

「LifeWear = 新しい産業」説明会

2025/11/19

株式会社ファーストリテイリング
取締役 グループ上席執行役員

柳井 康治

皆さまこんにちは。柳井康治です。

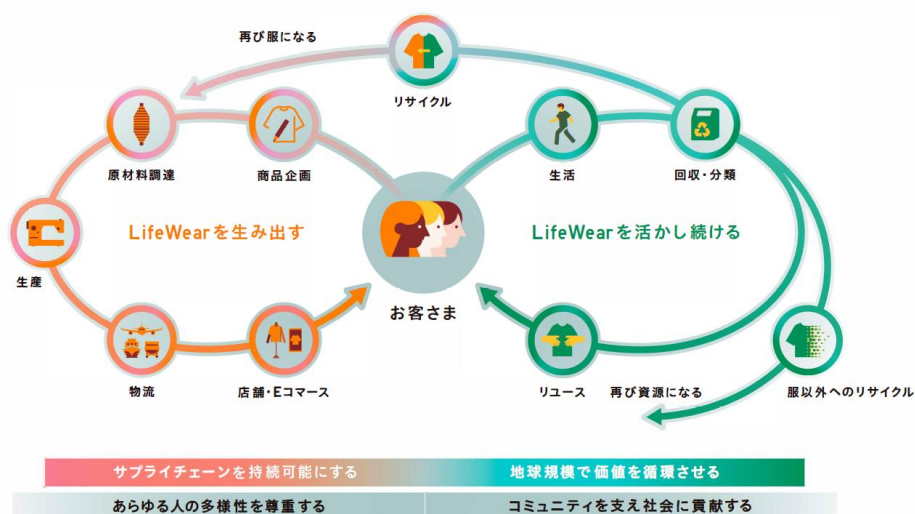
本日はお集まりいただき、ありがとうございます。

サステナビリティ説明会は、2021年から始めて、今回で5回目となります。

前半は私たちから、サステナビリティ活動の進捗やトピックをご説明し、
後半は皆さまとの質疑応答の時間としています。

どうぞよろしくお願いいたします。

LifeWear = 新しい産業



改めての説明になりますが、こちらが私たちがめざすビジネスモデルです。

私たちは、LifeWearというコンセプトを大切にした服づくりを行い、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきたいと考えています。

LifeWearを生み出す過程で、お客様が本当に必要とするものだけを作り、運び、販売することを追求すると同時に、お客様に安心してお買い物いただくために、環境と人権に配慮したサプライチェーンの構築を着実に進めています。

また、LifeWearを活かし続けるために、リデュース・リユース・リサイクルの観点から循環型ビジネスへの移行を加速しています。

主な取り組みと進捗

● LifeWearを生み出す

温室効果ガス（GHG）排出量の削減推進（第2部でご紹介）

持続可能な成長に向けたサプライチェーンの構築

● LifeWearを活かし続ける

RE. UNIQLO STUDIO、古着プロジェクト

● あらゆる人の多様性を尊重する

ダイバーシティの推進：女性管理職・日本国籍以外の管理職比率

● コミュニティを支え社会に貢献する

社会貢献活動：寄付や寄贈の実績、PEACE FOR ALL、難民支援



ここからは、私たちの活動について、主な取り組みや進捗状況をお伝えします。

今回は、温室効果ガス排出量や環境負荷の低い素材の調達など、GHG排出量削減の推進については、第2部で掘り下げてお話ししますので、第1部ではご覧のトピックについて、ご報告します。

持続可能な成長に向けたサプライチェーンの構築

● 強固なパートナーシップの拡大

- ・ 少数の縫製工場・素材工場と築いた長期的なパートナーシップが取り組みの基盤
- ・ パートナーシップを上流工程に拡大し、主要素材の自社指定農場・牧場からの調達にも挑戦
- ・ オーストラリアでウールを指定農場から調達するプロジェクトを開始
- ・ 生産プロセスに加えて、物流領域など、より広いバリューチェーンにモニタリングの対象を拡大

まず、持続可能な成長に向けたサプライチェーンの構築についてです。

第2部や第3部で詳しくご紹介しますが、
当社は、信頼できる少数の縫製工場や素材工場と長年にわたり
強固なパートナーシップを築いてきました。

この関係を基盤に、環境や人権への対応など、サステナビリティの取り組みを進めてきました。
現在は、こうしたパートナーシップをさらに上流工程まで広げ、
最適な原材料の持続可能で安定した調達をめざしています。

2025年はウールでも取り組みを始め、
オーストラリアでウールを指定農場から調達するプロジェクトに挑戦しています。
一部の指定農場ではトライアル監査を実施し、動物福祉、環境、人権・労働安全の観点で、
深刻な課題がないことを確認しています。

さらに、生産プロセスに加えて、より広いバリューチェーンにモニタリングの対象を拡大しています。
2024年8月期は、一般的に人権リスクが高いとされる建設および物流の分野や
什器やマネキンなどの店舗資材の分野でパイロット・アセスメントを実施しました。
この結果に基づき、それぞれの分野のリスクに応じた
人権デューディリジェンス体制の構築に取り組んでいます。
また、物流領域では、物流倉庫での労働環境の定期監査を開始しています。

持続可能な成長に向けたサプライチェーンの構築

- トレーサビリティの強化
 - ・ 最終商品から原材料レベルまでサプライチェーン全体を可視化
ユニクロ、ジーユー：全商品の主素材
 - ・ 紡績工場に対する監査を綿からカシミア、ウールへ展開
 - ・ 品質、調達、生産体制、環境・人権対応の自社基準を全工程に適用

トレーサビリティについても引き続き強化しています。
原材料レベルで商流を把握し、品質などの生産管理と、
サステナビリティの双方で自社基準を全工程に適用することで、
サプライチェーン全体を管理する体制の構築を進めています。

2023年には綿商品を対象に紡績工場を特定し、定期監査を導入しました。
2024年にはカシミア100%商品の生産に携わるサプライヤーを特定し、
2024年秋冬商品から、洗毛工場と紡績工場への定期トレーサビリティ監査を導入しています。

こうした挑戦を主要ブランドであるユニクロの綿商品からはじめ、
現在は他のブランドや他の素材にも取り組みを広げています。

「LifeWearを活かし続ける」ビジネスを実現するため、挑戦を継続

- 「RE. UNIQLO STUDIO」は22の国と地域、63店舗まで拡大（2025年8月末）
- 古着プロジェクトは日本国内3店舗でのトライアルを継続



▲2025年9月にオープンした
ベルギー Meir店の「RE. UNIQLO STUDIO」



▲ユニクロ 前橋南インター店での古着販売

続いて「LifeWearを活かし続ける」取り組みです。

私たちは、お客様に買っていただいた商品を1日でも長くご愛用いただくこと、そして服を様々な形で活かし続けることがサステビリティにつながると考えています。

お客様から不要となった服を回収し、
難民・避難民の方々へ寄贈する取り組みを継続していることに加え、
服のリペアやリメイクサービスを提供する「RE. UNIQLO STUDIO」を、
2025年8月末までに22の国と地域、63店舗まで拡大しています。

