FAST RETAILING

2024年4月11日

ユニクロ欧州事業の躍進とさらなる拡大

守川 卓
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
ユニクロ欧州 CEO

ニコリーナ・ジョンストン
UNIQLO EUROPE LIMITED
スウェーデン&デンマークCOO

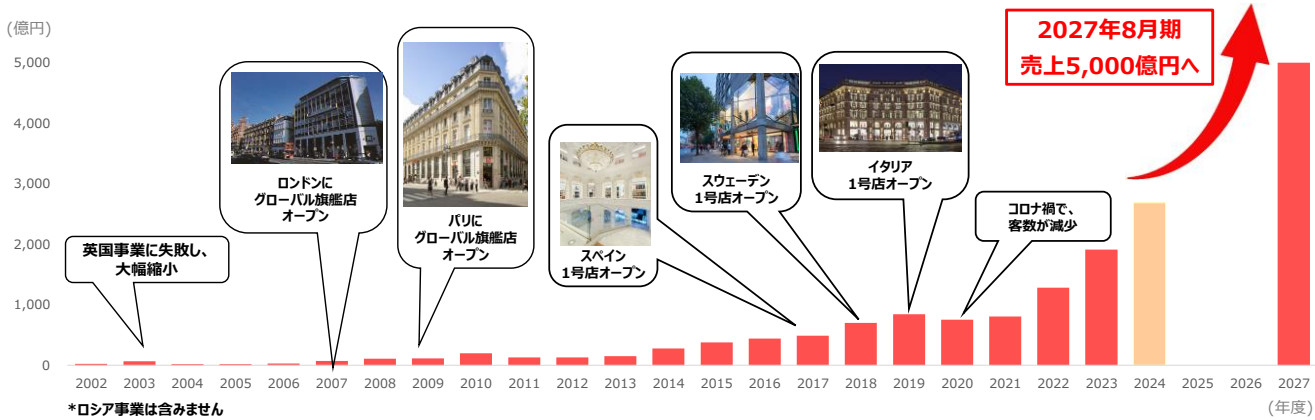
ユニクロ欧州事業のCEOを務めております、守川卓と申します。
よろしくお願いいたします。

2024年上期は大幅な増収増益を達成

2024年８月期通期　過去最高の業績を達成する見込み

・上期：売上1,421億円（＋38.4%）、営業利益約250億円（＋約50%）、大幅な増収増益
ファーストリテイリンググループ内でもユニクロ欧州事業がダントツの成長率

・通期：売上約2,500億円（＋約30%）、営業利益 約400億円(＋約45%)、過去最高の見込み
コロナ前（2019年８月期）と比較して、既存店売上高は＋60%の成長



*ロシア事業は含みません

ユニクロの欧州事業は、2024年8月期上期には、大幅な増収増益、
ファーストリテイリンググループの各事業の中でも、ダントツの成長率を達成しました。

通期でも、過去最高の業績を達成できる見込みです。
コロナ前と比較しても、既存店売上高は約60%増と大きく成長する計画です。

欧州にないユニークなブランドコンセプトが競争優位性（１）

服の価値観の親和性と商品力の高さで、多くの支持を集める

- 欧州は洋服の発祥地であり、本質的な服の良さを求めるお客様が多く、LifeWearへの共感が高い
- カシミヤ、エクストラファインメリノ、リネンなどの天然素材の商品は、最高品質の素材とリーズナブルな価格で他社との差別化により引き続き人気
- ヒートテック、ブラトップ、エアリズムなど、欧州市場になかった機能性商品への支持が高まり始めている
- エアリズムコットンなど、天然素材の良さを生かしながら、機能性を取り入れた商品は大きなポテンシャル

プレミアムリネンシャツ

エアリズムアクティブブラタンクトップ

3Dカシミヤタートルネックセーター

こうした好調さには、いくつかの理由があると感じておりますが、
一番の理由としては、ユニクロが提案するLifeWearという、欧州の他のブランドにはない、
ユニークなブランドコンセプトがあげられます。
欧州は洋服の発祥地であることから、本質的な服の良さを求めるお客様が多く、LifeWearへの共感が高いです。

カシミヤ、エクストラファインメリノ、リネンなどの天然素材の商品は、最高品質の素材とリーズナブルな
価格で他社との差別化ができており、引き続き人気です。

加えて、ヒートテック、ブラトップ、エアリズムなど、ユニクロが開発・販売してきた機能性商品も、
昨年度あたりから認知が高まり、支持するお客様が増えております。
特にエアリズムコットンなど、天然素材の良さを生かしながら、機能性を取り入れた商品は、
ユニクロならではの、差別化された商品として、まだまだ大きなポテンシャルがあると感じています。

