

2020年10月15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、岡崎から詳細にご説明を申し上げましたので、私からは主に、ファーストリテイリングが今、何を最も重要だと考えているのか、今後、どのような考え方で経営を行っていくのか、その点についてお話しします。

## 今までの常識は通用しない

2

世界は今、新型コロナに端を発する深刻な景気後退、  
国家間の政治的対立による経済活動の分断など、  
これまでの常識が通用しない、大きな変化が起きています。

時代が変われば、生活スタイルが変わり、  
お客様の求めるものが変わります。  
当然、商品も変わり、売り方も変わります。

このような状況に立ち向かうには、  
私たち自身がまず、変わらなければなりません。

# グローバル化は決して止まらない

3

最初に申し上げたいのは、グローバル化の流れは、  
何があろうと止まらない、ということです。

世界のスマートフォン保有台数はすでに50億台を超えました。  
日本の携帯電話契約数は1億8000万台に達し、  
そのうち、70%弱の約1億3000万台がスマートフォンだそうです。  
世界的にスマートフォンは1人1台が当たり前の時代になろうとしています。

世界中の人々がスマートフォンという高性能コンピュータを手に、  
あらゆる情報を入手し、自在に発信できる、  
既存のメディアや組織に依存しない、  
「個人」の力がますます大きくなっています。

こうした状況のもと、国境を超えたグローバル化が進むのは必然です。  
これは世の中の法則で、どんなに大きな力を使っても、  
仮に一時的な停滞があっても、決して止めることはできません。

## すべてのプロセスを 国を超えて一体化する

4

そのような信念のもと  
デジタル、ロボティクス、全自動化といった考え方を軸に、  
事業のプロセスを大胆に変えていきます。

一つの例として、  
(株)島精機製作所様との合弁工場「イノベーションファクトリー」を  
東京の有明本部の近くに移転、拡大することを先日、発表しました。

ホールガーメント®技術を活用した、  
「3Dニット」の世界的なマザー工場の役割を担います。  
本部のR&Dセンターと直接つながり、情報を集め、  
その情報は、ベトナムや中国などの工場にダイレクトに送られ、商品を生産します。

すべてのプロセスがつながり、完全に一体化した体制ができます。

## 新たな需要をつくり出す

5

将来的には、すべての拠点がこのような形になっていくでしょう。  
有明プロジェクトの進捗とともに、  
以前は実現できなかったことが実現できるようになってきました。

そうやって世界中の人、情報をつなぎ、  
新たな需要と市場をつくり出し、お客様にお届けする、  
商品の企画そのものもバーチャルで行い  
企画から生産、販売までのすべての領域において、  
国を超えて一体化する体制をつくります。

私たちが全社を挙げて進めている有明プロジェクトの狙いは、  
まさにここにあります。

## 商品をつくりながら売っていく

6

デジタル化を進める目的は、  
時代の変化、お客様の需要の変化を即座に反映して商品をつくることにあります。  
そのプロセスをよりスピーディーにするため、  
パートナー工場に当社の社員が常駐する体制を構築します。  
一年中「商品をつくりながら売っていく」体制を実現する、  
それが私たちの目指す「情報製造小売業」の意味です。

ファッションの領域で、カギを握る情報の多くは、  
パリ、ニューヨーク、ロンドンといった欧米の大都市で生み出されます。  
これらの都市にはそれぞれの文化があります。  
また先進国だけでなく、世界各地にはそれぞれの地域に根ざした文化があり、  
文化があるところの情報が世界を制します。

私たちは、欧米の主要な大都市、東アジア、東南アジア、西南アジア、オセアニアなど、  
世界のあらゆる場所に事業の拠点を持っています。  
新興市場としてのインドやロシアにも出店しています。

グローバルなプラットフォームを持ち、  
そこから生まれる情報、それもお客様からの生の情報を  
直接、得ることができるのは私たちの強みです。

## 情報を「智恵」に変える 「智恵がこもった服」をつくる

7

先ほど申し上げた通り、私たちは世界中からお客様の情報をダイレクトに得ることができ、これらの情報をもとに「智恵がこもった服」をつくろうとしています。

情報は、そのままではただの「知識」ですが、人間の力で「智恵」に変えることができます。

「知識」と「智恵」の違いは、「単に知っている」だけの状態か、それを社会にとって役立つ現実の商品やビジネスにできるかどうか、にあります。

私たちは情報を知識に留めず、それを実行することで「智恵」に変えて、服という形にしています。



「未来の服のライブラリー」というコンセプトで、ユニクロとジーユーが共同開発したStyleHint(スタイルヒント)は、まさに情報を智慧に変えるための取り組みの一例です。

スマートフォンなどで撮影した写真や画像から、世界中の着こなしを検索し、自分らしいスタイルを実現できるアイテム、自らの新しい着こなしが発見できるアプリです。

お客様にとって本当に着心地が良く、デザインが優れている服、しかも、丈夫で長持ちして、買いやすい価格、これら相互に矛盾する要素を統一しつつ、新たな服をつくり出す仕事は、人間の持つ力と人工知能との融合でしか実現できません。

