

2022年10月13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  
業績の詳細につきましては、岡崎のほうから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、  
何が最も重要だと考え、何を実行しようとしているのか、  
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

## 新たな成長の時代

2

世界的に新型コロナウイルスのパンデミックが本格的に収束に向かい、停滞した経済を脱却し、新たな成長に向けた動きが強まっています

この数年間、さまざまな事情から、世界中のお客様が、服の購入を我慢してきました。その反動もあって、地域差はありますが、ここへ来て、多くの地域で店舗の売上高が上振れており、お客様の購買意欲が着実に高まっていることを実感しています

## 海外市場での本格的な成長

3

2022年8月期は増収、大幅な増益の決算となりました  
なかでも海外ユニクロ事業は特に好調です

2001年9月、初の海外店舗をロンドンに出店して以来、  
20年を超える年月が経ちました

当初、経験不足からさまざまな失敗を繰り返しましたが、  
日常生活をより快適にする高品質な普段着—LifeWearのコンセプトを  
丁寧に、根気強く世界中でお伝えしてきました  
その努力を継続した結果、まず中国や東南アジアなど、  
アジアを中心にお客様の支持が高まり、  
北米や欧州でも、継続的に黒字を計上できる体制が確立できました  
またインドでも進出3年目で初めて黒字化を達成いたしました

## 真のグローバルプレーヤーになる

4

店舗数では海外ユニクロ店舗が1585店舗、  
国内ユニクロ店舗が809店舗と、  
海外店舗が国内店舗数の2倍近い数に達しております

こうした状況を踏まえ、グローバル展開にこれまで以上に力を入れていきます  
特に北米と欧州では、出店ペースを加速し、  
中国や東南アジアに匹敵する数の店舗を出店し、  
お客様に最も支持されるNo.1ブランドを目指します  
北米および欧州で事業を継続的に拡大できる基盤ができたことで、  
初めて真のグローバルプレーヤー、  
本当の意味でのグローバルブランドになれる条件が整ったと考えております

そこで、次に、私たちが真のグローバルプレーヤーになるために、  
今、取り組んでいる事業の改革についてお話しします

## 世界各地の「ローカル」の力を強化する

5

グループ全体としてグローバルで成長できるように、  
世界各地の個々の「ローカル」の力を強化する取り組みを進めております

東京の本部がすべての意思決定をし、各国に指示する形ではなく、  
各国の経営者および生産や物流、ITなど各機能の責任者が、  
それぞれの現場での確かな情報に基づき、自ら判断し、課題解決をする  
グローバル・ヘッドクォーターの経営陣は、世界中を移動し、  
あらゆる現場に入って、一緒に経営していく  
そういう体制に変えていきます

## ニューヨークの本部機能を強化

6

そのような考え方にに基づき、東京本部に加え、ニューヨークのグローバル・ヘッドクォーターとしての機能を強化します。ファーストリテイリングの新たなグローバル戦略の核となることを目的に、R&Dセンターや商品開発、マーチャンダイジング、マーケティングなど、あらゆる商品づくりの機能を積極的に担う役割を果たします。

また、米国の最先端のITやグローバルな物流ネットワークなど、先進技術を大胆に取り入れた新しいビジネスの仕組みの構築を東京本部と一体となつてつくり上げていきます。

すでにこの方向に向けて具体的な組織づくりに着手しております。ファーストリテイリングの新たなステージに向けた、もう一つの中心地として、グローバルな競争に勝ち抜く強力な本部機能の構築を目指します。

## 経営のやりかたを変える

7

会社の新しい姿を実現するために、全社の経営のやりかたを根本的に変えます  
先ほど申し上げましたように、本部や各国の経営者および各機能の責任者が、  
世界中を自由自在に移動し、互いに連携し合い、  
時には東京やニューヨークの本部に集まり、  
意思疎通をして、また各地に散っていく  
このような働き方に変えていきます

こうした前提のもと、ユニクロのグローバルCEOに、  
これまで世界中で経営の実績を積んでいる塚越大介、  
同COOに若林隆広が就任し、9月1日よりその体制で業務を進めております  
グローバルのCEOならびにCOOは、日常的に世界を移動し、  
各国の経営者と共に、現場に直接入り込み、  
その場で「即断、即決、即実行」して、各国の課題を解決していく  
そういう体制になります

