

2026年4月9日

今からが成長期

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、我々が今後、
「世界で最もお客様に愛されるブランド」になるために、
何が最も大切だと考えているのか、お話しします

昨年秋、決算説明会の場で、私は、
「グローバルでブームが来ているのではないか」とお話ししました
今、さらに強い確信に変わりつつあります
LifeWearは、「新たな服のスタンダード」として
世界中で認知され始めています

「新しい服」の時代が来た

2

私は、世界的な規模で「新しい服」の時代が来たと考えています
お客様が服に求める基準は、大きく変わりました
目先の流行や新奇なデザインを追いかけて、
過剰生産、大量廃棄が前提の服を、社会は必要としていません

安心、適正な方法で調達された、間違いのない素材、
信頼できる工場で丁寧に作られ、繰り返し着られる耐久性がある服
それを長く、大切に着る
可能な限り修繕して、さらにリサイクル、リユースする
そういう服の着方が広がっています
「ブーム」の背景には、このような時代の変化があります

進化を続ける Today's Basic

我々の服は、完成された「部品」としての服です
ベーシック、トラディショナルでありつつも、その時代、生活様式の変化を敏感にとらえ、
旬のデザインをしっかりと反映する
常に進化を続ける「Today's Basic」です
時代を越えて、長く着られるTimelessな服です
「究極の普段着」が今、求められています

MADE FOR ALL

服の民主主義

4

我々の根幹にあるのは「MADE FOR ALL」です。
人種や国籍、性別、職業など、人を区別する様々な既成概念を超えた、
あらゆる人のための服を、世界中のお客様に提供する企業です

高品質で快適な服を、
誰でも買いやすい価格で、世界中にお届けする
MADE FOR ALL、「服の民主主義」
誰も考えなかった斬新な発想を、
初めて世に出し、実行したからこそ、今の成長があります

我々の理念は、時代の変化に強く合致しています
今からが我々の本当の成長期です

80億人のマーケット

5

世界では、終わりの見えない戦争が続いています
しかし、国を越えた企業活動は、ますますつながりを深めています
世界のマーケットは一つです
我々はそこで日々、商売をしています

世界各地で、人々のライフスタイルは、どんどん共通性が高くなり、
ある国や地域で売れる商品は、他の国や地域でも売れる
そういう傾向が強くなっています
世界経済は決して分断されていません

かつて我々が日本一を目指した時、1億2千万人だったマーケットは、
今、80億人になりました
勇気を持ってグローバルに打って出て、
世界で最もお客様に愛されるブランドが、最終的に勝ち残る
私はそう確信しています

「良い経営」は世界共通

6

世界にはさまざまな国や地域がありますが、
「良い経営」の原理原則は、古今東西、世界共通です
では、どこで企業の差がつくのか
それは「基準の高さ」と「実行の徹底」です

高い目標を掲げ、一切の妥協をせず、
たび重なる失敗にもめげずに、
「正しいこと」「やるべきこと」を実行する
このことが重要です

すべての領域で 最高を目指す

7

私たちは一枚一枚の服を、コツコツと売り続けてここまで来ました
3兆数千億円の売上高は、その積み重ねの結果です
世界のどこでも、この姿勢は一切、変わりません

あらゆる仕事において、「原理原則の確認」「基本の徹底」が最も重要です
すべての社員が、経営者であり、零細企業の店主である
すべての商品を、世界最高の商品にする
すべての店が、最高の品揃え、最高のサービスでお客様をお迎えする
真にお客様に寄り添う「個店経営」を実現します

グローバルワン・全員経営

8

そのために全員が一つのチームとなって、全社で最も良い方法で実行する

「グローバルワン・全員経営」

人材戦略の根本はここにあります

自分自身が、現場で業務を実行できない限り、

他人を指導することはできません

「現場・現物・現実」を大切にし、オペレーションを真面目にやる

大企業的な、縦割りの、「指示すること」が仕事だと勘違いする人が、一人もいない会社になります

そのために、世界中で良い人を採用し、大胆な抜てきを加速します

人材育成に惜しみなく投資していきます



Theory

COMPTOIR DES
COTONNIERS



9

従来、服の業界では、高価格のラグジュアリーブランドだけが、「世界のリーディングブランド」と認知される傾向がありました
しかしユニクロの登場で、「良い服」とは何か。その定義したいが変化しています

ユニクロだけでなくジーユー、セオリー、コントワー・デ・コトニエ、プラステム、それぞれの領域、それぞれの価格帯で、世界のリーディングブランドになれる、大きな可能性があります

グループの「素材調達力」と「生産インフラ」は世界最強です
個々のブランドが、服の持つ本当の価値を追求し、「経営の原理原則」を徹底すれば、グローバルに商売をする、大きなチャンスがあります

9

強固なチーム経営体制の確立

10

経営の継承は着実に進んでいます
本日、同席している塚越や守川、岡崎をはじめとして、
日々の経営判断は、すでに各事業の責任者が担っています
強固なチーム経営の体制が、しっかりと形になってきました

創業以来、私を中心に会社の経営を担ってきました
しかし、実は「柳井正の経営」というものがあるわけではありません
実践すべき「良い経営」があるだけです

その「良い経営」とは何か、それを深く理解し、
実践できる、そういう人材が、確実に増えています
私は、会社の大きな方向性を示すことや、
理念のさらなる徹底、次代の経営者の育成に大半の時間を費やしています
経営の継承に対しては、何も心配しておりません

社会にとって良い企業であること

11

社会が企業に求める条件は、大きく変化しています
良い商品やサービスを提供するだけでなく、
社会のためになる活動を、自ら率先して実行する
それで初めて「良い企業」である。これが時代の常識です

「基本的人権の尊重」「持続可能なビジネスの構築」
「社会的な課題解決の支援」「従業員の幸福の実現」
これら人類の共通の価値観のもとに、
すべての国や地域で、社会にとって良いことを実行していきます



12

先月、ロサンゼルス・ドジャースと、歴史的なパートナーシップに合意しました
これは、両者が力を合わせ、より良い世界を創り出すための
社会貢献活動を含む、広範なパートナーシップです
ドジャースが海外の企業と、このような契約を結ぶのは初めてのことです

我々はこれまでも、多くのグローバルブランドアンバサダーの皆さんと、社会貢献活動に取り組んできました
また、世界の主要な美術館とパートナーシップを組み、アートの素晴らしさを伝える活動を行ってきました

世界各地で、地域の文化に根ざし、人々に愛される企業になる
さらなる成長の実現に、これが非常に重要なことだと考えています

お客様の期待を裏切らない

13

LifeWearは、今、世界各地で、
「価格に対する価値の高さ」「商品に対する信頼性」が、お客様に認められています
「ブランド」とは、お客様からの信用と信頼です

小売業の歴史を振り返れば、
古今東西、現場を大事にする企業しか生き残っていません
すべての従業員が、目の前のお客様の期待に応え、「次もこの店に来よう」と思っていたく
お客様の期待を決して裏切らない
これが最も大事なことです

服を変え
常識を変え
世界を変え
変えていく

鈴木 名

14

我々のような、大きなチャンスを持っている企業は他にありません
私たちは、真のグローバルブランドに最も近いところにいます

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」
現状に甘んじることなく、ひたすら挑戦を継続し、
より良い世界の実現のために、全力を尽くします

引き続き、ご支援をよろしくお願い申し上げます

