





ふくらみ感のある暖かい中綿、裏地にはソフトなフリース素材を使用し、軽さと暖かさを実現したパデットブランケット。170cm×90cmの大きさがありながら、収納袋に入れればコンパクトに持ち運べるため、アウトドアにも最適。

Fast Retailing 統合報告書 2021

Contents

- 08 CEOからのメッセージ
- 20 サステナビリティ
- 40 ユニクロ事業
 - 42 ユニクロのビジネスモデル
 - 48 ユニクロのグローバル展開
 - 54 グローバルEC
 - 56 ユニクロトピックス
- 58 ジーユー事業
- 60 グローバルブランド事業
- 62 2021年8月期：事業概況
- 64 2021年8月期：財務ハイライト
- 66 財務セクション
 - 66 主要財務データ
 - 68 CFOメッセージ
 - 72 事業等のリスク
 - 74 連結財務諸表
- 78 沿革
- 80 株主・投資家情報
- 81 会社概要



より良い未来へ

LifeWear = サステナビリティ

ファーストリテイリングは、子どもたちにより良い未来を届けるために、服のビジネスを通して、社会の持続的な発展に寄与していきます。世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足をお届けします。

子どもたちが着ているのは、暖かい空気をまとっているように軽いキッズのファーフリースジャケット。生地は30%にペットボトルを再利用したリサイクルポリエステルを使用しています。メンズに加え、2021年からウィメンズとキッズも新登場。

地球にやさしく

LifeWear = サステナビリティ

ファーストリテイリングは、高品質で長く着られる服をつくっています。
循環型の社会を実現するために、あらゆる無駄をなくし、
資源を効率的に活用し、地球への負荷をできる限り小さくしていきます。

ユニクロのジーンズは、ゆったりとはけるリラックスフィットから、心地よく脚にフィットするスキニーフィットまで、豊富なラインナップ。仕上げ加工時の水使用量を最大99%*削減する「ブルーサイクル」技術で、環境に余計な負担をかけずにつくっています。

*2017年メンズレギュラーフィットジーンズと2018年同型商品との比較。商品によって、水の削減量が異なります。



ファーストリテイリングは、 LifeWearの 世界唯一の会社です

ファーストリテイリングは、ユニクロをはじめ、ジーユー、セオリーなど複数のブランドを世界中で展開する世界のアパレル製造小売業第3位の会社です。我々の服づくりのコンセプトであるLifeWear(究極の普段着)は、あらゆる人の生活をより豊かにする、生活ニーズから考え抜かれた、シンプルで上質な服です。グループの中核事業であるユニクロは、25の国と地域に2,312店舗を出店し、売上高は1兆7,727億円です(2021年8月期)。ユニクロは、素材調達から企画、生産、販売までの一貫したプロセスにより、高品質な素材や、機能性素材を使った独自商品を、リーズナブルな価格で販売しています。ユニクロの成長の原動力は、日本からグレーターチャイナ、東南アジア、欧米の地域へと世界中に広がっています。また、「ファッションと低価格」を強みとするジーユーは、日本市場を中心に、売上高2,494億円(2021年8月期)のブランドに育っています。

ファーストリテイリングがめざす「情報製造小売業」の実現に向けて、有明プロジェクトをグループ一丸となって進めています。あらゆる先端技術を駆使し、お客様とダイレクトにつながり、世界中の生産工場、倉庫、店舗・Eコマースがシームレスにつながるサプライチェーンをめざしています。我々は、お客様が求めているものを、適切なタイミングでご提供することで、より高いお客様満足を目指しています。事業活動における環境負荷を最小限にし、人権や健康・安全が守られたサプライチェーンの構築、循環型商品の開発、社会的課題の解決にも積極的に取り組んでいます。ファーストリテイリングは、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」という企業理念のもとでLifeWearを創造し、世界中の人々に良い服を着る喜び、幸せ、満足をご提供し、社会の持続的な発展に貢献していきます。



ウルトラウォームハイブリッドダウンロングコートは、アルミプリント、ダウン、中綿の3層構造で体温を逃がしにくく、ウイメンズのダウン商品の中でも、最も暖かいアウターです。すっきりとした縦長シルエットで、スタイリッシュに着こなせます。



世界中で経済活動が再開するなか、我々もグローバルNo.1ブランドをめざして再起動します。2021年9月にパリのリヴォリ通りに「ファッションとカルチャーの融合」をテーマにしたユニクロ リヴォリ店をオープン、10月には台北のグローバル旗艦店をリニューアルオープン。11月に新店した北京初のグローバル旗艦店のオープン日には、開店前から約1,000名のお客様がお越しになり、我々への期待の大きさを改めて感じました。2022年春にはロンドンのリージェントストリートに、ユニクロとセオリーが同居する大型店をオープンする予定です。これまで以上に、世界中で大量に出店をしていきたいと思っています。

また、コロナ禍で経済や人々の気持ちは内向きになりがちでしたが、元気にビジネスをすることで、お客様の気持ちを明るくすることも我々の使命だと考えています。2021年9月にリニューアルオープンした日本のグローバル旗艦店 UNIQLO GINZA は、まさにそうした店舗です。お客様が心から楽しかったと思っただけの店舗になったと思います。

我々が提供するLifeWear(究極の普段着)は、あらゆる人の生活を豊かにする、生活ニーズから考え抜かれたシンプルで上質な服です。社会の持続的な成長を実現するために、事業活動における環境負荷をできるだけ減らし、ビジネスや商品を通じて社会を良くしていくという考え方をカタチにしたものです。世の中の変化、人々のライフスタイルの変化とともに、LifeWearへの共感と支持がより一層高くなったことを実感しています。

LifeWearという世界唯一のコンセプトのもとで、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」ことをめざし、これからも国を超えたビジネスを展開していきます。世界中の志ある個人、企業と力を合わせ、持続可能な成長の仕組みをつくっていききたいと思っています。

2022年1月

代表取締役会長兼社長

柳井 正

新しい時代が始まった

成長の再加速

グローバルNo.1ブランドをめざして成長していく

2021年8月期は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたものの、ユニクロ事業を中心に業績が回復し、営業利益は約66%増と、大幅な増益を達成しました。中でもグレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)は、過去最高の業績を更新、欧米は5月以降に行動規制、店舗の入場規制が緩和されたことで売上が急回復しました。

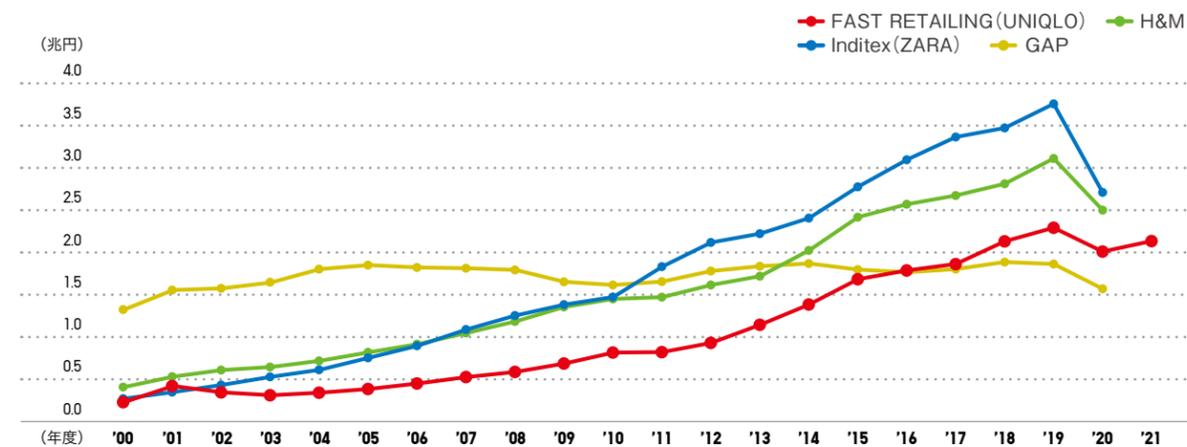
世界各地では、新型コロナウイルス感染症のワクチン接種が進み、感染拡大を抑え込みつつ、経済を成長させていく動きが本格化しています。我々もこれまでも増して、積極的にグローバルに事業を展開し、グローバルNo.1ブランドをめざして、成長を加速させていきます。引き続き、グレーターチャイナと東南アジア地域では、高い成長が期待されます。我々は、中国大陸、東南アジアからインドまでの地域を「世界経済の成長センター」と位置付け、出店を加速していく計画です。欧米も、これからさらに大きく成長できるのではないかと考えています。新型コロナウイルス感染症のワクチンが普及するにつれ、消費は確実に回復しており、コロナ禍で不採算店舗の閉店、在庫の適正化を行ったことで、収益構造も大きく変わりました。北米事業は、2022年8月期には黒字化、欧州も

大幅に収益を拡大できる見込みです。グローバルで収益の柱が多様化していく期待が高まっています。

ユニクロの店舗で売上が最も高いのは、米国のNY5番街店とSOHO店、次いでパリのオペラ店です。2021年9月にオープンしたパリのリヴォリ店は、大盛況だったオープン日以降も想定を上回るお客様にご来店いただき、LifeWearの浸透と商売への手応えを感じています。この店舗はパリでも話題の地域にあります。1870年創業の老舗百貨店が再生された複合商業施設にユニクロが入るといふこともあり、オープン前から地元のお客様の注目を集めました。

これから、成長の再加速の時期です。グレーターチャイナでは年間100店舗の出店を継続し、東南アジア、オセアニア、インドでは、これまでの出店ペースを倍増させ、年間60店舗以上の大量出店をしていきます。北米も欧州も、出店の余地はかなりあります。それぞれの地域で、年間20店舗前後と、これまでにないペースで出店していきたいと思えます。2022年8月期はそのための準備の期間です。2023年8月期以降のグローバルでの大幅な出店加速を、成長の原動力にしていきます。

世界の主なアパレル製造小売業の売上推移



※各社のアニュアルレポートより作成、2021年10月末時点の為替レートで算出



ユニクロ UNIQLO RIVOLI

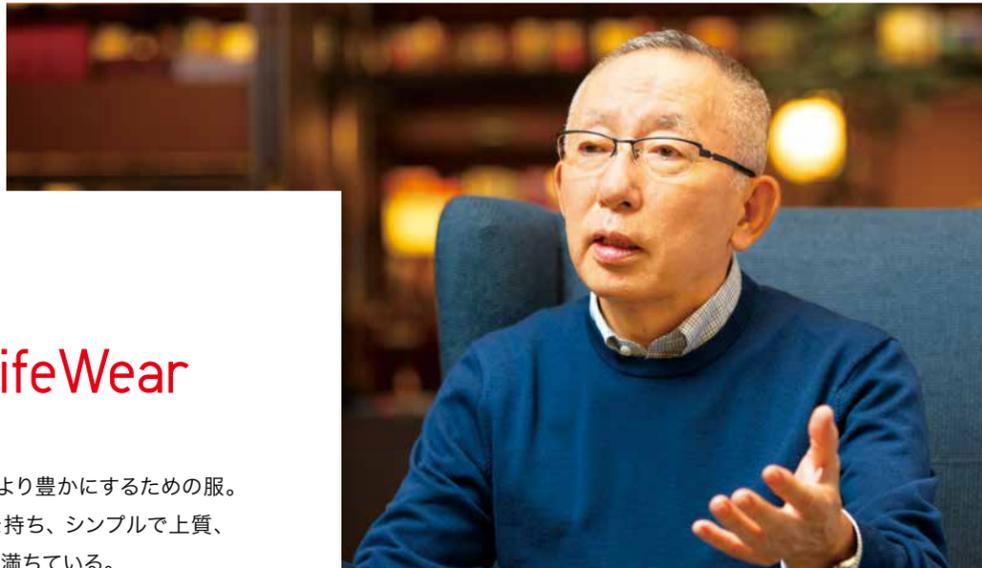
2021年9月16日に、約2,000m²の大型店「UNIQLO RIVOLI(ユニクロ リヴォリ)」をオープンしました。ルーヴル美術館やチュイルリー公園と同じリヴォリ通り沿いにあり、今パリで最も注目されている地域です。「ファッションとカルチャーの融合」をテーマに、LifeWearとアート体験をご提供しています。

高いレベルで サステナビリティ活動を推進



This is LifeWear

LifeWearは、あらゆる人の生活を、より豊かにするための服。美意識のある合理性を持ち、シンプルで上質、そして細部への工夫に満ちている。生活ニーズから考え抜かれ、進化し続ける普段着です。



サステナブルな社会に貢献していくことをめざす LifeWear

アパレル業界では、「エシカル(倫理的)消費」がキーワードになっています。我々は、サステナビリティが広く言われる前から、サステナブルなモノづくりをめざしてきました。例えば、2020年秋冬シーズンに発売したリサイクルダウンジャケットは、7年前から開発を進めていたものです。使用済みのダウン商品のダウンとフェザーを100%リサイクルして、新しいダウンジャケットをつくり出す。これは東レ社との協業によって可能になりましたが、こうしたサステナブルな商品へのお客様の期待は、かなり大きいことを実感しました。

こうした循環型の商品は、製造コストが高くなり、大量生産には不向きで、高い品質を維持するのが難しいという課題を抱えています。我々は、それらの課題を乗り越え、高い品質を維持しながら、通常の商品と同じ価格で、この

リサイクルダウンジャケットをご提供しています。また、我々が作るジーンズやポロシャツなどの商品も、以前から再生素材の活用や製造工程での地球環境への負荷低減や、人権への配慮に努めてきました。我々のように、企画から生産、販売までを一貫して行うビジネスでは、過剰な生産をしないことや、工場の環境問題を把握することなど、社会的課題をしっかりと真摯に受け止め、解決に向けて取り組むことが重要だと認識しています。

それは、「服のビジネスを通じて、より良い社会をつくる」という理念を、あらゆるビジネス活動を続けていく上で貫いていくということです。社会に貢献するブランドでないと生き残れない。これからも我々は、サステナビリティに貢献できる商品の開発を積極的に続けていきます。

人権・環境問題などの国際的な取り組みに積極的に参画

我々は「服のビジネスを通じて、より良い社会をつくる」という考え方のもと、業界の先頭に立って、率先して課題に取り組み、改善のための努力を行ってきました。早い時期から、人権侵害を決して容認しないという姿勢を明確にし、そのための仕組みづくり、具体的な行動をしてきました。世界各地の現場では、工場や現地当局と粘り強く交渉を重ね、我々の基準に照らし合わせ、問題があれば、改善を求めてきました。その成果は着実に上がっていると思います。

具体的には、2004年に我々が策定した「生産パートナー向けのコードオブコンタクト」への遵守を、すべての取引先工場に求めています。これは労働問題に特化した国連の専門機関である国際労働機関(ILO)の基準に沿ったものです。また、すべての取引先工場に対して、当社の社員および第三者機関より、定期的に労働環境モニタリングを実施しています。その結果は、取引先工場にフィードバックされ、見つかった課題についてはその解決策を共に考え、迅速な改善を求めています。万が一、児童労働や強制労働などの深刻な事象が発覚した場合には、取引停止を含めて厳しく対処をしています。

我々の生産事務所がある上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタ、バンガロールには、品質や生産進捗管理を担う生産

部の従業員が常駐しています。加えて、主要な事務所には、労働環境のモニタリングや取引先工場への改善指導を専門的に行う専任チームを設置しています。基本的に、担当者は毎週、自分の担当する取引先工場を訪問し、直接、自分の目で見て、工場の現場を把握し、正しい生産プロセスへの改善に向けた指導を行っています。

我々は、さまざまな外部団体との連携も重視しています。ILOとのパートナーシップをはじめ、世界銀行グループの国際金融公社(IFC)とILOとの共同プログラムである「ベタワーク」、労働環境改善をめざす世界的なNGOの公正労働協会(FLA)などに加盟しています。2019年からは国連女性機関(UN Women)とのパートナーシップにより、縫製工場働く女性たちを対象とした、キャリア形成の支援プログラムの開発と展開に取り組んでいます。こうした取り組みは、国際機関などから高く評価されていますし、グローバルで見ても、業界内で最も高い水準ではないかと思っています。

その一方で、我々の取り組みには、課題が多く残っていることも理解しています。素材調達の上流である原材料にいたるまで自ら確認し、これまで以上に高いレベルのトレーサビリティを確保したいと思っています。そのためのプロセスを、今後一つ一つ着実に実現していきます。



国連女性機関(UN Women)とのパートナーシップにより、取引先工場の女性従業員のためのキャリア形成支援プログラムを開発。リーダーシップ研修や労働安全衛生、女性の健康に関するトレーニングなどを行い、バン格拉デシュの縫製工場働く女性たちが、夢をかなえるためのサポートをしています。

進化し続けるLifeWear

お客様のご要望にお応えし、顧客を創造していく

我々は、お客様が本当にほしい服が、ほしいときにそこにあり、すぐに見える、ということを実現しようとしています。LifeWearの本質は、「お客様のご要望にお応えし、顧客を創造する」ことです。その実現のためにスタートしたのが、有明プロジェクトです。お客様の声をもとに商品を企画し、その商品を適切なタイミングで、必要なだけ生産し、販売する。そして、日々変わっていく商売の状況に合わせ、社員全員が確実に連動し、実行していくことをめざしています。

我々には、グローバルで1.4億人のアプリ会員基盤があります。お客様とダイレクトにつながり、双方向の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

実現できます。つまり、お客様が本当に求めていらっしゃる商品をつくるという「情報の商品化」ができるということです。

お客様の生活のニーズから生まれる「究極の普段着」がLifeWearなのですが、お客様の声を起点にしてつくられる商品は、年々増加しています。エアリズムマスクや、かぶりのインナーが脱ぎ着しづらい方のために誕生した前あきインナー、2021年に新発売したエアリズム吸水サニタリーショーツをはじめとするフェムケア(女性の体や健康のケアをする製品・サービス)関連の商品は、まさにそうした例です。お客様が生活の中で感じている不便さを解消する商品には、たくさんの喜びのお声をいただいています。

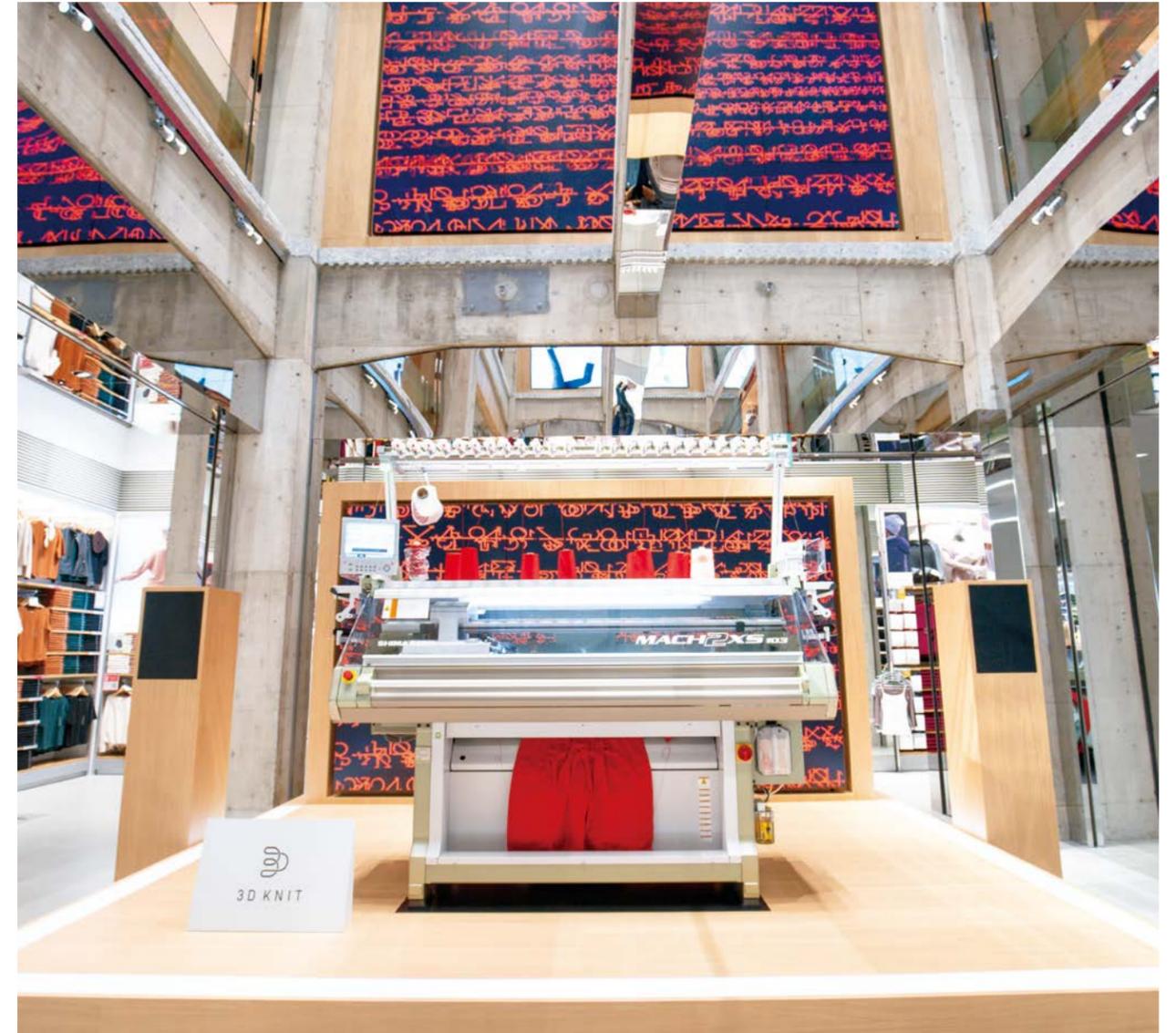


“暖かさはそのまま
コットン素材になったらうれしい。
(30代・女性)”

「ユニクロ アップデート」では、カスタマーセンターなどに寄せられたお客様の要望・不満の声と、それをもとにして、どう商品を改善したかという経緯を紹介しています。モデル着用のヒートテックコットンクルーネックTは、肌面がコットン100%で、敏感肌のお客様にも喜ばれています。

