INTEGRATED REPORT 2025

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 2025

CONTENTS

08 CEOメッセージ

18 進化し続けるLifeWear

28 LifeWearを世界に届ける

30 COOインタビュー

32 ユニクロ事業

48 ジーユー事業

50 グローバルブランド事業

54 LifeWear=「新しい産業」

56 お客様中心の服づくり

60 信頼が支える持続的な成長

64 服を捨てない社会の実現

68 服のチカラで世界を笑顔に

70 個の成長が企業の成長

72 正しい経営の追求

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、事業が成長するとともに、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し、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2025』では、グループの服づくり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、私たちの服が支持される背景や、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するサステナビリティ活動の考え方と取り組みを説明しています。『統合報告書2025』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。

COVER PHOTO

2025年9月に、ベルギーのアントワープにオープンした「ユニクロ メイヤー店」。16世紀の歴史的建造物Osterrieth Houseの美しい意匠を残しながら、地域の新しい旗艦店として生まれ変わりました。

TAKING ON CHALLENGES, BECOMING NO.1

最も愛されるブランドをめざす

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、満足を提供しています。

ユニクロ、ジーユー、セオリーなどを世界中で展開し、2025年8月期の連結売上収益は、3兆4,005億円です。中核のユニクロ事業は、2,519店舗を展開し、売上収益は2兆9,363億円です。LifeWear（究極の普段着）のコンセプトのもと、自社で素材調達から企画、生産管理、販売までを一貫して行うことで、高品質・高機能な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」のジーユー事業は、日本を中心に486店舗を展開し、売上収益は3,307億円でした。

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。

今後の成長目標

10兆円

FY2025

3.4兆円

OUR PATH TO FUTURE GROWTH

「人」が成長をドライブする

年2回開催している「FRコンベンション」。全世界のファーストリテイリンググループの店長や本部社員約4,500人が臨場で参加。ファーストリテイリングの企業理念やビジョンを、全社員で共有し、企業の成長につなげています。

「グローバルワン・全員経営」は、私たちが事業を行う上で、大切にしている考え方です。すべての社員が経営者感覚をもち、世界で一番良い方法を全員で実行する。そのためには、社員一人ひとりが、会社の理念に共感し、共通の志と価値観をもつことが、何より大切です。

ファーストリテイリングでは、理念や価値観を浸透させるために、FRコンベンション、朝礼、ダイレクトセッションなどの教育機会を提供し、ほぼすべての社員が参加しています。「お客様志向」という共通の価値観をもつ社員が、チームをつくり、挑戦、実行を繰り返すことで、高い事業成長を実現しています。

すべての社員が最大限に活躍できるように、健康で安全な職場環境を整備するとともに、一人ひとりの個性を尊重し、挑戦と可能性を広げる機会を平等に提供することを重視しています。世界27の国と地域で働く約11万人の社員とともに、世界一をめざす挑戦を続けます。

世界で活躍する社員

109,990人

ファーストリテイリングの価値への共感

94.8%*

*エンゲージメントサーベイの回答人数36,827人のうち、肯定的な回答をしている社員の割合

A BUSINESS THAT BENEFITS SOCIETY

事業を通じてより良い社会をつくる

良い服をつくり、良い服を売ることで、世界を良い方向へ変えていくことができる。私たちは、そう信じています。

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する服。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・安全・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られ、届けられる服です。こうした考えをカタチにしたのがLifeWearです。小売業でありながら製造業にまで深く踏み込んだ私たちの強みを活かし、持続可能なサプライチェーンのもとで、お客様の期待を超えるLifeWearを生み出していきます。

より長くLifeWearをご愛用いただくために、リペア・リサイクル・リユースといった循環型商品の開発にも注力しています。そして、お客様や地域社会とつながり、難民支援、次世代育成、文化・芸術・スポーツの振興など、社会貢献活動をともに推進することで、社会の持続的な発展に貢献していきます。

より良い未来へ貢献し続けます

CEOメッセージ

「新しい服」の時代が来た

代表取締役会長兼社長
柳井 正

世界の人々が服に求める基準が大きく変わり始めています。目先の華やかさや新奇なデザインを追い求め、過剰生産、大量廃棄が当たり前だった時代は終わりました。日々の快適な暮らしに不可欠な、本当に欲しいと思う服だけを選んで買う。無駄のない、安全かつフェアな方法で生産、調達された品質の良い服を、長く、大切に着る。そして、それを可能な限り、リサイクル、リユースしていく。そのような服の着方が主流になりつつあります。

世界的な規模で「新しい服」の時代が来たと、私は考えています。そこで最高のポジションにいるのが、私たちファーストリテイリングです。私たちは「使い捨て」の服はつくりません。上質な素材で丁寧につくられ、時代を超えて長く着られる服、いわばTimelessな服をつくっています。LifeWear（究極の普段着）はその象徴です。

私たちのこうした姿勢に、今、世界中のお客様から強い支持が集まっています。2025年8月期の連結業績は、売上収益3兆4,005億円、前期比9.6％増、事業利益5,511億円、同13.6％増と、4期連続で過去最高を達成しました。LifeWearが、「新しい服のスタンダード」として世界中のお客様から支持を集めた結果だと思います。

AIを核とする情報技術の進化で、世界市場は完全に一つにつながりました。かつては、一国の枠組みで考えていた企業経営は、もはや世界が前提です。そこでは、商品の良さだけでなく、本当に信頼できる企業、社会の役に立つ企業であることが求められます。これは私たちにとって大きなチャンスです。日本で生まれ、3兆円規模の企業となった今、そこにとどまることなく、5兆円、10兆円へとさらなる成長をめざします。従来のアパレルの常識を覆す、まったく新しい服の産業を創り出し、お客様の暮らしをもっと楽しく、快適で、便利なものにする。世界で最もお客様に必要とされる真のグローバル企業をめざし、挑戦を続けます。

LifeWearの無限の可能性

服の民主主義

ファーストリテイリングは創業以来、「服を通じて、より良い社会をつくる」ことを使命に事業を行ってきました。私は、世界中のすべての人は、入念にデザインされ、上質な素材を使って、丁寧につくられた服を着る権利があると考えています。私たちは、これを「服の民主主義」と呼んでいます。ユニクロが世に出る前、高級素材や高い機能性をもつ、洗練されたデザインの服は、価格の高い一部の商品に限られていました。その「限られた服」を、私たちは普段着の世界に解き放ちました。洗練されたシンプルなデザイン、高品質で快適な服、丁寧につくられた服を、誰でも買いやすい価格で提供する。服を変えることで、日々の生活を変え、世界を変えたいと考えています。この考えを現実の商品にしたものがLifeWearです。

今、LifeWearへの支持は世界規模で広がり、ユニクロのブームと言ってもいい状況が生まれています。世界的なブランド価値評価ランキング「Best Global Brands 2025」*で、ユニクロは初めて47位にランクインしました。また、米国の「The New York Times」や「The New Yorker」、英国の「The Times」など、世界各国の主要なメディアで、ファーストリテイリングやユニクロが次々と大きく取り上げられています。これは世界中のお客様からのLifeWearに対する強い支持の証しであり、その無限の可能性を示しています。

*世界最大級のブランディング専門会社インターブランドによる発表

ユニクロ メイヤー店（ベルギー）

「意味がある店」をつくる

店舗はLifeWearの価値をお客様に伝える最も有効なメディアです。店頭でのお客様とのコミュニケーションは、あらゆる情報の起点であり、商売の原点です。世界各地にある約3,500店舗は、私たちの一番の強みです。一店舗一店舗、地域のお客様のニーズに基づき、適切な商品構成、色やサイズを揃え、お客様の期待を超える店舗をつくる。楽しい買い物体験を通じて、すべてのお客様の役に立つ、真に「意味のある店」にする。これが私たちのめざす商売です。

2025年9月、ベルギーのアントワープにオープンした「ユニクロ メイヤー店」はその代表的な店舗です。16世紀の歴史的建造物の繊細な意匠を残し、ユニクロのデザインを融合させた、伝統と現代が調和したエレガントな新しい旗艦店です。地元のアーティストやベーカリーなど、ローカル企業とのコラボレーションも展開し、お客様が店舗に入った瞬間、「ここは自分たちの店だ」と感じられる、生活に寄りそった店舗としてご好評を得ています。

地域に密着し、そこにしかない体験をお客様に提供する「意味のある店」をつくれば、世界には無数の出店余地があります。店舗は、メディアとしてブランドの精神を伝えると同時に、Eコマースと連動し、お客様とのコミュニケーションの場となることで、市場をさらに拡大する好循環を生み出します。今から世界中に、こうした旗艦店の出店を加速していきます。

世界No.1へ挑戦

欧州、北米は
それぞれ1兆円へ

世界No.1ブランドに向けて全社の成長をリードしているのは欧州、北米のユニクロ事業です。売上収益は、2022年8月期から4年連続で年率30〜50%の成長を達成、その間、事業利益は4倍に拡大しました。欧米合計の売上収益は6,406億円、事業利益は985億円と、すでにグレーターチャイナと並ぶ水準にまで成長しています。両地域でLifeWearのコンセプトが、本当の意味でお客様に浸透し始めていると感じています。

欧米での現在の市場シェアは、まだ0.5%未満に過ぎず、大きな成長余地があります。近い将来、両地域で、それぞれ売上1兆円を達成したいと思います。欧州、北米ともに、ブランドを体現する旗艦店の出店、現地のお客様の声に基づいた商品開発の強化、サプライチェーンの改革、国の垣根を越えた人材育成を、これまで以上のペースで進めていきます。

LifeWearには、大きな潜在的ニーズがあり、日本の市場シェアは10%を超えています。欧米でもLifeWearが理解され始めた今が、成長への絶好のタイミングです。成長のための投資を積極的に進めていきます。洋服が発達した欧米で、一番評価される企業になることができれば、世界中で拡大できると思います。

ユニクロの市場シェアと今後の成長余地

海外ユニクロ事業の地域別売上構成比

グレーターチャイナに加え、欧米や東南アジアが大きく伸長、収益の柱はより多様化

アジアは
ここからが成長期

欧米に加え、アジアは今からが真の成長期です。従来にも増して積極的に投資を継続します。

創業の地である日本は、今以上に、圧倒的No.1にならないといけないと思います。個店経営、ローコスト経営を一段と進化させ、売上収益の持続的な拡大、15%以上の高利益率を達成します。また、ジーユー、セオリーなどグループブランドにも大きな可能性があるため、グループ全体でシェアをさらに拡大していきます。

中国大陸は、地域に根付いた真の個店経営への転換期にあります。経営陣が先頭に立ち、販売員や社員を教育し、すべての店舗、すべての社員がお客様に向き合い、本当にお客様に求められる商品構成、売場づくりを進めています。日本もかつては、チェーンストア経営の限界に直面し、個店経営へ転換することで、再成長を実現しました。日本の経験を活かし、中国大陸はより速いスピードで変革を進めていきます。中国大陸の消費動向に左右されることなく、自らの力で地域を盛り上げ、顧客を創造し、「儲ける店舗」への改革を進めます。

