

挑戦を止めない!

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 COO
株式会社ユニクロ 代表取締役 社長兼COO

株式会社ファーストリテイリングCOOの塚越大介です。

私からは、ファーストリテイリングの今後の戦略について、お話しさせていただきます。
2025年8月期は、グループとして過去最高の売上収益、営業利益を収めることができました。

これからもグローバルでの成長を止めず、現状に満足することなく、自信をもって、常に挑戦し続けます。

お客様からの強い支持で、ユニクロの存在感が高まる

・ユニクロの商品、サービス、企業活動が、お客様に高く評価される



米国「America's Best Retailers 2025」で小売企業2位



英国・カンター社主催のブランドランキングにランクイン



中国大陸を代表する新卒採用プラットフォームで「大学生が選ぶ企業アワード」を5年連続受賞



オーストラリア Gen Zの選ぶブランドのアパレル部門で1位に



フィリピン「Best Buzz Award」受賞。ブランディング活動が評価される



自信を深めている背景としては、グローバルでの私たちの存在感が確実に高まっている、と実感しているからです。

各国・各地域で、ユニクロの商品やサービス、企業活動が、お客様に高く評価されています。

例えば、米国の経済誌「Newsweek」が毎年実施する、消費者調査により決定される「America's Best Retailers 2025」でユニクロは第2位に選出されました。

さらなる成長余地は大きい

全方位成長を加速!!

- ・日本、中国大陸、韓国は事業の柱、欧州、北米、東南アジア・インド・豪州地区は成長市場として、積極的に投資
- ・LifeWearには、大きな潜在的ニーズがあり、日本は市場シェアが10%超。
- 他の地域では、まだ低い水準にある。LifeWearがさらに浸透し、ファンを増やすことで、大きな成長余地がある



こうした現状を踏まえ、引き続き、全方位での成長を加速させます。
日本、中国大陸、韓国は事業の柱として、
欧州、北米、東南アジア・インド・オーストラリア地区は、成長市場として、
積極的に投資していきます。

LifeWearには、大きな潜在的ニーズがあり、日本では市場シェア10%を超えています。
その他の地域では、まだ低い水準にあるため、
LifeWearがさらに浸透し、ファンを増やすことで、
大きな成長余地があると考えています。

質の高い出店が成長ドライバー

- ・グローバルの主要都市には、ブランドを体現する旗艦店が40店舗以上あり、各国・各地域において、存在感を見せる
- ・積極的にスクラップ&ビルドやリニューアルを実施し、良い立地、大きな売場、集客力がある、お客様に喜んでいただける質の高い店舗へと生まれ変わる
- ・店舗がメディアとなることで、地元のユニクロ店舗やE Cの販売がさらに拡大
- ・2026年8月期は、日本・梅田、香港・ミラプレイス、ドイツ・フランクフルト、ポーランド・ワルシャワ、米国・シカゴやサンフランシスコなど、続々と旗艦店クラスの出店を計画。今後も、質の高い店舗を積極的に出店し、成長をけん引

売上TOP3のグローバル旗艦店



銀座店

ニューヨーク5番街店

パリ オペラ店

グローバルの主要都市には、ブランドを体現する旗艦店が40店舗以上あり、各国・各地域において、存在感を見せています。

環境が変わり、お客様にとって不便になってしまった店舗、収益力が低下している店舗は、積極的にスクラップ&ビルドやリニューアルを実施し、良い立地、大きな売場、集客力がある、お客様に喜んでいただける質の高い店舗へと生まれ変わっています。

こうした店舗がメディアとなることで、地元のユニクロ店舗やEコマースの販売がさらに拡大しています。

2026年8月期は、日本の梅田、香港のミラプレイス、ドイツのフランクフルト、ポーランドのワルシャワ、米国のシカゴやサンフランシスコといった大都市を中心に、続々と旗艦店クラスの出店を計画しています。