UNIQLO UPDATE

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



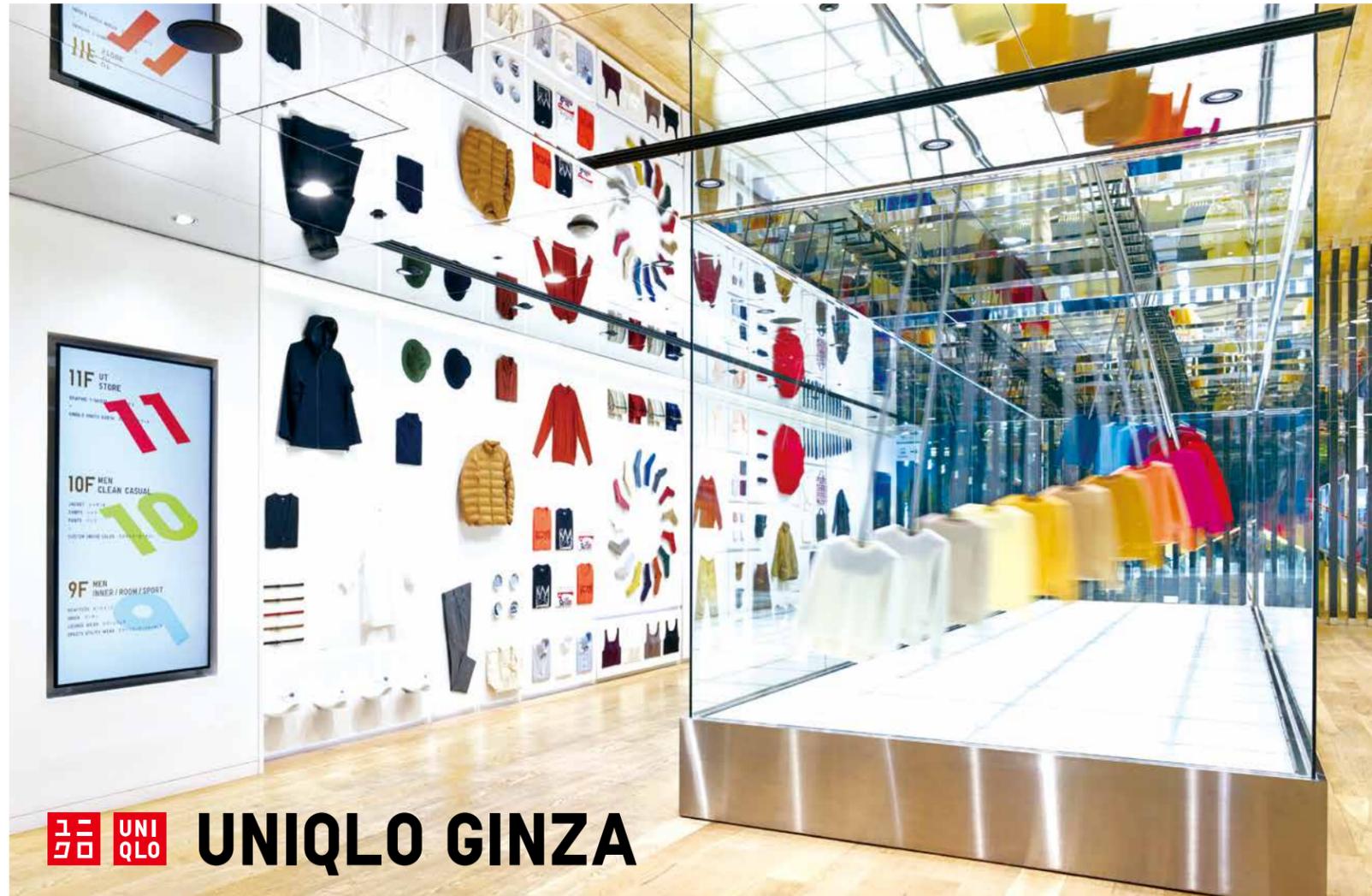
UNIQLO TOKYOに展示していた3Dニットの編み機。30~40分で1着のニットを編み上げます。

ユニクロのEコマースのサイトに、UNIQLO UPDATE (ユニクロアップデート)というコンテンツがあるのですが、そこではお客様の声によって改善され、進化した商品を多数ご紹介しています。チクチクする肌触りが気になるというお客様の声から生まれた、肌にやさしいスフレヤーンのセーターは、多くのお客様からご好評をいただいています。この1年で、50以上の商品が開発・改善されました。

2021年4月には、有明本部からほど近い東雲に、3Dニットの工場を稼働しました。縫い目なく編み上げる3Dニットは、日本から生まれた世界に誇るべき技術だと思います。東雲工場は3Dニット生産のマザー工場(企業が、国外に工場を設立して事業を拡大する際に、生産のシステムや技術面で

モデルとなる工場)の役割を担います。量産に移る前に生産工程に無駄や不具合がないか検証し、そのノウハウをベトナムなどの海外にある量産工場にそのまま展開しています。

有明本部5階にあるニット製品のアトリエには、東雲工場と同じ島精機製作所の無縫製ニット「ホールガーメント®」の編み機や設備があります。工場とアトリエとが物理的に近づいたことで、サンプル修正の回数が減り、その結果、3Dニットの商品企画から量産の指示を出すまでのリードタイムの大幅な短縮が可能になりました。お客様が本当にほしい服が、ほしいときにそこにあって、すぐに見える、ということの実現にまた一歩近づいたと思います。



UNIQLO GINZA

LifeWearの新しい体験

UNIQLO GINZAが体現する未来の店舗のカタチ

2012年にグローバル旗艦店としてオープンしたユニクロ銀座店は、2021年に10年目の節目を迎えました。それに合わせて、「New Life, New Wear, New GINZA.」をコンセプトに掲げ、ユニクロのLifeWearをリアルに体験できるグローバル旗艦店UNIQLO GINZAとして生まれ変わりました。

コロナ禍で店舗を臨時休業していた期間に、Eコマースが大きく伸びました。しかし、リアル店舗は変わらず大事な役

割を担っています。お客様は、スマートフォンでほしい商品を検索し、商品の情報を調べてから購入される一方で、商品を実際に手に取って確かめることのできる店舗にもいらっやいます。家族や友人と店舗でお買い物を、純粋に楽しみたいという気持ちももっていらっやいます。お客様はどちらか一方ではなく、両方を体験されたいのだと思います。

我々の強みは、リアル店舗が世界中にあるということです。リアル店舗で商品に触れたお客様は、Eコマースのご利用へ



(左)1階エントランスでは、20色のカシミアニットを使った振り子アートがお客様をお出迎え。(右上)12階の国内初のユニクロのカフェでしか味わうことのできないオリジナルブレンドコーヒー。(右下)人々の生活に彩りを与える、季節の花が並ぶ1階の「UNIQLO FLOWER」

とつながっていきます。我々は「Eコマースを本業に」と言っていますが、それは、Eコマースに本気で取り組み、成長させていくことであり、Eコマースとリアル店舗の両方を一生懸命にやっていくということでもあります。それが、当たり前のことです。

ユニクロでは、Eコマースで購入されたお客様の約4割の方が、店舗で商品を受け取っていらっやいます。店舗で商品を受け取るついでに、店内をご覧になって、他の商品も一緒に購入されます。Eコマースと店舗の両方でお買い物をされるお客様は、どちらか一方しか使わないお客様よりも、年間の購買金額が2倍以上という結果も出ています。Eコマースとリアル店舗には、大変良い相乗効果が生まれています。

デジタル技術の発展で、お客様は事前に入手した情報をもとに行動されるようになりました。店舗にいらっやる前にEコマースサイトをチェックされる方が多いので、Eコマース

こそが本当のマーケティングだと気付きました。ですから、自分たちが新聞社やテレビ局のような情報を発信する役割を果たそうと考え、東京の有明本部に撮影スタジオも造りました。商品の情報発信、編集、お客様からの反響の分析など、すべて自分たちの手で行っています。ユニクロでは、ライブ配信される動画を見ながら、気になった商品をお店で購入できるライブコマース「UNIQLO LIVE STATION」を展開し、UNIQLO GINZAなどの店舗の売場を活用して、商品の魅力を定期的に発信しています。商品のポイントやおすすめのコーディネートを生ライブで紹介するスタッフに、リアルタイムで質問やコメントを送ることもできます。

店舗もEコマースも全部一体化して、新しい業態をつくっていきたくと考えています。その一番良い例が、今回リニューアルしたUNIQLO GINZAです。この店では、商品を売るというよりも、ブランドをアピールし、我々の取り組みを広く深く知っていただくという意味合いが強くなっています。新しくなったUNIQLO GINZAは、LifeWearを伝える店舗です。1階から12階まで、LifeWearの世界を体感できる展示をたくさんご用意しています。これまでにない体験型の店舗に仕上がったと思っています。

おかげさまでユニクロの服は、世の中に浸透していると思います。いつも愛用して下さっている定番商品であっても、それがどんな仕組みでつくられているかを知って着用されている方は、それほど多くはないと思います。ヒートテックやウルトラライトダウンが、なぜあれほど暖かいのか、着心地が軽いのか、ジーンズ生産の過程では、どのように環境負荷を減らしているのか、ドライEXポロシャツなどに使われているリサイクルポリエステル繊維は、どうやってつくられるのか、そういったサステナビリティへの取り組みも、ぜひ、お客様に知っていただきたいと思っています。

さまざまな工夫を凝らしたインスタレーション(展示物)での発信は、きっと楽しんでいただけるとと思います。美術館や博物館を訪ねるように、ワクワクしながら各階を巡るのは、店舗に来ていただく楽しさにつながります。UNIQLO GINZAの12階には、国内初のユニクロのカフェ「UNIQLO COFFEE」があります。お買い物を楽しみながら、リラックスできるスペースになっています。

このUNIQLO GINZAと同じような店舗を、旗艦店だけでなく、標準店でもどんどん増やしていきたいと思っています。店舗は最大のメディアです。絶えず情報発信をしていくことで、お客様とつながることができます。Eコマースと店舗でのお買い物体験を、継ぎ目なくご提供していきます。

「服」を通じて世界を変える

志ある個人や企業は、国境を超えて成長していく

我々は、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」ことをめざしている会社です。服の常識を変えて、社会にインパクトを与える。そうすれば、服を通じて世界を変えていくことができます。この1~2年で世界経済の構造や人々の価値観は大きく変わりました。だからこそ、我々はこれまで以上に前向きに、積極的に世界に打って出て、もっとオープンな世界をつくっていきます。

世界は、すでに一つにつながっています。各国の立場の違いにかかわらず、情報にも金融にも国境はなくなっています。経済だけが、一国の中で回っていきことはありません。グローバル化が止まったら、各国の成長が止まることになります。企業とは、グローバルな視点で、人々のために貢献していく

べき存在だと思います。国を超えたビジネスとは、両国に利益があるのが当たり前です。互いに利益を実現し、一緒に成長していく。国と国が平和で安定した関係を構築していく。そうしたことに、商売の本当の意味があると思っています。

私は「独立自尊の商売人」としての信念をもっています。自分の進む道は自分で決めて、起業家精神をもち、自分と自分の仕事に自信と誇りをもつ。我々が掲げている「全員経営」

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—

- 本真好い服、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



SHINGO KUNIEDA 国枝 慎吾

ユニクロのグローバルブランドアンバサダーを務める、プロ車いすテニス選手(世界ランキング1位*)。東京パラリンピック車いすテニスの男子シングルスで金メダルを獲得。「全米オープンテニス2021」車いすテニス部門・男子シングルスで優勝。2021年の紫綬褒章を受章。



*2021年12月末時点
車いすテニス男子シングルスランキング

というのは、この精神を全社員にもってほしいということです。車いすテニスの国枝慎吾選手は、ユニクロのグローバルブランドアンバサダーですが、彼は勝つことにこだわり、結果を出すことに強い意志を持っている素晴らしい選手です。こうした人が一人いるだけで、チーム全体が引っ張られて、結果を出そうという気持ちになります。企業も同じことです。組織の内外にネットワークを保ち、結果を出す。プロとして仕事をしていくために、欠かせないものだと思います。

現在の社員の半分が世界に出て、海外事業を経験すること、逆に国内事業に海外の人たちを入れて混成チームにしていくことが必要だと考えています。特に日本人、日本の企業は、こういう時代だからこそ、もっともっとグローバルに出て行き、世界中の志のある個人や企業と力を合わせて、持続可能な成長の仕組みをつくっていくことが必要だと思います。グローバルで経営できる人材を育成するには、

グローバルで、経営幹部の一員として経営者にチャレンジしてもらいほかにありません。優秀な人材は、失敗してもいいから、海外でチャレンジしてもらいたい。仮に失敗しても、失敗をバネにして、また活躍してもらえばいいだけです。

「私たちはこの世界で何をすべきなのか」「どういう原則に立って仕事をしていくのか」、自分たちの原点に常に立ち返り、強い信念と使命感をもって商売をしていきたいと思っています。フランスの思想家であるジャック・アタリ氏と対談したときに、こんな話をしました。「私たちは全人類の祖父母であり、まだ生まれていない人類の祖父母でなければならない。次の世代の利益となる仕事をしなければならない」。まさにその通りだと思います。世界の役に立つ、お客様の役に立つ商売をしていくことで、世界は良い方向へ変わっていくと思います。お客様を信じ、商売のつくり出す価値を信じて、社会のために仕事をしていきます。

SUSTAINABILITY

サステナビリティ

LifeWear II 「新しい産業」

ファーストリテイリングは、LifeWear(究極の普段着)のコンセプトを大切に
にした服づくりを追求し続けることが、サステナブル(持続可能)な社会への
貢献と、事業の成長につながると確信しています。製品としての服だけでなく、
服を生産する過程や販売方法、販売後の服にまで踏み込んだ「新しい産業」
を創出し、これまでにないファッションのあり方を世界に提示することで、
持続可能な社会に貢献していきます。

持続可能な社会に貢献するための
4つの約束と6つのマテリアリティ(重点領域)

4つの約束

1. LifeWearの商品完成度をさらに上げるために、
サプライチェーンのすべてを見直します。
2. LifeWearは世界中のあらゆる人の個と多様性を尊重し続けます。
3. 20年以上にわたり私たちが信じてきた「LifeWearが持つ社会を良くするチカラ」を、
これからより一層活用し、世界規模で社会の安定と持続的発展に寄与していきます。
4. LifeWearの価値をさらに上げるために、
より長く使って頂ける新サービス・技術を開発し、提供します。

6つの重点領域

- 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)

LIFEWEAR RESPECT FOR EVERY LIFE FOREVER

LifeWearを生み出す過程で、お客様が本当に必要なものだけつくり、販売する「有明プロジェクト」をより高いレベルで実行していくとともに、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徹底的に排除した環境負荷の少ないものづくりを実現し、人権に配慮した、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、リサイクルなどを通して、LifeWearを活かし続けるために、新たなサービスや技術の開発に取り組めます。また、複雑化する社会課題の解決に寄与するため、服の事業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。



商品と販売を通じた 新たな価値創造

- ▶ LifeWear (究極の普段着) を服づくりのコンセプトに掲げ、企画の段階からタイムレスなデザインを追求し、シンプルで高品質、高い機能性を持ち、長く愛用される完成された服をつくります。
- ▶ リサイクル素材を使用した商品の開発や、ジーンズの仕上げ加工時の水使用量を削減する技術の開発など、社会・環境に配慮した商品開発を加速します。
- ▶ 服の機能性や品質だけでなく、社会の課題、環境問題などを解決し、新しい需要の創造をめざします。



「ブルーサイクル」による持続可能なジーンズづくり

地球環境に余計な負荷をかけない服づくり 循環型社会の実現と資源効率の最大化を追求

ファーストリテイリングは、回収ペットボトルからつくられるリサイクルポリエステルを素材の一部に使用しているドライEXポロシャツやファーフリースフルジップジャケット、回収したダウン商品から取り出したダウンとフェザーを100%使用したリサイクルダウンジャケット、製造工程で廃棄される糸からつくったリサイクルナイロンを30%使用したウエストバッグなど、商品の製造工程での環境負荷低減に努め、高品質な商品づくりを進めています。

また、ファーストリテイリンググループのすべてのブランドのジーンズづくりには、「ブルーサイクル」技術を導入しています。米国のロサンゼルスを拠点とするジーンズイノベーションセンターで開発された「ブルーサイクル」は、ジーンズの仕上げ加工時に使用する水の量を最大99%*削減できる技術です。ジーンズの自然に色落ちした風合いをつくり出すには、大量の水や手作業が必要でしたが、この技術のおかげで、環境や働く人への負荷を大幅に軽減できるようになりました。

*2017年メンズレギュラーフィットジーンズと2018年同型商品との比較。商品によって水の削減量は異なります。

あらゆるライフステージで 女性の体を支える インナーウェア

ユニクロは、あらゆる女性が自分らしく前向きに毎日を過ごせるように、快適な着け心地のインナーウェアをご提供しています。女性特有のバイオリズムに伴う体の変化に向き合い、初潮、女の子の成長期、生理、妊娠、産後、病など、あらゆるライフステージのフェムケアニーズに寄り添います。



01

どんな日も快適に過ごせる 次世代型吸水ショーツ



エアリズム
吸水サニタリーショーツ

2021年9月に発売したエアリズム吸水サニタリーショーツは、ユニクロ独自のテクノロジーから生まれた次世代型の吸水ショーツです。3層構造のシートで約30~40mlの水分を吸収し、漏れを防ぐ防水性や防臭機能が備わっています。身生地は、なめらかで伸縮性の高いエアリズムの生地のため、汗をかいても蒸れにくい快適なフィット感を実現。背面はウエスト部分まで防水シート加工になっているため、「うっかり漏れ」を気にすることなく安心して過ごせます。家庭で洗濯できて、繰り返し使用できるので、サステナブルです。

02

締め付けない下着で毎日が楽になる ワイヤレスブラ

ユニクロのワイヤレスブラは、締め付け感のない快適さと見た目の美しさを両立できるブラジャーとして、2011年に発売されました。お客様の声に耳を傾け、常に改良を加え、より良い着け心地を追求し、商品を進化させてきました。例えば、ワイヤレスブラ(3Dホールド)は、放射状の切り込み入りの伸縮カップ(特許取得)が、一人一人のバストに合わせて伸び縮みし、心地良くフィットして自然な美しい胸を実現します。女性の体の変化や異なる使用シーンにも対応したリラックス、シェイプリフトも取り揃え、女性の健やかな体づくりに貢献しています。



ワイヤレスブラ(3Dホールド)

サプライチェーンの 人権・労働環境の尊重

- ▶ 人権を尊重し、安全・安心な労働環境づくりを支援します。縫製工場・素材工場の労働環境監査を行い、工場と共に課題解決に取り組みます。
- ▶ サプライチェーン全体にわたって人権デューデリジェンスを実施し、人権リスクの特定と問題の未然防止や課題の対処に取り組みます。
- ▶ 工場の従業員向けにホットラインを設置するなど、監査以外の課題を特定する方法を導入しています。

サプライチェーン全体の労働環境の 改善をめざしてモニタリングを実施

ファーストリテイリングでは、サプライチェーンの人権や労働環境を守るために、取引先工場に対し、「生産パートナー向けの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実施しています。労働環境モニタリングでは、人権侵害、労働環境、環境保全などの項目について第三者機関が定期的に監査を行い、発見された課題は、工場に改善を求めるとともに、改善のための支援を行っています。

児童労働、強制労働などの極めて深刻な事象(E評価)が

発覚した場合は、企業取引倫理委員会で、工場の経営・雇用状況も踏まえた審議の上、取引の停止などを含む取引の見直しを直ちに実施するとともに、是正と再発防止の取り組みを工場と合意します。

2021年度の労働環境モニタリングの結果は、E評価の工場はゼロでした。2021年度は問題を未然に防止する仕組みの強化のため、労働安全衛生訓練や、職業病リスク検査などについて、厳しくチェックした結果、2020年度と比べ、C評価の工場が増加しました。新型コロナウイルス感染症の影響で現場訪問が制限されるなかでもリモートでの現場指導を実施し、適切な改善への取り組みを実施しています。

労働環境モニタリングの結果(取引先工場の評価)

評価	内容	ファーストリテイリンググループ(うち、ユニクロ)		
		2019年度	2020年度	2021年度
A	指摘事項が全くない	40 (21)	52 (27)	46 (25)
B	比較的低リスクの低い違反事項が認められた	234 (143)	257 (162)	210 (137)
C	人権侵害の恐れや、現地の法令に違反する労働安全衛生上の違反(従業員にマスク・手袋などの作業用保護具が適切に支給されていないなど)が認められた	239 (103)	237 (84)	261 (101)
D	人権侵害や安全衛生、賃金や福利厚生上の重大な違反(非常口の施錠や賃金計算の不備など)が認められた	71 (18)	66 (12)	65 (28)
E	児童労働や強制労働などの深刻な人権侵害や、安全衛生上の極めて重大な違反が認められた	1 (1)	1 (1)	0 (0)
	合計	585 (286)	613 (286)	582 (291)

ファーストリテイリングによる 取引先工場従業員向けのホットライン

取引先工場との強固なパートナーシップをもとに、工場の従業員がファーストリテイリングに直接相談できるホットラインを設置し、人権や労働環境の問題の把握と是正を強化しています。

ホットラインは、上海、ホーチミン、ジャカルタ、ダッカ、東京などに設置しており、主要な縫製工場および素材工場の従業員や従業員代表が、匿名かつ現地語で相談できます。相談内容は機密情報として扱われます。また、通報者のプライバシーを保護するとともに、報復行為を禁止し、不利益な取り扱いは一切認めていません。

工場では移住労働者も働いているため、携帯のショートメッセージ機能と翻訳サービスの組み合わせにより、相談者が母語で相談できるシステムも導入しました。2021年度にホットラインに寄せられた相談のうち、「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」の違反に当たるものは95件あり、主に賃金、労働時間、ハラスメントに関するものでした。このうち90件に

ついては、2021年度中に対応を完了したことを確認しています。

工場には、工場内の目に付きやすい場所にホットラインの案内ポスターを掲示すること、従業員に対して問い合わせ方法を説明することなどを要請し、ファーストリテイリングでもこれらが正しく実施されているかを確認しています。また、ホットラインについて、従業員代表を中心とする工場の労働組合員などからの意見聴取も行うことで、より良い運営に向けた施策を継続的に検討しています。



サプライチェーンにおける責任ある調達を 推進するための体制を整備

責任ある調達(適正な労働環境と正しい生産プロセス)を実現するためには、ファーストリテイリングと取引先工場が一体となって生産活動を進める必要があります。ファーストリテイリングでは、責任ある調達を推進するために、調達方針と業務内容に即したガイドラインを策定し、生産部などの調達関連部門の従業員に対して定期的にトレーニングを実施しています。



ユニクロの取引先工場の従業員

生産事務所がある上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタ、バンガロールには、品質や生産進捗管理を担う生産部の従業員が常駐し、工場担当者は、毎週、取引先工場を訪問して、直接自分の目で工場の現場を把握し、正しい生産プロセスへの改善指導などを行っています。また、生産事務所には、取引先工場における労働環境モニタリングの管理や改善に向けた対策へのアドバイス、工場現地での改善指導などを行うサステナビリティ専任チームも設置しています。取引先工場の生産管理を実施している生産部の従業員に対しては、「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」のほか、国ごとの法令、アパレル業界全体の課題、生産業務におけるサステナビリティ課題などを定期的に教育しています。サステナビリティ部の担当者が、各生産事務所で日常業務に則した実例を使いながら説明を行っています。

