

世界へ、 ここからが本番！

塚越 大介

株式会社ファーストリテイリング

取締役 グループ[°]上席執行役員 COO

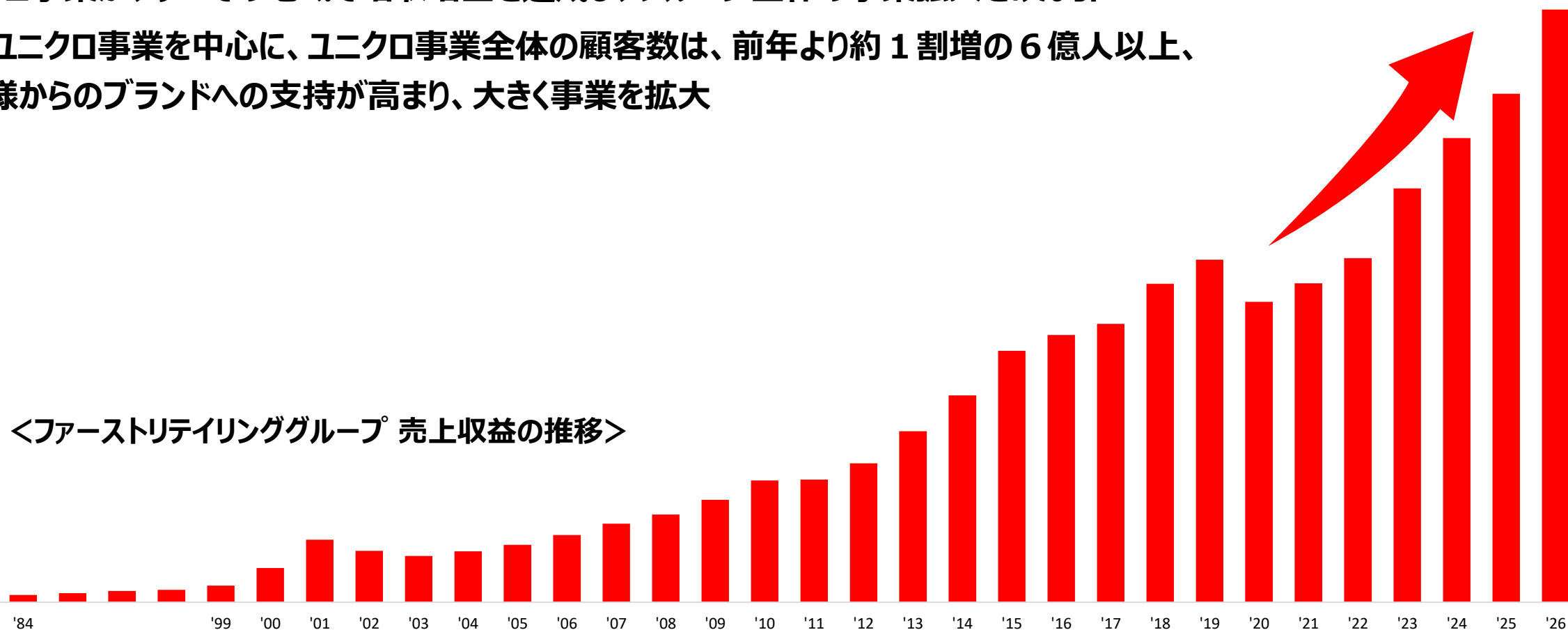
グローバルで高成長を継続

大幅な増収増益、5期連続で過去最高の業績を達成

- ・2026年8月期、連結全体の売上収益は3兆9,633億円（+16.6%）、事業利益は7,184億円（+30.4%）
- ・ユニクロ事業が、すべての地域で増収増益を達成し、グループ全体の事業拡大をけん引
- ・海外ユニクロ事業を中心に、ユニクロ事業全体の顧客数は、前年より約1割増の6億人以上、お客様からのブランドへの支持が高まり、大きく事業を拡大

