

## ファーストリテイリングの事業戦略 ～この1年の成果と今後の展望～

**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

## 国内ユニクロ事業 過去1年間のトピックス

大型店の大量出店

2007年9月現在 計28店舗

1000坪級の店舗をオープン

神戸ハーバーランド店、世田谷千歳台店

スキニージーンズ 年間400万本の大ヒット

東レ株式会社との戦略的な提携

ニューヨークR&Dセンターの本格的稼働

UT STORE HARAJUKU.のオープン

2



## 海外ユニクロ事業 過去1年間のトピックス

グローバル旗艦店：ソーホー ニューヨーク店のオープン

ロンドン：出店を再加速(2007年8月末 11店舗)

上海：中国初の大型店 上海正大広場店のオープン

香港：多店舗化をスタート(2007年8月末 4店舗)

韓国：店舗網の拡大(2007年8月末 14店舗)

3



## 国内関連事業 過去1年間のトピックス

低価格カジュアル衣料チェーン「g.u.」  
50店舗出店

キャビンを完全子会社化へ

婦人靴チェーン、ビューカンパニーに資本参加

ワンゾーンでは、自社開発商品の展開を開始

国内関連事業とは、日本国内を中心に展開しているアパレル小売事業(ユニクロ事業除く)のことです。

4



## グローバルブランド事業 過去1年間の実績

### コントワー・デ・コトニエ事業

店舗	305店(2007年8月末)
売上	225億円(2007年8月通期予想)
営業利益	52億円(2007年8月通期予想)

うち、コントワー・デ・コトニエ ジャパン事業の店舗数は、20店(2007年8月末)です。

### プリンセス タム・タム事業

店舗	131店(2007年8月期末)
売上	120億円(2007年8月通期予想)
営業利益	15億円(2007年8月通期予想)

グローバルブランド事業とは、グローバルに展開中、もしくは展開する可能性のあるブランド(ユニクロ事業除く)のことです。

5



## 国内ユニクロ事業 今後1年間の計画

大型店を年間40店舗出店

ウィメンズの抜本的な強化

ジーンズ商品の拡大

(ワイドレッグ、オリジナルベーシックプレミアム等)

画期的な機能素材衣料の強化・拡大

ウィメンズインナーの強化・拡大

(カジュアルインナー、機能性素材インナー、ルームウェア等)

ホームアイテムの強化・拡大

(タオル、バスローブ、シーツ・カバー類、ソープ等)

6



## 海外ユニクロ事業 今後1年間の計画

ロンドンに旗艦店と大型店をオープン  
オックスフォード ストリートに2店舗同時オープン

パリに1号店(アンテナショップ)オープン。旗艦店出店を決定

北京に大型店をオープン

上海、香港、北京の各エリアをドミナント化し、中国市場に大量出店

ソウル・明洞に大型店をオープン

7



## 国内関連事業 今後1年間の計画

キャビン、ワンゾーン、ジーユー、ビューカンパニーの再建が課題

ユニクロの事業インフラと事業展開方法を共有することで、早期の収益改善を目指す

8

グローバル化を更に加速

コントワー・デ・コトニエは、欧州全土へ年間40店舗出店。日本でも、本格展開をスタート

プリンセス タム・タムは、仏国市場を地固め

セオリーは、欧州事業を再構築

### 目的・狙い

投資案件そのものからのリターンと当該事業の成長性獲得

FRグループのブランド・事業ポートフォリオの拡充  
= 新規市場・新分野への進出、リスクの分散

FRグループ企業各社・全体の成長に資するプラットフォーム獲得

経営者等の人的資源の獲得

FR全体のグローバル化促進

FRのコーポレートブランディング

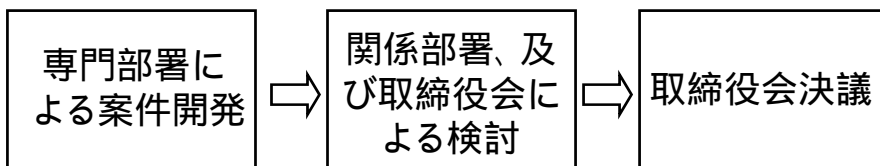
## 得られる相乗効果

ノウハウ・情報・人材の相互交流による業務プロセス強化(商品企画・開発、マーチャンダイジング、生産、出店開発、店舗運営、販売オペレーション等)

### 事業インフラのシェアリング

(生産インフラ、物流インフラ、仕入・購買インフラ、R & Dインフラ、販売インフラ、情報システム、管理・会計インフラ等)

## 投資意思決定プロセス



## 投資意思決定指標等

企業価値・投資リターンの検討・確認  
(DCF、IRR、成長性、ビジネスモデル、商品、リスク分析等)

投資目的の検討・確認

相乗効果の検討・確認

### 国内マス市場に偏ったポートフォリオを再編

グローバル展開できる欧米ブランド  
ユニクロ、グローバルブランド事業のプラット  
フォームとなり得る企業  
高収益、高成長できる新市場への参入

これらに、今後も3000～4000億円の投資をする

### バーニーズ買収提案 そもそもの目的・狙い

#### 投資リターン

- ・Barneys New York及びBarneys CO-OPの売上利益の成長性
- ・Barneysコンセプトのグローバル展開のポテンシャル

#### ポートフォリオ構築・リスク分散

- ・Luxury市場に参入
- ・米国市場に参入
- ・Affordable Luxury市場のコミット強化

既存のAffordable Luxuryブランド(セオリー、CDC、PTT)

との相乗効果

FRグループのグローバル化

業界のインサイダーになる

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

2010年に、1兆円の売上と1500億円の経常利  
益をあげて、最終的に世界一のアパレル小売  
企業になる