東南アジア・インド・豪州地区は、さらにポテンシャルがあります。売上収益は2022年8月期から4期連続で2桁成長しています。常夏地域のニーズに合った商品構成、マーケティング、店舗、Eコマースへと根底から商売を変革します。そのために、経営チーム を強化し、早期に各国で売上収益1,000億円をめざします。

中国南西部初の旗艦店として、2025年5月に「ユニクロ 成都店」がオープン。開店前は、1,000名を超えるお客様が列をつくり、大盛況。パンダや四川料理などを描いた地元アーティストとのコラボによる限定のUTme!も好評。

強固なチーム経営

グローバルワン・全員経営

世界中のすべての社員が「自分たちはどこに向かうのか」を正しく理解し、グローバルな視点に立って、お客様の求める最高の商品やサービスをつくり出し、提供する。すべての社員が経営者であり、一つのチームとなって、全社で最も良い方法で実行する。それが、私たちがめざす「グローバルワン・全員経営」です。さらなる成長には、この実践が必要です。

大切なのは世界市場の判断基準で考えることです。各国の店舗や各部門には、次世代の経営者候補として、能力・見識ともに優れた人材が数多くいます。そうした人材が、自ら直接、現地に行き、現場・現物・現実に基づき、課題を発見し、チームで問題を解決する。商品だけでなく、人材もその国に合わせて展開していきます。日本発の企業としての原点をしっかり受け継ぐ人材と、地域の実情を深く理解している現地の人材がチームをつくり、各国がそれぞれに特徴ある経営をしていきます。

事業成長には、人材が最も重要です。世界中で良い人を採用し、全員の志と会社の理念が一致し、社会に役立つ人材に成長する。そのような会社にすべく、大胆な抜てきを加速し、今後も人の育成に惜しみなく投資していきます。

経営の継承が進む

企業とは社会的な存在です。私は、株式を上場し、世界各地で広く事業を展開する企業には、経営の継続性を安定的に確保する責任があると考えています。今の経営チームは、20～30年の経験をもち、会社へのロイヤリティが高い人材が集まっています。こうした人たちに、経営をバトンタッチして、私が実現した以上のことをしてほしいと思います。

経営の継承は着実に進んでいます。株式会社ファーストリテイリング取締役兼COOに就任した塚越大介を中心に、日々の経営判断は、すでに各事業の責任者が担っており、強固なチーム経営の体制が整いつつあります。私は会社の大きな方向性を示すことや、次代を担う経営者の育成に大半の時間を費やしています。また、息子の柳井一海と柳井康治には、単に「柳井ファミリー」の継承者ではなく、企業のガバナンスをしっかり担ってもらいます。会社が真に正しい経営を行い、良い企業として社会に役立つ存在になるために、高い視座から積極的に発言してほしいと考えています。公開企業でありつつも、しっかりした創業家が存在し、ファミリー企業の良さも併せもつ、バランスの取れた経営を行っていきます。

より良い社会をつくる

世界No.1の企業になることの意味

「自らの商売を通じて社会を良くしていく」。ここに私たちの究極の目的があります。「この商売はお客様の生活を便利で快適にしているか？」「自分の仕事は、社会をより良くするために貢献しているか？」。これらが最も重要なことです。企業として利益追求は当然のことですが、同時に、事業活動を通じて社会のあらゆる方面で共存共栄の関係をつくり出し、事業の拡大と社会に対する貢献が車の両輪になる会社にする。この考え方が非常に大切です。

社会が企業に求める条件は、大きく変化しています。個々の商品の機能や品質という前に、その企業やブランド自体が、社会のプラスになっているか。正しい商売をする、良いブランドでなければ、お客様は商品を買ってくださいません。

私たちは早い時期から、生産プロセスにおける工場の環境や働く人たちの人権への配慮、服のリサイクルやリユースなど循環型社会をめざす取り組み、国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）とのパートナーシップによる難民支援、平和を願うチャリティTシャツプロジェクト「PEACE FOR ALL」など、グローバル企業として、社会をリードする活動を行ってきました。

世界No.1の企業になることの意味とは、「世界で最も社会の役に立つ企業」とお客様から認められることです。平和で安定した、持続的な発展が可能な社会の実現をめざし、今後も努力を続けます。

PEACE FOR ALL ユニクロ UNIQLO

Tシャツ販売による寄付金総額
（プロジェクト開始から2025年12月末時点）

2,883,233,700円

「世界の平和を心から願い、アクションする」という趣旨に賛同したコラボレーターにボランティアでご協力をいただき、その利益の金額を寄付するプロジェクト

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

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めざします

世界をつなげる

アパレル産業は平和産業です。豊かで安定した、平和な世界が実現しない限り、企業の継続的な成長は不可能です。

近年、政治や軍事の領域では、世界が分断に向かう動きが目立ちます。歴史を振り返れば、貿易の阻害が、戦争につながった例もあります。大国間の対立が世界経済に影を落としている今、私たち企業人は、ビジネスを通じて世界をつなげる役割を今まで以上に担わなくてはなりません。

情報技術の進化で、今ではスマートフォン一つで、世界中の誰もが、あらゆる情報にアクセスできます。今、世界のどこで、誰がどんな暮らしをしているのか、瞬時に伝わります。人々の価値観の違いは、急速に小さくなっており、ファッションの嗜好も、国や地域ごとの差がなくなりつつあります。例えば、欧米で売れる商品は、日本でも売れるし、東南アジアでも売れる。その逆もしかりです。あらゆる人の、より豊かで快適な生活を実現する「究極の普段着」としてのLifeWearが、世界中でお客様の強い支持を得ている背景には、こうした時代の変化があります。

私たちの目の前には、80億人の巨大な市場が広がっています。従来のアパレルの概念を超えた、桁違いの成長を実現する絶好のチャンスです。現状に甘んじることなく、挑戦を続け、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」を実践します。これからも、より良い世界のために全力を尽くします。

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、つくられた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、お客様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

Growing Together With

LifeWear

LifeWearのコンセプトが成長の源泉

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、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。「MADE FOR ALL」「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、間もなく売上は失速。悪戦苦闘が続いた海外事業でしたが、香港、上海での成功が大きな突破口となりました。「日本発」を掲げ、日本文化の魅力や、ユニクロの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、MADE FOR ALLの考え方を進化させ、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」を開始。サプライチェーンを含む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が5割を超えました。欧州と北米で事業を継続的に拡大する基盤ができ、本当の意味でのグローバルブランドになる条件が整いました。近年、人々が服に求める基準は大きく変化し、LifeWearは「新しい服のスタンダード」として認知され始めています。LifeWearの潜在的な大きな可能性をさらに追求するために、第4創業期はこれまで以上にグローバル展開に力を入れます。お客様の生活に役立つ、真に価値のある商品を提供し、事業活動そのもので社会に貢献し続けることで、いつでも、どこでも、誰でも、「ユニクロで買えば安心」という、世界で最も信頼されるブランドをめざします。

Our Philosophy

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。

「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。

誰もが手に取りやすい価格の服

LifeWearは、お客様中心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。商品をお求めになりやすい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、有明プロジェクトを推進し、サプライチェーンをはじめとする全社改革を実行していくことで、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27の国と地域で販売しています（2025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に役立ち、より快適にすることをめざして、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。そんな風土の中から「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、世界中のより多くの人々に、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。
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。

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・製造に取り組み始めて以来、信頼できる取引先工場と構築してきた長年の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、一丸となって推進しています。

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、素材開発の高い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、リサイクルダウン、パフテックなど、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。

「究極の普段着」とは

お客様中心の服づくり

LifeWear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・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。

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.54～P.77をご覧ください。

ユニクロが難民をはじめ、支援を必要としている世界中のコミュニティに、「ヒートテック」などを寄付する「The Heart of LifeWear」。写真はベトナムでの取り組み。

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商品を、必要な数量だけつくり、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、人権にも配慮した、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ていきます。

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 ニューヨーク5番街店（グローバル旗艦店）

BUSINESS SEGMENTS

2025年8月期

今後の展望

国内ユニクロ事業

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

海外ユニクロ事業

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

ジーユー事業

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

グローバルブランド事業

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

お客様満足を追求し、さらなる成長を実現

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

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

Q 高い成長を維持するために、経営で最も重視していることは何ですか？

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

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

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

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

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

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

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

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

Q 「個店経営」とは、どのようなものなのでしょうか？

米国の東海岸と西海岸では、同じ時期でも売れる商品が異なり、来店されるお客様の性質も違います。日本の銀座と豊洲でも異なります。それぞれの店舗が、今、何をすべきなのかを深く理解し、判断できるのは店長しかいません。店長に、在庫や人材の育成・活用など、多くの裁量を与え、お客様満足を追求するのが、私たちの考える「個店経営」です。また店舗は、それぞれが地域社会を構成する一員で、地域との融合や活性化といった役割も、個店経営に期待することの一つです。

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

*Stock Keeping Unit：在庫管理を行う時の最小管理単位

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

UNIQLO

ユニクロ事業

新しい服のスタンダード
LifeWearが世界に広がる

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

LifeWearを世界に届ける

PLANNING 企画

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

START

お客様 → コンセプトの決定 → 素材決定・調達 → デザインサンプル作製

R&D（デザイナー・パタンナー）

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

マーチャンダイジング（商品企画）

マーチャンダイザーは、商品の企画から生産までの過程で、重要な役割を担っています。R&Dや生産部など各部署と密接にコミュニケーションを取りながら、シーズンごとの商品のデザインと素材を決定しています。また、戦略的に打ち出す商品のマーケティングを担当部署と連携しながら決定しています。加えて、秋冬春夏の各シーズンの商品構成や、生産数量を決定するのも、マーチャンダイザーの重要な仕事です。ユニクロの商品は、1品番の生産数量が100万着単位になることが多いため、シーズン中も販売状況に照らし合わせながら、生産部と連携し、工場に増減産の指示を出します。商品の過剰や欠品を極力減らし、商品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、ローコストで大量かつ安定的に調達しています。調達では、スケールメリットを活かし、どのメーカーよりも有利な条件を得ることが可能になっています。

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

PRODUCTION 生産

ユニクロの取引先の染色工場

デザイン決定 → 数量決定 → 生産開始

生産工場

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

生産部

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

ユニクロ生産事務所

匠チーム

匠は、工場へ直接出向き、技術アドバイスを行うことで、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 ローマ コルソ通り店（イタリア）

ユニクロ メイヤー店（ベルギー）

各国へ出荷

テレビ・ウェブCM開始

追加生産

在庫コントロール

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

マーケティング

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

店舗

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

新聞折り込みチラシ

ウェブCM

ロードサイド型店舗

ユニクロ 新宿本店（日本）

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

Eコマース

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

カスタマーセンター

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

UNIQLO.com

UNIQLO LIVE STATION

株式会社ファーストリテイリング
グループ執行役員 CIO
丹原 崇宏
TAKAHIRO TAMBARA

デジタル
業務変革

お客様満足向上のために 現場と一体で業務変革を推進

デジタルの活用で、お客様中心の経営を実現

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

デジタル業務変革と人材育成の相互進化により事業全体の変革を実現

デジタル化の前提になるのは、現場の業務を知ること

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

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

創設者の柳井正が1993年に記したメモ

業務＝システム

93.9.6 柳井

情報システム化すれば費用以上に効果の上がる業務の特定と業務分析をする。
情報システム化の目的と範囲を明確にする。
情報システムの人間が現場よりも現場を知る。
その業務のリエンジニアリングをする。
その業務の標準化，マニュアル化，計画化をする。
単純・明解なトータルシステムを組む。
それが会社及びコンピューター業界の３年後，５年後，１０年後の方向性と矛盾しないようにする。

