

北米・欧州がグローバル成長の原動力

塚越 大介

取締役 グループ上席執行役員COO ユニクロノースアメリカCEO

守川 卓

グループ上席執行役員 ユニクロ欧州CEO

1

ユニクロノースアメリカCEOの塚越です。

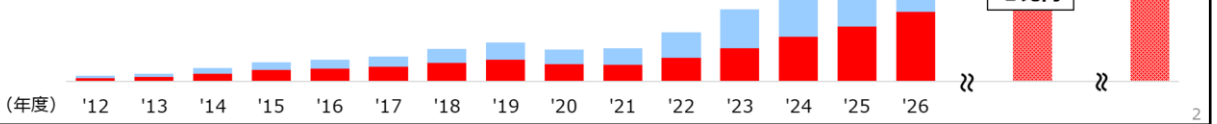
本日は、私とユニクロ欧州CEOの守川から、
欧米事業の戦略と、いかに欧米での成長がグローバルの原動力になるか、
についてお話しさせていただきます。

よろしくお願いいたします。

欧州・北米それぞれ売上1兆円、 中長期にはそれぞれ売上3兆円へ

- ・コロナ禍が明けた2022年8月期以降、欧米ともに毎年3～5割の売上成長を継続
- ・2026年8月期通期で、欧州5,000億円、北米3,000億円を、1年前倒して達成できる見込み

■ 欧州・北米のユニクロ事業 売上収益の推移



コロナ禍が明けた2022年8月期以降、欧米ともに毎年3～5割の売上成長を継続しています。この上期も、欧米ともに3割程度の高い売上成長を達成いたしました。

この勢いは、下期も続くとみており、2027年8月期の売上目標である欧州で5,000億円、北米で売上3,000億円を、2026年8月期に1年前倒して達成できる見込みです。

今後、5年程度で、欧米それぞれで売上1兆円、また、中長期ではそれぞれ売上3兆円をめざしたいと考えています。

ユニクロの存在感が高まる

「新しい服」として、お客様からの支持が加速

- ・客数の拡大がドライバーとなり、欧米合計の既存店売上高は、2022年8月期以降、每期2桁成長を実現
 - 1) 新規のお客様が大幅に増加。欧米のユニクロ会員数は2022年8月期比3倍以上増加
 - 2) リピート購入のお客様も大幅に増加。1年以内のリピート購入比率は、約4割（FY2022）→約6割（FY2026上期）
- ・ユニクロの商品に対する、お客様の認知や理解が日々深まり、商品を手に取っていただける好循環が生まれる

■ 欧米合計の既存店売上高・客数の推移（前年比）

	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
既存店売上高	138%	127%	117%	116%
客数	119%	122%	117%	114%



※ 欧米合計

ここからは、私が欧米でユニクロが支持を高めている背景をご説明します。

欧米の高い成長は、欧米のお客様から、LifeWearが「新しい服」として、認知され、支持が加速していることが背景にあります。

これまでの実績として、客数の拡大がドライバーとなり、既存店売上高は、2022年8月期以降、每期2桁成長を継続しています。

また、新規のお客様だけでなく、リピートのお客様も大きく増加しており、欧米のユニクロ会員数は、この4年間で3倍以上増加、さらに、1年以内のリピート購入比率は、欧米合わせて、2022年8月期の約4割から、2026年8月期上期は約6割へ増加いたしました。

こうした背景もあり、ユニクロの商品に対する、お客様の認知や理解が日々深まり、商品を手に取っていただける好循環が生まれていると感じています。

コア商品への信頼が厚い

LifeWearとしてお客様の日常生活に浸透

- ・欧米で人気がある商品は、日本とほぼ変わらない。スウェットワイドパンツなど、グローバルで売れる商品が欧米でも売れる
- ・お客様からのご意見・ご要望のよくあるキーワードは、「まさに求めていたもの」、「ワードローブの定番」、「高品質」など
- ・「着心地・快適さ」「全体サイズ・フィット感」など、LifeWearならではのポイントに対して高い評価
- ・洋服に対して固定概念がない日本だからこそ、新たな視点で着心地や機能性などを追求でき、特に、洋服の発祥地である欧米の市場に新たな驚きを提供できている

