

事業セクション

# BUSINESS PROGRESS

良い服を着る喜び、幸せ、  
満足を提供

ユニクロ事業

---



ジーユー事業

---



グローバルブランド事業

---

Theory



COMPTOIR DES  
COTONNIERS

PRINCESSE tam•tam  
PARIS



着回しやすいカーゴパンツは、日常着の新しい定番。自転車の前の人物が着用している「カーゴパンツ」は、ストレッチ性のあるコットンドビー素材でやわらかなはき心地です。後ろの人物が着用している「ワイドストレートカーゴパンツ」は、やわらかな風合いのコットン100%。ウエストの後ろがゴム入りなので、はき心地がラクです。



# PETIT MARCHE







## INTERVIEW

2023年9月に株式会社ユニクロ代表取締役社長兼COOに、塚越大介が就任しました。これはかねてより、経営トップの柳井正が考えていた「次世代チーム経営」体制の第一歩です。今回は、株式会社ユニクロの新しい代表取締役社長兼COOである塚越大介に、現在の思いや目標などについてインタビューしました。

**Q. 入社のも機と、ユニクロの社長に就任してからの思いを教えてください。**

**A.** 入社前に会社の説明を受けた時に、柳井正が一人の人間として正しい道徳観、倫理観をもち、常に誠実だと感じました。それを確かめるために、22年間ずっと働いてきました。他の社員も、柳井のそんな人柄や考え方に共感・共鳴して働いているのではないのでしょうか。

私は2022年9月にユニクロ グローバルCEOに就任しており、株式会社ユニクロの社長になった今も、仕事内容は、その頃からほとんど変わっていません。これまで以上に身を引き締め、経営チームをグローバルでつくっていくために尽力していく覚悟を決めたというのが、今の一つの大きな思いです。

**Q. 店長、中国大陸COO、北米事業CEOなどを経験したなかで、印象的だったことは何ですか。**

**A.** 店長をはじめ、FR-MIC(社内人材育成機関)の責任者、中国大陸のCOOなど、いろいろな経験を積んできました。なかでも、ずっと赤字だった北米事業が、チーム一丸となって実施してきた事業構造改革によって黒字化し、成長ステージに転換できたことが印象深いです。北米市場は、世界でも競争が激しい地域ですし、楽な商売ではありません。だからこそ、そうした市場で勝つためにチャ

レンジし続けることは、全社にとって意味があることだと思っています。

**Q. 今、そしてこれから重点的に取り組んでいきたいことは何ですか。**

**A.** ブランディングとマーケティングです。我々の商売は一枚一枚、一店舗一店舗の積み上げでできています。お客様にファンになっていただくことが重要です。世界には、まだユニクロの商品や会社について知らない方が多くいます。物を売る前に、まずは我々の会社を知っていただき、支持していただきたいと思います。これまで以上にLifeWearの商品価値を伝えていきたいですし、店を単純に開くだけでなく、地域のコミュニティに根差したマーケティングを大切にしたいと思っています。Why do we exist in this market?(我々は、なぜこの市場に存在しているか?)と、問い続けたいといけません。

年間3,000万件以上のご意見をお客様からいただいでいて、それらはすべて、我々への期待の表れですので、こうしたお客様からのご要望を、すぐ商品化してお届けすることで、お客様の生活が快適になり、豊かになると信じています。我々にとって、チャンスはたくさんあるので、グローバルと各国がつながってチーム経営をしていくことが、次のチャレンジだと思っています。「グローバルワン・全員経営」を実行し、世界中で飛躍していきたいと考えています。

# DAISUKE TSUKAGOSHI

株式会社ファーストリテイリング  
グループ上席執行役員  
株式会社ユニクロ代表取締役社長兼 COO

## 塚越 大介

---

- 2002年 3月 株式会社ファーストリテイリング入社
- 2013年 3月 ユニクロ米国 営業部長
- 2015年 1月 株式会社ユニクロ 営業本部ユニクロ大学 部長
- 同 6月 株式会社ファーストリテイリング  
FR-MIC (FR Management and Innovation Center)  
グローバルユニクロ大学 部長
- 同 7月 株式会社ファーストリテイリング 執行役員  
ユニクロ米国 Co-COO
- 同 10月 ユニクロ米国 COO
- 2016年 3月 FR-MIC 担当(現任)
- 2017年 9月 FAST RETAILING (CHINA) COO
- 同 12月 株式会社ファーストリテイリング 上席執行役員(現任)
- 2020年 8月 ユニクロ米国 CEO
- 同 9月 有明プロジェクト統括(現任)
- 2022年 7月 ユニクロノースアメリカ CEO(現任)  
ユニクロカナダ CEO(現任)
- 同 9月 ユニクログローバル CEO(現任)
- 2023年 9月 株式会社ユニクロ 代表取締役社長兼 COO(現任)