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

お客様起点のデジタル業務変革がめざす三つの目標

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

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

二つ目は「お客様が欲しい商品がSKUレベルで、欠品なく確実に手に入る」ことです。計画から販売までのEnd to Endでアルゴリズムなどの導入を進め、連動・最適化することで、これを実現します。売れ行きに応じた販売計画の修正、生産計画、販売計画、物流計画の連携、工場との情報共有、倉庫配分、店舗・Eコマースへの配送の最適化を進めています。

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

全領域でデジタル業務変革を推進

GREATER CHINA

事業構造改革に手応え
再成長をめざす

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

潘 寧（パン・ニン）

NING PAN

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

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

改革の柱は四つあり、一つ目は、「価値を創出する商売への転換」です。商品の機能性や価値が伝わる戦略的なマーケティング、売場づくりを行うことで、売上の最大化、値引率の改善を図ります。二つ目は、「地域のニーズに応じた商品構成への対応」です。売上上位の商品を中心に、地域ごとの在庫数量や、投入時期を適正化すると同時に、生産地であり、販売地でもある強みを活かし、柔軟な生産体制を構築します。三つ目は「店舗の質の向上」です。スクラップ＆ビルドを行った店舗の売上は従来の1.5倍となり、武漢や成都、長沙に開いた旗艦店は大成功を収めています。四つ目は「経営人材の強化」です。中国大陸でも優秀な人材が着実に育っていますが、個店経営を深く理解した経営者や店長を日本から派遣し、育成を加速しています。事業構造改革は徐々に成果が出始めているため、2026年8月期は再成長への強い決意で臨みます。

Q すでに出始めている改革の成果はどのようなものがありますか？

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

ユニクロ 長沙平和堂店

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

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

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

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

ユニクロ ニューヨーク5番街店（グローバル旗艦店）

NORTH AMERICA

北米での存在感が拡大
売上1兆円へ成長を加速

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

塚越 大介

DAISUKE TSUKAGOSHI

EUROPE

ブランドへの信頼が高まり、欧州事業はさらなる躍進へ

株式会社ファーストリテイリング
グループ上席執行役員
ユニクロヨーロッパ CEO

守川 卓

TAKU MORIKAWA

Q 欧州事業が、売上、利益ともに高成長を継続している背景を教えてください。

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

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

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

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

Q 旗艦店は、どういった点を重視して、出店していますか？

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

GROWING AFFINITY FOR LifeWear IN EUROPE

*店舗数：2025年11月時点

Q 売上1兆円をめざして、注力する取り組みを教えてください。

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

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

サプライチェーン改革も重要です。欧州は、商品供給のリードタイムが長いという課題があります。有明プロジェクトの推進に加え、欧州内での配送方法の最適化など、さらなる短縮を図っていきます。2025年春、オランダにユニクロの最大規模の自動化倉庫を開設しました。今後も、急拡大する事業規模に合わせて、倉庫体制を強化していく計画です。

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

TURN THE PAGE!

ユニクロ メイヤー店（ベルギー）

GU

ジーユー事業

ファッションの楽しさを世界に届ける

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

黒瀬 友和

TOMOKAZU KUROSE

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

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

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

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

CEOに就任した2025年8月期下期は、品番数の絞り込み、販売計画の精度の改善、生産工場との連携強化により、より短リードタイムで追加生産できる体制の構築を進めてきました。お客様の声を反映し、よりお買い物しやすく、スタイリングを楽しんでいただける売場改革も進めています。

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

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

私はCEOに就任後、ジーユーのあるべき姿を、改めて明確にしました。それが「若者支持率No.1のファッション」「驚きの価格」「魅力的なスタイリング」です。若者に最も支持され、新たなライフスタイルを生む商品を、驚きの価格でお届けすることで、誰でも気軽にファッションを楽しむことができます。そして、コーディネートで買いたくなる、魅力的なスタイリングを提供するのがジーユーです。全従業員がめざす姿を理解し、実行できれば、大きな成果につながると確信しています。そのため、私は従業員との対話や教育に多くの時間を費やしています。世界中のお客様にファッションの楽しさを届けるために、全社一丸となって、変革を推進していきます。

GLOBAL BRANDS

グローバルブランド事業

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

セオリー事業

Theory

最高級を
アフォーダブルに。
NY発の洗練された
ファッションブランド

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

プラステ事業

PLST

きちんとしていたい時の「毎日服」

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

コントワー・デ・コトニエ事業

COMPTOIR DES COTONNIERS

フランスのエスプリたっぷりの「アリュール（飾らない個性）」な魅力

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

プリンセス タム・タム事業

PRINCESSE tam•tam PARIS

自由に、自分らしく生きる女性をたたえるフランス発のブランド

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

TOPICS

あなたの「個店経営」教えてください

UNIQLO GINZA

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

01

スタッフのみんなを主役にする店舗運営に注力

ユニクロ
銀座店 店長
幸田 勇紀

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

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

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

02

地域に貢献するという価値観の共有が重要です

ユニクロ
ベルギー、オランダ、
ルクセンブルク COO
カーマン・ラン

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

UNIQLO KONINGSPLEIN

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

03 個店経営の実践がやりがいにつながる

ジーユー
マロニエゲート銀座店 店長
山本 佳奈

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

LifeWear
II
「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。

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

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（ガバナンス）

PRODUCTS

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

1 商品企画にお客様の声を反映

商品開発で最も大切にしているのは、お客様からの声です。お客様のニーズを理解し、商品の改良を重ねるだけでなく、ライフスタイルの変化を捉えた新商品の開発に活かしています。こうして開発された高機能中綿アウターのパフテックは、世界中で販売が好調です。パフテックは綿抜けしにくく、手洗いでき、撥水機能も備えた、現代の暮らしにフィットした商品として評価されています。

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。頂いた声を即座に可視化し、商品化することで、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
(2025年8月期)

3,921万件

お客様のご要望

“動く仕事をする時に、もう少しストレッチ性があると最高です。暖かさも動きやすさもかなえていただけるとうれしいです。”
(40代・男性)

UPDATE

お客様の声にお応えして、ストレッチ性をアップ、横にも縦にも伸びる素材に変更しました。

2 長くご愛用いただける服づくり

LifeWearは、二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、スウェットシャツの裏地のループは、細かくよった2本の糸からできていて、毛羽立ちを抑えられるだけでなく、洗っても美しい表情を長くキープできます。さらに、首元にネックテープを施すことで、何回洗っても型崩れしにくい工夫をしています。

SWEATSHIRT

第三者機関(一般財団法人カケンテストセンター)で15回の洗濯試験を行った結果、面構えは毛羽立ちがない、きれいな表面感を保ったままです。

持続可能な事業の実現に向け、原材料調達の取り組みが進化

当社は、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の温室効果ガス（GHG）排出量の少ない素材への切り替えをめざしています。2025年8月期は、GHG排出量の少ない素材の使用割合は、全使用素材のうち19.4%でした。リサイクルポリエステルの使用割合は46.4%と、切り替えが進んでいます。天然繊維は品質、価格、生産量の面で、取り組みが難しいですが、一部のUTやジーンズで、リサイクルコットンの使用を開始しました。商品から商品へのリサイクルも進めており、お客様が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て、新たなダウン商品の素材に再活用しています。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お届けするため、「推奨素材」を再定義し、新たな原材料調達ガイドラインを定めました。当社が原材料調達で重視しているのは、最適な品質や価格、安定的な供給量の担保と、サプライチェーン全体における人権の尊重、環境負荷の低減を両立させることです。この実現のため、GHG排出量、水使用量、生物多様性、人権、動物福祉など、素材ごとに配慮すべき項目を定め、定性、定量で基準に合致する素材を「推奨素材」とし、採用すべき素材を明確にしました。今後も、「推奨素材」の使用比率を拡大する計画です。

オンラインストア
リサイクル素材
商品一覧

写真のラウンドミニショルダーバッグには、リサイクルナイロンを使用

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月期は2023年秋冬と2024年春夏商品、2025年8月期は、2024年秋冬と2025年春夏商品を対象に集計
*ファーストリテイリンググループが対象

LifeWear＝「新しい産業」

INTERVIEW

お客様の声を収集・分析し、商品企画などへ提案を行います

お客様の声を、商品やサービス、経営の改善にしっかり活かしたいため、カスタマーセンターの対応のほとんどは、自社社員が行っています。2025年8月期は、3,921万件のご意見をいただきました。私たちは、これらの情報の整理・分析・可視化・活用までを行っており、特に近年はAIなどデジタル技術の活用によって、効率化が大幅に進みました。また、お客様のご要望をもとに、営業、Eコマース、マーチャンダイザー、R&D、生産部などと協働し、課題解決やチャンス開発を実行しています。最近では、EZYジーンズを多くのお客様の声をもとに再販し、大ヒットにつなげたことが、印象に残っています。お客様のご期待にお応えし、喜んでいただけることにやりがいを感じています。

株式会社ユニクロ
カスタマーセンター
部長
野口 朋子

TOPICS

INNOVATION OF HEATTECH

カシミヤ混がもたらす新感覚のヒートテック

冬の定番インナーとして浸透したユニクロのヒートテック。お客様からのご要望を受け、天然素材を取り入れたヒートテックカシミヤブレンドが登場しました。より暖かく、軽く、肌触りもなめらか高機能ウェアです。

CUSTOMER VOICE

肌触りの良い、天然素材を使ったヒートテックを商品化していただくことを期待します。

CUSTOMER VOICE

ヒートテックは着ると暖かく感じますが、もっと暖かいヒートテックが欲しいです。

CUSTOMER VOICE

滑らかな肌触りのカシミヤ混のヒートテックを男性でも欲しい。

POINT 1.

Ensuring Optimal Texture and Warmth

約1.5倍の暖かさ

ヒートテックはレーヨン、アクリル、ポリウレタン、ポリエステルの4種の合成繊維を編み込むことで、身体が発する水蒸気を熱に変え、保温性を高める機能を備えています。ヒートテックカシミヤブレンドは、ポリエステルを天然繊維のカシミヤに変更。カシミヤの巻き毛状の構造により、暖かさを閉じ込める繊維の間のエアポケットがこれまで以上に多くなることで、従来のヒートテックより約1.5倍*の保温性を実現しています。

*衣類の熱抵抗を表すCLO値をもとに算出。通常のヒートテックとの比較。

POINT 2.

