

LifeWearを世界に届ける

ファーストリテイリングは、本当に良い服、今までにない新しい価値をもつ服を創造し、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供します。



ユニクロ ニューヨーク5番街店(グローバル旗艦店)

BUSINESS SEGMENTS

2025年8月期

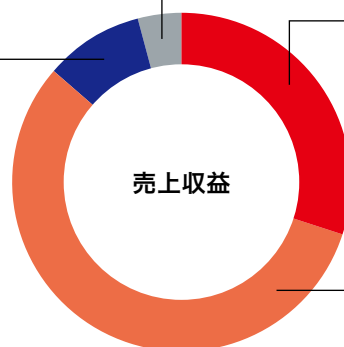
グローバルブランド事業

1,315億円
(3.9%)

ジーユー事業

3,307億円
(9.7%)

今後の展望



国内ユニクロ事業

1兆260億円
(30.2%)

海外ユニクロ事業

1兆9,102億円
(56.2%)

売上収益

国内ユニクロ事業



個店経営、ローコスト経営を進化させると同時に、スクラップ&ビルドによる店舗の大型化、在庫効率や生産性の向上により、売上収益の安定成長、継続的な15%以上の事業利益率の確保をめざす。また、日本で商売の原理原則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、グループ全体の商売水準を引き上げる。

海外ユニクロ事業



欧米は、旗艦店の出店、サプライチェーン改革、商品開発、人材育成を強化し、持続的な高成長をめざす。東南アジアは、さらなる高成長の実現に向けて、商品構成や人材育成など経営基盤の強化に注力。グレーターチャイナは、店舗のスクラップ&ビルド、ブランディングや個店経営の強化など、構造改革を進め、再成長を実現する。

ジーユー事業



「ファッションと低価格」を強みに、ジーユー独自の価値を磨き上げることで、グローバル市場で競争力があるブランドポジションを築く。日本での事業拡大を図りながら、グローバルに通用するマストトレンドを捉えた完成度の高い商品開発や、売場づくりを進めると同時に、組織体制の強化を図る。

グローバルブランド事業

Theory

COMPTOIR DES
COTONNIERS

PLST

PRINCESSE tam・tam
PARIS

ユニクロで培った商売の原理原則や情報製造小売業の基盤を活用し、各事業(セオリー、プラステ、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タム)の経営水準を高める。それぞれが各国・各地域の中価格帯アパレルの中で、競争力のある確かなブランドポジションの確立をめざして、改革を推進する。

お客様満足を追求し、 さらなる成長を実現

2025年4月に(株)ファーストリテイリンググループCOOに就任し、
10兆円企業をめざして、より力強く、成長戦略を推進していく
塚越大介に、今の思いを聞きました。



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
株式会社ユニクロ 代表取締役社長兼 COO
ユニクロノースアメリカ CEO

塚越 大介

DAISUKE TSUKAGOSHI



高い成長を維持するために、経営で
最も重視していることは何ですか？

ファーストリテイリングは、人が中心のピープルズカンパニーです。創業者の柳井は、これまで多くの時間を人材育成に投じており、我々が最も力を注ぐべきことも「人」「従業員」だと認識しています。

我々は、一枚一枚の服を一店舗一店舗で売って、積み上げていく商売です。不確実性が高まる世界で戦っていくには、あらゆる国・地域で、お客様に満足していただける店舗を、再現性をもって運営できる店長や経営者を一人でも多く増やすことが、非常に重要です。私は、世界中を飛び回って、常に現場を自分の目で確認していますが、この数年で、各地の旗艦店店長がしっかり成長し、経営人材の層が厚くなっていることに心強さを感じます。

我々の人材評価は、売上などの業績への貢献が半分、残りの半分は、部下や後輩などの人材育成にどのような貢献があったかに重点を置いています。ファーストリテイリングで長期的に働き、個人の成長が、会社の成長やお客様満足につながることをめざしています。そのためには、会社と個人との価値観の一致が欠かせません。全世界の従業員が参加するFRコンベンションやローカルコンベンション、さらには月度朝礼など、数多くの場を通じて、当社グループの理念と価値観を共有し、「自分ごと」にする努力を続けています。



ファーストリテイリングCOOに就任後、
注力したい施策について教えてください。

世界中で、我々の会社とブランドのファンを、さらに増やしていくことです。当社の経営理念の第一条は、「顧客の要望に応え、顧客を創造する経営」です。毎月、お客様から数百万件のご要望やご不満を頂きますが、その一つひとつにお応えしていくことが、次の成長につながります。同時に、お客様の潜在的なニーズを掘り起こし、顧客を創造することも重要です。2025年秋冬にヒットしたヒートテックカシミヤブレンドはその一例ですが、こうした商品開発を、もっとスピード感をもって、広げていきたいと思っています。今、ユニクロの商品は、日本だけ



年2回、全世界の約4,500人のファーストリテイリンググループの従業員が同時に参加する「FR コンベンション」。理念やビジョンを伝えるほか、各地域の新店店長の任命セレモニーも行われています。

でなく、海外でもよく売れています。人気商品は、世界中どこでも同じですので、グローバルのお客様の声をもとに商品開発できることは、我々にとって大きなチャンスです。

また、今後の成長のカギになるのは、「個店経営」です。欧米や国内ユニクロ事業の好調がそれを示しています。チェーンストア経営から個店経営へ移行する過渡期にある中国大陆事業でも、成果が出始めているため、再成長に向けてさらに推進していきます。



「個店経営」とは、
どのようなものなのでしょうか？

米国の東海岸と西海岸では、同じ時期でも売れる商品が異なり、来店されるお客様の性質も違います。日本の銀座と豊洲でも異なります。それぞれの店舗が、今、何をすべきなのかを深く理解し、判断できるのは店長しかいません。店長に、在庫や人材の育成・活用など、多くの裁量を与え、お客様満足を追求するのが、私たちの考える「個店経営」です。また店舗は、それぞれが地域

社会を構成する一員で、地域との融合や活性化といった役割も、個店経営に期待することの一つです。

2023年に、世界中の店舗やEコマースのSKU*単位の売上、在庫、お客様の声など、すべての情報をリアルタイムで可視化する仕組みを整えました。こうした仕組みを活用し、同じ志をもつ従業員と共に、お客様に向き合った商売を実行し、個店経営を実現していきます。

