

# 2016年8月期の業績と 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 (実績)

売上収益	1兆7,864億円	(前期比 +6.2%)
事業利益	1,620億円	(同 ▲8.3%)
営業利益	1,272億円	(同 ▲22.6%)
親会社の所有者に 帰属する当期利益	480億円	(同 ▲56.3%)

事業利益: 売上収益から売上原価、販管費を控除して算出

### ■業績のポイント

- ・連結業績は増収、減益
- ・上期は暖冬の影響で減益、下期は大幅な増益に転じた
- ・下期から、経費削減をグループ全体で実施し、効率経営へ転換
- ・円高による為替換算損、J Brandの減損損失などで、親会社の所有者に帰属する当期利益が大幅減
- ・ジーユーは32.7%増収、営業利益34.8%増益を達成

2016年8月期の実績ですが、売上収益は1兆7,864億円、事業利益が1,620億円、営業利益が1,272億円、親会社の所有者に帰属する当期利益が480億円となりました。

連結業績は通期で増収減益、上期は暖冬の影響で減益、下期は大幅な増益に転じました。

下期から、経費削減をグループ全体で実施し、効率経営へ転換しました。

また、円高による為替換算損、J Brandの減損損失などで、親会社の所有者に帰属する当期利益は大幅減となりました。

ジーユーは32.7%増収、営業利益は34.5%増益を達成しました。

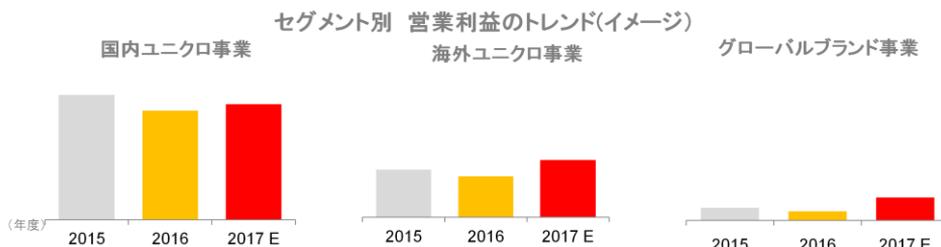
中期的には3,000億円、将来的には1兆円の売上をめざしたいと思っています。

## 2017年8月期(通期予想)

売上収益	1兆8,500億円 (前期比 +3.6%)
事業利益	1,800億円 (同 +11.1%)
営業利益	1,750億円 (同 +37.5%)
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,000億円 (同 +108.1%)

事業利益: 売上収益から売上原価、販管費を控除して算出

- ・連結業績は増収増益、すべてのセグメントで増益を予想
- ・グレーターチャイナ、東南アジア・オセアニアの増益が牽引
- ・米国ユニクロ事業の赤字幅の大幅縮小を見込む
- ・年間配当金350円を継続する予定



次に2017年8月期の業績予想ですが、売上収益は1兆8,500億円、事業利益は1,800億円、営業利益は1,750億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,000億円です。

連結業績は増収増益、すべてのセグメントで増益予想しております。

グレーターチャイナ、東南アジア・オセアニアの増益が全体を牽引してまいります。  
米国ユニクロ事業の赤字幅の大幅縮小を見込んでおります。

年間配当金は350円を継続する予定です。

今、我々の最大の目標は、

# 「新しい産業」を創る

今、我々の最大の目標は、「新しい産業」を創るということです。

お客様を中心とした、  
本当に要望される商品の  
「素材調達・企画・デザイン・生産・  
販売までの一貫したサプライチェーン」  
すべてを変革し、

**「情報製造小売業」**  
になる

すなわち、お客様を中心とした、本当に要望される商品の  
「素材調達・企画・デザイン・生産・販売までの一貫したサプライチェーン」  
すべてを変革し、「情報製造小売業」になるということです。

