

ファーストリテイリング 今後の展望

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 正



- 私たちの目指しているもの
- 2017年8月期上期の業績と通期の見通し
- 激変する世界、変化する市場で
いかに成長するか
- 「情報を商品化する」、
新しい業態に生まれ変わる

2

柳井でございます。

本日は、我々がどういう使命を持って商売をするのか、
激変する市場でどのように対応して成長していくのか、
未来の世界において、どのような企業になっていきたいのか、
このようなことについて、お話ししたいと思います。

私たちの目指しているもの

3

まず最初に、我々ファーストリテイリングは、何をめざして商売をしているのかということについて、お話しさせてください。

**服を変え、
常識を変え、
世界を変えていく**

私たちの目指しているもの

4

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」

これが、我々ファーストリテイリングのステートメントです。

服のビジネスを通じて、世界をより良い方向に変えていく、
これが私たちの使命です。

使命感のない、単に利益だけを追い求めるビジネスでは意味がありません。

私たちは本気でそう考え、行動しています。

人を育て、
新たな技術や商品、サービスを
持続的に創造し続ける

それが企業の使命

私たちの目指しているもの

5

上場企業である以上、利益を上げることは必須です。

そして、利益がなければ、事業を継続、拡大することはできません。

市場経済の仕組みの中で、拡大再生産をしながら、人を育成し、新しい技術や商品、サービスを創造して、世界をより良い方向に変えていく、それが企業の使命だと考えています。

そのような考え方で、事業をしてきました。

これまで、お客様やお取引先様をはじめ、多くの人々から共感、応援していただき、ありがたく思っております。

それがあったので、今日まで成長することができたのだと思います。

2017年8月期 上期の業績と通期の見通し

6

次に、2017年8月期の上期の商売の状況について、お話いたします。

2017年8月期 上期実績

売上収益	1兆175億円	(前年同期比+0.6%)
事業利益	1,287億円	(同 +21.2%)
営業利益	1,306億円	(同 +31.5%)
親会社の所有者に 帰属する当期利益	972億円	(同 +106.7%)

2017年8月期上期の業績と通期の見通し

7

先ほど岡崎CFOからご報告いたしましたように、
上期は増収増益、営業利益は31.5%増でした。
海外ユニクロ事業の営業利益は65.9%増の大幅な増益でした。
中国大陸、東南アジアの利益貢献が大きく寄与しております。
また、グループ全体で経費削減が進展いたしました。
ジーユー事業は、上期は大幅な減益でしたが、下期は増益に転じる見込みです。
米国ユニクロの赤字幅も大幅に縮小し、引き続き、事業構造改革を
進めてまいります。

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%)

2017年8月期上期の業績と通期の見通し

8

通期でも増収増益を予想しております。

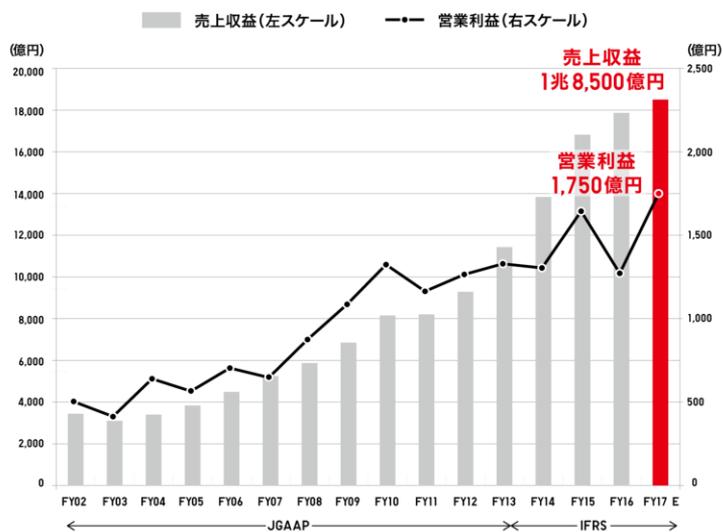
国内ユニクロ事業は増収増益の予想です。

特に海外ユニクロ事業が増益を牽引します。

2017年2月に有明本部が本格稼働し、新しい「情報製造小売業」への変革が始まりました。

なお、今期の年間配当金350円を継続する予定です。

ファーストリテイリングの業績トレンド



9

9ページのスライドは、2002年度からの業績のトレンドです。
2017年8月期は、増収増益を予想しております。

激変する世界、変化する市場で いかに成長するか

10

次に、今の世の中はどのような変化が起きているのか、
変化する市場で、我々はどのように成長するのかについてお話しいたします。

グローバル化、デジタル化を軸に 世界の構造が激変する

激変する世界、変化する市場でいかに成長するか

11

半導体の処理能力は、過去10年間で飛躍的に増大しました。

将来もこのトレンドは変わらないと思います。

通信は5Gの時代に入り、動画、画像、音声すべてが、瞬時に手に入ります。

メモリーはクラウドストレージによって無限になります。

人工知能はアルゴリズムやディープラーニングで、すでに一部のエリアでは人間の脳を超えた部分があると思います。

従来 of 産業は、すべて高度な情報技術を活用し、ハイテクかつハイタッチという2つの要素を同時に実現する方向に変わると信じております。

IoT (Internet of Things、モノのインターネット) の普及で、モノとモノ、モノと人、人と人がすべてつながることで、製造業、流通業、サービス業といった産業の境界がなくなると思います。