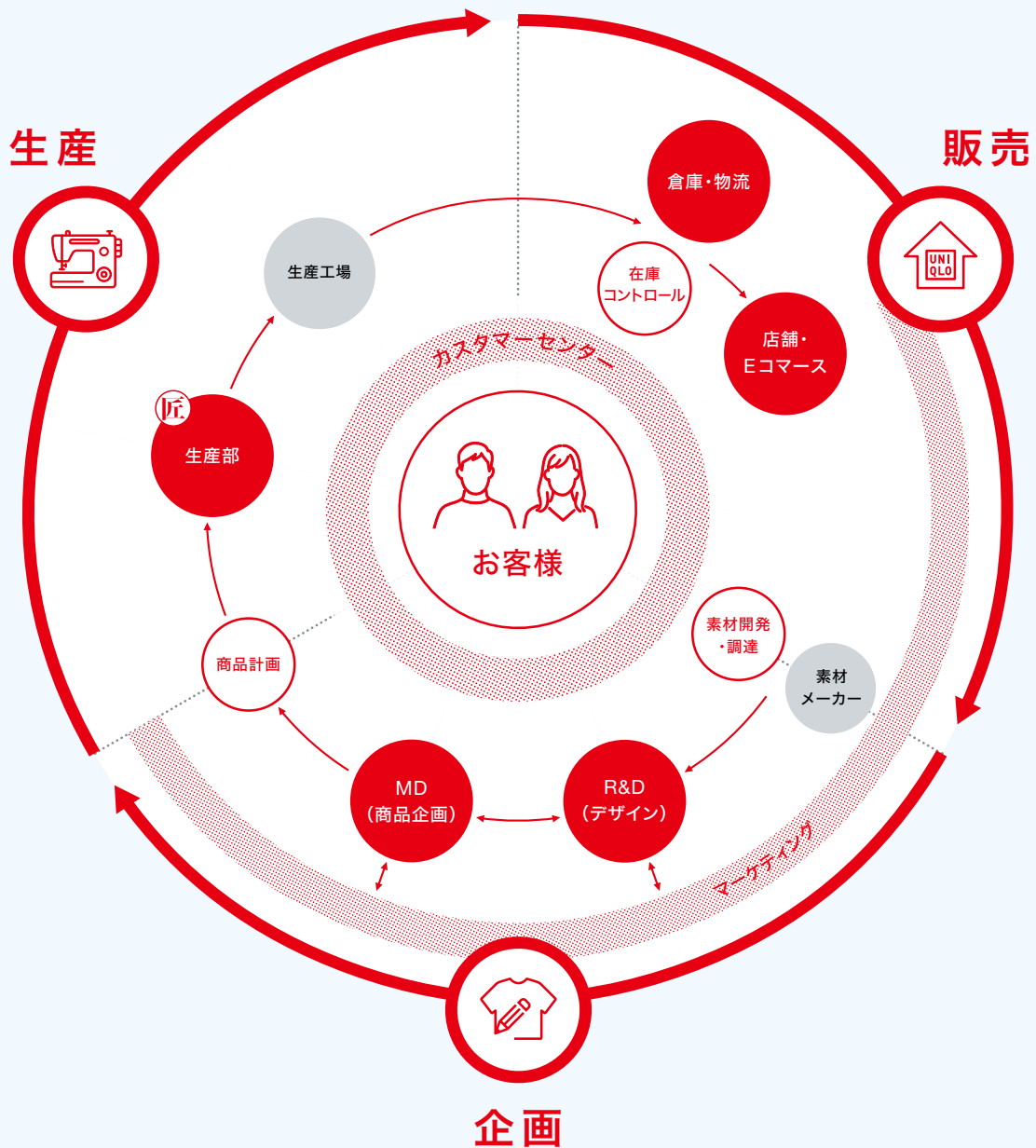






# UNIQLO SUPPLY CHAIN

お客様中心の服づくり

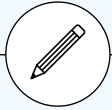




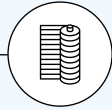
START



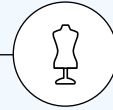
お客様



コンセプトの決定



素材決定・調達



デザインサンプル作製

# PLANNING

## 企画



2023年秋に始動した「UNIQLO:C(ユニクロ:シー)」を手がけるイギリスのデザイナー クレア・ホワイト・ケラー氏。モード界での多様な経験をもち、LifeWearの新たなスタンダードを切り開きます。

### R&D(デザイナー・パタンナー)

R&Dでは常にお客様の声を吸い上げ、新素材や世界のファッショントレンドをリサーチしています。お客様のご要望にお応えする商品を開発するほか、新しいニーズを発見することも、R&Dの重要な仕事の一つです。

ユニクロでは、商品が発売される約1年前に、マーチャンダイジング、マーケティング、素材開発などの部門とR&Dの従業員が集まって、「コンセプト会議」を開きます。この会議でデザインコンセプトが決定され、そのコンセプトに沿って、デザイナーがデザインを起こします。起こされたデザインを基に、数多くのサンプルを作製します。サンプルを基に、さまざまな検討を重ね、色やシルエットなどの微調整を複数回にわたり行います。その後、実際に販売するデザインが決定されます。

### マーチャンダイジング(商品企画)

マーチャンダイザーは、商品の企画から生産までの過程で、重要な役割を担っています。R&Dや生産部など各部署と密接にコミュニケーションを取りながら、シーズンごとの商品のデザインと素材を決定しています。また、戦略的に打ち出す商品のマーケティングを担当部署と連携しながら決定しています。加えて、秋冬・春・夏の各シーズンの商品構成や生産数量を決定するのも、マーチャンダイザーの重要な仕事です。

ユニクロの商品は、1品番の生産数量が100万着単位になることが多いため、シーズン中も販売状況に照らし合わせながら、生産部と連携し、工場に増産・減産の指示を出します。これも、マーチャンダイザーの大切な役割です。

### 素材開発・調達

ユニクロは、世界の素材メーカーと直接交渉することで、高品質な素材をローコストで大量に安定調達しています。この際、スケールメリットを活かすことで、どのメーカーよりも有利な条件を得ることが可能になっています。

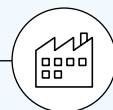
コア商品の素材開発は、特に重要だと考えています。機能性、着心地、風合いなどを徹底的に検討し、より良いものになるように改良を重ねています。デニムを例にとると、世界中のジーンズメーカーから高い評価を得ているカイハラ株式会社から、ユニクロ仕様で紡績・染色したデニム生地を調達しています。東レ株式会社とは協業で、新たな素材を糸から開発しています。そうした取り組みから、ヒートテックをはじめとする、これまでにない機能性素材の商品を生み出しています。



デザイン決定



数量決定



生産開始

# PRODUCTION 生産



ユニクロの取引先の生地編立工場

## 生産工場

ユニクロは、ほとんどの商品の生産を、中国大陸をはじめ、ベトナム、バングラデシュ、インドネシア、インドなどの工場に委託しています。取引先工場とは長年にわたる強い信頼関係を築いており、ファーストリテイリングの経営者と工場の経営者が本音で議論する場である「工場コンベンション」を毎年開催しています。また、すべての縫製工場と主要素材工場に、人権侵害、労働環境、管理体制などのモニタリングを実施することで、適切に商品が製造されていることを確認しています。モニタリングの評価が低い工場には、改善に向けたサポートも実施しています。2023年からは、紡績工場でも同様のモニタリングを開始しました。工場とのWin-Winの関係を継続することで、責任ある調達を実現し、高品質な商品を生産し続けています。

## 生産部

上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタ、ベンガルールの生産事務所には、品質・生産進捗管理の生産部や匠チームが常駐しています。生産部は毎週、工場を訪問して、直接工場の現場に入り込むことで、課題解決、品質管理を行っています。また、お客様からの品質に関するご要望は、即座に生産部に伝えられ、問題があった場合は速やかに工場と連携し、改善を図ります。

## ユニクロ生産事務所



## 匠チーム

匠は、工場へ直接出向き、技術アドバイスをを行うことで、徹底した品質管理や強い信頼関係の構築を行っています。

「ユニクロの生産工場で、私は、染色技術を指導しています。技術だけでなく、工場で働く人々の生産管理に対する心構えを変え、より良い工場に成長させることが大切です。日本の優れた技と心を伝承していくことに、やりがいと誇りを感じています」