今後も、質の高い店舗を積極的に出店していくことで、成長をけん引していきます。

韓国

ロッテ
ワールド
モール店



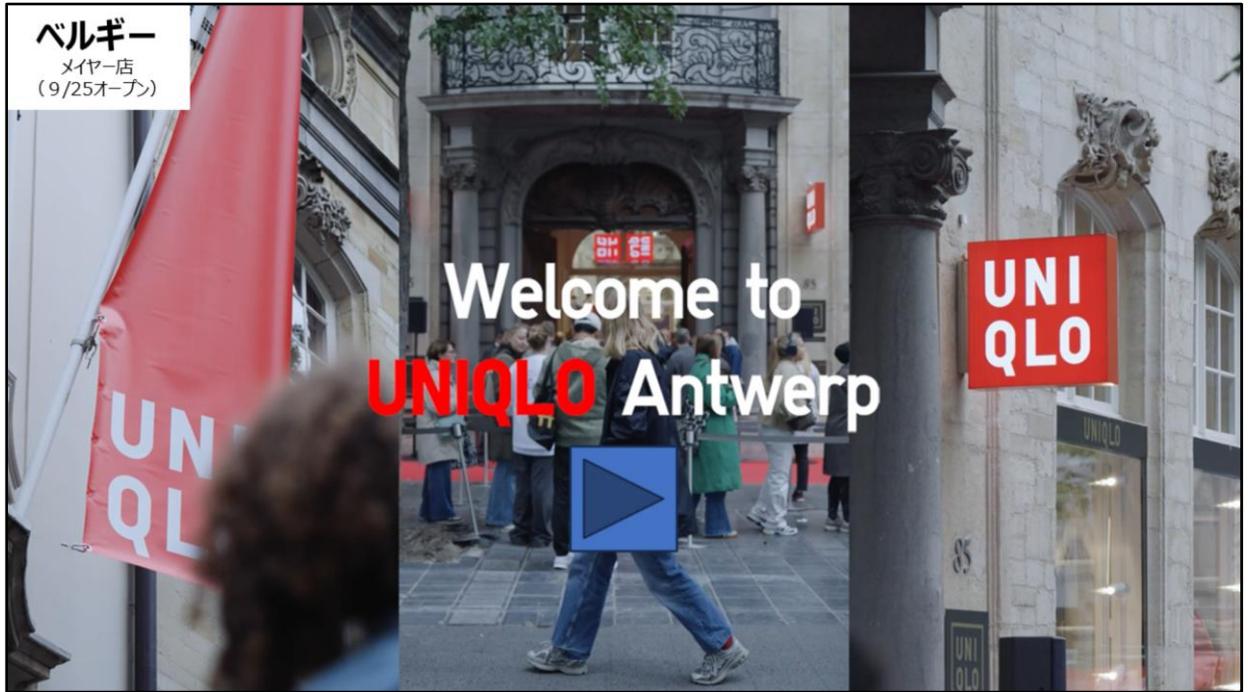
こちらの動画をご覧ください。

韓国で一番高い123階建てのロッテワールドタワーの商業施設内にある
韓国最大規模の店舗、ロッテワールドモール店の様子です。

韓国で流行に敏感な若者が多い街にあり、連日、多くのお客様にご来店いただいています。



そして、こちらは英国 ロンドンのコール・ドロップス・ヤード店です。
主要ターミナル駅周辺の大規模再開発エリアに位置し、歴史的な建造物を活かしながら、
地元のアーティストによる装飾を施したり、
テラスにはベンチや卓球台を設置するなど、ユニークなお買い物体験が楽しめます。



ベルギー
メイヤー店
(9/25オープン)

こちらの動画をご覧ください。

9月25日にオープンしたベルギーの地域旗艦店 メイヤー店です。

16世紀に建てられた個人の邸宅を起源とし、

文化財として保護されている歴史的な建築物へ出店しました。

オープン当日は約500名のお客様にお並びいただき、

現在も、カシミアをはじめとする冬物コア商品が、大変好調な販売です。



こちらは、9月26日にオープンした、中国大陸の長沙平和堂店です。
地域のお客様に喜ばれる施策を展開し、予想を上回る集客を記録しました。

このように1店舗、1店舗、意味のある店舗、
LifeWearが伝わる質の高い店舗を出店することで、ブランド価値の向上、
事業の拡大につなげていきます。

【国内ユニクロ事業】売上収益が1兆円を突破

グループをリードする柱として変革を推進

・「個店経営」を原動力に、再成長を実現

- ✓ 1店舗1店舗が地域のお客ニーズにお応えする「個店経営」を実践
- ✓ ローコスト経営を徹底
- ✓ お客様に価値を感じていただける商品の開発

・日本は、グループ全体をリードする最重要市場の1つ

- ✓ 個店経営、ローコスト経営の進化、売上の安定成長、15%以上の高利益率を確保
- ✓ 日本で育った経営者・店長がグローバルで活躍し、グループ全体の商売の水準を引き上げる



