

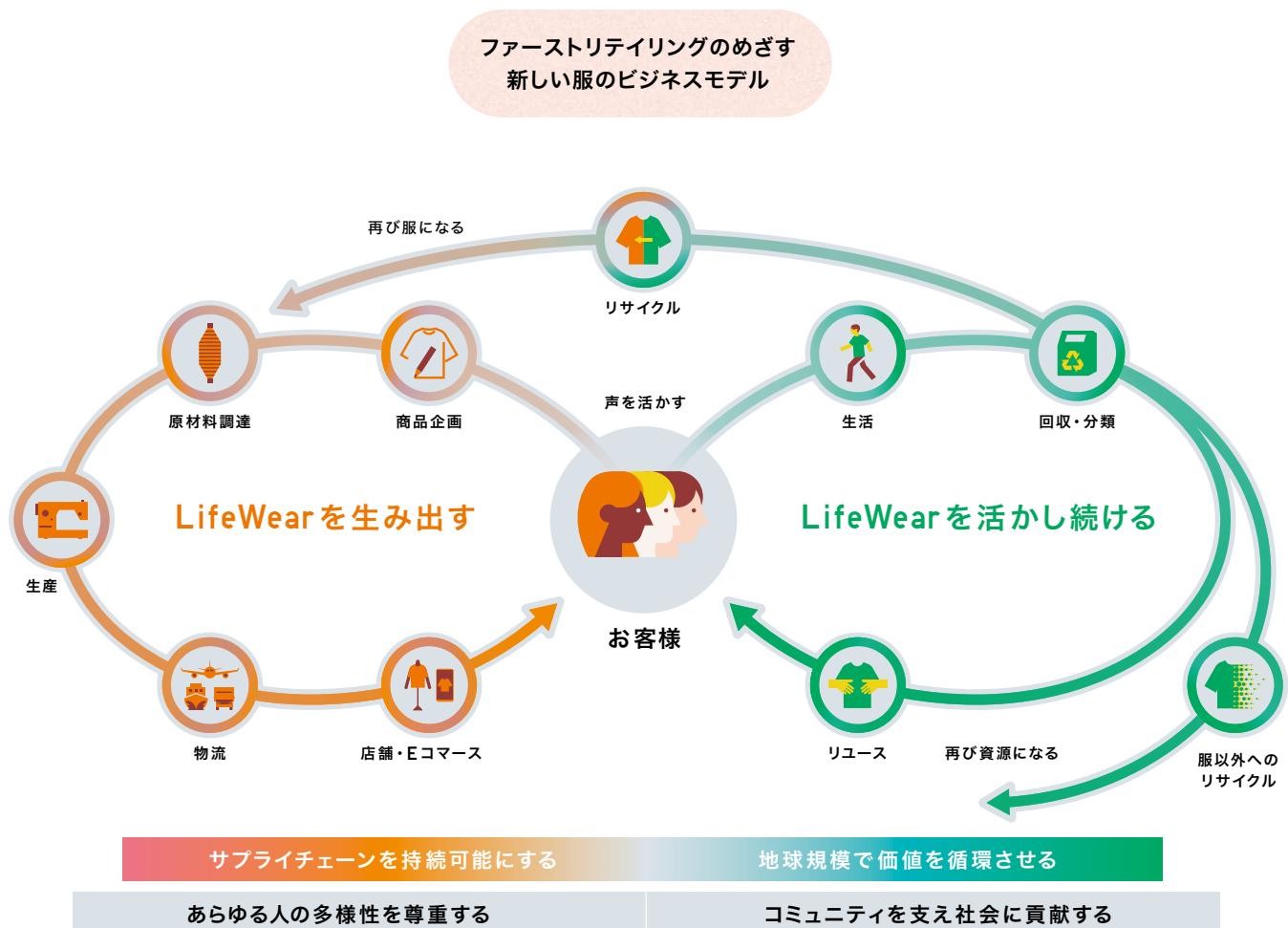


# LifeWear

## 「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グの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(ガバナンス)

# PRODUCTS

## お客様中心の服づくり



### 私たちの考え方

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ECマーチャンダイジング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。



