

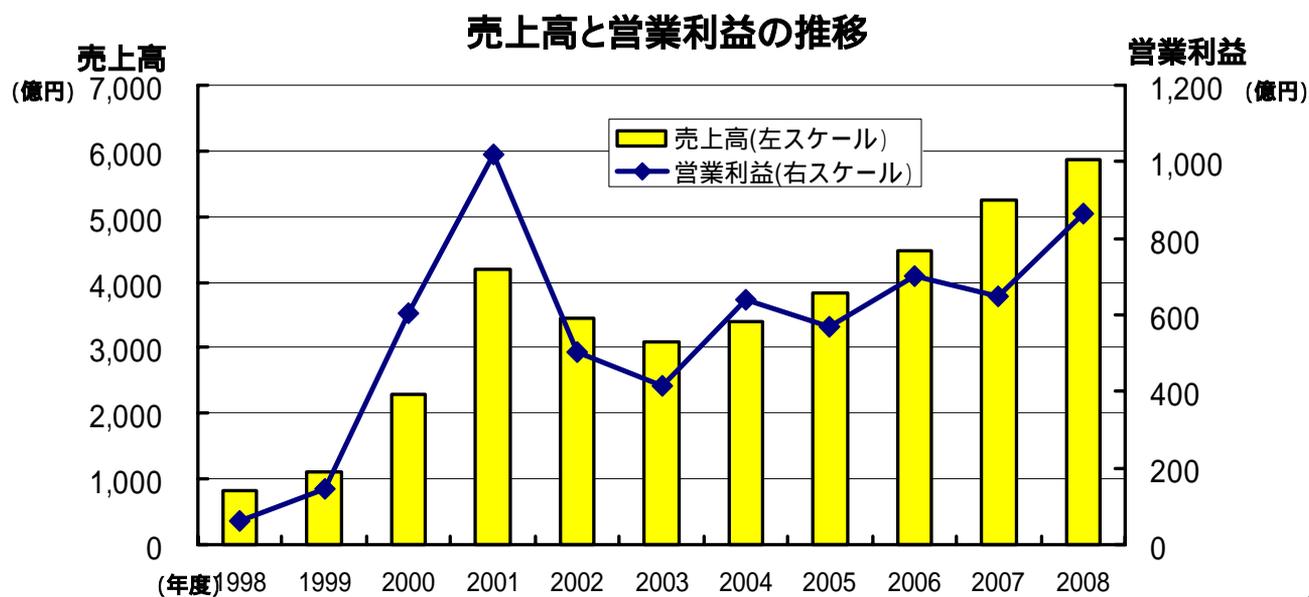
グローバルワンの実現

～ 2008年8月期の総括と今後の成長戦略 ～

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

売上高 5,864億円 (前期比 + 11.7%)
営業利益 874億円 (前期比 + 34.7%)



柳井でございます。

私から2008年8月期の総括と今後の成長戦略についてお話しします。
 先ほど吉高の方からご説明しましたように、2008年8月期は大幅な増収・増益を達成することができました。

売上高は5,864億円 前期比11.7%増
 営業利益は874億円 前期比34.7%増です。

今期はお客様の絶大なご支援と、社員の献身的な努力のお陰で、大変好調な決算でした。

ユニクロのブランド力が向上

「本当によい服、今までにない新しい価値を持つ服を創造する」
ユニクロの素材、商品に対する評価が向上
顧客要望の実現と毎日の商売の修正による
増収の確保
大型店の出店を進めながら、経費を抑制
現場と本部全体の連携による生産調整・値引きの
コントロールにより、粗利益率が改善
海外ユニクロ事業が初めて営業黒字を達成
キャビン、GU、ワンゾーン、ビューカンパニーで
事業改革進む

3

まず、2008年8月期の業績好調の要因についてお話しします。

国内ユニクロ事業は、既存店売上高が前期比で2.9%増と、高い伸び率を達成することができました。

これは、「本当によい服、今までにない新しい価値を持つ服を創造し、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供する」ということを目指してきた結果、ユニクロブランドの本質が、お客様により強く伝わったからだと思います。