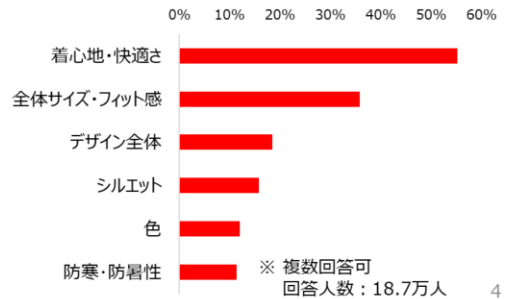
■売上上位商品（2026年8月期 上期）

	日本	米国	欧州
スウェットワイドパンツ	1位	1位	2位
エアリズムコットンクルーネックTシャツ	6位	2位	1位
シームレスダウンパーカ	15位	8位	3位

■欧米のお客様の声、よくあるキーワード

- ・ 快適
- ・ 柔らかい
- ・ セカンドスキン
- ・ パターのようなめらかさ
- ・ 美しい
- ・ 最高・人生最高
- ・ 高品質
- ・ 人生を変えた
- ・ 好き
- ・ 愛
- ・まさに求めていたもの
- ・着用していると褒められる
- ・ワードローブの定番
- ・クローゼットの定番
- ・ゲームチェンジャー

■欧米のお客様の評価ポイント



欧米のお客様から支持されている背景の1つとして、ユニクロの「コア商品」への信頼が厚いことがあると考えており、すでに、LifeWearとして、お客様の日常生活に浸透しつつあると感じています。

欧米で人気がある商品は、日本とあまり変わらず、スウェットワイドパンツなど、グローバルで売れるコア商品が売れています。

また、スライドでは、カスタマーセンターやEコマースサイトに寄せられるお客様からのご意見・ご要望のうち、よくあるキーワードをご紹介します。

キーワードでは、「まさに求めていたもの」、「ワードローブの定番」、「高品質」などのポジティブなポイントが多く挙げられています。

また、お客様の評価ポイントを集計すると、「着心地・快適さ」「全体サイズ・フィット感」など、LifeWearならではのポイントに対して高い評価をいただいています。

洋服に対して固定概念がない日本だからこそ、新たな視点で着心地や機能性などを追求でき、特に、洋服の発祥地である欧米市場に新たな驚きを提供できていると考えています。

欧米発の商品が、グローバルで爆発的に売上が拡大

- ・ジャージーバレルレッグパンツ、バギーカーブジーンズ、ミニTなど、欧米発の商品がグローバルでも好調な販売
- ・お客様がSNSを通して、自ら情報発信し、商品の価値や機能をグローバルに拡散することで、商品価値が伝播



ジャージーバレルレッグパンツ



バギーカーブジーンズ



ミニT

欧米で事業が拡大することで、お客様からいただくご意見・ご要望も増加しています。
私たちは、欧米の商品開発拠点も強化し、現地のお客様の声を反映した商品開発を強化しています。

実際に、欧米のお客様のニーズを踏まえて、開発した商品がグローバルで爆発的に売れており、特に、この1年間では、ジャージーバレルレッグパンツ、バギーカーブジーンズ、ミニTなど、欧米発の商品がグローバルでもヒット商品に成長しています。

こうした圧倒的に差別化できる商品を、徹底的に売り込むことで、売上が拡大するとともに、お客様がSNSを通して、自ら情報発信し、商品の価値や機能を拡散することで、商品価値がグローバルに伝わっていると感じています。

店舗 = 最大のメディア

欧米の旗艦店の存在感がグローバルに波及

- ・旗艦店は、商品やブランドの価値を伝える情報の発信拠点。大都市の一等地にあり、世界中からお客様が来店
 - 1) グローバルで、出店していない国・地域のお客様の来店が大幅に増加
 - 2) 新規都市に出店すると、出店直後から爆発的に売れる
- ・旗艦店が、街や地域を活性化。ユニクロの企業姿勢が地主やデベロッパーからも高く評価され、より良い立地に出店できるチャンスが拡大し、Win-Winの関係を構築
- ・欧米の好事例を踏まえ、グローバルで旗艦店級の店舗の出店を加速。地域のお客様に必要とされる、質の高い出店を継続

