

革新的なグローバル企業グループを目指して ～ 前期の総括と今後の戦略 ～

柳井 正

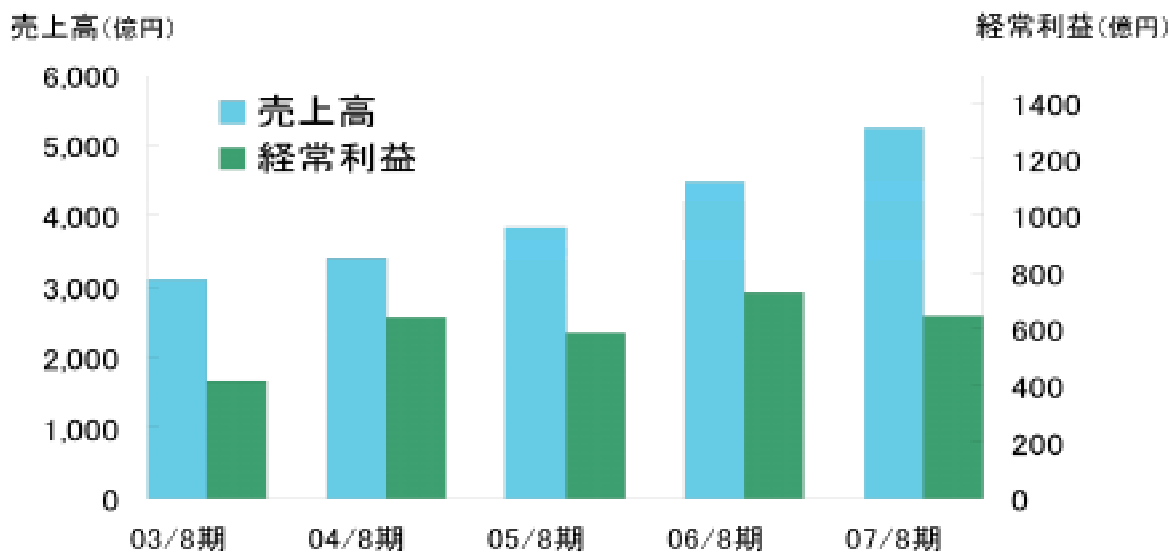
株式会社ファーストリテイリング
代表取締役会長 兼 社長

1

柳井です。

この1年の総括と今後の事業戦略についてお話をします。

売上高 5,252億円(前期比+17.0%)
 経常利益 646億円(前期比▲11.7%)



先ほど、ご説明しましたように前期は残念ながら増収減益になりました。

大変残念です。

今期はぜひ、増収増益にしていきたいと、強く決心しています。

- ・ **国内ユニクロ事業**
 - － 経費の膨張
 - － 粗利益の未達
- ・ **海外ユニクロ事業**
 - － 好調なアジア
 - － 課題の見える欧米
- ・ **国内関連事業**
 - － 再建の途上(赤字幅の拡大)
- ・ **グローバルブランド事業**
 - － 非常に好調で高収益を達成

それでは前期の振り返りからお話をします。

まず、全体を総括すると、
メイン事業の国内ユニクロ事業が増収減益になりました。
これは、売上の増加以上に経費が膨張したことが一番大きな要因です。
さらに主に天候要因と新しいリード商品が不足したために、粗利益も未達に終わりました。

また海外ユニクロ事業はアジアの好調と欧米の不調と好対照な結果になりました。

国内関連事業はすべて再建途上で赤字幅が拡大いたしました。

グローバルブランド事業は非常に好調で高収益をあげました。

以上が今期の総括です。

・ユニクロ事業の収益力改善

粗利益率コントロール

- ① 商品・生産計画の精度をさらに向上させる
- ② 適切かつ機動的な販売計画の見直しを行う
→ 売価変更や処分の適切なタイミングを見極め
販売機会ロスやシーズン末期の大幅な売価変更を防ぐ

