

2016年8月期上期の業績と 今後の展望

柳井 正

株式会社ファーストリテイリング
代表取締役会長兼社長

柳井です。

それでは、2016年8月期上期の業績と今後の展望についてお話し致します。

2016年8月期：上期の実績

2016年8月期 上期(実績)

売上収益	1兆116億円	(前年同期比+6.5%)
営業利益	993億円	(同 ▲33.8%)
親会社の所有者に 帰属する四半期利益(累計)	470億円	(同 ▲55.1%)

■業績のポイント

- ・連結業績は計画を下回り、大幅な減益
- ・国内ユニクロ事業は減益。粗利益率の低下と、経費のコントロールが課題
- ・海外ユニクロ事業も減益。グレーターチャイナ、韓国、米国が減益。中国経済の減速は、むしろ中国大陆より台湾、香港、韓国の業績に響いた
- ・ジーユーは大幅な増収増益を達成

2

2016年8月期上期の実績ですが、売上収益は1兆116億円、営業利益は993億円、親会社の所有者に帰属する四半期利益は470億円という結果となりました。

業績のポイントですが、連結業績は計画を下回り、大幅な減益となりました。国内ユニクロ事業は減益でした。粗利益率の低下と、経費のコントロールが課題と認識しています。

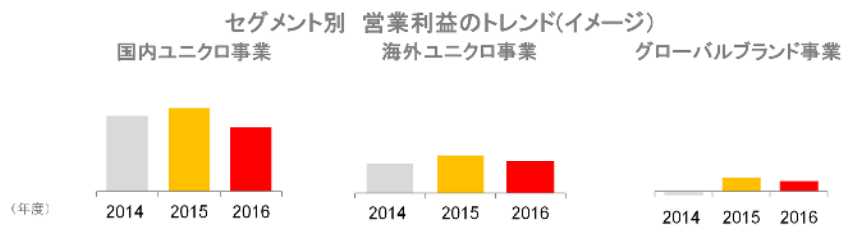
海外ユニクロ事業も減益で、グレーターチャイナ、韓国、米国が減益となりました。中国経済の減速は、中国大陆よりも、台湾、香港、韓国の業績に響いたと考えております。一方、ジーユー事業は大幅な増収増益を達成いたしました。

2016年8月期:通期の業績予想

2016年8月期(通期予想)

売上収益	1兆8,000億円	(前期比 +7.0%)
営業利益	1,200億円	(同 ▲27.0%)
親会社の所有者に 帰属する当期利益	600億円	(同 ▲45.5%)

- ・通期の業績予想を下方修正
- ・下期は粗利益率の改善、経費削減を図るが、
通期の営業利益は減益予想
- ・下期は、J Brandと店舗の減損損失、為替差損を見込む
- ・1株当たり配当金の予想は年間350円へ修正



次に、2016年8月期の通期業績予想ですが、売上収益は1兆8,000億円、営業利益は1,200億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は600億円と、下方修正させていただきます。

下期は、粗利益率の改善、経費削減を図りますが、通期の営業利益は減益を予想しております。下期には、J Brandの減損損失と店舗減損を見込んでおります。

1株当たり配当金の予想は年間350円へ修正しております。

上期は、成長ではなく、 膨張だった

一言で言えば、上期は成長ではなく、膨張でした。

ローコスト経営の徹底

● 経費削減の徹底

- ・経費を一から見直し、利益増に結びつかない経費を削減、コスト構造を根幹から変える
- ・各部署が、自律的に、あらゆる業務のコスト効率を高める文化、仕組みを確立する

● シンプルで、即断する組織に転換

- ・組織の階層や部門間の壁を壊し、シンプルで柔軟な組織にする
- ・「即断・即決・即実行」する組織に転換

● 働き方の見直し

- ・デジタル化の流れのなかで、仕事のやり方を根本的に変える
- ・業務のデジタル化を徹底的に進め、少数精鋭で成果をだす

5

今後の対策ですが、まず、ローコスト経営、経費削減を徹底いたします。
経費を一から見直し、利益増に結びつかない経費を削減することで、コスト構造を根幹から変えていきたいと考えております。
また、各部署が自律的に、あらゆる業務のコスト効率を高める文化、仕組みを確立します。

