

飛躍する年、 真の成長への第一歩

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

1

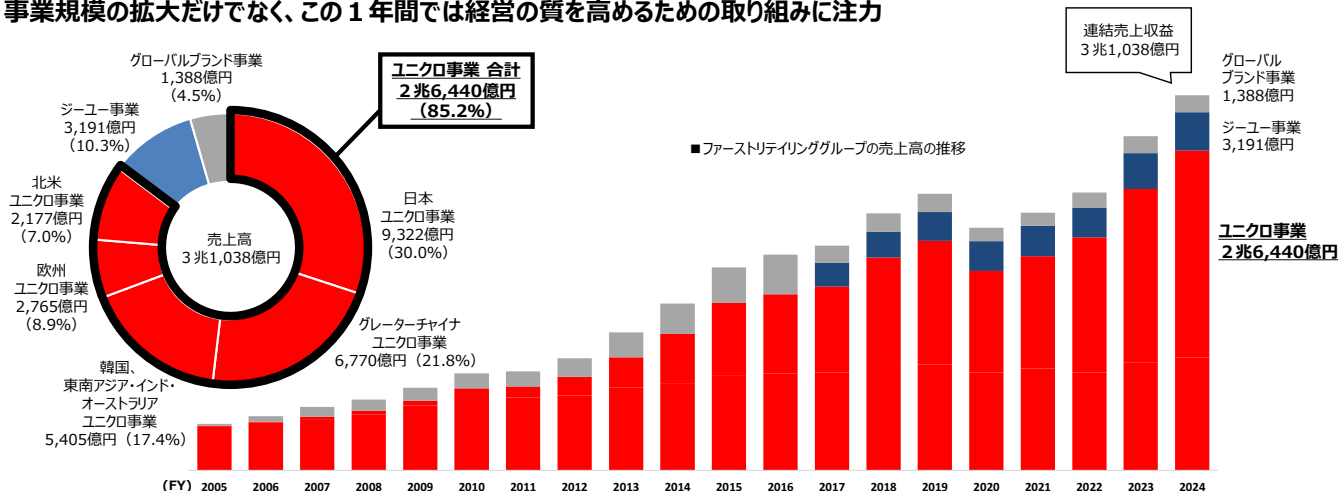
株式会社ユニクロ 代表取締役社長兼COOの塚越大介です。
本日はどうぞよろしくお願いいたします。

本日は私から「飛躍する年、真の成長への第一歩」、
その道筋についてお話しさせていただきます。

2024年8月期 グループ初の売上 3 兆円達成

各地域で稼げる体質に変わり、着実にグローバル化が進む

- ・ユニクロのLifeWearの価値観が、世界中に浸透、お客様からの支持が、各国・各地域で拡大、収益の柱が多様化。
各地域で稼げる体質に変わりつつあり、着実にグローバル化が進む
- ・事業規模の拡大だけでなく、この 1 年間では経営の質を高めるための取り組みに注力



先ほど、岡崎より説明がありましたが、
2024年8月期は、ファーストリテイリンググループとして初めて、
目標としてきた売上収益 3 兆円を、達成することができました。

ユニクロのLifeWearの価値観が、世界中に浸透し、
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おります。
各地域で稼げる体質に変わりつつあり、着実にグローバル化が進んでおります。

事業規模が拡大しただけでなく、この 1 年間では経営の質を高めるための
取り組みに注力してきました。

経営の質を高めるための重点的な取り組み

- ① 人材の厚みが成長の原動力
- ② グローバルワン・全員経営
- ③ LifeWearの進化
- ④ ブランド認知度の向上
- ⑤ 地域の人と協業して、共に栄える

経営の質を高めるために、具体的には、ここに記載している5つのことに重点的に取り組みました。

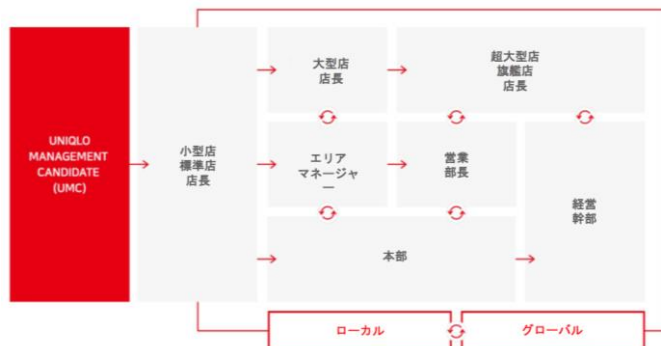
- ① 人材の厚みが成長の原動力
- ② グローバルワン・全員経営
- ③ LifeWearの進化
- ④ ブランド認知度の向上
- ⑤ 地域の人と協業して、共に栄えること