新興国で爆発する Eコマース市場

激変する世界、変化する市場でいかに成長するか

12

それがどのようなことに現れるかという、新興国で爆発するEコマースです。世界最大のEコマース大国である中国では、2010年に34.3%だったインターネットの普及率が、2016年6月時点で51.7%になりました。Eコマースの売上は、2010年の5,000億元から、2016年に5兆元と、5年で10倍に拡大いたしました。その他の新興国においても、Eコマースのめまぐるしい成長があります。世界の成長センターで、Eコマースにより小売業が激変しています。

インドの2013年から2015年における、Eコマースの年間平均成長率は68%です。世界の年間平均成長率16%に比較すると、4倍以上の成長率です。2015年の約130億ドルから、2020年には800億ドル規模へ成長していくと考えています。

インドネシアでは、政府が昨年11月に発表した経済政策で、Eコマース事業の振興を国策として推進するという方向性を打ち出しております。ジョコ・ウィド大統領は「2020年までに、国内Eコマース産業の規模を1,300億米ドル(約13兆8,700億円)にする」という目標を提示しております。

サプライチェーン革命

激変する世界、変化する市場でいかに成長するか

13

激変する世界では、サプライチェーンが完全に変わるということだと思います。まさに、Internet of Thingsで、これは製造業だけでなく、あらゆる産業にやってきます。

すべての商品にICタグが付き、生産から物流網、店舗を経てお客様へ、という流れを、すべて単品で把握し、管理できます。

生産現場は、素材の管理から、裁断、縫製、染色などの作業に至るまで自動化が急速に進みます。

商品ごとの販売量を全社でリアルタイムに共有できます。

「明日どの店で何が売れるか」の予測も飛躍的に正確性を増していきます。

お客様と商品の企画、生産がダイレクトにつながります。

すべてのプロセスが変わります。

本格的なグローバル化、 デジタル化が始まった

激変する世界、変化する市場でいかに成長するか

14

デジタルでつながった世界は、もう元には戻ることはありません。
自分がどこにいるのか、どこで商品を企画し、どこで生産し、どこで売るのが、
自由自在に商売ができる時代がきました。
世界中から才能を集め、ダイバーシティ(多様性)の強みを活かし、世界中で、
その土地のお客様に最も良い商品を提供する、それが実現できる企業に
なりたいと思います。

このような世界の大きな変化に対して、我々ファーストリテイリングは、
それを大きなチャンスと考え、思い切った取り組みを進めています。
その変革の取り組みは、まだ完全なものではありませんが、
その手がかりについて、ご説明いたします。

世界各地で強い支持を得るユニクロ

激変する世界、変化する市場でいかに成長するか

15

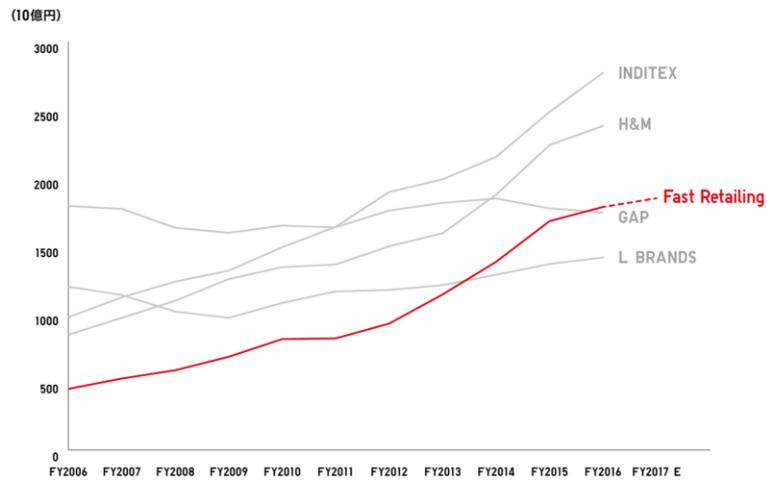
ユニクロは、世界各地で引き続き、強い支持を得ています。

2016年「ブランド支持率ランキング ファッション部門 (Brand Advocacy Rankings、市場調査会社YouGov調べ)」で、香港、マレーシア、シンガポール、タイの4つの市場で1位になりました。

