

INTEGRATED REPORT

2023



LifeWearが世界を変える
LifeWear, Changing the World



FAST RETAILING WAY (FRグループ企業理念)

**服を変え、
常識を変え、
世界を変えていく**

統合報告書 2023

CONTENTS

04	CEOからのメッセージ
16	進化し続ける LifeWear
24	事業セクション
28	ユニクロ事業
50	ジーユー事業
52	グローバルブランド事業
54	サステナビリティセクション
56	商品と販売を通じた 新たな価値創造
60	サプライチェーンの 人権・労働環境の尊重
62	環境への配慮
64	コミュニティとの共存・共栄
68	従業員の幸せ
70	正しい経営(ガバナンス)
78	財務・非財務セクション
80	財務ハイライト
82	非財務ハイライト
84	CFOからのメッセージ
88	主要財務データ
90	沿革
92	株主・投資家情報
93	会社概要

編集方針

ファーストリテイリンググループは、世界中のお客様に最も愛されるNo.1ブランドをめざしています。『統合報告書2023』では、主力のユニクロ事業のコンセプトであるLifeWear(究極の普段着)を通して、グローバルで支持される背景や今後の成長性をひもときます。「服のビジネスを通じて、より良い社会の実現に貢献する」という創業時からの考えへの理解も深めていただけるよう、事業と一体で推進しているサステナビリティ活動についても説明しています。『統合報告書2023』が、株主、投資家、お取引先、従業員など、当グループと関わるすべての方との対話を深めるきっかけとなれば幸いです。

UNIQLO MEETS
STOCKHOLM
SWEDISH FUNCTIONALITY. INNOVATION AND DESIGN AT UNIQLO

世界中で お客様に最も愛される No.1ブランドをめざす

ファーストリテイリンググループは、ユニクロ、ジーユー、セオリーなどのブランドを世界中で展開しています。2023年8月期の連結売上収益は2兆7,665億円です。グループの中核事業であるユニクロ事業は、世界中に2,434店舗を出店し、売上収益は2兆3,275億円です。ユニクロはLifeWear(究極の普段着)のコンセプトのもと、素材調達から企画、生産、販売までの一貫したプロセスにより、高品質な素材や機能性素材を使った独自の商品を、手取りやすい価格で販売しています。ジーユー事業は、「ファッションと低価格」を強みとし、売上収益は2,952億円です。ファーストリテイリンググループは、事業活動における環境負荷を最小限にし、人権や健康・安全が守られたサプライチェーンの構築、循環型商品の開発、社会的課題の解決にも積極的に取り組むことで、世界中でお客様に最も愛されるNo.1ブランドをめざしています。



売上収益

10兆円

今後の成長目標



売上収益

2.7兆円

FY2023



CEOからのメッセージ

未来のために 行動する

代表取締役会長兼社長

柳井 正

経営とは、持続可能であることを前提にしています。ゴーイング・コンサーン(going concern=企業が将来にわたって継続していく前提)です。持続可能であるためには、グローバルな視点と良識をもって経営していくことが大事だと、創業時から考えてきました。

我々が提供しているLifeWear(究極の普段着)には、精緻な日本のものづくりの精神が息づいています。服の細部にまで心を配り、一枚一枚の生産プロセスに自ら関与して、深い信頼関係にある長年のパートナーと共に服をつくり続けています。最先端の技術を駆使して改革し、より良く進化させ、絶え間ない改善を続けていく。服そのものの価値を正面からお客様にお伝えし、「日本発の新しい服」としてブランディングを強化することで、グローバルでのブランドポジションを確かなものとしてきました。

地方の炭鉱町の商店街から始まり、売上高3兆円を目前に控えた今日まで、ひたすら真面目に、本当に良い商品をお客様に提供し続けています。そのおかげで2023年8月期の売上高は2兆7,665億円(前期比20.2%増)、営業利益は3,810億円(同28.2%増)と、大幅な増収増益となりました。連結業績に占める海外ユニクロ事業の売上高は初めて5割を超え、すべての事業国・地域で大幅な成長を遂げました。進化し続けるLifeWearを世界中のお客様に提供し続ければ、必ず世界最高のグローバルブランドになれると確信しています。グローバルなビジネスをより強力に進めるため、経営体制の面では、次世代の「チーム経営」強化の一環として、ユニクロ事業のグローバルCEOを務める塚越大介が、株式会社ユニクロの代表取締役社長兼COOに就任しました。今後は塚越を中心にグループが一体となった真の「全員経営」を実現し、経営の質をより高いものにしていきます。

我々が培ってきた独自の文化や発想を活かせば、世界の問題解決のために大きな貢献ができると思います。高い志をもつ個人や企業と力を合わせることで、平和で安定した世界をつくる道が開けると信じています。我々のステートメントである「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」ための挑戦を、これからも続けていきます。



UNIQUE CLOTHING WAREHOUSE



1984 ユニクロ1号店を
日本の広島市に出店



2006 初のグローバル旗艦店を
米国のニューヨークに出店

世界最高の グローバルブランドへ

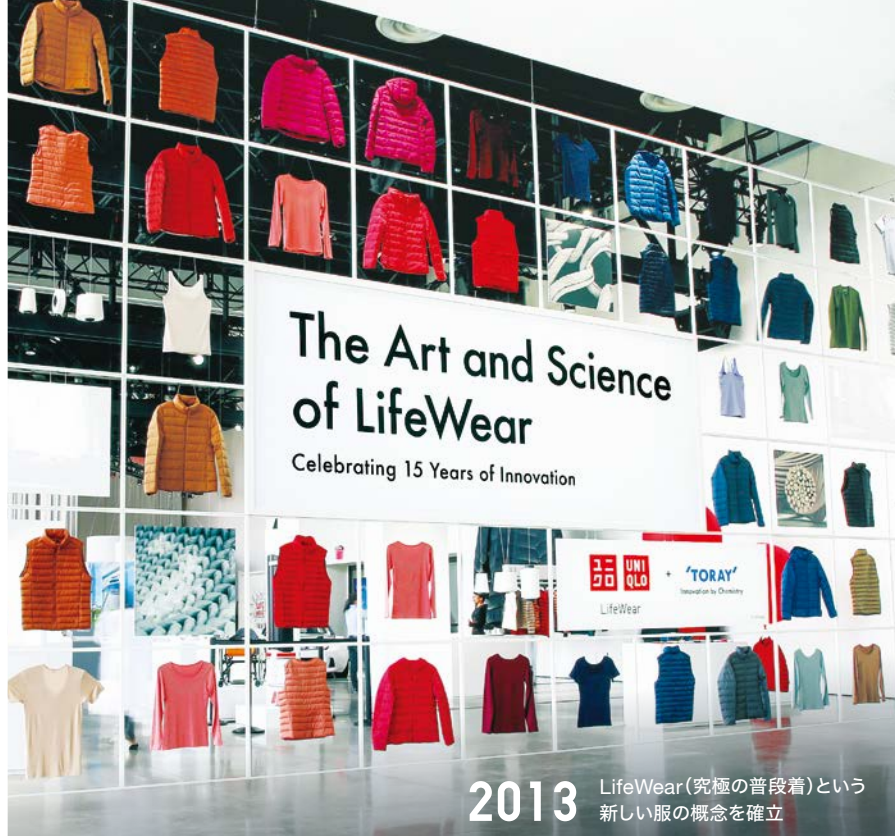
第4創業。新たに生まれ変わる

2023年8月期の連結業績は、2021年8月期以来、3期連続で過去最高の業績を更新しました。2024年8月期には売上高は3兆円を突破すると思います。今後、数年で売上高5兆円の達成、それを倍にした10兆円の達成も、途方もない目標ではないと思っています。

なぜ今そうした目標を発表したかという、新聞の取材で待ジャパンの栗山英樹監督と対談した時に、監督の熱意に感銘を受けたからです。勝つと決意しない限り、実現はできない。栗山監督は、自らチームメンバーを一人ひとり口説いて、選手のベストな力を引き出しました。我々も「今までのアパレル小売業がやったことがない水準でやる」と決意し、その船に全員が乗るか乗らないか。私自身が最初にその船に乗らないと、みんなは乗らないと思ったのです。

ユニクロは1984年に広島市に1号店をオープンしました。それが「第1創業」。「第2創業」は2005年です。2001

年のロンドン出店以降、失敗続きだった海外展開が、この年の香港出店で初めて成功し、その後、グローバルに成長していく突破口になりました。「第3創業」は2013年です。LifeWear(究極の普段着)という新しい服の概念を掲げ、グローバル化を加速しました。同時に情報製造小売業の基盤も整い、グローバルブランドになる土台が固まったと思います。そして今が「第4創業」です。2023年の年度方針を「第4創業 挑戦、実行、達成」とし、真のグローバルブランドになるために、新たに生まれ変わる時だと決意しました。今までと同様に、理想、高い目標を掲げ、それを達成する方法を考え、実行します。世界中のお客様に満足いただける商品をお届けして、世界最高のグローバルブランドになります。あらゆる人の快適な日常生活を実現し、いつでも、どこでも、誰でも、「ユニクロで買えば安心」という信頼感のあるブランドになりたいと思います。



2013 LifeWear(究極の普段着)という新しい服の概念を確立

売上高
10兆円
(目標)

第4 創業期

2023年~

世界中でお客様に最も愛されるNo.1ブランドを本気でめざす

第3 創業期

2013年~2022年

グローバル化を加速し、世界中でLifeWearの支持が広がる。情報製造小売業の基盤を確立

売上高
5兆円
(目標)

第2 創業期

2005年~2012年

グローバルブランドをめざして海外進出を本格化

売上高
2.7兆円

第1 創業期

1984年~2004年

ユニクロ事業やSPAの基本を確立

売上高
1.1兆円

売上高
3,839億円

'84 '00 '01 '02 '03 '04 '05 '06 '07 '08 '09 '10 '11 '12 '13 '14 '15 '16 '17 '18 '19 '20 '21 '22 '23



世界唯一、日本発のLifeWear

世界中のあらゆる人のための「究極の普段着」

LifeWearは、優れたデザイン性や高い機能性をもち、快適で、長く着られる、誰もが手に届く究極の普段着です。世界で唯一、我々だけがご提供しています。この服の新しい価値が生まれたのは「日本」です。1999年に制定したユニクロ初のブランドメッセージは、「ユニクロは、あらゆる人が良いカジュアルを着られるようにする新しい日本の企業です」。日本の美意識や精緻なものづくり、勤勉な精神など、日本独自の価値観を活かし、それを強みとして世界に打って出ると考えていたからです。ユニクロの服は、ファッション界の常識を覆し、生活を快適にする部品と定義し、工業製品をつくる精緻さと厳格な品質管理でつくってきました。この匠の精神こそが、世界中でお客様に支持され、成長できた最大の要因です。

実質的な価値を伴った商品を求める方向へ価値観が変化したこともLifeWearへの支持の拡大につながり、欧米でのユニクロのプレゼンスは飛躍的に高まりました。

ロンドン、パリの中心部では、現地のトップブランドと並ぶ店舗数となり、米国では進出している都市での認知度が80%以上にまで高まりました。欧米で事業を継続的に拡大できる基盤ができたことで、真のグローバルブランドになる条件が整いました。

What is LifeWear?

1. 生活ニーズから発想した服
2. 細部への工夫に満ちた服
3. シンプルで完成度の高い部品としての服
4. 変化を先取りして進化し続ける服
5. あらゆる人のための上質な服

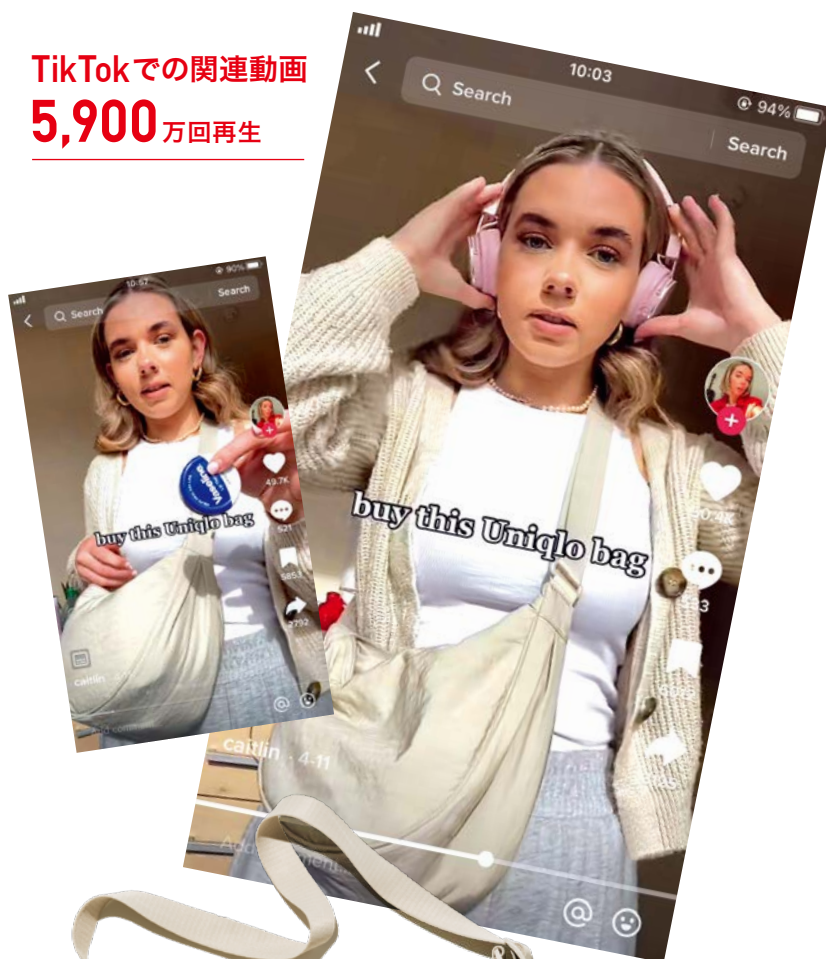
「Global is local, Local is global」で大きな成果

「グローバル」と「ローカル」が現場で一体となって、業務の改革を進めてきたことが、成功の原動力だと思っています。我々が掲げてきた「Global is local, Local is global (グローバル即ちローカル、ローカル即ちグローバル)」の考え方の実行段階に入っています。またユニクロでは、各国のチームとグローバルヘッドクォーターが一体となって、お客様の声をもとに、ローカルでニーズがあり、世界にも通じる商品の開発を行っています。また、グローバルマーケティングも強化することで、コア商品(Tシャツ、フリース、カーゴパンツなど)を中心に、大きな成果が出ています。SNSから人気に火がついたラウンドミニショルダーバッグは、世界中で1,400万点以上が売られています。英国のガーディアン紙が「ファッション関係者の間で『ミレニアル世代のパーキン』と呼ばれている」と報じたほどです。SNSにより一瞬で口コミが世界中に伝わりました。市場が国内市場からグローバル市場になったということです。

ファッションやライフスタイルの変化は全世界、同時多発的に起こる時代になりました。グローバルで成長するためには、お客様の声を聞き、商品の完成度や、時代・トレンドを反映する精度を上げることが重要です。我々には、良い商品をつくる体制が既にあります。ニューヨーク、ロサンゼルス、ロンドン、パリ、上海、東京にR&Dセンターがあり、アジアに長年の信頼できるパートナー工場があ

ります。また、グローバルに店舗網とEコマースの会員基盤をもち、そこに年間3,000万件以上の世界中のお客様からのご要望、ご不満が集まります。アジアを代表して、初めてのグローバルブランドになれる可能性が、我々にはあるのではないかと考えています。

TikTokでの関連動画
5,900万回再生



世界に広がるR&Dセンター



お客様・店舗の声(2023年8月期)

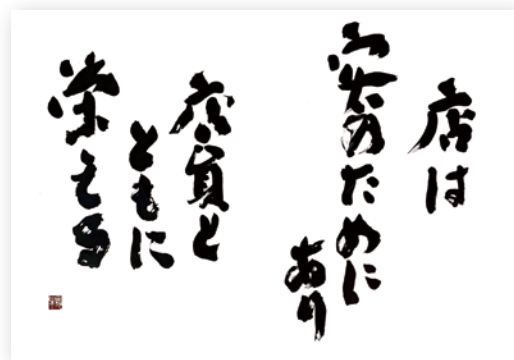
3,690万件

三日月形のユニクロ「ラウンドミニショルダーバッグ」は、コンパクトなのに10cmのマチがあり、見た目以上に荷物が入ります。英国のインフルエンサーが、動画共有アプリTikTokで収納力の高さとおしゃれなコーディネートを紹介し、たちまち大人気になりました。世界各国で売り切れが続出、発売から1年経っても人気が続いています。

店舗経営の革新

「店は客のためにあり店員とともに栄える」

私の執務室には、「店は客のためにあり 店員とともに栄える」という言葉が掲げられています。ユニクロを創業する前、この言葉を提唱した倉本長治さん主筆の雑誌『商業界』を読み、純度の高い結晶のような言葉を見つけました。人生で最も影響を受けた、最も好きな言葉です。極めてシンプルな表現の内に、商いの原理原則のすべてが込められています。経営の目的は、「お客様つまり店舗のファンを増やしていくことです。売場の従業員の成長が、会社の将来の鍵を握っているのです。店舗の販売員は単なる作業者ではなく、全員が経営者であり、店舗の店主、リーダーです。一人ひとりの店舗スタッフが、お客様にどのような価値を感じてもらうか、それを自分の頭で考える知的労働者になる必要があります。そこから店舗経営の革新が始まります。今、最も必要なことは、販売員のさらなる教育、訓練です。



倉本長治さんの言葉が書かれた書(小林抱牛書)

全世界、全店舗で同じサービス水準でLifeWearを提供するために、経営者は自ら、世界各国の店舗に繰り返し入り、守るべき基準を丁寧に説明し、一緒になって実行する働き方をしてほしいと思っています。商品がどこにあり、特徴は何か、お困りごとはないか、お客様に寄り添える親切な販売員の育成に力を入れています。販売員の採用、育成、評価など、グローバルで統一した基準や制度をつくり、徹底することで、より高いお客様満足の実現に取り組んでいます。



個店経営。

訪れる価値のある店舗づくり

私は、一般的なチェーン展開はだめだと思っています。個店経営の店舗が集まって、グローバルにチェーン展開していくのが良いと考えています。地域のニーズとグローバルのニーズを融合した店舗が生き残るということです。地域で最も良い店舗だけがグローバルで通用します。Eコマースが発達してくると、行く価値がある店舗しか存在できません。コロナ禍でわかったのは、Eコマースは万能ではないということです。やはりお客様は店舗に行きたいがっている。行く意義がある店舗に行きたいのです。我々は欧州の主要都市や、米国ニューヨークのソーホーと5番街に店舗をつくりました。それが成功の要因だと思っています。欧州でも米国でも、デベロッパーから「ぜひうちの地域に、ショッピングセンターに来てください」とお声をいただきます。そこで、チェーンストアではなく、個店経営を展開していくわけです。現地のお客様のニーズを理解し、市場情報を知っている現地の人と、日本人が共同で経営していく。個店ごとに、独自に問題の解決に取り組むとともに、グローバルヘッドクォーターのメンバーが常に現場に入って、現場と一緒に問題を解決する。店舗、生産、物流、販売の現場がグローバルヘッドクォーターと一体となり、直接つながることで、本質的な問題解決ができます。グローバルで個店経営を強化していくとは、そういうことです。



人気の観光スポットである東京・浅草に2021年オープンした「ユニクロ浅草」のキービジュアルは、浅草の街を連想させる「千社札」がモチーフです。地元のみなさんに愛される店舗、ともに成長している店舗をめざしています。



UNIQLO 
LIVE STATION

店舗の販売員が着こなしなどを紹介する動画のライブ配信を通じて、商品を販売する「ライブコマース」が人気です。日本では1年間の累計視聴者数が1,000万人を超えました。実店舗の販売員がデジタル上でも接客をすることで、店舗とデジタルで相乗効果を生み、各店舗のファンづくりにつなげています。17の国・地域、9言語でライブ配信をしています(2023年11月現在)。

ライブコマースの
年間累計視聴者数(日本)
1,000万人突破



真の「全員経営」の実現



「チーム経営」の体制を強化

2023年9月に、ユニクロ事業のグローバルCEOを務める塚越大介が、株式会社ユニクロの代表取締役社長兼COOに就任しました。塚越は入社して22年になりますが、国内店舗の店長、中国大陸のCOO、北米事業のCEO、我々の社内人材育成機関であるFR-MIC (FR Management and Innovation Center)の責任者も経験していて、世界中のビジネスを熟知しています。我々の基本方針は現場が一番ですが、店舗も本部も全部知っている彼は適任です。私は、株式会社ユニクロ代表取締役会長兼CEO、株式会社ファーストリテイリング代表取締役会長兼社長として、これまで通りグループ全体の経営の意思決定と経営執行

を担っていきます。私もまだまだ現役で頑張ります。

これまでも各国の経営者や各部門の責任者でチーム経営を実践してきたので、今後も塚越を中心に、引き続きその体制を強化していくことになります。すでに経営チームが中心となって、さらに次の時代を担う20~30代の経営者候補を発掘して育成するサクセッションプランをつくり、世界各地で実行しつつあります。若い力に大いに期待しています。世界各国・各地域の経営者と共に経営チームを構築すると同時に、全社の各部門が連携し、グループ一体となった真の「全員経営」を実現していくことで、経営の質を高めていってほしいと考えています。

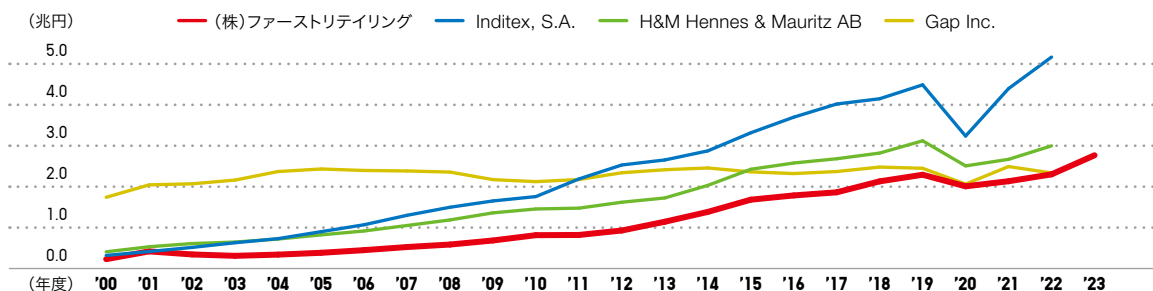
世界最高の基準で仕事をする

社員全員が経営者のつもりで仕事をしたら、効率はすごく上がると思います。全員に成長意欲があり、一番下の人でも努力して能力が上がれば、トップまで行ける。そんな会社にしたくて「グローバルワン・全員経営」を掲げています。2023年3月に日本で大幅な賃上げを実施したのは、世界最高の基準で仕事をしてほしいからです。今、一番必要なのは、世界最高水準の人材です。優秀な人材が少数精鋭で、ワンチームで仕事をする組織をつくっていくことが、事業拡大と収益性の改善へ導く勝因になると思います。成功は、少数精鋭でもたらされます。人海戦術では店舗も社員も会社も、すべてをだめにします。優れた人材には、これまで以上に高い給料で報い、少数精鋭を徹底していこうと思っています。

第4創業で非常に重要なことは、人材投資の強化です。

我々は日本発の企業ですが、日本企業でもなく、米国企業でもなく、本当のグローバル企業にならないといけないと思っています。例えば、欧州ではCOOのほとんどが現地出身です。日本と現地の人が共同で経営しています。我々の商品や顧客のことを理解して、グローバル市場のことをよく知っている現地の人が経営者の中にいないと、うまくいきません。これまでの日本人中心の体制から、世界中の人材が、経営者やプロフェッショナル職に就く経営体制に変革します。世界中で最高水準の人材の採用を強化し、その人たちが各事業を異動しながら、経営者としてキャリアを積んでいく。全員で情報を共有して、WBC (ワールド・ベースボール・クラシック) のように個人の才能とチームワークで、世界最高水準の仕事をし、世界で勝っていきたくと思っています。

世界の主なアパレル製造小売業の売上推移



*各社のアニュアルレポートより作成、2023年10月末時点の為替レートで算出(1USドル=149.5円、1EUR=158.7円、1SEK=13.4円)





世界で最も 必要とされる会社

事業そのもので社会に貢献

ファーストリテイリングの前身の小郡商事を、父から引き継いだ時、どんな会社にするかを考え、決めたのが「社会に良いことをする」ということです。私の商売の原点です。

海外に出る時の3つの問いがあります。第1は、「あなたは何者で、どこが他の人と違うのですか？」同じことをするのなら、その国に行く必要はありません。第2は、「あなたは世界にどんな良いことをしてきましたか？」我々は難民の支援や障がい者の雇用、服のリサイクル、人権への取り組みなどを、これまで真摯に取り組んできました。そうした行動履歴があって、初めて信頼されます。第3は、「あなたはこの国にどんな良いことをしてくれますか？」単にお金儲けがしたいなら、誰も相手にしません。自分が何者で、何ができて、何を実現したいのか。その思いが伝われば、仲間ができます。同じ志をもつ世界中の優れた個人や企業とチームを組み、誰もやったことがないものを生み出し、社会を変えることができる。我々がやってきたのは、そう

いうことだと思います。近年のパンデミックや世界の紛争、戦争を通して、我々が思っている以上に世界がシームレスにつながっていることが露わになりました。グローバル化、デジタル化が進み、個人の生活も、企業の経営も、世界中のどこにいても、全部つながっています。「自分だけが良くなる」ことは不可能です。このような時代に、最も良くないのは、自分のことだけ、自社のことだけ、自国のことだけ、といった一方的な利益しか考えないことです。単純な思考、極端な行動、自分たちと異質なものを許容しない不寛容、そうした考え方では、これからの世界は何も解決できないと思います。国や民族の枠組みを超えて、もっと高い位置から世界を見て、社会のために商売をする視点をもてば、世界はまだまだ、さまざまな可能性に満ちています。未来を信じる。未来は自分たちでつくる。その覚悟が必要です。お客様を信じ、商売のつくり出す価値を信じ、これからも社会のために仕事をしていきます。

小郡商事(株) 経営理念

Date No.

