

SUSTAINABILITY PROGRESS

人々の暮らしの充実に貢献し、
社会との調和ある発展をめざす

サステナビリティ活動における
6つの重点領域(マテリアリティ)

- 1 商品と販売を通じた新たな価値創造
- 2 サプライチェーンの人権・労働環境の尊重
- 3 環境への配慮
- 4 コミュニティとの共存・共栄
- 5 従業員の幸せ
- 6 正しい経営(ガバナンス)



東レ株式会社と共同開発した技術で、お客様より回収したユニクロのダウン商品のダウンとフェザーのリサイクルを進めています。お客様にご愛用いただいた服を、新しい服へと生まれ変わらせる第一歩です。写真の人物が着用しているのは、100%リサイクルのダウンとフェザーを使用したリサイクルダウンジャケット(¥7,990)



1 商品と販売を通じた 新たな価値創造

- ▶ LifeWear(究極の普段着)を服づくりのコンセプトに掲げ、企画の段階からタイムレスなデザインを追求し、シンプルで高品質、高い機能性をもち、長く愛用される完成された服をつくります。
- ▶ 回収衣料をリサイクルした循環型商品の開発や、RE.UNIQLO STUDIOでの補修、リメイクなどを通じて、服を長く着続ける楽しさを提案するとともに、環境負荷低減をめざします。
- ▶ 服の機能性や品質だけでなく、社会の課題、環境問題などを解決し、新しい需要の創造をめざします。

お客様満足度の追求

お客様の満足度を高めるために、お客様の声を集めています。世界各地で定期的に顧客満足度を調査するとともに、ユニクロを出店しているすべての国と地域に対応するカスタマーセンターを設けています。店舗やEコマース、カスタマーセンターから収集した大切なお客様の声(ご意見やご要望、ご不満など)をもとに、商品やサービスの改善につなげています。Eコマース・アプリ会員基盤の拡大を進めてきたことで、お客様の声は年々増えています。ユニクロには、グローバルで年間約3,530万件(2022年8月期)の声が集まっています。それをもとに、お客様に心から満足していただける商品やサービスを提供しています。お客様のご要望を受けて改善した商品は、ウェブサイト上の「UNIQLO UPDATE」などでご紹介しています。また、ご不満については、原因を特定し、最優先で再発防止に取り組んでいます。

お客様・店舗の声
(2022年8月期)

約**3,530**万件

お客様からの声 約**2,780**万件

店舗からの声 約**750**万件



「ユニクロ アップデート」では、カスタマーセンターなどに寄せられたお客様の声(ご要望・ご不満など)と、それをもとにどのように商品を改善したかという経緯を紹介しています。



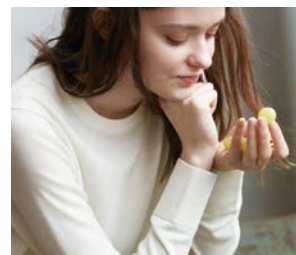
UNIQLO UPDATE

www.uniqlo.com/jp/ja/contents/feature/update/

エクストラファインメリノ

“洗濯後のヨレが気になるので、もっとしっかりした作りだったらいいな。”

襟元のリブをダブル付けにしてカジュアル感を出すとともに、洗濯後もよれにくくなりました。裾と袖口のリブもよれにくくなり、洗濯機で洗う際も安心です。



前あきインナー

“もっと着心地の良い、カラーバリエーションもある前あきインナーが欲しい。”

乳がん手術後で腕が上がりにくい、障がいなどでかぶりのインナーが脱ぎ着しづらいという声を受けて、脱ぎ着の楽さ、快適な着心地にこだわり開発しました。



RE.UNIQLO



RE.UNIQLO STUDIO ユニクロ リージェントストリート店(英国)

服を長く愛用いただくための 「RE.UNIQLO STUDIO」

英国ロンドンのユニクロ リージェントストリート店は、19世紀の歴史的な建物を活かした店舗です。写真の「RE.UNIQLO STUDIO」は、地下1階の元理髪店のアール・デコ様式の内装を活かした空間に、2022年9月に専用スペースとして誕生しました。研修を受けたユニクロのスタッフが、パンツの裾上げ、ボタンの付け直しから、長年愛用したダウンやデニム、ニットなどに開いた穴や破損の補修を担当。小さな穴は目立たないように修繕し、大きな破れは違う色の布を当てて、個性的に仕上げることもできます。

ロンドンを拠点に、日本独自の手法をベースにした服づくりで知られる「Studio Masachuka」の協力の下、刺し子の技法を用いたお直しやカスタマイズで、服に新たな命を吹き込むリメイクも提供しています。これは、服の修繕に関心が高いドイツ・ベルリンの店舗での取り組み(修繕とリメイクのサポート)がヒントになり、世界のユニクロへと広がりました。2021年8月ベルリンのリペアスタジオの設立に始まり、2022年1月米国ソーホーニューヨーク店、3月シンガポールのアン・モキ・オ店、7月UNIQLO TAIPEIと続いています。10月には、日本の世田谷千歳台店でトライアルを開始。今後さらなるグローバル拡大を視野に、世界各地でトライアル展開していきます。長年愛用し続けた服を、新たな気持ちで着続ける喜び、他にはない「世界に一つ」という付加価値が生まれる感動など、LifeWearのもつ可能性を提案していきます。



愛用の服を長く着続けるために丁寧に補修



日本の伝統的な刺し子の技法を用いたリメイク

TOPICS

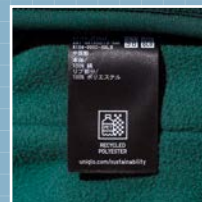
Innovation of Fleece Jackets

ペットボトルから生まれたファーリーフリースジャケット

飲み終わったペットボトルから糸を生産し、新しい服をつくる。
限りある資源を再生することで、廃棄物と石油資源の使用量を削減する。
ユニクロの新しい服づくりが、始まっています。

メンズのコイルファスナーは、
ブーラーの持ち手に、携帯電話などの
廃材を利用したTPU素材を使用。

*写真の商品はフリースフルジップジャケット



リサイクルフリースの証である
ラベル自体も、100%リサイクル
ポリエステル素材。

100%
リサイクル

ペットボトル原料の
ボディ生地を採用

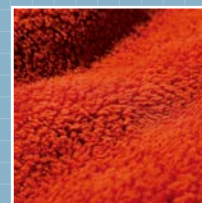
ペットボトル

19本分

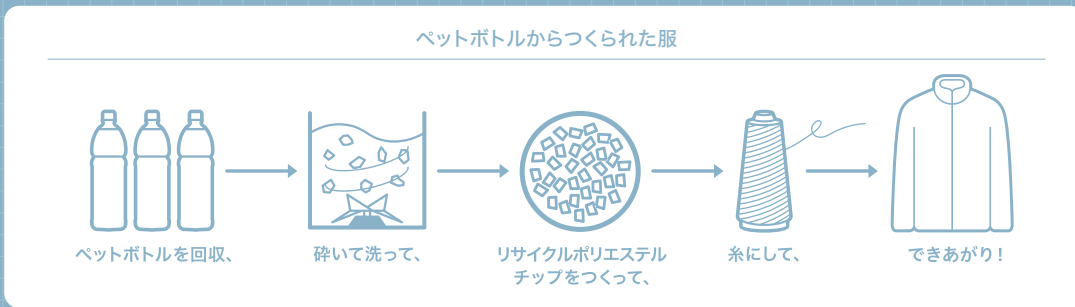
▼
メンズの
ファーリーフリース
ジャケット1着分*

*メンズLサイズ/500ml ペットボトル1本=25gとした場合
ペットボトルリサイクル推進協議会年次報告書 P6「指定PET
ボトル・主要17種の軽量化目標と実績
(2020年度)」より算出。