これらの取り組みは現在も継続しており、
今後5兆円、10兆円をめざす上で、
継続的に取り組み、さらにレベルアップしていく必要があります。

① 人材の厚みが成長の原動力

経営幹部候補に年間150万件の応募、1,000人採用

- ・北米、欧州、グレーターチャイナ、日本、東南アジアなどで、Uniqlo Management Candidate (UMC : 経営幹部候補) の採用を継続
- ・UMCの採用には、グローバルで年間150万人の学生から応募があり、当社の理念に賛同いただいた約1,000人が毎年入社
- ・UMCは店長から始まり、大型店の店長やエリアマネージャー、本部で活躍する機会などを経て、経営幹部候補として、リーダーシップをもって事業に関わる
- ・グローバルで人材発掘、教育、抜擢人事を積極的に実施。さまざまな経験を積み、真のグローバル人材育成に注力。グローバル全体での人材の厚みが増す



▲UMCのキャリアパスのイメージ

まず1つ目に、「人材の厚みが成長の原動力」となっています。
北米、欧州、グレーターチャイナ、日本、東南アジアなどの各地域で、Uniqlo Management Candidate、UMCと呼ばれる経営幹部候補の採用を実施しております。UMCの採用には、グローバルで年間150万人もの学生から応募があり、その中から、当社の理念に共感・共鳴いただいた約1,000人が毎年入社しております。

UMCは店長から始まり、大型店の店長やエリアマネージャー、本部で活躍する機会などを経て、経営幹部候補として、リーダーシップをもって事業に関わっていきます。

グローバルでの人材の発掘、採用、教育、登用を積極的に行い、さまざまな経験を積み、真のグローバル人材を育成することに注力しております。これによって、グローバル全体での人材の厚みが増してきております。

① 人材の厚みが成長の原動力

CxO（各地域・各事業の責任者）の育成を加速

- ・上席執行役員と人事部が主導し、組織的に将来の経営幹部を発掘、育成。
世界中のポテンシャル人材を500人リストアップし、チャレンジングな登用を加速
- ・将来的に各地域・各事業の責任者、海外事業のCEOやCOOへ積極的に抜擢



荒本 理恵

UMC入社
店長・エリアマネージャー
↓
シンガポール
グローバル旗艦店 店長
↓
米国グローバル旗艦店
店長
↓
タイ セントラルワールド店
店長 兼 営業部長
↓
マレーシアCOO



カーマン・ラン

UKアルバイト
↓
UK店長
↓
ベルギー 1 号店 店長
↓
エリアマネージャー
↓
ベルギー、オランダ
営業部長
↓
ベルギー、オランダ、
ルクセンブルクCOO



佐藤 良平

UMC入社、店長
↓
エリアマネージャー
↓
グローバル商品計画部
↓
ブロックリーダー
↓
インドネシア Co-COO

また、上席執行役員と人事部が主導し、組織的に将来の経営幹部を発掘、育成しております。
現在、世界中のポテンシャル人材を500人リストアップし、
チャレンジングな登用を加速しております。
将来的に各地域・各事業の責任者、海外事業のCEOやCOOへ積極的に抜擢しております。

画面左側、荒本理恵は、日本の営業部からエリアマネージャーなどを経て、
タイに営業部長として赴任、現在は、マレーシアのCOOとして、経営に携わっています。

画面中央の、カーマン・ランは、イギリスでアルバイトとして入社し、欧州各国で店長、新店の立ち上げを経験して、
現在ベルギー、オランダ、ルクセンブルクのCOOとして、成長著しい地域をリードしています。