■ FY2026上期の店舗別売上TOP10

	店舗名	国
1	銀座店	日本
2	ニューヨーク5番街店	米国
3	パリ オペラ店	フランス
4	コルドゥージオ広場店	イタリア
5	311 オックスフォードストリート店	英国
6	ソーホーニューヨーク店	米国
7	グランビア店	スペイン
8	新宿本店	日本
9	ローマ コルソ通り店	イタリア
10	UNIQLO TOKYO	日本



ニューヨーク5番街店



パリ オペラ店

6

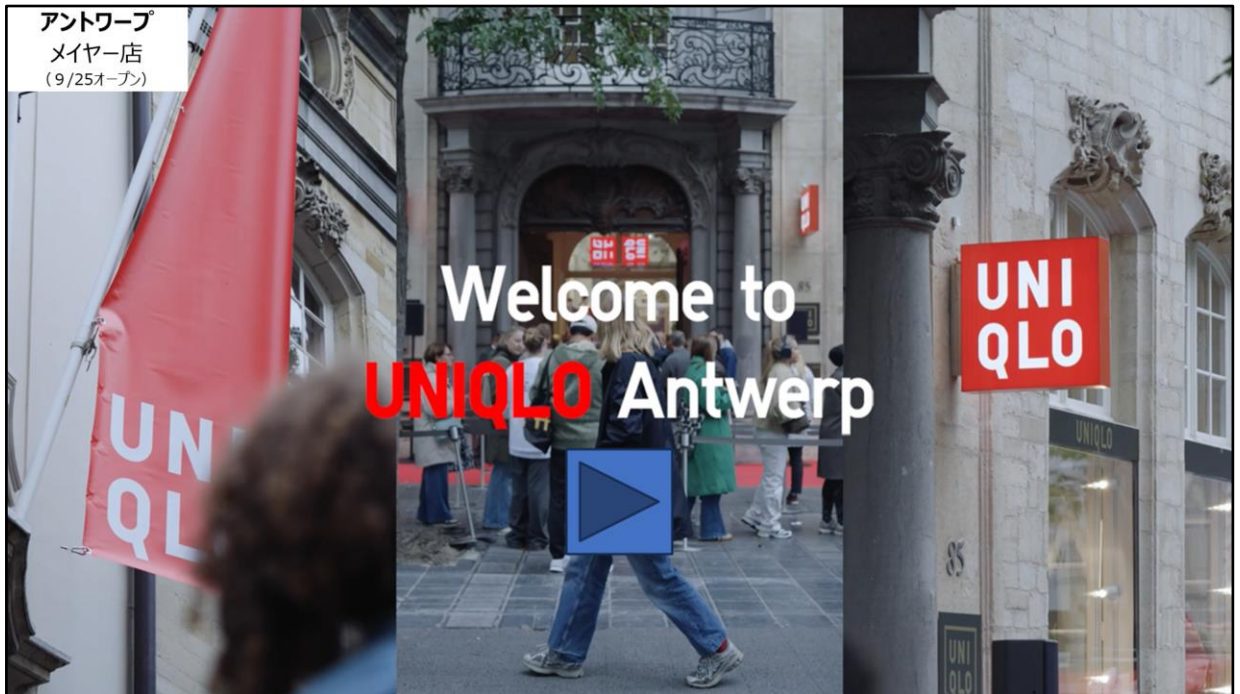
もう1つの大事な要素が店舗です。

私たちは「店舗 = 最大のメディア」ととらえ、旗艦店戦略を推進しています。

旗艦店は商品やブランドの価値を伝える情報の発信拠点であり、大都市の一等地、または親和性の高いエリアを中心に出店を進めています。

旗艦店でLifeWearを体験いただくことで、グローバルで、出店していない国や地域のお客様が増加しています。さらに、新規都市に出店すると、出店直後から爆発的に売れることが起きています。