柔らかな肌触りと鮮やかな発色を両立した
100%リサイクルポリエステル素材の
ファーリーフリース身生地。



ペットボトルからつくられた服



Highlight #1

100%リサイクル素材の身生地を実現

2022年、ユニクロのファーリーフリースフルジップジャケットは、身生地にはリサイクルペットボトル原料を100%使用するという進化を遂げました。素材となるリサイクルポリエステルは、回収されたペットボトル原料を砕いて洗浄、溶かした後、真っ白なリサイクルペットボトルの原料チップにします。それをさらに溶かし、細い糸状にして紡糸。生地を編み、縫製し、ジャケットへと仕上げます。リサイクル素材を使用しても、フリースの気持ち良さを出すため、検証を繰り返し、納得のいく風合いを実現することができました。

今回の取り組みにあたっては、トレーサビリティ（追跡可能性）の確保のため、クリアな生産体制をもつパートナーを世界中から探しました。今回のプロジェクトで、最大の原料供給量を占める蘇州市の盛虹（シェンフォン）グループは、先端設備と信頼できる会社を傘下に多数擁するグループ企業であり、透明性ある生産背景を担保しています。



自動化が進んだ工場内の糸をよる工程



完成したリサイクルポリエステル糸ロール

Highlight #2

リサイクル素材のファスナーを開発

ファスナーの開発も課題でした。市場にはリサイクル素材を使用している製品は少なかったため、メーカーとの交渉を重ね、今回メンズのファーリーフリースフルジップジャケット、メンズとウィメンズのファーリーフリースフルジップジャケットに使用した、ごく一部の小さな留め具などを除いて、限りなく100%に近いリサイクル素材のファスナーが完成しました。

1994年の発売以来、これまでに数々の改良を重ねて

きたユニクロのフリースジャケットは、2022年に、限りなく100%に近いリサイクル素材を活用した製品として完成させることができました。今回リサイクル化をできなかったのは、各パーツを縫い合わせる縫製糸です。長く愛用していただくための強度を満たす糸の開発をめざして、私たちは、これからも挑戦します。ユニクロの最も歴史ある商品の一つであるフリースジャケット。次世代へ続く進化は、決して終わりません。

2 サプライチェーンの 人権・労働環境の尊重

- ▶ サプライチェーンで働くすべての人の人権を尊重し、健康や安心・安全を確保することが、最も重要な責務だと考え、商品が倫理的な環境で生産されていることを確認するために、サプライチェーンのトレーサビリティを追求します。
- ▶ 取引先工場に対し、「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」の遵守を要請し、それに基づく労働環境モニタリングを2004年から実施、紡績工場にも範囲を拡大する計画です。

トレーサビリティの追求と透明性の向上

ファーストリテイリングでは、サプライチェーン全体のトレーサビリティを追求し、原材料調達の最上流まで自社で把握、自社従業員による訪問や第三者機関による監査、第三者認証などを通じて労働環境の確認を進めています。すでに、原材料、紡績工場、素材工場、縫製工場など商品ごとにサプライチェーン計画を組み立て、実績を確認する仕組みを構築。2022年秋冬商品から、工場と連携してシステム上で情報管理する体制が整いました。同時に、第三者によるトレーサビリティ確認プログラムも完成し、運用を開始しています。ユニクロでは、縫製工場、素材工場の協力の下、紡績工場まで商品ごとに特定が完了しました。綿製品は全商品の原産国まで把握できています。2023年春から、紡績工場とも「生産パートナー向けコードオブコンダクト」を締結し、定期的な労働環境およびトレーサビリティの監査を実施する計画です。これらの取り組みは、ユニクロの一部商品から開始していますが、今後は全商品、グループブランドへの展開をめざします。

お客様がいつでも情報にアクセスし、商品を正しく選択できることをめざし、トレーサビリティの確立と同時に、情報開示の取り組みも推進していきます。

情報発信のロードマップ

2023年目標

Eコマースサイトで、商品ごとにまずは縫製国を開示。素材生産国の開示準備を進める

2025年目標

ほぼ全ての商品でお客様が正しく選択できる情報を開示

2030年目標

社会と環境に対する負荷を減らし、より良い社会の実現

サプライチェーンプロセス



原材料



紡績工場



素材工場



縫製工場



物流



店舗/オフィス

労働環境の改善をめざして、 より実行性のあるモニタリングを実施

ファーストリテイリングは、2004年に「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」を策定し、労働環境モニタリングを通じて、縫製工場、素材工場などの遵守状況を確認しています。2020年9月から、アパレル業界共通の評価の仕組み(SLCP)へと、モニタリング手法を段階的に変更しています。これによって、これまで各社独自に行っていた監査で、工場に生じていた負担が削減され、より改善に注力することができます。

労働環境モニタリングでは、人権侵害、労働環境、管理体制などの項目について、工場による自己評価と、第三者機関の検証が行われます。当社では、著しく人権を侵害する問題に対し、ゼロトレランス方針(一切の妥協を許さず、厳しく対処する方針)を採用。児童労働、強制労働などの最も深刻な事象は、ゼロトレランス項目(G5評価)に該当し、発見された場合は、企業取引倫理委員会に上程され、取引の見直しを議論すると同時に、是正と再発防止の取り組みについて工場と合意します。2022年度の結果は、非常口の不足や火災報知器の未設置、採用に差別的な条件が含まれるなど、ゼロトレランスの基準を厳しくしたことにより、G5評価の工場が9工場と前年度*に比べて増加しました。これら9工場のすべてで、改善と再発防止について合意を行い、うち3工場は、2022年中に改善されたことを確認しています。

2017年から工場リストをホームページに公開し、透明性を高めています。2022年3月にはこの範囲を拡大。継続取引予定の全縫製工場、素材工場や加工工程を委託している工場のリストも公開しました。今後は紡績工場のリストも開示する計画です。



ユニクロの取引先工場の従業員



生産パートナーリストの開示

<https://www.fastretailing.com/jp/sustainability/labor/list.html>

労働環境モニタリングの結果(取引先工場の評価)

評価	内容	FRグループ(うち、ユニクロ)	
		2021年度	2022年度
G1	指摘事項がまったくない	46 (25)	22 (6)
G2	比較的低リスクの低い問題(例えば、マスクや手袋などの作業用保護具が適切に使用されていない、労働安全に関するトレーニングを全従業員に実施していないなど)が認められた	210 (137)	90 (40)
G3	人権を侵害する恐れのある問題(例えば、避難経路に障害物がある、避難訓練を定期的に行っていない、出退勤時刻の記録不備など)が認められた	261 (101)	347 (200)
G4	人権侵害や重大なコードオブコンダクト違反(残業代の支払い不足、長時間労働、雇用契約の内容不備など)が認められた	65 (28)	78 (41)
G5	児童労働や強制労働、最低賃金未達など深刻な人権侵害や、火災などの緊急事態への対策不備(非常口の施錠など)といった極めて重大なコードオブコンダクト違反が認められた	0 (0)	9 (4)
モニタリング対象工場数		582 (291)	546 (291)