# 情報を商品化する

人々の生活の  
変化

ファッション  
トレンド

高機能性素材と  
着心地の両立

時代性に  
合った着こなし

「人はなぜ服を着るのか？」という本質を追求し、人々の生活を豊かにするために、人々の生活の変化やファッショントレンドの変化、高機能素材と着心地の両立、時代性に合った着こなしの提案など、さまざまな情報を服作りに活かし、同時に、お客様へ情報をダイレクトに発信する小売業

それは、情報を商品化することです。

「人はなぜ服を着るのか？」という根源的、本質を追求し、人々の生活を豊かにするために、人々の生活の変化やファッショントレンドの変化、高機能素材と着心地とを両立、時代性に合った着こなしの提案など、さまざまな情報を服作りに活かして、同時に、お客様へ情報ダイレクトに発信する小売業になりたいと思っています。

## 顧客中心主義 (カスタマーセントリック)

- ・お客様の声は、ビッグデータとして分析され、すぐに商品化できるサプライチェーンになる
- ・お客様の購買動向などを分析し、いつでも精緻な需要予測ができ、瞬時に販売計画の作成および修正が、社員全員のチームワークで出来るようにする

これは、顧客中心主義、カスタマーセントリックということです。

お客様の声は、ビッグデータとして分析され、すぐに商品化できるサプライチェーンになるということです。また、お客様の購買動向などを分析し、いつでも精緻な需要予測ができ、瞬時に販売計画の作成および修正が、社員全員のチームワークによって出来るようにするということです。

## サプライチェーンの大改革が不可欠

- ・お客様のご要望に応えるサプライチェーンに改革するために、工場や生産のあり方も改革する
- ・工場・生産地に物流プラットフォームを作り、生産リードタイムと、配送リードタイムを大幅に削減し、お客様の要望に即応える体制にする
- ・有明と同様な次世代物流センターが国内で稼働（札幌・仙台・名古屋・大阪・神戸など10ヶ所）、中国、欧州、北米の海外市場でも稼働を計画

そのために、サプライチェーンの大改革が不可欠になります。

お客様のご要望に応えるサプライチェーンに改革するためには、工場や生産のあり方も改革するということです。工場・生産地に物流プラットフォームを作り、生産リードタイムと、配送リードタイムを大幅に削減し、お客様の要望に即応える体制にします。

有明と同様な次世代物流センターが国内で稼働しております。  
札幌・仙台・名古屋・大阪・神戸など全国で10ヶ所で稼働しております。  
そして、さらにこれを中国、欧州、北米の海外市場でも稼働を計画しております。

# 仕事のやり方を すべて変える

インターネットの普及によって、  
お客様、お取引先様、会社の各機能が  
つながることで、我々の仕事の  
すべてのプロセスが、グローバルかつ  
コンカレント(同期・同時進行)に進む

次に、仕事のやり方をすべて変えようと思っています。

インターネットの普及によって、お客様、お取引先様、会社内の各機能がつながることで、我々の仕事のすべてのプロセスが、グローバルかつコンカレント、すなわち、同期・同時進行して進むように仕事の仕方をすべて変えようとして計画しております。

# ARIAKE Project

**仕事のやり方をすべて変えるため、  
2017年春、有明の最上階のオフィスに  
主要な商品・商売機能に移転し、  
ワンフロア5,000坪のオフィスで、  
チームワークを中心にした  
社員の新しい働き方をめざす**

仕事のやり方をすべて変えるため、2017年春、有明の最上階にオフィスを作り、主要な商品・商売機能に移転しようと思っています。  
ワンフロア5,000坪のオフィスで、チームワークを中心にした社員の新しい働き方をめざしてまいります。

# お客様に 「新しいお買い物体験」を提供

- ・リアル(店舗)とバーチャル(Eコマース)が融合
- ・今までにない、新しい様々なサービスを“デジタルフラッグシップストア”で提供
- ✓ 「ユニクロ会員」向けの特別サービス
- ✓ 購入履歴などに応じたパーソナルなおすすめ情報
- ✓ 店舗決済・EC配送、クリック&コレクト(店舗受け取り)、コンビニ受け取りなどのサービス
- ✓ 当日・翌日配送のエリア拡大と、配送リードタイムの表示サービス
- ✓ セミオーダー商品の拡充、マイサイズ登録によるJust Fitサービス
- ✓ EC特別商品、EC限定色、2XS~4XLサイズまでの大幅拡充