*Stock Keeping Unit：在庫管理を行う時の最小管理単位



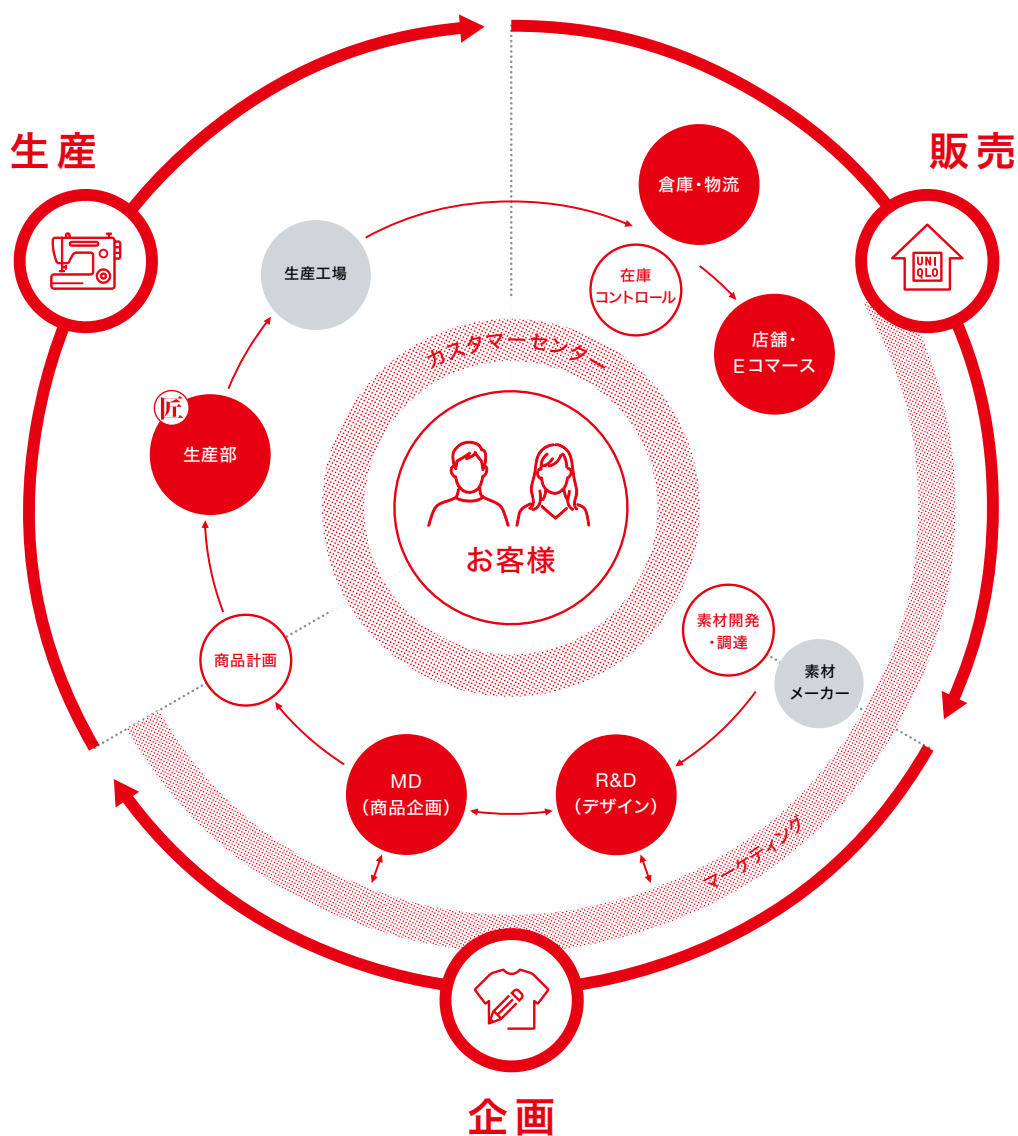
柳井正がファーストリテイリングの理念や価値観を記した4冊。これらを通して、理念を「自分ごと」化します。

UNIQLO

ユニクロ事業

新しい服のスタンダード LifeWear が世界に広がる

ユニクロでは、お客様の声から商品の開発・改善が始まります。
企画、生産、物流、販売を一貫して自社で管理していることが強みです。
着心地が良く、快適な時間を過ごせる服へのニーズの高まりに伴い、
世界各地でLifeWearへの支持が高まっています。





パリR&Dセンターのデザインチームを率い、Uniqlo Uを手掛ける、アーティスティック・ディレクターのクリストフ・ルメール氏とサラ＝リン・トラン氏。



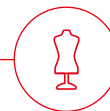
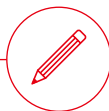
START

お客様

コンセプトの決定

素材決定・調達

デザインサンプル作製



R&D(デザイナー・パタンナー)

R&Dでは常にお客様の声を吸い上げ、新素材や世界のファッショントレンドをリサーチしています。お客様のご要望にお応えする商品を開発するほか、新しいニーズを発見することも、R&Dの重要な仕事の一つです。ユニクロでは、商品が発売される約1年前に、R&D、マーチャンダイジング、マーケティング、素材開発などの部門が集まって、「コンセプト会議」を開き、デザインや、環境負荷の低い素材の使用を含めた素材、商品構成を検討します。決定されたコンセプトに沿って、デザイナーがデザインを起こし、そのデザインをもとにサンプルを作製します。サンプルをもとに、さまざまな検討を重ね、色やシルエットなどの微調整を複数回にわたって行った後、実際に販売するデザインが決定されます。

マーチャンダイジング(商品企画)

マーチャンダイザーは、商品の企画から生産までの過程で、重要な役割を担っています。R&Dや生産部など各部署と密接にコミュニケーションを取りながら、シーズンごとの商品のデザインと素材を決定しています。また、戦略的に打ち出す商品のマーケティングを担当部署と連携しながら決定しています。加えて、秋冬春夏の各シーズンの商品構成や、生産数量を決定するのも、マーチャンダイザーの重要な仕事です。ユニクロの商品は、1品番の生産数量が100万着単位になることが多いため、シーズン中も販売状況に照らし合わせながら、生産部と連携し、工場に増減産の指示を出します。商品の過剰や欠品を極力減らし、商品売り切るところまで責任をもつのも、マーチャンダイザーの大切な役割です。