画面右側の佐藤良平は、店長、エリアマネージャー、ブロックリーダー、本部での経験を経て、インドネシアでCo-COO
として活躍しています。

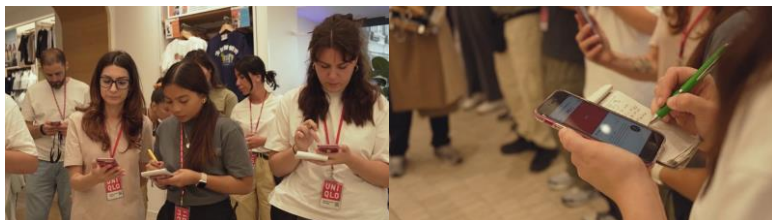
① 人材の厚みが成長の原動力

販売員が主役

- ・経営人材の育成と同様に重要なのは、自ら考え、行動する優秀な販売員の採用と育成
- ・個々の販売員に多様なキャリアパスを用意、優秀な販売員には報酬でしっかりと報いる
- ・OJTに加え、理念教育、商品や接客の知識の教育も実施
- ・優秀な販売員が主役となり、少数精鋭のチームを築くことで、会社の持続的な成長につながる

■FRWD（エファールフォワード）

販売員を含め、全従業員がファーストリテイリングの理念、経営者の考え方、商品情報を、ショート動画を通して学べるプラットフォーム。2024年8月末までの11カ月で、延べ約300万回視聴



▲FRWDの動画を販売員が視聴し、日々の商売に活かす



▲FRWDで新商品を紹介している動画

経営人材の育成に加えて、重要なのは、自ら考え、行動する優秀な販売員の採用と育成です。個々の販売員に多様なキャリアパスを用意し、優秀な販売員には高い報酬でしっかりと報いていきます。また、実務教育に加えて、理念教育、商品や接客の知識の教育も行っています。

例えば、販売員を含め、全従業員がファーストリテイリングの理念、経営者の考え方、商品情報を、ショート動画を通して学べるFRWD（エファールフォワード）というプラットフォームがあります。若手社員が中心となり、分かりやすい商品知識コンテンツを自社で制作しています。これらの動画は、立ち上げから2024年8月末までの11カ月で、すでに延べ約300万回視聴されるなど、多くの販売員が日常的に活用しています。

優秀な販売員が主役となり、少数精鋭のチームを築くことが、会社の持続的な成長につながると考えています。

① 人材の厚みが成長の原動力

チーム経営を実行するための理念教育の徹底

- ・会社の理念や価値観は、創業者の柳井が伝えてきた。現在は、柳井だけでなく、上席執行役員、事業責任者も主体となり、伝える仕組みが各国・各地域で定着
- ・ユニクロを含めたグローバルの従業員延べ11万人に、理念教育を実施（2024年8月期）
- ・経営理念を日常の業務で実践する「ダイレクトセッション」も実施。経営課題に対し、どうに行動すべきか、経営者から直接学ぶ
- ・教育を繰り返すことで、ファーストリテイリングの従業員全員が同じ価値観で、同じ目標に向かって邁進

FRコンベンション（年2回） FR月度朝礼（毎月）	
各国・地域の ローカルコンベンション（年2回）	
各国・各地域の 月度朝礼 （毎月）	部署ごと 理念教育 （複数回）
ダイレクトセッション （複数回）	FRWD （いつでもどこでも）

▲会社の価値観・理念教育を行う仕組み



▲年2回、世界中から約4,500人が集まるFRコンベンション



▲ダイレクトセッションの様子

チームで経営を実行するためには、ファーストリテイリングの考え方と、社員一人ひとりの考え方をすり合わせる事が非常に重要です。

これまで会社の理念や価値観は、創業者の柳井が伝えてきましたが、現在は、柳井だけでなく、上席執行役員、事業責任者も主体となり、伝える仕組みが各国・各地域で定着しつつあります。

具体的には、年2回実施しているFRコンベンション、各地域のローカルコンベンション、毎月の月度朝礼や、各部門での理念教育も実施しています。
2024年8月期は、ユニクロを含めたグローバルの従業員延べ11万人に、理念教育を実施しました。

