

ファーストリテイリングの事業戦略

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CEO

ファーストリテイリングのビジョン

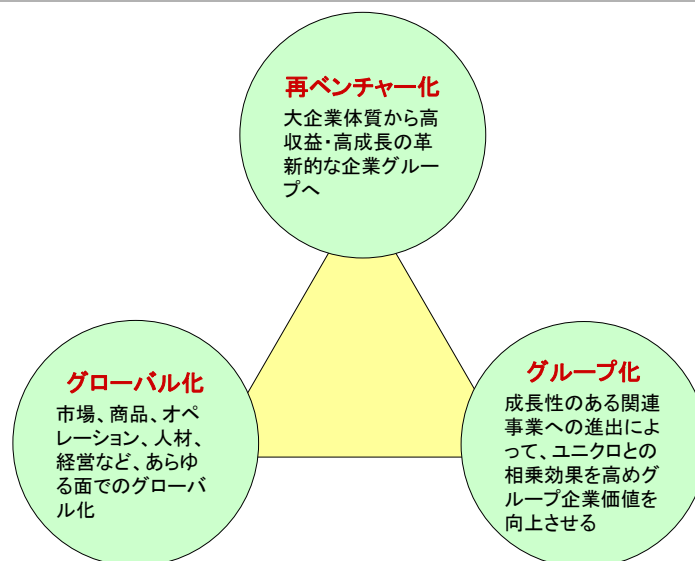
- 世界中の人々が喜んで買う、画期的なカジュアルウェアを開発し、いつでも、どこでも、だれでも買えるようにする
- 革新的なグローバル企業をつくり、世界一のカジュアルウェア企業グループにする
- 2010年に1兆円の売上高と、1500億円の経常利益を達成する

FRグループ事業構造改革の骨子

改革のポイント ~本日の発表内容~

- 再ベンチャー化、グローバル化、グループ化
- 立地・業態開発、商品開発、企業組織開発
- 純粋持株会社への移行とM&A戦略
- 本格的な海外展開

FRグループの事業構造改革



2010年 FRグループの売上高イメージ

2010年 売上高1兆円構想において、当社がイメージする数値的ステップ

(単位:億円)

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	営業利益
ユニクロ国内	3,800	4,500	5,000	5,500	6,000	1,000
ユニクロ海外	50	100	300	500	1,000	100
theory、ワッゾー、ナショナルスタンダード、アスペン 他	400	500	550	650	800	100
コントワー・デ・コトニエ	150	250	300	350	400	100
柱となる新規事業 1	500	600	800	900	1,000	100
柱となる新規事業 2	-	600	700	900	1,000	100
柱となる新規事業 3	-	-	800	900	1,000	100
FRグループ合計	4,900	6,550	8,450	9,700	11,200	1,600

※ 上記は、あくまで数値的ステップのイメージです。業績予想などの具体的数値に関しては、決算発表などの都度に表示してまいります

FAST RETAILING
CO.,LTD.



国内におけるユニクロ事業の可能性

国内ユニクロ事業として、目指す姿

	売場面積	店舗数	年間売上高	計
大型店	平均600坪	200店	18億円	3600億円
標準店	平均200坪	1000店	5億円	5000億円
小型店	平均50坪	1000店	1.5億円	1500億円

国内売上高 ≒ 1兆円

FAST RETAILING
CO.,LTD.



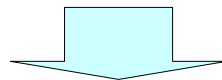
ユニクロの成長エンジン

- ①立地・業態開発
- ②商品開発
- ③企業組織開発

①立地・業態開発

立地・業態開発の戦略転換

標準化されたフォーマットの多店舗化から、
立地・売場面積・お客様など様々な条件・状況に合わせた
最適な業態の出店へ



いつでも、どこでも、だれでも買えるユニクロを実現

- 郊外の大型店(500~1000坪)
 - 都心の小型店(10~100坪)
- を重点的に展開する

国内ユニクロの年間売上増加ポテンシャル

国内におけるユニクロ事業は、最大で年間960億円の売上を新たに創出する潜在力がある

	売場面積	月間坪あたり売上高	月間売上高	年間売上高	年間出店数	年間売上高増
大型店	平均600坪	25万円	1.5億円	18億円	20店	360億円
標準店	平均200坪	25万円	5000万円	6億円	50店	300億円
小型店	平均50坪	50万円	2500万円	3億円	100店	300億円
計						960億円

※1 上記の年間売上高数値はスライド8の数値とは合致していません

※2 年間売上高増の試算においては、自社競合による既存店の減収や、スクラップ&ビルドに伴う店舗減などの影響は考慮していません

FAST RETAILING
CO.,LTD.