素材開発・調達

ユニクロは、世界の素材メーカーと直接交渉することで、高品質な素材を、ローコストで大量かつ安定的に調達しています。調達では、スケールメリットを活かし、どのメーカーよりも有利な条件を得ることが可能になっています。

コア商品の素材開発は、特に重要です。お客様からの声をもとに、機能性、着心地、風合いなどを徹底的に検討し、毎シーズン改良を重ねています。デニムを例にとると、世界中のジーンズメーカーから高い評価を得ているカイハラ株式会社から、ユニクロ仕様で紡績・染色したデニム生地を調達しています。東レ株式会社とは協業で、新たな素材を糸から開発しています。そうした取り組みから、ヒートテックをはじめとする、これまでにない機能性素材の商品を生み出しています。

PRODUCTION

生産



ユニクロの取引先の染色工場

デザイン決定



数量決定



生産開始



生産工場

ユニクロは、ほとんどの商品の生産を、中国大陸、ベトナム、バングラデシュ、インドネシア、インドの工場に委託しています。取引先工場とは長年の強い信頼関係を築いており、ファーストリテイリングの経営者と工場の経営者が本音で議論する「工場カンファレンス」を毎年開催しています。また、すべての縫製工場と主要な素材工場、ユニクロの綿商品の主要紡績工場、一部の副資材工場を対象に、人権、労働環境、管理体制などの定期監査を実施。定期監査の評価が低い工場には、改善に向けたサポートも実施しています。2024年からはカシミア100%商品の洗毛工場と紡績工場にも、定期監査の導入を開始しました。工場とのWin-Winの関係を継続することで、責任ある調達を実現し、高品質な商品を生産し続けています。

生産部

上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタ、ベンガルールの生産事務所には、品質・生産進捗管理を担う生産部や匠チームが常駐しています。生産部は毎週、工場を訪問して、現場に直接入り込むことで、課題解決、品質管理を行っています。また、お客様からの品質に関するご要望は、即座に生産部に伝えられ、問題があった場合は速やかに工場と連携し、改善を図ります。

ユニクロ生産事務所



匠チーム

匠は、工場へ直接出向き、技術アドバイスをを行うことで、徹底した品質管理や強い信頼関係の構築を行っています。

「ユニクロの生産工場では、私は、染色技術を指導しています。技術だけでなく、工場で働く人々の生産管理に対する心構えを変え、より良い工場に成長させることが大切です。日本の優れた技と心を伝承していくことに、やりがいと誇りを感じています」

匠
染色の匠
飯田 和秋



SALES

販売



ユニクロ ローマ コルソ通り店(イタリア)



ユニクロ メイヤー店(ベルギー)

各国へ出荷



テレビ・ウェブCM開始



追加生産



在庫コントロール

在庫コントロールの役割は、個店ごとの販売力や商品ごとの売れ行きに応じて、店舗へ在庫を投入し、経営効率を上げることです。日々、各店舗の販売状況と在庫水準を確認し、必要な商品を各店舗に送り、適正な在庫を保ちます。また、店舗からの発注要望にも応えます。シーズン終盤には、マーチャンダイザーや営業部門と連携し、継続販売する商品と売り切る商品を特定、売価変更のタイミングを図ります。



新聞折り込みチラシ

マーケティング

コア商品(ヒートテック、パフテック、エアリズム、プラトップなど)を対象に、季節ごとにキャンペーンを実施しています。キャンペーン期間中は、商品の特性や機能性などを、テレビやウェブCMで広く告知します。また、新聞折り込みチラシ、ユニクロアプリ、Eメール、SNSなどを通して、シーズンごとの新商品を「期間限定価格(通常価格の約2~3割安いお試し価格)」で提供することで、集客を図ります。



ウェブCM

店舗

2025年8月末の国内のユニクロ店舗は794店舗、海外のユニクロ店舗は1,725店舗と、海外は国内の2倍以上に達しています。地域別では、グレーターチャイナが1,008店舗、韓国が132店舗、東南アジア・インド・豪州が397店舗、北米が106店舗、欧州が82店舗です。世界中でスクラップ&ビルドを進め、質の高い店舗や旗艦店の出店を加速し、LifeWearのブランディングを強化します。



ロードサイド型店舗



ユニクロ 新宿本店(日本)

店頭販売・Eコマース販売



お客様

お客様の声を活かし
より良い商品の企画フェーズへ

コンセプトの決定

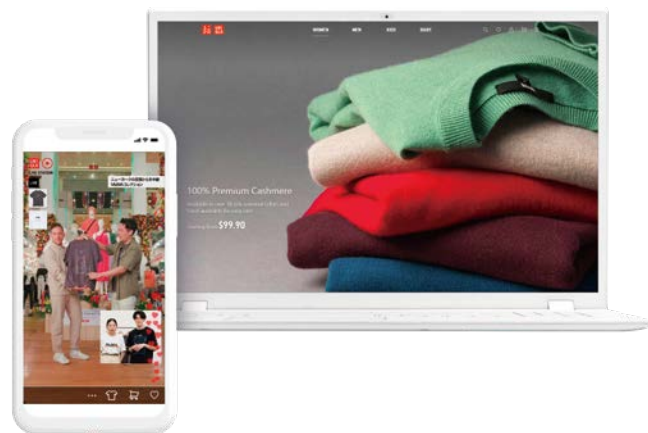


Eコマース

Eコマースと店舗の両方を利用するお客様が増えるにつれ、Eコマースの重要性がより高まっています。2025年8月期の売上収益に占めるグローバルでのEコマースの売上構成比は、約15%でした。地域別では、日本で14.8%、グレートチャイナ、韓国、欧州、北米で約20%、東南アジア・インド・豪州では約10%です。お客様のニーズに合わせ、購買・配送方法に対応できるサービスの拡充や、オンラインストアやアプリの利便性の改善、ライブコマースなど、情報発信を強化しています。

