

INTEGRATED REPORT 2022



LifeWearが世界を変える
LifeWear, Changing the World





写真の人物が着用しているのは、伝統的なデザインのままに、ゆったりめのシルエットに仕上げたピーコート(¥9,990)と、最終加工時の水使用量を最大99%*削減する「ブルーサイクルジーンズ」の技術を使用した、レギュラーフィットストレートジーンズ(¥3,990)

*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

統合報告書 2022

CONTENTS

- 04 CEOからのメッセージ
- 16 FAST RETAILING STORY
- 24 事業セクション
 - 26 ユニクロ事業
 - 44 ジーユー事業
 - 46 グローバルブランド事業
- 48 サステナビリティセクション
 - 50 商品と販売を通じた新たな価値創造
 - 54 サプライチェーンの人権・労働環境の尊重
 - 56 環境への配慮
 - 60 コミュニティとの共存・共栄
 - 62 従業員の幸せ
 - 64 正しい経営(ガバナンス)
- 74 財務・非財務セクション
 - 76 財務ハイライト
 - 78 非財務ハイライト
 - 80 CFOからのメッセージ
 - 84 主要財務データ
- 86 沿革
- 88 株主・投資家情報
- 89 会社概要

編集方針

『統合報告書2022』は、服の「世界No.1ブランド」をめざすファーストリテイリンググループが、主力ブランドであるユニクロ事業のLifeWear(究極の普段着)のコンセプトをひもとき、グローバルで支持される背景や今後の成長性、サステナビリティ活動を説明しています。服のビジネスを通じて、より良い社会を実現したい、という当グループの理念についても、理解を深めていただきたいと考えています。株主、投資家、お取引先、従業員など、当グループと関わるすべての方とのコミュニケーションを深めるきっかけとなれば幸いです。



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

ファーストリテイリンググループは、ユニクロ、ジーユー、セオリーなどのブランドを世界中で展開しています。2022年8月期の連結売上収益は2兆3,011億円です。グループの中核事業であるユニクロ事業は、世界中に2,394店舗を出店し、売上高は1兆9,290億円(2022年8月期)です。ユニクロはLifeWear(究極の普段着)のコンセプトのもと、素材調達から企画、生産、販売までの一貫したプロセスにより、高品質な素材や機能性素材を使った独自の商品を、リーズナブルな価格で販売しています。ジーユー事業は、「ファッションと低価格」のバランスを強みとし、売上収益は2,460億円(2022年8月期)です。ファーストリテイリンググループは、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。

「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、世界中の人々に良い服を着る喜び、幸せ、満足をご提供していきます。



CEOからのメッセージ

新たな成長の 時代へ

代表取締役会長兼社長

柳井 正

世界には、さまざまな難問が山積しています。だからこそ人々は、快適で安心できる普通の暮らしを求めています。LifeWear(究極の普段着)は、普通の人々の暮らし、生活ニーズから考え抜かれたシンプルで上質な服であり、長く着ていただくことができる高品質な服です。こうしたLifeWearのコンセプトがお客様に理解され、世界中で支持が拡大していることを実感しています。

我々はこれまでもグローバル展開に力を入れて成長してきましたが、今後はこれまで以上に注力していきます。特に北米と欧州では出店ペースを加速し、お客様に最も愛されるアパレルNo.1ブランドになりたいと思っています。北米と欧州での継続的な事業拡大の基盤ができたことで、真のグローバルブランドになる条件が整ったと考えています。

我々が現在、取り組んでいる事業改革の一つが、本部、各国の経営者および各機能の責任者が互いに連携し合い、世界を自由に移動し、一緒に経営していく体制への変革です。経営陣があらゆる現場に入り込み、「即断、即決、即実行」で、各国の課題を解決していく体制になります。その考えに基づき、ファーストリテイリングの新たなグローバル戦略の核となることを目的に、東京本部に加え、ニューヨーク本部の機能も強化していきます。ニューヨーク本部では、R&Dセンターや商品開発、マーチャンダイジング、マーケティングなど、商品づくりの機能を積極的に担い、米国の最先端のITやグローバルな物流ネットワークなど、先進技術を大胆に取り入れた新しいビジネスの仕組みを東京本部と一緒に作り上げていきます。

ファーストリテイリングは、LifeWearという、より快適で質の高い生活を実現するための「服のインフラ」を世界中の人々に提供することを使命としています。世界規模のパンデミック、大国による対立、度重なる自然災害など、多くの悲しむべき出来事が起こり続けています。それらの出来事を通して深く実感したのは、世界は完全に一つにつながっていて、切り離すことはできないということです。これからの時代に求められるのは、国家という枠組みを超え、世界中の民間企業や個人が力を合わせ、お互いの利益を尊重し、より豊かで安定した社会をつくることです。我々は誠実に信頼できる商品をつくり続け、ビジネスを通して、より平和な世界の実現に貢献したいと思っています。



「アパレルの中で、最高のポジションにいると思います」

我々がお届けしているLifeWearは、誰もが手に取りやすい価格です。それでいて品質面で妥協をすることは、決してありません。本当に良い商品を、誰でも買える価格で売るといふ最も単純なことを、一生懸命、真面目に続けてきたのは、我々だけだと思います。

さまざまなアパレルブランドがありますが、我々はその中でも最高のポジションにいると思います。価格帯は異なりますが、高価格帯で世界最高級といわれるブランドに匹敵するブランドポジションにいるのではないかと思います。日本、中国大陸、東南アジア、オーストラリア、欧州、米国など、世界の主要な国と地域に出店し、お客様から支持される真のグローバルブランドになりつつあることを実感しています。

パリ、ロンドン、ミラノのラグジュアリーブランドのコレクションでの様子を見ると、訪れている人の多くはファッション関係者ですが、その人たちが最も着ているのが、ユニクロです。最高の商品しか着ない人、ファッション感度の高い人、ラグジュアリーブランドの人たちも、ユニクロの服を本当にたくさん愛用してくれています。

ユニクロのLifeWearはあらゆるブランドに合わせてやすく、「MADE FOR ALL」を基本としているので、あらゆる人に着てもらえる価格設定にしています。とてもお値打ち感があり、価値を感じていただけている、そういうポジションの企業は他にありません。

ユニクロ UNIQLO Gran Via

2022年10月6日オープン「ユニクロ グランビア店」。マドリードの目抜き通りにあり、モダンな要素と歴史的要素をもつ建築様式が特徴的。店舗面積2,200m²を超えるスペイン最大の店舗です。

真のグローバルブランドとして

「欧米でブレイクが起こりつつあります」

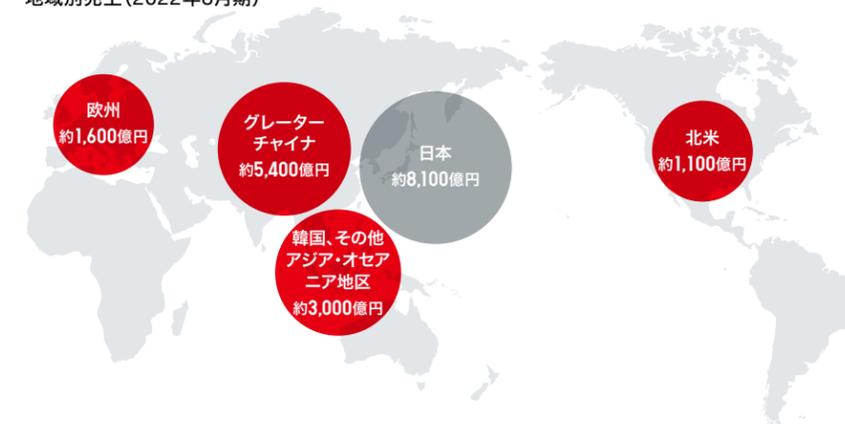
2022年8月期は、好調な海外ユニクロ事業に支えられ、連結で大幅な増収増益、過去最高の業績となりました。海外ユニクロは1,585店舗、国内ユニクロは809店舗（2022年8月末）と、海外店舗数が国内の2倍近くに増えています。グレーターチャイナ、韓国、東南アジアに加え、北米と欧州でも継続的に黒字を計上できる体制を確立したことは、今後の成長にとって大きなプラスです。

2022年9月に、ミラノ、マドリード、バルセロナの店舗に行ってきたのですが、驚くほど多くのお客様が来店してくださっていて、爆発的に売れている様子を目の当たりにしました。大変ありがたいことです。かつて日本で、1998

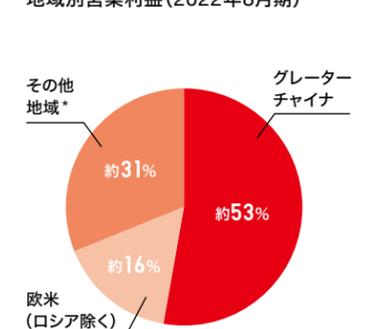
年のことですが、フリースを1,900円で発売して大ブームになったことがあります。その年の11月には、首都圏初の都心型店舗を原宿にオープンし、ユニクロフィーバーが起こりました。あの時のブレイクと同じようなことが、欧州で起こっているのではないかと感じました。

今後は、さらにグローバル展開に力を入れます。北米、欧州は、年間30店舗の出店をめざし、出店ベースを加速、グレーターチャイナは年間100店舗の出店を継続、東南アジア・オセアニア地区は年間70-80店舗と、これまでの2倍のスピードで出店していく計画です。世界中でお客様に支持されるアパレルNo.1ブランドをめざします。

海外ユニクロ事業
地域別売上(2022年8月期)



海外ユニクロ事業
地域別営業利益(2022年8月期)



*韓国、その他アジア・オセアニア地区、ロシア

盤石な経営を支える人材

「私の役割は経営者の育成です」

グローバルでの成長を加速させるために、「ローカル」の力を強化する取り組みを進めています。東京の本部がすべて意思決定を行い、各国に指示するのではなく、各国の「現場、現物、現実」に基づき、自らが判断し、課題解決する。グローバル・ヘッドクォーターの経営陣は世界中を移動し、あらゆる現場に入って経営していく体制に変えていきます。その考え方にに基づき、東京本部に加えて、ニューヨークでもグローバル・ヘッドクォーター機能を強化します。各国の経営陣や各機能の責任者が、世界中を移動し、連携し合い、意思疎通をして各地に散っていくという働き方に変えていきます。

現在、経営の中枢にいる人たちは、20～30年の経験

をもつベテラン人材です。ほとんどが新卒で入社し、店舗からのたたき上げです。私がすごく鍛えた人たちばかりですから心強いです。精神的な強さと、「真・善・美」をよくわかっている人、それを体得した人たちです。その人たちが教育者になって、次の経営者を育てていく。彼らがチームとなって経営していく、そういう意味で私は安心しています。

そのなかで、世界中で経営の実績を積んできた上席執行役員塚越大介がユニクロのグローバルCEO、同じく上席執行役員の若林隆広がグローバルCOOとして、各国の店舗を回り、現地の経営陣とその場で「即断、即決、即実行」し、店舗と本部が密着した経営を行っています。

「お客様の心を動かすのは、人です」

店舗の従業員の方には良い人生を送ってもらいたい。日々成長できる環境を提供したいと思っています。哲学的に聞こえるかもしれませんが、「あなたは何のために生きていますか」ということです。自分が成長したいという人の集団にしないといけない。個人個人が勉強して、成長していこうという意欲をもっている人たちにしないといけないと思います。

販売員教育は同時に経営者教育なんです。どんなに技術が優れ、商品が上質なものであっても、そこに人間の熱い気持ち、ヒューマンタッチがなければ、お買い物の需要を満たすことはできても、お客様の心を動かすことはできません。

これまでは、販売員は作業員の要素が強かったのですが、今後は高度な技能をもつプロフェッショナルとしての販売員を増やしていきます。そのために、店舗スタッフの給与水準を大幅に引き上げ、仕事の仕方も全部変えます。

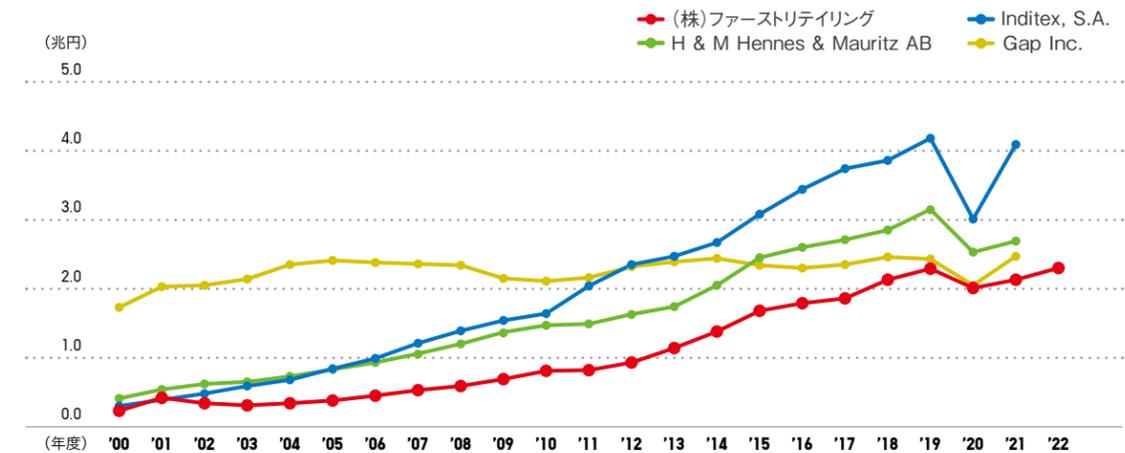
一人ひとりの販売員が、豊富な商品知識とサービス精神を身に付けて、店舗に足を運んでくださったお客様に感動を味わっていただく。すべての従業員が常に経営者の視点に立ち、「お客様にどのような体験を提供すべきか」を考え抜き、気付いたことを本部に発信し、本部は即座にビジネスに反映する。店舗と本部が一体となり、現場の情報を基に、商売のやり方を変えていきます。



ファーストリテイリングの経営理念やビジョンを全従業員に共有することは、企業の成長にとって不可欠です。オンラインでの参加も含めて、世界中から約8,000人の店長や本部社員が参加する「FRコンベンション」を年2回、開催しています。



世界の主なアパレル製造小売業の売上推移



*各社のアナニュアルレポートより作成、2022年10月末時点の為替レートで算出(1USDドル=148.3円、1EUR=147.6円、1SKE=13.5円)

長く愛用される服、 それがLifeWear

「LifeWearは、世界のどこでも支持されています」

サステナビリティは、今日のアパレル業界にとって重要なテーマです。何が一番サステナブルかという点、リサイクルをする前に、服として長く着られるものであること、お客様のニーズに対応しながら、満足して長く着いただける服をつくるのが一番のサステナビリティだと思います。LifeWearは、デザインがクラシックで、トラディショナルでありながら、服がもつべき機能性や快適さを併せもっています。服そのものが主張するのではなく、さまざまなスタイルの一部品として美しく着こなせる服です。今の

時代の人々の価値観に合っているからこそ、世界中で受け入れられています。

服を回収して、原材料に戻し、また服にする。地球に負荷がかからないようにするにはどうしたらいいかを研究していくことが大切です。我々はすでに全商品をリサイクル、リユースする「RE.UNIQLO」の取り組みや、リサイクル素材を使用した商品の開発と販売、ユニクロ店舗でリペア（修繕）とアップサイクル（創造的再利用）を行う「RE.UNIQLO STUDIO」など、服を長く愛用していただく取り

組みにも力を入れています。英国ロンドンのリージェントストリート店に2022年9月にオープンした「RE.UNIQLO STUDIO」は、想像以上にお客様からご好評をいただき、同月にシンガポールのオーチャードセントラル店にも開設しました。10月には期間限定のトライアルで、日本の世田谷千歳台店にもオープンしました。今後はグローバルでもトライアルオープンを、積極的に展開していく計画です。

What is LifeWear?

