

2009年8月期の総括と今後の成長戦略

柳井 正

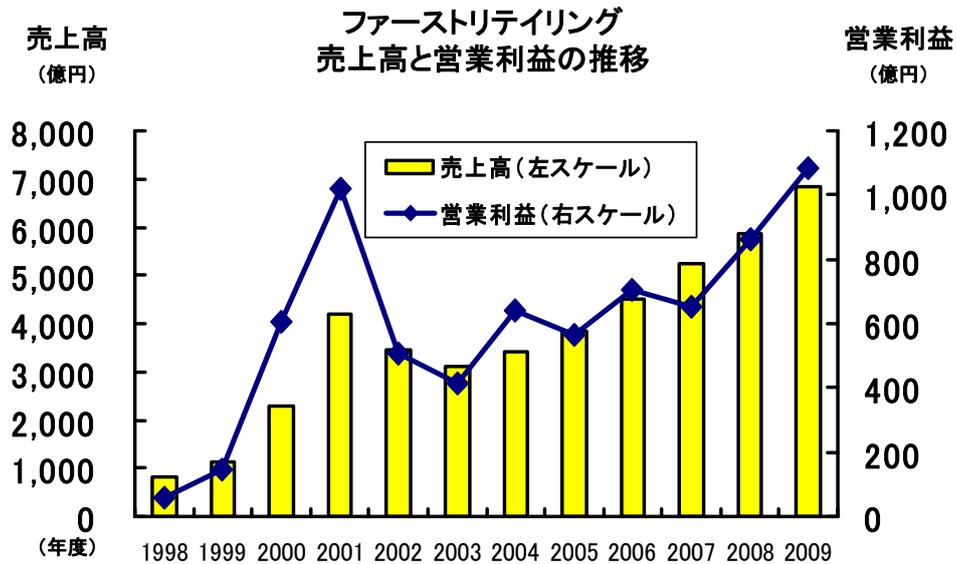
株式会社ファーストリテイリング
代表取締役会長兼社長

柳井です。

私からは、前期の総括と今期の成長戦略についてお話し致します。

過去最高の営業利益を達成

売上高 6,850億円 (前期比+16.8%)
 営業利益 1,086億円 (前期比+24.2%)



まず最初のスライドですが、こちらのチャートにありますよう、
 2009年8月期の営業利益1,086億円と過去最高の水準を達成しました。

98年からのブームと2001年からの反動がありましたが、その後の業績は順調に
 回復しまして、今回、過去最高の営業利益を達成しました。

ユニクロ好調の要因

1. 日本発の新しいグローバルブランドとして認知を得る
 - 他のグローバルSPAと異なる、新しいブランドとしての認知
 - 日本を含むアジア市場におけるグローバルリテイラーの競争
 - 中国、香港で店舗数倍増、上海・北京でのブランド認知向上
 - 韓国では、グローバルブランドとしての地位を確立
 - シンガポールで1号店が大成功
 - 欧米の既存店は二桁の大幅増収
2. 「本当によい服、新しい価値を持つ服」の開発
 - 生活ニーズに応える高付加価値商品が支持される
ヒートテック、ブラトップ、ウォッシュャブルニット
3. 大型店戦略の推進
 - 日本では、新宿西口店をはじめ大型店21店舗を出店
 - 今後は世界中でも、大型店の出店を続々と計画

ユニクロ事業の好調の要因としては、「日本発の新しいグローバルブランド」として、H&M、ZARA、GAPといったブランドとは異なる、「新しいブランド」としての認知を得たと思います。

アジア市場において、特に中国・香港、韓国では、グローバルリテイラーの競争が始まったと思います。これは、ローカルリテイラー間の競争から、グローバルリテイラー同士の競争が始まったということです。例えば、韓国、あるいは香港のSPAのブランドよりも、ユニクロやH&M、ZARA、GAPといったグローバルに展開するSPAの成績の方が良かったと思います。

