

世界とはたらく

Question.

**2008年8月期は大幅な増収増益でした。
好調の要因は何でしょうか**

Answer.

**刻々と変化する市場に合わせ、「打ち手」を
変えていった**

まず、ユニクロ事業で「ヒートテック」をはじめとするヒット商品を、毎シーズン出せたことが、業績に大きく貢献しています。

商売は、きっちりした計画を立てて、それを実行することが大切ですが、現実には計画と違う局面が、毎日、毎週現れてきます。それに対してどんどん手を打つことが重要なのです。お客様の要望や市場の環境に合わせて、スムーズに「打ち手」を変えられるようになったのが好調の要因といえます。具体的には値引販売のコントロールや、各シーズンにおける早めの商売の立ち上げなどです。

また、この1年の変化としていえるのは、経営トップである私自身が現場に入ったことで、社員のなかで「会社を変えていこう」という意識が強くなった点です。「どうしたら売れるか」を、全員が必死になって考えるようになりました。

国内、海外ともに、アパレル小売市場の消費環境は良くありませんでしたが、このような実績を残すことができたのは、我々がこうして日々の商売を積み重ねてきたことが、良いサイクルで循環し始めた結果だと思います。

Question.

**ファーストリテイリングのグローバル戦略
とはどのようなものですか**

Answer.

ユニクロをアジアで圧倒的なナンバーワンに

まずは、経営陣以下社員がグローバルなビジョンをもつことです。世界中の人材が集まって、世界中で一番良い商品を、一番良い方法、一番良い組織で提供していくということ。今ファーストリテイリンググループのなかで一番強い組織はユニクロですが、今のユニクロは半分のローカルプレイヤーです。ですから、まずはユニクロを100%グローバルプレイヤーにして、そこを中心にグローバルで強いグループにしていきます。

グローバルプレイヤーになるためには、進出しているそれぞれの市場でナンバーワンにならないといけないと思います。第1段階としてはH&MやZARAがヨーロッパで

ナンバーワンになったように、我々はアジアで圧倒的なナンバーワンになる必要があります。そのために、中国・香港でできるだけ早く100店舗以上、韓国でも100店舗以上の販売網を確立する計画です。生産については、今でも中国がナンバーワンの生産拠点ですが、これもグローバル生産を視野に、一極集中のリスク軽減を図っていきたいと考えています。

世界中で成功している企業というのは、時代や業種が異なっても、価値観や業務プロセスにあまり違いはないものです。ただ、勝ち残っていく企業というのは、時代に適応して、利益を上げていく。そして一番時代に合った商品と企業だけが生き残る。ユニクロについては、海外でもあらゆる人を買ってもらうようにしなければならないですし、それは今の日本と同じ状況の一つひとつの国で作っていくことであり、その結果、ユニクロブランドが世界に広がるということです。

Question.

**「再ベンチャー化」とは具体的には
どういう意味でしょうか**

Answer.

今一度、ベンチャースピリットを

今のファーストリテイリングの社員に一番欠けているものは、ベンチャースピリット、あるいは経営者感覚といったものだと思います。いつも言っていることですが、商売というのは、毎日、その日に入社したらどうするか、あるいは店舗がオープンしたらどうするかということを考え続けられれば、必ず成功します。ブランドについても昔からのままではなく、今の時代ならどうするかということを考え抜く。そして確かな時代認識、市場認識、業界認識をもって挑戦するということです。

ベンチャーというのは大失敗か大成功かのどちらかですが、失敗がないと成功もないわけですから、それを恐れてはいけません。企業が大きくなり安定してくると、与えられることが当たり前になってきますが、自分で取りにいかなくてはならないと思います。もう一度、今までのやり方をいったん全部否定して、新しい方法は何なのかを考える。自分で分析して、自分で革新していく。それが再ベンチャー化です。「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」というコーポレートステートメントにあるように、「服」で世の中を変えていこうと、社員全員が思わないとだめですね。人は、一般的に「理想派」か「現実派」か、どちらかというように考えられることが多いかもしれませんが、両方を知っている人でなければ大きな仕事はできないのです。



Question.

今後の成長戦略を教えてください

Answer.

2020年に世界一。その本格的なステップは始まっている

世界経済が停滞局面に入って消費マインドが冷え込むなか、国内外の小売企業にとっては、これまでも増して厳しい事業環境が続くものと予想しています。今後は本当に生活ニーズがあるものでないと多くは売れないと思います。ユニクロについては、ヒートテックもそうですが、時間をかけて、そう簡単に真似できない付加価値の高い商品をお取引先や工場と一緒に開発していきます。ジーンズについても、我々ほど真剣にジーンズのことを考えている会社はないのではないかと自負しています。プリントTシャツのコンテンツも、我々ほどこだわって作っている会社はないと思っています。

国内ユニクロは、やり方次第でまだまだ成長の余地がありますし、そのために引き続き店舗の大型化を進めると同時に、ウィメンズ商品の拡充に力を注ぎます。ウィメンズ商品については、今から開発を強化します。

海外ではまずアジアで足固めをしながら、世界のファッション都市で旗艦店を展開し、ユニクロの知名度を高めたいと考えています。もっと海外でも買っていただかなくては、グローバルブランドとはいえませんね。

グループ企業については、国内関連事業の採算性の改善が大きな課題です。2008年9月に経営統合した

GOVリテイリングでは、経営の合理化を継続すると同時に、新しい靴事業、低価格衣料事業の創出にチャレンジします。キャビンは2008年8月期に営業黒字を達成しましたが、数年後には売上が倍増するように、ブランド力をさらに高めていきます。

グローバルブランドは、欧州の景気悪化により出店は抑制しますが、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タムのバックオフィスの共通化や、グループでの生産、マーチャンダイジングやマーケティングの共通化により、グループとしての相乗効果を出していきたいと考えています。

ファーストリテイリングは「グループ売上高1兆円、経常利益1,500億円」に加えて、より長期的な「2020年には世界一のアパレル製造小売グループになる」という目標を設定しました。これに一步でも近づけるように、社員全員が全力で走らなくてはなりません。本当に変革を遂げることができれば、毎年20%近い成長に、売上高対比20%の経常利益も不可能ではないと思っています。

Question.

M&Aの考え方を教えてください

Answer.

高成長のための選択肢のひとつ

M&Aの目的は、第1にはユニクロ事業をグローバル化していくために必要なプラットフォーム(事業基盤)を、比較的時間をかけずに築いていくということです。特に欧米で、ユニクロの強みを発揮できる企業があればもちろん検討します。2つ目の目的は、グループのブランドポートフォリオの強化です。コントワー・デ・コトニエやプリンセス タム・タム、セオリーのように、グローバルに展開できる可能性のあるブランドがグループに加われば、ファーストリテイリングの資金力やプラットフォームを活かして、収益性を高めることが可能です。

国内については、我々はベーシックカジュアル以外の分野をほとんど開拓していないので、製造業から流通業までファッション関連企業はすべてが視野にあります。アパレル業界は古い業界なので制度疲労している部分もありますが、いい企業と一緒になれば、もっと成長できて収益も上がると思います。

いずれにしても、この状況下でもM&Aは活発に行われており、企業が成長するためには当然考えなければならない選択肢のひとつであると思っています。