JWAのオックスフォードシャツ、ジーンズなど、お客様に価値を感じていただける商品を展開



個店経営を推進（浅草店）

ここからは、各事業の成長戦略について、ご説明いたします。

まず、国内ユニクロ事業は、2025年8月期に、売上収益が1兆円を超えました。

1店舗、1店舗が地域のお客ニーズにお応えする「個店経営」を実践したことが、成熟する市場での再成長の原動力となりました。

また、ローコスト経営を徹底し、お客様に価値を感じていただける商品の開発に取り組んだことで、継続的な売上成長を実現できました。

日本は、今後もグループ全体をリードする最重要市場の1つです。

個店経営、ローコスト経営をさらに進化させることで、売上収益の安定成長、15%以上の高利益率を確保します。

また、日本でファーストリテイリングやユニクロの精神を体得した経営者や店長が、グローバルで活躍することで、グループ全体での商売の水準を引き上げていきます。

お客様視点で「価値」と「価格」を訴求

<改革の柱>

① 価値を創出する商売

- ✓ 2025年8月期、中国大陸で新規のユニクロ会員は、約1,350万人。うち、4割以上は18~29歳の若者層
- ✓ 若者に人気があるコンテンツを絶え間なく発信、新しいお客様が大きく増加
- ✓ SNSで発信した商品情報を、お客様が拡散し、商品の価値と価格が評価されたことで、ジャージーバレルレッグパンツや、バギーカーブジーンズなど、大きな話題になる商品も増加
- ✓ 9月から華北地域に強いJD.comと協業を開始したことで、E Cの客数が前年同月比で+約40万人



优衣库会员大会模特子
超！！ 时尚宝图冲榜



ootw实用主义不露腿 一周穿
刀裤穿搭千遍样



随性flowfit 上身对比5条化
衣库电刀裤裤

若いお客様を中心にユニクロの商品情報が拡散



成都店限定のパンダ刺しゅうのバッグ



長沙で活動するデザイナーとのコラボTシャツ

次に、ユニクロの中国事業は、これまでお話した通り、改革の柱を4つに定めています。

1つ目は、「価値を創出する商売」の実現です。

2025年8月期に、中国大陸で新規のユニクロ会員は、約1,350万人です。

うち4割以上は18~29歳の若年層でした。

若者に人気があるコンテンツを絶え間なく発信し、新しいお客様が大きく増加しています。

SNSで発信した商品情報を、お客様が拡散し、商品の価値と価格が評価されたことで、ジャージーバレルレッグパンツや、バギーカーブジーンズなど、大きな話題になる商品も増えています。

さらに、9月から華北地域に強いJD.comと協業を始めました。

これにより、9月のEコマースの客数が、前年同月比で約40万人増加いたしました。

「儲ける店舗」への改革が進む

② 「個店経営の推進」による、各地域でのきめ細かい商売

- ✓ 地域ごとで売れる時期にひきつけた商品発注、個店ごとの販売計画に、現地のお客様や従業員の声を取り入れ、精度が向上
- ✓ 生産と販売を直結させる体制も構築しつつあることで値引率が改善

③ 店舗の質の向上

- ✓ 1、2年以内にオープンした武漢、西寧、成都の旗艦店や、9月26日にオープンした長沙の旗艦店は大成功、地域におけるユニクロのブランディング、競争力アップに貢献
- ✓ 今後も主要都市に旗艦店を続々とオープンする予定
- ✓ 低月商店舗のスクラップ&ビルドは計画通り進捗。スクラップ&ビルドした店舗の月商は実施前の約1.5倍

④ 経営人材の強化

- ✓ 自ら主体的にチャレンジする風土に変革中
- ✓ 我々の商売を深く理解している日本の経営者・店長が中国大陸に異動し、商売人マインドの伝道師となって、個店経営を推進

2つ目は、「個店経営の推進」による、各地域でのきめ細かい商売を実現することです。地域ごとで、売れる時期にひきつけた商品の発注、個店ごとの販売計画に、現地のお客様や従業員の声を取り入れ、精度が向上していることに加え、生産と販売を直結させる体制も構築しつつあることで値引率が改善しています。

3つ目は、「店舗の質の向上」です。この1、2年以内にオープンした武漢、西寧、成都の旗艦店や、9月26日にオープンした長沙の旗艦店は大成功を収めており、地域におけるユニクロのブランディング、競争力アップに貢献しています。今後も主要都市に、旗艦店を続々とオープンする予定です。また、低月商店舗のスクラップ&ビルドは、計画通り進捗しており、スクラップ&ビルドした店舗の月商は、実施前の約1.5倍となっております。