欧州にないユニークなブランドコンセプトが競争優位性（２）

幅広い顧客層の獲得、特に女性や若年層の売上が急成長

30歳以上のお客様は、ロイヤルカスタマーとして定着

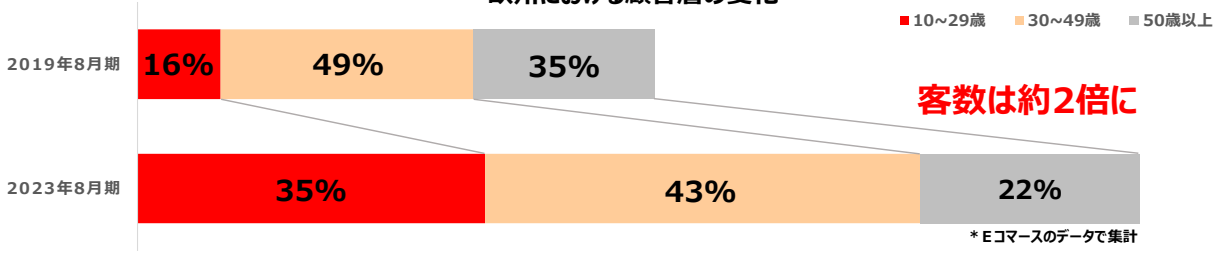
・天然素材の商品は、比較的年齢が高い層のお客様に人気。
　こうした商品を年間商品として再開発し、年間で売れる色・デザインを拡充、販売期間も延長

認知度と人気を上げ、若年層のお客様が拡大

・シームレスダウン、ブロックテック、UT、ワイドパンツ、ラウンドミニショルダーバッグなどが若年層に大人気

・29歳以下の売上構成比は16%（2019年８月期）から35%へ、２倍以上に上昇

欧州における顧客層の変化



＊Eコマースのデータで集計

さまざまな商品が、欧州のお客様に認知され始めており、天然素材の商品は、
年間で売れる色やデザインを拡充し、販売する期間も長くすることで、30歳以上のお客様は、
ロイヤルカスタマーとして定着しております。

また、シームレスダウン、ブロックテック、UT、ワイドパンツ、
SNS上で話題になったラウンドミニショルダーバッグなどが若年層を中心に人気になったことで、
29歳以下の若年層の売上構成比は、2019年８月期の16%から35%へ、2倍以上と大きく上昇しました。

欧州にないユニークなブランドコンセプトが競争優位性（３）

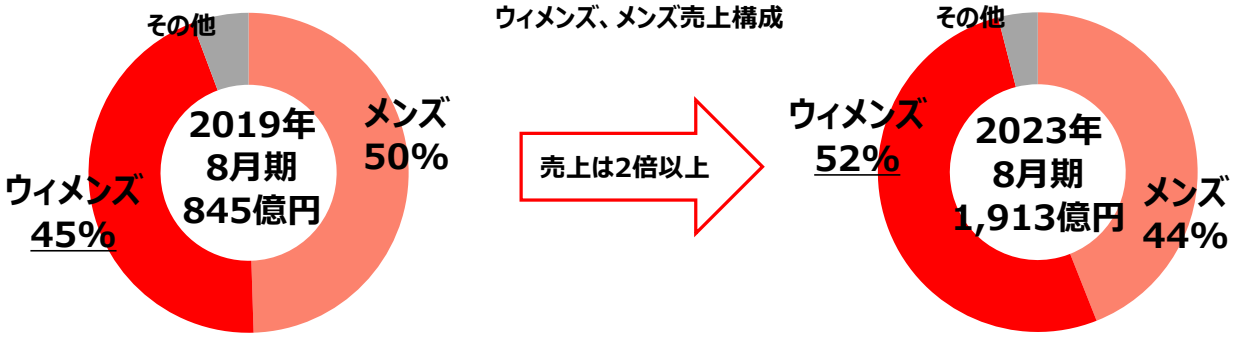
ウィメンズが強い市場ゆえ、ウィメンズ拡大に大きなチャンス

ウィメンズ商品の売上構成比が拡大

・ブラトップ、ワイドパンツ、バッグなど、マストレンドを捉えた商品が話題になり、ウィメンズ商品の売上構成比が大きく上昇

・2023年8月期には、メンズ、ウィメンズの売上構成比が逆転

ウィメンズ、メンズ売上構成



*ロシア事業は含みません

また、2019年8月期では、メンズの売上がウィメンズの売上を上回っていましたが、
ブラトップ、ワイドパンツ、バッグなど、マストレンドを捉えた商品が話題になり、
ウィメンズの売上構成比が大きく上昇、2023年8月期には、メンズ、ウィメンズの売上構成比が
逆転いたしました。
欧州は、ウィメンズが強い市場であるため、ウィメンズの売上拡大に大きなチャンスがあると
捉えております。