また、旗艦店を通じて、私たちの商売のみならず、街や地域を活性化にも寄与しています。ユニクロの企業姿勢、LifeWearのコンセプトが地主やデベロッパーからも高く評価され、より良い立地に招致いただける、Win-Winの関係を構築しています。欧米の好事例を踏まえ、グローバルで旗艦店級の店舗の出店を加速しており、今後も、地域のお客様に必要とされる、質の高い出店を継続していきます。



こちらは2025年9月に开店したベルギーのメイヤー店です。

この歴史的な建造物のオーナーがユニクロのファンの方でした。
実際に日本の銀座店に訪問され、非常に高い感銘を受けられたことで、
开店のお声がけをいただきました。
ユニクロへの信頼があるからこそ、この素晴らしい建物に开店できるチャンスをいただいたと考えています。



こちらはフランクフルトの店舗です。
長い間出店してほしいとご要望をいただいております、出店が実現しました。

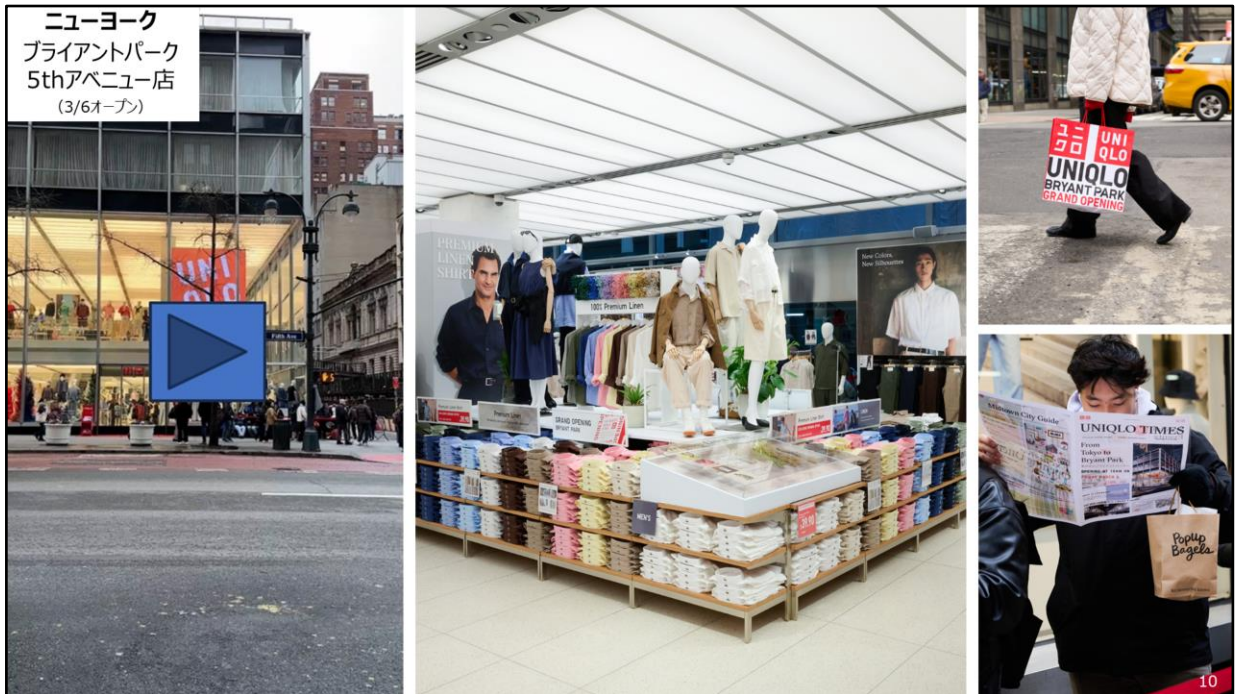
このビーバーガッセ店は、ドイツの国営放送にも取り上げられました。
オープン直後から多くのお客様にご来店いただき、欧州でのユニクロへの期待の高さを改めて感じました。