今後は、サプライチェーン全体のより高いトレーサビリティを追求するために、原材料など素材調達の最上流まで、自社従業員による訪問や第三者機関による監査、第三者認証を通して労働環境の確認を行っていきます。

MATERIALITY
3

環境への配慮

- ▶ 「気候変動への対応」「エネルギー効率の向上」「水資源の管理」「廃棄物管理と資源効率の向上」「化学物質管理」を重点領域とし、各領域の目標を設定し、取り組みを加速します。
- ▶ 取引先の主要縫製工場、素材工場では、サステナブル・アパレル連合の環境評価ツール (Higg インデックス) を活用し、エネルギー、水、廃棄物など7つの分野で、環境負荷やリスクを把握し、工場と共に環境負荷低減に取り組んでいます。

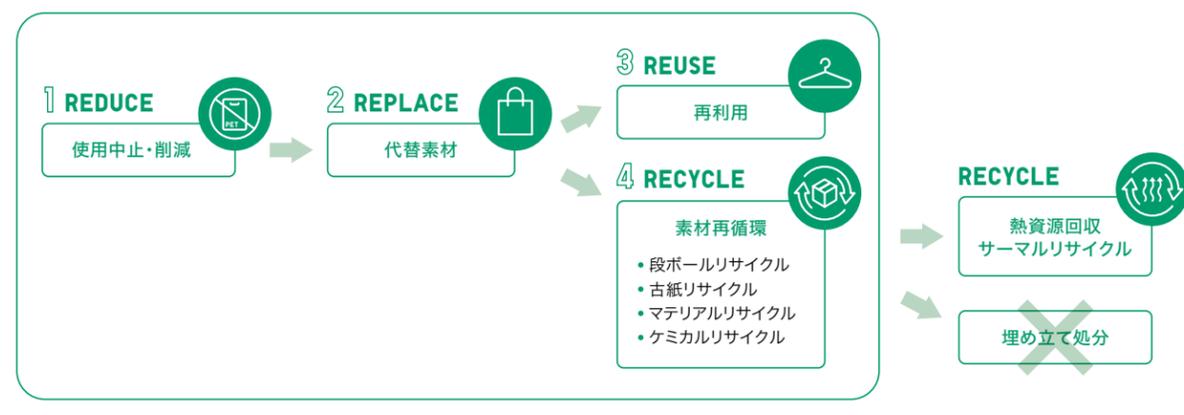
4つのアクションプランの実行で、廃棄物ゼロをめざす

お客様に商品をお届けする過程では、商品パッケージ、段ボール、ハンガーなど多くの資材が使われます。ファーストリテイリングは廃棄物ゼロ(最終埋め立て処分ゼロ)の実現に向けて、この過程で使用される使い捨て資材を特定し、4つのアクションプランを実行しています。①資源利用自体を削減 (REDUCE)。お客様のご協力もあり、すでに7割のお客様がショッピングバッグを辞退されています。②環境配慮素材への代替 (REPLACE)。オフィスや店舗で利用する紙類をFSC® 森林認証取得用紙やリサイクル紙に切り替え、商品の梱包材をリサイクルしやすい単一素材に統一することを推進しています。③資材の再利用 (REUSE)。ジーユーでは商品のハンガーをレジで回収し、工場に送り返して再利用する取り組みを行っています。④資材のリサイクル (RECYCLE)。商品の梱包材などをリサイクルするために、店舗での分別、回収、リサイクル処理の実証実験を一部の地域で開始。持続可能な社会を実現するため、取り組みを加速していきます。



奥：再生紙などを使用した環境配慮型の紙製1枚10円。手前：オリジナルエコバッグ (M・Lサイズ) 各190円

廃棄物ゼロ(最終埋め立て処分ゼロ)の考え方



温室効果ガス排出量の削減の取り組みを強化します

ファーストリテイリングは、2030年度までの温室効果ガス排出量の削減目標を策定し、パリ協定の達成に向けた科学的な根拠に基づくものであるとして、国際機関SBTイニシアティブによる「SBT (Science-Based Targets)」認定を取得。認定された目標は、スコープ1、2：(店舗や主要オフィスなどの自社運営施設

でのエネルギー使用に由来する排出量)で、2030年度までに2019年度比で排出量を90%削減。スコープ3：(商品の原材料生産・素材生産・縫製に関わる排出量*)で、2030年度までに2019年度比で排出量を20%削減。2050年の温室効果ガスの排出量実質ゼロに向けて、さらに取り組みを強化していきます。

*ユニクロとジーユー対象



環境に配慮した店舗づくりを加速

サステナブルな店舗づくりを推進し、国内のユニクロでは、高効率空調機の採用やLED照明導入などの省エネルギーへの取り組み、廃棄物の分別管理、節水型トイレの採用による水資源の保全への取り組みなどが評価され、建物と敷地利用における国際的な環境性能評価システムLEED® (Leadership in Energy & Environmental Design) の既存建物の運用・保守分野において、8店舗がゴールド認証 (LEED Gold®) を取得しています (2021年9月末現在)。2023年中に、設計の段階から高エネルギー効率を意識した新しいタイプの店舗を出店していく予定です。また、2021年12月末現在、すでに欧州9ヶ国では、全67店舗で再生可能エネルギーへの切り替えが完了しました。自社の使用電力における再生可能エネルギー100%達成に向け、着実に取り組みを進めていきます。



UNIQLO PARK
横浜ベイサイド店
LEED Gold®取得

CO₂排出量の推移

(単位:t-CO₂)



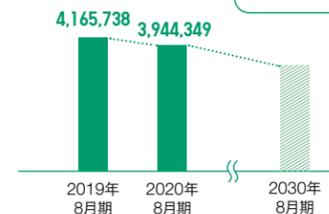
*スコープ2はマーケットベースで集計

サプライチェーンで
削減の取り組みを本格始動

サプライチェーンの温室効果ガス排出量の削減は、工場の協力なしには達成できません。ファーストリテイリングは工場との長期的な強いパートナーシップのもと、気候変動対応の背景や重要性、削減目標などについて、繰り返し対話を行い、相互の理解を深めています。工場の個別の状況を把握した上で、ユニクロおよびジーユーの生産量の9割を占める主要工場を対象に、省エネルギー、脱石炭、再生可能エネルギーの導入などを織り込んだ排出量削減計画の策定を行いました。今後は計画をより具体化し、実行を徹底していきます。同時に、必要なサポートを提供していきます。

CO₂排出量の推移

(単位:t-CO₂)



*スコープ3はユニクロとジーユーが対象

コミュニティとの 共存・共栄

- ▶ 世界中で新型コロナウイルス感染症対策への支援を行っていきます。
- ▶ お客様にご愛用いただいた服を回収し、世界中の難民・国内避難民、社会的に弱い立場にある人々に寄贈する衣料支援活動を推進しています。2025年度末までに、年間1,000万着の衣料の寄贈をめざします。
- ▶ 未来を担う子どもや若者のエンパワーメントを後押しするための教育支援、社会進出支援を行います。
- ▶ 難民雇用などを積極的に進め、年間200名の難民に就業機会を提供することをめざします。



ユニクロはロシアの慈善団体にエアリズムマスク1万2,000枚を寄贈

新型コロナウイルス感染症対策のための 支援を世界中で継続

ファーストリテイリングは、新型コロナウイルスの感染拡大が世界中に大きな脅威をもたらすなか、当社の店舗の有無にかかわらず、困難や危機に直面している人々の支援に、継続的に取り組んでいます。

2021年2月末からは、国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) を通じて、アルゼンチン、イラク、エジプト、チリ、ポリピアの難民・国内避難民に約100万枚、6月20日の世界難民の日には、アフ

ガニスタン、イラン、バングラデシュ、パキスタン、ミャンマーの難民・国内避難民に約200万枚のユニクロのエアリズムマスクの寄贈に合意し、順次お届けしています。

また5月には、感染が急拡大したインドで活動している2つの非営利団体に、総額1億ルピー（約1億5,000万円）を寄付し、酸素濃縮器の病院への迅速な提供や、感染症が生活に大きな影響を及ぼす低所得者への食事提供などに活用されました。加えて、ユニクロのエアリズムマスク約60万枚も寄贈し、最前線で感染症対応に従事する人々に配布しました。今後も、世界中に必要な支援をできる限り実施してまいります。

新型コロナウイルス感染症に対する支援状況 (2020年3月から2021年8月末までの累計)

	マスク	約1,774万枚
	エアリズムマスク	約456万枚
	アイソレーション ガウン	約143万着
	エアリズムインナー	約50万着
	エッセンシャル ウェア	約134万着
	金銭的支援	約315万米ドル

世界中の難民・国内避難民へ服を寄贈する 商品のリユース・リサイクル活動

2006年からユニクロは、お客様にご愛用いただいた服を店頭で回収し、国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) と協働して、世界中の難民・国内避難民への寄贈に役立てています。ジーユーも2010年から活動に加わり、回収活動は23の国と地域に広がりました。これまでに服を寄贈したのは、世界中の79の国と地域で、累計で4,619万点 (2021年8月末) にのぼります。

ファーストリテイリングとUNHCRは、小・中・高校生を対象とした参加型学習プログラム「届けよう、服のチカラ プロジェクト」を行っています。ユニクロとジーユーの社員が出張授業を行い、その後、子どもたちが校内や地域でご愛用いただいた服を自ら回収します。集められた服は、難民・国内避難民などの服を必要としている人たちに届けられます。子どもたちが主体的に行動することで、自分たちにもできる社会貢献があることに気付くきっかけになっています。2021年度の参加校は、日本全国で625校です。



マラウイの難民キャンプ

衣料寄贈実績 (2021年8月までの累計)

79の国や地域 **4,619**万点

難民の方々を店舗スタッフとして 雇用する「RISEプログラム」

ユニクロは、難民の方々を店舗スタッフとして雇用する「RISEプログラム」を実施しています。自国から逃れてきた難民が、避難先で安定した生活を送るために、企業ができることのひとつが雇用機会を提供することです。ユニクロでは、語学トレーニングや店舗研修などを実施し、働きやすい環境づくりをサポートするとともに、難民をスタッフとして受け入れる店長やスタッフなどにも研修を行っています。出身地域にかかわらず、同じ場所で働くスタッフとして協力し合う文化が、ユニクロには根付いています。

2021年4月末時点で、世界8ヶ国のユニクロの店舗などで、120名の難民のスタッフが働いています。難民の方々にユニクロの一員として働いてもらうことは、ユニクロ社内にダイバーシティ (多様性) の理念を浸透させることにもつながっています。「RISEプログラム」は、難民の人生のターニングポイントになるだけでなく、ユニクロの店舗にも活気と活力を生み出しています。



難民雇用者数 (2021年4月時点)

8ヶ国 **120**名

エチオピア出身のメコネンさん
(入社5年目)

従業員の幸せ

- ▶ ジェンダー平等、人種・民族・国籍の多様性、障がい者の活躍推進、多様な性(LGBTQ+)への理解促進を軸に、ダイバーシティ&インクルージョンを推進します。
- ▶ すべての従業員のライフステージに合った働き方を推進し、女性の管理職比率50%を目標にしています。
- ▶ さまざまな教育プログラムを提供し、グローバルに活躍する人材の育成に取り組めます。
- ▶ 世界一「安全で健康に働ける会社」になることをめざし、職場環境の整備を行っています。



ダイバーシティ&インクルージョン(多様性の受容と尊重)の推進

多様性の尊重は、ファーストリテイリングが最も大切にしている理念の一つです。世界中で働く従業員一人一人の違いを個性として尊重し、すべての人に挑戦と可能性を広げる機会が平等にある職場の環境づくりを行っています。「ダイバーシティ推進チーム」が中心となり、従業員満足度調査や従業員評価に多様性に関する項目を入れるなど、課題の把握と実効性のある対策に取り組んでいます。2020年には、世界各拠点の執行役員や部長、ダイバーシティ推進チームからなる「グローバル・ダイバーシティ・リーダーシップチーム」を設置し、グローバルでの意識向上に向け、啓発活動や研修など、現地の状況に合わせた施策を実行しています。

世界の従業員(2021年8月時点)

27の国と地域
118,725名

ライフステージに合った働き方を 選択する従業員のキャリア形成を支援

ファーストリテイリングは、すべての従業員がライフステージに合った働き方を選択し、キャリア形成できるように、育児・介護休暇制度、時短勤務制度、フレックスタイム制度、ベビーシッター補助制度など、人事制度を充実させるとともに、研修を積極的に行っています。例えば、日本では女性役職者がキャリア形成の中で、直面したチャンスや課題など、リアルな体験を従業員と共有・意見交換する「ダイレクトセッション」、女性管理職候補者を対象とした育成プログラム、経営層および女性管理職候補者を対象としたアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)を払拭する研修などを実施してきました。

2021年度のファーストリテイリンググループの全管理職*に占める女性の割合は、42.6%でしたが、2030年度までに50%へ高めていく方針です。従業員の所属部署別の男女比や昇進者における男女比を分析し、国や地域の実情に合ったプログラムの導入、各種制度の拡充、新たな業務への割り当てや部門異動を通して、従業員一人一人のキャリア形成の実現を支援していきます。

*管理職には、営業部ではブロックリーダーとエリアマネージャー、一定グレード以上の店長、本部ではリーダー、部長、執行役員が含まれています。



キャシー松井氏による
管理職向けの講演会

ファーストリテイリング
グループの全従業員における
女性の割合(2021年8月時点)

69.8%

全管理職に占める女性の比率*

2021年
8月期 **42.6%**

2030年
8月期 **50.0%**



ジェイソン・ゴウさん
(ユニクロ シンガポール
アイオン オーチャード店
売場スタッフ 勤続10年目)

国内ファーストリテイリング
グループの障がい者雇用率
(2021年6月時点)

4.6%

「1店舗1名以上の 障がい者を雇用」の目標をほぼ達成

ファーストリテイリングでは、さまざまな障がいのある従業員らの能力と可能性を広げるため、店長や社員向けに障がい者雇用に関する研修を行っています。2001年から国内のユニクロ店舗で「1店舗1名以上の障がい者を雇用」という目標を掲げ、積極的に雇用を推進してきました。企業に求める日本の法定雇用率は2.3%ですが、ファーストリテイリングの雇用率は4.6%(2021年6月現在)で、国が求める雇用率を大きく上回っています。雇用は国内だけでなく、アセアンや欧州などグローバルに広がり、全世界で約1,500名の障がいのあるスタッフが働いています。

性的指向や性自認における 多様性(LGBTQ+)の尊重

国内のファーストリテイリンググループでは、同性パートナーがいる場合、パートナーシップ登録を行うことで慶弔休暇などの福利厚生を受けられる「パートナーシップ登録制度」を導入しています。

また、2018年12月にセクシャルマイノリティ(LGBTQ+)に関する社内の啓発活動および従業員の意見を商品や人事制度に反映させることを目的に、事業・部門の垣根を越えた有志従業員からなるLGBTQ+ネットワーク組織「Symphony」を結成しました。

ファーストリテイリングでは性的指向や性自認における多様性を尊重し、誰もが働きやすい環境づくりに努めています。

正しい経営 (ガバナンス)

- ▶ 過半数を社外取締役にする事で、取締役会の独立性を高め、監督機能を強化しています。
- ▶ 取締役会の機能を補完する各種委員会を設け、オープンで活発な討議を行っています。
- ▶ 人権委員会では、人権尊重の取り組みをさらに強化していくための議論を進めています。

社外監査役インタビュー

人権デューディリジェンスの 継続的な取り組み

社外監査役
金子 圭子



2011年に、国連は「ビジネスと人権に関する指導原則」を承認し、各国において、これに即した行動計画の策定を求めました。これに伴い、欧米では「人権デューディリジェンス」の法制化の動きが活発化しています。「人権デューディリジェンス」とは、企業が事業活動（原材料調達・生産・輸送・販売など）を行うなかで、差別や強制労働、ハラスメントなどの人権リスクを特定し、それを軽減したり防いだりすることです。

ファーストリテイリングも、2020年度までに自社と取引先工場の人権デューディリジェンスを行いました。人権リスクを特定し、リスクの影響度や発生可能性を評価することで、人権侵害の未然防止のための取り組みや発生時の適切な対応につなげています。私も参加している人権委員会では、人権に詳しい方が委員長を務め、こうした人権尊重の取り組みをさらに強化していくための議論を進めています。

現代のガバナンスとは、システム構築をすることだといわれていて、事業を展開している国と地域で、どういシステムで、どう人を配置すれば万全かを考えていきます。こうした取り組みは、不断の見直しとつくり変え、補強が必要なのですが、当社の取締役会および執行役員は常に周りの意見やアドバイスに耳をよく傾け、より良い取り組みに変更するという変革の意欲をもってしています。

会社も大きくなり、世界中で圧倒的な知名度をもつようになった今、これまで以上に透明性の高いガバナンスへの取り組みが大変重要だと思います。

私たち社内外の監査役と取締役、社員の皆さんも含め、オープンに議論をできる環境をこれからも大切にし、ガバナンスの強化に尽力したいと考えています。

取締役会・監査役会

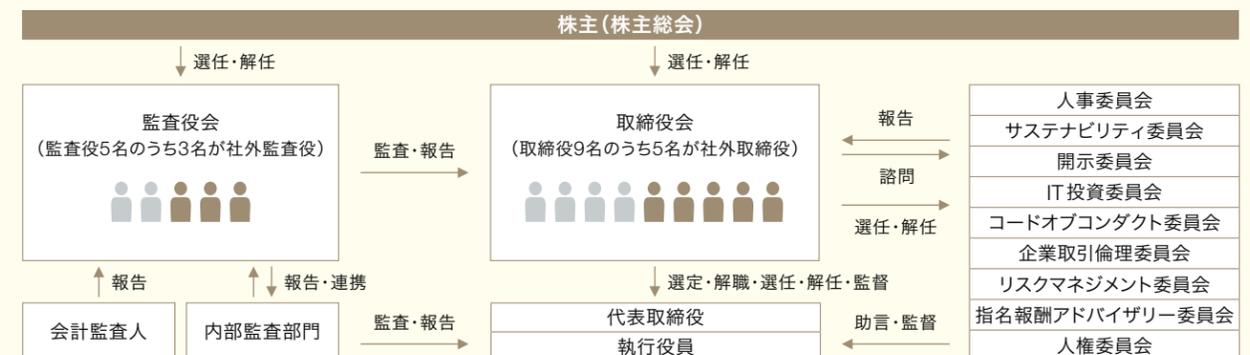
取締役の過半数を社外取締役とし、代表取締役と執行役員の業務執行を監督する機能を強化しています。社外取締役は、グローバル企業の経営を担ってきた人材、M&Aや財務分野の専門性が高い方など、幅広い分野の人材で構成されています。このため、客観的な意見が経営の重要な意思決定に反映されます。2021年8月期に開催された取締役会では、サプライチェーンの実行方針、年度予算、グローバルブランドの事業計画などについて討議しました。取締役会は2021年8月期に13回開催、取締役の出席率は99.1%、監査役出席率は97.4%でした。監査役会は、公認会計士、弁護士などの専門的知識をもつ社外監査役が半数を占め、監査の透明性を確保しつつ、専門的かつ客観的な議論がなされています。2021年8月期は12回開催、監査役出席率は98.6%でした。

内部統制

事業がグローバルに拡大する中で、内部統制システムを各国・各地域に定着させていくためのコンプライアンスの徹底、リスクマネジメント体制の強化、機密情報の管理、内部監査の徹底などに注力しています。従業員の行動規範である「ファーストリテイリンググループ コードオブコンダクト」による行動規範の浸透、遵守の徹底を図るため、全従業員が毎年Eラーニングを受けています。コンプライアンス違反の恐れがある事象については、誰もが通報・相談できる社内通報システム(ホットライン)を設けています。

リスクマネジメント委員会では、新型コロナウイルス感染症の防疫やワクチン接種、首都直下型地震などの大規模災害リスク、国際情勢に関わるリスクへの対応策などについて討議し、事業活動におけるリスク管理を強化しています。

コーポレートガバナンス体制(2021年12月27日現在)



各委員会の構成(2021年12月27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ー委員会	人権委員会
社内取締役	柳井 正	委員長	●	●	委員長				委員長	
	岡崎 健	オブザーバー	●	委員長	●			委員長		●
	柳井 一海		●							
	柳井 康治		委員長							
社外取締役	服部 暢達				オブザーバー			●	●	
	新宅 正明	●	●					●	●	●
	名和 高司	●	●					●	●	●
常勤監査役	大野 直竹								●	
	コルキャシー ミツコ		●							
	新庄 正明	●	●	オブザーバー	オブザーバー	●			●	●
社外監査役	水澤 真澄		●	オブザーバー		●		オブザーバー		●
	金子 圭子	●				●				●
	櫻谷 隆夫						●		●	
森 正勝							オブザーバー			
執行役員・社外有識者など		3名	6名	3名	5名	5名	9名	9名	0名	6名

注：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、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、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得ています。

取締役からのメッセージ



やない ただし
柳井 正

LifeWearを通して、 サステナブルな社会の実現に貢献します

サステナブル(持続可能)な社会を実現していくために、「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で、透明性のある経営を実行していきます。我々が提供するLifeWear(究極の普段着)を通して、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ます。有明プロジェクトによる全社改革を推進し、より良い企業として成長していきます。

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兼社長、(株)ジーユー取締役会長、(株)リンク・セオリー・ジャパン取締役、日本ベンチャーキャピタル(株)社外取締役



はっとり のぶみち
服部 暢達

社外取締役 独立役員

グローバルでのリスク管理に気を配り、 企業価値向上のための方策を助言します

資本市場の代表という視点で「資本市場から見たファーストリテイリングの企業価値」を客観的に判断し、株主価値が増大するベストな方策を考えています。将来に向けて高い成長を期待され、評価されている企業だからこそ、そうした期待に応えられる企業であり続けるために、グローバルなリスク管理にも配慮しつつ、幅広い視野からのアドバイスを行っていきます。

2005年11月、当社社外取締役に就任。米国ゴールドマン・サックスを経て、現在はM&A、企業価値評価などを専門に研究。早稲田大学大学院経営管理研究科客員教授、フロンティア・マネジメント(株)社外監査役、(株)博報堂DYホールディングス社外取締役、慶應義塾大学大学院経営管理研究科客員教授



