

2017年10月12日

ファーストリテイリング 経営方針

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
柳井 正



- **情報を商品化する企業になる**
- **生き残るために自ら変わる～有明プロジェクト～**
- **Global is Local, Local is Global**
- **Global One 全員経営**
- **LifeWear**
- **服を変え、常識を変え、世界を変えていく**

2

こんにちは、柳井です。

決算内容に関しては、岡崎から詳細に説明しましたので、私からは主に、ファーストリテイリングの使命や商売に取り組む姿勢、LifeWearについてお話しします。

「情報を商品化する企業になる」、そして「生き残るために自ら変わる～有明プロジェクト」です。「Global is Local, Local is Global」、「Global One 全員経営」、「LifeWear」、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」、これらのことについて、順番にお話ししたいと思います。

情報を商品化する企業になる

3

我々が、激変する時代の中で、
どのような企業になりたいと考えているのかについて、お話しします。

「業界」が消える

情報を商品化する企業になる

4

本格的なグローバル化、デジタル化が始まっています。

国境、企業、業界の概念を超えて、
人やモノ、情報の動きが激増し、
人と人、モノとモノ、モノと人、そして情報が緊密につながり、
製造業、流通業、サービス業といった「業界」や、
企業のボーダーが消滅していきます。

従来 of 産業はすべて高度な情報技術を活用し、
それぞれの企業の強みを生かし、
いかに高い価値をお客様に提供できるかが問われ、
そしてそれこそが存在意義になるのです。
我々はお客様のために仕事をします。

情報を商品化する企業になる

進化するお客様のニーズに応える

5

ファーストリテイリングは、今までは商品を企画、製造、販売する企業でした。今後は「情報を商品化する」新しい業態に変わり、情報製造小売業になります。

今後は自分たちの特徴を活かし、
どんどん進化するお客様のニーズに応えられる企業だけが生き残る。
その動きの中心にいるのが、Googleであり、Amazon、
Apple、アリババ、テンセントであります。
彼らはすでにあらゆる領域に入ってきている。
そしてそれらの企業は協力者であり、競合先にもなります。
それは情報をお客様、お取引先様だけでなく、
社会全体、全世界の顧客とお互いにコミュニケーションして
新しい顧客ニーズをつかみ、ボーダーレスで情報のやり取りをするということです。

①お客様中心

②個人対個人のコミュニケーション

③即断・即決・即実行

④小チームで責任と権限を明確にし、早く実行する

そのために最先端のテクノロジーを使い、より早く、より正確に
あらゆる業務を大量に改善、改革、実行していきます。

**生き残るために自ら変わる
～有明プロジェクト～**

6

次に「生き残るために自ら変わる」、
我々が取り組んでいる有明プロジェクトについてお話ししたいと思います。

「生き残るために自ら変わる」

生き残るために自ら変わる～有明プロジェクト～

7

こうした新しい次元の競争に勝ち、生き残るために自ら変わる、
変化に対して受け身になれば、衰退します。
自ら変化を起こし、その機会を活用して成長する、
そのためのチャレンジが有明プロジェクトであります。

**無駄なものをつくらない
無駄なものを運ばない
無駄なものを売らない**

生き残るために自ら変わる～有明プロジェクト～

8

まったく新しい働き方、新しい会社をつくるのが有明プロジェクトの目的です。企画、生産、物流、販売まで私たちが自ら主体的にプロセスのすべてを改革します。その基本は「無駄なものをつくらない」、「運ばない」、「売らない」ということです。

すべての業務プロセスを私たち自身が完全に理解し、
生産や物流のパートナー、お取引先と一緒に問題を解決していく、
明確な目標を設定し、無駄を徹底的に排除する、
生産や物流にとどまらず、
店舗での接客、本部社員の働き方含め、仕事の仕方をすべて変えていきます。
このプロジェクトをやり遂げて、必ず未来に勝ち抜く企業になります。
これは過去の我々の歴史、現状のビジネスに
未来のテクノロジーを積極的に取り入れ、
情報と実践が連動した新しい産業をつくることになります。