*2021年度の評価結果は、従来の手法や基準で評価したもので、現在の基準とやや異なります。結果については、新しい基準での再評価を行っていません。

3 環境への配慮

- ▶ 2030年度の温室効果ガス排出量削減目標の達成に向けて、素材開発、サプライチェーン、店舗・オフィスなどあらゆる分野で、着実に排出量の削減に取り組んでいます。
- ▶ 水資源を守るために、2025年末までに、水消費量の上位80%を占める縫製・素材各工場の単位当たり水使用量を、2020年比で10%の削減をめざします。
- ▶ 先進的な取り組みと透明性が評価され、気候変動と水セキュリティの2領域で2022年の「CDP Aリスト」に選出。

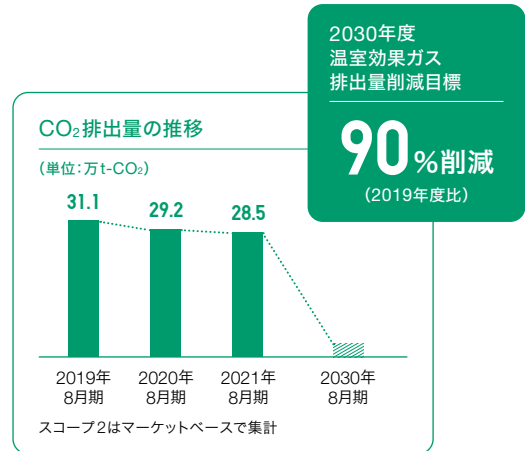
温室効果ガス排出量の削減が着実に進んでいます

ファーストリテイリングは、2050年の温室効果ガス(GHG)排出量実質ゼロに向けて、2030年度までに、店舗や主要オフィスは2019年度比で90%削減、ユニクロ・ジーユーの商品の原材料生産・素材生産・縫製に関わる排出量は同20%削減を目標に掲げ、取り組みを推進しています。

SCOPE 1, 2

環境に配慮した店舗づくり

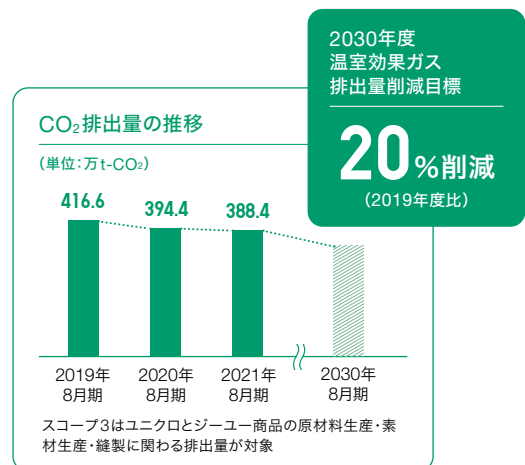
店舗や主要オフィスでは、2030年度までにGHGを排出しない再生可能エネルギーに、100%切り替えることをめざしています。すでに、欧州、北米、ベトナム、インドネシア、タイのユニクロでは、実質再生可能エネルギー100%を達成しました。日本を中心にロードサイド店舗では、電力の使用を減らす省エネルギーにも取り組んでいます。電力使用量の約4割を削減することを目標に、店舗設計の段階から、エネルギー効率の高い店舗を導入していく予定です。



SCOPE 3

サプライチェーンで削減の取り組み

取引先工場との長年におけるパートナーシップの下、ユニクロおよびジーユー商品の生産量の約9割を占める主要工場を対象に、省エネルギー施策、脱石炭の推進、再生可能エネルギーの導入を進めています。また、リサイクルポリエステルやリサイクルナイロンを使用した商品も拡大しました。2030年までに、全使用素材の約50%を、GHG排出量の少ないリサイクル素材などへ切り替えることをめざし、2022年は全使用素材の約5%、ポリエステル素材の約16%がリサイクル素材に切り替わっています。



生物多様性のリスクアセスメントを実施しました

国際自然保護連合(IUCN)のガイドラインを参考に、2021年から生物多様性のリスクアセスメントを実施しています。当社のバリューチェーンの各工程における、主要な生態系への影響(土地改変、汚染、外来生物)については、コットン生産時の土地改変と汚染、レーヨン生産時の土地改変、また原材料にかかわらず、商品の使用と廃棄による汚染などが、生態系に影響を与えるリスクが高いという結果となりました。当社は、リスクが高いと評価された項目の多くで、すでに原材料の環境負荷削減などの取り組みを実施しています。具体的には、2030年末までに商品や生産プロセスにおける有害化学物質の排出をゼロにする取り組みを行っており、2021年末時点の遵守率は99.9%です。これらの取り組みを一層強化するとともに、生物多様性の観点から方針と戦略を作成し、実行していきます。

水資源の課題解決に取り組みます

世界資源研究所(World Resources Institute)が開発した水リスクアセスメントツールAquaductを用いて、バリューチェーン全体での水資源への影響を定期的に評価しています。地域の課題に即した水の汚染防止と低減、使用量の把握・削減で、地域の水環境を健全な状態にする「ウォーター・アクション」を実行していきます。水使用量の上位80%を占める縫製・素材工場では、取引先ごとに目標を設定し、2025年年末までに、各工場の単位当たり水使用量の10%を削減(2020年比)することをめざします。また、工場と協力し、水使用量が少ない技術の導入を行っています。ジーンズの「洗い(仕上げ加工工程)」や「ダメージ加工」などの加工工程において、ナノバブル洗浄やオゾン洗浄の採用などで、水の使用量を大幅に削減する技術「ブルーサイクル」を開発し、全グループブランドでこの技術によるジーンズを生産しています。

2025年
各工場の単位当たり
水使用量削減目標

10%削減*
(2020年比)

水使用量

サプライチェーン

項目	単位	2020年	2021年
ユニクロ・ジーユー 縫製工場	万m ³	1,085	1,092
ユニクロ素材工場		3,006	2,929

一部推計値を含みます。

*目標値は各工場の単位当たり水使用量削減目標であり、水の総使用量に対する目標ではありません。

バリューチェーンにおける生態系への影響

工程	原料	影響評価		
		土地改変	汚染	外来生物
生産調達	コットン	大	大	小
	リネン	中	中	小
	ウール	中	中	小
	カシミヤ	大	中	小
	レザー	中	中	小
	ダウン・フェザー	中	中	小
	レーヨン	大	中	小
製造・加工		中	中	N/A
流通		中	中	小
使用・廃棄		中	中	N/A
TOTAL		大	大	小

影響: 大 中 小



BLUE CYCLE JEANS

(上)レーザーを用いたマシンでヴィンテージ加工を行う様子。従来の手作業に比べ働く人の負担を軽減。(下)オゾンガス洗浄やナノバブル洗浄ができるウォッシュマシーンで、水使用量を削減。

TOPICS

Views From Partner Factories

お取引先からの声

ファーストリテイリングは、サプライチェーン全体の人権尊重、労働環境改善、環境保全などに、生産パートナーと共に取り組んでいます。生産工場からの生の声をご紹介します。

中国大陸



申洲国際集団控股有限公司

Shenzhou International Group Holdings Ltd.