そして、シンプルで即断・即決・即実行する組織に転換します。
組織の階層や部門間の壁を壊し、シンプルで柔軟な組織に転換してまいります。

働き方の見直しについては、デジタル化の流れのなかで、仕事のやり方を根本的に変える、業務のデジタル化を徹底的に進め、少数精鋭で成果をだす、そのような働き方に変えたいと思います。

ファッションリーダーシップ、 プライスリーダーシップを取り戻す

- ユニクロのLifeWearとしての、品質の良さ、着心地の良さに加え、「ファッション性、ニュース性」をさらに高める。特にウイメンズ商品での改革を進める
- お客様の生活ニーズに合わせて、抜本的に価格を見直す。プライスラインを1,990円、2,990円といったシンプルな価格に戻す
- 「いつでも、どこでも、誰もが、お買い得価格で手に入るユニクロ」を実現する
- そのために、商品計画、リードタイムを一から見直す⁶

ユニクロの事業の課題と今後の対策ですが、ファッションリーダーシップとプライスリーダーシップを取り戻したいと考えております。

ユニクロのLifeWearとしての、品質の良さ、着心地の良さに加え、「ファッション性、ニュース性」をさらに高めること、特にウイメンズ商品での改革が必要だと考えております。お客様の生活ニーズに合わせて、抜本的に価格を見直し、プライスラインを1,990円、2,990円といったシンプルな価格に戻したいと思っております。

そして、「いつでも、どこでも、誰もが、お買い得価格で手に入るユニクロ」を実現したいと考えております。

そのために、商品計画、リードタイムを一から見直してまいります。

グローバル化、 デジタル化が、 次の成長ステージへの鍵

今後の成長戦略としては、グローバル化とデジタル化が、次の成長への鍵になると考えています。

グローバル化

- グローバルで、商品開発力をより強化する
NY、東京、上海、パリ、ロンドン、ロサンゼルスでのR&Dセンターで優秀な商品開発のための人材を採用
- LifeWearとしてのユニクロを世界中で拡大
- グレーターチャイナ、韓国、東南アジア・オセアニア地区は大量出店による拡大戦略を継続する
- 米国ユニクロの事業の再構築をすすめる
- 2016年秋、カナダへ1号店を出店予定
- ロンドングローバル旗艦店のリニューアルオープンにより、欧州でのブランディングを強化
- ベルギーに続き、スペインへの出店も計画

まず、グローバル化ですが、グローバルで、商品開発力をより強化いたします。今までの、NY、東京、上海に続き、パリ、ロンドン、ロサンゼルスでのR&Dセンターでも優秀な人材を採用して、商品開発をすすめていきます。

そして、LifeWearとしてのユニクロを世界中で拡大したいと考えております。

グレーターチャイナ、韓国、東南アジア・オセアニア地区は、大量出店による拡大戦略を継続します。

米国ユニクロの事業の再構築をすすめてまいります。

2016年秋には、カナダへ1号店を出店する予定です。

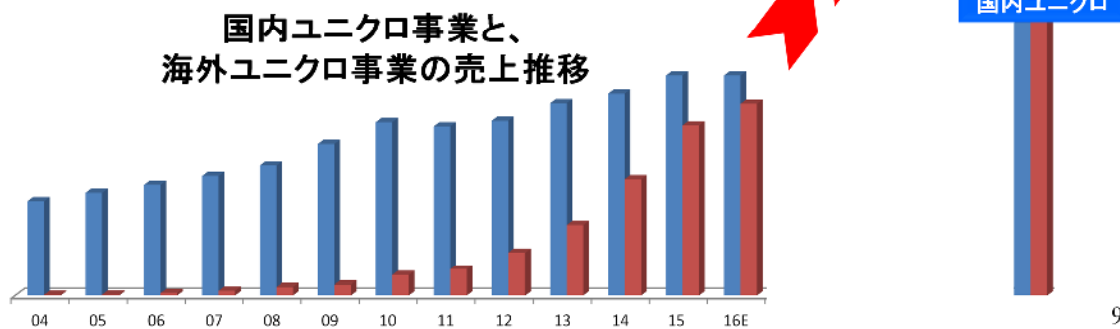
また、ロンドングローバル旗艦店のリニューアルオープンにより、欧州でのブランディングを強化いたします。