しんたく まさあき
新宅 正明

社外取締役 独立役員

「情報製造小売業」への変革を推進し、 さらなる進化に貢献していきます

IT分野の改革に効率的な投資を行った結果、ITが事業を支えるようになり、ITを成功させている企業だと認識されるようになってきました。「情報製造小売業」への変革が進み、データを分析して知恵に変えていく動きが加速されています。レベルの高い人材が増え、さらなるチャレンジ精神をもって次のステージをめざして進んでいく。取締役会もそうした進化に貢献していきます。

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、公益財団法人スペシャルオリンピックス日本参与、(株)NTTドコモ社外取締役、NTTコミュニケーションズ(株)社外取締役



なわ たかし
名和 高司

社外取締役 独立役員

ダイバーシティ(多様性)の視点を大切に、 より良い企業としての成長をサポートします

持続可能な社会への貢献は、世界共通の目標であり、企業価値の向上にもつながります。ファーストリテイリングがより能動的に未来の社会や地球に関する課題に取り組み、業界のグローバルリーダーとして評価されるためのサポートを行っています。ダイバーシティ(多様性)を大切にしたい視点からの発言を心がけ、より良い企業として成長していくために尽力したいと思います。

2012年11月、当社社外取締役に就任。マッキンゼー・アンド・カンパニー、(株)デンソー社外取締役を歴任。現在は、一橋ユニバーシティビジネススクール国際企業戦略専攻各員教授、(株)ジェネシスパートナーズ代表取締役、NECキャピタルソリューション(株)社外取締役、味の素(株)社外取締役、SOMPOホールディングス(株)社外取締役、京都先端科学大学客員教授



おの のあたけ
大野 直竹

社外取締役 独立役員

経営の透明性の確保とリスク管理を、 しっかりと実行していきます

「広い視野からの率直な意見を聞きたい」というのは、私自身が経営トップを務めていた時に社外取締役に期待したことです。経営には、同じ業界だけでなく他の業界ではどうなのか?という広い視野が欠かせないからです。柳井社長は聞く耳をもつ経営者ですので、私は率直に意見を述べ、経営に関する透明性の確保とリスク管理という社外取締役の役割をしっかりと果していきます。

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、2017年11月より大和ハウス工業(株)の特別顧問を歴任



まつい
コール キャシー ミツコ(キャシー松井)

社外取締役 独立役員

多様性が成長ドライバーになるような 組織づくりに尽力したいと思います

ファーストリテイリング初の女性かつ外国籍の社外取締役として、多様な視点からの提案をしていきたいと思っています。特にESG関連の知見と経験があり、多様性が成長ドライバーであるという柳井社長と一致する考えも持っているため、それを実現する組織づくり、その一環である「ウーマノミクス(女性と経済)」を推進するロールモデルづくりにも力を注ぎたいと考えています。

2021年11月、当社社外取締役に就任。ゴールドマン・サックス証券(株)においてパートナー、副会長を歴任。現在は、一般財団法人ファーストリテイリング財団評議員、MPOWER Partners Fund L.P. ゼネラルパートナー



おかざき たけし
岡崎 健

現場の実態を踏まえて、 現実的でより深い議論をしていきます

経営の監督と執行を兼ね合わせて担っていくことが、グループ上席執行役員兼CFOである私の役割だと思います。そのために、取締役会に現場の実態を伝え、現実的でより深い議論に導いていきたいと考えています。また、取締役会の方針に従い、お客様をはじめとするあらゆるステークホルダーの立場から、私自身を含む執行陣を律し、正しい経営の実現に力を尽くします。

2018年11月、当社取締役に就任。(株)日本長期信用銀行を経て、マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社、同社パートナーを務めた後、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、当社グループ上席執行役員兼CFO



やない かずみ
柳井 一海

長期的な視点を大切に、 継続的な成長のための基盤づくりに貢献します

ファーストリテイリングのコーポレートカルチャーの継承、ガバナンスの強化、社会貢献などを大切に、継続的な成長のための基盤づくりに貢献していきます。長期的な視点で、グローバルな成長をめざしていくことは、創業家の者としての私の責任です。執行役員として業務改革を進めながら、社員や経営チームと共に、理想とする会社をつくり上げていきたいと思っています。

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)、Link Theory Holdings (US) Inc. (現 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、当社グループ上席執行役員



やない こうじ
柳井 康治

人を大切にする経営を実行し、 「正しい経営」と持続的な成長に尽力します

執行役員就任以降、実務を通じて人を大切にする経営の重要性を痛感しています。取締役就任以降も、その事を念頭に置いて業務を遂行してきました。創業家の一員であり、取締役でもある私の責務は、経済合理性を追求すると同時に、社会的意義の重要性を適切に反映した「正しい経営」を推進していくことだと考えています。ステークホルダーの皆様の持続的な成長にも貢献していきたいと思っています。

2018年11月、当社取締役に就任。三菱商事(株)、三菱商事 在英国 食品事業子会社 Princes Limited 出向を経て、2012年9月当社に入社、当社グループ上席執行役員

監査役



かねこ けいこ
金子 圭子
社外監査役
独立役員

2012年11月、当社社外監査役に就任。弁護士。アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業パートナー、(株)ユニクロ監査役、(株)朝日新聞社社外監査役、(株)ダイフク社外取締役



しんじょう まさあき
新庄 正明
常勤監査役

2012年11月、当社常勤監査役に就任。1994年2月当社入社、管理部部长、グループ監査部部长、(株)ジーユー監査役、(株)ユニクロ営業支援統括部部长を歴任。主な兼職は、迅銷(中国)商貿有限公司監事



かしたに たかお
榎谷 隆夫
社外監査役
独立役員

2018年11月、当社社外監査役に就任。榎谷公認会計士事務所所長、(株)ブレイン・コア代表取締役社長、(株)エフ・ビーブレイン代表取締役社長、日本貨物鉄道(株)社外取締役



みずさわ ますみ
水澤 真澄
常勤監査役

2019年11月、当社常勤監査役に就任。2001年10月当社入社。グローバル計画管理部IRチーム部長を歴任。(株)リンク・セオリー・ジャパン監査役を兼職



もり まさかつ
森 正勝
社外監査役
独立役員

2020年11月、当社社外監査役に就任。学校法人国際大学特別顧問、スタンレー電気(株)社外取締役、ヤマトホールディングス(株)社外取締役、キリンホールディングス(株)社外取締役

UNIQLO

ユニクロ事業

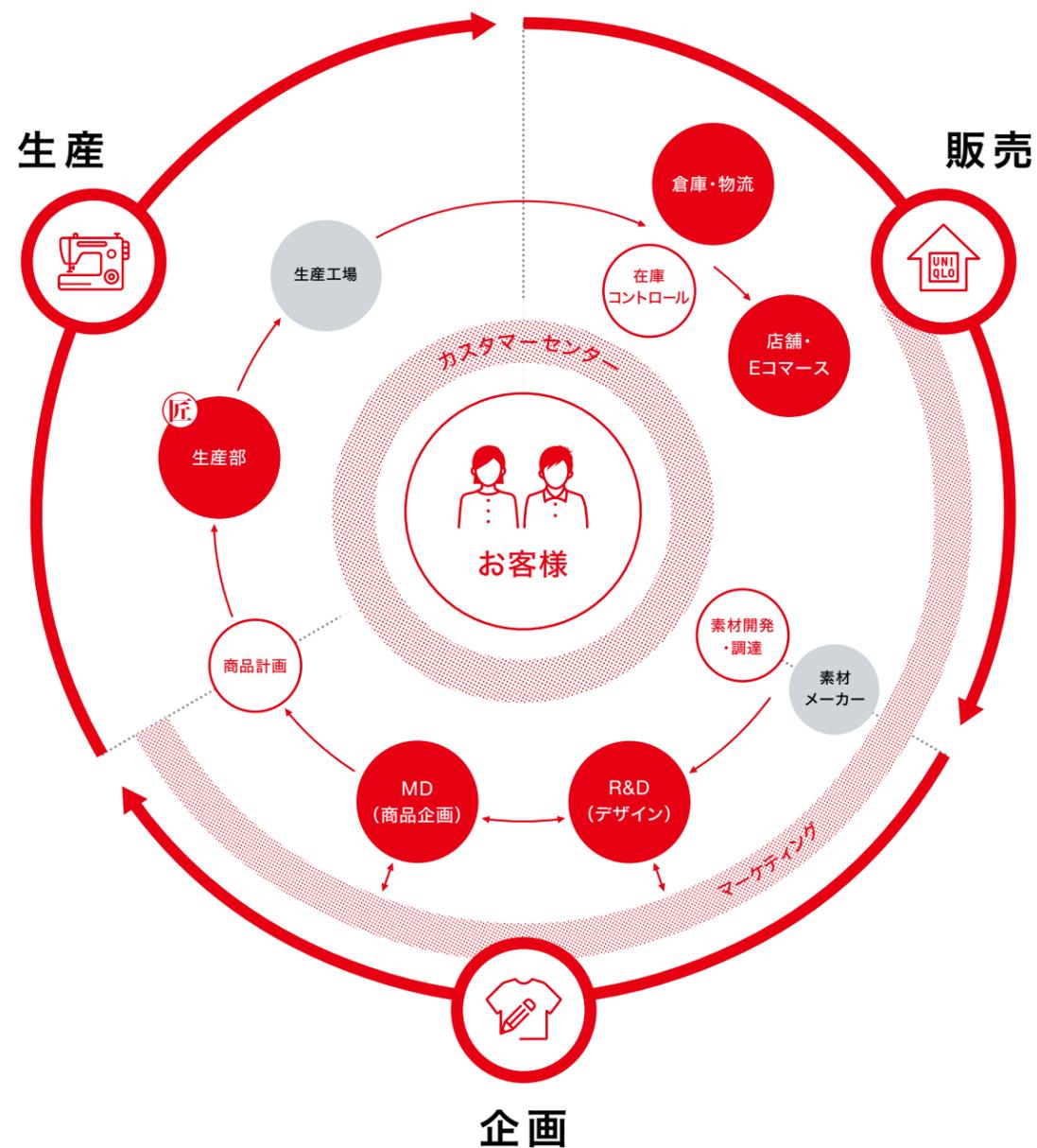
ユニクロは、 服のイノベーションを 起こし続ける

プロテニスプレーヤー ロジャー・フェデラー選手(ユニクロのグローバルブランドアンバサダー)が着用しているのは、驚くほど軽くて薄いのに、とても暖かいウルトラライトダウンベスト。ダウンのボリューム感をアップし、ゆったりとしたシルエットに改良しました。



UNIQLO BUSINESS MODEL

ユニクロのビジネスモデル



THE KEY TO SUCCESS OF UNIQLO

ユニクロの成功の秘訣

01

LifeWear(究極の普段着)は 全世界に通じる価値観

ユニクロのLifeWearは、シンプルで上質な日常着です。あらゆる世代の人々に支持され、幅広い需要があります。このLifeWearの起点は、常にお客様です。店舗やEコマースに寄せられたお客様の声を商品に反映させることで、コア商品の細部を改良し、より快適な着心地を実現したり、新しい生活ニーズやトレンドをいち早く取り入れた商品開発を行っています。変わり続けるお客様のニーズに対応することで、LifeWearは常に進化し、世界中のお客様に愛され続けています。

02

新しい機能性素材で 新しい需要を創造

吸湿発熱素材として人気の高いヒートテック、軽くて羽毛の出にくい高密度素材を使ったウルトラライトダウンなど、ユニクロは、合織大手メーカーの東レ株式会社との協業で、さまざまな機能性商品を完成させてきました。長い年月をかけ、改良を重ねて生まれた機能性素材は、他社にはまねのしづらいものです。接触冷感素材として用途が広がっているエアリズム、薄い防風フィルムを採用したブロックテックも、創意工夫の結果として誕生しました。新しい機能をもつ服は、お客様のライフスタイルを変え、新たな需要を生み出しています。

03

最高級素材で高品質 しかもリーズナブル

最高級の素材を使用しながら、リーズナブルな価格でご提供できるのが、ユニクロの強みです。スーパーコットン、メリノウール、プレミアムリネンなどの高級素材を、世界中の素材メーカーと直接交渉し、長期的に発注しています。スケールメリットを生かすことで他社よりも有利な条件で仕入れができ、大幅なコストダウンにつながっています。ユニクロの高い品質を支えているのは、生産工場との長年にわたる強い信頼関係です。生産部と工場が密接にコミュニケーションを取り、お客様からの品質に関するご要望にも即座に対応し、改善を図っています。

04

Eコマースと店舗がつながる より便利なお買い物体験

Eコマースでは、店舗にないサイズや商品をフルラインナップで取り揃え、お客様の多様なニーズにお応えしています。お客様に、より便利にお買い物をしていただくために、Eコマースで注文した商品を、近くの店舗で受け取ったり、店舗で在庫切れの商品を、その場でネット注文し、好きな場所で受け取ったり、店舗とEコマースの融合が進んでいます。お客様の利便性を考え、スクラップ&ビルドでより最適な立地に出店しています。グローバルで強い店舗網をもつユニクロにとって、O2O(Online to Offline)ビジネスは、さらなる成長のエンジンです。

03

SALES

販売



ユニクロ クングストラッドゴードン店(スウェーデン)



ユニクロ 浅草店(日本)



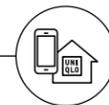
各国へ出荷



テレビCM開始



追加生産



店頭販売・Eコマース販売



お客様

在庫コントロール

在庫コントロールの役割は、週次ベースで各店舗の販売状況と在庫水準を確認し、必要な在庫や新品を各店舗に送り込み、適正な在庫を保つことです。また、店舗からの発注要望にも応えます。

シーズン終盤には、商品を売り切るために、マーチャンダイザーや営業部門と連携を取りながら、売価変更のタイミングを調整していきます。



チラシ

マーケティング

季節ごとにコア商品(ヒートテック、ウルトラライトダウン、エアリズム、プラトップなど)を対象に、キャンペーンを実施しています。キャンペーン期間中は、商品の特性や機能性などを、テレビ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、シーズンごとの新品を「期間限定価格(通常価格の約2~3割安のお試し価格)」で提供することで、集客を図っています。



テレビCM

店舗

2021年8月末の国内ユニクロの店舗数は810店舗(フランチャイズ店30店舗を含む)と、日本全国に広がっています。海外のユニクロ店舗は1,502店舗まで拡大し、地域別では、グレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)が932店舗、韓国が134店舗、その他アジア・オセアニアが270店舗、欧州が109店舗、北米が57店舗で、特にグレーターチャイナ、東南アジアでの出店の拡大に注力しています。



ロードサイド型店舗

Eコマース

Eコマースと店舗の両方を利用してお買い物を楽しむ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。2021年8月期の売上収益に占めるEコマースの売上比率は、約18%でした。地域別では、グレーターチャイナで約20%、その他アジア・オセアニアでは約10%、欧州では約30%、北米では約40%となりました。店舗とEコマースを融合したサービスをさらに拡充させ、お客様の都合に合わせて、いつでもどこでも便利にお買い物していただける仕組みを構築します。

カスタマーセンター

お客様のご要望などの膨大な情報を、カスタマーセンターで分析し、商品開発に役立てています。コア商品の改善だけでなく、前あきインナー、吸水サニタリーショーツなど新品を開発してきました。2021年4月には、すでにある山口本社内の拠点に加え、東京の有明本部にもカスタマーセンターを新設、お客様の声を直接、経営に届け、リアルタイムで商品・サービス開発に活用する体制を強化しています。

UNIQLO.com



UNIQLO EXPANDS GLOBALLY

ユニクロのグローバル展開

ユニクロは、世界中のあらゆる人に

LifeWear(究極の普段着)をお届けしています。

2021年8月末時点でのユニクロの総店舗数は、2,312店舗。

そのうち海外事業の店舗が1,502店舗で、総店舗数の約65%を占めています。



25の国と地域

JAPAN

810

店舗

GREATER CHINA

932

店舗

SOUTH KOREA

134

店舗

SOUTHEAST ASIA & SOUTH ASIA & OCEANIA

270

店舗

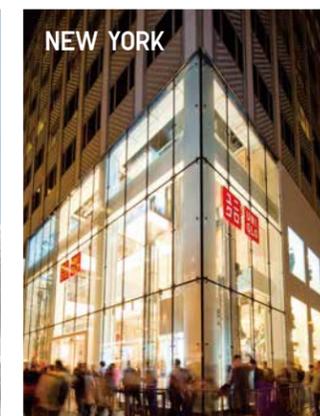
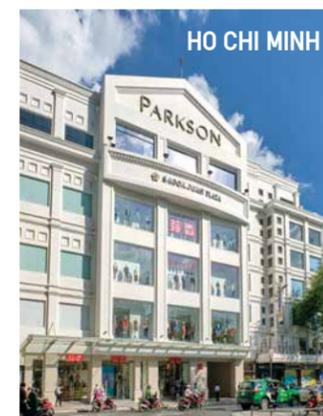
NORTH AMERICA

57

店舗

EUROPE

109

店舗

ASIA & OCEANIA

アジア市場での成長継続 確固たるブランドポジションを築く



ユニクロ 北京三里屯店(グローバル旗艦店)

北京初のグローバル旗艦店をオープン グレーターチャイナの新たな起爆剤に

2021年11月6日に中国大陸・北京の有名なファッションスポットである三里屯に、北京初のグローバル旗艦店がオープンしました。ユニクロ北京三里屯店は、売場面積が約2,400m²。中国大陸初の生花売場や、ユニクロの企業姿勢をお客様にご理解いただくためのサステナビリティ活動を紹介するコーナーも設けています。オープン前日には、ユニクロが重要なブランディング活動の一環として参加した「国際輸入博覧会」が開催され、会場では、LifeWearの展示をはじめ、グローバルにユニクロを発信しました。

新型コロナウイルス感染症の収息が見られない中であっても、グレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)におけるユニクロのシェア拡大が期待されます。今後も年間に100店舗程度を出店していく計画です。中国大陸では以前から、外部環境の悪化があっても収益を確保できるよう、「全店収益改善プロジェクト」を進めてきました。1店舗ごとの収益の現状を確認・分析し、本部と店長が協力して、商売計画の変更や、さまざまなサポートを行っています。こうした取り組みにより、個店の収益力が高まっています。グレーターチャイナの2021年8月期の売上は、5,322億円(前期比16.7%増)、営業利益1,002億円(同52.7%増)と、大幅な増収増益を達成。将来的には、売上1兆円、営業利益2,000億円の達成をめざしています。

東南アジア各国でNo.1ブランドをめざし 出店とEコマースの拡大を加速

2021年8月期は、新型コロナウイルス感染症の広がりによる行動規制が各国・各地域で行われ、店舗を臨時休業するなど、影響を受けました。一方で、感染拡大が抑制され、営業を再開した期間は、売上が大幅に拡大し、地元のお客様からのLifeWearへの支持が高まっています。

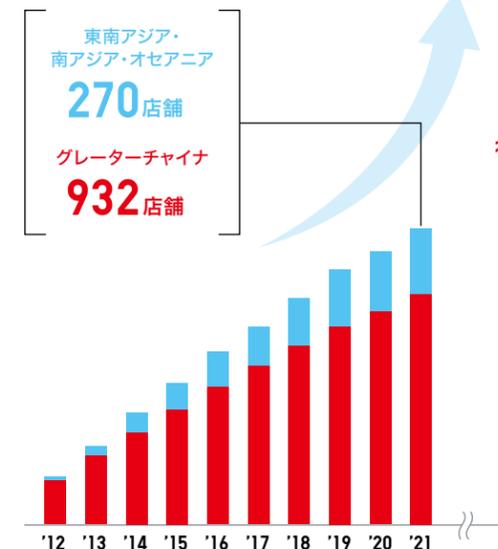
臨時休業時は、Eコマースの売上高が大幅に増加しました。2021年8月期のEコマースの売上構成比は約10%ですが、2021年9月にインドネシア、11月にベトナムでEコマースを開始し、アジア・オセアニア地区のすべての国でEコマースを展開したことで、早期に売上構成比を30%まで高めることができると考えています。Eコマース事業の組織体制やプラットフォームの強化を進め、決済や配送など、お客様の満足度を高めていきます。ニュース性のある新商品がEコマースではよく売れているので、デジタルマーケティングも同時に強化していくことで、目標を達成したいと考えています。

2023年8月期以降は、出店ペースを加速させるため、ショッピングモール、ロードサイドへの出店開発を強化していく計画です。東南アジアでNo.1アパレルブランドになることを目標に、お客様のニーズにお応えする商品を提供し、事業拡大を続けていきます。



ユニクロ 北京三里屯店(グローバル旗艦店)

店舗数の推移

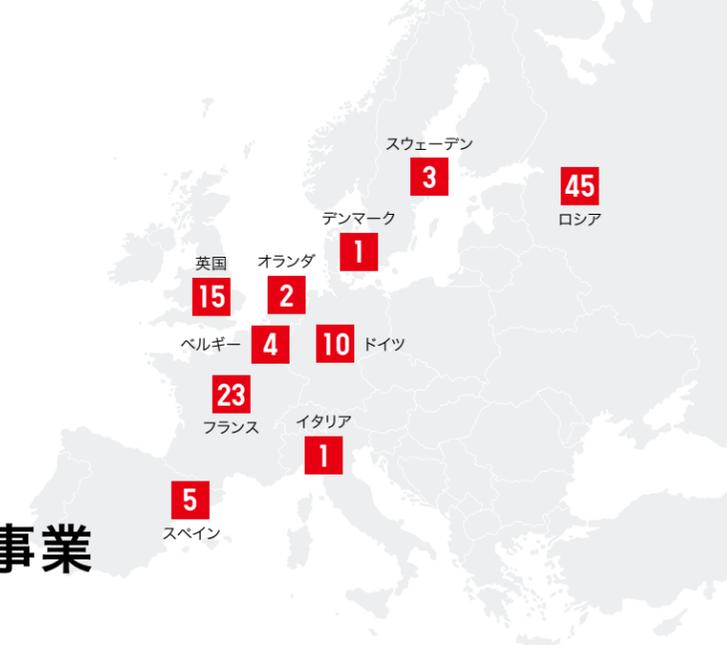




ユニクロ リヴォリ店

EUROPE

事業拡大の道筋が はっきりと見えてきた欧州事業



2021年8月期のユニクロ欧州事業は、増収、黒字に転換しました。新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う欧州各国のロックダウンにより、商売は厳しい状況が続きましたが、ロックダウンが明けた2021年5月以降は、ご来店くださるお客様も多く、売上が急回復しました。このような環境下でも、成長の新しい芽が育ちつつあるのを実感しています。ロックダウン中は店舗を臨時休業せざるを得ませんでしたが、その間、Eコマースの売上高が大幅にアップ、2年前の約2.5倍に成長するなど、欧州事業の大きな柱になりつつあります。Eコマースのサービスの向上や、新規のお客様へのアプローチに力を入れたこともあり、これまでユニクロの店舗にいらしたことの無いお客様にも、商品を購入していただけるようになったおかげです。

