

## 記者会見

### 「新ブランドの設立に伴う株式会社ダイエーとの業務提携について」

開催日：2006年1月26日

#### 出席者

株式会社ダイエー 代表取締役社長兼COO	樋口泰行
株式会社ダイエー 取締役 GMS事業担当	中前圭司
株式会社ファーストリテイリング 代表取締役会長兼CEO	柳井正
株式会社ファーストリテイリング 事業開発部 部長	清水将浩

#### ご挨拶

株式会社ファーストリテイリング 事業開発部部長 清水将浩

まずは私のほうからご説明させていただきます。

ファーストリテイリングは、かねてより、基幹ブランドでございます「ユニクロ」に次ぐようなブランドの開発の可能性を検討して参りましたが、本日開催の臨時取締役会におきまして、「ユニクロ」事業において培ったノウハウを活用し、「ユニクロ」よりもより低価格なカジュアル衣料品を販売する新ブランドの設立を決定いたしました。この新ブランドは、今後、当社が100%を出資し新設する子会社が運営にあたる予定でございます。また、この新ブランドの展開に伴いまして、株式会社ダイエー様と業務提携に関する基本協定書を締結することを、本日決議し、調印致しました。まずこの新ブランドの概要を簡単にご説明させていただきます。

1. 新ブランドのミッションとしては、お子様から大人までのファミリーを中心としたお客様にカジュアルを中心とした衣料品を「ユニクロ」商品よりも低価格で提供するという事です。ブランドのコンセプトのキーワードは「Fun」、すなわち、「『楽しい』、あるいは『うれしい』」ということです。お客様の「楽しさ、うれしさ」を追求するブランドにしたいと考えております。例えば、「お値段が安くて、うれしい」とか、あるいは「デザイン性、ファッション性、色、柄、キャラクターなどが豊富に取り入れられた商品がたくさんあって楽しい」といったことです。
2. 新ブランドが取り扱う商品は、アウターからインナーまでのフルラインアップを展開することを予定しております。
3. 自社で企画・生産をするいわゆるSPAを目指したいと考えております。
4. 新ブランドの名称に関しては、現在未定でございます。確定した段階で、順次、お知らせしたいと思います。

続きまして、ダイエー様との業務提携の概要をご説明申し上げます。

1. ダイエー様と当社は、今回の業務提携を通じまして、新ブランドを安定的にかつ短期間で成長させるべく、パートナーとして業務にあたって参ります。店舗展開を中心とした協力体制を敷いて参りたいと考えております。
2. 出店開始の時期でございますが、2006年の秋冬のシーズンから、ダイエー様のGMS型店舗の改装スケジュールに合わせた形で、出店を開始していく予定でございます。

私からのご説明は以上でございます。

### 株式会社ファーストリテイリング 代表取締役会長兼CEO 柳井正

柳井です。本日こうやって発表ができるということに関して、私自身が非常に興奮しております。今までの「ユニクロ」とは違ったブランド、違った商売ができること、ダイエーさんと、特に樋口社長と一緒に仕事ができるといったことで、我々にとって非常に勉強になると思っております。

「ユニクロ」と新ブランドとの違いですが、「ユニクロ」はより高品質、「絶対的な高品質」を目指してまいりたいと思っており、新ブランドは低価格を強くすると同時に、先ほどご説明した新しいコンセプトを追求していきたいと思っております。ユニクロがやっているベーシック以上の「楽しい」とか、「心がウキウキする」とかいった、カジュアルが本来持っているものを追求してまいりたいと思っております。そして今までの日本にない、新しい業態を開発していきたいと思っております。

### 株式会社ダイエー 代表取締役社長兼COO

### 樋口泰行

ダイエーの樋口でございます。本日はご多忙の中、ご参集いただきまして、誠にありがとうございます。ただいま柳井会長、清水部長様よりご説明がありました通り、本日株式会社ファーストリテイリング様と我々ダイエーが、新たに開発されるカジュアル衣料品ブランドの店舗を、ダイエーのGMS店舗内に出店させていただくことに合意し、基本協定を締結いたしましたのでご報告をさせていただきます。

このファーストリテイリング様の新たなチャレンジ、これに私どもが協力させていただけることにつきましては、大変喜んでおりますし、先ほど柳井さんのほうから「勉強になる」というお言葉がありましたが、逆にこちらのほうが本当に勉強させていただける機会をいただいたというふうに感じております。

ご案内の通り、事業再生計画に基づき、本業である小売事業をコア事業と位置付けて再生に取り組んでいる真っ最中でございます。色々な営業力強化—新業態の出店、店舗の改造改装、食品部門の強化、店舗 IT 投資、スローガンロゴマークの一新、等々の改革をやっておりますが、そのなかで自社での売場の再構築の営みに加え、外部の強いパートナー様からいろいろノウハウを提供いただき、積極的なパートナーシップを行っていくというのも、再生プランの大きな位置付けとなっております。このたび株式会社ファーストリテイリング様のカジュアル衣料品の新しいブランドを開発されることにあたり、当社の店舗にテナント出店させていただく運びとなりました。当社のGMS店舗の館(やかた)全体の魅力の向上、我々の衣料品売場の活性化、トータルの価値向上による集客力アップにつながるものということで、大変良い機会を頂けたと思います。