また、中国の週刊誌「週刊中国インターネット」が実施した、中国国内における「2016年著名ブランドデジタルマーケティングバリューランキング」で、2年連続の1位になりました。

米国、欧州でも、我々の知名度、ブランド価値は上がっています。

世界の主なSPA企業の売上高比較



Compiled from data disclosed in individual annual reports
Calculated using Feb 28, 2017 exchange rates. 1USD = ¥112.4 1EUR = ¥118.9 1SEK = ¥12.4

ファーストリテイリングは売上規模で、世界第3位のSPA(アパレル製造小売業)に成長しました。

大胆な全社変革 「有明プロジェクト」本格始動 サプライチェーンを根本的に変える

激変する世界、変化する市場でいかに成長するか

17

2017年2月に本格稼働した有明のオフィスを

我々は、“UNIQLO CITY TOKYO”と呼んでいます。

ここに、世界各地から人材と情報が集まる新たなグローバルヘッドクォーターを作りたいと思います。

激変する世界に対応するための大胆な組織変革を進めていきます。

職階に関係なく、全社横断のチームをつくり、ダイレクトな

コミュニケーションで即断・即決・即実行で仕事を進めていきます。

AIやIoTなどの先端技術を活用し、ダイレクトかつ双方向でのお客様との

コミュニケーションを実現し、世界各地でお客様が本当に求める商品を

速やかに企画、商品化し、リアルタイムで生産し、独自の物流網でダイレクトに

届けます。全社で仕事の同期化、同時化を進めていきます。

すべてが「お客様中心」の組織にしていきたいと思ひます。

成長するアジア・太平洋に 強固な基盤を確立

世界中で40億人の中産階級が生まれる

激変する世界、変化する市場でいかに成長するか

18

世界中で中産階級が急増しています。

アジアでは40億人の人口の半分、少なくとも3分の1が、遠からず、中産階級になると思います。

アジアで15～20億人、ヨーロッパで8億人、米国で4億人、その他を含めて近い将来、全世界で40億人の中産階級が生まれようとしています。



その一番の成長センターが、アジア環太平洋地域です。
 そこに、巨大な可能性があると思います。
 ファーストリテイリングは、アジア環太平洋地域で強固な基盤を確立して
 いきたいと思っています。これは将来に向けて大きな資産になります。

先日、ジーユーが香港に2店舗初出店し、予想以上の大きな反響を
 得て、高い売上を達成しております。

世界6カ所のR&Dセンター ダイバーシティ重視の多様な商品開発

激変する世界、変化する市場でいかに成長するか

20

世界最高水準の商品をつくるために、我々はR&Dセンターの拡充と充実化を図ります。

東京、ニューヨーク、ロンドン、パリ、上海、ロサンゼルス
のR&Dセンターが稼働し、世界中から集まったグローバルな才能が、多彩な個性を発揮する服づくりをしていきたいと考えています。

まず第一が、ラコステやエルメスで活躍したクリストフ・ルメール氏が、パリR&Dセンターのアーティスティックディレクターに就任し、新ライン「Uniqlo U」を手がけております。この商品は、ユニクロの将来の商売や商品を明示する商品だと思っております。

スヌーピーで有名な人気コミック「ピーナッツ」が、現代アートを代表するアーティスト「KAWS（カウズ）」の手で、ユニクロのTシャツブランド「UT」から登場します。

また、イスラムの伝統服の要素を取り入れた新しいコンフォートウエア「HANA TAJIMA FOR UNIQLO」が各地で好評を得ています。

さらに、英国の伝統に今日性のあるデザインの、現在最も才能のあるデザイナーの一人であるJW Andersonと、2017年秋冬にコラボをいたします。

米国のロサンゼルスで、ジーンズとカジュアルの商品開発をしています。その成果が、いま店頭にあるミッキーブルーです。これは、ディズニーのミッキーマウスと、米国西海岸のジーンズが、日本の藍染めと一緒に、インスパイアされた商品です。



LifeWear

激変する世界、変化する市場でいかに成長するか

21

我々は、ユニクロがめざすLifeWearを、お客様とともに作りあげていきたいと思っております。

服に個性があるのではなく、着る人に個性があると、我々は信じております。作り手ではなく、着る人の価値観から作られる服がLifeWearです。

だからこそ我々の服は、一人ひとりのお客様のスタイルをかたち作る部品としての服になれると信じています。一人ひとりのお客様との直接的なコミュニケーションを進め、お客様の生の声を活かして、LifeWearをさらに進化させていきたいと思っております。

個店経営

激変する世界、変化する市場でいかに成長するか

22

その元になるのが個店経営です。

一店舗一店舗の経営、これが個店経営です。

経営者マインドを持った全社員が、世界各地でその地域に密着した店舗経営を行い、地域のお客様に必要とされ、愛される店舗をつくっていきたいと思っています。

例えば、親切な接客、店舗の清掃、スタッフの教育・育成といった、個々の店舗の基本を重視することで、収益性の高い、自立した店舗経営を実現し、店の成長とともに、そこで働く社員も成長していきます。

