

2020年4月9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。

決算内容に関しては、
岡崎から説明を申しあげましたので、私からは主に、
ファーストリテイリングが今、最も重要だと考えていること、
今後、どのような考え方に基づいて我々の経営を行っていくのか、
その点についてお話します。

すべてつながっている

2

今回の新型コロナウイルスの世界的な感染拡大を通じて最も明らかになったのは、世界が完全に一つにつながっているということです。

グローバル化、デジタル化の飛躍的な進化によって世界のあらゆる領域の一体化が急速に進み、一つの場所で起きたことが、瞬時に全世界に影響する時代になりました。

今回のことは、まさにその象徴というべき事態です。

世界はこの10年で まったく別のものになった

3

新型コロナウイルス感染症による経済への影響は、
しばしば2008年に起きたリーマンショックと比較されます。

私は、新型コロナウイルス感染症は、戦後最大の人類の危機だと思います。
リーマンショックは、わずか10年ほど前の出来事ではありますが、
当時は、スマートフォンすら一般的ではありませんでした。

その後、インターネット、クラウド、人工知能、ロボティックス、
アプリの開発が進み、あらゆる人々、国が繋がりました。
また、アジアを中心に、中産階級が増加し、世界各地でそういった人々が
増えました。

世界の構造は、この10年でまったく別のものになりました
これは経済だけに限った話ではありません
社会全体、地球環境の限界が見えた10年だったと思います。

今、最も大事なことは「世界は完全につながった」という事実を
すべての国、すべての企業、個人がしっかりと認識し、
その事実から出発して、現在の対策や、
今後の進むべき道を考えることです。

何が本当に正しいことなのか

4

しかしながら、現状を見ると、一部の国や企業、個人が「自分さえ良ければいい」という、「自国ファースト」「自社ファースト」「自分ファースト」に陥り、目先の利益ばかりを追いかける、そういう状況が出現しています。

感染の爆発的な拡大の防止という非常時とはいえ、この状況は憂慮すべき事態です。このままでは、今回の新型コロナウイルスをきっかけに、世界そのものが、かつて経験したことのない悲惨な事態に陥るのではないか、そういう真剣な危機感を持っています。

私は企業の経営者として、こういう時だからこそ、冷静に、理性的に事態を認識し、「何が本当に正しいことなのか」を常に考え、原理原則に忠実に、今起きていること、これから起きることに対応していきたいと考えています。

経営のグローバル化

5

私たちはこれまで積極的にグローバル化を進めてきました。

現在、日本をはじめ中国、韓国、東南アジア、ロシアを含む、ヨーロッパ諸国、北米、オーストラリアに進出しています。グループの店舗数で言うと、世界26の国と地域に3,648店舗を出店しております。

また、出店のみならず、経営そのものにおけるグローバル化も進めてきました。

生産においては、中国が依然として主要な生産拠点ではありますが、グローバルでの事業拡大に伴い、計画的にその他の国や地域への生産拠点の拡大に努力してきました。

今後も、できる限り販売地域に適した場所で生産するという方針に基づき、新たな生産地の拡大に努めることで、より高品質な商品を生産し、より安定的、且つスピーディーにお客様にお届けしたいと考えております。

また、企画、デザイン、マーケティングなどの領域においても、東京のほか、パリ、ロンドン、ニューヨーク、上海などの地域に機能の分散を進めており、同時にテレワークなど、さまざまな働き方の積極的な導入により、現時点では致命的な影響は受けておりません。

取引先様、社員と力を合わせ、 全員で試練を乗り越える

6

国や地域ごとに感染拡大の程度、その対策にさまざまな違いがあり、店舗の業績に受けている影響にも差があります。

しかし、グローバルに幅広く事業を展開していることで、全体としては、事業への極端な影響を回避しやすい体制になっていると考えます。

これからも、工場を含む取引先様、社員と力を合わせ、この試練を全員で乗り越えていきたいと決心しています。

「引き金」の中に潜む、 本当の問題を視る

7

今後の事業に対する姿勢ですが、
私は今回の新型コロナウイルスの感染拡大は、
一つの引き金に過ぎないと考えています。

株式市場の暴落に代表される世界経済の変調は、
これまでの水面下に潜む様々な政治・経済・環境などの問題に
本質的な原因があるものだと思います。

自らの原点に立ち返り、 より正しい経営を行う

8

こういう時だからこそ、危機の本当の原因を謙虚に見つめ、深く考え、原理原則に立ち返って、「正しい」経営を行うことが大事です。

自分たちは何のために事業をやっているのか、
世の中にどんな価値を提供し、誰のために役に立つのか、
更には、一人一人の個人は何のために仕事をしているのか、
こういったことを、自らに問いかけて
自分の本来の原点に戻ることが、何より重要だと考えています。

古い仕組みを大胆にスクラップし、 すべてを革^かえる

9

そして、自らの努力で、今回の危機を新たな機会に変える、
そのために古い制度や仕組みを大胆にスクラップし、ゼロベースから出発して、
会社のすべてをつくり革(か)える覚悟をしています。
こういった、前向きな発想を持つべきと考えます。

現在進めている全社改革である有明プロジェクトを
より強力に進めていくと同時に、私たちの理念を体現したLifeWearを
世界中のお客様に提供していくことこそが、
この危機に打ち勝つ最も重要なことであると考えています。

今回のような経営環境の激変に即座に対応するための
必要な資金は以前から少しずつ準備しており、当面、問題ありません。
今後もシステムや物流関連などの領域における投資や、
世界各国への出店を積極的に行っていきます。

成長力の高いアジアを中心に、 経済は必ず復興する

10

新型コロナウイルスの世界への影響は甚大です。
今後、いつ収束するのか、先は読めません。
しかし、世界中の国や企業、個人が一致団結して立ち向かえば、
必ず遠からず収束します。

その後は、世界は国の境を超えて、
サステナブルに成長を続けることの重要性を改めて認識し、
成長力の高いアジアを中心に、力強く経済が復興していくと信じています。

社会からより必要とされる会社になる

11

危機による犠牲は大きいものがありますが、
その中から、お客様や取引先様、さらには社会のより一層の信頼を勝ち取り、
危機の発生前より、もっと強く、さらに社会から必要とされる企業に変わる、
そういう姿を本気で目指しています。

最後に、お集まりの皆様へのお願いがあります。

未来に向け、現状を改革する

12

ファーストリテイリングは、未来に向かって現状を改革していきます。
いつでも、どこでも本当によい服、新しい価値を持つ服をお届けし、
社会をよい方向へ持っていきたいと思っています。

そのことを、ぜひ世界中にお伝え頂ければと思います。
今後とも、ご支援をどうかよろしく申し上げます。

最後に、我々のコーポレートステートメントは、
「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」です。

ご清聴ありがとうございました。

