

ファーストリテイリング 事業構造改革

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CEO



事業構造改革の必然性

当社のおかれた環境・競争状況の認識

<ユニクロ事業>

●日本市場

ユニクロと同等以下の価格で、トレンドを取り入れた品揃えを充実させつつある競合の台頭と、世界的競合企業の本格的な参入

●世界市場

世界中の有力プレーヤーがしのぎを削る本格的な競争の時代に移りつつある



●急成長を続けてきたユニクロも、現状のままでは、国内市場での圧倒的な競争優位性を失う可能性がある

●世界市場での成長は小幅に止まっており、新たなチャレンジが必要



グループ事業経営は、まだ緒についたばかり

海外展開・M&A

- 2001年 ユニクロ英国出店
- 2002年 ユニクロ中国出店
- 2004年 リンク・セオリー・ホールディングスへの資本参加
ナショナル・スタンダードの買収
- 2005年 ワンゾーンの買収
コントワー・デ・コトニエの買収
アスペジとの合併事業
- 2005年秋 ユニクロ米国、韓国、香港への出店を予定



グループ経営体制の強化・確立が急務

新たな事業構造改革

事業は節目ごとに事業構造を大きく変革させる必要がある

84年 カジュアルショップ ユニクロ一号店のオープン

91年 カジュアルチェーン 本格的チェーン展開のスタート

98年 ブランド化 全国的ブランド認知の獲得



05年 世界に通用する企業への変革

世界に通用する企業への変革

- 再ベンチャー化
⇒ 大企業体質から高収益・高成長の革新的な企業グループへ
- グローバル化
⇒ 市場、商品、オペレーション、人材、経営など、あらゆる面でのグローバル化
- グループ化
⇒ 成長性のある関連事業への進出によってユニクロとの相乗効果を高め、グループ企業価値を向上させる

当然、自らの最優先事項として、ユニクロの構造改革を推進する

事業構造改革の第一歩 純粋持株会社への移行

ユニクロ、FRのこれまでの慣性を断ち切る

- ユニクロの成功体験に引きずられることなく、ドラスティブックに事業構造を改革する
- 純粋持株会社制に移行することで、各事業の責任を明確化し、変革を加速する
- 新設の株式会社FRホールディングス・・・目指す企業像は
 - 自律した個人が集まり、活躍できる、魅力ある企業
 - 経営人材を採用・育成・輩出する企業
 - 世界に通用する、これまでにない高収益、高成長の企業グループ

純粋持株会社制へと移行する理由

グループ企業各社への企業統治(ガバナンス)を強化する

- 会社経営にとって
 - FRグループの経営とユニクロ事業の経営が峻別される
 - 個々の事業(地域)の採算性がより明確になる
 - ユニクロからの出資ではなく、グループ企業の価値向上に徹した純粋持株会社からの出資となる
- 社員にとって
 - ユニクロ事業、他のグループ企業の事業を問わず、業績向上への責任と意欲が高まる
 - 結果として、国際的な企業グループの一員という意識レベル、行動レベルへと変化する

M&Aの重要性、意義

スピード感を持って事業構造改革を進めるためには、M&Aが有効

- 事業構築の時間を大幅に短縮する
- 世界のトップクラスの経営者を獲得し、FRグループの経営人材を強化する(企業ごと買収することが近道)
- FRグループに足りない機能、強化すべき機能を素早く手に入れる
- 現在のユニクロの経営幹部が、グループ企業の経営を通じて、真の経営者としての力をつける

世界一のカジュアル企業グループを目指し 事業構造改革を行う

ユニクロの使命

我々が評価を受ける競争優位性を確認し、事業を再定義することで
構造改革を実行する

革新的なカジュアルウェアを開発して、世界中の人々の生活を
豊かにする

FRグループの中期ビジョン

2010年に売上高1兆円、経常利益率15%を実現し、世界一の
カジュアル企業グループを目指す