1. 生活ニーズから発想した服
2. 細部への工夫に満ちた服
3. シンプルで完成度の高い部品としての服
4. 変化を先取りして進化し続ける服
5. あらゆる人のための上質な服



ユニクロ リヴォリ店(フランス)

汗などを吸収し、発熱する吸湿発熱素材のヒートテックが、着心地もファッション性もアップデート。新登場のシームレスリブは、リブ仕様で、カラーバリエーションも豊富、インナーだけでなく、レイヤードにも活用いただけます。





UNIQLO Ala Moana Center

ハワイ州オアフ島のショッピングセンター、アラモアナセンター内にあるユニクロ アラモアナ店では、地元アーティストや企業とコラボした「Together in Hawaii」シリーズを展開。このシリーズの収益の一部は、ハワイフードバンクに寄付されています。

地域のお客様に 愛される店づくり

「Global is local, Local is globalであることが大切です」

我々の商売にとって特に大事なものは店舗です。以前から「Global is local, Local is global(グローバル即ちローカル、ローカル即ちグローバル)」と言っていますが、グローバルとローカルを両立させることが必要なのです。新型コロナウイルス感染症の影響で、ハワイは、一時まったく

観光客が訪れなくなりました。インバウンドの売上が高い地域だったので非常に心配しましたが、今はハワイの売上は2倍くらいになりました。それは、地元の人たちを大切に商売をしたからです。ハワイだけではなく、東南アジアでも、同様のことが起こりました。世界各地の各店舗は、

地元の人を大切に商売をすることで、売上が何倍にもなる可能性があります。

我々はハワイで社会貢献活動を行い、地元のアーティストと協業して、アロハシャツ、Tシャツ、ショートパンツなどをつくりました。そうした地域密着の活動が、インバウンドが全くないなかでも、売上のアップにつながりました。店舗はお客様のためにあり、地域のお客様のために商売をするということです。ローカルで通用する商品をつくり、それがグローバルでも売れていく。その知見を、世界全体に広げていけば良いのです。

「店舗はお客様への情報発信の場へ進化します」

店舗とEコマースがシームレスにつながり、情報を中心に、販売員がお客様と対話する、こうしたデジタルとヒューマンタッチが融合したものが、情報製造小売業です。「Eコマースが本業」と言ってきましたが、これは単に販売チャネルの話ではありません。Eコマースで集めた情報を起点に服をつくり、Eコマースのプラットフォーム(基盤)により、すべての商品が今どこに、どれだけの数があり、お客様にどうやってお届けできるかがわかります。Eコマースは、お客様により良い商品、より良いサービスを提供し、満足していただくための、仕事のインフラです。

どこにいても、その場で買えるのがEコマースの最大の強みですが、Eコマースではできない「体験」を提供するのが店舗です。店からお客様に語りかけていく。もっと地域に出ていく。街に密着した店になる。店舗に行くのが楽しみで、つい足を運びたいような「最高の体験」を提供できる店舗でないと、存在意義はありま

古今東西、良い経営の原理原則は変わりません。それぞれの国や地域には固有の文化や歴史があり、生活習慣に違いがあり、色、サイズ、デザイン、シルエットなど、お客様の好みは異なります。ローカルの文化、価値観、歴史を尊重しながら、全員がやるべきビジネスプロセスをグローバルで統一していきます。それぞれの店舗のニーズに応じた最適な商品構成を整え、販売員がお客様一人ひとりに情報を伝えていく。世界中、いつでも、どこでも、お客様が本当に欲しい商品をお届けしていく。こうした当たり前を実現したいと思います。



UNIQLO
LIVE STATION

ライブコマース「UNIQLO LIVE STATION」は、ライブ配信を見ながら、気になった商品をご購入できるサービスです。ライブ中にスタジオとつながり、コミュニケーションしながらお買い物ができます。

「服のインフラ」になる という責任

「End to Endの商品づくりを、さらに強化します」

自分たちが良いと思う商品をつくって提供すれば良い、という時代は完全に終わりました。「つくった商品売る」のではなく、「売れる商品をつくる」。これが原点にある考え方です。

ファーストリテイリングの強みは、自分たちにしかできないことをやっている点にあります。我々は服のビジネスにおいて、「End to End」ですべてを行っています。創業の頃からめざしてきた「お客様が欲しい服が、欲しい時にそこにあって、すぐに見える」という理想を追求し続けています。常にお客様を出発点にして、情報を収集、編集、加工し、商品を開発して、生産から物流、販売、リサイクルまで、全部自分たちで行っています。これからは、もっと

上流部分にも責任をもつ範囲を広げていきます。例えば、コットンを含む原材料など、素材調達の最上流にいたるまで自社で把握し、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い、より高いレベルのトレーサビリティを確保していきたいと考えています。ユニクロを創業した1984年から「お客様の求める服を、どうやって店に揃えるか」ということばかりをずっと考えてきました。「お客様が欲しい服が、欲しい時にそこにあって、すぐに見える」、その実現は近づいています。より快適で質の高い生活を実現するための「服のインフラ」を世界中の人たちに提供するという、我々の使命を果たしていきたいと思えます。



ユニクロは日本や欧米で難民・国内避難民を100名以上雇用しています。特にドイツやオランダではウクライナからの避難者を積極的に採用しています。2022年10月27日に東欧初のユニクロのポップアップストアが、ポーランドの首都ワルシャワにオープンしました。店舗スタッフとして、ウクライナからポーランドに避難してきた人を雇用しています。接客や小売業に必要なポーランド語習得のための語学研修を提供し、生活再建の支援をしています。写真はウクライナから避難し、アムステルダム「ユニクロ カルファー通り店」で勤務するダリア・バラノフスカさんです。

「LifeWearを通して、世界をより良くしていきます」

私は毎日の生活で、「真・善・美」を実践できるように最善を尽くしています。それは、我々の商売も同じです。美意識が必要です。人の普遍的な価値は、真＝何が真実なのか、善＝何が善いことなのか、美＝何が美しいことなのか、だと思っています。その感性がすごく大事です。それは言葉だけでなく、行動に現れます。行動として実行しないと始まりません。一つ例を挙げれば、2022年6月に「PEACE FOR ALL」プロジェクトをスタートさせました。「世界の平和を願ってアクションする」という趣旨に賛同した著名人にボランティアで参加してもらい、平和への願いを込めてデザインしたTシャツを販売し、その利益の全額(1枚当たり販売金額の20%相当)を、貧困、差別、暴力、紛争、戦争によって被害を受けた人々を支援している国際的な団体に寄付しています。非暴力をTシャツで提唱しているのです。Tシャツは着る人の思いを表現し、それを分かち合うことができます。

私は大きな危機感をもっています。我々のようにグローバルに出ている企業が、世界のため、日本のために何ができるか、世界中の十万人を超える従業員が力を合わせればどんなパワーになるか。そうしたことを考え続けています。個人としても企業としても、良い個人であり、良い企業でありたい。良い人のところには、良い人が集まってくるし、良い企業には良い企業が集まってきます。我々だけではできないことも、世界中でベストなパートナーをつくってあげれば、パートナーと一緒に成長していくことができます。今ほど、世界の民間企業、心ある個人の協力が重要な時代はありません。日本を本拠地としている我々は、日本がつぶれないように最大限の努力をします。我々の企業理念の「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」は、チャレンジ精神を表しています。ビジネスを通して、我々はより平和な世界、みんなが幸せになれる世界を実現するチャレンジを続けていきます。



FAST RETAILING STORY

今、そして未来へ LifeWear

FAST RETAILING STORY

ファーストリテイリングは、創業当初から「服を通して、あらゆる人の生活をより良くする」という使命を大切にしています。これはLifeWear（究極の普段着）の中心にある理念です。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た、進化し続ける普段着であるLifeWearを、より深く知っていただきたいと思えます。

LifeWearは、私たちの服づくりの哲学であり、行動のあり方と、その根拠を示すものです。世界中を見渡しても、他にはない、シンプルに、機能的に、美しく、服を進化させていきます。

01

ファーストリテイリングの歩み

02

あらゆる人のためLifeWear

03

LifeWearが「新しい産業」をつくる

Our Inspiration, Our Aspiration

ファーストリテイリングの歩み

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

PROGRESS

創業時の思い

1984年に広島市にヘルプ・ユアセルフ方式(お客様からのリクエストがあったときだけ接客する)の便利で気軽に服を買える1号店である「UNIQUE CLOTHING WAREHOUSE」をオープン。コンセプトは「週刊誌みたいに気軽にカジュアルウェアを買える店」。その後1988年に、店名を「ユニクロ (UNIQLO)」に変更しました。

SPA体制のビジネスモデルを確立

1997年に、製造から販売までのすべての工程を一貫して行う体制を確立。品質を保ちながら、スケールメリットを活かして、価格を抑え、新しい価値を創造できる体制を確立しました。

服の常識を変える商品の開発

1998年に、高価なアウトドア用防寒着だったフリースを、手頃な1,900円の日常着として発売し、大きな話題になりました。これ以降、ヒートテック、ウルトラライトダウン、ワイヤレスブラなど、服に対する価値観やスタイルを変革する商品を生み出し続けています。

グローバルブランドとしての基盤の確立

2001年、英国のロンドン郊外に、ユニクロ初の海外店舗を出店。2006年には米国ニューヨークのソーホーに、世界初のグローバル旗艦店をオープン。現在、世界で3,562店舗(2022年8月期)を展開しています。

情報製造小売業への変革

2017年に、お客様のために情報を商品化する「情報製造小売業」への転換をめざし、有明プロジェクトを立ち上げました。現在は、すべての業務プロセスの変革、サプライチェーン改革などを実行し、世界最高の服と情報を提供できる新しい産業の構築をめざしています。

世界有数の繁華街である東京・銀座に2020年に誕生した日本最大級のグローバル旗艦店「UNIQLO TOKYO」。1階には、LifeWear Squareと名付けたエリアを設け、シーズンごとにお客様の生活を快適にする商品を展示し、LifeWearのコンセプトをお客様にわかりやすく伝えています。





02 | FAST RETAILING STORY

Why Do People Love LifeWear?

あらゆる人のため LifeWear

服を通して、あらゆる人の生活をより良くすることは、創業当初からの私たちの使命です。このLifeWearの中心にある理念を、ユニクロでは、「MADE FOR ALL」という言葉で表現しています。

縫い目のない*シームレスダウン、驚くほど軽いウルトラライトダウン、光沢のある新素材を採用したウルトラライトダウンシャイニーボリュームジャケットなど、カラーも豊富で、個性豊かなダウンがいっぱい。ユニクロならではのラインナップです。

* 脇、袖下、肩、フードは除く。

「MADE FOR ALL」の約束

2011年に、すべての人の平等、服の民主主義、そしてコミュニティへのコミットメントとして、「MADE FOR ALL」を宣言しました。多様な価値観を積極的に受け入れ、一人ひとりの個性が尊重される風土の中から、LifeWearは生まれます。

あらゆる人の生活に寄りそう服

商品開発の基本は、お客様の声に耳を傾けること。品質と価格の相反関係に挑戦し、人種、階層、年齢、性別、宗教、障がいの有無を問わず、高品質なものを誰もが手に取りやすい価格でお届けします。

LifeWearを生み出し、活かし続ける

「無駄なものをつくらない、運ばない、売らない」ための仕組みを探索し、「ビジネスの成長」と「持続可能な社会への貢献」の両立をめざしています。すべての生産過程において、人権に配慮し、お客様が着なくなった服を次に活かすことを目標に、服を捨てない社会をめざします。



03 | FAST RETAILING STORY

Create a New Industry Through LifeWear

LifeWear が「新しい産業」をつくる

右の図は、ファーストリテイリングがめざす新しい事業モデルです。「LifeWearを生み出す」過程（つくり・運び・販売する）では、お客様に安心してお買い物をしていただけるサプライチェーンを構築するために、環境と人権に配慮します。また、販売後の服のあり方にも責任を持ち、「LifeWearを長く活かし続ける」ための循環型の社会の実現をめざします。ファーストリテイリングは、服そのものだけでなく、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案していきます。



事業セクション

BUSINESS PROGRESS

良い服を着る喜び、幸せ、
満足を提供

ユニクロ事業



ジーユー事業



グローバルブランド事業

Theory



PRINCESSE tam•tam
PARIS

COMPTOIR DES
COTONNIERS



服を選ぶように、花を選ぶ楽しさ。植物と服には、生活に彩りを添え、豊かにしてくれるという共通点があります。写真の人物が着用しているのは、しっとりして心地よい肌触りが魅力のスムーズストレッチコットンクルーネックT(長袖)(¥1,500)と脚を長くきれいに見せてくれるバギージーンズ(¥3,990)



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、生活ニーズから考え抜かれ、進化し続ける普段着です。服そのものが主張するのではなく、さまざまなスタイルの一部品として美しく着こなせるため、あらゆる人々に支持され、幅広い需要があります。LifeWearは、常にお客様を起点とし、お客様の声を商品に反映させることで、商品の細部まで改良し、より快適な着心地を実現しています。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い、変わり続けるお客様のニーズに対応することで、LifeWearは進化し続け、世界中のお客様に愛され続けています。

03 最高級素材で高品質 しかもリーズナブルな価格

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活かすことで、他社よりも有利な条件で素材の仕入ができ、大幅なコストダウンにつなげています。また、ユニクロの高い品質を支えているのは、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。

02 新しい機能性素材で新しい需要を創造

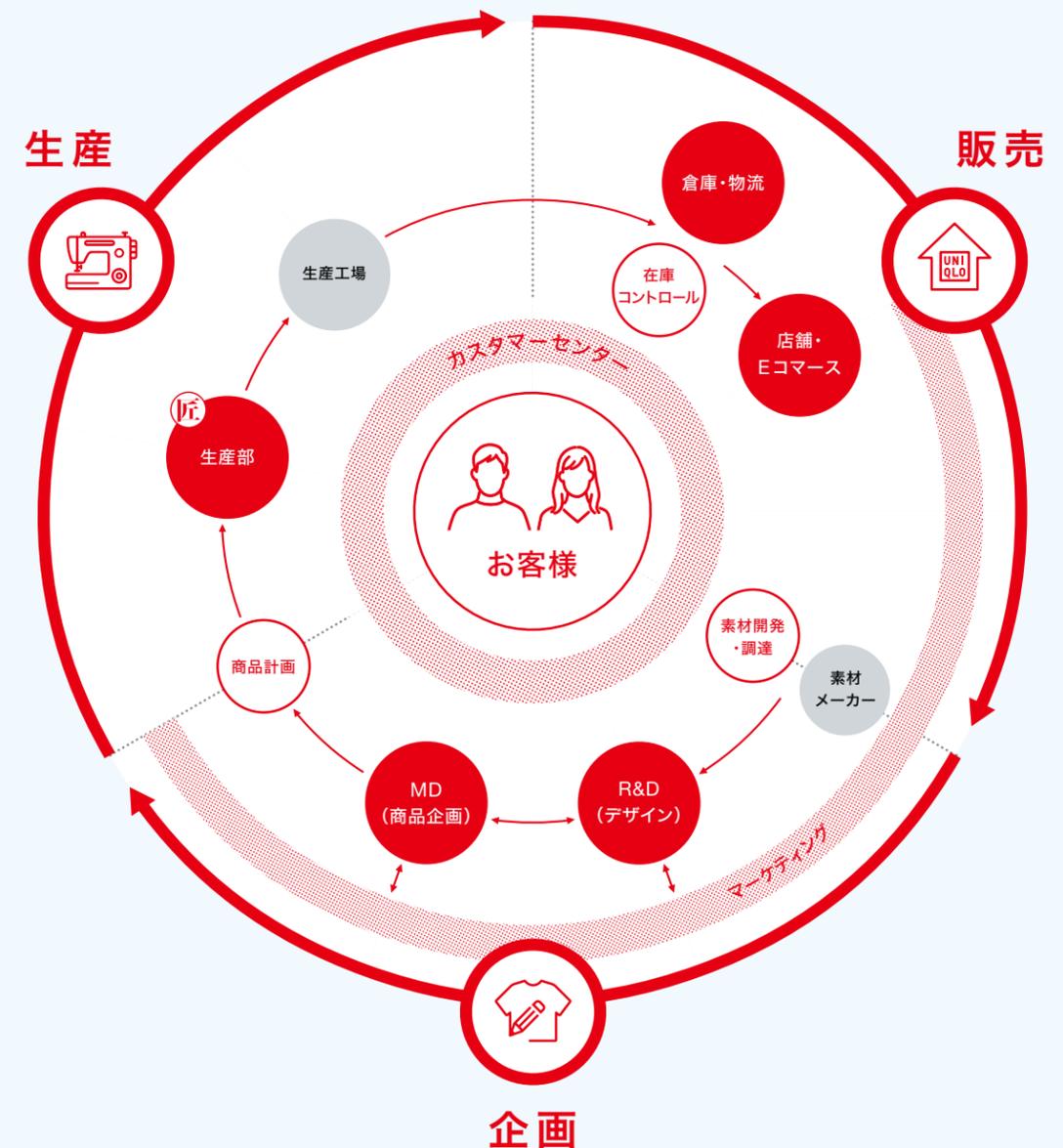
吸湿発熱素材として人気の高いヒートテック、軽くて羽毛の出にくい高密度素材を使ったウルトラライトダウンなど、ユニクロは、合繊大手メーカーの東レ株式会社との協業で、さまざまな機能性商品を完成させてきました。長い年月をかけ、改良を重ねて生まれた機能性素材は、他社には、まねのしづらいものです。接触冷感素材として用途が広がっているエアリズム、薄い防風フィルムを採用したブロックテックも、創意工夫の結果として誕生しました。新しい機能をもつ服は、お客様のライフスタイルを変え、新たな需要を生み出しています。

