# INTEGRATED REPORT 2024

FAST RETAILING

## LifeWearが世界を変える

LifeWear, Changing the World

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」は、
ファーストリテイリンググループが掲げる企業理念です。
（書家 杭迫柏樹（くいせこはくじゅ）作）

# 統合報告書 2024

## CONTENTS


**06 CEOからのメッセージ**

**16 進化し続けるLifeWear**

**26 LifeWearを世界に届ける**

28 ユニクロ事業

44 ジーユー事業

46 グローバルブランド事業

**48 LifeWear=「新しい産業」**

50 お客様中心の服づくり

54 信頼が支える持続的な成長

58 服を捨てない社会の実現

62 服のチカラで世界を笑顔に

66 個の成長が企業の成長

68 正しい経営の追求

74 財務・非財務セクション

76 財務ハイライト

78 非財務ハイライト

80 CFOからのメッセージ

84 主要財務データ

86 沿革

88 株主・投資家情報

89 会社概要


### 編集方針

ファーストリテイリンググループは、事業の成長が社会への貢献につながる新しい服のビジネスモデルを実現することで、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。『統合報告書2024』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くと同時に、私たちが事業と一体で推進しているサステナビリティ活動の考え方と取り組みについて説明しています。『統合報告書2024』が、株主、投資家、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。

# Contributing to Society Through Our Business

## 事業を通じてより良い社会をつくる

ファーストリテイリンググループは、「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、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供することをめざしています。

良い服とは、シンプルで、上質、長く使える耐久性や機能性をもち、あらゆる人の暮らしを豊かにできる服。自然との共生を考え、つくられる過程で革新的な技術を使い、環境にも配慮した服。また、健康と安全と人権が守られた環境で、いきいきと働く多様な人々の手でつくり、届けられる服です。こうした考えをカタチにしたのがLifeWear（究極の普段着）です。

私たちはLifeWearを追求し続けることが、サステナブルな社会への貢献と事業成長につながると確信しています。

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。2024年8月期の連結売上収益は、3兆1,038億円です。中核となるユニクロ事業は、世界中に2,495店舗を出店、売上収益は２兆6,440億円です。ユニクロはLifeWear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、あらゆる人が手に取りやすい価格で販売しています。「ファッションと低価格」を強みとするジーユーは、日本を中心に472店舗を展開し、売上収益は3,191億円まで拡大しました。

ファーストリテイリングは、長期目標として売上収益10兆円を掲げています。ただし、売上成長自体が目的ではなく、お客様の求めるサービスを高い次元で実現し、企業の成長とともに社会をより良くすることができる会社になることをめざしています。高い目標を掲げ、自ら変革し続けることで、より良いLifeWearをお届けし、世界中で最も愛されるブランドをめざします。

# Global Growth for a New Future

## さらなる成長をめざす

UNI QLO
LifeWear
UNIQLO OPÉRA de RYTHME de PARIS
OPÉRA
19.90€
24.90€

CEOからのメッセージ

# 今からが成長期だ

代表取締役会長兼社長
**柳井　正**

企業の競争の舞台は、世界です。かつて一国の枠組みの中だけで考えていた経営の前提が、完全に世界市場へと移りました。そこでは、「信頼できる商品やサービスを提供しているのは誰か」が問われ、社会の役に立つ企業であることが求められます。

株式上場以来、ファーストリテイリングの売上収益は100倍近くになり、2024年8月期に3兆円を初めて突破しました。その間に我々は、長期的な視野で、「社会にとって正しいことは何か」を常に考え、経営を実践してきました。世界が大きく変化し、会社の基礎ができつつある今こそ、次の成長に向けた絶好のタイミングです。

今後の成長で最も重要なのは、人材投資です。経営者の発掘と成長はもちろん、店舗を支える店長と販売員の育成に努めます。企業理念と価値観を深く学び、継続的に成長していくための教育体制は、すでにできています。今後も、人材育成に惜しみなく投資をしていきたいと思います。

私は現在、多くの時間を後継者の育成に費やしています。経営の継承とは、私が実践してきたことを、各人の力で実践できるようにすることです。幸い、会社の理念に深く共感し、成長に貢献してきた人材が経営者として数多く育っています。グローバルヘッドクオーターの経営者は各国・各地域に赴き、現地の経営者や社員と共に課題を発見し、解決する、真の「グローバルワン・全員経営」を実現します。

ユニクロが創業40周年、当社が株式上場30周年を迎えた2024年。これまで、お客様に最高の商品とサービスを提供するために、日本発の企業として、当たり前のことを愚直に実行してきました。これからも、社会をより良くするために貢献し続けるゴーイング・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）を、大切にしていきます。我々は、50周年、60周年、100周年と、さらに成長をしていくための努力を続けていきます。

# 世界で一番をめざす

## ユニクロ創業４０周年。未来へ

ユニクロの1号店は、1984年6月に広島に誕生しました。1号店創業から40周年を迎えた2024年、日本に約800店、海外は25の国と地域に約1,700店を展開しています。

私は仕事を始めた時に、カジュアルウェアで世界一をめざそう、と目標を定めました。拙著に『一勝九敗』がありますが、実際は1勝99敗。失敗しても、もう1回挑戦する。それを繰り返して、今があります。40年やってきたというより、体感では3年くらいの思いです。

ユニクロがブランドとして知られるようになったのは、1998年に始まるフリースブームです。その時に考えたのは、ユニクロは、あらゆる人が、良いカジュアルウェアを着られるようにする新しい企業だということを示すことです。そのコンセプトを象徴する商品として、当時最先端だったフリースを選びました。フリースは高価格の服でしたが、他社と同等か、それ以上の品質で、日本のすべての方が購入することのできる価格で販売したいと思いました。

世界に出ようというのは、当時から考えていました。我々の商売は、世界に通用し、世界一になれるのではないかと思ってきました。そのための計画と準備、挑戦、実行は、これまでも、これからも、ずっと続いていきます。

1998年のフリースブームでにぎわう「ユニクロ 原宿店」

## 世界最先端の服であるLifeWear

我々は、人々の生活をより良くするために、服だけでなく、服をつくる会社にできることを見直し続けてきました。その価値観の結晶がLifeWearです。ユニクロ40周年を記念して、世界のファッションの中心地フランスのパリで、「The Art and Science of LifeWear」を開催しました。この特別展の目的は、従来のファッションやアパレルの概念を超えた、新しい服であるLifeWearについて深く知っていただくことです。

世界でも欧州のお客様は、LifeWearの価値観に強く共感し、支持していると感じています。今、世界中で、服に対する価値観は大きく変化し、使い捨ての服ではなく、高品質な服を長く大切に着る。そして、可能な限りリサイクル、リユースする。そうした考え方が主流の時代となり、LifeWearへのニーズはますます高まっていくと思います。

LifeWearの価値の実現には、東レ株式会社とのパートナーシップが欠かせません。2006年に戦略的パートナーシップを締結して以来、ヒートテック、エアリズム、ウルトラライトダウン、パフテックなど、服の常識を変える新しい服を次々と生み出し続けています。東レ社と我々は、業態は異なりますが、情報を共有し、新たな素材開発から生産、商品の改良までのプロセスを一体で行っています。このような協業の成功例は、世界でも珍しいものです。今後も力を合わせ、世界最先端のLifeWearを創造していきます。

2024年10月、パリのヴァンドーム広場に面した会場で、ユニクロの40周年記念特別展「The Art and Science of LifeWear: What Makes Life Better?」を開催。ユニクロの服づくりの根幹にあるLifeWearというコンセプトを、ユニークな展示やインスタレーションを通じて紹介する、大規模な体験型のイベントです。

ユニクロ プリンセスストリート店（英国）

# 真のグローバルブランドとして

## LifeWearへの強い共感。北米、欧州は飛躍的な成長へ

人々の生活をより良くすることをめざしているLifeWear。事業成長と社会への貢献がイコールになる企業をめざす、という我々の姿勢が海外のお客様にも受け入れられ、業績の拡大が続いています。

欧州、北米のユニクロ事業は今、明確な成長ステージに入っています。2024年8月期は、欧州、北米ともに、過去最高の業績を達成しました。なかでも、洋服の発祥地であり、服に厳しい目をもつ欧州のお客様に支持され、爆発的に成長し始めたことには、大きな意味があります。今後はこれまで以上に、ユニクロの知名度が世界中で高まっていくと思います。

ユニクロの商品は、あらゆる人が気軽に買うことができます。品質やデザインも良く、他のブランドとも合わせやすいため、新しいブランドのあり方だと評価されています。大都市の一等地に、現地の歴史や文化とユニクロの価値観が融合した旗艦店を出店したことも、成功の要因です。2024年に初進出した、スコットランドのエディンバラ、イタリアのローマ、ポーランドのワルシャワ、米国のテキサス州では、大変好調な売上が継続しています。欧州、北米のアパレルの市場規模は、合わせて約120兆円と言われています。それぞれの市場で売上収益1兆円、将来的には3兆円をめざします。

## アジアは個店経営の強化を進め、次のステージへ

成長のポテンシャルが非常に高いのが、世界で最も人口が多い、グレーターチャイナ、東南アジア・インド・豪州地区です。ここからさらに成長をしていくために、個店経営を強化していく必要があると考えています。

中国大陸は国土が広く、それぞれの地域で気候や文化、習慣が異なります。グローバル企業とローカル企業の両方の特徴をもった、地域密着の店舗運営へ変革を進めています。欧州で成功したように、大都市に旗艦店を出店し、地域のライフスタイルに合った商品構成で、地域に密着した社会貢献活動を行う。それぞれの店舗が、その地域のお客様から絶対に必要だと思われるような店舗に変えていきます。

東南アジアは、商品構成を根本的につくり替えます。通年で販売できる商品の拡大や、地域に合った新商品の開発など、常夏の気候に対応した商品構成を早急に確立します。

インドは成長が著しく、なかでも今年初進出したムンバイは、商業の中心地でもあるため、非常に好調です。我々が思っていた以上に、ポテンシャルがあります。インドも東南アジアも、近い将来、それぞれの国で1,000億円の商売ができると考えています。経済成長とともに、将来は中国大陸並みの大きな事業の柱になると思います。

## ジーユーは経営チームを強化して、急成長をめざす

ジーユーには、ユニクロと同じくらいの成長の可能性があります。ジーユーのブランド価値を明確に定義し、商品、売場、人材など、商売の中で具現化します。低価格帯市場でグローバルに通用するブランドの基礎を確立しなければなりません。これから本格的に、ファーストリテイリング全体でジーユーに経営資源を投入し、バックアップしていきます。最も重要なのは、経営者の育成と社員の教育です。人材の層を厚くしながら、経営チームを強化していきます。

2024年9月、米国に初の海外旗艦店「ジーユー ソーホー ニューヨーク店」と、オンラインストアをオープンしました。米国のユニクロと連携して、店舗やSNSで積極的な情報発信を行ったこともあり、オープン当日は大盛況でした。世界の情報の発信地であるニューヨークで評価されるブランドにならないと、世界には出ていけないと思います。

ファーストリテイリングのプラットフォーム、ユニクロで培った仕組みや経験があるので、それらをうまく活用することで、ユニクロ以上の早い成長スピードを実現できると思います。今後は、日本事業の成長を加速すると同時に、グレーターチャイナや米国で事業基盤を構築していきます。その後、東南アジアを含め、グローバル展開を加速したいと思います。

ジーユー ソーホー ニューヨーク店（米国）

# 国を超えたチーム経営

## 少数精鋭で、新たな働き方を実現

世界での、我々の本当の勝負は、これからです。世界中のすべての社員が、広い視野でお客様のために何をすべきかを考え、行動していく必要があります。自立した判断力をもつ個人が、チームを組み、互いの強みを尊重し、弱みを補完し合いながら仕事をすれば、強い組織になれます。常にお客様の期待を超える成果を出し、会社の収益を上げていきます。世界水準の優れた人材に、成長機会を与え、世界最高の基準で仕事をするため、報酬も着実に上げていきます。

能力・識見ともに優れた次世代の人材が、各国・各部門に数多くいます。そうした経営者候補の、具体的な発掘と登用を加速していきます。現在の執行役員・各国の経営者が、責任をもって育成に関わる体制を構築しています。

世界各地で経営チームをつくる一方、グローバルヘッドクオーターの経営陣は、直接現地へ足を運び、現場・現物・現実に基づいて、自ら課題を発見し、現地の経営チームと共に課題解決をする体制につくり変えていきます。

新たな働き方の実現のために、少数精鋭を徹底します。最先端のデジタル技術や、あらゆるソフト、ハードを活用することで、国を越えたチームを組み、グローバルな経営体制に変革していきます。

## バランスの取れた経営の継続

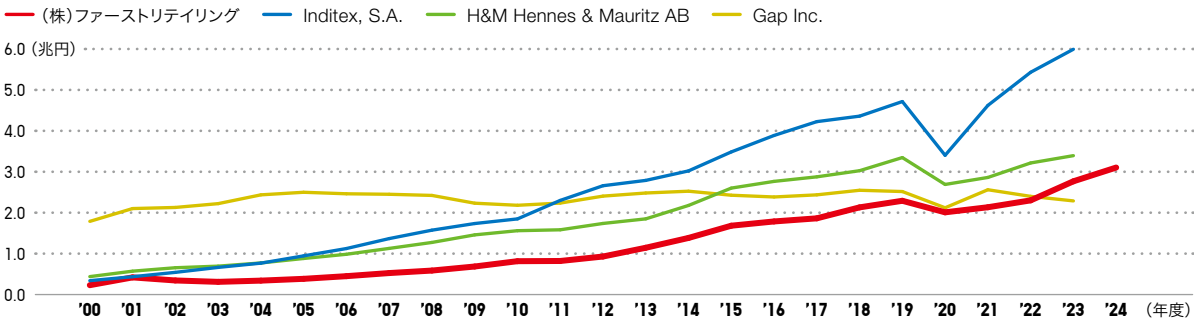
株式会社ユニクロの社長に就任した塚越大介をはじめ、会社の理念に共感し、成長に貢献してきた経営者が育ってきています。「経営の継承」とは、座学ではなく、現場の仕事、実務を通して、経営の原理原則、判断基準を教え、仕事を成功に導いていくことです。それを日々、現場で実行しています。

また、創業家の役割として、柳井一海と柳井康治には、企業ガバナンスの部分をしっかりと担ってもらいます。真に「正しい経営」を行い、社会に役立つ良い企業になれるように、発信をしていってほしいと思っています。

創業以来、誇ることがあるとすれば、長期にわたり、ほぼ一貫して成長を続けられてきたことです。「社会にとって正しいことは何か」を常に考え、長期的な視野、全体的な利益を考えた経営を実践してきました。だからこそ、持続的な成長が実現できたのだと思います。大切なのは、これからも「正しい経営」を実行し、長期的な成長を続けることです。

公開企業でありつつも、しっかりとした創業家が存在する。ファミリー企業の良さを併せもち、双方の良いところが発揮される。そうしたバランスの取れた経営を継続していきたいと考えています。

**世界の主なアパレル製造小売業の売上収益推移**




*各社のアニュアルレポートより作成、2024年10月末時点の為替レートで算出(1USドル=153.7円、1EUR=166.7円、1SEK=14.4円)

2024年10月、アムステルダムにオープンした「ユニクロ コーニングスプレイン店」。大盛況で迎えたオープン日の朝礼の様子。

# 今日よりも、より良い未来

## 長期的な価値を高める経営

社会にプラスの価値を与える企業しか、永続的には発展しないと思います。我々はこれまでも、長期にわたり、事業そのものの価値を高める経営に専念してきました。企業として利益追求は当然のことですが、社会のあらゆる方面で、共存共栄の関係をつくり、「事業拡大」と「社会に対する貢献」がイコールになるような会社にしていくことが重要です。

我々の商売は、個々の店舗が主体となる経営なので、地域への貢献が不可欠です。「地域の人と協業して、共に栄える」という姿勢を大切にしてきました。また、互いにビジョンを共有するパートナー企業と力を合わせ、事業のすべてをEnd to Endで、自ら責任をもってやり通してきました。そのような経営をより徹底していきます。原材料調達や素材生産から縫製までのすべてを可視化できるネットワークを構築し、我々の価値観と基準を共有いただける生産パートナーと、より強固な関係を構築していきます。

近年の技術革新のおかげで、グローバルな規模でパートナーシップを結び、共に成長し、互いに利益を得られる関係が、より強力に実現できるようになりました。これは、我々にとっては大きな追い風です。今後も変わることなく、長期的な価値を高める事業活動を行っていきます。

**FAST RETAILING WAY（FRグループ企業理念）**

### 服を変え、<br>常識を変え、<br>世界を変えていく

**Mission**

**ファーストリテイリンググループは—**

- 本当に良い服、今までにない新しい価値を持つ服を創造し、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供します
- 独自の企業活動を通じて人々の暮らしの充実に貢献し、社会との調和ある発展を目指します

## より良い未来のために

我々が掲げるLifeWearの価値観は、あらゆる人のための服「MADE FOR ALL」、世界中の平和を実現する「PEACE FOR ALL」です。平和こそが我々の願いです。世界の平和がなければ、我々の商売も続けていくことはできません。そんな「世界の平和を心から願い、アクションする」という想いを実現したのが、「PEACE FOR ALL」プロジェクトです。ユニクロではチャリティTシャツを販売し、利益の全額（一枚当たり販売金額の20%相当）を寄付して、緊急人道支援などの国際的な活動に役立てています。

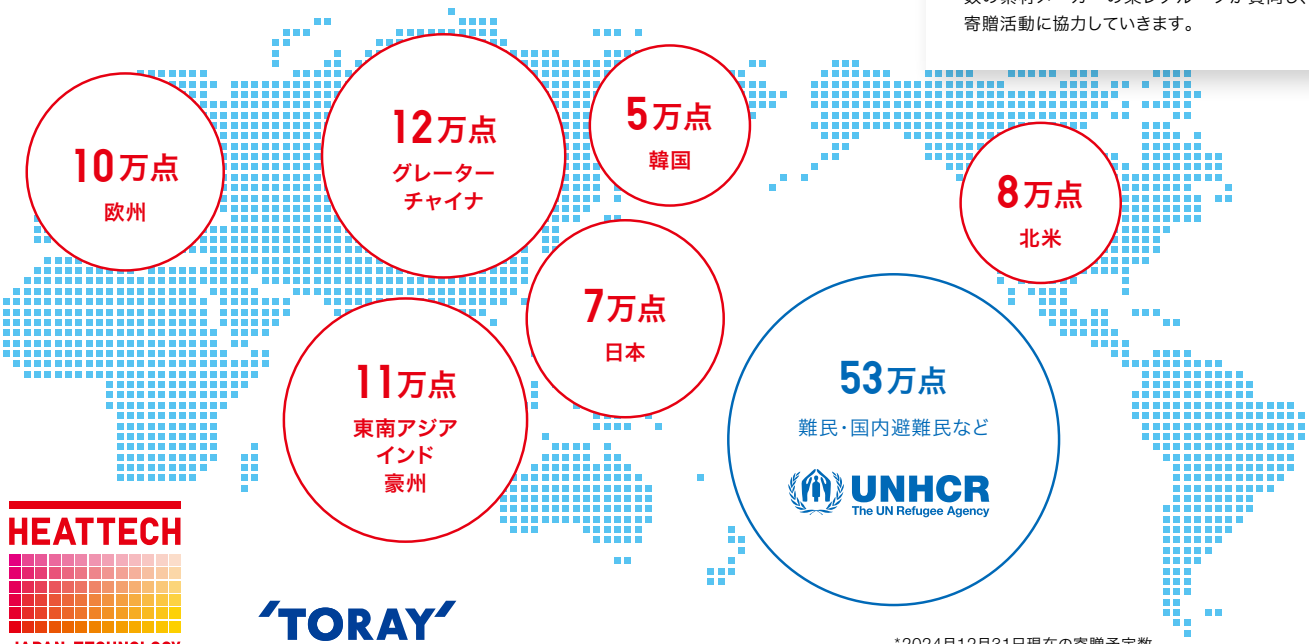
2024年冬からは、全世界で100万点規模のヒートテックなどを寄贈する活動「The Heart of LifeWear」を開始しました。10月には、モルドバ共和国に逃れるウクライナ難民の方々にヒートテックをお届けしました。国内ユニクロ事業では、特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォームを通じて、令和6年能登半島地震により被災された方々と、一般財団法人みらいこども財団を通じて、国内の児童養護施設の子どもたちに、合計7万点の「ヒートテック」をお届けしました。

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」というステートメントの実現は、我々の原点であり、めざす場所でもあります。世界で最も信頼される会社になるために、これからも頑張っていきます。

### The Heart of LifeWear

ユニクロは、支援が必要な世界中の人々に「ヒートテック」を100万点寄贈する「The Heart of LifeWear」活動を実施しています。ユニクロ グローバルブランドアンバサダーのほか、「ヒートテック」を共同開発する世界有数の素材メーカーの東レグループが賛同し、寄贈活動に協力していきます。

The Heart of LifeWear活動 ヒートテックの寄贈先




HEATTECH JAPAN TECHNOLOGY

TORAY Innovation by Chemistry

*2024月12月31日現在の寄贈予定数。
ヒートテックのほか、気候によってはエアリズムの寄贈も含みます。

# LifeWear

## Our Philosophy

### 進化し続けるLifeWear

LifeWearは、ファーストリテイリンググループ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チカラがあります。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 History