カスタマーセンター

カスタマーセンターは出店するすべての国と地域に設置され、お客様から年間3,900万件以上のご意見が集まります。これらを、収集、分析し、すべての社員にタイムリーに共有することで、商品やサービスの開発・改善をリードする重要な役割を担います。そのため、お客様対応のほとんどを自社社員が行います。近年では、お客様のご意見の整理、分析、共有にAIを活用することで、分析の精度、速さが格段に高まりました。

UNIQLO.com

UNIQLO 
LIVE STATION




株式会社ファーストリテイリング
グループ執行役員 CIO

丹原 崇宏

TAKAHIRO TAMBARA

デジタル
業務変革

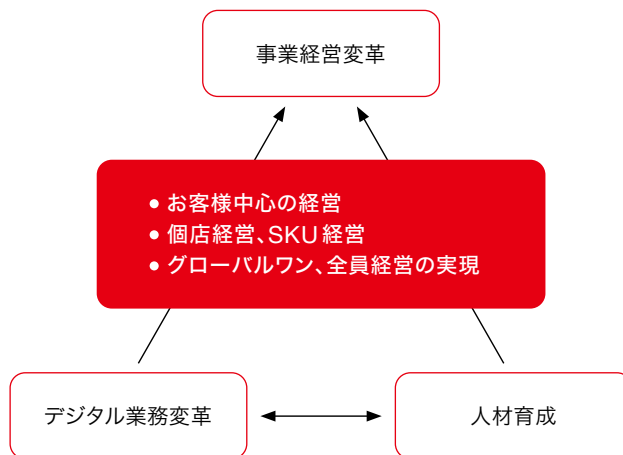


お客様満足向上のために 現場と一体で業務変革を推進

デジタルの活用で、お客様中心の経営を実現

ファーストリテイリングは、「お客様が本当に欲しい服を、欲しい時に、すぐ買える」を実現するため、2017年に事業経営の変革を推進する「有明プロジェクト」を立ち上げ、情報製造小売業の具現化と進化に取り組んでいます。当社の経営判断の中心は「お客様」です。お客様のご要望にお応えするために、自ら考え、実行できる人材が、業務プロセスを変革し、その業務プロセスを再現性のあるものにするためにデジタルを活用する。この働き方が私たちの成長の原動力です。これを高い水準で実現するために「デジタル業務変革」と「人材育成」を両輪で進めてきました。これらの変革の推進により、お客様の声や商売の情報、商品の動きを、本部や店舗が細かくタイムリーに確認し、異常値や商売のチャンスを素早く検知できるようになりました。この基盤のさらなる進化と活用をめざしています。

デジタル業務変革と人材育成の
相互進化により事業全体の変革を実現

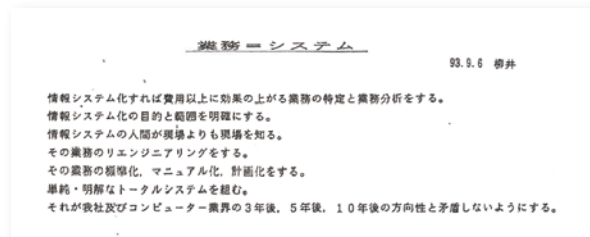


デジタル化の前提になるのは、現場の業務を知ること

デジタル業務変革の基本となる考えが、1993年に創業者の柳井が記した社内メモに残っています。タイトルには「業務＝システム」とあり、最も重要なのは、デジタル化の前に、業務の標準化、マニュアル化、計画化をすることだと書かれています。デジタル技術が急速に進んだ30年後の今でも、業務変革の核心であり、デジタル業務変革も、これを基本に進めてきました。

変革の推進部署となるデジタル業務改革サービス部は、現場を知り、現場から「最も良いやり方」を学び、それを再現性のある仕組みに落とし込むことで、全社・全領域の業務プロセスの改革をサポートしています。その活動は粘り強く、効果が出るまで徹底して改善・改良を繰り返しています。

創設者の柳井正が1993年に記したメモ



現場それぞれに「最も良いやり方」があるため、デジタル業務改革サービス部のメンバーは世界各地の拠点を訪れ、現場のメンバーと何度も話し合っ課題を見つけ、変革プランの策定に活かしています。

お客様起点のデジタル業務変革がめざす三つの目標

私たちは、お客様を起点に、企画、生産、物流、店舗、本部を一貫して管理できる体制を整えており、この強みを活かしてデジタル業務変革を進めてきました。

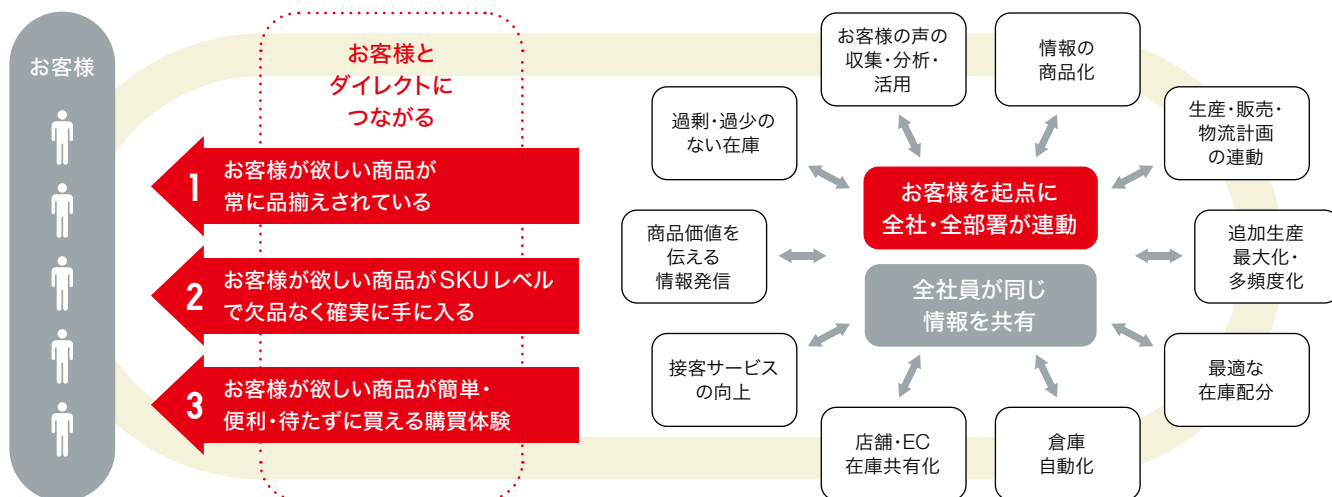
この変革では、具体的に三つの目標を定めています。一つ目が、「お客様が欲しい商品が常に品揃えされている」ことです。グローバルで寄せられる膨大なお客様の声を一元化、可視化することで、ご要望やご不満が一目でわかり、商品の改善・開発、人気商品の増産・再販が可能になりました。