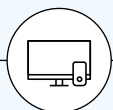


匠 染色の匠  
飯田 和秋

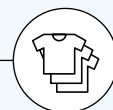




各国へ出荷



テレビ・ウェブCM開始



追加生産

SALES

販売



ユニクロ 前橋南インター店

### 在庫コントロール

在庫コントロールの役割は、個店ごとの販売力や商品ごとの売れ行きに応じて、店舗へ在庫を投入することで、経営効率を上げることです。週次で各店舗の販売状況と在庫水準を確認し、必要な在庫を各店舗に送り込み、適正な在庫を保ちます。また、店舗からの発注要望にも応えます。シーズン終盤には、商品売り切るために、マーチャンダイザーや営業部門と連携を取り、売価変更のタイミングを図ります。

### マーケティング

季節ごとにコア商品（ヒートテック、ウルトラライトダウン、エアリズム、プラトップなど）を対象に、キャンペーンを実施しています。キャンペーン期間中は、商品の特性や機能性などを、テレビやウェブCMで広く告知します。また、新聞折り込みチラシ、ユニクロアプリ、Eメール、SNSなどを通して、シーズンごとの新商品を「期間限定価格（通常価格の約2～3割安のお試し価格）」で提供することで、集客を図っています。

### 店舗

2023年8月末の国内のユニクロ店舗は800店舗（フランチャイズ店10店舗を含む）、海外のユニクロ店舗は1,634店舗と、国内の2倍以上です。地域別では、グレートチャイナ（中国大陸・香港・台湾）が1,031店舗、韓国が126店舗、東南アジア・インド・豪州が342店舗、北米が67店舗、欧州が68店舗です。大量出店を維持しながら、各地域の歴史や文化を大切に、地域に根差した店舗の出店を強化します。



新聞折り込みチラシ



テレビCM



ロードサイド型店舗



店頭販売・Eコマース販売



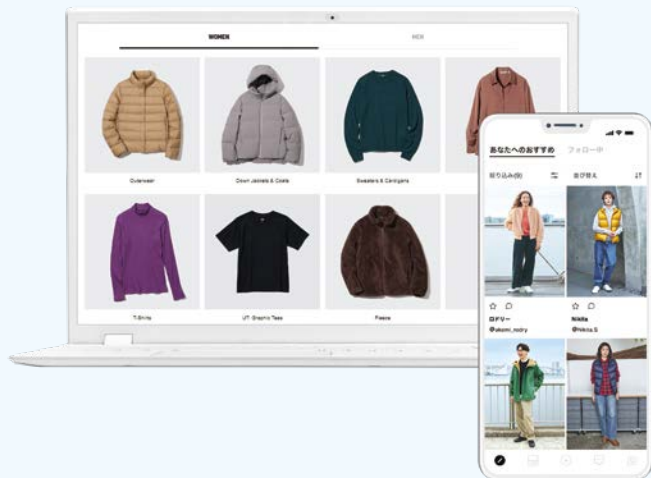
お客様

お客様の声を活かし  
より良い商品の企画フェーズへ



コンセプトの決定

UNIQLO.com



着こなし発見アプリ  
StyleHint

## Eコマース

Eコマースと店舗の両方を利用するお客様が増えるにつれ、Eコマースの重要性がより高まっています。2023年8月期の売上収益に占めるグローバルでのEコマースの売上構成比は、約15%でした。地域別では、日本で15.0%、グレーターチャイナ、韓国、北米、欧州で約20%、東南アジア・インド・豪州では約10%です。お客様のご都合に合わせて便利に買い物をしていただける、店舗とEコマースを融合したサービスの拡充や、ライブコマースなど、情報発信基盤としての役割も強化していきます。

## カスタマーセンター

お客様のご要望などの情報を、カスタマーセンターで分析し、商品の改善、新商品の開発、サービスの改善に役立てる重要な役割を担います。AI（人工知能）やチャットボット、音声認識の最新技術も導入し、電話やメール、チャットなど、お客様のニーズに合ったチャネルを提供しています。お客様のご要望を受けて改善した商品の一部を、特設ウェブサイト「UNIQLO UPDATE」などを通じてお客様にお伝えしています。

UNIQLO UPDATE

[www.uniqlo.com/jp/ja/contents/feature/update/](http://www.uniqlo.com/jp/ja/contents/feature/update/)