1. 顧客の要望にこたえ、顧客を創造する経営
2. 良いアイデアを実行し、世の中を動かす。社会を変革し、社会に貢献する経営
3. いろいろな企業のカサの中にも入らなれば自主独立の経営
4. 時代に適応し、自ら能動的に変化する経営
5. 社員一人々が自活し、自省し、1131131した組織の中で、のびのび働かせる人間中心の経営
6. 世界中の才能を活用し、自社独自のI.D.を確立し、若者の支持率100%の商品、業態を開発する、真に国際化できる経営
7. 唯一の顧客との直接接点は商品売場である事を徹底認識した、商品売場中心の経営 全社員最優先
8. 社長中心、全社員一致協力、全部門連動体制の経営
9. やる気、革新、実行力の経営 スピード経営
10. 公明正丈、信賞必罰、完全実力主義の経営
11. 管理能力の量的アップ、ムダの徹底排除、常に考えた採算
12. 管理能力の質的アップをし、ムダを徹底排除し、採算を常に考えた、高効率、高収入の経営
13. 成功失敗、情報を具体的に徹底分析、記し、次の実行の参考に経営
14. 積極的にチャレンジし、困難を、競争を回避しない経営
15. 700億の戦いに勝つ、実績で勝負し勝つ経営
16. 正しい事、小さな事を基本を確実にやり、正しい方向に忍耐強く、最後まで努力する経営。一歩のちのち長期ビジョンを全社で共有し正しい事、事
17. 商品そのものよりも、企業姿勢を買ってもらう。感懐以上の鋭い、仕事の表面よりも本質を追求する経営
18. 117もアラスカを越え、先行投資をし、未来に希望を持ち、活性化経営

会社の目標... 年率30%以上の売上高利益の成長率を維持し、10年後に日本を代表するアパレル企業になる。

会社の目的... 顧客の創造、収益の拡大、会社の安定

1987年度目標... F.C. 4店舗、山口県、広島県、岡山県 直営2店舗、広島

経営利益 1億2000万円、売利益率40%、売上高26億以上

柳井正が1979年に作成した「小郡商事(株)経営理念」は、その後、理念が追加され「経営理念23カ条」となりました。経営に対する基本的な価値観は、現在まで変わっていませんが、第8条の「社長中心」は、のちに「全社員最優先」に変更されています。家族中心の経営だった小郡商事は、社員中心のファーストリテイリングへと成長しました。



LifeWear

Our Philosophy

進化し続ける LifeWear

LifeWearは、ファーストリテイリングがお客様にお届けする、すべての服に通じるコンセプトです。生活に欠かすことのできない服には、暮らしをより豊かにし、社会をより良くしていく力があります。世界中のあらゆる人々の生活ニーズから考え抜かれたLifeWearは、これからの時代に最も必要とされる服です。上質な素材、洗練された美しくシンプルなデザイン、使いやすさを考えた細部へのこだわりなど、時代のニーズを反映して進化し続けます。

Our Philosophy

1. 「MADE FOR ALL」の精神
Our MADE FOR ALL Ethos

2. 信頼が支える「究極の普段着」
LifeWear: Built on Trust

3. 「新しい産業」が未来を変える
A New Industry of Growth and Sustainability

Our MADE FOR ALL Ethos

「MADE FOR ALL」の精神

私たちがお届けするのは、誰もが欲しくなる本当に良い服です。

そこには「MADE FOR ALL」の精神が存在します。

人種や国籍、性別、職業などの概念を超えた、あらゆる人のための服をつくり続けます。

Our
Philosophy

1



あらゆる人に選ばれる服

衣・食・住の一つである「衣＝服」は、世界中のあらゆる人の生活にとって欠かせない、生活のインフラです。LifeWearがベーシックな服であるのは、服に個性があるのではなく、着る人に個性がある、と信じているからです。着る人にとって、服は「部品」であり、自由に組み合わせて着ていただきたいと考えています。つくり手ではなく、着る人の価値観からつくられる、新しい発想の服です。ベーシックだからこそ、年齢や性別を選ばず、国や地域、時代を問わず、常に幅広い需要があります。安定的に多くのお客様にお買い求めいただけるLifeWearは、より豊かで快適な毎日をお届けすることをめざしています。

誰もが手に取りやすい価格の服

LifeWearは、すべてがお客様起点の発想からスタートしています。「お客様にとって、適正な商品を、適正な時期に、適正な場所、適正な量、適正な価格で、最も便利かつ効率的な方法で、服をお届けする」ことを実現するために日々努力しています。お客様にリーズナブルな価格でご提供するために、ベーシックな服だからこそできることがあります。スケールメリットを活かすことで、最高級の素材をリーズナブルな価格で仕入れ、上質でありながら手に取りやすい価格に抑えています。世界中のあらゆる人に気軽に購入していただくために、サプライチェーンや働き方などすべての改革を実行していく有明プロジェクトを通して、さらなる努力を続けていきます。

世界中で支持が広がる服

LifeWearは、現在26の国と地域で販売しています(2023年8月末時点)。多様な価値観を尊重し、世界中の国と地域の歴史や文化に敬意を払い、そこで暮らす人々の生活をより快適に、さらに役立つことをめざして服づくりをしています。一人ひとりの個性を大切に、お互いの考え方を尊重する。そんな風土のなかから「あらゆる人のための服」は生まれます。人々の生活スタイルの変化に伴い、着心地が良く、快適な服が選ばれるようになったことで、LifeWearへの支持がグローバルで高まっています。これからももっとたくさんの世界中の人々に、より時代のニーズに合ったLifeWearをお届けしていきたいと思っています。





Our
Philosophy

2

LifeWear: Built on Trust

信頼が支える「究極の普段着」

お客様のニーズをもとに商品を開発しています。

御取引先工場や素材メーカーとの協力体制によりLifeWearは生み出されています。

「究極の普段着」とは

お客様中心の服づくり

LifeWearとは、商品としての服そのものだけでなく、服を生産するプロセスや販売方法、お客様がわくわくする購買体験、販売後の服のリサイクルやアップサイクル(創造的再利用)までをも含みます。Eコマースプラットフォームと全世界で3,000を超える店舗からの情報網を駆使して、お客様のニーズをいち早くつかみ、お客様が本当に欲しいと思う商品を企画・開発・生産・販売しています。お客様とダイレクトにつながり、双方向の緊密なコミュニケーションを取ることで、お客様を起点とした商品づくりを実現しています。こうした新たな情報製造小売業の実現を通して、「究極の普段着」であるLifeWearは生み出されています。



お取引先工場との信頼構築

1987年に自社商品の企画・開発・製造に取り組み始めてから、最大の財産だと思うのは、信頼できるお取引先工場との長年にわたるパートナーシップです。日本の繊維産業の優れた技術を受け継ぐ専門家「匠」チームが、お取引先工場に直接、技術指導を行い、生産者と強い信頼関係を築きながら、品質向上に努めてきました。お取引先工場での安全管理体制の確立、品質の確保など、自社の社員が現場に自ら入り込んで支援することは、Win-Winの関係を築く上で欠かせないものです。商品の品質だけでなく、気候変動への対応、人権尊重の取り組みなどでも協力し合い、一丸となって推進することで、より良いLifeWearをつくり続けていきます。

戦略的パートナーとの協力体制

LifeWearの強みの一つに、理念や志を共有する一流の企業や個人との協力体制があります。例えば、高い素材開発の技術力をもつ企業との協業により、新しい素材を開発することで、他社がまねのできない競争力のある商品をつくり出してきました。東レ株式会社とは、2006年に「戦略的パートナーシップ」を締結し、ヒートテックをはじめ、エアリズム、ウルトラライトダウン、リサイクルダウンなどの数多くのヒット商品を誕生させています。また、株式会社島精機製作所のホールガーメント®技術を活用したユニクロの3Dニットや、世界的なデザイナーとのコラボレーション商品も、世界中で多くのお客様に愛されています。

A New Industry of Growth and Sustainability

「新しい産業」が未来を変える

LifeWearのコンセプトを基本に、商品としての服そのものだけでなく、服の生産から販売後のリサイクル、アップサイクルにまで踏み込んだ、これまでにない「新しい産業」を創出します。

Our Philosophy

3



ファーストリテイリングのめざす
新しい服のビジネスモデル



サプライチェーンを持続可能にする

地球規模で価値を循環させる

あらゆる人の多様性を尊重する

コミュニティを支え社会に貢献する



RE.UNIQLO STUDIOは、愛着ある服を大切に着続けていただくためのサポートを行う場。リペアやリメイクによる、服との新しい付き合い方をご提案します。

社会の持続的な発展に貢献

LifeWear(究極の普段着)のコンセプトを大切にされた服づくりを追求し続けることは、サステナブル(持続可能)な社会への貢献と、事業の成長につながると確信しています。

「LifeWearを生み出す」過程では、お客様が本当に必要なものだけをつくり、販売し、無駄をできるだけなくす取り組みを推進しています。生産から輸送、販売に至るまでのすべてのプロセスで、温室効果ガスや廃棄物を排除した環境負荷の少ないものづくりを実現し、人権にも配慮し、お客様に安心してご購入いただけるサプライチェーンの構築をめざします。

販売後の服にも責任をもち、リユース、リサイクル、アップサイクルなどを通して、「LifeWearを活かし続ける」ための新たなサービスや技術の開発に取り組みます。また、複雑化する社会的課題の解決に寄与するため、服を通じた社会貢献やダイバーシティの取り組みをグローバルに拡大していきます。

このような「服の循環経済」を実現することで、社会をより豊かに、持続可能なものへと変えていきます。その根底には、「あらゆる人の多様性を尊重する」「コミュニティを支え社会に貢献する」というLifeWearの価値観があります。私たちは、服のチカラで、未来をより良いものへと変え続けていきます。



お客様が着なくなった服を回収し、世界中の難民・国内避難民のほか、店舗を展開する国や地域において、社会的に弱い立場にある人々へ寄贈しています。

©Kamioka/UNIQLO

事業セクション

BUSINESS PROGRESS

良い服を着る喜び、幸せ、
満足を提供

ユニクロ事業



ジーユー事業



グローバルブランド事業

Theory



COMPTOIR DES
COTONNIERS

PRINCESSE tam•tam
PARIS



着回しやすいカーゴパンツは、日常着の新しい定番。自転車の前の人物が着用している「カーゴパンツ」は、ストレッチ性のあるコットンドビー素材でやわらかなはき心地です。後ろの人物が着用している「ワイドストレートカーゴパンツ」は、やわらかな風合いのコットン100%。ウエストの後ろがゴム入りなので、はき心地がラクです。

PETIT MARCHE





INTERVIEW

2023年9月に株式会社ユニクロ代表取締役社長兼COOに、塚越大介が就任しました。これはかねてより、経営トップの柳井正が考えていた「次世代チーム経営」体制の第一歩です。今回は、株式会社ユニクロの新しい代表取締役社長兼COOである塚越大介に、現在の思いや目標などについてインタビューしました。

Q. 入社のも機と、ユニクロの社長に就任してからの思いを教えてください。

A. 入社前に会社の説明を受けた時に、柳井正が一人の人間として正しい道徳観、倫理観をもち、常に誠実だと感じました。それを確かめるために、22年間ずっと働いてきました。他の社員も、柳井のそんな人柄や考え方に共感・共鳴して働いているのではないのでしょうか。

私は2022年9月にユニクロ グローバルCEOに就任しており、株式会社ユニクロの社長になった今も、仕事内容は、その頃からほとんど変わっていません。これまで以上に身を引き締め、経営チームをグローバルでつくっていくために尽力していく覚悟を決めたというのが、今の一つの大きな思いです。

Q. 店長、中国大陸COO、北米事業CEOなどを経験したなかで、印象的だったことは何ですか。

A. 店長をはじめ、FR-MIC(社内人材育成機関)の責任者、中国大陸のCOOなど、いろいろな経験を積んできました。なかでも、ずっと赤字だった北米事業が、チーム一丸となって実施してきた事業構造改革によって黒字化し、成長ステージに転換できたことが印象深いです。北米市場は、世界でも競争が激しい地域ですし、楽な商売ではありません。だからこそ、そうした市場で勝つためにチャ

レンジし続けることは、全社にとって意味があることだと思っています。

Q. 今、そしてこれから重点的に取り組んでいきたいことは何ですか。

A. ブランディングとマーケティングです。我々の商売は一枚一枚、一店舗一店舗の積み上げでできています。お客様にファンになっていただくことが重要です。世界には、まだユニクロの商品や会社について知らない方が多くいます。物を売る前に、まずは我々の会社を知っていただき、支持していただきたいと思います。これまで以上にLifeWearの商品価値を伝えていきたいですし、店を単純に開くだけでなく、地域のコミュニティに根差したマーケティングを大切にしたいと思っています。Why do we exist in this market?(我々は、なぜこの市場に存在しているか?)と、問い続けたいといけません。

年間3,000万件以上のご意見をお客様からいただいでいて、それらはすべて、我々への期待の表れですので、こうしたお客様からのご要望を、すぐ商品化してお届けすることで、お客様の生活が快適になり、豊かになると信じています。我々にとって、チャンスはたくさんあるので、グローバルと各国がつながってチーム経営をしていくことが、次のチャレンジだと思っています。「グローバルワン・全員経営」を実行し、世界中で飛躍していきたいと考えています。

DAISUKE TSUKAGOSHI

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
株式会社ユニクロ代表取締役社長兼 COO

塚越 大介

- 2002年 3月 株式会社ファーストリテイリング入社
- 2013年 3月 ユニクロ米国 営業部長
- 2015年 1月 株式会社ユニクロ 営業本部ユニクロ大学 部長
- 同 6月 株式会社ファーストリテイリング
FR-MIC (FR Management and Innovation Center)
グローバルユニクロ大学 部長
- 同 7月 株式会社ファーストリテイリング 執行役員
ユニクロ米国 Co-COO
- 同 10月 ユニクロ米国 COO
- 2016年 3月 FR-MIC 担当(現任)
- 2017年 9月 FAST RETAILING (CHINA) COO
- 同 12月 株式会社ファーストリテイリング 上席執行役員(現任)
- 2020年 8月 ユニクロ米国 CEO
- 同 9月 有明プロジェクト統括(現任)
- 2022年 7月 ユニクロノースアメリカ CEO(現任)
ユニクロカナダ CEO(現任)
- 同 9月 ユニクログローバル CEO(現任)
- 2023年 9月 株式会社ユニクロ 代表取締役社長兼 COO(現任)

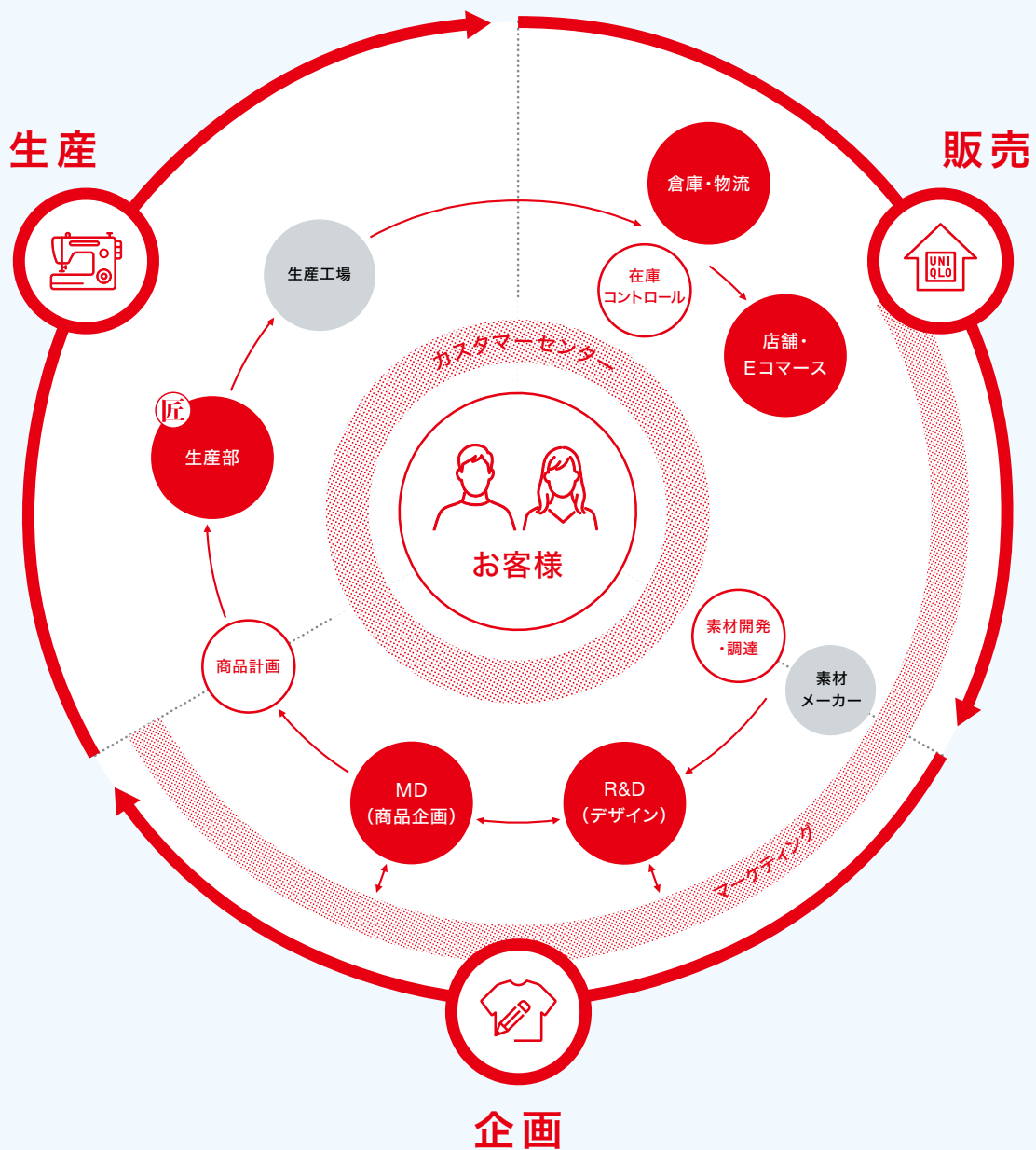






UNIQLO SUPPLY CHAIN

お客様中心の服づくり



START



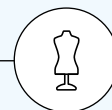
お客様



コンセプトの決定



素材決定・調達



デザインサンプル作製

PLANNING

企画



2023年秋に始動した「UNIQLO:C(ユニクロ:シー)」を手がけるイギリスのデザイナー クレア・ホワイト・ケラー氏。モード界での多様な経験をもち、LifeWearの新たなスタンダードを切り開きます。

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、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とR&Dの従業員が集まって、「コンセプト会議」を開きます。この会議でデザインコンセプトが決定され、そのコンセプトに沿って、デザイナーがデザインを起こします。起こされたデザインを基に、数多くのサンプルを作製します。サンプルを基に、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り行います。その後、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、工場に増産・減産の指示を出します。これも、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に安定調達しています。この際、スケールメリットを活かすことで、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。

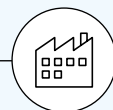
コア商品の素材開発は、特に重要だと考えています。機能性、着心地、風合いなどを徹底的に検討し、より良いものになるように改良を重ねています。デニムを例にとると、世界中のジーンズメーカーから高い評価を得ているカイハラ株式会社から、ユニクロ仕様で紡績・染色したデニム生地を調達しています。東レ株式会社とは協業で、新たな素材を糸から開発しています。そうした取り組みから、ヒートテックをはじめとする、これまでにない機能性素材の商品を生み出しています。



デザイン決定



数量決定



生産開始

PRODUCTION 生産



ユニクロの取引先の生地編立工場

生産工場

ユニクロは、ほとんどの商品の生産を、中国大陸をはじめ、ベトナム、バングラデシュ、インドネシア、インドなどの工場に委託しています。取引先工場とは長年にわたる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場である「工場コンベンション」を毎年開催しています。また、すべての縫製工場と主要素材工場に、人権侵害、労働環境、管理体制などのモニタリングを実施することで、適切に商品が製造されていることを確認しています。モニタリング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。2023年からは、紡績工場でも同様のモニタリングを開始しました。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・生産進捗管理の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、直接工場の現場に入り込むことで、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。

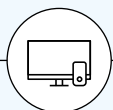
「ユニクロの生産工場で、私は、染色技術を指導しています。技術だけでなく、工場で働く人々の生産管理に対する心構えを変え、より良い工場に成長させることが大切です。日本の優れた技と心を伝承していくことに、やりがいと誇りを感じています」