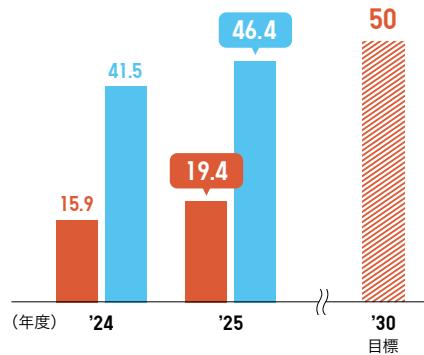
オンラインストア  
リサイクル素材  
商品一覧



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\*

■全使用素材 ■ポリエステル (単位:%)



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

### 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ー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。



POINT

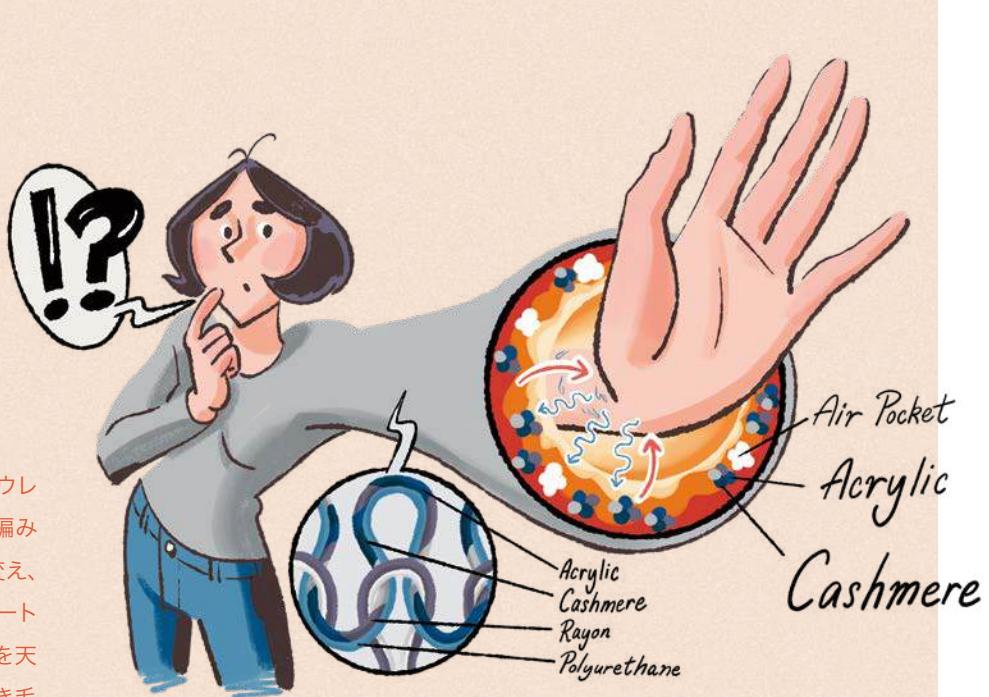
1.

## 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



### 私たちの考え方

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

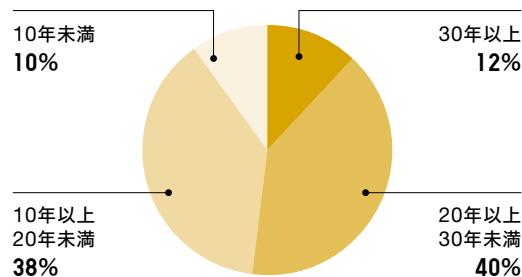
世界中のお客様に最も愛されるNo.1ブランドになるためには、事業成長と持続可能性を両立しながら、安定的かつ機動的に生産できるサプライチェーンの構築が必要不可欠です。