04 お客様とEコマース・店舗が一体となる、快適な購買体験

お客様に、より便利にお買い物をしていただくために、Eコマースと店舗の融合が進んでいます。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ることも可能です。ライブ配信の動画を見ながら、気になった商品をその場で直接購入できるライブコマースも好評です。グローバルで強い店舗網をもつユニクロは、スクラップ&ビルドで、より最適な立地に出店しています。オンラインとオフラインが一体となったO2O(Online to Offline)ビジネスは、力強い成長エンジンです。

BUSINESS MODEL

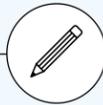
ユニクロのビジネスモデル



START



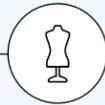
お客様



コンセプトの決定



素材決定・調達



デザインサンプル作製



デザイン決定



数量決定



生産開始

PLANNING

企画



有明本部での商品企画会議の様子

R&D(デザイナー・パタンナー)

R&Dでは常にお客様の声をすくい上げ、新素材や世界のファッショントレンドをリサーチしています。お客様のご要望にお応えする商品を開発するほか、新しいニーズを発見することも、R&Dの重要な仕事の一つです。

ユニクロでは、商品が発売される約1年前に、マーチャンダイジング、マーケティング、素材開発などの部門とR&Dの従業員が集まって、「コンセプト会議」を開きます。この会議でデザインコンセプトが決定され、そのコンセプトに沿って、デザイナーがデザインを起こします。起こされたデザインを基に、数多くのサンプルを作製します。サンプルを基に、さまざまな検討を重ね、色やシルエットなどの微調整を複数回にわたり行います。その後、実際に販売するデザインが決定されます。

マーチャンダイジング(商品企画)

マーチャンダイザーは、商品の企画から生産までの過程で、重要な役割を担っています。R&Dや生産部など各部署と密接にコミュニケーションを取りながら、シーズンごとの商品のデザインと素材を決定しています。また、戦略的に打ち出す商品のマーケティングを担当部署と連携しながら決定しています。加えて、秋冬・春・夏の各シーズンの商品構成や生産数量を決定するのも、マーチャンダイザーの重要な仕事です。

ユニクロの商品は、1品番の生産数量が100万着単位になることが多いため、シーズン中も販売状況に照らし合わせながら、生産部と連携し、工場に増産・減産の指示を出します。これも、マーチャンダイザーの大切な役割です。

素材開発・調達

ユニクロは、世界の素材メーカーと直接交渉することで、高品質な素材をローコストで大量に安定調達しています。この際、スケールメリットを活かすことで、どのメーカーよりも有利な条件を得ることが可能になっています。

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

PRODUCTION 生産



ユニクロの取引先の生地編立工場

生産部

上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタ、ベンガルール(旧称バングロール)の生産事務所には、品質・生産進捗管理の生産部や匠チームが常駐しています。生産部は毎週、工場に出向き、課題を解決します。また、お客様からの品質に関するご要望は、即座に生産部に伝えられ、問題があった場合は速やかに工場と連携し、改善を図ります。

ユニクロ生産事務所



匠チーム

匠は、工場へ直接出向き、技術アドバイスを行うことで、徹底した品質管理や強い信頼関係の構築を行っています。「ユニクロの生産工場で、染色技術を指導しています。技術だけでなく、工場で働く人々の生産管理に対する心構えを変え、より良い工場に成長させることが大切です。日本の優れた技と心を伝承していくことに、やりがいと誇りを感じています」

生産工場

ユニクロは、ほとんどの商品の生産を、中国大陸や、東南アジアなどの工場に委託しています。取引先工場とは長年にわたる強い信頼関係を築いており、ファーストリテイリングの経営者と工場の経営者が本音で議論する場である「工場コンベンション」を毎年開催しています。また、すべての縫製工場と主要素材工場に、人権侵害、労働環境、管理体制などのモニタリングを実施することで、適切に商品が製造されていることを確認しています。モニタリングの評価が低い工場には、改善に向けたサポートも実施しています。工場とのWin-Winの関係を継続することで、高品質な商品を生産し続けています。グローバルに売上が拡大するにつれ、取引先工場は中国大陸だけでなく、ベトナム、バングラデシュ、インドネシア、インドなどにも広がっています。



匠 染色の匠 飯田 和秋



各国へ出荷



テレビ・ウェブCM開始



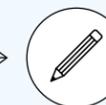
追加生産



店頭販売・Eコマース販売



お客様

お客様の声を活かし
より良い商品の企画フェーズへ

コンセプトの決定

SALES

販売



ユニクロ浅草店(日本)

UNIQLO.com

着こなし発見アプリ
StyleHint

ユニクロ リージェントストリート店(英国)

在庫コントロール

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



新聞折り込みチラシ

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、テレビやウェブCMで広く告知します。また、新聞折り込みチラシ、ユニクロアプリ、Eメール、SNSなどを通して、シーズンごとの新商品を「期間限定価格(通常価格の約2~3割安いお試し価格)」で提供することで、集客を図っています。



テレビCM

店舗

2022年8月末の国内のユニクロ店舗は809店舗(フランチャイズ店10店舗を含む)、海外のユニクロ店舗は1,585店舗と、国内の約2倍です。地域別では、グレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)が996店舗、韓国が122店舗、東南アジア・オセアニアが293店舗、北米が59店舗、欧州が115店舗です。グレーターチャイナ、東南アジアだけでなく、欧米でも新規出店を加速し始めています。



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するお客様が増えるにつれ、Eコマースの重要性がより高まっています。2022年8月期の売上収益に占めるEコマースの売上構成比は、約16%でした。地域別では、日本で16.2%、グレーターチャイナ、韓国、北米、欧州で約20%、その他アジア・オセアニア地区では約10%です。お客様の都合に合わせて便利にお買い物していただける、店舗とEコマースを融合したサービスの拡充や、ライブコマースなど、情報発信プラットフォームとしての役割も強化していきます。

カスタマーセンター

お客様のご要望などの情報を、カスタマーセンターで分析し、商品の改善、新商品の開発、サービスの改善に役立てています。AI(人工知能)やチャットボット、音声認識の最新技術も導入し、電話やメール、チャットなど、お客様のニーズに合ったチャネルを提供。2022年8月期には、お客様の声を活かし、ワイヤレスブラのサイズ展開の見直し、女性用の感動ジャケット、感動パンツの販売を開始しました。



ユニクロ リヴォリ店(フランス)



GLOBAL R&D

LifeWearの主演は、 服ではなく、その人自身

ファーストリテイリンググループ 上席執行役員
株式会社ユニクロ グローバル商品本部 本部長、
R&D統括責任者

勝田 幸宏

1986年伊勢丹入社、1992年伊勢丹が提携して
いたバーニーズニューヨーク本社へ出向。1994年
バーニーズ・ジャパンへ出向。1998年ポロ ラルフ
ローレン ニューヨーク本社へ転職。1999年バー
グドルフ・グッドマンに転職。2005年ファースト
リテイリング入社以降、ユニクロ R&D 統括責任者。

マスターピースの集合体をめざして

ユニクロはベーシックな服、と表現されることが多いのですが、ベーシックというのは奥が深く、それだけで着る人そのものを表現できる力をもっています。ですから、自分のスタイルにあった服を選ぶお客様には、これしかないと思えるようなクオリティ、デザインを提案しなければなりません。私が理想的だと考えるのは、すべてのお客様が、自分を創るアイテムが必ず見つかる、商品の集合体になることです。そうなれば、無敵ですよ。

本質的なデザインとは、そのデザインに至るまでに、どのような経験をし、どう感じ、どう捉え直すか、どう活かせるかを深く考え、今ある情報とかけ合わせた時に、どんな変化と未来が考えられるのか、自身もつ情報を整理して、構築していくことだと思います。情報が比較的容易に手に入る現代においては、マスターピース(究極の完成形)を生み出すために、どれだけ突きつめて深く考え、デザインするのがか

大切にです。

ユニクロがコラボレーションしている多くのトップデザイナーやクリエイターが、本当に深く考え、突きつめた先に、そのデザインを創りあげていくのを見て、いつも感心し、驚かされています。そうしたトップクリエイターとのコラボレーションによる貴重な体験によって、ユニクロは刺激を受け、ブランド力を高めるためのヒントを得ていると思います。LifeWear(究極の普段着)のコンセプトである長く着ていただける服、時間がたっても磨れないデザイン、長い年月に耐え得る品質は、こうしたことの積み重ねによって生み出されたものです。

店舗からの情報はとても大切で、何が売れたかは、データを見ればすぐにわかりますが、「なぜ買っていただけたか、逆になぜ買っていただけなかったか、どういうものが求められているのか」といった本質的なお客様の心理は、店頭に立ってみなければわからないことがあります。店長やスタッフと話し、インプットした情報をベースに思考し、アウトプットすることでデザインの説得性を高めていけると考えています。

グローバルブランドとして ダイナミックな提案をするために

かつてファッションは、ヨーロッパに始まり、ニューヨーク、そして日本へと来て、1年がかりで広がっていくという感じでしたが、現在はSNSなどにより、世界同時に情報が流れ、トレンドが始まるようになりました。お客様の変化、趣味嗜好の変化といった新しい芽が出てきた時にタイムリーに商品に反映させたい。そのために、グローバルで勝てるR&Dの体制強化をめざします。具体的には、東京に集中しているデザイナー、パタンナーを欧州、米国、アジアの商品開発拠点にも配置し、現地採用も含めて強化したいと考えています。お客様の声や市場のニーズから得たチャンスの芽をより正確に捉えることで、他社に先駆けて商品化することが可能です。デザイナー、パタンナーが時差なく直接コミュニケーションを取ることで、商品開発もよりスピーディにできるようになります。

ユニクロの店舗は、世界中に広がっています。日本、欧州、米国、アジアといった世界各地にクリエイターがおり、そこで生活し、自分の肌で感じ、自分の目で新しい変化を見て、商品化し、世界に伝え、売っていければ、スピード感あるダイナミックな提案ができると思います。それはお客様にとってもエキサイティングで、本当に欲しい服が、いつでも手に入るということです。

本当に良い服は、ファッション性と実用性を兼ね備えた服です。そういう服は、毎日着ていただけるようになり、同じもの、色違いと、2枚3枚と欲しくなりますよね。そういう服づくりをめざしています。毎年、必要不可欠なベーシックアイテム、Today's Classic(時代の新しい息吹を取り込んでつくられるシンプルで、上質で、長く使える服)といえる商品に発展していくものを生み出していきたくと思っています。

世界に広がるR&Dセンター



世界の6拠点で、商品開発計画をシーズンごと、テーマごとで可視化し、グローバルでの全体像を共有しながら、各拠点で商品開発を進めていきます。



UNIQLO and MARNI

イタリアのラグジュアリーブランド「MARNI(マルニ)」とコラボレーションした「UNIQLO and MARNI」。MARNIのカラフルでグラフィカルな表現とクラフトマンシップが息づくユニクロのLifeWearが融合したコレクションです。

TOPICS

LifeWear

Simple made better.

シンプルなのに、ずっと着ていたくなる工夫が込められています。素材、デザイン、着る人を快適にする機能性、そんなLifeWear(究極の普段着)のことをお伝えしたいと思います。

SWEAT PULL PARKA

スウェットプルパーカー

素材もシルエットも進化。ヴィンテージ感がありながら現代に合うフィット。裏面は糸くずの付着を抑えた仕様にアップデート。

POINT-1

凛とした立ち姿のフード

フードの内側に裏起毛させたボリュームある生地を使用し、美しい立ち姿に。コットンとポリエステル混紡生地、洗濯後も内側が乾きやすい。

POINT-2

表も裏も、美しく、なめらかな生地

毛羽を内側に巻き込んだコンパクト糸を使用し、毛羽立ちが少なく、なめらか。これにより耐久性が高く、美しい表情を長く楽しめる。



POINT-3

あらゆる手を尽くしたリブ

改良を繰り返し、袖と袖口のベストバランスを追求。手首をやさしく包み、リブの密度を細かくすることで、上品かつ高い耐久性を実現。

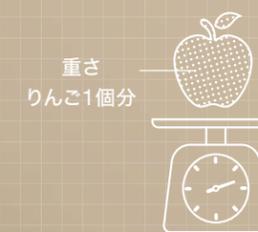


ULTRA LIGHT DOWN JACKET

ウルトラライトダウンジャケット

驚くほど軽いのに、しっかり暖かく、付属のポーチに収納すれば持ち運びに便利です。さらに軽く柔らかな着心地にアップデート。

約 268g*



* 2022年モデル、ウルトラライトダウンジャケット、Lサイズ、Blackでの計測データ。収納袋を除く。

POINT-1

プレミアムダウンが暖かさと軽さを両立

高品質ダウンだから抜群の保温効果。ダウンとフェザーをベストバランスで配合。驚くほど軽いのに暖かい。



POINT-2

ダウンパックなしで、驚くほど軽い

特殊な高密度ナイロン生地でダウンパックを使わない2層構造を実現し、軽量化に成功。毛抜けもしづらい。



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。海外のユニクロ事業は、前期末から83店舗増加し、1,585店舗に拡大。世界中のお客様から愛されるブランドに育っています。

全世界での
ユニクロ総店舗数
(2022年8月末時点)

2,394

 店舗


STOCKHOLM



TOKYO



SHANGHAI



NEW YORK



HO CHI MINH CITY

JAPAN

809

 店舗

GREATER CHINA

996

 店舗

SOUTH KOREA

122

 店舗

SOUTHEAST ASIA &
SOUTH ASIA & OCEANIA

293

 店舗

NORTH AMERICA

59

 店舗

EUROPE

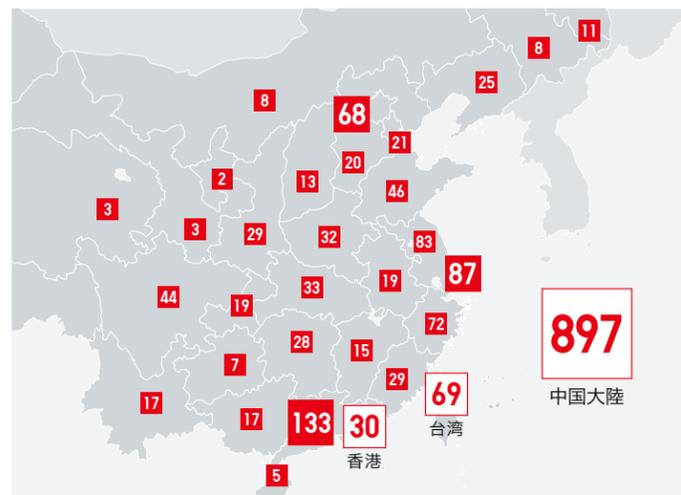
115

 店舗

GREATER CHINA



経営基盤の強化で 将来の成長に備える



2022年8月期のグレーターチャイナは、主に中国大陸が新型コロナウイルス感染症の影響を受け、店舗の臨時休業などを余儀なくされたため、売上収益5,385億円(前期比1.2%増)、営業利益は834億円(同16.8%減)と、増収、大幅な減益となりました。ただし、第4四半期3カ月間については、増収、大幅な増益となっています。これは6月1日に上海のロックダウンが解除され、消費が回復してきたことに加えて、マーケティングの強化、経済活動の再開に向けた販売体制や売場の構築などの準備を、しっかり行ってきたことで、お客様の需要にお応えすることができたからです。厳しい経営環境が続いている状況にあっても、積極的な出店を継続し、通期で89店舗を新規に出店しています。

