

## 世界で戦っていくために、グループ事業ポートフォリオの構築を進め、 2010年にグループ売上高1兆円、経常利益1,500億円を目指します

### 市場環境

ここ数年間、世界のアパレル・ファッション業界の成長を牽引してきたのは、欧米や日本などのファッション先進国です。ところが、2007年はファッションにおけるメガトレンドが見られず、厳しい事業環境へと変化しつつあります。そのため、欧米や日本市場の成長の伸びは、鈍化傾向にあります。また、米国発のサブプライム問題の影響による景気動向の不透明さが、衣服などへの消費マインドにもじわじわと影響を及ぼしつつあると考えられます。

その一方で、中国・ロシアなど近年経済成長が著しい新興市場においては、拡大する中間所得層の強い消費意欲を背景に、アパレル・ファッション分野の消費が伸びる、という傾向がみられます。ただし、これらの新興市場においても、ニューヨーク・パリ・ミラノ・ロンドン・東京といった世界の主要なファッション都市で人気を博しているグローバルブランドへの需要が強いという傾向が見られます。

このような市場環境において、グローバルに事業を展開しているアパレル製造小売業のトッププレーヤーの多くは、そのスケールメリットを活かした資金力や開発力によって高成長を実現し、シェアを拡大しつつあります。グローバル化する市場のなかで、アパレル・ファッション企業は、競合他社と差別化できる商品を開発し、世界中で通用するブランドを確立しなければ生き残れない時代へと変化しているといえるでしょう。

### グループ戦略

ファーストリテイリングが世界のトップ企業と伍して戦うためには、グローバルに通用するグループ事業ポートフォリオの拡充と、売上高「1兆円」の企業規模が、最低限必要だと考え、「2010年にグループ売上高1兆円、経常利益1,500億円」を目指しています。

まず、中核事業であるユニクロ事業については、製造から販売まで一貫して手がけるSPA企業（アパレル製造小売企業）のトッププレーヤーとして、そのスケールメリットを活かし、大手のお取引先とのパートナーシップにより、さらに競争力のある素材や商品の開発を進めています。また、グローバルブランドとしてのポジションを確立するために、欧米のファッション都市で旗艦店戦略を進めています。一方で、アパレル需要の成長が著しいアジア市場では、中国（香港を含む）と韓国での出店を加速させています。

国内関連事業では、ワンズオンとビューカンパニーによる靴ビジネス、キャビンによるウィメンズアパレル専門店ビジネス、ジーユーによる低価格衣料ビジネスに成長のポテンシャルがあると考えています。

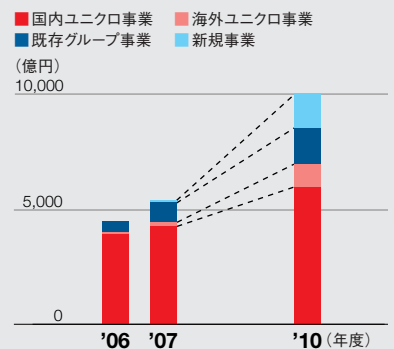
グローバルブランド事業では、コントワー・デ・コトニエやプリンセス タム・タム、セオリーなど、世界市場で十分に通用するブランドが複数あります。これらのブランドを全世界でさらに展開・成長させるとともに、M&Aによってより有力なブランド獲得を目指したいと考えています。

### 世界の主なSPA（アパレル製造小売企業）との比較

企業名(主なブランド名)	国	決算期	売上高 (億円)	前期比(%) (現地通貨ベース)
ギャップ	アメリカ	2007年 1月	18,505	▲0.5
インディテックス(ZARA)	スペイン	2007年 1月	12,996	+21.6
リミテッド	アメリカ	2007年 1月	12,385	+10.0
H&M	スウェーデン	2006年11月	11,552	+11.7
ネクスト	イギリス	2007年 1月	7,674	+5.7
リズ・クレイボーン	アメリカ	2007年12月	5,796	+3.0
<b>ファーストリテイリング(ユニクロ)</b>	<b>日本</b>	<b>2007年 8月</b>	<b>5,252</b>	<b>+17.0</b>
ポロ ラルフローレン	アメリカ	2007年 3月	4,985	+14.6
エスプリ	香港	2007年 6月	4,413	+26.9
アバクロンビー&フィッチ	アメリカ	2007年 1月	3,851	+19.2

