

現状認識と成長戦略

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

1

柳井です。

それでは、私より現状認識と成長戦略についてお話したいと思います。

現状認識

最初に現状認識についてお話をいたします。

ユニクロ

・新しい顧客層の拡大

- －ファッションの要素をより意識することで、新しい・若い顧客が増加した
- －流行の兆しをとらえて、商品化することができた

・グローバル展開への手ごたえ

- －NYグローバル旗艦店、上海旗艦店、香港2号店の好調

・粗利益率のコントロールに課題

- －暖冬の影響
- －事前の計画・準備が十分にできていなかった

FRグループ

・ジーユー 低価格ブランドへの参入

- －当初計画 初年度売上96億円を修正

・キャビン

- －生産、出店、人材育成、経営体制の強化を継続

・ビューカンパニー 新しくグループ入り

- －2006年11月資本参加（出資比率 33.4%）

まず中間期のユニクロ事業についてお話しいたします。

良かった点は、この秋冬のシーズンは、ファッションの要素を取り入れ、新しい商品を展開したことにより、新しいお客様が増加したことです。特に若い女性のお客様が増加しました。これは流行の兆しを捕らえたスキニージーンズのような商品が非常に支持を受けたことによります。

次に良かった点としては、グローバル展開の手ごたえを感じたということです。ニューヨークのグローバル旗艦店、上海の旗艦店、および香港2号店の出店により、我々のグローバル展開の方向性が見えてきたと思います。

一方、課題もありました。それは粗利益率のコントロールです。上期の粗利益率がコントロールできなかった理由として、まずは暖冬の影響があげられますが、事前の計画および準備が不十分だったことがあげられます。

グループ全体の振り返りとしては、まず、低価格ブランドに参入したジーユーですが、当初計画に対して業績を修正をいたしました。

キャビンは生産、出店、人材育成、経営体制の強化を現状継続して図っているという状況です。

さらに2006年11月に、婦人靴のチェーンでありますビューカンパニーに資本参加し、新しくグループ入りしました。

低下の原因

・暖冬による値引率の拡大

－10月の不振を取り戻すために、11月に大幅な値引きを実施、同様の傾向が12月以降も継続した

・新しい試みが多かったことによる事前の計画・準備の不足

－コア商品・コア業務への集中力が薄れた

・春物立ち上げの遅れ

－「1月まで冬物をしっかり売る」という計画

対策

・シーズンの切りかえを早める

－シーズン立ち上がり時期にファッション性を強く訴求

・「ファッション性のあるベーシック」の強化

－ファッション性をベーシックに取り入れる

・商品・生産計画精度の向上と前準備の強化

－需要動向に応じた生産調整の実現にむけた組織体制の整備
－機動的な営業・販売計画の見直し

ここで、課題であったユニクロの粗利益率コントロールについてご説明いたします。

まず低下の原因ですが、暖冬による値引率の拡大があげられます。

特に不振だった10月の売上を取り戻すために、11月以降、大幅な値引き販売をいたしました。また、暖冬自体が11月、12月以降も続いたことで、12月以降も値引きを継続する結果となりました。

また、粗利益率低下の原因として、たとえばファッション商品を多く取り入れるといったこと、あるいはニューヨーク旗艦店のオープン、あるいはデザイナーズ・インスピレーションといった「新しい試み」を数多く実施したことによる、コア商品、コア業務へ集中力が薄れたこともあります。

さらに、今年の冬が非常に寒く、12月に冬物商品が欠品したことから、今シーズンは1月まで冬物商品をしっかり売るという計画を立てました。その結果、今年の春物商品の立ち上げが遅れ、粗利益率に影響を及ぼしてしまいました。

粗利益率コントロールへの対策ですが、まず「シーズンの切り替えをより早くする」ということです。特にシーズンの立ち上がり時期ではファッション性を強く訴求したいと思います。

また、「ファッション性のあるベーシック」をより強化し、ファッション性をベーシックに取り入れたと考えています。加えて、「商品・生産計画精度の向上と前準備の強化」したいと思います。特に需要動向に応じた生産調整の実現に向けた組織体制の整備をより強化することで、機動的な営業・販売計画の見直しについての精度をより高くしていきたいと考えています。