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。



華利達服裝集團有限公司  
副社長

李 海驕(リー・ハイジャオ)



©Alliance-European-FlaxLinen-Hemp\_S-RANDE



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。

## PARTNERS

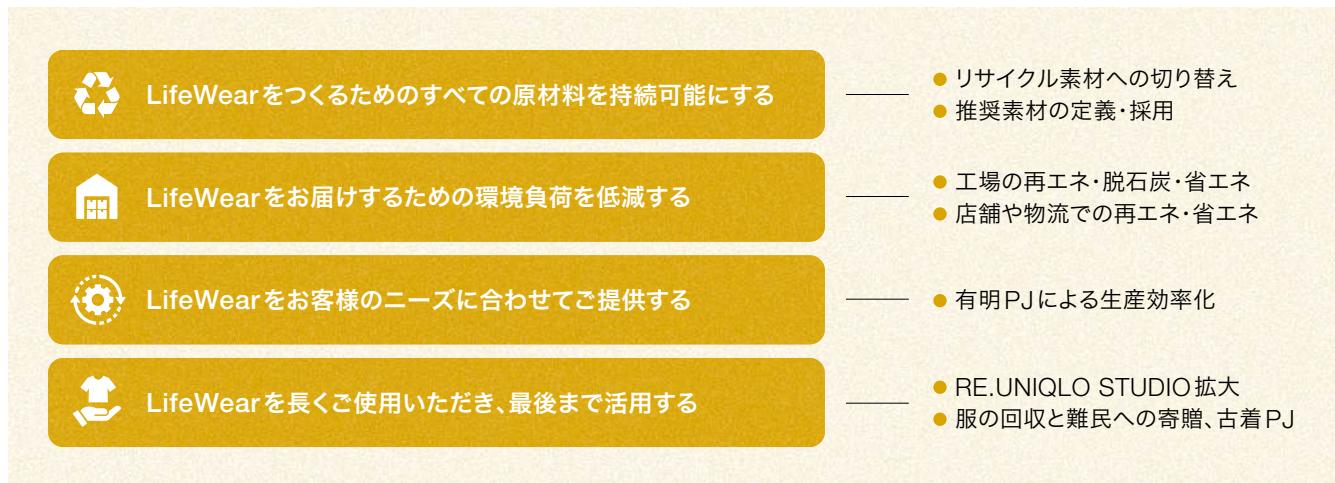
### 事業成長と温室効果ガス排出量の削減を両立

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



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

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しています。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。

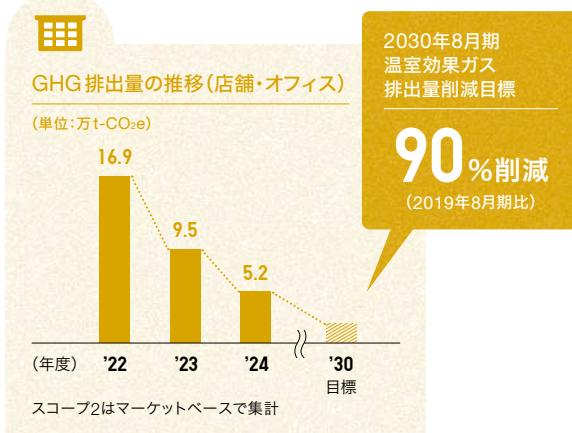
2024年8月期の自社の店舗・オフィスでのGHG排出量(スコープ1、2)は、2019年8月期比で83.3%を削減。2030年8月期までに、同90%削減する目標に対して、順調に進捗しています。自社の店舗・オフィスでの使用電力における再生可能エネルギーの割合は、2030年8月期までに100%を達成する目標に対し、2024年8月期は84.7%まで上昇しました。