行き着くところは、お客様に「新しいお買い物体験」を提供するということです。

つまり、店舗とEコマース、リアルとバーチャルが融合して、今までにない、新しい様々なサービスを“デジタルフラッグシップストア”で提供しようと考えています。

まず、「ユニクロ会員」向けの特別サービス、購入履歴などに応じたパーソナルなおすすめ情報、店舗決済・EC配送、クリック&コレクト(店舗受け取り)、コンビニ受け取りなどのサービスを開始して、いつでもどこでも我々の商品が買えるようにしたいと思っています。

また、当日・翌日配送のエリア拡大と、配送リードタイムの表示サービス、セミオーダー商品の拡充、マイサイズ登録によるJust Fitサービス、EC特別商品、EC限定色、2XS~4XLサイズの大幅拡張をしていきたいと思っています。

# グローバル化と、 デジタル化による成長

## 1. 海外ユニクロの成長

特に、グレーターチャイナと東南アジア・オセアニアの成長が牽引

## 2. Eコマースの成長

中期的には売上構成比30%をめざす

## 3. ジーユービジネスをグループの第二の柱として売上1兆円をめざす

今後の成長戦略ですが、グローバル化と、デジタル化による成長をしていきたいと思っています。

海外ユニクロの成長、特に、グレーターチャイナと東南アジア・オセアニアの成長が牽引していきます。さらに、Eコマースの成長ですが、中期的には売上構成比の30%を占めるように成長させたいと思っています。また、ジーユービジネスをグループの第二の柱として売上1兆円をめざしてまいります。

## カナダに初出店、大成功を収める

- ・2016年9月30日、トロントのランドマークでもある、トロントイートンセンターに大型店(売場面積770坪)を出店し、大成功を収める
- ・10月20日、2号店(720坪)をヨークデールショッピングセンターに出店予定
- ・カナダはユニクロにとって有望な市場、今後も出店を加速する計画



開店前から1,800名のお客様にお並びいただき、終日入場制限になるほどの大盛況



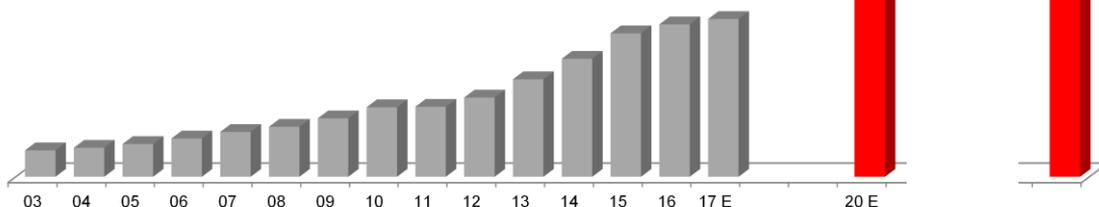
ユニクロ CFトロントイートンセンター店

次に先日、カナダのトロントのランドマークでもある、トロントイートンセンターに大型店を出店し、大成功を収めました。10月20日には、2号店をヨークデールショッピングセンターに出店してまいります。カナダはユニクロにとって有望な市場になり、今後も出店を加速する計画です。