4つ目は、「経営人材の強化」です。現在も、自ら主体的にチャレンジする風土に変革中です。我々の商売を深く理解している、日本の経営者、店長が中国大陸に異動し、商売人マインドの伝道師となって、個店経営を推進しています。

こうした現場での教育により、「儲ける店舗」への改革が進んでおります。

商売の基本からやり直し、急成長をめざす

- ・売上収益は、2022年8月期から、4年連続で2桁成長。商売を基本からやり直し、経営基盤を強化し、急成長をめざす
- ・9月から、東南アジアを統括するCEOを配置。各地域に合った商品構成、マーケティング、店舗やE Cのオペレーションなどの変革に取り組む
- ・フィリピン、タイは、早期に1,000億円の売上収益の達成が見えた
- ・東南アジアのすべての国で、売上収益1,000億円をめざす
- ・インドはなるべく早く、売上収益500億円をめざす

インド・ベンガールのオリオンモール・ブリゲード・ゲートウェイ店
 (8月29日オープン)
 オープン当日は、約600名のお客様が来店、オープン3日間はインドで最高の売上を記録



東南アジア・インド・オーストラリア地区は、
 2022年8月期から4年連続で、売上収益が2桁成長しています。
 この地域では、商売を基本からやり直し、経営基盤を強化することで、急成長をめざします。

この9月から、東南アジア全体を統括するCEOを配置し、
 各地域に合った商品構成、マーケティング、
 店舗やEコマースのオペレーションなどの変革に取り組んでいきます。

東南アジアの中でも、フィリピン、タイは、1,000億円の売上収益の早期達成が見えており、
 今後、東南アジアのすべての国で、まずは売上収益1,000億円をめざします。
 インドは、なるべく早く、売上収益500億円をめざします。

【ユニクロ 欧州・北米】真のLifeWearとなりつつある

欧州、米国で、それぞれ1兆円をめざす

- ・欧州・北米事業は、2022年8月期から4年間、毎年、売上収益が約3～5割成長し、営業利益は約4倍に拡大
- ・本当の意味で、LifeWearのコンセプトが、お客様に浸透し始める。近い将来には各市場で売上1兆円をめざす
- ・欧州、北米ともに、旗艦店戦略、お客様の声に基づいた商品開発の強化、サプライチェーンの改革、人材育成の加速を推し進める

<欧州>

- ・欧州は2026年8月期は、ミュンヘン、フランクフルト、バーミンガム、グラスゴー、プリストルなどの新規都市に出店する予定
- ・新規都市に出店すると、EC販売も2倍、3倍と拡大、ECのさらなる成長を見込む
- ・サプライチェーンは、より短リード、効率的な配送、高いサービスレベルの実現に向けて、2025年春に世界最大の自動化倉庫を立ち上げ。今後のさらなる事業成長に備えて、倉庫体制の拡充を継続的に図る



欧州・北米事業は、2022年8月期から4年間、毎年、売上収益が約3～5割成長し、営業利益は約4倍に拡大しました。

本当の意味で、LifeWearのコンセプトが、お客様に浸透し始めている、と感じています。現在の市場シェアは、まだ0.5%未満ですが、伸びしろは大いにあり、近い将来には各市場で売上1兆円をめざします。

欧州、北米ともに、旗艦店戦略、お客様の声に基づいた商品開発の強化、サプライチェーンの改革、人材育成の加速を推し進めていきます。

欧州は2026年8月期は、ミュンヘン、フランクフルト、バーミンガム、グラスゴー、プリストルなどの新規都市に出店する予定です。

新規都市に出店すると、ECコマース販売も2倍、3倍と拡大するため、ECコマースのさらなる成長を見込んでいます。

サプライチェーンは、より短リード、効率的な配送、高いサービスレベルの実現に向けて、2025年春に世界最大の自動化倉庫を立ち上げましたが、今後のさらなる事業成長に備えて、倉庫体制の拡充を継続的に図っていきます。