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。

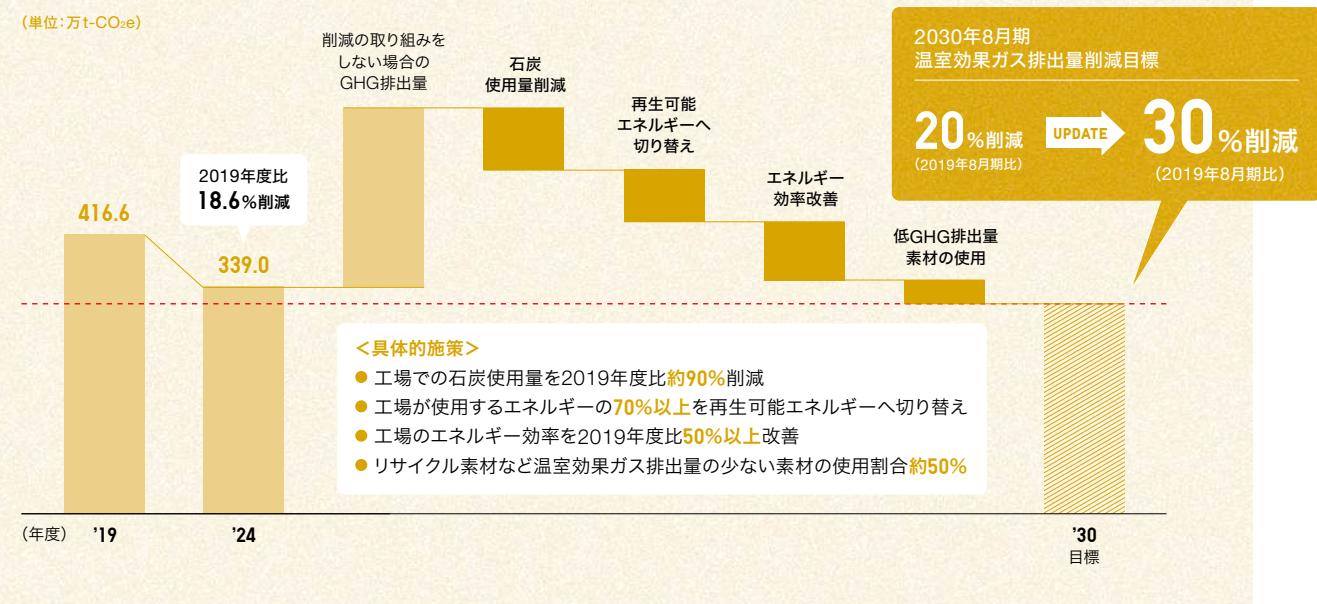
### SCOPE 1,2



### SCOPE 3



## GHG排出量(サプライチェーン\*)削減の新目標の達成に向けたロードマップ



\* 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



### 私たちの考え方

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」をめざしていくと考えています。

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」。

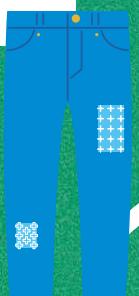
オンラインストアでは、服を長く着続けるためのお手入れ方法を動画でご紹介。



RE.UNIQLO STUDIO 商品のお手入れ紹介動画



RE.UNIQLO STUDIO



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

## 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。



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



## RE.UNIQLO

### 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、オリジナル刺繡や日本の伝統的な刺繡「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。



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。



マレーシアDAスクエア店のRE.UNIQLO STUDIO。2024年10月には、裁縫や刺繡の基本を学び、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。

©北東北エリアマガジンrakra



## 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、こうした教育は早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



POINT

私たちの考え方

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かなければ、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合わせ、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

### 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。

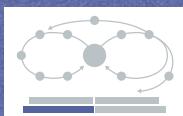
### Q. アンバサダーとして取り組みたいことは？

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

私たちの考え方

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、より大きな仕事をさせる。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を数多く設け、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



グローバルのユニークな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-OO  
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、ファッショントリニティ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

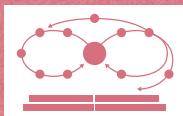
10,255名  
(前年比2.03倍)