匠 染色の匠
飯田 和秋



各国へ出荷



テレビ・ウェブCM開始



追加生産

SALES

販売



ユニクロ 前橋南インター店

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、店舗へ在庫を投入することで、経営効率を上げることです。週次で各店舗の販売状況と在庫水準を確認し、必要な在庫を各店舗に送り込み、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、商品売り切るために、マーチャンダイザーや営業部門と連携を取り、売価変更のタイミングを図ります。

マーケティング

季節ごとにコア商品（ヒートテック、ウルトラライトダウン、エアリズム、プラトップなど）を対象に、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割安のお試し価格）」で提供することで、集客を図っています。

店舗

2023年8月末の国内のユニクロ店舗は800店舗（フランチャイズ店10店舗を含む）、海外のユニクロ店舗は1,634店舗と、国内の2倍以上です。地域別では、グレーターチャイナ（中国大陸・香港・台湾）が1,031店舗、韓国が126店舗、東南アジア・インド・豪州が342店舗、北米が67店舗、欧州が68店舗です。大量出店を維持しながら、各地域の歴史や文化を大切に、地域に根差した店舗の出店を強化します。



新聞折り込みチラシ



テレビCM



ロードサイド型店舗



店頭販売・Eコマース販売



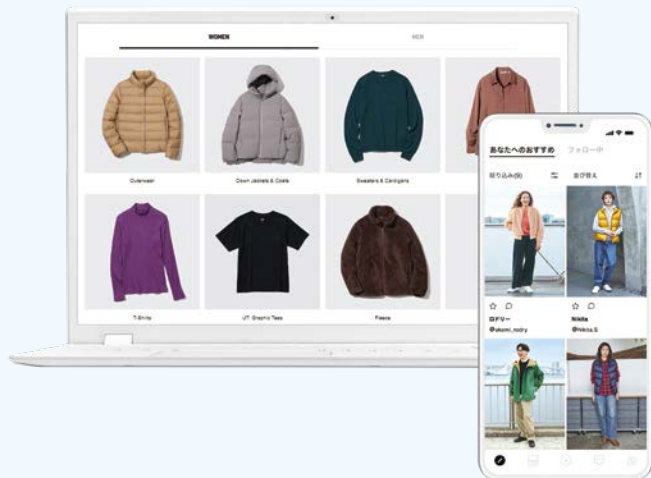
お客様

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

UNIQLO.com



着こなし発見アプリ
StyleHint

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。2023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15.0%、グレーターチャイナ、韓国、北米、欧州で約20%、東南アジア・インド・豪州では約10%です。お客様のご都合に合わせて便利に買い物をしていただける、店舗とEコマースを融合したサービスの拡充や、ライブコマースなど、情報発信基盤としての役割も強化していきます。

カスタマーセンター

お客様のご要望などの情報を、カスタマーセンターで分析し、商品の改善、新商品の開発、サービスの改善に役立てる重要な役割を担います。AI（人工知能）やチャットボット、音声認識の最新技術も導入し、電話やメール、チャットなど、お客様のニーズに合ったチャネルを提供しています。お客様のご要望を受けて改善した商品の一部を、特設ウェブサイト「UNIQLO UPDATE」などを通じてお客様にお伝えしています。

UNIQLO UPDATE

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



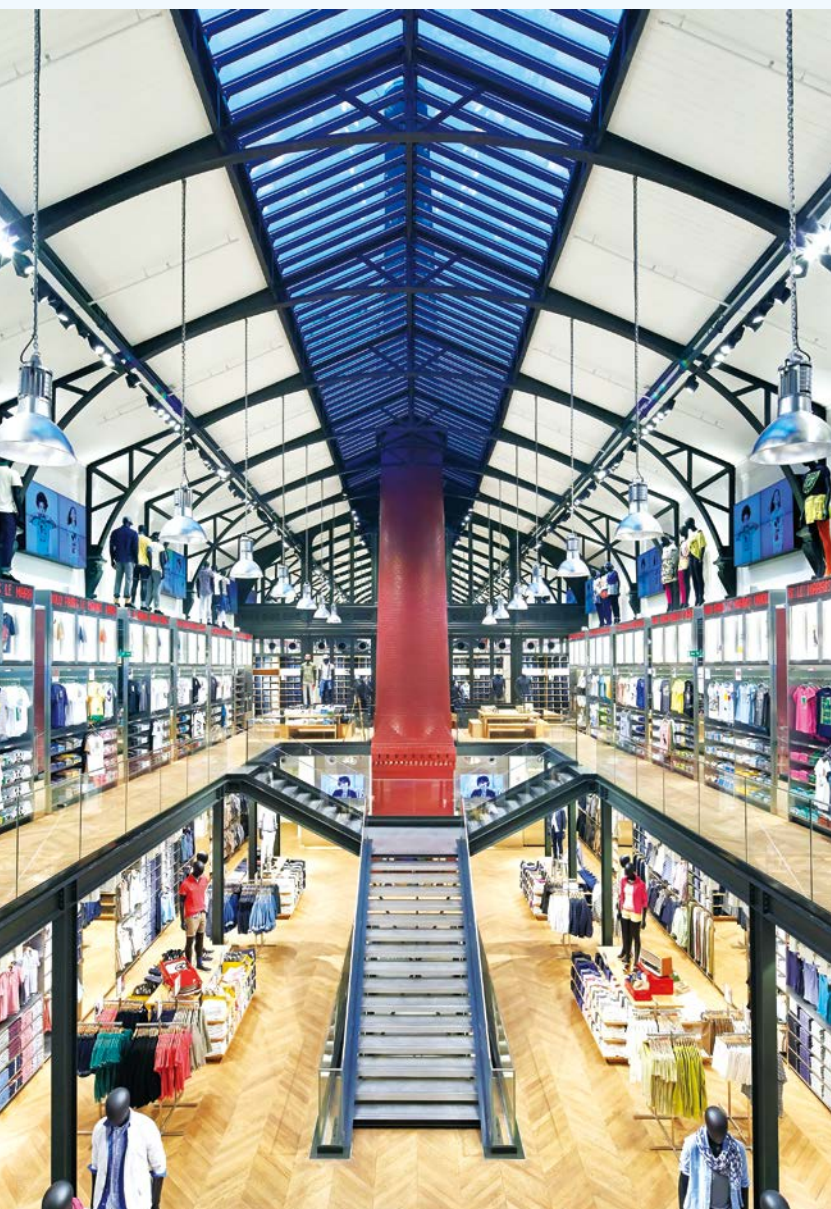
ユニクロ リヴォリ店



ユニクロ パリ オペラ店(グローバル旗艦店)

GROWING OUR PRESENCE

出店は成長の原動力。 地域に根差した展開を推進



ファーストリテイリングの社内には過去から、「増収増益は出店開発が創る」という標語が掲げられてきました。出店は成長の原動力であり、なかでも海外出店がその鍵を握っています。各国各事業には多くの出店開発を担当する社員がいますが、そのうちの大多数が海外の社員です。現地の社員一人ひとりが自ら、出店の立地や形態を開拓していきます。

私たちにとって店舗は、お客様との最も大事な接点です。商品知識が豊富な販売員は、地域のお客様のことを理解するとともに、地域のさまざまな事情にも精通し、お客様に心から満足していただけるサービスをご提供します。そうしたビジネスを創業時からめざしてきました。

2014年に出店したフランスのマレ店は、ユニクロが「文化や歴史を理解している小売店」だと認知されるきっかけになった店舗です。歴史的建造物である貴金属の精錬工場の跡地に建ち、地下に残されていた工場で使っていた古い機械をガラスケースに入れて展示し、地域の産業博物館のような役割を果たしています。欧州の方々は歴史や文化をととても大切にしているので、こうしたユニクロの店舗づくりは高く評価されています。

日本も同様に、UNIQLO PARK 横浜ベイサイド店やユニクロ 前橋南インター店のような地域連動型の出店を拡大しています。地元企業とのコラボレー



UNIQLO LE MARAIS

19世紀の貴金属精錬工場の跡地にあるユニクロ マレ店は、2014年4月にオープンしました。歴史を物語るシンボルとして35mのレンガ製の煙突が保存され、店内には、ガラスの天井やLEDモニターを設置。歴史的建造物の良さとモダンなデザインが見事に融合しています。

ション商品の販売や、お子様の職場体験イベントなど、地域や社会とのつながりを大切にしています。お客様の生活圏に積極的に入り込み、お客様と一緒にブランドをつくっていきたくと考えています。これまでのチェーンストア展開から、今後は世界で多くの地域に根差した出店をより多くしていくことが、成長に

は欠かせない原動力だと考えています。

2024年8月期は、こうした質の高い店舗の出店を強化していきます。国内で40店舗、海外で180店舗の出店を予定しています。グローバルの各国、各地域で、お客様に愛され、地域に貢献できる、服の販売を超えた店舗の役割を果たしていきます。

ユニクロ UNIQLO POP-UP WARS SAWA JUNIOR



INTERVIEW

夢だったポーランド初の店舗をオープン

「母国のポーランドにユニクロをオープンさせる」という夢をもって、10年以上前に英国のユニクロに入社しました。FRコンベンションの壇上でその夢を語ったこともあります。2022年10月にポーランド初の店舗(ポップアップストア)をオープンすることができて、心から感謝しています。

オープン以来毎日、本当にたくさんのお客様にお越しいただいています。ユニクロの服は高品質で長く着ることができるので、それが受け入れられ、お客様に選ばれていると思います。例えば、カットソーで一番売れている商品は、スービマ®コットンTシャツです。これまでポーランドには、このような

上質なコットンのTシャツはなかったので、大変喜ばれています。エクストラファインメリノのような上質なニットも、どこを探しても見付けることはできません。こうしたユニクロだからこそお届けできる商品が、多くのお客様から愛されているのです。

今後、本格的に1号店をオープンすることをめざし、「今、ポーランドで何が求められているのか？」真剣に考え、お客様にユニクロの服やサービスをご提供していきたいと思えます。ユニクロのことやLifeWearのことを、もっとお客様に知っていただき、ポーランドで最も愛されるブランドにしていきたいと思えます。それが今の私の夢です。



店長
Agata BOJAS

UNIQLO EXPANDS GLOBALLY

ユニクロのグローバル展開

ユニクロは、世界中のあらゆる人に

LifeWear (究極の普段着) をお届けしています。

海外ユニクロ事業は1,634店舗と、ユニクロ事業全体の店舗数の67%まで拡大。

世界中のお客様から愛されるブランドに育っています。

NORTH AMERICA

67 店舗

EUROPE

68 店舗

SOUTH KOREA

126 店舗

SOUTHEAST ASIA,
INDIA & AUSTRALIA

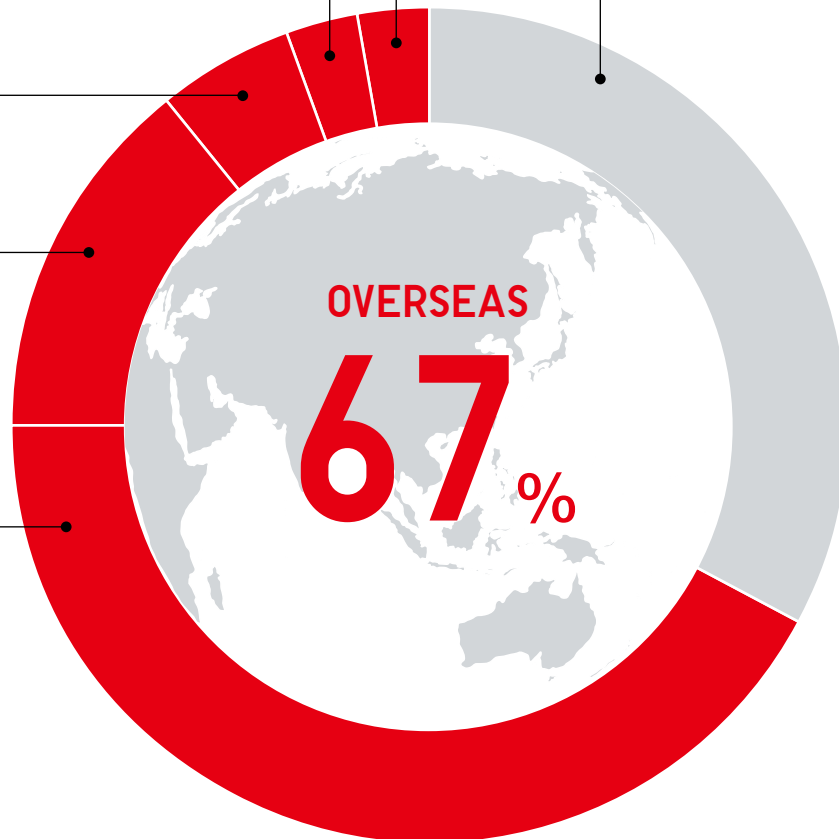
342 店舗

GREATER CHINA

1,031 店舗

JAPAN

800 店舗





NEW DELHI



NEW YORK



SHANGHAI



TOKYO



JAPAN

地域密着の個店経営を推進し、
より愛されるブランドへ

2023年8月期の国内ユニクロ事業は、売上収益8,904億円(前期比9.9%増)、営業利益1,178億円(同9.2%増)と、過去最高の業績を記録しました。原材料価格の高騰や円安といった厳しい商売環境のなか、販売員をはじめ、全社一丸となってお客様のニーズにお応えしようと取り組んだことで、良い業績を収めることができました。

2023年4月21日に、北関東自動車道前橋南インターチェンジ近くにオープンした「ユニクロ 前橋南インター店」(売場面積約2,500m²)はこれまでのロードサ



ユニクロ 前橋南インター店

イド店舗と異なり、「1日中ここで過ごしたい」と思える、地域に開かれたオープンな雰囲気になっています。お買い物の合間にくつろげる芝生エリアUNIQLO GARDENや、お子様が自由に遊べるエリアUNIQLO KIDS BOXなど、店舗の内外に楽しさが広がっています。巨大なユニクロのロゴが印象的な外観で、ユニクロの企業姿勢を知っていただくというコンセプトの基に建てられた「UNIQLO LOGO STORE」は、今後の店舗のひな型です。コストコやイケアが隣接し、周辺に大型の小売店舗も多数あります。ご家



UNIQLO KIDS BOX

お子様が遊べる「UNIQLO KIDS BOX」には、すべり台やアルファベットをかたどったクッションを配置。花のある暮らしをご提案する「UNIQLO FLOWER」や、こだわりのコーヒーと地元のお菓子などを提供するカフェ「UNIQLO COFFEE BOX」もあります。



UNIQLO FLOWER



UNIQLO COFFEE BOX

族揃って、お友だちと一緒に訪れるのが楽しいエリアなので、服を買うだけでなく、ユニクロ内のカフェでおしゃべりしたり、お子様と遊んだり、訪れることがイベントになるような空間になっています。この店舗をオープンしてわかったのは、ユニクロはお客様だけでなく地域社会から期待されており、それにお応えすることで、成熟したと言われる日本市場でも、まだ成長していけるということです。地元で馴染みのあるお店や製品をプリントしたUTme! (グラフィックTシャツ) は大人気ですし、カフェでもご当地のお菓子を提供しています。ユニクロを通して多くのお客様にご当地の素晴らしい文化をアピールすることで地域への貢献にもつながります。

国内には同様の店舗を出店している地域がまだまだあります。それぞれの地域に合った個店経営を推進していくことで、ユニクロの可能性を最大限に活かし、より愛されるブランドにしていきたいと思えます。



ファーストリテイリンググループ 上席執行役員
ユニクロジャパン CEO

桑原 尚郎

TAKAO KUWAHARA

GREATER CHINA

事業基盤を強化し、 確実な成長を維持



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

2023年8月期のグレートチャイナは、売上収益6,202億円(前期比15.2%増)、営業利益1,043億円(同25.0%増)と大幅な増収増益を達成しました。継続的にマーケティングを強化し、機動的に販売体制、売場を準備できたことで、下期に新型コロナウイルス感染症が収束し、消費意欲が高まった時期に、お客様の需要をしっかりと取り込むことができたと思います。

これまで中国大陸ではEコマースが盛んでしたが、コロナ禍を経てわかったのは、お客様が店舗でもお買い物を楽しみたいということです。実際に服を見て、触れて、じっくり吟味して購入するのが楽しいということが、店頭にいるとよく伝わってきます。お客様にEコマースと店舗が融合した、ワクワクするお買い物

体験を提供できるのが、私たちの強みです。そうしたなかで、注力しているのが、LifeWearの浸透です。ユニクロの服の価値を伝えていくことはもちろん、服を通してより良い生活をつくるという企業理念もお伝えしています。2023年9月から開催されたアジア競



技大会に合わせて、浙江省の店舗を中心に開催したLifeWear Dayイベントは、中国大陸の主要テレビ局でも報道されました。今年度は、主要28都市の店舗で同イベントを開催します。

LifeWearへの理解を深め、お客様に喜んでいただける商品やサービスをご提供できるかは、スタッフ一人ひとりの熱意に大きく左右されます。中国大陸のユニクロは、優れた人材活用の実践を評価され、8年連続で「トップ・エンプロイヤー・チャイナ」に認定されました。7月に上海で行われた入社式では、約350名の新入社員が力強い一歩を踏み



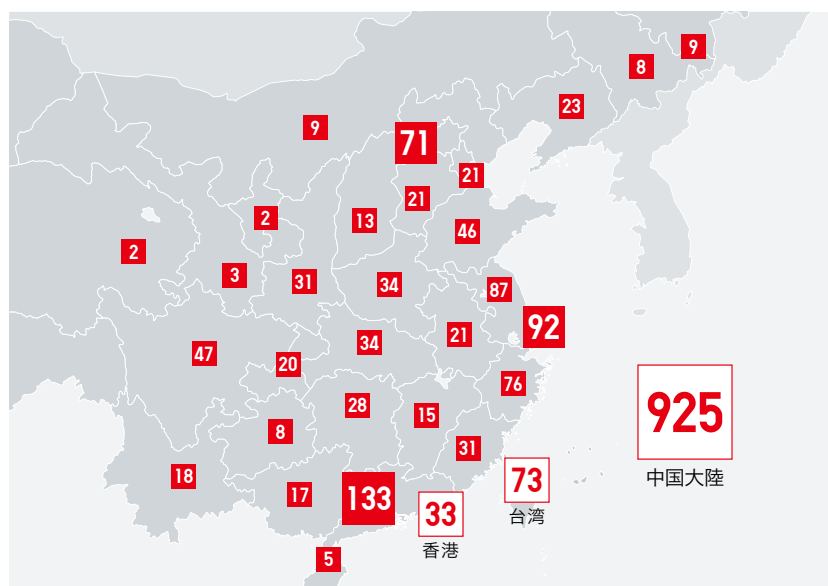
LifeWear Dayイベントでは、KOL(Key Opinion Leader=中国のインフルエンサー)を招いた座談会や、ファッションショーなどを開催しています。



ユニクロ 深圳万象天地店

出しました。優秀な人材を得て、さらに飛躍的な成長をめざします。

グレートチャイナは、2024年8月期は、店舗のスクラップ&ビルドを強化し、店舗網の入れ替えを加速します。より良い立地で、LifeWearを体験いただける質の高い店舗を厳選して出店していくことで1店舗当たりの売上高を引き上げ、さらなる収益性の改善と、事業構造の強化を図ります。これからもグレートチャイナにおけるNo.1ブランドの地位を揺るぎないものにするために、不断の努力を続けていきます。



SOUTHEAST ASIA, INDIA & AUSTRALIA

ユニクロ ホアンキエム店



中長期の成長に自信を深める 東南アジア・インド・豪州事業

2023年8月期の東南アジア・インド・豪州事業の売上収益は約3,500億円(前期比約5割増)、営業利益は約600億円(同約3割増)と、大幅な増収増益となりました。期を通してコア商品の情報発信を強化したことで、顧客層が拡大しました。さらに、旅行需要が回復したことで、特にTシャツやブラトップ、カーゴパンツが好調な販売となりました。

これまでLifeWear(究極の普段着)の商品価値を伝えるコンテンツや店頭イベントなどの実施により、お客様の理解が深まり、東南アジア・インド・豪州事業でのLifeWearへの支持が着実に拡大し、確固たるブランドポジションを築きつつあります。

また、コロナ禍における各地域へのマスクの寄贈や、洪水被災地域への衣料提供、植樹活動など、地域に必要な支援活動を積極的に行っていることもあり、ユニクロに対する信頼度が高まっていることを実感しています。地元のお客様からの支持は年々高まり、なかでも人口の

層が厚い10~20代からの支持が拡大しています。

2023年8月末現在の店舗数は342店舗です。これまでショッピングモールを中心に出店を進めてきましたが、ロードサイド店舗の売上も好調です。今後はロードサイド店舗への出店を一段と強化し、ユニクロで目的買いをするという新しい購買行動を確立していきたいと思えます。年間60店舗程度の大量出店を行うと同時に、スクラップ&ビルドによる大型店化と好立地化を進めることで、ブランディングの強化とお客様の利便性の向上を図っていきます。

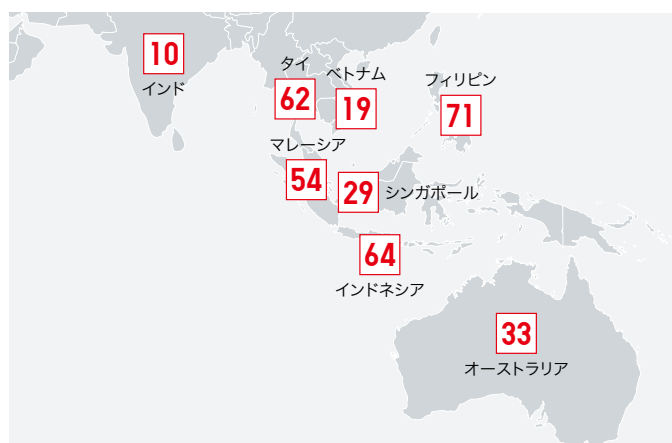
世界最大の成長ポテンシャルがある東南アジア・インド・豪州事業では、人材育成の強化、少数精鋭の経営体制への変革を進めるとともに、亜熱帯地域の気候に合った商品づくりに力を入れていきます。そうすることで、お客様から最も信頼されるNo.1ブランドとなり、グローバルでの飛躍を確かなものにしていきたいと考えています。



ファーストリテイリンググループ執行役員
シンガポール、マレーシアCEO

山田 悠樹

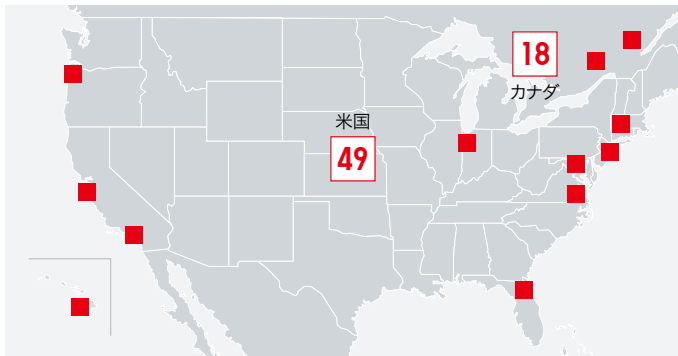
YUKI YAMADA



タイ王国のシリントーン王女と赤十字子供の家を支援

NORTH AMERICA

出店を加速し、
北米事業は次の成長ステージへ



ファーストリテイリンググループ 上席執行役員
ユニクロノースアメリカ CEO
株式会社ユニクロ代表取締役社長兼 COO

塚越 大介

DAISUKE TSUKAGOSHI

2023年8月期の北米事業は、売上収益1,639億円(前期比43.7%増)、営業利益211億円(同91.9%増)と、大幅な増収増益となりました。好調の要因は、戦略的に売り込むべき商品を明確にし、十分に数量を確保して、ブランディングとSNSなどのデジタルでの情報発信を強化したことです。