2007年冬にブレイクしたヒートテックインナー、2008年春に、本格的に販売したブラトップといった、機能商品への評価が高まったことにより、ユニクロの素材、商品そのものへのお客さまからのご支持が上がったと感じています。

また、全社員による顧客要望の実現と、毎日の現実に即した商売の調整と実行によって、増収を確保することができました。

今期、大幅増益となった背景としては、大型店の出店を進める一方で、経費を抑制したこと、現場と本部全体との連携による生産調整、値引きのコントロールにより、粗利益率が改善したこと、海外ユニクロ事業が初めて営業黒字を達成したこと、キャビン、GU、ワンゾーン、ビューカンパニーで事業改革が進んだことなどがあります。

海外ユニクロ事業は初の黒字化

2009年8月期 アジア地区の店舗数倍増の予定(+39店)

・2009年春シンガポールに1号店をオープン

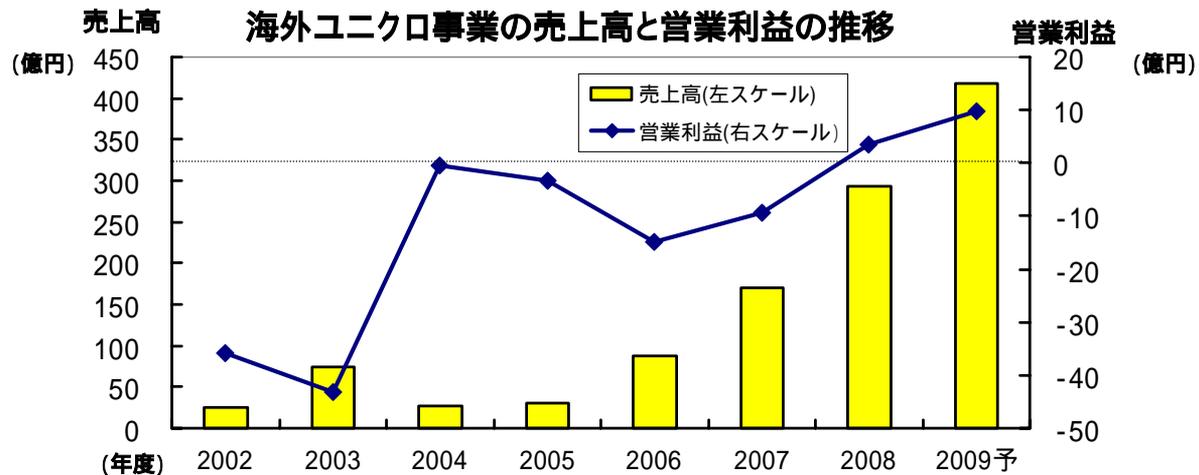
米国ニューヨークSOHOグローバル旗艦店はほぼ黒字化

英国オックスフォードのグローバル旗艦店

・英国ファッション雑誌「Drapers」の高い評価を受ける(メンズウェア)

パリにグローバル旗艦店(2009年秋、650坪)を出店予定

インド、ロシア市場の出店にむけて市場調査を開始



4

次に、海外のユニクロ事業のブレークスルーについてお話しします。

今期は、海外ユニクロ事業全体で、初めて営業黒字を達成することができました。ようやく各国で、次のステージにいける気配が見えてきました。

新年度も引き続き、アジア地区を中心とした出店拡大と、欧米でのグローバル旗艦店戦略を進めていきます。アジアでは、2009年春に、シンガポール1号店をオープンする予定です。中国での出店も加速させる計画で、中国・香港・韓国・シンガポールのアジア地区合計で、39店舗の出店により、店舗数は倍増する予定です。なるべく早い時期に、中国/香港で100店舗、韓国で100店の店舗網をつくりたいと思っています。