「サプライヤーを運命共同体と 考えてくれていることに感謝しています」

ユニクロとの取引は、2022年でちょうど25年目になります。ユニクロとの仕事を通して国際的な視野を広げることができ、世界市場で競争するための準備を整えることができました。感銘を受けたのは、ファーストリテイリングがサプライヤーを運命共同体として考えている姿勢です。

これまでにさまざまな挑戦をしなければなりませんでした。一緒に分析し、議論し、克服までの道のりを共に歩いてくれました。5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)の管理にはじまり、高効率生産、CO₂削減など、高く掲げられた目標に対し、ファーストリテイリングの担当者は、定期的にプロジェクトの進捗状況を確認し、どのような困難に直面しても、一緒に考え、困難を抜け出す良いアドバイスをくれました。常に工場をサポートし、一緒に成長していこうとしてくれていることに感謝しています。

企業は利益を出すことが非常に重要ですが、それよりも重要なのは社会的責任です。社会への負の影響を最低限にすることは、企業の長期的な発展に欠かせませんし、従業員に良好な仕事の環境と生活環境を提供することも社会的な責任の一つです。工場の各地区に広く明るい宿舍と食堂を設け、ハード面の整備をするとともに、従業員とのコミュニケーションパイプの強化、安全な生産、文化教育および基礎トレーニングを常に行い、従業員満足度調査も毎年行っています。2020年からは全面的に太陽光発電を採用して、クリーン電力の地産地消を進めています。



董事局主席 / Chairman

馬建榮 (Ma Jian Rong)



太陽光電力の利用比率は30%を達成



水資源再利用のための
逆浸透膜 (RO) 水再生処理システム

中国大陸



晨風集团股份有限公司

Chenfeng Group Co., Ltd.

「共に成長していくために、
将来の計画についても連携しています」

1992年から取引が始まり、今年で30年目になります。父の代からの付き合いで、父からは、ユニクロ以上の信頼できるパートナーは絶対に見つからないと言われていました。長期的パートナーシップを重んじる価値観は、サステナビリティにつながると思います。ユニクロと共に成長していきたいという思いがあり、さまざまな研修やサステナビリティプログラムも導入しています。ユニクロが掲げる温室効果ガス(GHG)排出量削減目標を受け、議論を重ね、私たちも2030年までにGHG排出量を30%削減し、2050年にカーボンニュートラルを達成するという目標を掲げました。初のカーボンゼロパイロット工場として認定された生地工場もできました。ユニクロのサステナビリティ部との連携は、日々の業務の一部になっていて、常に進捗を共有し、将来の計画についても随時話し合っています。



董事長/CEO
尹家豪 (Jiahao Yin)



すべての生産工場で太陽光発電を導入

バングラデシュ



Universal Jeans Ltd.

「ジーンズ生産時の水をより大切に使うために、
共に進化していきたいと思います」

2007年に柳井社長に直接会い、アパレル業界がどのような方向に向かっているのか、サプライチェーンの中で、どうインパクトを起こせるのかというビジョンを聞かせていただき、私たちのビジョンとすり合わせて、仕事をしていくことになりました。ユニクロのジーンズ生産では、ファーストリテイリングのジーンズイノベーションセンターとのコラボレーションにより、多くのガイダンスをもらいました。まず、生産時の水の利用量を減らし、生産後もそこで出た水を再利用するというリサイクルをすることで、約45%の水を削減できていると思います。また、雨が多く降る熱帯地域なので、すべての工場で雨水を利用しており、水を大切にしています。ユニクロのサステナビリティの取り組みや実行を重視する姿勢に、非常に共感しています。これからも共に進化していきたいと思います。



Managing Director
Syed Mohammed Tanvir



水使用量を大幅に削減したジーンズ工場

4 | コミュニティとの 共存・共栄

- ▶ 難民などの困難な状況に置かれた世界中の人々に、服の寄贈や自立支援のサポートを継続します。難民雇用を積極的に進め、2025年度までに年間200名の難民に就業機会を提供することをめざします。
- ▶ 平和を願うチャリティTシャツプロジェクト「PEACE FOR ALL」を始動。利益の全額(1枚当たり販売金額の20%相当)を、人道的支援を行っている国際的な団体に寄付しています。
- ▶ 未来を担う子どもや若者のエンパワーメントを後押しするための教育支援、社会進出支援を行います。

PEACE FOR ALL



平和を願うチャリティTシャツプロジェクト。 服のチカラで世界をより良い方向へ

ユニクロは2022年6月に、チャリティTシャツプロジェクト「PEACE FOR ALL」を始動しました。「PEACE FOR ALL」は、「世界の平和を願ってアクションする」という趣旨に賛同した著名人の方々にボランティアでご協力いただき、平和への願いをデザインしたTシャツを販売するチャリティプロジェクトです。その利益の全額(1枚当たり販売金額の20%相当)を、貧困、差別、暴力、紛争、戦争によって被害を受けた人々への人道的支援を行っている国際的な団体に寄付します。2022年度末までの収益金の総額は、1億4,531万4,300円でした。また、「PEACE FOR ALL」プロジェクトの立ち上げに伴い、ユニクロ店頭で募金活動を実施し、合計287万9,303円の寄付が集まりました。これらも、人道的支援を行っている団体に寄付します。すべての人々が安全に暮らせる平和な未来に向かい、世界を良い方向へ変えていくために、これからも「PEACE FOR ALL」プロジェクトを推進します。

写真のTシャツは、世界的な建築家である安藤忠雄氏のデザイン。「私たちは一つの地球の上で共生しているという事実に向き合わないといけない。一人ひとりが、平和な世界に向けて何ができるのか、考える機会になると思い、参加を決めた」と語っています。



世界の難民のための支援活動

ファーストリテイリングは、2006年から国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）と連携し、世界の難民・国内避難民への衣料支援を行っています。2011年には、より包括的に世界の難民問題の解決に寄与するためのグローバルパートナーシップを締結。RE.UNIQLO（全商品のリサイクル・リユース活動）で回収した衣料を難民キャンプなどへ寄贈したり、緊急支援、難民の自立支援プログラム（職業訓練など）、ユニクロ店舗などでの難民雇用、難民問題の啓発活動、UNHCRへの従業員派遣などを実施しています。活動開始以来、寄贈した衣料の累計点数は、約5,050万点（2006年～2022年8月末）。日本・フランス・ドイツ・米国などで難民雇用を実施し、2022年4月末現在、合計124名が勤務しています。

UNHCRによると、現在1億人以上の方が、紛争などにより故郷を追われ、戦火や抑圧から逃れる生活を余儀なくされています。2021年にはアフガニスタンの越冬支援として、UNHCRに80万USドル（約9,200万円）を寄付、ブランケット、ソーラーランタンなどの支援物資の提供に活用されました。2022年には、ウクライナと周辺地域で緊急人道支援にあたるUNHCRに、ヒートテック毛布やヒートテックインナーなどの新品衣料品約10万点を寄付。加えて、寄付金1,000万USドル（約11億5千万円）は、避難所設置や救援物資配布、子どもの心のケアなど、人々の命と安全を守る緊急性の高い支援に充てられています。



マラウィの難民キャンプ



難民の方々を店舗スタッフなどとして雇用

ファーストリテイリングの 難民への地域別の支援状況



緊急支援



ウクライナ、アフガニスタンへの
資金援助

約1,100万米ドル

(2021年、2022年)

自立支援



自立支援をサポートした
難民数

19,477名

(2016年～2022年)

衣料支援



回収衣料の寄贈点数

5,050万点

(2006年～2022年8月末)

雇用支援



ユニクロ店舗などの
スタッフとして働く難民の数

124名

(2022年4月末)

