

2023年4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、先ほど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後、  
どのような考え方で経営していくのか、  
今、何が最も重要だと考え、何を実行しつつあるのか、  
その点についてお話しします

# 第4創業 挑戦、実行、達成

2

今、世界は新型コロナウイルス後の新しい世の中をつくる、  
大きな転換の時代にあります  
本当のグローバルブランドになるために行動する時です  
その思いを込めて今年の年度方針を「第4創業 挑戦・実行・達成」といたしました

ユニクロの創業は1984年。広島市に1号店をオープン、  
これが「第1創業」です  
「第2創業」は2005年。2001年のロンドン出店以降、失敗続きだった海外展開が、  
この年の香港出店で初めて成功し、  
その後、グローバルに成長する突破口となりました  
「第3創業」は2013年。「究極の普段着」、LifeWearという、  
まったく新しい服の概念を確立し、服の世界の常識を変える挑戦を始めました

2

# 世界最高のグローバルブランドになる

そして今が「第4創業」です  
世界中すべてのお客様に満足いただける商品をお届けする、  
真のグローバルプレーヤーになる  
世界のどこでも、誰でも、  
「ユニクロで買えば安心」という信頼感のあるブランドになる  
そのプロセスをグループブランド全体で同じように実現します  
世界中でお客様に最も愛されるNo. 1ブランドを本気で目指します

# 10兆円を目指す

4

今期の連結業績は売上収益 2兆6800億円を見込んでおります  
来期は 3兆円程度になる見通しです。次は10兆円を目標に成長を加速します  
過去20年の成長プロセスでは、ほぼ10年で 3倍ずつ売上が伸びています  
2000年に約3000億円、2013年に 1兆円を達成、そして2024年に 3兆円です

これまで同様、自らの理想、高い目標を掲げ、  
そこから逆算して達成する方法を考え、実行する  
そのような考え方で、次の10年も 3倍以上に成長し、10兆円を目指します

4

# 過去に例のない 「情報製造小売業」になる

5

この目標実現のために、私たちが目指しているのは、  
過去に例のない、まったく新しい情報製造小売業になることです

そのために2016年から進めてきた全社改革が有明プロジェクトです  
お客様のニーズを発見し、その情報を即座に商品化し、生産、販売し、  
改めてお客様のご意見をいただく  
情報の流れとモノの流れが一致するように事業を構築していく  
世界中で情報をリアルタイムで商品化する、まったく新しい業態になります

こうした考え方のもとに進めてきた有明プロジェクトが着実に成果を生み、  
真のグローバルブランドになるための道筋が見えてまいりました  
「本当に良い商品」を追求するLifeWearの考え方が、  
世界中のお客様の共感を得つつあります

5

## 「価値を共感してもらう商売」

例えば、米国では長い試行錯誤の末、価格訴求の商売と決別し、  
「あらゆる人の生活をより豊かにする服」  
「生活ニーズから考え抜かれた究極の普段着」  
LifeWearのコンセプトを全面的に、繰り返しお客様に伝え、  
商品としての服が持つ「価値を共感してもらう商売」を追求しました

従業員に対しては、「我々は何故このマーケットに存在するのか？」  
「私たちは何者なのか？」という本質的な問いかけを繰り返し、  
日々の業務の中で、ブランドの存在意義を全従業員が理解し、  
商品・サービスを提供するよう徹底しました  
その結果、ファーストリテイリング、ユニクロに対する、  
好感度、認知度が大きく向上いたしました

## **“Global is local, Local is global”**

7

成功の原動力は、「グローバル」と「ローカル」が現場で一体となって、業務の改革を進めてきたことにあります  
私たちが掲げてきた“Global is local, Local is global”の考え方が、まさに実行段階に入っております

世界各地のユニクロで、コア商品を中心に、お客様の声を元に各国のチームとグローバル本部が一体となって商品開発を行い、「ローカルでニーズがある商品」、さらには「ローカル発でグローバルに売れる商品」を生み出し、グローバルマーケティングを強化した結果、Tシャツやフリース、エアリズムソフトレギンスなど、大きな成果が出ております