また古着プロジェクトは、日本の3店舗でのトライアル販売を継続しています。
ビジネスを拡大するためには、安定した調達など、まだまだ課題はありますが、
商品の企画・生産から、服のリユース、リサイクル、アップサイクルまで
すべての工程を自社でコントロールできるビジネスモデルへと進化を続けていきます。

ダイバーシティ推進

グローバルの女性管理職比率

	2030年8月期 目標	2025年8月期 実績
海外各事業会社を含む グループ全体の管理職*	50%	45.5%
うち、執行役員(Global)	30%	9.3%

日本国籍以外の管理職比率

	2030年8月期 目標	2025年8月期 実績
海外各事業会社を含む グループ全体の管理職*	80%	53.6%
GHQ機能の管理職*	50%	34.9%
うち、執行役員(Global)	40%	16.7%

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

- ・ グループの経営幹部となれる女性や外国人を積極的に採用、国籍や経験に関わらず挑戦心や新しい発想をもつ人材を経営層や要職に抜擢し、適正な評価と必要な支援を行うことで、成長を積極的にサポート
- ・ 多様な人材が安心して働くためにさまざまな施策を推進
- ・ 「ダイバーシティ & インクルージョン（D&I）課題解決会議」を開催し、多様性促進の意義やD&I推進体制を議論

次にダイバーシティ推進についてです。

グローバルでの女性管理職の比率は、2025年8月期は45.5%と昨年から0.6ポイント減少しています。日本国籍以外の管理職比率についてもグローバル全体で53.6%と昨年比で1.9%減少していますが、GHQ機能における比率は34.9%と前年比で2.1%上昇しています。

私たちは、2030年までにグローバルで女性管理職比率50%、日本国籍以外の管理職比率80%という目標を掲げております。しかし、この数字を達成することだけを目的としているわけではありません。一時的な指標の変動にとらわれず、長期的な視点で、着実に取り組みを進めることを重視しており、グループ全体の多様性促進の取り組みや推進体制の強化に努めています。

2025年には新たに、「ダイバーシティ & インクルージョン（D&I）課題解決会議」を立ち上げました。この会議には経営者や担当役員が参加しており、LifeWearの考え方に基づいた服づくりの基盤としての多様性促進の意義や実効性あるD&I推進体制のあり方について検討しています。

社会貢献活動 まとめ

- 当社グループ、ファーストリテイリング財団、柳井正財団、柳井ファミリーの合計の実績

		2023年8月期	2024年8月期	2025年8月期
受益者数	難民・社会的に脆弱な立場の方々や次世代、文化芸術、スポーツの分野を通じて年間1,000万人を支援	182万人	▶ 234万人	▶ 485万人
衣料支援	年間1,000万着の衣料支援を全世界で実施	530万着	▶ 477万着	▶ 594万着
社会貢献活動費	ファーストリテイリンググループ、FR財団、柳井正財団、個人を含め年間100億円規模の社会貢献活動を実施	54億円	▶ 82億円	▶ 123億円

次に社会貢献活動についてお話いたします。

ファーストリテイリングは、あらゆる人の生活を豊かにする「究極の普段着」というLifeWearのコンセプトに基づき、服の事業を通じた社会貢献活動をグローバル規模で拡大し、社会の安定と持続的発展に寄与するため、さまざまな社会貢献プロジェクトを進めています。

2025年8月期の実績は、受益者数は485万人となり、594万着の衣料支援を実施しました。また、社会貢献活動費は123億円となりました。主なものは柳井正財団による海外奨学金プログラムや柳井正個人による京大のがん免疫、iPS細胞の研究に関する寄付、ユニクロにおけるThe Heart of LifeWearや、この後ご説明するPEACE FOR ALLプロジェクト等への寄付です。

PEACE FOR ALL ユニクロ UNIQLO



コラボレーター数

48 組

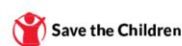
Tシャツ販売枚数

8,626,880枚

Tシャツ販売による寄付金総額

2,588,064,000 円

(2025年8月末時点)



社会貢献活動の一つとして、ユニクロでは「PEACE FOR ALL」プロジェクトを継続しています。

世界の平和を願うユニクロの想いに賛同した著名人がボランティアでデザインしたTシャツを全世界で販売し、利益の全額を、パートナーシップを結んだ3団体に寄付するプロジェクトです。

これまでに48組のコラボレーターにご参加いただき、
2025年8月末までに、Tシャツ販売は862万枚、寄付総額は25億円を超えました。

大阪・関西万博でのPEACE FOR ALL Tシャツの期間限定販売



2025年6月、大阪・関西万博の国連パビリオンでは、
期間限定で「PEACE FOR ALL」の取り組み紹介や新コレクションの販売を実施しました。

累計7日間でのTシャツ販売枚数は、
同期間における全世界ユニクロ店舗の中で最も多い販売枚数となり、
「世界の平和を願ってアクションする」というPEACE FOR ALLのコンセプトが、
多くのお客様に受け入れられています。

PEACE FOR ALLによる支援

● ユニクロとしてインド初となる、職業訓練センターの設立

- ・ 今後ユニクロがインドで継続的に行っていく社会貢献活動の第一歩として、ブラン・インターナショナルと共同で設立
- ・ 就業機会に恵まれない若者たちへ実践的なトレーニングやビジネスのスキルを学ぶ機会を提供、最終的には就労に繋げることをめざす



● 緊急人道支援としてシリア難民の支援に120万米ドルを拠出

- ・ 2024年12月のアサド政権崩壊後、シリアの故郷への帰還を願う難民がいる一方、帰還先の状況は依然として不安定
- ・ シリア難民の自主的な帰還プロセスを支援するとともに、生活の再建に向けた重要な局面をサポートするため、現地で支援活動を行うUNHCRに120万米ドルを拠出

皆様の「Tシャツを買って、着る」というアクションによってお預かりした寄付金は様々な形で、すべての人が安全に暮らせる未来と、世界の平和を願う活動につながっています。

例えば、今年3月にユニクロはブランインターナショナルと共同でインドで職業訓練センターを設立しました。

急速に進化する今日の雇用市場における若者たちの活躍をサポートするため、必要なスキルを学ぶ機会を提供します。

将来的にはスキルの習得だけでなく、それらを生かした就労機会に繋げることをめざしています。

また、緊急人道支援として、UNHCRのシリア難民の帰還支援プロジェクトに約120万米ドルを拠出しました。

帰還先の状況が依然として不安定な状況において、シリア難民の自主的な帰還プロセスを支援するとともに、生活の再建に向けた重要な局面をサポートするために使われます。

加えて、先日10月20日に開催されたThe Heart of LifeWear メディア説明会で発表した50万着のヒートテックの寄贈も予定しております。

ファーストリテイリングの難民支援活動

1.緊急支援



2.衣料支援



3.自立支援



4.雇用支援



13

最後に、当社が継続的に取り組んでいる難民支援についてです。
ファーストリテイリングは2006年から、世界の難民・国内避難民を支援するため、
UNHCRと協業してきました。