欧州では、ベルギーに続き、スペインへの出店も計画しております。

グローバル化

海外ユニクロ事業の高い成長により、ユニクロを世界No.1ブランドにする

- 2015年11月に、海外ユニクロ事業の店舗数が、初めて日本の店舗数を超えた
- 海外ユニクロ事業の売上規模は、来期か再来期に日本を超える見込み

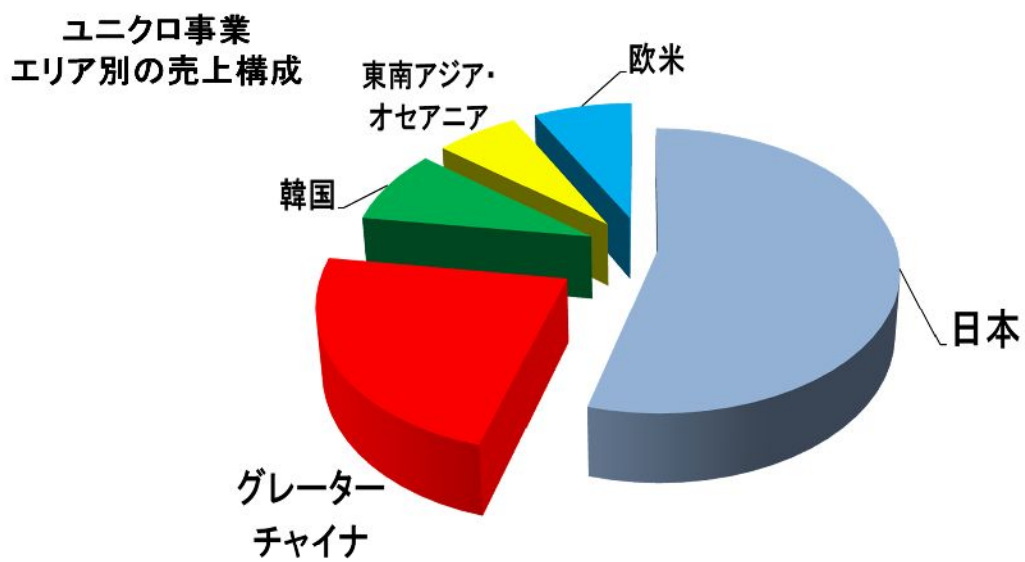


グローバル化に関しては、海外ユニクロ事業の高い成長により、ユニクロを世界No.1ブランドにしたいと思っています。

2015年11月に、海外ユニクロ事業の店舗数が、初めて日本の店舗数を超えました。海外ユニクロ事業の売上規模は、来期か再来期に日本を超える見込みです。



グレーターチャイナ・東南アジア・オセアニアは、 海外ユニクロ事業の成長ドライバーとして、 大量出店を継続



グレーターチャイナ・東南アジア・オセアニアは、海外ユニクロ事業の成長ドライバーとして、今後も大量出店を継続いたします。

米国・カナダのユニクロ事業

経営の建て直しと攻めの戦略

- 米国では、スクラップ&ビルドを進め、大都市の好立地に旗艦店・大型店を出店し、ユニクロのブランド認知度を高めると同時に、Eコマース事業を拡大する

2015年10月にオープンしたシカゴの旗艦店では、地元のアソシエーションから“Business Impact of the Year”を受賞

- 商品構成の抜本的な見直し、店舗オペレーションの改善、デジタルを中心とした広告宣伝により、事業の改革を進める

- 2016年秋、カナダ初のユニクロをトロントへ2店舗オープン予定



(米国旗艦店 シカゴ ミシガンアベニュー店)