Thinner, Lighter, and More Flexible

薄く、軽く、しなやか

ヒートテックカシミヤブレンド開発の出発点は、ヒートテックの高い機能性を備えつつ、天然素材ならではのやさしさも味わいたいというお客様の声でした。そこで着目したのがカシミヤ。その風合いは、セーターなどのニット商品で多くのお客様を魅了しています。極細のカシミヤの原糸を採用し、染色・乾燥などの工程で繊細なカシミヤのダメージを最小限にする工夫を施すことで、包まれるようなやさしい肌触りを実現。着心地も軽く、しなやかなため、ヒートテックカシミヤブレンドの重ね着という新たな楽しみも生まれています。

POINT 3.

How to Wash Delicate Natural Fabrics

カシミヤなのに洗濯機で洗える

機能性や肌触りの検討から見い出した最適なカシミヤの混紡率は約9%でした。繊細な自然素材が加わっても、お手入れの心配はいりません。ヒートテックカシミヤブレンドは、自宅の洗濯機で洗えます。洗濯ネットを使うことで生地の伸びも防げます。

ヒートテック
カシミヤブレンドの
商品一覧はこちら

PARTNERS

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

1 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。

ユニクロの取引先工場

当社の委託先縫製工場を運営する取引先のほぼすべてに当たる上位40社を対象（2025年8月時点）

INTERVIEW

最新技術を活用し、品質・生産性・労働環境の向上に努めています

長年にわたって、ユニクロのダウン商品の生産を受託してきました。ユニクロは、すべての商品の生産工程において、サステナビリティへの寄与を前提にしています。私たちは、ユニクロと具体的な目標を共有しながら、労働環境の改善、GHG排出量の削減、リサイクル素材の活用に取り組んできました。最新設備の導入を積極的に行うことで、品質や生産効率の向上、働き手の負担軽減にも力を入れています。例えば、羽毛の充填は手作業だったため、一日の終わりには働き手が羽毛だらけになっていましたが、充填専用の機械を開発し、投入したことで、効率と正確性が飛躍的に高まり、労働環境も向上しました。これからも、お客様により良い商品をお届けするために、生産工程・労働環境の改善を続けます。

華利達服装集団有限公司
副社長
李 海驕（リー・ハイジャオ）

プレミアムリネンシャツは、Masters of FLAX FIBRE™認証基準を満たすリネンのみを使用。その原材料の亜麻は、主に雨水で栽培され、農業資材の使用を控え、非遺伝子組み換えです。廃棄物を減らすために、亜麻のすべてを使用。

工場との強固なパートナーシップを基盤にトレーサビリティを深化させる

ファーストリテイリングは、取引先工場との強固な信頼関係のもと、2023年以降、すべての商品の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しています。さらに、サプライチェーン全体を可視化し、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することもめざしています。ユニクロの綿商品では、基準を共有する紡績工場を特定し、トレーサビリティ監査を定期的に行っています。また、カシミヤ100%の商品は、2024年秋冬から、洗毛工場と紡績工場への定期監査の導入を開始しました。2025年には、オーストラリアの農場から、ウールを直接調達するプロジェクトを開始し、その一部でトライアル監査を行い、動物福祉、環境、人権などの観点で、深刻な課題がないことを確認しています。

持続可能なサプライチェーン構築のため、モニタリングを強化

服の生産から販売までのすべてのプロセスで、人権や環境に配慮したサプライチェーンの構築をめざし、2004年から、取引先工場に「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毎年実施しています。2025年8月期からは、2027年に予定されている欧州での人権リスクの特定や、予防プロセスの義務化を見据え、より効果的なリスクの特定や監査の品質向上のために、当社独自の監査方法を導入しました。この監査方法では、従来の監査項目に加え、各国・各工場固有のリスクを反映した項目を追加。さらに、工場のガバナンス機能や組織体制、工場から共有される情報の信頼性に対する監査項目も充実させ、より厳しい基準で、工場の人権リスクを把握できる体制を構築しています。2025年8月期の縫製工場の新監査では、重大なリスクがあるE評価は28工場でした。連続勤務や情報の信頼性が主な課題でしたが、すでに各工場と改善や再発防止に向けて、対応策の策定・実行に着手しています。

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	評価内容・条件	2025年度（うちユニクロ）
A	「生産パートナー コードオブコンダクト」の遵守が徹底されており、人権リスクは極めて低い。非常に効果的なリスク管理体制も整備されている	25 （15）
B	おおむね遵守されており、人権リスクは低い。効果的なリスク管理体制も整備されている	58 （39）
C	一部遵守されていない項目があるものの、改善できる水準にあり、人権リスクは中程度。基本的なリスク管理体制は整備されている	46 （30）
D	複数の項目が遵守されておらず、人権リスクは高い。十分なリスク管理体制が整備されていない	3 （3）
E	重大な人権リスク（例：連続勤務や情報の信頼性の問題等）があり、リスク管理体制が不十分。改善策を取りつつ、取引見直しの要否を検討	28 （19）

なお、2025年8月期は、監査プログラムの移行期のため、一部の工場では旧監査を実施しました。旧監査の結果は、当社サイトにて公開しています。

事業成長と温室効果ガス排出量の削減を両立

当社は、2050年までに温室効果ガス（GHG）排出量実質ゼロの目標達成をめざし、中間目標として、2030年8月期までに自社の店舗・オフィス、ユニクロ・ジーユーのサプライチェーン*での削減目標を掲げ、取り組みを推進しています。気候変動領域での取り組みや開示が評価され、CDPから4年連続で、最高評価であるAリストに認定されました。

環境情報開示を促進し、持続可能な経済をめざす国際的非営利団体CDPにより、気候変動の高い透明性などが評価され、最高評価「Aリスト」に4年連続で選出。

サプライチェーンのすべての過程を自社で管理し、排出量の削減を推進

- **LifeWearをつくるためのすべての原材料を持続可能にする**
  - リサイクル素材への切り替え
  - 推奨素材の定義・採用
- **LifeWearをお届けするための環境負荷を低減する**
  - 工場の再エネ・脱石炭・省エネ
  - 店舗や物流での再エネ・省エネ
- **LifeWearをお客様のニーズに合わせてご提供する**
  - 有明PJによる生産効率化
- **LifeWearを長くご使用いただき、最後まで活用する**
  - RE.UNIQLO STUDIO拡大
  - 服の回収と難民への寄贈、古着PJ

私たちは、サプライチェーンのすべての過程を、徹底的に自社でコントロールし、GHG排出量の削減に取り組んでいます。

「LifeWearをつくるるためのすべての原材料を持続可能にする」ために、リサイクル素材など排出量の少ない素材への切り替えや、リジェネラティブコットン（環境再生農法で栽培されたコットン）など排出量の削減効果が確認されている素材の採用を拡大しています。

「LifeWearをお届けするための環境負荷を低減する」を掲げ、取引先との強固なパートナーシップにより、生産工場における脱石炭、再生可能エネルギーへの切り替えなど、計画を上回るペースで排出量の削減を達成しています。

「LifeWearをお客様のニーズに合わせてご提供する」ためには、「お客様が本当に欲しい商品を、必要なタイミングで、必要な量だけつくり・運び・販売すること」をめざした有明プロジェクトを推進しています。お客様の声を起点にした商品開発、販売計画の精緻化や輸送リードタイムの短縮を推進してきたことで無駄な在庫を削減し、在庫回転率や値引率が改善し、少ない在庫で、より高い売上を達成しています。有明プロジェクトでは、生産・輸送・販売の計画を、取引先とともに可視化する仕組みを構築してきました。2025年8月期からは、この仕組みに、原材料、工場、物流の各領域のGHG排出量の実績と予測を確認できる機能が加わり、排出量の情報と生産の意思決定が連動できる体制を整備しました。

「LifeWearを長くご使用いただき、最後まで活用する」ために、リユース、リサイクルを通じて、商品を長くご愛用いただける取り組みへの挑戦も継続して行っています。

GHG排出量削減の支援として、2025年から、ファーストリテイリングが資金を負担し、一部の工場でエネルギー診断を実施。過剰なエネルギー使用を解消することで、運営コストの削減にも寄与しています。

サプライチェーン*のGHG排出量削減目標を20%から30%に引き上げ

2024年8月期のサプライチェーン*のGHG排出量（スコープ3、カテゴリー1）は、2019年8月期比で18.6%の削減でした。目標を上回るペースで排出量の削減が進んでいたため、2030年8月期までの削減目標を、20%から30%に引き上げ、目標達成に向けたロードマップを開示しました。当社は、取引先工場との長年の信頼関係をもとに、排出量の削減を確実に実行するため、密な連携と必要に応じた支援を実施しています。具体的には、当社の社員が高い頻度で工場を訪問し、削減計画の進捗や課題の把握、計画の見直しを工場とともに行っています。課題解決に向けた支援としては、高効率な小型ボイラーや再生可能エネルギー導入のための調達先を工場に紹介しました。2025年からは、一部の工場を対象に、専門家によるエネルギー診断を実施し、過剰なエネルギー使用の原因特定とその解消を図っています。

2024年8月期の自社の店舗・オフィスでのGHG排出量（スコープ1、2）は、2019年8月期比で83.3%を削減。2030年8月期までに、同90%削減する目標に対して、順調に進捗しています。自社の店舗・オフィスでの使用電力における再生可能エネルギーの割合は、2030年8月期までに100%を達成する目標に対し、2024年8月期は84.7%まで上昇しました。

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

当社の目標は、SBTイニシアティブより、パリ協定の目標に基づいたGHG排出量の削減目標「SBT（Science-Based Targets）」として認定されています。

*ユニクロ・ジーユーの商品の原材料生産・素材生産・縫製

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

1 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。

2 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

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。

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。

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、
ハイブリッドリサイクルダウンパーカ

再び服へ

回収 / 仕分け

お客様がご不要になった服を、
ユニクロ、ジーユーの全店舗に設置しているリサイクルボックスで回収。
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。古着販売のプロジェクトは
本格的な事業化をめざして、運営体制を強化しました。

難民支援

古着販売

お客様が愛用する服に、新たな魅力を加えるRE.UNIQLO STUDIO

ユニクロは、大切な服をより長く愛用していただくために、リペア・リメイクなどを有料で行うRE.UNIQLO STUDIO（リ・ユニクロ スタジオ）を2022年に立ち上げ、世界各地の店舗への導入を進めています。

Tシャツやニットにあいた小さな穴や破れ、ジーンズの股ずれやほつれの修理、ボタンの付け直しなどのリペアサービスに加え、オリジナル刺繍や日本の伝統的な刺繍「刺し子」を用いて、好みのデザインにカスタマイズできるリメイクサービスも人気です。RE.UNIQLO STUDIOは予想を上回る好評を得て、現在（2025年10月末時点）23の国・地域の67店舗でサービスを提供しています。

RE.UNIQLO STUDIO開設のきっかけは、2021年8月にドイツ・ベルリンの旗艦店に開設したリペアスタジオで行った服のアップサイクルに関するワークショップでした。その経験から、RE.UNIQLO STUDIOでは、お客様とユニクロのスタッフが同じ価値観を共有し、楽しみながらお気に入りの服に新しい命を吹き込む作業を大切にしています。そのため、単に有料のリペアサービスを提供するだけでなく、ワークショップの開講や資源の有効活用に関わる情報発信にも力を注いでいます。2025年8月期では13の国と地域で、イベントを定期的に開催するなど、啓発活動もさらに広がっています。