グローバルに展開する服のビジネスの基盤を活かし、
紛争や災害などによって難民となってしまった方々に対する緊急支援や衣料支援に加え、
教育や専門技術を身につけるトレーニングの提供などを通じた自立支援や雇用支援など
包括的な難民支援を行っています。

新しい難民支援の形

- 創設パートナーとして「Displacement Film Fund（難民映画基金）」への支援を開始



▲2025年1月、ロッテルダム国際映画祭における基金創設発表
（左から）クレア・スチュワート、タマラ・ダチシビリ、ヴァーニヤ・カルヤチ、ワ
ド・アル＝カテブ、ウズマ・ハサン、ヨナス・ボヘル・ラスムセン、ケイト・ブラン
シェット、柳井康治



▲支援を受ける映画制作者
（左から）ハサン・カッタン、マリナ・エル・ゴルバチ（撮影：Rafal Nowak）、モハンマド・ラスロフ、シャ
ルバス・サダト、モ・ハラウェ

2025年1月からは、新たな難民支援の形として、映画を通じた支援も開始しました。

難民映画基金は、俳優、プロデューサーであり、
UNHCR親善大使であるケイト・ブランシェット氏と、
運営パートナーであるロッテルダム国際映画祭のヒューバート・バルス基金が、
共同で創設した基金です。
故郷を追われた映画制作者やこれまでに難民の体験をリアルな物語として伝えてきた、
実績ある映画制作者の活動を支援・助成するために、設立されました。

ユニクロは創設パートナーとして同基金を支援しており、
難民の映画制作者の支援を通じて、「MADE FOR ALL」の理念と、映画の力を融合させ、
より多くの人々に難民の物語を届けることで、難民問題へ関心を高める機会を創出していきます。

世界の難民危機は、決して見すごすことのできない規模に達しており、
現在では地球上の67人に1人が、紛争や戦争、迫害により避難を強いられています。
こうした難民問題の解決に向けて民間企業が果たせる役割は大きく、
UNHCRのグローバルパートナーであるファーストリテイリングは、
今後も難民支援活動の継続とさらなる貢献をしていきます。

株式会社ファーストリテイリング
グループ執行役員

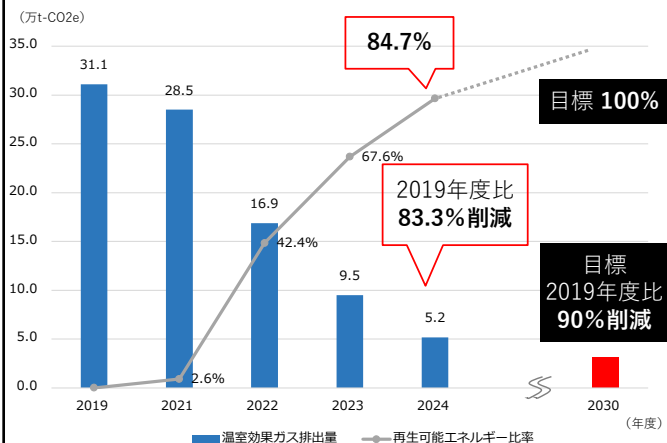
新田 幸弘

こんにちは。
ファーストリテイリング グループ執行役員の新田です。

私からは、当社及び当社のサプライチェーンで、
温室効果ガス排出量の削減を推進する取り組みについて、ご説明いたします。

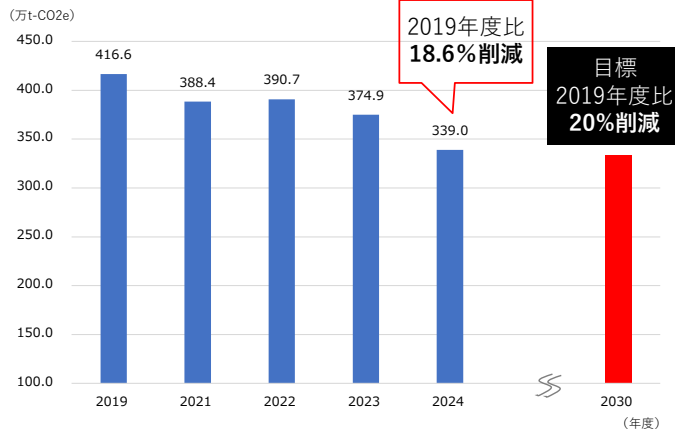
温室効果ガス排出量削減や再生可能エネルギーへの切り替えが順調に進捗

SCOPE 1,2: 店舗やオフィスでの排出量・再エネ比率



* Scope2はマーケットベース

SCOPE 3: サプライチェーンの排出量



* 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

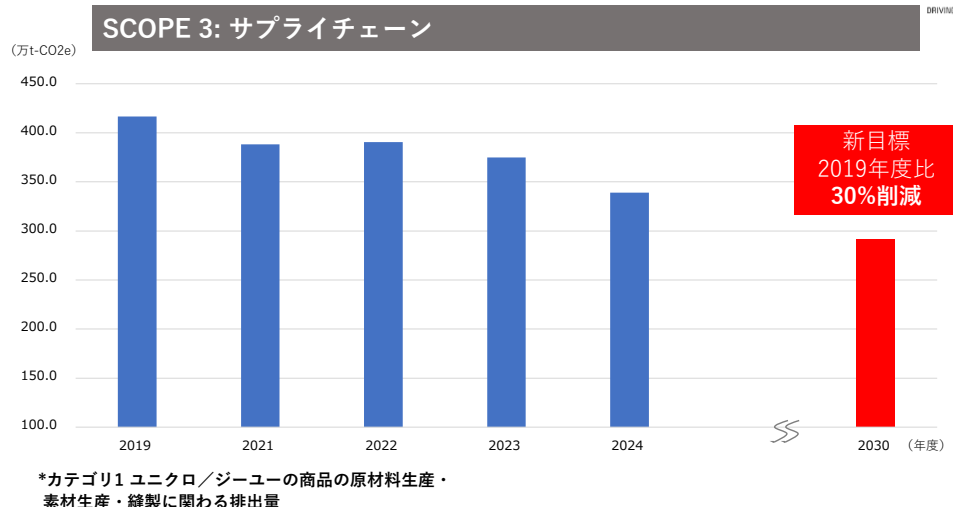
まず、温室効果ガス排出量削減の進捗状況について、お伝えします。

2024年8月期の店舗やオフィスでの温室効果ガス排出量は2019年8月期比で83.3%削減となり、2030年8月期までに90%削減する目標に対して、順調な進捗となっています。

自社の店舗やオフィス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月期には84.7%まで高まりました。

また、2024年8月期のサプライチェーンにおける温室効果ガス排出量は、同18.6%削減となり、2030年8月期までに20%削減する目標の達成が目前となっています。