これによって、新しいお客様の増加、ユニクロが好きだというリピーターのお客様の増加が見られました。なかでも、ヒートテックインナー、ダウンアウター、リネンシャツ、Tシャツ、プラトップなどのコア商品の販売が大きく伸びました。ユニクロは圧倒的に品質が良いため、他ブランドを着用していたお客様が、ユニクロの品質の高さや着心地の良さ

にひかれて購入いただいています。こうした商品への信頼の積み上げがお客様層の拡大につながっています。

また、この数年間で、多くの人材が育ててきたため、マーケティング、商品企画、店舗運営など、各機能が連動できる経営チームが確立されたことも良い結果に結びついています。米国発のヒット商品として、バストカップ付きの丈の短いタンクトップ、アメリカンスリーブクロップドプラタンクトップがあります。プラトップはインナーと思われていた方が多かったので、米国では、Tシャツ感覚で1枚だけで着られると大ヒット。米国発で、日本をはじめとするグローバルなヒット商品に結びつきました。

継続的に黒字を出していける事業





ユニクロ ソーホー ニューヨーク店(グローバル旗艦店)

構造に変革したことで、成長加速の基盤が整いました。2027年8月期には、カナダを含む北米事業の売上収益3,000億円、営業利益率20%を達成させたいと考えています。そのためにも、2023年8月期の8店舗の出店から、2024年8月期は20店舗の出店と、出店スピードを加速させます。2027年8月期には、北米で200店舗体制を実現したいと考えています。

北米のお客様に私たちの企業姿勢を知っていただくため、引き続きサステナビリティ活動にも積極的に取り組み、北米で最も愛されるブランドになれるように日々努力していきます。



グローバル旗艦店の「ユニクロ ニューヨーク 5番街店」。2023年秋冬は「MODERN LAYERING」をテーマに、色、柄、素材、機能の組み合わせなど、秋冬に欠かせない新しい重ね着のスタイリングを提案しています。

EUROPE

LifeWearへの共感が強み。 欧州事業は成長拡大の ステージへ

2023年8月期の欧州事業*は、売上収益1,913億円(前期比49.1%増)、営業利益273億円(同82.5%増)と、大幅な増収増益となりました。成長を継続し、2027年8月期には売上収益5,000億円、営業利益率20%をめざします。

欧州では天然素材への信頼が厚く、カシミアやエクストラファインメリノ、スーピマ®コットンなどの高級な天然素材の商品の人気が高かったのですが、SNSなどを活用して機能性素材の価値を訴求し続けたことで、合繊素材のヒートテック

ユニクロ バリ オペラ店(グローバル旗艦店)



やエアリズムなどの機能性商品の売上も大きく伸びたのが、今期の大きなポイントです。欧州の冬はとも寒く、昨年は光熱費の値上がりもあり、ヒートテックを着ることで、暖房に頼らなくても快適に過ごせることがわかっていただけたことが大きかったと思います。

2023年9月15日に、グローバル旗艦店であるパリ オペラ店をリニューアルオープンしました。19世紀後半の歴史的建造物の外観はそのままに、売場面積を増床し、地上2階から地下1階の3層

の店内中央に、オペラ座を思わせる大階段をらせん状に配しました。ガラスの天井からは自然光が降り注ぎ、店内に開放感を与えています。リニューアルオープンを待ち望んでいただいていた多くのお客様に、日々お買い物を楽しんでいただいています。

パリ オペラ店のように、欧州ではそれぞれの地域に敬意を払った店舗をつくってきました。地域ごとの一等地に出店してきたことが、ユニクロのブランディングの向上にもつながっていると思います。今後も旗艦店を軸に、ユニクロの理念や価値観を体験いただけるような店舗を出店していきたいと考えています。2023年10月にはルクセンブルクに初出店し、2024年はイタリアのローマ、スコットランドのエディンバラなど新しい地域への出店予定が続きます。

流行ではなくベーシックを愛する欧州には、ユニクロの服の良さを深く理解してくださるお客様がたくさんいらっしゃいます。完成された究極の普段着であるLifeWearと親和性がとても高い市場です。今後も欧州のお客様の価値観に合った商品をご提供し、最も愛され、信頼されるブランドになりたいと思っています。

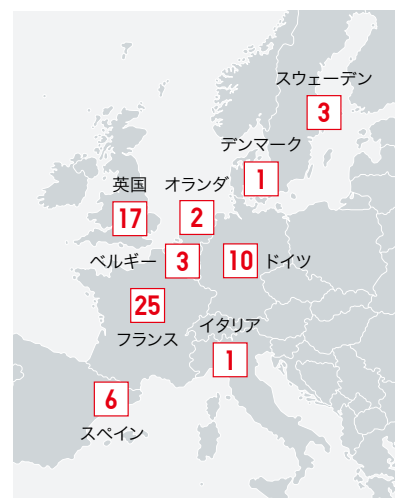
*ロシア事業は営業を停止しているため、欧州事業に含まない



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



フランスの都市文化である屋外カフェで、2023年1月26日から2月16日まで、既存のカフェをカスタマイズして、ヒートテックを体感しながらコーヒーを楽しむとともに、商品理解を深めていただけるイベントを開催しました。





HEATTECH 20TH

進化し続けるヒートテック

HEATTECHの歴史

メンズ販売開始。「発熱・保温」機能の冬用メンズインナーは画期的だったが、肌触りや風合いなど改良すべきポイントが課題に。

薄くて軽い、しなやかさにこだわったウィメンズ。素材を中空綿からマイクロアクリルに変更し、やわらかな風合いに。技術者のこだわりがマイクロアクリル、レーヨンを含む4種類の繊維を組み合わせさせたヒートテックを生んだ。

⋮

⋮

2003

2004

2005

2006

2007

2008

2009

2010

2011

2012

⋮

ウィメンズ販売開始。メンズ、ウィメンズともに抗菌・ドライ機能を加え、「ヒートテックプラス」として発売。

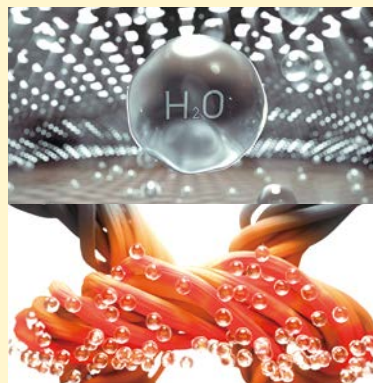
⋮

海外での販売開始。ウィメンズ同様メンズも素材を中空綿からマイクロアクリルに変更。



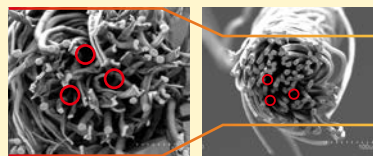
ヒートテックの暖かさのメカニズム

体から常時発散される水蒸気の水分子は、肌とヒートテックの生地の中で激しく動き回ります。その水分子を吸湿性に優れたレーヨン繊維が吸着し、水分子の運動エネルギーを熱エネルギーに変換し、発熱します。糸の内部に暖かさをとどめるのは、髪の毛の10分の1の細さのマイクロアクリルです。ヒートテックは、レーヨン、マイクロアクリル、ポリウレタン、ポリエステル製の4つの繊維、3つの異なる糸が複雑な構造で編み込まれ、他ではまねのできない暖かさと快適な着心地を生み出しています。



20年にわたる素材の進化で、薄いのにも暖かい

改良を重ね、繊維をより細くし、円心状にまとめることで、密なエアポケット構造となり、機密性が上がりました。



2004年

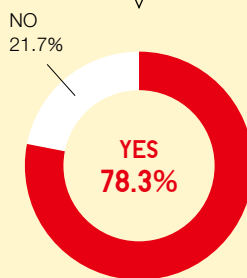
2017年

累計販売枚数15億枚*を突破。 世界の冬を快適にし続ける

フランスのパリで開催された2023-24秋冬ファッションウィークで、インタビュー調査を実施しました。409人中、約8割にあたる321人がユニクロを着たことがあると回答。なかでもヒートテックを着たことのある人は51.2%で、前回調査と比べて25.5ポイントも上昇しています。

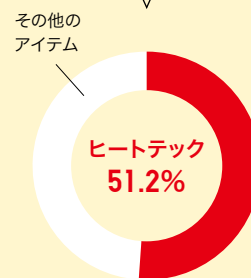
*2003年から2022年までのグローバルでの累計販売枚数

ユニクロを着用したことはありますか？



回答者人数 409人

どのアイテムを着用したことがありますか？



回答者人数 321人

「エクストラウォーム (極暖)」販売開始。



累計販売枚数が10億枚突破。

肌面100%コットン使用の「ヒートテックコットン(極暖)」が販売開始。

発売から20周年を迎える。

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

2023

極暖よりも1.5倍暖かい「ヒートテックウルトラウォーム(超極暖)」販売開始。生地にアルガンオイルを配合し、なめらかさが向上。



デザイン性に長けた「見える」ヒートテックシームレスリブと「ワッフル」が登場。累計販売枚数が15億枚突破。

販売開始

極暖 販売開始

超極暖 販売開始

ヒートテックコットン販売開始





「ファッションと低価格」で世界へ

2023年8月期のジーユー事業は、売上収益2,952億円(前期比20.0%増)、営業利益261億円(同56.8%増)と、大幅な増収増益となりました。好調の要因は、品番数を絞り込み、戦略的にマストトレンド商品の在庫数を十分に準備したことにあります。組織の変革を進め、商品の開発体制が強化されたことに加えて、2022年10月にオープンしたニューヨーク・ソーホーのポップアップストアでの販売を通して、グローバルでヒットするマストトレンド商品の傾向をつかめる基盤が整いつつあることも、強みとなっています。

「GO GLOBAL」という2024年8月期の方針を打ち出しました。「GO GLOBAL」には2つ意味があります。海外出店に注力して、海外進出を加速させようということと、ジーユーを国内ブランドからグローバルなブランドへと脱皮させ、進化させるという強い思いが込められています。具体的には、2023年9月にニューヨークに商品本部を新設し、世界最先端のトレンドをマーチャンダイザーやR&Dの人たちが吸収し、商品開発に活かしていくことができるようになりました。ジーユーが、日本発のグローバルファッションブランドに進化していくための一歩と言えます。

2023年8月期は、日本を中心に52店舗を出店しました。国内4店目の旗艦店であるマロニエゲート銀座店、関西最大級の天王寺MIO店、ファーストリテイリングのグループブランドとともに出店した福岡の天神店など、主要都市の大型店をはじめ、郊外やショッピングモールなど幅広く出店しました。日本でも出店余地は大きいのですが、今後は海外での出店拡大も見据えています。

ニューヨーク・ソーホーのポップアップストアは、オープン当初は試行錯誤の連続でしたが、商品構成やサービスレベルが向上したことで、今ではお客様があふれるほど盛況です。ブランドポジションを確立し、世界中で通用するブランドになるため、今後はさらに商品開発、店舗運営などの人材の育成に努め、多様性に富んだ人材の採用にも力を入れます。ファッションを自由に楽しむジーユーらしさをアピールし、日本発ならではのデザインと品質で、世界中のお客様に喜ばれるブランドに進化していきます。



ファーストリテイリンググループ上席執行役員
株式会社ジーユー代表取締役社長

柚木 治

OSAMU YUNOKI



米国ニューヨーク・ソーホーにオープンしたポップアップストア
ジーユー ソーホー ニューヨーク店



セオリー事業

Theory

最高級をアフォーダブル(手の届く)に。
NY発の洗礼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捉われない発想で、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」プラステ

人に会う、仕事に行く、外に出かけるなど、生き生きと過ごす人の毎日に“きちんと”を届ける服が、プラステです。着る人を美しく見せるためのシルエットやデザイン、着心地の良い素材やパターンなどの工夫を凝らし、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ご提供しています。

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ています。



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

「女性が自分らしくあるためのランジェリー」として支持を集める、「自然体の美しさ」がコンセプトのフランス生まれのブランド。女性がつつ美の二面性、凛とした美しさ(プリンセス)と天真爛漫な美しさ(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魅了しています。

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)

写真は、2023年6月にウガンダのビティビティ難民居住区を訪問した様子。ファーストリテイリングは、全商品リサイクルで集めた服を国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) を通じ、世界中の難民・国内避難民に寄贈しています。食料や医薬品すら十分に手に入れられない人も多いため、寄贈された衣料品は、人々の健康維持のほか、子どもが自信をもって学校に行けるなど、尊厳のある暮らしに役立ちます。着なくなった服をユニクロなどのリサイクルボックスに入れることは、難民支援の第一歩です。



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、タイムレスなデザインを追求し、シンプルで高品質、高い機能性もち、長くご愛用いただける、完成度の高い服をつくります。
- ▶ 商品の企画段階から、リサイクル素材など温室効果ガス排出量の少ない素材の利用を検討し、環境負荷の低減に取り組みます。
- ▶ リペア、リメイクのサービスを行うRE.UNIQLO STUDIOは、2023年10月末時点で、日本を含む16の国と地域、35店舗まで拡大しました。服を大切に着続けていただくための取り組みが加速しています。

リサイクル素材など温室効果 ガス排出量の少ない素材への 切り替え

販売後の商品についても責任を果たすため、商品を回収し、リユース・リサイクルする取り組みを進めるとともに、リサイクル素材の導入も推進しています。ファーストリテイリングでは、2030年度までに全使用素材の約50%を、リサイクル素材など温室効果ガス排出量の少ない素材へ切り替えることをめざし、商品の企画段階から、品質や機能性の改善と同様の位置付けで、リサイクル素材などの利用や、商品から商品へのリサイクルの可能性について検討しています。これまで、リサイクルポリエステルを素材の一部に使用したユニクロの高機能速乾ウェア「ドライEX」をはじめ、2022年秋冬から、身生地ペットボトルを中心としたリサイクルポリエステルを100%使用した「ファーリーフリースフルジップジャケット」を発売。2023年秋冬から、「ヒートテックルーネックT」など、ヒートテックの一部の商品でもリサイクルポリエステルの使用が始まっています。リサイクル技術が比較的発展している化学繊維で取り組みが加速していますが、天然繊維でも、2023年春夏に一部のUT(グラフィックTシャツ)でリサイクルコットンを初めて導入しました。今後はデニムでもリサイクルコットンを使用した商品の展開をめざします。限りある資源を再生して活用する新しい服づくりは、ユニクロのラインナップの中で存在感を高めています。



リサイクルポリエステルを100%使用のファーリーフリースフルジップジャケット(左)とポアフリースルーネックカーディガン(右)

リサイクル素材など
温室効果ガス排出量の
少ない素材の使用比率

2023年度

8.5%

2030年度
目標

50.0%

ポリエステル全使用量に対する
リサイクルポリエステル使用比率

2023年度

30.0%

LifeWearを長くご愛用いただくために

LifeWear(究極の普段着)は、2つのサステナビリティを大切にしています。一つの商品を長くご愛用いただけるように、デザイン面の工夫を重ね、時がたっても飽きず、廃れないデザインという、情緒的なサステナビリティ。そして、長く着用できる耐久性や着心地、環境に配慮したリサイクル素材の使用など、物理的なサステナビリティ。LifeWearはこれらのことを踏まえ、改良と進化を重ね、長く愛されるマスターピース(究極の完成形)をめざしています。

物理的なサステナビリティについては、複数回にわたり作成する商品サンプルの各工程で、性能面の検査を実施。グローバルで通用する最適な基準で検査を行うことに加え、当社独自の試験も行っています。素材や商品設計上の着心地、縫製の品質、摩耗やほつれ、色落ちなどの物理的なダメージ、機能性の持続力の検証など、総合的な観点から商品の完成度を高めています。例えば、ユニクロのオックスフォードシャツは、横糸に3本の糸をよることで、生地表面がなめらかになり、洗濯後もその表情は変わらず、丈夫で長く着られる服に仕上がっています。情緒的なサステナビリティも含め、商品開発力をさらに高めるために、ニューヨーク・ロサンゼルス・ロンドン・パリ・上海・東京にR&Dセンターを構え、グローバルで体制を強化すると同時に、世界のトップデザイナーとの協業も行っています。

オックスフォードシャツ

素材にこだわり、
しなやかで張りのある風合いを実現



POINT 01



3本の糸でよる
「三子糸(みこし)」

POINT 02



ガゼット:
両脇の裾を補強し、丈夫に

INTERVIEW



東レ株式会社
GO事業部 担当課長
森 章恭

資源循環型社会の実現に向け、技術で貢献

東レとユニクロは、2006年から戦略的パートナーシップを締結しています。ユニクロはお客様の声を徹底的に聞き、それを商品に反映して一枚一枚丁寧に商品をつくる姿勢が一貫している企業です。ヒートテックは、お客様の要望を反映し、素材の改良を重ね、特殊なポリエステルを使用することで、現在のなめらかさ、やわらかさを実現しました。2023年秋冬に発売されたヒートテックの一部には、リサイクルポリエステルを使用していますが、これまでと同じ肌触りにこだわったことで開発に時間がかかりました。廃棄物がもともになるリサイクル原料には、不純物が含まれていて、糸の品質が安定しないため、特殊なポリエステルをリサイクル原料でつくるのは、非常に難しかったです。異物を除去する工程を強化し、原料の純度を極限まで高めることで、特殊なリサイクルポリエステルの生産を、ようやく実現することができました。

RE.UNIQLO STUDIO

世界に広がる LifeWear を
長くご愛用いただくための取り組み

始まりは、2021年8月ドイツ ベルリンのユニクロ店舗で、お客様とスタッフが行った服のアップサイクルのワークショップでした。その後、2022年1月に米国 ソーホー ニューヨーク店で「RE.UNIQLO リペアスタジオ」が始動、16の国と地域(2023年10月末)で展開しています。

RE.UNIQLO STUDIO(リ・ユニクロ スタジオ)は、リペアやリメイクの有料サービスを提供し、お客様が愛着のある服を長く着続けていただくためのお手伝いをしています。サービス開

FRANCE



始後、私たちが想像していた以上に、お客様がユニクロの服を長くご愛用されていることがわかりました。穴あき補修やボタン交換など基本的なリペアだけでなく、日本の伝統的な刺し子技術を用いて愛着のある服に新しい命を吹き込み、活かし続ける取り組みは、サステナビリティの観点からも注目を集めています。着古した服をアップサイクルして、一点物に仕上げるリメイクも人気です。2024年は、グローバルで50店舗以上へサービスを導入していく予定です。



RE.UNIQLO STUDIO
設置店舗

16の国と地域 **35**店舗
(2023年10月末時点)

GERMANY



USA



UK



SPAIN



ITALY



JAPAN



REMAKE リメイク

お手持ちのユニクロを新しいアイテムに作り替えたり、自分好みにカスタマイズする。

刺し子



幾何学模様の刺繍が補強の役割を果たす日本の刺し子

刺繍



イニシャルやワンポイントなど、カスタマイズ刺繍が可能



REPAIR リペア

愛着のある服をいつまでも大切に着ていただくために、傷んだ箇所を丁寧に修理する。

ダウンの修理



ダウンの破れ、ニットの穴、ジーンズの股ずれなどダメージを補修します

サプライチェーンの 人権・労働環境の尊重

- ▶ 持続可能な成長を実現するために「サプライチェーンの可視化と集約」「生産拠点の多様化」「原材料調達管理の深化」の3つの取り組みを柱にサプライチェーン改革を実施。全商品の縫製から原材料の調達レベルまでの各工程で、品質や生産体制、環境・人権対応などの自社基準を適用し、管理する体制の構築を推進しています。
- ▶ 2023年春から、ユニクロの綿商品で主要紡績工場と「生産パートナー コードオブコンダクト」を締結し、従来の縫製工場、素材工場に対する労働環境監査に加え、紡績工場での労働環境監査とトレーサビリティ監査を開始しました。

サプライチェーン全体の労働環境の 改善をめざしてモニタリングを強化

ファーストリテイリングでは、サプライチェーンの人権や労働環境を守るために、縫製工場、素材工場に対し、「生産パートナー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年から実施しています。モニタリングでは、人権侵害、労働環境、環境保全などの項目について、第三者機関による監査や、アパレル・フットウェア業界共通のフレームワーク(SLCP: Social and Labor Convergence Program)による評価を行い、発見された課題は、工場に改善を求めるとともに、改善のための支援を行っています。児童労働、強制労働など最も深刻な事象にあたるゼロトレランス項目

が検出された場合は、企業取引倫理委員会で、工場の経営・雇用状況も踏まえた審議の上、取引見直しの可否を判断すると同時に、工場と改善策を検討し、改善が完了するまで状況を確認します。2023年からは紡績工場でも同様の取り組みを開始、サプライチェーンの人権の尊重や労働環境の改善の取り組みをさらに強化しています。

2023年度に実施したモニタリングからは、脆弱な立場に置かれやすい移住労働者に対する差別的な処遇や労働環境について基準を厳格化し、移住労働者による雇用手数料(渡航費用やパスポート更新費用など)の負担もゼロトレランス項目として厳しい基準で対応を求めています。この結果、ゼロトレランス評価は14工場と増加しましたが、全工場と改善、再発防止について合意し、うち10工場は既に改善されたことを確認しました。

縫製工場の労働環境モニタリングの結果(取引先工場の評価)

評価	主な内容	当社グループ(うち、ユニクロ)	
		2022年度	2023年度
重大項目・ゼロトレランスなし	重大項目やゼロトレランスは認められなかった	459 (246)	417 (234)
重大項目あり	重大なコードオブコンダクト違反 例: 残業代の支払い不足、法定休暇を付与していない、休業中の賃金不払い、社会保険料の未納付、長時間労働、法令に従った休憩を与えていない、雇用契約の未締結や内容不備など	78 (41)	85 (38)
ゼロトレランスあり	極めて重大なコードオブコンダクト違反 例: 児童労働、強制労働、抑圧とハラスメント、差別、建物の安全性欠如、組合結成の妨害、ストライキの不当な解散、苦情を申し立てた従業員に対する報復行為、賃金の不払い、最低賃金未達など	9 (4)	14 (5)

*2020年9月からモニタリングの手法を業界共通の評価フレームワーク(SLCP)へ段階的に変革。2023年8月末までに原則すべての縫製工場と、主要素材工場へSLCPの導入が完了したため、結果の開示についてもモニタリングの仕組みに合わせて変更しています。

サプライチェーンを深化させ、 トレーサビリティの確立を加速

ファーストリテイリングでは、従来から縫製工場や素材工場と強固なパートナーシップを築き、品質、生産体制、環境、人権対応などに自社基準を適用し、管理する体制を構築してきました。今後は、こうしたパートナーシップを拡大し、サプライチェーンの最上流の原材料調達までの全工程を自社で指定、管理することをめざします。これを実現するために、原材料から縫製工場までの商流を把握し、トレーサビリティを確立すると同時に、自社の価値観と基準を共有いただける取引先へ取引を集約していく方針です。既に、ユニクロでは2023年春夏シーズンからすべての商品の原材料から縫製工場までの全工程の商流を把握しました。また、綿素材の商品については、紡績工場まで取引先の集約を実施、商品の企画段階から綿の産地や品質を指定し、随時トレースできる体制も構築しました。今後はすべての素材で同様の取り組みを推進していきます。

生産プロセスのお客様への情報開示も進めています。2023年8月から、ユニクロとジーユーの一部の国と地域のオンラインストアの商品ページで、各商品の縫製国の情報の掲載を開始しました。今後は、対象国や地域、掲載情報を順次拡大していく予定です。

