

2024年10月10日

# 成長への絶好のタイミング

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



## 企業の「社会性」が重視される時代

2

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

世界中の個人がスマートフォンを手に、  
自らダイレクトに情報を発信受信する時代になりました  
あらゆる情報が公開され、いつでも・誰でもアクセスできます  
世界のすべての場所でそのような変化が起きています

そこでは、誰が信頼できる情報を発信しているのか、  
誰が信頼できる商品やサービスを提供しているのか、  
個人も企業も「社会性」が問われています  
売り手の都合、企業の都合、国家の都合などといった、  
自分の理屈を押し付けようとしても、もはや通じません  
「社会の役に立つ企業」であることが、ますます重要になっています

## 成長への絶好のタイミング

いまや世界の市場は一つにつながり、企業間・人材間の競争は世界が舞台です  
かつて、一国の枠組みの中でだけ考えていた経営が、  
完全に世界市場が前提に変わりました  
このことは私たちファーストリテイリングにとって、大きなチャンスです

私たちは2001年のロンドン進出以来、  
数々の失敗を繰り返しつつも、その経験に一つひとつ学び、  
ようやくグローバルプレーヤーとしての基本を身に付けつつあります

現時点では、真のグローバルブランドを目指す競争に  
やっと出場資格を得た段階にすぎませんが、  
今からもっともっと力を付け、世界に出ていきます  
世界が大きく変化し、会社の基礎もできつつある今こそ、  
次の成長への絶好のタイミングであると考えています



今年6月、ユニクロは創業40周年を迎えました  
先週は、パリでユニクロ40周年を記念し、  
「The Art and Science of LifeWear」というイベントを開催しました  
世界中から多くのお客様やメディア、ファッション関係の皆様が訪れ、  
私たちファーストリテイリングのLifeWearの考え方を体感頂きました

創業以来の40年間、多くのお客様や株主、取引先の皆様に支えられ、  
成長を継続してきました  
今後もさらに急成長を持続していきます  
毎年5,000億円ずつ売上を伸ばしていけば、数年のうちに売上高5兆円に届きます  
世界市場の環境や会社の潜在力は、それが可能なステージに来ています  
その先、さらに10兆円を目指し、将来に向けての具体的な計画と準備を進めます

## 人材投資が最重要

今後の成長において、最も重要なことは人材投資です  
グループ全体の経営者、各国・各機能の経営者の発掘と成長、  
そして一番大切なのは、世界各地の店舗を支える店長や販売員の育成です

世界中で良い人を採用し、各人の志と会社の理念が一致し、  
店主・経営者として精一杯、日々の仕事に向き合う  
そして、会社と社会に役立つ人材へと成長していく  
そのような人の集団にすべく、今後も人材育成に惜しみなく投資していきます

## 長期的な人材育成

自社の理念を共有し、実現するための経営人材の育成を考えれば、すべての人材が、長期的視野で企業理念や価値観を深く学び、継続的に成長していく教育体制が必要です

そういう考え方でこれまでもやってきており、土台はできています  
大切なのは、上司が部下に会社の理念と考え方を明確に伝えること、そして、部下が上司を超えるレベルに成長することだと考えています

## 経営の継承は進んでいる

7

ここに同席している塚越をはじめ、  
会社の理念に深く共感し、長く会社の成長に貢献してきた経営者が育っています  
現在、私の時間の大部分は継承者の育成に費やしております  
「経営の継承」とは私自身が実践してきたことを、  
各人が自分の力で実践できるようにすることです

物事の本質、最も大切なポイントがずれることがないように、  
座学ではなく、現場の仕事、実務を通じて、経営の原理原則と判断基準を教え、  
間違っている場合は「ここがこのように違う」と具体的に伝えて、  
その仕事が成功するように持っていく  
そのようなことを日々、現場で実行しています

## 創業家の役割

また、柳井一海と柳井康治には、  
単に「柳井ファミリー」の継承者ではなく、  
企業ガバナンスの部分をしっかり担ってもらいます  
企業経営全般において、売上収益の達成にとどまらず、  
真に正しい経営を行い、良い企業として社会に役立つ存在になるために、  
様々なことを発言してほしいと考えています

公開企業でありつつも、しっかりした創業家が存在し、  
ファミリー企業の良さを併せ持ち、  
双方の良いところを発揮できるようなバランスの取れた経営を行いたいと考えています



## グローバルな経営体制

さらに、次の世代として、  
能力・識見ともに優れた人材が各国・各部門に多くいます  
今期からは、そうした経営者候補人材の具体的な発掘と登用を更に加速します  
現在、執行役員・各国の経営陣が、  
責任をもって育成にかかわる体制を構築しているところです