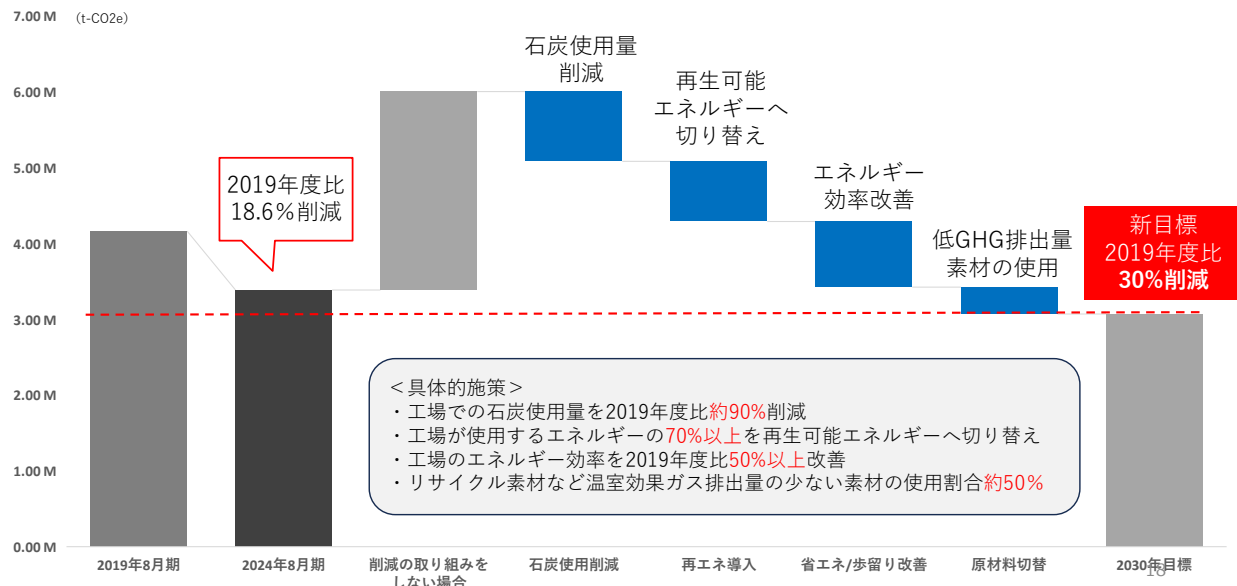
SCOPE 3での温室効果ガス排出量削減目標を30%に引き上げ



サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量の削減が前倒しで進捗していることを受け、このたび、2030年8月期までの削減目標を、20%から30%に引き上げました。

この新たな目標もSBTイニシアティブより、パリ協定が求める水準と整合した、温室効果ガス排出削減目標である、「SBT (Science Based Targets)」として認定されています。

新目標の達成に向けたロードマップ



新たな目標を達成するためのロードマップをこちらのページでお示ししています。

2030年に売上収益が現在の2倍程度に拡大することを前提に、生産枚数とそれに伴う温室効果ガス排出量を試算しています。その想定のもとで、増加する見込みの温室効果ガス排出量を大幅に削減し、2019年8月期比で30%の削減をめざします。

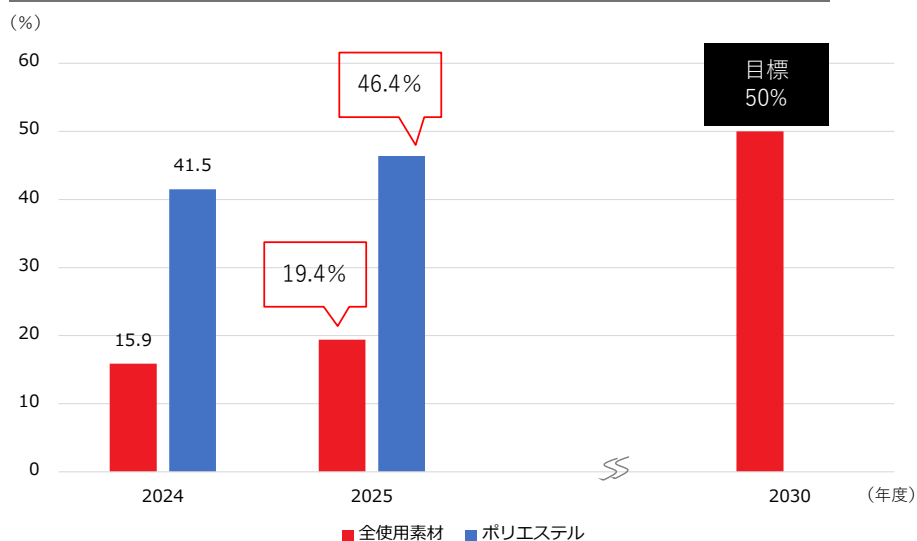
30%削減を実現するため、工場での具体的な施策としては、石炭使用量を2019年度比約90%削減、使用するエネルギーの70%以上を再生可能エネルギーへ切り替え、エネルギー効率を2019年度比50%以上改善することをめざします。

また原材料では、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割合を約50%まで高める目標の達成に向け、引き続き取り組みを進める計画です。

なお、ロードマップは、現在のサプライチェーンや生産枚数予測を元に行っているため、適宜見直しを行っていく予定です。

温室効果ガス排出量の少ない素材への切り替えが進む

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



リサイクル素材など温室効果ガス排出量の少ない素材への切り替えは、着実に進んでいます。

2030年度までに約50%まで高める目標の達成に向け、
2025年8月期の商品では、当社グループの全使用素材に占める使用割合は19.4%、
特に導入が進んでいるポリエステルでは同46.4%に達しています。

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

LifeWearを作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
- ・サステナブル素材の定義・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

ここからは、温室効果ガス排出量削減の取り組みについて、具体的にご説明いたします。

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、温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。

次のページから、それぞれの領域についてご説明いたします。

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

LifeWearを作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
- ・サステナブル素材の定義・採用

LifeWearをお届けするための環境負荷を低減する

LifeWearをお客様のニーズに合わせてご提供する

LifeWearを長くご使用いただき、最後まで活用する

まず、「LifeWearを作るためのすべての原材料を持続可能にする」です。

LifeWearを作るためのすべての原材料を持続可能にする

- 持続可能な原材料調達を実現

- ・最適な品質・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、環境負荷の低減の両立を重視

- ・私たちが求める素材の基準をより明確に定義。取引先工場にも同一の基準、価値観を共有し、私たちと同じ目線で持続可能な原材料調達にともに取り組む体制を強化

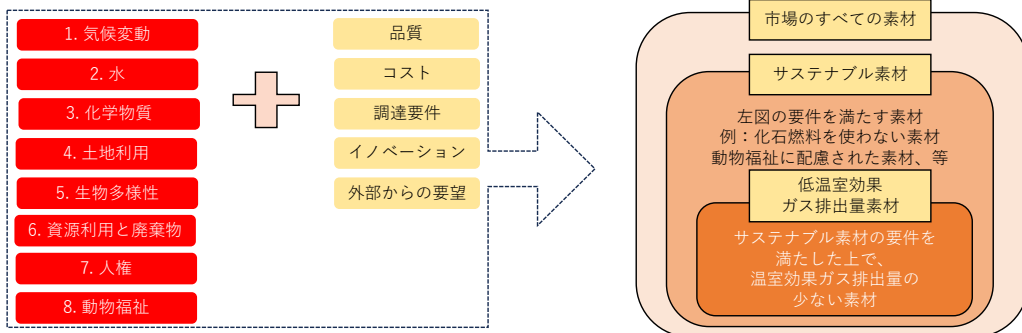
原材料調達において、当社が重視しているのは、最適な品質・価格、安定的な供給量の担保だけでなく、サプライチェーン全体における人権の尊重と環境負荷の低減を両立することです。