欧州にないユニークなブランドコンセプトが競争優位性（４）

期待を裏切らない商品ラインナップと在庫管理

欠品させないという、LifeWearならではの対応が高く評価される

・「いつでも、どこでも、だれでも」というLifeWearの考え方が欧州市場では目新しく、お客様は「いつも同じレベルの接客を受けられる」「いつでも、どの店舗でも同じ商品がある」、「欠品させない」という在庫管理の考え方を高く評価

日本式のサービスの徹底

・クリーンネスの徹底や、日本式のサービスに欧州のフレンドリーなサービスをプラス

・全く新しいタイプのリテーラーが来たと高く評価

Uniqlo employees are at their best. So accommodating, helpful and good. Love shopping at Uniqlo! (Germany)

ユニクロの従業員は最高です。とても親切！ユニクロでのショッピングが大好きです！（ドイツ）

I really like shopping in this store, I always find what I'm looking for, very good goods. I will continue to be a loyal customer of this brand. (Spain)

この店で買い物するのが本当に好きです。いつもとても良い商品が見つかります。私はこのブランドのロイヤルカスタマーであり続けます。(スペイン)

A lovely staff member asked me if I needed a basket, and got me one. Very polite and gentle, and not harshly intrusive.(UK)

すてきなスタッフの方が、私に買い物かごが必要かどうか聞いてくれ、一つ持ってきてくれました。とても丁寧で優しかったです。(英国)

欧州のお客様の声

そして、「いつでも、どこでも、だれでも」というLifeWearの考え方が欧州市場では目新しく、
お客様は、「いつも同じレベルの接客を受けられる」「いつでも、どの店舗でも同じ商品がある」こと、
「欠品させない」という在庫管理の考え方を高く評価しています。
また、日本発ブランドならではのクリーンネスの徹底も、
欧州のお客様には大変好評で、日本式のサービスに、
欧州のお客様へのフレンドリーなサービスをプラスすることで、
多くのお客様から感謝やお褒めの言葉をいただいており、
全く新しいタイプのリテーラーが来たと高い評価もいただいております。

知名度が飛躍的に向上

旗艦店が売上、利益、知名度向上のドライバー

・グローバルの店舗売上高トップ10に、欧州４店舗がランクイン
売上・利益面で全体をけん引、店舗利益の半分を旗艦店が占める

・店舗が最大、最高のブランディングの場となっていることで、
新規出店国のルクセンブルク、フランスの新規都市アヌシーの店舗は
オープン当初から大盛況

・旗艦店を軸に築いてきたブランディングの効果は、
事業全体の拡大と利益体質の改善の好循環を生み出している

グローバルの売上高TOP10店舗（2024年８月期上期）

1位	ニューヨーク 5番街店（米国）	6位	311 ｵｯｸｽﾌｫｰﾄﾞｽﾄﾘｰﾄ店（英国）
2位	銀座店（日本）	7位	リー・シアター店（香港）
3位	パリ オペラ店（フランス）	8位	カルファー通り店（オランダ）
4位	コルドゥージオ広場店（イタリア）	9位	UNIQLO TOKYO（日本）
5位	ソーホー ニューヨーク店（米国）	10位	ディズニー・スプリングス店（米国）

パリ オペラ店（フランス）

こうした商品を、お客様にご提供しているのが店舗です。
欧州では、引き続き、地域の旗艦店が成長ドライバーとして重要な役割を果たしています。

2024年８月期上期では、グローバルでの店舗売上高トップ10の中に、欧州にある４店舗がランクインするなど、
お客様からの大きな支持を集めています。
売上だけでなく、利益面でも全体をけん引しており、店舗利益の半分を旗艦店が占めております。

また、旗艦店が最大、最高のブランディングの場になっていることで、初進出したルクセンブルクや、
フランスの新規都市であるアヌシーなどの店舗は、オープン当初から大盛況と、成功を収めています。

