

2022年4月14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。  
業績の詳細に関しては、ご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、  
何が最も重要だと考えているのか、  
さらに今後、どのような考え方で経営を進めていくのか、  
その点についてお話しします。

## 本気で次の成長をめざす

2

新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は、一部の国や地域で依然として拡大の傾向がみられるものの、日本も含む多くの国では、感染拡大に警戒しつつ、正常な経済活動や日常生活を取り戻そうとしています。これからウィズコロナの時代に入っていきます。

この2年間、お客様や従業員の感染防止、国内外の移動制限、物流の混乱といった要因から、ビジネスは思い通りの展開ができない状況でした。

しかし、今からはコロナ後の新しい時代に向けて、改めて本気で次の成長をめざしていきます。

## 積極的な出店を再開

3

今年の年頭、私はファーストリテイリンググループの年度方針を「世界で稼ぐ」といたしました。私たちがお客様に提供しているLifeWear、つまり快適で豊かな生活を実現する高品質な日常着を、世界中のさまざまな国や地域で、現地の人々と一緒につくって、売っていくこの姿勢をより徹底していきます。

コロナの影響で、世界各地での新規出店のペースが落ちておりましたが、今期から積極的な出店を再開し、近い将来には、全世界に年間で400～500店舗つくりたいと思います。

同時に、店舗とECの融合を世界各地で高いレベルで実現していきます。工場、倉庫、店舗のすべての在庫を一元化し、商品の企画から生産、物流、販売の動向、お客様のご意見やご要望など、あらゆる状況を瞬時に把握し、その情報をもとに世界各地のヘッドクォーターが、現場で直接、経営判断していく体制を構築します。

そして、世界各地で集めた情報に基づいて、即座にそれを商品化し、優れた技術を持つ世界中の生産パートナーと協力し、新たな売れ筋商品を開発していきます。

## 世界No.1をめざす

4

今月21日、ロンドンのリージェントストリートに、ユニクロとセオリーが同居する、欧州で初の店舗がオープンします。今後、イタリアやスペイン、ドイツでも出店していきます。アメリカでも、東南アジアでも、中国と同様に、服のカテゴリーで圧倒的なトップ企業となり、世界各国で数百店以上の規模を実現する、そして、世界No.1のカジュアルウェア企業を本気でめざします。

そのためのカギを握るのは人材です。世界各地で今後の会社の経営を任せられる人材が次々と育っています。私の経営を引き継ぐ次代の体制も、大枠は固まってきています。世界各地で圧倒的な成長を成し遂げるために、立派に経営が遂行できる体制ができつつあります。この点、私は何も心配をしておりません。

# 企業は 世の中にとって良いことをする存在

5

企業の最大の意義は「継続」にあります。  
10年後、20年後、30年後、  
さらに次の次の世代まで見据えた経営を指向する、  
それが本当のガバナンスであると思います。

そして、上場企業の最大の目的は、成長して収益を上げることです。  
目先の会計年度ばかりを考える、近視眼的な経営に陥らず、  
良い意味でのオーナーシップを維持し、  
より高い収益をあげ、株主の利益を守ります。  
少数株主の利益にも引き続き、十分配慮してまいります。  
そのために最も重要なのは、企業とは、  
世の中にとって良いことをする存在でなければならない、ということです。

まず、私たちの本業である服の事業そのものを通じて、冒頭にお話したように、  
世界中のあらゆる人に、より快適で豊かな生活を実現する、  
このことを徹底的に追求します。

## 社会の問題解決に取り組む

6

さらに、サプライチェーンにおける人権や労働環境の尊重、気候変動などの地球環境問題、障がい者雇用、難民支援といった、社会的な問題解決への取り組みをより積極的に進めます。

現在、ファーストリテイリングは世界27の国と地域に3,500店舗以上を展開し、中国やアジアを中心に、数多くの国々に生産パートナーが存在します。これらの地域では、現地のパートナーたちと一緒に、多くの社員がボランティアとして社会貢献活動に参加し、現地の社会に溶け込んでいます。