新ブランドにつきましては、子供から大人までファミリーを中心とする価格面でバリューのあるものになると聞いております。また、カジュアル衣料で企画・生産・販売といった一貫したビジネスモデルにつきましては、ファーストリテイリング様は本当に素晴らしい実績をお持ちです。必ず私どもの店舗展開をして頂いて、幅広いお客様にご満足頂けるものと期待、確信をしております。

今年の秋に第一号店を当社店舗内に出店していただく計画です。当社の店舗を次々改装する予定ですので、その改装にあわせて出店していただくことで、新しいブランドの販売拠点ということで早期に構築していくことが可能になるのではないかと考えています。このパートナーシップによりまして、両社の企業価値をより高めていくものと確信しています。ダイエーといたしましても、今後さらに営業力強化に力を入れ再生を果たすべく全従業員一丸となって取り組んで参りますので、変わらぬご支援、ご協力をよろしくお願い申し上げます。

## 記者会見における質疑応答

質問1：樋口さんに伺いたいのは、ファーストリテイリングの新ブランドの売場がかなり広範囲で品揃えが豊富な売場になると思いますが、ダイエーの既存の衣料品売場はどういった構成になるのでしょうか？どうやって新ブランドの店舗と連携をとっていくのでしょうか。

樋口社長：今までは、例えばテナントさんに入ってもらいと、直営の売場の売上が下がるとか、そういった発想になりがちでしたが、本当にお客様の求めているものは何だろうか、トータルな館としての魅力度を上げるためには何をしたらいいのかというような観点が欠落しがちでした。局所的にはカニバリゼーションがあったり、あるいは直営の売上が下がることもありますが、トータルにお客様のメリットが出て、集客力がアップし、WIN-WINの関係になる、そういう考え方をしなければいけないということを基本的に思っております。直営の売場はより実用衣料に力を入れ、そしてオペレーション、VMD、従業員教育、お取引様との連携、いろいろな意味で集中して衣料品の強化を引き続きやっていきたいと思っております。そしてそれ以外のところは、強いパートナーさんと詰めながら組み合わせていくつもりです。

質問2：柳井会長に伺いたいのですが、なぜダイエーを選んだのでしょうか。

柳井会長：まず、どうしてダイエーさんと組んだかということですが、まず好立地をお持ちだということ、それと経営者が今から再建していこうという意欲が高く、新生ダイエーということで「ゼロからやっていく」という意識が高いからです。我々も新しいブランドをやるということであれば、まず「衣料品とはどうあるべきか」、「今後のGMSがどうあるべきか」みたいなところから出発しないといけないと思っております。そういう意味でゼロからやっていける相手、それもパートナーとしてやっていける相手ということで、ダイエーさんがいいのではないかと思いました。

質問3：柳井会長に伺いたいのですが、今「所得格差の拡大」とか言われていますが、低価格のものに対する需要が高まっているという認識があったことで、新ブランドへの進出を決断したのでしょうか。

柳井会長：低いプライスだからといって、上流の人は買わないとかではなく、世界の先進国でも低プライスの衣料品の需要が高いと思っております。そういった意味から言えば、日本では選択肢があまり無いのではないと思っております。ですので、もしできれば我々がそういう選択肢のひとつになっていきたいと考えております。新しい価値を提供できるブランドにしたいと思っております。

質問4：柳井さんに伺いたいのですが、新ブランドとダイエーの売場との連携といった点ではどうお考えですか？

柳井会長：我々の新ブランドが売れるためにも、ダイエー様といろいろ相談させていただきたいと思っております。GMSの衣料品としてはどうなのか、みたいなのところから一緒になって考えていくことができればいいなと思っております。

質問 5: 柳井さんに伺いたいのですが、新ブランドと「ユニクロ」との違いを、もう少し具体的に教えてください。例えばどのくらい安いものになるのでしょうか。

柳井会長: 今のGMSとか量販専門店の衣料品に比べて、具体的には何%安いですが、といった数値では申し上げられませんが、「一番安い」プライスをつけたいと思います。

ユニクロは「絶対的な品質」を目指したいと思っておりますし、新ブランドは、「そのプライスにしたらい品質」といったことを目指したいと思っております。ユニクロは「ベーシック」ということですが、新ブランドは、「買い物をしていて楽しい」というコンセプトで作っていきたいと思っております。

質問 6: 柳井さんに伺いたいのですが、今回の新ブランドはギャップの「オールドネイビー(OLD NAVY)」と比較されると思うのですが、アパレル専門店の成長過程として、同じように考えていいのでしょうか？

柳井会長: 日本では衣料品を購入する時、特に普段着の場合ですと、わりと選択肢自体が少ないと思うので、我々が選択肢のひとつになれるような業態をやりたいと思っております。結果的には「オールドネイビー」みたいになるかもしれませんが、海外、特にアメリカでは、例えばウォルマートとかターゲットといった小売業が低価格の衣料品をかなり売っていますので、こういった需要が結構あると思っております。我々がそういったことの日本版として何かできればと思っております。