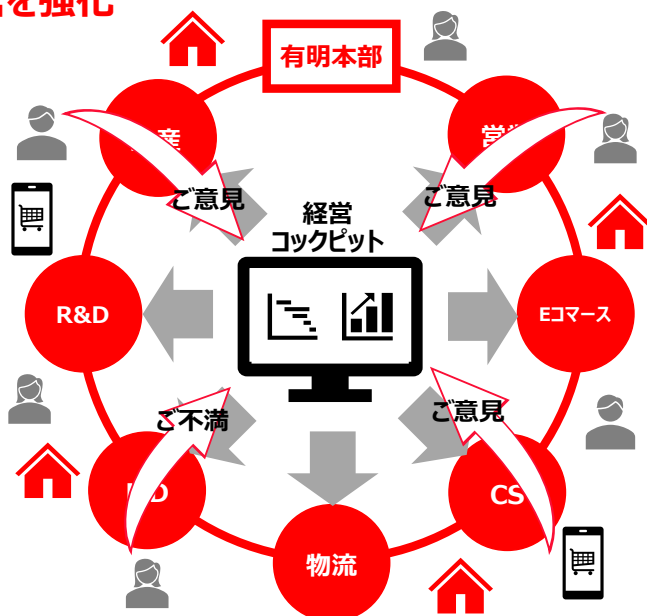
また、経営理念を日常の業務で実践するために「ダイレクトセッション」も実施しています。
自分が直面している経営課題に対し、どのように行動すべきか、経営者から直接学ぶことができます。

こうした教育を繰り返すことで、ファーストリテイリングの従業員全員が同じ価値観で、同じ目標に向かって邁進することができております。

② グローバルワン・全員経営

個店経営を強化

- ・2023年には、経営コックピットという全社プラットフォームが立ち上がり、働き方の改革を推進
- ・経営コックピットでは、世界中の店舗・E CのSKU単位の売上、倉庫・店舗の在庫数、人時生産性、PL、先の計画数値など、すべての数字をリアルタイムで確認できる
- ・経営者や現場の店長、スタッフの全員が、経営コックピットに基づく数値をベースに議論、商売することを習慣化するように教育
- ・数値に裏付けされた異常値の発見や課題の特定、チャンスの発見を即断、即決、即実行で実施
- ・お客様から寄せられるご不満の声が減少、個別店舗ごとの在庫管理の精度などが向上



8

2 つ目に重点的に取り組んだことは、「グローバルワン・全員経営」です。

これまででも何度か決算の場で「グローバルワン 全員経営」について触れておりますが、従業員一人ひとりが同じ価値観、理念をもつことに長年取り組んできましたが、さらに、同じ数値、情報を見て、商売することに注力しております。

2023年には、経営コックピットという全社プラットフォームが立ち上がり、この1年間で働き方の改革を推進してきました。
世界中の1店舗1店舗、EコマースのSKU単位の売上や、倉庫・店舗の在庫数、人時生産性、PL、先の計画数値なども含めて、すべての数字をリアルタイムで、1つのプラットフォームで確認できます。

経営者や現場で働く店長、スタッフの全員が、経営コックピットの数値をベースに議論し、商売することを習慣化するように教育しています。
一日に何度も数字を確認しながら、個人の経験による判断だけでなく、数値に裏付けされた異常値を発見し、課題を特定し、即断、即決、即実行で行っております。

また、経営者が1店舗、1店舗に対し、数値をもとに個別・具体的に指示することで、例えば、お客様から寄せられるご不満の声が減少したり、個別店舗ごとの在庫管理の精度向上につながっています。

この経営コックピットでは、お客様や店舗スタッフからの声も集計、分析され、瞬時に確認することができます。

③ LifeWearの進化

ライフスタイルの変化を捉え、商品のイノベーションを推進、より大きな需要を創造

- ・グループ全体で約3,140万件のお客様・店舗からの声（2024年8月期）
その情報を商品化、店頭やマーケティングを通じて情報を発信
- ・得られたお客様からのご意見を受け、一品一品、毎年、商品の改善、開発を繰り返す
- ・部屋着と外出着の境目がなくなる生活様式の変化を反映、新たなLifeWearを生み出す
- ・新たなイノベーションも継続的に生み出す



▲インナーでもアウターでも着られる「ブラトップ」



▲部屋着からワンマイルウェアまで着られる「ウォッシュブルニットリブパンツ」 9

こうした声を「LifeWearの進化」に活かしています。

2024年8月期はグループ全体で約3,140万件のお客様・店舗からの声をいただいております。それらの「声」を商品化し、店頭やマーケティングを通じて情報発信し、そこからさらに得られたお客様のご意見を受け、毎年、商品の改善、開発を繰り返しております。