そして、結果として、売上、利益をあげていきたいと思っています。

サステナビリティの実現こそが事業目的 持続可能な社会の実現を目指し、行動する

激変する世界、変化する市場でいかに成長するか

23

次に、サステナビリティについてお話したいと思います。

企業として社会に対する責任を果たしていくという、いわば義務としてのCSR(企業の社会的責任)の概念を超え、サステナブルな社会の実現そのものを目的として、ファーストリテイリングはすべての事業活動を行ってまいります。

この姿勢は、グローバルな社会で成長する企業の必須条件です。

特に欧米では、サステナビリティを実現できない企業は、本格的に進出できません。そういう時代になっています。

社内のあらゆる部署、すべての社員が、サステナビリティを業務の判断基準の中核に置き、「この仕事は持続可能な社会の実現に貢献するのか」と考えて意思決定を行ってまいります。同時に、すべての仕事を、この観点を組み込んだやり方に変えていきます。

サステナビリティは、それ自体が「新たな価値の創造」であり、イノベーションのプロセスであると思います。

「持続可能であること」をめざす事業活動から生み出される、新たな知恵と経験、創意工夫によって、新たな成長機会が作りだされます。

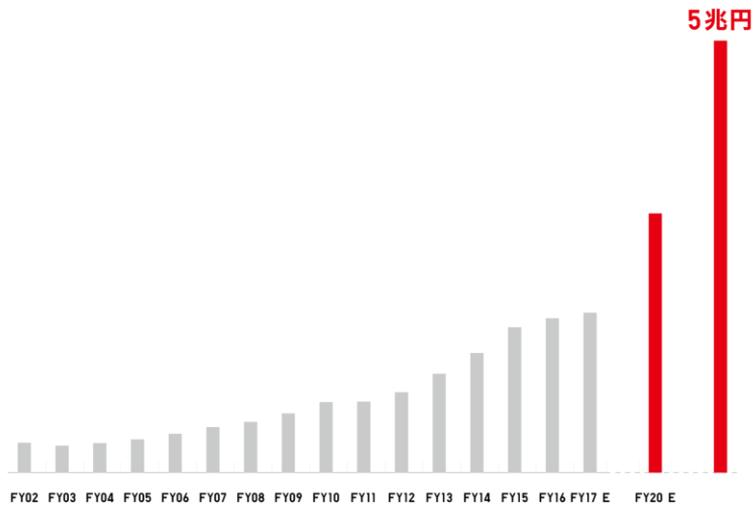
「情報を商品化する」、 新しい業態に生まれ変わる

24

我々ファーストリテイリングは、「情報を商品化する」新しい業態に生まれ変わろうとしています。

最後に、そのことについてお話ししたいと思います。

ファーストリテイリングの中期目標



25

我々は、世界No.1の情報製造小売業をめざしてまいります。

グローバル化、デジタル化する世界 変化は大きなチャンス

「情報を商品化する」、新しい業態に生まれ変わる

26

歴史が証明しているように、変化を受ける側になると滅びます。

それは個人も企業も同じだと思います。

世の中に「変わらされる」前に、「自らが変わる、周囲を変える」原動力になることが大切です。

我々は、新しいテクノロジーを駆使して、組織そのものを大胆に変革していきます。

情報製造小売業とは、このようなことだと思います。

すべての産業が 「情報を商品化する」業態に変わる

「情報を商品化する」、新しい業態に生まれ変わる

27

地域に密着した個店経営と、一人ひとりのお客様の情報を集めること、世界中のお客様の意見、世界中からの情報を集めて、お客様の期待を超える商品を、企画、製造、物流、販売し、そして、その商品を情報とともにお客様にお届けします。
これが我々がいう、情報製造小売業です。

情報製造小売業になる

「情報を商品化する」、新しい業態に生まれ変わる

28

世界のそれぞれの国と地域に、それぞれのお客様の生活があり、文化があり、歴史があります。ライフスタイルは時々刻々と変化していきます。デジタル化はそれらに瞬時に対応するためにあると思います。ダイレクトにお客様とコミュニケーションし、そこで得た情報を、即座に商品化し、お届けするという、まったく新しい業態の情報製造小売業になりたいと思います。

服を変え、
常識を変え、
世界を変えていく



我々のコーポレートステートメント、
「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」
これがすべての出発点です。
ビジネスはお客様をより豊かにするためにあり、その目的を忘れず、より良い
世界を実現するための努力を継続してまいります。
ぜひ皆様のご支持、ご支援をお願いいたします。

私からは以上です。
ありがとうございました。