ミュンヘン

レオポルドシュトラッセ店
(11/6オープン)



ミュンヘン 1号店のこちらの店舗は、売場面積約250坪と、標準店のサイズですが、売上は旗艦店を超える月もあり、多くのお客様にご来店いただいています。



北米では、この3月以降に続々と旗艦店、旗艦店級の店舗をオープンしています。

ブライアントパーク5thアベニュー店は、5番街にある2店舗目のユニクロ店舗です。

1店舗目の5番街店とは客層も異なり、売上は目標を大きく上回り大盛況となっています。
メンズとウィメンズの売場を分けず、テーマごとに作られた売場が、お客様に非常に好評です。



こちらは、ブルックリン地区に3月20日にオープンした店舗です。

ブライアントパーク同様にジェンダーレスな売場が好評でした。

また、アーティストのKAWS氏や、

ニューヨークで活躍する若手デザイナーと協業したUTme!商品を展開し、お客様に大変喜ばれました。



シカゴ
ミシガンアベニュー店
(3/27オープン)

ミシガンアベニュー店は、全米第3の都市であるシカゴへの旗艦店の再出店として、3月27日にオープンいたしました。

地元のメディアに多く取り上げられ、話題となったことで、オープン当日は、約1,000名のお客様にお並びいただき、大盛況となりました。



こちらは、4月3日に、ニューヨーク市内にオープンした、ユニオンスクエア店です。

マンハッタン南部最大のターミナル駅周辺に出店し、
オープン直後から、多くのお客様にご来店いただいています。

現場と密につながり、個店経営を強化

- ・日頃から、経営陣同士が率直に議論し、トレンドの変化、チャンスがある商品、売場づくりの好事例など、あらゆる情報を共有。即断・即決・即実行で変革していく
- ・1店舗1店舗が地域のお客様ニーズにお応えする「個店経営」を実践するため、グローバルヘッドクォーターや現地の経営陣が店舗に入り込み、日々の商売を実行
- ・特に欧州では、現地人材がCOOになるなど、経営人材が育つ
- ・欧米で実践されてきた個店経営を、グローバルでも強化。中国大陸でも、個店経営が進む



ベルギー・メイヤー店



スウェーデン・クングストラッドゴードン店



中国大陸・上海南京西路店

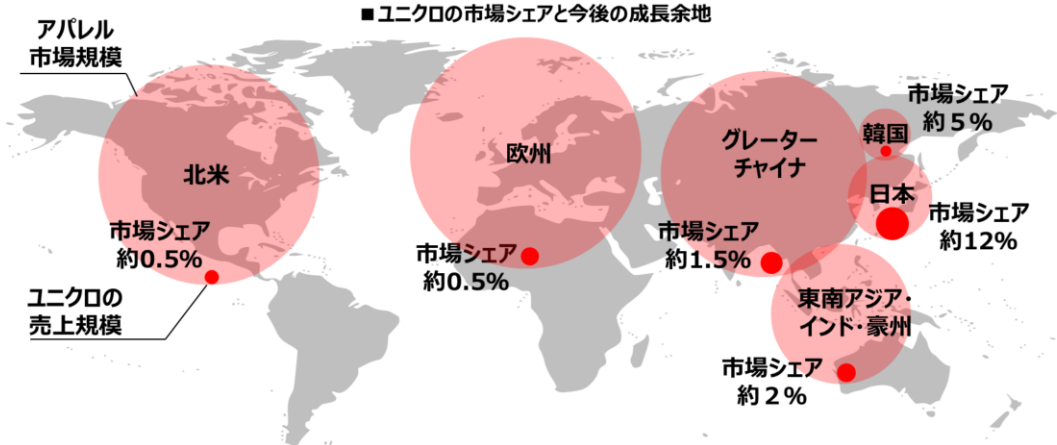
こうした好調な販売を支えるのは、常に現場です。

「グローバルワン・全員経営」のもと、経営陣と現場が密接につながり、個店経営を強化しています。日頃から経営陣同士が率直に議論し、トレンドの変化、チャンスがある商品、売場づくりの好事例など、あらゆる情報を共有し、即断・即決・即実行で変革していきます。