本当に優れた服は、シンプルで機能的であり、お客様のために常に進化するべきだ
という創業の信念が、これまでの発展を支えてきました。
ファーストリテイリングの歩んできた道を、そしてめざす未来についてお話しします。

## 第1創業期 >>>>

### 1984年 — 2004年

### 「お客様が買いたくなる店」を追求し、ユニクロ事業の基礎を確立

1984年に「カジュアルウェアの倉庫」をコンセプトにした1号店を広島市に出店。大成功を収めましたが、メーカーから商品を大量に買い付け、低価格で販売する事業モデルは、2年で壁にぶつかりました。1987年から製造と小売りを直結し、お客様が本当に求める商品をつくるSPA（製造小売業）へ転換。自社で生産管理から販売までの工程を一貫して行うことで、品質を保ちながら価格を抑え、新しい価値を創造する体制を確立しました。フリース、ヒートテック、ブラトップなど、服の常識を変える商品の開発につながります。「お客様中心」「品質へのこだわり」「圧倒的な陳列」など、ユニクロの基本が確立したのもこの時期です。

## 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

グローバルブランドになることをめざして、海外進出を本格化したのが2005年です。2001年のロンドン出店は、オープン当初こそにぎわったものの、間もなく失速。悪戦苦闘が続いた海外事業でしたが、香港、上海の成功が大きな突破口となりました。「日本発」を高く掲げ、日本のカルチャーの魅力や独自性を世界に発信したことで、2006年のニューヨーク ソーホーのグローバル旗艦店のオープンも大盛況。その成功によって、グローバル旗艦店戦略の基礎が固まりました。2006年から2010年にかけて、ニューヨーク、ロンドン、パリ、上海といった世界の大都市にグローバル旗艦店を続々とオープンし、世界への道を切り開きました。

## 第3創業期 >>>>

### 2013年 — 2022年

### LifeWearのコンセプトをもとに新しい産業をつくる

2013年に、LifeWearという新しい服の概念を発表し、グローバル化の加速と、服の常識を変える挑戦を開始しました。LifeWearは、商品としての服だけでなく、服の生産工程、販売方法、販売後の服のあり方を含めた新しい産業をめざしています。2016年から、真のLifeWearをつくり続けるための「有明プロジェクト」をスタート。サプライチェーン改革、全社改革を進めることで、お客様の声をもとに、お客様が本当に欲しい商品を、必要なタイミングで、必要な量だけ生産、販売する情報製造小売業の基盤を確立。第1から第3の創業期ごとに、売上収益はそれぞれ約3倍と大きく成長し、世界中でLifeWearへの支持が広がりました。

## 第4創業期 >>>>

### 2023年 —

### 世界中のお客様に最も愛されるグローバルブランドになる

2023年8月期に初めて、グループ全体に占める海外ユニクロ事業の売上収益が5割を超えました。北米と欧州で事業を継続的に拡大する基盤ができたことで、本当の意味でのグローバルブランドになれる条件が整いました。第4創業期では、これまで以上にグローバル展開に力を入れ、あらゆる人の快適な日常生活を高品質な商品でサポートし、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ます。また、社会と共存共栄の関係をつくり、「事業拡大」と「社会に対する貢献」を一体で取り組むことで、世界中でお客様に最も愛されるNo. 1ブランドを本気でめざします。

「MADE FOR ALL」とは

## 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。LifeWearは、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、年齢や性別にかかわらず、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。

Our Philosophy

1

# 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。

## 誰もが手に取りやすい価格の服

LifeWearは、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。商品を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、さらなる進化を続けていきます。

## 世界中で支持が広がる服

LifeWearは、現在グループ全体で27の国と地域で販売しています（2024年11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して、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。これからもより多くの世界中の人々に、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。

# 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。
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。

Our
Philosophy
2

「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、服を生産する工程や販売方法、お客様がわくわくする購買体験、販売後の服のリユースやリサイクル、アップサイクル（創造的再利用）までをも含んだ「新しい産業」です。Eコマースと全世界で3,500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。



## 取引先工場との信頼構築

私たちの最大の財産は、1987年に自社商品の企画・開発・製造に取り組み始めて以来の信頼できる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、取引先工場に直接、技術指導を行い、生産者との強い信頼関係を築きながら、品質向上に努めてきました。取引先工場での安全管理体制の確立、品質の確保など、自社の社員が自ら現場に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ません。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。

Our
Philosophy

# 3

# 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。

**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 |

詳細はP.48からP.73をご覧ください。

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。

## 社会の持続的な発展に貢献

LifeWearのコンセプトを大切にした服づくりを追求し続けることは、サステナブルな社会への貢献と、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、無駄をできるだけ省く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、お客様に安心してお買い求め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んでいます。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。

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。

# LifeWearを世界に届け

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

ユニクロ プリンセスストリート店（英国）

# BUSINESS SEGMENTS

## 国内ユニクロ事業

| 2024年8月期 売上収益 | 9,322億円 | 前期比 ＋4.7% |
|---|---|---|

スクラップ＆ビルドにより、店舗を大型化し、ブランド発信の場にすると同時に、Eコマースや個店経営の強化により、地域の需要に根差した品揃えやサービスを展開することで、安定成長を継続。営業利益率は、在庫効率の向上、生産性の改善を図ることで、継続的に15%程度の維持をめざす。

## 海外ユニクロ事業

| 2024年8月期 売上収益 | 1兆7,118億円 | 前期比 ＋19.1% |
|---|---|---|

欧米は、既存店とEコマースの売上拡大、旗艦店・大型店の出店加速で、高成長をめざす。東南アジアは、売上成長を実現しながら、商品構成や人材育成など事業基盤の確立に注力。グレーターチャイナは、店舗のスクラップ＆ビルド、ブランディングや個店経営の強化など、構造改革を推進し、成長軌道への回帰を図る。

## ジーユー事業

| 2024年8月期 売上収益 | 3,191億円 | 前期比 ＋8.1% |
|---|---|---|

「ファッションと低価格」を強みに、お客様にジーユー独自の価値を提供することで、確固たるブランドポジションを築く。グローバルに通用するマストレンドを捉えた完成度の高い商品開発、組織体制を強化することで、日本での事業拡大を図りながら、グローバル展開を加速するための基盤の確立をめざす。

## グローバルブランド事業

| 2024年8月期 売上収益 | 1,388億円 | 前期比 ▲2.0% |
|---|---|---|

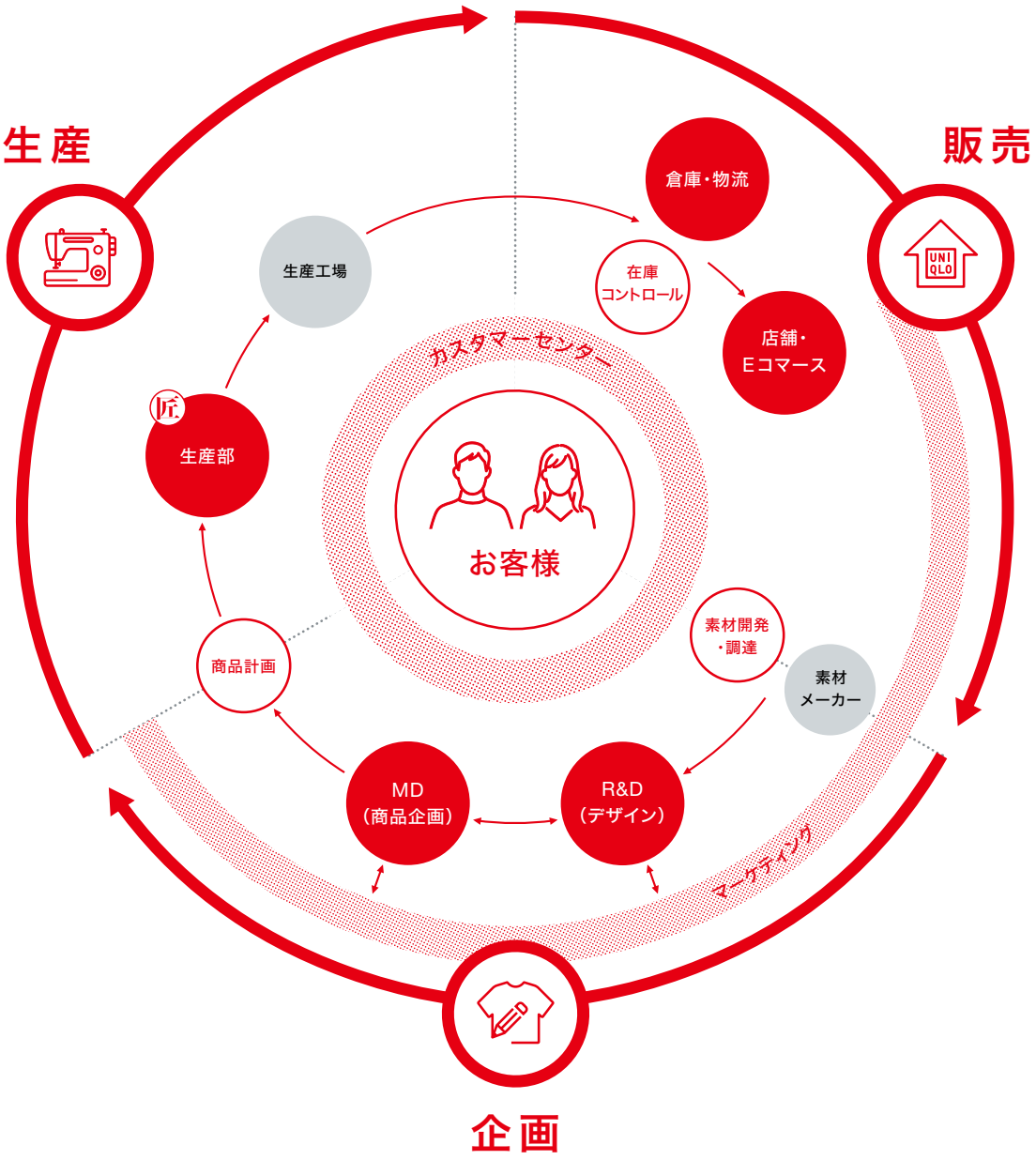
ユニクロで培った商売の原理原則や情報製造小売業の基盤を活用し、各事業（セオリー、プラステ、コントワー・デ・コトニエ、プリンセスタム・タム）の経営水準を高め、それぞれが各国・各地域の中価格帯アパレルの中で、競争力のある確かなブランドポジションの確立をめざす。

# UNIQLO

ユニクロ事業

# LifeWearへの支持が広がり グローバルで飛躍する

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



# PLANNING 企画

多くのラグジュアリーブランドでの類いまれなキャリアをもつクレア・ワイト・ケラー氏は、2023年9月に「UNIQLO：C」のデザイナー、2024年秋冬よりユニクロのクリエイティブ・ディレクターに就任。

START

お客様 → コンセプトの決定 → 素材決定・調達 → デザインサンプル作製

## R&D（デザイナー・パタンナー）

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

## マーチャンダイジング（商品企画）

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

## 素材開発・調達

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

# PRODUCTION 生産

ユニクロの取引先のニット工場

デザイン決定 → 数量決定 → 生産開始

## 生産工場

ユニクロは、ほとんどの商品の生産を、中国大陸、ベトナム、バングラデシュ、インドネシア、インドの工場に委託しています。取引先工場とは長年の強い信頼関係を築いており、ファーストリテイリングの経営者と工場の経営者が本音で議論する「工場カンファレンス」を毎年開催しています。また、すべての縫製工場と主要な素材工場に、人権、労働環境、管理体制などの定期監査を実施し、商品が適切に製造されていることを確認しています。定期監査の評価が低い工場には、改善に向けたサポートも実施しています。2023年からは、一部の素材を対象に、紡績工場にも定期監査を導入しました。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

# SALES

# 販売

ユニクロ 前橋南インター店（日本）

各国へ出荷

テレビ・ウェブCM開始

追加生産

## 在庫コントロール

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

## 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、ブラトップなど）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割安いお試し価格）」で提供することで、集客を図ります。

## 店舗

2024年8月末の国内のユニクロ店舗は797店舗、海外のユニクロ店舗は1,698店舗と、海外は国内の2倍以上に達しています。地域別では、グレーターチャイナが1,032店舗、韓国が126店舗、東南アジア・インド・豪州が380店舗、北米が84店舗、欧州が76店舗です。世界中で質の高い店舗へのスクラップ＆ビルドを行いながら、旗艦店の出店を加速することで、LifeWearのブランディングを強化します。

新聞折り込みチラシ

テレビCM

ロードサイド型店舗

ユニクロ ローマ コルソ通り店（イタリア）

店頭販売・Eコマース販売 → お客様 → お客様の声を活かし より良い商品の企画フェーズへ → コンセプトの決定

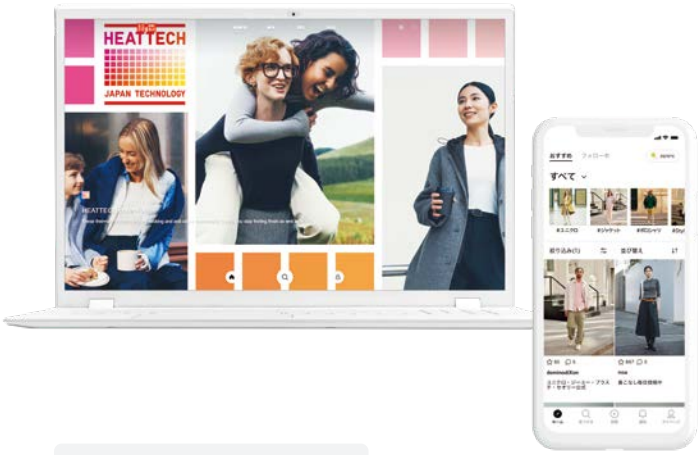
## Eコマース

Eコマースと店舗の両方を利用するお客様が増えるにつれ、Eコマースの重要性がより高まっています。2024年8月期の売上収益に占めるグローバルでのEコマースの売上構成比は約15%でした。地域別では、日本で14.7%、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。お客様のニーズに合わせ、さまざまな購買・配送の形に対応できるサービスの拡充や、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ます。

## カスタマーセンター

お客様のご要望などの情報を、自社のカスタマーセンターで分析し、社内に共有することで、商品やサービスの開発・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、さまざまなコミュニケーションツー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は、特設ウェブサイト「UNIQLO UPDATE」でご紹介しています。

UNIQLO.com




UNIQLO UPDATE

着こなし発見アプリ StyleHint

INTERVIEW

# チームでの経営が次の成長をつくる

2023年9月に株式会社ユニクロ 代表取締役社長兼COOに就任した塚越大介。
就任から1年以上がたち、今、何を考え、これからどうしていくのか。
今後の成長に向けた展望について、インタビューしました。

## DAISUKE TSUKAGOSHI

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
ユニクロノースアメリカCEO

**塚越 大介**

### Q ユニクロの社長就任後に何を行い、今後は何に注力していきたいですか。

ユニクロは26の国・地域で、約2,500店舗を展開していますが、就任後の1年で、すべての国・地域を回りました。データを見てわかることもありますが、実際に現場に行くことで、お客様がどういった商品を手に取り、満足していただいているかがわかります。また、各国・各地域の現場の社員が気付いていることが多々あり、その声を聞くことで、グローバルな課題の解決や、大きな商売チャンスにつなげていくことができます。現場の社員とのタッチポイントをもつことが大切です。

一店舗一店舗、商品一枚一枚、毎日の商売の積み上げが、グループ全体の売上です。「凡事徹底」なしに成長はありません。私がこれから注力したいのは、原点回帰し、お客様の声にもっと向き合うことです。次の成長に向けて、店舗運営、人材、Eコマース、物流など、あらゆる工程において、お客様の声に基づいた商売を組み立て、もう一段、変革を進めていきます。ファーストリテイリングの強みは、「グローバルワン・全員経営」という考え方で、すべての社員が経営者の視点をもち、自ら考え、実行していく。それを、ダイナミックに実現できる環境があることです。

年2回、開催している「FRコンベンション」。オンラインも含め、世界中から約4,500人の店長や本部社員が参加。ファーストリテイリングの経営理念やビジョンを全社員と共有し、企業の成長につなげています。



## Q 事業成長をめざす上で、人材が最も大切です。現在の人材育成について、教えてください。

チームで経営を実行するためには、会社と個人のビジョンがマッチすることが大切だと思います。この一年間で延べ11万人の社員が会社の理念教育を受けています。これまでは創業者の柳井が、こうした理念を伝えてきましたが、現在は、柳井だけでなく、上席執行役員、事業責任者も主体となり、伝える仕組みが各国・各地域で定着しつつあります。北米、欧州、グレーターチャイナ、日本、東南アジアなどの各地域で、UMC（Uniqlo Management Candidate）と呼ばれる経営幹部候補の採用をしています。UMCの採用にはグローバルで年間約150万人の学生から応募があり、当社の理念に共鳴・共感いただいた約1,000人が、毎年入社しています。入社後は、年2回実施しているFRコンベンション、各地域のローカルコンベンション、毎月の月度朝礼、各部門での理念教育があります。経営理念を日常の業務で実践するために「ダイレクトセッション」もあり、自分が直面している経営課題に対し、どう行動すべきかを、直接、経営者から学ぶことができます。こうした教育を繰り返し、現場で実践することが重要です。

**理念教育の概要**

| | |
|---|---|
| FRコンベンション（年2回）<br>FR月度朝礼（毎月） | |
| 各国・各地域の<br>ローカルコンベンション（年2回） | |
| 各国・各地域の<br>月度朝礼（毎月） | 部署ごと<br>理念教育（複数回） |
| ダイレクトセッション<br>（複数回） | FRWD*<br>（いつでもどこでも） |

*全社員が会社の理念、経営者の考え方、商品情報をショート動画で学べるプラットフォーム

## Q 経営の継承は課題の一つです。そのために大切なことは何ですか。

グレーターチャイナは潘、欧州は守川、北米は私、東南アジアは果瀬、東京にいる上席執行役員といった、経営陣がチームとなって、会社の成長を支えていけるような体制をつくり、即断、即決、即実行で、商売をしていくことが必要です。

若くてポテンシャルのある経営者候補が、世界中に500名程度います。彼ら彼女らが次にどういう経験を積み重ねていくべきか、各人と話し、次の配置に活かしています。各事業・領域の責任者、海外事業のCEO、COOといったチャレンジングな登用を行うことで育成を行っています。

人材の層は厚くなってきていますし、取引先との強固なパートナーシップといったアセット（資産）もあります。売上5兆円、10兆円に到達するために、世界中で経営者の育成に、より力を入れていきます。現状に甘んじることなく、私たちが市場に存在する意義を自問しつつ、日々しっかりと経営をしていきます。

# GREATER CHINA

## 「個店経営」を徹底し、再び確かな成長軌道へ

2024年8月期のグレーターチャイナは、売上収益6,770億円（前期比9.2%増）、営業利益は1,048億円（同0.5%増）となりました。天候不順や消費意欲の鈍化の影響を受けたことに加え、地域のニーズに応じた商品構成やマーケティング活動が不足し、業績が伸び悩みました。一方で、国慶節やW11（独身の日）などの商戦期の販売や、Eコマースでの販売は拡大しており、ユニクロに対するお客様からの期待が引き続き高いことを実感しています。今後は「個店経営」を強化し、

武漢の商業エリアであり、文化エリアの中心地でもある楚河漢街に、中国大陸 華中地方初の旗艦店、ユニクロ武漢 楚河漢街店をオープン。UNIQLO FLOWERやUTme!を併設したLifeWearの新しいランドマークです。

地域のお客様ニーズに合わせた商品やサービスをご提供できる体制を構築することで、業績の回復をめざします。

中国大陸では、ショッピングモールごとの集客力の差が、より鮮明になっています。ユニクロが地域に根差した必要不可欠な存在となるために、店舗のスクラップ&ビルドを進め、より良い立地に、よりプレゼンスの高い店舗を出店していきます。年間50店舗程度の閉店を進めると同時に、ブランド価値を体現できる店舗、地域のお客様に末永く支持される店舗を厳選し、年間50から80店舗を新規出店していきます。

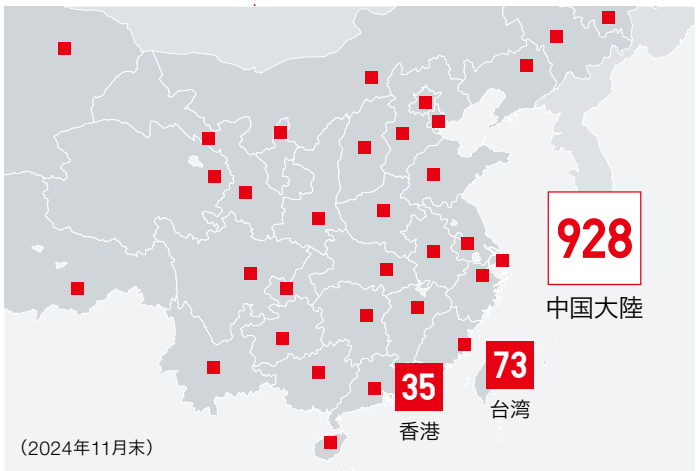
また、成長ポテンシャルが大きい都市に、圧倒的な存在感をもつ旗艦店、大型店を出店し、LifeWearのブランディングを強化します。その一環として2024年5月、武漢市の中心的な商業・文化エリアに、売場面積約2,200㎡の旗艦店「ユニクロ 武漢 楚河漢街店」をオープンしました。世界で最も大学生が多いといわれる武漢での出店に先駆けて、地元の大学と組み、採用のためのフォーラムや、学生によるファッションショーを開催し、多くの大学生と交流しました。オープン当日は3万人以上のお客様が来店し、大盛況でした。労働節の期間中は、中国大陸のユニクロ店舗でNo.1の売上を達成しました。