生産パートナーリストの開示

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



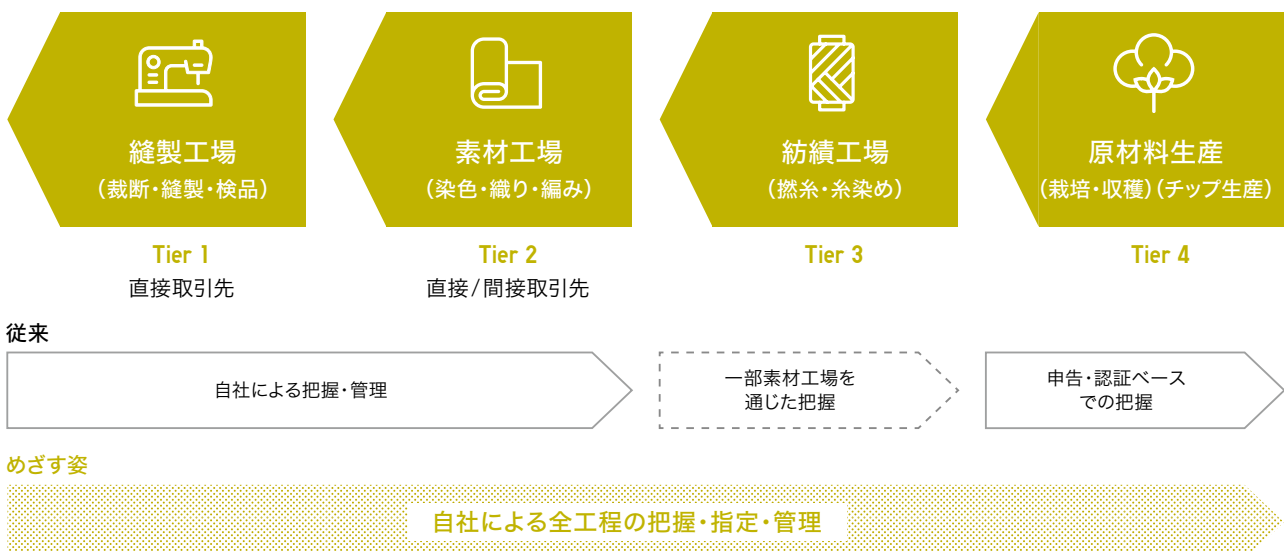
製品原産地 (縫製・織立・組立) : バングラデシュ、中国、ベトナム



2023年8月からユニクロとジーユーの一部の国と地域のオンラインストアで、各商品の縫製国の情報の掲載を開始。

サプライチェーンの可視化と生産パートナーの集約

少数のパートナーへの集約で品質・コストの安定化、環境負荷の低減、人権リスクへの対応が可能に



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。
- ▶ 長期的にバリューチェーン全体で生物多様性のネットポジティブ達成をめざし、生物多様性保全方針を開示しました。
- ▶ 自社ビジネスの生物多様性のインパクト評価を実施し、ウール、カシミア、コットンの原材料生産による土地利用の影響が大きいことを特定。今後、現地調査などを進め、確認の結果に基づき、改善アクションを策定・実行していきます。

温室効果ガス排出量の削減を着実に推進

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GHG排出量を90%削減、ユニクロと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%削減を目標に取り組みを推進しています。この目標は、国際機関SBTイニシアティブより「SBT (Science-Based Targets)」として認定されています。

SCOPE 1,2

店舗づくりから環境負荷低減を意識

2023年4月にオープンした「ユニクロ 前橋南インター店」は、設計段階から高エネルギー効率を意識し、環境のためにできる数多くのことにチャレンジしている店舗です。

店舗で最もエネルギーを消費するのは、照明や空調で使

用する電力です。店舗の消費電力を抑えるために、^{ひさし}庇で強い陽射しをカットしたり、天窗からの自然採光を活かすほか、屋上に太陽光パネルを設置するなど、さまざまな工夫を凝らしました。これにより、従来のユニクロのロードサイド店

FOCUS

前橋南インター店の取り組み



消費電力を抑える工夫

天窗



リサイクル断熱材



©Kamioka/UNIQLO

庇(ひさし)



水資源の課題解決への取り組み

サプライチェーン領域では、水使用量削減のため、水供給リスクが高い地域や水使用量の多い工場を中心に使用量を把握し、水使用量の削減の取り組みを協働で推進。水消費量の上位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年末までに各工場の単位当たり使用量の10%削減(2020年比)をめざします。2022年は、対象工場のうち49%の工場が目標を達成しました。また、商品や生産プロセスにおける有害化学物質(ZDHC)の排出ゼロをめざし、2023年のZDHC排水基準に対する遵守率は99.7%でした。



国際的な非営利団体CDPにより、気候変動と水セキュリティの2つの領域で、積極的な取り組みと透明性が評価され、最高評価「Aリスト」企業に認定。



舗と比較*して、店舗の消費電力を約40%削減できると想定しています。また、太陽光パネルによる発電により、店舗の消費電力の約15%を賅うことができると試算しています(自社調べ)。他にも、着なくなったユニクロの服を断熱材としてリサイクルした取り組みや、自動ドアにエアカーテンを設置し、ドア開放時の外気流入と温度調節された室内空気の流出を効果的に抑制するなど、複数のアイデアを採用しています。今後、こうした店舗をさらに増やしていく計画です。

また、2030年度までに実質再生可能エネルギー100%達成に向けて、2022年度のファーストリテイリンググループ全体の実質再生可能エネルギーは42.4%にまで上昇しました。

*同じ群馬県内にある「ユニクロ 富岡店」が「ユニクロ 前橋南インター店」と同面積と想定した場合の比較

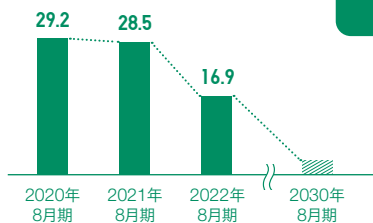
SCOPE 3

サプライチェーンで削減の取り組み

ユニクロとジーユーの生産量の約9割を占める主要工場を対象に、脱石炭、再生可能エネルギーの導入などを推進。対象工場とGHG削減計画の策定を完了しました。2022年度のGHG排出量は、生産量の増加により前年比で微増でしたが、サプライチェーンの取り組みは、設備投資など複数年を要するものが多いため、設備の入れ替えが完了した後、削減効果が表れる計画です。目標達成に向け、取引先工場と密に連携し、3カ月に1度、削減計画に対する進捗確認や計画の見直し、課題解決に向けたサポートを実施しています。

GHG 排出量の推移

(単位:万t-CO₂)



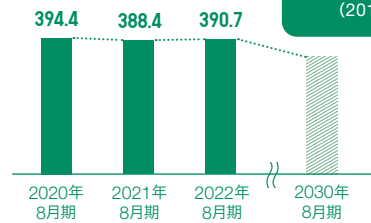
スコープ2はマーケットベースで集計

2030年度
温室効果ガス
排出量削減目標

90%削減
(2019年度比)

GHG 排出量の推移

(単位:万t-CO₂)



スコープ3はユニクロとジーユー商品の原材料生産・素材生産・縫製に関わる排出量が対象

2030年度
温室効果ガス
排出量削減目標

20%削減
(2019年度比)

コミュニティとの 共存・共栄

- ▶ 平和を願うチャリティTシャツプロジェクト「PEACE FOR ALL」で得た利益の全額を、国際的な人道支援を行っている団体に寄付することで、貧困、差別、暴力、紛争、戦争によって被害を受けた人々を継続的に支援します。
- ▶ 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。
2022年9月に、バングラデシュでロヒンギャ難民の女性を対象とした自立支援プロジェクトを開始しました。
- ▶ 社会の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。

店舗などでの難民雇用の推進

自国から逃れた難民が、避難先で安定した生活を送るために企業ができることの一つが、雇用機会を提供することです。国内ユニクロでは、2011年から（公財）アジア福祉教育財団 難民事業本部（RHQ：Refugee Assistance Headquarters）などと連携し、難民認定を受けて、定住が認められた難民とその家族を対象とした雇用を行っています。また、国内ジーユーなどにも受け入れを拡大しており、毎年、雇用人数が増加しています。2023年4月末現在、合計53名が日本国内で勤務しています。また、米国や欧州の海外ユニクロ店舗でも難民を雇用しています。日本で勤務する難民の従業員には、入社後、店舗での実践研修のほか、本部での複数回の研修や日本語クラスを受講できるプログラムが用意されています。働きやすい環境づくりをサポートするとともに、店長やトレーナーとなる従業員にも、難民について知るための研修を行います。米国や欧州でもその地域に応じたサポートをそれぞれ提供しています。ファーストリテイリングの一員として、難民の人たちに働いてもらうことは、社内にダイバーシティ（多様性）の理念を浸透させることにもつながっています。

国内ユニクロ店舗などにおける
難民雇用者数
(2023年4月末時点)

53名



国内ユニクロの店舗で働く難民の方々

次世代育成を通し、難民支援の輪を広げる

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、UNHCRと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活動）で回収した衣料の難民キャンプなどへの寄贈をはじめ、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。活動開始以降の衣料寄贈の累計点数は、約5,463万点（2006年～2023年8月末）*です。

2013年からは、UNHCRとともに、小・中・高校生が対象の参加型の学習プログラム“届けよう、服のチカラ”プロジェクトにも取り組んでいます。社員による授業を通じて難民問題への理解を深めた後、子どもたちが主体となり、着なくなった子ども服を回収し、難民の約半分にあたる18歳未満の子どもたちに届けられます。

2023年度は、日本の小・中・高等学校744校、延べ約82,000人が参加し、約72万点の衣料を回収。2023年7月には、シンガポールの小学校で「Kids in Action」と題したプロジェクトを実施し、海外初のこの試みに約1,200人の児童が参加、2週間にわたる回収活動を行いました。

回収衣料の寄贈点数*
(2023年8月までの累計)

約**5,463**万点

*一部、支援要請に応じて難民以外の受益者も含む



2023年6月に訪れた難民居住区の子どもたち



社員による“届けよう、服のチカラ”プロジェクトの授業の様子

“届けよう、服のチカラ”
プロジェクト参加校、参加人数
(日本、2023年度)

744校

約**82,000**名

INTERVIEW



国連難民高等弁務官事務所
駐日代表
伊藤 礼樹

世界の難民支援の輪を広げていきたい

難民への服の寄贈の話をもっと聞いた時、私はレバノンにいました。それ以来のお付き合いで感じるのは、ファーストリテイリングと国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）とのパートナーシップは、服を中心に一つの輪になっていることです。服の寄贈だけでなく、難民雇用も実現していて、難民が故郷の伝統的な技巧でつくる手工芸品ブランド「MADE51」（UNHCRのイニシアティブで2018年に誕生）のユニクロでの販売など、難民の自立と生活再建を支援する活動を数多く行ってくれています。また、服を届けるだけでなく、ファーストリテイリングの従業員が直接、難民キャンプに足を運んでくれることも、他にはない取り組みです。現地に届けた服がどのように役立っているか、どんな暮らしなのか。実際に目にしたことを広く世界に発信していただき、より多くの企業や人に思いが波及することを願っています。

CHRISTOPHE LEMAIRE



JONATHAN ANDERSON



HARUKA AYASE



DAIDO MORIYAMA



Tシャツの収益金

総額

865,213,500円

(2023年11月末時点)

PEACE FOR ALL



EMMANUELLE MOUREAUX



平和を願うチャリティTシャツ プロジェクト「PEACE FOR ALL」

PEACE FOR ALLは、「世界の平和を心から願い、アクションする」というユニクロの想いを実現したプロジェクトです。2022年6月から、ユニクロの想いに賛同した著名人にボランティアで参加いただき、平和への願いを込めてデザインしたTシャツを発表。これまでに安藤忠雄氏、村上春樹氏、ヴィム・ヴェンダース氏、KAWS氏など計33組が参加し、全33柄のTシャツを販売しています(2023年12月末時点)。その利益の全額(1枚当たり販売金額の20%相当)を、国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR)、セーブ・ザ・チルドレン、プラン・インターナショナルの3団体に、日本窓口を通して均等に寄付を行っています。2023年11月末時点の寄付額は8億円を突破、緊急人道支援などの国際的な活動に役立っています。

より詳しい情報をご覧いただけます



MESSAGE
FROM
OUR PARTNERS

セーブ・ザ・チルドレンからのメッセージ



高井 明子

公益社団法人
セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン
専務理事・事務局長



PEACE FOR ALLのTシャツを着ている方を街中などで見かけるたびに、「世界の平和を願ってアクションを起こした方がここにもいる」とあたたかい気持ちになりました。皆さまのアクションはウクライナ、アフガニスタン、レバノン、バングラデシュ、モザンビークなどの世界各地で紛争や災害などの困難に直面する子どもたちとその家族への現金や食料の支援、学習所の設置やこころのケアなどを通じた状況改善に確実につながっています。これからのTシャツを通じて子どもたちへの支援を続けていただけたら幸いです。



MESSAGE
FROM
OUR PARTNERS

ロジャー・フェデラー氏からのメッセージ



私は25年以上、大好きなスポーツをしながら世界中を旅することができ、とても幸せだと思っています。テニスも平和も“Love”から始まります。このシンプルなデザインを通じて、お互いを尊重することの大切さを伝えることができればと思います。



ROGER FEDERER

ロジャー・フェデラー

プロテニスプレイヤー

1981年8月8日生まれ。スイス・バーゼル出身。2004年に初めて世界ランク1位に在位して以来、最長記録となる237週連続でトップに君臨。ウィンブルドン最多優勝8回を含むグランドスラム優勝20回を誇る。自ら基金を設立し慈善活動にも積極的に取り組む。



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。
- ▶ 能力開発などの教育プログラムや成長機会を提供し、グローバルに活躍する人材の育成に取り組めます。
2023年11月に人材の多様性の確保を含む人材育成の方針および社内環境整備に関する方針を策定し、開示しました。
- ▶ 世界一「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。

エンゲージメント
サーベイスコア (2023年実施分)

総合指数* **74.3%**

*エンゲージメントに関する設問のうち、肯定的な回答をしている社員の割合



人材戦略について

ファーストリテイリングは「グローバルワン・全員経営」の方針のもと、性別、国籍、宗教、人種、年齢、所属、在籍期間などの属性にかかわらず、すべての従業員に成長機会を与え、多様な人材が主役となって能力を発揮できる環境づくり

をめざしています。世界中で活躍する従業員をファーストリテイリングの成長の原動力と位置付け、「真・善・美」や「お客様志向」という共通の価値観のもと、高い基準や理想をもって自ら考え、実行できる人材の育成に取り組んでいます。特に、人材獲得と育成を強化しているのは以下の3分野です。1) 地域の実情やお客様の真のニーズに合わせ、本心に心地よいサービスを提供するために、自ら考え、行動する店舗販売員、2) 国・地域、事業領域を超え、グローバルでリーダーシップを発揮することで、具体的な成果を上げ、社会に貢献する、店長をはじめとするグローバル経営人材、3) デジタル、IT、クリエイティブ、グローバルサプライチェーンマネジメントなど、世界水準の専門性をもち合わせると同時に、既存の概念に捉われず、未来を創るための新しい機能・仕組みを世界水準で構築できる高度専門人材です。

より詳しい情報をご覧いただけます



ファーストリテイリング
グループの全従業員における
女性管理職比率*

2023年
8月期 **44.7%**

2030年
8月期目標 **50.0%**

日本国籍以外の管理職比率*

2023年
8月期 **56.4%**

2030年
8月期目標 **80.0%**

*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。

社内人材育成機関FR-MIC

FR-MIC (FR Management and Innovation Center) は、ファーストリテイリング代表取締役会長兼社長である柳井正の考えから生まれた社内人材育成機関です。柳井の直轄の部署として、経営・人事・FR-MICが一体となって、「グローバルワン・全員経営」を掲げ、グローバルで活躍する経営者の育成に力を注いでいます。教育プログラムは多種多様です。柳井が著した『経営者になるためのノート』『FRの精神と実行』『FRは何を変えたのか』を使用した教育研修、柳井を含む各国のCEOなど執行役員と店長の対話セッション、各国事業経営者とのワンテーブルでの経営課題のディスカッション、販売員教育など、必要な教育を提供しています。

また、グローバルの全店長や本部社員および優秀な店舗販売員を集めた「FRコンベンション」を年2回開催し、経営方針、課題などの浸透を図っています。社内インターンシップ、独自の研修なども開催することで、従業員に成長機会を積極的に提供しています。



世界中からオンラインでの参加も含めて、約8,000人の店長や本部社員が参加する「FRコンベンション」を年2回、開催しています。

INTERVIEW

社会に良いことを実行するのが、会社への貢献でもあります

教育プログラムのサポート業務推進のために、2001年に入社しました。その後すぐに社会貢献室が本格稼働したため、一から取り組んでいくことになりました。2004年にはCSR部が発足し、既に始めていたフリースのリサイクルを「全商品リサイクルに拡大してはどうか」と社長に提案しました。「全社員の合意を取り、実行に移してください」という指示があり、全社員が参加するFRコンベンションで発表し、実行に至っています。難民支援や東日本大震災時の服の支援などもそうですが、多くの人の協力がないと進まないのがサステナビリティの取り組みです。やる気があり、みんなを巻き込んで、社会を大きく変えたいと思っている人には、自身の夢や目標を実現できる土壤がある会社です。自分の仕事の枠に捉われずに、良いことを実行していく。仕事を通して、充実した日々を過ごせています。



グローバルマーケティング部 部長
(サステナビリティマーケティング)
シェルバ 英子

正しい経営 (ガバナンス)

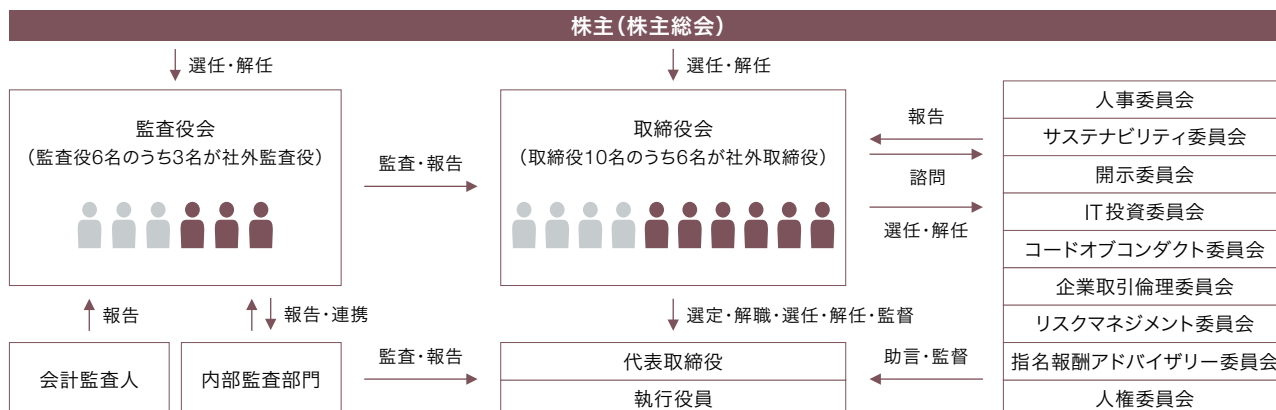
- ▶ 取締役会の過半数を社外取締役にすることで、その独立性と監督機能を強化しています。
- ▶ 取締役会の機能を補完する各種委員会を設け、オープンで活発な討議を行っています。
- ▶ 指名報酬アドバイザー委員会では、取締役・監査役の選任方針、役員長期インセンティブなど、ガバナンスの重要事項を討議しました。

コーポレートガバナンスの概要(2023年11月30日現在)

組織形態	監査役会設置会社	
取締役会議長	柳井 正	
取締役人数、監査役人数	取締役:10名、うち6名が社外取締役、監査役:6名、うち3名が社外監査役	
2023年8月期 取締役会開催状況	・開催回数、出席率	回数:13回、取締役出席率*1:97.2%、監査役出席率*2:97.4%
	・議案の一例	年度予算、決算の承認、役員人事の承認、グローバルブランドの事業・出店計画の承認、資金計画・資金運用方針の承認など
2023年8月期 監査役会開催状況	・開催回数、出席率	回数:13回、監査役出席率*2:94.8%
	・議案の一例	監査方針、監査計画、代表取締役との意見交換、サステナビリティ部門の現状と課題、人権委員会の年間活動報告など
監査役が出席する主な重要会議	取締役会、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	
独立役員を選任	社外取締役6名、社外監査役3名を選任	
各取締役の報酬等の決定	社内取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬と当該取締役のパフォーマンス等により変動する変動報酬(短期変動報酬および長期変動報酬)によって構成。基本報酬は、各社内取締役の職務、責任、実績、当社への貢献度などの要素を基準として定められた各人のグレードに基づき、所定の報酬テーブルに応じて算出。各社内取締役のグレードは、指名報酬アドバイザー委員会での協議を踏まえて取締役会で決定。変動報酬(短期および長期)は、対象期間における各社内取締役の実績に対する評価に基づき、株主総会で承認された限度額内で算定。評価については、指名報酬アドバイザー委員会での協議を踏まえて、取締役会から委任を受けた代表取締役会長兼社長である柳井正が決定。社外取締役の報酬は、株主総会で承認された限度内で取締役会が決定。2023年8月期の報酬総額:取締役11名に819百万円(うち、社外取締役87百万円)	
各監査役の報酬等の決定	株主総会で承認された限度内で、監査役会での協議により決定。 2023年8月期の報酬総額:監査役5名に76百万円(うち、社外監査役42百万円)	
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ	

*1 各取締役の平均出席率 *2 各監査役の平均出席率

コーポレートガバナンス体制(2023年11月30日現在)



コーポレートガバナンスの考え方

ファーストリテイリングは「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」という企業理念を掲げ、世界中のあらゆるお客様から信頼され、生活に必要な不可欠なグローバルNo.1ブランドになることをめざし、事業の拡大とサステナビリティの取り組みとを一体で強化しています。

その実現のために、実効性のあるコーポレートガバナンス体制の構築に努めています。当社は監査役制度を基礎とし、取締役の過半数を社外取締役とすることで、取締役会の独立性を高

めるとともに、監督機能を強化しています。また、執行役員制度の導入により、経営の意思決定と業務執行の機能の分離を図り、迅速な経営判断・業務執行を行っています。このほか、取締役会の機能を補完するために、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リー委員会、および人権委員会を設け、それぞれの委員会の目的を果たすべく迅速でオープンな討議・決定を行っています。

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の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。2023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、海外ユニクロ事業やグローバルブランド事業などの動向や課題、Eコマースの戦略方針などについて討議しました。

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しています。回答結果は、取締役会で各取締役と監査役に共有され、指摘事項の改善を検討します。2023年8月期は、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が継続的な課題として指摘されました。一方で、毎月特定のテーマを決めた議論の場を設けることや、新任取締役の店舗・倉庫見学などの開催は、取締役会の実効性の改善が見られた点として評価されました。

内部統制

事業がグローバルに拡大していくなかで、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は、誰もが匿名で通報・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。

