

2019年4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



## 本日お話ししたいこと

- まったく新しいステージに入った
- 世界中で尊敬される企業になる
- LifeWearが世界を変える

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現状と今後の展望についてお話ししたいと思います。

「まったく新しいステージに入った」、「世界中で尊敬される企業になる」、「LifeWearが世界を変える」、といったタイトルでお話しします。

本題の会社の中長期戦略をお話しするにあたり、まず皆さんにご覧頂きたいものがあります。こちらをご覧ください。  
(\* 2018年7月以降、ファーストリテイリングにあったニュース動画を投影)

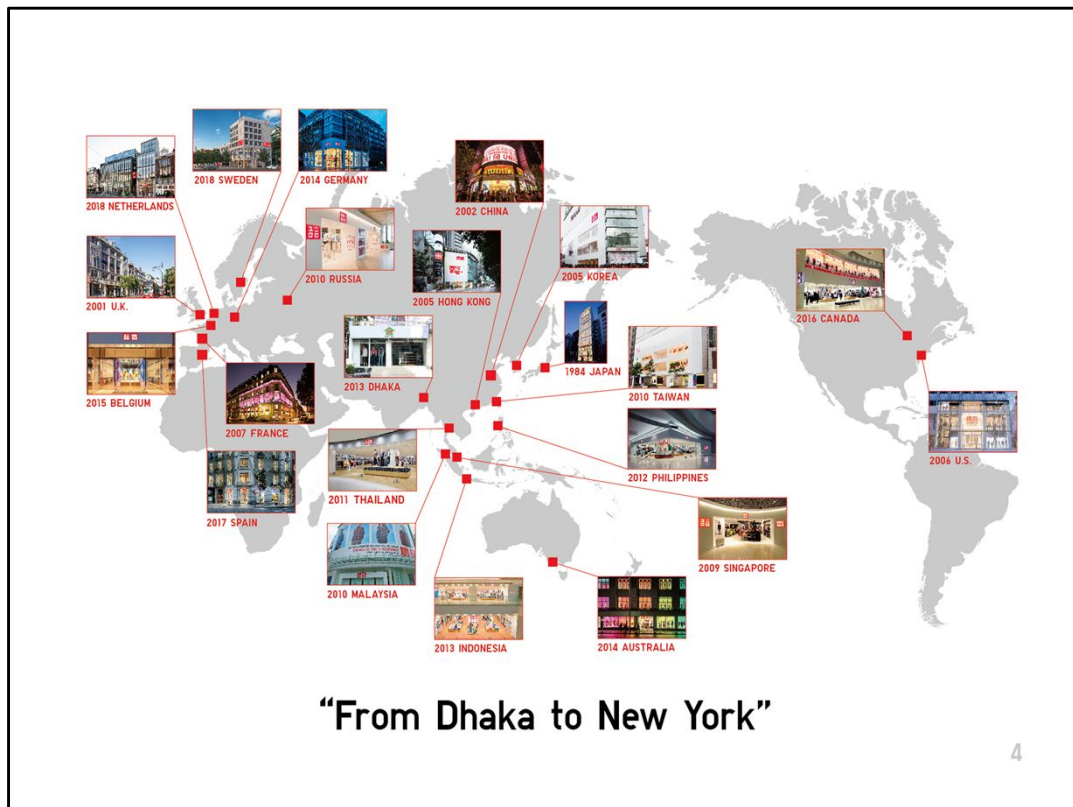
## 10年前は 想像もできなかったこと

まったく新しいステージに入った

3

これらは2018年7月以降の、たった半年弱の間に起きたことです。  
私たちは今、さまざまな世界一流のパートナーたちと協力し、  
過去に類のない取り組みを実行しております。  
わずか数年前には、想像すらしていなかったことが、  
当たり前のように日常の仕事の中で起きております。

ユニクロがアメリカに1号店を出したのは2006年です。  
10年前は想像もできなかったことが、当たり前のように、  
私たちの日常の仕事の中で起きている。  
私たちは既に過去とはまったく違う、新しいステージにいるのではないかと思います。



それも「From Dhaka to New York」－ 発展途上国から先進国まで  
 同じ商品をグローバルで売る体制をつくった企業はほとんどありません。

2019年秋にはインドに1号店を出店します。  
 地域的な広がりに加え、私たちほど世界中の多岐に渡る領域の  
 一流プレイヤーたちと一緒に仕事をしている企業は  
 ほぼいないと言っても過言ではないと思います。

後ほど改めてご説明しますが、LifeWear、MADE FOR ALLという、  
 私たちの服に対する根本的な考え方は世界各地で支持され、  
 ファーストリテイリングは、グローバルで最もイノベーティブな  
 企業の一つとして認知されつつあると思います。