5 従業員の幸せ

- ▶ ジェンダー平等、人種・民族・国籍の多様性、障がい者の活躍推進、多様な性(LGBTQ+)への理解促進を軸に、ダイバーシティ&インクルージョンを推進します。
- ▶ 2030年8月期までに、女性の管理職比率50%を目標にしています。
- ▶ 能力開発などの教育プログラムを提供し、グローバルに活躍する人材の育成に取り組めます。
- ▶ 世界「安全で健康に働ける会社」になることをめざし、職場環境の整備を行っています。

ダイバーシティ&インクルージョン(多様性の受容と尊重)

ファーストリテイリングでは、世界中で約11万人の従業員が働いています。すべての従業員が、ライフステージに合わせた働き方を選択して、キャリアを形成できるように、国や地域の実情に合わせた施策を実施しています。日本では、女性従業員が活躍できる環境を実現するため、人事制度の改革や、女性管理職のロールモデルとのキャリアセッションの開催やメンター制度などのサポートを行っています。米国では、2021年秋からフルタイムで働く従業員に、育児費用(毎月最大1,000USドル)を支給する月次育児手当を導入。パンデミックによる育児費用の高騰や育児サービスの需給の逼迫に対応しました。ファーストリテイリンググループの全管理職に占める女性の割合は、2022年度で43.7%ですが、2030年度末までに50%の達成をめざしています。特に、女性活躍が課題となっている日本を中心に取り組みを強化しています。

世界の従業員(2022年8月末時点)

113,689名



ファーストリテイリング
グループの全従業員における
女性の割合(2022年8月末)

68.7%

全管理職に占める女性の比率*

2022年
8月期 43.7%

2030年
8月期目標 50.0%



*管理職には、営業部ではブロックリーダーとエリアマネージャー、一定グレード以上の店長、本部では執行役員、部長、リーダーを指しています。

企業文化・原理原則を経営者から学ぶ ダイレクトセッション

ファーストリテイリングは、「個の尊重、会社と個人の成長」を重要な価値観の一つとして掲げています。社内人材育成機関「FR-MIC (Fast Retailing Management and Innovation Center)」では、ファーストリテイリングの未来をつくるため、スタッフから店長、経営者候補に至るまで、幅広い層に向けた教育プログラムを、グローバル規模で展開しています。年2回開催される「FRコンベンション」には、オンラインでの参加も含めて、世界中から約8,000人の店長や本部社員が参加します。また、各国・各地域でも「ローカルコンベンション」を開催することで、事業の一体感を醸成しています。

また、従業員一人ひとりが、ファーストリテイリングの判断基準を身に付け、実行することで、成果につなげられるよう、ファーストリテイリングが大切にしている理念・価値観や「商売・経営・仕事」における原理原則を、経営者から直接学ぶことのできるダイレクトセッションの機会も設けています。柳井正代表取締役会長兼社長が著した『経営者になるためのノート』、『FRの精神と実行』を使用することで、従業員の理解を強化し、共感を促すことを通じて、ファーストリテイリングの社員としての心構え、考え方、行動を理解し、体現できるようにしています。



ダイレクトセッションの様子



柳井正代表取締役会長兼社長が著した
『経営者になるためのノート』

スウェーデン、デンマークCOOからのメッセージ

やりたいという意志を表明すれば、応援してくれる会社です

2014年に入社して、半年後にグローバル旗艦店のパリ オペラ店で、1フロアを統括する立場になりました。その後、全店を統括するマネージャーとして、新店オープンなどの経験を積み、2018年にスウェーデン1号店の店長となりました。さらに、スウェーデンCOOに就任し、その後、デンマークのCOOも兼務して、2年が経ちました。

そのきっかけは、2016年の「FRコンベンション」で手を挙げて、「北欧のCOOをやりたい」と全員の前で表明したことです。入社時から、自分の目標がはっきり

り見えていました。私の目標に対して、当時のフランスのCOOが、キャリアプランとゴールを設定してくれたことで、エリアマネージャーや新店オープンの経験などを積めたのが、大きな力になりました。

ファーストリテイリングには、やりたいという意思表示をすれば、サポートしてくれる体制があります。今後は、ユニクロを、スカンジナビア(デンマーク、ノルウェー、スウェーデン)のお客様に最も愛されるブランドに育てていきたいと思っています。



スウェーデン、デンマークCOO
ニコリーナ ジョンストン

6 正しい経営 (ガバナンス)

- ▶ 取締役会の過半数を社外取締役にすることで、その独立性と監督機能を強化しています。
- ▶ 取締役会の機能を補完する各種委員会を設け、オープンで活発な討議を行っています。
- ▶ 指名報酬アドバイザー委員会の委員の構成を変更し、透明性、独立性を高めました。

取締役会

取締役の過半数を社外取締役とすることで、代表取締役と執行役員業務執行を監督する機能を強化しています。社外取締役は、グローバル企業のトップを担ってきた人材や、M&A、財務経営、ダイバーシティ、ESG分野の専門性が高い方など、幅広い人材で構成されています。そのため、経営の重要な意思決定には、客観的な意見が反映されます。2022年8月期に開催された取締役会では、年度予算や決算の承認をはじめ、グローバルブランドの事業計画、指名報酬アドバイザー委員会の体制、プライム市場への移行などについて討議しました。2022年8月期に13回開催された取締役会への取締役の出席率は100%、監査役の出席率も100%でした。

当社は、毎年1回、各取締役と監査役に対して、取締役会の実効性に関するアンケートを実施。2022年8月期では、社外取締役への情報提供のあり方、取締役会の構成員の多様性について、課題が認識されました。回答結果は、取締役会において各取締役と監査役に共有され、指摘事項への改善策を検討します。

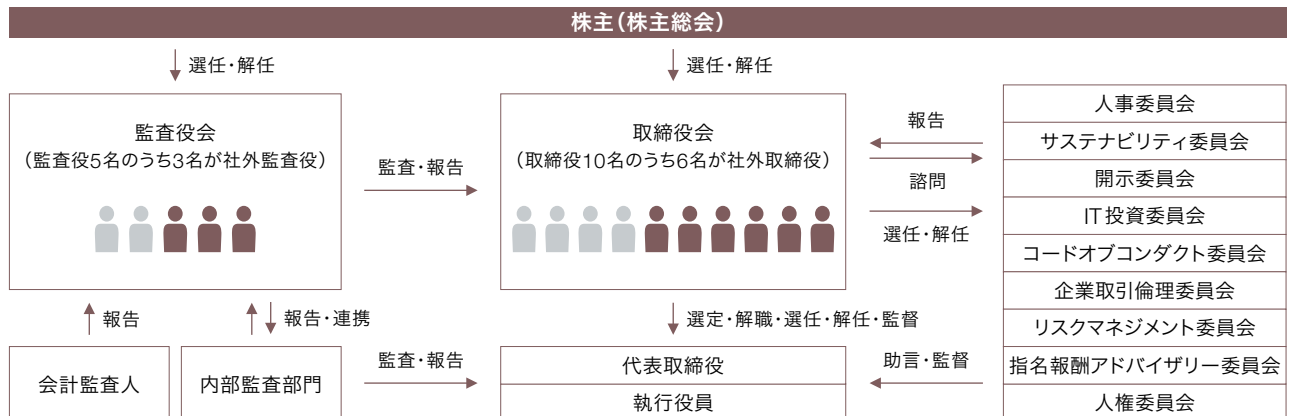
監査役会

取締役の職務遂行を監督する役割を担う監査役会は、公認会計士、弁護士などの専門知識をもつ社外監査役3名、常勤監査役2名で構成。高い独立性と、高度な情報収集力の双方をバランスよく有しています。監査の透明性を確保しつつ、各監査役が専門的かつ客観的な意見を述べています。2022年8月期に14回開催された監査役会への出席率は100%でした。