この実現のために、サプライチェーンの最上流から自社で管理することに挑戦すると同時に、私たちが求める素材の基準をより明確に定義することで、取引先工場にも同一の基準、価値観を共有し、私たちと同じ目線で持続可能な原材料調達にともに取り組む体制を強化しています。

LifeWearを作るためのすべての原材料を持続可能にする

● 「サステナブル素材」を再定義

- ・温室効果ガス排出量の削減効果が確認された素材に加え、動物愛護や土地利用、生物多様性などの観点でも配慮した素材の利用を拡大していく方針
- ・リジェネラティブコットン（環境再生農法綿）は、「サステナブル素材」として使用可能になった素材の1つ。従来のコットンに比べて温室効果ガス排出量の削減を期待



23

今年の9月に、当社として定める「サステナブル素材」を再定義した、新たな原材料調達ガイドラインを定めました。
新たな基準では、温室効果ガスの排出量に加え、水使用量や生物多様性、人権、動物愛護などの観点から、素材ごとに定性的・定量的に考慮すべき基準を明確化しています。

これにより温室効果ガス排出量の削減効果が確認されている素材の採用が拡大することに加え、動物愛護や土地利用、生物多様性などの観点でも配慮した素材の利用を拡大していく方針です。

環境再生農法で栽培されたコットンである、リジェネラティブコットンは、「サステナブル素材」として使用可能になった素材の1つです。
一定の収穫量を保ちながら、農地の土壌を健全に維持するだけでなく、土壌を修復しながら自然環境の回復に繋げることをめざす農法で栽培され、従来のコットンに比べて温室効果ガス排出量の削減が期待されています。
実際に、約2割の削減が確認された評価事例もあり、今後積極的に商品への採用を進めていく計画です。

新基準は、今後、順次、取引先工場にも共有するとともに、主要な素材を中心に、「サステナブル素材」調達の個別目標を設定し、導入を加速していきます。

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

LifeWearを作るためのすべての原材料を持続可能にする

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

LifeWearを長くご使用いただき、最後まで活用する

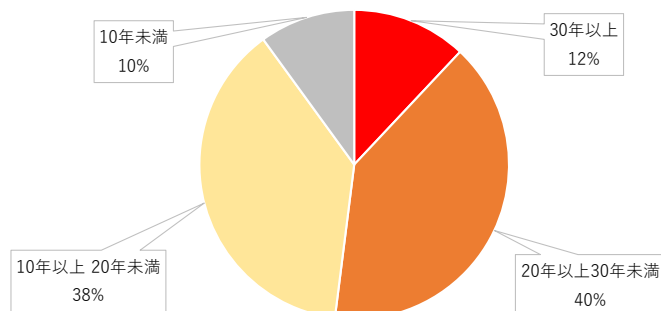
次に、「LifeWearをお届けするための環境負荷を徹底的に低減する」です。

LifeWearをお届けするための環境負荷を低減する

- 取引先工場と一体で、温室効果ガス排出量の削減を推進

- ・工場との長く、強固なパートナーシップが基盤

ユニクロのサプライヤー上位40社 取引期間



25

これまでもお伝えしてきましたが、当社は少数の取引先工場との、長年にわたるパートナーシップを基盤とし、商品の生産を行っています。ユニクロが商品生産を委託しているサプライヤーの上位40社のうち、90%が10年以上、52%は20年を超える取引関係があります。

このパートナーシップが基盤となり、取引先工場とは、事業の拡大や品質の向上への強い思いを共有するとともに、サステナビリティの考え方についても共感し、温室効果ガス排出量の削減に一体となって取り組んできました。

取引先工場は、サステナビリティへの高い意識を持ち、環境負荷の低い設備の導入や、効率的な生産体制への見直しに主体的に取り組んでいただいています。当社の目標達成に向けて、工場との密なコミュニケーションを行い、Win-Winの関係を構築することを、特に重視しています。

LifeWearをお届けするための環境負荷を低減する

- 取引先工場と一体で、温室効果ガス排出量の削減を推進

- ・プロジェクトを開始した2021年に、環境パフォーマンスの評価ツール（Higg FEM）をほぼすべての縫製工場・素材工場に導入し、エネルギー使用量を把握できる体制を整備。各工場と2030年までの温室効果ガス排出量削減計画を策定
- ・3カ月ごとに工場から進捗報告、多頻度な工場訪問により進捗を確認。1年ごとに計画を見直し
- ・課題解決のためのサポートを実施
例：ボイラーの調達先を紹介し、高効率かつ小型のボイラーの導入、再生可能エネルギーベンダーの紹介、工業団地のエネルギー源を、石炭からバイオマスへ切り替える働きかけ

工場との具体的な取り組みとしては、プロジェクトを開始した2021年に、アパレル業界の工場における、環境パフォーマンスの評価ツールを、ほぼすべての縫製工場と素材工場に導入し、各工場のエネルギー使用量を把握できる体制を整えました。把握したデータに基づき、各工場と2030年までの温室効果ガス排出量削減計画を策定しました。

生産量や商品構成に応じて、温室効果ガス排出量も変動するため、3カ月ごとに工場からの進捗報告を受けるとともに、可能な限り自分たちでも工場を訪問しながらその計画の進捗を確認することに加え、工場の現状や課題に応じた計画の見直しを1年ごとに実施してきました。

また、課題が見つかった際には、解決するためのサポートも実施しています。例えば、ボイラーの調達先を紹介することで、高効率かつ小型のボイラーの導入を実現したことや、再生可能エネルギーベンダーの紹介、工業団地のエネルギー源を、石炭からバイオマスに切り替える働きかけも実施しています。

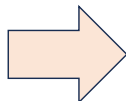
LifeWearをお届けするための環境負荷を低減する

- エネルギー診断により、さらなる排出量削減を後押し

- ・ エネルギー診断は、当社が資金を負担。工場での過剰なエネルギー使用の原因の特定と、その解消により、工場の運営コストの削減を両立



▲工場での省エネルギー診断



診断を踏まえ、石炭使用の段階的な廃止や設備の刷新などのアクションプランの策定と、その実行に着手

2025年からは、エネルギー使用量の削減に向けた支援として、一部の工場に対して、専門家によるエネルギー診断を実施しています。

エネルギー診断は、当社が資金を負担し、工場での過剰なエネルギー使用の原因の特定と、それを解消することで、工場の運営コストの削減を両立することができます。

すでに診断を実施した工場では、診断を踏まえ、石炭使用の段階的な廃止や設備の刷新などのアクションプランの策定と、その実行に着手しており、具体的な取り組みが進んでいます。