成長戦略

ここからは今後の成長戦略についてです。

郊外のベーシックカジュアルチェーンから グローバルに通用する「大型ブランド」へ

大型ブランド = 世界中でメインプレーヤーとして通用する
これまでにないグローバルブランド

- 500坪から1000坪の大型店を国内200店出店
- 高品質でファッション性のあるカジュアルが、どこよりも深く品揃え
- 単品訴求だけでなく、ファッション、コーディネート、スタイリングも提供する
- 単品の色・サイズもフルラインで深く品揃え
- ホームファニシングまで揃え、日常生活をより豊かにする
- HOTELS HOMES、BODY by UNIQLO、キッズ・ベビー

まずユニクロの「大型ブランド」化をしていきたいと思っています。

今までのユニクロは、郊外のベーシックなカジュアルチェーンでしたが、グローバルに通用する「大型ブランド」へ展開していきたいと思っています。「大型ブランド」とは、たとえば、H&M、ZARAやGAPなどに伍して戦える、世界中でメインプレーヤーとして通用する、そんなグローバルブランドになりたいということです。そのために500坪～1000坪の大型店を国内に200店舗ほど作りたいと考えています。

さらに、「高品質でファッション性のあるカジュアルをどこよりも深く品揃えしたい」ですし、単品訴求だけでなく、ファッション・コーディネート・スタイリングも提供できるようにしていきたいです。

さらに単品に関してましても、色、サイズもフルラインで深く品揃えしたいと思っています。

商品の展開につきましては、ホームファニシングまで揃え、日常生活をより豊かにするような商品群を増やしていきたいと考えています。例えば、「HOTELS HOMES(ホテルズホームズ)」というHOMEアイテム(生活雑貨)や、「BODY by UNIQLO(ボディ・バイ・ユニクロ)」という女性用インナー、あるいはキッズ・ベビー商品をより強化し、品揃えをより広げていきたいと思っています。

- ・世界の主要都市に旗艦店を出店
- ・大型M&Aによるプラットフォーム企業の獲得

ユニクロのグローバル化を進めていますが、今後も世界の主要都市に旗艦店を出店していきたいと考えています。

ソーホー ニューヨーク店の成功を受けて、ロンドン、パリ、あるいは上海、ソウルといった所に旗艦店を出店していきたいと思っています。

また、ユニクロの今後の海外展開に向けて、大型M&Aの実施により、プラットフォーム企業を獲得したいと考えています。

- ・中国全土への本格展開を検討
- ・中国主要都市へ旗艦店を出店
- ・国内ユニクロ事業に匹敵する組織の構築

次に、ユニクロの中国展開ですが、中国全土への本格的な展開を検討しており、中国の主要都市への旗艦店を出店したいと考えています。

そして国内事業に匹敵するような組織を構築していきたいと思えます。

関連ビジネスへの進出

・靴業界への進出：**ワンゾーン
ビューカンパニー**

商品・店舗のすべてを変えて、「新しいシューズビジネス」をつくる

・婦人服業界への進出：**キャビン**

新しい婦人服チェーンの創造の可能性を見出す

・低価格業態への挑戦：**ジーユー**

グループの基幹事業として位置づけ、成長させる。

低価格マーケットにあわせた抜本的商品構成の見直し

次ぎに関連ビジネスへの進出についてです。

まず、靴業界への進出としては、ワンゾーン、ビューカンパニーに資本参加しており、これから商品、店舗を変えて「新しいシューズビジネス」を作っていくと考えています。

婦人服業界への進出としては、キャビンの子会社化があげられます。キャビンのビジネスを基に、新しい婦人服チェーンの創造の可能性を見出したいと思います。

またジーユーというブランドで、低価格業態への挑戦を始めました。

ジーユーは、グループの旗艦事業として成長させたいと思っています。

低価格マーケットにあわせた抜本的な商品構成の見直しをしないといけないと考えております。

グローバルに展開できるブランドの獲得と成長戦略

・FRフランス

- コントワー・デ・コトニエ
- プリンセス タム・タム

・リンク・セオリー・ホールディングス

- セオリー他

・欧米の有力ブランドの獲得

またM&Aにより、ブランドポートフォリオの構築をしたい思います。

今後もグローバルに展開可能なブランドの獲得と成長戦略を進めていきます。

たとえば、FRフランスではコントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タムのようなブランド、または、リンク・セオリー・ホールディングスのセオリー、ヘルムート・ラングといったブランドの買収、あるいは日本で展開しているアスペジのようなブランドへの投資。こうした欧米の有力ブランドを獲得し、グローバル展開を進めていきたいと思います。

世界で戦える高収益企業

そして最終的には、「世界で戦える高収益企業」になりたいと思っています。

以上です。

ありがとうございました。