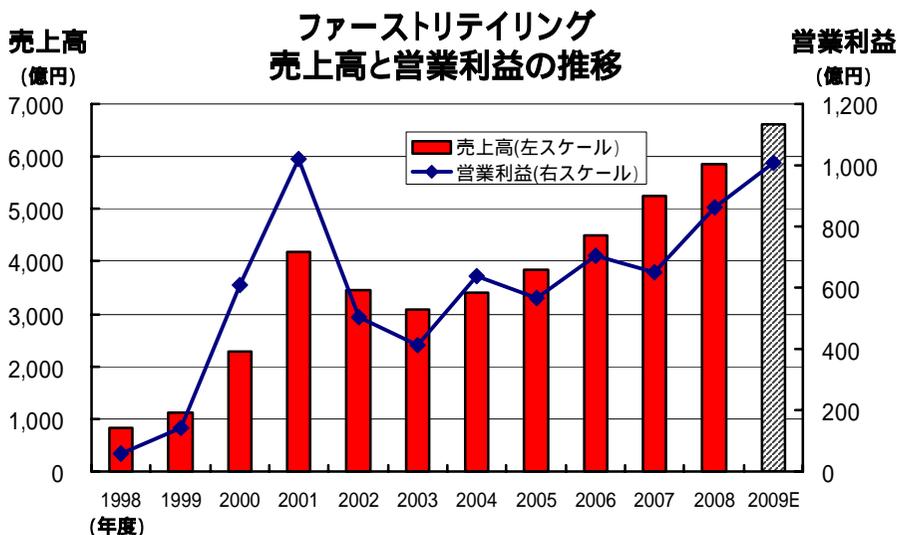


グローバルワン・全員経営

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

売上高 3,574億円 (前期比 + 13.0%)
営業利益 698億円 (前期比 + 28.7%)



柳井でございます。

私から2009年8月中間期の業績の総括と、今後の成長戦略についてお話しします。

先ほど徳永の方からご説明しましたように、この中間期は大幅な増収増益を達成することができました。

売上高は3,574億円 前期比13.0%増、
 営業利益698億円 前期比28.7%増です。

また、通期でも

売上高 6,600億円、前期比12.5%増、
 営業利益1,010億円、前期比15.4%増と、
 売上高は過去最高となり、
 営業利益も2001年度の過去最高に迫る水準を予想しています。

ユニクロ 売上げ好調の要因

ユニクロブランドがグローバルブランドとして認められはじめた

ユニクロは本当に良い服をあらゆる人に、今までにない低価格で提供

ユニクロの高品質素材(ヒートテックやダウンジャケット、サラファインなど)の評価が向上

NY、ロンドンのグローバル旗艦店、中国・韓国などのアジア市場の成功など、海外展開が伝わる

国内は大型店が順調に拡大。売上高構成比15%
H & Mの日本上陸 - ユニクロが比較される
アパレル業界も、グローバルブランドの競争に

3

昨年9月のリーマンショック以降、世界中が「同時不況」という厳しい経済環境に陥り、世界中の小売業の業績が低迷しましたが、ユニクロは好調な売上を達成することができました。

ユニクロは本当に良い服をあらゆる人に、今までにない低価格で提供しています。好調な売上高の背景としては、ユニクロがグローバルブランドとして認められはじめたからではないかと思っています。

ユニクロは、品質にこだわった商品を作り続け、ヒートテックやダウンジャケット、サラファインなどの高品質素材の商品を生み出してきました。また、ニューヨーク、ロンドンのグローバル旗艦店、中国・韓国といったアジア市場での成功。このような海外展開が世界中に伝わってきたと思います。

国内のユニクロでは、大型店の開発が順調にすすみ、この中間期の店舗数は61店舗に達し、売上高構成比は15%にまで高まっています。

昨年にH & Mが東京・銀座に上陸しました。この時、ユニクロがマスコミに多く取り上げられ、H & Mと比較され、再度、国内外で注目されました。

今は情報が瞬時に世界中に伝わる時代です。アパレル小売業界においても、競争はグローバルブランド同士の競争によります。トレンド、商品、マーケティング、生産、店舗、サービスなど、あらゆることがグローバル水準でないと売れない時代です。

ユニクロはグローバルブランドとして世界中から認められることを目指しています。

**ウィメンズ商品：あらゆる女性のための
ウィメンズコレクションの完成を目指す****ウィメンズの売上高を2倍、3倍にする****爆発的な需要がある新商品を創造****コアアイテム(ワンピース、スカート、ジャケット、
ブラウス、アウター)のラインアップ****ジル・サンダー氏とデザインコンサルタント契約開始
ユニクロの商品の完成度を高める****画期的な機能性商品の開発**