RE.UNIQLO STUDIO
設置店舗

（2025年10月末）
23の国と地域 **67**店舗
↑
（2024年10月末）
22の国と地域 **51**店舗

2022年11月にイタリア・コルドゥージオ広場店に開設したRE.UNIQLO STUDIO。2019年にイタリアに初進出して以来、幅広く愛されてきたユニクロ商品のリペアやリメイクを熟練のスタッフが担当しています。

WORKSHOP

RE.UNIQLO STUDIOではリペア体験のワークショップも開催。
刺し子など日本の伝統技法や精神文化の紹介も行っています。

©北東北エリアマガジンrakra

マレーシアDAスクエア店のRE.UNIQLO STUDIO。2024年10月には、裁縫や刺繍の基本を学び、不要な布地をコースターにアップサイクルするワークショップを開催しました。

英国のリージェントストリート店では、2025年5月に青森県の伝統的な刺し子技法「こぎん刺し」のワークショップを開催。物を大切にする技術と精神への理解を深めました。

次世代の若者に服のチカラを伝える

現在、世界では1億2千万人以上の方々が難民生活を余儀なくされ、子ども服の不足は慢性的な問題です。当社は、この問題に対して、2006年から国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）と連携し、世界の難民・国内避難民への衣料支援を続けています。

この支援の一環で、2013年には、UNHCRとともに日本の小・中・高校生を対象にした参加型の学習プログラム“届けよう、服のチカラ”プロジェクトをスタートしました。これは、社員による出張授業を通じて、難民や服のチカラについての理解を深めてもらうとともに、みんなで意見を出し合い、校内や近隣の幼稚園、商店街などで着なくなった子ども服を回収し、服を必要な人に寄贈するものです。2025年8月期は、小・中・高校で769校、約70,000名の参加がありました。

こうした服を循環させる活動は海外にも広がり、ユニクロシンガポールは、2025年4月22日のアースデイに二つのイベントを開催しました。一つ目は、参加型学習「Kids In Action」で、約1,400名の小学生に、ユニクロの社員が、リサイクルの重要性やRE.UNIQLOの取り組みを説明し、はぎれからオリジナルグッズをつくるアップサイクルのワークショップや服の回収を実施しました。二つ目が、服の寄贈イベント「Neighbors Helping Neighbors」です。回収したユニクロ商品を必要とする方々に届けました。

“届けよう、服のチカラ”
プロジェクト参加校、参加人数
（日本、2025年8月期）

769校

約70,000名

シンガポールの小学校で行われた「Kids in Action」。集まった約1,400名の小学生や教師に、服をリサイクルする意義や、ユニクロの環境保全の取り組みを説明しました。

INTERVIEW

「Kids In Action」への参加で、ユニクロの社会活動への理解が深まりました

「Kids In Action」に、ユニクロの社員の一人として参加しました。私は、こうした教育は幼い頃から始めるべきだと信じています。早くに良い習慣を身に付け、サステナビリティ活動の熱心な推進者になってもらうことで、家庭、学校、地域社会へと影響を広げることができます。今回のイベントは、LifeWearの理念だけでなく、地域社会の課題も取り上げ、ユニクロのサステナビリティ活動の多面性を知っていただけたと思います。私自身も、イベントの準備や、社内でサステナビリティ関連の研修を受ける中で、ユニクロがシンガポールのために行っている社会活動の意義をより深く理解できるようになりました。店舗での古着の回収や、マイバッグの持参を促す日々の小さな行動が、大きな意味をもつと考えています。

ユニクロシンガポール
パヤ・レバ・クオーター店
副店長
ジョリーン・ユー

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

1 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重点領域として、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を通じて、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。

必要な人々に100万点のヒートテックを寄贈。「The Heart of LifeWear」をスタート

ユニクロは2024年10月から、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」を始めました。人々の生活をより良くするものは何か、私たちは何ができるのかを繰り返し問い、LifeWearを通じて、社会をより良くする具体的な行動として、この活動を開始しました。2024年秋冬は、28の国や地域で、ヒートテックなど100万点以上を、難民や子ども、災害被災者などに寄贈。うち半分は、2011年からパートナーシップを結ぶ国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）の要請を受け、ヨルダンの難民キャンプに、残りは、ユニクロが事業を行う国や地域、近隣国で必要とする方々に届けました。日本では、令和6年能登半島地震で被災された方々や、児童養護施設の子どもたちに計7万着のヒートテックを届けています。2025年秋冬も新たに100万点を超える寄贈を進めています。このうちの10万点は日本国内、50万点はUNHCRを通じてシリア国内の帰還民に寄贈する予定です。

世界28の国や地域におけるヒートテックの寄贈数
（2025年4月末時点）

106万点

*気候によってはエアリズムも含む

困難な状況にある方たちに、少しでも前向きな変化を与えられることを願って。

ベトナムでは、服を必要とする子どもたちにヒートテック1万着を寄贈

俳優ケイト・ブランシェット氏がユニクロのアンバサダーに

ユニクロは、さまざまな分野のプロフェッショナルをグローバルブランドアンバサダーに迎え、その特別な知見を社会的な活動やLifeWearの哲学の浸透に活かしています。2025年8月、そのアンバサダーに俳優のケイト・ブランシェット氏が加わりました。アカデミー賞やゴールデングローブ賞などを得るとともに、国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）の親善大使を務めるなど、世界の平和や安定のために積極的に活動する彼女に、アンバサダー就任の経緯や思いを聞きました。

INTERVIEW

Cate Blanchett

ケイト・ブランシェット
俳優

オーストラリア出身。オーストラリア国立演劇学院卒業後、舞台で活躍。『エリザベス』（1998年）、『ロード・オブ・ザ・リング』（2001年）、『ブルージャスミン』（2013年）、『キャロル』（2015年）、『Tár』（2022年）など、さまざまな映画作品に出演。2016年より、国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）の親善大使も務める。

Q. なぜユニクロのアンバサダーに？

人々の暮らしを良くしたいという精神と、長持ちする服をつくり続ける努力に深い感銘を受けたからです。ユニクロとの仕事は、多くの人々と彼らの生活の場で話ができる、素晴らしい機会になるはずです。服を着ることと、自分を取り巻く世界で起きていることは、それが自分のことであれ他人のことであれ、無関係ではないのですから。そういった社会的使命を根底にもち続けていること、さらにブランドがもつ平和への思想と、社会貢献への姿勢にも共感します。また、現在クリエイティブ・ディレクターを務めるクレアの昔からのファンということもありますね。就任以来、彼女に注目してきた私としては、彼女自身の個性とユニクロの特性を巧みに融合させた魅力あふれるUNIQLO：Cコレクションはもちろん、手に取りやすい価格のアイテムにも彼女のセンスを注ぎ込み、ブランド全体に影響を与えていることにも驚くばかり。

Q. アパレルブランドができる社会貢献とは？

フリーランスの俳優である私は職業柄、ずっと不安定な中で生きてきました。そして今、私たちは計り知れないほど不確実な時代に生きています。そんな世の中で、私たち個人が何をどのように消費して、何を選ぶかはとても大切。そして、最も重要なのは、何を与えることができるかです。ユニクロのように影響力のある会社が果たす役割も、これまで以上にとても大切になっています。消費者は、依然、目新しいスタイルに興味をもっているとは感じますが、一方で手に入れるものを吟味するようにもなっている。彼らは受け身でいるばかりではないのです。「少ないことが良い」ではなく「少ないことは豊かである」という価値観が求められる今、ブランドがどのような提案をするか、みんなが注目しています。そう、ユニクロは人々のハブとなる力をもっているのです。私の10代の子どもたちも86歳になる母もユニクロを着ている。このように世代を超えて支持されるブランド、人々を一つにできるブランドは、ほかにそうはありません。

Q. アンバサダーとして取り組みたいことは？

無限の可能性があると信じています。すでに進行しているたくさんのプロジェクト、例えば、アーティストやデザイナーが平和への思いを素晴らしいTシャツの形にした「PEACE FOR ALL」や、過酷な状況下で暮らす避難民へのヒートテックの寄贈など、意義のあることにさらに注目が集まるよう、光を当てていきたいと思います。衣服をより長く愛用するためのお直しやリペアサービスのことも、もっと知ってもらい、商品をより長く大切に着てもらえるようにしたいと考えています。私自身、刺し子が大好きですし、大手ブランドがこのような取り組みに力を注いでいることにとてもワクワクします。

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

1 世界中で活躍する人材が、成長の原動力

ファーストリテイリングがめざす「お客様中心の経営」を推進する上で、最も重要なのは「人材育成」です。FAST RETAILING WAY（FRグループ企業理念）にも、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、社員一人ひとりの多様性が確保された環境で、それぞれに能力を高め、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。

これを実現するには、「共通の価値観のもと、自ら考え、勇気をもって実行できる」「正しい倫理観、誠実さをもつ」人材を育てることが欠かせません。そのために、挑戦、評価、登用を繰り返すことを重視しています。

まずは、「挑戦できる」環境づくりです。良い仕事をした社員には、より大きな仕事を任せる。果敢に挑戦して成功しなくとも、失敗から学び、再挑戦する機会を常に与えます。次に、人材育成の原点は「正しい評価」です。所属部署の上司だけでなく、業務上のつながりがある役職者、同僚、部下の評価も重視します。挑戦する姿勢や過程も評価し、克服すべき点は真摯に話し合い、次の成長につなげます。抜てきや降格を伴う「登用」も積極的に行います。入社の経緯や社歴に関係なく、実力を評価し、重要な役職、活躍してもらいたい場所へ登用します。

私たちがめざすのは、「グローバルワン・全員経営」です。一人ひとりの社員が経営者マインドをもち、最も良いやり方で商売をする。そのために、経営陣と直接対話できる機会も数多く設け、次世代の経営人材を育成することで、多様多能な人材育成に注力しています。

経営陣と直接対話する
ダイレクトセッションの
回数・参加人数（2025年8月期）

2,132回/
110,071人

グローバルのユニクロ新人店長を対象とした、グループCOOの塚越によるダイレクトセッション。積極的な質疑応答で、企業の理念、価値観、原理原則を理解し、現場での実行や成果につなげます。

INTERVIEW

多様な人材が集まり、能力を発揮する ダイバーシティ&インクルージョン

株式会社ファーストリテイリング グループ執行役員
ファーストリテイリング米国 法務担当、人事担当
セオリーグローバル Co-COO
セレーナ・ペック

ファーストリテイリンググループの執行役員として、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を担っています。ダイバーシティとは、さまざまな背景や属性をもった人たちを組織に積極的に迎え入れることです。インクルージョンとは、そうした多様な人たちの意見や個性が受け入れられ、仕事で最大限の能力を発揮していると実感できる環境が整っていることだと考えます。異なるアイデアを受け入れることが、イノベーションとクリエイティビティの核となり、組織の成長の原動力になります。