グレーターチャイナではこの数年、LifeWear(究極の普段着)のマーケティングを強化したことから、幅広いお客様からの支持が高まっています。そのため、ロックダウン後は、「ユニクロに行って服を買おう」という流れが生まれています。中国大陸は、市場規模が非常に大きいため、これからも大きく成長していくと確信しています。毎年2桁の売上成長を達成するために経営基盤を強化しています。マーケティングの分野では、LifeWearのコンセプトをさらに浸透させるため、前年度から中国大陸の主要な15都市で商品展示会を開催しました。店舗と連動したブランディングキャンペーンを行い、確かな手応えを得ています。商品開発に関しても、デザインや素材、カラーなど、より積極的に提案していく

ことで、中国大陸でも、グローバルでも売れる商品が生まれています。10~20年スパンでの成長を見据えて、3級、4級都市への出店も行っています。1店舗当たりの売上は、北京、上海といった都市と比べると、まだ低いのですが、将来の伸びしろは大きいです。我々の競争優位性は、ユニクロの経営姿勢や理念を理解し、実践できる人材が多くいることです。年間100店舗程度の出店を進めていくにあたり、人材の育成強化に努めています。課題を着実に解決し、しっかりとチャンスをつかまえていくことで、グレーターチャイナにおけるNo.1ブランドの地位を、揺るぎないものにする事ができると確信しています。



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



UNIQLO SOHO

NORTH AMERICA

通期で黒字化を初めて達成
北米事業は成長加速のステージへ

2022年8月期のユニクロの北米事業は、大幅な増収増益となりました。2005年に米国ニュージャージー州に1号店をオープンして以来、初めて通期で黒字化を達成しました。その要因は、徹底したブランディングと、SNSなどを活用したマーケティングへの注力や、ハリケーン被害者への支援など地域貢献活動に積極的に取り組んだためです。ユニクロの好感度は、2020年に比べ、1.7倍と大幅に上昇しました。特に、2021年9月からのソーホーニューヨーク店の15周年記念のイベントもあり、ニューヨークでの好感度が、大幅に高まっていることを実感しています。

コロナ禍で、北米のお客様の価値観の変化も追い風となりました。リーズナブル

でありながら、高品質で、長く着用していただけるLifeWearへの支持が高まっていると思います。ユニクロの強みであるTシャツやフリース、エアリズムなどは、前期比で大きく売上がアップしていますし、スーパーノンアイロンシャツや、スマートパンツ、ウルトラライトダウンジャケットなどのコア商品も、売上の上位にランクインし、北米のお客様の日常着としてユニクロが浸透しつつあります。

マーケティングの強化により値引率が大幅に改善したこと、また、不採算店舗の閉店、店舗運営の効率化によって、販管費比率も大きく改善したことで、継続的に黒字を出していける事業構造へと変革しました。成長加速の基盤が整ったことで、より高い目標を掲げ、5年後に売上収益3,000億円、営業利益率20%を達成したいと考えています。今後は、年間30店舗の出店をめざし、5年後は200店舗体制を実現したいと思います。すでに出店している東海岸と西海岸地域を中心に、優良ショッピングモールへの

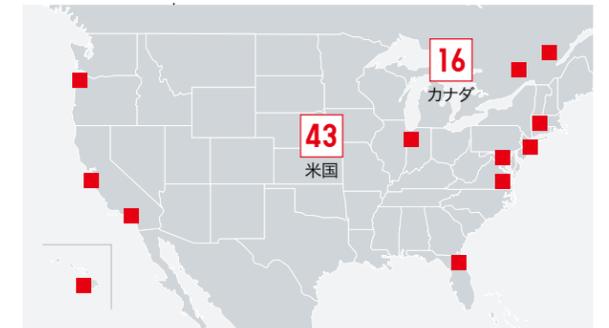
出店や、グローバル旗艦店を含む新規出店を加速していきます。

よりスピード感をもってチャレンジするためには、組織づくりが重要だと考えています。人種、国籍、年齢、性別に関係なく、優秀な人材の採用、教育、抜擢により、強いチームワーク、高い志、情熱をもった集団をつくり上げていきます。また、私たちの企業姿勢を知っていただくために、サステナビリティ活動をさらに推進し、北米で最も愛されるブランドをめざします。



ファーストリテイリンググループ 上席執行役員
ユニクロノースアメリカ CEO

塚越 大介



UNIQLO 5TH AVENUE



EUROPE

LifeWear への共感が広がり、 出店加速でさらなる成長に期待



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



2001年9月に英国ロンドンに1号店をオープンして以来、20年間継続してきたユニクロ欧州事業(ロシア除く)ですが、2022年8月期に売上収益約1,300億円、営業利益約150億円、営業利益率約12%と、大幅な増収増益を達成しました。この勢いを継続し、2027年8月期には売上収益5,000億円、営業利益率20%をめざします。

好調な業績の要因は、各国の地域旗艦店の成功です。地域旗艦店は、歴史的な建造物に出店することが多いです。英国のリージェントストリート店は、19世紀の美しい意匠を残した店内に、ユニクロとセオリーが同居しています。サステナビリティにも注力しており、新たに設けたリペアスタジオでは、服の修理や、日本の伝統的な刺し子を施したリメイクサービスを提供しています。地域旗艦店は、ユニクロの商品やサステナビリティ活動、企業姿勢などの重要な情報発信の拠点です。次々と出店することで、欧州全体で話題になり、好循環が生まれています。

欧州のお客様は、服に対する厳しい目をもっています。ユニクロの「真・善・美」の考え方や、完成された究極のベーシックであるLifeWear(究極の普段着)のコンセプトは、欧州のお客様の価値観に合い、理解も広がって、今期の成功につながったと考えています。

コロナ禍での大きな変化は、Eコマースを通じた新規のお客様の増加です。アプリ会員が増え、ユニクロで初めてお買い物されたお客様がリピーターになり、店舗にも足を運んでくださるようになりました。そのおかげで、店舗の売上は好調に推移しています。Eコマースの売上は、コロナ禍前の3年前と比べて約2倍、売上構成比は約20%に拡大しています。

欧州で新卒として入社した現地人材の活躍も、事業拡大を支えています。欧州のさまざまな国から人材が集まっているため、各国の文化や気候への理解も深く、お客様に寄りそった商品構成、サービス

を提供できています。こうした人材を経営幹部へ育成していくことで、欧州事業の可能性はさらに広がっていくと思います。

今後は事業拡大に大きく舵を切り、年間30店舗の新規出店をめざすと同時に、これまでユニクロが出店していない東欧などの新規国や重要都市への旗艦店を含めた出店を加速していきます。欧州のアパレル市場は、世界一の規模です。欧州のお客様のニーズに合った商品開発に磨きをかけ、欧州で最も愛され、信頼されるブランドになりたいと思います。それが、世界でNo.1のアパレルブランドになることにつながると信じています。



UNIQLO REGENT STREET



ユニクロリージェントストリート店は、ロンドンを代表するショッピングエリアに立地する歴史的建造物をリノベーションした約1,900m²の地域旗艦店です。さまざまなローカルビジネスとのコラボレーションも行っています。



「ファッションと低価格」で魅了。 グローバル展開に大きな弾み



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

柚木 治

ファッション要素を取り入れたジーユーは、毎月おすすめの商品をお客様に提案し、そのスタイリングも細かく変化しています。そのため、商品の入荷遅延が、販売機会のロスにつながってしまうことがあります。2022年8月期は、中国大陸のロックダウンなどにより、海外での生産や物流が寸断された影響で、入荷遅延が起り、減収減益へとつながりました。一方で、この1年の間に商品構成が改善しました。品番数を減らし、マストトレンド商品の数量を増やし、より効果的なマーケティングをしたことで、カラースラックスやスウェット(スウェットのディテールを取り入れたTシャツ)などの商品がヒットしました。2023年8月期は、サプライチェーンが正常化しつつあること、外部環境に依存せず、柔軟に対応していける工夫をすることで、業績を大きく伸ばしていけると考えています。

2022年10月7日に、米国ニューヨーク・ソーホーにポップアップストアをオープン。約270㎡と売場面積が限られるため、グローバルのマストトレンド商品を中心にセレクトし、ジーユー独自の資格をもつ販売員「おしゃ

リスタ」が、ニューヨークならではのスタイリング提案をしています。オープン直後は、売上も計画を上回り、良いスタートとなりました。同時に売れ筋商品が欠品するなど、商品構成やマーケティングの課題も見えてきました。こうした気付きは、ジーユーをグローバルスタンダードにするための大きな足がかりになると思います。

ファッションを自由に楽しむ、というジーユーらしさをアピールして、日本やグレーターチャイナで急成長し、米国、その次に東南アジア、欧州へと、グローバルに展開していく、そんな道筋を思い描いています。出店拡大とEコマースをともに推進し、将来は年間売上高1兆円を達成したいと考えています。都心、ショッピングモール、ロードサイドの全方位で出店を加速し、集客において相乗効果のあるユニクロとの併設店も増やしていきます。世界中にユニクロに負けない数の出店をめざして、ファーストリテイリンググループにおいても、揺るぎない屋台骨になりたいです。ユニクロがたどった道を、ジーユーは、ユニクロの何倍ものスピードで経験することになると思います。

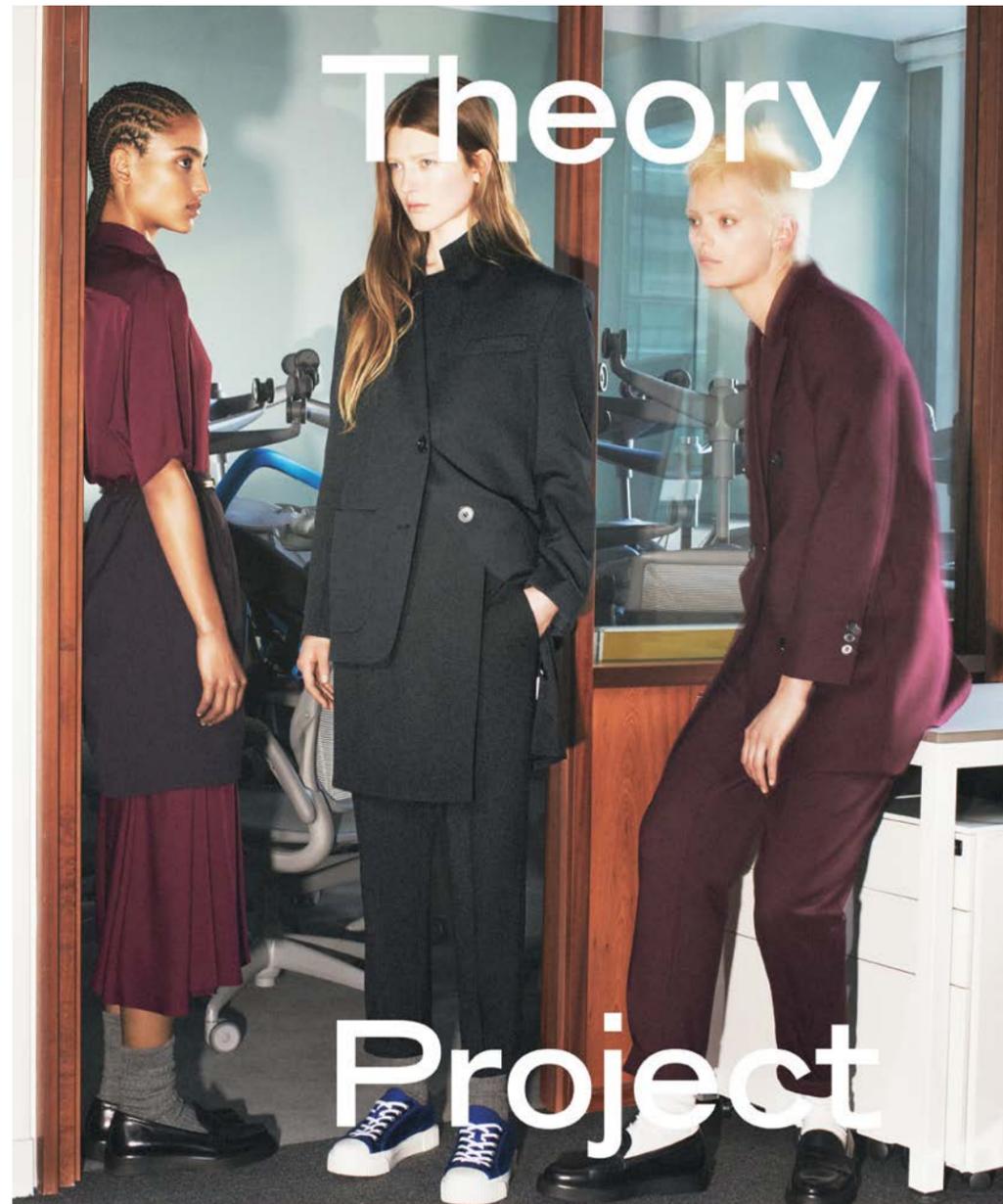


米国ニューヨーク・ソーホーにオープンしたポップアップストア
ジーユー ソーホー ニューヨーク店



GLOBAL BRANDS

グローバルブランド事業



セオリー事業

Theory

ニューヨークからコンテンポラリー(現代的)なファッションを提案

1997年に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、完璧なフィット感、洗練されたデザインとスタイリング、最高級の素材を使用した着心地が高く評価されています。2022年9月にルカ・オッセンドライバーのコレクションを発表。

プラステ事業

P L S T

最上質な日常着、プラステ

PLST(プラステ)は、仕事やお出かけの時などに、きちんと感を演出できる日常着です。着る人を美しく見せるシルエットやデザイン、着心地の良い素材やパターンなどの工夫にあふれ、上質でありながらも、お買い求めになりやすい価格帯のブランドです。

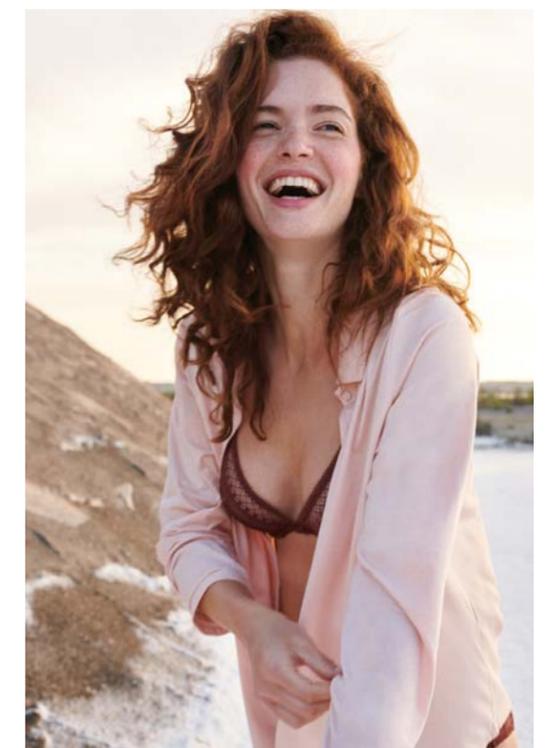


コントワー・デ・コトニエ事業

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。現代的で洗練されたフェミニンさが「アリュール(飾らない個性)」との考え方の基、上質な素材と仕立て、細部へのこだわりと念入りの仕上げが特徴。タイムレスでスタイリッシュ、長く愛用できるアイテム揃いです。



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」として多くの人の支持を集める、フランス生まれのブランド。飾らない自然体の美しさがコンセプトで、独創的なプリントと鮮やかな色彩が人々を魅了しています。ランジェリー、ホームウェアなどの多彩なラインを展開しています。

SUSTAINABILITY PROGRESS

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す

サステナビリティ活動における
6つの重点領域(マテリアリティ)

- 1 商品と販売を通じた新たな価値創造
- 2 サプライチェーンの人権・労働環境の尊重
- 3 環境への配慮
- 4 コミュニティとの共存・共栄
- 5 従業員の幸せ
- 6 正しい経営(ガバナンス)