内部統制

内部統制システムを各国・各地域に定着させるためのコンプライアンスの徹底、リスクマネジメント体制の強化、機密情報の管理、内部監査の徹底などに注力しています。「ファーストリテイリンググループ コードオブコンダクト」による行動規範の浸透、遵守の徹底を図るため、全従業員が毎年Eラーニングを受講。コンプライアンス違反の恐れがある事象については、誰もが通報・相談できる社内通報システム(ホットライン)を設けています。

コーポレートガバナンス体制(2022年11月25日現在)



人権委員会

2018年7月から、人権尊重の取り組みを推進するため、人権委員会を設置しました。当委員会は、人権方針に基づく人権尊重の責務が果たされ、その業務執行が適正に行われるよう、助言・監督をします。例えば、各ステークホルダーからホットラインに寄せられた、人権侵害事象の調査と救済措置への助言・勧告をします。また、各事業部門に対して、人権擁護に関わる教育啓発活動、および人権デューデリジェンスの実行への助言・提言を行います。

2022年8月期は、生産パートナーの労働環境モニタリングや工場ホットラインの結果を踏まえ、今後の人権尊重の取り組みのアクションプランについての監督・助言をしました。



人権委員会の様子

サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、サステナビリティの各種方針および施策について議論し、業務執行部門に対して、助言・勧告および監督を行います。委員会では、環境保全、人権尊重の取り組み、社会貢献活動、コンプライアンス、ダイバーシティなど、サステナビリティのさまざまな観点から、企業活動の方向性や方針を議論し、結論付けています。議論内容は、営業、マーケティング、生産、購買、人事などの関連部門に展開されます。

2022年8月期は、資源循環や情報開示をはじめとするグローバル潮流、社会貢献、お客様などの参加を促すコミュニケーションなどについて、討議し、活動の方向性を結論付けました。

指名報酬アドバイザー委員会

指名報酬アドバイザー委員会は、任意の機関として、取締役および監査役候補の要件・指名方針、取締役の報酬の決定方針、最高経営責任者（CEO）の要件、サクセッションプランなど、ガバナンスに関する重要事項を討議し、取締役会に助言します。

2022年3月に委員の構成を変更し、透明性、独立性をさらに高めました。委員長は社外取締役が務め、すべての独立社外取締役および一部の独立社外監査役が委員として参加しています。ファーストリテイリングの企業理念、精神は成長の源泉であり、これを受け継ぐことが重要と考え、創業者である代表取締役も委員として参加しています。

各委員会の構成(2022年11月25日現在)

●=委員

		人事委員会	サステナビリティ委員会	開示委員会	IT投資委員会	コードオブコンダクト委員会	企業取引倫理委員会	リスクマネジメント委員会	指名報酬アドバイザー委員会	人権委員会
社内 取締役	柳井 正	委員長	●	●	委員長				●	
	岡崎 健	オブザーバー	●	委員長	●			委員長		●
	柳井 一海		●							
社外 取締役	柳井 康治		委員長							
	服部 暢達							●	●	
	新宅 正明	●			オブザーバー				委員長	
	大野 直竹								●	
	キャシー 松井		●						●	●
常勤 監査役	車戸 城二								●	
	京谷 裕	●								
	新庄 正明	●		オブザーバー	オブザーバー		●			
社外 監査役	水澤 真澄		●	オブザーバー		●		オブザーバー		●
	金子 圭子	●				●				●
	樫谷 隆夫						●		●	
	森 正勝						オブザーバー			
執行役員・社外有識者など		3名	7名	3名	5名	5名	9名	9名	0名	8名

注：企業取引倫理委員会の委員長は、サステナビリティ部門の責任者が、コードオブコンダクト委員会の委員長は、法務部門の責任者が、人権委員会の委員長は、社外有識者が、それぞれ務めています。社外取締役および監査役からは、それぞれの知見に基づく意見を得ています。

DISCUSSION

透明性の高いガバナンスの実行

ファーストリテイリングでは、取締役と監査役の過半数を、社外取締役と社外監査役にすることで、取締役会と監査役会の独立性を高め、監督機能を高めています。どのような議論が交わされているかについて、社外取締役と社外監査役にお伺いしました。



社外監査役
金子 圭子



社外取締役
新宅 正明



社外取締役
キャシー 松井(コール キャシー ミツコ)

社外取締役の選定基準(任期・スキルなど)についてのご質問を多くいただきます。その点について、率直なご意見をお聞かせいただけますか。

金子：就任して最初の取締役会で一番印象的だったのは、議長である柳井社長から「これについては全員の意見を聞きたいです」と問われて、取締役会で自由

闊達に議論が進んでいたことです。また、在任期間の長い方は、過去においてはこうだった、という時間感覚の中で発言されることもありますし、ファーストリテイリングの現在の成長段階を踏まえつつ、今は緩みがちな時期であるとか、こういう点に気を付けるべき時期だなど、ディテールを知った上で、ご発言されています。皆さん、それぞれに経営者や専門家としてのプライドや見識をおもちですので、社外取締役の在任期間が

長いからといって経営陣に忖度することはありません。むしろ詳細や経緯を踏まえたより深い議論ができるというメリットが大きいと思っています。

松井：正直、就任する前に思っていたイメージよりも、皆さんが発言をするな、というのが正直な印象です。柳井社長の主張に対して、反対意見が飛んでくる。その応酬が、ガバナンスそのものだと感じました。柳井社長は、彼自身がすべての事実をわかっているわけではないことを理解している。反対意見を主張する人がいれば、「そういう見方もありますね」と認めてくれる方なので、とても安心です。ガバナンスがしっかりしているボード(取締役会)だと思いました。

新宅：社外取締役は、専門的な見地や経験から、さまざまなジャッジに資する情報を提供したり、意見を申し上げる役割を担っています。ファーストリテイリングのように、グローバルに展開し、事業を行っている企業では、店舗のことをきちんと知り、具体的にどのようなビジネスが日々行われているかを理解して、意見を申し上げることに価値があると思います。そのためには、1年目は、新鮮な目で感じたことをお伝えし、2年3年と時を経るごとに、根本にある解決すべき課題、進むべき方向の変化などについて認識できるようになります。社外取締役を継続することで、理解が深まり、会社とともに自身も成長していくことで、有意義な助言をすることができ、そこに意味があると思っています。

松井：この間、取締役会の機能の実効性評価をしまし

たが、私はすべて完璧とは書きませんでした。例えば、ボードに初めて参加した時に、人事体制や会社の中身について、事前にレクチャーするプロセスは、もっとあったほうが良いと思いました。

新宅：毎年1回、実効性評価のアンケートがあって、それぞれの項目で個人に意見を尋ねるんです。皆さんの意見はこうでした、ということ、フリーコメントも開示されて、次に資するようになっていくんですね。

金子：ファーストリテイリングの良いところは、動きが速いし、判断が速いことです。社内外を含めて、こうあるべきなんじゃないかという考えがあって、それに対してどうするかを率直に議論し、早めに結論を出していく体制になっていると思います。それぞれの決定事項で、執行サイドが迷う時は、取締役会で、社長がいろいろな方の意見をお聴きになるので、議論がスピーディで、ガバナンスのチェックも効いていると思います。