ユニクロをグローバルブランドにするためにはウィメンズコレクションの完成が不可欠です。

ユニクロでは、世界中のあらゆる女性が本当に欲しがるウィメンズコレクションの完成を目指し、今後数年でウィメンズ商品の売上高を2倍、3倍にしていきたいと考えています。

この春からは、売れる可能性があるウィメンズ商品すべての企画に本格的に取り組んでいます。売れ筋商品のなかには数量が圧倒的に足りないものもあります。我々が思っている以上に、本当に売れる商品は、爆発的な需要があります。そういった需要を見出して、ユニクロというブランドの付加価値をつけながら、爆発的に売れる新商品をつくりだしていきたいと考えています。

ウィメンズのコレクションのなかでは、インナーとデニムは完成度が高いと自負しておりますが、多くの他の商品はまだまだだと思っています。ワンピース、スカート、ジャケット、ブラウス、アウターなどのコアアイテムの完成度を高め、ラインアップを増やしていきます。

ユニクロは本当にお客様に満足していただける商品を増やしていきます。先日、世界的なファッションデザイナーのジル・サンダーさんとデザインのコンサルタント契約を結びました。ジル・サンダーさんにユニクロのメンズ、ウィメンズの商品のデザイン・クリエイティブ監修をしていただくことで、ユニクロの商品の完成度を高めていきたいと思っています。次の秋・冬シーズンにはジル・サンダーさんがデザインしたコレクションも、世界のユニクロの店頭に並ぶ予定です。

また、ヒートテック、プラトップのような、画期的な機能商品の開発を引き続き行っていきたいと思っています。

ユニクロをグローバルブランドにする

旗艦店、大型店を日本・アジア・欧米の大都市のハイストリートに出店

2009年秋に、パリ・オペラ地区にグローバル旗艦店をオープン予定

ニューヨーク・グローバル旗艦店はSOHO地区で最も売上が高い店舗

日本では、東京などの大都市で大型店開発に注力

・2009年4月24日 新宿西口店オープン

・2009年秋冬 全国各地の大都市で大型店をオープン

次に、出店戦略ですが、

ニューヨーク、ロンドンに続き、今年の秋にパリ・オペラ地区にグローバル旗艦店をオープンします。

このパリ旗艦店で、ヨーロッパ市場に「ユニクロ旋風」を巻き起こしたいと思っています。

グローバル旗艦店は、ユニクロのブランドアイデンティティを伝える情報発信基地です。

2年前にオープンしたニューヨークのグローバル旗艦店は、不景気といわれるニューヨークで順調に売上を拡大しています。

店内は活気にあふれ、若者ファッションの中心地SOHO地区で、最も売上が高い店舗として、今、注目されています。

今後も、東京および世界中の都市のハイストリートに引き続き旗艦店や大型店を出店していきます。

日本では、東京などの大都市での大型店開発に注力していきます。

今月24日には新宿駅西口に600坪の大型店をオープンいたします。

また、この秋冬からは全国各地の大都市で大型店を続々オープンする予定です。

グローバルマーケティングを通して ユニクロの品質、スタイル、価値、 ブランドメッセージを伝える

世界同時にキャンペーンを展開

2008年春 UT (プリントTシャツ)

2008年秋 ヒートテック

2008年冬 プレミアムダウン

2009年春 カラージーンズ、カラーパーカ、
ブラトップ、UT

パリ・グローバル旗艦店を通じて、再度、 ユニクロブランドを発信する

6

次に、グローバルマーケティングについてお話をします。

ユニクロは世界中のお客様が本当に欲しがる商品をつくり、ユニクロの品質、スタイル、価値、ブランドメッセージを伝える、グローバルマーケティングを強化していきます。

2008年春にUT、すなわちユニクロのプリントTシャツで初のグローバルマーケティングを行い、世界中から大きな反響を得ることができました。

2008年冬は、ヒートテックのグローバルマーケティングを通して、日本の革新的な技術を使った、新しいコンセプトの衣料品としてのヒートテックの可能性を世界中に伝えることができました。

