

2021年4月8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、CFOの岡崎から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、最も重要だと考えていることさらに今後、どのような考え方で経営を進めていくのか、その点についてお話しします。

# グローバルに展開するしか 生きる道はない

2

まず、最初に申し上げたいことは、  
世界をとりまく環境がいかに変わろうと、  
これから大きく成長する企業にとって、  
グローバルに展開するしか生きる道はない、ということです。

私たちファーストリテイリングが初めて海外に店を開いたのは、  
2001年9月、英国ロンドンでのことです。  
そして翌2002年9月、上海に中国大陸1号店をオープンしました。  
当時の会社の年間売上高は現在の数分の一、  
資金も人材もブランドの知名度もない中、未経験の世界に乗り出しました。

そこから、まもなく20年になります。  
その間、失敗は山ほどしましたが、  
現在では、主力事業であるユニクロの売上高、営業利益とも  
海外事業が国内を上回るまでになりました。

# 日本独自の美意識を 真にグローバルな形で体現した LifeWear

3

アジアの一国である日本で生まれた企業として、独自の美意識や品質、機能性の高さといった特徴を持ちつつ、例えば、クリストフ・ルメールやジル・サンダー、ジョナサン・アンダーソンといった、優れたデザイナーの皆さんと協業し、ニューヨークのMoMAやパリのルーヴル、ロンドンのテート・モダンなどの美術館とコラボレーションし、世界中のさまざまな文化、デザイン、技術、人材、資源などを利用し、優れた商品を創造しています。

そしてLifeWear、MADE FOR ALLという、服の概念を変える世界的にもユニークなコンセプトを持ち、真にグローバルな形で、誰でも気軽に着られる究極の普段着を提供する、こういった私たちの、日本の中だけに閉じることのない、世界的な視野の経営姿勢が世界中の皆様にも評価されているものと信じています。

## アジアで圧倒的ナンバーワンになる

4

今もこれからもアジアが世界の成長センターになります。  
2030年までに世界で50億人が中産階級になる。その半数以上がアジアです。  
今から、従来以上に本格的にアジアに進出していきます。  
出店のペースを上げ、アジアで圧倒的ナンバーワンになります。

そのためのカギを握るのがインターネット販売です。  
店舗での販売とインターネット販売を融合し、相乗効果を出していく、  
オンラインで注文した服を店舗で受け取れば、  
受け取ったその場で着用が可能で、サイズが合わなければ交換もできます。  
ご来店の際に他の商品を購入されるお客様も多数、いらっしゃいます。  
店頭受け取りを利用されるお客様は、例えば、英国では40%にも達しており、  
他の国でもさらに増加を見込んでおります。

各国におけるECのさらなる強化のため、  
現在、世界中に自動倉庫を建設中です。

## 各国・地域の経営チームを強化

5

こうした施策をより強く進めるため、  
各国、各地域の経営チームを強化していきます。

アジアを中心に世界各国で採用した若い人たちが経営者になり、  
私たちと一緒に世界中に出ていく  
能力があれば、誰でも、世界のどこでも、どんな仕事でもできる  
そういう仕組みをつくっているところです。

アジアで最初に進出した中国大陸には、  
現在、約3万人の従業員がおり、  
日々の業務を通じて多くのことを学び、  
優秀で、グローバルに活躍できるポテンシャルを持っています。

また、直近の進出国であるベトナムでは、同国政府の協力のもと、  
小売業を近代化し、ベトナムの人材がグローバルに活躍できる  
プラットフォームの構築を始めています。  
販売面でも現在、ハノイとホーチミンに計7店舗を展開しており、  
いずれも絶好調です。

アジア以外でも経営者を育てる取り組みに力を入れています。  
スウェーデンとベルギーなどでは、女性のCOOが誕生しています。  
ヨーロッパも深刻なコロナ禍ではありますが、  
経営の中核で活躍できる人材が続々と育ってきています。

## 「正しい」と信じたことをやり抜く勇気

6

私たちファーストリテイリングは、  
山口県宇部市という地方都市の小さな紳士服店から始まりました。  
何か特に恵まれた経営資源を持っていたわけでもありません。  
商店街の小さな紳士服店がここまで来ることができた理由は  
ただひとつ、  
「正しい」と思ったことを、勇気を持ってやり抜く、  
状況が厳しくても、めげない、あきらめない、  
そういう精神があったこと、それが一番の要因です。