欧州では、カシミヤやダウンなどのアウターやボトムスが好調で、特にユニクロのメリノセーターは、ファッション関係者の間でも人気です。高い品質と洗練されたシルエットに魅力を感じているという声を聞き、LifeWearのコンセプトが理解されているのだなと実感しています。加えて、ステイホームが日常になったことで、これまで注目されていなかったインナーやTシャツ類も、以前に比べてご購入いただけるようになり、うれしい変化もありました。

2021年9月に、ルーヴル美術館をはじめ、多くの美術館が立ち並ぶパリのリヴォリ通りに、「ファッションカルチャーの融合」をテーマにしたユニクロ リヴォリ店をオープンしました。さらに2022年春には、ロンドンの旗艦店であるリージェントストリート店をリニューアルオープンします。2001年9月に海外1号店を英国に出店して以来、この20年間で、ユニクロはグローバルに展開するブランドに成長しました。欧州の大都市の最高の立地に、大型店を出店することで、世界に向けて、ブランドの存在感を発信していきたいと思っています。

経費構造の改革にも着手し、収益構造の改善を進めることで、出店立地の選択肢も大幅に増えます。欧州の生活圏に根差したブランドになれるように、これからも、日本発のブランドとして、きめ細かいサービスを提供し、より多くの都市へと展開していきたいと思っています。

ファーストリテイリンググループ 上席執行役員
ユニクロヨーロッパCEO

守川 卓

Jean-Auguste-Dominique INGRES / Une Odalisque
© RMN-Grand Palais / Angèle Dequier
Balthus van der AST / Flowers, Shells, Butterflies, and Grasshopper
© RMN-Grand Palais (Musée du Louvre) / Tony Querrec
Louvre Pyramid © I.M. Pei

ルーヴル美術館とのコラボUT(グラフィックTシャツ)

GLOBAL EC BUSINESS

お客様起点の Eコマースを追求しています

ファーストリテイリンググループ執行役員
グループEC事業責任者

日下 正信



Eコマースの本業化で ユニクロ発の産業革命を起こしたい

ユニクロのニューヨーク5番街店の立ち上げ時に、総店長として働いていた時、数々の世界的なアパレルブランドと競争をしていると思っていました。しかし、当時米国では、デジタル化が急速に進み、既存の産業の枠組みがどんどん覆されようとしているのを目の当たりにしました。我々の戦うべき相手や商売のルールが変わるのでは？という危機感を持った頃、社長の柳井が「Eコマースを本業に」というビジョンを掲げ、帰国したばかりの私が責任者を務めることになりました。そこで決心したのが、お客様を起点に商売をしていく仕組みをつくり上げることです。単にネット上で物を売るのではなく、店舗とEコマースが連動し、在庫や販売網が融合することで、お客様がほしい商品や情報を、ほしいときに、ほしただけご提供する、お客様が中心にいるユニクロ発の産業

革命を起こしたいと考えました。2021年8月現在では、21の国と地域でEコマースを展開しており、売上構成比は、ユニクロ事業の全体の約18%です。今後、なるべく早い時期にこの構成比を30%までに高めていきたいと考えています。これまでEコマースに関する業務の多くを外部に委託していましたが、今は、すべて自社で管理・運営することで、やりたいことをスピーディに実現できるよう、変革を進めています。自動倉庫を導入して、倉庫業務を内製化したのはじめ、自社開発の新しいEコマースプラットフォーム(システム)を稼働しました。すでに日本をはじめ、ユニクロ事業を展開する国や地域の半数で、この新しいプラットフォームを導入し、グローバルでプラットフォームの統一に向けて順調に歩みを進めています。ユニクロは、商品力に加え、グローバル規模で店舗網もっており、これらの強みを生かしながら、世界中のお客様が、いつでもどこでも自由にユニクロ商品をご購入いただける仕組みづくりができつつあります。

Eコマースのすべてに責任をもち End to Endでお客様とつながりたい

Eコマースは、マーケティングそのものだと思います。一人一人のお客様と直接つながり、そのお客様にとって最適な情報を提供していくと同時に、お客様からもフィードバックや情報をいただくことができます。お客様を起点としたEコマースへの変革を実現することで、お客様が求めていることがわかるようになっていきます。

2021年に、有明本部の4階に自社の撮影スタジオを造ったのも、End to End(商品企画から、生産、物流、販売、お客様のお手元に届くまで)で、自分たちの責任でやろうと決めたからです。カスタマーセンターと同じフロアに、撮影スタジオを造ったことで、お客様の声や店舗からの意見などを直接反映しながら、商品撮影を進めていくことができます。社内の専属カメラマンやスタイリストが、スピーディに質の高い仕事をこなせるようになり、お客様満足に大きく貢献できるようになりつつあると実感しています。End to Endで、すべてのプロセスを自分たちの責任で進めるという目標達成までには、まだやるべきことがたくさんありますが、今後もしっかり

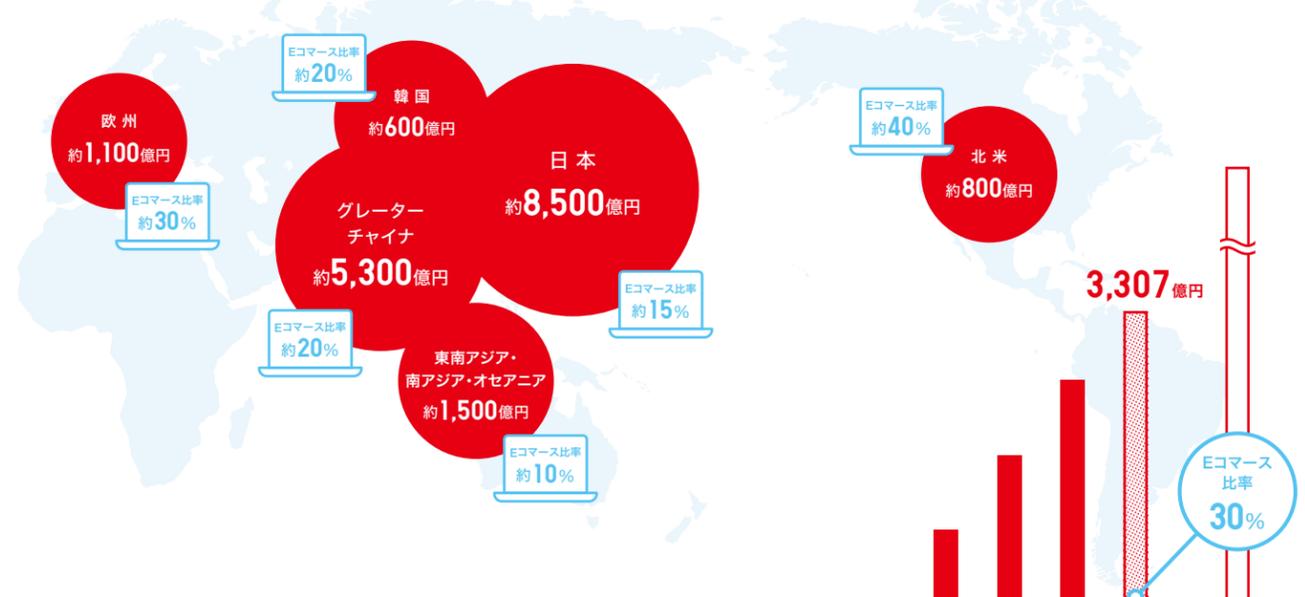
と改革を進めていきます。

世界中に店舗網をもち、ブランド力もある私たちがEnd to Endでの全社改革を実現することで、店舗とEコマースは、近い将来、完全に一つになるでしょう。お客様中心のEコマースを追求し、生活に欠かせない服のインフラになれるポテンシャルは、十分にあると思います。それを実現しなければ、世界No.1にはなれないですし、生き残っていくこともできない。そんな強い決意で進めています。



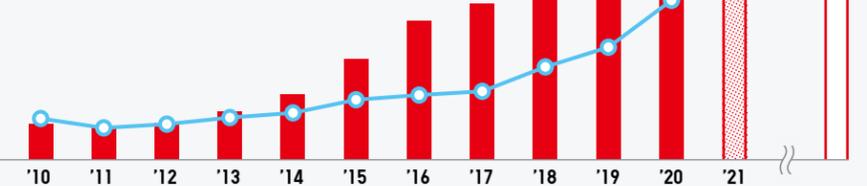
有明本部4階の撮影スタジオ。企業が独自所有するスタジオとしては、日本最大級。動画の撮影や、自然光での撮影もできます。

ユニクロ事業の地域別売上高



ユニクロ事業のEコマース売上高・売上構成比のトレンド

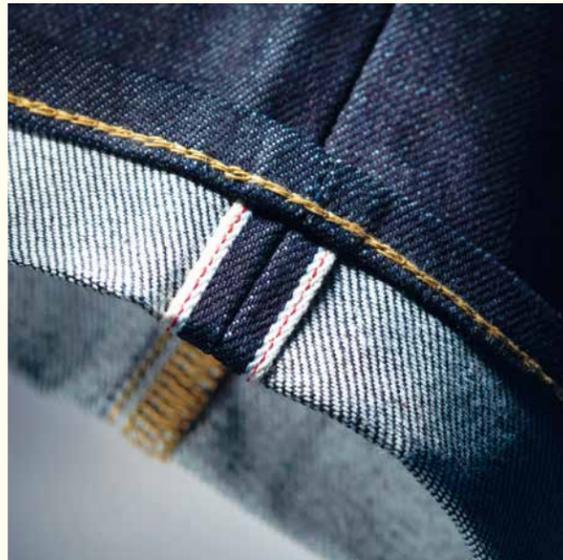
■ ユニクロ事業のEコマース売上高
◆ Eコマース比率



LifeWear

Simple made better.

シンプルで上質、着る人の価値観を大切にしたい長く着ていただける服。
考え尽くされたシンプルな服が、すべての人の生活をより良いものへ。



現代の技で伝統を進化

ヴィンテージデニムのような風合いと表情が魅力のストレッチセルビッジスリムフィットジーンズ。赤いラインが織り込まれた「赤耳」は、古き良き時代のジーンズとして根強い人気があります。旧式シャトル織機で職人の手仕事による調整を加えて織られるデニムを、ユニクロはデニムメーカー・カイハラ株式会社との共同開発で、ストレッチ性をプラスし、現代のはき心地に進化させました。

01

ストレッチセルビッジ
スリムフィットジーンズ



人を快適にする機能性

人の体から出ている水蒸気を吸収して、発熱、保温する高機能素材のヒートテックは、発売以来、進化を続け、インナーからアウター、小物やグッズまで充実のラインナップを展開しています。ヒートテックUネックTシャツは、もう一枚の肌のような薄さの中に、保温、吸放湿、ストレッチ、形状保持、抗菌防臭、消臭、吸汗速乾など*多彩な機能を満載です。
*商品によって機能は異なります。

02

ヒートテック
UネックTシャツ



風合いを変えずにより長く

エクストラファインメリノは、洗濯機で洗える上質でおしゃれニットとして親しまれています。洗うと縮みやすいという弱点を改善するため、防縮加工の上に、毛玉になりにくい特殊加工を重ねた独自製法で、ご自宅での簡単ケアを実現しました。発色の良さ、衣服内の湿気や温度を調整する優れた機能性をもつメリノウールは、長く着られるサステナブルな一着として、オン・オフを問わず活躍します。

03

エクストラファインメリノ
セーター





「ファッションと低価格」で躍進 あらゆる人にファッションの楽しさを



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

袖木 治

コロナ禍でもファッションを楽しみたいという、お客様の気持ちは変わっていません。デザイン性が良いだけでなく、着心地がより楽なものへ、というニーズが高まっています。ジーユーでは、お客様の生活様式の変化に合わせて、ジーユーらしいファッション性、かわいらしさ、安さ、着心地のバランスが取れたルームウェアを拡充するほか、女性の健康を考えたフェムケア商品を展開したことで、2021年8月期は売上を拡大することができたと思います。「服育」を取り入れたGU babyも、ご好評をいただいています。

多様化するライフスタイルやお客様のニーズに耳を傾け、年齢や体型、性別を問わず、あらゆる人にファッションを楽しんでいただきたいと思い、2021年秋冬シーズンからは、「エイジレス」「ジェンダーレス」という考え方を打ち出しました。テレビCMやウェブ広告では、世代の異なる多様なライフスタイルのキャストを起用し、エイジレス、ジェンダー

レスな着こなしの楽しさをお伝えしています。商品はメンズ、ウィメンズとしてつくっていますが、お客様がミックスして着用しやすい売場展開で、おしゃれトレンドにお応えしていきます。お客様一人一人が、自分らしいスタイリングを楽しんでいただけると嬉しいです。

昔は、世界的なコレクションで発信されたトレンドが、雑誌などの媒体を通して流行をリードしていましたが、今は、街行く人たち自身がトレンドの発信源です。一人一人が自由に着こなしを楽しみ、どんどんデジタルで発信をしていく。だからこそジーユーは、大ヒットを生めると考えています。ニーズを捉えた「ファッション性+実用性+低価格」の商品を、世代や性別、体形が異なる方たちが、それぞれ個性的な組み合わせで着こなす。その結果、大ヒット商品が誕生していくと思います。

一方で、課題もまだ多くあります。在庫コントロールは、改善の余地が大きいと思っていますが、サプライチェーン改革を進めることで、よりタイムリーに生産調整ができる仕組みづくりを進めています。また有明プロジェクトの一環として進めている、お客様や店舗スタッフからの声を収集・分析することで、ヒット商品を生み出せるようになってきています。

店舗に関しては、お買い物のしやすさを追求し、国内ではショッピングモール、ロードサイド、商業ビル内などの、あらゆる出店を考えています。また、相乗効果の高いユニクロとの併設店も増やしていく方針です。一方で、Eコマースと店舗を融合し、お客様に便利に買っていただくサービスをさらに充実させ、Eコマースの強化を進めます。ジーユーの「YOUR FREEDOM 自分を新しくする自由を。」というコンセプトを大切に、より多くのお客様の笑顔につなげていきたいと思っています。



GLOBAL BRAND

グローバルブランド事業



Misty Copeland
Ballerina, Philanthropist

セオリー事業

Theory

革新的でスタイリッシュな スタイルが人気

1997年に米国 ニューヨークで誕生した、コンテンポラリーなファッションブランド。Theoryブランドは、常に洗練されたスタイルを提案し続けています。完璧なフィット感と最高級の素材を使用した快適な着心地が高い評価を得ています。2021年8月末のセオリー事業の店舗数は、グローバルで431店舗。

プラステ事業

P L S T

快適で豊かな生活を実現する “最上質な日常着”

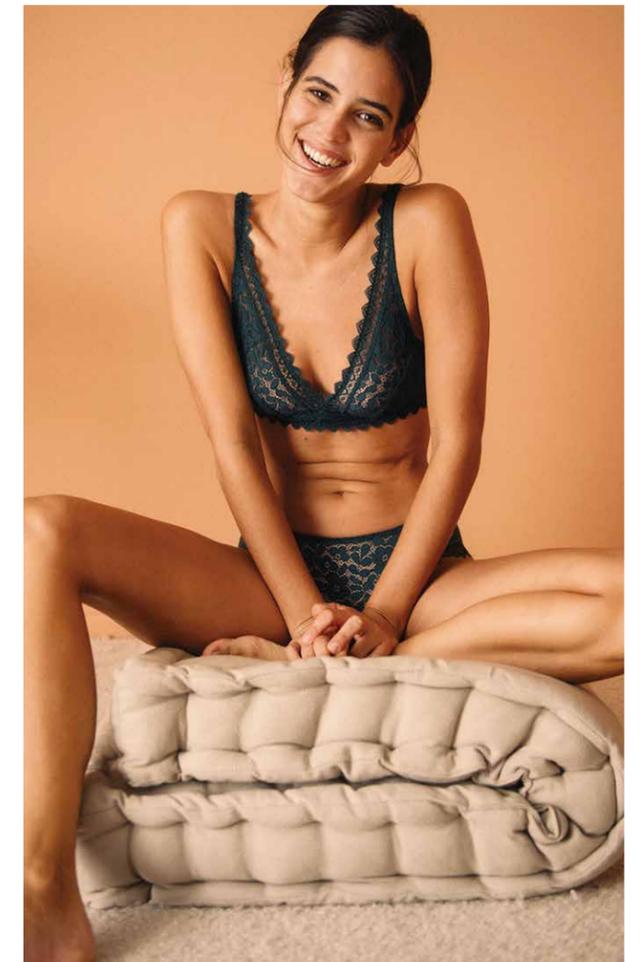
「素材」「着心地」「着こなし」にこだわったPLST(プラステ)は、大人の多様な生活シーンにフィットする“最上質な日常着”のブランド。値頃感があり、さまざまな生活シーンで着用できる安心感から、年齢を問わず、多くのお客様から愛されています。日本で98店舗(2021年8月末)を展開。

プリンセス タム・タム事業

PRINCESSE tam•tam
PARIS

自分らしさを大切にする女性の フランス発の優雅なブランド

「女性が自分らしくあるためのランジェリー」として多くの女性の支持を集める、フランス生まれのランジェリーブランド。快適性と女性らしさ、独創的なプリントと鮮やかな色彩が特徴です。ランジェリー、ホームウェア、水着などの多彩なラインを展開しています。



コントワー・デ・コトニエ事業

COMPTOIR DES
COTONNIERS

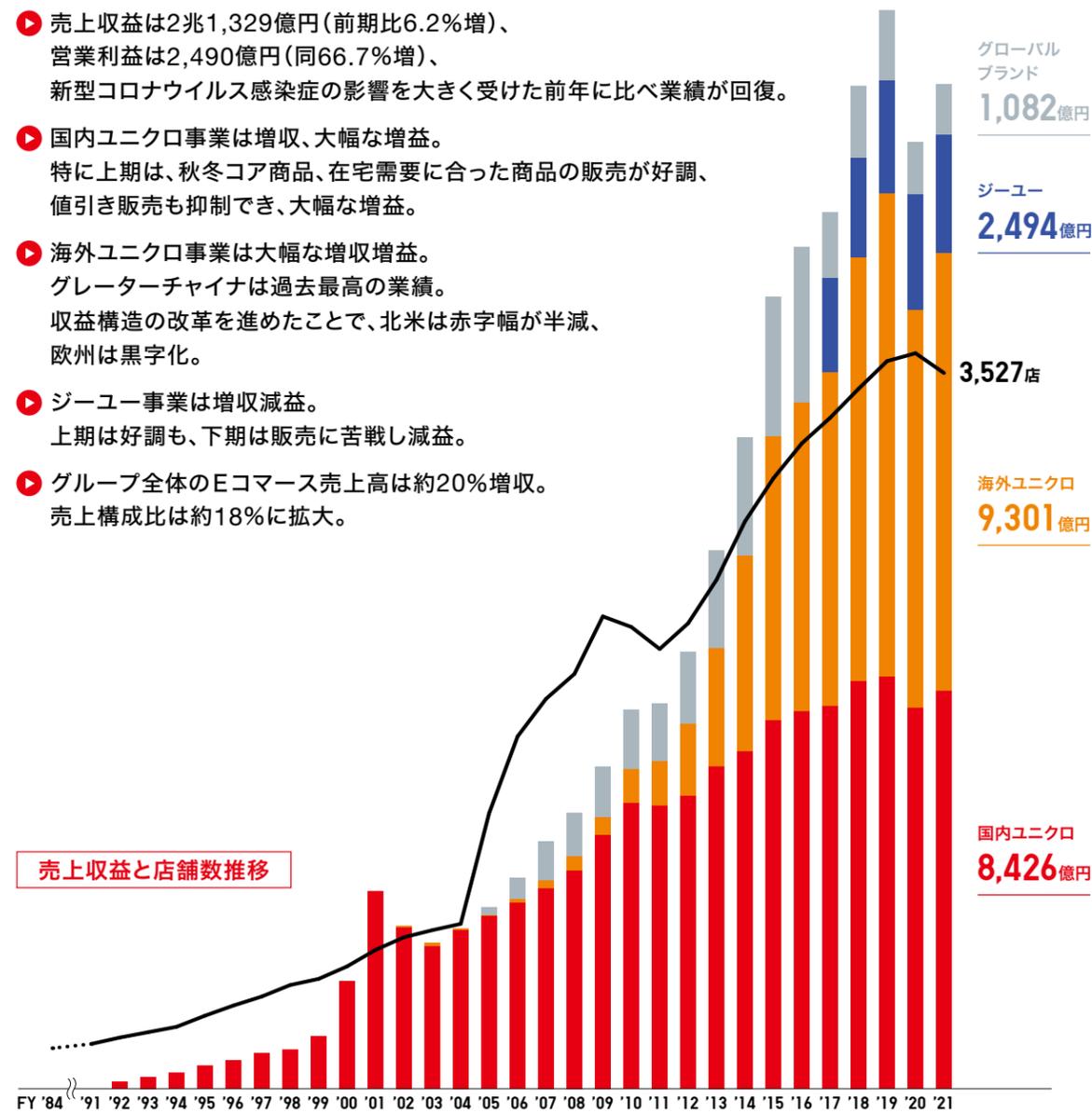
フランスのエスプリが効いた 「アリュール(飾らない個性)」

1995年にフランスで生まれた、手の届くラグジュアリーブランド。高品質な天然素材にこだわり、シンプルなデザインでありながら、パリ発の洗練されたデザインのディテールが魅力です。世界中の多様な女性が、あらゆるシーンで自分を自由に表現するための、洗練されたコレクションを展開しています。

FY2021 BUSINESS PERFORMANCE

2021年8月期：事業概況

- ▶ 売上収益は2兆1,329億円(前期比6.2%増)、営業利益は2,490億円(同66.7%増)、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた前年に比べ業績が回復。
- ▶ 国内ユニクロ事業は増収、大幅な増益。特に上期は、秋冬コア商品、在宅需要に合った商品の販売が好調、値引き販売も抑制でき、大幅な増益。
- ▶ 海外ユニクロ事業は大幅な増収増益。グレーターチャイナは過去最高の業績。収益構造の改革を進めたことで、北米は赤字幅が半減、欧州は黒字化。
- ▶ ジューン事業は増収減益。上期は好調も、下期は販売に苦戦し減益。
- ▶ グループ全体のEコマース売上高は約20%増収。売上構成比は約18%に拡大。