また、2009年春は、カラージーンズ、カラーパーカのキャンペーンを同時に展開し、日本と海外のユニクロを連動させながら「カラー展開のユニクロ」を伝えています。

去年、日本市場で爆発的に売れたブラトップも、その機能とカラーバリエーションを世界のユニクロで展開していく予定です。

秋には、パリのグローバル旗艦店を通じて、再度、ユニクロブランドをグローバルに発信するマーケティングを行う予定です。

ユニクロをグローバルブランドにする

生産のグローバル化

中国で生産
日本で販売



世界中で生産
世界中で販売

Bangladeshでの生産体制強化のため、お取引先
(パートナー企業)3社の合弁会社に10%出資

- ・2009年秋より生産を開始
- ・将来は素材生産から縫製までの一貫生産により、
コスト削減を図る

2008年12月から、インドにおける生産も開始

有力なパートナー企業と、世界中のどこでも
「ユニクロ基準」の商品を生産する体制を構築する

7

次に、生産のグローバル化についてお話しします。
ユニクロが世界中に販売網を広げるのに対応して、世界中で生産できる仕組みを
作りたいと考えています。

今後、できるだけ早い時期に全生産量の3分の1程度は中国以外の国で生産して
いきたいと思えます。これは、全世界のユニクロで販売が拡大する増分を
中国以外の生産地へシフトするというものです。

2008年11月、Bangladeshにおける生産体制強化のための新しい試みとして、
中国のお取引先3社との合弁会社に10%出資しました。
そのBangladeshの工場での生産は2009年秋から開始される予定です。

将来は、素材生産から縫製までの一貫生産により、生産コスト削減を図ります。
生産規模としては、中国の大工場に匹敵するものです。

また、2008年12月からインドにおける生産も開始しています。

このように、有力パートナー企業と、世界中のどこでも「ユニクロ基準」の商品を
生産できる体制を構築することは、
ユニクロをグローバルブランドにするためには不可欠だと考えています。

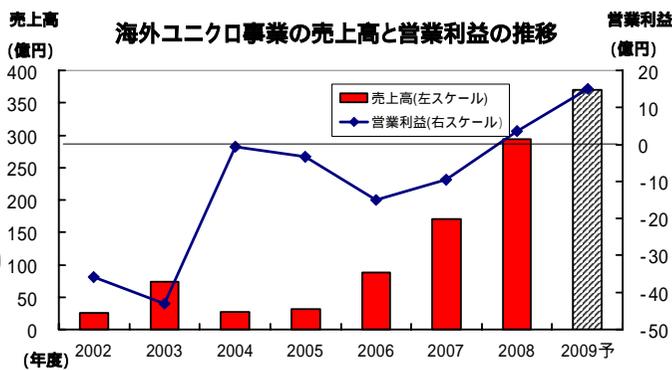
「アジアで圧倒的なNo.1」になることで、グローバルブランドとしてのポジションを確立する

中国・香港・韓国・シンガポールなどのアジア全体でユニクロのドミナント化を進める

今日、シンガポール1号店をオープン

2009年秋、パリに
グローバル旗艦店

2009年2月、英国
セルフリッジ(百貨店)
に出店



次に、海外のユニクロ事業ですが、この中間期も順調に出店をすすめることができ、収益性を高めることができました。

ユニクロのグローバルブランドとしてのポジションを確立するためには、まずは中国・香港・韓国・シンガポールを手始めにアジア市場でユニクロのドミナント化を進め、圧倒的なナンバーワンになることが目標です。なお、今日、4月9日、シンガポールに1号店をオープンいたしました。

早い時期に中国・香港で100店舗、韓国で100店舗をつくり、アジア市場で年間100店舗以上の出店ができる体制を作りたいと思っています。

欧米ではグローバル旗艦店の出店を進めていきます。2009年秋にはパリ・オペラ地区にグローバル旗艦店をオープンします。

また、ロンドンでは、今年2月、英国の有力百貨店セルフリッジにメンズのコンセプト店を出店し、好評を得ることができました。セルフリッジにユニクロが出店できたのは、グローバルブランドとして認められはじめたということだと思っています。

先日、米国のある有力百貨店のCEOと会いました。彼は、ユニクロのヒートテックやジル・サンダー氏との契約を知っていて、「今までにない新しい日本のアパレル小売業として、ユニクロに注目している」ということでした。今後も機会があれば、欧米の大都市のトップクラスの百貨店へ出店し、グローバルブランドとしてのポジションを確立していきたいと考えています。

国内関連事業

グループの人材・ノウハウを最大限活用することで、構造的に高い収益が生み出せる製造小売業を目指す

GOVリテイリング

- ・2008年9月、ジーユー、ワンゾーン、ビューカンパニーの3社を統合、事業改革をすすめる
- ・FRグループの総力で、圧倒的に競争力が強い「低価格衣料品の事業」、「靴事業」をつくる
- ・ジーユー：「990円ジーンズ」で認知度アップ

キャビン

- ・ブランドの統合、不採店のスクラップ、本部のスリム化による収益改善を目指す

9

ファーストリテイリンググループとして、国内関連事業の改革は引き続き課題です。グループの人材・ノウハウを最大限活用することによって、構造的に高い収益が生み出せる製造小売業にすることを目指しています。