## 「業界の常識」より 「服の本質」を問い続ける

7

「楽に儲かる方法はないか」を考えるのではなく、  
「お客様に一番喜んでもらえる商品は何か」  
「社会のために最も役立つビジネスは何か」  
それらを、どうしたら提供できるか、真剣に考え、実行する。

最初から「業界の常識」を前提にするのではなく、  
「服とは何だろうか」  
「今の社会は服に何を求めているのか」  
「すべての人にとって究極的に良い服とはどんなものか」  
こういったことを愚直に問いかけ、考え抜いて、  
具体的な商品の形にすることから、LifeWearの発想は生まれました。

こうした姿勢が、少しずつお客様に伝わり、  
一枚一枚、自社の店頭で売り、「次もこの店で買おう」というお客様が増え、  
その積み重ねで現在の私たちがいます。  
こうした努力をさらに加速することが、  
継続的な成長を可能にする唯一の道です。

## サステナビリティは「正しさ」の追求

8

サステナビリティの考え方も同じです。  
自分の得になるとか、会社が儲かるとかいうのではなく、  
地球や人類にとって正しいことは何かを考えて行動する、  
日々の判断を、そういう基準で行うということです。

今の世界は、誰もが自分の損得、目先の利害だけを考えて、  
本気で人類の将来のことを考えようとする人があまりに少ない、  
このままでは地球は今の世代で終わりになってしまうかねません。  
私は強い危機感を持っています。

今こそ全地球を視野に入れ、人類全体の将来を考えることが必要です。  
次の世代のためにこの地球をどうやって残すのか、  
そのための企業活動とは、どうあるべきなのか、  
こういったことを本当に真剣に考え、行動することが必要です。

## 「お客様第一」を貫く

9

ご承知のように、4月1日から価格表示が内税の総額表示に変わりました。それに先立つ先月12日から、ユニクロとジーユーでは、すべての商品価格を総額表示に統一し、販売しております。その際、これまでの商品本体価格を、そのまま消費税込みの価格として販売することにしました。

今回、このような方法を取ることにしたのは、本日、お話ししてきたように、「お客様にとって、どのような方法が最も便利で、わかりやすいか」という基本的な観点から決めたものです。

短期的にみると、減収の要因になるとの懸念はありましたが、「お客様第一」の基本姿勢をしっかりと守ることで、長い目でみれば、より多くのお客様に我々のファンになっていただき、たくさんのお買い物をしていただけたと考え、最終的には私の判断で、このように決定をいたしました。

## 本当の正念場は、 コロナが終わってから

10

この1年あまり、  
新型コロナウイルスの感染拡大によって、世界の状況は大きく変わりました。  
グローバルな人の往来はほぼ止まり、各国の経済は停滞を続けています。  
各国でワクチンの接種は始まっているものの、  
感染の終息はいまだ見通せない状況です。

加えて、世界の各地で政治的な対立が深刻化し、  
その影響がビジネスの現場にも及んできています。

厳しい環境ではありますが、  
愚痴や不満を言っても仕方ありません。  
今のコロナ禍は、いずれは終わります。  
本当の正念場は、コロナが終わってからです。

## 「自分さえよければ」という姿勢では、 自らの利益を守ることもできない

11

昨年10月の決算説明会の場で、私は、「グローバル化の流れは何があろうと止まることはない」と申し上げました。しかし、いま私は、グローバル化は止まらないどころか、ますます加速すると確信するに至りました。

例えば、コロナワクチンの接種という問題ひとつを取っても、世界中の国々が協力する体制がなければ、有効な対策は取り得ません。これまで機会あるごとに申し上げてきたように、地球上のすべての国、すべての個人はつながっています。「自分さえよければ」という姿勢では、自らの利益を守ることもできません。そのことを改めて深く認識する必要があります。私は、今回のコロナ禍の最大の教訓はこの点にあると考えています。

## 服の商売の原点に還る

12

企業は社会的な存在です。  
社会があって初めて企業があります。  
世の中にとって良い企業、人々の役に立つ企業であればあるほど、大きく成長する、  
そういう時代です。

私たちファーストリテイリングは、今こそ、服屋の原点に還り、  
日常の生活を大切に、  
「買い物をしたことがうれしい」という体験をしていただく。  
服によって世界中の人々をもっと幸福にし、  
どの国でも、どの街でも、世界中で親しまれ、感謝される企業になる。

それが世界で最も大きく成長する企業になる道だと思います。  
私は、必ず実現できると確信しています。

今後ともよろしくご指導、ご支援をお願い申し上げます。  
本日はありがとうございました。