売上10兆円の目標に向け、新たな成長のステージに入ったファーストリテイリングにとって、ダイバーシティ&インクルージョンは、ますます重要になってきました。事業を展開する地域が広がるにつれ、私たちの組織も多様な能力の発揮を促し、さまざまなお客様の要望に応えるために対応力を高める必要があります。ダイバーシティとインクルージョンは両輪であり、グローバルNo.1に飛躍するために不可欠です。

私の役割は、従業員全員がダイバーシティ&インクルージョンを推進する意義を理解し、自律的に取り組む風土をつくることです。2025年に、従業員の意識や課題を把握するための調査をグローバルで実施し、本部や地域ごとの優先課題を特定しました。その上で、社内キャンペーン「RESPECT FOR ALL」を立ち上げ、ダイバーシティ&インクルージョンの理解促進を図りながら、課題への取り組みを推進しています。ファーストリテイリングの価値観と原理原則を通して、個々の違いを尊重する文化を育み、チームを強化し続けます。

未来の経営人材を発掘するGlobal Management Program

ファーストリテイリングは2019年より、世界中の大学生が集まり、ファッション小売業界や当社のビジネスを学ぶGlobal Management Programを毎年実施しています。2025年は1万人以上の応募があり、そのうち選考を通った23カ国54人の大学生が、有明オフィスや店舗などで6日間のプログラムに参加しました。当社の企業理念やビジネスモデルへの理解を深めるプログラムだけでなく、グループワークや経営層によるメンタリングなど、多彩な内容を実施し、優秀で前向きな人材の採用につなげています。参加者からは「現場を直接目の当たりにすることで、私の仕事に対する考えが根底から変わりました」「ユニクロの商品にどれほどの思考と革新が込められているかを理解する、素晴らしい体験になりました」などの声を頂きました。

定員約50名に対し、
応募人数

10,255名
（前年比2.03倍）

取り組みを紹介する
動画はこちら

GOVERNANCE

正しい経営の追求

マテリアリティ 6

POINT 私たちの考え

1 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

チーム経営の体制づくりに貢献

当社の取締役会に初めて出席した時の驚きを、鮮明に記憶しています。形式的な議事進行と異なり、非常に活発な議論が交わされていたからです。提案事項が議論を経て変わることも少なくありません。創業間もない企業のようなスピリッツを、強く感じました。グローバルで急成長を続ける当社の重要な経営課題は、経営人材の育成です。育成と抜てきを繰り返すことで、国内外の優秀な経営人材は着実に増えていますが、よりスピードを上げる必要があります。そこから少数精鋭のチームをつくり、柳井社長のリーダーシップをチーム経営という形で承継していく。そのために、私が委員を務める人事委員会や指名報酬アドバイザリー委員会では、多くの時間を割いています。取締役会も同様で、直接関連する議論でなくとも、議題の多くは、人事体制や組織改編など、将来の体制に関連しています。近年では、取締役会に執行役員や事業の責任者が出席し、業務遂行の立場から意見を述べる機会が増えたことで、社外取締役の次世代の経営幹部候補への理解がさらに深まっています。柳井社長がよく「一勝九敗」と語るように、当社の強みは、過去の失敗を糧に、自ら進化を創造し続ける姿勢です。私も、総合商社で多くの失敗を重ねながら、グローバル市場での知見を培ってきました。これらの経験に基づいた提案・助言を行い、10兆円企業へのチャレンジを後押ししていきます。

社外取締役

京谷 裕 | YUTAKA KYOYA

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)代表取締役社長兼次世代事業統括兼CSO

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。また、実質的かつ活発な審議により、的確で迅速な意思決定ができるよう、当社の業務執行、経営戦略に特に必要とされる各分野の専門的な知識、経験、能力を有する社内外のメンバーで、バランス良く構成しています。2025年8月期は、計13回取締役会が開催され、取締役の出席率は99.2%でした。資金計画・運用方針の承認、グループ管理体制強化の取り組み、情報セキュリティに関する課題と対策などの討議や決議を行いました。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、アンケートを毎年実施しています。近年では、中長期的な経営課題に関する情報提供や議論の拡充を求める意見があったことを踏まえ、毎月の取締役会では、事業上の重要性が高いテーマを順次取り上げ、集中的に議論をする運用を始めました。

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、検証します。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て、取締役の業務執行を監査します。2025年8月期の監査役会では、グローバル各事業の内部通報の有効性、グループ管理体制強化の取り組み、情報セキュリティの課題と対策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（2025年11月28日現在）

各委員会の構成（2025年11月28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							
	塚越　大介				オブザーバー					●
社外取締役	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	●							●	
	國部　毅								●	
社内監査役	田中　智大		●	オブザーバー	オブザーバー		●	オブザーバー		
	水澤　真澄	●	●	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	7名	10名	0名	7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

ファーストリテイリングは、グローバルでのさらなる事業成長をめざしています。同時に、服のビジネスを通して社会的責任を果たしながら、世の中をより良い方向へ変えていくことが我々の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（究極の普段着）を通じて、服を着る幸せや喜びを、世界中のあらゆる人々にお届けしていきます。

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

しんたく まさあき
新宅 正明

社外取締役　独立役員

デジタル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、分析したデータから価値を創出する取り組みが加速しています。ステークホルダーの皆様にも、デジタル化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、こうした進化をさらに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、NTTドコモビジネス（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

一人の消費者として店舗を訪れ、現場の声を聞くことを習慣にしています。かつての経営の経験から、「現場が一番大切」という考えをもっているからです。取締役会では、常に活発に意見が交わされ、柳井正氏もしっかりと耳を傾けてくれています。お客様視点での体験を積むことで得た気付きや改善点を、経営に活かせるように、これからも提言していきます。

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、大和ハウス工業（株）名誉顧問

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

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。人材の多様化も進み、より大きく成長できるポテンシャルが高まっています。女性であり、外国籍の社外取締役として、そうした可能性を広げるための助言を行うことが、私の使命だと感じています。証券会社での経験も活かし、資本市場とガバナンスの視点も重視しながら、国を越えたチーム経営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

建築業界で培ってきた知見と経験をベースに、未来基準のサステナブルな次世代店舗の開発につながる、より良い提案やアドバイスを心掛けています。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、現在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、（株）マウントフジアーキテクツスタジオ一級建築士事務所顧問

くにべ　たけし
國部 毅

社外取締役　独立役員

企業経営は変化に対応していくことが重要です。今のような不透明感が強い時代だからこそ、変化を先取りし、ビジネスモデルを進化させなければなりません。私は金融グループのトップを長年務めてきた経験や、さまざまな企業の事業運営をサポートしてきた経験を活かし、社外取締役としての監督機能を果たしながら、世界No.1ブランドをめざすファーストリテイリングの新たな挑戦を後押ししていきます。

2025年11月、当社社外取締役に就任。（株）三井住友フィナンシャルグループにおいて取締役社長、会長を歴任。現在は、大正製薬ホールディングス（株）社外取締役、（株）小松製作所社外取締役、南海電気鉄道（株）社外取締役監査等委員、（株）ロイヤルホテル社外取締役

きょうや　ゆたか
京谷 裕

社外取締役　独立役員

長年携わってきた食品関係のビジネスは、生活必需品という点でLifeWearに通じます。いずれも、すべてのステークホルダーからの信頼獲得が事業の最優先事項です。これまで国内外で培ってきた経営者としての経験や知見を活かし、「世界で最も信頼される会社」をめざすファーストリテイリングの新たなチャレンジを後押ししつつ、社外取締役の責務を果たしていきます。

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）代表取締役社長兼次世代事業統括兼CSO

取締役からのメッセージ

おかざき たけし
岡﨑 健

LifeWearへの共感が世界中に広がっています。お客様の期待に応え、顧客を創造していくために、業務革新を加速し、グローバル情報製造小売業としての組織能力を高めるための投資を積極的に進めます。テクノロジーや経済、社会構造、法規制など、グローバルな規模で進む事業環境の変化に機動的に対応し、高成長と高ROEを両立させながら、企業価値の向上に努めていきます。

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

つかごし だいすけ
塚越 大介

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。経営理念第一条に掲げている「顧客の要望に応え、顧客を創造する経営」という当社の原点を大切にし、お客様の声に真摯に向き合う経営を行っていきます。店舗運営、人材、Eコマース、物流など、あらゆる工程で、お客様の声をもとに、変革を進めていきます。

2025年11月、当社取締役に就任。2002年3月、当社に入社し、FR-MIC（Fast Retailing Management and Innovation Center）部長を歴任。主な兼職は、（株）ユニクロ代表取締役社長、（株）ジーユー取締役、UNIQLO USA LLC CEO、当社グループ上席執行役員兼COO

やない かずみ
柳井 一海

ファーストリテイリングは、事業を通じて世の中を本気で良くしていきたいと考えています。グローバルで事業を拡大することで、より実現性が高まっていくと思います。「真・善・美」を大切にし、世界で最も良いやり方を追求しながら、各事業の成長を加速させます。そのためには、世界中の人材やリソースを結集して、企業組織をより強くする必要があります。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

やない こうじ
柳井 康治

人工知能をはじめとする新しい技術やサービスの台頭により、市場環境が加速度的に変化しています。こうした変化に柔軟に対応するため、企業経営の観点から組織力の強化に取り組んでいます。さらに重要なのは、商品やサービスに対するお客様のご期待・ご要望に迅速にお応えすることです。社内取締役として、社会的責任を果たしながら、継続的な事業成長の実現をめざします。

2018年11月、当社取締役に就任。三菱商事（株）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

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。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。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)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

当社は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。柳井正氏も、厳しい意見にこそ耳を傾けてくれます。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、社外監査役の枠にとらわれることなく、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。アクセンチュア(株)で代表取締役会長、最高顧問を歴任。学校法人国際大学特別顧問

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

FY2025 PERFORMANCE HIGHLIGHTS

- 売上収益3兆4,005億円(前期比9.6%増)、事業利益5,511億円(同12.6%増)と、4期連続で過去最高の業績を達成。
- 質の高い出店を継続し、欧米で新規出店した店舗が大成功。グローバルでユニクロへの支持が高まる。
- 特に日本、韓国、東南アジア・インド・豪州地区、欧州、北米のユニクロ事業は、大幅な増収増益と好調。
- 国内ユニクロ事業の売上収益は、初めて1兆円を突破。気温に対応した商売や、商品、マーケティング戦略が奏功。
- 「グレーターチャイナ」「韓国と東南アジア・インド・豪州地区」「欧米」のユニクロ事業の3エリアは、それぞれ売上収益が約6,000億円、事業利益が約1,000億円と、同規模に成長。収益の柱の多様化がより強固になる。
- 中国大陸のユニクロ事業やジーユー事業は減益も、事業構造改革は順調に進捗。中期的に大きな成長が見込まれる。

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*1で同30%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。
- 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*2の達成をめざす。
- サプライチェーンの透明性を高め、原材料レベルまでトレーサビリティを確立する。
- 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。