ニューヨークのSOHOグローバル旗艦店も、順調に業績を拡大し、ほぼ黒字化しており、米国市場でのユニクロのポジショニングを確かなものとしています。

2007年秋には、オックスフォードストリートにグローバル旗艦店をオープンしました。先日、英国のファッション雑誌「Drapers」が選んだ、オックスフォードストリートのメンズアパレル小売店のなかで、ユニクロが最も高い評価を受けました。グローバル旗艦店の存在は、ユニクロのブランド認知度アップに、大きく貢献しています。

フランスでは、2009年秋に、パリ、オペラ地区に売場面積650坪のグローバル旗艦店をオープンする予定です。

また、カジュアルウェアの、ポテンシャルが期待できる、インドやロシアで、市場調査を開始しました。今後も世界各国へユニクロを出店していきたいと考えています。

世界市場で勝つ グローバルマーチャンダイジング

世界中のあらゆるお客様が、本当に欲している商品を、
全社をあげた商品開発力で創造する

ウィメンズ商品を2倍、3倍にする

- ・ファッションベーシックの強化
- ・ウィメンズコレクションを完成させるために、ワンピース、スカート、ジャケット、ブラウス、アウターなどのコア商品を強化・充実

画期的な機能を備えた商品の開発

- ・ヒートテックインナー、ヒートテックの素材を使ったパンツ
- ・ブラトップなどの機能性インナー
- ・エアテックジャケット、プレミアムダウンなどの高品質アウター
- ・スタイリッシュホワイト(透けにくい白)のパンツ

5

ユニクロを世界市場に次々と出店するだけでなく、ユニクロそのものをグローバル事業に転換し、世界市場でナンバーワンを目指したいと考えています。

まず商品ですが、世界中のあらゆるお客様が本当に欲している服を、全社をあげた商品開発力で、創造できる仕組みをつくります。

ウィメンズ商品売上を2倍、3倍にしていきます。
特にファッションベーシックの分野で、世界のナンバーワンになります。

ユニクロとしてのウィメンズコレクションを完成させるために、ワンピース、スカート、ジャケット、ブラウス、アウターなどのコア商品をさらに強化・充実させ、ユニクロならではの商品構成を作ります。

また、誰もが欲しくなる画期的な機能を備えた商品の開発も、進めていきます。
ヒートテックインナー、ヒートテックの素材を使ったパンツの開発、
ブラトップのような機能性インナー、
エアテックジャケット、プレミアムダウンなどの高品質アウター、
透けにくい白のパンツなど、
今までにない画期的な機能を持った商品を、開発していきます。

世界市場で勝つ 旗艦店、大型店開発

世界中のあらゆるお客様が、ユニクロの良さを体感できる
グローバル旗艦店・大型店をつくる

グローバル旗艦店

- ・ユニクロのブランドアイデンティティを伝える情報発信基地

大型店展開の本格化

- ・国内大型店舗網の拡大(2009年8月期末74店舗 予定)
 - ・世界中に広がる大型店
- 全世界で年間200店舗の大型店を出店できる体制をつくる

次に、世界中のあらゆるお客様が、ユニクロの良さを体感できるグローバル旗艦店、大型店の開発についてお話しします。

ユニクロは今、欧米でもアジアでも、日本を代表するカジュアルウエアブランドとして認知され始めています。

これは、ユニクロのブランドアイデンティティを伝える情報発信基地として、ニューヨークやロンドンのグローバル旗艦店が機能していること、韓国、香港、中国の大型店や日本各地の大型店で、世界中のお客様が、ユニクロ商品を実際に手にとっていただき、ユニクロの良さを体感していただいているからです。

新年度では、日本国内で24店舗の大型店の出店を予定しており、大型店の店舗数は、2009年8月末に74店舗に達する予定です。

中国や韓国でも大型店開発は進んでおり、今後は国内外を問わず、全世界で、年間200店舗の大型店を出店できる体制を作っていきます。

世界市場で勝つ グローバルマーケティング

ユニクロ商品の品質、価値、ファッション、メッセージを
世界中のユニクロ店舗で同時に発信

世界戦略商品のマーケティングを開始

- ・2008年春、UT(Tシャツ)のグローバルマーケティングを開始
- ・2008年秋はヒートテックのグローバルマーケティングで機能素材のすばらしさを伝える
- ・ユニクロの世界共通のブランドメッセージを伝える