質問 7: ダイエーでの出店計画ですが、だいたいどのくらいの店舗に出られる、あるいは出たいと思っていच्छやるのか。それからポテンシャルとしてダイエー以外でどれくらいの出店余地があると見ていच्छやるのか。

FR 清水部長: 現在ダイエー様と協議中ございまして、ダイエー様の持っていच्छやる全てのGMS店舗が、いま検討の対象になっています。それから全国ほかにもいろいろなところがあると思っておりますけれども、そういったことは別途、検討したいと思っております。最終的には「ユニクロ」の店舗数くらいの出店がいつかできればいいなという希望は持っております。

質問 8: 樋口さんと柳井さんお二方に伺いたいのですが、GMSの復活のためには、SPA(プライベートブランド)というものが欠かせないのでしょうか。

樋口社長: そうですね、「GMSの復活、GMSの時代は終わった」とかいう言い方は時々されますけれど、決してデパートがあつて、ショッピングセンターがあつて、総合スーパーがあつて、食品スーパーがあつて、コンビニがあるなかで、GMSが終わったということはないと考えています。ただ、受け入れられにくくなってきたというロケーションの店もあります。そういう店については申し訳なかったのですが撤退させていただいております。

昔に比べて商圈が狭くなっているとか、あるいは少子高齢化でファミリー層が少なくなっているとか、直営だけではお客様に満足いただけることは出来にくくなってきたという背景で、特にノンフーズ系の直営の売場面積の適正化を図り、パートナーさんを導入し、提携させていただいて館全体をよくしていく、という方向性を持っております。そのなかで、お客様に受け入れられているカジュアルのプライベートブランドは、館の魅力度アップには欠かせないと考えています。それが全てではありませんが、非常に重要な要素と考えております。

柳井会長：GMSができた時代背景と、今の時代背景が違うということです。今後のGMSがどういうものなのか、あるいはGMSで衣料品を売るとしたらどういうものを売べきかを定義を直す必要があると思います。今のGMSの売場を見ていると、それぞれ違うようになって、結局はみんな一緒に、これからは自分たちで価値を作り出すし、その価値観を提示できない限り、継続的で安定的な成長や利益はないと思います。

質問 9: 柳井会長にお伺いしたいのですが、新ブランドの店舗の規模、想定面積があれば教えてください。

柳井会長：店舗の規模とか、SKUがどれくらいあるかということに関しては、まだ何も決まっていませんので、現時点ではお答えするのは難しいと思います。

質問 10: 樋口さんにお伺いしたいのは、FRの新ブランドの売場を誘致する場所ですが、ダイエーのGMSの衣料品の売場なのか、それとも先ほど柳井さんのほうが「ゼロベースで」というお話がありましたので、例えば今まで食料品があったような場所などに、館の一等地に誘致するようなことがあるのでしょうか？

樋口社長：まず店内のロケーションですが、本当に従来の考え方にとらわれずに、今の時代何がいいのか、お客様にとって何がいいのか、そういうことに基づいて決めたいと思いますが、食料品の真中に持ってくるとか、そういう極端なことにはならないと思いますけれど。相談しながらやっていきたいと思っております。契約形態につきましては中前のほうから説明させていただきます。

質問 11: 契約形態は定額家賃なのでしょうか。

ダイエー中前取締役：現在テナントとして入っていただくということで協議中で、契約の形態についても今は協議中ですので、決まりましたらということをお願いします。

質問 12: 柳井さんにお聞きしたいのですが、新ブランドは「ユニクロ」に次ぐセカンドブランドになるのでしょうか。

柳井会長：基幹事業として位置付けられる、セカンドブランドとしてやっていきたいと思っております。

質問 13: 柳井さんにお伺いしたいのですが、「ユニクロ」については絶対品質を目指すということとは「ユニクロ」の価格は若干上がる方向に動くと考えてよろしいのでしょうか。

柳井会長：「ユニクロ」の価格が上がることは原則的にはしないつもりです。今のプライスで本当に品質がいいから評価されているのであって、これがプライスがアップして品質がいいといったことだと、評価されないのではないかと考えています。プライスに関しては今のプライスを維持したいと思っております。

質問 14: 柳井さんにお伺いしたいのですが、新ブランドはあくまで当面ダイエーの総合スーパーで展開していくのだと考えていいのか。それとも、将来はイトーヨーカ堂とかイオンなどの他の店に出る可能性があるのでしょうか。ダイエーは老朽化したお店が多いという評価もありますが、柳井さんご自身は今のダイエーのお店の立地のポテンシャルは高いと評価されているのでしょうか。

柳井会長: 業務提携を結んだということは、ダイエーさんの店舗で優先的にやっていくということです。ダイエーさんは駅前立地に代表されるような立地的には非常にいいところにある店舗も多いと思います。ただ、設備とか業態自体が少し古いように思いますので、それを解決すれば再生できると思います。立地に関しては心配しておりません。

以上