生産地であり、消費地でもある中国大陸の強みを活かし、気候、生活習慣、文化など、地域によって異なるニーズに対応した商品構成の確立も、さらに推進します。グレーターチャイナでは、優秀な人材がすでに数多く育っていますが、こうした人材が中心となって次世代の人材を育成し、一人ひとりが経営者マインドで考え、実行する集団になることをめざします。2028年8月期に売上収益1兆円の達成に向け、まい進します。

ファーストリテイリンググループ上席執行役員
ユニクログレーターチャイナCEO

**潘 寧（パン・ニン）**

**NING PAN**



販売員自らが出演するライブコマース「LIVE STATION」が、中国大陸の各地域で人気を集めており、ユニクロの服がもつ価値に対する理解が広がっています。

# NORTH AMERICA

## テキサス州での成功を、さらなる飛躍につなげる

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
ユニクロノースアメリカCEO

**塚越 大介**

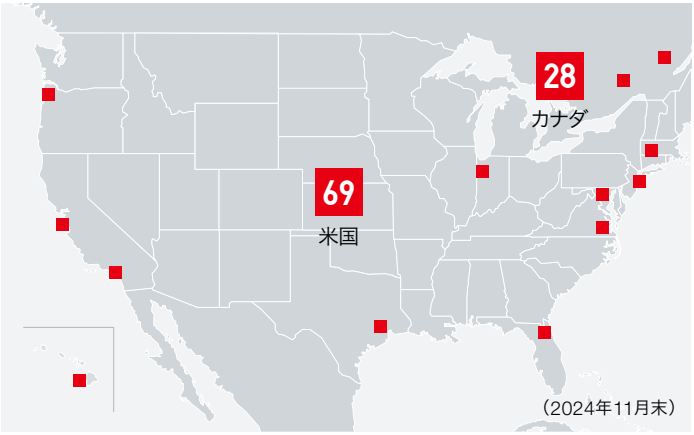
**DAISUKE TSUKAGOSHI**

北米事業は、ユニクロの人気が高まっていることで、新しいお客様に加え、リピーターのお客様も継続的に増加しています。2024年8月期は、売上収益2,177億円（前期比32.8%増）、営業利益348億円、（同65.1%増）と、大幅な増収増益となりました。ブラトップやリネンシャツ、ワイドパンツなど、戦略的に売り込むべき商品を明確にし、数量を十分に準備し、商品の情報発信を積極的に行ったことが好調の要因です。かつてはアジア系のお客様が中心でしたが、今は多様な人種や民族のお客様にご来店いただき、ユニクロが大切にしている「MADE FOR ALL」に近づいてきたと実感しています。

米国や欧州で事業拡大することは、グローバルのユニクロ事業にとって大きな意味があります。日本中心だった商品開発、情報発信がグローバルになることで、より大きなインパクトを与えることができるからです。欧米のお客様の声を起点に開発した、ウォッシャブルニットリブパンツや、ブラトップ、スポーツユーティリティウェアなどの商品は、グローバルで販売が好調でした。

2025年8月期は、大型店・旗艦店級を含め、25店舗を出店し、店舗数は100店舗を超える見込みです。東海岸と西海岸の都市部での出店拡大と並行して、新たにテキサス州へ進出しました。新規都市にテキサス州を選んだのは、Eコマース販売がニューヨーク州とカリフォルニア州に次いで第3位と、ユニクロへの需要が非常に高いためです。2024年10月に、ヒューストンの1号店を皮切りに、ダラスにも進出、計5店舗を新規出店しました。いずれの店舗も計画を大幅に上回る売上となり、改めてお客様の期待値の高さを確認できました。テキサスのお客様は、西海岸・東海岸よりも多様性に富んでいるため、次の新規都市への重要な足掛かりになります。

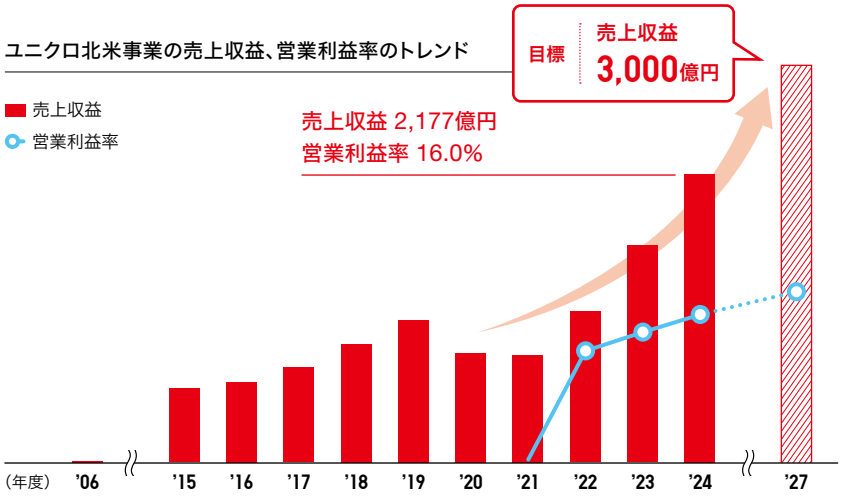
北米事業は、2027年8月期に売上収益3,000億円、営業利益率20%を目標に掲げています。さらにその先を見据え



ユニクロ ニューヨーク5番街店（グローバル旗艦店）

ると、売上収益1兆円も可能です。米国だけでなく、カナダも市場ポテンシャルが非常に高いです。我々の企業理念やLifeWearのコンセプトを伝え、地域の人々に支持され、信頼されるブランドになるための取り組みや情報発信を強化していきます。そして最も重要なのは、人材の育成です。経営者マインドをもった店長・販売員を育成し、チーム一丸となって、北米市場で最も愛されるブランドをめざします。

ユニクロ北米事業の売上収益、営業利益率のトレンド



# EUROPE

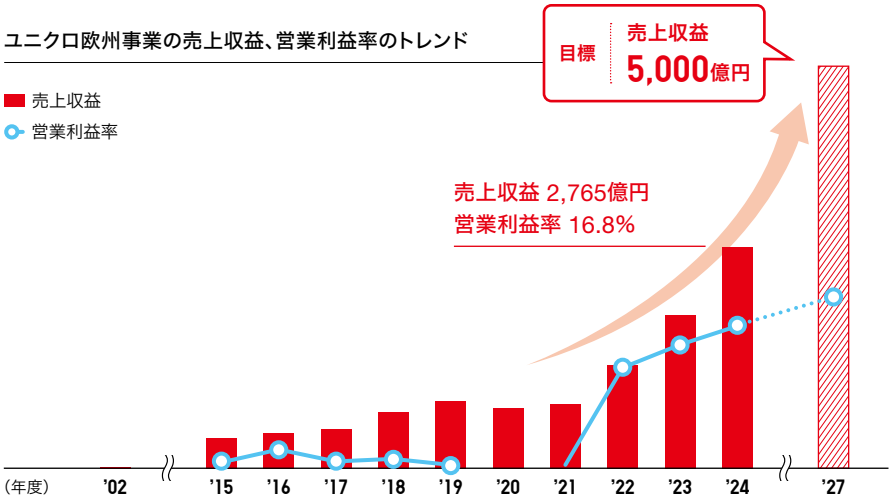
## 欧州事業が大躍進
## 旗艦店が成長ドライバー

2024年8月期の欧州事業*は、売上収益2,765億円（前期比44.5%増）、営業利益465億円（同70.1%増）と、大幅な増収増益でした。ファーストリテイリンググループの各事業の中でも、最も高い成長率を達成しました。この成長を継続し、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。

欧州は洋服の発祥地であり、お客様は本質的な服の良さを求めています。欧州の文化とLifeWearとの親和性がとても高く、ブランドコンセプトへの共感が広がっていることが、業績好調の主な理由です。カシミヤ、リネンなどの天然

ユニクロ ローマ コルソ通り店

ユニクロ欧州事業の売上収益、営業利益率のトレンド




素材の商品は、以前からお客様に支持されていますが、最近ではヒートテックやブラトップ、エアリズムなど、ユニクロが独自に開発、販売している機能性商品の売上も好調です。いつでも、どの店舗でも、欠品させない在庫管理や、整理された売場、親切なサービスも大変好評で、欧州市場ではまったく新しいタイプのリテーラーが来たと、高い評価を得ています。

欧州では、旗艦店が成長ドライバーとして重要な役割を果たしています。誰もが訪れる大都市の一等地に、ユニクロを象徴する店舗を出店することで、「我々は何者で、どういう思想で服づくりをしているのか、地域にどんな貢献をするのか」、目の肥えた欧州のお客様に、ユニクロの企業姿勢を余すことなくお伝えしています。2024年4月には、イタリアのローマに初の店舗「ユニクロ ローマ コルソ通り店」をオープンしました。ローマで屈指のにぎわいを誇るコルソ通りに面した店舗は、売場面積約1,300㎡の旗艦店です。街の伝統や建物の優美な雰囲気と調和しながら、LifeWearを多くのお客様に提供しています。

ユニクロの欧州でのシェアは0.5%未満であり、約70兆円といわれるアパレル市場のごく一部に過ぎません。未進出の国や地域も多く、成長余地は非常に大きいです。今後は、物流や人材への積極的な投資も行いながら、年間20店舗程度を出店する計画です。

欧州では、現地を熟知するローカルの人材が、経営幹部として育っており、人材の厚みが増しているため、各国により深く入り込み、さらに個店経営も強化していきます。欧州のお客様に最も愛され、信頼されるブランドになるための努力を続けていきます。

*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**

TOPICS

# NEW UNIQLO STORES WORLDWIDE

## お客様に愛され、信頼される店舗を拡大

2024年に40周年を迎えたユニクロは、全世界の店舗数が、初めて2,500店舗を突破しました。私たちにとって店舗は、お客様との最も大事な接点です。豊富な商品知識をもつ販売員が、地域のお客様やさまざまな事情に精通し、お客様に心から満足していただけるサービスを提供できるよう努めています。そうしたビジネスを、創業時からめざしてきました。

地域のお客様に信頼され、訪れる価値のある店舗を出店していくことは、私たちの成長の原動力でもあります。地域の歴史や文化を大切にしながら、ユニクロのLifeWearの価値観を体験いただける店舗をつくることで、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。2024年8月期は、グローバルで181店舗をオープンしました。そのなかから、代表的な店舗を紹介します。

### France

パリ オペラ店（グローバル旗艦店）

2023年9月にリニューアルオープン。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ています。

### Luxembourg

2023年10月、ルクセンブルクの首都ルクセンブルク市中心部の目抜き通りグラン・リュに、同国初となる店舗を出店。ベルギー、オランダに次いで、ベネルクス地域での店舗網を拡大。

グラン・リュ店

### UK

2024年4月、英国スコットランドの首都エディンバラに、初出店。店舗中央の開放感ある天然石の階段で、2階へ上がると、窓の外にはエディンバラ城の美しい景観が広がります。

プリンセスストリート店

### China

武漢 楚河漢街店

武漢の商業エリアであり、文化エリアの中心地でもある楚河漢街に、中国大陸華中地方初の旗艦店をオープン。UNIQLO FLOWERやUTme!を併設したLifeWearの新しいランドマークです。

## India

フェニックスマーケットシティモール店

2023年10月に、ムンバイ1号店、インド全土では11店舗目となる店舗を出店。オープン以降大盛況で、急速に経済成長するインドの最大規模の都市ムンバイへの展開は、事業拡大の重要な一歩です。

CUSTOMER VOICE

ユニクロを初めて知ったのは2011年、ロンドンのお店でした。それ以来、欧州各地を訪れるたびに購入しています。ローマ在住の私にとって、ユニクロがこの都市にオープンしたことは、とてもうれしいです。ユニクロの商品はすべて好きですが、特にジャケットは、品質が信じられないほど良いので気に入っています。初めてロンドンで購入した服は、今でも大切にしています。

## Italy

ローマの中心部でも屈指のにぎわいを誇るコルソ通りに、2024年4月オープン。歴史的建造物と調和した店舗が、地元のお客様から高い支持を得ており、オープン以降、好調な販売が続いています。

CUSTOMER VOICE

ユニクロ コルソ通り店はとてもユニークだと思います。ローマを象徴する商業施設ガッレリア アルベルト ソルディにあり、店舗の周辺を見回すと、歴史的な建造物や美しい記念碑があります。建物の美しさと、ユニクロの洗練されたイメージが、とてもマッチしていると思います。

ローマ コルソ通り店

## USA

2024年8月期は、東海岸と西海岸を中心に、北米で18店舗を新規出店。2024年10月にはテキサス州に初進出し、立て続けに5店舗をオープン。今後は旗艦店、大型店も含め、積極的な出店を継続します。

サウスショアプラザ店

## Malaysia

ファーレンハイト88店

マレーシアの1号店をリニューアルオープン。コンセプトを一新し、売場面積も拡張しました。国内最大級の店舗には、キッズゾーン、RE.UNIQLO STUDIOも併設しています。

# GU

ジーユー事業

# GO GLOBALを加速し経営基盤を強化

ジーユーは2024年9月、米国ニューヨークに海外初の旗艦店「ジーユー ソーホー ニューヨーク店」と、米国全土をカバーするオンラインストアをオープンしました。2022年10月から約2年間出店していたポップアップストアで手応えを得て、本格的に米国への進出を果たしました。

「GO GLOBAL」の方針を掲げて、2024年8月期から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商品開発に活かす体制が整いました。2024年8月期は、グローバルなマストレンドを捉えた商品の販売が好調だったことに加え、サプライチェーンの効率化を進めたことで、売上収益3,191億円(前期比8.1%増)、営業利益337億円(同28.9%増)と、増収、大幅な増益となりました。

2025年8月期は、「GO GLOBAL」の方針のもと、真のグローバルブランドに進化するための取り組みをさらに加速させます。ニューヨークの商品本部はグローバル本部へと役割を拡大し、商品開発だけでなく、マーケティングや売場づくりも含め、グローバルに通用するブランドの確立を担います。ニューヨークは多様性に富んだ都市であり、ファッションの発信地です。ここを起点に米国事業を拡大させながら、すべての国・地域で支持される商品やマーケティング、売場を開発していきます。

ジーユーは、お客様が本当に必要とし、着たいと思う商品をえりすぐってお届けしています。デザイン・品質・価格のバランスが良く、組み合わせやすい商品づくりと、買いやすい売場づくりを心掛けています。米国のお客様からは、着こなしやすい商品が、売場でわかりやすく、選びやすいと、大変好評いただいています。

ジーユーが真のグローバルブランドになるためには、多くの課題があります。多様性に富んだ人材の採用と育成に力を入れ、より強い経営チームを構築していきます。各国・各地域の商品構成の確立、数量計画の精度向上、機動的な追加生産の体制づくりも強化しています。ユニクロが培った経験やノウハウを、ジーユーに取り入れ、将来的に、世界中でユニクロと同程度の店舗数を展開したいと思っています。ミニマムな品番数と価格で、最大限にファッションを楽しむというジーユー独自のブランド価値で、世界を舞台に勝負していきます。

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

2024年9月にオープンした「ジーユー ソーホー ニューヨーク店」

# GLOBAL BRANDS

## グローバルブランド事業

セオリー事業

## Theory

### 最高級をアフォーダブルに。
### ＮＹ発の洗練されたファッションブランド

完璧なフィット感と洗練されたデザインが高く評価されているTheoryは、1997年にニューヨークで誕生。最高級のストレッチ素材を世界でいち早く取り入れるなど、常識に捉われない発想で、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」

人に会う、仕事に行く、外に出掛けるなど、いきい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供します。

## プリンセス タム・タム事業

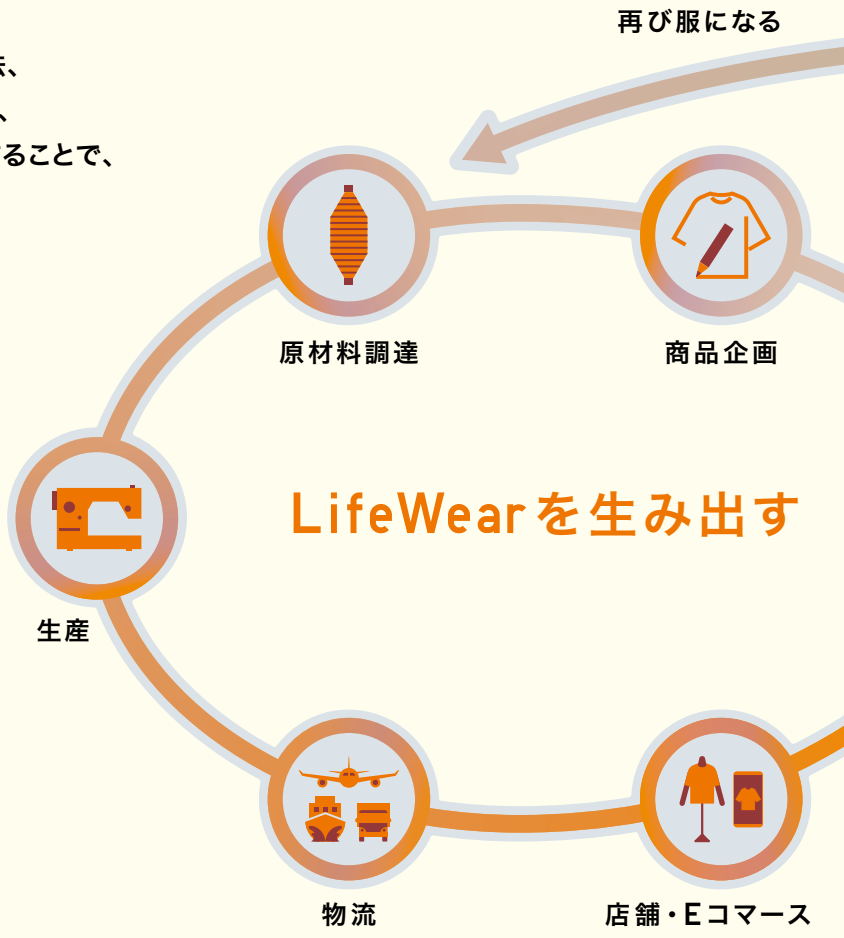
PRINCESSE tam•tam
PARIS

### 自由に、自分らしく生きる女性をたたえるフランス発のブランド

「自然体の美しさ」をコンセプトに、「自分らしくあるためのランジェリー」として支持を得ているフランス生まれのブランド。女性がもつ美の二面性、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。

# LifeWear
# ||
# 「新しい産業」

商品としての服だけでなく、服の生産過程や販売方法、
販売後の服にまで踏み込んだ「新しい産業」を創出し、
これまでにないファッションのあり方を世界に提示することで、
持続可能な社会に貢献していきます。