海外ユニクロ事業の営業利益が、国内ユニクロ事業を  
 大幅に上回る状況が定着しつつあります。

グローバル企業としての基盤を確立し、  
 世界中で多彩かつハイレベルなパートナーたちと協業し、  
 新たな段階に成長するステージに入りました。

## 世界中で尊敬される企業になる

5

次に、「世界中で尊敬される企業になる」というタイトルで、  
私たちはどういったことを目指してビジネスを行っているのかについて、  
お話ししたいと思います。

## 企業の評価基準が変わった

世界中で尊敬される企業になる

6

私たちはこれまで「情報製造小売業で世界No.1になる」と言ってきました。しかし、世界はもはや業界や業種、国や地域といった既存の категорияが無意味な時代に入りました。

企業の評価基準も変わりつつあります。売上高とか利益率とか、市場シェアなどの指標に留まらず、企業としての全体的な「質」の高さ、つまり、世界各地で社会に良い影響を与えられる企業、世界中の人々の生活をより良い方向に変え、尊敬される企業が、最も重要になる時代になりました。

私たちもそういう企業になる決意をしました。

# 有明プロジェクトは 考え方の改革、 働き方そのものの改革

世界中で尊敬される企業になる

7

私たちの基本的なコンセプトであるLifeWearを世界中のあらゆる人々に提供するための根幹となるのが有明プロジェクトです。

その有明プロジェクトが、構想フェーズからいよいよ実践フェーズに入り、日々、試行錯誤・悪戦苦闘を繰り返しながら前進してまいります。今後の中長期戦略は、すべて有明プロジェクトに従って進めていきます。

これまでも繰り返しお話してきたように、有明プロジェクトは、世界最先端の情報システムを導入しようとか、Eコマースにさらに力を入れようとか、そういった表面的な発想ではありません。

有明プロジェクトは、私たち自身の考え方の変革であり、働き方そのものの改革、企業文化を変え、社会に提供する価値を変え、社会そのものを変えていくものです。それによって、本当のLifeWearを実現するためのプロジェクトです。

**お客様にとって  
不都合なことをすべて解消し  
お客様満足を徹底的に追求する**

**世界中で尊敬される企業になる**

8

店頭やカスタマーセンター、ECという顧客接点(フロントエンド)で得た「生の情報」を起点に、商品計画や企画、マーケティング、生産などが完全に連動したマーチャндаイジングを実現し、お客様に適正な商品を、適正な時期、適正な場所に、適正な量と価格でお届けする。

世界の約13万人の従業員がフラットにつながり、お客様にとって不都合なことをすべて解消し、お客様満足を徹底的に追求する。まだまだではありますが、そのための具体的な環境が整ってきました。

ただし、このプロジェクトは永遠に完成しないプロジェクトであります。お客様満足を追求するために、全社員が参加する。お客様の变化、世界の变化を常に敏感に感じ取り、自ら変わり続ける。



## 「膨張」ではなく「成長」を目指す

世界中で尊敬される企業になる

9

次に、「膨張ではなく成長を目指す」ですが、一言で言えば、好調な決算の反動があったということです。商売が好調だったが故に、気持ちに緩みが生まれる可能性があると思います。

こういう事態に陥らないようにするのが、有明プロジェクトの大きな狙いです。社員全員が具体的な数字をリアルタイムで見られるようにし、すべての施策の決定プロセスを透明化・可視化し、判断の結果をすぐに検証できるようにする。AI(人工知能)の力も最大限に活用しながら、それを実現していく。単なる「膨張」ではなく、真の「成長」を目指してまいります。

何より重要なことは、お客様に評価されることです。あらゆる物事を先端技術で自動化したところで、お客様の役に立たない限り、何の意味もありません。

## 企業は欠乏によって滅びることはない 過剰によって滅びる

世界中で尊敬される企業になる

10

「企業は欠乏によって滅びることはない。過剰によって滅びる」  
これは私が座右の銘としていることの一つであります。

好調な時こそ、気を引き締めないといけない。  
うまくいく時は、ちょっとした努力で大きな成果が出たりするものです。  
すると、どこまでが自分の実力なのかを勘違いしやすくなります。  
組織にそういった空気が流れはじめると、転落するのはあっという間です。

経営環境が厳しい時は、人も、お金も足りない。  
自然と、気を引き締めて踏ん張るので、こういったことは起こりにくい。  
企業は欠乏によって滅びるのではなく、過剰によって滅びる。  
これは長年に亘り、経営をしてきたなかで、身を持って実感したことです。