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

私たちの考え方

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

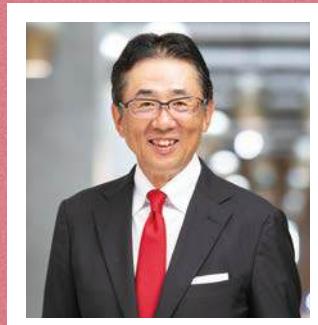
経営判断・業務執行を行っています。

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。そこから少数精銳のチームをつくり、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

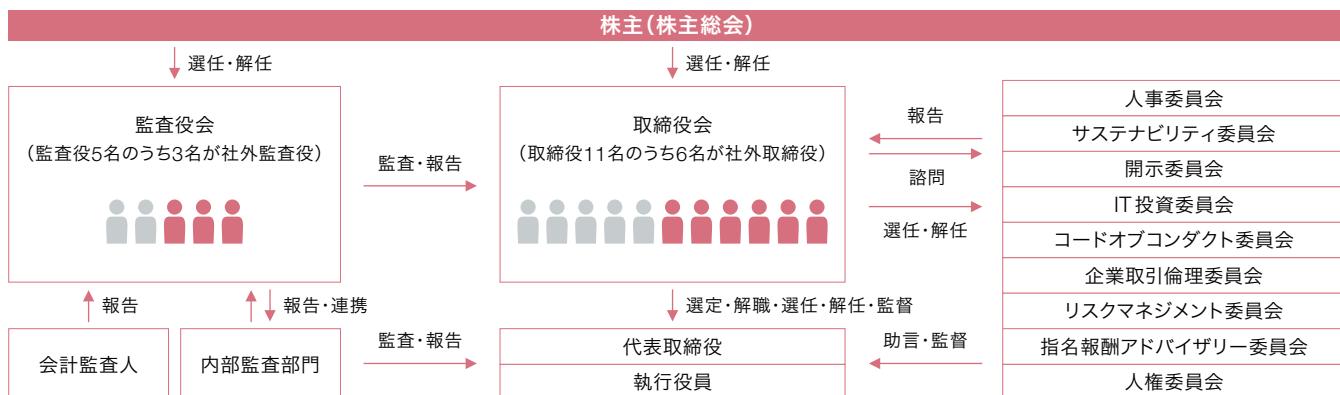
取締役の過半数を社外取締役とすることで、代表取締役と執行役員の業務執行を監督する機能を強化しています。また、実質的かつ活発な審議により、的確で迅速な意思決定ができるよう、当社の業務執行、経営戦略に特に必要とされる各分野の専門的な知識、経験、能力を有する社内外のメンバーで、バランス良く構成しています。2025年8月期は、計13回取締役会が開催され、取締役の出席率は99.2%でした。資金計画・運用方針の承認、グループ管理体制強化の取り組み、情報セキュリティに関する課題と対策などの討議や決議を行いました。取締役会の実効性向上のため、各取締役と監査役に対して、アンケートを毎年実施しています。近年では、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)

	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				●	
	岡崎 健 オブザーバー	●	委員長	●					●
	柳井 一海	●							
	柳井 康治 委員長								
社外取締役	塙越 大介			オブザーバー					●
	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 豪	●						●	
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 ●				●				●
	樺谷 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。

## GOVERNANCE

### 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と、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、ペイシャンスキーバタルグループ(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



くるまと 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



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



くに べ たけし  
**國部 翔**

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

## GOVERNANCE

### 取締役からのメッセージ



おかざき たけし  
**岡崎 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)プラスティ代表取締役、当社グループ上席執行役員兼CFO



つかこし だいすけ  
**塙越 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を取り組んでいます。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開く企業は、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)ダイワク社外取締役



かしたに たか お  
**樋谷 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としての経験、会計士、税理士としての助言も含め、社外監査役の枠に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。樋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くよう、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**



た なか ともひろ  
**田中 智大**

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

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