②商品開発

- 世界中の人材を起用して、質・量とも世界最高水準の商品開発を行う
- 立地、売場面積、お客様に合わせたユニクロの商品構成を開発する

FAST RETAILING
CO.,LTD.



世界規模での商品開発

- R&D(商品開発)本部を設立し、世界中の人材を起用して、質・量とも世界最高水準の商品開発を行う
- 一方で、世界中に商品開発の拠点を確保し、グローバルにも、ローカルにも、良いと認められる商品開発を行う

東京
 ニューヨーク
 パリ
 ミラノ
 上海
 ロンドン
 香港



FAST RETAILING
CO.,LTD.



商品開発体制

最終的に1000坪の店舗で高効率のビジネスを可能にする商品開発を実現する

事業部制へ移行することで、
 ①各コレクションを明確化
 ②事業部ごとの自立
 ③コレクション別の単独出店
 などを目指す

メンズ事業部
 ウイメンズ事業部
 キッズ事業部
 グッズ事業部
 インナー事業部

商品開発チームを細分化し強化する

メンズ	2チーム
ウイメンズ	3チーム
キッズ	2チーム
インナー	2チーム
グッズ	2チーム
スポーツ	1チーム
ジーンズ	1チーム
ホーム	1チーム

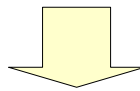
FAST RETAILING
CO.,LTD.



新たな価値の創造

ユニクロの過去のヒット商品は、フリース、カシミア、ドライ
それらは・・・

単純なベーシックやマストレンドでなく、お客様の潜在ニーズを開発して、新たな需要を創造した



1000万点を販売できる商品とキャンペーンの開発

グローバルSPAの現状

第一世代SPA: GAP、LIMITED (80年後半～90年代)

ジーンズ、カジュアルウェアの単品展開、ベーシックな単品主体、シーズンごとのテーマ設定

第二世代SPA: ZARA、H&M (90年代後半から)

- 最新のファッション、テーマとルックの提案 ⇒ 商品と同等以上の情報価値
- 粗利益率が最高で、瞬間的に売れる
- ウィメンズは、月ごとにテーマを設定し、売りきる
⇒ シーズンから、月ごとのテーマへ

第三世代SPAを開発する①

- 事業構造と商品のすべてを再定義・再設計して世界一のSPAを作る
 - －世界(グローバル)のSPAと地域(ローカル)で一番売れるSPAを両立させる
 - －あらゆる人が自分の住んでいる地域で世界最高水準の商品が買えるようにする
 - －生活必需品にファッション性を加味する
 - －世界品質、絶対的な品質を実現する
- 世界一の商品、世界初の売れるコンセプトを具現化する
 - － Affordable High-performance
今までの概念を打ち破る高機能ウェア(スポーツウェアなど)
 - － Affordable Luxury
今までの“贅沢品”を手の届く価格で提供

第三世代SPAを開発する②

- 世界中で売れるテーマ、コンセプト、マストトレンド、ファッション、スタイル、素材、デザイン、商品、店舗の情報を集めて、その情報を整理して、商品・商品構成を特定し、即商品化する
- グローバルに情報発信をするSPAであること
 - －普段身につける生活必需品とエッセンシャルアイテムを、世界最高水準の時代性、革新性、品質、ファッション性をつけて販売する
 - －実際の商品、商品情報、イメージを作り、これら3つを全て伝える

③企業組織開発

2010年1兆円の売上と
1500億円の経常利益実現のために、
企業そのものを作り変える

<FRの現状>

今後のグローバルな成長を支えるだけの経営人材の質・量が
ともに不足している
育成の仕組みも確立されていない

現状を肯定せず、2010年に向けて世界規模の競合の中で
どのような組織構造、制度にしたなら「勝てる」のかを考える

一段高い成長への“活力”

成長への“活力”を醸成するために

- ① 短期間で経営者を育成する
- ② 外部の経営人材にとって魅力的な企業構造、制度を作る
- ③ ユニクロの慣性を断絶し、成功体験を否定する
- ④ 人事・評価・報酬・コーポレートガバナンスを改革する
- ⑤ 大企業体質を全面否定し、再ベンチャー化する
- ⑥ 社員全員が仕事のやり方を根本的に見直し、革新的な行動をする

