

2025年10月9日

「服の民主主義」を実現する

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
本日、私からは、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、お話します

世界をつなげる

2

近年、政治や軍事の領域では、世界を分断しようとする動きが目立ちます
しかし、平和で豊かな世界を実現するためには、
オープンで自由な経済環境が不可欠です

過去の歴史を振り返れば、貿易の阻害が戦争につながった例もあります
世界平和の大きな前提条件の一つは、
国の壁を超えた自由なビジネスにあると言っても過言ではありません

大国間の対立が、世界の貿易環境に影を落としている今、
私たちグローバルにビジネスをする企業人は、
これまで以上に、世界をつなげる役割を担わなくてはなりません

服の民主主義

3

私たちファーストリテイリングは、創業以来、
「服を通じて、より良い社会をつくる」ことを使命に事業を行ってきました
私は、世界中のすべての人は、入念にデザインされ、
上質な素材を使って、丁寧に作られた服を着る権利があると考えています
これを「服の民主主義」と呼んでいます

ユニクロが世に出る前、服の領域では、
高級素材や高い機能、洗練されたデザインは、
価格の高い一部の商品に限られたものでした
その「限られた服」を、私たちは普段着の世界に解放しました

高品質で快適な服、丁寧に作られた服を、
私たちは世界中で、誰でも買いやすい価格で提供します

服を変えることで、日々の生活を変え、世界を変える
これが私たちの目指す「服の民主主義」です

ユニクロの服とは、
服装における完成された部品である。
人それぞれにとってのライフスタイルをつくるための道具である。
作り手ではなく着る人の価値観から作られた服である。
服そのものに進化をもたらす未来の服である。
美意識のある超・合理性でできた服である。
世界中のあらゆる人のための服、という意味で究極の服である。

UNIQLO MADE FOR ALL

その核心にある理念が「MADE FOR ALL」です

国籍・年齢・職業・性別などの既成概念を超えた
「あらゆる人々のための服」
余計なものを削ぎ落とし、シンプルかつ上質、
高い機能性、耐久性を持つだけでなく、
デザインや着心地までも含めた、服全体の完成度は、毎年、着実に高まっています

誰もが手に取りやすい価格でありながら、
品質面での妥協は一切ありません
「MADE FOR ALL」は、世界で私たちだけの発想であり、具体的な行動です

LifeWear

5

この考え方を現実の商品の形にしたものが、LifeWearです

服は、暑さや寒さから私たちを守るだけでなく、
日々の暮らしに、自信と幸福感を与え、新たな可能性を切り開きます
服は世界中の誰が必要とする、生活の道具です

服装の「部品」として、自由に組み合わせることで
その人らしいライフスタイルをつくる道具
世界中の人々が気軽に買える「究極の普段着」がLifeWearです

新しい産業をつくる

6

服には長い歴史があります
しかし、最新の情報と先端技術を活用して、
着ていて本当に心地良い、誰にとっても価値のある日常の服をつくり出す
そういう発想は、ファッションの世界にはほとんどありませんでした

創業以来、私たちは「ファッション」や「アパレル」の概念を超えた、
まったく新しい服をつくり出したいと考え、取り組んできました

商品としての服そのものだけでなく、
服を生産するプロセスや販売方法、
服のリサイクル、アップサイクルにまで踏み込んだ、
新しい産業そのものを創出しようとしています

これがLifeWearの目指すものです
ここに私たちの独自性があり、最大の意義があると考えています

挑戦する 危機こそチャンス

7

世界経済はいま危機的な状況にあり、多くの企業が、先行きを悲観し、積極的な投資を控える傾向が強まっています

このような閉塞感の漂う時期こそ、新しいものを生み出すチャンスです
勇気を持って新しいことに挑戦し、積極的に動く時期だと考えています

私たちがこれまで広くお客様の支持を得て、成長を続けてこられたのは、
常に時代の変化を確実にとらえ、失敗を恐れずに行動し、
自らを変えてきたからです

過去のやり方の延長線上では、次のステージには行けません
現状踏襲でなく、積極的にすべてを変え、積極的にチャレンジする
「服の民主主義」を実現するために、
この姿勢をさらに徹底します

商売のやり方を革新する

8

かつて、1000億円の売上高が3000億円になった時、
私たちは服の生産方法、店舗での陳列や販売、広告などの手法を根底から変え、
日本全国で「ユニクロブーム」を巻き起こしました

3000億円から1兆円への過程では、
ヒートテックやウルトラライトダウンなどの革新的な商品を次々と世に出し、
人々の日常生活を大きく変えました

そして1兆円から3兆円に成長した段階では、
大型の旗艦店戦略を世界各地で展開、グローバル企業へと本格的に歩み出し、
LifeWearという新しい概念で、服の常識を塗り替えつつあります