また、1店舗1店舗が地域のお客様のニーズにお応えする「個店経営」を実践するため、グローバルヘッドクォーターや現地の経営陣が店舗に入り込み、日々の商売を実行しています。特に欧州では、現地人材がCOOになるなど、経営人材が育っています。欧米で実践されてきた個店経営を、グローバルでも強化しており、中国大陸でも個店経営が進んでいると感じています。

欧米で一番評価されるブランドになれば、世界中で拡大できる

- ・洋服の発祥地である欧米で、一番評価されるブランドになることができれば、世界中で拡大できる
- ・まずは、欧州・北米で、それぞれ売上1兆円をめざすが、これは通過点



こうした日々の積み重ねによって、今、我々が欧米で支持されていることは、グループ全体にとって、非常に重要なことだと思います。
洋服の発祥地である欧米で、一番評価されるブランドになることができれば、世界中で拡大できると考えています。

まずは、欧州・北米それぞれで、売上1兆円をめざしますが、これはあくまで通過点だと考えています。

LifeWearが競争力の源泉

<欧州>

- ・高品質、高機能、ベーシックなデザインの
LifeWearへの理解と共感が高い
- ・旗艦店出店を軸とするブランディングで、
ユニクロへの支持が加速



- ・旺盛な需要に対し、正しい商売（適時・適切な
商品構成、高いサービス、地域密着の商売）を
愚直に実践。ブランドを研ぎ澄ましていくことで、
年率30%程度の成長を実現

<北米>

- ・個別商品への支持はすでに厚い
- ・ここから**LifeWearの浸透をさらに
図っていく**ステージ



- ・旗艦店戦略、新規都市への進出を加速し、
LifeWearを店舗で体験、
より幅広いお客様の理解を深め、
年率30%程度の成長を実現

ここからは、欧州・北米それぞれで、No.1ブランドとなるための、今後の戦略についてお話しします。

我々の競争力の源泉は、LifeWearのコンセプトです。

欧州のお客様は、素材の良さ、機能性、長く着られるかどうかをとても重視しています。LifeWearへの親和性が高く、旗艦店出店を軸とするブランディングで、LifeWearの理解・共感が高いと感じています。旺盛な需要に対し、適時・適切な商品構成、高いサービス、地域密着の商売を愚直に実践することで、年率30%程度の成長を実現していきます。

北米では、ユニクロの個別商品への支持は厚いですが、ここからLifeWearの浸透をさらに図っていくステージだと考えています。旗艦店をはじめとする店舗で、お客様にLifeWearを体験いただくことで、幅広いお客様の理解を深め、年率30%程度の成長を実現していきます。

旗艦店に加え、地方都市への出店を両輪で推進

- ・フランス、英国、ドイツ、スペインでは、パリやロンドン等に次ぐ、第2、第3都市の一等地へ出店を加速。面での店舗展開を強化するフェーズへ
- ・その他の国は、主要都市の一等地への旗艦店出店を推進
- ・ユニクロへの信頼感が高まり、未出店国からの引き合いが多数。新規国への進出も加速
- ・「店舗＝メディア」となり、その地域のEC売上も大幅に拡大。店舗とECを一体で強化
- ・欧州全体で、質の高い出店を維持し、年間15店舗程度の出店を継続



ここからは欧州の出店戦略、商品戦略をご説明します。

欧州は、これまで大都市の一等地に旗艦店を出店してきました。
ここからは、旗艦店に加え、地方都市への出店を両輪で推進していきます。

フランスや英国、ドイツ、スペインは、パリやロンドンなどに次ぐ、第2、第3の都市への出店を加速し、面での店舗展開を強化するフェーズに入ってきたと考えています。
第2、第3の都市のなかでも、一等地への出店を進めていきます。

