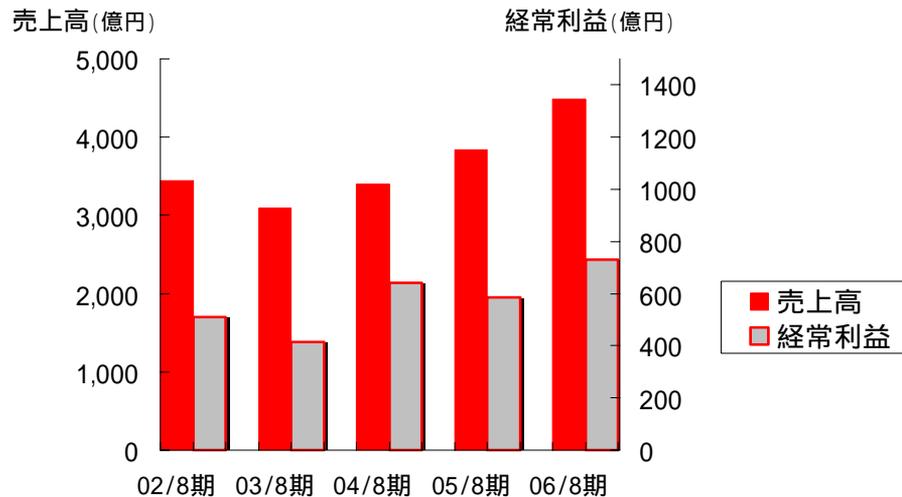


服を変え、常識を変え、世界を変えていく

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

**好調な国内ユニクロ事業と新規グループ企業の寄与により、売上高4,488億円(前期比+16.9%)、
経常利益731億円(前期比+24.8%)を達成**



2

柳井でございます。

先ほど説明しましたとおり、2006年8月通期の業績は、売上高が4,488億円、前期比16.9%増、経常利益731億円、前期比24.8%増と大幅な増収・増益を達成することができました。

国内ユニクロ事業ですが、秋・冬シーズンの好調を受けて、春・夏シーズンも順調に売上げを伸ばし、利益率も前年に比べて改善したことにより大幅な増収・増益となりました。

グループ企業ではコントワー・デ・コトニエを展開するネルソン フィナンス社と、プリンセスタム・タムを展開するプティ ヴィクル社が新たに連結子会社に加わったことが業績に寄与しております。

1. 好調な国内ユニクロ事業
2. 海外ユニクロ事業は旗艦店戦略に転換
3. M & Aと新規事業の進捗
4. グループを支える持株会社体制の確立

この1年間どういったことをやってきたのか、さらに、今後どういったことをやっていくのかについてお話ししたいと思います。

まずこの1年を振り返りますと、国内ユニクロ事業は、既存店売上高が前年比0.7%増と安定的な増収率を確保し、在庫管理の精度が向上したことで粗利益率も改善しました。

海外ユニクロ事業は、まだ黒字化していない会社もありますが、この秋から旗艦店戦略に転換し、11月にNYのソーホー、12月に上海に旗艦店をオープンする予定です。

また、この1年間ではM & Aや新規事業でも大きな進捗がみられました。

これらFRグループを支える「持株会社体制」についても、コーポレートガバナンスを強化いたしまして、グループ企業の経営支援体制は整いつつあります。

以下、この4つのポイントについて、少し詳しくお話いたします。

大型店は今後のユニクロの成長ドライバー

大型店の成長ポテンシャルに手ごたえ

出店ペースを加速

大型店は新しい顧客層を掘りおこすユニクロの新しい業態

NYのR&Dセンターが本格稼働

ファッション商品の開発力が高まる

パリでもNYと同じ規模のR&Dセンターを計画



新しいユニクロへ変革

まず、国内ユニクロ事業ですが、この1年間で500坪の大型店の検証を進め、手ごたえを得ることができました。大型店を今後のユニクロの成長ドライバーと位置づけ、今期は20店舗、来期以降は40店舗ずつと、出店ペースを加速したいと計画しております。

これは大型店により新しい顧客層を掘り起こし、競合相手よりも競争力がある「新しい業態」に変革させていくということです。

NYのR&Dセンターですが、この一年で本格稼働ををはじめ、この秋からNY主導で開発された商品がユニクロの店舗に並びはじめました。その一例が、この秋、業界に先駆けて販売をはじめた「スキニージーンズ」です。これまでのユニクロはファッションがマスカ化する流行の中盤で仕掛けるブランドでしたが、今後はスキニージーンズのように、流行に先駆けて仕掛けるブランドを目指していきたいと考えています。時代性、ファッション性、スタイル提案など、さまざまな情報を発信していくユニクロにしたいと考えています。

さらに、パリをはじめといたしましてヨーロッパにも、NYのR&Dセンターと同じような商品開発拠点を作っていくことにより、世界の主要なファッション市場で最先端の情報を得ることが出来るというふうに考えています。