※ジューン事業は、2016年度までグローバルブランド事業に含まれていましたが、2017年度から独立した報告セグメントとして開示しています。

国内ユニクロ事業

2021年8月期

売上収益 | 8,426億円 ▲ 前期比 +4.4%

営業利益 | 1,232億円 ▲ 前期比 +17.7%

今後の展望

- ▶ お客様のニーズに合った商品開発、店舗とEコマースが融合した新しい顧客接点を創ると同時に、新たな生活様式に合った店舗網の再構築、地域密着型の個店経営を推進することで、さらなる成長をめざす。
- ▶ 有明プロジェクトを推進し、営業利益率15%を安定的に達成する。需要予想など計画の精度を高め、売れ筋商品の欠品や過剰在庫を抑制することで、収益性を高める。また、タイムリーな増産、物流や店舗業務の効率化など、サプライチェーン全体の改革を進める。

海外ユニクロ事業

2021年8月期

売上収益 | 9,301億円 ▲ 前期比 +10.2%

営業利益 | 1,112億円 ▲ 前期比 +121.4%

今後の展望

- ▶ グローバルで収益の柱が多様化。グレーターチャイナ、アジア・オセアニア地区を引き続き成長の柱として、高い成長が続く見込み。グレーターチャイナは年間100店舗の出店を継続、アジア・オセアニア地区は、年間40店舗の出店ペースを早期に加速させる。
- ▶ 収益構造改革を進めたことで、北米は早期に黒字化、欧州は利益率が向上する体制が整った。地元のお客様のニーズに合った商品構成の確立、Eコマースの拡大を図ることで、事業の拡大をめざす。

ジューン事業

2021年8月期

売上収益 | 2,494億円 ▲ 前期比 +1.4%

営業利益 | 201億円 ▲ 前期比 ▲7.6%

今後の展望

- ▶ ジューン事業の強みである「ファッションと低価格」をより強化する。マストトレンドにフォーカスした商品開発を行うと同時に、素材の開発・集約・備蓄を強化することで、リードタイムを短縮、低価格商品の拡大をめざす。
- ▶ 有明プロジェクトを推進することで、トレンドをいち早く把握・分析し、商品企画や数量計画に反映できるサプライチェーンの仕組みを強化する。

グローバルブランド事業

2021年8月期

売上収益 | 1,082億円 ▲ 前期比 ▲1.3%

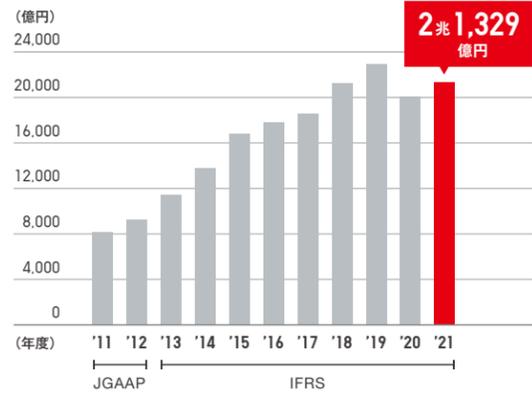
営業利益 | ▲16億円 ▲ 前期比 —%

今後の展望

- ▶ セオリー事業は、日常でも着心地よく完成度の高い軽衣料を充実させると同時に、一部の商品はお買い求めやすい価格設定に見直すことで売上、利益の拡大を図る。
- ▶ プラステ事業は、リーズナブルな価格帯で最上質な日常着というブランドに磨きをかけ、事業を成長軌道に戻す。
- ▶ コントワー・デ・コトニエ事業、プリンセス タム・タム事業は構造改革を進め、収益改善をめざす。

売上収益

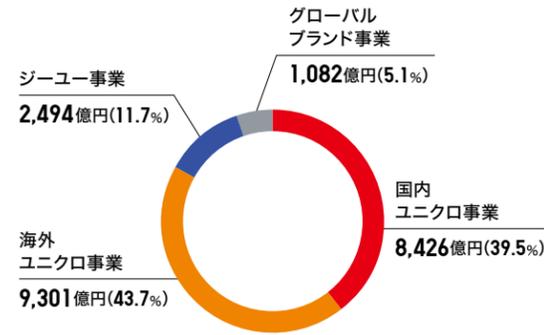
2兆1,329億円 | +6.2%



売上収益は2兆1,329億円、前期比6.2%増。新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた前期に比べ、ユニクロ事業を中心に業績が回復。グループ全体のEコマース売上高は約20%増収と好調。

海外ユニクロ事業の売上構成比

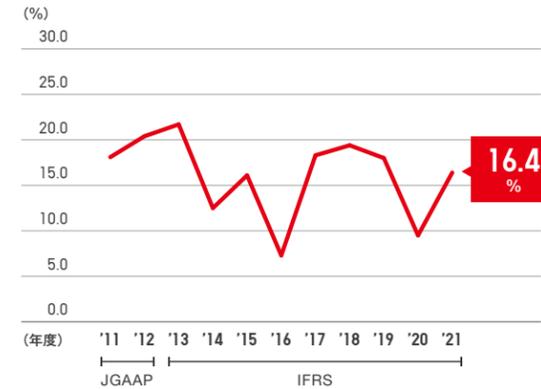
43.7% | +1.7pt



海外ユニクロ事業の売上構成比は43.7%、前期比1.7ポイント増加。特に、グレーターチャイナが大幅な増収と、業績全体をけん引。北米、欧州は2021年5月以降、売上が大きく回復。

ROE

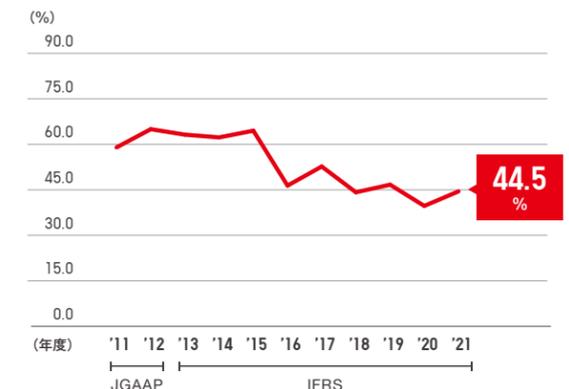
16.4% | +6.9pt



ROEは16.4%と、前期比6.9ポイント増。親会社の所有者に帰属する当期利益が同88.0%増と大幅な増益となったため。

親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)

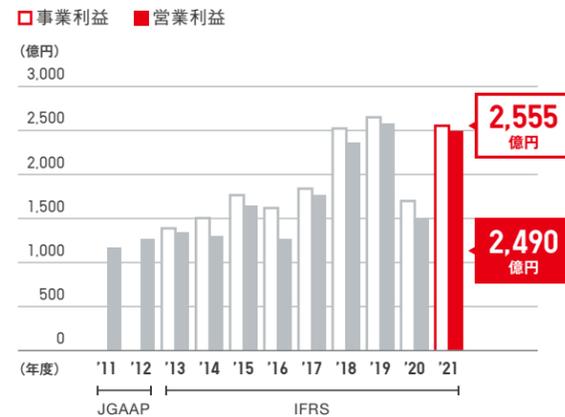
44.5% | +4.8pt



自己資本比率は44.5%と、前期比4.8ポイント増。親会社の所有者に帰属する持分(自己資本)が1,599億円増加したこと、1,000億円の社債を償還したため。

営業利益

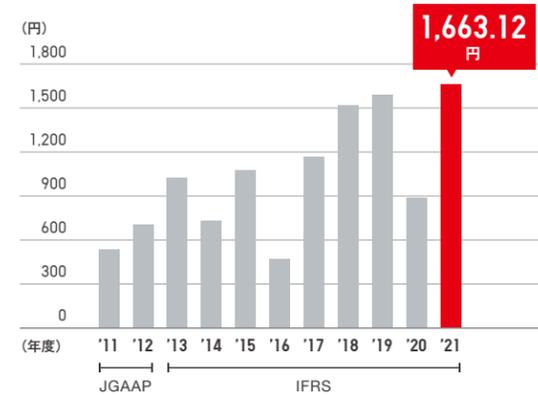
2,490億円 | +66.7%



営業利益は2,490億円、前期比66.7%増。海外ユニクロ事業は前期比121.4%増、国内ユニクロ事業は同17.7%増、とユニクロ事業を中心に大幅な増益を達成。

基本的1株当たり当期利益 (EPS)

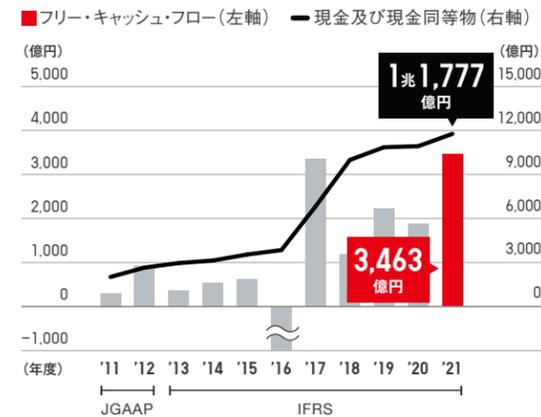
1,663.12円 | +87.9%



営業利益が大幅な増益になったこと、外貨建資産などの換算による為替差益を含め、金融収益・費用が168億円のプラスと前期比で大きく増加したこと、基本的1株当たり当期利益 (EPS) は1,663.12円、前期比87.9%増。

現金及び現金同等物

1兆1,777億円 | +7.7%

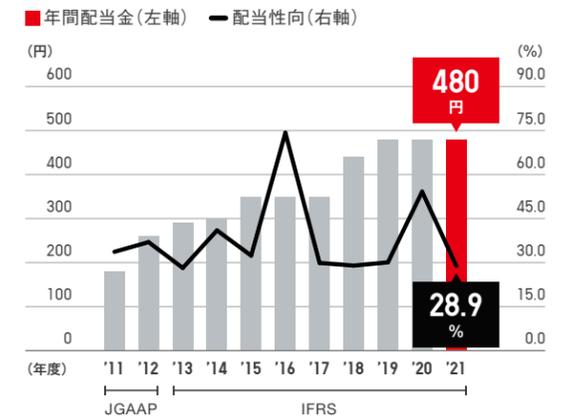


営業活動(4,289億円の収入)と、投資活動(825億円の支出)を合わせたフリー・キャッシュ・フロー (FCF) は3,463億円のプラス。財務活動は3,029億円の支出となり、現金及び現金同等物の期末残高は1兆1,777億円、前年同期末比7.7%増となる。

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

1株当たり年間配当金

480円 | ±0円



1株当たり年間配当金は480円。配当性向は28.9%と例年と同等の水準。

※ 2016年8月期の配当性向が高い要因は、円高の影響で金融損益がネットで370億円のマイナスとなり、EPSが大幅に減少したため。
 ※ 2020年8月期の配当性向が高い要因は、新型コロナウイルス感染症の影響で大幅な減益となったものの、中長期での事業の成長性や当面のキャッシュ・フローに鑑み、2019年8月期と同額の配当を維持したため。

財務セクション

主要財務データ

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

単位：百万円

単位：百万円

単位：千米ドル^{※4}

	JGAAP	IFRS										
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	YoY	2021
損益状況(会計年度)												
売上高/売上収益	¥ 928,669	¥1,142,971	¥1,382,935	¥1,681,781	¥1,786,473	¥1,861,917	¥2,130,060	¥2,290,548	¥2,008,846	¥2,132,992	+6.2%	\$19,408,484
営業利益	126,450	134,101	130,402	164,463	127,292	176,414	236,212	257,636	149,347	249,011	+66.7	2,265,802
EBITDA ^{※1}	150,687	157,708	161,210	202,221	164,089	216,102	281,267	306,112	327,195	426,922	+30.5	3,884,646
税引等調整前当期純利益/税引前利益	123,390	155,732	135,470	180,676	90,237	193,398	242,678	252,447	152,868	265,872	+73.9	2,419,222
当期純利益/親会社の所有者に帰属する当期利益	71,654	104,595	74,546	110,027	48,052	119,280	154,811	162,578	90,357	169,847	+88.0	1,545,471
営業活動によるキャッシュ・フロー	127,643	99,474	110,595	134,931	98,755	212,168	176,403	300,505	264,868	428,968	+62.0	3,903,265
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲35,313	▲62,584	▲56,323	▲73,145	▲245,939	122,790	▲57,180	▲78,756	▲75,981	▲82,597	+8.7	▲751,573
フリー・キャッシュ・フロー ^{※2}	92,330	36,890	54,272	61,786	▲147,184	334,958	119,223	221,748	188,887	346,370	+83.4	3,151,691
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲29,056	▲24,226	▲44,060	▲41,784	201,428	▲50,836	198,217	▲102,429	▲183,268	▲302,985	+65.3	▲2,756,916
現金及び現金同等物の期末残高 ^{※3}	266,020	296,708	314,049	355,212	385,431	683,802	999,697	1,086,519	1,093,531	1,177,736	+7.7	10,716,433
減価償却費及びその他の償却費	18,573	23,607	30,808	37,758	36,797	39,688	45,055	48,476	177,848	177,910	—	1,618,843
設備投資額	40,184	39,681	58,814	62,461	52,387	59,755	69,380	85,201	82,736	100,653	+21.7	915,866
財務状況(会計年度末)												
総資産/資産合計	¥ 595,102	¥ 901,208	¥ 992,307	¥1,163,706	¥1,238,119	¥1,388,486	¥1,953,466	¥2,010,558	¥2,411,990	¥2,509,976	+4.1%	\$22,838,734
純資産/資本合計	394,892	589,726	636,041	774,804	597,661	762,043	902,777	983,534	996,079	1,162,298	+16.7	10,575,964
有利子負債	23,194	37,259	37,561	38,035	283,465	281,512	544,502	513,405	484,496	382,634	▲21.0	3,481,663
主な指標												
売上高営業利益率/売上収益営業利益率(%)	13.6%	11.7%	9.4%	9.8%	7.1%	9.5%	11.1%	11.2%	7.4%	11.7%	+4.2ポイント	11.7%
自己資本当期純利益率/親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE、%)	20.4	21.7	12.5	16.1	7.3	18.3	19.4	18.0	9.5	16.4	+6.9	16.4
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率(%)	65.0	63.3	62.3	64.5	46.4	52.7	44.2	46.7	39.7	44.5	+4.8	44.5
負債資本比率(D/E Ratio、%)	6.0	6.5	6.1	5.1	49.3	38.5	63.1	54.7	51.0	34.5	▲16.5	34.5
連結配当性向(%)	37.0	28.2	41.0	32.4	74.3	29.9	29.0	30.1	54.2	28.9	▲25.3	28.9
1株当たりデータ(円、ドル)												
当期純利益/親会社の所有者に帰属する当期利益(EPS)	¥ 703.62	¥ 1,026.68	¥ 731.51	¥ 1,079.42	¥ 471.31	¥ 1,169.70	¥ 1,517.71	¥ 1,593.20	¥ 885.15	¥ 1,663.12	+87.9%	\$ 15.13
純資産/親会社の所有者に帰属する持分	3,797.04	5,598.12	6,067.40	7,366.07	5,634.35	7,175.35	8,458.52	9,196.61	9,368.83	10,930.42	+16.7	99.46
配当金	260.00	290.00	300.00	350.00	350.00	350.00	440.00	480.00	480.00	480.00	—	4.37
その他データ(会計年度末)												
発行済株式総数	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	—	106,073,656
時価総額(億円、百万米ドル) ^{※4}	¥ 19,380	¥ 33,837	¥ 34,526	¥ 52,257	¥ 38,547	¥ 33,381	¥ 54,956	¥ 66,020	¥ 67,123	¥ 76,925	+14.6%	\$ 69,995
連結子会社数	91	102	112	119	120	121	130	133	134	130	▲4社	130
総店舗数	2,222	2,449	2,753	2,978	3,160	3,294	3,445	3,589	3,630	3,527	▲103店	3,527
総売場面積(m ²) ^{※5}	1,170,353	1,387,367	1,835,095	2,030,031	2,188,688	2,392,618	2,671,629	2,881,485	3,047,360	3,207,524	+160,164	3,207,524
総従業員数(パートタイマー・アルバイト除く) ^{※6}	18,854	23,982	30,448	41,646	43,639	44,424	52,839	56,523	57,727	55,589	▲2,138人	55,589

※1 EBITDA(JGAAP) = 営業利益 + 減価償却費等 + のれん償却費
EBITDA(IFRS) = 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ヶ月未満の定期預金、有価証券が含まれています。

※4 2021年8月末日時点の株価終値(72,520円)、為替レート(1ドル=109.90円)で換算しています。

※5 総売場面積は、直営店のみ記載しています。

※6 総従業員数には執行役員、準社員およびアルバイト社員は含まれません。

CFOメッセージ



取締役
グループ上席執行役員CFO

岡崎 健

強固な財務基盤を維持しながら、事業拡大とサステナビリティとを一体で推進する

業績の振り返りと見通し

2021年8月期は、売上収益が2兆1,329億円(前期比6.2%増)、営業利益が2,490億円(同66.7%増)と、増収、大幅な増益となりました。新型コロナウイルス感染症の影響を受け、業績が大幅に低下した前期に対し、当期はユニクロ事業を中心に業績が回復しました。親会社の所有者に帰属する当期利益は1,698億円(同88.0%増)と、過去最高益を達成しました。セグメント別では、海外ユニクロ事業が売上収益9,301億円(同10.2%増)、営業利益1,112億円(同121.4%増)と大幅な増収増益となりました。なかでもグレーターチャイナは、売上収益5,322億円(同16.7%増)、営業利益1,002億円(同52.7%増)と過去最高の業績を達成し、業績回復をけん引しました。新型コロナウイルス感染症の影響が深刻だった北米と欧州は、5月以降は感染状況の改善とともに、売上収益が大きく回復しました。また、コロナ禍で、不採算店舗の閉店、在庫水準の適正化など収益構造改革を進めたことで、北米は通期で赤字幅が半減、欧州は黒字化し、今後の事業拡大に向けての体制が整いました。国内ユニクロ事業は、売上収益が8,426億円(同4.4%増)、営業利益1,232億円(同17.7%増)でした。特に上期の販売が好調だったことで、大幅な増益を達成しました。ジーユー事業は、売上収益2,494億円(同1.4%増)、

営業利益201億円(同7.6%減)でした。上期は好調だったものの、下期に緊急事態宣言の影響を受けたことに加え、商品の欠品や販売の機会ロスなどの課題があったため、減益となりました。

2022年8月期の見通し(2022年1月13日時点)につきましては、売上収益2兆2,000億円(前期比3.1%増)、営業利益2,700億円(同8.4%増)、税引前利益2,700億円(同1.6%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益1,750億円(同3.0%増)を予想しています。上期は、新型コロナウイルス感染症による行動規制や臨時休業などの影響が一定程度継続することに加え、生産遅延、輸送遅延の影響を一部見込み、減収減益を予想しています。下期は、規制が緩和され、商売が通常通りできることを想定し、大幅な増収増益を見込んでいます。基本的1株当たり当期利益は1,713.26円、1株当たり年間配当金は520円(中間260円、期末260円)と前期から40円の増配を見込んでいます。

事業拡大とサステナビリティの取り組みとを一体で強化

当社グループは、グローバルNo.1ブランドになることをめざし、事業拡大とサステナビリティの取り組みとを、一体で強化しています。

2022年8月期は、「情報製造小売業」への変革を加速する年度として、以下の4つの取り組みに注力します。1)質の高い売上により、収益構造を変革します。お客様のニーズに応えた商品を提供することに加え、商品やブランドの価値を訴求するマーケティングを強化し、値引きに依存した商売から脱却します。

また、絞り込まれた適切な品番数とSKU(Stock Keeping Unit)数、適切な在庫量で、無駄のない商売を推進します。2)情報製造小売業の基盤となるEコマースの拡大を加速します。世界中のお客様に、いつでもどこでも商品を購入していただけるよう、Eコマースと店舗が融合した仕組みやサービスを拡大していきます。Eコマースはお客様とダイレクトにつながり、お客様一人一人に対応した情報発信やお客様の声を反映した商品づくりができるため、事業全体の売上拡大の原動力になります。3)グローバルで収益の柱を多様化します。グレーターチャイナ、東南アジアに加え、北米、欧州も収益を拡大していきます。来期以降にグローバルでの大量出店を加速していくために、足元で積極的に出店開発を行っています。4)中長期の成長戦略として、事業と一体でサステナビリティの取り組みを加速します。企画から生産、販売まで、地球への負荷を低減し、すべての工程に関わる人々の人権や健康、安全が守られたサプライチェーンの構築に加え、循環型商品の開発、社会的課題の解決に、さらに取り組んでいきます。これらの取り組みの中核となる有明プロジェクトを推進し、収益性の改善を図りながら、事業拡大を加速します。

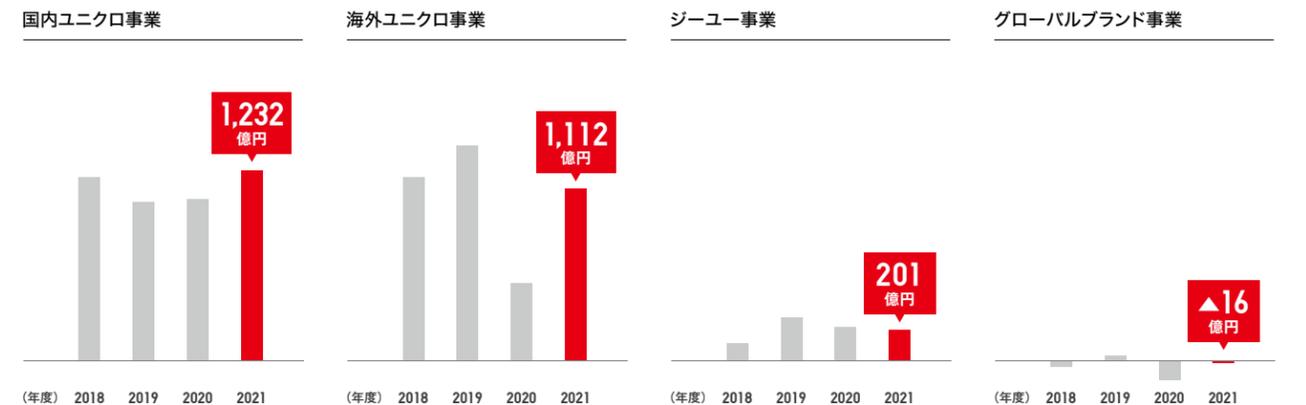
また、強い競争力を維持していくために、飽くなきローコスト経営の追求も継続していきます。在庫効率の向上による物流コストの削減や、店舗の生産性の向上、業務プロセスの効率化・標準化・デジタル化による業務生産性の向上、購買部門の組織強化による個別の支出の費用対効果の改善、などに着実に成果が出ています。これらの取り組みを一層加速していくとともに、不採算事業や店舗の見直し、投資による確実な効果の実現など、グループ全体での販管費比率の継続的な改善を実現していきます。