東レ株式会社と共同開発した技術で、
お客様より回収したユニクロのダウン
商品のダウンとフェザーのリサイクル
を進めています。お客様にご愛用いた
だいた服を、新しい服へと生まれ変わ
らせる第一歩です。写真の人物が着用
しているのは、100%リサイクルのダウン
とフェザーを使用したリサイクルダウン
ジャケット(¥7,990)

MATERIALITY

1 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究し、シンプルで高品質、高い機能性をもち、長く愛用される完成された服をつくります。
- ▶ 回収衣料をリサイクルした循環型商品の開発や、RE.UNIQLO STUDIOでの補修、リメイクなどを通じて、服を長く着続ける楽しさを提案するとともに、環境負荷低減をめざします。
- ▶ 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。

お客様満足の追求

お客様の満足度を高めるために、お客様の声を集めています。世界各地で定期的に顧客満足度を調査するとともに、ユニクロを出店しているすべての国と地域に対応するカスタマーセンターを設けています。店舗やEコマース、カスタマーセンターから収集した大切なお客様の声(ご意見やご要望、ご不満など)をもとに、商品やサービスの改善につなげています。Eコマース・アプリ会員基盤の拡大を進めてきたことで、お客様の声は年々増えています。ユニクロには、グローバルで年間約3,530万件(2022年8月期)の声が集まっています。それをもとに、お客様に心から満足していただける商品やサービスを提供しています。お客様のご要望を受けて改善した商品は、ウェブサイト上の「UNIQLO UPDATE」などでご紹介しています。また、ご不満については、原因を特定し、最優先で再発防止に取り組んでいます。

お客様・店舗の声
(2022年8月期)

約**3,530**万件

お客様からの声 約**2,780**万件

店舗からの声 約**750**万件

エクストラファインメリノ

“洗濯後のヨレが気になるので、
もっとしっかりしたつくりだったらいいな。”

襟元のリブをダブル付けにしてカジュアル感を出すとともに、洗濯後もよれにくくなりました。裾と袖口のリブもよれにくくなり、洗濯機で洗う際も安心です。



前あきインナー

“もっと着心地の良い、カラーバリエーション
もある前あきインナーが欲しい。”

乳がん手術後で腕が上がりにくい、障がいなどでかぶりのインナーが脱ぎ着しづらいという声を受けて、脱ぎ着の楽さ、快適な着心地にこだわり開発しました。



「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声(ご要望・ご不満など)と、それをもとにどのように商品を改善したかという経緯を紹介しています。



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



RE.UNIQLO



RE.UNIQLO STUDIO ユニクロ リージェントストリート店(英国)

服を長く愛用いただくための 「RE.UNIQLO STUDIO」

英国ロンドンのユニクロ リージェントストリート店は、19世紀の歴史的な建物を活かした店舗です。写真の「RE.UNIQLO STUDIO」は、地下1階の元理髪店のアール・デコ様式の内装を活かした空間に、2022年9月に専用スペースとして誕生しました。研修を受けたユニクロのスタッフが、パンツの裾上げ、ボタンの付け直しから、長年愛用したダウンやデニム、ニットなどに開いた穴や破損の補修を担当。小さな穴は目立たないように修繕し、大きな破れは違う色の布を当てて、個性的に仕上げることもできます。

ロンドンを拠点に、日本独自の手法をベースにした服づくりで知られる「Studio Masachuka」の協力の下、刺し子の技法を用いたお直しやカスタマイズで、服に新たな命を吹き込むリメイクも提供しています。これは、服の修繕に関心が高いドイツ・ベルリンの店舗での取り組み(修繕とリメイクのサポート)がヒントになり、世界のユニクロへと広がりました。2021年8月ベルリンのリペアスタジオの設立に始まり、2022年1月米国ソーホーニューヨーク店、3月シンガポールのアン・モキ・オ店、7月UNIQLO TAIPEIと続いています。10月には、日本の世田谷千歳台店でトライアルを開始。今後さらなるグローバル拡大を視野に、世界各地でトライアル展開していきます。長年愛用し続けた服を、新たな気持ちで着続ける喜び、他にはない「世界に一つ」という付加価値が生まれる感動など、LifeWearのもつ可能性を提案していきます。



愛用の服を長く着続けるために丁寧に補修



日本の伝統的な刺し子の技法を用いたリメイク

TOPICS

Innovation of Fleece Jackets

ペットボトルから生まれたファーリースジャケット

飲み終わったペットボトルから糸を生産し、新しい服をつくる。
 限りある資源を再生することで、廃棄物と石油資源の使用量を削減する。
 ユニクロの新しい服づくりが、始まっています。

メンズのコイルファスナーは、
 ブレークの持ち手に、携帯電話などの
 廃材を利用したTPU素材を使用。

* 写真の商品はフリースフルジップジャケット



リサイクルフリースの証である
 ラベル自体も、100%リサイクル
 ポリエステル素材。

100%
 リサイクル
 ペットボトル原料の
 ボディ生地を採用

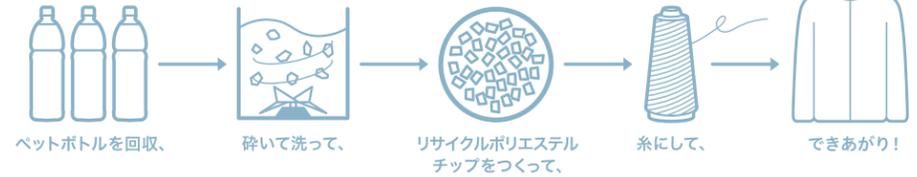
ペットボトル
 19本分
 ↓
 メンズの
 ファーリースジャケット1着分*



柔らかな肌触りと鮮やかな発色を両立した
 100%リサイクルポリエステル素材の
 ファーリース生地。

* メンズLサイズ / 500ml ペットボトル1本=25gとした場合
 ペットボトルリサイクル推進協議会年次報告書 P6「指定PET
 ボトル・主要17種の軽量化目標と実績
 (2020年度)」より算出。

ペットボトルからつくられた服



Highlight #1

100%リサイクル素材の身生地を実現

2022年、ユニクロのファーリースフルジップジャケットは、身生地にリサイクルペットボトル原料を100%使用するという進化を遂げました。素材となるリサイクルポリエステルは、回収されたペットボトル原料を砕いて洗浄、溶かした後に真っ白なリサイクルペットボトルの原料チップにします。それをさらに溶かし、細い糸状にして紡糸。生地を編み、縫製し、ジャケットへと仕上げます。リサイクル素材を使用しても、フリースの気持ち良さを出すため、検証を繰り返し、納得のいく風合いを実現することができました。

今回の取り組みにあたっては、トレーサビリティ(追跡可能性)の確保のため、クリアな生産体制をもつパートナーを世界中から探しました。今回のプロジェクトで、最大の原料供給量を占める蘇州市の盛虹(シェンフォン)グループは、先端設備と信頼できる会社を傘下に多数擁するグループ企業であり、透明性ある生産背景を担保しています。



自動化が進んだ工場内の糸をよる工程



完成したリサイクルポリエステル糸ロール

Highlight #2

リサイクル素材のファスナーを開発

ファスナーの開発も課題でした。市場にはリサイクル素材を使用している製品は少なかったため、メーカーとの交渉を重ね、今回メンズのフリースフルジップジャケット、メンズとウィメンズのファーリースフルジップジャケットに使用した、ごく一部の小さな留め具などを除いて、限りなく100%に近いリサイクル素材のファスナーが完成しました。

1994年の発売以来、これまでに数々の改良を重ねて

きたユニクロのフリースジャケットは、2022年に、限りなく100%に近いリサイクル素材を活用した製品として完成させることができました。今回リサイクル化をできなかったのは、各パーツを縫い合わせる縫製糸です。長く愛用していただくための強度を満たす糸の開発をめざして、私たちは、これからも挑戦します。ユニクロの最も歴史ある商品の一つであるフリースジャケット。次世代へ続く進化は、決して終わりません。

2 サプライチェーンの人権・労働環境の尊重

- ▶ サプライチェーンで働くすべての人の人権を尊重し、健康や安心・安全を確保することが、最も重要な責務だと考え、商品が倫理的な環境で生産されていることを確認するために、サプライチェーンのトレーサビリティを追求します。
- ▶ 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2004年から実施、紡績工場にも範囲を拡大する計画です。

トレーサビリティの追求と透明性の向上

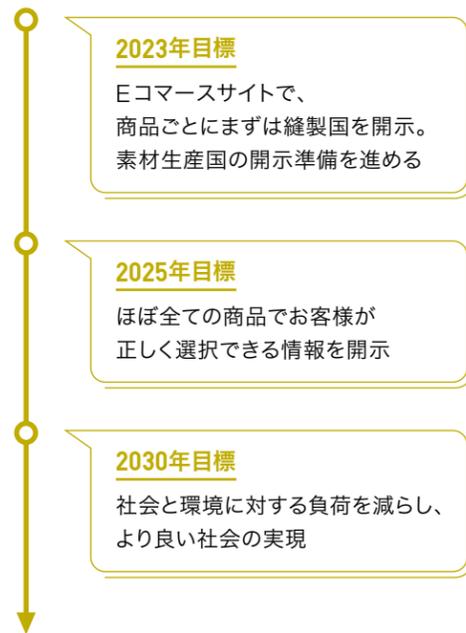
ファーストリテイリングでは、サプライチェーン全体のトレーサビリティを追求し、原材料調達の上流まで自社で把握、自社従業員による訪問や第三者機関による監査、第三者認証などを通じて労働環境の確認を進めています。すでに、原材料、紡績工場、素材工場、縫製工場など商品ごとにサプライチェーン計画を組み立て、実績を確認する仕組みを構築。2022年秋冬商品から、工場と連携してシステム上で情報管理する体制が整いました。同時に、第三者によるトレーサビリティ確認プログラムも完成し、運用を開始しています。ユニクロでは、縫製工場、素材工場の協力の下、紡績工場まで商品ごとに特定が完了しました。綿製品は全商品の原産国まで把握できています。2023年春から、紡績工場とも「生産パートナー向けコードオブコンダクト」を締結し、定期的な労働環境およびトレーサビリティの監査を実施する計画です。これらの取り組みは、ユニクロの一部商品から開始していますが、今後は全商品、グループブランドへの展開をめざします。

お客様がいつでも情報にアクセスし、商品を正しく選択できることをめざし、トレーサビリティの確立と同時に、情報開示の取り組みも推進していきます。

サプライチェーンプロセス



情報発信のロードマップ



労働環境の改善をめざして、より実行性のあるモニタリングを実施

ファーストリテイリングは、2004年に「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」を策定し、労働環境モニタリングを通じて、縫製工場、素材工場などの遵守状況を確認しています。2020年9月から、アパレル業界共通の評価の仕組み(SLCP)へと、モニタリング手法を段階的に変更しています。これによって、これまで各社独自に行っていた監査で、工場に生じていた負担が削減され、より改善に注力することができます。

労働環境モニタリングでは、人権侵害、労働環境、管理体制などの項目について、工場による自己評価と、第三者機関の検証が行われます。当社では、著しく人権を侵害する問題に対し、ゼロトレランス方針(一切の妥協を許さず、厳しく対処する方針)を採用。児童労働、強制労働などの最も深刻な事象は、ゼロトレランス項目(G5評価)に該当し、発見された場合は、企業取引倫理委員会に上程され、取引の見直しを議論すると同時に、是正と再発防止の取り組みについて工場と合意します。2022年度の結果は、非常口の不足や火災報知器の未設置、採用に差別的な条件が含まれるなど、ゼロトレランスの基準を厳しくしたことにより、G5評価の工場が9工場と前年度*に比べて増加しました。これら9工場のすべてで、改善と再発防止について合意を行い、うち3工場は、2022年中に改善されたことを確認しています。

2017年から工場リストをホームページに公開し、透明性を高めていますが、2022年3月にはこの範囲を拡大。継続取引予定の全縫製工場、素材工場や加工工程を委託している工場のリストも公開しました。今後は紡績工場のリストも開示する計画です。



ユニクロの取引先工場の従業員



生産パートナーリストの開示
<https://www.fastretailing.com/jp/sustainability/labor/list.html>

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 | FRグループ(うち、ユニクロ) | |
|-------------|--|-----------------|-----------|
| | | 2021年度 | 2022年度 |
| G1 | 指摘事項がまったくない | 46 (25) | 22 (6) |
| G2 | 比較的リスクの低い問題(例えば、マスクや手袋などの作業用保護具が適切に使用されていない、労働安全に関するトレーニングを全従業員に実施していないなど)が認められた | 210 (137) | 90 (40) |
| G3 | 人権を侵害する恐れのある問題(例えば、避難経路に障害物がある、避難訓練を定期的実施していない、出勤時刻の記録不備など)が認められた | 261 (101) | 347 (200) |
| G4 | 人権侵害や重大なコードオブコンダクト違反(残業代の支払い不足、長時間労働、雇用契約の内容不備など)が認められた | 65 (28) | 78 (41) |
| G5 | 児童労働や強制労働、最低賃金未達など深刻な人権侵害や、火災などの緊急事態への対策不備(非常口の施錠など)といった極めて重大なコードオブコンダクト違反が認められた | 0 (0) | 9 (4) |
| モニタリング対象工場数 | | 582 (291) | 546 (291) |

*2021年度の評価結果は、従来の手法や基準で評価したもので、現在の基準とやや異なります。結果については、新しい基準での再評価を行っていません。

3 環境への配慮

- ▶ 2030年度の温室効果ガス排出量削減目標の達成に向けて、素材開発、サプライチェーン、店舗・オフィスなどあらゆる分野で、着実に排出量の削減に取り組んでいます。
- ▶ 水資源を守るために、2025年末までに、水消費量の上位80%を占める縫製・素材各工場の単位当たり水使用量を、2020年比で10%の削減をめざします。
- ▶ 先進的な取り組みと透明性が評価され、気候変動と水セキュリティの2領域で2022年の「CDP Aリスト」に選出。

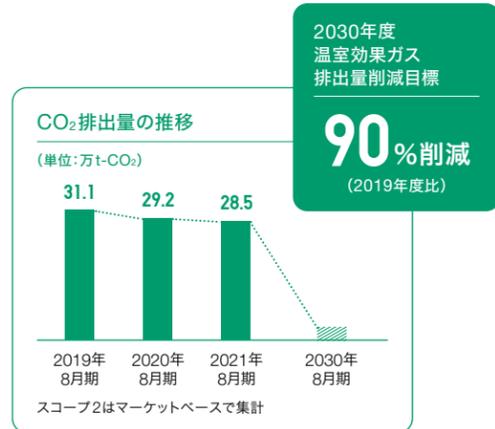
温室効果ガス排出量の削減が着実に進んでいます

ファーストリテイリングは、2050年の温室効果ガス(GHG)排出量実質ゼロに向けて、2030年度までに、店舗や主要オフィスは2019年度比で90%削減、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は同20%削減を目標に掲げ、取り組みを推進しています。

SCOPE 1, 2

環境に配慮した店舗づくり

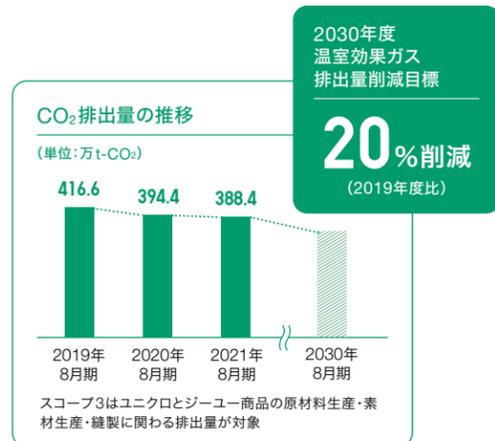
店舗や主要オフィスでは、2030年度までにGHGを排出しない再生可能エネルギーに、100%切り替えることをめざしています。すでに、欧州、北米、ベトナム、インドネシア、タイのユニクロでは、実質再生可能エネルギー100%を達成しました。日本を中心にロードサイド店舗では、電力の使用を減らす省エネルギーにも取り組んでいます。電力使用量の約4割を削減することを目標に、店舗設計の段階から、エネルギー効率の高い店舗を導入していく予定です。