## 店舗は「買い物の場」から 「お客様への情報発信の場」へ

8

このように、一段と強かにグローバル化、デジタル化を進めていく上で、さらに大きく変化するのが個々の店舗です  
これまでの「買い物の場」としての店舗から、「お客様への情報発信の場」、「地域のコミュニティの中核」としての店舗へと大きく変化していきます

アプリやWebサイトでのお客様の快適な買い物については、オンラインでの「試着」も含め、ほとんどがバーチャルで実現が可能です  
技術的にはその実行フェーズに入っています  
そうした中で、これからの店舗の持つ意味は、「オンラインでは不可能なこと」の提供にあります  
それは「実体験」です  
お客様の最大の利便性をデジタルの技術で確保しつつ、店舗は、磨き上げられた最高の体験をお客様に提供する場所になる  
「買い物」の場所から「実体験」の場所へ進化することが必要です



## 「最高の体験」を提供することに 店舗の存在意義がある

9

従来のオンライン購入商品の受け取りだけでなく、  
一部店舗では、後ほど守川から話があるかと思いますが、  
店舗のスタッフ自らがラストワンマイルの配送をすでに手がけています



また、スタッフ自らがお客様に語りかける  
ライブコマースも好評をいただいています  
店舗が積極的に街に出ていって、お客様に語りかけ、街に密着した店になる  
店舗に行くのが楽しみで、つい行きたくなるような、  
「最高の体験」を提供できる店でないと、これからは存在意義がありません

これまでの仕事のやり方を、  
デジタル技術を活用して、すべて作り替えていく  
このような取り組みをさらに強かに推し進めます  
特に日本国内では、個々の店舗の強みをより明確に発揮するための、  
大胆なスクラップアンドビルドをおこなってまいります



# PEACE FOR ALL



11

ユニクロのPEACE FOR ALLは、「世界の平和を願ってアクションする」という趣旨に賛同した世界的な著名人が、ボランティアで自らデザインしたUTをお客様に販売し、利益の全額を国際的な社会貢献活動を行う団体へ寄付する活動です

1枚あたり販売金額の20%に相当する利益の全額を、ファーストリテイリングがパートナーシップを結んだ3団体に寄付します  
平和な世界の実現には、一人ひとりの具体的な行動が重要です  
その観点からこの活動をさらに拡大し、全世界に広げてまいります

## 民間の企業、個人の力で 平和な社会をつくる

12

世界規模のパンデミック、大国による対立、度重なる自然災害など、この数年、多くの悲しむべき出来事が起きました  
それらを通じて、私たちが改めて深く実感したことは、世界はすでに完全に一つにつながっており、切り離すことはできないということでした

「分断」という言葉が叫ばれていますが、それは不可能なことです  
みんなで一緒に、平和で豊かになる以外、選択肢はありません  
今こそ国家という枠組みを超え、政治的利害を超えて、世界中の民間企業や個人が力を合わせ、お互いの利益を尊重して、より豊かで安定した社会をつくる時です  
今ほど、世界の民間の企業、心ある個人の協力が必要な時代はありません

## 高品質で快適な 「服のインフラ」を提供する

13

私たちファーストリテイリングは、  
LifeWearという、より快適で質の高い生活を実現するための  
「服のインフラ」を世界の人々に提供することを使命としています  
パンデミックや国家間の対立の時代の次に求められるのは、  
世界中の人々が、快適で、安心できる、普通の暮らしを実現する時代です  
値段が安いだけの商品、見た目だけで質が伴わない商品、  
華やかな贅沢品を追い求める時代は過去のものになりました  
今後は、日々の暮らしをより豊かにする、実質的な価値の伴った商品の時代です

私たちファーストリテイリングは、  
そのような、安心できる「服のインフラ」を世界の人々に届ける企業です  
誠実に、信頼できる商品をつくり続けていきます  
そのようにして、一つにつながった世界の人々の要望に応え、  
ビジネスを通じて、より平和な世界を実現していきたいと思えます  
より一層のご支援をお願い申し上げます。ありがとうございました