旗艦店を軸に築いてきたブランディングの効果は、事業全体の拡大と利益体質の改善の好循環を
生み出しています。

欧州市場でのポテンシャルは非常に高い

ユニクロのシェアは0.5%未満、シェア拡大の余地は大きい

- ロンドン、パリなどの大都市の中心地では、競合他社と同等の店舗数、高いプレゼンスを実現
- 進出していない国・地域がまだまだあり、出店チャンスに恵まれている
- ウィメンズが強い市場で、アウター、ブラウス、ドレスなどの商品には改善余地があり、まだまだ売上を拡大できるチャンスがある

クングストラッドゴーダン店（スウェーデン）

パリ オペラ店（フランス）

リヴォリ店 （フランス）

ユニクロの欧州でのシェアは0.5%未満であり、約70兆円といわれるアパレル市場のほんの一部にすぎません。
これは、この先大きなチャンスがあるということです。

ユニクロは、ロンドンやパリなどの大都市の中心地では、競合他社と同レベルの店舗数で展開をしており、
同等の高いブランドプレゼンスをすでに実現しています。

その一方で、進出していない国・地域もまだ多く、出店のチャンスにも恵まれているため、成長余地は、
非常に大きいと思っています。
また、商品についても、先ほどお伝えした通り、ウィメンズが強い市場でもあり、アウター、ブラウス、
ドレスなどの商品は、ウィメンズ商品に改善余地があるため、より良い商品を開発・販売することは、
売上を拡大する大きなチャンスだと考えています。

出店投資をさらに強化

欧州の各主要都市、本当に良い立地への出店加速

- 2024年８月期は出店10店舗予定。2025年８月期は約15店舗、2026年８月期は20店舗以上の出店をめざす
- 欧州の１店舗当たり売上高は、日本に比べて桁違いに大きく、インパクトがある
- 未進出の大都市、および新規国へ旗艦店を出店することで、企業そのものやブランド価値を伝えると同時に、売上・利益拡大の柱に
- ブランドに対する理解や親和性がある各国の生活圏への出店も強化
- ユニクロの知名度が高まり、ブランドの魅力や信用度が増すにつれ、より良い出店の機会が増える。出店の質を妥協せず、一つひとつの店舗がブランディングセンターとなるような出店を加速

2024年春は、
フランス: ニース
イタリア: ローマ、ミラノ
英国　: エディンバラ、ロンドンなどに出店予定

欧州の店舗数（2024年２月末）

さらなる事業拡大を加速させるために、今後は出店への投資をさらに強化してまいります。
今期は、10店舗の出店を予定しておりますが、来期には約15店舗、２年後には20店舗以上の出店をめざしています。

出店数自体はそれほど多くはありませんが、欧州の１店舗あたりの売上高は、
日本に比べて桁違いに大きく、インパクトがあるのが特徴です。

未進出の大都市、および新規国へ旗艦店を出店することで、ユニクロの企業そのものや、ブランド価値を伝えると同時に、売上、利益拡大の柱にしていきます。
また、ブランドに対する理解や親和性がある各国の生活圏への出店も強化していきます。

ユニクロの知名度が高まり、ブランドの魅力や信用度が増すにつれ、より良い出店の機会が増えています。
出店の質を妥協せず、一つひとつの店舗がブランディングセンターとなるような出店を加速していきます。

ファーストリテイリンググループ全体のリソースを投入

設備投資・人材への投資の両面で欧州事業を支え、発展させる

欧州全体での物流・インフラ整備

・欧州での世界最大規模の自動化倉庫の立ち上げを含め、欧州中の倉庫を最適化

・年率20%以上の成長を安定的に支えるサプライチェーンを実現する

欧州GHQの人材強化

・グループCIOが欧州に常勤し、欧州を拠点に、全社のIT戦略を構築

・ロンドンにもR&Dセンターを立ち上げ、グローバルのエース級の人材を集結。
グローバルの拠点と連携して、欧州起点の商品開発に取り組むことで、
グローバルで爆発的にヒットする良い商品をつくる

グローバルのR&D拠点

さらに、ファーストリテイリンググループのリソースを投入し、
設備投資や人材への投資を積極的に進めていきます。
これまで、倉庫システムの改善や自動化倉庫への投資などを実施してきましたが、
今後は欧州での世界最大規模の自動化倉庫の立ち上げを含め、欧州中の倉庫を最適化していきます。

これにより、人海戦術やコスト優先で、事業を加速する原動力となりきれていなかった物流業務に、
大規模な投資を行い、年率20%以上の成長を安定的に支えていく予定です。