SCOPE 3

サプライチェーンで削減の取り組み

取引先工場との長年におけるパートナーシップの下、ユニクロおよびジーユー商品の生産量の約9割を占める主要工場を対象に、省エネルギー施策、脱石炭の推進、再生可能エネルギーの導入を進めています。また、リサイクルポリエステルやリサイクルナイロンを使用した商品も拡大しました。2030年までに、全使用素材の約50%を、GHG排出量の少ないリサイクル素材などへ切り替えることをめざし、2022年は全使用素材の約5%、ポリエステル素材の約16%がリサイクル素材に切り替わっています。



生物多様性のリスクアセスメントを実施しました

国際自然保護連合(IUCN)のガイドラインを参考に、2021年から生物多様性のリスクアセスメントを実施しています。当社のバリューチェーンの各工程における、主要な生態系への影響(土地改変、汚染、外来生物)については、コットン生産時の土地改変と汚染、レーヨン生産時の土地改変、また原材料にかかわらず、商品の使用と廃棄による汚染などが、生態系に影響を与えるリスクが高いという結果となりました。当社は、リスクが高いと評価された項目の多くで、すでに原材料の環境負荷削減などの取り組みを実施しています。具体的には、2030年末までに商品や生産プロセスにおける有害化学物質の排出をゼロにする取り組みを行っており、2021年末時点の遵守率は99.9%です。これらの取り組みを一層強化するとともに、生物多様性の観点から方針と戦略を作成し、実行していきます。

バリューチェーンにおける生態系への影響

| 工程 | 原料 | 影響評価 | | |
|-------|----------|------|----|------|
| | | 土地改変 | 汚染 | 外来生物 |
| 生産調達 | コットン | 大 | 大 | 中 |
| | リネン | 中 | 中 | 中 |
| | ウール | 中 | 中 | 中 |
| | カシミア | 中 | 中 | 中 |
| | レザー | 中 | 中 | 中 |
| | ダウン・フェザー | 中 | 中 | 中 |
| | レーヨン | 大 | 大 | 中 |
| 製造・加工 | | 中 | 中 | N/A |
| 流通 | | 中 | 中 | 中 |
| 使用・廃棄 | | 中 | 中 | N/A |
| TOTAL | | 大 | 大 | 中 |

影響: 大 中 小

水資源の課題解決に取り組みます

世界資源研究所(World Resources Institute)が開発した水リスクアセスメントツールAqueductを用いて、バリューチェーン全体での水資源への影響を定期的に評価しています。地域の課題に即した水の汚染防止と低減、使用量の把握・削減で、地域の水環境を健全な状態にする「ウォーター・アクション」を実行していきます。水使用量の上位80%を占める縫製・素材工場では、取引先ごとに目標を設定し、2025年年末までに、各工場の単位当たり水使用量の10%を削減(2020年比)することをめざします。また、工場と協力し、水使用量が少ない技術の導入を行っています。ジーンズの「洗い(仕上げ加工工程)」や「ダメージ加工」などの加工工程において、ナノバブル洗浄やオゾン洗浄の採用などで、水の使用量を大幅に削減する技術「ブルーサイクル」を開発し、全グループブランドでこの技術によるジーンズを生産しています。



水使用量

サプライチェーン

| 項目 | 単位 | 2020年 | 2021年 |
|---------------|-----------------|-------|-------|
| ユニクロ・ジーユー縫製工場 | 万m ³ | 1,085 | 1,092 |
| ユニクロ素材工場 | | 3,006 | 2,929 |

一部推計値を含みます。
* 目標値は各工場の単位当たり水使用量削減目標であり、水の総使用量に対する目標ではありません。



(上)レーザーを用いたマシンでヴィンテージ加工を行う様子。従来の手作業に比べ働く人の負担を軽減。(下)オゾンガス洗浄やナノバブル洗浄ができるウォッシュマシーンで、水使用量を削減。

TOPICS

Views From Partner Factories

お取引先からの声

ファーストリテイリングは、サプライチェーン全体の人権尊重、労働環境改善、環境保全などに、生産パートナーと共に取り組んでいます。生産工場からの生の声をご紹介します。

中国大陸

 **申洲国際集団控股有限公司**
Shenzhou International Group Holdings Ltd.

「サプライヤーを運命共同体と
考えてくれていることに感謝しています」

ユニクロとの取引は、2022年でちょうど25年目になります。ユニクロとの仕事を通して国際的な視野を広げることができ、世界市場で競争するための準備を整えることができました。感銘を受けたのは、ファーストリテイリングがサプライヤーを運命共同体として考えている姿勢です。

これまでにさまざまな挑戦をしなければなりませんでした。一緒に分析し、議論し、克服までの道のりを共に歩いてくれました。5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)の管理にはじまり、高効率生産、CO₂削減など、高く掲げられた目標に対し、ファーストリテイリングの担当者は、定期的にプロジェクトの進捗状況を確認し、どのような困難に直面しても、一緒に考え、困難を抜け出す良いアドバイスをくれました。常に工場をサポートし、一緒に成長していこうとしてくれていることに感謝しています。

企業は利益を出すことが非常に重要ですが、それよりも重要なのは社会的責任です。社会への負の影響を最低限にすることは、企業の長期的な発展に欠かせませんし、従業員に良好な仕事の環境と生活環境を提供することも社会的な責任の一つです。工場の各地区に広く明るい宿舍と食堂を設け、ハード面の整備をするとともに、従業員とのコミュニケーションパイプの強化、安全な生産、文化教育および基礎トレーニングを常に行い、従業員満足度調査も毎年行っています。2020年からは全面的に太陽光発電を採用して、クリーン電力の地産地消を進めています。



董事局主席 / Chairman
馬建榮 (Ma Jian Rong)



太陽光電力の利用比率は30%を達成



水資源再利用のための
逆浸透膜 (RO) 水再生処理システム

中国大陸

 **晨風集团股份有限公司**
Chenfeng Group Co., Ltd.

「共に成長していくために、
将来の計画についても連携しています」

1992年から取引が始まり、今年で30年目になります。父の代からの付き合いで、父からは、ユニクロ以上の信頼できるパートナーは絶対に見つからないと言われていました。長期的パートナーシップを重んじる価値観は、サステナビリティにつながると思います。ユニクロと共に成長していきたいという思いがあり、さまざまな研修やサステナビリティプログラムも導入しています。ユニクロが掲げる温室効果ガス (GHG) 排出量削減目標を受け、議論を重ね、私たちも2030年までにGHG排出量を30%削減し、2050年にカーボンニュートラルを達成するという目標を掲げました。初のカーボンゼロパイロット工場として認定された生地工場もできました。ユニクロのサステナビリティ部との連携は、日々の業務の一部になっていて、常に進捗を共有し、将来の計画についても随時話し合っています。



董事長 / CEO
尹家豪 (Jiahao Yin)



すべての生産工場で太陽光発電を導入

バングラデシュ

 **Universal Jeans Ltd.**

「ジーンズ生産時の水をより大切に使うために、
共に進化していきたいと思います」

2007年に柳井社長に直接会い、アパレル業界がどのような方向に向かっているのか、サプライチェーンの中で、どうインパクトを起こせるのかというビジョンを聞かせていただき、私たちのビジョンとすり合わせて、仕事をしていくことになりました。ユニクロのジーンズ生産では、ファーストリテイリングのジーンズイノベーションセンターとのコラボレーションにより、多くのガイダンスをもらいました。まず、生産時の水の利用量を減らし、生産後もそこで出た水を再利用するというリサイクルをすることで、約45%の水を削減できていると思います。また、雨が多く降る熱帯地域なので、すべての工場に雨水を利用しており、水を大切にしています。ユニクロのサステナビリティの取り組みや実行を重視する姿勢に、非常に共感しています。これからも共に進化していきたいと思います。



Managing Director
Syed Mohammed Tanvir



水使用量を大幅に削減したジーンズ工場

4 コミュニティとの 共存・共栄

- ▶ 難民などの困難な状況に置かれた世界中の人々に、服の寄贈や自立支援のサポートを継続します。
難民雇用を積極的に進め、2025年度までに年間200名の難民に就業機会を提供することをめざします。
- ▶ 平和を願うチャリティTシャツプロジェクト「PEACE FOR ALL」を始動。
利益の全額(1枚当たり販売金額の20%相当)を、人道的支援を行っている国際的な団体に寄付しています。
- ▶ 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。

PEACE FOR ALL



平和を願うチャリティTシャツプロジェクト。 服のチカラで世界をより良い方向へ

ユニクロは2022年6月に、チャリティTシャツプロジェクト「PEACE FOR ALL」を始動しました。「PEACE FOR ALL」は、「世界の平和を願ってアクションする」という趣旨に賛同した著名人の方々にボランティアでご協力いただき、平和への願いをデザインしたTシャツを販売するチャリティプロジェクトです。その利益の全額(1枚当たり販売金額の20%相当)を、貧困、差別、暴力、紛争、戦争によって被害を受けた人々への人道的支援を行っている国際的な団体に寄付します。2022年度末までの収益金の総額は、1億4,531万4,300円でした。また、「PEACE FOR ALL」プロジェクトの立ち上げに伴い、ユニクロ店頭で募金活動を実施し、合計287万9,303円の寄付が集まりました。これらも、人道的支援を行っている団体に寄付します。すべての人々が安全に暮らせる平和な未来に向かい、世界を良い方向へ変えていくために、これからも「PEACE FOR ALL」プロジェクトを推進します。

写真のTシャツは、世界的な建築家である安藤忠雄氏のデザイン。「私たちは一つの地球の上で共生しているという事実に向き合わないといけない。一人ひとりが、平和な世界に向けて何が出来るのか、考える機会になると思い、参加を決めた」と語っています。



世界の難民のための支援活動

ファーストリテイリングは、2006年から国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) と連携し、世界の難民・国内避難民への衣料支援を行っています。2011年には、より包括的に世界の難民問題の解決に寄与するためのグローバルパートナーシップを締結。RE.UNIQLO(全商品のリサイクル・リユース活動)で回収した衣料を難民キャンプなどへ寄贈したり、緊急支援、難民の自立支援プログラム(職業訓練など)、ユニクロ店舗などでの難民雇用、難民問題の啓発活動、UNHCRへの従業員派遣などを実施しています。活動開始以来、寄贈した衣料の累計点数は、約5,050万点(2006年~2022年8月末)。日本・フランス・ドイツ・米国などで難民雇用を実施し、2022年4月末現在、合計124名が勤務しています。

UNHCRによると、現在1億人以上の方が、紛争などにより故郷を追われ、戦火や抑圧から逃れる生活を余儀なくされています。2021年にはアフガニスタンの越冬支援として、UNHCRに80万USドル(約9,200万円)を寄付、ブランケット、ソーラーランタンなどの支援物資の提供に活用されました。2022年には、ウクライナと周辺地域で緊急人道支援にあたるUNHCRに、ヒートテック毛布やヒートテックインナーなどの新品衣料品約10万点を寄付。加えて、寄付金1,000万USドル(約11億5千万円)は、避難所設置や救援物資配布、子どもの心のケアなど、人々の命と安全を守る緊急性の高い支援に充てられています。

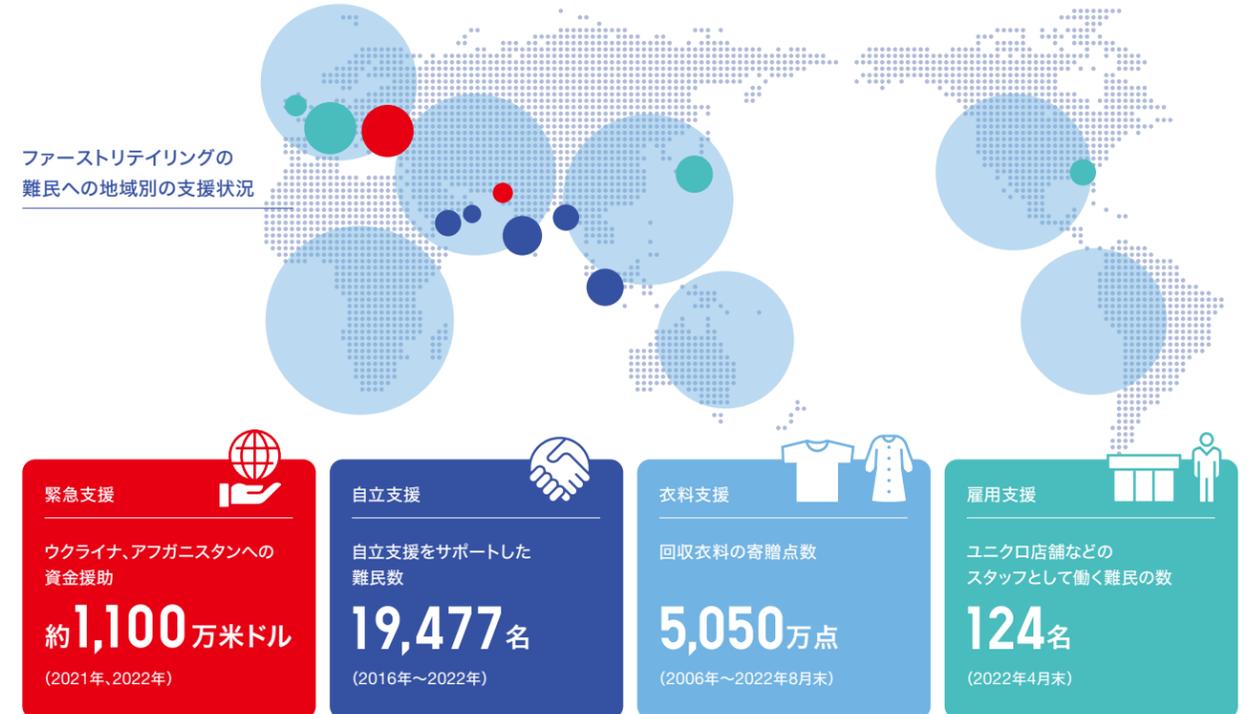


マラウィの難民キャンプ



難民の方々を店舗スタッフなどとして雇用

ファーストリテイリングの 難民への地域別の支援状況



5 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。
- ▶ 2030年8月期までに、女性の管理職比率50%を目標にしています。
- ▶ 能力開発などの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)

ファーストリテイリングでは、世界中で約11万人の従業員が働いています。すべての従業員が、ライフステージに合わせた働き方を選択して、キャリアを形成できるように、国や地域の実情に合わせた施策を実施しています。日本では、女性従業員が活躍できる環境を実現するため、人事制度の改革や、女性管理職のロールモデルとのキャリアセッションの開催やメンター制度などのサポートを行っています。米国では、2021年秋からフルタイムで働く従業員に、育児費用(毎月最大1,000USドル)を支給する月次育児手当を導入。パンデミックによる育児費用の高騰や育児サービスの需給の逼迫に対応しました。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、2022年度で43.7%ですが、2030年度末までに50%の達成をめざしています。特に、女性活躍が課題となっている日本を中心に取り組みを強化しています。

世界の従業員(2022年8月末時点)

113,689名



*管理職には、営業部ではブロックリーダーとエアーマネージャー、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。

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(2022年8月末)

68.7%

全管理職に占める女性の比率*

2022年8月期 43.7%

2030年8月期目標 50.0%

企業文化・原理原則を経営者から学ぶ ダイレクトセッション

ファーストリテイリングは、「個の尊重、会社と個人の成長」を重要な価値観の一つとして掲げています。社内人材育成機関「FR-MIC(Fast Retailing Management and Innovation Center)」では、ファーストリテイリングの未来をつくるため、スタッフから店長、経営者候補に至るまで、幅広い層に向けた教育プログラムを、グローバル規模で展開しています。年2回開催される「FRコンベンション」には、オンラインでの参加も含めて、世界中から約8,000人の店長や本部社員が参加します。また、各国・各地域でも「ローカルコンベンション」を開催することで、事業の一体感を醸成しています。

また、従業員一人ひとりが、ファーストリテイリングの判断基準を身に付け、実行することで、成果につなげられるよう、ファーストリテイリングが大切にしている理念・価値観や「商売・経営・仕事」における原理原則を、経営者から直接学ぶことのできるダイレクトセッションの機会も設けています。柳井正代表取締役会長兼社長が著した『経営者になるためのノート』、『FRの精神と実行』を使用することで、従業員の理解を強化し、共感を促すことを通じて、ファーストリテイリングの社員としての心構え、考え方、行動を理解し、体現できるようにしています。