いつの時代でも、誰もやっていないことに挑戦し、商売のやり方を革新する
その繰り返しで私たちは成長してきました

成長の近道はない

9

しかし、これらの成長のプロセスでは、いずれも、
最初から「こうすればいい」と正解がわかっていたわけではありません

自分たちが正しいと信じる目標を目指し、まず実際に行動し、
問題に突き当たるごとに、
「もっと良い方法はないか」「何がお客様の役に立つのか」、
その答えを突き詰めて、また実行する
何度も失敗して、それでもめげずに繰り返し挑戦して、
一つひとつその壁を乗り越えてきました

今もその繰り返しです
継続的に成長するためには、これ以外の道はありません

お客様のニーズを起点に あらゆる業務を変える

10

最も大切なのは、常にお客様の視点に立って、
お客様にとって本当に意味のある、
生活の役に立つ服をつくるという姿勢です

私たちにとって最大の強みは、世界中にある店舗です
加えて、全世界で1億8000万人のアプリ会員の基盤があり、
Eコマースサイトへのアクセス数は、年間50億回以上にのぼります

そこでお客様からいただいた膨大なご意見を活用し、
商品やサービス、ビジネスモデルの革新を繰り返しています
お客様を起点に、情報を商品にし、あらゆる業務を変える
生産ラインと商売がリアルタイムで連動して走る状態を実現する
そのためのサプライチェーン全体の見直しを常に行っています

コア商品の絶えざる革新

11

世界中のお客様に、高品質な、しかも丹念に作られた服を、
誰にでも買える価格で提供して、
私たちの目指す「服の民主主義」を実現する

そのために、ユニクロの売上の中核を占めるコア商品の
絶えざる革新に取り組んでいます
その成果は着実に表れています



一例ですが、「UNIQLO : C」のスウェットワイドパンツは、
「ベーシックなアイテムこそ、時代と共に変わり続けなければならない」
との考え方を商品の形にしたものです

そこには、時代の気分を反映したデザイン、素材、シルエット、
日々の暮らしに寄り添った着心地や機能性、すべてが盛り込まれています
世界各地で、新しい感覚の日常着としてヒット商品となりました



2024年秋冬に発売したヒートテックカシミアインナーは、
「天然素材を使ったヒートテックが欲しい」とお客様の声をもとに開発しました

身体から出る水蒸気を熱に変えるヒートテックの機能性に加え、
原材料のトレーサビリティを確保した高品質なカシミアを、9%混紡しています

保温性は既存商品の約1.5倍に高まり、
さらに快適な肌触りと着心地の良さ、高級感を合わせ持つ商品として、
LifeWearを象徴するアイテムになりました

良い服を長く着る時代

14

いま、人々のライフスタイルは大きく変化しています

過剰生産、大量廃棄が当たり前だった時代は終わり、
自分が本当に必要で、本当に欲しいと思う服だけを選んで買う
無駄のない、安全かつフェアな方法で調達、生産された、
品質の良い服を、長く、大切に着る
そして、それを可能な限り、リサイクル、リユースしていく
そのような考え方が主流の時代になりました

「新しい服」として 世界で認知され始めた

15

こうした時代の変化の中、世界の主要市場で、
LifeWearは「新しい服」として認知され始めています
世界的な規模で服の概念を根底から変え、
「新しい世界のスタンダード」としてブームを起こすことができると考えています

そのような状況を現実のものとするために、
自らが目指す原点を、改めてしっかり認識する
そして、入念に準備し、積極的な情報発信、実行によって、
よりお客様の生活の役に立つ服を提供していきます

従来の概念を超えた成長を実現する

16

世界中の人々の上質で快適な生活を実現する「究極の普段着」には、
巨大なマーケットがあります
服を「消耗品」のファッションとしてではなく、
「生活を豊かにする部品であり道具」と定義することで、
誰も着目してこなかった潜在的な巨大市場にアプローチできました

そこで、お客様に密着した情報と先端のテクノロジーを駆使して、
あらゆる人々に必要とされ、喜ばれる「意味のある」服を提供する
それによって服の世界にまったく新しい価値を生み出す
これこそが経営理念の第一条に掲げる
「顧客の要望に応え、顧客を創造する経営」にほかなりません

「服の民主主義」を世界中で実現し、
従来のアパレルの概念を超えた、ケタ違いの成長を実現したいと考えています

今後とも、変わらぬご支援をお願い申し上げます