香港、上海の新店が好調

旗艦店戦略により、海外市場でのユニクロの 認知度を飛躍的にあげる

世界のファッション都市で旗艦店をオープン

ニューヨーク SOHO (11月10日オープン・1000坪)

上海 浦東 (12月9日オープン・700坪)

次に海外ユニクロ事業を振り返りますと、昨年10月にオープンした香港の店舗と、今年7月に増床オープンした上海ガンファイ店の売上は好調に推移しておりまして、これは、香港や上海の店舗の売場面積が大きく、ユニクロのイメージがきちんと伝わっていること、日本の大型店と同じような商品構成とサービスでユニクロのいいところを表現できていることの結果だと考えています。

海外ユニクロ事業は、旗艦店により現地での知名度を飛躍的に高める戦略に転換しました。

この第一歩として、来月11月10日にNYのソーホー地区に1000坪の旗艦店のオープンを予定しております。

上海でもこの12月に700坪の旗艦店をオープンする予定です。

こういった旗艦店を世界中の主なファッション都市で展開していきたいと考えています。

M & Aと新規事業の進捗

2004年1月	セオリーを展開するリンク・インターナショナル(現 リンク・セオリー・ホールディングス)に出資
2005年3月	靴小売チェーンを展開するワンゾーンを子会社化
2005年5月	コントワー・デ・コトニエを展開するネルソン フィナンス社の経営権を取得
2005年9月	アスベジの日本販売子会社であるアスベジ・ジャパンを子会社化
2006年2月	ランジェリーブランドのプリンセス タム・タムを展開するプティ ヴィクル社の子会社化
2006年6月	ネルソン フィナンス社を100%子会社化
2006年8月	キャビン(東証一部上場)のTOB成功、子会社化
2006年10月	新規事業 ジューー 第1号店をダイエー南行徳店にオープン

FRフランス(中間持株会社)が機能し始める



6

その次に、この1年間、我々のM&A戦略は次々と具体的なかたちをとりはじめました。

今年の2006年2月に、プティ ヴィクル社を子会社化しましたし、6月にはネルソン フィナンス社を株式の追加取得により100%子会社化いたしました。

さらに8月には東証一部上場のキャビン社のTOBによる子会社化に成功しました。

また、明日、新規事業であるジューーの1号店がオープンする予定です。

グループ会社のガバナンス体制ですが、フランスでは中間持株会社であるFRフランスを作り、ネルソン フィナンス社やプティ ヴィクル社を経営しております。今後はFRフランスを通して、さらに新しいブランドを買収し、ヨーロッパでブランドのポートフォリオを作りたいと考えています。

**既存のビジネスモデルにとらわれず、
FRグループが全面的に支援し、
新しい靴チェーンを作る。**

次にワンゾーンですが、昨年2005年3月にワンゾーンを買収して1年半がたちました。わかったことは、全く新しい商売を作っていかなければならないということです。

それも、FRグループが全面的に支援し、新しい靴チェーンを作っていくということです。

商品構成、店舗形態、立地、サービス、その他全てをワンゾーンとFRが協力してやり直すというふうにしていきたいと考えております。

2006年8月に子会社化(出資比率50.0%)

議決権所有割合 51.7%

2006年10月 経営・人事・経営計画・生産企画・管理部門の強化のため5名の人材を派遣、経営支援を開始する。

1. サプライチェーンマネジメントの改革
2. 組織の改革
3. 出店・店舗業態・ブランドの見直し

日本一の婦人服専門店チェーンを目指す

8

次にキャビンです。

今年の8月24日付けで連結子会社化しました。

10月1日に経営・人事・経営計画・生産企画・管理部門の強化のため5名の人材を派遣し、経営支援を開始しました。

具体的には、サプライチェーンの改革、組織の改革、出店や大型店、あるいは店舗業態・ブランドの見直し等を行っていきたいと考えています。

できればキャビンがかつてそうであったように、日本一の婦人服専門店チェーンにしていきたいと考えています。



グループ体制を支える持株会社

グループ企業への「経営支援体制」と
「ガバナンス体制」の強化

ファーストリテイリングのCI策定



「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」

9

次に、グループ体制を支える持ち株会社なのですが、この11月に持株会社に移行してちょうど1年になります。

M&Aや新規事業をすすめていくなかで、それらの企業を成長していく経営支援体制とガバナンス体制が強化されたというふうに考えております。

今我々は日本国内で4000億円のユニクロ事業をやっている企業から売上高1兆円を超えてさらに成長していく、将来性のあるブランドをグローバルに展開する会社に脱皮する転換期にあるというふうに思います。

そういった意味を込めて、ファーストリテイリングの新しいシンボルマークを作り、FRの精神である革新と挑戦を表現しました。

我々は本当によい服を、いつでもどこでも誰でも買えるようにする、革新的でグローバルな企業をつくりたいと心から思っております。

私からは以上です。
ありがとうございました。