監査役会

監査役会は、社外監査役3名を含む計6名で構成されています。常勤監査役が議長を務め、高い独立性と高度な情報収集力の双方をバランスよく備えています。社外監査役は独立性が十分に確保されている上、弁護士または公認会計士として豊富な知識と経験を有しています。各監査役が専門的かつ客観的な意見を述べています。社外監査役を含む監査役は、取締役会への出席を通じ、取締役会の意思決定の状況、監督義務の履行状況を監視し、検証しています。また、取締役、執行役員、従業員、子会社の監査役からの定期的な聴取などを通じ、取締役の業務執行について監査しています。監査役会は月1回以上開催し、監査の方針や計画の策定、四半期ごとの会計監査人からの説明・報告に対する討議を行っています。2023年8月期に13回開催された監査役会への出席率は94.8%でした。サステナビリティ部門の現状と課題、人権委員会の年間活動報告、ファイナンス部門の現状と課題、FR-MIC(社内人材育成機関)の現状と課題などについて討議しました。



監査役会の様子

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。2023年8月期は、紡績工場の労働環境モニタリングの監査結果や今後の対策についての報告、物流領域の取引先の人権デューデリジェンスのフレームワークについて議論が行われました。

リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント委員会は、事業活動に潜むリスクを定期的洗い出し、重要リスクの特定とその管理体制の強化を図り、全社のリスクを一元管理しています。リスクの高い順に対応策が議論され、発生前のけん制と、発生後の迅速な解決のための体制づくりを進めるとともに、重要リスクについては、取締役会へ報告し、リスクに対応する関連部門へ、具体的な支援を行っています。委員長はグループCFOが務め、委員として社外取締役、執行役員などが参加しています。2023年8月期は、情報セキュリティなどのリスクについて議論を重ね、事業活動のリスク管理を強化しました。

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。2023年8月期は、気候変動、生物多様性、循環経済をはじめとする活動や、お客様・従業員の社会貢献活動への参加を促すコミュニケーションのあり方について、議論を行いました。

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。委員長は、取締役会で選任された社外取締役が務め、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。なお、当社の企業理念・企業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、代表取締役も委員として参加しています。2023年8月期は、取締役・監査役の選任方針、役員の長期インセンティブなどを討議しました。

各委員会の構成(2024年1月1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		●							
	柳井 康治		委員長							
社外取締役	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		●						●	●
	車戸 城二								●	
常勤監査役	京谷 裕	●							●	
	新庄 正明	●		オブザーバー	オブザーバー	●				
	水澤 真澄		●	オブザーバー		●		オブザーバー		●
社外監査役	田中 智大		●	オブザーバー	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	4名	5名	9名	8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いただいています。

社外取締役インタビュー

高い志で 地域の発展に貢献

社外取締役 車戸 城二



最高の人材集団になるために

社外取締役就任後に強く感じたのは、ファーストリテイリングのビジネスを成立させているすべての分野で、従業員が常にモチベーションを高く保ち、高い目標を遂行し続けているということです。店舗や商品など、消費者から見える部分だけでなく、サプライチェーンなどの全分野でも同じことが実行されていることを実感しました。

企業は大きくなっても、結局、人材が大切であることに変わりはありません。ファーストリテイリングでは年に2回、世界中の店長や本部社員が集まるFRコンベンションを開催していますが、毎回大変な熱気で、従業員のモチベーションを最大限に引き出す機会になっていると思います。株式会社竹中工務店での役員としての経験を通して、従業員のモチベーションが高い場合とそうでない場合では、その結果において大きな違いが生ずることを見てきました。取締役会では、人材配置や教育、サクセッションにつながるような議論が常に行われています。従業員一人ひとりの個性を尊重して、挑戦と可能性を広げる機会がある職場環境を常にめざしていることが、ファーストリテイリングの強みだと思っています。

コミュニティを活性化する店づくり

店舗出店の立地という受け身で考えがちですが、実はもっと能動的で、ユニクロが出店することで街が変わることがあると思っています。例えば、2023年4月にオープンしたユニクロ 前橋南インター店は、複数の業種が出店するパワーモール前橋みなみのキーアイコンとなりました。これまでのロードサイド店のイメージを刷新し、都市計画のありようを変えたと感じています。コミュニティに歓迎され、社会生活を下支えする出店には、社会的な意義があります。ユニクロの出店が、過疎化の影響の緩和につながったり、他の店舗が近くに出店してきたり、街をどう発展させていくかという大きな視点のなかで出店を考えることで、地域にもビジネスにも貢献します。こうした視点をもって、社外取締役の立場からしっかり助言し、サポートしていきます。

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、顧問を歴任。現在は、早稲田大学建築科非常勤講師

JOJI KURUMADO

取締役からのメッセージ



やな い ただし
柳井 正

グローバル企業としての社会的責任を果たし、 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、服のビジネスを通して、世界をより良い方向へ変えていくのが、我々の使命だと思っています。経済には国境がなく、グローバル企業には大きな社会的責任が求められます。我々はより良い企業として成長し続け、LifeWear(究極の普段着)を通し、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、(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

グローバルなリスク管理を行いながら、 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を大切に、「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、株主価値が増大するための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、期待に応え続けるために、グローバルでのリスク管理をしっかりと行い、幅広い視野で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、(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

「情報製造小売業」への変革をさらに推進し、 次のステージに進む体制づくりに貢献します

「情報製造小売業」への変革が進み、データを分析し、知恵に変えていく動きが加速しています。IT改革の分野への効率的な投資のおかげで、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いう認識が広がっています。レベルの高い人材が増えたことで、次のステージをめざして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えます。

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、(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、順天堂大学医学部附属順天堂医院外部監査委員



おの なおたけ
大野 直竹

社外取締役 独立役員

より良い経営のために、 現場から得られる有益な情報を提言していきます

経営トップを務めていた時から、現場が一番大切という考えは変わりません。店舗を訪れ、現場の声をさりげなく聞き、一人の消費者としてお客様体験を積むことで得られる改善点などを、経営に活かせるように提言しています。取締役会は多様なバックボーンの方が揃い、バランスが取れています。全員が活発に意見を交わし、柳井社長もしっかりと耳を傾けてくれています。

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、特別顧問を歴任。現在は、公益財団法人野村マネジメント・スクール 非常勤理事、浅井謙建築研究所(株)特別顧問、ペイシャンスキャピタルグループ(株)特別顧問



まつい
キャンシー 松井(コール キャンシー ミツコ)

社外取締役 独立役員

多様性は成長のドライバーです。 多様な視点からの提案を心がけ、成長に貢献します

ファーストリテイリング初の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。ESG 関連の知見と経験がある柳井社長は、多様性が成長ドライバーであるという、私と一致した考えを有しています。その実現のための組織づくり、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、力を注いでいきたいと思っています。

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、現在やるべきことを的確に進める より良い提案やアドバイスを行っていきます

建築に関わってきた知見と経験から、未来基準の持続可能な次世代店舗を推進していくにあたり、より良い提案やアドバイスを行っていきます。利益とサステナビリティのバランスを取り、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、顧問を歴任。現在は、早稲田大学建築科非常勤講師



きょうや ゆたか
京谷 裕

社外取締役 独立役員

中長期的視点に立ち、 成長余力を最大限に引き出す提言をしていきます

長く携わっている食料・食品関係の仕事には、生活必需品という点で、LifeWearに通じる共通の価値観があります。米国や欧州、アジア地域のさまざまな国で海外赴任や役員就任の経験があり、国内外で得た経営者としての知見や経験を活かして、成長余力の大きいファーストリテイリングの中長期的な企業価値向上に貢献できるように、社外取締役としての責務を担ってまいります。

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

LifeWearの価値を高め、生活に必要な企業として信頼を獲得し、世界中のお客様の期待に応え続けていくことが、当社の企業価値であり、成長の核心です。人材、ブランディング、デジタル化を含む事業インフラへの投資など、事業構造変革を積極的に進め、お客様と現場中心の小売業の基本を大切にして、お客様満足No.1を実現できる組織を構築します。

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、同社パートナーの後、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、(株)プラス代表取締役、当社グループ上席執行役員兼CFO



やない かずみ
柳井 一海

事業を通じて世の中を良くしたいと本気で考えているのがファーストリテイリングです。社会の変化を敏感に捉え、あらゆる事業活動において「真・善・美」を大切に、世界で一番良いやり方を追求し、事業を成長させます。そして、我々の成長が、より良い未来の創造に直結することをめざします。そのために創業家の者として、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)、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、(株)リンク・セオリー・ジャパン代表取締役会長兼社長兼CEO、当社グループ上席執行役員



やない こうじ
柳井 康治

コロナ禍も収まりつつあるなかで、お客様の購買行動が以前の状態に戻りつつあります。グローバルに商売をしている我々は、既存のお客様のご満足と新規のお客様の信頼を獲得する契機だと捉えています。より一層厳しくなったお客様の目・ご要望に、着実にお応えし続け、親切心と安心感のあるブランドになれるよう、日々の商売に貢献していきます。

2018年11月、当社取締役に就任。三菱商事(株)、三菱商事 在英国 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大変重要だと思っています。常に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ていき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、常に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としての経験、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ないことなく、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・ピ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がされているか。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。そうしたことを確認し、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)商貿有限公司監事ほか子会社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



たなか ともひろ
田中 智大

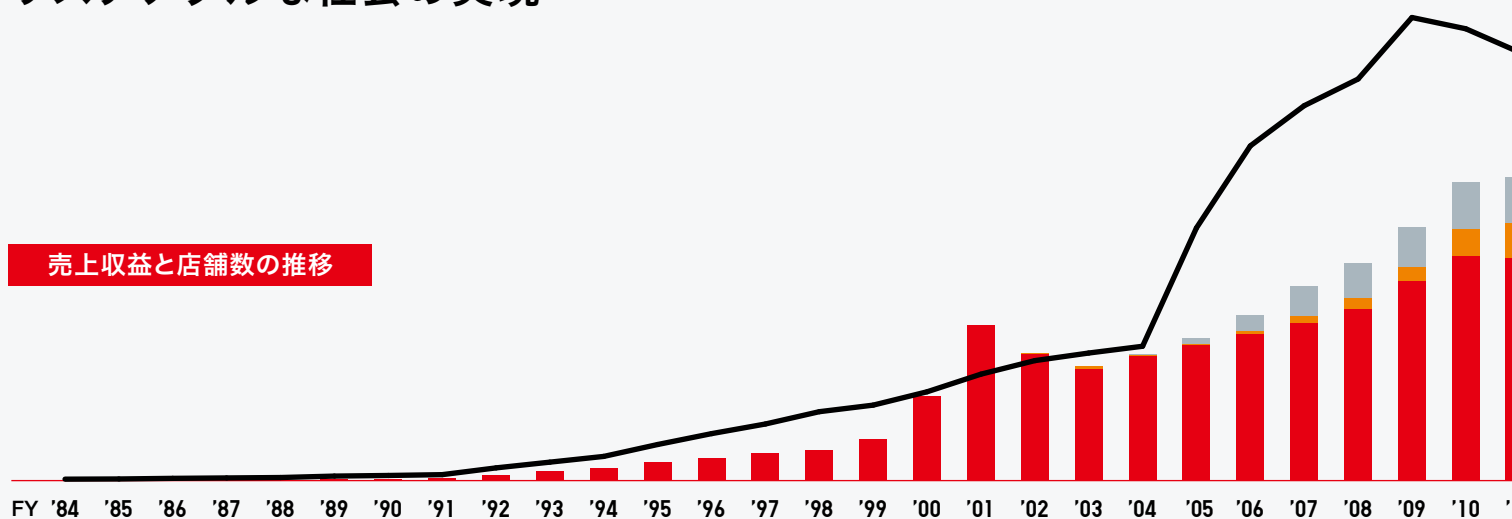
常勤監査役

2023年11月、当社常勤監査役に就任。2018年7月当社入社、グローバル計画管理部連結経理チームリーダー、台湾優衣庫有限公司CFOを歴任

BUSINESS & SUSTAINABILITY OVERVIEW

持続的な事業成長と
サステナブルな社会の実現

売上収益と店舗数の推移



サステナビリティ活動の変遷

2001

アフガニスタン難民への
衣料支援を開始



2004

工場の労働環境モニタリングを
開始



2006

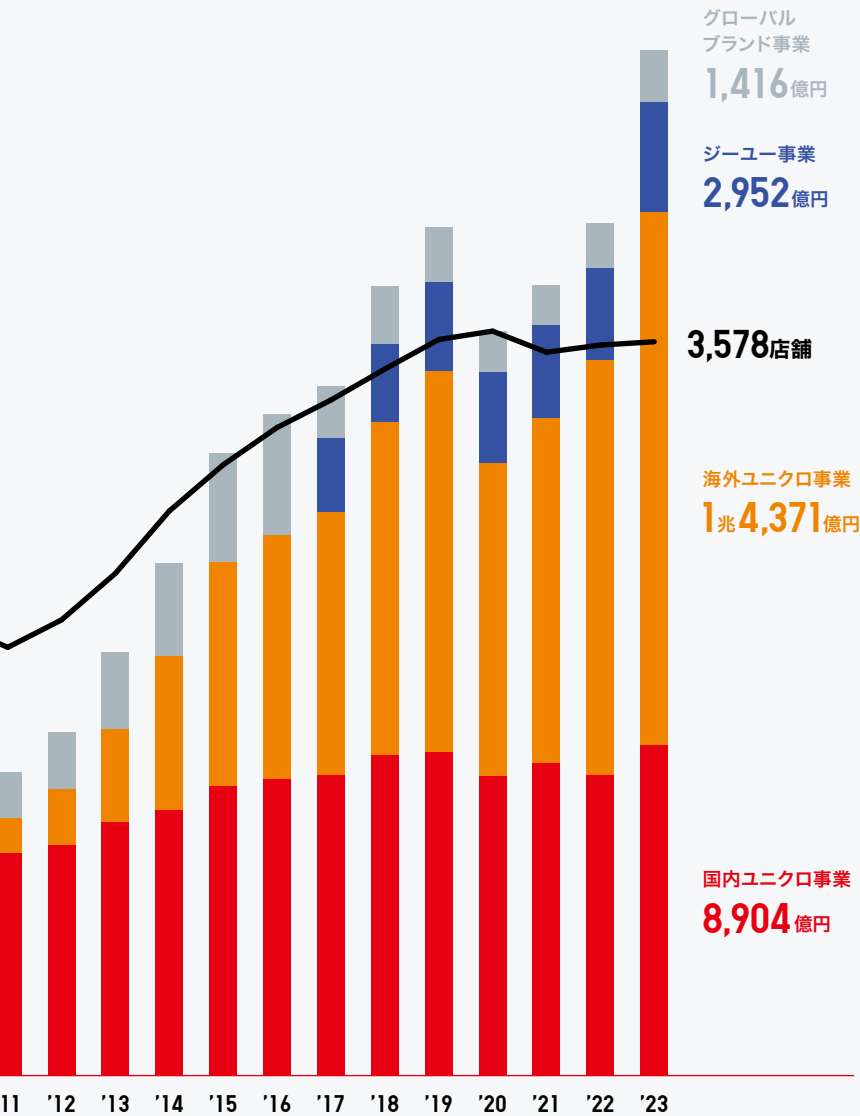
全商品リサイクル活動を開始
(2020年から「RE.UNIQLO」に拡大)



2011

UNHCRとグローバル
パートナーシップを締結





FY2023 PERFORMANCE HIGHLIGHTS

- 売上収益2兆7,665億円(前期比20.2%増)、営業利益3,810億円(同28.2%増)、過去最高を更新。
- 海外ユニクロ事業は、すべてのエリアで大幅な増収増益と好調。連結全体に占める海外ユニクロ事業の売上収益が、初めて5割を超え、営業利益に占める割合も約6割まで拡大。
- 欧米、東南アジアのユニクロ事業は、継続的に顧客層が拡大し、成長ステージへ。グレーターチャイナも下期から業績が回復し、拡大フェーズに回帰。収益の柱の多様化が確固たるものとなる。
- 国内ユニクロ事業は、原材料価格の高騰や円安など厳しい商売環境のなか、お客様のニーズに合った商品をご提供できたことに加え、ローコスト経営を徹底したことで、増収増益を達成。
- ジーユー事業は、マストトレンド商品の開発体制を強化したことで、大幅な増収増益。

SUSTAINABILITY TARGETS

- 2030年8月期までに、店舗や主要オフィスなど自社で温室効果ガス排出量を2019年8月期比90%削減、ユニクロ・ジーユーのサプライチェーンで同20%を削減。
- 2030年8月期までに、全使用素材の約50%をリサイクル素材など温室効果ガス排出量の少ない素材に。
- 商品をお届けする過程で使用する資材の廃棄物をゼロに。
- 2025年末までに、水消費量上位80%の縫製・素材工場で各工場の単位当たり水使用量を2020年比10%削減。
- 長期的に、バリューチェーン全体で生物多様性に対するネットポジティブ*の達成をめざす。
- サプライチェーンで働く人々の、最低賃金の保障だけでなく、生活賃金の実現をめざす。
- 2030年8月期までに、女性管理職比率を50%へ。

*生物多様性への正の影響が負の影響を上回っている状態

2017

主要縫製工場の
リストを公開



2021

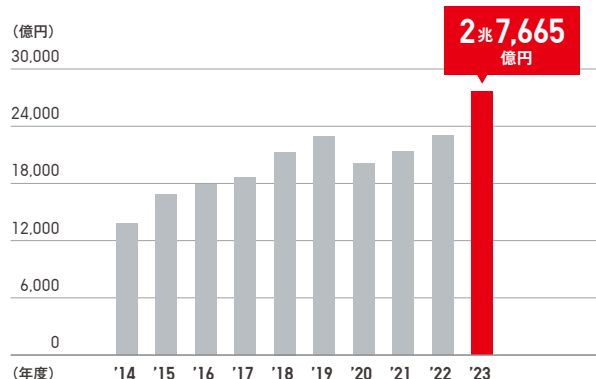
LifeWearは「新しい産業」へ
2030年度目標とアクションプランを発表



財務ハイライト

売上収益

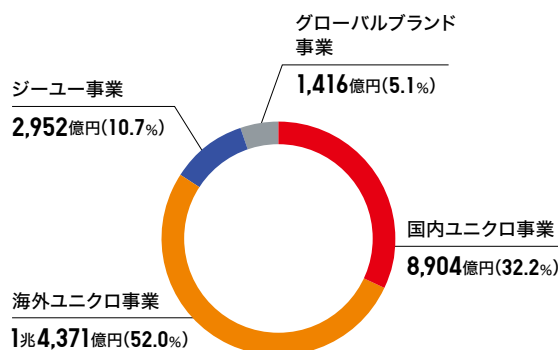
2兆7,665億円 | +20.2% 



売上収益は2兆7,665億円、前期比20.2%増と、大幅な増収、過去最高の業績を更新。すべての事業セグメントで増収を達成。特に、海外ユニクロ事業は、すべての地域で大幅な増収となり、売上収益は1兆4,371億円、同28.5%増と好調な業績。

海外ユニクロ事業の売上構成比

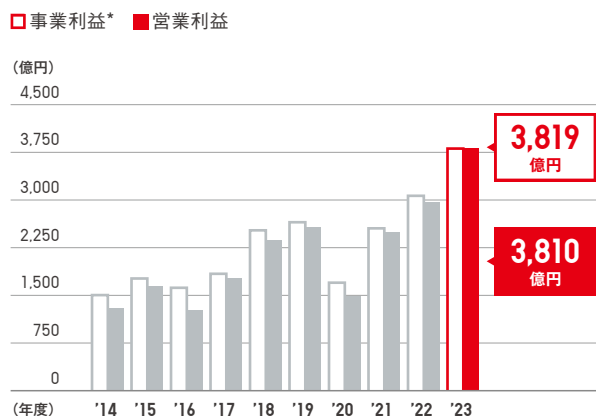
52.0% | +3.3pt 



海外ユニクロ事業の売上構成比は52.0%、前期比3.3ポイント増と、初めて5割を超えた。欧米、東南アジアは、継続的に顧客層が拡大し、成長ステージへ。グレーターチャイナは下期から業績が回復、通期では過去最高の業績と、業績拡大フェーズへ回帰。

営業利益

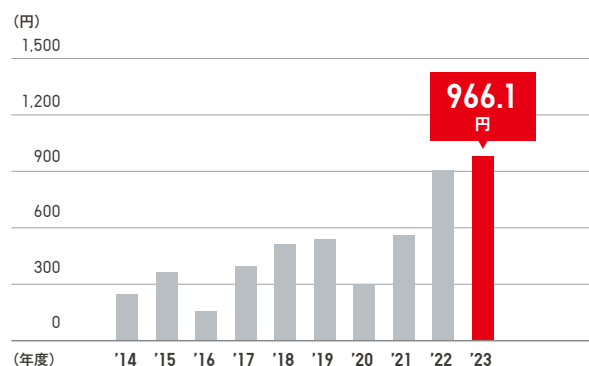
3,810億円 | +28.2% 



営業利益は3,810億円、前期比28.2%増と大幅な増益、過去最高の業績を達成。営業利益率も同0.9ポイント増と収益性が改善。なかでも、海外ユニクロ事業は2,269億円、同43.3%増と大幅な増益を達成。連結全体に占める割合は約6割まで高まる。

基本的1株当たり当期利益 (EPS)

966.1円 | +8.3% 



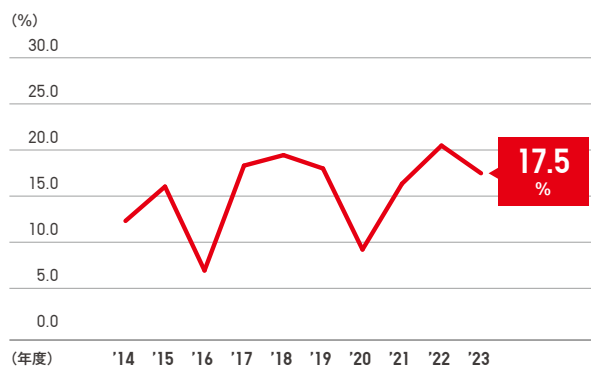
基本的1株当たり当期利益 (EPS) は966.1円、前期比8.3%増。主に営業利益が大幅な増益になったことで、親会社の所有者に帰属する当期利益が2,962億円、前期比8.4%増になったため。

*売上収益から売上原価、販管費を控除して算出

*2023年3月1日付で普通株式1株につき3株の株式分割を実施。過年度のEPSは、株式分割を考慮した金額を記載しています。

親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)

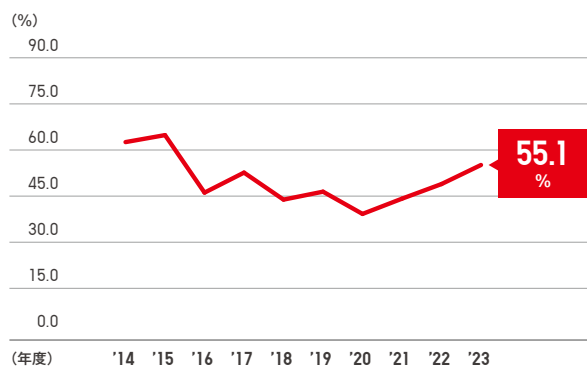
17.5% | ▲2.9pt



親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)は17.5%と高水準を維持。親会社の所有者に帰属する当期利益は8.4%増と増益となったものの、親会社の所有者に帰属する持分の増加幅が大きかったことから、前期比2.9ポイント減。