# 世界No.1の アパレル情報製造小売業になる

5兆円

2020年度、売上3兆円  
営業利益率15%、  
Eコマース事業の  
大幅拡大をめざす

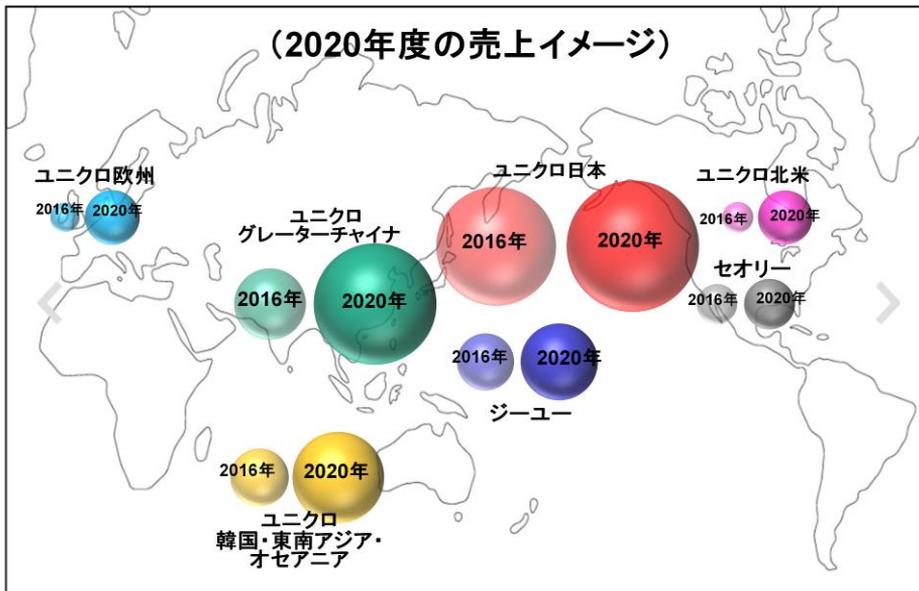


ファーストリテイリングの中期目標ですが、世界ナンバーワンのアパレル情報製造小売業になります。

2020年度に売上3兆円、営業利益率15%、Eコマース事業の大幅拡大をめざしていきます。

5兆円の売上げに関しては、できる限り早く5兆円の売上げにしていける計画です。

# ファーストリテイリングの中期目標 全世界で売上規模を拡大



次に、ファーストリテイリングの中期目標をイメージですが、ユニクロ日本、ユニクログレーターチャイナ、ジーユーなど、このように売上規模を拡大してまいります。

**われわれは、事業と同等に  
CSR活動をさらに強化  
“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**

事業と同等にCSR活動をさらに強化し、“服のもつチカラ”で、社会や人々の生活を豊かにしていきたいと考えております。

## 全商品リサイクル活動 「1000万着のHELP」プロジェクト達成

- ・2016年6月20日の世界難民デーまでに1,000万着の目標を上回る1,281万着の衣料の回収を達成
- ・ウガンダ、ルワンダの難民・避難民に配布  
今後はバングラデシュ、ジンバブエなどにも届ける予定



皆様にもご協力いただきました、全商品リサイクル活動ですが、「1000万着のHELP」プロジェクト達成しました。

2016年6月20日の世界難民デーまでに1,000万着の目標を上回る1,281万着の衣料の回収を達成しました。お客様からお預かりした服をウガンダ、ルワンダの難民・避難民に配布しました。今後はバングラデシュ、ジンバブエなどにも届ける予定です。

## 日本初のコミュニティ型、 難病の子どもホスピスを支援

- ・ユニクロと日本財団が支援する難病の子ども向け「TSURUMI こどもホスピス」を2016年4月に大阪市にオープン
- ・地域住民と難病の子どもたちが共に触れ合う場を提供するとともに、家族へのサポートと癒しの場を提供



病院でなくて、地域と共生する日本初のコミュニティ型、難病の子どもホスピスを支援しております。ユニクロと日本財団が支援する難病の子ども向け「TSURUMI こどもホスピス」を2016年4月に大阪市にオープンしました。地域住民と難病の子どもたちが共に触れ合う場を提供すると同時に、家族へのサポートと癒しの場を提供しております。

# 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、世界を変えていく企業になりたいと思います。

私からは、以上です。  
ありがとうございました。