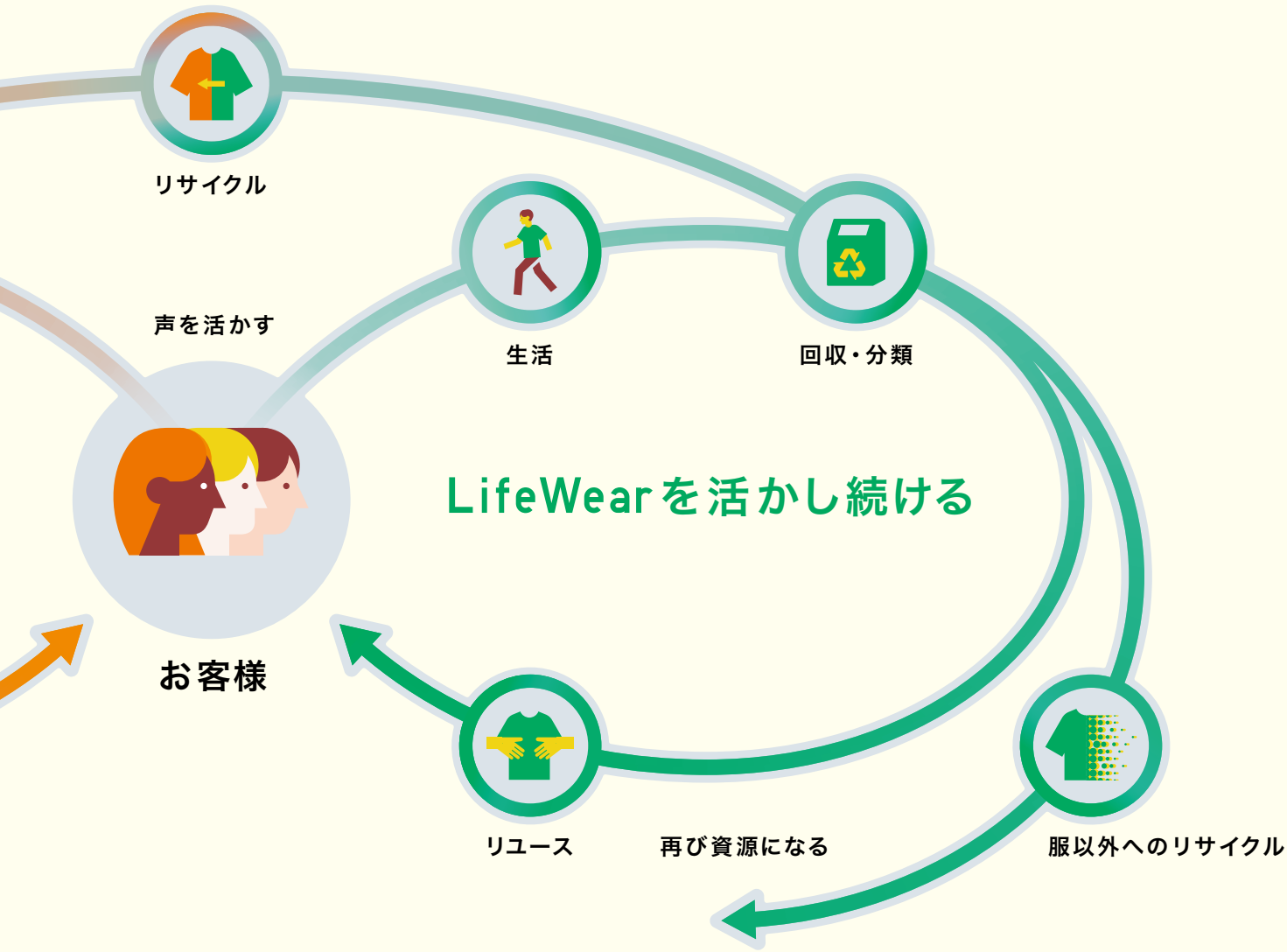

**持続可能な社会に貢献するための
6つの重点領域（マテリアリティ）**

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

サプライチェーンを持続可能に

あらゆる人の多様性を尊重する

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




にする　地球規模で価値を循環させる

る　コミュニティを支え社会に貢献する

# お客様中心の服づくり

マテリアリティ1　マテリアリティ3

POINT

## 私たちの考え

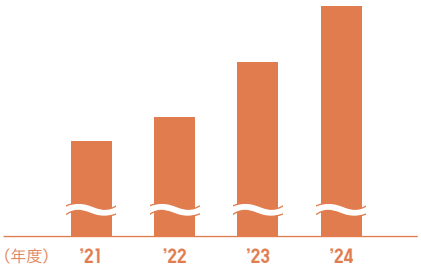
### 商品企画に お客様の声を反映

ユニクロの商品づくりで大切にしているのは、お客様からの声です。お客様が本当に求められている服を商品化し、シーズンごとに改良を重ねています。例えば、2024年8月期は、お客様の声をもとに、フィット感や着心地の向上に努めてきたブラトップへの支持が高まり、世界的なヒットとなりました。ウィメンズインナー部門全体への評価も、年々グローバルで上昇しています。近年では、日本に加え、海外の店舗やEコマース、カスタマーセンターに寄せられるご意見・ご要望も増えています。こうした声を即座に可視化し、商品化する仕組みもできつつあります。お客様が本当に必要とする商品づくりをさらに推進します。

お客様・店舗の声
（2024年8月期）

**約3,140万件**

ウィメンズインナー部門
お客様レビュー点数の推移




### 長くご愛用いただける 服づくり

LifeWearは、2つのサステナビリティを大切にしています。まず、商品を長くご愛用いただけるように、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。もう一つは、長く着用できる耐久性や着心地、リサイクル素材の使用など、物理的なサステナビリティです。LifeWearはこれらを踏まえて、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。

例えば「エクストラファインメリノ」という素材を使用したセーターは、髪の毛の約1/4という極細の繊維に特殊な防縮加工を施したことで毛玉を抑え、美しさが長続きし、自宅の洗濯機でも気軽に洗える服に仕上がっています。

EXTRA FINE MERINO

エクストラファインメリノを使用したセーターを、洗濯機で15回洗った*ところ、どちらが15回洗ったものかわからないほど、美しいままです。

*一般財団法人カケンテストセンターにて、JIS L1930の試験方法で、C形（パルセータ式）洗濯機を用いた試験
*洗濯後アイロンがけをしています。

## 環境負荷が低い素材への切り替えが着実に進む

ファーストリテイリングでは、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じ位置づけで、これらの素材の利用や商品から商品へのリサイクルを検討しています。

2024年商品では、温室効果ガス排出量の少ない素材の使用割合は18.2%と着実に進捗し、特にポリエステルは47.4%に達しました。商品から商品へのリサイクルでは、お客様からご不要になったユニクロのダウン商品を回収し、ダウンとフェザーを取り出し、新たなダウン商品の素材として再活用する取り組みも継続しています。また、店舗で回収した商品（ポリエステル高混率素材）の一部を化学的にリサイクルしています。この素材は、2024年にフランスで開催された世界的スポーツ大会でユニクロが提供したスウェーデン選手団公式ウェアにも採用されました。

また、お客様により安心してお買い求めいただける商品をめざして、当社が定める「サステナブル素材」の再定義に着手しています。温室効果ガス排出量、水使用量、生物多様性、人権、動物愛護など素材の特性に応じて配慮すべき項目を定め、定性・定量の両面で基準に合致する素材を「サステナブル素材」とし、自社商品に採用すべき素材を明確にします。調達量の多い綿から取り組みを開始しており、早期にその他の素材にも広げていきます。

**リサイクル素材など温室効果ガス排出量の少ない素材の使用比率**

2024年8月期 **18.2%**
↓
2030年8月期目標 **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**

2024年8月期 **47.4%**

リサイクル素材を使用している商品のプライスタグには、その使用割合を記載しています。

*写真は一例

オンラインストア
リサイクル素材
商品一覧

LifeWear＝「新しい産業」

### INTERVIEW 1

**「新しい価値をお届けしたい」という思いで、商品を企画**

ユニクロの服を企画する上で、私たちは「どんな価値をお客様に届けたいか」を常に考えるようにしています。新しい価値を明確に訴求できた服は、長く愛されるロングセラーになっています。国や地域が違っても、本質的に求められる価値は変わりません。お客様の声を一つずつ真剣に捉え、着心地の改善や機能の向上に努めています。例えば、10年以上販売しているUVカットメッシュパーカは、お客様の声を反映しながら毎シーズン改良を続け、2023年春夏から、防臭機能を付加し、ポケッタブル仕様に改良したことで、売上がさらに拡大しました。お客様の声は、仕事のモチベーションにもつながります。私たちの届けたかった商品が、お客様に喜んでいただけることが、とてもうれしいです。

グローバルMD（マーチャンダイジング）部
部長
**松﨑 里美**

TOPICS

# WHAT IS PUFFTECH?

## パフテックのもつ魅力をひもとく3つのキーワード

ユニクロでは、日々寄せられるお客様の声に耳を傾け、お客様を起点とした商品開発を実践しています。パフテックは、「綿抜けしにくく、軽いアウターが欲しい」というお客様の声から生まれた、次世代の高機能アウターです。自宅で手洗いができ、撥水機能も備えているため、現代の暮らしにフィットした一着です。

より詳しい情報をご覧いただけます

CUSTOMER VOICE

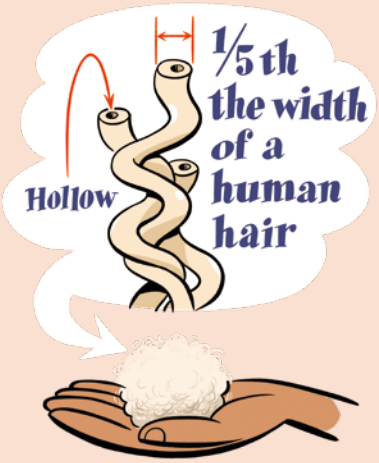
ダウンの良さはそのままに、重ね着している服に羽毛が付きにくいアウターがあるといいな。

CUSTOMER VOICE

さまざまなシーンで活躍する軽くて暖かいアウターが欲しい。

CUSTOMER VOICE

ダイヤ柄やブロック状のキルトのようなデザインが入ったアウターも、あるとうれしい。




KEYWORD

## 1 3D Ultra-Fine Hollow Fiber

### 軽くて暖かい、次世代の「機能性中綿」

「パフテック」という名称は、PUFF（膨らみ）とTECH（テクノロジー）を組み合わせたもの。東レ株式会社と共同で開発した、高機能な中綿を採用した軽くて暖かいアウターです。天然羽毛（ダウン）の構造を模したバネ状の化学繊維の中綿に、空気をより多くため込める独自の構造によって、高い断熱効果と保温性、軽さを実現しました。2024年秋冬は、機能性中綿の繊維構造をアップデートし、ユニクロ史上、最も軽く、暖かいパフテックが誕生しました。

KEYWORD

## 2 Easy Care

### 自宅で手洗いできる。お手入れ簡単

アウターは、一般的に汚れのお手入れがデリケートですが、パフテックは自宅で手洗いができます。中綿を使用しているため、ダウン商品のような羽毛抜けの心配が少なく、ダウンと比べ、水に触れても中綿のボリュームを損ないにくいです。手洗い時には、中綿が片寄らないように、押し洗いするのがポイント。ダウンより乾きやすく、夜に洗濯して干しても、翌朝には気持ちよく羽織ることができます*。

*乾燥条件は、ウィメンズの「パフテックコンパクトジャケット」、温度20℃×湿度65%の場合。

KEYWORD

## 3 Fits Modern Living

### 雨や雪に強く、動きやすい。いつでも活躍するアウター

パフテックは、雨や霧など湿度90%以上の環境下でも保温性が下がりにくく、表生地に撥水機能も備えているため、急な小雨にも対応できます。朝晩冷え込む初秋から、小雪が舞う真冬、天候が変わりやすい春先まで、長い期間着用することができます。また、軽量でかさばりにくいため、暖房で汗ばむ真冬の電車内や、夏の終わりの冷房が効き過ぎたオフィスでも、重宝するアウターです。

SUPPLIERS

# 信頼が支える持続的な成長

マテリアリティ2　マテリアリティ3

POINT

## 私たちの考え

### 生産パートナーとの信頼関係をもとに、持続的なサプライチェーンを構築

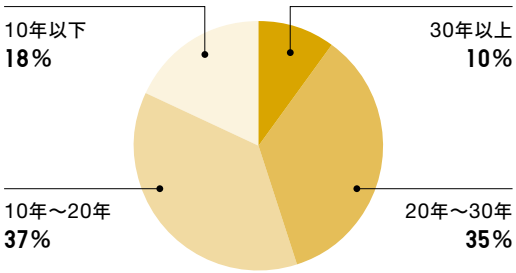
世界中でお客様に最も愛されるNo.1ブランドになるためには、事業成長と持続可能性を両立しながら、安定的かつ機動的に生産できるサプライチェーンの構築が必要不可欠です。

この体制づくりを支えるのは、素材生産や縫製を委託している生産パートナーとの強固な信頼関係です。私たちは世界中のお客様に、「本当に良い服」をお届けするために、「高品質な商品を正しいプロセスで生産する」ことを、共通の理念としています。この理念や価値観を共有できる取引先工場とは、長年にわたる取引の中でWin-Winの関係を築き、共に成長してきました。2023年から、このパートナーシップをサプライチェーンの最上流の原材料調達まで拡大することを推進しています。すべての工程で、品質・コストの安定化、リードタイムの改善、環境負荷の低減、人権の尊重、労働環境の向上に継続的に取り組んでいきます。

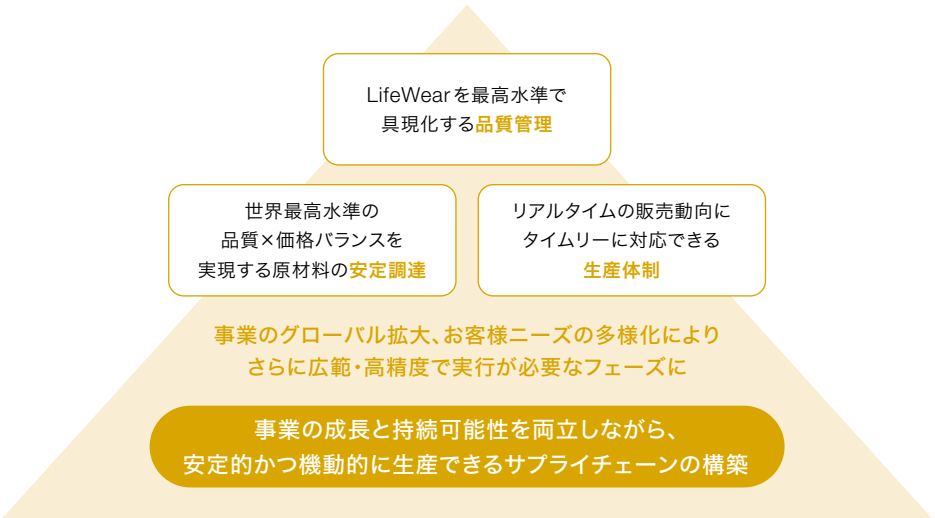
「お客様が本当に必要とする商品を、必要な時に、必要な量だけつくる。その過程において、人や環境への負荷を最小化する」ビジネスモデルを実現したいと考えています。これからも、成長するとともに、社会にも貢献できる事業のあり方をめざします。

**ユニクロのサプライヤー上位40社 取引期間**

当社の委託先縫製工場を運営するサプライヤーのほぼすべてに当たる上位40社を対象




**ファーストリテイリングがめざす持続可能なサプライチェーン**



## INTERVIEW 2

### 有明プロジェクトでサプライチェーンを進化させる

ファーストリテイリンググループ執行役員
有明プロジェクト担当
**田中 大**

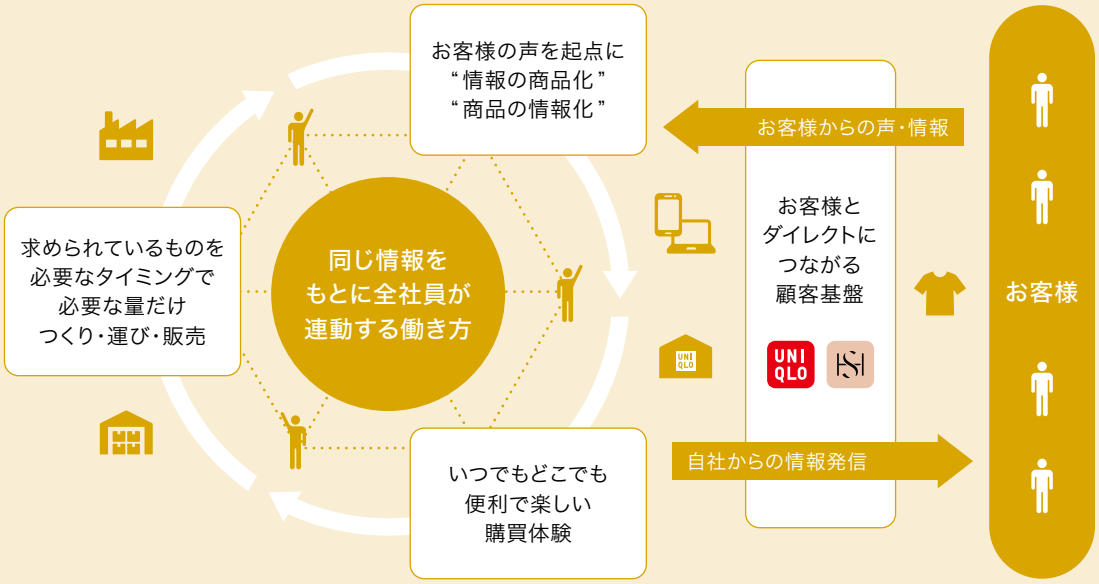
私たちがめざす情報製造小売業は、お客様を起点に、「本当に求められている商品を、必要なタイミングで、必要な量だけつくり・運び・販売すること」をめざしています。これにより、グローバルに事業を拡大すると同時に、サプライチェーンのあらゆる無駄をなくし、環境負荷の低減につなげることができると考えています。

具体的には、1)お客様の声を起点にした商品開発(P50-53)を進めてきたことにより、商品の改良はもちろん、ライフスタイルの変化を捉えた新商品の開発につながっています。2)刻々と変わる販売状況や、店舗・お客様からの声をもとに、アルゴリズムなどによる需要予測を活用し、SKU単位で販売計画を精緻化しています。その販売計画と生産計画を常時連動させ、生産数量を週次で調整することで、在庫の適正化が着実に進んでいます。3)生産パートナーと、生産計画・進捗を互いに共有し、素材や生産キャパシティを効果的に準備することで、生産リードタイムが短縮。輸送パートナーとの協業により、輸送リードタイムも短縮しており、より機動的なサプライチェーンマネジメント体制の構築につながっています。4)自動化倉庫の導入を進めていることで、店舗に必要な商品をSKU単位で、必要な量だけ配送する物流オペレーションも確立しつつあります。

これらの取り組みが、無駄な在庫を削減しながら、欠品の抑制につながっています。我々がめざす水準はまだ高いため、生産から物流・倉庫・販売を一貫して自社で管理できる強みを活かし、ここからさらに取り組みを加速していきます。

効率的なサプライチェーンを支える自動化倉庫

お客様を起点に、商品開発とサプライチェーンを変革



ユニクロの取引先のダウン商品製造工場

生産パートナーリストの一覧はこちら

## トレーサビリティを追求し、サプライチェーンの透明性を高める

ファーストリテイリングは、取引先工場との強固なパートナーシップのもと、原材料調達から縫製までの全工程に、品質、調達、生産体制、環境・人権対応の自社基準を適用し、自社でサプライチェーン全体を管理することをめざしています。サプライチェーンの上流工程まで、自社の価値観に共感し、同じ基準に基づいて生産していただける工場のみと直接的な関係を構築していきます。ユニクロでは、2023年春夏商品より、すべての商品の原産国から縫製工場までの全工程の商流を把握しています。綿商品では、価値観の一致する紡績工場のみとお取引を行っており、商品の企画段階から綿の産地や品質を指定、トレースできる体制を構築しました。2024年8月期は、この取り組みをウールやカシミヤにも拡大。今後は全素材への展開をめざします。

## モニタリングを強化し、持続可能なサプライチェーンを構築

ファーストリテイリングは、サプライチェーンにおける人権や労働環境を守るため、取引先工場に対し、「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年から毎年実施しています。労働環境モニタリングでは、人権侵害、労働環境、環境保全などの項目について、第三者機関の監査などによる確認を行います。結果は、各工場の経営者にフィードバックされ、課題がある場合は、工場と共に課題の解決と再発防止に取り組んでいます。2023年からは、従来の縫製工場と素材工場に加えて、主要な紡績工場もモニタリングの対象とし、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。縫製工場の2024年8月期のモニタリングでは、児童労働や強制労働など、最も深刻な事象に当たるゼロトレランス評価は6工場と、前年に比べて減少しました。この6工場とは、改善や再発防止について議論を重ね、うち3工場では、すでに改善されたことを確認しています。

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） | |
|---|---|---|---|
| | | 2023年8月期 | 2024年8月期 |
| 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 | 417（234） | 422（280） |
| 重大項目あり | 重大なコードオブコンダクト違反<br>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 | 85（38） | 63（34） |
| 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<br>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 | 14（5） | 6（1） |

## 温室効果ガス排出量の削減が順調に進捗

ファーストリテイリングは、2050年の温室効果ガス（GHG）排出量ネットゼロの目標達成に向けて、自社の店舗やサプライチェーンにおけるGHG排出量削減を推進しています。2030年8月期までの目標として、店舗や主要オフィスは、2019年8月期比で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%削減することを掲げています。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。

国際的な非営利団体CDPにより、気候変動分野における高い透明性とリーダーシップが評価され、最高評価「Aリスト」企業に2年連続で選出されました。

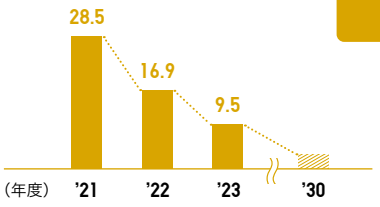
取引先工場では、太陽光発電の利用を推進

### SCOPE 1,2 グローバルで再生可能エネルギーの導入を推進

2023年8月期の自社の店舗・オフィスでのGHG排出量は、2019年8月期比で69.4%の削減となりました。自社の店舗・オフィスでは、LED照明の導入や時間外の利用制御、設定した温度に自動調節する空調制御システムの導入などにより、省エネルギーに取り組んでいます。また、2030年8月期までに、自社の使用電力における実質再生可能エネルギー100%をめざし、各国で調達を進めたことで、2023年8月期は67.6%まで上昇しました。欧州の一部の国やカナダ、シンガポールでは、100%を達成しています。

GHG排出量の推移

（単位：万t-$CO_2e$）




スコープ2はマーケットベースで集計

2030年8月期
温室効果ガス
排出量削減目標

**90%削減**

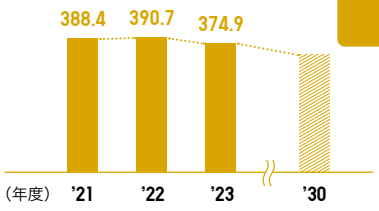
（2019年8月期比）

### SCOPE 3 取引先工場と密に連携し、温室効果ガスの削減をサポート

2023年8月期のサプライチェーンのGHG排出量は、2019年8月期比で10.0%の削減と、目標達成に向けて順調に進捗しています。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、省エネ施策や脱石炭、再生可能エネルギーの導入を推進。工場とは、計画の進捗確認や見直しを3カ月ごとに行い、課題の解決まで自社の社員が入り込み、密な連携を継続しています。工場のニーズに応じて、石炭ボイラーから切り替えるための取引先の紹介や、必要な資金の調達先の紹介など、課題解決のサポートを実施しています。

