

事業戦略説明会

開催日:2007年9月4日

出席者:

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 正
株式会社ファーストリテイリング 取締役 松下 正
株式会社ユニクロ 取締役兼常務執行役員 COO 大冢 直樹
株式会社ファーストリテイリング 執行役員 門田 剛

質疑応答

(質疑応答の内容につきましては、ご理解しやすいように部分的に加筆・修正しております)

Q1:グローバル市場で戦うための条件として、利益率をグローバル企業並みに高めていきたいということ
を以前コメントされていたと思いますが、この1年間を振り返られて、お考えに変更はないでしょう
か?

A1: 柳井社長

考え方の変更はないです。グローバル市場で競争するためには世界の競合企業と同等、あるいはそれ以上の利益率がない限りだめだと思います。利益率を上げるために大型店の開発があります。競合企業と同じ土俵で勝負して勝てる業態開発をするために、実際にグローバル市場で大型店を出店し、実際の商品開発、オペレーションの開発を同時にやっていくということです。

Q2:ユニクロ海外事業で、「こういった条件が整えば大量出店の局面に入る」というような、何かベンチ
マークされているようなことがあれば教えてください。

A2: 柳井社長

海外であろうと日本であろうと同じですが、売上高営業利益率が10%くらいないと拡大再生産できない
と思います。そうした見通しが立てば、海外ユニクロも大量に出店していきたいと思っています。

A2: 門田執行役員

柳井社長が申し上げたような営業利益率10%というのは、ひとつの海外ユニクロのベンチマークと
なっていますが、現状の英国事業や米国事業については先行投資としてブランドビルディングが優先
されていますので、各国ごとにステップが違っているところもあります。

Q3: 海外ユニクロ事業ではロンドンやパリに旗艦店を出店されるということで、先行投資は続くということですね。2008年8月期についても、ユニクロ事業において素材、業態、人材、こういったところでも積極的に投資をされる予定なのでしょうか？

A3: 柳井社長

素材、業態、人材に対する投資ですが、今後も積極的にやっていきたいと思っています。素材に関しては、日本の繊維技術は世界的にみても高いレベルにありますし、ユニクロには購買能力がありますので、これを活かして、日本だけではなく世界中から良い素材を調達していきたいと思っています。また、業態開発としては、もっと付加価値がでる業態に変わっていく、あるいはそういう業態をM&Aによって獲得していくこともやらないといけないと思っています。人材も日本で人材を獲得すると同時に、世界中の人材を獲得して、ひとつの強力なチームを作りたいと思います。

Q4: ZARA、H&M、GAPなどの世界の競合企業と比べて、ユニクロの強みはどんな点なのでしょう？

A4: 柳井社長

日本企業の製造業における「品質が良い」ということが強みだと思います。またそういった強みを世界市場で伝えるということに関して、もっと習熟していかなくてはいけないと思っています。伝える技術については日本の企業というのは非常に弱い。われわれとしては旗艦店を作って、実際にユニクロを体験してもらうことがユニクロを伝える一番の近道だと思っています。

Q5: また、グローバル市場でユニクロを展開されて、こういった分野にビジネスチャンスがあると考えていらっしゃいますか？

A5: 柳井社長

世界の市場で、ユニクロのプライスで、本当に良い素材を使って高品質の衣料品を作っている企業は少ないと思います。車メーカーならトヨタ、家電メーカーならばソニーが日本を代表する世界企業だと思いますが、「衣料品ならユニクロ」と言われるくらい、欧米の人たちに認識してもらえようになりたいと思っています。

ビジネスチャンスという意味では、今われわれが売っているジーンズが日本で非常に好評で好調な売れ行きとなっていますが、ロンドンやニューヨークでもよく売れています。また、カシミアもロンドン、ニューヨークでは好評を博しています。ひとつの商品を本当に高品質にしていくことを継続し続けて、高品質の衣料品の業態だということを認知していただくことが、新しいビジネスチャンスにつながっていくと思います。