2026年8月期
売上収益
3兆9,633億円

＜ファーストリテイリンググループ 売上収益の推移＞



成長の源泉は、唯一無二のLifeWear

LifeWear のコンセプトが、世界中のお客様に伝わりつつある

- ・グローバルでのお客様からの評価は世界共通。

お客様からの声で、ユニクロ商品に対する評価がどの地域でもダントツで高いのは、「着心地と快適さ」。私たちが自信をもってお伝えしている商品の価値やその良さが、お客様に伝わっている

- ・LifeWearのコンセプトを世界中でさらに発信するため、店頭と連動した取り組みも継続的に実施。LifeWear magazineは、グローバル累計で約2,200万部を発行し、着実にファンを増やしている

▼ LifeWear magazine 15号



<ユニクロ商品に対するお客様の評価ポイント>

(調査期間：2026年3月－8月、自社調べ)

欧州

順位	項目
1	着心地・快適さ
2	サイズ・フィット感
3	デザイン全体
4	シルエット
5	肌ざわり
6	色
7	素材
8	防寒・防暑性
9	素材の軽さ
10	デイリーユースのしやすさ

北米

順位	項目
1	着心地・快適さ
2	シルエット
3	デザイン全体
4	サイズ・フィット感
5	色
6	肌ざわり
7	素材全体
8	防寒・防暑性
9	素材の軽さ
10	暑い時期の使いやすさ

東南アジア

順位	項目
1	着心地・快適さ
2	デザイン全体
3	サイズ・フィット感
4	シルエット
5	肌ざわり
6	防寒・防暑性
7	色
8	デイリーユースのしやすさ
9	素材全体
10	通気性

東アジア

順位	項目
1	着心地・快適さ
2	価格・コストパフォーマンス
3	肌ざわり
4	デザイン全体
5	サイズ・フィット感
6	シルエット
7	色
8	配送
9	通気性
10	素材全体

LifeWearの競争力をさらに高める（１）

お客様の声がLifeWearの起点

・お客様の声を起点にした商品の完成度・開発力の引き上げ

- ✓ お客様からのご意見・ご要望は、年間4,201万件（2026年8月期）
- ✓ 商品部門ではなく、カスタマーセンターという、独立した部門が客観的に意見を上げることで、お客様の声が、適切に反映。柳井を含めた全社・全部署・全社員に共有し、商品の改善・改良につなげている
- ✓ 世界でヒットする商品を生み出す体制が強固になってきた
- ✓ 世界トップ水準のデザイナーとの協業を通して、自社の商品力が向上
- ✓ リネン群、ヒートテックカシミアなどエッセンシャル商品のヒットが継続。
欧州、北米などでの販売実績をもとに、カラー展開やデザインを拡大、大きな商品群へ育てる

・お客様の声による商品の再販

- ✓ お客様の声をもとに過去の人気商品の再販も開始、大変好調。
お客様の声に向き合い、商売の柱となる商品を拡大
- ✓ 日本では、1,000件以上のご要望により、エアリズム 3Dマスクを再販。
エアリズムシームレスVネックブラキャミソールなど、2026年秋冬シーズンの再販商品も人気
- ✓ 東南アジアでは、メンズのEZYジーンズの評価が高く、お客様の声をもとに、
ウィメンズ商品も販売し、支持を拡大



リネンシャツ
カラー展開や
リネン素材の品番を
拡大したことで
グローバルで
売上を拡大

LifeWearの競争力をさらに高める（２）

グローバル展開を強みにチャンス開発

・グローバルで爆発的に売れる新商品の開発

- ✓ 世界各地で、人々のライフスタイルは共通性が高くなり、売れる商品はグローバルで売れる傾向が強い
- ✓ 東京、上海、ニューヨーク、ロサンゼルス、パリ、ロンドンのグローバル6拠点のR&Dセンターでは、ローカル出身の責任者が増加。現地の生活ニーズに根差した商品開発を加速
- ✓ この秋冬では、カジュアルインナーを欧州がリードして開発し、グローバルでお客様から好評を獲得

