

# チェーン店の時代 終結

ファーストリテイリング  
会長兼社長

柳井正氏



1949年山口県生まれ。早大政経卒。84年にカジュアル衣料品の「ユニクロ」を開店し、家業の紳士服店を世界ブランドに押し上げた。店舗数は海外が国内を上回る。

## 末路に挑む

INTERVIEW

「ユニクロは世界で最も成功した企業だ。だが、新たな成長を求め、海外に積極的に展開している。ユニクロは、世界的なファッションリーダーとして、消費者の生活スタイルを変革している。そのためには、さらなる成長を遂げなければならない。ユニクロは、世界を舞台に、さらなる成長を遂げようとしている。ユニクロは、世界を舞台に、さらなる成長を遂げようとしている。ユニクロは、世界を舞台に、さらなる成長を遂げようとしている。」

ある業界の「覇権」を握った企業が、新たに生まれた破壊者に変化を迫られる。製造と小売りを一体化した小売業の覇権を奪ったファーストリテイリングも例外ではないだろう。「アマゾン・エフェクト」に代表されるデジタル時代に消費を促進、企業はどのように変化するのか。柳井正会長兼社長に聞いた。

——急速にデジタル化が進む中、小売業はどのように変わりますか。  
「デジタル化は情報産業とサービス業の融合によって進んでいる。小売業も例外なく、デジタル化が進んでいる。その中心概念は、顧客と企業との関係性を再構築することだ。デジタル化は、顧客と企業との関係性を再構築することだ。デジタル化は、顧客と企業との関係性を再構築することだ。」

## 買収だけではつまらない



ユニクロの経営陣

「買収だけではつまらない。企業は、自らの成長戦略に基づいて、買収を行う必要がある。買収は、企業成長の手段の一つだが、それだけで済むわけではない。企業は、自らの成長戦略に基づいて、買収を行う必要がある。買収は、企業成長の手段の一つだが、それだけで済むわけではない。企業は、自らの成長戦略に基づいて、買収を行う必要がある。」

「一方、海外は生産が強化される。経営陣に求められるスキルも変わってくる。グローバルな視点を持つことが求められる。経営陣は、グローバルな視点を持つことが求められる。経営陣は、グローバルな視点を持つことが求められる。経営陣は、グローバルな視点を持つことが求められる。」

「ユニクロは、世界を舞台に、さらなる成長を遂げようとしている。ユニクロは、世界を舞台に、さらなる成長を遂げようとしている。ユニクロは、世界を舞台に、さらなる成長を遂げようとしている。」

「ユニクロは、世界を舞台に、さらなる成長を遂げようとしている。ユニクロは、世界を舞台に、さらなる成長を遂げようとしている。ユニクロは、世界を舞台に、さらなる成長を遂げようとしている。」

## 外国人が来る日本企業に

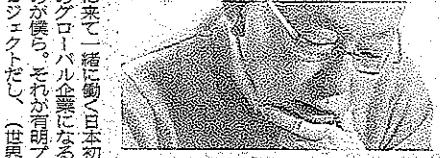
「外国人が来る日本企業に。これは、日本企業にとって大きな課題である。日本企業は、グローバルな市場に進出するために、外国人を積極的に採用し、育成していく必要がある。日本企業は、グローバルな市場に進出するために、外国人を積極的に採用し、育成していく必要がある。日本企業は、グローバルな市場に進出するために、外国人を積極的に採用し、育成していく必要がある。」

「外国人が来る日本企業に。これは、日本企業にとって大きな課題である。日本企業は、グローバルな市場に進出するために、外国人を積極的に採用し、育成していく必要がある。日本企業は、グローバルな市場に進出するために、外国人を積極的に採用し、育成していく必要がある。」

「外国人が来る日本企業に。これは、日本企業にとって大きな課題である。日本企業は、グローバルな市場に進出するために、外国人を積極的に採用し、育成していく必要がある。日本企業は、グローバルな市場に進出するために、外国人を積極的に採用し、育成していく必要がある。」

## 究極の服作り 土台固め

「究極の服作り 土台固め。これは、日本企業にとって重要な課題である。日本企業は、グローバルな市場に進出するために、服の品質を向上させる必要がある。日本企業は、グローバルな市場に進出するために、服の品質を向上させる必要がある。日本企業は、グローバルな市場に進出するために、服の品質を向上させる必要がある。」



「究極の服作り 土台固め。これは、日本企業にとって重要な課題である。日本企業は、グローバルな市場に進出するために、服の品質を向上させる必要がある。日本企業は、グローバルな市場に進出するために、服の品質を向上させる必要がある。日本企業は、グローバルな市場に進出するために、服の品質を向上させる必要がある。」