北米でブームを起こす

<北米>

- ・2026年8月期は、シカゴ、サンフランシスコ、ニューヨーク、ボストンなどの主要都市へ旗艦店の出店を強化
- ・テキサスのように、新店オープンがE Cの売上を押し上げるなど、商売全体への相乗効果があるため、
今後は、未進出の都市へ、質の高い出店も加速し、より広範囲に事業を拡大
- ・商品面では、米国CEOが、グローバルの商品開発の責任者に就任、欧米発で、グローバルで売れる商品の開発を強化
- ・米国の追加関税の影響は、
旗艦店を通じたブランディングの強化、地域に密着した個店経営、
事業構造改革を推し進めることで、さらなるブランド価値、
競争力の向上につながる好機
- ・売上の拡大を図りながら、ローコスト経営を実施することで
15%以上の利益率を確保



15

北米は2026年8月期は、シカゴ、サンフランシスコ、ニューヨーク、ボストンなどの主要都市へ旗艦店の出店を強化します。

テキサスのように、新店オープンがEコマースの売上を押し上げるなど、商売全体への相乗効果があるため、今後は、未進出の都市へ、質の高い出店も加速し、より広範囲に事業を拡大していきたいと考えています。

商品面では、米国CEOが、グローバルの商品開発の責任者に就任し、欧米発で、グローバルで売れる商品の開発を強化していきます。

また、米国の追加関税の影響ですが、旗艦店を通じたブランディングの強化、地域に密着した個店経営、事業構造改革を推し進めることで、さらなるブランド価値、競争力の向上につながる好機だと捉えています。売上の拡大を図りながら、ローコスト経営を実施することで15%以上の利益率を確保していきます。

グローバル市場を見据える

・ジーユーのあるべき姿を再定義

「若者支持率No.1のファッション」、「驚きの価格」、「魅力的なスタイリング」を実現

・「若者支持率No.1のファッション」：若年層に一番支持される新しいライフスタイルをつくる商品でありながら、すべての年齢層のファッション感度が高いお客様に欲しいと感じていただける商品

・「驚きの価格」：誰でも気軽にファッションを楽しめ、うれしい驚きがある価格

・「魅力的なスタイリング」：コーディネートで買いたくなる旬の商品とスタイルを売場で提案

・構造改革の途上だが、グローバル市場で競争力があるブランドに変革していく



16

ジーユー事業は、ジーユーのあるべき姿を再定義しました。

「若者支持率No.1のファッション」、「驚きの価格」、「魅力的なスタイリング」を実現していきます。

「若者支持率No.1のファッション」とは、若年層に一番支持される新しいライフスタイルをつくる商品でありながら、すべての年齢層の、ファッション感度が高いお客様に、欲しいと感じていただける商品をめざします。

「驚きの価格」とは、誰でも気軽にファッションを楽しめ、うれしい驚きがある価格です。

「魅力的なスタイリング」とは、コーディネートで買いたくなる旬の商品とスタイルを売場で提案することです。

まだ、構造改革の途上ですが、グローバル市場で競争力があるブランドに変革していきます。

ブランドポジションを確立する

- ・セオリー事業、プラステ事業、コントワー・デ・コトニエ事業の各事業が、それぞれのブランドポジションをより明確にし、再成長していけるように構造改革を進める
- ・主力のセオリー事業は、この秋冬からブランドを再定義し、ブランディング、主力商品の商品開発を強化
- ・それぞれのブランドが自力で成長していくことが最重要
- ・ユニクロ TOKYOのように、これらのブランドを一体で展開、お客様の幅広いニーズに対応し、より大きな成長をめざす



グローバルブランド事業は、セオリー事業、プラステ事業、コントワー・デ・コトニエ事業の各事業がそれぞれのブランドポジションをより明確にし、再成長していけるように構造改革を進めます。

グローバルブランド事業のなかでも主力のセオリー事業は、この秋冬からブランドを再定義し、ブランディング、主力商品の商品開発を強化していきます。

それぞれのブランドが自力で成長していくことが最重要ですが、ユニクロ TOKYOのようにこれらのブランドを一体で展開していくことで、お客様の幅広いニーズに対応し、より大きな成長をめざします。

グローバルで経営人材の厚みが増す

- ・2025年8月期には、グローバルで10名のCxOが誕生。若手の抜てきを積極的に行い、グローバルでの経営人材候補層の厚みが増している
- ・各国で採用した入社3～5年の若手から選抜した人材に海外を経験させ、常にグローバルで異動、抜てき・育成することで、優秀な経営人材を育てる道筋ができています
- ・海外大学との連携とインターンシップを強化。将来の経営者候補に、継続的に働きかける仕組みを構築。2025年1月から9月までに、グローバルで1,000人以上の学生が入社