ヒューマンタッチのある人間がデジタルを使いこなす、このことが重要です。

StyleHintは、世界中の人々が、それに参加するためのプラットフォームです。



## 社会を支えるインフラになる

9

私たちファーストリテイリングは  
LifeWear、MADE FOR ALLというコンセプトを  
世界で初めて構築し、社会に示しました。

LifeWearは、日常生活をより豊かにする、  
高品質で快適な、あらゆる人のための究極の普段着です。  
このような、明確な「思想」を持った服を、  
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社で一貫して行っています。


そして、日々の商売を通じて得た情報を、新たな商品やサービスの開発に生かす、  
そういうサイクルをつくり続けてきました

まだ完全とは言えないものの、  
このようなことに取り組んでいる企業は、私たち以外にはありません。

服の領域で社会を支えるインフラになる。  
これが私たちの使命であり、存在意義です。



# UNIQLO TOKYO

ユニクロは着る、食事はあそぶ人の生活をより豊かにするもの。そのため私たちは生活ニーズから発想する。そして、顧客への工夫を果敢にシンプルで完成度の高い提案としての服を提案し、変化を先取りして進化を続ける。私たちはこのコンセプトにLifeWearという名前をつけた。それは究極の提案であり、世界で唯一ユニクロだけが持つ新しいカテゴリの服。伝統と革新が融合する所。ここ東京・銀座から、服を提案、世界を提案していく。  
東京から、世界を美しく。LifeWearのすべてをここに。UNIQLO TOKYO 本日、銀座にOPEN 

時代が大きく変わろうとしている現在、  
時代の変化を体現した服を、  
時代の変化に沿った売り方でお客様に提供するために、  
東京首都圏にユニクロPARK横浜ベイサイド店、  
ユニクロ原宿店、銀座のUNIQLO TOKYOという、  
3つの店舗をオープンしました。

これらの店を基点に、店舗での販売、接客のやり方を  
根底から変えていく取り組みを進めています。

おかげさまで3店舗とも好評で、  
たくさんのお客様にご来店頂いています。

## 危機をチャンスに変え、 より良い社会をつくる

11

今回の新型コロナウイルス感染拡大による業績への影響は非常に大きなものがあります。

また、日本のみならず、世界各国の社会、経済も深刻な状況に陥っており、いまだ出口は見えていません。

加えて、世界の大国の間で政治的対立が激化し、政治的な立場の違いが、ビジネスの現場にも影響を与えています。まさに危機的な状況です。

しかし、このような事態に直面して、いま必要なことは、世界中の個人や企業が、「力を合わせて危機をチャンスに変え、より良い社会を実現する」という前向きな発想、そして、そのための具体的な行動です。

そのような考え方を持てるかどうか、それで未来は大きく変わります。

## 信じるに足る企業か

12

先ほどお話ししたように、私たちは商品の企画から製造、販売まですべてのプロセスを自社で行っています。  
世界中の最も価値ある情報を一元的に持っています。

加えて、「服のビジネスを通じて、より良い社会をつくる」という理念が明確で、あらゆるビジネス活動において、この考え方を貫いています。  
したがって、世界中の優秀なデザイナーやクリエイターが共感し、安心して付き合ってくれます。  
アップルやグーグル、マイクロソフト、アリババ、テンセントといった名だたるグローバル企業と協業することができます。

これからの時代、お客様は、  
本当に社会の役に立つ企業でしか商品を買おうとしません。

商品やサービスに対するお客様の要求もシビアですが、  
それ以上に、その企業が「どこに向かおうとしているのか」、  
「お金を払うに足る企業であるか、どうか」を厳しく見ています。

## 信念に基づいて発言し、行動する

13

今、この厳しい時代にあって、  
世界中の強い責任感と高い志を持つ個人や企業は、  
世界的に進みつつある経済の分断、格差の拡大を阻止しようと  
力を合わせて、さまざまな努力をしています。

世界中の優れた経営者や知識人たちと話をすると、  
「国」という過去の基盤に代わる、  
新しいグローバルなプラットフォームが育ちつつあることを実感します。

今こそ世界中のすべての企業、一人ひとりの個人が、  
自らの信念に基づいて発言し、行動するべき時です。

特に経営者はその先頭に立ち、自らが正しいと信じることを  
勇気を持って明確に主張する、  
そのような行動が求められていると思います。

## 真にグローバルなプラットフォームつくる

14

今、私の描いている夢は、  
このような世界の優れた民間の個人や企業と連携し、  
これまでの世界を縛ってきた国や民族の垣根を取り去って、  
「国家」という存在に代わる、  
真にグローバルなプラットフォームをつくることです。

これは決して夢物語や、私の個人的な願望ではありません。  
本当に社会のためになる企業しか、もはや生き残ることができない、  
これこそが現実だからです。

世界中の消費者は、そのような企業の姿勢を支持し、  
これらの企業の商品やサービスを購入することで、  
応援してくれると確信しています。

私たちはこれまでの商売で、世界中でその先例をつくってきました。  
これからも先頭に立って行動していきます。  
ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

