

2023年10月12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。
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を行っていくのか、
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、
その点についてお話しします。

目標10兆円を超える

2023年8月期の連結業績は増収、増益の決算となりました。
今後、数年程度で売上高5兆円を達成し、
さらに引き続き売上高10兆円の達成を目指します。
世界の主要都市にグローバル旗艦店を出店していく現在のやり方で、
売上高5兆円までの道筋はほぼ見えています。
あとはこれを2倍にするだけで、そんなに難しくはありません。
10兆円は決して途方もない目標とは考えておりません。

LifeWearは「究極の普段着」

ユニクロの商売は単に流行を追いかけるファッションビジネスではありません。LifeWearは、お客様の日々の暮らしを快適にする、「究極の普段着」です。優れたデザイン性やファッション性を備えながらも、高い機能性を持ち、着やすく、快適で、しかも丈夫で長く着られる服を、誰でも買しやすい価格で、世界中のお客様にお届けしています。

店舗やECでは、日常生活のベーシックなパーツをきっちり揃え、固定フェイスで、欠品なしで売っていく。お客様が本当にほしい服が、ほしい時にそこにあって、すぐには買える。その安心感と信頼感で、お客様に何度も繰り返しご来店いただく。これがユニクロの成長の原動力になっています。

ユニクロの根幹には「日本」がある

私たちが世界に訴えてきた、このような新しい服の価値は、
いったいどこから来たのでしょうか？
それは「日本」です。
ユニクロの、そしてLifeWearの価値観の根幹は「日本」にあります。
1999年に制定したユニクロ初のブランドメッセージは、こう言っています。

ユニクロは、 あらゆる人が良いカジュアルを着られるようにする 新しい日本の企業です

-ユニクロ ブランドメッセージ-
1999年制定

ユニクロは、あらゆる人が良いカジュアルを着られるようにする
新しい日本の企業です。

ユニクロがまだ、日本の「全国区」ですらなく、

海外出店は、まだ私たちの単なる夢でしかなかった時代、

ブランドメッセージにあえて「日本の企業」と入れました。

それは、私たちは日本の美意識や精緻なものづくり、勤勉な精神など、

日本の持つ独自の価値を活かし、それを強みとして必ず世界に打って出る

そう考えていたからです。



2006年、現在、世界の大都市に展開する旗艦店の先駆けとなった「ユニクロ ソーホー ニューヨーク店」の出店時から、私たちは「日本発」を高く掲げ、日本のカルチャーの魅力や独自性を世界に訴えてきました。「ユニクロ」のロゴを、英語だけでなくカタカナとの併記にしているのも、その象徴です。

日本の強みを活かした精緻な服づくり

ユニクロの服は、従来のファッションビジネスの常識を覆し、「服」をあえて日常生活を快適にするツールやパーツと定義し、あたかも工業製品をつくるような精緻さ、厳格な品質管理でつくってきました。原材料の選定から素材開発、デザイン、機能、縫製、シルエット、色使いなど、服の細部にまで心を配り、一枚一枚の生産プロセスに自ら関与して、深い信頼関係にある長年のパートナーと一緒に服をつくっています。そして、最先端の技術を駆使して、服そのものを常に革新し、進化させ、絶え間ない改善を繰り返してきました。このような日本の製造業の強みを活かした精緻な服づくりこそが、ユニクロが世界中でお客様の支持を勝ち取り、成長できた最大の要因です。

世界で共感を得る日本の美意識

コロナ後の世界は、いたずらに華やかさや贅沢感を追い求めるのではなく、日々の暮らしを重視し、実質的な価値を伴った商品を求める方向へ大きく変わりました。LifeWearが世界各地でお客様に受け入れられている背景には、こうした時代の変化があります。

余計なものを削ぎ落とし、シンプルに、自分らしく生きる。

一つの領域に特化し、コツコツと専門性を磨き、誠実に商品をつくる。

近年、LifeWearは特に欧米社会での支持が急速に高まっています。

その背景には、このような日本の美意識や価値観が、世界中で社会の広い共感を得ている状況があります。

「日本発の新しい服」としてブランディングに注力

ヒートテックやウルトラライトダウンなど、機能性の高いベーシックな商品から、いま世界中で大人気の「チェンソーマン」のTシャツに至るまで、ユニクロ商品のすべてにこうした発想が生きています。値引き販売に頼ることなく、「商品そのものの価値」を正面からお客様に訴え、「日本発の新しい服」として徹底的にブランディングに注力してきました。それによってグローバルでブランドポジションが確実なものになってきました。

一枚一枚、コツコツと服を売り続ける

私たちは服を売る小売業です。

それも、日常の生活で着る、小さな単価の商品がほとんどです。

地方の炭鉱町の商店街から、売上高が2兆円を大きく超える今日まで

一枚一枚、毎日毎日、コツコツと売り続けて、ここまで来ました。

そこには何の秘訣も、楽に儲ける近道也没有せん。

店が一店舗でも、一万店舗でも、やることは同じです。

ひたすら真面目に、本当に良い商品をお客様に提供し続ける。

私は、日本企業の生きる道は、こうした真摯な精神にしかないと考えています。

今後も常に進化し続けるLifeWearを世界中で提供し続ければ、

売上高10兆円の目標を超え、次の段階にも行けると確信しています。

チーム経営の体制を強化

経営体制の面では、グローバルなビジネスをより強力に進めるため、次世代の「チーム経営」強化の一環として、今般、ユニクロ事業のグローバルCEOを務める塚越大介が、株式会社ユニクロの代表取締役社長兼COOに就任いたしました。このあと、本人からも話があると思いますが、世界各国や各地域の経営者とともに経営チームを構築すると同時に、全社の各部門が連携し、グループ一体となった真の「全員経営」を実現し、経営の質を高めてもらいたいと考えています。

なお、私、柳井正は、今後も株式会社ユニクロ代表取締役会長兼CEO株式会社ファーストリテイリングの代表取締役会長兼社長として、従来同様、グループ全体の経営の意思決定および経営執行を担ってまいります。念のために申し添えますが、私もまだ頑張りますので、どうか会長と呼ばず、社長と呼んでください。現役ですから。

経営チームのサクセッションプランを構築

これまでも各国の経営者や各部門の責任者らの手でチーム経営を実践してきましたが、今後も塚越を中心にその体制を強化してまいります。

すでに経営チームが中心となって、

さらに次の時代を担う20代～30代の経営者候補を発掘し、育成するサクセッションプランをつくり、世界各地で実行しつつあります。

若い人たちの力に大いに期待しているところです。

個人や企業こそが世界を変えられる

世界の現状を見ますと、戦争や貧富の差の拡大、気候変動など、解決すべき難題が山積しています。

私は、日本人、日本企業、そして日本という国は、

私たちが培ってきた独自の文化や発想を活かし、

世界の問題解決のために大きな貢献ができると確信しています。

私たち私企業は、世界中どこでも、だれとでも商売ができます。

高い志を持つ個人や企業が政治の垣根を越えて力を合わせれば、

必ず平和で安定した世界をつくることができます。

そのことを信じて、今後も変わることなく

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」ための挑戦を続けてまいります。

今後とも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。