そういった中でユニクロは、中国、香港で店舗数を倍増し、特に上海と北京で、ブランドの認知度を大幅に向上させることができたと思います。シンガポールの1号店が成功しまして、この秋冬に、大型店の3号店がオープンいたします。欧米でも、ユニクロの既存店は二桁の大幅増収と好調です。

ユニクロ好調の要因のふたつめとして、「本当によい服、新しい価値を持つ服」の開発が功を奏したということです。特に生活ニーズに応えた高付加価値を持つ商品が支持されたと思います。例えばヒートテック、ブラトップ、ウォッシュャブルニットのような商品です。

3番目の要因は大型店戦略です。日本では大型店の戦略をかなり進めてまいりましたが、今後は世界中で大型店の戦略を進めていきたいと思っています。

ジーユーのブレイクスルー

1. ジーユーが「990円ジーンズ」をはじめ、
超低価格商品を次々と開発し大好評
2. 靴事業は、フットパーク事業の大幅閉店を進め、
新しい靴事業(ユニクロシューズ)のたちあげ

次にGOVリテイリングの総括です。

ジーユーがブレイクスルーしたと考えております。

ジーユーは、「990円ジーンズ」を皮切りに、超低価格商品を続々と開発し、好評を博しております。

また、靴事業に関しましては、フットパーク事業の大幅閉店を進め、ユニクロシューズのたちあげを行う準備をまいりました。

1. アジアNo.1から世界No.1へ
2. グローバル・マーケティングとグローバル旗艦店
3. グローバル・マーチャンダイジング
4. 大型店戦略

次にユニクロ事業の成長戦略についてお話しします。

1. アジアNo.1から世界No.1へ

**アジア市場はユニクロにとって最大の成長機会
アジアの各国で圧倒的なNo.1になる**

- 中国・香港は2011年に100店舗超の店舗網を整え
年間100店舗の出店が可能な体制を構築
- 韓国は2012年までに100店舗体制をめざす
- シンガポールを拠点として、アジア各国に出店
タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、インド、
ベトナム、オーストラリアへの出店を検討

まず、「アジアナンバーワン」から「世界ナンバーワン」を目指す戦略をとっていきます。

そのためにも、アジア市場でユニクロが各国で圧倒的なシェアナンバーワンになるように努力していきたいと思えます。

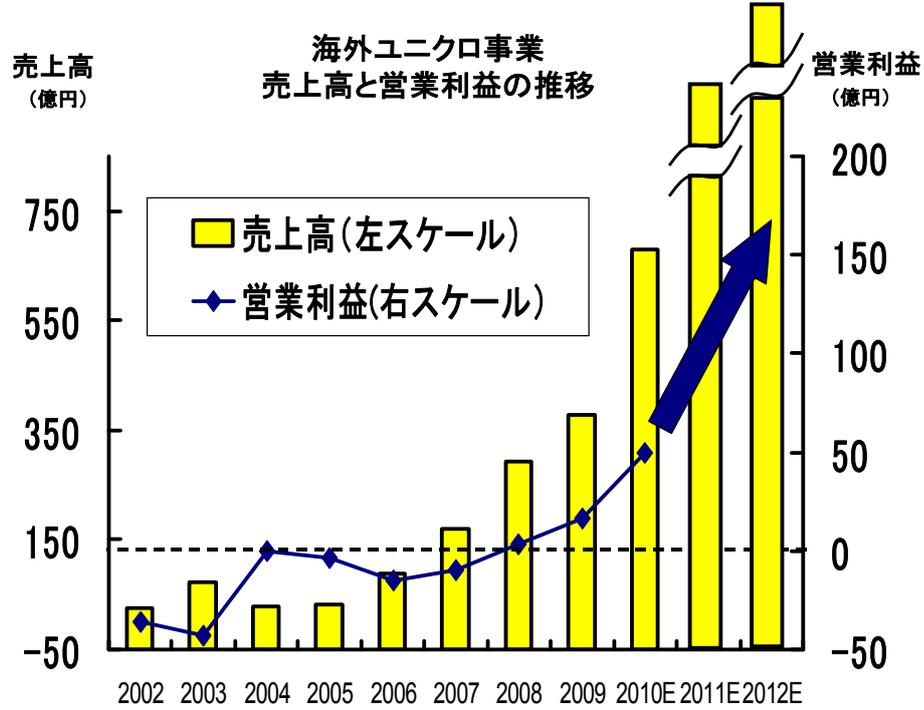
特に主要市場であります、中国・香港では、2011年に100店舗越えること、また、できるだけ早い時期に、年間100店舗の出店が可能な体制を構築したいと思っております。