2024年8月期はブラトップが、世界的なヒット商品になり、年間3,200万枚以上販売されました。デザインや機能性をアップデートすることで、インナーとしてだけでなく、1枚で着られるアウターとして、欧米をはじめ世界中で好調に販売しました。

そのほか、部屋着からワンマイルウェアまで、さまざまなシーンで活躍するラウンジパンツを発売し、好調に販売したことで、ボトムスの新しいチャンスが見えました。このように、部屋着と外出着の境目がなくなっているライフスタイルの変化を捉えることで、新たなLifeWearを生み出しています。

また、新たなイノベーションも継続して生み出しています。

③ LifeWearの進化

軽くて暖かい高機能アウター「パフテック」

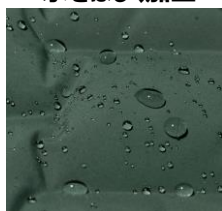
1) 軽くて暖かい



2) 手洗いでできるので お手入れが簡単



3) 生地表面に 水をはじく加工



10

それが、こちらのパフテックです。ユニクロと東レ様が長年かけて開発してきました。

特徴としては、まず、軽くて暖かいということです。
空気をため込む高機能中綿の独自構造で、高い保温性と軽さを実現しております。

次に、気軽に家庭で手洗いができるという点です。
ダウンに比べて速く乾くため、お手入れが簡単です。

また、雨や霧など湿度90%以上の環境下でも保温性が下がりにくく、
表生地に撥水機能を備えるなど昨今の急な気候変化に対応していることです。

パフテックの詳細は、お手元にお配りしているLifeWear Magazine 11号にも掲載されています。
是非、ご覧ください。

このようにお客様の声を起点に、ライフスタイルの変化を捉え、
コア商品を進化させ、より大きな需要を創造しています。

③ LifeWearの進化

商品づくりのグローバル化

- ・グローバルヘッドクォーターや、R&Dセンター（東京、上海、ロンドン、パリ、NY、ロサンゼルス）に、商品づくりの責任者を配置。世界中に散らばり、より広く、より早く、世界のあらゆる情報を獲得し、商品づくりに反映
- ・ユニクロ：Cのクリエイティブディレクターのクレア・ホワイト・ケラーさんが、2024年9月から、ユニクロのウィメンズやメンズ全体のクリエイティブディレクターに就任



11

このように商品を進化させている背景には、商品づくりのグローバル化も挙げられます。グローバルヘッドクォーターや、東京、上海、ロンドン、パリ、NY、ロサンゼルの6カ所にあるR&Dセンターに、メンズ、ウィメンズ、インナーなどの、商品づくりの責任者を配置しました。

世界中に散らばり、より広く、より早く、世界のあらゆる情報を獲得し、商品づくりに反映させています。

ユニクロ：Cのコラボレーションラインのクリエイティブディレクターを務めていた、クレア・ホワイト・ケラーさんが、2024年9月から、ユニクロのウィメンズやメンズ全体のクリエイティブディレクターに就任いたしました。

クレアさんのほかに、クリストフ・ルメールさんや、ジョナサン・アンダーソンさんなど、世界のトップデザイナーとの協業を継続することで、私たちの商品開発力、デザイン力の飛躍的な向上につながっています。

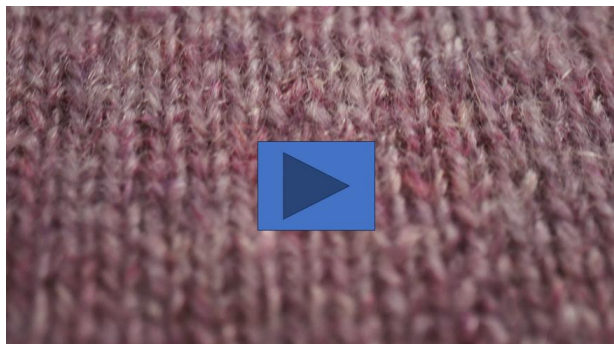
④ ブランド認知度の向上

世界はボーダーレス。 質の高い出店・マーケティングの強化で世界中で事業拡大

- ・秋冬は、カシミアを32色とカラーバリエーション、お買い求めになりやすい価格で世界中で打ち出し、LifeWearの価値の訴求。一国にとどまらず、ユニクロの店舗がない地域や、ユニクロをまだ知らないお客様にも国を越えて伝わる
- ・春夏では、ブラキャミソールワンピース、ブラチュートップを中心に、世界各地のお客様がSNSに、コーディネートを投稿し、国や地域を超えて話題化
- ・グローバルで旗艦店級の店舗を続々と出店していることも貢献、地元のお客様だけでなく、観光客による売上も好調