次に、米国・カナダですが、経営の建て直しと攻めの戦略をとってまいります。

米国では、スクラップ&ビルドを進め、大都市の好立地に旗艦店・大型店を出店し、ユニクロのブランド認知度を高めると同時に、Eコマース事業を拡大します。

スライドの写真は、2015年10月にオープンしたシカゴの旗艦店ですが、地元のアソシエーションによる“Business Impact of the Year”を受賞いたしました。

米国市場では、商品構成の抜本的な見直し、店舗オペレーションの改善、デジタルを中心とした広告宣伝により、事業の改革を進めてまいります。

また、今年の秋には、カナダ初のユニクロをトロントへ2店舗オープンする予定です。

欧州ユニクロ事業

欧州では、主要都市に出店、 同時にEコマース事業を拡大

- 3月18日、ロンドングローバル旗艦店がリニューアルオープン、欧州でのブランディングを強化



英国グローバル旗艦店
311オックスフォードストリート店

ロンドンの歴史を感じさせる建物の最上階は、ガラス張りのルーフと、吹き抜けで開放感に溢れる。トップ2フロアには、“The Uniqlo WearHouse”という特別なテーマのフロアを設置し、ユニクロの商品だけでなく、英国のカルチャーを凝縮した雑貨や書籍を集めて、シーズンごとにさまざまなクリエイティブなイベントを企画。新しいロンドンカルチャーを発信していきます

UNIQLO
WearHouse
LONDON



- 2015年10月ベルギー1号店、2016年3月に2号店をアントワープに出店、盛況
- 2017年度にはスペイン1号店を出店予定

続いて、欧州ユニクロ事業ですが、主要都市に出店すると同時にEコマース事業を拡大してまいります。

3月18日には、ロンドンのグローバル旗艦店の311オックスフォード店がリニューアルオープンし、欧州でのブランディングを強化しております。この店は、今、世界で一番良い店舗だと思います。

また、ベルギーには、2015年10月に1号店が出店し、この3月にはアントワープに2号店が出店いたしました。

2017年度にはスペイン1号店を出店する予定です。

LIBERTY

LONDON
FOR



140年以上の歴史のロンドンの老舗百貨店、リバティ・ロンドンとのコラボレーションが3月中旬より開始。リバティプリント柄のTシャツ、リラコ、ブラウスなどカラフルで楽しいコラボ商品が人気を集める