グループ事業別実績

		2020年8月期			2021年8月期		
		金額(億円)	前期比(億円)	前期比(%)	金額(億円)	前期比(億円)	前期比(%)
国内ユニクロ事業	売上収益	¥8,068	▲¥ 660	▲7.6	¥8,426	+¥357	+4.4
	営業利益	1,046	+22	+2.2	1,232	+186	+17.7
海外ユニクロ事業	売上収益	8,439	▲1,820	▲17.7	9,301	+862	+10.2
	営業利益	502	▲886	▲63.8	1,112	+609	+121.4
ジーユー事業	売上収益	2,460	+73	+3.1	2,494	+33	+1.4
	営業利益	218	▲63	▲22.5	201	▲16	▲7.6
グローバルブランド事業*	売上収益	1,096	▲403	▲26.9	1,082	▲14	▲1.3
	営業利益	▲127	▲164	—	▲16	+111	—

*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、J Brand事業が含まれています。
(注)連結売上収益には上記の他、ファーストリテイリング(FR)の不動産賃貸事業等の売上収益、連結営業利益には、FRの営業利益等が含まれています。

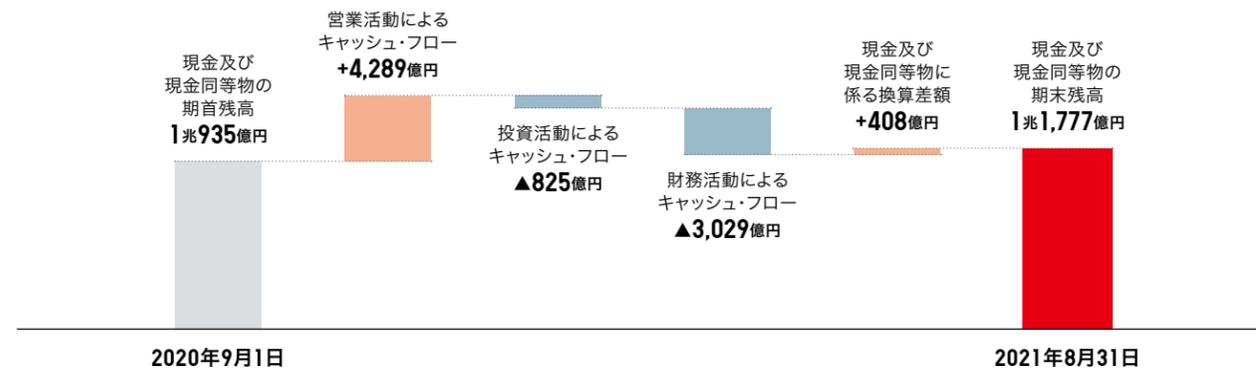
各セグメント営業利益



キャッシュの創出力を高め、株主還元、成長投資、手元流動性の確保に有効活用

当社では、強固な財務体質を維持しながら、事業活動により、フリー・キャッシュ・フローを最大化し、株主還元、成長投資資金、手元流動性の確保に有効活用することを、財務戦略の基本方針としています。手元流動性については、運転資金と不測の事態にも十分に耐え得る資金として、月商3～5ヶ月分の確保に努めています。当期は社債の償還による支出1,000億円が

キャッシュ・フロー



ありましたが、2021年8月末の現金及び現金同等物は1兆1,777億円と、中期的な売上目標3兆円に対しての月商約4～5ヶ月分を確保しており、適正水準にあると考えています。

また、株主の皆様への利益還元を重視し、事業の資金需要と財務の健全性を考慮し、業績に応じた適正な利益配分を、継続的に実施することを基本方針としています。2021年8月期の1株当たり配当金は前期同額の480円、配当性向は28.9%でした。

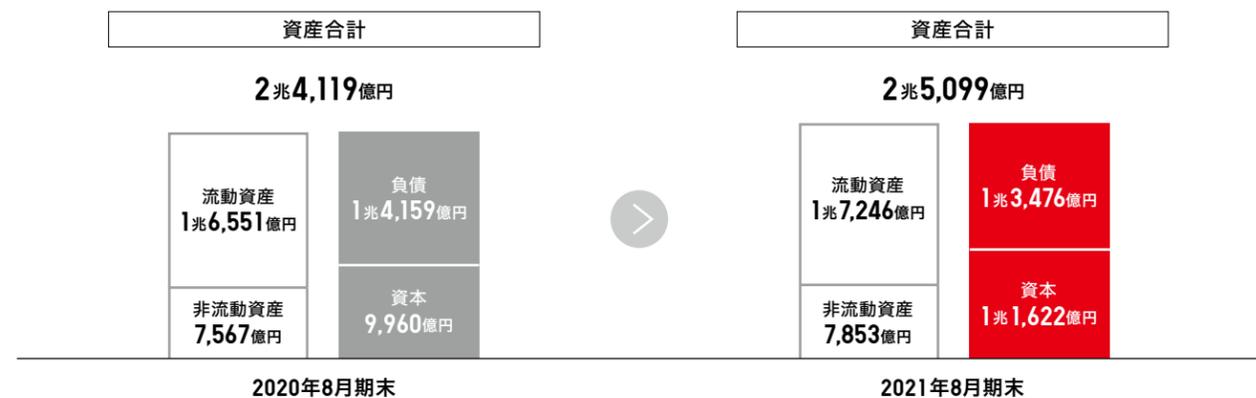
持続的な成長を支える強固なバランスシート

2021年8月期末の資産合計は、前期末比979億円増加し、2兆5,099億円となりました。これは主に、現金及び現金同等物の増加842億円、自動倉庫投資などによる有形固定資産の増加320億円などによるものです。負債合計は、前期末比682億円減少し、1兆3,476億円となりました。これは主にその他の短期金融負債の減少1,083億円によるものです。資本合計は、前期末

に比べ1,662億円増加し、1兆1,622億円となりました。これは主に、利益剰余金の増加1,214億円、その他の資本の構成要素の増加362億円によるものです。

この結果、親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)は44.5%と、前期比4.8ポイント増加しました。事業活動を通して継続的に利益を蓄積することで、中長期的に、自己資本比率は50%前後を目標としています。ROEは16.4%と、前期比6.9ポイント増加しました。今後も15～20%の水準を維持していきます。

バランスシート



事業拡大のための積極投資を継続

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

2021年8月期の設備投資額は1,006億円、前期比179億円増となりました。内訳としては、国内ユニクロ事業が157億円、海外ユニクロ事業が385億円、ジーユー事業が38億円、グローバルブランド事業が18億円、システム他が407億円でした。主に日本、米国、中国大陸、オーストラリアの自動倉庫の投資が増加しました。倉庫の自動化は、今後もグローバルで展開していく予定です。また、2021年4月には、有明本部4階に日本最大級の撮影スタジオやカスタマーセンターなどを新設しました。

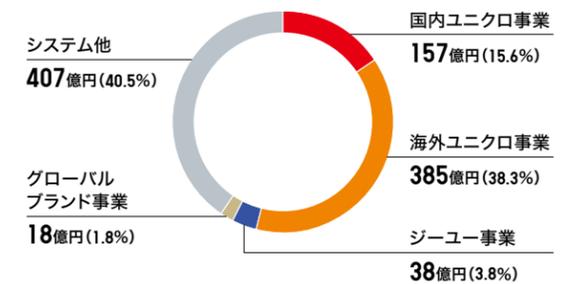
2022年8月期の設備投資額は959億円、同47億円減を予想しています。海外ユニクロ事業で170店舗、国内ユニクロ事業で30店舗、グローバルブランド事業で40店舗、ジーユー事業で36店舗の出店を計画していることから、出店投資は343億円を見込んでいます。有明プロジェクトに関わる投資は617億円を予定しています。Eコマースの新しいプラットフォームへの投資や、サプライチェーンのシステム投資、自動倉庫への投資を計画しています。

リスクマネジメント体制を整え、リスクの明確化と対応策を強化

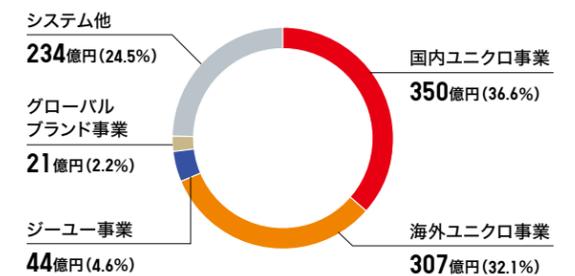
当社は、事業活動に潜むリスクを定期的に洗い出し、重要リスクの特定と、その管理体制の確立・強化を行うための機関として、リスクマネジメント委員会を取締役会の直下に設置しています。リスクマネジメント委員会は、グループCFOである私が委員長を務めており、全社のリスクを一元管理する組織です。同委員会では、事業への影響度・頻度などを分析・評価し、リスクの高い順に対応策が議論され、発生前のけん制と、発生後の迅速な解決のための体制づくりを進めています。また、重要リスクについては、取締役会へ報告し、リスクに対応する関連部門へ、具体的な支援を行っています。

2021年8月期は、リスクマネジメント委員会を4回開催し、新型コロナウイルス感染症や首都直下型地震などの大規模災害リスク、国際情勢に関わるリスクへの対応策などについて討議しました。

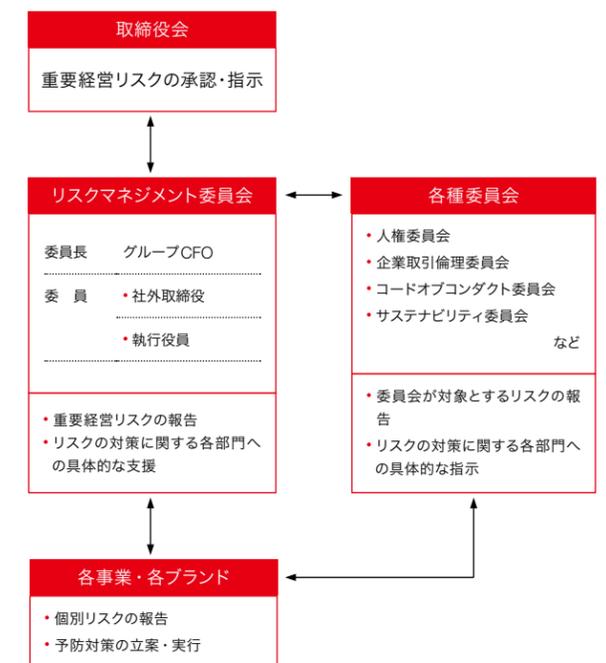
2021年8月期 設備投資額



2022年8月期 設備投資額(予想)



リスクマネジメント体制



事業等のリスク

当社グループの経営成績や財務状況などに特に影響度の大きいリスクとして認識している主なものを、以下に記載しています。文中における将来に関する事項は、有価証券報告書(2021年11月26日現在)提出日において当社グループが判断したものです。また、以下は、すべてのリスクを網羅するものではなく、

有価証券報告書現在において予見できない、または重要と認識していないリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。なお、リスクの内容・当社グループへの影響欄にて「既に顕在化している」旨の記載のない項目については、リスクの顕在化には至っておらず、顕在化する時期・可能性ともに不確実です。

リスク	リスクとその影響	主な取り組み
新型コロナウイルス感染症を含む大規模感染症などの世界的拡大リスク	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症のような大規模感染症などの世界的拡大に伴い、当社グループおよびパートナー企業の従業員などの感染や、感染拡大防止措置のため、商品の生産や店舗における商品供給が困難となる可能性があります。 新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大およびまん延は、生産工場の操業制限や物流の遅延、店舗の営業制限などを引き起こし、当社グループすべての事業への悪影響が顕在化しています。 	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメント委員会が設立する全社緊急対策本部を中心として、専門家の助言を得ながら医学的根拠に基づく感染防止策を策定し、当社グループ全従業員に徹底するとともに、すべてのお客様に安心してお買物をしていただくため、店舗を含む当社グループのすべての事業所において感染防止策を実施します。 取引先工場に対し、工場での感染防止のための衛生管理強化や工場が休業を余儀なくされた場合の従業員への補償などに関するガイドラインを提供します。 当社グループにおける感染リスクの低減のため従業員と家族・同居者を対象にしたワクチン接種を推進しています。
経営人材に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 代表取締役会長兼社長柳井正をはじめとする当社グループ企業経営陣が業務執行できなくなった場合、また、そのような重要な役割を担い得る人材を確保できなかった場合、当社の業績に悪影響を及ぼす可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの各事業では、意思決定および業務執行が特定の経営人材に依存することのないよう、チームによる経営執行体制を構築しています。 各事業における経営者自らが後継となる経営人材の育成を行っています。 グローバルに活躍できる経営人材を常時積極的に採用する他、専門の教育機関を設け、採用した人材を経営者に教育・育成していくための体制を整えています。
カントリーリスク、国際情勢に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 商品生産国・地域または事業展開国・地域における、政治・経済情勢の変動、テロ・紛争などによる治安状態の悪化や社会的混乱、法制度・租税制度の変更、地震や風水害などの大規模な自然災害の発生などにより、当社グループの商品の生産、供給および販売体制に悪影響を及ぼす可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループでは、生産拠点を複数の国・地域に分散するほか、主な生産拠点には生産管理事務所を置き、現地情勢の適時の取得、迅速な対応ができる体制を整えるなど、国際情勢の変化に機動的に対応できるサプライチェーンの確立を進めています。 当社グループ各社の拠点に、経理や税務・法務・広報などの専門家を置き、リスク発生時に迅速かつ適切な対応およびコミュニケーションができる体制を整えています。 特定の国・地域における国家間対立・民族的感情悪化に関しては、グローバル企業として、事業を展開する各国・地域における社会的課題を解決するための貢献を行い、各国・各地域コミュニティとの持続的な共存・共栄をめざしています。
環境に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量の削減、再生可能エネルギーへの転換などの気候変動への対応が遅れた場合や、廃棄物排出量の削減、資源循環の取り組み、化学物質の管理などが適切に行われなかった場合、当社グループブランドに対する社会的信用の低下を招く可能性があります。 気候変動に伴う異常気象の増加により、商品供給体制をはじめ事業全体に悪影響を及ぼす可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動と生物多様性への影響を削減するため、商品の生産から廃棄までを含む、事業活動全般における温室効果ガス排出量の把握と削減に取り組めます。取り組みの推進にあたっては、気候変動枠組条約に基づいて策定された長期目標(パリ協定)における2050年までの温室効果ガス排出量削減目標を尊重し、具体的な目標を掲げ、目標達成に向けた活動を推進します。 当社グループの「環境方針」のもと、サステナビリティ委員会を中心に、気候変動への対応、エネルギー効率の向上、水資源の管理、廃棄物管理と資源効率の向上、化学物質管理の5つの重点領域において、継続的に、実効性が高い具体的な取り組みを決めて実行を進めています。 2021年6月、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同を表明し、TCFDに沿った開示に向けて取り組んでいます。
大規模災害リスク	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの販売する商品の生産工場、販売店舗および本社機能を有する本部オフィスの存在する各地域において、地震、台風、火山の噴火、火災、風水害、爆発、建物倒壊などの大規模災害が発生した場合、供給および販売体制ならびに経営管理体制に悪影響を及ぼす可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメント委員会を中心として、大規模地震、そのほかの大規模災害発生または発生の恐れがある場合の緊急対策本部による有事指揮体制の準備、顧客や従業員・関係者の安全確保、経営資源の被害軽減、二次災害防止、業務早期復旧のためのシステムインフラならびに、復旧拠点の分散配置の整備、危機管理マニュアルなどの整備、当該マニュアルなどの世界展開を進めるための体制の整備に努めています。
資源管理・原材料調達に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 災害・気候変動そのほかの理由により、当社グループ各事業で販売する商品に使用する原材料(綿花やカシミア、ダウンなど)の十分な調達が困難になり、また価格が高騰する可能性があります。これらのリスクが顕在化した場合には、当社グループの商品供給体制および業績に悪影響を及ぼす可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 複数の調達先との間で原料調達合意書を締結し、特定の原材料を特定の調達先に依存することなく、かつ適正な価格により調達する仕組みを整えています。

情報セキュリティリスク	<ul style="list-style-type: none"> 顧客情報(個人情報を含みます)や営業秘密などの機密情報が流出・消失した場合、当該情報の回収や、損害賠償の支払いなどの対処を要し、業績への悪影響および顧客の信用低下を招く可能性があります。 欧州の個人情報保護規則であるGDPRなど、国・地域間の個人情報の移転を制限する法的規制に違反したと当該行政から判断された場合、多額の課徴金による業績への悪影響や顧客の信用低下を招く可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 機密情報の管理を徹底するために、グループ全体を統括するCSO(Chief Security Officer)指揮の下、情報セキュリティ室を設置し、事業を展開する各国・各地域のIT部門および法務部門と連携しています。 外部からの攻撃、内部不正や事故などあらゆる事態を想定し、機密情報(特に顧客の個人情報)の適切な管理体制の構築・強化を行うために、各事業部門におけるインフラ整備、業務プロセス評価、委託先評価、規程などの整備および標準化、定期的な教育啓発活動などを行っています。
知的財産に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 商品管理や店舗運営、Eコマースのウェブサイトを含むあらゆる分野で使用する最新の技術や当社グループの商品に係る知的財産権などの権利につき、当該権利の保有者によりライセンスが受けられず、その結果、当該技術の使用や商品供給が困難となる可能性があります。 当該技術や商品が他者の知的財産権を侵害していた場合には、多額の損害賠償やライセンス費用の支払請求を受け、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。 当社グループの商品を第三者に模倣され、安価で販売された場合、当社の経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループでは知的財産を取り扱う専門部署を設け、商品開発および技術導入時などにおける侵害調査を行っている他、当社グループ内の従業員に対し知的財産に関する教育・啓発活動を実施し、知的財産権の侵害防止に努めています。 新規技術を開発した際には積極的に権利化を行っています。さらに、事業展開国・地域および展開予定国・地域における市場モニタリング、現地法務部門との連携、現地法律事務所や政府機関と連携し、模倣品などによる被害の情報の収集を図っています。 被侵害の事実が確認された場合、またはそのおそれがある場合には、現地法務部門や法律事務所と連携し、速やかに法的措置を含めた対処を検討します。
人権に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループおよびサプライチェーンにおいて、労働環境・安全衛生の悪化や人権侵害行為、特に、強制労働や児童労働、ハラスメント、差別的行為など、関係者の人権を著しく傷つける行為などが発生した場合には、当社グループに対する顧客および取引先の信用低下を招き、当社の商品供給や販売体制に悪影響を及ぼす可能性があります。 欧米をはじめとする各国・地域において、サプライチェーンの人権保護などを目的とする規制強化または法制化が、当社グループの商品の生産・輸送・販売体制に悪影響を及ぼす可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループ、取引先を問わず、サプライチェーンで働くすべての人の基本的人権を尊重し、心身の健康や安心・安全を確保することが最も重要な責務との考えの下、サプライチェーン方針を定めています。 人権ガイドラインの策定、コードオブコンダクト(COC)教育、従業員向けホットラインの運用、定期的なレビューなどを通して人権侵害行為の発生を防ぎます。 サステナビリティ部を中心として、取引先工場の労働環境のモニタリング実施や、取引先工場の従業員向けホットラインの運用などを通して、適切な労働環境の維持と改善に努めています。原材料についても、国際基準に則って、生産工程で人権や労働環境が適正に守られていることが確認された原材料の調達を進めています。 今後は、国・地域を問わず、原材料レベルまでトレーサビリティを確立し、サプライチェーン全体で人権や労働環境の問題がないことを自社で確認する体制の構築を進めます。併せて、第三者認証を活用し、人権や労働環境が適正に守られていることを客観的に検証していきます。 人権侵害に関する事象が発生した場合は、人権委員会にて調査・審議を行う他、被害者の心のケアを行うための体制を整えています。
取引先に起因するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 商品の企画・生産・輸送・販売などに関わるあらゆる取引先に関するさまざまなリスクが存在します。 取引先と当社グループの価値観や理念が共有できず、経営効率が低下する可能性や、十分な債権回収ができず、業績に悪影響を及ぼす可能性、意図せず反社会的勢力と取引を行ってしまう可能性、取引先による法令違反行為が発生する可能性があります。リスクが顕在化した場合、当社グループに対する顧客および社会の信用低下を招く可能性があります。 このほか、例えば、輸送送業者による商品輸送時や倉庫業者による商品保管時に、災害や人為的行為による商品の滅失・毀損・盗難、取引先や現地法令に起因した商品の引取不能などが発生する可能性もあります。 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループ各社では、不適切な取引先との間で取引関係を開始することを防止するため、新規取引先との取引開始時に必要に応じて与信・信用調査を行っています。 すべての取引先との適切な取引関係を構築することを目的に、「ビジネスパートナー行動指針」を定め、その内容をご理解の上、遵守していただける取引先と取引を行っています。 輸送送業者や倉庫業者との取引に関するリスクへの対策としては、各事業に物流担当を置いて、取引先輸送送業者や倉庫業者と常時コミュニケーションを取り、商品の輸送・保管における問題の発生時には速やかに現地経営とグローバル物流本部に報告し、迅速に対応を検討・実施する体制を整えています。
減損リスク	<ul style="list-style-type: none"> 事業環境の変化などにより収益性が低下した場合、有形固定資産および使用権資産などについて減損損失を計上する可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 減損会計を厳格に適用して、適時に減損兆候の判定を行い、不採算店舗の発生を早期に把握・適切な会計処理を行っています。 当該店舗の収益性低下の原因を把握し、抜本的な収益改善計画を策定・実行しています。
為替リスク	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループ各国事業では商品の多くを海外の生産工場から輸入しているため、各国・地域の通貨に対する決済通貨の急激な変動が発生した場合、各事業の業績に悪影響を与える可能性があります。 グループ全体として、事業展開に合わせて多様な通貨で金融資産を保有しているため、円の為替変動によって金融損益が大きく変動する可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 為替環境の激変緩和を目的として、各国・地域事業において、想定仕入見込み額に基づく先物為替予約を実行しています。この際、ヘッジ比率や期間など、具体的なヘッジ方針については、財務の安全性に資するかという観点から、当社取締役会において討議・承認を行っています。 金融資産の保有通貨の妥当性についても、当社取締役会で討議を行います。
経営環境の変化に起因するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループ事業の展開各国・地域において、天候不良、消費動向の変化などの経営環境の変化が生じることに伴い、商品の売上の減少や過剰在庫が発生し、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 各グループ事業の展開国・地域で、お客様が必要とする商品情報を適時に収集し、即時に商品化した上で、必要十分な数量を生産販売できる体制を整え、経営環境の変化に機動的に対応していきます。

