

2006年4月13日

# 2010年1兆円に向かって

**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CEO

ただ今、ご紹介いただきました柳井です。

松下取締役よりご説明したとおり、2006年中間期の業績は国内ユニクロ事業の好調、グループ事業の拡大などにより、売上高2,386億円、前期比18.2%増、経常利益471億円、前期比30.2%増と、増収増益を達成することができました。

昨年11月1日に持株会社体制に移行し、これにより、取締役、執行役員、社員の仕事の責任が明確となり、改革へのスピード感が増してきました。

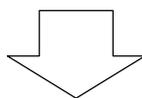
「2010年グループ売上高1兆円、経常利益1,500億円」という目標を達成するために、その一歩を確実に歩み始めています。

本日は、ユニクロ事業の商品戦略、店舗戦略、また、グループ戦略、M & A戦略についてお話したいと思います。

# ユニクロの方向性

まずは

「今のアップデートしたベーシック」  
+ ウィメンズは「ファッション性」



大型店で表現

最初に、ユニクロの方向性についてご説明いたします。

よく皆様から、「ユニクロはH&M、ZARAのようになるのか？」というご質問を受けます。ある意味では、Yesですが、ある意味ではNoです。

Yesという部分については、ファッション性であり、特にウィメンズの分野では、できるだけ早い時期に、商品の3分の2ぐらいをファッション性の高いものにしたいと考えています。

しかし一方で、我々の強みはあくまで「ベーシック」にあります。まずは「ベーシック」を「今のアップデートしたベーシック」にしていくのが最優先で、それプラス、ウィメンズのファッション性を高めていくということです。

このような2つの考え方を実現できるのは、大型店だと考えております。

## ユニクロ： 大型店戦略

**「一番競争力のある、  
一番新しいユニクロ」を表現する  
今後のユニクロの成長ドライバー**

先ほど申し上げた「今のアップデートしたベーシック」、  
「ウィメンズのファッション性」を実現させ、一番競争力のある、  
一番新しいユニクロを表現する場合は、500坪から1,000坪の大型店だと  
考えています。

ユニクロでは、この半年間で、LALAガーデンつくば店、ミーナ天神店、  
銀座店、春日井店の4店舗をオープンし、現在、7店舗の大型店を  
展開しております。

この大型店を今後のユニクロの成長ドライバーとして位置付けており、「確かな手  
ごたえ」を感じ始めています。

# 大型店 銀座店

マンスリー  
コレクション



サービスアテンダント



VMD

(ビジュアルマーチャンダイジング)



こちらのスライドは、昨年10月にオープンした銀座店の写真です。

銀座店での新しい取り組みといたしましては、ウィメンズ商品に「マンスリーコレクション」とよばれる、月ごとにテーマを変えてファッションを提案する商品を導入いたしました。

多くの若い女性のお客様から、高い支持を得ております。

また、効果的なビジュアルマーチャンダイジング手法で、新しい着こなしの提案をしております。

このほか、従来のユニクロにはないサービスとして、銀座店の各フロアには、「サービスアテンダント」という接客専門の販売員を配置し、大変ご好評を頂いております。

今後も、大型店では商品、ビジュアルマーチャンダイジング、および、サービス面で新しい取り組みを実施し、「一番競争力のある、一番新しいユニクロ」を表現していきたいと思っております。

## 大型店 春日井店(愛知県)

天井の高さ9mの開放感



回遊できるメインストリート



一方、初のロードサイド型の大型店である春日井店を、昨年の12月2日にオープンいたしました。

この春日井店は、高さ9メートルもの天井で、開放感にあふれた売場となっています。

また、通路も広く、ショッピングカートを使って、お買い物をして頂けるため、小さいお子様連れのお客さまでも気楽にお買い物を楽しんでいただいております。

このようなロードサイド型の大型店を全国に広げていきたいと考えています。

# 大型店の効率

## 標準店とほぼ同じ効率

= 安定的な集客、安定的な売上高

### 郊外型大型店と全店との比較(イメージ)

2006年2月中間期実績	月商 (百万円)	売場面積 (坪)
郊外型大型店(4店舗)平均	105	500
全店平均	50	180

「郊外型大型店(4店舗)平均」は、くずはモール店、イトーヨーカドー武蔵境店、LALAガーデンつくば店、春日井店の平均値です。  
「全店平均」は、小型専門店を除いた国内ユニクロ全店の平均値です。

次に、大型店の効率性について、ご説明いたします。

大型店は、いまのところ標準店とほぼ同じ効率、つまり「安定的な集客」、  
「安定的な売上」を達成できており、全店平均と比べても、  
遜色(そんしょく)のない売上高、利益水準を達成しております。  
スライドにございますように、郊外型大型店4店舗の平均月商は約1億円と、  
全国平均の月商5000万円に比べて倍の水準となっております。

2007年8月期には年間20店舗の大型店の出店を計画しています。

また、ユニクロの海外展開については、後ほど執行役員のデイカスからも  
お話をさせていただきますが、銀座店のような旗艦店の成功を踏まえ、  
ニューヨーク、そして将来的にはロンドン、上海、パリにも、旗艦店を軸に  
展開していきたいと考えております。