Global is Local, Local is Global

Global One 全員経営

個店経営 SKU管理

9

次に、我々ファーストリテイリングが商売をやっている上で大切にしていること、「Global is Local, Local is Global」、「Global One 全員経営」、「個店経営 SKU管理」これについて、もう一度皆さんにお話ししたいと思います。

世界中で古今東西、良い経営の原理原則、ビジネスプロセスは変わりません。また、それぞれの地域、国には固有の文化、歴史、生活、気候があり、好みの色、サイズ、デザイン、シルエットが違います。このローカルの文化、価値観、歴史を尊重しながら、全員でやるべきビジネスプロセスをグローバルで統一し、ビジネスに関する価値観を統一していきます。

最終的にチェーンストアでなく、全世界の全店舗をグローバルで統一しながら個店のニーズと売れに応じて最適の商品構成をし、教育訓練された販売員がお客様一人ひとりに情報を伝えて、顧客ニーズを満たしていくことを実現したいと思います。これがGlobal One 全員経営です。



INES DE LA FRESSANGE
PARIS
UNIQLO



UUUU
UUUU
UUUU
Uniqlo U
The Future of
LifeWear



HANAJI
HANA TAJIMA
UNIQLO



JWANDERSON
UNIQLO

10

我々の社員全員が本当に良い商品をつくろうと思えば
世界中のすぐれた才能と協力し、服をつくれます。
例えば、フランスでいうとイネス・ド・ラ・フレサンジュ、クリストフ・ルメール、
英国だと、ハナ・タジマ、JW Andersonなど、
世界中にはすぐれたデザイナー、クリエイターがいます。

世界中の服に関するあらゆる情報を集め、
世界最高の服の専門家として商品をつくっていきます。



服に関するすべてのことを知っているのが私たちの強みです。
アパレルの業界は、1社で世界を独占できる市場ではありません。
パートナーと共に成長することが必要です。
私たちは世界中の誰とでも、どんな企業とでもパートナーになれます。
Disney、Apple、Google、facebook、アリババ、テンセント、東レ、三菱商事、アクセンチュア
世界の一流のプレーヤーと組んで仕事ができる、
こんな企業はファーストリテイリング以外にありません。
例えば、アートとファッションの取り組みです。
ニューヨークのMoMAとの取り組みが、ベストパートナーシップとして
Americans for the Arts(全米芸術委員会)で表彰が決まりました。
MoMA同様、ロンドンのテート・モダンとも昨年秋から
「UNIQLO テート・レイツ(Tate Lates)」という取り組みを実施しています。

良いアイデア、良い取り組みを、世界中に活用し、グローバルで勝つ、
多様な文化的背景を持つ人材、企業とコラボレーションし
それらの価値ある情報を商品にする、
これがグローバルで商売をやっていることのメリットです。
これがこの業界に最も必要なことであります。
最近オープンしたバルセロナやバンクーバーを始め、
世界各地で地域の文化、歴史に密着した地域経営をしています。

LifeWear

12

もう一度、私たちの目指す服 **LifeWear**についてお話します。
着る人の生活に根ざした服、
作り手ではなく、着る人の価値観から作られる服、
服に個性があるのではなく、着る人に個性がある、
そう我々は信じている。

だからこそ私たちの服は、
お客様のスタイルを構成する部品になれる、
お客様との真摯なコミュニケーションを続け、
お客様の声を活かして**LifeWear**を進化させる、
そして全く新しい服、世の中にない新しい価値を生み出していきます。

世界最高の服の産業をつくる

LifeWear

13

私たちは世界中の人材、資源、情報を利用して
世界最高の服と情報を提供できる、まったく新しい産業をつくります。

**服を変え、
常識を変え、
世界を変えていく**



14

これはファーストリテイリングのステートメントです。
私たちのすべての出発点がここにあります。

ビジネスはお客様を、そして社会を豊かにするためにあり、
その目的を忘れず、より良い世界を実現するための努力を継続していきます。

ぜひ皆様のご支持、ご支援をお願いいたします。