## LifeWearが世界を変える

11

最後に、私たちのビジネスの根底にある、LifeWearというコンセプトについてお話し、私からのメッセージを終えたいと思います。



昨年8月、スウェーデンのストックホルムに北欧で初めての店をオープンしました。  
こちらに写っているのは、そのオープン時の様子です。

オープン当日には、1,000人以上のお客様が列をつくり、大成功しました。  
我々のLifeWearが持つ世界観が現地の人々から高い評価を頂いております。

今後とも両国の相互理解の促進と関係強化に貢献したいと思います。

**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。

13

本日、皆様のお手元にLifeWearと有明プロジェクトの  
コンセプトブックをお配りしました。  
私たちの「服」とは何かという考え方、  
服に対する基本的な姿勢を表したものであります。

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。  
生活のニーズから考え抜かれ、進化し続ける普段着である。

世界中の人々が気軽に買える、自らの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。

創業時から大切にしてきた、私たちの「服」に対する考え方を  
10数年前から、社内外の多くのクリエイターたちと議論を重ね、  
このLifeWear のコンセプトに結実させました。





LifeWear に対する世界での評価は、飛躍的に高まってまいりました。

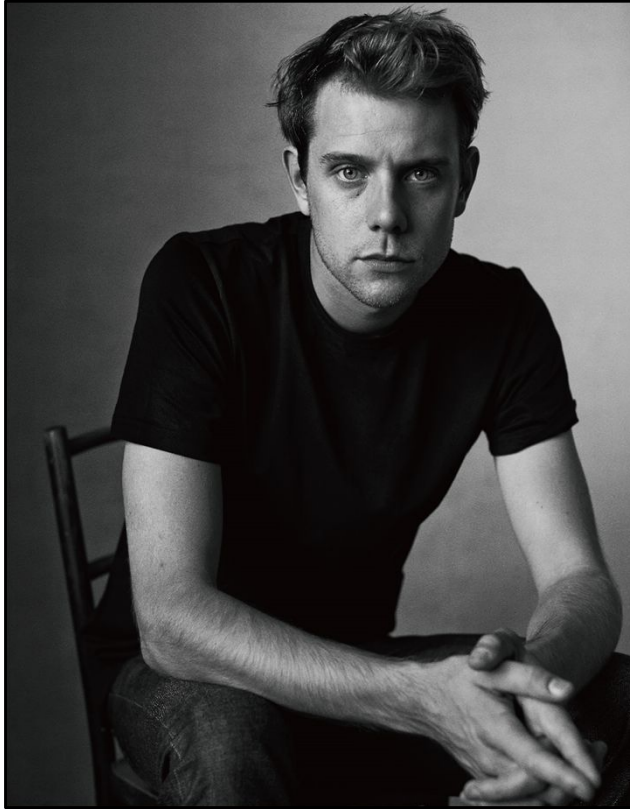
昨年9月、パリのファッションウィークにジュ・ド・ポーム国立美術館で開催した「The Art and Science of LifeWear—Creating a New Standard in Knitwear」は、LifeWearのコンセプトを最もわかりやすく体現しています。ニットウエアを中心に、素材の選択から匠の技、デザイン、生産、仕上げの技術までを公開し、ユニクロのニットウエアがいかに世界で唯一無二の商品であるかをお見せしました。

世界各国のメディア関係者や一般市民のお客様が多数来場され、大盛況でした。



また、今、最も注目されるデザイナーの1人であり、ロンドン出身の JW Andersonさんとコラボレーションし、「UNIQLO and JW ANDERSON」というコレクションを、2017年秋冬から展開し始めました。

商品の完成度が非常に高く、最近発表した2019年春夏のコレクションは、発売初日、英国及び欧州全域のEコマース売上高の半分を占めるほどになりました。



「私にとって、今回のユニクロとの  
コラボレーションの意義は、  
ファッションを民主化する  
ということです。  
私たちが目指したのは  
どんな世代の人にも  
着てみたいと思う服が  
選べるようなコレクション。」

— JW Anderson  
by Scott Trindle

16

「私にとって、今回のユニクロとのコラボレーションの意義は、  
ファッションを民主化するという事です。  
私たちが目指したのはどんな世代の人にも  
着てみたいと思う服が選べるようなコレクション。」

「ファッションの民主化」を掲げる、JW Andersonさんの服に対する考え方は、  
私たちのLifeWearを通じて「服の民主主義」を実現したいという発想にとっても近いです。

だからこそ私たちは会ってすぐに意気投合し、コラボレーションが決まりました。



服を変え、  
常識を変え、  
世界を変えていく



17

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」  
これは私たちのステートメントです。  
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。

従来の概念を覆し、まったく新しい服を創り出す。  
それによって人々の暮らしをもっと楽しく、快適で、便利なものにする。  
LifeWearのコンセプトの下、優れた才能や技術を持つ世界中の個人や企業と協力し、  
世の中に例のないまったく新しい産業を生み出し、より良い社会の実現に貢献する。  
ご支援をよろしく願いしたいと思います。

本日、私からは以上です。  
ありがとうございました。