親会社所有者帰属持分比率

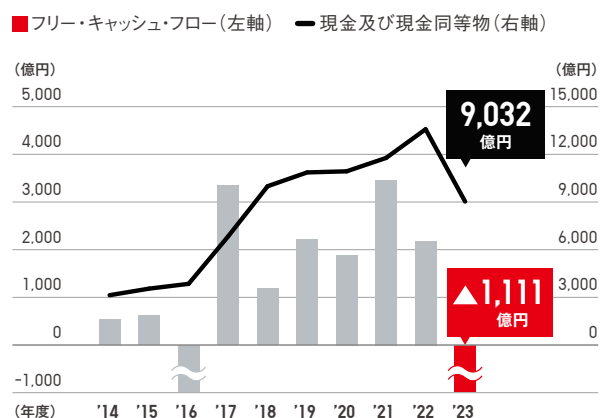
55.1% | +6.0pt



親会社所有者帰属持分比率は55.1%と、前期比6.0ポイント増。親会社の所有者に帰属する持分が2,597億円増加したため。

現金及び現金同等物

9,032億円 | ▲33.5%

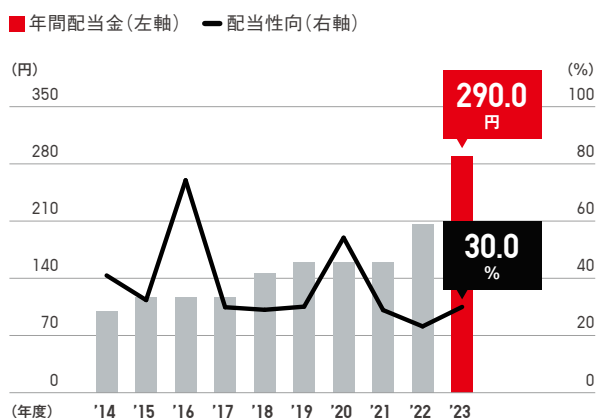


フリー・キャッシュ・フロー (FCF) は、1,111億円のマイナス。保有する現金を投資有価証券や定期預金など安全性の高い運用に振り向けたことにより投資活動によるキャッシュ・フローが5,744億円の支出となったため。その影響を除いたFCFは3,653億円と高水準を維持。

*2016年8月期のFCFがマイナスになったのは、投資活動の支出に、3カ月超の定期預金による支出1,865億円が含まれていたため。

1株当たり年間配当金

290.0円 | +83.3円

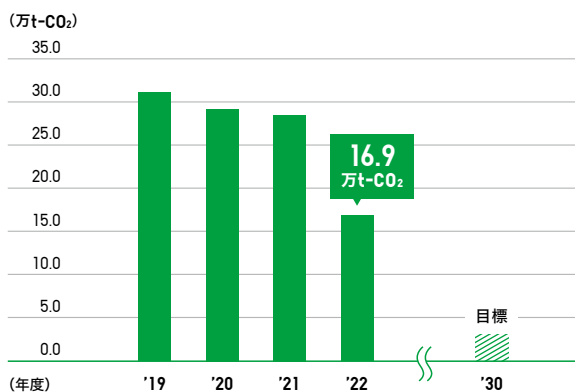


1株当たり年間配当金は、290.0円と前期比83.3円の増配。配当性向は30.0%、前期比6.8ポイント増。

*2023年3月1日付で普通株式1株につき3株の株式分割を実施。過年度の配当金は、株式分割を考慮した金額を記載しています。

非財務ハイライト

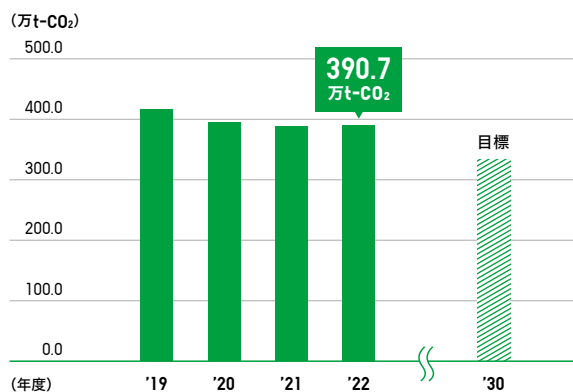
温室効果ガス(GHG)排出量 (Scope 1, 2)*



2030年度までに、店舗や主要オフィスなどの自社運営施設で、エネルギー使用に由来するGHG排出量を90%削減することをめざす(2019年度比)。2022年度の実績は2019年度比45.7%の削減となり、着実に進捗。

*スコープ2はマーケットベースで集計

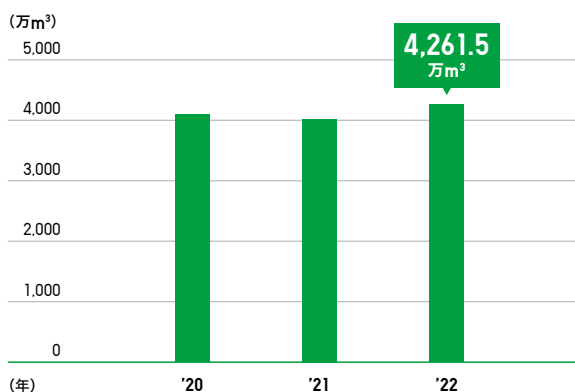
温室効果ガス(GHG)排出量 (Scope 3)



2030年度までに、購入した製品・サービスのうち、商品の原材料生産・素材生産・縫製に関わるGHG排出量*を20%削減することをめざす(2019年度比)。2022年度は生産量増加に伴い前期比では微増。取引先工場の設備の入れ替えに時間を要するため、完了後に削減効果を見込む。

*カテゴリ1(購入した製品・サービス)、ユニクロとジーユー対象

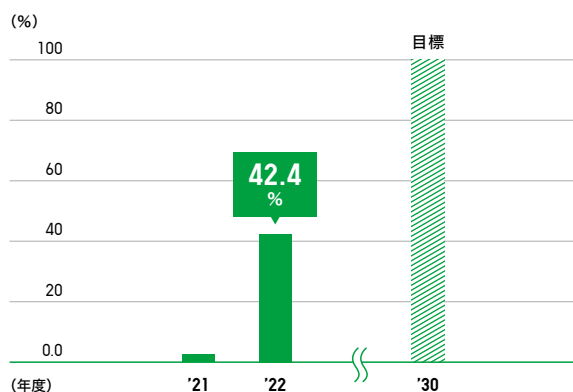
水使用量 (サプライチェーン)*



工場と協働し、水使用量の削減に取り組む。水使用量の上位80%を占める縫製・素材工場は、2025年末までに各工場の単位当たり水使用量の10%削減をめざす(2020年比)。2022年は、ジーユーの素材工場も集計対象に含めたため、前年比で微増。

*対象は、2021年まではユニクロ・ジーユー縫製工場およびユニクロ素材工場のみ。2022年よりユニクロ・ジーユーの縫製工場および素材工場

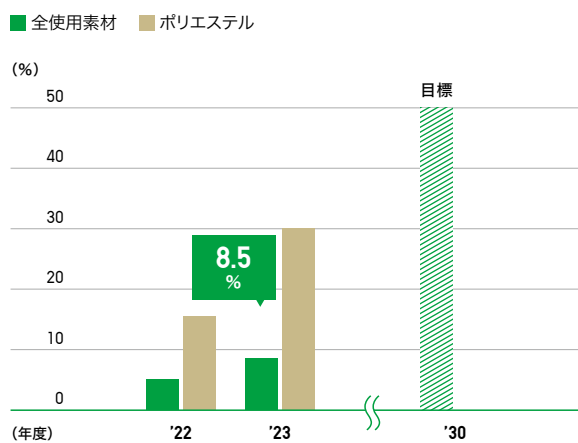
電気使用量に対する 実質再生可能エネルギーの調達割合*



2030年度までに、全世界の店舗と主要オフィスの使用電力を100%実質再生可能エネルギーに切り替えることをめざす。2022年度の電気使用量に対する実質再生可能エネルギーの割合は、42.4%まで上昇。

*ファーストリテイリンググループが対象

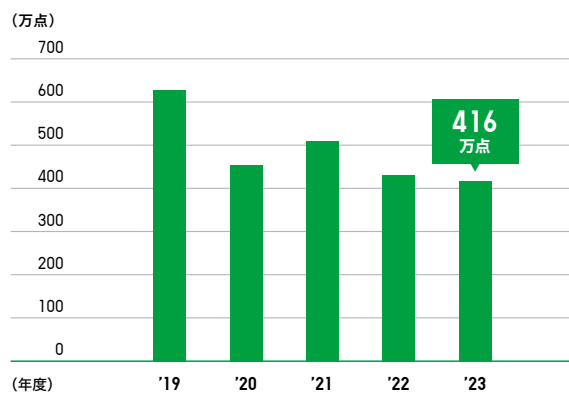
リサイクル素材など 温室効果ガス排出量の少ない素材の使用比率*



2030年度までに、全使用素材の約50%をリサイクル素材など温室効果ガス排出量の少ない素材に切り替えることをめざす。2023年度では、リサイクル素材などの使用比率は8.5%に上昇。そのうち、ポリエステル全使用量に対するリサイクルポリエステルの使用比率は30.0%に上昇。

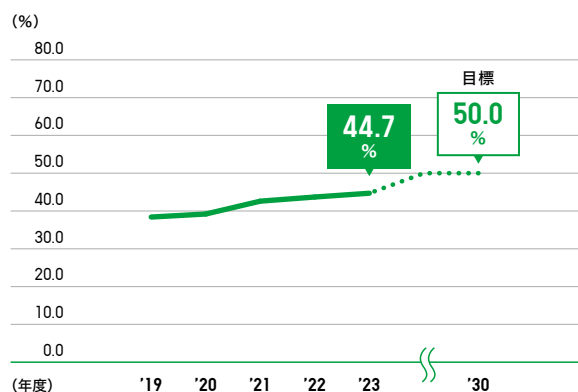
*ファーストリテイリンググループが対象

回収衣料の寄贈



商品のリユース・リサイクル活動によって、お客様から回収した服を、世界の難民・国内避難民へ寄贈する衣料支援を継続的に実施。2023年度は416万点の衣料を寄贈。活動開始以降、累計衣料寄贈点数が、約5,463万点となる(2006年~2023年8月末)。

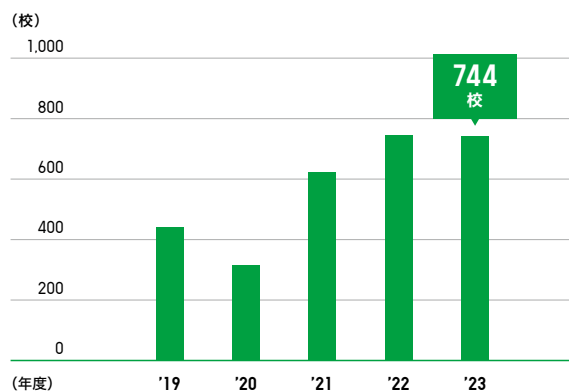
女性管理職比率



2030年8月期までに、グローバルでの全管理職に占める女性の比率*50.0%をめざす。2023年度は44.7%と着実に進捗。女性管理職比率が相対的に低い日本を中心に、取り組みを強化。

*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。

“届けよう、服のチカラ” プロジェクト参加校



“届けよう、服のチカラ”プロジェクトは、国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) とともに取り組む、小・中・高校生対象の参加型学習プログラム。社員による出張授業を受けた後、子どもたちが主体となり、校内や地域で着なくなった子ども服を回収。回収した服は、難民などの服を必要とする人々に寄贈。2023年度は744校が参加。

収益の柱の多様化で、本格的な成長フェーズへ。 グローバルで圧倒的なNo.1をめざす

業績の振り返りと見通し

2023年8月期は、売上収益が2兆7,665億円（前期比20.2%増）、営業利益が3,810億円（同28.2%増）と、大幅な増収増益となりました。特に、海外ユニクロ事業は、すべての地域で大幅な増収増益と好調でした。連結全体に占める海外ユニクロ事業の売上収益は初めて5割を超え、営業利益に占める割合も約6割まで拡大したことで、収益の柱の多様化が確固たるものとなりました。税引前利益は4,379億円（同5.9%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は2,962億円（同8.4%増）と、3期連続で過去最高の業績でした。

海外ユニクロ事業は、売上収益1兆4,371億円（同28.5%増）、営業利益2,269億円（同43.3%増）と、過去最高の業績となりました。なかでも、北米、欧州、東南アジア・インド・豪州地区は大幅な増収増益と好調な業績となりました。LifeWearのコンセプトがお客様に浸透したことで、継続的に顧客層が拡大し、成長ステージに入りました。グレーターチャイナは、通期で大幅な増収増益を達成しました。上期に新型コロナウイルス感染症による行動制限の影響を受けたことで販売に苦戦しましたが、ブランディングや商品価値を訴求するマーケティング、人材への投資、販売体制の強化など、積極的な投資が奏功し、消費が回復してきた下期は、大幅な増収増益と好調な業績となりました。国内ユニクロ事業は、売上収益



ファーストリテイリング取締役
グループ上席執行役員 CFO

岡崎 健

TAKESHI OKAZAKI

グループ事業別実績

		2022年8月期			2023年8月期		
		金額(億円)	前期比(億円)	前期比(%)	金額(億円)	前期比(億円)	前期比(%)
国内ユニクロ事業*1	売上収益	8,102	▲323	▲3.8	8,904	+801	+9.9
	営業利益	1,079	—	—	1,178	+99	+9.2
海外ユニクロ事業	売上収益	11,187	+1,886	+20.3	14,371	+3,183	+28.5
	営業利益	1,583	+471	+42.4	2,269	+686	+43.3
ジーユー事業	売上収益	2,460	▲33	▲1.4	2,952	+491	+20.0
	営業利益	166	▲35	▲17.4	261	+94	+56.8
グローバルブランド事業*2	売上収益	1,231	+149	+13.8	1,416	+185	+15.0
	営業利益	▲7	+8	—	▲30	▲22	—

*1 国内ユニクロ事業は、2023年8月期より従来国内ユニクロ事業に表示していたロイヤリティ部門の業績を、調整額に含める区分方法の変更を行ったため、2022年8月期の営業利益も変更後の区分にて開示しています。2022年8月期の営業利益の前年比を“—”としていますが、これは2021年8月期の区分変更後の数値を開示していないためです。

*2 グローバルブランド事業には、セオリー事業、プラステ事業、コントワー・デ・コトニエ事業、プリンセス タム・タム事業が含まれています。

(注) 連結売上収益には上記のほか、ファーストリテイリングの不動産賃貸事業などの売上収益、連結営業利益には、ファーストリテイリングの営業利益などが含まれています。

8,904億円(同9.9%増)、営業利益1,178億円(同9.2%増)となりました。原材料価格の高騰や円安など厳しい商売環境のなかでも、お客様のニーズに合った商品をご提供できたことやローコスト経営の徹底により、増収増益を達成できました。ジーユー事業は、売上収益2,952億円(同20.0%増)、営業利益261億円(同56.8%増)となりました。マストレンド商品の開発体制の強化により、大幅な増収増益を達成しました。

2024年8月期の見通しについては、売上収益が3兆500億円(前期比10.2%増)、営業利益が4,500億円(同18.1%増)、税引前利益が4,800億円(同9.6%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益が3,100億円(同4.6%増)と予想しています(2024年1月11日現在)。海外ユニクロ事業がグループの成長をけん引することで、連結の売上収益は初めて3兆円を突破する予想です。1株当たり年間配当金は330円(中間165円、期末165円)と前期から40円の増配を見込んでいます。

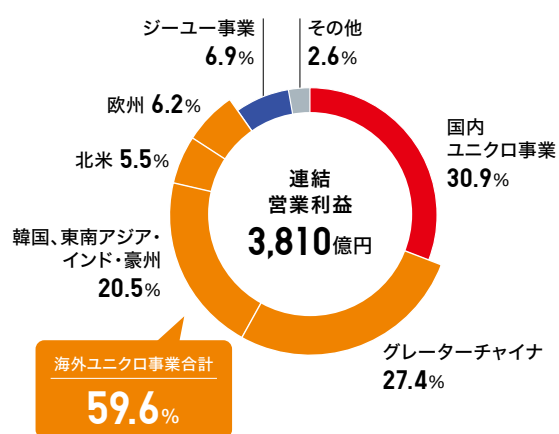
攻めの姿勢で事業拡大を推進すると同時に各事業の経営基盤強化に注力し、中期目標の売上収益5兆円を確かなものへ

2024年8月期は、攻めの姿勢でグローバルでの事業成長を加速すると同時に、基本に立ち返り、商売の原理原則を徹底しながら、中期目標である売上収益5兆円に向けて経営基盤の強化を図ります。具体的に、5つの重点課題の取り組みに注力します。

1つ目は「グローバルに最適な商品開発、ブランディングの強化」です。グローバルのお客様のニーズを的確に捉え、グローバルでヒットする商品を開発します。また、戦略的にマーケティング

を仕掛け、商品価値の訴求を一層強化します。2つ目は「質の高い出店の強化」です。大量出店を維持しながら、各国・各地域の店舗拡大を支えられる水準へと、経営の質を向上させます。北米は年間20店舗、欧州は年間10店舗と出店を加速します。グレーターチャイナは、年間80店舗の出店と同時に、50店舗の閉店を見込んでいます。今後は、より良い立地、より収益性の高い店舗を厳選し、出店すると同時に、収益性や集客力が比較的低い店舗を中心にスクラップ&ビルドを加速することで、1店舗当たりの売上高を引き上げ、グレーターチャイナの事業構造の強化を図ります。東南アジア・インド・豪州地区は、引き続き年間60店舗の出店を計画しています。大量出店を継続しながら、出店の質と店舗オペレーションの水準を高め、将来の成長に向けて基盤を固めていく方針です。3つ目は「SKU単位、個店単位にこだわった経営の実行」です。この数年間、需要予測の精緻化、発注コントロールの強化により、在庫効率は大きく改善しました。今後は、さらにSKU単位で、追加生産のコントロールを強化し、売れ行きに応じた機動的な生産調整を徹底することで、売りながらつくる体制の強化をめざします。4つ目は「グループブランドの強化」です。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て、ジーユー、セオリーをはじめとするグループブランドの経営水準を高め、それぞれがグローバルで確かなブランドポジションを築きます。5つ目は「グローバル視点の経営へ変革」です。東京とニューヨークのグローバルヘッドクォーターや各事業が相互につながり、課題発見や解決、意思決定をグローバルな視点で推進する体制はすでに稼働しました。今後はこれをさらに推進することで、グローバルな視点での商品開発、新しいお買い物体験、サービスの開発を加速させます。

営業利益のセグメント別構成比



海外ユニクロ事業 地域別実績

		2023年8月期		
		金額(億円)	前期比(億円)	前期比(%)
グレーターチャイナ	売上収益	6,202	+816	+15.2
	営業利益	1,043	+208	+25.0
韓国、東南アジア・インド・豪州	売上収益	4,498	+1,418	+46.1
	営業利益	782	+208	+36.4
北米	売上収益	1,639	+498	+43.7
	営業利益	211	+101	+91.9
欧州*	売上収益	1,913	+629	+49.1
	営業利益	273	+123	+82.5

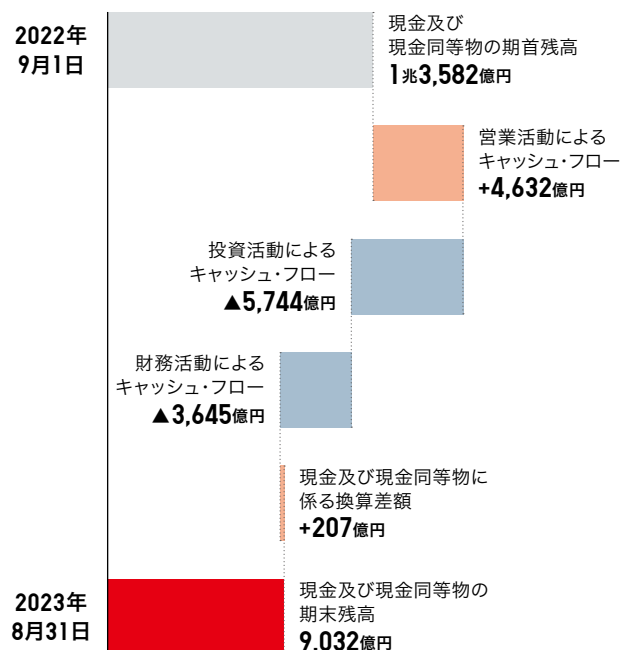
*ロシア事業は営業を停止しているため、欧州の業績には含まない

キャッシュ・フローを最大化し、成長投資、手元流動性の確保、株主還元にも有効活用

当社は、強固な財務体質を維持しながら、事業活動によるキャッシュ・フローを最大化し、積極的な成長投資、手元流動性の確保、安定的な株主還元にも有効活用することを財務運営の基本方針としています。手元流動性は、運転資金や将来に活用する予定の投資資金、在庫リスクを取って事業を行う特性上、不測の売上変動に十分に耐え得る資金として、月商3～5カ月分の確保に努めています。2023年8月末の現金及び現金同等物は9,032億円でした。これは、2024年8月期の売上予想の約3兆円に対し、月商約4カ月分で、適正水準と考えています。フリー・キャッシュ・フロー（FCF）は1,111億円の支出でした。これは、投資有価証券や定期預金などの現金を安全性の高い運用に振り向けたことで、投資活動によるキャッシュ・フローが5,744億円の支出となったためです。それを除くと、実質的に、FCFは3,653億円と高水準を維持しています。

株主還元は、将来のグループ事業の拡大や収益向上を図るための資金需要と財務の健全性を考慮した上で、業績に応じた適正な利益配分を基本方針としています。2023年8月期の1株当たり配当金は290円、配当性向は30.0%でした。

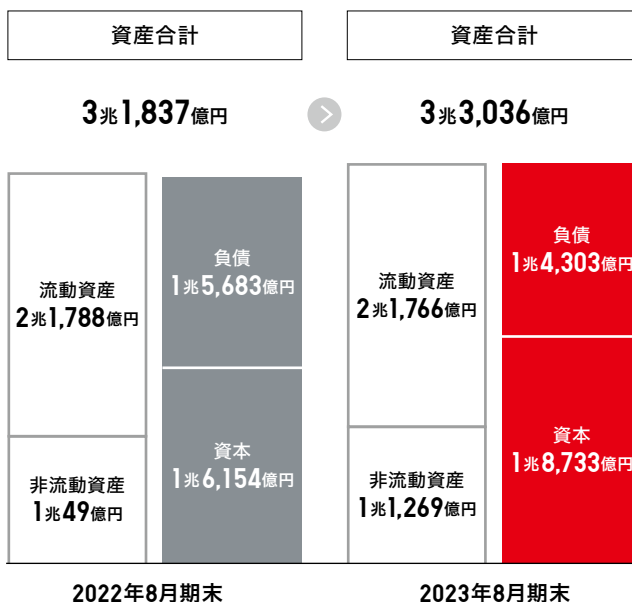
キャッシュ・フロー



グローバルで積極的な経営を支える強固なバランスシート

2023年8月期末の資産合計は、前期末比1,199億円増加、3兆3,036億円となりました。これは、現金及び現金同等物とその他金融資産（安全性の高い債券や定期預金）が、合計で同737億円増加したこと、グローバルで自動化倉庫や出店投資が増加し、有形固定資産が同266億円増加したためです。棚卸資産は、好調な販売に加え、在庫コントロールの精度が高まったことで366億円減少しました。負債合計は、社債の償還1,300億円により、同1,380億円減少、1兆4,303億円となりました。資本合計は、同2,579億円増加、1兆8,733億円となりました。これは、利益剰余金が同2,232億円増加したためです。この結果、親会社所有者帰属持分比率は55.1%、前期比6.0ポイント増加しました。グローバルな成長に向けた積極的な経営のため、強固な財務基盤が不可欠であり、中長期的に親会社所有者帰属持分比率は50%以上を目標としています。ROEは17.5%、前期比2.9ポイント低下しました。引き続き15～20%の高水準を維持していきます。