売上に応じた生産コントロール

天候不順の影響を最小限にする、生産体制を構築する

販管費の抑制

売上状況に応じた、販管費のコントロールを短期間で確実に実施する

・国内関連事業の採算改善

現状を踏まえ、高い収益性を確保するために、やっていくことをお話します。

まず、粗利益のコントロールです。

計画の精度をあげることと、売上に応じた販売計画の見直しを行うことで、機会ロスや、シーズン末期での大幅な売価変更を防ぎます。

また前期は、天候の不順により、売上に応じた生産のコントロールも課題だと認識しました。

販管費については、売上の状況に応じたコントロールを、短期間で実施できるようにします。

この後、詳しくお話しますが、国内関連事業の採算の改善も課題です。

FRグループ最大の課題

これまでのファーストリテイリング

日本でユニクロを展開する企業

低プライスの
ベーシックカジュアル専門店チェーン

これからのファーストリテイリング

世界中で事業展開する
メインプレーヤーに

- ユニクロはグローバルに通用する大型カジュアル専門店に
- 海外への積極的出店を加速
- 国内外の関連業界への積極進出

それでは、今期の課題を今からお話しますが、その前に、我々の目の前にある最大の課題から、お話をしたいと思います。

まず、現状認識からお話します。

今、ファーストリテイリングは、ユニクロを中心に、日本国内のマス市場に売上と収益の大部分を頼っています。

今まで、国内ユニクロは日本全国に標準的なお店をチェーン展開する、低プライスのベーシックカジュアルの専門店でした。これをグローバルに通用する、大型カジュアル専門店に革新していかなければ将来はない。世界中どこでも事業展開できる、世界のメインプレーヤーに成長しなければ明日はない、と考えています。そのために、海外に積極的に出店して体質を変えていきますし、カジュアル以外の関連事業にも出てきます。

それが日本国内では靴のワンゾーン、ビューカンパニー、婦人服チェーンのキャビン、低価格カジュアルウエアのジーユーになります。

また今後、ファッション業界で一番成長が望めるアフォーダブルラグジュアリー市場に出て行くために、ニューヨークのセオリーに出資し、フランスのコントワー・デ・コトニエと、プリンセス タム・タムを、買収しました。

その結果、ファーストリテイリングは、日本国内でユニクロを展開する会社から、複数のグローバルブランドを持った、世界のメインプレーヤーになれる出発点にあります。

次に、今期の課題、つまり、国内ユニクロ事業の強化、海外ユニクロ事業の拡大、国内関連事業の挑戦、グローバルブランド事業のさらなる成長、について詳しくお話をしていきます。

2008年8月期のテーマ

世界で戦うための事業に再構築

現状(2007年8月期)

情報発信製造小売業は発展途上

- ファッションの要素を取り入れた商品を多数開発
- ジーンズの革新にともなう市場シェアのアップ
- Tシャツのグローバルスタンダードとなるべく「UT STORE HARAJUKU」をオープン
- カシミアは欧米で圧倒的な支持を得た

そのために・・・

「組織を変え、仕組みを変え、意識を変えて、成果を出す」

そして・・・

今後(2008年8月期)

情報発信製造小売業の完成を目指す

- R&D、MD、マーケティング、生産を連動させ、強い商品コンセプトを持った「ファッションベーシック」商品を開発する
- 世界一の「ファッションベーシック」大型専門店としての認知を得る
- 大型店戦略の加速により、あらゆる人に「情報」とユニクロの商品をお届けする

R&D、MD、マーケティング、生産の各機能が有機的に連動し、
さらに強い商品を生み出す体制を作る

6

まず、国内ユニクロ事業は、世界で戦うための事業に、再構築していく必要があります。

キーワードは情報発信製造小売業です。

世界中どこでも売れる、新しいコンセプトを開発して、それを良いカジュアルとして商品化してお客様にお伝えして、買っていただく、新しいタイプの小売業になります。

海外で多数の店を出店し、その結果分かったのは、我々の評価される点は、単なるベーシックでもファッションでもない、ファッション性をもったベーシックカジュアルにあることがはっきりしました。

ユニクロは、世界一のファッションベーシックの大型専門店として、認知されるように努力していきます。前期、ジーンズを大幅に改良・革新し、日本市場でジーンズのシェアを拡大するとともに、日本No.1ブランドとして、世界市場でも高い評価を受けることができました。

また、Tシャツのグローバルスタンダードを取りに行きたいと思っています。東京・原宿に「UT STORE HARAJUKU」をつくり、今期から大々的にTシャツを拡販していきたいと思っています。

現在キャンペーン中のカシミアは、特に欧米で圧倒的な支持を受けており、ユニクロの代名詞になっています。

次に大型店の開発です。本格的に世界市場に出て行くためには大型店の開発と大量出店は避けて通れないと思っています。世界の専門店はすでに大型店同士の競争になっていますし、また、日本国内でユニクロがさらに成長して生き残るためにも、大型店が切り札になると思います。