二つ目は「お客様が欲しい商品がSKUレベルで、欠品なく

確実に手に入る」ことです。計画から販売までのEnd to Endでアルゴリズムなどの導入を進め、連動・最適化することで、これを実現します。売れ行きに応じた販売計画の修正、生産計画、販売計画、物流計画の連携、工場との情報共有、倉庫配分、店舗・Eコマースへの配送の最適化を進めています。

三つ目が、「お客様が欲しい商品が簡単・便利・待たずに手に入るお買い物体験」を提供することです。デジタルを最大限に活用することで、店舗業務の効率化と同時に、店舗とEコマースが一体となった購買体験を提供していきます。

全領域でデジタル業務変革を推進



GREATER CHINA

事業構造改革に手応え 再成長をめざす



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
ユニクログレートチャイナCEO

潘 寧 (パン・ニン)

NING PAN

Q 現在進めている事業構造改革の背景や具体的な取り組みについて教えてください。

2025年8月期のグレートチャイナのユニクロ事業は、売上収益6,502億円(前期比4.0%減)、事業利益899億円(同12.5%減)の減収減益でした。グレートチャイナは、2002年に初進出して以来、大量出店と効率的な店舗運営で、急成長してきました。景気や外部環境が変化しているなか、業績が一時的にスローダウンしています。再び高い成長軌道に回帰するために、チェーンストア経営から個店経営へ構造改革を進めています。

改革の柱は四つあり、一つ目は、「価値を創出する商売への転換」です。商品の機能性や価値が伝わる戦略的なマーケ

ティング、売場づくりを行うことで、売上の最大化、値引率の改善を図ります。二つ目は、「地域のニーズに応じた商品構成への対応」です。売上上位の商品を中心に、地域ごとの在庫数量や、投入時期を適正化すると同時に、生産地であり、販売地でもある強みを活かし、柔軟な生産体制を構築します。三つ目は「店舗の質の向上」です。スクラップ&ビルドを行った店舗の売上は従来の1.5倍となり、武漢や成都、長沙に開いた旗艦店は大成功を収めています。四つ目は「経営人材の強化」です。中国大陸でも優秀な人材が着実に育っていますが、個店経営を深く理解した経営者や店長を日本から派遣し、育成を加速しています。事業構造改革は徐々に成果が出始めているため、2026年8月期は再成長への強い決意で臨みます。

Q すでに出始めている改革の成果はどのようなものがありますか？

個店経営では、店長がそれぞれの地域や店舗のニーズを深く理解し、一人ひとりのお客様の要望に、誠実に応えていくことが





LifeWearを世界に届ける

ユニクロ 長沙平和堂店

重要です。2025年の春夏より、個店ごとの販売計画に、店長やお客様の声を反映し、商品構成が改善しつつあります。また、販売動向に応じて、多頻度で増産・減産を行うことで、在庫の適正化も進みました。

旗艦店の出店や、メディアを通じた商品訴求にも手応えを感じています。SNSでの情報発信、特に若い層に人気のコンテンツを絶え間なく発信したことで、商品の価値と価格が評価され、リネンシャツ、UVカットパーカ、パレレルレグジーンズなど、売上規模が大幅に拡大しました。30歳

未満のユニクロ会員も増加しています。

これらの取り組みにより、ユニクロへの信頼感も向上しています。2025年春夏にユニクロのUVカット商品がCCTV.comで取り上げられ、機能性や品質が高く評価されました。また、中国大陸で高い影響力をもつ経済誌の「第一財經」が実施する消費者投票による調査・評価で「トップブランド」称号を14年連続で獲得しました。今後も、グレーターチャイナで最も必要とされるブランドをめざして、改革を推進します。



CCTV.comなどのメディアで、ユニクロのUVカット商品が紹介され、お客様に魅力が伝わっています。そうしたお客様がSNSで情報をさらに拡散しています。



ユニクロ ニューヨーク5番街店(グローバル旗艦店)

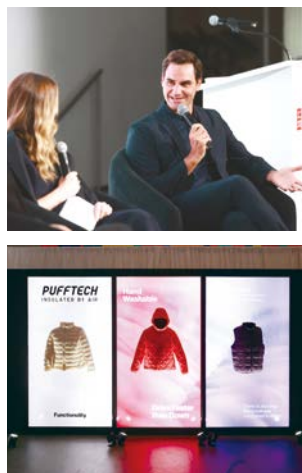
NORTH AMERICA

北米での存在感が拡大
売上1兆円へ成長を加速

Q 事業環境が変化しているなか、
好調な業績が継続している
背景を教えてください。

北米事業の2025年8月期の業績は、売上収益2,711億円(前期比24.5%増)、事業利益442億円(同35.1%増)と、計画を上回る、大幅な増収増益を達成しました。商品価値やブランディングの発信を強化してきたことで、お客様からユニクロへの支持や信頼が高まっていると思います。

米国に進出して20年目の2025年9月に、ニューヨーク近代美術館(MoMA)で、ユニクロの哲学や歴史、先進技術を伝えるイベント「The Art and Science of



MoMAでの展示の様子。グローバルブランドアンバサダーのロジャー・フェデラー氏などによるパネルディスカッションも行いました。

LifeWear」を開催し、多くのメディアに取り上げられました。同時期に、ニューヨーク5番街店の売場を、スタイリングや商品価値が一目でわかる、買い回りしやすい売場へリニューアルし、この手法を今後、全店舗へ展開していきます。北米の店舗でのお客様の活気や、新しい売場への良い手応えを得たことが、今後の成長への大きな自信につながっています。