・シーズンに捉われない新たな商売の可能性

- ✓ グローバル展開の強みを活かし、商品の販売期間や商売の組み立て方など、シーズンに捉われず、新たな商売の可能性も確立しつつある
- ✓ 夏物の半袖Tシャツは、欧米では冬でもアウターの下に直接着用されることが多いため、グローバルで年間を通して販売、一年を通じて、最も売れる商品の一つとなる
- ✓ カジュアルアウターも、春秋のみの販売から、年間で販売したところ、夏場の朝晩肌寒い時間帯に需要があった
- ✓ 昨今のグローバルでの天候不順への対応や、新しい商品カテゴリーへの挑戦も含め、新たな商売のチャンスを捉える準備が整う



カジュアルインナー
着心地の良さをベースに、デザイン性を加え、
一枚でも重ね着でもファッションとして着られる商品

LifeWearを世界へ広げる（１）

店舗こそが最大のブランディングの場

- ・今後も続々とブランドを象徴する店舗をオープン
- ・2026年8月期、年間50億円以上の売上有る店舗は、グローバルで60店舗以上。うち、100億円以上の店舗は10店舗で、その売上合計は年間約1,400億円。今後、年間50億円以上の売上を稼ぐ店舗を、まずは200店舗に増やすことが目標
- ・質の高い店舗を中心とした出店、売場と連動したブランディングやマーケティングを行い、LifeWearの浸透を広げていくことが、成長の原動力

＜2026年8月期 売上100億円以上の店舗＞

10店合計で年間売上約1,400億円

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

フランス
パリ オペラ店
(グローバル旗艦店)



米国
ソーホーニューヨーク店
(グローバル旗艦店)



LifeWearを世界へ広げる（2）

北米で旗艦店、大型店を出店



◀西海岸の重要拠点であるサンフランシスコのダウンタウン中心部、マーケットストリート沿いに立地し、観光客、オフィスワーカー、地元の方など幅広いお客様ニーズに応える店舗

▶新規都市マイアミでのブランド浸透と、お客様基盤拡大をめざす。フロリダ最大級で、米国トップクラスの売上・集客力をもつモールの1つ

▶世界的なランドマーク、ニューヨークワールドトレードセンターに大型店を出店。冬物商品に加え、地元アーティストのUTme!の販売も好調。計画を大幅に上回る



米国
マイアミ
アベンチュラモール店
(11月開店予定)



米国
NY ワールド
トレードセンター店
(9/25開店)

米国
サンフランシスコ
マーケットストリート店
(10月開店予定)

LifeWearを世界へ広げる（3）

欧州は質の高い店舗、新規都市への出店を強化

英国・ケンブリッジ
グランド・アーケード店
(9/24開店)



◀ 歴史ある大学都市・ケンブリッジへ初進出。中心部のショッピングセンターGrand Arcadelにオープン。University of Cambridgeをモチーフにした店舗限定UTme! Tシャツや、刺繍入りラウンドミニショルダーバッグを展開

▼ カヌ映画祭などで国際的知名度が高く、観光客が多いコート・ダジュールの主要都市カヌへ初進出。地元のアーティストFranck LebralyとのUTme!限定コレクション販売や、彼が描いた壁画を店内に設置

フランス
カヌ店
(10月開店予定)



LifeWearを世界へ広げる（４）

中国はグローバル旗艦店を出店

中国大陸
UNIQLO SHANGHAI
グローバル旗艦店
(10/30開店予定)



◀ 上海・淮海中路にあった
グローバル旗艦店「UNIQLO
SHANGHAI」を、同じ淮海中路
内で移転、リニューアルオープン
(約850坪)。上海はユニクロが
中国大陸で初めて出店した都市。
刷新を通じて、中国大陸や世界
のお客様の期待に応えるとともに、
淮海路エリアの魅力向上への貢献
をめざす

