

# グローバルワン・全員経営で 世界中で飛躍する

**塚越 大介**

---

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

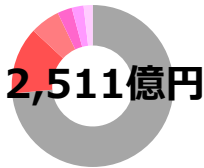
皆さん、こんにちは。塚越大介と申します。

本日は、私から、「グローバルワン・全員経営で世界中で飛躍する」について、ご説明させていただきます。

# 世界で稼ぐ（1）

## 世界の各国・各地域でLifeWearへの支持が拡大、 収益の柱が多様化

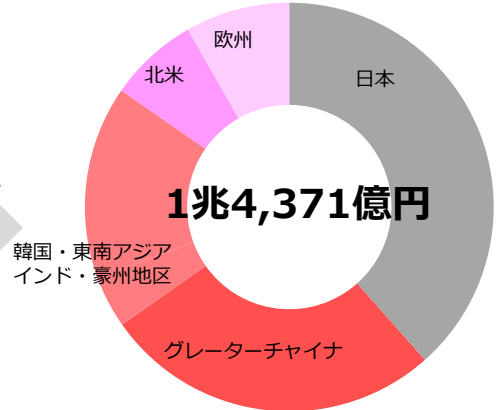
2013年8月期  
ユニクロ事業の海外売上比率  
26.9%



海外ユニクロ事業  
売上収益

10年間で  
約6倍

2023年8月期  
ユニクロ事業の海外売上比率  
61.7%



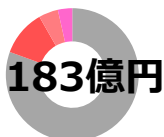
ファーストリテイリングが2006年にグローバル化を宣言して以来、各地域で営業努力や商売を続けてきた積み重ねが、実を結びつつあります。

世界中で、ユニクロのLifeWearの価値観が浸透し、お客様からの支持が、各国・各地域で拡大したことで、収益の柱が多様化してきております。

グレートチャイナだけでなく、北米、欧州、東南アジア・インド・オーストラリア地区でも業績が大きく伸長したことで、海外ユニクロ事業の売上は、この10年間で約6倍に成長し、ユニクロ事業全体の売上収益の62%を占めるまでに成長しました。

### 海外ユニクロ事業の収益性は、過去10年で2倍以上に改善

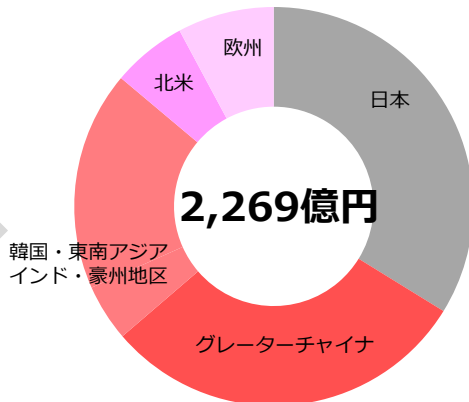
2013年8月期  
海外ユニクロの営業利益率  
7.3%



海外ユニクロ事業  
営業利益

10年間で  
約12倍

2023年8月期  
海外ユニクロの営業利益率  
15.8%



また、売上収益の成長に加え、利益面も大きく改善しました。  
2023年8月期の営業利益は10年前と比較して、約12倍に拡大し、  
営業利益率は、海外全体で7.3%から15.8%と、収益性は過去10年で2倍以上に改善しています。

中でも、成長が著しいのが、北米、欧州、東南アジアの地域です。

## 経営人材の層の厚みが、成長の原動力（1）

### 何層もの経営人材・チームが出来上がりつつある



こうした、グローバルでの成長を支えるのは、経営人材です。

今、グレーターチャイナや、北米、欧州、東南アジア、韓国など、ファーストリテイリングにて、10年～20年以上、世界中で経営の経験を積んできたメンバーが教育者となり、経営者を育てることに注力しております。

それぞれの国や地域で、人種、国籍、年齢、性別を問わず、多様な人材が活躍し、現地メンバーを含めた強い経営チームを作り上げていきます。

### さらに次世代の経営者の育成を強化



▲チームに分かれ、商品の販売方法を検討しあう新入社員研修の様子



▲店舗での研修も各国で実施

各国・各地域で  
様々な研修やワークショップを実施



各地域で人材の発掘、採用、教育、登用を加速し、将来の経営者の育成をさらに強化してまいります。

2023年はグローバルで新卒を1,117名、うち、日本で350名、海外で767名を採用しました。こうした人材にグローバルでの成長機会を戦略的に与えて、成果を出した人は、各国・各地域の経営幹部へ抜擢しています。