その他の国は、主要都市の一等地への旗艦店出店を推進します。
ユニクロへの信頼感が高まり、未出店国からの引き合いを多数いただいております。
新規国への進出も加速していきたいと思っております。

また、「店舗＝メディア」となることで、その地域のEC売上高も大幅に拡大しており、新しい国、都市に出店すると、その地域のEC売上高が2倍、3倍になるインパクトがあります。
店舗とECの一体をさらに強化しながら、質の高い出店を維持し、年間15店舗程度の出店を継続していきたいと考えています。

コア商品に大きなポテンシャル

- ・ユニクロのコア商品に対するお客様の期待は非常に高い。素材、機能性をお客様に積極的に訴求し、売上を拡大
 - ✓ ブロックテック、ヒートテックは、機能性の訴求を通して、売上が大きく伸長
 - ✓ リネンは、イエローやブラウンといった今年らしい色を追加したことで、すでに前年の2倍の売上
- ・欧州では、女性らしいアイテムが好調。この春はスカート、ポロセーターなどが好調な販売。ウイメンズの商品を引き続き強化



ブロックテック



リネンシャツ



ティアードマキシスカート

欧州の商品戦略ですが、コア商品に大きなポテンシャルがあります。

ユニクロのコア商品に対するお客様の期待は引き続き非常に高く、素材、機能性などをお客様に積極的に伝えることで、まだまだ売上を十分に拡大できると考えています。

長年販売しているブロックテックは、防水機能を訴求したことで、前年比で2～3倍の売上に伸長しました。
ヒートテックでは、新商品のヒートテックカシミアを訴求し、冬のシーズン後半まで好調な販売となり、新規顧客の獲得にもつながりました。

リネンは、欧州で継続して販売が好調な商品ですが、今期は例年に対し2週間ほど早く立ち上げるとともに、今期のトレンドカラーであるブラウンやイエローを追加したことで、前年の2倍の売上となっています。リネンは毎年売上トップ10に入るコア商品ですが、このように、コア商品に色やデザインに今年らしさを加えることで、まだまだ売れるチャンスがあると確認でき、改めてユニクロのコア商品に対する期待がいかに大きいかを実感しています。

また、欧州の特徴は女性らしいアイテムの販売が好調であることです。この春はスカート、ポロセーターなどが好調な販売となっており、ウイメンズの商品を引き続き強化していきます。

圧倒的支援を得られる商品で、ファンを加速度的に増やす

- ・重点的に売り込む商品を決め、マーケティング・商品・在庫・売場・販売体制を連動させ、全社一体で売り込む
 - ✓ リブブラトップは、米国で売上の柱となっている商品。24年春夏に、戦略的に売り込む商品と決め、販売目標を設定。在庫の準備や売り場づくり、情報発信の強化など、目標達成のために、全社・全社員が連動し、売上を約2倍に拡大。24年以降、ヒット商品の1つとして、売上をけん引
 - ✓ 今期はサングラスの売り込みを強化、すでに売上は2倍以上増加
- ・お客様や店舗スタッフの声、市場の状況を踏まえ、グローバルで売れるヒット商品を開発
- ・米国事業のCo-CEOがグローバルのウィメンズ商品責任者事業の商売を見ながら、本当に売れる商品の開発をリード
- ・欧州にも商品責任者を置き、グローバル6カ所のR&Dセンター、クリア・ホワイト・ケラー氏やジョナサン・アンダーソン氏、クリストフ・ルメル氏と、完成度の高い商品づくりを徹底



リブブラトップ



サングラス

20

次に、商品戦略は、圧倒的支援を得られる商品で、ユニクロファンを加速度的に増やしていきたいと思えます。

重点的に売り込む商品を決め、マーケティング・商品・在庫・売場・販売体制を連動させることで、全社一体で売り込んでいきます。

例えば、リブブラトップは、米国で売上の柱となっている商品です。2024年春夏に、戦略的に売り込む商品と決め、販売目標を設定し、在庫の準備や売り場づくり、情報発信の強化など、目標を達成するために、全社・全社員が連動し、売上を約2倍に拡大することができました。2024年以降、ヒット商品の1つとして、売上をけん引し続けています。