LifeWearを世界へ広げる（5）

日本はリニューアルを加速



日本
ユニクロ 京都
グローバル旗艦店
(11/6 開店予定)

◀ 「京都河原町店」を増床し、京都で初めてのグローバル旗艦店としてオープン。売場面積は約960坪。地元のお客様に根差しながら、海外のお客様にも魅力を伝える発信拠点。西日本で初めてUNIQLO COFFEEを併設

▶ 約750坪、ワンフロアすべてをユニクロに増床、東東京最大。国内最大級のキッズ売場、UTme!、RE.UNIQLO STUDIO、UNIQLO FLOWERを導入。錦糸町ゆかりの企業・施設との限定コラボなど、ファミリーと地域に根差した店舗へ刷新



日本
アルカキット錦糸町店
(9/25開店)

- ・ 2026年秋冬、ユニクロ京都、アルカキット錦糸町店のほか、世田谷千歳台店、新宿西口店、ららぽーと豊洲店など、地域に密着した重要店舗も次々とリニューアル
- ・ 2027年春夏には、名古屋、大阪、広島、福岡などでも、続々とより質の高い店舗へと転換

人材が成長の原動力

質の高い店舗を経営できる人材を育成

- ・質の高い店舗、旗艦店レベルを経営できる人材を継続的に育成することは、事業成長で最も重要な使命
- ・2026年9月、ユニクロ銀座店店長を店長兼執行役員に抜擢。現役の店長を続けつつ執行役員を兼任することはグループ初
- ・教え手となる店長や育成対象者を選定し、現役の店長が、自身の経験や知識をもって、これからの旗艦店・大型店を担える人材を戦略的に育成できる体制を整備
- ・世界中のユニクロにて3,200名以上の店長が日々、商売に励む（2026年8月末）。旗艦店・大型店を経営できる店長を選定、今後、100名以上を育成する計画
- ・2026年8月期、グローバルで約720名のユニクロマネジメント候補生が入社。
各国・各地域の優秀な人材が集まる



幸田 勇紀
銀座店店長兼執行役員

2000年 9月 ファーストリテイリング入社
2007年 3月 ユニクロ香港
2008年 9月 ユニクロ中国
2012年 3月 ユニクロ台湾
2015年 9月 ユニクロ米国
2021年 3月 米国・ニューヨーク5番街店 店長
2022年 9月 ユニクロ日本 営業支援チーム
2022年11月 ユニクロ日本 銀座店 店長
2026年 9月 ファーストリテイリング執行役員



日本
ユニクロ 銀座店
(グローバル旗艦店)

国内ユニクロ事業

さらなる成長をめざす



日本
UNIQLO TOKYO
(グローバル旗艦店)

- ・成熟市場でも、お客様ニーズをくみ取った商売を追求し、さらに成長していくため、事業の質的転換を図る

1) 店舗の大型化、旗艦店の出店を加速

- ✓ LifeWearをお客様に伝えるタッチポイントを強化

2) サービス＝ユニクロ

- ✓ 購買体験やサービスの向上に取り組む
- ✓ E Cやデジタルを活用、お客様のニーズにあった接客を充実、店舗受取りロッカーなど便利なサービスも拡充予定

3) 個店経営の強化

- ✓ お客様のニーズを踏まえ、個々の店舗が、何を何枚、どのように売なのか、意思をもって販売計画を立て、売れる売場づくり、SKU管理を実行

- ・LifeWearの価値をさらに浸透させ、適切な在庫運営を徹底することで、高効率な商売を実現

海外ユニクロ事業：グレーターチャイナ

事業構造改革が着実に進捗



中国大陸
上海 南京西路店
(グローバル旗艦店)