新宅：他社と比較してもかなりスピーディです。

松井：確かに速いです。

KEIKO KANEKO

社外監査役

金子 圭子

2012年11月、株式会社ファーストリテイリング社外監査役に就任。弁護士、アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業パートナー。株式会社ユニクロ 監査役、株式会社朝日新聞社社外監査役、株式会社ダイフク 社外取締役。



サクセッションプラン(後継者育成計画)への関心は大変に高いです。お話しいただける範囲で、現在の議論について教えてください。

新宅：毎年、執行体制が進化しているんです。上席執行役員が複数人、どんどん増強されながら、適格な社員が昇格しています。そういうリーダーシップを発揮できるグループが存在しています。次の経営体制の母体になる人材がいる、ということです。カリスマリーダーが経営していた、昔ながらのユニクロの経営体制は、すでに変化を遂げています。GHQ(グローバル・ヘッドクォーター)および各国・各ブランドの組織が完成しています。今後は、今いる経営陣がチームとなって、つかさどる体制になると思います。誰かがリーダーになり、それを支えるチームができあがるのが想定されます。

松井：私は、2021年11月から参加しましたから、経験は短いですが、新宅さんがおっしゃったように、会社の未来、きちんと持続可能な成長を維持できる体制が整いつつあると感じています。本当に人材がすべてだと思いますので、その人材が厚めの層をつくっているな、と実感しています。

金子：次の体制に直接関連する議論ではなくても、重大な議題は、必ずサクセッションと関連しています。重大な議題の多くは、人事体制だったり、組織改編だったり、新しい部署の新設だったり、未来の体制に関連しているの、次の体制を意識しながら、こういうことを提案していらっしゃるな、というのがわかります。

新宅：後継の体制については、すごく良い布石を打たれていると思っています。成熟した取締役の方が多いので、とてもフェアに、それぞれの心の中で、納得感を持った話ができていると思います。誰をというより、どのように、というのが大事ですね。誰を、というのは、その時に最も適格な人が、リーダーになれば良いだけですから。

サクセッションプランの取り組みにおいて、取締役会の果たす役割が、大変重要であることがわかりました。今後、ファーストリテイリングがめざすべき未来像など、今後の道筋については、どうお考えですか。

金子：形式的な「べき論」から入っていないのが、ファーストリテイリングの良いところですね。取締役会の



MASAAKI SHINTAKU

社外取締役

新宅 正明

2009年11月、株式会社ファーストリテイリング 社外取締役に就任。株式会社NTTドコモ 社外取締役、NTTコミュニケーションズ株式会社 社外取締役。過去に、米国オラクル・コーポレーション 上級副社長、日本オラクル株式会社 代表取締役会長などを歴任。

社外取締役

キャシー 松井
(コール キャシー ミツコ)

2021年11月、株式会社ファーストリテイリング社外取締役に就任。一般財団法人ファーストリテイリング財団評議員。過去に、ゴールドマン・サックス証券株式会社でパートナー、副会長を歴任。1999年に「ウーマノミクス」を提唱。2021年5月MPower Partners Fund L.P.を設立。

KATHY MATSUI



構成は、会社の現状や今後の成長のために、どういう人材や意見が必要か、という点がスタートであるべきです。どういう構成が望ましいなどの一般論ではなく、今後のファーストリテイリングのめざすものを見据えながらどういう人材、どういう体制が必要かという発想から入っているのが良い点だと思います。

松井：今後ファーストリテイリングは、成長ドライバーの比重を、かなり海外にかけていくと思います。すでに、会社内のグローバル化が進んでいると思いますが、人材面も含めて、さらにブラッシュアップしていかなければなりません。私は、ESGの分野で仕事をしていますが、LifeWearが代表しているように、持続可能な社会のための戦略をもっているユニクロやファーストリテイリングは、ブランドそのものに、とてもポテンシャルがありますし、ポテンシャルと同時に、さまざまなハードルに直面するだろうとも思っています。規制もあれば、マクロリスクもある。そうした数多くのハードルを乗り越えられる体制と、柔軟性のある考え方を常にもつことが重要だと思っています。

新宅：リーダー候補の社員には、取締役会において、我々の目の前でプレゼンテーションしたり、意見を述べたり、意見交換したり、という経験をできる機会が設けられています。そうした機会があることで、あの人があればとか、あのチームであればとか、後継体制

のシミュレーションができています。ある時、次の体制をどうするかを、明確に議論するタイミングが来ると思います。その時は、大株主である柳井社長からの意見があり、指名報酬アドバイザー委員会を経て、取締役会に提案されます。こうしたプロセスを経て、承認し、決定されます。議論をするたびに提案される人材や構成は、どんどん変わっていくかもしれません。それくらい、社員が成長して、人材の厚みができているということです。柳井社長は、道筋をしっかり考える経営者なので、次の体制を提示して、後見をし、引き渡すというプロセスをリードしていくと思いますから、個人的には安心しています。我々は、その人に適格性があるか、スムーズに移行して発展できるかを監督します。それが、我々の役割だと思います。

取締役からのメッセージ



やな い ただし
柳井 正

LifeWearを通して、サステナブルな社会を実現し、 より良い企業として成長していきます

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」という企業理念のもとで、透明性のある経営を確実に実行し、我々がご提供するLifeWear(究極の普段着)を通して、服を着る幸せや喜びを、世界中のあらゆる人々にお届けしています。サステナブル(持続可能)な社会を実現していくために、有明プロジェクトによる全社改革を推進し、より良い企業として成長をしていきます。

1984年9月、当社代表取締役社長に就任。2005年9月より当社代表取締役会長兼社長(現任)。主な兼職は、(株)ユニクロ代表取締役会長兼社長、(株)ジーユー取締役会長、(株)リンク・セオリー・ジャパン取締役、日本ベンチャーキャピタル(株)社外取締役



はっとり のぶみち
服部 暢達

社外取締役

独立役員

グローバルのリスクをしっかりと管理し、 企業価値が増大するベストな方策を助言します

資本市場の代表という視点で「資本市場から見たファーストリテイリングの企業価値」を客観的に判断し、株主価値を上げるベストな方策を考えています。将来に向けて、より高い成長を期待され、高く評価されている企業だからこそ、その期待に応える企業であり続けるために、グローバルでのリスク管理をしっかりと行い、幅広い視野からのアドバイスをしていきます。

2005年11月、当社社外取締役に就任。米国ゴールドマン・サックスを経て、現在はM&A、企業価値評価などを専門に研究。早稲田大学大学院経営管理研究科客員教授、フロンティア・マネジメント(株)社外監査役、(株)博報堂DYホールディングス社外取締役、慶應義塾大学大学院経営管理研究科客員教授



しんたく まさあき
新宅 正明

社外取締役

独立役員

さらなる進化をめざし、 「情報製造小売業」への変革を推進します

IT分野の改革に効率的な投資が行われ、ITが事業を支えるようになり、ITを成功させている企業だと認識されるようになりました。「情報製造小売業」への変革が進み、データを分析し、知恵に変える動きが加速しています。レベルの高い人材の増加で、次のステージへと進んでいく体制が整いつつあります。取締役会も、そうした進化に貢献していきたいと思っています。

2009年11月、当社社外取締役に就任。米国オラクル・コーポレーション上級副社長、日本オラクル(株)代表取締役会長を歴任。現在は、公益財団法人スペシャルオリンピックス日本参与、(株)NTTドコモ社外取締役、NTTコミュニケーションズ(株)社外取締役