韓国では2012年に100店舗体制を目指したいと思えます。

また、シンガポールを拠点にして、その周辺の各国に続々と出店してまいりたいと思えます。例えば、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、インド、ベトナム、オーストラリアへの出店を検討しております。

海外ユニクロのブレイクスルー

海外ユニクロ事業の本格的な利益貢献が始まる



次のスライドは海外ユニクロ事業の売上高と営業利益の推移を示しています。ようやく海外ユニクロ事業はブレイクスルーし始めた、今後は売上高、利益とも、大幅に拡大していけると思います。

2. グローバル・マーケティング

グローバル・マーケティングとグローバル旗艦店

- 世界同時にユニクロの品質・スタイル・価値・ブランドメッセージを伝える
- グローバル旗艦店で最高のユニクロを発信
 - パリグローバル旗艦店(パリ オペラ店)が世界中の話題に
 - 上海でアジア初のグローバル旗艦店をオープン予定
- ヒートテック グローバルキャンペーン
 - 2009年秋冬、ユニクロ最大のグローバルキャンペーン
 - 世界中のユニクロでグローバルマーケティングを展開

次にグローバルマーケティングについてお話します。

グローバルなマーケティングと、グローバルな旗艦店の相乗効果を通じて、世界同時にユニクロの品質、スタイル、価値、ブランドメッセージを伝えることができていると思います。

そういった意味で、今回オープンしましたパリのフラッグシップストア(旗艦店)は、世界中の話題になったと思います。

来春ですが、ちょうど上海万博の年に、上海で世界最大の店になる、アジアで初のグローバル旗艦店をオープンする予定です。

我々の主力商品のヒートテックに関しては、この秋冬にはユニクロ最大のグローバルキャンペーンをやっていきたくと考えています。それも世界中のユニクロでグローバルキャンペーンを実施していきます。



こちらのスライドの写真は、先日オープンした、ユニクロパリのグローバル旗艦店です。ご覧のように、終日行列ができて、その次の日も行列が続くような状況で、週明けで平日に入りましたが、非常に良い販売成績をあげています。

ユニクロ パリ グローバル旗艦店



こちらは店内の写真です。
「日本」ということを表現した、非常に整理整頓された売り場です。

パリの主要メディアによる報道

「日本から来たブランドのフリースやカシミアがこの冬パリを席卷するはずだ」
(ルモンド紙)

「日本の巨人ユニクロ上陸。
ファッション戦争はさらに過熱」(メトロ紙)

「今の日本文化を代表するブランドが上陸」
(パリ・マッチ誌)

パリのグローバル旗艦店はルモンド紙、メトロ紙、パリ・マッチ紙などのメディアに大きく報道されました。
また、テレビその他でも非常に多く紹介されました。

ユニクロ 上海 グローバル旗艦店

上海にアジア初のグローバル旗艦店をオープン予定



2010年春 南京西路

我々としては、世界最新最大の、ユニクロのフラッグシップストアを上海に2010年春、オープンする予定です。

完成されたコレクションとしてのユニクロ

- **ウィメンズの売上高を2～3倍にする**
アウターからボトムスまで女性のワードローブのニーズを満たす商品構成を一から考え、すべてが揃う売場に
- **高機能・高付加価値商品の開発を強化**
日本が誇る世界最高の繊維テクノロジーを活かし
画期的な高機能・高付加価値商品を開発
- **ユニクロの新しい可能性をひらくコレクション**
「㊦」コレクションをパリのグローバル旗艦店を皮切りに
全世界で販売開始、大好評を得る

