

2018年10月11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、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がどのように情報製造小売業になっていくのか、まったく新しい産業へと生まれ変わるための全社変革について、お話します。

# すべてをゼロから革<sup>か</sup>える

2

私たちが目指していることは、  
「お客様にとって最もよいビジネスとは何か」を徹底的に追求し、  
その実現のためにすべての商売のやり方、私たちの働き方をゼロから革(か)えることです。

これは、サプライチェーン、コミュニケーション、組織の在り方、自らの働き方、  
他の企業や個人とのパートナーシップの在り方など、すべてを革(か)えるということです。

このように、世界中の人々のために、世界中の人々と一緒に、  
新しい商品をつくっていきたいと考えています。

そのために今、私たちがやろうとしていることについて、本日はお話ししたいと思います。



今年の8月に、スウェーデンのストックホルムにユニクロの店舗をオープンしました。

LifeWearのコンセプトに基づき、ストックホルムの人々が、より豊かなライフスタイルを送れるよう、高品質でバラエティに富んだ商品を提供しています。

この店舗は、ストックホルム市内の中心にある「王の庭」と呼ばれる公園に面し、最も歴史ある百貨店に隣接する最高の立地にあります。

ユニクロ店舗が入居している建物は、機能主義建築の生みの親として知られる、スウェーデンの世界的な建築家スヴェン・マルケリウス氏が手がけました。

オープン当日、私も店舗に行きました。  
非常に多くのお客様にご来店頂き、大盛況でした。

オープン日の様子を撮影した動画をご覧ください。





来店されるお客様の「服」に対する感度の高さ、  
列を作って、オープンをお待ちくださるお客様の洗練されたマナー、  
互いに譲り合い、フレンドリーに会話しつつ、お買い物を楽しむ余裕のある態度、  
このような世界トップクラスの先進国の成熟した文化に、深い感銘を受けました。

また、現地の従業員数は、決して多くはないですが、少人数でキビキビと動き、  
休日はしっかり休むという、効率の高い働き方をしていました。

これが本来の、少ない人口で高い付加価値を生み出すワークスタイルなのだと、  
改めて目を開かれる想いがしました。

**LifeWear**は、

あらゆる人の生活を、より豊かにするための服。

美意識のある合理性を持ち、シンプルで上質、

そして細部への工夫に満ちている。

生活ニーズから考え抜かれ、

進化し続ける普段着です。

6

我々のコンセプトの一つが、LifeWearです。

LifeWearはあらゆる人の生活を、より豊かにするための服。

美意識のある合理性を持ち、シンプルで上質、

そして細部への工夫に満ちている。

生活ニーズから考え抜かれ、

進化し続ける普段着です。

世界中の人々が気軽に買える、ライフスタイルをつくる道具。

そのような服を私たちはLifeWearと呼んでいます。

**ユニクロの服とは、**

服装における完成された部品である。

人それぞれにとってのライフスタイルをつくるための道具である。

つくり手ではなく着る人の価値観から作られた服である。

服そのものに進化をもたらす未来の服である。

美意識のある超・合理性でできた服である。

世界中のあらゆる人のための服、という意味で究極の服である。

**UNIQLO MADE FOR ALL**

7

そして、そのLifeWearの中心にある理念は、  
MADE FOR ALL「あらゆる人のための服」という考え方です。

ユニクロの服とは、服装における完成された部品である。

ユニクロの服とは、人それぞれにとってのライフスタイルをつくるための道具である。

ユニクロの服とは、つくり手ではなく着る人の価値観からつくられた服である。

ユニクロの服とは、服そのものに進化をもたらす未来の服である。

ユニクロの服とは、美意識のある超・合理性でできた服である。

我々はこういった「理念を持つ服」を通して、  
あらゆる人の生活をより良くすることを、使命としてきました。

# ヨーロッパは グループ戦略の重要マーケットの一つ 積極的な出店を継続

8

グローバルブランドとしてのポジションを確立するため、ユニクロはこれまで、世界各地の主要都市で、グローバル旗艦店をオープンしてきました。グローバル旗艦店は、ニューヨーク、パリ、ロンドン、上海、香港、シンガポール、マニラ、台北、ソウル、そして日本国内では、東京と大阪にあります。

こうした一連のグローバル戦略の中で、服の文化の先進地域であるヨーロッパは、今後のグループ戦略の最重要マーケットの一つであり、ヨーロッパでのユニクロブランドの評価は非常に高いです。

昨年初出店した、スペインのバルセロナに続き、今年はスウェーデンのストックホルム、オランダのアムステルダム、来年春にはデンマークのコペンハーゲンに出店するなど、積極的に出店を続けていきます。

## 中国、東南アジア、インドは 世界経済の成長センター

9

グローバルブランドのポジションを構築する上で、  
重要地域の一つがヨーロッパだとすれば、  
世界的な経済の成長センターは、中国、インドを中心とするアジアにあります。