ユニクロ リヴォリ店

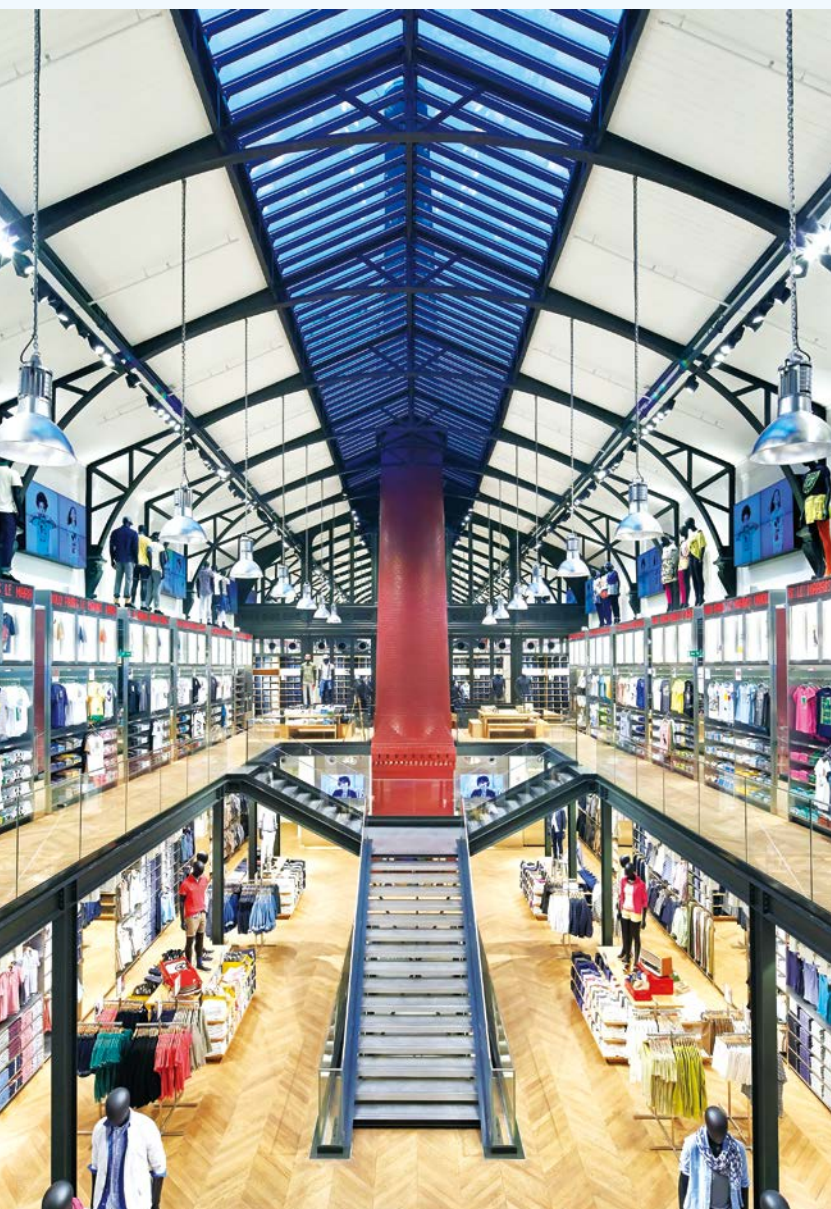


ユニクロ パリ オペラ店(グローバル旗艦店)



# GROWING OUR PRESENCE

## 出店は成長の原動力。 地域に根差した展開を推進



ファーストリテイリングの社内には過去から、「増収増益は出店開発が創る」という標語が掲げられてきました。出店は成長の原動力であり、なかでも海外出店がその鍵を握っています。各国各事業には多くの出店開発を担当する社員がいますが、そのうちの大多数が海外の社員です。現地の社員一人ひとりが自ら、出店の立地や形態を開拓していきます。

私たちにとって店舗は、お客様との最も大事な接点です。商品知識が豊富な販売員は、地域のお客様のことを理解するとともに、地域のさまざまな事情にも精通し、お客様に心から満足していただけるサービスをご提供します。そうしたビジネスを創業時からめざしてきました。

2014年に出店したフランスのマレ店は、ユニクロが「文化や歴史を理解している小売店」だと認知されるきっかけになった店舗です。歴史的建造物である貴金属の精錬工場の跡地に建ち、地下に残されていた工場で使っていた古い機械をガラスケースに入れて展示し、地域の産業博物館のような役割を果たしています。欧州の方々は歴史や文化をととても大切にしているので、こうしたユニクロの店舗づくりは高く評価されています。

日本も同様に、UNIQLO PARK 横浜ベイサイド店やユニクロ 前橋南インター店のような地域連動型の出店を拡大しています。地元企業とのコラボレー



### UNIQLO UNIQLO LE MARAIS

19世紀の貴金属精錬工場の跡地にあるユニクロ マレ店は、2014年4月にオープンしました。歴史を物語るシンボルとして35mのレンガ製の煙突が保存され、店内には、ガラスの天井やLEDモニターを設置。歴史的建造物の良さとモダンなデザインが見事に融合しています。



ション商品の販売や、お子様の職場体験イベントなど、地域や社会とのつながりを大切にしています。お客様の生活圏に積極的に入り込み、お客様と一緒にブランドをつくっていきたくと考えています。これまでのチェーンストア展開から、今後は世界で多くの地域に根差した出店をより多くしていくことが、成長に

は欠かせない原動力だと考えています。

2024年8月期は、こうした質の高い店舗の出店を強化していきます。国内で40店舗、海外で180店舗の出店を予定しています。グローバルの各国、各地域で、お客様に愛され、地域に貢献できる、服の販売を超えた店舗の役割を果たしていきます。

## ユニクロ UNIQLO POP-UP WARS SAWA JUNIOR



事業セクション

### INTERVIEW

#### 夢だったポーランド初の店舗をオープン

「母国のポーランドにユニクロをオープンさせる」という夢をもって、10年以上前に英国のユニクロに入社しました。FRコンベンションの壇上でその夢を語ったこともあります。2022年10月にポーランド初の店舗(ポップアップストア)をオープンすることができて、心から感謝しています。

オープン以来毎日、本当にたくさんのお客様にお越しいただいています。ユニクロの服は高品質で長く着ることができるので、それが受け入れられ、お客様に選ばれていると思います。例えば、カットソーで一番売れている商品は、スービマ®コットンTシャツです。これまでポーランドには、このような

上質なコットンのTシャツはなかったので、大変喜ばれています。エクストラファインメリノのような上質なニットも、どこを探しても見付けることはできません。こうしたユニクロだからこそお届けできる商品が、多くのお客様から愛されているのです。

今後、本格的に1号店をオープンすることをめざし、「今、ポーランドで何が求められているのか？」真剣に考え、お客様にユニクロの服やサービスをご提供していきたいと思っています。ユニクロのことやLifeWearのことを、もっとお客様に知っていただき、ポーランドで最も愛されるブランドにしていきたいと思っています。それが今の私の夢です。