ダイレクトセッションの様子



柳井正代表取締役会長兼社長が著した『経営者になるためのノート』

スウェーデン、デンマークCOOからのメッセージ

やりたいという意志を表明すれば、応援してくれる会社です

2014年に入社して、半年後にグローバル旗艦店のパリ オペラ店で、1フロアを統括する立場になりました。その後、全店を統括するマネージャーとして、新店オープンなどの経験を積み、2018年にスウェーデン1号店の店長となりました。さらに、スウェーデンCOOに就任し、その後、デンマークのCOOも兼務して、2年が経ちました。

そのきっかけは、2016年の「FRコンベンション」で手を挙げて、「北欧のCOOをやりたい」と全員の前で表明したことです。入社時から、自分の目標がはっきり

り見えていました。私の目標に対して、当時のフランスのCOOが、キャリアプランとゴールを設定してくれたことで、エアーマネージャーや新店オープンの経験などを積めたのが、大きな力になりました。

ファーストリテイリングには、やりたいという意思表明をすれば、サポートしてくれる体制があります。今後は、ユニクロを、スカンジナビア(デンマーク、ノルウェー、スウェーデン)のお客様に最も愛されるブランドに育てていきたいと思っています。



スウェーデン、デンマークCOO
ニコリーナ ジョンストン

6 正しい経営 (ガバナンス)

- ▶ 取締役会の過半数を社外取締役にすることで、その独立性と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。
- ▶ 指名報酬アドバイザー委員会の委員の構成を変更し、透明性、独立性を高めました。

取締役会

取締役の過半数を社外取締役とすることで、代表取締役と執行役員業務執行を監督する機能を強化しています。社外取締役は、グローバル企業のトップを担ってきた人材や、M&A、財務経営、ダイバーシティ、ESG分野の専門性が高い方など、幅広い人材で構成されています。そのため、経営の重要な意思決定には、客観的な意見が反映されます。2022年8月期に開催された取締役会では、年度予算や決算の承認をはじめ、グローバルブランドの事業計画、指名報酬アドバイザー委員会の体制、プライム市場への移行などについて討議しました。2022年8月期に13回開催された取締役会への取締役の出席率は100%、監査役の出席率も100%でした。

当社は、毎年1回、各取締役と監査役に対して、取締役会の有効性に関するアンケートを実施。2022年8月期では、社外取締役への情報提供のあり方、取締役会の構成員の多様性について、課題が認識されました。回答結果は、取締役会において各取締役と監査役に共有され、指摘事項への改善策を検討します。

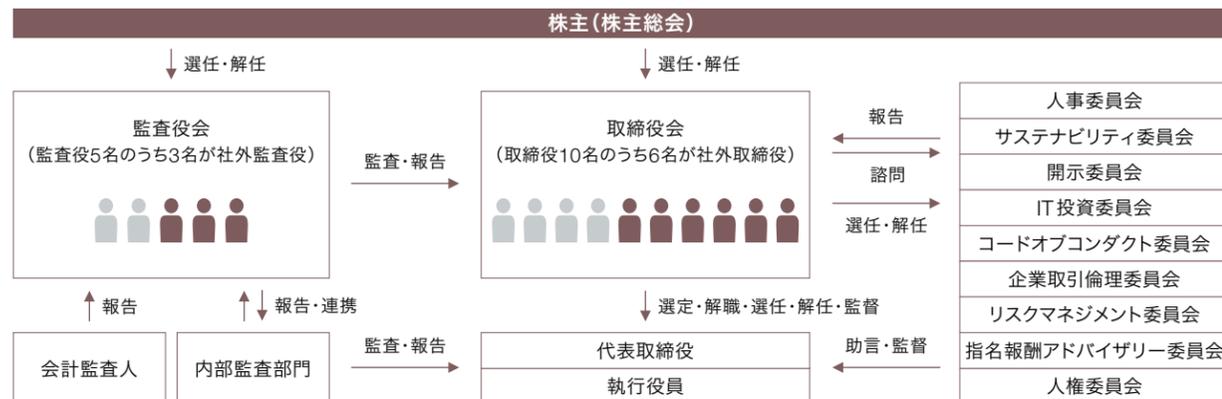
監査役会

取締役の職務遂行を監督する役割を担う監査役会は、公認会計士、弁護士などの専門知識をもつ社外監査役3名、常勤監査役2名で構成。高い独立性と、高度な情報収集力の双方をバランスよく有しています。監査の透明性を確保しつつ、各監査役が専門的かつ客観的な意見を述べています。2022年8月期に14回開催された監査役会への出席率は100%でした。

内部統制

内部統制システムを各国・各地域に定着させる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。「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ラーニングを受講。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。

コーポレートガバナンス体制(2022年11月25日現在)



人権委員会

2018年7月から、人権尊重の取り組みを推進するため、人権委員会を設置しました。当委員会は、人権方針に基づく人権尊重の責務が果たされ、その業務執行が適正に行われるよう、助言・監督をします。例えば、各ステークホルダーからホットラインに寄せられた、人権侵害事象の調査と救済措置への助言・勧告をします。また、各事業部門に対して、人権擁護に関わる教育啓発活動、および人権デューデリジェンスの実行への助言・提言を行います。

2022年8月期は、生産パートナーの労働環境モニタリングや工場ホットラインの結果を踏まえ、今後の人権尊重の取り組みのアクションプランについての監督・助言をしました。



人権委員会の様子

サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、サステナビリティの各種方針および施策について議論し、業務執行部門に対して、助言・勧告および監督を行います。委員会では、環境保全、人権尊重の取り組み、社会貢献活動、コンプライアンス、ダイバーシティなど、サステナビリティのさまざまな観点から、企業活動の方向性や方針を議論し、結論付けています。議論内容は、営業、マーケティング、生産、購買、人事などの関連部門に展開されます。

2022年8月期は、資源循環や情報開示をはじめとするグローバル潮流、社会貢献、お客様などの参加を促すコミュニケーションなどについて、討議し、活動の方向性を結論付けました。

指名報酬アドバイザー委員会

指名報酬アドバイザー委員会は、任意の機関として、取締役および監査役候補の要件・指名方針、取締役の報酬の決定方針、最高経営責任者(CEO)の要件、サクセッションプランなど、ガバナンスに関する重要事項を討議し、取締役会に助言します。

2022年3月に委員の構成を変更し、透明性、独立性をさらに高めました。委員長は社外取締役が務め、すべての独立社外取締役および一部の独立社外監査役が委員として参加しています。ファーストリテイリングの企業理念、精神は成長の源泉であり、これを受け継ぐことが重要と考え、創業者である代表取締役も委員として参加しています。

各委員会の構成(2022年11月25日現在)

●=委員

| | 人事委員会 | サステナビリティ委員会 | 開示委員会 | IT投資委員会 | コードオブコンダクト委員会 | 企業取引倫理委員会 | リスクマネジメント委員会 | 指名報酬アドバイザー委員会 | 人権委員会 |
|--------------|----------------|-------------|-------|---------|---------------|-----------|--------------|---------------|-------|
| 社内取締役 | 柳井 正 委員長 | ● | ● | 委員長 | | | | ● | |
| | 岡崎 健 オブザーバー | ● | 委員長 | ● | | | 委員長 | | ● |
| | 柳井 一海 | ● | | | | | | | |
| 社外取締役 | 柳井 康治 委員長 | | | | | | | | |
| | 服部 暢達 | | | | | | ● | ● | |
| | 新宅 正明 | ● | | | オブザーバー | | | 委員長 | |
| | 大野 直竹 | | | | | | | ● | |
| | キャシー 松井 | | ● | | | | | ● | ● |
| 常勤監査役 | 車戸 城二 | | | | | | | ● | |
| | 京谷 裕 | ● | | | | | | ● | |
| | 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 | ● | | | | | | | ● |
| | 榎谷 隆夫 | | | | | | | ● | |
| 執行役員・社外有識者など | 3名 | 7名 | 3名 | 5名 | 5名 | 9名 | 9名 | 0名 | 8名 |

注：企業取引倫理委員会の委員長は、サステナビリティ部門の責任者が、コードオブコンダクト委員会の委員長は、法務部門の責任者が、人権委員会の委員長は、社外有識者が、それぞれ務めています。社外取締役および監査役からは、それぞれの知見に基づく意見をいただいています。

DISCUSSION

透明性の高いガバナンスの実行

ファーストリテイリングでは、取締役と監査役の過半数を、社外取締役と社外監査役にすることで、取締役会と監査役会の独立性を高め、監督機能を高めています。
 どのような議論が交わされているかについて、社外取締役と社外監査役にお伺いしました。



社外監査役
金子 圭子



社外取締役
新宅 正明



社外取締役
キャシー 松井(コール キャシー ミツコ)

社外取締役の選定基準(任期・スキルなど)についてのご質問を多くいただきます。その点について、率直なご意見をお聞かせいただけますか。

金子：就任して最初の実務で一番印象的だったのは、議長である柳井社長から「これについては全員の意見を聞きたいです」と問われて、取締役会で自由

闊達に議論が進んでいたことです。また、在任期間の長い方は、過去においてはこうだった、という時間感覚の中で発言されることもありますし、ファーストリテイリングの現在の成長段階を踏まえつつ、今は緩みがちな時期であるとか、こういう点に気を付けるべき時期だなど、ディテールを知った上で、ご発言されています。皆さん、それぞれに経営者や専門家としてのプライドや見識をおもちですので、社外取締役の在任期間が

長いからといって経営陣に忖度することはありません。むしろ詳細や経緯を踏まえたより深い議論ができるというメリットが大きいと思っています。

松井：正直、就任する前に思っていたイメージよりも、皆さんが発言をするな、というのが正直な印象です。柳井社長の主張に対して、反対意見が飛んでくる。その応酬が、ガバナンスそのものだと感じました。柳井社長は、彼自身がすべての事実をわかっているわけではないことを理解している。反対意見を主張する人がいれば、「そういう見方もありますね」と認めてくれる方なので、とても安心です。ガバナンスがしっかりしているボード(取締役会)だと思いました。

新宅：社外取締役は、専門的な見地や経験から、さまざまなジャッジに資する情報を提供したり、意見を申し上げる役割を担っています。ファーストリテイリングのように、グローバルに展開し、事業を行っている企業では、店舗のことをきちんと知り、具体的にどのようなビジネスが日々行われているかを理解して、意見を申し上げることに価値があると思います。そのためには、1年目は、新鮮な目で感じたことをお伝えし、2年3年と時を経るごとに、根本にある解決すべき課題、進むべき方向の変化などについて認識できるようになります。社外取締役を継続することで、理解が深まり、会社とともに自身も成長していくことで、有意義な助言をすることができ、そこに意味があると思っています。

松井：この間、取締役会の機能の実効性評価をしまし

たが、私はすべて完璧とは書きませんでした。例えば、ボードに初めて参加した時に、人事体制や会社の中身について、事前にレクチャーするプロセスは、もっとあったほうが良いと思いました。

新宅：毎年1回、実効性評価のアンケートがあって、それぞれの項目で個人に意見を尋ねるんです。皆さんの意見はこうでした、ということ、フリーコメントも開示されて、次に資するようになっているんですね。

金子：ファーストリテイリングの良いところは、動きが速いし、判断が速いことです。社内外を含めて、こうあるべきなんじゃないかという考えがあって、それに対してどうするかを率直に議論し、早めに結論を出していく体制になっていると思います。それぞれの決定事項で、執行サイドが迷う時は、取締役会で、社長がいるいるな方の意見をお聴きになるので、議論がスピーディで、ガバナンスのチェックも効いていると思います。

新宅：他社と比較してもかなりスピーディです。

松井：確かに速いです。

KEIKO KANEKO

社外監査役
金子 圭子

2012年11月、株式会社ファーストリテイリング社外監査役に就任。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。株式会社ユニクロ 監査役、株式会社朝日新聞社社外監査役、株式会社ダイフク 社外取締役。



サクセッションプラン(後継者育成計画)への関心は大変に高いです。お話しいただける範囲で、現在の議論について教えてください。

新宅：毎年、執行体制が進化しているんです。上席執行役員が複数人、どんどん増強されながら、適格な社員が昇格しています。そういうリーダーシップを発揮できるグループが存在しています。次の経営体制の母体になる人材がいる、ということです。カリスマリーダーが経営していた、昔ながらのユニクロの経営体制は、すでに変化を遂げています。GHQ(グローバル・ヘッドクォーター)および各国・各ブランドの組織が完成しています。今後は、今いる経営陣がチームとなって、つかさどる体制になると思います。誰かがリーダーになり、それを支えるチームができあがるのが想定されます。

松井：私は、2021年11月から参加しましたから、経験は短いですが、新宅さんがおっしゃったように、会社の未来、きちんと持続可能な成長を維持できる体制が整いつつあると感じています。本当に人材がすべてだと思いますので、その人材が厚めの層をつくっているな、と実感しています。



MASAAKI SHINTAKU

社外取締役
新宅 正明

2009年11月、株式会社ファーストリテイリング 社外取締役に就任。株式会社NTTドコモ 社外取締役、NTTコミュニケーションズ株式会社 社外取締役。過去に、米国オラクル・コーポレーション 上級副社長、日本オラクル株式会社 代表取締役会長などを歴任。

金子：次の体制に直接関連する議論ではなくても、重大な議題は、必ずサクセッションと関連しています。重大な議題の多くは、人事体制だったり、組織改編だったり、新しい部署の新設だったり、未来の体制に関連しているので、次の体制を意識しながら、こういうことを提案していらっしゃるな、というのがわかります。

新宅：後継の体制については、すごく良い布石を打たれていると思っています。成熟した取締役の方が多いので、とてもフェアに、それぞれの心の中で、納得感を持った話ができていると思います。誰をというより、どのように、というのが大事ですね。誰を、というのは、その時に最も適格な人が、リーダーになれば良いだけです。

サクセッションプランの取り組みにおいて、取締役会の果たす役割が、大変重要であることがわかりました。今後、ファーストリテイリングがめざすべき未来像など、今後の道筋については、どうお考えですか。

金子：形式的な「べき論」から入っていないのが、ファーストリテイリングの良いところですね。取締役会の

社外取締役

キャシー 松井
(コール キャシー ミツコ)

2021年11月、株式会社ファーストリテイリング 社外取締役に就任。一般財団法人ファーストリテイリング財団評議員。過去に、ゴールドマン・サックス証券株式会社でパートナー、副会長を歴任。1999年に「ウーマノミクス」を提唱。2021年5月MPOWER Partners Fund L.P.を設立。



KATHY MATSUI

構成は、会社の現状や今後の成長のために、どういう人材や意見が必要か、という点がスタートであるべきです。どういう構成が望ましいなどの一般論ではなく、今後のファーストリテイリングのめざすものを見据えながらどういう人材、どういう体制が必要かという発想から入っているのが良い点だと思います。

松井：今後ファーストリテイリングは、成長ドライバーの比重を、かなり海外にかけていくと思います。すでに、会社内のグローバル化が進んでいると思いますが、人材面も含めて、さらにブラッシュアップしていかなければなりません。私は、ESGの分野で仕事をしていますが、LifeWearが代表しているように、持続可能な社会のための戦略をもっているユニクロやファーストリテイリングは、ブランドそのものに、とてもポテンシャルがありますし、ポテンシャルと同時に、さまざまなハードルに直面するだろうとも思っています。規制もあれば、マクロリスクもある。そうした数多くのハードルを乗り越えられる体制と、柔軟性のある考え方を常にもつことが重要だと思います。

新宅：リーダー候補の社員には、取締役会において、我々の目の前でプレゼンテーションしたり、意見を述べたり、意見交換したり、という経験をできる機会が設けられています。そうした機会があることで、あの人があればとか、あのチームであればとか、後継体制

のシミュレーションができています。ある時、次の体制をどうするかを、明確に議論するタイミングが来ると思います。その時は、大株主である柳井社長からの意見があり、指名報酬アドバイザー委員会を経て、取締役会に提案されます。こうしたプロセスを経て、承認し、決定されます。議論をするたびに提案される人材や構成は、どんどん変わっていくかもしれません。それくらい、社員が成長して、人材の厚みができているということです。柳井社長は、道筋をしっかり考える経営者なので、次の体制を提示して、後見をし、引き渡すというプロセスをリードしていくと思いますから、個人的には安心しています。我々は、その人に適格性があるか、スムーズに移行して発展できるかを監督します。それが、我々の役割だと思います。