グローバルマーチャндаイジングですが、まず、完成されたコレクションとしてのユニクロを作り上げていきたいと考えています。

ウィメンズの売上を2倍から3倍にしていきたいと思います。
これは、アウターからボトムスまで、女性のワードローブとニーズを満たす商品構成を一から考え、全てが揃う売り場にしていきたいと思います。

また、高機能、高付加価値商品の開発を強化していきたいと考えています。
非常に残念なことなのですが、日本が誇る世界最高の繊維テクノロジーが、服に使われていません。例えば、飛行機の機体に使われているカーボン、液晶テレビの液晶、あるいは淡水を海水に変えるプラント(浸透膜)の技術、防弾チョッキに使われている技術などを、我々としては、新しい形で商品化していきたいと思います。
そういった技術を通して、画期的な高機能や、高い付加価値を持った商品を開発していきたいと思っています。

「+J」コレクション

コンセプト: Open the Future
本当に良い服を、あらゆる人に



14

我々は先日、「+J」(プラスジェイ)のコレクションを発表しました。

全世界のユニクロで発売開始しました。
東京でも好評でしたが、特にパリとNYでは大好評でした。

「+J」のコンセプトですが、「Open the Future」ということで、「未来を開け」ということです。「本当に良い服を、あらゆる人に」ということです。

シンプル、ベーシック、高品質、
かつ、スタイリッシュな「+J」コレクションが
ラグジュアリーとマスマーケットの
画期的な融合として評価される

ここに書いてありますように、
シンプル、ベーシック、高品質、かつ、スタイリッシュな「+J」コレクションが、
ラグジュアリーとマスマーケットとの画期的な融合として評価されたと思います。

「+J」は、マスマーケットとラグジュアリーが有機的に結びき、
世界にインパクトを与えた、あるいは、業界の体制を変えるような、
世界初の試みだったと思います。

4. 国内外で大型店の出店を加速

日本では、百貨店・都心路面など好立地の大型店

- 2009年秋 マルイ錦糸町店、マルイシティー池袋店
銀座店 増床リニューアル
名古屋栄店 オープン予定
- 2010年春 渋谷プライム店(仮称) オープン予定
秋 心齋橋に大型店 オープン予定

世界でも大都市を中心に、大型店を積極出店

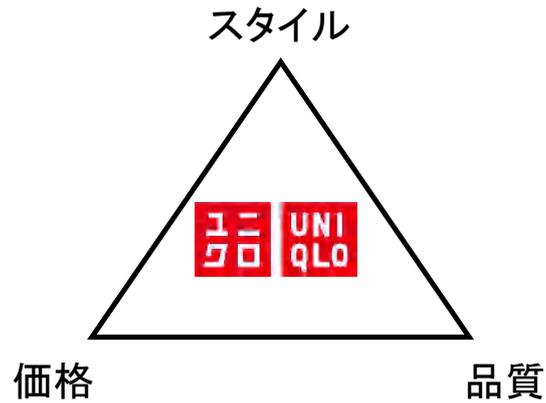
- 2009年秋 ソウル 江南(カンナム)店リニューアル
中国 北京前門(チェンメン)店
シンガポール サマセット313店 オープン予定
- 2010年春 ロシアに1号店 モスクワ アトリウム店(仮称)

また、国内外で大型店の出店を加速していきたいと思えます。

こちらのスライドにありますように、日本だけでなく、海外の大都市を中心に、大型店を積極的に出店していきたいと考えております。

来年の春には、ロシアに1号店をオープンを予定しており、モスクワには、続々出店していきたいと考えております。

安い → 品質が良い → 格好良い



ユニクロは、一番最初に郊外のロードサイドに出店し始めた頃は、「安い」ということでしたが、それが「品質が良い」という評価を経て、次ぎは「格好良い」というブランドに変わりたいと思っています。「スタイル」と「価格」と「品質」と、三拍子揃ったユニクロにしていきたいと思っています。