ユニクロベトナム COO
中西 雄人



執行役員
グローバルデジタルコマース担当
Sindhura Sarikonda



執行役員
ユニクロ グローバルIMD担当
Jason Sabatino



執行役員
セオリーグローバル Co-COO
Serena Peck

こうした変革、改革を支えるためには、常に優秀な経営人材が必要です。

2025年8月期には、グローバルで10名のCxOが誕生しました。

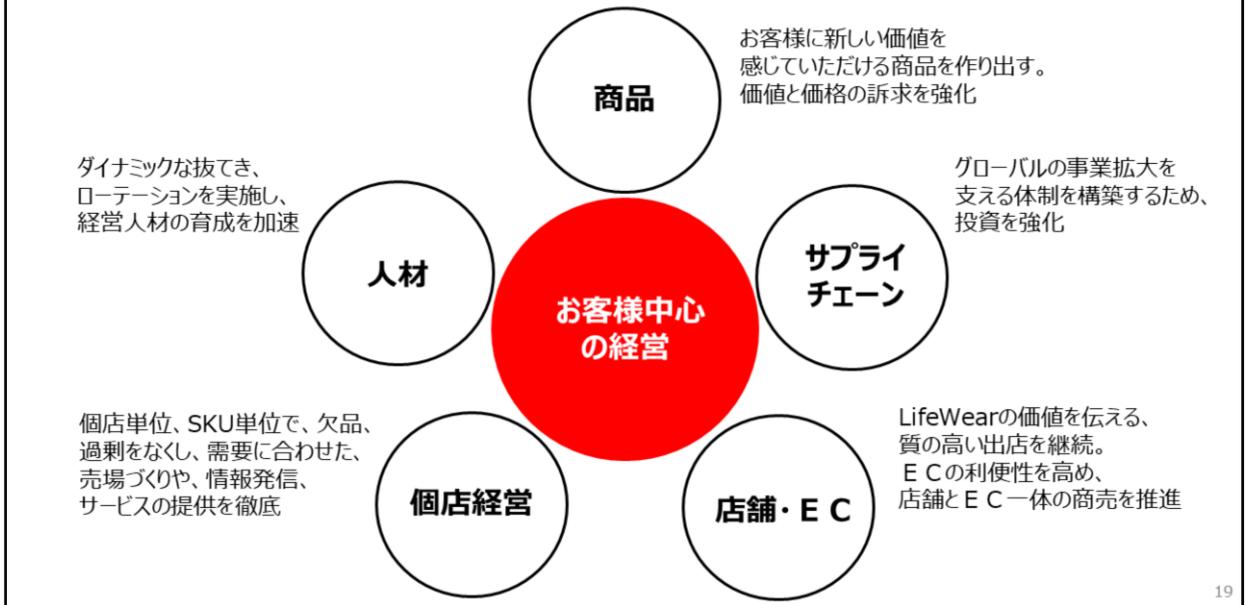
若手の抜てきを積極的に行い、グローバルでの経営人材候補が、厚みを増しています。

例えば、各国で採用した入社3から5年の若手人材の中から選抜して海外を経験させ、常にグローバルで異動し、抜てき・育成を繰り返すことで、優秀な経営人材を育てる道筋ができています。

また、海外大学との連携とインターンシップを強化しており、将来の経営者候補に対して、継続的に働きかける仕組みを構築しています。

こうした活動によって、2025年1月から9月までに、グローバルで、1,000人以上の学生が入社しています。

顧客の要望に応え、顧客を創造する経営



最後に、我々の経営理念の第1条は「顧客の要望に応え、顧客を創造する経営」です。これを実践するために

商品面では、お客様に新しい価値を感じていただける商品を継続的に作り出すと同時に、価値と価格の訴求を強化します。

サプライチェーンは、グローバルの事業拡大を支える体制を構築するために、投資を強化します。

店舗・Eコマースでは、LifeWearの価値を伝える、質の高い出店を継続すると同時に、Eコマースの利便性を高め、店舗とEコマースが一体となった商売を推進します。

個店経営では、個店単位、SKU単位で、欠品、過剰をなくし、お客様の需要に合わせた、売場づくりや、情報発信、サービスの提供を徹底します。

最後に、これらすべてを支える人材面では、ダイナミックな抜てき、ローテーションを実施し、経営人材の育成を加速します。

お客様から最も愛される企業になる！

お客様から最も愛される企業になるために、これからも努力していきます。

ご支援のほど、よろしく願いいたします。
ありがとうございました。