LifeWearをお届けするための環境負荷を低減する

- 工場から店舗・ECまで、すべての工程で輸送効率の向上に取り組む
 - ・ 船輸送（工場→各国・各地域の倉庫）
出荷日や希望納期に近いものを1つのコンテナに集約し、コンテナ本数を年間で約15%削減
 - ・ 国内輸送（倉庫→各店舗、EC）
有明プロジェクトを通して、配送効率の向上を図る
例：店舗での荷受け時間の拡大、立地が近い店舗向けの共同配送、配送用段ボール箱の積載効率向上
 - ・ 一部の国・地域向けでは、船の燃料にバイオ燃料を使用
物流業界の温室効果ガス排出量削減を推進する国際NPO「Smart Freight Centre(SFC)」に加盟し、取り組みを推進

また、物流領域でも、輸送の効率向上を図ることで、温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。

工場から各国・各地域への船輸送では、商品を集約することで、コンテナ本数を年間で約15%削減しています。

倉庫から店舗への国内輸送においても、有明プロジェクトを通して、配送効率の向上を図っています。

また、一部の国・地域向けでは、船の燃料にバイオ燃料を使用することや、物流業界の温室効果ガス排出量削減を推進する国際NPO「Smart Freight Centre（SFC）」に加盟することで、取り組みを推進しています。

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

LifeWearを作るためのすべての原材料を持続可能にする

LifeWearをお届けするための環境負荷を低減する

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

次に、「LifeWearをお客様のニーズに合わせてご提供する」です。

LifeWearをお客様のニーズに合わせてご提供する

- 有明プロジェクトで、「無駄なものを作らない、運ばない、売らない」ビジネスを追求
 - ・ 2025年8月期は4期連続で過去最高の業績を達成。在庫回転率は3.2回転へ上昇、値引率もさらに改善
 - ・ サプライチェーンの温室効果ガス排出量30%削減の新目標は、従来の目標に比べて、2030年8月期の売上前提は引き上げた一方、生産枚数前提は減少
 - ・ より高効率なビジネスへの進化と同時に、温室効果ガス排出量の削減を進め、事業の拡大と環境負荷の低減を高い水準で両立することをめざす

私たちが全社改革として進めている有明プロジェクトでは、「無駄なものを作らない、運ばない、売らない」を実現し、この改革を進めることで、事業成長とサステナビリティを両輪で推進することをめざしています。

具体的な取り組みは昨年の説明会でお話しましたので割愛しますが、2025年8月期は4期連続で過去最高の業績を達成し、事業はさらに拡大しました。同時に、在庫回転率は3.2回転へ上昇、値引率もさらに改善しています。

これを背景に、サプライチェーンの温室効果ガス排出量の削減目標の引き上げに伴い、2030年8月期の売上前提を大幅に引き上げておりますが、生産枚数の前提は減少しています。より高効率なビジネスへの進化と同時に、温室効果ガス排出量の削減を進め、事業の拡大と環境負荷の低減を高い水準で両立することをめざします。

LifeWearをお客様のニーズに合わせてご提供する

● サプライチェーンでの温室効果ガス排出量を可視化

- ・ 工場、原材料、物流の各領域で、排出量の実績と予測を可視化
- ・ 工場の温室効果ガス排出量削減計画の見直しを、よりタイムリーかつ高精度に実施
- ・ 温室効果ガス排出量の情報と、生産の意思決定が連動できる体制を整備
- ・ 今後はシステムをScope 1,2にも応用し、サプライチェーンでの管理体制を強化



31

有明プロジェクトでめざすビジネスを推進するうえで、取引先工場とは、販売計画や生産の計画と進捗、輸送計画の情報を互いに共有するなど、相互にシステムで連携できる体制を構築してきました。

2025年8月期には、従来のシステムに、工場での温室効果ガス排出量を確認できる機能を追加したことで、工場、原材料、物流の各領域での排出量の実績と予測が可視化できるようになりました。

この体制が整備されたことにより、使用する原材料の方針策定や、工場の温室効果ガス排出量の削減計画の見直しをよりタイムリーに、かつ精度高く実施できるようになり、サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量の情報と、生産の意思決定が連動できる体制が整備されています。

今後は、自社の店舗やオフィスへのシステムの応用を進め、サプライチェーン全体での、より正確かつ実効性のある管理体制を強化していきます。

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

LifeWearを作るためのすべての原材料を持続可能にする

LifeWearをお届けするための環境負荷を低減する

LifeWearをお客様のニーズに合わせてご提供する

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

最後に、「LifeWearを長くご使用いただき、最後まで活用する」です。

LifeWearを長くご使用いただき、最後まで活用する

- LifeWearの考え方とお客様評価がマッチ
 - ・ お客様への調査では、UNIQLOの服は、お客様に長く着用されている結果
 - ・ 「着心地の良さ」「シンプルさ」「洗えること」「動きやすさ」に対して高評価

<日本のお客様調査データ>

5年以上着用年数	UNIQLO	他ブランド平均
Tシャツ	30.7%	17.7%
ニット	32.3%	17.9%
ジーンズ	46.0%	31.6%

n=600、20-59歳の方を対象

33

私たちは、お客様に満足して長く着られる服を作ることが一番サステナブルだと考えています。

こちらは、2025年7月に、日本のお客様を対象に、商品の着用年数について、調査を行った結果です。

Tシャツやニット、ジーンズを対象に調査を行ったところ、いずれの商品についても、5年以上着用すると答えたお客様が、UNIQLOは他のブランドの倍程度となりました。また、同じ調査にて、UNIQLOの商品を着用する理由をお聞きしたところ、「着心地の良さ」や「シンプルさ」「洗えること」「動きやすさ」といった点が高く評価される結果となりました。

LifeWearのコンセプトとお客様の評価がマッチしていることを確認できる結果だと考えています。

お客様ニーズの変化への対応



▲エアリズムキャミソール



▲ドライEXボロシャツ



▲感動パンツ

▲エアリズムコットン
オーバーサイズTシャツ▲極暖ヒートテックカシミア
ブレンドタートルネックT

▲ブロックテックパーカ



▲ポケットダブルUVカットパーカ



▲ウォームイージーパンツ

長く着ていただける服を作る上で、大切にしている要素の1つが、お客様の声です。酷暑や暖冬、激しい寒暖差など、気候変動によりお客様のニーズが変わっている中で、そのようなニーズに対応できる商品も増加しています。

また、先ほど柳井康治からご説明した通り、「LifeWearを活かし続ける」ビジネスへの挑戦も継続しています。服の回収や寄贈、「Re. UNIQLO STUDIO」の拡大に加え、古着販売のトライアルも行っており、今後のさらなる展開の拡大に向けて、検討を進めています。