GHG排出量の推移

（単位：万t-$CO_2e$）




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8月期
温室効果ガス
排出量削減目標

**20%削減**

（2019年8月期比）

RE.UNIQLO

# 服を捨てない社会の実現

マテリアリティ1 マテリアリティ3 マテリアリティ4

POINT

## 私たちの考え

### LifeWearを長く活かし続ける取り組みを推進

サステナビリティに対する法規制や意識の高まりは、私たちにとってチャンスだと捉えています。当社はやむを得ず在庫として残った商品は、翌シーズン以降に継続して販売することで、廃棄しない方針を掲げています。また、販売後の服にも責任をもち、リユース、リサイクルを通して、服を長く活かし続けることに取り組んでいます。高品質でベーシックなデザインのLifeWearだからこそ、「服を捨てない社会」をめざしていけると考えています。

### 全商品のリユースやリサイクルで、循環型の事業モデルをめざす

**REUSE：**2006年から不要となった服は回収し、難民キャンプや被災地への緊急災害支援など、世界中の服を必要としている人々にお届けしています。2023年からは、「UNIQLO古着プロジェクト」も開始しました。

**RECYCLE：**「服から服へのリサイクル」として、2020年から、リサイクルダウンを販売しています。「服以外へのリサイクル」では、再利用できない服を建物の断熱材や自動車用防音材などの資材として活用しています。

**REDUCE：**2022年から「RE.UNIQLO STUDIO」を国内外の店舗に設置し、服のリペア、リメイクサービスを提供しています。服の循環に取り組むことで、商品のライフサイクルを通じて余分な廃棄物、温室効果ガス排出量、資源使用量の削減をめざしています。

## REDUCE

**廃棄を減らす**

服のリペア、リメイクを提供する「RE.UNIQLO STUDIO」。
オンラインストアでは、服を長く着続けるためのお手入れ方法を動画でご紹介。

RE.UNIQLO STUDIO

商品のお手入れ紹介動画

より詳しい情報をご覧いただけます

# RECYCLE

## 服から服へのリサイクル

回収した商品からダウンとフェザーを取り出し、
新たなダウン商品として再生。
回収した商品の一部（ポリエステル）を、
化学的にリサイクルする取り組みにも着手しました。

再生したダウンとフェザーを使用した、
リサイクルハイブリッドダウンジャケット

再び服へ

## 回収 / 仕分け

お客様がご不要になった服を、
各店舗に設置しているRE.UNIQLO回収ボックスで回収。
リユースできるものと、リサイクルできるものに仕分けします。

# RECYCLE

## 服以外へのリサイクル

回収した服のうち、服としてリユースできないものは、
建物に使われる断熱材や自動車用防音材などに
生まれ変わります。

再び資源へ

建物に使われる断熱材

自動車用防音材

# REUSE

## 長く使う

そのまま活用できる服は、寄贈先のニーズに応じて、
細かく分類してお届けしています。2023年には
古着販売のプロジェクトも立ち上げました。

難民支援

古着販売

## 服のもつ、あらゆる可能性を引き出すRE.UNIQLO STUDIO

RE.UNIQLO STUDIO（リ・ユニクロ スタジオ）では、リペアやリメイクの有料サービスを提供し、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。その始まりは2021年8月、ドイツのベルリンにあるユニクロ店舗で、お客様と販売員が行った服のアップサイクルのワークショップでした。

お客様からご好評をいただいたことで、世界各地の店舗に、リペアやリメイクのサービスが広がり、現在（2024年10月末）は、22の国・地域で51店舗まで拡大しました。穴あき補修やボタン交換など基本的なリペアサービスだけでなく、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、長く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。規格外などで販売できない服をアップサイクルして、一点物に仕上げるリメイクサービスも人気です。

リペアやリメイクにまつわる情報提供や啓発活動にも取り組んでいます。2024年10月の国際リペアデーでは、世界8の国・地域のRE.UNIQLO STUDIOにて、服のリペアやお手入れ方法、アップサイクルの方法をお客様に身近に感じていただくためのイベントやワークショップを開催しました。

服を大切に着続けることが、当たり前になる世界をめざして、今後も取り組みを加速していきます。

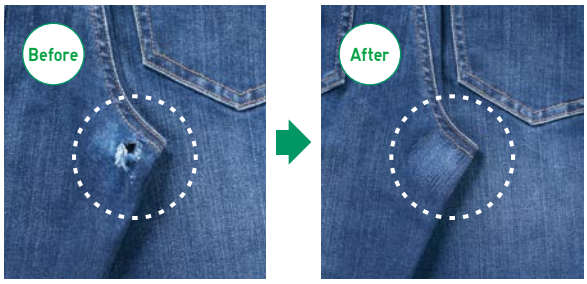
RE.UNIQLO STUDIO
設置店舗

（2024年10月末）
22の国と地域 **51店舗**
↑
（2023年10月末）
16の国と地域 **35店舗**

ドイツにあるユニクロのグローバル旗艦店「ユニクロ タウエンツィーン店」のRE.UNIQLO STUDIO。この店舗でのワークショップがきっかけとなり、世界規模の取り組みに育ちました。

### 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。

### 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。

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。

## 新しい価値をもった服へ。
## UNIQLO 古着プロジェクト

ユニクロは、循環型社会をめざす取り組み「RE.UNIQLO」の一環として、2023年に「UNIQLO 古着プロジェクト」を立ち上げました。このプロジェクトは、全国の店舗に設置したRE.UNIQLO回収ボックスなどから集めた服を丁寧に洗濯、染め直しを行い、新しい価値をもった服としてお客様に販売する試みです。

2023年10月、トライアル第1弾として、原宿店で12日間限定のポップアップストアをオープンしました。想定を上回る人数のお客様がご来店し、一つひとつ表情が異なる商品から、お気に入りの一着を見つける、古着ならではの服との向き合い方を体感いただきました。お客様からは、「商品がおしゃれで、古さを感じない」「古着でも状態が良く、品質に安心感がある」「染め加工商品のクオリティが高い」といったポジティブな評価を多くいただきました。

好評を受け、天神店、世田谷千歳台店、UNIQLO PARK横浜ベイサイド店、前橋南インター店でもトライアル販売を実施。今後も取り組みを発展させていく予定です。

古着は、コーディネートにアクセントを加えるだけでなく、服の廃棄を減らすという大切な役割も担っています。ベーシックで高品質なLifeWearだからこそ、世代を超えてご愛用いただけると考えています。サプライチェーンの確立に課題はまだ多くありますが、一着の服と、より長くお付き合いいただくために、今後も挑戦を続けていきます。

原宿店で開催したポップアップストア

### 染めてリメイクした古着

服の新たな表情を引き出す
「オーバーダイ」

丁寧に洗濯された「ウォッシュ仕上げ」

### 洗濯済みのリユース古着

LifeWear＝「新しい産業」

## INTERVIEW 3

### ユニクロならではの循環経済を、スケールアップしていきたい

欧州のお客様は、愛着のある服を長く着続けることを大切にしています。RE.UNIQLO STUDIOは、欧州のお客様の声を受けて始まり、現在は世界中に広がっています。私は、その立ち上げから携わっていますが、事業の一環として、活動が拡大しつつあることは、お客様から高く評価されています。サステナビリティの推進には、あらゆるステークホルダーの関与が必要です。私たちが一歩ずつ前進していくことが、社会への刺激になり、お客様と共により大きな行動変容を生み出したいと思います。古着市場は、ますます拡大すると言われています。今後は、古着のトライアル販売をさらに拡大し、循環経済の確立をめざしたいです。

UNIQLO EUROPE LIMITED
サステナビリティ部 リーダー
**マリア・サモト・レドゥ**

COMMUNITIES

# 服のチカラで世界を笑顔に

マテリアリティ1　マテリアリティ4

POINT

## 私たちの考え

### 持続的な事業成長には、地域社会の平和と安定が不可欠

国際社会は今、貧困、難民問題、環境負荷の増大、テロ、地域紛争など、数多くの課題に直面していますが、各地域の経済状況や社会情勢が安定していなければ、小売業は成り立ちません。生産拠点も同様です。私たちは、グローバルに事業を展開する企業として、自社がもつ店舗・人材・商品・ノウハウなどを活用し、社会課題の解決に積極的に取り組んでいます。特に、難民や貧困などの困難な状況に置かれている人々の支援、地域社会の環境保護・保全活動、若者の教育と社会参加の機会創出、緊急災害支援、スポーツや文化の発展への貢献などを注力領域として、取り組みを加速しています。

地域のニーズや課題を理解し、解決に向けた具体的なアクションを実行するために、サステナビリティ担当者を各国・各地域に配置しています。また、同じ志をもつ企業・団体・個人とパートナーシップを組み、持続可能な社会貢献活動を実施しています。

服の産業は平和産業です。LifeWearを通して、人々の暮らしをより豊かに、楽しく、快適にすることが、ファーストリテイリングの使命です。

### 多角的な難民支援を推進

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きました。2011年に、世界の難民問題の解決により包括的に寄与するため、UNHCRとのグローバルパートナーシップを締結、2023年にはこれをさらに強化しました。

当社は、「緊急支援」「衣料支援」「自立支援」「雇用支援」の4つの軸で難民を支援しています。紛争や災害によって難民となった方々への「緊急支援」や、RE.UNIQLOで回収した衣料を難民キャンプなどへ寄贈する「衣料支援」では、これまでに累計約5,897万点を寄贈しました。「自立支援」は、難民の方々が自立した生活を取り戻すための重要な活動です。2022年からロヒンギャ難民女性の自立支援プロジェクトをUNHCRと共に立ち上げ、難民女性に対し、縫製技術の研修と有償ボランティアの機会を提供しています。「雇用支援」では、日本、欧米のユニクロ店舗などで難民を雇用し、安定して長く働くための研修を行っています。

**回収衣料の寄贈点数***
（2006年～2024年8月の累計）

**約5,897万点**

*一部、支援要請に応じて難民以外の受益者も含む

バングラデシュ コックスバザールにある難民キャンプに、UNHCRと共同で5つの縫製センターを修繕・設立。そこで難民女性は生理用品を生産し、収入を得ています。

## 平和を願う
## チャリティTシャツ プロジェクト

PEACE FOR ALLは、「世界の平和を願ってアクションする」というユニクロの想いから、2022年に始動したプロジェクトです。この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、ヴィム・ヴェンダース氏、KAWS氏、村上春樹氏など計42組が参加し、全44柄のTシャツを販売しています（2024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団体に寄付しています。2024年11月末時点の寄付額は、18億円以上。緊急人道支援などの国際的な活動に役立てています。

2024年9月には、国際的な写真家集団「マグナム・フォト」が参加し、新たなコレクションを発売しました。また、この一環として、「マグナム・フォト」の写真家による写真展をロンドン、東京、ニューヨークなど、世界の10都市で開催しました。プロジェクトの寄付金で実施している支援活動や、支援している国の人々の生活風景を撮影し、紹介しました。写真を通して、「Tシャツを買って、着る」というアクションから集まった寄付金が、世界のどこで、どのように役立てられているかを伝えました。

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。

# PEACE FOR ALL

Tシャツ販売による寄付金総額
（プロジェクト開始から2024年11月末時点）

**1,883,684,400円**

**世界での総販売枚数 6,278,948枚**

より詳しい情報をご覧いただけます

## INTERVIEW 4

### 世界最大の課題に真正面から取り組む

15年前に4,300万人だった難民・国内避難民は、今は1億2,000万人を超え、世界最大の課題の一つです。私たちは世界中の企業のなかでも、最大規模の支援を継続してきました。衣料や金銭的支援に加え、自立支援も行うことで、難民を取り巻く環境に好循環が生まれています。ロヒンギャ難民女性を対象とした自立支援プロジェクトでは、PEACE FOR ALLの寄付金の一部が充てられています。これまでUNHCRと共同で5つの生産センターを修繕・設立し、570名の難民女性が縫製技術トレーニングを受講、その技術を活かして生活必需品を生産することで、収入を得られるようになりました。こうした支援活動がつながり、難民自身が経済的・社会的に自立し、新たな生活基盤を構築していけることをめざしています。

株式会社ファーストリテイリング 取締役
グループ上席執行役員
**柳井 康治**

TOPICS

# UNIQLO NEXT GENERATION DEVELOPMENT PROGRAM

## UNIQLO次世代育成プログラム

ユニクロは、未来を担う若い世代の育成に貢献するために、ユニクロ店舗での職場体験、服のリサイクルについて考える出張授業、スポーツ、アートに触れる機会など、さまざまな学びの場を提供しています。その一つとして、ユニクロのグローバルブランドアンバサダーをはじめとする世界の一流アスリートや、団体と連携し、スポーツを通じて未来を担う次世代の子どもたちの成長を促す「UNIQLO Next Generation Development Program」を推進しています。

子どもたちが、各競技を極めた一流アスリートと交流し、前向きに力強く生きるヒントを得ながら、持続可能な未来の担い手として成長できるよう、スポーツ競技の指導と合わせてサステナビリティをテーマにした教室も開催しています。これからも多彩な活動を展開し、世界中の子どもたちを応援します。

グローバルブランドアンバサダーとの
具体的な取り組みについてはこちら

ユニクロ グローバルブランドアンバサダー

## SHINGO KUNIEDA & GORDON REID

### 国枝慎吾 & ゴードン・リード

ITF UNIQLO
車いすテニスクリニック
with 国枝慎吾&ゴードン・リード

2023年4月に福岡県で開催された、次世代の車いすテニス選手を応援するテニスクリニック。ジュニア選手14人に両選手が指導。技術に加え、練習での心掛けや試合への臨み方などもアドバイスしました。

ユニクロ グローバルブランドアンバサダー

## AYUMU HIRANO

### 平野歩夢

UNIQLO LifeWear Day 2023
with Ayumu Hirano

2023年3月に山形県で開催したイベントでは、平野選手がこれまで培ってきたスノーボードの技術や心構えを子どもたちに伝えると同時に、子どもたちは気候変動の雪山への影響についても学びました。

ユニクロ グローバルブランドアンバサダー

## ROGER FEDERER

### ロジャー・フェデラー

Around the World
with Roger Federer

2023年8月のニューヨークでの開催を皮切りに、同年10月に上海、そして2024年5月にはパリ郊外で、アート、テニス、カルチャーをテーマにした、若い世代を育成するイベントを実施しています。

## ATSUTO UCHIDA

### 内田篤人

JFAユニクロサッカーキッズ

2003年より、6歳以下の未就学児向けのミニサッカーフェスティバル「JFAユニクロサッカーキッズ」を日本各地で実施。2014年以降は海外でも開催しており、延べ30万人以上の子どもたちが参加しています。

ユニクロ グローバルブランドアンバサダー

## ADAM SCOTT

### アダム・スコット

UNIQLO Adam Scott Junior Championship

ユニクロがアメリカジュニアゴルフ協会（AJGA）に協賛して、アダム・スコット選手と共に開催するジュニアゴルフ大会。2022年にスタートし、延べ3回開催、234名のジュニア選手が参加しました。

EMPLOYEES

# 個の成長が企業の成長

マテリアリティ5

POINT

## 私たちの考え

### 世界中で活躍する従業員が、成長の原動力

企業活動の主役は人です。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、すべての従業員に対して成長機会を提供し、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に努めています。

FAST RETAILING WAY(FRグループ企業理念)のなかでも、共有すべき価値観として、「個の尊重、会社と個人の成長」を掲げています。従業員一人ひとりが仕事を通じてプロフェッショナルな能力を高め、多様性が確保された環境でいきいきと働くことで、個人の成長が会社の成長につながることをめざしています。これを推進するために、従業員エンゲージメント方針を策定し、「機会均等と多様性の推進」「人材確保と育成」「従業員の健康と安心・安全な職場環境」を柱として取り組みを強化しています。

今後、グローバルでさらに事業成長するために、最も重要なのは、人材への継続的な投資です。各国・各地域の経営者の発掘と成長を後押ししながら、世界各地の店舗を支える店長や販売員の育成に注力していきます。

### ダイバーシティ&インクルージョンを推進

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。ダイバーシティ推進チームが中心となり、コミュニケーションに関するアンケートや従業員満足度調査で、多様性に関する課題の把握と実効性のある対策に取り組んでいます。「ジェンダー平等」の取り組みでは、従業員がライフステージに合わせた働き方を選択し、キャリア形成できるように、国や地域の実情に合わせた施策を推進。日本では、女性従業員が活躍できる環境を推進するため、人事制度の改革やメンターによるサポートなどを実施しています。2024年8月期の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46.1%と、前期比1.4ポイント上昇しました。

「Global One Team」を掲げ、駐在員や本部における外国籍従業員が、自身の能力を最大限に発揮できるよう、コミュニケーションガイドラインの策定など、環境づくりも進めています。国内外の管理職に占める外国人比率は、2024年8月期で55.5%とグローバルでの事業成長に伴い、拡大しています。

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*

2024年8月期 **46.1%**

↓

2030年8月期目標 **50.0%**

*管理職は、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。

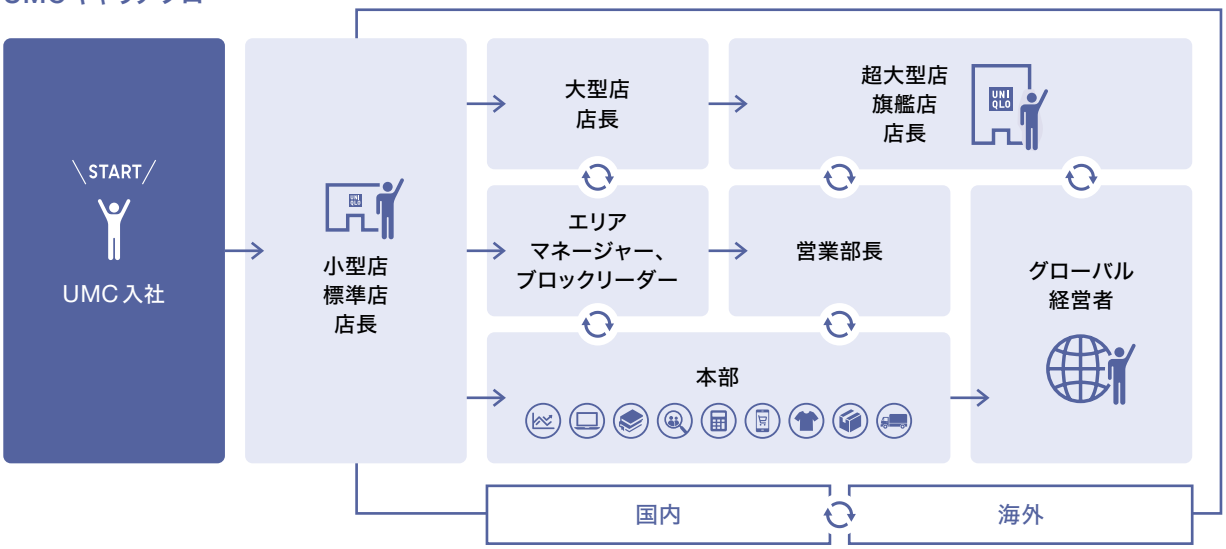
## 世界で活躍できる「経営者」を育成

ファーストリテイリングでは、多様な人材の採用と育成に力を入れています。その軸となるのが、UMC（UNIQLO Management Candidate）という、ユニクロ独自の将来の経営幹部候補者を育成するための制度です。

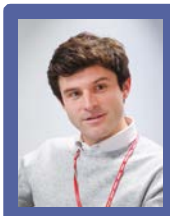
UMCとして入社する人材は、まず店舗の販売員や店長を経験し、個店の販売計画の立案や在庫管理、人材マネジメントなど、経営者としての基本を身に付けます。より大きな店舗の経営や、本部の機能部署、さらに海外の本部機能や店長なども経験します。年齢に関係なく、それぞれの適性や志向に合わせて育成を行っています。店舗だけでなく、本部の機能部門で全社課題を解決する経験や、国境を越えた異動を通じて、慣れない環境で直面した壁を乗り越える経験を積むことで、より視野、視座の高い経営者として、グローバルでの活躍の幅が広がります。

現在、UMC出身者を中心に約500人の経営幹部候補が育っています。経営幹部として育った人材が、次の世代を育成するという良い循環が生まれることで、グローバル全体での人材の厚みが増しています。

### UMCキャリアフロー




### CAREERS



**Alessandro Dudech**

ユニクロ 英国
COO

CAREER

2012 UMC（英国）
2014 店長（ドイツ）
2017 エリアマネージャー（英国）
2019 エリアマネージャー（イタリア）
2021 COO（イタリア）
2022 COO（英国）

インタビューを
ご覧いただけます

**Nacharee Louvre Chiraphatcharawat**

ユニクロ タイ
セントラルワールド店 店長
営業部

CAREER

2017 UMC（タイ）
2018 店長（タイ）
2021 エリアマネージャー（タイ）
2022 店長（日本）
2023 ブロックリーダー（タイ）
2024 店長（タイ）

インタビューを
ご覧いただけます

**Meaghan Mcdonald**

ユニクロ 米国
ガレリアダラス店 店長
営業部

CAREER

2022 UMC（米国）
2023 店長（米国）

インタビューを
ご覧いただけます

GOVERNANCE

# 正しい経営の追求

マテリアリティ6

POINT

## 私たちの考え

### 取締役会の独立性を高めながら、監督機能を強化

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」を企業理念に掲げ、世界で最も愛される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を一体で強化しています。その実現のために、当社では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。