連結財務諸表

連結財政状態計算書(IFRS)

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社
2020年8月末日及び2021年8月末日現在

	百万円		千米ドル※
	2020	2021	2021
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	¥1,093,531	¥1,177,736	\$10,716,433
売掛金及びその他の短期債権	67,069	50,546	459,934
その他の短期金融資産	49,890	56,157	510,983
棚卸資産	417,529	394,868	3,592,975
デリバティブ金融資産	14,413	27,103	246,621
未収法人所得税	2,126	2,992	27,227
その他の流動資産	10,629	15,270	138,948
流動資産合計	1,655,191	1,724,674	15,693,124
非流動資産			
有形固定資産	136,123	168,177	1,530,274
使用権資産	399,944	390,537	3,553,570
のれん	8,092	8,092	73,637
無形資産	66,833	66,939	609,091
長期金融資産	67,770	67,122	610,759
持分法で会計処理されている投資	14,221	18,236	165,933
繰延税金資産	45,447	37,125	337,809
デリバティブ金融資産	10,983	22,552	205,205
その他の非流動資産	7,383	6,520	59,328
非流動資産合計	756,799	785,302	7,145,610
資産合計	¥2,411,990	¥2,509,976	\$22,838,734
負債及び資本			
負債			
流動負債			
買掛金及びその他の短期債務	210,747	220,057	2,002,345
その他の短期金融負債	213,301	104,969	955,134
デリバティブ金融負債	2,763	2,493	22,693
リース負債	114,652	117,083	1,065,365
未払法人所得税	22,602	38,606	351,283
引当金	752	2,149	19,560
その他の流動負債	82,636	95,652	870,359
流動負債合計	647,455	581,012	5,286,741
非流動負債			
長期金融負債	370,780	370,799	3,373,971
リース負債	351,526	343,574	3,126,246
引当金	32,658	39,046	355,288
繰延税金負債	7,760	9,860	89,718
デリバティブ金融負債	3,205	1,042	9,490
その他の非流動負債	2,524	2,342	21,312
非流動負債合計	768,455	766,665	6,976,029
負債合計	1,415,910	1,347,678	12,262,770
資本			
資本金	10,273	10,273	93,484
資本剰余金	23,365	25,360	230,764
利益剰余金	933,303	1,054,791	9,597,736
自己株式	▲15,129	▲14,973	▲136,244
その他の資本の構成要素	4,749	41,031	373,354
親会社の所有者に帰属する持分	956,562	1,116,484	10,159,095
非支配持分	39,516	45,813	416,868
資本合計	996,079	1,162,298	10,575,964
負債及び資本合計	¥2,411,990	¥2,509,976	\$22,838,734

※2021年8月末日時点の為替レート(1ドル=109.90円)で米ドル換算しています。

連結損益計算書(IFRS)

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社
2020年、2021年8月末日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル※
	2020	2021	2021
売上収益	¥2,008,846	¥2,132,992	\$19,408,484
売上原価	▲1,033,000	▲1,059,036	▲9,636,367
売上総利益	975,845	1,073,955	9,772,117
販売費及び一般管理費	▲805,821	▲818,427	▲7,447,023
その他収益	7,954	18,238	165,954
その他費用	▲28,952	▲25,315	▲230,353
持分法による投資利益	321	561	5,108
営業利益	149,347	249,011	2,265,802
金融収益	11,228	23,859	217,098
金融費用	▲7,707	▲6,998	▲63,678
税引前利益	152,868	265,872	2,419,222
法人所得税費用	▲62,470	▲90,188	▲820,641
当期利益	90,398	175,684	1,598,581
当期利益の帰属			
親会社の所有者	90,357	169,847	1,545,471
非支配持分	40	5,836	53,109
合計	¥ 90,398	¥ 175,684	\$ 1,598,581
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益(円、ドル)	885.15	1,663.12	15.13
希薄化後1株当たり当期利益(円、ドル)	¥ 883.62	¥ 1,660.44	\$ 15.11

※2021年8月末日時点の為替レート(1ドル=109.90円)で米ドル換算しています。

連結包括利益計算書(IFRS)

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社
2020年、2021年8月末日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル※
	2020	2021	2021
当期利益	¥ 90,398	¥175,684	\$1,598,581
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	▲630	541	4,930
純損益に振り替えられることのない項目合計	▲630	541	4,930
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
在外営業活動体の換算差額	5,227	20,266	184,410
キャッシュ・フロー・ヘッジ	14,130	26,333	239,617
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	▲39	65	592
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	19,318	46,665	424,619
その他の包括利益合計	¥ 18,687	¥ 47,207	\$ 429,550
当期包括利益合計	¥109,085	¥222,891	\$2,028,131
当期包括利益合計額の帰属			
親会社の所有者	110,134	215,309	1,959,138
非支配持分	▲1,049	7,582	68,993
当期包括利益合計	¥109,085	¥222,891	\$2,028,131

※2021年8月末日時点の為替レート(1ドル=109.90円)で米ドル換算しています。

連結持分変動計算書(IFRS)

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社
2020年、2021年8月末日に終了した会計年度

	その他の資本の構成要素											(単位:百万円)
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他の包 括利益を通 じて公正価 値で測定す る金融資産	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	持分法適用 会社におけ るその他の 包括利益に 対する持分	合計	親会社の 所有者に 帰属する持分	非支配 持分	
2019年9月1日残高	¥10,273	¥20,603	¥928,748	▲¥15,271	▲¥697	▲¥13,929	¥8,906	▲¥11	▲¥5,732	¥938,621	¥44,913	¥983,534
会計方針の変更による調整額	—	—	▲35,094	—	—	—	—	—	—	▲35,094	▲1,331	▲36,426
修正再表示後の残高	10,273	20,603	893,653	▲15,271	▲697	▲13,929	8,906	▲11	▲5,732	903,526	43,581	947,108
連結会計年度中の変動額												
連結包括利益												
当期利益	—	—	90,357	—	—	—	—	—	—	90,357	40	90,398
その他の包括利益	—	—	—	—	▲630	5,440	15,007	▲39	19,776	19,776	▲1,089	18,687
連結包括利益合計	—	—	90,357	—	▲630	5,440	15,007	▲39	19,776	110,134	▲1,049	109,085
所有者との取引額												
自己株式の取得	—	—	—	▲5	—	—	—	—	—	▲5	—	▲5
自己株式の処分	—	1,496	—	148	—	—	—	—	—	1,644	—	1,644
剰余金の配当	—	—	▲48,994	—	—	—	—	—	—	▲48,994	▲2,038	▲51,032
株式報酬取引による増加	—	1,265	—	—	—	—	—	—	—	1,265	—	1,265
非金融資産への振替	—	—	—	—	—	▲11,008	—	—	▲11,008	▲11,008	▲976	▲11,985
利益剰余金への振替	—	—	▲1,713	—	1,713	—	—	—	1,713	—	—	—
所有者との取引額合計	—	2,761	▲50,708	142	1,713	—	▲11,008	—	▲9,294	▲57,098	▲3,015	▲60,113
当期変動額合計	—	2,761	39,649	142	1,082	5,440	3,998	▲39	10,482	53,036	▲4,064	48,971
2020年8月31日残高	¥10,273	¥23,365	¥933,303	▲¥15,129	¥385	▲¥8,489	¥12,905	▲¥51	¥4,749	¥956,562	¥39,516	¥996,079

	その他の資本の構成要素											(単位:百万円)
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他の包 括利益を通 じて公正価 値で測定す る金融資産	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	持分法適用 会社におけ るその他の 包括利益に 対する持分	合計	親会社の 所有者に 帰属する持分	非支配 持分	
2020年9月1日残高	¥10,273	¥23,365	¥933,303	▲¥15,129	¥385	▲¥8,489	¥12,905	▲¥51	¥4,749	¥956,562	¥39,516	¥996,079
連結会計年度中の変動額												
連結包括利益												
当期利益	—	—	169,847	—	—	—	—	—	—	169,847	5,836	175,684
その他の包括利益	—	—	—	—	541	18,345	26,509	65	45,461	45,461	1,745	47,207
連結包括利益合計	—	—	169,847	—	541	18,345	26,509	65	45,461	215,309	7,582	222,891
所有者との取引額												
自己株式の取得	—	—	—	▲12	—	—	—	—	—	▲12	—	▲12
自己株式の処分	—	1,836	—	168	—	—	—	—	—	2,005	—	2,005
剰余金の配当	—	—	▲49,015	—	—	—	—	—	—	▲49,015	▲1,867	▲50,882
株式報酬取引による増加	—	159	—	—	—	—	—	—	—	159	—	159
非金融資産への振替	—	—	—	—	—	—	▲8,523	—	▲8,523	▲8,523	67	▲8,456
利益剰余金への振替	—	—	655	—	▲655	—	—	—	▲655	—	—	—
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	514	514
所有者との取引額合計	—	1,995	▲48,359	155	▲655	—	▲8,523	—	▲9,179	▲55,387	▲1,285	▲56,673
当期変動額合計	—	1,995	121,487	155	▲113	18,345	17,985	65	36,282	159,921	6,296	166,218
2021年8月31日残高	¥10,273	¥25,360	¥1,054,791	▲¥14,973	¥271	¥9,855	¥30,890	¥13	¥41,031	¥1,116,484	¥45,813	¥1,162,298

	その他の資本の構成要素											(単位:千ドル)
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他の包 括利益を通 じて公正価 値で測定す る金融資産	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	持分法適用 会社におけ るその他の 包括利益に 対する持分	合計	親会社の 所有者に 帰属する持分	非支配 持分	
2020年9月1日残高	\$93,484	\$212,606	\$8,492,296	▲\$137,662	\$3,505	▲\$77,249	\$117,426	▲\$466	\$43,215	\$8,703,939	\$359,571	\$9,063,511
連結会計年度中の変動額												
連結包括利益												
当期利益	—	—	1,545,471	—	—	—	—	—	—	1,545,471	53,109	1,598,581
その他の包括利益	—	—	—	—	4,930	166,928	241,214	592	413,666	413,666	15,883	429,550
連結包括利益合計	—	—	1,545,471	—	4,930	166,928	241,214	592	413,666	1,959,138	68,993	2,028,131
所有者との取引額												
自己株式の取得	—	—	—	▲116	—	—	—	—	—	▲116	—	▲116
自己株式の処分	—	16,709	—	1,534	—	—	—	—	—	18,244	—	18,244
剰余金の配当	—	—	▲445,998	—	—	—	—	—	—	▲445,998	▲16,990	▲462,989
株式報酬取引による増加	—	1,448	—	—	—	—	—	—	—	1,448	—	1,448
非金融資産への振替	—	—	—	—	—	—	▲77,560	—	▲77,560	▲77,560	613	▲76,946
利益剰余金への振替	—	—	5,967	—	▲5,967	—	—	—	▲5,967	—	—	—
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4,680	4,680
所有者との取引額合計	—	18,158	▲440,031	1,418	▲5,967	—	▲77,560	—	▲83,528	▲503,982	▲11,696	▲515,679
当期変動額合計	—	18,158	1,105,440	1,418	▲1,036	166,928	163,654	592	330,138	1,455,155	57,296	1,512,452
2021年8月31日残高	\$93,484	\$230,764	\$9,597,736	▲\$136,244	\$2,468	\$89,679	\$281,080	\$125	\$373,354	\$10,159,095	\$416,868	\$10,575,964

*2021年8月末日時点の為替レート(1ドル=109.90円)で米ドル換算しています。

連結キャッシュ・フロー計算書(IFRS)

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社
2020年、2021年8月末日に終了した会計年度

	百万円		千ドル※
	2020	2021	
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前利益	¥ 152,868	¥ 265,872	\$ 2,419,222
減価償却費及びその他の償却費	177,848	177,910	1,618,843
減損損失	23,074	16,908	153,856
受取利息及び受取配当金	▲9,724	▲4,628	▲42,118
支払利息	7,706	6,990	63,606
為替差損益(▲は益)	▲1,503	▲19,222	▲174,908
持分法による投資損益(▲は益)	▲321	▲561	▲5,108
固定資産除却損	1,125	985	8,967
売上債権の増減額(▲は増加)	▲4,164	15,334	139,533
棚卸資産の増減額(▲は増加)	▲2,665	36,749	334,390
仕入債務の増減額(▲は減少)	18,600	384	3,495
その他の資産の増減額(▲は増加)	10,686	3,494	31,796
その他の負債の増減額(▲は減少)	▲44,567	9,300	84,625
その他	8,776	153	1,398
小計	337,738	509,672	4,637,601
利息及び配当金の受取額	8,546	4,134	37,616
利息の支払額	▲6,783	▲6,101	▲55,514
法人税等の支払額	▲75,460	▲80,555	▲732,987
法人税等の還付額	827	1,818	16,549
営業活動によるキャッシュ・フロー	264,868	428,968	3,903,265
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の預入による支出	▲88,714	▲102,307	▲930,912
定期預金の払出による収入	83,502	99,943	909,403
有形固定資産の取得による支出	▲46,500	▲56,500	▲514,110
無形資産の取得による支出	▲21,008	▲19,624	▲178,563
使用権資産の取得による支出	▲1,808	▲846	▲7,706
敷金及び保証金の増加による支出	▲7,171	▲3,979	▲36,212
敷金及び保証金の回収による収入	6,394	4,542	41,329
持分法で会計処理されている投資の取得による支出	—	▲4,232	▲38,512
その他	▲673	407	3,711
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲75,981	▲82,597	▲751,573
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の借入による収入	35,019	64,247	584,603
短期借入金の返済による支出	▲21,546	▲67,804	▲616,964
長期借入金の返済による支出	▲4,343	—	—
社債の償還による支出	—	▲100,000	▲909,918
配当金の支払額	▲48,995	▲48,993	▲445,798
非支配持分への配当金の支払額	▲2,328	▲2,342	▲21,314
リース負債の返済による支出	▲141,216	▲148,248	▲1,348,943
その他	142	155	1,418
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲183,268	▲302,985	▲2,756,916
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,393	40,818	371,417
現金及び現金同等物の増減額	7,011	84,204	766,192
現金及び現金同等物期末残高	1,086,519	1,093,531	9,950,241
現金及び現金同等物期末残高	¥1,093,531	¥1,177,736	\$10,716,433

*2021年8月末日時点の為替レート(1ドル=109.90円)で米ドル換算しています。

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(東京都)を出店
(2012年閉店)



1999.2

東京証券取引所 市場第一部銘柄に指定

2000.10

インターネット通信販売を開始

2001.9

ユニクロ海外進出の第一歩として、
英国ロンドンに出店



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

中国大陸の上海市にユニクロを出店、
中国大陸における営業を開始

2004.1

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



2004.9

ユニクロが「世界品質」を宣言
カシミア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

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

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」がスタート



2006.10

ジーユーの1号店を出店

2006.11

初のグローバル旗艦店、
ユニクロソーホー・ニューヨーク店を出店



2007.11

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

2007.12

フランス初のユニクロ店舗を
パリ郊外ラ・デファンスに出店

2009.3

リンク・セオリー・ジャパンを子会社化

2009.4

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

2009.10

ユニクロのグローバル旗艦店、
パリ オペラ店を出店



2010.4

ロシア初のユニクロ店舗を
モスクワに出店

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

大阪にジーユー初の旗艦店、
心斎橋店を出店

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

UNHCR(国連難民高等弁務官
事務所)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結ぶ

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

NYにユニクロのグローバル旗艦店、
NY5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

2012.9

ユニクロのグローバル繁盛店、
ビックロ 新宿東口店を出店

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

インドネシア共和国初の
ユニクロ店舗をジャカルタに出店

2013.9

ジーユー海外1号店を上海に出店

2013.9

中国大陸にユニクロのグローバル
旗艦店、上海店を出店



2014.3

香港証券取引所メインボード市場に
HDR(香港預託証券)を上場



2014.3

ユニクロのグローバル繁盛店、
池袋サンシャイン60通り店を出店

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、
タウンセンター店(グローバル旗艦店)
をベルリンに出店

2014.4

ユニクロのグローバル繁盛店、
御徒町店を出店

2014.10

ユニクロのグローバル繁盛店、
吉祥寺店を出店

2014.10

ユニクロのグローバル旗艦店、
UNIQLO OSAKA 店を出店

2015.10

ベルギー初のユニクロ店舗を
アントワープに出店

2016.4

有明に次世代物流センターが竣工



2016.9

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

2016.9

カナダ初のユニクロ店舗を
トロントに出店

2017.9

スペイン初のユニクロ店舗を
バルセロナに出店



2018.6

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

2018.8

スウェーデン初のユニクロ店舗が
ストックホルムに出店



2018.9

オランダ初のユニクロ店舗を
アムステルダムに出店

2018.10

ユニクロのグローバル旗艦店、
マニラ店をフィリピンに出店



2018.10

(株)ダイフクと物流に関する戦略的
グローバルパートナーシップを締結

2018.10

有明物流倉庫がEC向け自動化倉庫
として本格稼働

2019.4

デンマーク初のユニクロ店舗を
コペンハーゲンに出店



2019.9

イタリア初のユニクロ店舗を
ミラノに出店



2019.10

インド初のユニクロ店舗を
ニューデリーに出店



2019.11

倉庫の自動化を中心とした物流革命の
実現に向けて(株)ダイフクに加え、
(株)MUJIN、Exotec Solutions SAS
とサプライチェーン領域における
戦略的グローバルパートナーシップを
締結

2019.12

ベトナム初のユニクロ店舗を
ホーチミンに出店

2020.4

家族でお買い物を楽しめる大型店、
UNIQLO PARK 横浜ベイサイド店を
出店

2020.6

リアルとバーチャルを融合させた
最新型の店舗、ユニクロ原宿店を出店

2020.6

日本最大のグローバル旗艦店、
UNIQLO TOKYO を銀座に出店



2020.6

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

2020.9

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



2021.11

中国大陸にユニクロのグローバル旗艦店、
ユニクロ 北京三里屯店を出店



株主・投資家情報 (2021年8月31日現在)

■ 上場証券取引所

東京証券取引所 市場第一部(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	300,000,000株
発行済株式の総数(自己株式を含む)	106,073,656株
株主数(自己株式を含む)	11,925名

■ 所有者別株式分布状況*

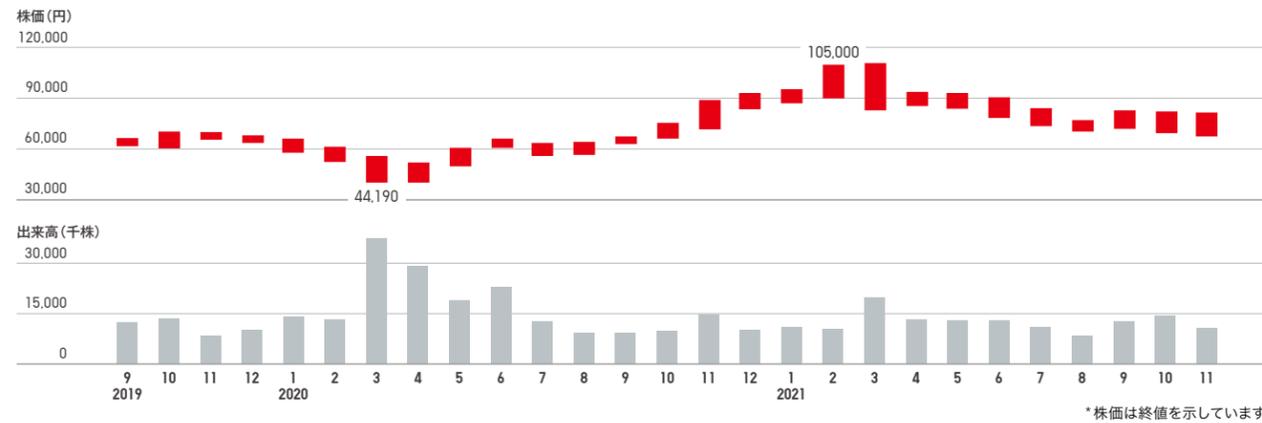


■ 大株主

株主名	持株数(株)	持株比(%)*
柳井 正	22,037,284	21.57
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	21,262,400	20.82
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,808,500	13.52
TTY Management B.V.	5,310,000	5.20
柳井 一海	4,781,808	4.68
柳井 康治	4,781,145	4.68
有限会社 Fight&Step	4,750,000	4.65
有限会社 MASTERMIND	3,610,000	3.53
柳井 照代	2,327,848	2.28
JPモルガン・チェース銀行	2,190,727	2.14

*自己株式(3,928,985株)を控除して算出

■ 株価・出来高の推移*



■ IRホームページ紹介

- 月次データ**
国内ユニクロ事業の毎月の売上推移をご覧ください。
- IRライブラリー**
有価証券報告書、ファクトブック、ビジネスレビュー、アニュアルレポートなどをご覧ください。
- 直近の決算説明会や記者会見の資料・動画**をご覧ください。
- IRカレンダー**
月次発表、決算発表などのスケジュールをご覧ください。
- IRニュース**
IRに関する最新のニュースやリリースをご覧ください。
- トップメッセージ**
社長のメッセージをご覧ください。



www.fastretailing.com/jp/ir/

会社概要 (2021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.)
本社	〒754-0894 山口県山口市佐山10717番地1
六本木本部	〒107-6231 東京都港区赤坂9丁目7番1号 ミッドタウン・タワー
有明本部	〒135-0063 東京都江東区有明1丁目6番7号6階 UNIQLO CITY TOKYO
設立	1963年5月1日
資本金	102億7,395万円
事業の内容	株式会社または持分の所有によるグループ全体の事業活動の支配・管理等
連結社員数	55,589名(2021年8月31日現在)
決算期	8月31日
定時株主総会	11月下旬
株主名簿管理人(問い合わせ先)	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 TEL: 0120-232-711
1単元の株式数	100株(東京証券取引所) 300HDR(香港証券取引所)

■ 取締役・監査役

代表取締役会長兼社長	柳井 正
社外取締役	服部 暢達 新宅 正明 名和 高司 大野 直竹 コールキャシー ミツコ
社内取締役	岡崎 健 柳井 一海 柳井 康治
常勤監査役	新庄 正明 水澤 真澄
社外監査役	金子 圭子 榎谷 隆夫 森 正勝

■ 主要グループ企業



■ 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
このアニュアルレポートに記載されている計画、戦略、見通し、歴史的な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。





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

東京パラリンピック 車いすテニスの男子シングルスで金メダルを獲得、全米オープンテニス2021 車いすテニス部門・男子シングルスで優勝した、ユニクロ グローバルブランドアンバサダーの国枝慎吾選手