低価格衣料と靴で新しい業態を確立する

- ジューシー事業の拡大

2013年 200店舗、500億円の売上を計画

低価格衣料の業態を確立し、拡大していく

- 新しい靴事業の確立

本当に良い靴、低価格・高品質の新しい靴を開発

「ユニクロシューズ」の販売を9月16日に開始

好調な立ち上がり

GOVリテイリングの成長戦略ですが、「低価格衣料と靴で新しい業態を確立したい」と考えています。

まずジューシーですが、2013年に200店舗、500億円の売上を計画しております。日本ではまだまだ未開発な低価格衣料の業態を確立して、拡大していきたいと考えています。

新しい靴事業ですが、「ユニクロシューズ」で、本当によい靴、低価格、高品質の新しい靴を開発、販売していきたいと考えています。9月16日に「ユニクロシューズ」の販売を開始しましたが、非常に好調な立ち上がりとなっています。

キャビンをSPAとして完成させる

- 主力2ブランド(ザジ、アンラシーネ)への集約
- ユニクロ銀座店内のザジ、アンラシーネをキャビンのショーケースとして認知度を向上
- ユニクロの生産インフラを活用し、ファッション性を追求しながら低価格を実現

その次にキャビンですが、キャビンをSPAとして完成させるということです。

ザジ、アンラシーネの主力ブランドへの集約をほとんど終了しました。今回、初めてユニクロ銀座店内に、ザジ、アンラシーネを出店しまして、キャビンのショーケースとして、認知度を向上していきたいと考えています。

今後、ザジ、アンラシーネ、あるいはこれらのブランドを統合したフラッグシップストアを作っていきたいと思っています。

また、ユニクロの生産インフラを活用することで、ファッション性を追及しながら、低価格を実現するブランドにしていきたいと考えています。

東京・NY・パリの連動による相乗効果を追求

- セオリーをグローバルブランドとして確立
 - 東京・ニューヨーク・パリの連携を強化
 - グループ間の連携により中国での出店を加速
- コントワー・デ・コトニエはグローバル化を継続
 - ヨーロッパ、アジアを中心に出店
 - ニューヨークで出店を拡大
- プリンセス タム・タムは収益性の改善をめざす
 - グローバル化のための体質改善

次に、グローバルブランド事業の戦略ですが、東京、NY、パリの連動による相乗効果を追求していきたいと考えています。

例えば、NYのセオリーと、パリのコントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タムが、東京のファーストリテイリングのインフラ、NYのセオリーのインフラ、パリのコントワー・デ・コトニエのインフラ、そういったものを使って、相互に乗り入れて、それぞれの大都市、あるいはそれぞれの国で展開していくということです。

生産とか出店に関しても相乗効果を出していきたいと思います。

プリンセス タム・タムに関しては、まだまだ体質改善が必要ですので、事業のグローバル化のための体質改善を引き続き強化していきたいと考えています。

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、大規模にビジネス展開する土台をつくる

グローバルに展開できる可能性のあるブランドを買収し、グローバルブランドのポートフォリオを作る

次にM&A戦略ですが、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、大規模にビジネスを展開する土台を作っていきたいということ、グローバルに展開可能なブランドを買収し、グローバルブランドのポートフォリオを作りたいという、従来の方針に変わりはありません。

グローバルワン

FRグループ全社が、ひとつの会社のように経営していく
世界中で一番良い方法で経営していく

全員経営

全社員が、経営者の視点で経営していく

最後ですが、「グローバルワン」、「全員経営」を実現していきたいと考えております。

「グローバルワン」というのは、ファーストリテイリンググループ全社を
ひとつの会社のように経営していくというようなことです。
世界中で一番良い方法で経営していく、ということです。

「全員経営」というのは、全社員が、経営者の視点を持って経営していくということです。
今日入社したアルバイトの方であろうと、経営のトップであろうと、
あるいは中間管理職であろうと、店長であろうと、全ての人が経営者の視点を持って、
経営していくということです。

私から以上です。
ありがとうございました。