▲この秋冬で大きく打ち出すカシミアセーター



▲30色以上の豊富なカラーバリエーションを取り揃える

4つ目は、「ブランド認知度の向上」です。

私たちは、グローバルでマーケティング、ブランディングを強化するために取り組んでおり、この秋冬では、カシミアを30色以上のカラーバリエーションで豊富に取り揃え、お買い求めになりやすい価格で世界中で打ち出し、LifeWearの価値の訴求を行っています。

こうした打ち出しは、一国にとどまらず、ユニクロの店舗がない地域や、ユニクロをまだ知らないお客様にも、国境を越えて情報が伝わっています。

この春夏では、ブラキャミソールワンピース、ブラチュートップなどを中心に世界各地のお客様がSNSに、コーディネートを投稿し、国や地域を超えて話題化されました。

グローバルで旗艦店級の店舗を続々と出店していることも、その一例です。日本だけでなく、欧州でも好調です。

また、ご来店されるお客様は、地元のお客様だけでなく、観光客による売上も好調です。ユニクロがない地域でも知名度が高まっております。

④ ブランド認知度の向上

パリ オペラ店（フランス）



ニース アイコニック店（フランス）



UNIQLO TOKYO（日本）



ソーホー ニューヨーク店（米国）



プリンセスストリート店（英国）



ホアンキエム店（ベトナム）

ここから、世界中に展開している代表的な店舗をいくつかご紹介します。

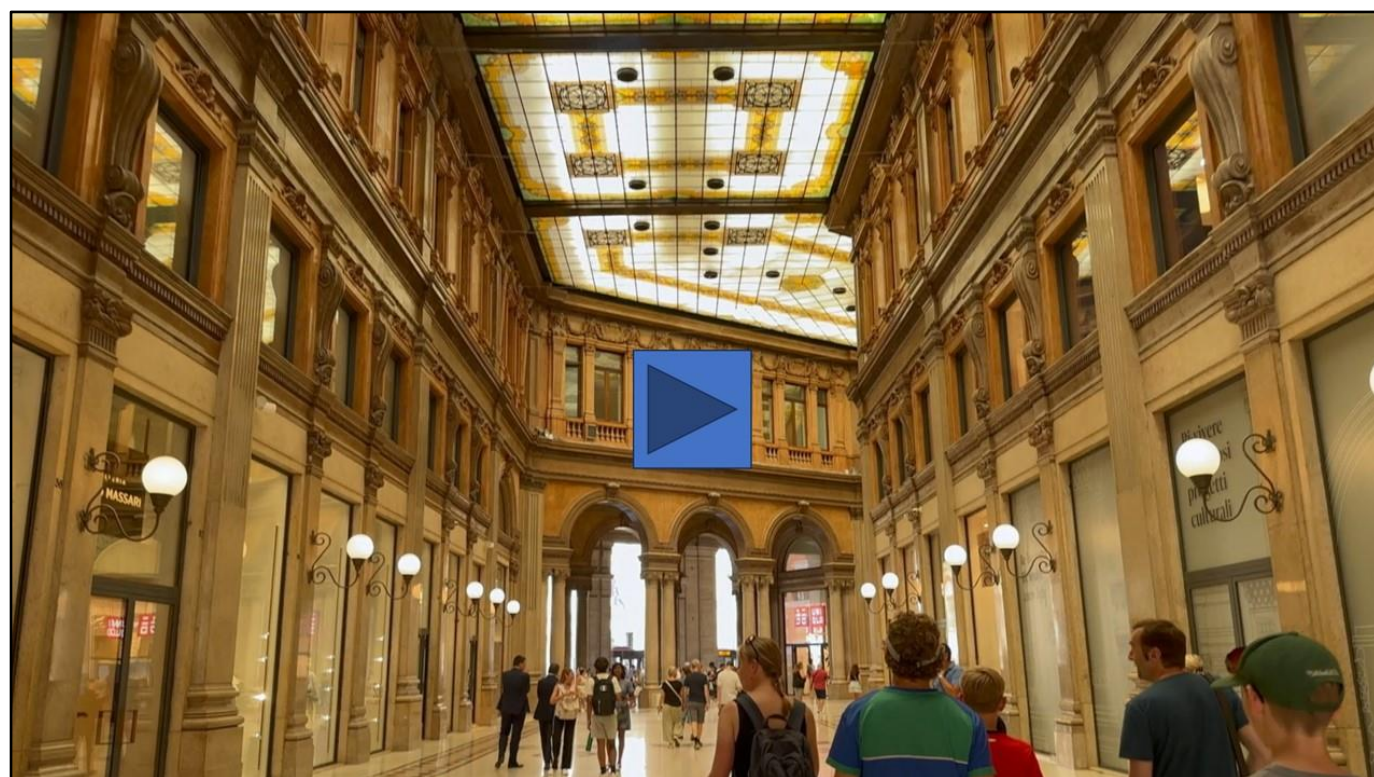
左上は、歴史的建造物の外観はそのままに、売場面積を拡張し、リニューアルしたグローバル旗艦店の「パリオペラ店」、