経営の「監督機能」と「業務執行機能」の分離

取締役、執行役員、人事などをゼロベースで見直し、全員が創業者となって、それぞれが創業者として白紙の状態から新たに事業を構築する

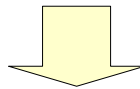
- 取締役はコーポレートガバナンスに徹し、執行役員は経営の実務に責任を負う
- 執行役員は経営を請け負い、経営成果にコミットする
- 経営成果を達成すれば、創業者と同様の長期インセンティブを受け取る

純粹持株会社への移行

- 良いビジネスと優秀な経営者の獲得
- 再ベンチャー化、グローバル化、グループ化の実現
- グループ企業の企業統治体制の確立

優秀な経営者の必要性和獲得の方法

ユニクロの世界市場でのシェアは0.4%程度にすぎない
残りの99.6%の未開拓市場で潜在需要を開発する為には、
多数の優秀な経営者が必要となる

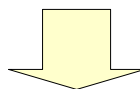


多数の優秀な経営者を獲得するために
M&A戦略が必要になる

“theory”からのレッスン

資本参加した“theory”から得られたレッスン

- ニューヨークで8年前に創業し、東京で7年前にビジネスを開始
- 日米の経営統合をし、東京証券市場マザーズに上場
- 現在 年商350億円、経常利益42億円(今期予定)、時価総額1000億円
- 今後世界ブランドを確立し、1000億円以上の売上高は可能



良いコンセプトと優秀な経営者がいれば、世界展開が可能

M&Aの重要性

世界中で良いビジネスと優秀な経営者を探して、グローバルなビジネスができれば、短期間で1000億円の売上高と10%以上の経常利益の達成は可能になる

M&Aによって得られるもの

- 事業構築の時間の節約
- 世界トップクラスの経営者の獲得
- FRグループの足りない機能、強化すべき機能の獲得
- 買収企業の成長。スピードの加速
- 企業再建スピードの加速
- 海外事業のプラットフォーム

M&Aの事業範囲と規模

- ファッション関連業種でグローバル展開可能な企業
- 将来的に1000億円以上の売上と10%以上の売上高経常利益率を確保できる企業
- 今後3年間に、3000億円から4000億円の投資

コントワー・デ・コトニエの計画

今後5年間で…

日仏の経営統合をし、
2010年に400億円の売上高と
100億円以上の経常利益を目指す

グループ事業会社の上場

<目的>

- 独立した優秀な企業の成長と経営者の自己実現
- 活発な企業風土と真摯な経営姿勢の実現

FRグループ参加企業のメリット

- ①事業のプラットフォーム・インフラ（経営ノウハウ、経営人材、生産、店舗運営、業務システム、物流システム、資金調達等）を活用し、企業の競争力と成長力が大幅に強化される
- ②グループ企業相互のノウハウ提供、人材交流、プラットフォーム共通化、購買力向上などの相乗効果が高い

ユニクロの海外展開

- ヨーロッパ、アメリカ、中国でのインフラ・経営人材のプラットフォーム企業買収、および資本参加をする
- それぞれの地域で、短期間で年商1000億円、経常利益10%以上の企業をめざす
- そのためにもM&Aは重要な経営課題である

今秋のユニクロ海外展開と旗艦店・新業態

<海外展開>

- ・米国 ニュージャージー 3店舗
- ・韓国 ソウル 3店舗
- ・中国 北京 2店舗
- 香港 1店舗
- ・英国 リージェントストリート店 1店舗(増床リニューアル)

<旗艦店>

- ・銀座店

<新業態>

- ・女性インナー専門店: BODY by UNIQLO
- ・キッズ、ベビー専門店: UNIQLO KIDS
- ・東武百貨店池袋店への出店: 都市型の新しいユニクロ

ユニクロプラスから新たなユニクロへ

“ユニクロプラス”という店舗名称はその役目を終えた

<今後のユニクロ店舗の方向性>

ユニクロに“何か”をプラスするのではなく、ユニクロそのものが
店舗の大型化を主軸とした多様化を果たす

立地・売場面積・お客様など様々な条件・状況に合わせた、
いつでもどこでも誰でも買える、最適な業態のユニクロを出店する

ファーストリテイリングのビジョン

本当に良いカジュアルを、いつでも、どこでも
だれでも買えるようにする、革新的でグローバルな
企業をつくる

2010年に売上高1兆円、経常利益1500億円を達成し、
世界一のカジュアルウェア企業グループになる