

グループ戦略

市場環境

この1年で、世界の景気動向と消費環境は様変わりしました。米国発のサブプライムローン問題に端を発する金融危機が、世界の实体经济にも大きく影響を及ぼし始めています。海外を中心に業種を問わず需要が落ち込み、アパレル・ファッション分野においても節約志向が高まるなか、消費の選別性がますます強まる傾向にあります。

このような状況下では、これまでも増して競争環境が厳しくなり、今やグローバル化した市場経済にあっては、企業の淘汰が世界規模で進行すると考えられます。アパレル・小売業界においても、世界の主なSPA*（アパレル製造小売）企業のなかで継続的な成長を続けているのは、世界市場で成功している企業です。また、需要動向を的確に見極めつつ、消費者の価格と品質のバランスに対する要求に応え、グローバルに事業を展開するトッププレイヤーだけがシェアを拡大し、生き残っていく時代へと変化していくと私たちは考えています。

グループ戦略

ファーストリテイリングが世界のトッププレイヤーと伍して戦うためには、事業ポートフォリオの拡充と1兆円の売上規模、1,500億円の経常利益が最低限必要だと考えています。

売上高1兆円のうち、6,000億円を国内ユニクロ事業、1,000億円を海外ユニクロ事業で達成し、3,000億円を国内関連事業、グローバルブランド事業などの既存・新規のビジネスで達成することを目標にしています。グループのなかで最も強いビジネスモデルは国内ユニクロ事業です。このビジネスで培ったノウハウや人材を最大限に活用し、グループ内のブランドや企業を収益性の高い事業に育てていきたいと考えています。

※ SPA: Specialty store retailer of Private label Apparelの略語で、素材調達、企画、開発、生産、物流、在庫管理、販売など、製造から販売までのすべての工程を一貫して行うアパレル製造小売企業

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)		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	2008年 1月	17,237	▲1.0
インディテックス(ZARA)	スペイン	2008年 1月	15,175	+15.1
H&M	スウェーデン	2007年11月	13,421	+14.5
リミテッド	アメリカ	2008年 1月	11,082	▲5.0
ネクスト	イギリス	2008年 1月	6,662	+1.4
ファーストリテイリング(ユニクロ)	日本	2008年 8月	5,864	+11.7
ポロ ラルフローレン	アメリカ	2008年 3月	5,336	+13.6
リズ・クレイボーン	アメリカ	2007年12月	5,005	▲1.4
エスプリ	香港	2007年 6月	4,150	+26.9
アバクロンビー&フィッチ	アメリカ	2008年 1月	4,100	+13.0

(注) 2008年8月末時点の為替レートで円換算

M&A戦略

ファーストリテイリングの売上規模、収益性を高めていくために、M&Aは有効な選択肢のひとつです。M&Aの目的としては、まず第1に、海外や新しい市場でユニクロのビジネスのプラットフォームを獲得することです。M&Aによって、小売業で最も重要な店舗開発、人材育成などを新しい市場でも短期間で高い水準にすることができます。また、優れた経営人材の獲得も可能です。M&Aの第2の目的は、グローバル展開の可能性のあるブランドを買収し、事業ポートフォリオを強化・拡充することです。過去には、コントワー・デ・コトニエやプリンセス タム・タム事業を買収することで、グローバルブランド事業を拡充しています。

投資の基準と意志決定のプロセス

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。成長性の基準のひとつは、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。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することができると考えています。

もうひとつの基準は、経営者がユニクロやファーストリテイリングと同じ価値観を共有しているかということです。アパレルビジネスを創出し、高収益・高成長の大型ビジネスにつくりかえ、グローバルに展開していく革新と挑戦のスピリットをもっているかということです。

投資の決定に際しては、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、投資リターンやシナジー効果について議論を重ね、判断をしています。