世界各地で、それぞれの経営執行チームをつくる一方、  
GHQの経営執行チームは、本部から遠隔で関与するのではなく、  
直接、現地に行って、現場・現物・現実に基づき、自ら課題を発見し、  
現地の経営陣と社員を巻き込んで共に解決する  
そういう体制に全社をつくり変えています

## 新たな働き方の実現

10

そのためには、長時間労働、人海戦術は通用しません  
もっと仕事の基準を上げ、少数精鋭を徹底します

すべてをお客様の基準で判断し、自分の頭で考えて行動する  
自立した判断力を持つ個人が  
最先端のデジタル技術を駆使し、あらゆるソフトやハード、デバイスを活用して、  
少数精鋭で、国を超えたチームを組んで経営をする  
そのような体制に変えていきます

## 「当たり前のこと」を当たり前にする

11

冒頭にお話したように、グローバルな市場では、  
国の垣根や業界の際（きわ）が消え、  
企業の真の力が問われる時代になりました  
商売とは「当たり前のこと」の繰り返しです  
目先の利益に惑わされることなく、  
お客様にとって最高の商品、最高のサービスを実現する

そのために必要な「当たり前のこと」をひたすら真面目に実行する  
日々の仕事をきちんと振り返り、足りないところは即座に改めて再挑戦する  
常に高い成果を出し、会社の収益も社員の報酬も着実に上げていく  
最終的にお客様に選ばれ、生き続けることができるのは、そういう企業だけです

## 常に完璧を目指す

私たちは決して、突出した才能を持つ人間の集団ではありません  
しかし過去40年、「当たり前のこと」を愚直にやってきたので、成長できました  
大切なことは、常に自分自身が高い基準を維持することです

お客様の視点に立てば、仕事には100点か0点しかありません  
自分に求める基準が低ければ、お客様や社会の視点を忘れ、  
自分都合、自部署都合の仕事に陥ってしまいます  
常に「この仕事は何のためにあるのか」「お客様の役に立っているか」  
そのような視点を忘れず、常に完璧を目指す  
そのような企業姿勢を今後も継続していきます

## 長期的な価値を高める経営

13

近年、すべてを金銭価値でしか考えない、行き過ぎた金融資本主義が横行し、デジタル技術の進化で、その傾向が加速されています  
多くの企業が、さまざまな領域で、  
目先の利益のみを追い求める投機的な行為に走っています  
私たちファーストリテイリングは、そうした動きと一線を画（かく）し、  
これまでも長期間にわたり、事業そのものの価値を高める経営に専念してきました

そのためにパートナー企業と力を合わせ、  
事業のすべてをEnd to Endで、自らが責任を持ってやり通す  
そのような経営をより徹底します

近年の急速な技術革新によって、  
企業どうしがグローバルな規模で緊密なパートナーシップを結び、  
一緒に成長し、互いに利益を得られる関係が、  
より強力に実現できるようになりました  
これは私たちには大きな追い風です

## 事業拡大と社会貢献がイコールになる

14

企業として利益追求は当然のことですが、  
そのために、社会のあらゆる方面で共存共栄の関係をつくり出し、  
「事業拡大」と「社会に対する貢献」がイコールになる、そういう会社にする  
常に高い志を忘れず、同時に事業経営で高い利益を上げて、  
サステナビリティ活動を継続する  
そのような考え方が非常に重要です

加えて、私たちは個々の店舗が主体となる経営なので、地域への貢献が不可欠です  
「地域の人と協業して、共に栄える」  
これまでもそういう姿勢を重視して、  
地域の企業や個人と共存共栄を掲げ、一緒にやってきました  
今後も引き続き、より社員の意識を高め、地域の皆さんと共に成長していきます

## 日本発の企業である

私たちは日本で生まれた企業です  
グローバル企業でありつつも、  
日本の文化に根差したユニークさを大切にしています

常に高品質を追求し、無駄を省いて、ものを大切にする心、  
個性を尊重しつつも、チームや組織全体の利益を追求する姿勢、  
日本の文化や仕事のやり方の良い点を、企業経営に活かし、  
世界に広く発信して、より多くの人に理解してほしいと考えています

## 業績に対して責任を持つ

16

以前の決算説明会でもお話ししたことがありますが、  
日々の株価に一喜一憂するのではなく、常に業績に対して責任をもって経営する  
そういう考え方でこれまで経営をしてきました

今年は当社にとって株式上場30周年でもあります  
これまで常に長期的な視野に立ち、継続的にその責任を果たしてきたので、  
現在の株価があるものと考えております  
今後も変わることなく、自社の長期的な価値を高める事業活動を行ってまいります



# Going Concern

17

企業は長期にわたって事業を継続し  
社会の利益に貢献し続けるGoing Concernが最も重要です

40周年を超え、50周年、60周年、100周年と、  
同じように成長し続けられる企業にするべく、努力を続けます  
今後とも、変わらぬご支援をお願い申し上げます  
本日はありがとうございました