UNIQLO AND LEMAIRE



選り抜かれた素材を使い、ディテールまで繊細にデザインされたコレクション。流行に左右されない、着る人が心地よく着られ、自分らしいと感じられる服



INES DE LA FRESSANGE
PARIS



パリジャンヌの、無理をせずに、自分の印象を華やかで美しく表現する服

グローバルに展開するコラボレーションとして、今シーズンは、リバティ、ルメール、イネス・ド・ラ・フレサンジュとのコラボレーションをこの春、行っております。

リバティとのコラボレーションについては、イギリスの老舗百貨店のリバティとのコラボレーションで、リバティ本店でもユニクロの商品が展示されていました。

ルメールについては、若い人を対象にしたファッション性のある商品で、新しい顧客を開拓できたと評価しています。

イネスとのコラボレーションでは、パリのエスプリを感じられるような商品を提供できたとおもいます。

デジタル化

リアルとバーチャルの
融合により、
「新しい産業」を創る

次に、デジタル化ですが、
リアルとバーチャルの融合により、「新しい産業」を創ってまいります。

デジタル化

全てのプロセスが、
インターネットでつながることで、
今までユニクロが培ってきた、
企画から生産、販売までの
SPAのビジネスモデルが、

全く新しいビジネスモデルに変わる

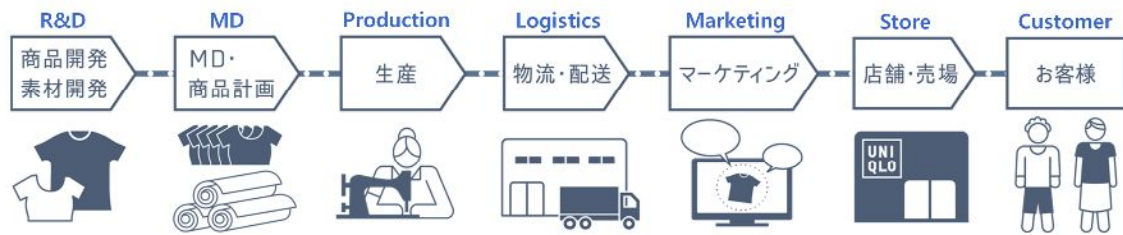
我々の仕事のプロセスも変わる

インターネットが一般産業に入りこみ、IoT(Internet of Things)に代表されるように、あらゆるモノやヒトがインターネットでつながっています。

これは、今までユニクロが培ってきた、企画から生産、販売までのSPAのビジネスモデルが、“一気通貫”で全てつながり、それが同時に遠距離でも可能になるということです。

我々は、今の仕事プロセスを大幅に変え、我々のビジネスを全く新しいビジネスモデルに変えたいと考えております。

今までのSPAビジネスモデル

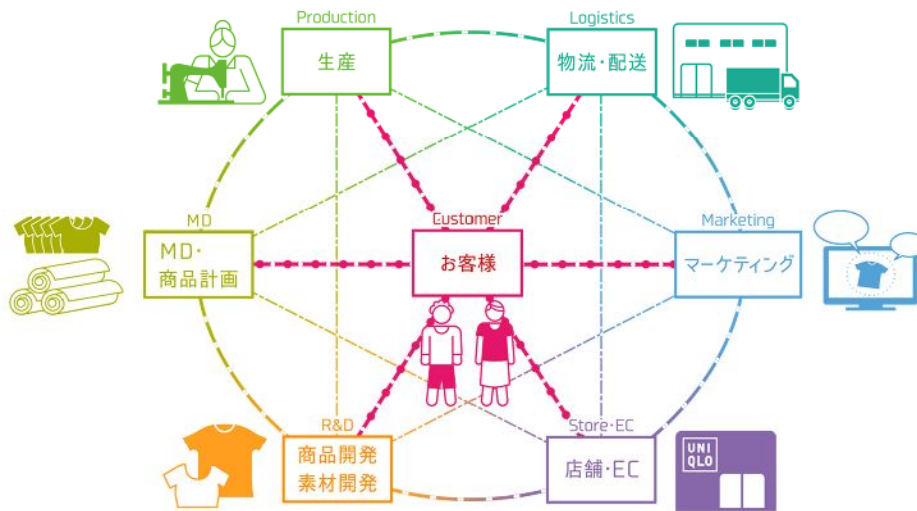


- 企画、生産、マーケティング、販売のプロセスが垂直的、リレー式。プロダクトアウトな物づくり、情報づくりをしてきたため、お客様の、今のニーズに対して十分に答えることができなかった
- チラシやTVCMなどのマスメディアを通じた情報発信のため、お客様一人ひとりのニーズに対応した情報提供ができなかった

今までのSPAビジネスモデルは、企画、生産、物流、マーケティング、店舗、というリレー式のビジネスモデルでしたが、タイムラグやリードタイムがあり、お客様の今のニーズに対して十分に答えることができませんでした。

また、マーケティングにおいても、チラシやTVCMなどのマスメディアを通じた情報発信のため、お客様一人ひとりのニーズに対応した情報提供ができていませんでした。

デジタル化によるビジネスモデル



- お客様を中心として、お客様のニーズをくみ上げて、物づくり、情報づくりのプロセスが、全世界で同時進行する
- お客様とユニクロがダイレクトにつながることで、お客様が求める商品をすぐに商品化できるサプライチェーンになる