また、グループの人材リソースを、欧州にも積極的に投入しています。
グループCIOが欧州を拠点に、全社のIT戦略の基盤を構築していきます。
これに加え、ロンドンにもR&Dセンターを立ち上げ、グローバルのエース級の人材を集結し、
グローバルの拠点と連携して、欧州起点の商品開発に取り組むことで、
グローバルで爆発的にヒットする良い商品をつくっていきます。

経営体制の強化

より高い水準の個店経営を実現

各国により深く入り込む経営にシフト

・欧州を一体で管理する効率を重視した経営から、より個店経営を重視した経営にシフト

・これまでは欧州全体で販売計画を作成し、それをベースに各国の販売計画を作成。現在は、各国COOと各国に合った販売計画を作成、それぞれの店舗のニーズをより反映した商売に移行しつつある

欧州ならではの人材育成

・店長や現地の経営人材の育成に注力

・OJTを通じて課題解決、現場教育が中心

・経営者と直接対話する機会であるダイレクトセッションなど、理念教育を徹底

・欧米は、文化として転職が多い地域であるため、個人に合わせた先々までのキャリアパスを明確に示し、定着率を向上

2024年3月に行われた欧州でのローカルコンベンション

中長期的に、事業を成長させていくためには、各国の経営体制を強化していくことが重要です。
これまでの欧州一体で管理する効率を重視した経営から、個店経営を重視した、
各国により深く入り込む経営にシフトします。

例えば、これまでは欧州全体で販売計画を作成し、それをベースに各国の販売計画を作成していましたが、
現在は、各国COOとともに、各国に合った販売計画を作成し、それぞれの店舗のお客様のニーズを
反映した商売に移行しつつあります。
こうした取り組みを支えるために、店長や現地の経営人材の育成に注力しています。

詳しくは、この後、ニコリーナからお話しさせていただきますが、会社の理念や文化を浸透させることにも
力を入れております。

各国の優秀な経営人材が育ってきている

現地を熟知した経営人材による経営・店舗運営

ベルギー＆オランダ&
ルクセンブルク COO

カーマン・ラン

イタリア COO

マーク・バーナトヴィック

スウェーデン&デンマーク COO

ニコリーナ・ジョンストン

英国 COO

アレッサンドロ・ドゥデッシュ

すでに欧州では、経営人材の層が厚くなりつつあり、スライドの４名を筆頭に、
現地人材が日々活躍しております。
その中の１人であるスウェーデンとデンマークのCOOである二コリーナが、今日は来ています。

二コリーナ、お願いします。

スウェーデン&デンマークCOO ニコリーナ・ジョンストン（１）

FAST RETAILING WAY（企業理念）、LifeWearへの共感

2014年　ユニクロ フランス入社
ユニクロ パリ オペラ店にて勤務
2015年　ストラスブールの店長に就任
2016年　ユニクロ パリ・オペラ店 フロア店長に就任
社内のFRコンベンションにおいて、
「ユニクロは北欧に進出すべき」と発言
2018年　スウェーデン1号店の店長に就任
2020年　ユニクロ スウェーデン&デンマークCOOに就任

スウェーデン、デンマークのCOOのニコリーナ・ジョンストンと申します。
本日はよろしくお願いいたします。

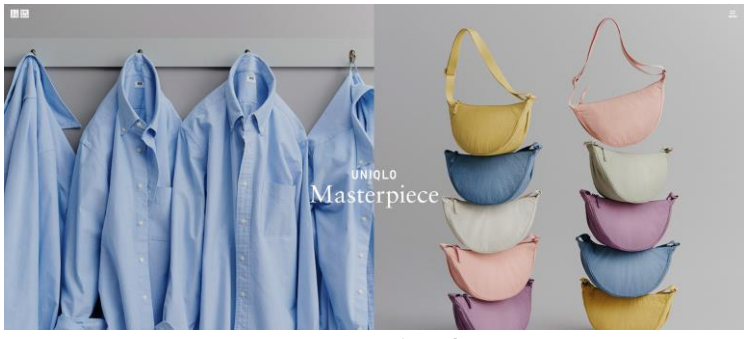
私は2014年にユニクロ フランスに入社しました。
入社するきっかけは、ファーストリテイリングが、「世界No.1になりたい」と宣言していたことに
大変興味をもったからです。
当時は、ユニクロというブランドを全く知りませんでした。まだ知名度がない会社が、
これほどまでに高い目標を掲げていることに興味をもち、それからファーストリテイリング、ユニクロについて調べました。
調べれば調べるほど、会社の理念や価値観が、私自身がもっているものと一致していたので、入社を決めました。

