

世界で戦える企業となるために 新たな挑戦を続けていきます

2007年8月期の業績は残念ながら増収減益という結果となりましたが、ファーストリテイリングが向かうべき方向性ははっきり確信できた年となりました。目標とする「世界No.1のアパレル小売業になる」ために、国内ユニクロの店舗の大型化、海外ユニクロ事業の拡大、子会社や新規事業のグループ化などさまざまな取り組みを積極的に進めました。まさに2007年度は、「産みの苦しみ」を経験した年でした。しかし、こうした経験を通してユニクロ事業そのものの再強化とともに、再ベンチャー化・グループ化・グローバル化の実現を、社員全員が本気で考え、実現に向けての決意を新たにした年であったと思います。

グループの中核事業であるユニクロでは、2006年11月にニューヨークにグローバル旗艦店をオープンし、成功を収めることができました。また、中国・香港・韓国などのアジアで展開するユニクロ事業が好調に収益を拡大するなど、新しい展開が見え始めました。

海外展開を進めていくなかで私がいちばん驚いたのは、ユニクロの品質が世界中のお客様から高く評価されたことです。ユニクロがこだわり続けてきた高品質のカシミア、メリノウールセーター、プリントTシャツ、ジーンズなどは、日本だけでなく海外のお客様にも素直に評価いただけたことを実感できました。品質の良さこそが、ユニクロが海外市場で強みを発揮できる最適なポジショニングであると思います。

こうした再認識をふまえ、2007年11月にはロンドンにグローバル旗艦店をオープンしました。また、12月にはパリ郊外にコンセプトショップを出店し、フランスへの上陸も果たしました。今後はヨーロッパ市場だけでなく、アジア地域、

特に中国と韓国での出店を本格化していきます。

2007年8月期の国内ユニクロ事業は、増収減益という結果でしたが、これは売上の増加以上に経費が膨らんだことが最大の要因です。ユニクロが地方の一企業として出発したころに比べると、規模が大きくなった一方で、スピード感を持ち、ローコストで仕事をするができなくなってきたように思います。また、天候要因による売上未達と、それに伴う粗利益率低下も減益を招いた要因です。

2008年8月期の国内ユニクロでは、ローコスト経営の原点に立ち返ると同時に、本来のスピード感とダイナミックさを取り戻し、完成度の高いベーシックカジュアルを、適時に適切な数量生産し、お客様のニーズに応えることで高い利益率を達成します。

国内ユニクロでは、2007年8月期から「500坪規模の大型店」という新しい業態の出店を加速しています。今後の国内ユニクロの成長の鍵は、この大型店戦略が握っているといえます。大型店戦略を成功に導くためには、成長ポテンシャルが高いウィメンズ商品の開発が課題です。そのために、グローバルR&Dの能力をさらに強化していきたいと考えています。

国内関連事業については、ワンゾーン、キャビンなどの子会社の再建、新規事業のジーユーの業績改善はいまだ道半ばであり、満足のいく数字には届いていません。しかし、靴・婦人服・低価格カジュアル服の市場には潜在的な需要があると考えており、経営・インフラ・人材の支援においてグループ力を結集することで、成長軌道に乗せたいと考えています。



グローバルブランド事業については、フレンチカジュアルのコントワー・デ・コトニエやランジェリーのプリンセス タム・タムなどが順調に業績を伸ばしています。これらの明確なコンセプトをもつブランドには、大きな成長の可能性があることを確信しました。ファーストリテイリンググループでは、今後もこうした良いブランドをM&Aにより獲得し、世界中で展開していきます。

私は、「世界で戦える企業にならなければ、国内市場でも生き残れない」と考えています。刻々と移り変わる世界の動きのなかで、もはや業界や国の境はなくなりつつあります。このような環境下で、どう勝ち抜いていくか。日本でユニクロが成長してきたように、世界市場でもユニクロを育てていくことがそのひとつ。同時にファーストリテイリングとしては、世界市場で展開できるグローバルブランドを複数もつ企業グループになることが必要です。なぜなら、「グループ売上高1兆円」

という数値は、最終目標ではなく、通過点のひとつにすぎないからです。

ファーストリテイリングは明確な長期戦略をもち、バランスの良い事業ポートフォリオを高効率で経営し、売上規模、収益性、お客様の満足度、人材の豊かさ、社会貢献度においても、世界最高レベルの企業でありたいと考えています。そして、これからも世界中の人々の生活を豊かにする本当に良い服を企画・生産し、それをお客様にお伝えして販売するために、これからも新たな挑戦を続けていきます。

2007年12月

代表取締役会長兼社長

柳井 正