事業の拡大と温室効果ガス排出量の削減を両立

35

今後も、取引先工場と一体となった取り組みを推進し、
事業の拡大と温室効果ガス排出量の削減の取り組みを両立していきます。

取引先工場とともに、今回水準を引き上げた2030年目標を確実に達成することに加え、
長期的には、2050年までにバリューチェーン全体でのネットゼロを実現することをめざします。

ありがとうございました。

迅銷(中国)商貿有限公司
法人営業部 リーダー

馮 尚紅

ファーストリテイリングチャイナのヒョウと申します。

よろしくお願いいたします。

自己紹介

- ・ フリースブームでユニクロを知り、2001年に日本でユニクロ入社
- ・ 生産部品質チームで長年ユニクロの品質管理に従事
- ・ 現在は、工場との連携や従業員教育にも携わる



まず、簡単に自己紹介をさせていただきます。

私は大阪で働いていた2000年ごろ、フリースブームでユニクロを知り、その高い品質に興味を持って、2001年に日本のユニクロに入社しました。その後、生産部の品質チームで長くユニクロの品質管理に携わってきました。

現在は、ものづくりの経験を活かして中国で、工場と販売やマーケティングをつなぐ役割、商品知識を中心にした従業員教育にも携わっています。

私からは、ユニクロの品質やサステナビリティの取り組みの基盤になる工場とのパートナーシップを、私たちが生産現場でどのように実践しているかをお話しさせていただきます。

生産部の6大要素



38

はじめに生産部の役割をご紹介します。

ユニクロ生産部は、生産プロセスにおける品質・納期・コストの管理に加え、商品開発、サステナビリティに責任を負っています。

工場の労働環境や温室効果ガス排出量削減などサステナビリティの取り組みも、生産部門の重要な責任のひとつです。

MDやR&D、サステナビリティ部など社内各部署と連携し、工場とともにこれらを最高水準で実現することを目指しています。

ユニクロ生産の考え方

“工場と一緒に作る” ≠ 出来上がったものを検品

ユニクロと主要工場の関係性は、発注主と委託先を超えたパートナーシップ

多くの人により良い服を提供するという志を共有する工場と

生産現場で一から一緒にものづくりを推進

ユニクロの品質の基盤になっているのが、独自の生産の考え方です。

一般的に、委託先工場との関係というと、ブランドが工場に発注し、出来上がったものを検品して、その良し悪しをジャッジする、というイメージを持たれると思います。

ユニクロは、“工場と一緒に作る”という考え方です。

ユニクロと主要工場の関係性は、発注主と委託先を超えた、運命共同体ともいえる強固なパートナーシップです。

多くの人により良い服を提供するという同じ志を持った工場と共通のビジョンに向けて生産現場に入り込み、一から一緒にモノづくりを行っています。

この考え方が、ユニクロの高い品質、お客様のニーズに合わせた柔軟な生産体制、サステナビリティの取り組みのベースになっています。

生産部 工場担当者の1週間

- 全縫製工場に専任の生産部担当者を配置
- 担当者は毎週火曜～金曜は工場で生産管理業務に従事
- ものづくりやサステナビリティの課題を現場で特定し、工場とともに解決までを主導

月曜	火曜	水曜	木曜	金曜
生産事務所業務	工場訪問・生産現場管理業務			
	☐ 材料（生地原反、副資材）管理 ☐ 裁断工程管理 ☐ 縫製工程管理 ☐ 洗い工程管理 ☐ 仕上げ工程管理		☐ 商品管理 ☐ 品質管理 ☐ 安全 ☐ 労働時間 ☐ 現場課題の解決	

“工場と一緒に作る”というユニクロ独自の考え方を体現しているのが、生産部工場担当者の働き方です。

全縫製工場には専任の生産部担当者を配置しており、担当者は、毎週火曜から金曜の4日間、各工場を訪問して、生産現場の管理を行っています。

業務は、生産プロセスの管理や品質管理など直接的なものづくりだけでなく、工場の安全や労働時間の管理まで多岐に渡り、工場とともに日々、商品と生産プロセスの改善に取り組んでいます。

品質を支えるユニクロ基準

- 独自の生産管理基準

- ・ 品質と生産プロセスに影響する確認項目を工場とともに基準化
- ・ 生地保管方法から労働時間まで120項目超のチェックリストを整備
- ・ 週次・月次で各項目の状況を確認、工場とともに改善



- グローバル最高水準を目ざす品質・安全管理基準

- ・ 全26の販売国・地域の法律・法規を網羅し、最も厳しい基準をグローバル基準として適用
- ・ 独自基準を含め計400超の試験項目で、堅牢度・物性・安全性・機能性を細かくチェック

ユニクロの品質を支えるもう一つの要素が独自の生産管理と品質管理の基準です。

ユニクロでは、品質と生産プロセスに本質的に影響する確認項目を工場とともに長年かけて基準化しています。

その内容は、生地など材料の保管方法から、工場従業員の労働時間まで多岐に渡ります。これらを120項目を超えるチェックリストとして整備し、生産部の工場担当者が、週次・月次で各項目の状況を確認、工場とともに継続的に改善に取り組んでいます。生産プロセス管理をより精度高く行うため、これらの基準は継続的に見直しを行っています。

生産プロセスだけでなく、作られる生地や商品の品質管理にも独自の厳格な基準を設定して、その順守を徹底しています。

店舗を展開するグローバル26の国と地域の法律・法規を網羅し、その中で一番厳しい基準をグローバル基準として適用しています。

これをユニクロのグローバル品質・安全基準として、400を超える試験項目で確認し、商品の品質や安全性、機能性を担保しています。

LifeWear=お客様に長く愛用いただける服

- ユニクロのものづくりとサステナビリティの根幹
- 長く愛用いただくために品質最優先、品質改善の取り組みを継続

ここまでご紹介した生産管理や品質・安全管理はすべて、お客様に長く愛用いただけるLifeWearを作るための取り組みです。

長く愛用いただくために、ベーシックでタイムレスなデザインと並んで、品質はユニクロ商品の最優先事項です。
そのため、ロングセラー商品についても、継続的に改良・品質改善に取り組んでいます。

その事例を2つご紹介します。

継続的な品質改善－エアリズムUVカットフルジップパーカ



商品概要

- ・ 2015年発売、ユニクロ初の本格UVカット商品
- ・ 紫外線防止、速乾性、接触冷感など複合的な機能性
- ・ リサイクルポリエステル採用、紫外線防止機能の強化、消臭機能付加など継続的に改善
- ・ UVカット商品群は2015年の8アイテムから10年で180超に拡大

開発・改善のチャレンジ

- ・ すべての商品で同水準の風合い、きれいな発色、機能の担保
 - ・ 三者混紡の染色課題を克服、2025年10色展開
 - ・ メッシュ構造でありながらUVカットの機能性を均一に担保
 - ・ 染色、仕上げ段階で生地の変色を厳格に管理
 - ・ 2022年～紫外線保護指数は「UPF50+」表示へ
- ・ VOCを基に、デザインのディテール、仕様を継続的に改善