*1 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
*2 原材料生産、素材生産、縫製

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

3兆4,005億円 | **+9.6%**

売上収益は3兆4,005億円、前期比9.6%増、4期連続で過去最高の業績を達成。日本、韓国、東南アジア・インド・豪州地区、欧州、北米のユニクロ事業は大幅な増収と好調。質の高い出店、効果的なマーケティングにより、グローバルでユニクロへの支持が高まる。

海外ユニクロ事業の売上構成比

56.2% | **+1.0pt**

成長ドライバーである海外ユニクロ事業の売上構成比は56.2%、前期比1.0ポイント増と、継続的に拡大。「グレーターチャイナ」「韓国と東南アジア・インド・豪州地区」「欧米」の売上は、それぞれ約6,000億円と、同規模に成長、収益の柱の多様化が進む。

事業利益

5,511億円 | **+13.6%**

事業利益は5,511億円、前期比13.6%増と大幅な増益。国内ユニクロ事業は前期比269億円増、海外ユニクロ事業は同292億円増と、増益に寄与。国内ユニクロ事業の事業利益率は17.7%、海外ユニクロ事業は16.0%と、高い事業利益率を維持。

*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)

1,411.4円 | **+16.4%**

基本的1株当たり当期利益(EPS)は1,411.4円、前期比16.4%増。主に事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は4,330億円、同16.4%増となったため。

*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）

20.2% | **+0.8pt**

親会社の所有者に帰属する当期利益が16.4%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20.2%と、前期比0.8ポイント増。経営効率が引き続き向上。

親会社所有者帰属持分比率

58.9% | **+2.7pt**

親会社所有者帰属持分比率は58.9%と、前期比2.7ポイント増。親会社の所有者に帰属する持分が前期比2,565億円、同12.7%増加したため。

現金及び現金同等物

8,932億円 | **▲25.2%**

営業活動（5,806億円の収入）と、投資活動（5,789億円の支出）を合わせたフリー・キャッシュ・フロー（FCF）は、16億円のプラス。保有する現金を安全性の高い運用に振り向けたことに加え、旗艦店の不動産を取得したことにより、FCFは、前年比で5,675億円減少。

*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

500円 | **+100円**

1株当たり年間配当金は、500円と前期比100円の増配。配当性向は35.4%、前期比2.4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。

非財務ハイライト

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）。2024年8月期は、2019年8月期比83.3%の削減と、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）*

サプライチェーンのGHG排出量の削減目標を引き上げた。2030年8月期までに、2019年8月期比で30%削減する目標（従来は20%削減）。2024年8月期は、2019年8月期比で18.6%削減。工場での石炭使用量削減、再生可能エネルギーへの転換、エネルギー効率改善に加え、低GHG排出量素材の使用拡大で、新目標の達成をめざす。

*カテゴリ1：ユニクロ・ジーユーの商品の原材料生産・素材生産・縫製に関わる排出量。

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。2024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、84.7%まで上昇。

*ファーストリテイリンググループが対象。

取水量、排水量、水消費量（サプライチェーン）*

2020年の取水量の上位80%を占める縫製・素材工場は、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）を目標に、取り組みを推進。工場と協働して取水量の削減を進め、2024年末時点で対象工場のうち65%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。

リサイクル素材など温室効果ガス（GHG）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、GHG排出量の少ない素材に切り替えることをめざす。2025年8月期では、その比率は、19.4%に上昇。うち、ポリエステルの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、46.4%に達する。

* ファーストリテイリンググループが対象。2024年8月期は、2023年秋冬と2024年春夏商品、2025年8月期は、2024年秋冬と2025年春夏商品を対象に集計。

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。2025年8月期は回収した衣料474万点を寄贈。活動開始以降、累計衣料寄贈点数は、6,371万点（2006年～2025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。2025年8月期の実績は45.5%。国籍や性別、経験にかかわらず、挑戦心や新しい発想をもつ人材を積極的に経営層や要職に抜てき。また、必要な支援を行うことで、育成、成長をサポート。

* 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。2025年８月期から、業務実態により沿った集計を行うために、店長は、集計するグレードの範囲を拡大。

“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。2025年8月期までの累計で5,817校、61万人が参加。

4期連続で過去最高の業績を達成。全方位に成長できる基盤が強固になる

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

2025年8月期は、売上収益が3兆4,005億円（前期比9.6%増）、事業利益が5,511億円（同13.6%増）と、増収、大幅な増益となりました。LifeWearへの支持がグローバルに拡大していることで、4期連続で過去最高の業績を達成しました。税引前利益は6,505億円（同16.8%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は4,330億円（同16.4%増）と、大幅な増益となりました。

海外ユニクロ事業は、売上収益1兆9,102億円（同11.6%増）、事業利益3,053億円（同10.6%増）と、大幅な増収増益、過去最高の業績を達成しました。なかでも、欧州、北米、東南アジア・インド・豪州地区は、大幅な増収増益と好調でした。コア商品に対するお客様からの支持が高まっていることに加え、効果的なマーケティング、質の高い出店が奏功しました。グレーターチャイナは、消費意欲の低下や、天候不順により減収、大幅な減益となりました。グレーターチャイナは事業構造改革の過渡期にありますが、ブランディングの強化、地域のニーズに合った商品構成の構築、店舗の質の向上、経営人材の強化など、改革の成果は徐々に出ているため、中期的には大きな成果を出していける見込みです。

2025年8月期は、全方位に成長できる基盤がより強固になりました。「グレーターチャイナ」「韓国と東南アジア・インド・豪州地区」

グループ事業別実績

		2024年8月期			**2025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	9,322	+418	+4.7	**10,260**	**+938**	**+10.1**
	事業利益	1,543	+376	+32.2	**1,813**	**+269**	**+17.5**
	営業利益	1,558	+379	+32.2	**1,844**	**+286**	**+18.4**
海外ユニクロ事業	売上収益	17,118	+2,746	+19.1	**19,102**	**+1,984**	**+11.6**
	事業利益	2,760	+508	+22.6	**3,053**	**+292**	**+10.6**
	営業利益	2,834	+564	+24.9	**3,093**	**+259**	**+9.1**
ジーユー事業	売上収益	3,191	+239	+8.1	**3,307**	**+115**	**+3.6**
	事業利益	324	+76	+30.8	**283**	**▲41**	**▲12.6**
	営業利益	337	+75	+28.9	**305**	**▲31**	**▲9.5**
グローバルブランド事業*	売上収益	1,388	▲28	▲2.0	**1,315**	**▲72**	**▲5.3**
	事業利益	1	▲4	▲76.2	**26**	**+25**	**—**
	営業利益	6	+36	—	**▲9**	**▲16**	**—**

* 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。

「欧米」の3エリアは、それぞれ売上収益約6,000億円、事業利益約1,000億円と、ほぼ同規模に成長し、すべての地域がグループの柱として収益を上げられる構造に転換しました。国内ユニクロ事業も、売上収益1兆260億円（同10.1%増）、事業利益1,813億円（同17.5%増）と、大幅な増収増益、売上収益は初めて1兆円を突破しました。気温に対応した商売の組み立てや、マーケティング戦略が奏功し、好調な業績となりました。ジーユー事業は、マストレンドを捉えた商品が十分でなかったことに加え、売れ筋商品の欠品により、売上収益3,307億円（同3.6%増）、事業利益283億円（同12.6%減）と、増収となったものの、大幅な減益でした。

2026年8月期の業績見通しは、売上収益3兆8,000億円（前期比11.7%増）、事業利益6,500億円（同17.9%増）、税引前利益6,900億円（同6.1%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益4,500億円（同3.9%増）を予想しています（2026年1月8日現在）。1株当たり年間配当金は540円（中間270円、期末270円）と同40円の増配を予想しています。

事業の質的進化を加速し、LifeWearの価値を世界に広げる

LifeWearのコンセプトは唯一無二であり、グローバルで大きな成長余地があります。欧州、北米のアパレルの市場規模約120兆円のうち、私たちの市場シェアはその1%未満です。東南アジア・インド・豪州地区、グレーターチャイナでも数%以下と、拡大のポテンシャルが多く残されています。LifeWearの価値観がグローバルに浸透し、生活に必要不可欠なブランドになることができれば、10%以上のシェアである国内ユニクロと同程度の存在になり得ると考えています。2026年8月期は、10兆円への挑戦を念頭に、五つの領域を中心に事業の質的進化をさらに推進することで、高いお客様満足を実現し、事業拡大を図ります。

一つ目は、「商品」です。お客様の声をもとに新しい価値を感じていただける商品をつくり出すと同時に、価値と価格の訴求を強化します。二つ目は、「サプライチェーン」です。グローバルの事業拡大を支える体制を構築するために、投資を強化します。三つ目は、「店舗・Eコマース」です。LifeWearの価値を伝える、質の高い出店を継続すると同時に、Eコマースの利便性を高め、店舗とEコマースが一体となった商売を推進します。四つ目は、「個店経営」です。個店単位、SKU（Stock Keeping Unit）単位で、在庫の欠品や過剰をなくし、お客様の需要に合わせた売場づくりや、情報発信、サービスの提供を徹底します。五つ目は、これらをすべて支える「人材」です。世界中で優秀な人材の採用を加速するとともに、グローバル横断でのダイナミックな抜てき、ローテーションを実施し、店舗、本部運営を主導できる経営人材を育成していきます。成長のための積極的な投資を実施していくと同時に、インフレ時代に合わせた経費構造改革、ローコスト経営を徹底します。有明プロジェクトにより「無駄なものをつくらない、運ばない、売らない」商売を構築しつつあることに加え、業務プロセスの標準化・デジタル化を進めたことで、在庫効率や物流・店舗オペレーションの生産性が改善するなど成果が顕在化しています。これらの取り組みをさらに強化するとともに、購買プロセスの改善、投資内容の精選、投資した資産の徹底活用を行い、グループ全体で、売上成長と収益性の改善を両輪で実現していきます。

海外ユニクロ事業 地域別実績

		2025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	6,502	▲268	▲4.0
	事業利益	899	▲128	▲12.5
	営業利益	926	▲121	▲11.6
韓国、東南アジア・インド・豪州	売上収益	6,194	+788	+14.6
	事業利益	1,169	+198	+20.5
	営業利益	1,163	+187	+19.2
北米	売上収益	2,711	+534	+24.5
	事業利益	442	+115	+35.1
	営業利益	446	+97	+28.1
欧州	売上収益	3,695	+929	+33.6
	事業利益	542	+103	+23.7
	営業利益	554	+89	+19.2

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が財務運営の基本方針です。手元流動性は、運転資金やブランディング、店舗、サプライチェーン、IT、人材などへの投資資金に加え、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、手元流動性の確保に努めています。2025年8月期のフリー・キャッシュ・フローは16億円の収入でした。これは、ユニクロ事業を中心に業績が好調で営業活動によるキャッシュ・フローの収入が増加した一方で、保有する現金を安全性の高い運用に振り向けたこと、店舗や自動化倉庫の投資を積極的に進めたことで、投資活動によるキャッシュ・フローの支出が増加したことによります。

株主還元は、将来の事業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十分に考慮した上で、業績に応じて安定的かつ継続的に進めていきます。2025年8月期の1株当たり配当金は500円、前期比100円増、配当性向は35.4%でした。

