

2025年4月10日

「解説」より「解決」

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
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、お話しします

先ほど岡崎からも申し上げましたように、業績は好調です
私たちの掲げるLifeWearに対する理解と支持が一段と強まり、
グローバルな規模で着実に収益を上げられる体制が、
より強固になってきました

しかし、世界最x高のブランドになるという、
私たちの目標からすれば、現状はまだまだ問題だらけです
一時（いつか）の好業績に浮かれてはなりません
現実の問題を直視して、口先だけの説明ではなく、
自ら率先して行動し、解決する
「解説」より「解決」、この姿勢が今、最も大切だと考えています

中国大陸は個店経営へ変革

まず課題に直面しているのが、中国大陸のユニクロ事業です
その本質的な原因は、本当の意味でお客様に必要とされる、
地域に愛される店になっていないことにあります

中国の社員や経営者の資質は高く、
チェーンストアの強みを活かし、ここまで事業拡大できました
しかし現状は、本部の指示ですべての店舗が一律に動く傾向が強く、
各地域のお客様に合った品揃えや売り場づくりができていません

この状況を打破し、再び高い成長を実現するには、
各店舗が自らの頭で考え、商売をつくる「個店経営」への変革が不可欠です
今後、経営者が先頭に立ち、販売員および社員を教育し、
すべての店舗、すべての社員が自らお客様としっかり向き合って、
真にお客様に求められる商品構成、売り場を実現する体制にします

かつて私たちは日本国内でも、チェーンストアオペレーションの限界に直面し、
それを、個店経営の徹底で乗り越えてきた経験があります
中国大陸においても、必ずこの問題を克服し、
次のより高いステージに進むことができると確信しています

「ジーユースタイル」を早急に確立

ジーユーには本来、ユニクロと同じくらい成長の可能性があります
しかし、その本質的な課題は、
確固たるブランドポジションが確立できていないことです
お客様にとって、ジーユーのブランド価値は、どこにあるのか
「ジーユースタイル」をより明確にする必要があります

これまで売上3000億円までは、経営者のリーダーシップの下、成長してきました
次のステージである1兆円への挑戦の過程では
すべてを一から作り直す覚悟で、
世界に通用するジーユーブランドのあるべき姿を追求していかなければなりません

そのために、経営体制の強化を決断いたしました

ピンチはチャンス

問題は多くありますが、問題解決のプロセスを通じて、より大きく成長できる
そのように考えています

企業経営にとって、最も致命的なことは、
問題が存在するにもかかわらず、それを認識していない、
もしくは、問題をあえて見ないようにする。そのような姿勢にあります

問題を直視し、個別、具体的に対策を立てて、
即断即決で、愚直にそれをやり続ける
「最もお客様のためになることは何か」との信念に従って行動すれば、
必ず解決できる道筋があります

発生する問題を一つひとつ解決し、結果を次の行動に活かす
そうすれば、今よりも、さらに高い次元に成長できます
これはまさにピンチではなく、チャンスです
そのような姿勢で、失敗を恐れず、新たな挑戦を続けていきます

原点、挑戦、革新

今、私たちファーストリテイリングは、
真のグローバルブランドを目指すまったく新しいステージに入りました
ここから先は、過去のやり方の延長線上では、たどりつけません
まだ誰もやったことがない斬新な発想で、
世界最高水準の商品やサービスをつくり出す必要があります
そのような観点から、私は今年の年度方針を
「原点、挑戦、革新」としました

創業以来、私たちが大切に、実践してきた、
「顧客の要望に応え、顧客を創造する経営」「ローコスト経営」
「基準の高さと実行の徹底」「現場・現物・現実」
「独立自尊の商売人」の精神、「即断即決即実行」

こうした原点を決して忘れることなく、
改めて過去のやり方を大胆に見直し、
原点に還って、一から挑戦を始めます

世界で最高のポジション

6

先にお話したように、LifeWearへの支持はグローバルに広がっています
欧州、北米だけでもアパレルの市場規模は約120兆円と言われています
私たちの市場シェアはその1%にも達していません

東南アジアやインドなどでも業績は好調です
未出店の都市が多数あることに加え、既存の地域も深掘りすればさらに拡大できます
中国もいずれ経済状況は回復に向かうでしょう
世界各地で非常に大きな成長の余地があります

世界中のあらゆる人のための「究極の普段着」というLifeWearのコンセプトは、
他のどのブランドにもないユニークなものです
私たちは、世界の服のマーケットで最高のポジションに位置しています
現状の課題を一つひとつ着実に解決していけば、
さらに飛躍的な成長ができると確信しています

グローバルワン・全員経営

そのために必要なことは、「グローバルワン・全員経営」の徹底です
世界中すべての社員および経営者が
「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求める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くということです

常に全員が経営者であり、世界中のすべての社員が一つのチームとなって、
全社にとって最も良い方法で実行する
それが「グローバルワン・全員経営」の目指すものです

個店経営 「意味がある店」をつくる

先ほど、ユニクロ中国大陸事業のお話をしましたが、
これから世界各地で、個店経営をより徹底していきます

各地の店舗は、私たちの商売をお客様に伝える強力なメディアです
「私たちは何者なのか」「何を目指しているのか」、
ブランドの価値観を発信しつつ、
それぞれの地域のライフスタイルに合った商品構成で、
すべての店舗を、地域のお客様から必要とされる店にしていきます

「買ってよかった。また来よう」と思われる店、
お客様にとって「意味がある店」をつくる
真にお客様の役に立つ個店経営を実現し、
お客様から本当に愛されるブランドにしていきます

商売を通じて社会を良くしていく

私たちの商売の究極の目的は、
「自らの商売を通じて社会を良くしていく」にあります
これがすべての出発点です

私たちの商売は、お客様の生活を便利で快適にしているか？
私たちの仕事は、社会を良くするために貢献しているか？
それらが最も重要なことです

そのために全員が力を合わせ、目の前の問題を
具体的に、一つひとつ解決していく
「解説」より「解決」、「ピンチはチャンス」です

目標に挑むために必要な道具立てや時代の条件はすべて揃っています
あとは果敢に挑戦を続けるだけです
皆様の一層のご支援、ご指導をお願い申し上げます
ありがとうございました