今期はサングラスの売り込みを強化し、すでに売上は2倍以上に増加しています。

また、お客様の声や店舗スタッフの声、市場の状況を踏まえ、グローバルで売れるヒット商品の開発を強化しています。米国事業のCo-CEOが、グローバルのウィメンズ商品責任者となり、米国事業の商売を見ながら、本当に売れる商品の開発をリードしています。欧州にも商品責任者を置き、グローバル6カ所のR&Dセンター、クリア・ホワイト・ケラー氏やジョナサン・アンダーソン氏、クリストフ・ルメル氏との商品開発も継続することで、完成度の高い商品作りを徹底していきます。

お客様満足度を高めるため、サプライチェーンを強化

<欧州>

- ・複数倉庫化を進め、お客様へ中1日配送を実現していく
- ・生産地からの配送ルートは多様化し、生産地からの輸送リードタイムの短縮やコスト効率の改善を図る



オランダに新設した
床面積11万㎡の自動化倉庫



倉庫拠点

<北米>

- ・自動化倉庫の体制を東海岸だけでなく、西海岸にも拡充することや、配送会社とのパートナーシップ強化で、お客様への配送リードタイムの短縮を実現
- ・AIを活用し、倉庫への在庫アロケーションの最適化を図る



倉庫拠点

欧米ともにサプライチェーン改革を進めていきます。

欧州では、複数倉庫化を進め、お客様への中1日配送を実現したいと考えています。生産地からの配送ルートが多様化し、生産地からの輸送リードタイムの短縮やコスト効率の改善を図っていきます。

北米では、東海岸だけでなく、西海岸の自動化倉庫の拡充を図ることに加え、配送会社とのパートナーシップを強化し、お客様への配送リードタイムの短縮を実現したいと考えています。さらに、AIを活用し、倉庫への在庫アロケーションの最適化も図っていききたいと思います。

お客様の期待に応え続けるために、人材育成を強化

- ・人種、国籍、年齢、性別に関係なく、優秀な人材の発掘、採用、教育、登用の加速化と、若手を抜てきし、強いチームワークと、高い志、情熱をもった集団をつくり上げる
- ・「即断・即決・即実行の経営」、「現場中心の経営」、「個店経営」を実践
- ・従業員のファーストリテイリングへの共感・共鳴を高め、長期雇用を促進



また、お客様の期待に応え続けるために、人材育成を引き続き強化します。

人種、国籍、年齢、性別に関係なく、優秀な人材の発掘、採用、教育、登用を加速することに加え、若手を抜てきし、強いチームワークと、高い志、情熱をもった集団をつくり上げていきます。

また、「即断・即決・即実行の経営」、「現場中心の経営」、「個店経営」を実践していくと同時に、従業員のファーストリテイリングへの共感・共鳴を高め、長期雇用を促進していきます。

ユニクロの企業姿勢が信頼を得て、パートナーシップが拡大



ニューヨーク近代美術館



テート美術館



ルーヴル美術館



スウェーデン代表チーム



国枝慎吾氏・錦織圭氏（グローバルブランドアンバサダー）



ロサンゼルス・ドジャース

私たちの最終的な目標は、売上がNo.1になる前に、その地域で、お客様、社会から、最も信頼され、愛され、尊敬されるNo.1ブランドになることが重要だと考えています。

各地域で、私たちと同じ価値観、志をもつ、個人や団体とパートナーシップを組み、地域を盛り上げ、より良くしていく取り組みに、引き続き注力していきます。

すでに欧米ともに、1号店出店の当初からさまざまなパートナーシップ活動を行っており、現在、美術館、スポーツチーム、スポーツ選手などのパートナーシップが拡大しています。

**「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**

最後に、「店はお客様のためにある」、という原点を大切にし、
お客様に、また来たいと思っていただける商品やサービスを提供する、
世界で最も信頼されるブランドになります。

引き続き、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。