店長  
Agata BOJAS



# UNIQLO EXPANDS GLOBALLY

## ユニクロのグローバル展開

ユニクロは、世界中のあらゆる人に

LifeWear(究極の普段着)をお届けしています。

海外ユニクロ事業は1,634店舗と、ユニクロ事業全体の店舗数の67%まで拡大。

世界中のお客様から愛されるブランドに育っています。

NORTH AMERICA

**67** 店舗

EUROPE

**68** 店舗

SOUTH KOREA

**126** 店舗

SOUTHEAST ASIA,  
INDIA & AUSTRALIA

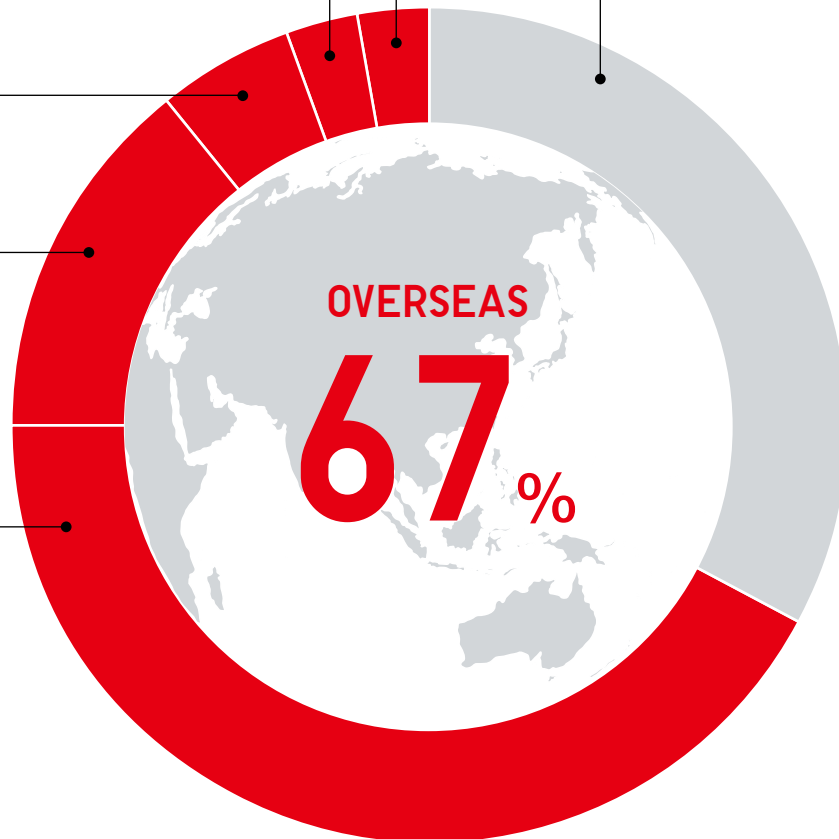
**342** 店舗

GREATER CHINA

**1,031** 店舗

JAPAN

**800** 店舗







NEW DELHI



NEW YORK



SHANGHAI



TOKYO





# JAPAN

地域密着の個店経営を推進し、  
より愛されるブランドへ

2023年8月期の国内ユニクロ事業は、売上収益8,904億円(前期比9.9%増)、営業利益1,178億円(同9.2%増)と、過去最高の業績を記録しました。原材料価格の高騰や円安といった厳しい商売環境のなか、販売員をはじめ、全社一丸となってお客様のニーズにお応えしようと取り組んだことで、良い業績を収めることができました。

2023年4月21日に、北関東自動車道前橋南インターチェンジ近くにオープンした「ユニクロ 前橋南インター店」(売場面積約2,500m<sup>2</sup>)はこれまでのロードサ



ユニクロ 前橋南インター店

イド店舗と異なり、「1日中ここで過ごしたい」と思える、地域に開かれたオープンな雰囲気になっています。お買い物の合間にくつろげる芝生エリアUNIQLO GARDENや、お子様が自由に遊べるエリアUNIQLO KIDS BOXなど、店舗の内外に楽しさが広がっています。巨大なユニクロのロゴが印象的な外観で、ユニクロの企業姿勢を知っていただくというコンセプトの基に建てられた「UNIQLO LOGO STORE」は、今後の店舗のひな型です。コストコやイケアが隣接し、周辺に大型の小売店舗も多数あります。ご家



お子様が遊べる「UNIQLO KIDS BOX」には、すべり台やアルファベットをかたどったクッションを配置。花のある暮らしをご提案する「UNIQLO FLOWER」や、こだわりのコーヒーと地元のお菓子などを提供するカフェ「UNIQLO COFFEE BOX」もあります。



族揃って、お友だちと一緒に訪れるのが楽しいエリアなので、服を買うだけでなく、ユニクロ内のカフェでおしゃべりしたり、お子様と遊んだり、訪れることがイベントになるような空間になっています。この店舗をオープンしてわかったのは、ユニクロはお客様だけでなく地域社会から期待されており、それにお応えすることで、成熟したと言われる日本市場でも、まだ成長していけるということです。地元で馴染みのあるお店や製品をプリントしたUTme! (グラフィックTシャツ) は大人気ですし、カフェでもご当地のお菓子を提供しています。ユニクロを通して多くのお客様にご当地の素晴らしい文化をアピールすることで地域への貢献にもつながります。

国内には同様の店舗を出店している地域がまだまだあります。それぞれの地域に合った個店経営を推進していくことで、ユニクロの可能性を最大限に活かし、より愛されるブランドにしていきたいと思えます。



ファーストリテイリンググループ 上席執行役員  
ユニクロジャパン CEO

**桑原 尚郎**

**TAKAO KUWAHARA**



# GREATER CHINA

## 事業基盤を強化し、 確実な成長を維持



ファーストリテイリンググループ上席執行役員  
ユニクログレートチャイナCEO

潘寧 (パン・ニン)

NING PAN

2023年8月期のグレートチャイナは、売上収益6,202億円(前期比15.2%増)、営業利益1,043億円(同25.0%増)と大幅な増収増益を達成しました。継続的にマーケティングを強化し、機動的に販売体制、売場を準備できたことで、下期に新型コロナウイルス感染症が収束し、消費意欲が高まった時期に、お客様の需要をしっかりと取り込むことができたと思います。

これまで中国大陸ではEコマースが盛んでしたが、コロナ禍を経てわかったのは、お客様が店舗でもお買い物を楽しみたいということです。実際に服を見て、触れて、じっくり吟味して購入するのが楽しいということが、店頭にいるとよく伝わってきます。お客様にEコマースと店舗が融合した、ワクワクするお買い物

体験を提供できるのが、私たちの強みです。そうしたなかで、注力しているのが、LifeWearの浸透です。ユニクロの服の価値を伝えていくことはもちろん、服を通してより良い生活をつくるという企業理念もお伝えしています。2023年9月から開催されたアジア競



技大会に合わせて、浙江省の店舗を中心に開催したLifeWear Dayイベントは、中国大陸の主要テレビ局でも報道されました。今年度は、主要28都市の店舗で同イベントを開催します。

LifeWearへの理解を深め、お客様に喜んでいただける商品やサービスをご提供できるかは、スタッフ一人ひとりの熱意に大きく左右されます。中国大陸のユニクロは、優れた人材活用の実践を評価され、8年連続で「トップ・エンプロイヤー・チャイナ」に認定されました。7月に上海で行われた入社式では、約350名の新入社員が力強い一歩を踏み