ブランディングの強化や個店経営を推進してきたことで、ユニクロは、高品質でベーシック、他にはないブランドという評価が広がっており、競争力が高まっています。引き続き、価値と価格のバランスを評価いただける商品開発、販売計画の精緻化、生産性の向上など、企業努力を続けてくことで、輸入品に対する追加関税などの外部環境の変化や景気動向に臨機応変に対応し、持続的な成長を実現していきます。

たいと考えています。ニューヨーク、ロサンゼルスはファッションの発信地です。LifeWearのコンセプトを世界に広めていく上でも、米国を起点に、世界中で圧倒的な支持を得られる商品の開発と、マーケティング・売場・Eコマースが連動した情報発信を強化していきます。次に、東海岸と西海岸を中心に、旗艦店や優良ショッピングモールへの出店、Eコマース販売が好調な未進出の都市への出店も加速します。2026年は、ニューヨーク、ボストン、シカゴ、サンフランシスコなどの主要都市に、旗艦店を続々とオープンする予定です。さらに、地域社会と共存共栄をめざして、サステナビリティ活動も積極的に実施します。これらの取り組みを推進するために、少数精鋭で、強いチームワーク、高い志、情熱をもった組織を構築していきます。



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
株式会社ユニクロ 代表取締役社長兼 COO
ユニクロノースアメリカ CEO

塚越 大介

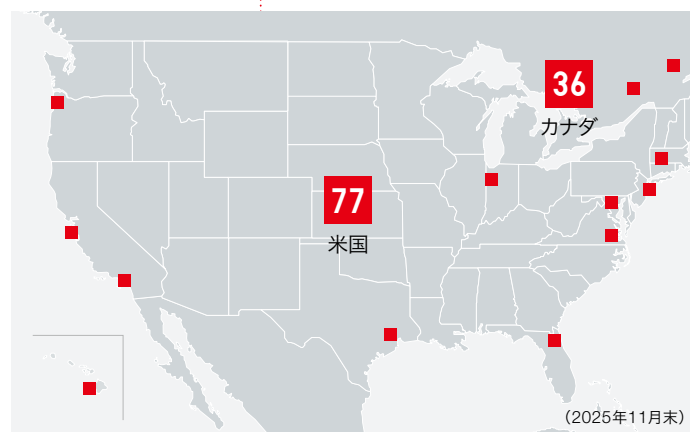
DAISUKE TSUKAGOSHI

LifeWearを世界に届ける

Q 北米事業は、売上収益1兆円をめざしています。
どのように達成するのですか？

2027年8月期に売上収益3,000億円を達成するという北米事業の目標に、着実に近づいています。売上収益1兆円への計画も、確実に進んでいます。

ブランド認知度が高まっている今、ユニクロのファンを加速度的に増やしてい



EUROPE

ブランドへの信頼が高まり、 欧州事業はさらなる躍進へ



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
ユニクロヨーロッパ CEO

守川 卓

TAKU MORIKAWA

Q 欧州事業が、売上、利益ともに
高成長を継続している背景を
教えてください。

欧州事業は2022年8月期以降、毎年30%～50%の売上成長を続けており、2025年8月期も、売上収益3,695億円(前期比33.6%増)、事業利益542億円(同23.7%増)と、大幅な増収増益を達成しました。

欧州事業の継続的な成長には、いくつかの要因がありますが、最も効果的だったのが、各国・各都市の旗艦店展開に伴うブランド認知の向上です。ユニクロブランドを正しく紹介するために、欧州各地の一等地や特徴的な場所に旗艦店を出店し、より多くのお客様に、商品やスタッフのサービスを提供することで、ユニクロへの理解と共感が大きく進みました。

もう一つは、ウィメンズ商品の強化です。欧州の競合他社を見ると、ウィメンズ商品の売上構成比は約7割と高いですが、ユニクロは約4割でした。お客様の声から、欧州では、ドレスやスカートなどの女性らしいアイテムが好まれることがわかり、ロンドンに開設したR&Dセンターを中心に、開発やマーケティングを強化したことで、今では、ウィメンズ商品の売上構成比は約5割強へ高まりました。

また、お客様のコア商品に対する高い評価が、ロイヤルカスタマーの拡大につながっています。リネン、カシミア、Tシャツ、

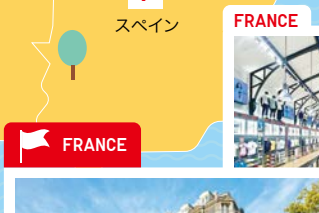
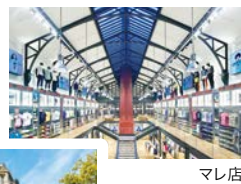
ダウンなどのコア商品に、新たな色展開やその時代らしいデザインのアップデートを加えることで、販売規模は年々高まっています。さらに、ブロックテック、UT、ワイドパンツ、ラウンドミニショルダーバッグが大ヒットしたことで、29歳以下のお客様の売上構成比は、約35%へと高まり、若年層が最も注目するブランドになりつつあります。LifeWearのコンセプトが若い層に受け入れられていることは、大きな自信につながっています。

Q 旗艦店は、こういった点を
重視して、出店していますか？

単なる店舗数の増加はめざしていません。我々にも地域にも、ユニクロが店舗を構える意味があることが重要だと思います。世界中から人々が訪れる一等地であることや、ユニクロの商品や企業姿勢を表現できる一定の売場面積を確保できるかどうかは重視しています。しかし、それ以上に、候補となる建物が、その地域でどのような意味をもち、街の人々に愛されているか、そして、ユニクロの出店を通じて、街に貢献し、活性化したい、という同じ志をもつ建物のオーナーと組めるかどうか、大切です。そういう視点で見ると、まだ欧州では、旗艦店を出店できる場所が多いと思いますので、これからも積極的に出店を推進します。

GROWING AFFINITY FOR LifeWear IN EUROPE

*店舗数:2025年11月時点



Q 売上1兆円をめざして、注力する取り組みを教えてください。

コア商品は、すでに高く評価されていますが、まだ欧州のお客様の期待に応えていない点も多いです。ウィメンズ、キッズ商品は、拡大余地が大きく、ユニクロの機能性商品も、十分に浸透していません。プラトップがこの2年で広く浸透したように、欧州の人々へ新しいライフスタイルを提案し、お客様が必要とする商品の開発を強化することで、グローバルで売れるヒット商品をさらに生み出していきます。