これらの施策により、我々は、「情報発信製造小売業」の完成をめざしていきます。我々は、その完成のために、組織を変え、仕組みを変え、意識を変えていきます。

2008年8月期のテーマ

ブランドビルディング

現状(2007年8月期)

旗艦店の可能性を示した

- USAは、グローバル旗艦店が好調でユニクロの認知度はUPした
- UKでは、既存店の売上は回復基調だが、ユニクロブランドの再定義が必要
- 中国、香港、韓国事業はいずれも黒字となり、「ユニクロとは何か…」ということが明快に伝わっている

そのために…

「ユニクロ事業に関わる全員が、国境を越えて主体者としてコミットし日本のリソースを最大限に活用する」

今後(2008年8月期)

旗艦店戦略の加速

- USAは、グローバル旗艦店に経営資源を集中し、単店として黒字化する
- UKは、旗艦店の出店により、ブランドを、英国内へ、そして世界へと発信する
- 中国、香港、韓国は、継続的な成長軌道へのせる
- フランスにアンテナショップとグローバル旗艦店を出店する

そして…

ユニクロとしての強みを持った、
その国のユニクロ(仕組み)をつくりあげる

海外のユニクロ事業は、ブランドビルディングがキーワードです。

欧米では、ファッション都市で旗艦店をオープンしていきます。
これは、ユニクロの認知度を高めて、ユニクロの商品を、最高のユニクロで、
実際に、買っていただき、世界中のあらゆる人の心の中に、ユニクロを確立するためです。

米国事業と英国事業は、採算を改善していきます。
米国は、旗艦店である、NYソーホー店の店舗利益を黒字化します。
英国は、ロンドンにグローバル旗艦店をオープンし、新たなステージに飛躍したいと思っています。

中国と韓国では、出店を加速させていきます。

中国は、香港・上海・北京をドミナント化していくために、大量出店をします。

韓国はソウルの明洞(ミョンドン)に700坪の大型店を出店して、
さらに追加でソウル市内に3店舗をだしていきます。

さらに、パリにアンテナショップを12月にオープンし、
近い将来にはグローバル旗艦店もオープンしていく予定です。

これらは、ユニクロ事業に関わる全員が、
主体者として国境を越えてコミットしなければ成功しません。

そういう体制をつくり、その国で本当に強いユニクロをつくっていきます。

2008年8月期のテーマ

事業の再構築**現状(2007年8月期)**

事業再構築の方向性を模索

- キャピンは、資本参加を加速し、完全子会社化の方針
- ジューは、50店舗体制を整えたが、売上高は当初見通しを下回る
- ワンゾーンは、商品の自社開発をスタートし、新規出店も再開したが不採算状態が続く

そのために…

「ユニクロの商品・営業・企画・管理など、あらゆるリソース、ノウハウをFRグループ全体で共有化しフルに共用する」

今後(2008年8月期)

新しいビジネスモデルの開発

- 中島社長以下10名超の参画で、キャピンの経営構造を抜本的に改革
- 市場におけるジューとしてのブランドポジションを確立し、認知度を向上
- ワンゾーンは経営の効率化、MD強化S&Bの推進により、かつての「靴流通センター」とは一線を画した新しい郊外型シューズチェーンに生まれ変わる

そして…

事業採算性を確保し、再建を軌道にのせる

国内関連事業については、事業の再建を行います。

キャピンについては、ユニクロから社長以下経営幹部を10名以上派遣して、ブランド、組織、仕組みを改革し、早期に日本一の婦人服専門店をめざします

次にジューですが、残念ながら初年度は予定に比べて、大幅に未達でした。ただし、今後も、日本で今までにない、ユニークな低価格業態を確立していく方針に変わりありません。ジューを、グループあげて支援していきます。

まず、認知度向上のために、グループをあげて、PR・広報活動をしていきます。また、デザイン性を高めるとともに、サイズ展開を拡充して、ファッション性のある商品を継続的に打ち出していきます。さらに徹底的な低価格を迫ります。経費を、大幅削減していき、2年後の黒字化を目指します。

ワンゾーンは今のビジネスモデルを変えていきます。まず本部のスリム化をして、商品企画、商品開発の体制を強化し、革新的な商品を製造販売していきます。それと同時に、現状の顧客ニーズに合わせて、商品構成を再整備しています。ワンゾーンに必要なのは、今の延長線上の改革ではなく、これまでのビジネスモデルを一新した、新しい郊外型シューズチェーンに生まれ変わることです。