## 2019年秋、 インドにユニクロ1号店をオープン

10

ユニクロは来年の秋、南アジア地域への進出の第一歩として、  
インドのデリーに1号店をオープンします。

インド進出にあたっては、過去の他の国での出店のような  
チェーン展開では、絶対にうまくいきません。

**同じ志を持つ現地の企業や個人と  
強いパートナーシップを組み、  
基礎から自分たちで仕組みをつくる**

11

インドのような独自の文化を持つ巨大な国で、本気で商売をし、成長しようと思うなら、基礎の基礎から仕組みをすべて自分たちでつくらなければなりません。

同じ志を持つインドの優秀な企業や個人と一緒に強いパートナーシップを組み、我々も現地について必死に勉強し、彼らにも我々のことを知っていただく。このように、互いに成長していくという決意がなければ決して成功できないと考えています。

## フルスイングでホームランを狙う

12

中国と同じように、今後はインド抜きでは世界一にはなれないと考えています。ゼロからすべて新しいやり方で作り革(か)えたいと思います。

過去の成功や失敗の経験を総動員し、フルスイングでホームランを狙う、それ以外に、成功はありません。

逆に言えば、それぐらいやらないと、インドに出て行く意味がありません。

## 「超情報化時代」

### 世界の卓越した企業や個人と共に、 チームでビジネスをする

13

商売のやり方をすべて革(か)えると同時に、重要なのは、私たち自身の組織のあり方、働き方を根底から革(か)えることです。

改めて申し上げるまでもなく、世界は今、あらゆる情報が瞬時に、グローバルに飛び交い、すべての経済活動は、国や企業の壁を超えた視点で、考えなければならない時代です。

そのような「超情報化時代」に最も重要なことは、世界中の優れた企業や個人とのパートナーシップです。自分たちの組織の殻に閉じこもっていたら何もできません。

我々は、東レ株式会社との十数年に及ぶ戦略的パートナーシップをはじめ、グローバルブランドアンバサダーのアダム・スコット選手、最近、契約を締結したロジャー・フェデラー選手といった卓越した人材とチームを組み、一緒に服をつくり、世界中の人々に我々のサービスを届けています。今後、世界で競争に勝つにはパートナーシップが大きなカギになると考えています。

## 有明プロジェクト さらに加速できる体制が整った

14

先日、パリで株式会社島精機製作所の島社長と一緒に「The Art and Science of LifeWear 2018」と命名したイベントを行いました。

パリコレクションの期間中でもあり、会場のジュ・ド・ポーム国立美術館には、多くの方にご来場をいただきました。

「世界中の情報を整理し、誰もが使えるようにする」という理念を持つGoogle LLC、自動倉庫世界シェアNo1の株式会社ダイフク、これらのパートナー企業との協業を発表しました。これで、有明プロジェクトをさらに加速できる体制が整いました。

私たちの取り組んでいる「有明プロジェクト」は、単に既存の情報システムをバージョンアップする、Eコマースの比率を高めるといった表面的な発想ではありません。

従来の概念をすべて捨てて、自社の組織、仕事の仕組みそのものをつくり革(か)える。世界中の情報を集め、世界中の人々と一緒に服をつくる。まったく新しい情報製造小売業になるということです。

## グローバルワン 全員経営

15

我々が目指しているのは、全員が経営者になることです。  
そのために幅広い経験を積むことが必要です。

世界中の社員が、さまざまな地域、さまざまな部署に行って仕事をする。  
日本からたくさんの人材が海外に出て行き、海外からも多くの人材が日本に来る。  
さまざまな経験、異なる専門領域を持つ人が多様性を活かしながら一緒に仕事をする  
ということが必要です。

性別も国籍も年齢も社歴の長さも関係なく、同じ理念を共有する人がシームレスに繋がり、  
世界のどこにでも行く。そして、そのような経験を積んだ人材が、  
各国や地域で成長し、経営者となり、真の経営トップとして育っていく。  
そういう組織にしていきたいです。

**世界中の本部、店舗が  
ダイレクトにつながり  
即断・即決・即実行する**

16

グローバルヘッドクォーターと世界各地の本部、店舗がダイレクトにつながり、経営者と個々の社員、経営者と経営者同士が、直にコミュニケーションするフラットな組織。

また、person to person, person to team, team to team  
誰もがダイレクトに話し、その場で答えを出し、即判断、実行する。

世界のどこでも、誰とでも、まるで自分の隣にいるかのように仕事ができる。

仕事に対する基本的な考え方、仕事のプロセスを根底から変え、  
そういう働き方ができる仕組みを実現したいと思います。

## サプライチェーンを ゼロからつくり革<sup>か</sup>える

17

そして、企画、生産、物流、販売にいたる全社のサプライチェーンを根本から革(か)え、世界最強のパートナーたちと一緒にパートナーシップを組み、最新の情報と情報技術を活用し、まったく新しい産業を創り出す。これが有明プロジェクトです。

服を変え、  
常識を変え、  
世界を変えていく



18

これはファーストリテイリンググループの企業理念で、毎回お伝えしていることですが、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ます。

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。