

# ファーストリテイリングの事業戦略 ～これまでの振り返りと今後の展望～

**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

～ファーストリテイリングの夢～

2

企業経営とは  
現在の企業をどのようにして  
未来に成長できるようにするのか

- 商売には過去、現在、未来がある
- 毎日全員で自分たちの未来を積み上げていく
- 全員のベクトルを過去や現在でなく、未来に合わせる

世界一のアパレル製造小売業グループをつくる

	2009年8月期の売上高 (予想)	2020年の売上高
国内ユニクロ事業	5,380億円	1兆円
海外ユニクロ事業	370億円	3兆円
国内関連事業	510億円	5000億円
グローバルブランド事業	530億円	5000億円
FRグループ全体	6,820億円	5兆円

- グローバルリテーラー 対 ドメスティックリテーラー
- 日本だけで売れる服は今後日本でも売れなくなる
- アジアの地域SPAの敗退
- 銀座のグローバルSPA競争

商店街の紳士服店

カジュアル専門店

郊外ロードサイドのカジュアルチェーン

ナショナルブランド

**グローバルブランド**

日本でダントツのナンバー1になり最高のユニクロを世界に持っていく

## 三拍子揃ったユニクロへ

安い ~ 品質が良い ~ 格好良い



7

## 新しい市場をつくる服

フリース、カシミア、メリノ、ジーンズ、ダウン、  
ドライポロ、ヒートテック、プラトップ、シルキードライ、  
サラファイン、UT、+J など…

ユニクロならではの新しい価値を提供する商品を  
世界中で展開する

8

## ~これまでの振り返り~

## 2005年時点のビジョン

2010年1兆円の売上と1,500億円の経常利益の達成

・画期的なカジュアルウエアを開発し、革新的なグローバル企業をつくり、  
世界一のアパレル製造小売業をつくる

・再ベンチャー化、グローバル化、グループ化

2005年時点、世界一になる可能性は5パーセント以下だった

### 過去最高の売上・利益を達成する見込み

売上高6,820億円、営業利益1,080億円(2009年8月期:予想)

### ユニクロが「グローバルSPA」、「グローバルリテーラー」として 認知されるようになった。

- ・第99回 全米小売業協会インターナショナル大賞
- ・第56回 カンヌ国際広告祭サイバー部門ゴールド賞
- ・第1回 日本マーケティング大賞(日本マーケティング協会)
- ・第5回 朝日企業市民賞
- ・第25回 企業広報大賞(経済広報センター)

~ 今後の戦略 ~

### FROM TOKYO TO THE WORLD ユニクロ = 東京 ユニクロ = 日本

- 東京を中心に都心に大量出店
- 駅中小型店を大量出店
- 世界の大都市に集中出店
- グローバルマーケティング

## ユニクロ 1

2009年秋冬のユニクロは価格、品質、そしてスタイルを提案する

- 今欲しい旬のアイテムが必ず見つかる
- 今着たいコーディネートに必ず出逢える



「+J」コレクション: コンセプト「Open the Future」

- ・シンプルであるがゆえの贅沢さ
- ・デザインにおける純粹さ
- ・美しさと快適さ
- ・あらゆる人への高品質

ユニクロの新しい可能性を開くコレクション

パリのグローバル旗艦店を皮切りに  
全世界で販売開始

日本では10月2日発売



**コンテナスト・ジャパン代表取締役社長 斎藤 和弘 様**

- ・ジル・サンダー氏について
- ・ジル・サンダー氏とユニクロについて
- ・+Jについて
- ・今後への期待

### 本当に良い服、今までにない新しい価値を持つ服を提供する

- 世界最高といわれる日本の繊維テクノロジーを、マーケティング力とマーチャンドライジング力によって商品化し世界中のお客様に提供する
- グローバルに注目されている“今の日本を代表するカルチャー”を、高いクリエイティビティでカジュアルウエアとして表現し世界中のお客様に提供する

### 大型店出店

- ・2009年10月2日 銀座店増床リニューアルオープン
  - ・2009年10月23日 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
  - ・2010年秋 心齋橋に超大型店オープン予定
- その他続々と大都市圏を中心に大型店をオープンする予定