以上のような事を行い、ユニクロの商品、営業、企画、管理など、あらゆるリソースやノウハウを、フルに活用して、再建を軌道に乗せてきます。

2008年8月期のテーマ

さらなる拡大と成長

現状(2007年8月期)

順調な事業拡大

- コントワー・デ・コトニエは、EU圏内に285店舗、日本に20店舗を展開し、売上高合計242億円
- プリンセス タム・タムは直営、卸売り合わせて売上高124億円、年率約10%の成長性

そのために…

「積極的経営を継続し、経営の質的向上をこれまで以上に図る」

そして…

今後(2008年8月期)

グローバル化の推進

- コントワー・デ・コトニエは、EU圏での販売網を強化し、年間30~40店舗を出店 日本は引続き積極出店し、2009年に黒字化
- プリンセス タム・タムは、フランスにおける事業基盤をさらに強固にしつつ、EU圏内でのブランドポジションを確立

真のグローバルブランドへの足がかりを築く

グローバルブランド事業は更なる拡大と成長をめざしたいと思います。

コントワー・デ・コトニエ事業は、EU圏内に積極的に出店していきます。
また、今、日本に20店舗ある直営店を、大幅に拡張していきます。

プリンセス タム・タム事業は、フランス国内の足場を固め、
隣国の、ドイツやイギリスに出て行きます。

こうして、どちらのブランドも、真のグローバルブランドへと成長させていきます。

何のためにM&Aをするのか？

FRを世界水準の高収益企業グループにするため

M&Aの目的

- ①投資案件からのリターンを獲得
- ②投資案件の成長性を享受
- ③ブランドポートフォリオの拡充
- ④グループの成長を促すプラットフォーム
- ⑤経営者等の人材を獲得
- ⑥FRグループのグローバル化を促進
- ⑦FR自体のコーポレートブランディング

得られる相乗効果

- ①ノウハウ・情報の共有共用と人材の相互交流による業務プロセスの強化
(商品企画・開発、MD、生産、店舗開発、店舗運営、販売オペレーション等)
- ②事業インフラの共有共用
(生産、物流、仕入・購買、R&D、販売、情報システム、管理・会計など)

グローバル経済の勝者となるべく
各社が相互連動し、強いグループ企業群を構成する

結果FRグループは…

ユニクロを中心に複数のブランドを世界中でビジネス展開する
グローバル企業になる

10

次にM & Aについての考え方をお話します。

まず、なぜM & Aをしていくのか？ ということです。
目的や効果などは、このスライドの通りですが、
一言で言えば、我々が、グローバル経済の勝者になるためです。

今、世界の経済は国別の経済からグローバルの経済に変わりました。
情報、お金、人材、商品、あらゆる物に国境はないと思います。

今後の勝者は、一国の勝者でなく、グローバル経済の勝者です。
我々ファーストリテイリング、ユニクロは、グローバル経済の勝者になりたいと思っています。
残念ながら、日本はファッションの世界では、極東の小国に過ぎません。
しかも、今からは、あまり発展性のない経済を持った国だと思えます。
その中で、世界で戦える企業のみが、日本国内でも戦っていけると思いますが、
日本の国内だけで戦っていても、将来性はないのではと思います。

ちょっと想像をしていただきたいのですが、ユニクロが今までのユニクロであれば、
将来はないと思います。

もし、我々ファーストリテイリングが、10年後もベーシックなカジュアルだけ売る、
郊外型のユニクロを展開する、日本の会社であれば、それは魅力ある会社でしょうか？
そうでないと思います。

では、ファーストリテイリング、ユニクロはどうあるべきでしょうか。
我々の命題は、世界で戦える高収益企業になることだと思えます。
すなわち、ユニクロを中心にした、複数のグローバルブランドを、世界中でビジネス展開する
世界有数の、アパレル小売業グループになることが、我々の命題です。

そのために今後も3,000億円から4,000億円の資金を投入していきたいと思えます。

世界で戦える高収益企業になる

目指すのは…

ユニクロを中心に、
複数のグローバルブランドを
世界中でビジネス展開している、
世界有数のアパレル小売業

もう一度言います。

我々の命題は、世界で戦える高収益企業になることです。

目指すのは、ユニクロを中心に、複数のグローバルブランドを、
世界中でビジネス展開している、世界有数のアパレル小売企業です。

以上です。ありがとうございました。