スライドに記載がある通り、世界中の大学と連携し、インターンシップやワークショップなどを実施し、ユニクロのビジネスモデルへの理解と、店舗で活躍する意欲ある優秀な人材を発掘しています。

人材は着々と育ってきておりますが、ここからは、経営チームの質や実行力をさらに上げていく必要があります、それこそが私の最大のミッションです。全員が同じ経営者マインドを持ち、個でなくチームで商売を行い、組織の枠を超えた働き方を自ら実践していくための組織改革をしていきます。

## 即断・即決・即実行

- ・プラットフォーム上で、世界中の全店舗の販売状況や在庫状況など、いつでも、どこからでも確認
- ・お客様の声を分析した情報も、時差なく、365日24時間共有され、日々の商売の戦略を見直し、各国・各地域に最適な方法を見つけ出し、修正する作業を常に実行
- ・今まで以上に徹底した個店経営、在庫運営、経費管理など、商売の原理原則をグローバルで実行



私たちのもともとの商売の考え方として、「グローバルワン・全員経営」という考え方があります。日々の商売で起こったこと、その結果を踏まえて、即断・即決・即実行で商売を実践しています。

これを実践するためのプラットフォームは、すでに社内にでき上がっており、世界中の全店舗の販売状況や在庫状況など、いつでも、どこからでも確認することができます。

これらのデータは、365日24時間共有され、チャンスと課題を見つけた上で、日々、適切な商売の修正を行っています。

10兆円の売上目標に向けて、今まで以上に徹底した個店経営、在庫運営、経費管理など、商売の原理原則をグローバルで実行していきます。

## お客様の声をもとに より良いLifeWear、より最適な商品構成をつくる

- ・エアリズムコットンオーバーサイズT、ブラトップ、感動ジャケット・感動パンツなどは、年間販売枚数が1,000万点を超えるコア商品に育つ
- ・6拠点が連携したグローバルR&D体制がスタート。各地域のニーズを捉えたヒット商品が生まれる

### 【グローバルのR&D拠点】



2023年8月期  
お客様・店舗の声  
約3,690万件

### カーゴパンツ▶



▲エアリズムコットン  
▲クロップドブラトップ オーバーサイズT

ユニクロでは、世界中のお客様から、年間約3,000万件以上のご意見、ご要望、ご不満などのお声をいただいています。

皆さんにもご意見いただいたことがあるかと思えます。ありがとうございます。こうした声を社内で分析し、商品関連部署へタイムリーに共有することで、商品の改良や、新たなヒット商品が生まれています。

ヒートテック、エアリズム、ウルトラライトダウンに匹敵する柱となる商品が、ますます増えています。

例えば、エアリズムコットンオーバーサイズT、ブラトップ、感動ジャケット・感動パンツなどは、年間販売枚数がグローバルで1,000万点を超えるコア商品に育っています。

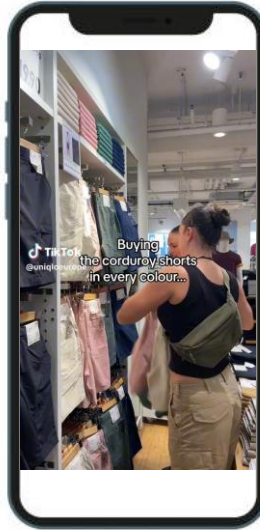
東京だけでなく、ニューヨークやロンドン、上海などにもR&Dセンターを設立し、日々の商売のチャンス、商品開発に生かしています。

すでに北米からは、カーゴパンツや、クロップドブラトップ、中国からは、ワイヤレスブラ ウルトラリラックス、欧州、東南アジアなどの地域からは、タックワイドパンツ、バギージーンズといった、ローカルだけでなく、グローバルでもヒットする商品が生まれてきています。

# ブランド認知度の向上

## LifeWearを知っていただく マーケティング、ブランディング活動に注力

JOIN US ON  
**UNIQLO.COM/UK**  
FOR  
LIVE STATION



こういった商品のもの作りのコンセプトがLifeWearという考え方に基づいており、私たちの商品作りへのこだわりや企業姿勢を知っていただくためのマーケティングやブランディング活動をこれまで以上に積極的に行っていきます。