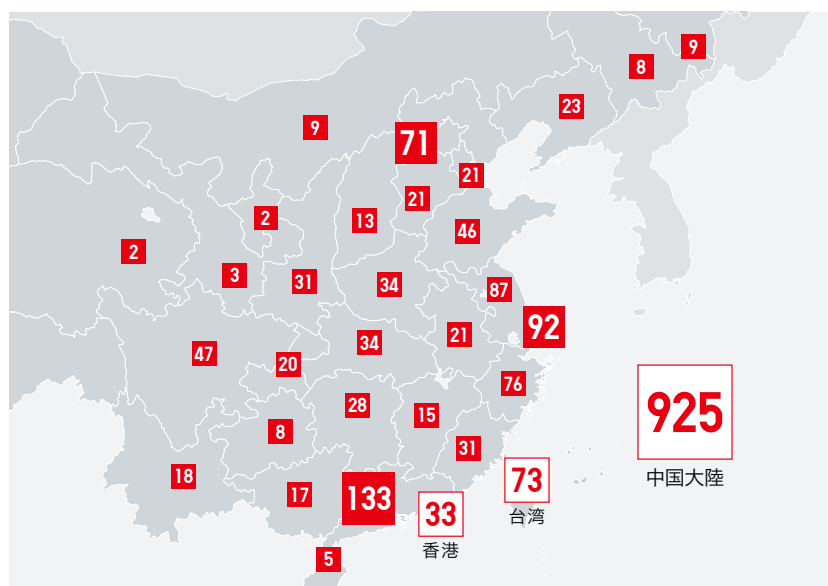
LifeWear Dayイベントでは、KOL(Key Opinion Leader=中国のインフルエンサー)を招いた座談会や、ファッションショーなどを開催しています。



ユニクロ 深圳万象天地店

出しました。優秀な人材を得て、さらに飛躍的な成長をめざします。

グレートチャイナは、2024年8月期は、店舗のスクラップ&ビルドを強化し、店舗網の入れ替えを加速します。より良い立地で、LifeWearを体験いただける質の高い店舗を厳選して出店していくことで1店舗当たりの売上高を引き上げ、さらなる収益性の改善と、事業構造の強化を図ります。これからもグレートチャイナにおけるNo.1ブランドの地位を揺るぎないものにするために、不断の努力を続けていきます。





# SOUTHEAST ASIA, INDIA & AUSTRALIA

ユニクロ ホアンキエム店



# 中長期の成長に自信を深める 東南アジア・インド・豪州事業

2023年8月期の東南アジア・インド・豪州事業の売上収益は約3,500億円(前期比約5割増)、営業利益は約600億円(同約3割増)と、大幅な増収増益となりました。期を通してコア商品の情報発信を強化したことで、顧客層が拡大しました。さらに、旅行需要が回復したことで、特にTシャツやブラトップ、カーゴパンツが好調な販売となりました。

これまでLifeWear(究極の普段着)の商品価値を伝えるコンテンツや店頭イベントなどの実施により、お客様の理解が深まり、東南アジア・インド・豪州事業でのLifeWearへの支持が着実に拡大し、確固たるブランドポジションを築きつつあります。

また、コロナ禍における各地域へのマスクの寄贈や、洪水被災地域への衣料提供、植樹活動など、地域に必要な支援活動を積極的に行っていることもあり、ユニクロに対する信頼度が高まっていることを実感しています。地元のお客様からの支持は年々高まり、なかでも人口の

層が厚い10~20代からの支持が拡大しています。

2023年8月末現在の店舗数は342店舗です。これまでショッピングモールを中心に出店を進めてきましたが、ロードサイド店舗の売上も好調です。今後はロードサイド店舗への出店を一段と強化し、ユニクロで目的買いをするという新しい購買行動を確立していきたいと思えます。年間60店舗程度の大量出店を行うと同時に、スクラップ&ビルドによる大型店化と好立地化を進めることで、ブランディングの強化とお客様の利便性の向上を図っていきます。

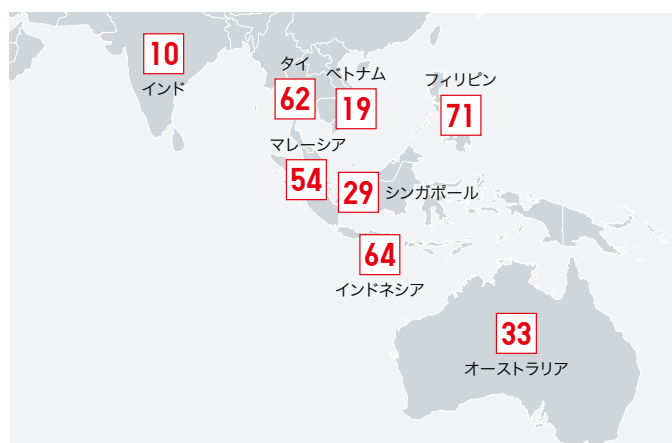
世界最大の成長ポテンシャルがある東南アジア・インド・豪州事業では、人材育成の強化、少数精鋭の経営体制への変革を進めるとともに、亜熱帯地域の気候に合った商品づくりに力を入れていきます。そうすることで、お客様から最も信頼されるNo.1ブランドとなり、グローバルでの飛躍を確かなものにしていきたいと考えています。



ファーストリテイリンググループ執行役員  
シンガポール、マレーシアCEO

山田 悠樹

YUKI YAMADA

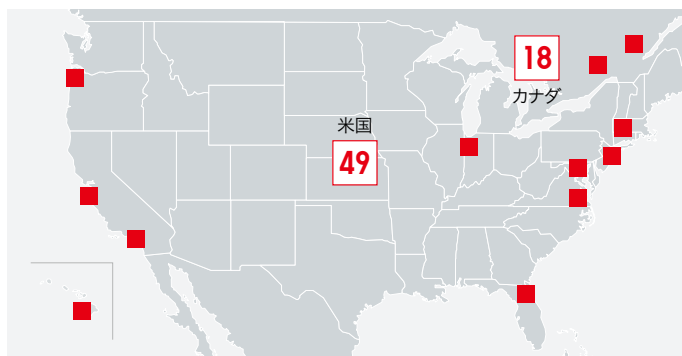


タイ王国のシリントーン王女と赤十字子供の家を支援



# NORTH AMERICA

出店を加速し、  
北米事業は次の成長ステージへ



ファーストリテイリンググループ 上席執行役員  
ユニクロノースアメリカ CEO  
株式会社ユニクロ代表取締役社長兼 COO

塚越 大介

DAISUKE TSUKAGOSHI

2023年8月期の北米事業は、売上収益1,639億円(前期比43.7%増)、営業利益211億円(同91.9%増)と、大幅な増収増益となりました。好調の要因は、戦略的に売り込むべき商品を明確にし、十分に数量を確保して、ブランディングとSNSなどのデジタルでの情報発信を強化したことです。

これによって、新しいお客様の増加、ユニクロが好きだというリピーターのお客様の増加が見られました。なかでも、ヒートテックインナー、ダウンアウター、リネンシャツ、Tシャツ、プラトップなどのコア商品の販売が大きく伸びました。ユニクロは圧倒的に品質が良いため、他ブランドを着用していたお客様が、ユニクロの品質の高さや着心地の良さ