7

## 「個店経営」を グローバルで更に強化する

店舗の経営も同じです  
個店経営の店が集まって、グローバルにチェーン経営を展開していきます  
個店ごとに、独自に問題点の解決に取り組むと同時に、  
グローバル本部のメンバーが常に現場に入り、現場の人たちと一緒に問題解決する  
世界中の店舗と、商品企画から生産、物流、販売のサプライチェーン全体が  
直接つながって、本質的な問題解決ができる  
そういう体制をつくっていきます



## グローバルとローカルの力を結合する

あらゆる問題は1国だけでは解決できません  
すべての問題はグローバルで知恵を出し、グローバルで行動して解決する  
グローバルとローカルの力が合わさった時、  
私たちは大きな力を発揮できます  
ファーストリテイリングはそういう企業です  
「第4創業」の原動力、今後の成長の源泉はここに 있습니다

## 世界中で人材投資を強化

10

そのために必要なことは、日本人中心の経営から、世界中の人材が経営者やプロフェッショナルとして活躍する経営体制につくり変えることです。人材の採用や育成への投資を強化し、地域間での人材異動をさらに活発化して、グローバルな視野で経営を担える人材を育成していきます。

取り組みは早い時期から着手しており、すでにその成果は出ています。欧州では各国の業務執行を担うCOOに、新卒で入社したヨーロッパ出身の人材が就いています。欧州各国を異動しながら、経営者としてキャリアを積んでいるところです。ロンドンにある欧州の本部とグローバル本部が一緒になって、日々発生する課題を具体的に解決していく体制ができつつあります。そのやり方を生産や物流の領域まで拡大し、欧州全体で実行していくのが今後の課題です。

## 世界で通用する人材を輩出する

このように世界水準での競争力と成長力を強化するため、世界各地で報酬水準の見直しを行っております  
日本で今年1月に発表した報酬改定もその一環です  
昨年のパート・アルバイトの時給アップも含め、店舗、本部ともに、世界で通用する働き方ができる人材に対し、より一層の成長の機会を提供し、報酬にもそれを反映してまいります

## LifeWearは サステナビリティを最重視する

12

これからの事業活動においては、  
LifeWearをより多くのお客様に届けることが、  
人々の生活や社会をより豊かにすることにつながる  
事業活動そのものを通じてのサステナビリティを目指すことが求められています

その観点から、温室効果ガス排出量の少ないリサイクル素材などの使用を  
進めております。  
2030年度までに全使用素材の約50%をリサイクル素材にする目標に向けて、  
着実に進めてまいります  
ポリエステル素材では、  
すでに全使用量の約16%がリサイクルポリエステルになっております  
また、2030年度までに使用電力を再生可能エネルギー100%へ切り替える目標に対して、  
欧州および北米、ベトナム、インドネシア、タイのユニクロで  
2022年8月末までに、すでに実質再生可能エネルギー100%を達成いたしました

12



初回リリースでは安藤忠雄氏、村上春樹氏など著名な方がデザインしたTシャツは、アダム・スコット選手、クリストフ・ルメール氏など10名の著名人がデザインしたTシャツが新たに追加、2022年12月時点で、計206名がデザインしたTシャツが販売されています。

ファーストリテイリングが2022年6月から展開している「PEACE FOR ALL」は、世界中でお客様の支持を得て、活動は着実に拡大しています

今月下旬には新たに5つの組織と個人が加わり、合計25柄のTシャツを販売、2023年2月末現在、収益金は3億2000万円余りとなりました  
この金額を、国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）、セーブ・ザ・チルドレン（Save the Children）、プラン・インターナショナル（Plan International）の3団体に寄付いたします

これからも、チャリティTシャツの製作に賛同し、協力していただける方々を積極的に募り、世界中で取り組みを発信してまいります

## 世界中で最もお客様に 支持される企業になる

14

私たちは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」を世界中の人々に提供することを使命としています  
このような明確な理念を掲げ、実際に行動しているのは  
世界でもファーストリテイリングしかありません

さらに私たちには、同じ志を持ち、  
世界最高水準の技術力を有する数多くのパートナーがいます  
世界で最もお客様に支持される企業を目指す上で、  
私たちは最高のポジションにいます

これからも世界中のお客様の要望に応え、服のビジネスを通じて、  
より平和で豊かな世界を実現するために努力を続けます  
より一層の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