しかしながら、こうした取り組みはまだ十分ではなく、出発点に立ったところですが、今後もさらに力を入れていきます。

## あらゆる戦争に強く反対する

7

私はあらゆる戦争に強く反対します。  
人々の人権を侵害し、平穏な生活を脅かす、いかなる攻撃をも非難します。

現在行われている戦争を即座に停止し、  
国家間の深刻な対立をいかにして解消し、平和な世界をつくるか、  
どうすれば世界中の人々が幸せに暮らすことができるのか、  
真剣にその方法を考えなければなりません。  
特に日本はその役割を積極的に担うべきと考えます。

## 企業こそが平和をつくる

8

その点で企業の果たすべき役割は非常に大きいものがあります。  
「企業にできることは限りがある」のではなく、  
企業にしかできないことが、たくさんある、そう考え、行動すべきです

暴力で解決できることは何ひとつありません。  
憎しみ合って対立構造をつくるのではなく、世界の人々が協調する、  
そのために企業としてできることを最大限やる。  
国は分断されても、企業は分断されてはおりません。  
むしろ、分断を解消し、互いの理解と融和を深めるのが企業活動です。

## 平和な世界の実現に 最大限の支援を継続

9

私たち服の産業は平和産業です。  
人々の暮らしをより豊かに、楽しく、快適にする産業です。  
私たちの使命は、快適な日常着を継続的に人々に提供することにあります。  
現在のように混迷した状況にあっても、平和な社会の実現のために、  
一つひとつの企業、一人ひとりの個人が最大の努力をするべきです。

そのために私たちは世界各地で安定的に事業を継続し、  
経済の成長、雇用の確保に努力するとともに、緊急の事態に対応するため、  
国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) を通じて、  
1,000万米ドルの寄付を行い、20万点の衣料の提供をいたしました。

ヨーロッパ各地では多数の従業員有志が、ウクライナからの避難者の皆さんに、  
直接、日常の服を届ける活動を始めています。  
戦火に遭われている方々の境遇に深く思いを寄せ、  
今後も最大限の支援を続けていきます。

## 自分たちの力で未来をつくる

10

平和は黙って待っていても、やっちは来ません。  
世界が一つにつながっている現在、  
「違う国のことだから」「自分は民間人だから」と、  
傍観者になることはできません。

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」  
私たちの提供するLifeWear、  
そして、その基本となるMADE FOR ALLの核心は、  
服を通じて、社会を変え、よりよい世界をつくっていく、  
そのこと自体にあります。

平和な世界が実現しない限り、  
グローバルな企業として私たちが成長することは不可能です。  
冒頭に申し上げた「世界No.1」も何の意味を持ちません。

## 国際機関との協力関係を いっそう強化していく

11

私たちはこれまでの活動を通じて、  
国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR)、国連女性機関 (UN Women)、  
国際労働機関 (ILO) などの国際機関と長い協力関係があります。  
さらには社会貢献を目的に活動する各国の民間団体、個人、  
世界中の心ある投資家の方々とも連携できる関係にあります。

豊かで安定した社会の実現を、他人任せにするのではなく、  
世界中のあらゆる人々との協働を通じて、  
自分たちの力で未来をつくりだす。  
そのような考え方に立って、今後も積極的に行動していきます。

## 繁栄の時代が必ず来る

12

厳しい現実があっても、人類は必ずその困難を克服し、新しい、平和で繁栄した時代が来ると私は確信しています。アジアを中心に40億人の新たな中産階級が誕生しつつあります。この動きはとどまることはありません。世界はアジアの時代に、確実になります。

発展途上の国と先進国が協力して、その流れを促進し、人々の生活をもっと良くする。自国の都合のみを考えた「国益ファースト」ではなく、本当の自由主義、民主主義の世界を実現する主役は企業であり、個人です。

改めて自分たちは「何のために商売をするのか」「企業の存在意義とは何か」、自分たちの原点を深く考え、より平和な世界と、より良い生活の実現に努力をしてみたい。

今後ともご理解とご協力をお願いします。  
ありがとうございました。