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。

取締役会の機能を補完するために、人事委員会、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、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。また、事業と一体でサステナビリティ活動を推進していくために、サステナビリティ委員会も設置しています。

社外取締役インタビュー

### 多様な観点から提言し、成長に貢献

当社は、海外ユニクロ事業の成長が著しく、連結に占める売上構成比は約55%(2024年8月期)と、すでに国内ユニクロ事業を超えています。今後の課題は、真のグローバル化です。現地で採用した社員を育成し、マネジメントを任せられる体制づくりが急務です。当社の企業文化や理念を深く理解した上で、現地市場の事情なども踏まえた経営を実行できる人材を育成し、こうした人材が現地採用の社員を育てていくという好循環が、売上を10兆円規模に成長させる原動力になると思います。

高い機能性をもち、快適で長く着られるLifeWearのコンセプトは、サステナビリティを促進する概念そのものだと言えます。実際、循環型商品の開発や人権・労働環境が守られたサプライチェーンの構築など、非常に先進的な取り組みを実践している企業です。私が委員を務めるサステナビリティ委員会では、サステナビリティに関する法規制への対応についてよく議論をしています。その中で感じるのは、業界の中で、他社の模範となるサステナビリティリーダーをめざしているということです。専門的な知見を有する従業員も多く、彼ら彼女らが全社を巻き込んで、強いコミットメントをもって課題の解決に取り組んでいることが、当社の強みです。私もグローバルのリーディングカンパニーになるために何が必要なのかを、引き続き多様な観点から助言、提言していきます。

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)ファーストリテイリング社外取締役に就任。ゴールドマン・サックス証券(株)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。

## 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方や、M&A、財務経営、D&I、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。2024年８月期に開催された取締役会では、年度予算や決算内容の承認をはじめ、資金の計画や運用方針などについて討議しました。取締役会は、2024年８月期には13回開催され、取締役の出席率は100%でした。取締役会の実効性向上のため、各取締役と監査役に対して毎年行っているアンケートでは、取締役への情報提供のタイミングや方法、各種委員会での議論と取締役会の連携のさらなる強化などが課題として認識されました。回答結果は、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ています。

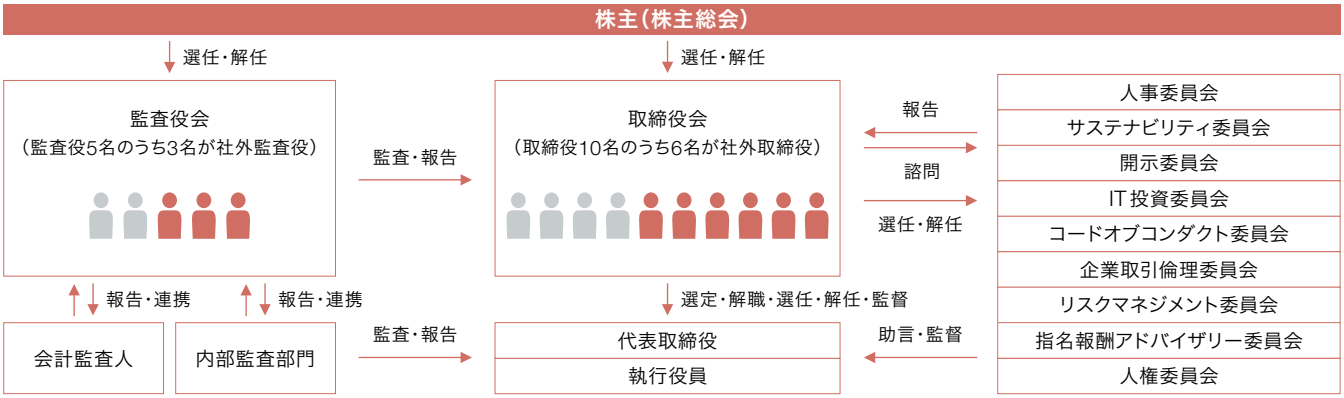
## 監査役会

監査役会は社外監査役３名を含む５名で構成されており、常勤監査役が議長を務め、高い独立性と情報収集力を備えています。社外監査役は、弁護士や公認会計士としての豊富な知識と経験を有します。監査役は、取締役会に出席し、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、取締役の業務執行を監査します。2024年８月期の監査役会では、監査方針や計画策定、会計監査人からの説明・報告に対する討議、内部通報制度の有効性などを討議しました。

コーポレートガバナンスの詳細はこちら

各委員会の詳細はこちら

### コーポレートガバナンス体制（2024年11月29日現在）




### 各委員会の構成（2024年11月29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リー委員会 | 人権委員会 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 社内取締役 | 柳井　正 | 委員長 | ● | ● | 委員長 | | | | ● | |
| | 岡﨑　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 | | | | | | | | ● | |
| | 京谷　裕 | ● | | | | | | | ● | |
| 常勤監査役 | 水澤　真澄 | ● | ● | オブザーバー | | ● | | オブザーバー | | ● |
| | 田中　智大 | | ● | オブザーバー | オブザーバー | | ● | オブザーバー | | |
| 社外監査役 | 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 | 6名 | 8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頂いています。

## 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

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。我々はグローバルでのさらなる事業成長をめざすと同時に、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ことが使命だと考えています。「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、LifeWearを通し、服を着る幸せや喜びを、世界中の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

### グローバルでのリスク管理をしっかりと行い、株主価値の増大につながる方策を助言します

ファーストリテイリングは、将来に向けてより高い成長を期待されている企業です。その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、幅広い視野からのアドバイスを心掛けています。これからも、資本市場の代表という視点で、資本市場から見た当社の企業価値を客観的に判断し、株主価値の増大につながるベストな方策を助言していきます。

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、（株）アインホールディングス社外取締役

しんたく まさあき
**新宅 正明**

社外取締役　独立役員

### 次のステージへの進化をめざし、情報製造小売業への変革をさらに推進します

IT分野への効率的な投資によって情報製造小売業への変革が進み、分析したデータを知恵に変えていく動きが社内で加速しています。社会的にも、ITを成功させている企業だという認識が定着しつつあります。また、IT人材の厚みが増したことで、次のステージをめざせる体制が整いつつあります。社外取締役として、こうした進化を引き続き後押ししていきます。

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

おおの　なおたけ
**大野 直竹**

社外取締役　独立役員

## 現場で得た気付きを大切にし、より良い企業になるために提言します

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。活発な意見が交わされており、柳井氏もしっかりと耳を傾けてくれています。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。一人の消費者として店舗を訪れ、現場の声をさりげなく聞き、お客様体験を積むことで得た気付きを、経営に活かせるように提言していきます。

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、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を推進し、さらなる事業拡大に貢献します

ファーストリテイリングは、グローバル化を加速していくステージに入りました。多様なバックグラウンドをもつ従業員が活躍することで、より大きな成長の可能性があります。女性かつ外国籍の社外取締役として、そうした可能性を広げていくための助言をすることが私の使命だと感じています。証券会社での経験も活かし、資本市場の視点、ガバナンスの視点も重視しながら、さらなる成長に貢献していきます。

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

## 未来社会のあるべき姿を見据えた提案と、イノベーション推進のためのサポートを担います

未来基準の持続可能な次世代店舗を推進していくために、建築に関わってきた知見と経験から、より良い提案やアドバイスを行っていきます。未来の社会の姿を思い描き、そのシナリオの上で、利益とサステナビリティのバランスを取りながら、今やるべきことを的確に進めていく。このような当社のイノベーションを、社外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、早稲田大学創造理工学部建築学科非常勤講師、パシフィックセンチュリーホテル(株)エグゼクティブアドバイザー

## 取締役からのメッセージ

京谷 裕（きょうや ゆたか）

社外取締役　独立役員

### 新しいチャレンジとリスク管理のバランスを重視しながら、企業価値の向上に貢献します

長く携わってきた食料・食品関係の仕事は、生活必需品という点でLifeWearに通じます。米国やアジア地域での駐在経験があり、国内外で得た経営者としての経験や知見は、社外取締役としても活かせると考えています。多様化するグローバルなリスクへの対応と、新しいチャレンジとのバランスを大事にしながら、中長期的な視野で、企業価値の向上に貢献していきます。

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

岡﨑 健（おかざき たけし）

LifeWearへの共感が、世界中に広がっています。その期待に応え、持続的に需要を創造するために、グローバル情報製造小売業としての組織能力を高めます。人材、R&D、IT、出店、サプライチェーン、サステナビリティ、ブランディングなどへの積極投資とローコスト経営を両立させ、高ROEの維持と持続的な高成長に挑戦し、企業価値を高め続けます。

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）プラステ代表取締役、当社グループ上席執行役員兼CFO

柳井 一海（やない かずみ）

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。そのためにはグローバルな人材やリソースを結集し、会社をより強くしていく必要があります。そして、あらゆる企業活動において「真・善・美」を大切にし、世界で一番良いやり方を追求しながら、各事業を成長させます。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

柳井 康治（やない こうじ）

近年、あらゆる産業・業界の垣根がなくなりつつあり、市場環境の複雑さが増しています。このような時代のなか、社会の公器としての企業のあるべき姿を追求していくことが、ますます必要だと感じています。取締役として、環境の変化とお客様のニーズを的確に捉え、実業を通じて継続的な事業の成長と社会的責任を果たしていきたいと思います。

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

グローバルに事業を展開する企業は、想定外の問題に直面することが多々あります。社外監査役として、企業の成長を支える機能を果たすと同時に、リスクを回避できる複眼的な視点を提供することが重要だと思います。これからも公正かつ客観的な立場から、しっかりとした体制固めに尽力していく考えです。

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
**樫谷 隆夫**

社外監査役　独立役員

柳井氏は、厳しい意見にこそ耳を傾けてくれるので、取締役も監査役も自由に発言し、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ることなく、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。樫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

適切なプロセスで意思決定がなされているか、事業計画を妨げるリスクはないか、内部統制が確立できているかをしっかり見ていくのが、監査役の使命です。グローバル企業の経営など、これまでの経験を活かし、世界市場で急拡大しているファーストリテイリングが持続的に成長していけるよう、貢献していきます。

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

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

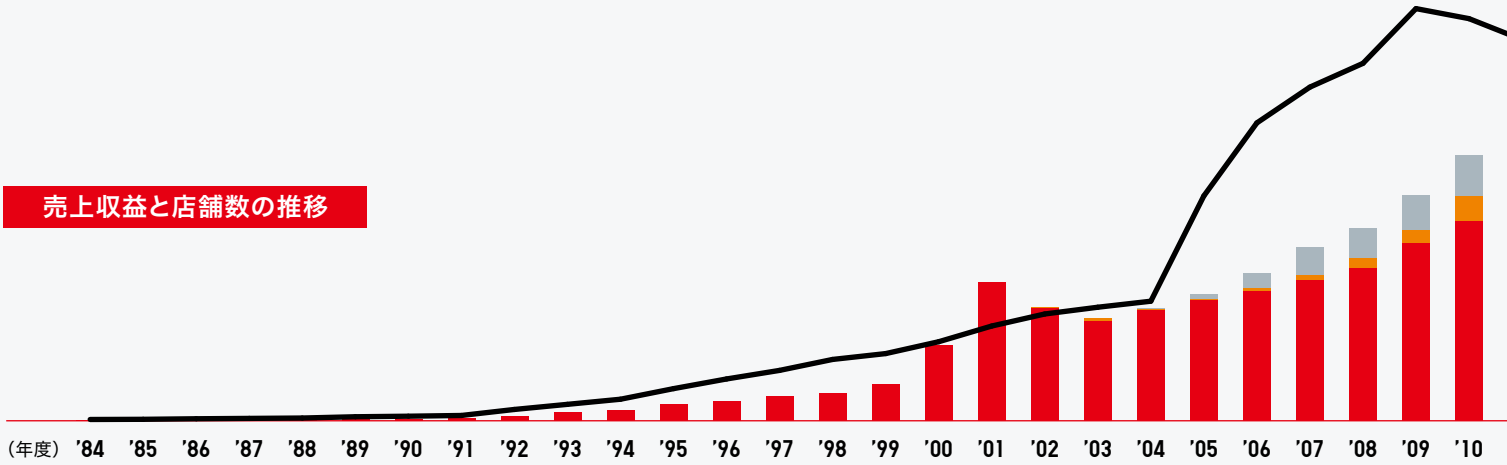
たなか　ともひろ
**田中 智大**　常勤監査役

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。迅銷(中国)商貿有限公司監司ほか子会社4社監事、FR健康保険組合監事

# BUSINESS & SUSTAINABILITY OVERVIEW

## 持続的な事業成長を通じた 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

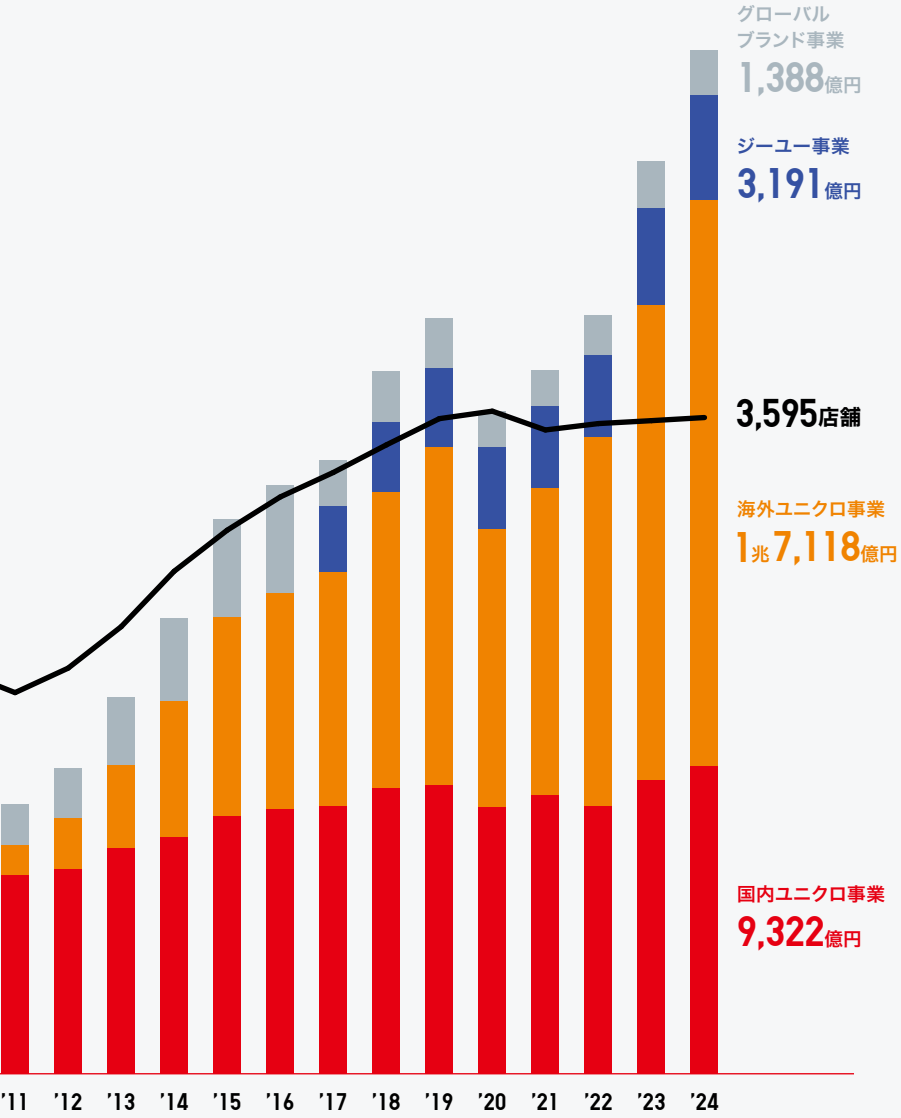
**2001**
アフガニスタン難民への
衣料支援を開始

**2004**
取引先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）

RE. UNIQLO
RECYCLE
REUSE
REDUCE

**2011**
UNHCRとグローバル
パートナーシップを締結




## FY2024 PERFORMANCE HIGHLIGHTS

- 売上収益3兆1,038億円（前期比12.2％増）、営業利益5,009億円（同31.4％増）、初めて売上収益が3兆円、営業利益が5,000億円を突破し、過去最高の業績。
- 収益の柱の多様化が加速し、グローバルで稼げる体制がより強固になる。グローバルでユニクロの知名度が高まり、現地のお客様だけでなく、観光客からの需要も増加。
- 欧州、北米、東南アジアのユニクロ事業は、LifeWearに対するお客様の支持がさらに高まり、大幅な増収増益。
- グレーターチャイナは増収、若干の増益。下期に販売が苦戦、事業構造改革を進め、業績回復を図る。
- 国内ユニクロ事業は増収、大幅な増益。特に下期は、シーズン末まで戦略的に夏物コア商品の在庫をもち、マーケティングを強化したことで、大幅な増収と好調。
- ユニクロ事業は全地域で、営業利益率15％以上を達成。
- ジーユー事業は増収、大幅な増益。グローバルのマストレンドを捉えた商品の販売が好調。

## 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、取水量上位80％の縫製・素材工場で各工場の単位当たり取水量を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インパクト*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

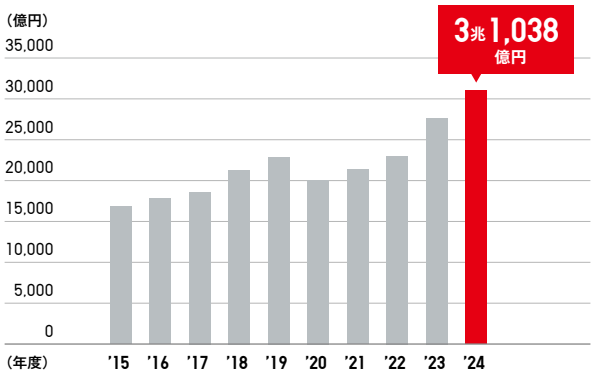
**2022**

チャリティTシャツプロジェクト
PEACE FOR ALLを開始

## 財務ハイライト

### 売上収益

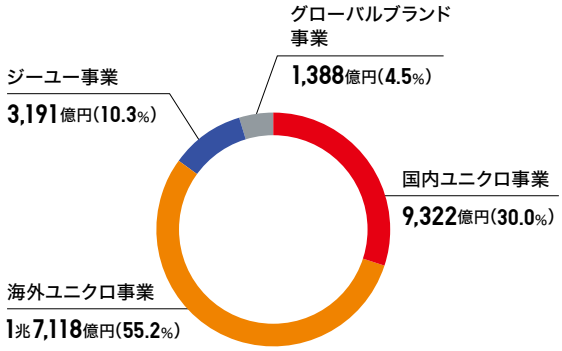
**3兆1,038億円** | **+12.2%**




売上収益は3兆1,038億円、前期比12.2%増、創業以来、初めて3兆円を突破。成長ドライバーの海外ユニクロ事業は大幅な増収。国内ユニクロ事業は夏物商品の販売が好調で増収、ジーユー事業はマストレンド商品の販売が好調で増収。収益の柱がさらに多様化。

### 海外ユニクロ事業の売上構成比

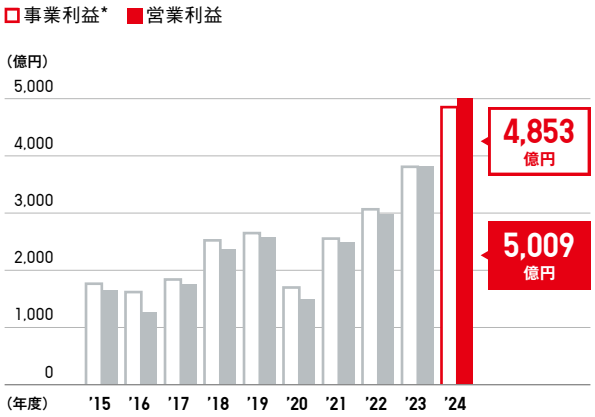
**55.2%** | **+3.2pt**




海外ユニクロ事業の売上構成比は55.2%、前期比3.2ポイント増と、継続的に拡大。なかでも、北米、欧州、東南アジアのユニクロ事業が大幅な増収と好調。ユニクロの知名度がグローバルで高まり、各国・各地域で現地の顧客層が拡大し、観光客の需要も高まる。

### 営業利益

**5,009億円** | **+31.4%**

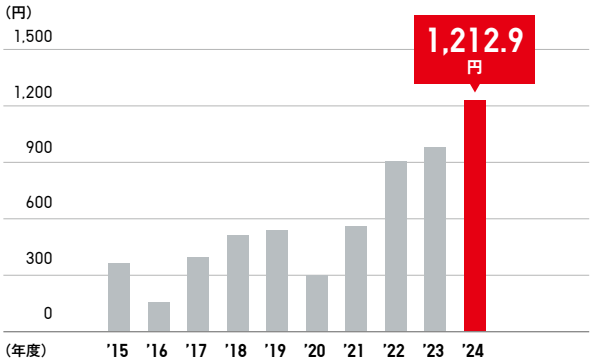



営業利益は5,009億円、前期比31.4%増と大幅な増益。特に海外ユニクロ事業は2,834億円、同24.9%増、国内ユニクロ事業は1,558億円、同32.2%増と増益に寄与。営業利益率は16.1%、同2.3ポイント増。ユニクロ事業は全地域で営業利益率15%以上を達成。

