

2024年4月11日

# ユニクロ創業 40周年

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



皆さん、こんにちは。柳井です。  
今年2024年、私たちファーストリテイリングは、  
ユニクロ創業40周年を迎えます。

節目の年にあたり、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。

# Going Concern

企業は将来にわたって永続的に事業を継続し、  
社会全体の利益に貢献し続ける、  
つまりGoing Concernが最も大切です。

創業以来、私たちに誇るべきことがあるとすれば、  
それは長期にわたって、  
ほぼ一貫して成長を続けてこられたこと、  
そこに最大の価値があるのではないかと考えています。

いつの時代でも私たちは、  
「社会にとって正しいことは何か」を常に考え、  
長期的な視野、全体の利益を考えた経営を実践してまいりました。

だからこそ、持続的な成長が実現できたのだと思います。  
この姿勢は、今後も変わることはありません。

# 実績こそが実在

上場以来の30年間、  
ファーストリテイリングの売上高は約400倍になりました。  
株価も引き続き上昇しており、  
ますます大きな社会的責任を実感しています。

しかし、私が常に意識しているのは、  
短期的な株価の上下ではなく、  
私たちの経営の「中身」であり、実績です。  
実績こそが、唯一の客観的な指標であり、会社の実在です。

私が社内で常に言っている言葉ですが  
株価はいわば人気投票のようなものだと思います。

短期的な株価は企業の本質的な価値と、  
必ずしも一致するものではありません。  
大切なことは、「正しい経営」を実行し、長期的な成長を続けることです。

# グローバル経営人材の育成

そこで最も重要なのは、  
グローバルで事業をリードできる、経営人材の育成です。

先ほどお話ししたニコリーナのいる欧州だけでなく、  
世界各地で事業を始めてから20年以上が経過し、  
中国をはじめその他の地域からも、現地で採用した人材が成長し、  
各国の経営者やその候補として、活躍するようになってきました。

こうした人材は、店舗での仕事からスタートし、  
ファーストリテイリングの価値観や考え方に共感し、深く理解したうえで、  
地域のニーズやお客様の声をもとに日々の商売を実行できる人材です。

今後も引き続き、思い切って人材を抜擢し、  
世界各地をローテーションすることで、経営幹部の育成を強化します。

# 「グローバルワン 全員経営」

私たちが目指すのは「グローバルワン 全員経営」です。

すべての社員が「自分たちは今どこに向かっているのか」を正しく理解し、常にグローバルな視点で何が最善なのかを考え、行動する。そのうえで地域のお客様のニーズに見合った商品やサービスをつくり出し、世界中でお客様に提供していきます。

そのために世界中で、たくさんの経営者が必要です。すでに育成の成果は表れ始めており、今後も世界中で優れた人材によるチーム経営を実現していきます。

## すべての社員が「店主」になる

6

その基本にある考え方は、  
世界中のすべての社員が、自らが「店主」であり、経営者であり、  
商売人、リーダーであると自覚し、行動することです。

すべての社員が、自立した判断で商売を回せる経営者に育ち、  
「全員経営」を実現する。  
自らがそのエンジンになる。これがすべての出発点です。

店舗の販売員も本部の担当者も、  
自ら商売を組み立てる知的労働者になります。  
それに加えて、お客様の気持ちが理解できる、  
理性と情緒、その両方が等しく重要です。

加えて、自らのセンスで服をきっちり着こなし、お客様から  
「こんな着こなしをしたいな」と思われる存在になる必要があります。

## 正当な評価と十分な報酬

そのために、今後も継続的に報酬を引き上げ、  
世界水準の賃金を実現します。  
人海戦術を排し、少数精鋭の体制にします。  
「知的労働者になること」を求める以上、労働の安売りはありません。

すべての社員が、その能力を正当に評価され、十分な報酬が支払われる。  
そういう企業でない限り、グローバルな競争に勝つことはできません。

正当な評価と十分な報酬は、  
世界で最も支持されるブランドになるために  
不可欠の条件であると考えています。

# 世界はつながっている

昨今、世の中の論調では、世界の分断が声高に叫ばれています。しかし、政治的には分断の意図があったとしても、その思惑とは別に、世界中の人々はますます同じ情報を共有し、共通の価値観にしたがって行動するようになっていきます。

世界中の人が、どこの国の話も、どんなジャンルの話題も、あらゆることを知っています。仮に知らなくても、手のひらのスマートフォンで、すぐに分かります。

世界は本当に狭くなり、あらゆる人が共通の土台に乗りつつある。そして、ここに私たちが世界中で成長できる、大きなチャンスがあります。



**MADE FOR ALL**

**PEACE FOR ALL**

**LifeWear**

私たちファーストリテイリングの価値観は、  
あらゆる人のための服「MADE FOR ALL」、  
世界中に平和を実現する「PEACE FOR ALL」です。

先ほど、守川やニコリーナがお話したように、  
私たちの掲げるLifeWearの価値観や理念は、  
欧州や米国をはじめ、服に対する文化の先進地域で、  
より深く理解され始めています。

# 世界が一つの市場になった

企業が成長する土台、ビジネスのプラットフォームは、  
いまや完全にグローバルなものに変わりました。

世界で最も優れた商品やサービスだけが、  
世界中であらゆるお客様に選ばれる。  
世界で最も競争力のあるブランドが、世界のどこでも圧倒的な支持を得る、  
そういう時代が来ました。

世界が一つの市場になったことで、  
ビジネスの構造は根底から変わりました。  
そこでは10兆円規模の売上高が、  
グローバルプレイヤーの入場券になるでしょう。

そのようなマーケットで、私たちは、  
従来の概念を超えた、異次元の成長を実現したいと考えています。

最先端の情報技術、世界最高水準の生産力、完全自動化された物流倉庫、  
世界の主要都市を網羅したグローバル旗艦店など、  
そのために必要な要素は揃いつつあります。  
これからも正攻法、真っ向勝負で挑戦を続けます。

## すべてはお客様のために

現状のささやかな成功に満足し、自らを過大評価して、「成功の復讐」に襲われることは、絶対に避けなければなりません。

大切なことは、「すべてはお客様のために」、これに尽きます。自らのブランドが世界中で浸透し始めた今こそ、改めて商売の原点に還って、常にお客様を出発点に、世界中で、その地域の人々と一緒に成長していく。自らが、自分に対する最大の批判者となり、革新を続ける。そのような姿勢を失ってはならないと考えています。

服を変え  
常識を変え  
世界を変え  
変えていく

鈴木 名  
名

12

このステートメントを実現するために私たちは商売をしています。  
「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」  
ここにファーストリテイリングの原点があり、目指す場所があります。

私は、この会社をまだ誰も実現した例がない、  
世界で最も信頼される会社になりたいと考えています。  
それが決して夢物語ではない位置に、いま私たちはいます。

これからも多くの株主、パートナー企業の皆様と共に、  
世界中のお客様の生活をより良くするために、頑張ります。

今後ともよろしくご支援をお願い申し上げます。  
ありがとうございました。