おおの なおたけ
大野 直竹

社外取締役 独立役員

現場から得られる有益な情報を 経営に活かせるよう、しっかりと提言していきます

現場が大切という考えは、経営トップを務めていた時から変わりません。店舗を訪れ、現場の声を聞き、一消費者としてお客様体験を積むことで得た改善点を、経営に活かせるよう提言しています。多様なバックボーンの方々が揃う取締役会は、バランスが良く、活発に意見が交わされ、柳井社長もしっかりと耳を傾けてくれています。今後も現場を大切にしたい提言をしていきます。

2018年11月、当社社外取締役に就任。大和ハウス工業(株)において取締役、専務取締役、代表取締役副社長 営業本部長、代表取締役社長、2017年11月より大和ハウス工業(株)の特別顧問を歴任



まつい
キャシー 松井(コール キャシー ミツコ)

社外取締役 独立役員

成長ドライバーである多様性の活用をめざし、 ロールモデルづくりにも尽力していきます

女性かつ外国籍の社外取締役として、多様な視点からの提案を心がけています。柳井社長はESG関連の知見と経験があり、多様性が成長ドライバーであるという、私と一致する考えを有しています。それを実現するための組織づくり、その一環である「ウーマノミクス(女性と経済)」を推進するロールモデルづくりに、これまで以上に力を注いでいきたいと考えています。

2021年11月、当社社外取締役に就任。ゴールドマン・サックス証券(株)においてパートナー、副会長を歴任。現在は、一般財団法人ファーストリテイリング財団評議員、MPower Partners Fund L.P. ゼネラルパートナー



くるまど じょうじ
車戸 城二

社外取締役 独立役員

未来を見据えたシナリオを描き、 イノベーションを進めていくためのサポートをします

建築に携わってきて思うのは、未来の環境目標は、今すぐに実現すべきものだということ。建物は未来にも存在し続けるからです。利益とサステナビリティのバランスをどうとっていくか、未来を見据えたシナリオの上に、現在やるべきことを的確に進めていく。そうしたファーストリテイリングのイノベーションを、取締役の一人としてサポートしていきたいと考えています。

2022年11月、当社社外取締役に就任。1982年1月、一級建築士登録。(株)竹中工務店において設計本部長、設計担当執行役員、常務執行役員を歴任。現在は、(株)竹中工務店顧問、早稲田大学創造理工学部建築学科非常勤講師



きょうや たか
京谷 裕

社外取締役

独立役員

中長期的な視点を大切にして、成長余力を最大限に引き出すための確かな提言をしていきたいと思ひます

生活必需品という観点で、LifeWearの価値観に通じる食料・食品関係の仕事に長く携わっています。米国やアジア地域の国々などでの12年にわたる海外赴任の経験、国内外での経営者としての経験から得た知見を活かし、社外取締役としての責務を果たすと同時に、中長期的な企業価値向上という視点を大切にして、ファーストリテイリングの成長余力を最大限に引き出すサポートをしていきたいと思ひます。

2022年11月、当社社外取締役に就任。(株)ローソン取締役、三菱商事(株)において農水産本部長、常務執行役員コンシューマー産業グループCEOを歴任。現在は、三菱食品(株)代表取締役社長兼CSO兼CHO(健康増進担当)



おかざき たけし
岡崎 健

ファーストリテイリンググループは今、事業のグローバル化、デジタル化をより推進し、次のステージに向けて、人材や事業インフラへの投資を積極化させるべき時を迎えています。だからこそ、現場の実態を正しく捉え、現実に根差した経営が重要です。経営の監督と執行を兼ねる者として、本質的な企業価値を持続的に高める「正しい経営の実現」に尽力します。

2018年11月、当社取締役に就任。(株)日本長期信用銀行を経て、マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社、同社パートナーを務めた後、2011年8月当社に入社。主な兼職は、(株)ユニクロ取締役、(株)ジーユー取締役、当社グループ上席執行役員兼CFO



やない かずみ
柳井 一海

本気で世の中を良くするために、グローバルな人材や世界のリソースを活かし、会社をより強くしていく必要があります。我々の企業理念を理解していただき、個人の成長が会社の成長につながり、より良い未来につながることを実直に伝えていきます。成長に伴い、大きくなるご期待にお応えするため、創業家の者として、取締役として、責務を全うします。

2018年11月、当社取締役に就任。ゴールドマン・サックス証券(株)、Link Theory Holdings(US) Inc.(現Theory LLC)を経て、2009年9月当社に入社。主な兼職は、Theory LLC Chairman、UNIQLO USA LLC Chairman、当社グループ上席執行役員



やない こうじ
柳井 康治

紛争による難民の増加、資源・原料価格の高騰など、世界中で不確実性の波が増し、事業を取り巻く競争環境は激的に変化しています。こうした環境下では、これまで以上に、ステークホルダーの皆様への納得性が高まるよう、良質で密度の濃いコミュニケーションを心がけ、「人を大切にしながら正しい経営へと会社を導く」ために、取締役として一層注力していきます。

2018年11月、当社取締役に就任。三菱商事(株)、三菱商事 在英 食品事業子会社 Princes Limited 出向を経て、2012年9月当社に入社、当社グループ上席執行役員

監査役



かねこ けいこ
金子 圭子

社外監査役 独立役員

スピード感と実行力のあるファーストリテイリングの監査役は、企業の成長を支えるという機能と同時に、リスクを回避することのできる複眼的な視野を提供することが重要だと思っています。不断の見直しを怠らず、これからもしっかりした体制固めに尽力したいと考えています。

2012年11月、当社社外監査役に就任。弁護士。アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業パートナー、(株)ユニクロ監査役、(株)朝日新聞社社外監査役、(株)ダイフク社外取締役



かしたに たかお
榎谷 隆夫

社外監査役 独立役員

柳井社長は、厳しい意見にこそ耳を傾けてくれるので、監査役も取締役も自由に発言し、闊達な議論が行われています。30年以上にわたる企業再生コンサルタントの経験、会計士、税理士としての助言も含め、社外監査役の枠に捉われず、幅広い分野について、忌憚のない意見や提言をしていきます。

2018年11月、当社社外監査役に就任。榎谷公認会計士事務所所長、(株)ブレイン・コア代表取締役社長、(株)エフ・ビーブレイン代表取締役社長、日本貨物鉄道(株)社外取締役



もり まさかつ
森 正勝

社外監査役 独立役員

ファーストリテイリングのミッションは、社会と調和して成長していくことです。適切なプロセスで意思決定されているか。継続的に企業の経済的・社会的価値が向上しているか。事業計画の実現を妨げるリスクはないか。それらを確認し、グローバルでのガバナンスの強化に努めていきます。

2020年11月、当社社外監査役に就任。学校法人国際大学特別顧問、スタンレー電気(株)社外取締役、キリンホールディングス(株)社外取締役



しんじょう まさあき
新庄 正明

常勤監査役

2012年11月、当社常勤監査役に就任。1994年2月当社入社、管理部部長、グループ監査部部長、(株)ジーユー監査役、(株)ユニクロ営業支援統括部部長を歴任。迅銷(中国)商貿有限公司監事他子会社4社監事



みずさわ ますみ
水澤 真澄

常勤監査役

2019年11月、当社常勤監査役に就任。2001年10月当社入社。グローバル計画管理部IRチーム部長を歴任。(株)リンク・セオリー・ジャパン監査役