デジタル化によるビジネスモデルでは、お客様を中心として、お客様のニーズをくみ上げた物づくり、情報づくり、そのプロセスが、全世界で同時進行するしくみにしたいと考えております。

ユニクロとお客様がダイレクトにつながることで、お客様が求める商品をすぐに商品化できるようなサプライチェーンに変えていきたいと考えております。

4月、次世代物流センターが有明に竣工 国内外で約10ヶ所(札幌・仙台・名古屋・大阪・神戸 および、中国、欧州、北米などの海外)で新物流センターを計画



次世代物流センターの本格稼働により、期待される効果

- ・店舗への配送頻度が増えることで店舗での欠品が減少する
- ・店舗のバックルーム在庫が減ることで、店舗オペレーションが効率化する
- ・Eコマースでの翌日配送および、当日配送のサービスエリアが拡大する

18

その象徴がARIAKE PROJECTです。

今月、次世代物流センターが有明に竣工します。これに加え、国内外の約10ヶ所で新物流センターを計画しております。海外では、中国、欧州、北米で物流センターを作りたいと思っています。

この物流センターの本格稼働により期待される効果としては、配送頻度が増えることによる店舗での欠品の減少、店舗のバックルーム在庫が減ることによる、店舗オペレーションの効率化、Eコマースでの翌日配送および、当日配送のサービスエリアの拡大です。

**2016年秋、世界最大のバーチャルな
“デジタルフラッグシップストア”を
オープンし、様々なサービスを開始**

**有明にデジタル開発本部を移転
物づくり、情報づくりのチーム全員が
ワンフロア5,000坪のオフィスで、
世界同時に、一気に仕事を進める体制となる**

ARIAKE PROJECTでは、この秋には、世界最大のバーチャルな“デジタルフラッグシップストア”をオープンし、様々なサービスの提供を開始いたします。

また、有明物流センターの最上階にデジタル開発本部を移転し、物づくり、情報づくりを、チーム全員がワンフロア5,000坪のオフィスで、世界同時に、一気に仕事を進める体制を構築する計画です。