入社して、半年後にグローバル旗艦店のパリ オペラ店に勤務し、１フロアを統括する立場になりました。
その後、入社２年目に「FRコンベンション」で4,000名の社員の前で、手を挙げ、
「北欧にユニクロは進出するべきだ」と表明したことをきっかけに、2018年にスウェーデン１号店の店長となりました。
さらに、スウェーデンCOOに就任し、その後、デンマークのCOOも兼務しています。

スウェーデン&デンマークCOO ニコリーナ・ジョンストン（２）

北欧市場への進出

・北欧の人々が大切にする価値観「高品質」「シンプル」「ミニマリズム」「耐久性」との高い親和性
・他にはない「整理された買い物しやすい売場」、「クリーンネス」へのこだわり
・2019年からスウェーデンオリンピック・パラリンピック委員会とのパートナーシップ



LifeWearであるユニクロの商品

スウェーデンオリンピック・パラリンピック委員会とのパートナーシップ

ユニクロは、驚くべきことですが、北欧でも進出前から知られており、最も進出を望まれていたブランドでした。
そのおかげもあって、スウェーデンの１号店はオープン以降大盛況です。

こうした背景には、北欧の人々が大切にする価値観である
「高品質」「シンプル」「ミニマリズム」「耐久性」と、ユニクロの商品には高い親和性があるからです。

ユニクロの高い品質は、多くのお客様から評価されています。
また、ベーシックであり、他のどんなブランドとも組み合わせることのできる、
色も豊富で、自分自身を表現できるという点も支持されている理由です。
また、「整理された買い物しやすい売場」、「店舗の清潔さ」、「他社と差別化されたサービス」も、
評価されているポイントです。

ユニクロの商品や店舗、企業理念に共感していただいたことで、
2019年からスウェーデンオリンピック・パラリンピック委員会とのパートナーシップを開始し、
スウェーデン代表選手団に大会着や日常着を提供しています。

スウェーデン&デンマークCOO ニコリーナ・ジョンストン（３）

価値観の浸透が成功へのカギ

・FAST RETAILING WAYの浸透により、文化の違いを乗り越える

・多様なマネジメント人材が欧州の強み

・抜擢と育成の文化で、競争力のある組織へ

『経営者になるためのノート』や『FRの精神と実行』など社内資料も活用

会社との価値観は完全にマッチしていたのですが、仕事のやり方に大きな違いがあり、非常に苦労しました。
ファーストリテイリングは、基本や細部にこだわり、マニュアルの徹底を求められましたが、
私のクリエイティビティを発揮できず、初めは苦労しました。
ですが、会社の「服を通して社会に良いことをする」という信念に深く共感し、
会社の理念に立ち返ることで、乗り越えることができ、今となっては、基本の徹底は私の強みです。
私は10年間かけて、繰り返し企業理念を勉強し、年々理解を深め、より強いエンゲージメントを感じています。

幸いなことに、ファーストリテイリングでは、柳井社長が記した経営理念や、「経営者になるためのノート」などの
本があり、加えて、年に２回のFRコンベンションやローカルのコンベンション、柳井社長とのダイレクトセッション、
チームとの理念研修など、日々の業務で、理念を実行できるように導いてくれる機会がたくさんあります。
私だけでなく、私のチームメンバーもこうした研修や店頭でのOJTを通して日々学んでいます。

欧州は、グループ全体の中でも、現地の人材がマネジメントになっている比率が高い地域です。
現地のことを知っていることが大きなメリットであることはもちろん、あらゆるお客様のニーズに
対応するためには、人材の多様性は必要不可欠だと思います。
また、より幅広いマネジメントの姿を示すことが、優秀な人材の獲得にもつながります。

欧州がこれを実現できた理由は、だれもが発言できる組織風土があったからです。
そして、重要なのは、意識的に現地人材を抜擢し、育成する意識が強い組織だからです。
それぞれの社員に明確なキャリアパスを示し、それを達成するためのサポートを惜しみません。
ファーストリテイリングには、こうした育成の文化があるため、欧州での採用の競争優位性にもなっていると思います。

欧州で最も愛され、信頼されるブランドになる

欧州では優秀な人材がすでに多く育っていて、今日全員をご紹介できないのは残念ですが、
チーム一丸となって、よりお客様のニーズに応え、最も愛されるブランドになりたいと考えています。