この秋に、ニューヨークのSOHOで売場面積1,000坪級の大型店を  
出店する予定です。

大型店戦略は、今後の国内、海外のユニクロ事業の成長エンジンになると  
信じております。

# ユニクロ：商品開発

## グローバル商品開発体制の確立

### ニューヨークR&Dセンター



このような大型店戦略を進めるために、既に2006年秋冬に向けた商品開発をはじめております。

2005年秋より、東京・ニューヨーク・パリ・ミラノのR&Dセンターによる「グローバル商品開発体制」が、本格的に稼働いたしました。

ニューヨークのR&Dセンターに集めた情報に基づいてコンセプトを決め、東京とニューヨークのR&Dセンターがミーティングを重ね、一体となって、デザインをつくっております。

この新しい体制によって開発された商品が、2006年秋から、全世界のユニクロを一新させます。

# ユニクロ： サプライチェーン

## リードタイムの短縮化

## トレンド、ニーズへの迅速な対応

ウィメンズ商品のファッション性を高め、トレンドやニーズへの迅速な対応をするためには、「グローバル商品開発体制」の稼働に加え、「サプライチェーンの再構築」も重要だと考えています。

ユニクロのベーシック商品の生産リードタイムは、6ヶ月ぐらいです。しかし、ファッション性が求められるウィメンズ商品の開発には、リードタイムの短縮化が不可欠です。

ユニクロではリードタイムを短縮する取り組みを行っており、今後は、短期生産で開発できるウィメンズ商品の比率を飛躍的に引き上げていきたいと考えております。

# **(株)ジーユーによる新ブランド**

**新ブランド = 価格重視**

**ユニクロ = 絶対的高品質**

**両ブランドには明確なすみ分け**

次にユニクロ以外のグループの展開についてご説明いたします。

先日、GMS向けの新ブランドの展開のために、株式会社ジーユーを設立いたしました。今年の秋から、新ブランドの出店を始める予定です。

ユニクロと新ブランドのすみ分けについても、よくご質問をいただきます。新ブランドが「価格重視」の位置づけであるのに対し、ユニクロは「絶対的な高品質」を追求していくブランドであり、両ブランドには明確なすみ分けができると考えています。

米国、英国市場ではウォルマート、ターゲット、マタラン、プライマーク、ニュールックなどが、低価格衣料品販売で大きなシェアをとっています。

日本市場では、GMSが本来はそのような価格帯で売るべきだったと思いますが、現状は、不十分にしかできていないように見えます。

だからこそ、この新ブランドをこの低価格帯の市場に投入します。市場ポテンシャルは十分にあると考えています。

# M&A

## 新たな企業買収の継続

まだ我々の企業は  
世界のシェアで見れば0.4%

次に、M&A戦略について、ご説明いたします。

日本のアパレル関連の市場規模は10兆円といわれていますが、ファーストリテイリングの売上高 約4,000億円のシェアは4%にしか過ぎません。日本市場の10倍の世界市場における我々のシェアはわずか0.4%です。今後、この99.6%の未開拓市場へ積極的に進出していきたいと考えています。

「良いブランド」と「良い経営者」がいれば、短期間で成長することは十分可能です。今、我々が投資をしている米国のセオリーや、買収したフランスのコントワー・デ・コトニエといったブランドが、グローバル市場で短期間に成長しています。我々も、このようなことを世界中でやっていきたいと考えています。

ユニクロの海外事業は、現地で企業グループを作らない限り、短期間での成長は難しいと考えております。例えば、我々日本人がニューヨークに行って、すぐに大規模な会社を経営できるというわけではありません。もし、我々が大規模な会社を運営しようと思ったら、現地の優秀な経営者を採用し、現地の企業を買収し、あるいは資本参加をして、そこと一緒になって成長することです。そのためにも積極的にM & Aをしていきたいと考えています。

## M&A

2005年  ネルソン フィナンス社

2006年  プティ ヴィクル社

## ヨーロッパは世界最大の ファッション市場

M&Aの進捗といたしましては、  
2005年5月、「コントワー・デ・コトニエ」をフランスで展開するネルソン フィナンス社を  
買収し、2006年2月、おなじくフランスでランジェリーブランド「プリンセス タム・タム」を  
展開するプティ ヴィクル社を買収いたしました。

フランスの会社が2社続いたのは、  
「ヨーロッパへの橋頭堡(きょうとうほ)を築きたい」と思っているからです。

なぜフランスなのか、なぜヨーロッパなのかということですが、  
やはりヨーロッパは世界最大のファッション市場だからです。  
H&M、ZARAが世界中で成功した要因というのは、  
ヨーロッパに拠点があったからだと思います。

ヨーロッパには、「よいブランド」、「よいファッション」を持っている企業が  
たくさんありますが、そのほとんどが「ファミリー企業」にとどまっています。

我々と協力していけば、もっと大きな規模で、しかもグローバル展開が可能です。  
そのブランドにとっても、そのオーナーにとっても、グローバルブランドになる  
大きなチャンスだと思っております。

**ファーストリテイリングは、  
2010年 グループ売上高1兆円  
経常利益1,500億円を  
目指します。**

我々としては、本日まで説明したような商品戦略、店舗戦略、グループ戦略、M & A戦略も重要ですが、今の現業で、継続的に収益をあげるということが最重要だと思っています。

今後もユニクロ事業を強化しながら、グループ事業を着々と拡大し、「2010年 グループ売上高1兆円、経常利益1,500億円」を目指していきます。

今後ともよろしくお願いいたします。