Eコマース事業の売上目標

**グローバルで
Eコマース事業を拡大し、
まずは、売上構成比30%をめざす**

現在の比率

5%



将来の比率

30%

【エリア別Eコマース事業の売上比率】

- 日本 約5%
- グレートチャイナ 約10%
- 韓国 約5%
- 米国 約20%
- 欧州 約10%
- 東南アジア・オセアニア 5%以下



そして、グローバルでEコマース事業を30%まで拡大することをめざしてまいります。

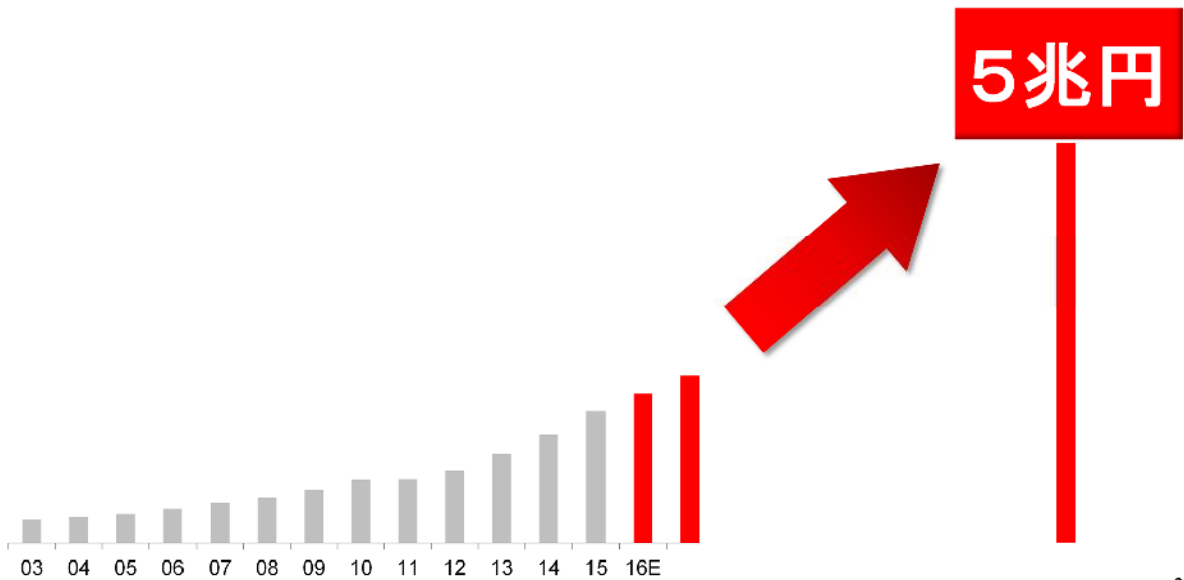
ジーユーの高い成長が継続

- 2016年8月期上期は、大幅な増収増益を達成
- ロンドンにR&Dセンターを設立、商品開発力をさらにパワーアップ
- 中国、台湾などのアジアへの出店を加速
2016年2月末の海外店舗数は8店舗
- 中期目標：売上収益3,000億円、営業利益400億円



次に、ジーユー事業ですが、2016年8月期上期は、大幅な増収増益を達成いたしました。ロンドンにR&Dセンターを設立することで、商品開発力をさらにパワーアップいたします。また、海外では、中国、台湾などのアジアへの出店をこれまで以上に加速いたします。中期目標としては、売上収益3,000億円、営業利益400億円をめざしたいと思っています。

**売上5兆円、営業利益1兆円
世界No.1のブランドになる**



我々ファーストリテイリングの中期目標ですが、売上5兆円、営業利益1兆円を達成し、世界No.1のブランドになることです。



今世界は、かつてないほど
大勢の難民であふれています。

次に、我々のCSR活動ですが、世界中でCSR活動を行っていきます。
今、世界で一番深刻な問題は難民問題だと思います。

2015年秋に発足した全商品リサイクル
「1000万着のHELP」プロジェクトへの
ご協力ありがとうございます！

お客様と社員の協力のもと、
2016年4月3日現在

すでに、860万枚を回収

2015年秋に発足した全商品リサイクル「1000万着のHELP」プロジェクトでは、世界の難民・避難民に服を届けるプロジェクトですが、皆様のご協力のもと、すでに860万枚を回収することができました。ありがとうございます。間もなく1,000万着の回収が達成できると思っております。

日本初のコミュニティ型「TSURUMI こどもホスピス」が4月1日にオープン

ユニクロは、一般社団法人こどものホスピスプロジェクト(CHP)、日本財団と共に、難病の子ども向けホスピス「TSURUMI こどもホスピス」を大阪市に建設、4月1日にオープンした

民間企業・団体と地域のコミュニティーが連携し、難病の子どもたちとその家族を支える基盤となることをめざす



25

また、日本発コミュニティ型ホスピスの「TSURUMI こどもホスピス」を、4月1日にオープンしました。これは、ユニクロが、一般社団法人こどものホスピスプロジェクトと日本財団と共に、難病の子ども向けホスピスとして大阪市に建設したものです。難病の子どもたちと、その家族を支える基盤となることをめざしております。またこれは、民間企業・団体が、地域のコミュニティーと連携した、日本初の活動となります。

**ファーストリテイリングのCSR活動は、
“服のもつチカラ”で、
社会や人々の生活を
豊かにしていきます**

ファーストリテイリングのCSR活動は、“服のもつチカラ”で、
社会や人々の生活を豊かにしていくことをめざしています。

ファーストリテイリングは、
服を変え、常識を変え、世界を変えていく

ファーストリテイリングは、服を変え、常識を変え、世界を変えていきたいと考えています。

私からは、以上です。
ありがとうございました。