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

2025年8月期末の資産合計は、前期末比2,717億円増加し、3兆8,593億円となりました。これは、現金及び現金同等物とその他金融資産（安全性の高い投資有価証券や定期預金）が、合計で同1,049億円増加したこと、欧米を中心に店舗や自動化倉庫に積極的な投資を行ったことで、有形固定資産・使用権資産が同1,470億円増加したためです。棚卸資産は同364億円増加しました。国内・海外ユニクロともに好調な販売に伴い在庫は増加しましたが、適正水準です。負債合計は、リース負債の増加により、同125億円増加し、1兆5,318億円となりました。資本合計は、利益剰余金が同2,903億円増加したことにより、2兆3,275億円となりました。

これらの結果、親会社所有者帰属持分比率は58.9%、前期比2.7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、中長期的な親会社所有者帰属持分比率の目標は50%以上です。

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、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。2025年8月期のROEは20.2%と、前期から0.8ポイント上昇し、資本コストを大きく上回る水準でした。今後も、事業拡大による高い業績成長を追求しながら、少なくとも15%以上の高水準な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、グローバルで質の高い出店を継続すると同時に、自動化倉庫、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。

2025年8月期の設備投資額は1,719億円、前期比597億円増となりました。設備投資の内訳は、国内ユニクロ事業が151億円、海外ユニクロ事業が1,200億円、ジーユー事業が77億円、グローバルブランド事業が14億円、システム他が274億円でした。グローバルでの出店投資、欧州の自動化倉庫への投資、システム投資に加え、中長期的にブランディングに寄与する旗艦店を戦略的に自社保有するために、ユニクロ ニューヨーク5番街店（米国）などの不動産の取得など、積極的な投資を実施しました。2026年8月期は、旗艦店の不動産の取得を現時点で予定していないため、設備投資額は1,263億円と前期比455億円の減少を予想しています。出店数は海外ユニクロ事業で120店舗、国内ユニクロ事業で20店舗、ジーユー事業で18店舗、グローバルブランド事業で20店舗の計画です。

2025年8月期 設備投資額

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、顧客情報漏えい、サイバー攻撃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。重要経営リスクは、取締役会へ報告、関連部門に対する具体的な支援を行っています。2025年8月期は、同委員会を4回開催し、社内で発生した不正事案や第三者による当社情報システムへの不正アクセス事案に対する再発防止策について討議し、管理体制の強化を図りました。

リスクマネジメント体制

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

	2016	2017	2018	2019
損益状況（会計年度）				
売上収益	¥1,786,473	¥1,861,917	¥2,130,060	¥2,290,548
事業利益	162,041	184,034	252,459	265,166
営業利益	127,292	176,414	236,212	257,636
EBITDA*1	164,089	216,102	281,267	306,112
税引前利益	90,237	193,398	242,678	252,447
親会社の所有者に帰属する当期利益	48,052	119,280	154,811	162,578
営業活動によるキャッシュ・フロー	98,755	212,168	176,403	300,505
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲245,939	122,790	▲57,180	▲78,756
フリー・キャッシュ・フロー*2	▲147,184	334,958	119,223	221,748
財務活動によるキャッシュ・フロー	201,428	▲50,836	198,217	▲102,429
現金及び現金同等物の期末残高*3	385,431	683,802	999,697	1,086,519
減価償却費及びその他の償却費	36,797	39,688	45,055	48,476
設備投資額	52,387	59,755	69,380	85,201
財務状況（会計年度末）				
資産合計	¥1,238,119	¥1,388,486	¥1,953,466	¥2,010,558
資本合計	597,661	762,043	902,777	983,534
有利子負債	283,465	281,512	544,502	513,405
主な指標				
売上収益営業利益率	7.1%	9.5%	11.1%	11.2%
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）	7.3	18.3	19.4	18.0
親会社所有者帰属持分比率	46.4	52.7	44.2	46.7
負債資本比率（D/E Ratio）	49.3	38.5	63.1	54.7
連結配当性向	74.3	29.9	29.0	30.1
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）	¥ 157.1	¥ 389.9	¥ 505.9	¥ 531.1
親会社の所有者に帰属する持分	1,878.1	2,391.8	2,819.5	3,065.5
配当金	116.7	116.7	146.7	160.0
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	¥ 38,547	¥ 33,381	¥ 54,956	¥ 66,020
連結子会社数	120	121	130	133
総店舗数	3,160	3,294	3,445	3,589
総売場面積（m^2）*6	2,188,688	2,392,618	2,671,629	2,881,485
総従業員数*7	43,639	44,424	52,839	56,523

*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

2020	2021	2022	2023	2024	2025	YoY	2025
¥2,008,846	¥2,132,992	¥2,301,122	¥2,766,557	¥3,103,836	**¥3,400,539**	+9.6%	**$23,143,944**
170,023	255,527	306,704	381,992	485,358	**551,156**	+13.6	**3,751,148**
149,347	249,011	297,325	381,090	500,904	**564,265**	+12.6	**3,840,368**
327,195	426,922	477,600	567,963	705,292	**780,757**	+10.7	**5,313,809**
152,868	265,872	413,584	437,918	557,201	**650,574**	+16.8	**4,427,788**
90,357	169,847	273,335	296,229	371,999	**433,009**	+16.4	**2,947,048**
264,868	428,968	430,817	463,216	651,521	**580,618**	▲10.9	**3,951,667**
▲75,981	▲82,597	▲212,226	▲574,402	▲82,231	**▲578,922**	+604.0	**▲3,940,125**
188,887	346,370	218,590	▲111,185	569,290	**1,695**	▲99.7	**11,541**
▲183,268	▲302,985	▲213,050	▲364,562	▲269,003	**▲339,139**	+26.1	**▲2,308,168**
1,093,531	1,177,736	1,358,292	903,280	1,193,560	**893,239**	▲25.2	**6,079,354**
177,848	177,910	180,275	186,872	204,388	**216,492**	+5.9	**1,473,440**
82,736	100,653	86,516	102,024	112,112	**171,902**	+53.3	**1,169,963**
¥2,411,990	¥2,509,976	¥3,183,762	¥3,303,694	¥3,587,565	**¥3,859,353**	+7.6%	**$26,266,616**
996,079	1,162,298	1,615,402	1,873,360	2,068,254	**2,327,501**	+12.5	**15,840,883**
484,496	382,634	371,496	240,913	240,935	**211,328**	▲12.3	**1,438,293**
7.4%	11.7%	12.9%	13.8%	16.1%	**16.6%**	+0.5ポイント	**16.6%**
9.5	16.4	20.4	17.5	19.4	**20.2**	+0.8	**20.2**
39.7	44.5	49.1	55.1	56.2	**58.9**	+2.7	**58.9**
51.0	34.5	23.9	13.3	12.0	**9.3**	▲2.7	**9.3**
54.2	28.9	23.2	30.0	33.0	**35.4**	+2.4	**35.4**
¥ 295.1	¥ 554.4	¥ 891.8	¥ 966.1	¥ 1,212.9	**¥ 1,411.4**	+16.4%	**$ 9.6**
3,122.9	3,643.5	5,094.0	5,939.3	6,574.1	**7,408.7**	+12.7	**50.4**
160.0	160.0	206.7	290.0	400.0	**500.0**	+25.0	**3.4**
318,220,968	318,220,968	318,220,968	318,220,968	318,220,968	**318,220,968**	—	**318,220,968**
¥ 67,123	¥ 76,925	¥ 86,927	¥ 106,540	¥ 148,450	**¥ 148,036**	▲0.3%	**$ 100,753**
134	130	128	125	104	**68**	▲36社	**68**
3,630	3,527	3,562	3,578	3,595	**3,570**	▲25店	**3,570**
3,047,360	3,207,524	3,384,189	3,432,982	3,572,010	**3,633,676**	+1.7%	**3,633,676**
57,727	55,589	57,576	59,871	60,454	**59,522**	▲932人	**59,522**

*5　2025年8月末日時点の株価終値（46,520円）、為替レート（1USドル＝146.9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
（2025年閉店）

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（2025年閉店）

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

2019.12
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
ユニクロのグローバル旗艦店、
新宿本店を出店

2025.8
アカデミー賞受賞
俳優のケイト・ブ
ランシェット氏が
ユニクロのグロー
バルブランドアン
バサダーに就任

2025.10
ユニクロが世界最大級のブランディング
専門会社インターブランドの
「Best Global Brands 2025」に初選出

2025.10
ユニクロのグローバル旗艦店
UNIQLO UMEDAを大阪に出店

株主・投資家情報（2025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）	26,545名

所有者別株式分布状況*

	単元構成比
個人・その他	32.8%
金融機関	28.8%
外国法人等	28.5%
事業会社・その他法人	8.0%
証券会社	1.9%

* 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	60,831,093	19.8
柳井　正	53,391,852	17.4
株式会社日本カストディ銀行	28,698,640	9.4
TTY Management B.V.	15,930,000	5.2
柳井　康治	14,345,985	4.7
柳井　一海	14,345,424	4.7
有限会社Fight&Step	14,250,000	4.6
ステート・ストリート信託銀行	13,024,270	4.2
有限会社MASTERMIND	10,830,000	3.5
JPモルガン・チェース銀行	8,854,037	2.9

*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（2025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	59,522名（2025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 新東京郵便局私書籍第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）

外部からの評価

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE4Good

MSCI Selection Indexes Constituents 2025

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

S&P/JPX カーボンエフィシェント指数

CDP A List 2025

MORNINGSTAR GenDi J Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index TOP CONSTITUENT 2025

MSCI ESG RATINGS AA

Corporate ESG Performance Prime RATED BY ISS ESG

（世界のアパレル企業55社中4位）

（世界のアパレル企業64社中7位）

その他の評価や免責はこちら

店舗数

	2024年8月末	2025年8月末
ユニクロ事業合計	**2,495**	**2,519**
国内ユニクロ事業*	**797**	**794**
海外ユニクロ事業	**1,698**	**1,725**
グレーターチャイナ	1,032	1,008
中国大陸	926	902
香港	34	35
台湾	72	71
韓国	126	132
東南アジア・インド・豪州	380	397
シンガポール	30	29
マレーシア	58	59
タイ	68	70
フィリピン	76	77
インドネシア	72	77
オーストラリア	38	40
ベトナム	25	29
インド	13	16
北米	84	106
米国	61	75
カナダ	23	31
欧州	76	82
英国	19	21
フランス	28	27
ドイツ	10	9
ベルギー	3	2
スペイン	6	7
スウェーデン	3	3
オランダ	2	5
デンマーク	1	2
イタリア	3	4
ルクセンブルク	1	1
ポーランド	0	1
ジーユー事業	**472**	**486**
グローバルブランド事業	**628**	**565**
セオリー事業*	442	426
プラステ事業	40	41
コントワー・デ・コトニエ事業*／プリンセス タム・タム事業*	146	98
総合計	**3,595**	**3,570**

*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。

ミックス 紙｜責任ある森林管理を支えています FSC® C013238

LEO STEP VOCsゼロ

2026年1月発行

ユニクロ
UNI QLO
CASHIER