旗艦店戦略とともに、地域の特色を活かし、独自のサービスを提供できる店舗の出店にも注力します。フランスのアムシー店がその一例です。人口が少ない街ですが、スキーリゾートとして栄え、ユニクロの店舗は地元のお客様の生活ニーズに合致し、大歓迎されています。

サプライチェーン改革も重要です。欧州は、商品供給のリードタイムが長いという課題があります。有明プロジェクト

の推進に加え、欧州内での配送方法の最適化など、さらなる短縮を図っていきます。2025年春、オランダにユニクロの最大規模の自動化倉庫を開設しました。今後も、急拡大する事業規模に合わせて、倉庫体制を強化していく計画です。

最後に、人材育成が最も重要です。欧州では、地域をよく知る現地人材の登用が着実に進んでいます。現在7名いる各国COOのうち、4名が現地の人材です。これに続く次世代のリーダーを育てるべく、若い社員も旗艦店の店長に抜てきするなど、計画的に成長機会を与え、育成に取り組んでいます。

売上目標
5,000億円

ユニクロ欧州
(2025年8月期)
売上収益: 3,695億円
事業利益率: 14.7%

■ 売上収益 ○ 事業利益率

(年度) '02 '03 '04 '05 '06 '07 '08 '09 '10 '11 '12 '13 '14 '15 '16 '17 '18 '19 '20 '21 '22 '23 '24 '25 '27

TURN THE PAGE!



GU

ジーユー事業

ファッションの楽しさを 世界に届ける



株式会社ファーストリテイリング
グループ執行役員
株式会社ジーユー 代表取締役社長兼 CEO

黒瀬 友和

TOMOKAZU KUROSE

Q ジーユーのCEOに就任してから、
重点的に取り組んでいることを
教えてください。

ジーユーは今、新しい成長ステージに向かう変革期にあり、ユニクロの台湾やベトナム事業、ジーユーのCOOを務めてきた私が、2025年4月に、新たにCEOを任されました。低価格帯市場でグローバルに通用するブランドの基礎を確立するために、ユニクロで得た知見、経験を存分に注入していきたいと考えています。

ジーユー事業は「ファッションと低価格」をコンセプトに、日本を中心に、売上3,307億円まで成長してきました。2024年9月には、グローバル戦略の一環として、ニューヨークのソーホーに、欧米初の店舗をオープンしました。これからは、真のグローバルブランドに進化するための取り組みを

加速していきます。

具体的には、ジーユーのブランド価値を明確に定義し、商品、売場、Eコマースの完成度を上げることで、お客様がファッションを最大限に楽しめる「ジーユーらしさ」の提供をめざします。また、マストトレンドを捉えた商品に品番数を絞り込み、生産、マーケティング、売場を連動させることで売上を最大化することに加え、生産調整能力も高めることで、在庫の欠品や過剰をなくし、利益を最大化していきます。

CEOに就任した2025年8月期下期は、



Life Wear 衣住設計 黒瀬 友和

品番数の絞り込み、販売計画の精度の改善、生産工場との連携強化により、より短リードタイムで追加生産できる体制の構築を進めてきました。お客様の声を反映し、よりお買い物しやすく、スタイリングを楽しんでいたいただける売場改革も進めています。

Q 海外で長年の経験がありますが、
グローバルで成功する上で、
何が重要ですか？

日本でも海外でも変わりませんが、お客様

に喜んでいただける商品や、親切で丁寧なサービスを提供すること、そして、個店経営、地域と密着したサステナビリティ活動を通じて、ジーユーのファンになっていただくことが大切です。これを実現するために、最も重要なのは、お客様の声を直接聞き、実行する従業員の意識変革です。

私はCEOに就任後、ジーユーのあるべき姿を、改めて明確にしました。それが「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」です。若者に最も支持され、新たなライフスタイルを生

む商品を、驚きの価格でお届けすることで、誰でも気軽にファッションを楽しむことができます。そして、コーディネートで買いたくなる、魅力的なスタイリングを提供するのがジーユーです。全従業員がめざす姿を理解し、実行できれば、大きな成果につながると確信しています。そのため、私は従業員との対話や教育に多くの時間を費やしています。世界中のお客様にファッションの楽しさを届けるために、全社一丸となって、変革を推進していきます。

GLOBAL BRANDS

グローバルブランド事業

ファーストリテイリンググループは、ユニクロとはコンセプトや価格帯が異なるブランドも展開しています。ユニクロで培った情報製造小売業の基盤を活用し、競争力のあるブランドを確立することで、幅広いお客様のニーズにお応えしていきます。



セオリー事業

Theory

最高級を
アフォーダブルに。
NY発の洗練された
ファッションブランド

完璧なフィット感と洗練されたデザインが高く評価されているTheoryは、1997年にニューヨークで誕生。最高級のストレッチ素材を世界でいち早く取り入れるなど、常識にとらわれない発想で、服に新たな価値をもたらし、毎日を美しく、心地よく過ごすためのコレクションを発表し続けています。



プラステ事業

PLST

きちんとしていたい時の 「毎日服」

話す、歩く、立つ。何気ないたたずまいを美しく見せる上質な素材とシルエット、デザイン。着るだけで背中をそっと押してくれるような、いきいきと過ごす人々の毎日に、きちんとを、届ける服が、プラステです。毎日活躍する着回し力抜群の上質な服を、お求めになりやすい価格帯で提供しています。

コントワー・デ・コトニエ事業

COMPTOIR DES COTONNIERS

フランスのエスプリたっぷりの 「アリュール(飾らない個性)」 な魅力

1995年にフランスで生まれたフレンチカジュアルブランド。「アリュール(飾らない個性)」という考え方のもと、フランスの文化と職人技に深く根差した価値観を軸に、上質な素材と仕立て、細部へのこだわり、タイムレスでフェミニンなデザインを実現。長く美しく着こなせる洗練されたコレクションを提案します。