次に、グローバルマーケティングについてお話をします。

2008年春にUT、すなわちユニクロのグラフィックTシャツを世界中に売り出すために、日本の漫画を中心に、世界の人々にその真価を問う日本初のグローバルマーケティングを行い、世界中から大きな反響を得ることができました。

2008年冬は、ヒートテックのグローバルマーケティングによって、ヒートテックの機能素材としてのすばらしさを伝えていきます。

世界中のお客様が、本当に欲しがる商品をつくり、ユニクロの世界共通のブランドメッセージとして伝えていきます。

生産のグローバル化

将来は全生産量の1/3以上を中国以外の国で生産し、
生産集中リスク軽減・コストダウンを図る

生産地域の拡大

- ・ベトナムでの生産規模を拡大
- ・2008年9月 バングラデシュに生産管理事務所を設立
- ・インドでの生産を検討を開始

高い日本の繊維技術を駆使

- ・ベトナムやバングラデシュにも匠たくみ(生産技術指導者)を派遣

次に、生産のグローバル化についてですが、
将来は、全生産量の3分の1以上を中国以外の国で生産し、
生産集中リスク軽減、コストダウンを図っていきます。

ベトナムでの生産規模を拡大する一方で、
9月には、バングラデシュに生産管理事務所を設立しました。
また、インドにおける生産の可能性の検討も開始しています。

このような生産地域拡大に伴って、ベトナムやバングラデシュにも、
生産技術者である匠(たくみ)を派遣し、高い品質を維持することに努めています。

生産と販売の連動

正確な販売予測と確実な生産計画を連動させる

生産と販売の連動

- ・お客様のご要望が直接、企画や生産に反映される仕組み
- ・素材調達から生産調整をすることで、SKUフォローを可能にする

粗利益率のコントロール

- ・営業と連携した限定値引き、売価変更のコントロールにより、高い収益性とお客様の満足を追求

次に、ユニクロの生産と販売の連動ですが、1年半前から周到に素材を準備し、綿密な生産数量の計画をつくり、生産と販売が連動したビジネスモデル、すなわち、お客様の要望が、直接企画や生産に反映される生産販売体制をつくっていきます。

正確な販売予測と素材の手当て、工場の手当てを事前に行うことで、生産調整する仕組みを確立しつつあります。これで色やサイズ等のSKUフォローまで可能にするしくみです。

また、限定値引き、売価変更などの値引きのコントロールを、今まで以上にきめ細かく実施することで、高い収益性とお客様の満足を追及していきます。

グループ総力で改革を推進

グループ内の人材・ノウハウを最大限活用することによって、
構造的に高い収益が生まらせる製造小売業にする

キャビン

- ・2007年秋、中島社長を中心に改革を開始。
ブランドの統合、不採店のスクラップ、本部のスリム化で、
2008年8月期は営業黒字
- ・会社の仕組みを抜本的に変え、数年後に売上高を倍増

GOVリテイリング

- ・2008年9月ジーユー、ワンゾーン、ビューカンパニーの3社を統合
- ・3社の共通機能を統合、効率化を図る
- ・全く新しい靴事業、低価格衣料事業をつくる
- ・第二、第三のユニクロをつくる

ファーストリテイリンググループとして、国内関連事業の改革は大きな課題です。

ユニクロの人材・ノウハウを最大限活用することによって、
構造的に、高い収益が生まらせる製造小売業にすることを目指しています。

まず、キャビンですが、2007年秋、ユニクロのMDの責任者だった中島社長を中心に、
抜本的な改革を開始し、ブランドの統合、不採算店のスクラップ、
本部のスリム化などにより、今期は、営業黒字を達成することができました。