右上は、南仏の中心都市であるニース市街初のユニクロ店舗である「アイコニック店」、

左下は、スコットランド初のユニクロ店舗であるエディンバラの「プリンセスストリート店」、

その隣は、ベトナムの20世紀初頭の歴史的建造物を活かした、「ホアン キエム店」、

そのほかにも、ユニクロにはグローバル旗艦店として、「UNIQLO TOKYO」や、米国の「ソーホーニューヨーク店」などは、地元のお客様のみならず、世界中から多くのお客様をお迎えし、ユニクロブランドのショーケースとしての役割を果たしています。



こちらは、今年の4月にオープンした、イタリアの首都ローマの第1号店 ローマコルソ通り店です。

ローマの中心部でも屈指の賑わいを誇るコルソ通りに面しており、地元ローマの方と世界中から観光客で賑わったところに立地しております。

オープン当日は、開店前に700名を超えるお客様が列を作り、大変盛況でした。今も好調な販売が続いております。

⑤ 地域の人と協業して、共に栄える



▲地震で被災した輪島市、珠洲市、穴水町の仮設住居区でユニクロの出張販売を実施



この冬から全世界に
100万点規模の
ヒートテックなどの
寄贈を実施

▲「The Art and Science of LifeWear」のイベントでヒートテックなどの寄贈を発表



▲ニューヨーク市ホームレスサービス局とパートナーシップを組み、支援に長年取り組む

最後に「地域の人と協業して、共に栄える」、このことについて少しお話しします。

どの国・どの地域でも、ユニクロがその地域に出店することで雇用を生み出し、地域社会に貢献することで、コミュニティが活性化され、共存共栄の関係を築いていくことが重要です。

2024年8月期では、地震で被災した石川県の輪島市などで地元の店舗スタッフを中心に企画し、地域を元気にする取り組みとして、6月、7月仮設住居区でユニクロの出張販売を行いました。多くの住民の方がお買い物を楽しみました。

また、米国ではニューヨーク市ホームレスサービス局とパートナーシップを組み、ユニクロスタッフがボランティアとして参加するホリデーイベントの開催、衣料品の寄贈など長年にわたって支援を続けてきました。昨年の11月には、ニューヨーク市長室から感謝状をいただきました。

先週は、ユニクロの40周年を記念して、パリで「The Art and Science of LifeWear」のイベントを開催いたしました。そのなかで、戦略パートナーである東レ様と協働して、この冬から全世界で100万点規模のヒートテックなどを寄贈することを発表しました。

ユニクロが事業を展開する国や地域をはじめ、世界の難民や子どもたち、災害被災者など、困難な状況におかれた人々に、少しでも暖かさと快適さをお届けするための支援を行っていきます。

地域と共存共栄の関係を築き、信頼を得ることこそ、企業の存在意義であり、そのようなつながりがなければ、我々もこれからさらに成長することはできません。

「店はお客様のためにある」 という原点を大切にし、 世界で最も信頼されるブランドになる



LifeWear

最後に、「店はお客様のためにある」、この私たちの原点を大切にし、
ほしい商品を、ほしい時に、欲しい数だけご提供できる体制を整え、
世界中で最も信頼される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。