2008年9月にジーユー、ワンゾーン、ビューカンパニーの3社を統合し、GOVリテイリングを設立し、事業改革を進めています。グループの総力で、圧倒的に競争力が強い「低価格衣料品事業」、「靴事業」を作っていきたいと考えています。

ジーユーの「990円ジーンズ」を発表して以来、ジーユーの売上は大幅に計画を上回り、業績は好調に推移しています。ユニクロがフリースで世の中に大きなインパクトを与えたように、「990円ジーンズ」を打ち出すことで、まずはジーユーというブランドをお客さまに知っていただき、ご来店いただきたいと思います。さらに、ジーユーがユニクロやファーストリテイリングのグループ会社ということで、安心感、信頼感を持ってお買い上げいただきたいと思います。

次にキャビンですが、先ほど、業績予想数値の修正がありましたように、残念ながら、ファッション業界の売上不振の影響を受けています。キャビンでは、現在、ブランドの統合、不採算店のスクラップ、本部のスリム化などの事業改革を確実に進めています。

キャビンのブランドはザジ、アンラシーネの主力2ブランドに統合し、それぞれのブランドを代表する商品を生み出していきたいと考えています。

アフォーダブルラグジュアリーブランドの 企業グループをつくる

東京・NY・パリ・上海など世界中のハイストリートに出店、シナジーを追求する

- リンク・セオリー・ホールディングスを完全子会社化
- ・LTHの強み:クリエイティビティー、グローバルブランド、グローバルに通用する人材
- コントワー・デ・コトニエとプリンセス タム・タム
- ・経営体制を強化し、真のグローバル企業を目指す
- ・ファーストリテイリンググループとしてのシナジー効果を実現する

次に、グローバルブランド事業についてお話しします。

2009年3月にセオリーブランドを展開するリンク・セオリー・ホールディングスのTOBを実施し、子会社化しました。

リンク社の強みは、クリエイティビティー、世界中で展開できるグローバルブランドだということ、そして、グローバルに通用する人材です。

今後は、世界のブランドとして、欧米、アジアの拠点で、セオリーをさらに強いブランドにしていきたいと考えています。

フランスのコントワー・デ・コトニエとプリンセス タム・タムでは、引き続き経営体制を強化し、真のグローバル企業を目指しています。

今後は、これらのグローバルブランド企業のグループとしてのシナジー効果を出していきたいと考えています。

たとえば、コントワー・デ・コトニエとプリンセス タム・タムは、欧米、日本での出店、セオリーでは、ヨーロッパ市場と、中国・韓国などのアジア市場での展開です。そういった場合、グループとして一括して出店交渉をするといった、シナジー効果も期待できます。

アフォーダブルラグジュアリーブランドの企業グループをつくり、東京、ニューヨーク、パリ、そして上海などの世界中のハイストリートに出店し、グループのシナジーを迫及していきたいと考えています。

M & A戦略

**M & Aの目的：複数のグローバルブランドを世界中で展開する世界一の
アパレル製造小売企業になる**

**欧米でユニクロのプラットフォームとなる企業を買収し、大規模にビジネス展開する土台をつくる
グローバルブランドのポートフォリオを加速する
コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タム、
セオリーに次ぐブランドを買収して、グローバル
ブランドに育成する**

次に、M&A戦略についてお話しします。

以前からお話していますように、3,000億円から4,000億円規模のM & Aをやりたいと考えています。

M&Aの目的のひとつは、

欧米でユニクロのプラットフォームとなる企業を買収し、
大規模にビジネス展開する土台をつくること、

ふたつめは、グローバルブランドのポートフォリオを加速させることです。

コントワー・デ・コトニエやプリンセス タム・タム、セオリーに次ぐブランドを買収して、
グローバルブランドに育成していきます。

グローバルワン・全員経営

**全員経営こそが成長の原動力
全員が経営者マインドを持ち、世界中で
一番良い方法で経営する**

**世界で一番良い方法でファーストリテイリング
グループの全事業を経営していく**

**世界でひとつのファーストリテイリングと
ユニクロにつくり変える**

**経営者と社員全員が志を持ち、現実を徹底認識し、
世界一を目指し、努力する企業グループになる**

12

今後も、
世界で一番良い方法でグループの全事業を経営していく、
グローバルワンを目指しています。

世界でひとつのファーストリテイリングとユニクロにつくり変えます。

経営者と社員全員が志を共有し、現実を徹底認識し、世界一を目指し、努力する
企業グループになります。

そのためには、
全員が経営者マインドを共有し、全員経営によるグローバルワン企業を
目指すということです。

私からは以上です。

ありがとうございました。