43

継続的な品質改善の取り組みの一つ目は、エアリズムUVカットフルジップパーカです。

着るUVカット、W's AIRism UVカットフルジップパーカは、2015年にユニクロ初の本格UVカット商品として発売しました。今年で発売10周年になるロングセラー商品です。スポーツユティリティウェアとして開発した商品で、紫外線防止機能がありながら、通気性など複合的な機能性が求められるアイテムです。

その開発は、矛盾との戦いで、既成概念を覆す試行錯誤を繰り返して製品化しました。

生地は合成繊維と再生繊維の3者混紡です。性質の違う3種類の糸を、同じ色に染めるのは非常に難しいのですが、この課題を克服して、きれいな発色を実現しました。ベーシックなニュートラルカラーからパステルカラー、スポーティーなカラーまで展開し、お客様に楽しく選んでいただき、様々な着用シーンに対応できます。

また、ポリエステルは糸の断面が特殊な形状をした「異形断面糸」を採用しており、吸汗速乾の機能があり、汗をかいてもサラッとした肌触りです。

ポリエステル原糸に紫外線防止加工を施すことで、紫外線を吸収、反射でき、高い紫外線防止機能がありながら、洗濯してもその機能性は落ちません。

さらに、ポリウレタンを入れることで生地にストレッチ性を持たせています。

特に、キュプラという貴重な天然原料からできた再生繊維は、「呼吸のできる」繊維と呼ばれ、吸放湿性に優れています。生地組織は「ハニカム」（＝蜂の巣）の形のメッシュとなっていて、外の光は服の中に入らないのですが、服の中の空気は外に出せるという優れた仕組みです。

2022年からは、紫外線防止の表記をUPF40+からUPF50+にアップデート、2023年からは、再生ポリエステルを使用しています。機能性に関しても、2023年から消臭機能加工を施し、商品の機能性はUVCUT、DRY、接触冷感、肌面平滑性、消臭と5つになりました。

デザイン面でも、年々パターンや、仕様のディテールを見直し、継続的に衿や袖口、サムホール、裾、ファスナーなどの仕様や、ポケット裏地などを改良しています。

ポケット裏地は、身頃と同じ生地からメッシュ生地に変更して、より軽やかになりました。

2023年はフードにスムーズに引っ張れるスピンドルコードを採用しています。

さらに、外出時にバッグに携帯されるというお客様の声が多いことから、

持ち運びに便利なパッカブルデザインとなりました。

このように、お客様の声を反映して継続的な品質改善に取り組んだ結果、UVカット商品は多くのお客様に評価いただき、UVカット商品群は、発売当初2015年の8アイテムから10年で180以上のアイテムに拡大しました。

継続的な品質改善－フリース



商品概要

- ・ 1998年ユニクロブームのきっかけとなった代表的ロングセラー商品
- ・ 豊富な生地の種類やカラーと、複合的な機能性（保温、防風、ストレッチ、静電気防止など）でバリエーションの多いアイテム

開発・改善のチャレンジ

【フリースジャケット】

- ・ スポンジフリース採用でふっくらとした軽くて暖かい着心地を実現
- ・ ソフト感を保ったまま毛羽落ちを抑え、最善のバランスを実現
- ・ アンチピリング加工の時間・温度・回数を匠とともに研究

【ウインドブルーフリース リバーシブル フルジップパーカ】

- ・ カットソー素材とマイクロフリースの2枚の異なる生地を縫い合わせ
- ・ 内側に防風フィルムをラミネート、フィルムにもストレッチ性付加
- ・ 裏面のないリバーシブル仕様には高度な縫製技術が求められる

44

次にご紹介する商品はフリースです。

ユニクロは1994年に自社企画のフリースの販売を開始しました。企業努力を通じてそれまでにない手ごろな価格を実現、すべての人が日常的に着用できるアイテムとして提供し、1998年には原宿を中心に日本中でフリースブームが巻き起こりました。

発売から31年、今のユニクロフリースは、豊富な生地の種類で様々なアイテムを展開し、複合的な機能性のある商品群に成長しています。

毛羽の長さの異なったフリースや、ヒートテックフリース、見た目はニットのようなニットフリースも開発し、お客様から大変好評をいただいています。

フリースジャケットには空気を含んだスポンジフリースを採用。生地の厚みは280gから330gにアップし、柔らかい風合いが魅力です。また、フリースのソフト感を保ったまま毛羽落ちを極限まで押さえています。これを実現するために、毛羽落ち防止のアンチピリング加工の時間・温度・回数について、細かく匠とともに研究を重ねました。

結果、毛羽の配列は均一で美しく、1枚でしっかり保温でき、快適感は抜群なアイテムになっています。カラー展開は13色で、素材は100%リサイクルポリエステル使用に進化しています。

次にご紹介するのは、ウインドブルーフリースリバーシブルフルジップパーカです。

この商品は、表地にはシャツのような織り生地風の見た目と質感のカットソー素材を採用しています。また、ポリエステルの複合繊維を使用することでストレッチ性を高めています。

裏面はマイクロフリース生地で、裏表2枚の異なる生地の間に0.009mm極薄ストレッチ防風フィルムをラミネート。薄さとストレッチ性をキープしつつ、防風性も担保しました。

リバーシブルで、表側はクリーンでスポーティーな見た目、裏側はユニクロの代表的な素材の暖かいマイクロフリースを組み合わせた新しい感覚のアウターです。

裾にスピンドルコードが付いていますので、裾にギャザー寄せて着用すると、ショートボマーブルゾンの様に、とても可愛く、カジュアルな着こなしが出来るので、お勧めです。

この商品は、リバーシブル仕様ならではの縫製の難しさがあります。

高度な縫製技術と、ミシンの調整により、しわのない仕上がりを実現しています。

軽やかで暖かいユニクロの代名詞とも言えるフリースは、31年間世界中の消費者に愛されてきた商品です。これからも、ユニクロのフリースの進化にご期待ください。

中国大陸での工場連動マーケティング



- 生産現場とお客様をつなぐ工場ライブコマースを試験的に実施
- ヒートテックやダウンジャケットなどの商品の素材工場、縫製工場から中継
- 工場の縫製責任者やユニクロの生産担当などが出演、品質へのこだわりや開発秘話を直接発信

45

最後に、工場と連動したマーケティング施策をご紹介します。

中国大陸では、工場との強固なパートナーシップを活かし、生産現場とお客様をつなぐ工場ライブコマースを試験的に実施しています。ヒートテックなどの主力商品を生産する素材工場、縫製工場から中継で、工場の縫製責任者、ユニクロの生産担当者などが出演し生産工程における品質へのこだわりや開発秘話を発信します。

商品が作られる環境やそこに携わる人たちの顔が見える安心感と、品質への信頼が感じられると好評で、人気コンテンツになっています。

今後も、工場とお客様、商品販売をつなぐ取り組みを継続していく予定です。

私からの説明は以上です。