

2018年4月12日

ファーストリテイリング 今後の展望

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



こんにちは、柳井です。

決算内容に関しては、この後、岡崎のほうから詳細に説明いたしますので、私からは主に、ファーストリテイリングの目指しているもの、我々の経営方針とその現状についてお話しいたします。

**産業はすべて
情報技術を軸に再構築され
世界的規模で競争する時代**

2

グローバル化、デジタル化、こういった流れは、すでに水や空気のように、生活に密着不可分なものになりました。

国や企業、業界といった既存の枠組みをこえて、人やモノ、情報が自在に動き、既存の産業はすべて、情報技術を軸に再構築され、世界的規模で競争する時代であります。

**自分の土俵を自分でつくる
他者に真似のできない
プラットフォームを確立する**

3

このような状況下では、誰かの後追いではなく、
自分が闘う土俵を、自分の手でつくり上げ、
他者にマネができないプラットフォームを確立した者が勝つ。
そういう時代になったと考えています。

GoogleやApple、Amazon、アリババ、テンセントなどは、
まさにその典型例です。

MADE FOR ALL LifeWear

「服のインフラ」

4

私たちは、MADE FOR ALL、LifeWearというコンセプトを、
世界で初めて構築し、具体的に示しました。
単なる流行の服、低価格の服ではなく、高品質な生活の道具、
人が個性をつくり出すための「部品」を提供してきました。

常にリーズナブルな価格で、いつでも、どこでも、誰でも手に入り、
豊富なアイテム、カラー、サイズがあって、
自分でそれを組み合わせて、個性をつくっていく。

そういう生活に欠かせない部品、生活のための道具を世界中に供給しています。
ある意味で、日常の暮らしのインフラに近い性格を持っています。

**商品の企画、生産、物流、販売、
リサイクルまで
すべて自らの手で行う**

5

そして、このような明確なコンセプトを持った服の商売を、商品の企画から生産、物流、店頭や、オンラインでの販売、リサイクルに至るまで、自らの手で行っています。

まだまだ道なかばですが、服のビジネスを通じて、社会をより良い方向に変えていく。

そのためのコンセプトを、明確に構想し、具体的な商品やサービスとして実現してきたのは、私たちファーストリテイリングだけです。この点が、世界中のお客様の支持を得ていると考えています。

有明プロジェクト 生き残るために自ら変わる

6

急速に変化する社会で、競争に勝ち、生き残るためには、自ら変わる以外にありません。変化に対して受け身になれば、必ず衰退します。

積極的に変化を起こし、その機会を活用して成長する、そのための、全社を挙げてのチャレンジが、有明プロジェクトです。

有明プロジェクト Ⅱ 全社の変革運動

7

ぜひ、皆さんにご理解いただきたいのは、
有明プロジェクトは、ECの推進に限ったことではなく、
全社の変革運動である、ということです。

企画、生産、物流、販売まで、
私たちが自ら主体的に、ビジネスプロセスのすべてを変革し、
私たちが、自身の働き方を根底から変える。

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。

**無駄なものをつくらない
無駄なものを運ばない
無駄なものを買らない**

8

この全社変革の基本は、「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、あらゆる領域のパートナー、お取引先様、さらに言えば、お客様と一緒に、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。
本当に、世界中のお客様の生活を変えられるものを届ける。
そのためのツールとして、最先端のデジタル技術を活用する。

企画、生産、物流、店頭での販売に至るまで、
全社員の働き方、仕事の仕方を、すべて変えます。

Global is Local, Local is Global

9

これは、私たちがこれまで、グローバルで事業を展開するにあたり、大切にしている考え方です。

世界中のあらゆる国、地域に、それぞれ固有の文化、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。

ローカルの文化、価値観、歴史を尊重し、個性を大事にしつつ、グローバルでビジネスプロセスの同期を取り、事業に対する価値観を、全社員が共有する。

「Global is Local, Local is Global」は、そういう意味です。

グローバルワン 全員経営

10

もう一つ重要なのが、「グローバルワン 全員経営」です。

世界で一番良い方法で、ファーストリテイリンググループ全事業を経営していく、
世界でひとつのファーストリテイリングとユニクロにつくり変える、
世界中のすべての社員が、経営者感覚を持ち、全員で経営をしていく、
有明プロジェクトが目指すものは、まさにここにあります。

グローバル・ヘッドクォーターの機能向上

11

オフィスを移転し、有明プロジェクトを本格稼働させてから、約1年の大きな成果の一つは、グローバル・ヘッドクォーター(GHQ)の機能向上です。

GHQの方針の下、世界中の各地域の本部や、店舗が常に連携を取り、確かなデータに基づいて、一つの組織体として、有機的に仕事をする体制ができてきました。

経営人材の育成

12

またここ数年、大胆な人事異動を行い、多数の優秀な人材が、国内および海外での経営経験を積むことで、経営の中核を担う人材が育ってきました。長年目指してきたチーム経営が、実現しつつある実感を持っています。

すでに、私は、経営に関する決定の最終承認をするだけで、日常業務の執行に関しては、経営執行チームが担ってくれています。私は毎日、午後3時に退社しておりますが、業績は好調です。

私の後継者の問題について、皆さんのご関心が高いと承知しておりますが、現状の経営陣は、結構いい線を行っているのではないかと、思っています。私は、何も心配をしておりません。

服を変え、
常識を変え、
世界を変えていく



13

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」

これは、我々ファーストリテイリングのコーポレート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る。
この目的を忘れず、より良い世界を実現する。
そのための努力を、これからも継続していきます。

ぜひ、皆様のご支持、ご支援をお願いいたします。