バランスシート



積極投資を継続し、事業拡大を図る

当社は、グローバルで店舗網の拡大を加速すると同時に、有明プロジェクトを推進するためのシステム投資など、事業拡大のための設備投資を積極的に行っています。

2023年8月期の設備投資額は1,020億円、前期比155億円増加しました。内訳としては、国内ユニクロ事業が236億円、海外ユニクロ事業が333億円、ジーユー事業が87億円、グローバルブランド事業が18億円、システム他が344億円

持続的な事業の成長をめざし、リスクマネジメント体制を強化

当社は、大規模災害や顧客情報漏洩など予期せぬリスクを想定した上で、顕在的・潜在的なリスクを予防し、適切に管理することが、持続的な事業の成長に不可欠だと考えています。事業活動に潜むリスクを定期的に洗い出し、重要なリスクの特定と、その管理体制の強化を常に行っています。そのため、取締役会直下の組織として、リスクマネジメント委員会を設置しています。グループCFOである私が委員長を務め、全社のリスクを一元管理しています。同委員会では、事業への影響度・頻度などを分析・評価し、リスクの高い順に対応策が議論され、発生前のけん制と、発生後の迅速な解決のための体制づくりを進めています。また、重要リスクについては、取締役会への報告に加え、リスクに対応する関連部門に具体的な支援を行っています。2023年8月期は、同委員会を4回開催し、情報セキュリティのリスク対策などについて議論を重ね、事業活動のリスク管理を強化しました。

TCFDの枠組みに基づく開示

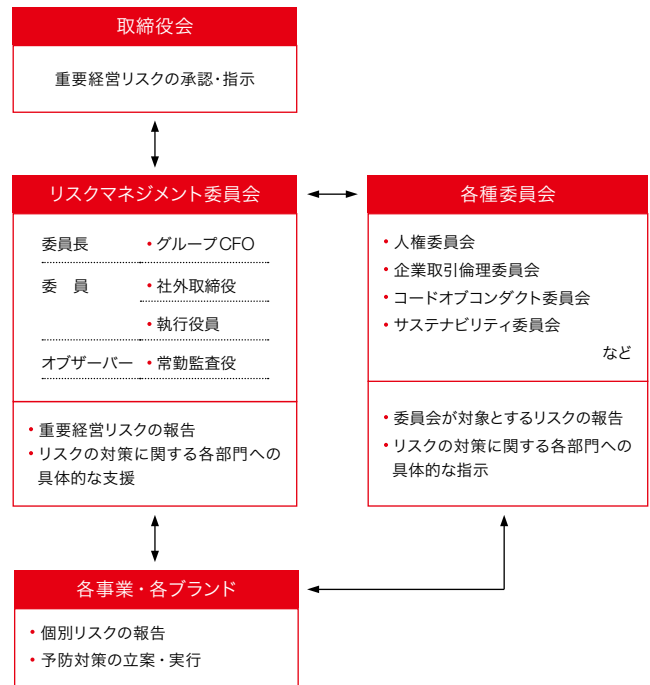
当社は、気候変動が社会に及ぼす影響が甚大であることを認識し、パリ協定の達成に向けて、世界の平均気温の上昇を抑えるための取り組みを強化しています。気候変動のリスクがもたらす事業への影響を把握し、戦略の策定、実行を進めています。2021年12月からTCFDの枠組みに基づく開示を行い、毎年見直しを行っています。

我々は、LifeWearのコンセプトを大切に服づくりを追求し続けることが、持続可能な社会への貢献と、事業の成長につながると確信しています。お客様が本当に必要としているものだけをつくり、販売することで、無駄をなくすと同時に、環境に配慮し、徹底的に温室効果ガスや廃棄物の排出量を削減し、環境負荷の少ないものづくりの実現をめざします。

でした。出店投資に加え、グローバルで自動化倉庫への投資を継続的に実施しました。

2024年8月期の設備投資額は813億円、同207億円の減少を予想しています。これは主に、国内ユニクロ事業で自動化倉庫への投資が一巡したためです。店舗への投資は475億円、自動化倉庫やシステムなどへの投資は338億円です。出店数は海外ユニクロ事業で180店舗、国内ユニクロ事業で40店舗、ジーユー事業で37店舗、グローバルブランド事業で37店舗の計画です。

リスクマネジメント体制



主要財務データ(IFRS)

株式会社ファーストリテイリングおよび連結子会社
8月末日に終了した連結会計年度

	2014	2015	2016	2017
損益状況(会計年度)				
売上収益	¥1,382,935	¥1,681,781	¥1,786,473	¥1,861,917
営業利益	130,402	164,463	127,292	176,414
EBITDA* ¹	161,210	202,221	164,089	216,102
税引前利益	135,470	180,676	90,237	193,398
親会社の所有者に帰属する当期利益	74,546	110,027	48,052	119,280
営業活動によるキャッシュ・フロー	110,595	134,931	98,755	212,168
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲56,323	▲73,145	▲245,939	122,790
フリー・キャッシュ・フロー* ²	54,272	61,786	▲147,184	334,958
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲44,060	▲41,784	201,428	▲50,836
現金及び現金同等物の期末残高* ³	314,049	355,212	385,431	683,802
減価償却費及びその他の償却費	30,808	37,758	36,797	39,688
設備投資額	58,814	62,461	52,387	59,755
財務状況(会計年度末)				
資産合計	¥ 992,307	¥1,163,706	¥1,238,119	¥1,388,486
資本合計	636,041	774,804	597,661	762,043
有利子負債	37,561	38,035	283,465	281,512
主な指標				
売上収益営業利益率(%)	9.4%	9.8%	7.1%	9.5%
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE、%)	12.5	16.1	7.3	18.3
親会社所有者帰属持分比率(%)	62.3	64.5	46.4	52.7
負債資本比率(D/E Ratio、%)	6.1	5.1	49.3	38.5
連結配当性向(%)	41.0	32.4	74.3	29.9
1株当たりデータ(円、ドル)*⁴				
親会社の所有者に帰属する当期利益(EPS)	¥ 243.8	¥ 359.8	¥ 157.1	¥ 389.9
親会社の所有者に帰属する持分	2,022.5	2,455.4	1,878.1	2,391.8
配当金	100.0	116.7	116.7	116.7
その他データ(会計年度末)				
発行済株式総数* ⁴	318,220,968	318,220,968	318,220,968	318,220,968
時価総額(億円、百万米ドル)* ⁵	¥ 34,526	¥ 52,257	¥ 38,547	¥ 33,381
連結子会社数	112	119	120	121
総店舗数	2,753	2,978	3,160	3,294
総売場面積(m ²)* ⁶	1,835,095	2,030,031	2,188,688	2,392,618
総従業員数(パートタイマー・アルバイト除く)* ⁷	30,448	41,646	43,639	44,424

*1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費等

*2 フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

*3 現金及び現金同等物には、現金および預金、預け入れ期間が3カ月未満の定期預金、有価証券が含まれています。

*4 2023年3月1日付で普通株式1株につき3株の株式分割を実施。過年度の1株当たりデータおよび発行済株式総数は、株式分割を考慮した金額を記載しています。

単位：百万円

単位：千米ドル*5

2018	2019	2020	2021	2022	2023	YoY	2023
¥2,130,060	¥2,290,548	¥2,008,846	¥2,132,992	¥2,301,122	¥2,766,557	+20.2%	\$18,920,510
236,212	257,636	149,347	249,011	297,325	381,090	+28.2	2,606,281
281,267	306,112	327,195	426,922	477,600	567,963	+18.9	3,884,305
242,678	252,447	152,868	265,872	413,584	437,918	+5.9	2,994,928
154,811	162,578	90,357	169,847	273,335	296,229	+8.4	2,025,919
176,403	300,505	264,868	428,968	430,817	463,216	+7.5	3,167,943
▲57,180	▲78,756	▲75,981	▲82,597	▲212,226	▲574,402	+170.7	▲3,928,341
119,223	221,748	188,887	346,370	218,590	▲111,185	▲150.9	▲760,397
198,217	▲102,429	▲183,268	▲302,985	▲213,050	▲364,562	+71.1	▲2,493,243
999,697	1,086,519	1,093,531	1,177,736	1,358,292	903,280	▲33.5	6,177,546
45,055	48,476	177,848	177,910	180,275	186,872	+3.7	1,278,024
69,380	85,201	82,736	100,653	86,516	102,024	+17.9	697,746
¥1,953,466	¥2,010,558	¥2,411,990	¥2,509,976	¥3,183,762	3,303,694	+3.8%	\$22,593,999
902,777	983,534	996,079	1,162,298	1,615,402	1,873,360	+16.0	12,811,933
544,502	513,405	484,496	382,634	371,496	240,913	▲35.2	1,647,609
11.1%	11.2%	7.4%	11.7%	12.9%	13.8%	+0.9ポイント	13.8%
19.4	18.0	9.5	16.4	20.4	17.5	▲2.9	17.5
44.2	46.7	39.7	44.5	49.1	55.1	6.0	55.1
63.1	54.7	51.0	34.5	23.9	13.3	▲10.6	13.3
29.0	30.1	54.2	28.9	23.2	30.0	6.8	30.0
¥ 505.9	¥ 531.1	¥ 295.1	¥ 554.4	¥ 891.8	¥ 966.1	+8.3%	\$ 6.6
2,819.5	3,065.5	3,122.9	3,643.5	5,094.0	5,939.3	+16.6	40.6
146.7	160.0	160.0	160.0	206.7	290.0	+40.3	2.0
318,220,968	318,220,968	318,220,968	318,220,968	318,220,968	318,220,968	—	318,220,968
¥ 54,956	¥ 66,020	¥ 67,123	¥ 76,925	¥ 86,927	¥ 106,540	+22.6%	\$ 72,863
130	133	134	130	128	125	▲3社	125
3,445	3,589	3,630	3,527	3,562	3,578	+16店	3,578
2,671,629	2,881,485	3,047,360	3,207,524	3,384,189	3,432,982	+1.4%	3,432,982
52,839	56,523	57,727	55,589	57,576	59,871	+2,295人	59,871

*5 2023年8月末日時点の株価終値(33,480円)、為替レート(1USDドル=146.22円)で換算しています。

*6 総売場面積は、直営店のみ記載しています。

*7 総従業員数には執行役員、準社員およびパートタイマー・アルバイトは含みません。

沿革

1949.3

山口県宇部市でメンズショップ
小郡商事を創業

1963.5

資本金600万円にて小郡商事を設立

1984.6

ユニクロの第1号店を広島市に出店
(ユニクロ袋町店、1991年閉店)

UNIQUE CLOTHING WAREHOUSE



1985.6

ユニクロ初のロードサイド店を出店、
その後のユニクロ店舗の原型となる



1991.9

商号を小郡商事から
ファーストリテイリングに変更

1994.7

広島証券取引所に株式を上場

1998.10

ユニクロのフリース1,900円が
話題を呼ぶ



1998.11

首都圏初の都心型店舗、
ユニクロ原宿店(東京都)を出店
(2012年閉店)



1999.2

東京証券取引所 市場第一部銘柄に指定

2000.10

インターネット通信販売を開始

2001.9

ユニクロ海外進出の第一歩として、
英国ロンドンに出店(2004年閉店)



2002.4

ユニクロデザイン研究室
(現R&Dセンター)を東京に開設

2002.9

中国大陸初のユニクロ店舗を
上海に出店(2022年閉店)

2004.1

Theory(セオリー)を展開する
リンク・インターナショナル
(現 リンク・セオリー・ジャパン)へ出資



2004.9

ユニクロが「世界品質」を宣言
カシミヤキャンペーンが話題となる



2004.12

UNIQLO Design Studio,
New York, Inc. を米国に設立

2005.9

韓国初のユニクロ店舗をソウルに出店
(2021年閉店)

2005.9

米国初のユニクロ店舗を
ニュージャージー州に出店
(2007年閉店)

2005.9

香港初のユニクロ店舗を
尖沙咀(チムサーチョイ)に出店。
グローバル展開の突破口になる

2005.11

持株会社体制へ移行

2006.6

ユニクロと東レ(株)が
戦略的パートナーシップを締結

2006.9

全商品リサイクル活動を開始
(2020年から「RE.UNIQLO」に拡大)



2006.10

ジーユーの1号店を出店(2012年閉店)

2006.11

ユニクロ初のグローバル旗艦店、
ソーホー ニューヨーク店を出店



2007.11

ユニクロのグローバル旗艦店、
311オックスフォードストリート店を
ロンドンに出店

2007.12

フランス初のユニクロ店舗を
パリ郊外ラ・デファンスに出店

2009.3

リンク・セオリー・ジャパンを子会社化

2009.4

シンガポール共和国初のユニクロ店舗を
タンバニース ワンに出店(2021年閉店)

2009.10

ユニクロのグローバル旗艦店、
パリ オペラ店を出店



2010.4

ロシア初のユニクロ店舗を
モスクワに出店(2023年閉店)

2010.5

ユニクロのグローバル旗艦店、
上海 南京西路店を出店



2010.10

台湾初のユニクロ店舗を台北に出店

2010.11

マレーシア初のユニクロ店舗を
クアラルンプールに出店

2011.2

国連難民高等弁務官事務所(UNHCR)
と全商品リサイクル活動のグローバル
パートナーシップを締結

2011.9

タイ王国初のユニクロ店舗を
バンコクに出店

2011.9

台北にユニクロのグローバル旗艦店、
明曜百貨店を出店(2021年にUNIQLO
TAIPEIにリニューアル)

2011.10

ユニクロのグローバル旗艦店、
ニューヨーク 5番街店を出店



2012.3

ユニクロのグローバル旗艦店、
銀座店を出店



2012.3

ジーユーの旗艦店、銀座店を出店

2012.6

フィリピン共和国初のユニクロ店舗をマニラに出店

2013.4

ユニクロのグローバル旗艦店、リー・シアター店を香港に出店

2013.6

LifeWear(究極の普段着)という新しい服の概念を確立

2013.6

インドネシア共和国初のユニクロ店舗をジャカルタに出店

2013.9

ジーユー海外1号店を上海に出店

2013.9

中国大陸にユニクロのグローバル旗艦店、上海店を出店



2014.3

香港証券取引所メインボード市場にHDR(香港預託証券)を上場



2014.4

オーストラリア初のユニクロ店舗をメルボルンに出店

2014.4

ドイツ初のユニクロ店舗、タウエンツィーン店(グローバル旗艦店)をベルリンに出店

2014.10

ユニクロのグローバル旗艦店、UNIQLO OSAKAを出店

2015.10

ベルギー初のユニクロ店舗をアントワープに出店

2016.4

有明に次世代物流センターが竣工



2016.9

東南アジア初のユニクログローバル旗艦店、オーチャードセントラル店をシンガポールに出店

2016.9

カナダ初のユニクロ店舗をトロントに出店

2017.9

スペイン初のユニクロ店舗をバルセロナに出店



2018.6

社会的責任投資の世界的指数である「FTSE4Good Index Series」と「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定

2018.8

スウェーデン初のユニクロ店舗がストックホルムに出店



2018.9

オランダ初のユニクロ店舗をアムステルダムに出店

2018.10

ユニクロのグローバル旗艦店、マニラ店をフィリピンに出店



2018.10

(株)ダイフクと物流に関する戦略的グローバルパートナーシップを締結

2018.10

有明物流倉庫がEコマース向け自動化倉庫として本格稼働

2019.4

デンマーク初のユニクロ店舗をコペンハーゲンに出店



2019.9

イタリア初のユニクロ店舗をミラノに出店



2019.10

インド初のユニクロ店舗をニューデリーに出店



2019.11

倉庫の自動化を中心とした物流革命(株)MUJIN、Exotec Solutions SASと戦略的グローバルパートナーシップを締結

2019.12

ベトナム初のユニクロ店舗をホーチミンに出店

2020.6

日本最大のグローバル旗艦店、UNIQLO TOKYOを銀座に出店



2020.6

ESG投資の主要指数である「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に選定される

2020.9

「Re.UNIQLO」をスタート。ユニクロは、回収した服を新しい商品として生まれ変わらせる循環型リサイクル活動を推進



2021.11

中国大陸にユニクロのグローバル旗艦店、ユニクロ 北京三里屯店を出店



2022.4

東京証券取引所の新市場区分「プライム市場」に移行

2022.10

ポーランド初のユニクロ店舗(ポップアップストア)をワルシャワに出店



2023.4

ユニクロの新しいロードサイド店舗「ユニクロ 前橋南インター店」を出店



2023.10

ルクセンブルク初のユニクロ店舗を出店

株主・投資家情報 (2023年8月31日現在)

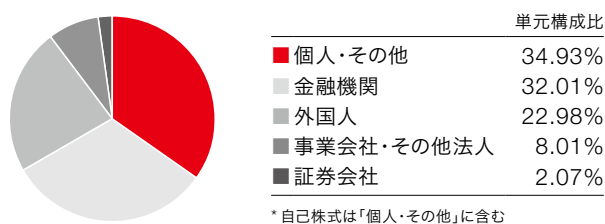
上場証券取引所

東京証券取引所 プライム市場(証券コード9983)
 香港証券取引所 メインボード市場(証券コード6288)

会社が発行する株式の状況

発行可能株式の総数	900,000,000株
発行済株式の総数(自己株式を含む)	318,220,968株
株主数(自己株式を含む)	18,552名

所有者別株式分布状況*

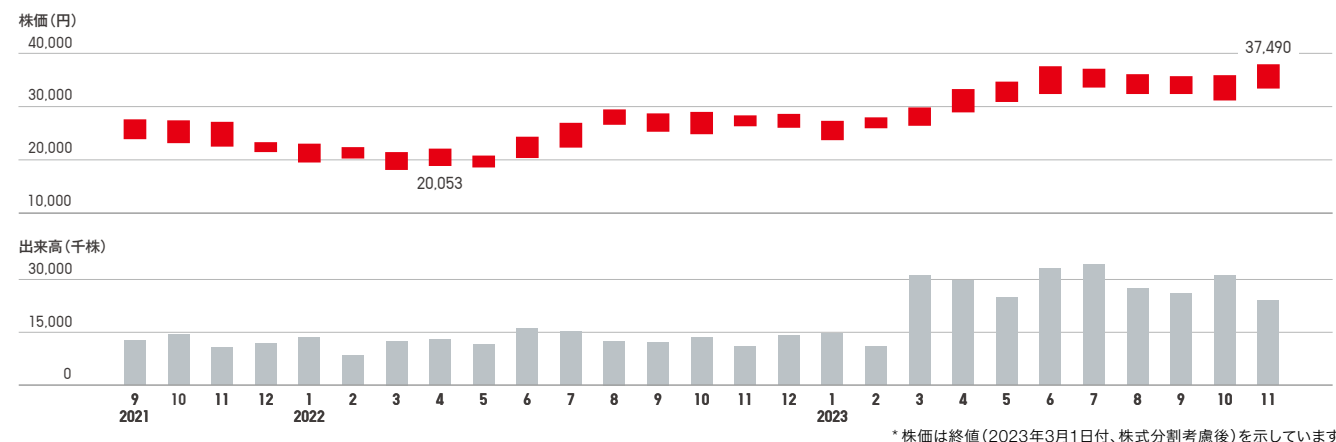


大株主

株主名	持株数(株)	持株比(%)*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	67,016,200	21.85
柳井 正	59,751,852	19.48
株式会社日本カストディ銀行	32,868,300	10.72
TTY Management B.V.	15,930,000	5.19
柳井 一海	14,345,424	4.68
柳井 康治	14,343,831	4.68
有限会社 Fight&Step	14,250,000	4.65
有限会社 MASTERMIND	10,830,000	3.53
ステート・ストリート銀行	8,429,753	2.75
JP モルガン・チェース銀行	7,436,791	2.43

*自己株式を控除して算出

株価・出来高の推移*



ウェブサイト掲載内容のご紹介

IR情報

経営方針、会社業績、統合報告書、ニュースリリースなど、投資家向けの情報をご覧ください。



サステナビリティ

ファーストリテイリンググループのサステナビリティ活動に関する情報をご覧ください。



サステナビリティデータブック

環境、社会分野を中心に重要な情報を整理。統合報告書を補完するツールとしてご利用いただけます。



IRメール配信サービス

ご登録いただくと、電子メールで、IRに関する最新ニュースをお知らせします。



会社概要 (2023年12月31日現在)

会社概要

商号	株式会社ファーストリテイリング (FAST RETAILING CO., LTD.)
代表取締役会長兼社長	柳井 正
本社	〒754-0894 山口県山口市佐山10717番地1
六本木本部	〒107-6231 東京都港区赤坂9丁目7番1号 ミッドタウン・タワー
有明本部	〒135-0063 東京都江東区有明1丁目6番7号6階 UNIQLO CITY TOKYO
設立	1963年5月1日
資本金	102億7,395万円
事業の内容	株式会社または持分の所有によるグループ全体の事業活動の支配・管理等
連結社員数	59,871名(2023年8月31日現在)
決算期	8月31日
定時株主総会	11月下旬
株主名簿管理人(問い合わせ先)	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 TEL: 0120-232-711
1単元の株式数	100株(東京証券取引所) 300HDR(香港証券取引所)

主要グループ企業



- 11 UNIQLO EUROPE LIMITED
12 UNIQLO VIETNAM Co., Ltd.
13 UNIQLO INDIA PRIVATE LIMITED
14 株式会社ジーユー
15 極優(上海)商貿有限公司
16 FAST RETAILING FRANCE S.A.S.
17 Theory LLC
18 株式会社プラステ
19 COMPTOIR DES COTONNIERS S.A.S.
20 PRINCESSE TAM. TAM S.A.S.

■ お問い合わせ窓口

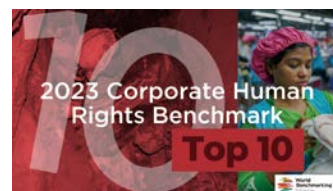
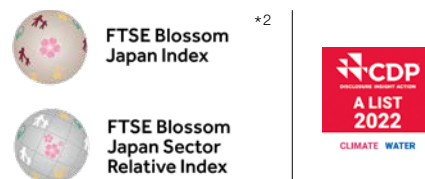
(株)ファーストリテイリング TEL:03-6865-0050(代表)
受付時間 9:00~16:00(土日祝日を除く)
ユニクロ カスタマーサポートセンター TEL:0120-170-296
受付時間 9:00~17:00(年中無休)

■ 将来の見通しに関する注意事項

この統合報告書に記載されている計画、戦略、見通し、歴史的事実ではない記述は、現在入手可能な情報に基づき当社が判断した見通し情報です。実際の業績は国際的な経済環境、商品・サービス面での市場の需要・価格競争に対する対応、為替の変動などの要因によって、業績の見通しと大きく異なる場合があります。

外部からの評価

2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン^{*1} ESGセレクト・リーダーズ指数



^{*1} (株)ファーストリテイリングのMSCIインデックスの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による(株)ファーストリテイリングのスポンサーシップ、推薦またはプロモーションを意味するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産であり、その名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

^{*2} FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに(株)ファーストリテイリングが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index Series と FTSE Blossom Japan Sector Relative Index の組み入れ要件を満たし、インデックスの構成銘柄となったことを証します。これらのインデックスはグローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境・社会・ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っているグローバル企業ならびに日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。これらのインデックスはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。



FAST RETAILING

株式会社ファーストリテイリング

www.fastretailing.com