会社の仕組みを抜本的に変え、数年後には、売上高を倍増したいと考えています。

新年度は、主力ブランドの集中による、ブランド力の向上と効率化を進める計画です。

もうひとつの国内関連事業の改革としては、GOVリテイリングの早期黒字化があります。
2008年9月にジーユー、ワンゾーン、ビューカンパニーの3社を統合し、共通する機能の統合により、効率化を
図りました。

GOVリテイリングは、今までの事業を改革するというものではなく、
全く新しい靴事業、低価格衣料事業をつくっていくものです。

つまり、第二、第三のユニクロをつくるということです。

グローバル化を推進

世界中のマーケットで展開できるグローバルブランドを
グループで育て、グループとしてのシナジーを追求する

コントワー・デ・コトニエ

・グローバルブランドとして順調に成長

(08年8月末: 仏226、スペイン28、ベルギー14、ドイツ16、英国15、
ポルトガル2、イタリア18、スイス3、米国1、日本25、直営店合計348店舗)

・08年8月 ニューヨークSOHOに出店、米国へ進出

プリンセス タム・タム

・経営体制を強化し、真のグローバル企業を志向

グループの相乗効果をめざす

・バックオフィスの共通化や、グループでの生産、マーチャン
ダイジングやマーケティングによる相乗効果をめざす

次に、グローバルブランド事業についてお話しします。

コントワー・デ・コトニエは、グローバルブランドとして順調に成長しています。
今期は、EUで43店舗を出店、日本でも5店舗を出店し、
今年8月には、ニューヨークのソーホーに出店、米国進出を果たしました。

プリンセス タム・タムは、家業から企業への抜本的な改革を進行させています。

コントワー・デ・コトニエとプリンセス タム・タムでは、
バックオフィスの共通化を始めています。
今後は、グループでの生産、マーチャンダイジングとマーケティングの
相乗効果を出していきたいと思っています。

M & Aの目的

**複数のグローバルブランドを世界中で展開する
世界一のアパレル小売企業になる**

**欧米でユニクロのプラットフォームとなる企業を
買収し、欧米で大規模にビジネス展開する
土台をつくる**

**グローバルブランドのポートフォリオを拡充する
・コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タムに次ぐ
ブランドを買収して、グローバルブランドに育成する**

次に、M&A戦略についてお話しします。

以前からお話していますように、3,000億円から4,000億円規模のM & Aをやりたいと考えています。

M&Aの目的は、

ひとつは、欧米でユニクロのプラットフォームとなる企業を買収し、
欧米で大規模にビジネス展開する土台をつくること、

ふたつめは、グローバルブランドのポートフォリオを拡充させることです。
コントワー・デ・コトニエやプリンセス タム・タムに次ぐブランドを買収して、
グローバルブランドに育成していきます。

ステートメント Statement

服を変え、常識を変え、世界を変えていく

ミッション Mission

ファーストリテイリンググループは---

**本当に良い服、今までにない新しい価値を持つ服を
創造し、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、
幸せ、満足を提供します**

**独自の企業活動を通じて人々の暮らしの充実に貢献し、
社会との調和ある発展を目指します**

さらに、グループ全体の思想、価値観、行動を統一していきます。
それが、ファーストリテイリング グループ企業理念の「FR WAY」です。

ステートメントは、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」です。

ファーストリテイリンググループのミッションは、

「本当に良い服、今までにない新しい価値を持つ服を創造し、
世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供します」

「独自の企業活動を通じて人々の暮らしの充実に貢献し、社会との調和ある発展を目指します」

ファーストリテイリングとユニクロに 磨きをかけてファーストリテイリング グループ各社を世界最高水準の 企業にするグローバルワンの実現

世界でひとつのファーストリテイリング
グループになる
世界最高水準のファーストリテイリングと
ユニクロをつくる
世界最高水準のグループ企業をつくり、
全世界に展開していく

今後も、
FRとユニクロに磨きをかけて、FRグループ各社を世界最高水準の企業にする、
グローバルワンの実現を目指します。

世界でひとつのFRグループになる
世界最高水準のFRとユニクロをつくる
世界最高水準のグループ企業をつくり、全世界に展開していく

ということです。

私からは以上です。

ありがとうございました。