プリンセス タム・タム事業

PRINCESSE tam・tam PARIS

自由に、自分らしく生きる女性をたたえる フランス発のブランド

「自然体の美しさ」をコンセプトに、「自分らしくあるためのランジェリー」として支持を得ているフランス生まれのブランド。女性がつまみと美の二面性、凛とした美しさ(プリンセス)と天真らんまんな美しさ(タム・タム)をフレンチタッチで実現。上質な素材と品質、独創的なモチーフでファンを魅了しています。

TOPICS

あなたの「個店経営」教えてください

01

スタッフのみんなを 主役にする店舗運営に注力

ユニクロ
UNIQLO

ユニクロ
銀座店 店長

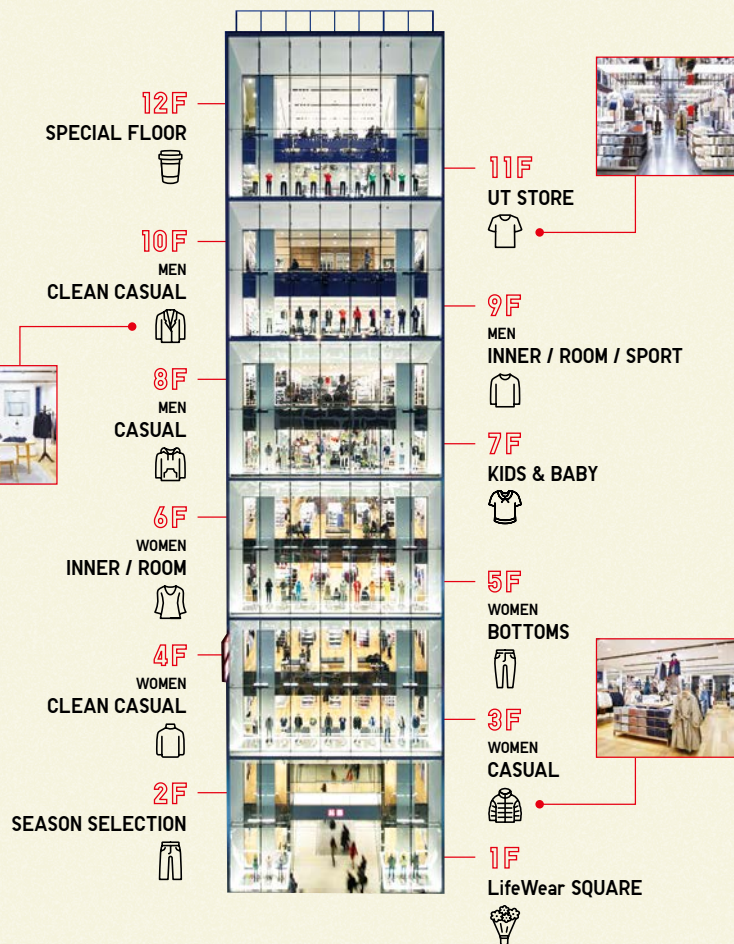
幸田 勇紀



「個店経営」を実践する上で最も重要なのは、スタッフを主役にすることです。そのために私は、いつもスタッフの声を聞くことにしています。どんどんアイデアを出してもらい、全員にチャレンジしてもらう。これらを繰り返すことで、スタッフの方々が成長できるようにしていく。

私がこうした考えをもったのは、米国で旗艦店の店長に就いた時でした。売場面積も売上も大きく、自分一人の力では何もできません。スタッフとよく話すことで、地域やお客様の特徴を理解し、スタッフ中心に運営をすることで、売上・顧客満足度の向上につながることを実感しました。

銀座店は、約150カ国からお客様が来店されるため、冬でもエアリズムが売れるなど、定番商品が通年で人気です。スタッフが売場で気付いたことを積極的に聞き、来店されるお客様が多い国の現地の販売データも確認することで、最適な在庫、売場へ調整しています。この数年で、販売計画や進捗、品出しなど、店舗で実施すべきことを、すべてのスタッフが業務アプリで即座に把握できる仕組みも整い、個店経営の実践に寄与しています。



UNIQLO GINZA

世界のユニクロ約2,500店舗の中で売上No.1。12階建ての店舗は、階ごとにコンセプトを変え、商品の良さやサステナビリティ活動が一目で伝わる展示で、買い回りの楽しさを提供します。



02

地域に貢献するという 価値観の共有が重要です

ユニ
クロ UNIQLO

ユニクロ
ベルギー、オランダ、
ルクセンブルク COO

カーマン・ラン



これまで欧州で、多くの新店オープンに携わりましたが、個店経営は必須です。「私たちは何者か、その国・地域にどんな貢献ができるのか、他の企業と何が違うのか」を常に自問自答し、その地域のお客様に役立つ店舗をつくることを心掛けています。こうしたユニクロの考え方をスタッフ全員が理解し、実践することが大切です。オランダでは、2024年10月に新たな旗艦店コーニングスプレイン店を出店。一つ目の旗艦店の近隣にありますが、顧客層は異なり、地元のお客様が中心です。商品構成を工夫したり、地元のアーティストによる内装を施したり、地域に根差した店づくりを行ったことで、お客様から「ユニクロができて、街が明るくなった」とうれしい反応を多く頂きました。



UNIQLO KONINGSPLEIN

コーニングスプレイン店が入る建物は、1899年に建てられた国定記念物。元は百貨店でしたが、1980年代に閉店。ユニクロが新たな命を吹き込み、地域に活気が戻りました。



03 個店経営の実践が やりがいにつながる



GU

ジーユー
マロニエゲート銀座店 店長
山本 佳奈

2023年に、ジーユー アミュプラザ長崎店のオープンを任せられ、「個店経営」を具体化する楽しさを知りました。長崎は、まったく縁のない土地だったので、スタッフにヒアリングし、周辺の商業施設も回って地域への理解を深めました。長崎は坂が多いので、ヒールよりフラットシューズが売れる傾向があることなど、売場づくり、商品構成、お客様への訴求ポイントをみんなで議論し、工夫することは、やりがいにもつながりました。チェーンストアとして変えてはいけないことはありますが、店舗ごとにガイドラインを踏まえて、調整できる点も多いです。異動した現在のマロニエゲート銀座店では、都心のお客様の満足につながるポイントを探して、スタッフと共にチャレンジを続けます。