*売上収益から売上原価、販管費を控除して算出。

### 基本的1株当たり当期利益(EPS)

**1,212.9円** | **+25.5%**

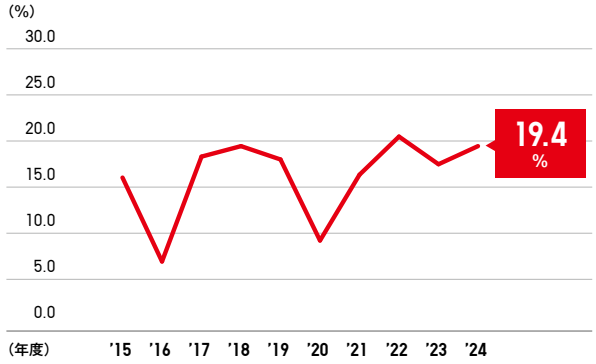



基本的1株当たり当期利益(EPS)は1,212.9円、前期比25.5%増。主に営業利益が大幅な増益になったことで、親会社の所有者に帰属する当期利益が3,719億円、同25.6%増になったため。

*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。

## 親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）

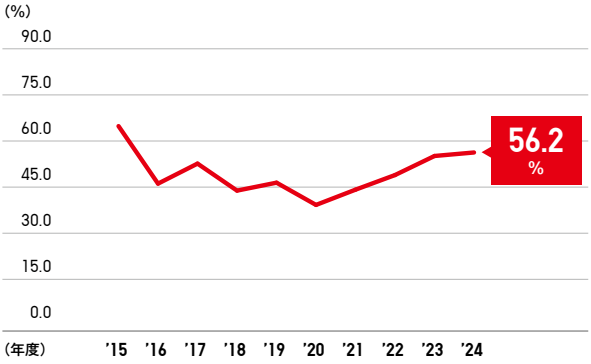
**19.4%** | **+1.9pt**




親会社の所有者に帰属する当期利益が25.6%増と、大幅な増益となったことで、親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）は19.4%と、前期比1.9ポイント増。高い経営効率を維持。

## 親会社所有者帰属持分比率

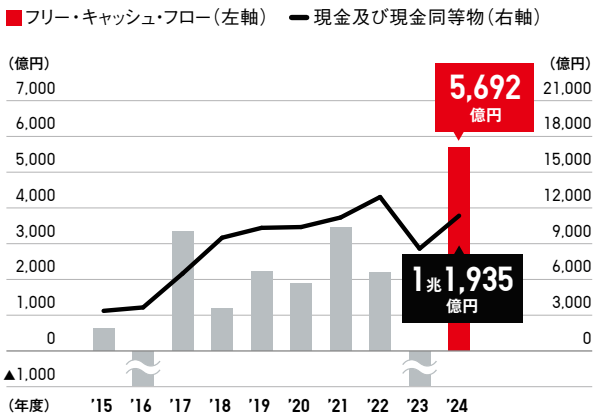
**56.2%** | **+1.1pt**




親会社所有者帰属持分比率は56.2%と、前期比1.1ポイント増。親会社の所有者に帰属する持分が1,951億円増加したため。

## 現金及び現金同等物

**1兆1,935億円** | **+32.1%**

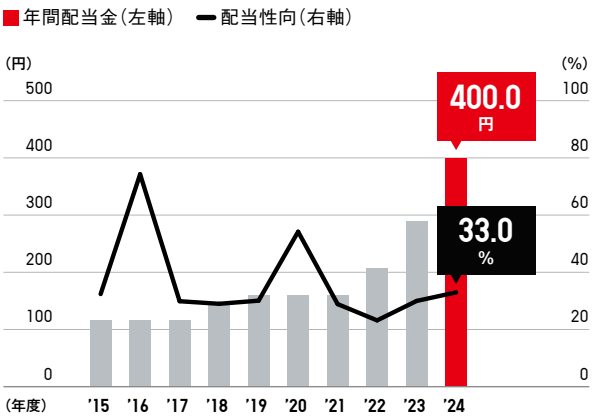



営業活動（6,515億円の収入）と、投資活動（822億円の支出）を合わせたフリー・キャッシュ・フロー（FCF）は、5,692億円のプラス。財務活動は2,690億円の支出となり、現金及び現金同等物の期末残高は1兆1,935億円となる。

*2023年8月期のFCFが1,111億円のマイナスになったのは、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ため。

## 1株当たり年間配当金

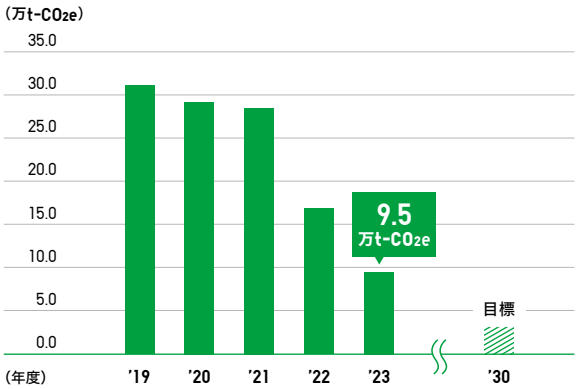
**400.0円** | **+110.0円**




1株当たり年間配当金は、400.0円と前期比110.0円の増配。配当性向は33.0%、前期比3.0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。

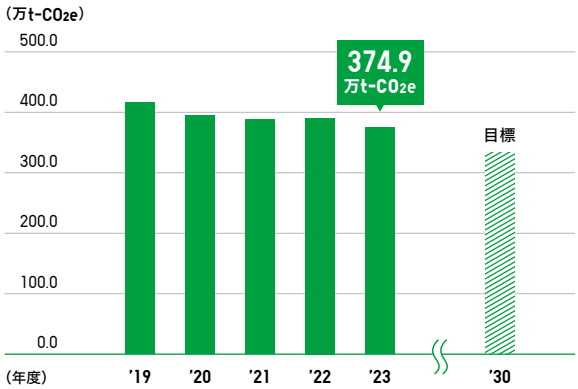
## 温室効果ガス（GHG）排出量（Scope 1, 2）*




2030年8月期までに、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8月期比）。2023年8月期は、2019年8月期比69.4%の削減となり、順調に進捗。

*スコープ2はマーケットベースで集計。

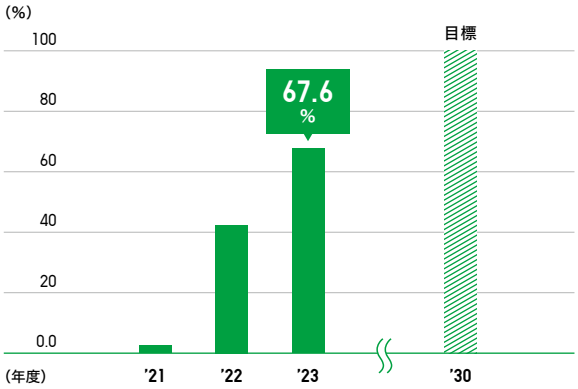
## 温室効果ガス（GHG）排出量（Scope 3）




2030年8月期までに、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8月期比）。2023年8月期は2019年8月期比で10.0%の削減。工場における石炭ボイラーからの切り替えや、再生可能エネルギー調達など、具体的な解決策をサポート。

*カテゴリ1（購入した製品・サービス）、ユニクロとジーユーが対象。

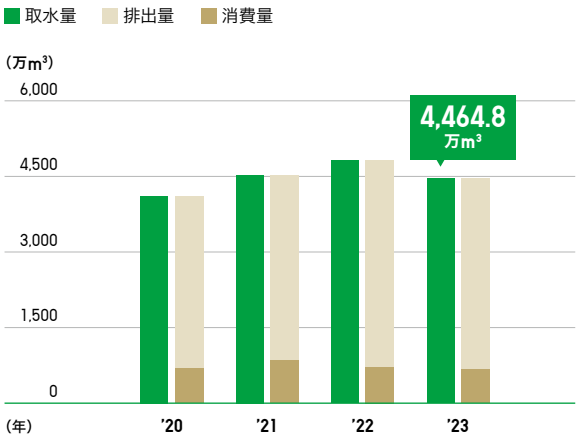
## 電気使用量に対する再生可能エネルギーの調達割合*




2030年8月期までに、全世界の店舗と主要オフィスの使用電力を100%再生可能エネルギーに切り替えることをめざす。2023年8月期の電気使用量に対する再生可能エネルギーの割合は、67.6%まで上昇。

*ファーストリテイリンググループが対象。

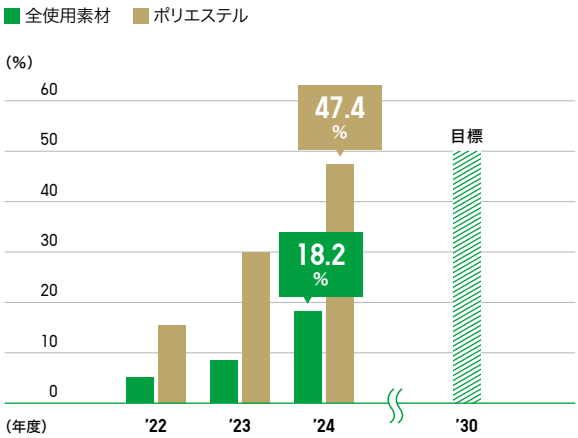
## 水使用量（取水量）（サプライチェーン）*




2020年の取水量の上位80%を占める縫製・素材工場について2025年末までに各工場の単位当たり取水量の10%削減（2020年比）をめざして取り組みを推進。工場と協働して取水量の削減に取り組み、2023年は前年比微減。2023年末時点で対象工場のうち51%が目標を達成。

*ユニクロ・ジーユーの縫製工場および素材工場が対象。これまでは取水量のみを開示していましたが、より実態を適切に開示するため、取水量、排水量、消費量に分けて開示。過去の数値についても対象範囲の拡大や算定の精緻化を行い、遡及修正し開示。

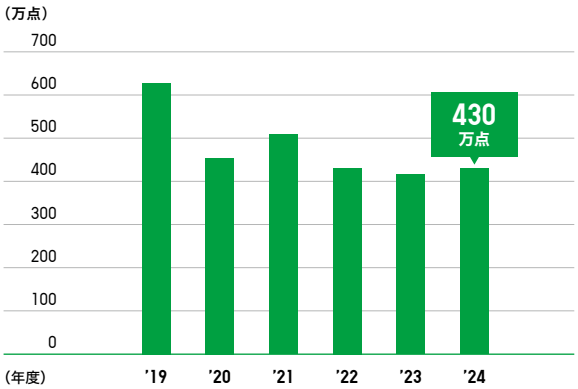
## リサイクル素材など温室効果ガス排出量の少ない素材の使用比率*




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切り替えることをめざす。2024年商品では、温室効果ガス排出量の少ない素材の使用比率は18.2%に上昇し、着実に進捗。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47.4%に上昇。

* ファーストリテイリンググループが対象。

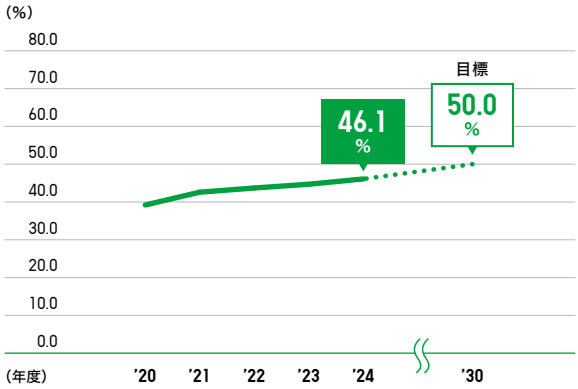
## 回収衣料の寄贈*




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。2024年8月期は約430万点の衣料を寄贈。活動開始以降、累計衣料寄贈点数が、約5,897万点となる(2006年～2024年8月末)。

* 一部、支援要請に応じて難民以外の受益者も含む。

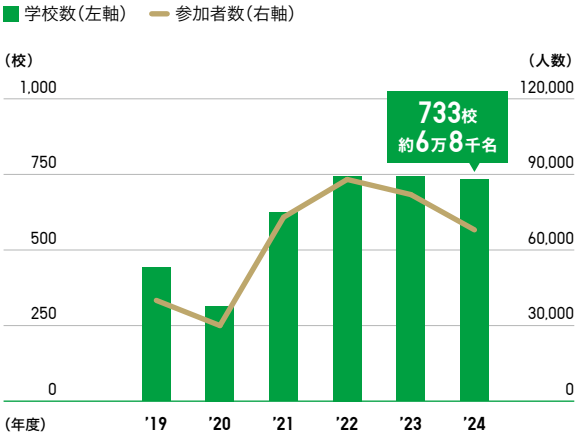
## 女性管理職比率




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。2024年8月期は46.1%と着実に進捗。国籍や経験にかかわらず挑戦心や新しい発想をもつ人材を経営層や要職に抜擢し、適正な評価と必要な支援を行うことで、成長を積極的にサポート。

* 管理職は、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、リーダーを指す。

## “届けよう、服のチカラ”プロジェクト参加校、参加人数




“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、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。2024年8月期まで累計で5,048校、54万人が参加。

# 売上収益が3兆円、営業利益が5,000億円を突破。さらなる飛躍をめざし、進化し続ける

株式会社ファーストリテイリング 取締役
グループ上席執行役員 CFO

**岡﨑 健**

**TAKESHI OKAZAKI**

## 業績の振り返りと見通し

2024年8月期は、売上収益が3兆1,038 億円（前期比12.2%増）、営業利益が5,009億円（同31.4%増）と、大幅な増収増益となり、初めて売上収益が3兆円、営業利益が5,000億円を突破しました。収益の柱の多様化がさらに加速し、グローバル全体で稼げる体制がより強固になりました。また、ユニクロの知名度がグローバルで高まっていることで、各国・各地域で、現地の顧客層が拡大していることに加え、観光客の需要も取り込めたことで、非常に好調な業績となりました。税引前利益は5,572億円（同27.2%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は3,719億円（同25.6%増）と、大幅な増益でした。海外ユニクロ事業は、売上収益1兆7,118億円（同19.1%増）、営業利益2,834億円（同24.9%増）と、過去最高の業績となりました。営業利益率は、すべての地域で15%以上の高い水準を達成しました。特に、欧州、北米、東南アジア・インド・豪州地区は、大幅な増収増益となりました。グローバルでLifeWearに対するお客様の支持がさらに高まり、好調な業績が継続しています。グレーターチャイナは、増収、若干の増益となりました。既存店売上高は、上期は増収でしたが、下期は減収と苦戦しました。地域のお客様のニーズに合わせた商品構成の確立、店舗のスクラップ&ビルド、ブランディングの強化など、事業構造改革を着実に進めていきます。国内ユニクロ事業は、売上収益9,322億円（同4.7%増）、営業利益

### グループ事業別実績

| | | 2023年8月期 | | | **2024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** | 売上収益 | 8,904 | +801 | +9.9 | **9,322** | **+418** | **+4.7** |
| | 営業利益 | 1,178 | +99 | +9.2 | **1,558** | **+379** | **+32.2** |
| **海外ユニクロ事業** | 売上収益 | 14,371 | +3,183 | +28.5 | **17,118** | **+2,746** | **+19.1** |
| | 営業利益 | 2,269 | +686 | +43.3 | **2,834** | **+564** | **+24.9** |
| **ジーユー事業** | 売上収益 | 2,952 | +491 | +20.0 | **3,191** | **+239** | **+8.1** |
| | 営業利益 | 261 | +94 | +56.8 | **337** | **+75** | **+28.9** |
| **グローバルブランド事業*** | 売上収益 | 1,416 | +185 | +15.0 | **1,388** | **▲28** | **▲2.0** |
| | 営業利益 | ▲30 | ▲22 | — | **6** | **+36** | **—** |

* 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。

1,558億円（同32.2％増）となりました。下期の販売が好調だったことに加え、売上総利益率が大幅に改善したことで、過去最高の業績を更新しました。ジーユー事業は、グローバルのマストレンドを捉えた商品の販売が好調で、売上収益3,191億円（同8.1％増）、営業利益337億円（同28.9％増）と増収、大幅な増益でした。

2025年8月期の業績見通しは、売上収益3兆4,000億円（前期比9.5％増）、営業利益5,300億円（同5.8％増）、税引前利益5,850億円（同5.0％増）、親会社の所有者に帰属する当期利益3,850億円（同3.5％増）を予想しています（2025年1月9日現在）。なお、為替レートの影響を除いた現地通貨ベースでは、売上収益は約11％増、営業利益は約8％増となる見込みです。1株当たり年間配当金は450円（中間225円、期末225円）と前期から50円の増配を予想しています。

## 真のグローバルブランドとなるために、あらゆる面での質的進化を進める

2025年8月期は、持続的な事業成長を実現し、真のグローバル企業となるために、引き続き、あらゆる面での質的進化を進めていく1年です。具体的には、5つの重点課題の取り組みをさらに推進していきます。

1つ目は、私たちの最重要課題である「人材への投資の強化」です。グローバルに採用を積極的に行うと同時に、高い基準や理想をもって自ら考え、実行できる経営者マインドをもった社員の育成に注力し、少数精鋭の組織を実現していきます。そのために、多様な社員が活躍できる環境、成長機会を提供し、公正な評価と高い報酬で報いていきます。

2つ目は「情報製造小売業の進化」です。お客様のライフスタイルの変化を捉えた商品づくりの強化、数量計画の精度の向上、需要に合わせて、売りながらつくる機動的な生産や販売を、より高い水準で実行します。また、数値に根差した働き方を徹底します。経営者だけでなく、店長、販売員が同じ数値をもとに課題とチャンスを特定し実行することで、個店単位、SKU単位での経営を強化します。

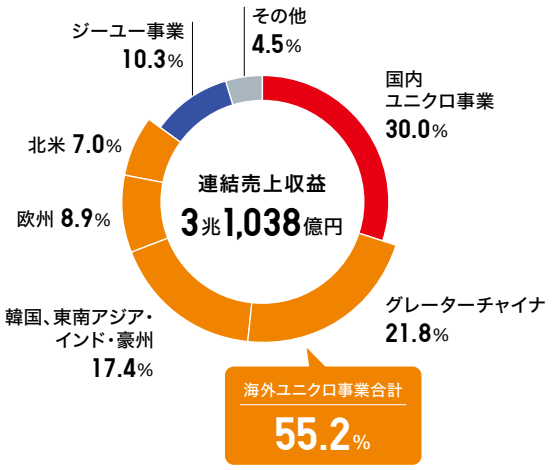
3つ目は「グローバル化の加速」です。グローバルで、旗艦店を含む質の高い店舗の出店を継続することで、LifeWearのブランディングを強化します。また、各事業で、店舗運営の基本の徹底、商品構成の確立、現地人材の育成を進め、事業基盤をより強固なものにしていきます。グローバルヘッドクオーターは、常に各国・各地域と連携し、現場・現物・現実に根差した課題発見、解決、意思決定を行うと同時に、日本中心ではなく、グローバル視点で現場の経営を推進します。

4つ目は「グループブランドの拡大」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いていきます。

5つ目は「事業拡大がサステナビリティにつながるビジネスモデルの構築」です。LifeWearのコンセプトをもとに、長くご愛用いただける服づくりを進めると同時に、循環型のビジネスモデルの構築を加速します。また、2030年目標の達成に向けて、温室効果ガスの削減、トレーサビリティの確立、多様性の推進、社会貢献活動などの取り組みを着実に進めます。



### 売上収益のセグメント別構成比




### 海外ユニクロ事業 地域別実績

| | | 2024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 | 6,770 | +568 | +9.2 |
| | 営業利益 | 1,048 | +5 | +0.5 |
| 韓国、東南アジア・インド・豪州 | 売上収益 | 5,405 | +906 | +20.2 |
| | 営業利益 | 976 | +193 | +24.8 |
| 北米 | 売上収益 | 2,177 | +537 | +32.8 |
| | 営業利益 | 348 | +137 | +65.1 |
| 欧州* | 売上収益 | 2,765 | +851 | +44.5 |
| | 営業利益 | 465 | +191 | +70.1 |

*ロシア事業は営業を停止しているため、欧州の業績には含めない。

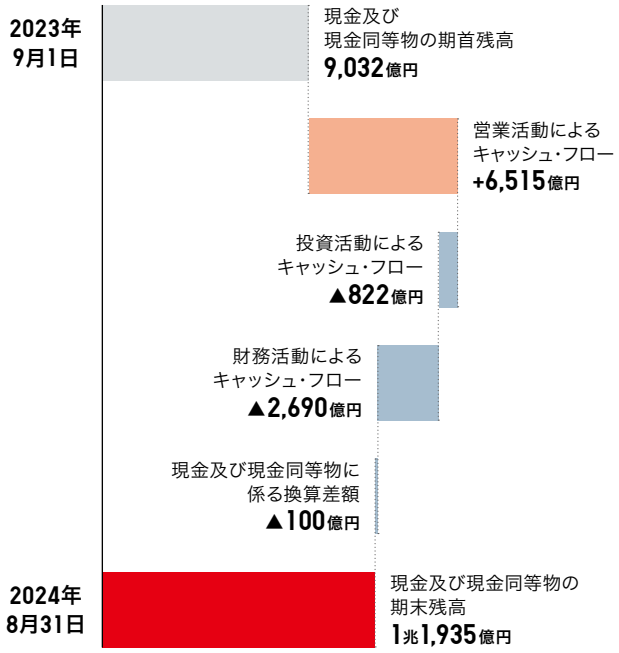
## キャッシュ・フローを最大化し、成長投資、手元流動性の確保、株主還元に有効活用