にひかれて購入いただいています。こうした商品への信頼の積み上げがお客様層の拡大につながっています。

また、この数年間で、多くの人材が育ててきたため、マーケティング、商品企画、店舗運営など、各機能が連動できる経営チームが確立されたことも良い結果に結びついています。米国発のヒット商品として、バストカップ付きの丈の短いタンクトップ、アメリカンスリーブクロップドプラタンクトップがあります。プラトップはインナーと思われていた方が多かったのですが、米国では、Tシャツ感覚で1枚だけで着られると大ヒット。米国発で、日本をはじめとするグローバルなヒット商品に結びつきました。

継続的に黒字を出していける事業





ユニクロ ソーホー ニューヨーク店(グローバル旗艦店)

構造に変革したことで、成長加速の基盤が整いました。2027年8月期には、カナダを含む北米事業の売上収益3,000億円、営業利益率20%を達成させたいと考えています。そのためにも、2023年8月期の8店舗の出店から、2024年8月期は20店舗の出店と、出店スピードを加速させます。2027年8月期には、北米で200店舗体制を実現したいと考えています。

北米のお客様に私たちの企業姿勢を知っていただくため、引き続きサステナビリティ活動にも積極的に取り組み、北米で最も愛されるブランドになれるように日々努力していきます。



グローバル旗艦店の「ユニクロ ニューヨーク 5番街店」。2023年秋冬は「MODERN LAYERING」をテーマに、色、柄、素材、機能の組み合わせなど、秋冬に欠かせない新しい重ね着のスタイリングを提案しています。



# EUROPE

## LifeWearへの共感が強み。 欧州事業は成長拡大の ステージへ

2023年8月期の欧州事業\*は、売上収益1,913億円(前期比49.1%増)、営業利益273億円(同82.5%増)と、大幅な増収増益となりました。成長を継続し、2027年8月期には売上収益5,000億円、営業利益率20%をめざします。

欧州では天然素材への信頼が厚く、カシミアやエクストラファインメリノ、スーピマ®コットンなどの高級な天然素材の商品の人気の高かったのですが、SNSなどを活用して機能性素材の価値を訴求し続けたことで、合繊素材のヒートテック

ユニクロ バリ オペラ店(グローバル旗艦店)





やエアリズムなどの機能性商品の売上も大きく伸びたのが、今期の大きなポイントです。欧州の冬はとも寒く、昨年は光熱費の値上がりもあり、ヒートテックを着ることで、暖房に頼らなくても快適に過ごせることがわかっていただけたことが大きかったと思います。

2023年9月15日に、グローバル旗艦店であるパリ オペラ店をリニューアルオープンしました。19世紀後半の歴史的建造物の外観はそのままに、売場面積を増床し、地上2階から地下1階の3層

の店内中央に、オペラ座を思わせる大階段をらせん状に配しました。ガラスの天井からは自然光が降り注ぎ、店内に開放感を与えています。リニューアルオープンを待ち望んでいただいていた多くのお客様に、日々お買い物を楽しんでいただいています。

パリ オペラ店のように、欧州ではそれぞれの地域に敬意を払った店舗をつくってきました。地域ごとの一等地に出店してきたことが、ユニクロのブランディングの向上にもつながっていると思います。今後も旗艦店を軸に、ユニクロの理念や価値観を体験いただけるような店舗を出店していきたいと考えています。2023年10月にはルクセンブルクに初出店し、2024年はイタリアのローマ、スコットランドのエディンバラなど新しい地域への出店予定が続きます。

流行ではなくベーシックを愛する欧州には、ユニクロの服の良さを深く理解してくださるお客様がたくさんいらっしゃいます。完成された究極の普段着であるLifeWearと親和性がとても高い市場です。今後も欧州のお客様の価値観に合った商品をご提供し、最も愛され、信頼されるブランドになりたいと思っています。

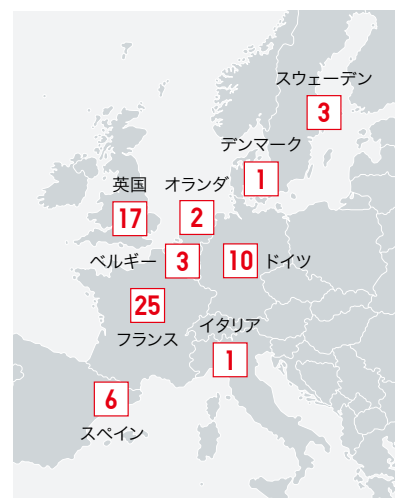
\*ロシア事業は営業を停止しているため、欧州事業に含まない



ファーストリテイリンググループ 上席執行役員  
ユニクロヨーロッパ CEO

守川 卓

TAKU MORIKAWA



フランスの都市文化である屋外カフェで、2023年1月26日から2月16日まで、既存のカフェをカスタマイズして、ヒートテックを体感しながらコーヒーを楽しむとともに、商品理解を深めていただけるイベントを開催しました。







# HEATTECH 20TH

進化し続けるヒートテック

## HEATTECHの歴史

メンズ販売開始。「発熱・保温」機能の冬用メンズインナーは画期的だったが、肌触りや風合いなど改良すべきポイントが課題に。

薄くて軽い、しなやかさにこだわったウィメンズ。素材を中空綿からマイクロアクリルに変更し、やわらかな風合いに。技術者のこだわりがマイクロアクリル、レーヨンを含む4種類の繊維を組み合わせたヒートテックを生んだ。

⋮

⋮

2003

2004

2005

2006

2007

2008

2009

2010

2011

2012

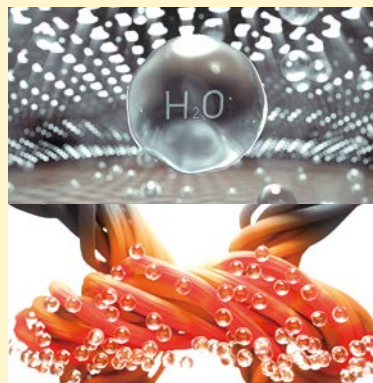
⋮  
 ウィメンズ販売開始。メンズ、ウィメンズともに抗菌・ドライ機能を加え、「ヒートテックプラス」として発売。

⋮  
 海外での販売開始。ウィメンズ同様メンズも素材を中空綿からマイクロアクリルに変更。



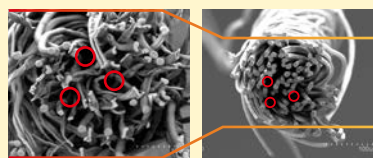
## ヒートテックの暖かさのメカニズム

体から常時発散される水蒸気の水分子は、肌とヒートテックの生地の中で激しく動き回ります。その水分子を吸湿性に優れたレーヨン繊維が吸着し、水分子の運動エネルギーを熱エネルギーに変換し、発熱します。糸の内部に暖かさをとどめるのは、髪の毛の10分の1の細さのマイクロアクリルです。ヒートテックは、レーヨン、マイクロアクリル、ポリウレタン、ポリエステル製の4つの繊維、3つの異なる糸が複雑な構造で編み込まれ、他ではまねのできない暖かさと快適な着心地を生み出しています。