(注) 2007年8月末時点での為替レートで円換算。

### 2010年グループ売上高イメージ



※売上高には持分法適用関連会社(リンク・セオリー・ホールディングス、ビューカンパニーなど)は含まれておりません。

## M&A戦略

### ■ M&Aの目的

M&Aの狙いとしては、2つのことが挙げられます。1つは、グループの事業ポートフォリオを拡充するために新分野での事業を獲得すること。そしてもう1つが、ユニクロなどのグループ事業が、海外で大きく展開できるプラットフォーム(事業基盤)を獲得することです。

事業ポートフォリオの拡充としては、コントワー・デ・コトニエのような、世界市場で十分展開できるアフォーダブルラグジュアリーのブランドを複数買収し、ユニクロに次ぐ主力事業として、グローバルブランドを育てていきたいと考えています。世界のアパレル・ファッション市場では、アフォーダブルラグジュアリー市場が最も成長性の高い分野であり、この分野においても商品企画・製造・マーケティング(ブランド)・販売(サービス)のすべてをコントロールするSPA企業がいかに力を発揮できると考えています。

もう1つのM&Aの狙いであるプラットフォームの獲得については、現地の企業への資本参加、買収によって事業の基盤を獲得することが、ユニクロをはじめグループのブランドが海外市場での成長を加速させる最適な方法だと考えています。

ファーストリテイリングは、M&Aによって、グローバルな視野と豊富な経験を有する優れた人材を獲得すると同時に、こうしたグループのビジョンに共感する社員に活躍の場を提供することにより、ダイナミックで革新的な企業グループであり続けることを目指しています。

### ■ 投資の基準と意思決定のプロセス

グループの事業ポートフォリオを拡充するためのM&Aの基準として最も重視しているのは、「成長性」と「収益性」です。成長性の基準の1つは、グローバルに展開できる潜在力を有する良いブランドであるかどうか、ということです。コントワー・デ・コトニエやランジェリーのプリンセス タム・タムが、その好例です。しっかりしたブランドコンセプトをもっている良いブランドであれば、ファーストリテイリンググループの資金力や、店舗オペレーション、生産調整、在庫管理などのノウハウ、中国における生産体制、情報システムなど事業インフラの共有化を積極的に行うことによって、高成長と高収益を実現できると考えています。

投資の決定に際しては、専門部署による案件の開発後に、関連部署や執行役員、取締役が検討を重ね、社外取締役3名を含む5名のメンバーで構成される取締役会において、4名の社外監査役を含む5名の監査役の参加のもと、慎重に判断がなされています。その際には、収益性と成長性を基準とした企業価値と投資リターンを確認するほか、グループ事業間のシナジー効果の分析も重要な判断材料となります。

ファーストリテイリングが今後のM&Aの対象とするのは、グローバルな展開が可能な潜在力をもつアパレル事業を有し、将来的に1,000億円以上の売上と15%以上の売上高経常利益率を確保できる企業です。グループ・M&A戦略を積極的に推し進め、今後数年間で3,000~4,000億円の投資を行うことにより、持続的な高成長を実現したいと考えています。



※売上高には持分法適用関連会社(リンク・セオリー・ホールディングス、ビューカンパニーなど)は含まれておりません。

### ファーストリテイリングのグループ戦略の軌跡

- 2004年 1月 ■ 「セオリー」を展開する  
リンク・インターナショナルへ出資
- 2005年 3月 ■ ワンゾーンを買収
- 5月 ■ 「コントワー・デ・コトニエ」を展開する  
ネルソン フィナンス社の経営権を獲得
- 2006年 2月 ■ 「プリンセス タム・タム」を展開する  
プティ ヴィクトル社を買収
- 3月 ■ 新規事業のジーユーを設立
- 4月 ■ キャビンの株式を取得し、業務提携
- 11月 ■ ビューカンパニーへ出資
- 2007年 8月 ■ キャビンをTOBにより完全子会社化