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。2024年8月末の現金及び現金同等物は1兆1,935億円でした。これは、2024年8月期の売上収益3兆1,038億円に対し、月商4.6カ月分となるため、適正水準であると考えています。フリー・キャッシュ・フローは5,692億円の収入でした。これは主に、ユニクロ事業を中心に業績が好調だったことによります。

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。2024年8月期の1株当たり配当金は400円、前年比110円の増配、配当性向は33.0%となりました。

キャッシュ・フロー



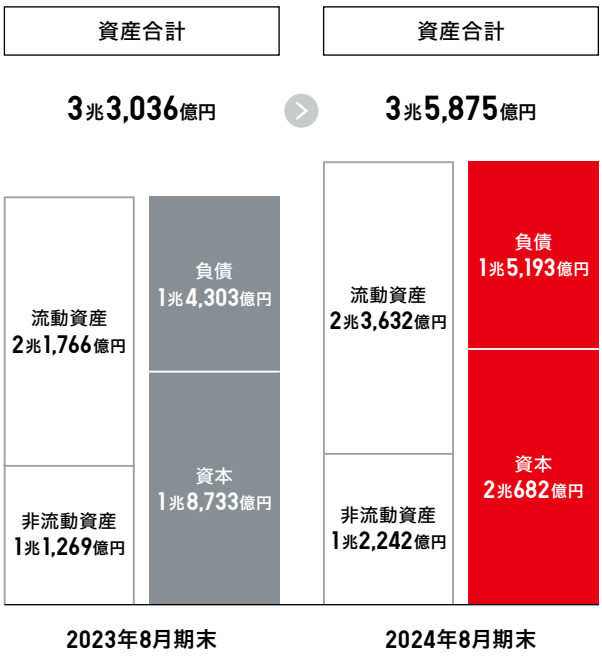

## グローバルでの積極的な経営を支える強固なバランスシート

2024年8月期末の資産合計は、前期末比2,838億円増加、3兆5,875億円となりました。これは、現金及び現金同等物が、主にユニクロ事業を中心とした営業キャッシュ・フローの増加により、同2,902億円増加したためです。棚卸資産は、同252億円増加しました。なかでも海外ユニクロ事業の棚卸資産が218億円増加しました。これは、業績の拡大や店舗数の増加に伴い、主に欧米で棚卸資産が増加したためです。

負債合計は、棚卸資産の増加に伴って買掛金及びその他の短期債務が同497億円増加したことにより、889億円増加しました。資本合計は、同1,948億円増加し、2兆682億円となりました。これは、利益剰余金が同2,677億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56.2%、前期比1.1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には、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%以上が目標です。

バランスシート



## 資本コストを十分に上回るROEの維持

当社は、ROEを重要な経営指標と位置づけ、中長期的な事業成長を最優先課題としながら、継続的に資本コストを十分に上回るROEをめざしています。2024年8月期のROEは19.4%と、資本コストを大きく上回る水準となりました。今後も、事業拡大による高い業績成長を追求しながら、15%以上の高水準のROEを維持していきます。

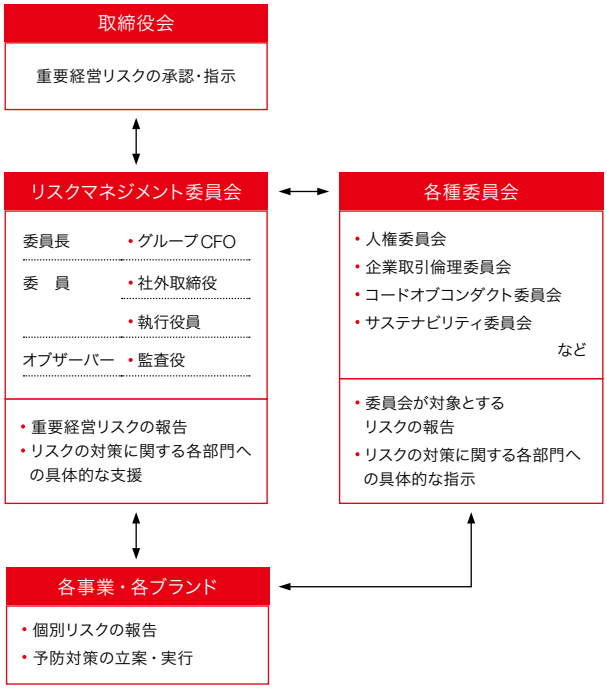
## 事業拡大のための積極投資を継続

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。2024年8月期の設備投資額は1,121億円、前期比100億円増加しました。内訳としては、国内ユニクロ事業が120億円、海外ユニクロ事業が576億円、ジーユー事業が67億円、グローバルブランド事業が16億円、システム他が339億円でした。継続的な出店投資に加え、欧州で自動化倉庫の立ち上げに向けた投資を実施しました。2025年8月期の設備投資額は1,485億円、前期比363億円の増加を予想しています。これは主に、出店、自動化倉庫、システムへの投資に加えて、中長期的にブランディングに貢献する旗艦店の戦略的な自社保有を目的として、ユニクロ ニューヨーク5番街店(米国)の不動産の取得によるものです。出店数は海外ユニクロ事業で150店舗、国内ユニクロ事業で30店舗、ジーユー事業で32店舗、グローバルブランド事業で27店舗の計画です。

## 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

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、顕在的・潜在的なリスクを予防、適切に管理することが、持続的な事業成長に不可欠と考えています。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、その管理体制の強化を常に行っています。そのため、取締役会直下に、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。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。重要経営リスクについては、取締役会への報告、関連部門に対する具体的な支援を行っています。2024年8月期は、同委員会を4回開催し、内部統制、情報セキュリティの強化、取引先における想定外の事業停止などが当社に及ぼす影響を最小化するための議論を重ね、管理体制の強化を図っています。

リスクマネジメント体制




## 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っています。

より詳しい情報をご覧いただけます

# 主要財務データ

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

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **損益状況（会計年度）** | | | | |
| 売上収益 | ¥1,681,781 | ¥1,786,473 | ¥1,861,917 | ¥2,130,060 |
| 営業利益 | 164,463 | 127,292 | 176,414 | 236,212 |
| EBITDA*1 | 202,221 | 164,089 | 216,102 | 281,267 |
| 税引前利益 | 180,676 | 90,237 | 193,398 | 242,678 |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 110,027 | 48,052 | 119,280 | 154,811 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 134,931 | 98,755 | 212,168 | 176,403 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | ▲73,145 | ▲245,939 | 122,790 | ▲57,180 |
| フリー・キャッシュ・フロー*2 | 61,786 | ▲147,184 | 334,958 | 119,223 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | ▲41,784 | 201,428 | ▲50,836 | 198,217 |
| 現金及び現金同等物の期末残高*3 | 355,212 | 385,431 | 683,802 | 999,697 |
| 減価償却費及びその他の償却費 | 37,758 | 36,797 | 39,688 | 45,055 |
| 設備投資額 | 62,461 | 52,387 | 59,755 | 69,380 |
| **財務状況（会計年度末）** | | | | |
| 資産合計 | ¥1,163,706 | ¥1,238,119 | ¥1,388,486 | ¥1,953,466 |
| 資本合計 | 774,804 | 597,661 | 762,043 | 902,777 |
| 有利子負債 | 38,035 | 283,465 | 281,512 | 544,502 |
| **主な指標** | | | | |
| 売上収益営業利益率（%） | 9.8% | 7.1% | 9.5% | 11.1% |
| 親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE、%） | 16.1 | 7.3 | 18.3 | 19.4 |
| 親会社所有者帰属持分比率（%） | 64.5 | 46.4 | 52.7 | 44.2 |
| 負債資本比率（D/E Ratio、%） | 5.1 | 49.3 | 38.5 | 63.1 |
| 連結配当性向（%） | 32.4 | 74.3 | 29.9 | 29.0 |
| **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） | ¥ 359.8 | ¥ 157.1 | ¥ 389.9 | ¥ 505.9 |
| 親会社の所有者に帰属する持分 | 2,455.4 | 1,878.1 | 2,391.8 | 2,819.5 |
| 配当金 | 116.7 | 116.7 | 116.7 | 146.7 |
| **その他データ（会計年度末）** | | | | |
| 発行済株式総数（自己株式を含む）*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 | ¥ 52,257 | ¥ 38,547 | ¥ 33,381 | ¥ 54,956 |
| 連結子会社数 | 119 | 120 | 121 | 130 |
| 総店舗数 | 2,978 | 3,160 | 3,294 | 3,445 |
| 総売場面積（$m^2$）*6 | 2,030,031 | 2,188,688 | 2,392,618 | 2,671,629 |
| 総従業員数*7 | 41,646 | 43,639 | 44,424 | 52,839 |

*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USドル*5

| 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | YoY | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ¥2,290,548 | ¥2,008,846 | ¥2,132,992 | ¥2,301,122 | ¥2,766,557 | **¥3,103,836** | +12.2% | **$21,422,022** |
| 257,636 | 149,347 | 249,011 | 297,325 | 381,090 | **500,904** | +31.4 | **3,457,134** |
| 306,112 | 327,195 | 426,922 | 477,600 | 567,963 | **705,292** | +24.2 | **4,867,779** |
| 252,447 | 152,868 | 265,872 | 413,584 | 437,918 | **557,201** | +27.2 | **3,845,687** |
| 162,578 | 90,357 | 169,847 | 273,335 | 296,229 | **371,999** | +25.6 | **2,567,464** |
| 300,505 | 264,868 | 428,968 | 430,817 | 463,216 | **651,521** | +40.7 | **4,496,660** |
| ▲78,756 | ▲75,981 | ▲82,597 | ▲212,226 | ▲574,402 | **▲82,231** | ▲85.7 | **▲567,541** |
| 221,748 | 188,887 | 346,370 | 218,590 | ▲111,185 | **569,290** | — | **3,929,118** |
| ▲102,429 | ▲183,268 | ▲302,985 | ▲213,050 | ▲364,562 | **▲269,003** | ▲26.2 | **▲1,856,605** |
| 1,086,519 | 1,093,531 | 1,177,736 | 1,358,292 | 903,280 | **1,193,560** | +32.1 | **8,237,698** |
| 48,476 | 177,848 | 177,910 | 180,275 | 186,872 | **204,388** | +9.4 | **1,410,645** |
| 85,201 | 82,736 | 100,653 | 86,516 | 102,024 | **112,112** | +9.9 | **773,780** |
| ¥2,010,558 | ¥2,411,990 | ¥2,509,976 | ¥3,183,762 | ¥3,303,694 | **¥3,587,565** | +8.6% | **$24,760,613** |
| 983,534 | 996,079 | 1,162,298 | 1,615,402 | 1,873,360 | **2,068,254** | +10.4 | **14,274,655** |
| 513,405 | 484,496 | 382,634 | 371,496 | 240,913 | **240,935** | +0.0 | **1,662,886** |
| 11.2% | 7.4% | 11.7% | 12.9% | 13.8% | **16.1%** | +2.3ポイント | **16.1%** |
| 18.0 | 9.5 | 16.4 | 20.4 | 17.5 | **19.4** | +1.9 | **19.4** |
| 46.7 | 39.7 | 44.5 | 49.1 | 55.1 | **56.2** | +1.1 | **56.2** |
| 54.7 | 51.0 | 34.5 | 23.9 | 13.3 | **12.0** | ▲1.3 | **12.0** |
| 30.1 | 54.2 | 28.9 | 23.2 | 30.0 | **33.0** | +3.0 | **33.0** |
| ¥ 531.1 | ¥ 295.1 | ¥ 554.4 | ¥ 891.8 | ¥ 966.1 | **¥ 1,212.9** | +25.5% | **$ 8.4** |
| 3,065.5 | 3,122.9 | 3,643.5 | 5,094.0 | 5,939.3 | **6,574.1** | +10.7 | **45.4** |
| 160.0 | 160.0 | 160.0 | 206.7 | 290.0 | **400.0** | +37.9 | **2.8** |
| 318,220,968 | 318,220,968 | 318,220,968 | 318,220,968 | 318,220,968 | **318,220,968** | — | **318,220,968** |
| ¥ 66,020 | ¥ 67,123 | ¥ 76,925 | ¥ 86,927 | ¥ 106,540 | **¥ 148,450** | +39.3% | **$ 102,457** |
| 133 | 134 | 130 | 128 | 125 | **104** | ▲21社 | **104** |
| 3,589 | 3,630 | 3,527 | 3,562 | 3,578 | **3,595** | +17店 | **3,595** |
| 2,881,485 | 3,047,360 | 3,207,524 | 3,384,189 | 3,432,982 | **3,572,010** | +4.0% | **3,572,010** |
| 56,523 | 57,727 | 55,589 | 57,576 | 59,871 | **60,454** | +583人 | **60,454** |

*5　2024年8月末日時点の株価終値（46,650円）、為替レート（1USドル＝144.9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、アルバイト社員は含みません。

# 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）

**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、
ユニクロ原宿店を出店（2007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盤店、
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
タンパニーズ 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

**2018.8**
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動

**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

**2020.9**
「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

RE. UNIQLO
RECYCLE
REUSE
REDUCE

**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

**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

**2024.9**
クレア・ワイト・ケラー氏がユニクロ
クリエイティブ・ディレクターに就任

**2024.9**
米国初のジーユー店舗、
ソーホー ニューヨーク店（旗艦店）を出店

**2024.9**
ポーランド初のユニクロ店舗を
ワルシャワに出店

**2024.10**
ユニクロ40周年記念特別展を
パリで開催

**2024.10**
ユニクロのグローバル旗艦店、
新宿本店を出店

# 株主・投資家情報（2024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） | 19,779名 |

## 所有者別株式分布状況*

| | 単元構成比 |
|---|---|
| 個人・その他 | 32.69% |
| 金融機関 | 31.78% |
| 外国人 | 24.10% |
| 事業会社・その他法人 | 7.99% |
| 証券会社 | 3.43% |

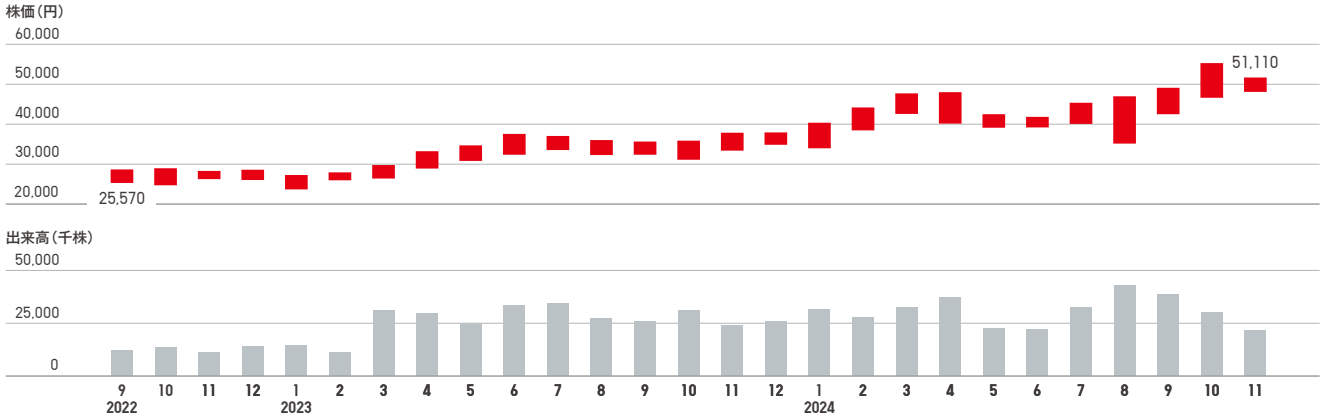
* 自己株式は「個人・その他」に含む

## 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 | 66,701,500 | 21.75 |
| 柳井　正 | 53,391,852 | 17.41 |
| 株式会社日本カストディ銀行 | 32,446,820 | 10.58 |
| TTY Management B.V. | 15,930,000 | 5.19 |
| 柳井　一海 | 14,345,424 | 4.68 |
| 柳井　康治 | 14,344,029 | 4.68 |
| 有限会社Fight&Step | 14,250,000 | 4.65 |
| ステート・ストリート信託銀行 | 10,946,732 | 3.57 |
| 有限会社MASTERMIND | 10,830,000 | 3.53 |
| JPモルガン・チェース銀行 | 8,528,870 | 2.78 |

*自己株式を控除して算出

## 株価・出来高の推移*




* 株価は終値（2023年3月1日付、株式分割考慮後）を示しています

## 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いただけます。

### 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いただけます。

### 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活用いただけます。

### 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（2024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<br>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 | 60,454名（2024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<br>（問い合わせ先） | 三菱UFJ信託銀行株式会社<br>〒137-8081 新東京郵便局私書籍第29号<br>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） |

## 外部からの評価

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index *1

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数 *2

S&P/JPX カーボンエフィシェント指数

MORNINGSTAR GenDi J Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index TOP CONSTITUENT 2024 *3

CDP A LIST 2023 CLIMATE

2023 Corporate Human Rights Benchmark Top 10

*1 FTSE Russell confirms that Fast Retailing Co., Ltd. has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE Blossom Japan Sector Relative Index. The FTSE Blossom Japan Sector Relative Index is used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

*2 THE INCLUSION OF Fast Retailing Co., Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Fast Retailing Co., Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

*3 Morningstar, Inc., and/or one of its affiliated companies (individually and collectively, "Morningstar") has authorized Fast Retailing Co., Ltd. to use of the Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Logo ("Logo") to reflect the fact that, for the designated ranking year, Fast Retailing Co., Ltd. ranks in the top quintile of companies comprising the Morningstar® Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt IndexSM ("Index") on the issue of gender diversity in the workplace. Morningstar is making the Logo available for use by Fast Retailing Co., Ltd. solely for informational purposes. Fast Retailing Co., Ltd. use of the Logo should not be construed as an endorsement by Morningstar of Fast Retailing Co., Ltd. or as a recommendation, offer or solicitation to purchase, sell or underwrite any security associated with Fast Retailing Co., Ltd.. The Index is designed to reflect gender diversity in the workplace in Japan, but Morningstar does not guarantee the accuracy, completeness or timeliness of the Index or any data included in it. Morningstar makes no express or implied warranties regarding the Index or the Logo, and expressly disclaim all warranties of merchantability or fitness for a particular purpose or use with respect to the Index, any data included in it or the Logo. Without limiting any of the foregoing, in no event shall Morningstar or any of its third party content providers have any liability for any damages (whether direct or indirect), arising from any party's use or reliance on the Index or the Logo, even if Morningstar is notified of the possibility of such damages. The Morningstar name, Index name and the Logo are the trademarks or services marks of Morningstar, Inc. Past performance is no guarantee of future results.

## 店舗数

| | 2023年8月末 | 2024年8月末 |
|---|---|---|
| **ユニクロ事業合計** | **2,434** | **2,495** |
| **国内ユニクロ事業*** | **800** | **797** |
| **海外ユニクロ事業** | **1,634** | **1,698** |
| グレーターチャイナ | 1,031 | 1,032 |
| 中国大陸 | 925 | 926 |
| 香港 | 33 | 34 |
| 台湾 | 73 | 72 |
| 韓国 | 126 | 126 |
| 東南アジア・インド・豪州 | 342 | 380 |
| シンガポール | 29 | 30 |
| マレーシア | 54 | 58 |
| タイ | 62 | 68 |
| フィリピン | 71 | 76 |
| インドネシア | 64 | 72 |
| オーストラリア | 33 | 38 |
| ベトナム | 19 | 25 |
| インド | 10 | 13 |
| 北米 | 67 | 84 |
| 米国 | 49 | 61 |
| カナダ | 18 | 23 |
| 欧州 | 68 | 76 |
| 英国 | 17 | 19 |
| フランス | 25 | 28 |
| ドイツ | 10 | 10 |
| ベルギー | 3 | 3 |
| スペイン | 6 | 6 |
| スウェーデン | 3 | 3 |
| オランダ | 2 | 2 |
| デンマーク | 1 | 1 |
| イタリア | 1 | 3 |
| ルクセンブルク | 0 | 1 |
| **ジーユー事業** | **463** | **472** |
| **グローバルブランド事業** | **681** | **628** |
| セオリー事業* | 436 | 442 |
| プラステ事業 | 52 | 40 |
| コントワー・デ・コトニエ事業* | 108 | 74 |
| プリンセス タム・タム事業* | 85 | 72 |
| **総合計** | **3,578** | **3,595** |

*フランチャイズ店舗を含む
（注）ミーナ事業、ポップアップストアの店舗は含まない

### ■ お問い合わせ窓口

（株）ファーストリテイリング：☎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：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。

本レポートは、森林管理協議会（Forest Stewardship Council®）が認証する適切に管理された森林からの原料を含むFSC® 認証紙を使用しております。

FSC ミックス 紙｜責任ある森林管理を支えています FSC® C013238 www.fsc.org

LEO STEP VOCsゼロ

2025年1月発行

40th ANNIVERSARY

ユニクロ UNIQLO

LifeWear

表紙：ユニクロ コーニングスプレイン店（オランダ）