## 20年にわたる素材の進化で、薄いのにも暖かい

改良を重ね、繊維をより細くし、円心状にまとめることで、密なエアポケット構造となり、機密性が上がりました。



2004年

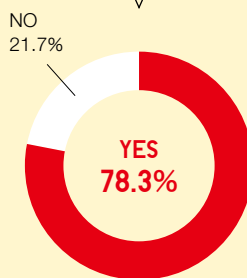
2017年

## 累計販売枚数15億枚\*を突破。 世界の冬を快適にし続ける

フランスのパリで開催された2023-24秋冬ファッションウィークで、インタビュー調査を実施しました。409人中、約8割にあたる321人がユニクロを着たことがあると回答。なかでもヒートテックを着たことのある人は51.2%で、前回調査と比べて25.5ポイントも上昇しています。

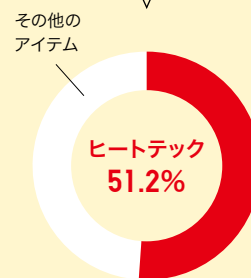
\*2003年から2022年までのグローバルでの累計販売枚数

ユニクロを着用したことはありますか？



回答者人数 409人

どのアイテムを着用したことがありますか？



回答者人数 321人

「エクストラウォーム (極暖)」販売開始。



累計販売枚数が10億枚突破。

肌面100%コットン使用の「ヒートテックコットン(極暖)」が販売開始。

発売から20周年を迎える。

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

2023

極暖よりも1.5倍暖かい「ヒートテックウルトラウォーム(超極暖)」販売開始。生地にアルガンオイルを配合し、なめらかさが向上。



デザイン性に長けた「見える」ヒートテックシームレスリブと「ワッフル」が登場。累計販売枚数が15億枚突破。

販売開始

極暖 販売開始

超極暖 販売開始

ヒートテックコットン販売開始









## 「ファッションと低価格」で世界へ

2023年8月期のジーユー事業は、売上収益2,952億円(前期比20.0%増)、営業利益261億円(同56.8%増)と、大幅な増収増益となりました。好調の要因は、品番数を絞り込み、戦略的にマストトレンド商品の在庫数を十分に準備したことにあります。組織の変革を進め、商品の開発体制が強化されたことに加えて、2022年10月にオープンしたニューヨーク・ソーホーのポップアップストアでの販売を通して、グローバルでヒットするマストトレンド商品の傾向をつかめる基盤が整いつつあることも、強みとなっています。

「GO GLOBAL」という2024年8月期の方針を打ち出しました。「GO GLOBAL」には2つ意味があります。海外出店に注力して、海外進出を加速させようということと、ジーユーを国内ブランドからグローバルなブランドへと脱皮させ、進化させるという強い思いが込められています。具体的には、2023年9月にニューヨークに商品本部を新設し、世界最先端のトレンドをマーチャンダイザーやR&Dの人たちが吸収し、商品開発に活かしていくことができるようになりました。ジーユーが、日本発のグローバルファッションブランドに進化していくための一歩と言えます。

2023年8月期は、日本を中心に52店舗を出店しました。国内4店目の旗艦店であるマロニエゲート銀座店、関西最大級の天王寺MIO店、ファーストリテイリングのグループブランドとともに出店した福岡の天神店など、主要都市の大型店をはじめ、郊外やショッピングモールなど幅広く出店しました。日本でも出店余地は大きいのですが、今後は海外での出店拡大も見据えています。

ニューヨーク・ソーホーのポップアップストアは、オープン当初は試行錯誤の連続でしたが、商品構成やサービスレベルが向上したことで、今ではお客様があふれるほど盛況です。ブランドポジションを確立し、世界中で通用するブランドになるため、今後はさらに商品開発、店舗運営などの人材の育成に努め、多様性に富んだ人材の採用にも力を入れます。ファッションを自由に楽しむジーユーらしさをアピールし、日本発ならではのデザインと品質で、世界中のお客様に喜ばれるブランドに進化していきます。



ファーストリテイリンググループ上席執行役員  
株式会社ジーユー代表取締役社長

柚木 治

OSAMU YUNOKI



米国ニューヨーク・ソーホーにオープンしたポップアップストア  
ジーユー ソーホー ニューヨーク店





セオリー事業

**Theory**

最高級をアフォーダブル(手の届く)に。  
NY発の洗礼されたファッションブランド

完璧なフィット感と洗練されたデザインが高く評価されているTheoryは、1997年にニューヨークで誕生。最高級のストレッチ素材を世界でいち早く取り入れるなど常識に捉われない発想で、服に新たな価値をもたらし、毎日を美しく、心地よく過ごすためのコレクションを発表し続けています。



## プラステ事業

PLST

### きちんとしていたい時の「毎日服」プラステ

人に会う、仕事に行く、外に出かけるなど、生き生きと過ごす人の毎日に“きちんと”を届ける服が、プラステです。着る人を美しく見せるためのシルエットやデザイン、着心地の良い素材やパターンなどの工夫を凝らし、毎日活躍する着回し力抜群の上質な服を、お求めになりやすい価格帯でご提供しています。

## コントワー・デ・コトニエ事業

COMPTOIR DES  
COTONNIERS

### フランスのエスプリたっぷりの 「アリュール(飾らない個性)」な魅力

1995年にフランスで生まれたフレンチカジュアルブランド。「アリュール(飾らない個性)」という考え方のもと、フランスの文化と職人技に深く根差した価値観を軸に、上質な素材と仕立て、細部へのこだわり、タイムレスでフェミニンなデザインを実現。長く美しく着こなせる洗練されたコレクションを提案しています。



## プリンセス タム・タム事業

PRINCESSE tam•tam  
PARIS

### 自由に、自分らしく生きる女性をたたえる フランス発のブランド

「女性が自分らしくあるためのランジェリー」として支持を集める、「自然体の美しさ」がコンセプトのフランス生まれのブランド。女性がつつ美の二面性、凛とした美しさ(プリンセス)と天真爛漫な美しさ(タムタム)をフレンチタッチで実現。上質な素材と品質、独創的なモチーフで魅了しています。