### 都心への出店

百貨店に代表される都心好立地への出店

### 小型店の出店: お客様にとって利便性の高い立地への積極展開

駅ナカや駅チカなどお客様が気軽に立ち寄れるお店

### アジアNo.1を目指す

アジアは世界で唯一安定成長している巨大市場

今後成長するであろう企業、欧米の企業もNo.1プライオリティでアジアに進出

中国はGDP世界1位になり得るポテンシャルを秘めている

日本はアジアの一員。日本・東京への親近感はユニクロにとって追い風

### アジア市場はユニクロにとって最大の成長機会

### アジアNo.1から世界へ

#### 中国・香港：

今期、現在の約2倍の店舗数を出店。早期に100店舗体制となる。  
また継続的に年間100店舗の出店が可能な体制を構築し、  
No.1ブランドを目指す

#### 韓国：

今期、現在の約2倍の店舗数を出店。  
早期に100店舗体制を構築し、No.1ブランドを目指す

#### 東南アジア：

シンガポールをスタート地点として、東南アジアへ進出していく

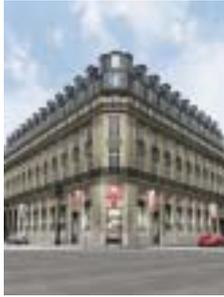
**戦略上最重要の地域であるアジアで圧倒的なNo.1を目指す**

### パリ グローバル旗艦店

世界に向けたショーケース。現時点の最高のユニクロを表現

売り場面積：約650坪

オープン日：10月1日(木)



CG:RAGAR/TOZAWA DESIGN RENDERING  
インテリアデザイン:片山正道/Wonderwall Inc.

### パリ グローバル旗艦店のオープンに向け情報発信を実施



施工中のグローバル旗艦店



パリ市内のバスをユニクロでラッピング

ファッション感度の高いパリの人々が高い期待を寄せている



マレ地区の期間限定店



世界的に有名なセレクトショップ  
「コレット」の期間限定店

**パリは世界中のファッションシーンに  
ユニクロをアピールする最高の舞台**

23

2010年春:

- アジア初のグローバル旗艦店を上海にオープン
- ロシア モスクワに初出店

24

### 売上高と出店イメージ

- 中国市場で1兆円
- 中国以外のアジア市場で1兆円
- 欧米市場で1兆円

アジア各地へ積極的に出店  
欧米の大都市に集中出店

### 「g.u.」

#### 第2のユニクロに成長させる

- ・2013年、売上高500億円、200店舗を目指す
- ・990円ジーンズに代表される市場最低価格商品の追求
- ・2009年秋、新990円シリーズを投入(詳細:9月8日発表)

### キャビン

#### SPAとして完成させる

- ・主力2ブランド(ザジ、アンラシーネ)への集約と集中出店
- ・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
- ・ユニクロ銀座店内に主力2ブランドを出店。「キャビンのショーケース」として認知向上を目指す

### グループ間相乗効果の最大発揮を目指す

#### 新規靴事業「ユニクロシューズ」を立ち上げる

- ・グループ内ノウハウを結集し、商品を開発
- ・ユニクロ大型店、ビュー店舗で販売（詳細：9月16日発表）

#### 出店情報・インフラの相互活用

（例）セオリーをパリに…。コントワ・デー・コトニエをニューヨークに…

#### 同一立地、施設へのグループブランド複合出店

### 「グローバルワン・全員経営」でFR全体を変えていく そのための人材創出と組織の強化

#### 経営人材の育成

#### 多数の優れた経営人材こそが、FRグループを変革する

- ・FR Management and Innovation Center
  - 仕事 = 教育 教育 = 仕事
  - 仕事を通じて経営人材を育成していく
  - 200人のトップマネージメントを育成していく
- ・世界各国における新卒採用の加速

#### 本部機能の強化

- ・本部機能の集約によるグループ企業の連携強化を目的に、新東京本部を立ち上げる（2010年春ミッドタウンへ移転を決定）

服を変え、常識を変え、世界を変えていく