・グローバルで事業を拡大する中、商売の原理原則はどこも同じ
中国大陸も、個店経営への転換を進め、着実に成果が出る

1) ブランディング

- ✓ グローバルブランドとしてのマーケティングの強化
- ✓ ブランドを代表する旗艦店の出店をさらに推進

2) 店舗網の質の向上

- ✓ スクラップ&ビルドを通して、店舗の質、経営効率を改善、
取り組み後の店舗は平均月商が約1.5倍
- ✓ 店舗の改装も、月商の向上につながり、積極的に推進

3) 地域別商売の確立

- ✓ 生産国の優位性を活かし、売りながら作る体制を構築、
在庫の適正化が進む
- ✓ 各地域に合った、売場、商品構成、マーケティングを推進

4) 商売人の育成

- ✓ 中国大陸からグローバル各地に、多くの優秀人材を輩出
- ✓ より大きなチャレンジを通して成長、人材の厚みが増す

海外ユニクロ事業：韓国、東南アジア・インド・豪州地区

大きな成長ポテンシャル



韓国
明洞店
(グローバル旗艦店)

【韓国】

- ・ユニクロへの支持が高まり、売上2,000億円規模の事業へ成長
- ・ブランディング、店舗運営力を向上し、シェアの拡大をめざす

【東南アジア・インド・豪州地区】

- ・売上6,000億円規模の事業に育つ
- ・若手の優秀人材をCOOに抜擢、重点部署の人材の強化など経営体制の強化を図る
- ・ブランディングをさらに強化、お客様の声を起点にした、売場・E Cの改革、商品構成の適性化をさらに推進

海外ユニクロ事業：北米・欧州

質を伴った高成長を継続



- ・上期決算発表の方針を徹底し、高成長を継続
- ・新規都市への出店を広げ、ユニクロのショーケースとなる旗艦店・大型店の出店を進める。
こうした店舗やECが核となり、ブランディングを図る
- ・主力商品や企業姿勢が伝わるマーケティングを強化し、LifeWearのさらなる浸透を図る
- ・企業理念に共感いただける方の採用の強化、優秀な店長を教え手として、個店経営ができる店長育成を加速

ジーユー事業

変革を進める



- ・グローバルで大きな成長ポテンシャルがあり、グループの今後の成長を支える重要な柱
- ・これまで、990円ジーンズ、ガウチョパンツなど、マストトレンドを捉えた商品を驚きの価格で提供することで、若い層のお客様を中心に支持を得て成長
- ・今後、グローバルで勝負ができるブランドになるために、ジーユーの強みに立ち返り、「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」への変革を推進
- ・2026年秋冬コレクションから、クリエイティブ・ディレクターのフランチェスコ・リッソ氏とともに商品全体を刷新
- ・秋冬コレクションは「ミニマル」「クラシック」「プレイフル」「ユーティリティ」「スポーツ」「コージー」の6つのコンセプトを通じて、最旬のファッションを自由に組み合わせ、自分らしいスタイリングを楽しんでいただく提案を強化

2026年秋冬、
フランチェスコ・リッソ氏とともに
商品全体を刷新

ジーユー事業



ソフトシアークルーネックT
¥990



パフィータッチニットポロカーディガン
¥2,990



コットンボクシーT
¥1,990



ウォームリブクルーネックT
¥1,290



スウェットバルーンスリーブフルジップパーカ
¥3,990



カラーキャンバススニーカー
¥1,990



3Dバレルジーンズ
¥2,990

グローバルブランド事業

事業構造改革を進める



・各ブランドの独自性を磨きながら、商品力・ブランド力を強化することで、再成長を推進

- ✓ セオリー：ヒット商品の拡大、スタイリング提案の強化、売場・E C改革を進めることで再成長を図る
- ✓ プラステ：商品改革、メンズのさらなる拡大、デジタル強化で事業を拡大
- ✓ コントワー・デ・コトニエ：不採算店舗の集約は前期で完了。今期はブランディング、商品開発を注力

服を変え、
常識を変え、
世界を変えていく