具体的には、オウンドメディアであるUNIQLO LIVE STATIONやSNSからの情報発信、LifeWear Dayなど、お客様にユニクロのことを知っていただくためのコンテンツを増やしています。

特に北米、欧州、東南アジアでは、「我々が何者か」を継続的に伝えてきたことで、ユニクロのブランド認知度が高まり、業績も大きく拡大しました。

これらの地域では、まだユニクロのアパレル市場でのシェアが低く、成長余地が非常に大きいことから、さらにブランディング活動を積極的に強化していきます。各地域で、マーチャンダイザー、マーケティング、店舗、生産など各機能が有機的につながり、売り込むべき商品と売るべきタイミングを明確に決め、戦略的にマーケティングを仕掛けることが課題です。この課題を解決すべく、徹底的にグローバルで取り組んでいきます。



## 地域に愛される店舗づくり（1）

### 世界中でLifeWearを体現できる質の高い店舗を出店



▲常設されているRE.UNIQLO STUDIOには、連日お客様からリペアやリメイクの依頼が入る（パリ オペラ店）

◀ローカルのアーティストとの  
コラボレーション商品  
（ニューヨーク SOHO店）

お客様の利便性を考えた▶  
EC購入・店舗受け取りカウンター設置  
（ニューヨーク ハドソンヤード店）



我々にとって、特に重要なのはお客様の購買体験を実現する店舗です。  
これは実店舗だけでなく、EC店舗も含めてです。  
我々のLifeWearのコンセプトを体験していただける地域に密着した店舗を、  
グローバルで積極的に出店していく計画です。

ニューヨークのグローバルヘッドクォーターと、東京が連携しながら、  
新しい店舗のあり方やサービスの構築を進めています。  
良い事例をグローバルに展開し、店舗でしかできない体験や、より良い接客、  
サービスをより多くのお客様にご提供することで、ユニクロのファンを増やしていきます。

先日リニューアルオープンしたパリのオペラ店では、RE.UNIQLO STUDIOでの商品のリペア、  
リメイクできるサービスを常設で提供しています。  
米国では、ローカルで有名なアーティストとのコラボレーション商品の発売や、  
Eコマースで購入した商品を店舗でスムーズに受け取る仕組みを確立し、  
店舗で新しい購買体験を提供していきたいと考えています。

## 地域に愛される店舗づくり（2）



▲屋外にはベンチを設置(前橋南インター店)



▲キッズスペースには、絵本も常備(前橋南インター店)

店舗スタッフが自ら、UNIQLO LIVE STATIONに登場し、商品の機能性や特徴を説明 (UNIQLO SHANGHAI)

▼地域の憩いの場となっている  
UNIQLO COFFEE  
(前橋南インター店)



▼時には、UNIQLO LIVE STATION上で実験も



また、日本の前橋南インター店では、お買い物だけでなく、お客様が1日中過ごしたくなる店舗をめざして、コーヒーが飲めるスペースや、子供たちが楽しく遊べるキッズスペースを設けました。お子様の職場体験なども実施し、地域に密着した店舗となるよう、日々スタッフがお客様をお迎えする体制とサービスを整えています。

中国大陸では、店舗スタッフが自ら進んで、UNIQLO LIVE STATIONで商品の着こなしを紹介したり、機能性の実験を行ったりすることで、デジタルでもお客様に商品の良さが伝わるよう、日々努力しています。

## お客様第一の商売で、 社会にとって必要な 世界中で最も愛されるNo.1ブランドになる

最後に、このように、お客様だけでなく、地域や社会からも信頼されなければ、持続的な成長はないと考えています。

ユニクロは、被災地域への衣料支援や、難民・国内避難民への衣料支援に、長年力を入れてきました。例えば、Tシャツの販売を通じたチャリティ活動である「PEACE FOR ALL」は、すでに収益金は7億円弱に上り、平和をめざす活動を展開する3つの団体へ寄付しています。我々はこれからも、グローバル各地で、服を通じた社会貢献活動に積極的に取り組んでいきます。

我々の商売を支えるのは、約11万人の従業員です。グローバルワン・全員経営で、お客様第一の商売を行い、世界中で最も愛される、No.1ブランドをめざします。

引き続き、ご支援のほどよろしくお願いいたします。