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を実現し、より良い企業として成長していきます

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」という企業理念のもとで、透明性のある経営を確実に実行し、我々がご提供する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ています。サステナブル(持続可能)な社会を実現していくために、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をしていきます。

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

グローバルのリスクをしっかりと管理し、企業価値が増大するベストな方策を助言します

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、株主価値を上げるベストな方策を考えています。将来に向けて、より高い成長を期待され、高く評価されている企業だからこそ、その期待に応える企業であり続けるために、グローバルでのリスク管理をしっかりと行い、幅広い視野からのアドバイスをしていきます。

2005年11月、当社社外取締役に就任。米国ゴールドマン・サックスを経て、現在はM&A、企業価値評価などを専門に研究。早稲田大学大学院経営管理研究科客員教授、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

さらなる進化をめざし、「情報製造小売業」への変革を推進します

IT分野の改革に効率的な投資が行われ、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りました。「情報製造小売業」への変革が進み、データを分析し、知恵に変える動きが加速しています。レベルの高い人材の増加で、次のステージへと進んでいく体制が整いつつあります。取締役会も、そうした進化に貢献していきたいと思えます。

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



おの のおたけ
大野 直竹

社外取締役 独立役員

現場から得られる有益な情報を経営に活かせるよう、しっかりと提言していきます

現場が大切という考えは、経営トップを務めていた時から変わりません。店舗を訪れ、現場の声を聞き、一消費者としてお客様体験を積むことで得た改善点を、経営に活かせるよう提言しています。多様なバックボーンの方々から揃う取締役会は、バランスが良く、活発に意見が交わされ、柳井社長もしっかりと耳を傾けてくれています。今後も現場を大切に提言をしていきます。

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
キャシー 松井(コール キャシー ミツコ)

社外取締役 独立役員

成長ドライバーである多様性の活用をめざし、ロールモデルづくりにも尽力していきます

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心がけています。柳井社長は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、私と一致する考えを有しています。それを実現するための組織づくり、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、これまで以上に力を注いでいき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



くるまど じょうじ
車戸 城二

社外取締役 独立役員

未来を見据えたシナリオを描き、イノベーションを進めていくためのサポートをします

建築に携わって来て思うのは、未来の環境目標は、今すぐ実現すべきものだということ。建物は未来にも存在し続けるからです。利益とサステナビリティのバランスをどうとっていくか、未来を見据えたシナリオの上に、現在やるべきことを的確に進めていく。そうしたファーストリテイリングのイノベーションを、取締役の一人としてサポートしていきたいと考えています。

2022年11月、当社社外取締役に就任。1982年1月、一級建築士登録。(株)竹中工務店において設計本部長、設計担当執行役員、常務執行役員を歴任。現在は、(株)竹中工務店顧問、早稲田大学創造理工学部建築学科非常勤講師



きょうや ゆたか
京谷 裕

社外取締役 独立役員

中長期的な視点を大切に、成長余力を最大限に 引き出すための確かな提言をしていきたいと思ひます

生活必需品という観点で、LifeWearの価値観に通じる食料・食品関係の仕事に長く携わっています。米国やアジア地域の国々などでの12年にわたる海外赴任の経験、国内外での経営者としての経験から得た知見を活かし、社外取締役としての責務を果たすと同時に、中長期的な企業価値向上という視点を大切に、ファーストリテイリングの成長余力を最大限に引き出すサポートをしていきたいと思ひます。

2022年11月、当社社外取締役に就任。(株)ローソン取締役、三菱商事(株)において農水産本部長、常務執行役員コンシューマー産業グループCEOを歴任。現在は、三菱食品(株)代表取締役社長兼CSO兼CHO(健康増進担当)



おかざき たけし
岡崎 健

ファーストリテイリンググループは今、事業のグローバル化、デジタル化をより推進し、次のステージに向けて、人材や事業インフラへの投資を積極化させるべき時を迎えています。だからこそ、現場の実態を正しく捉え、現実に根差した経営が重要です。経営の監督と執行を兼ねる者として、本質的な企業価値を持続的に高める「正しい経営の実現」に尽力します。

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

本気で世の中を良くするために、グローバルな人材や世界のリソースを活かし、会社をより強くしていく必要があります。我々の企業理念を理解していただき、個人の成長が会社の成長につながり、より良い未来につながることを実直に伝えていきます。成長に伴い、大きくなるご期待にお応えするため、創業家の者として、取締役として、責務を全うします。

2018年11月、当社取締役に就任。ゴールドマン・サックス証券(株)、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

紛争による難民の増加、資源・原料価格の高騰など、世界中で不確実性の波が増し、事業を取り巻く競争環境は激的に変化しています。こうした環境下では、これまで以上に、ステークホルダーの皆様の納得性が高まるよう、良質で密度の濃いコミュニケーションを心がけ、「人を大切にしながら正しい経営へと会社を導く」ために、取締役として一層注力していきます。

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

スピード感と実行力のあるファーストリテイリングの監査役は、企業の成長を支えるという機能と同時に、リスクを回避することのできる複眼的な視野を提供することが重要だと思ひています。不断の見直しを怠らず、これからもしっかりとした体制固めに尽力したいと考えています。

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



かしたに たかお
榎谷 隆夫

社外監査役 独立役員

柳井社長は、厳しい意見にこそ耳を傾けてくれるので、監査役も取締役も自由に発言し、闊達な議論が行われています。30年以上にわたる企業再生コンサルタントの経験、会計士、税理士としての助言も含め、社外監査役の枠に捉われず、幅広い分野について、忌憚のない意見や提言をしていきます。

2018年11月、当社社外監査役に就任。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・ピーブレイン代表取締役社長、日本貨物鉄道(株)社外取締役



もり まさかつ
森 正勝

社外監査役 独立役員

ファーストリテイリングのミッションは、社会と調和して成長していくことです。適切なプロセスで意思決定されているか。継続的に企業の経済的・社会的価値が向上しているか。事業計画の実現を妨げるリスクはないか。それらを確認し、グローバルでのガバナンスの強化に努めていきます。

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



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、管理部部長、グループ監査部部長、(株)ジーユー監査役、(株)ユニクロ営業支援統括部部長を歴任。迅銷(中国)商貿有限公司監事他子会社4社監事



みずさわ ますみ
水澤 真澄

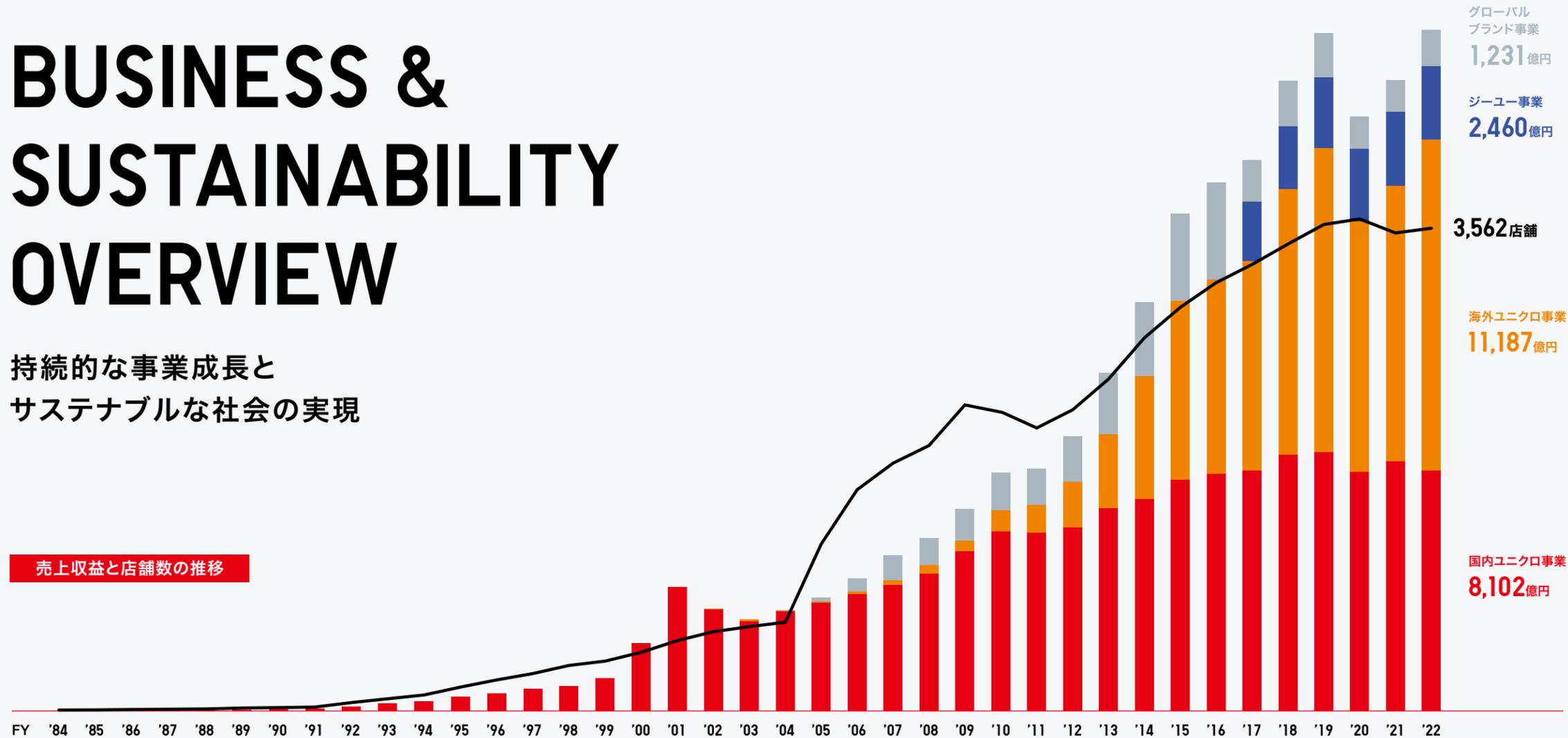
常勤監査役

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

BUSINESS & SUSTAINABILITY OVERVIEW

持続的な事業成長と
サステナブルな社会の実現

売上収益と店舗数の推移



FY2022 PERFORMANCE HIGHLIGHTS

- 売上収益2兆3,011億円(前期比7.9%増)、営業利益2,973億円(同19.4%増)と過去最高の業績を達成。
- グローバルで、服に対する需要が回復したことに加え、継続的なブランディングの強化によって、LifeWear(究極の普段着)への支持が高まり、各国・各地域で売上収益が着実に回復。
- 国内ユニクロ事業は、上期は減収減益も、下期はお客様のニーズやトレンドに合った商品の販売が好調で、増収、大幅な増益に転じる。
- 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、新型コロナウイルスの影響で減益するも、東南アジア、北米、欧州は、大幅な増収増益。特に、北米、欧州(ロシアを除く)は、約10%の営業利益率と、アジアに次ぐ収益の柱になりつつある。
- ジーユー事業は、減収、大幅な減益。ただし、下期は商品構成を改善した結果、増収、大幅な増益。

SUSTAINABILITY TARGETS

- 2030年8月期までに、店舗や主要オフィスで温室効果ガス排出量を2019年8月期比90%削減、ユニクロ・ジーユーのサプライチェーンで同20%削減をめざす。
- 2030年8月期までに、全使用素材の約50%をリサイクル素材に。
- 商品お届けの過程で使用する資材の廃棄物をゼロに。
- 2025年の年末までに、各工場の単位当たり水使用量を2020年比で10%削減する。
- 2025年8月期までに、単年度で100億円規模*の社会貢献活動を実施。
- サプライチェーンで働く人々の、最低賃金の保障だけでなく、生活賃金の保障の実現をめざす。
- 2030年8月期までに、女性管理職比率を50%へ。

*柳井正個人および(一財)ファーストリテイリング財団などと協働

サステナビリティ活動の変遷

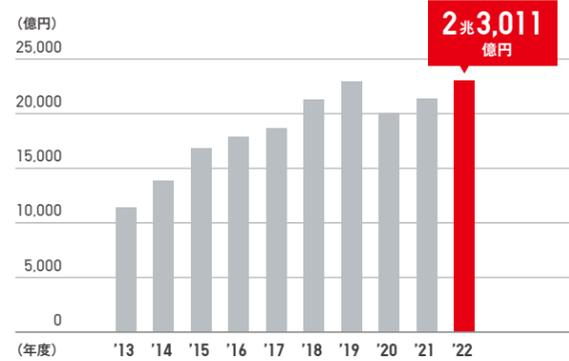


財務ハイライト

FINANCIAL & NON-FINANCIAL SECTION FINANCIAL HIGHLIGHTS

売上収益

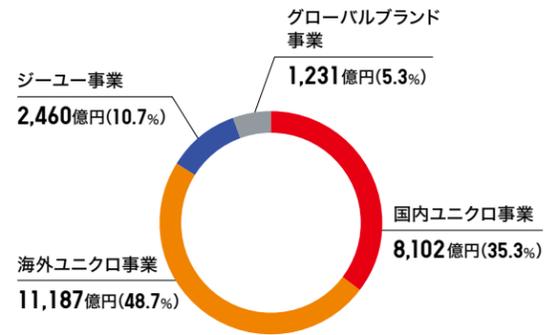
2兆3,011億円 | +7.9%



売上収益は2兆3,011億円、前期比7.9%増。服に対する需要が、グローバルで回復したことに加え、継続的にLifeWearのブランディングを強化したため、各国・各地域で着実に増収。

海外ユニクロ事業の売上構成比

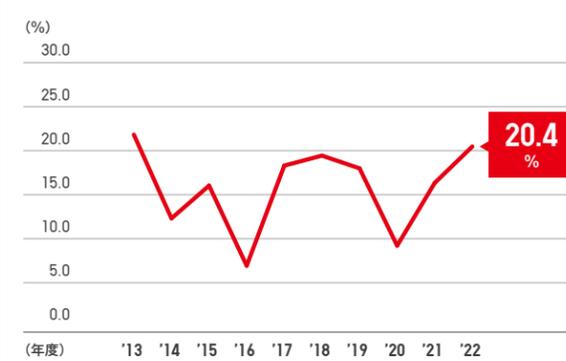
48.7% | +5.0pt



海外ユニクロ事業の売上構成比は48.7%、前期比5.0ポイント増加。その他アジア・オセアニア地区は、前期比約6割の大幅な増収。北米、欧州ユニクロのプレゼンスが徐々に高まり、大幅な増収を達成。

親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)

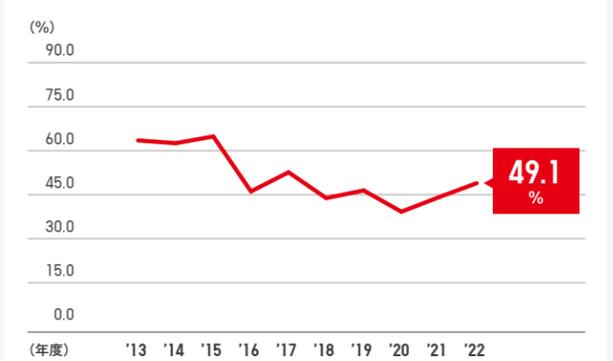
20.4% | +4.0pt



親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)は20.4%と、前期比4.0ポイント増。親会社の所有者に帰属する当期利益が同60.9%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

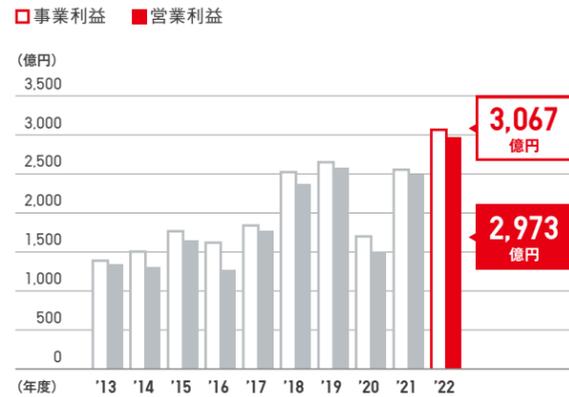
49.1% | +4.6pt



親会社所有者帰属持分比率は49.1%と、前期比4.6ポイント増。親会社の所有者に帰属する持分が4,451億円増加したため。

営業利益

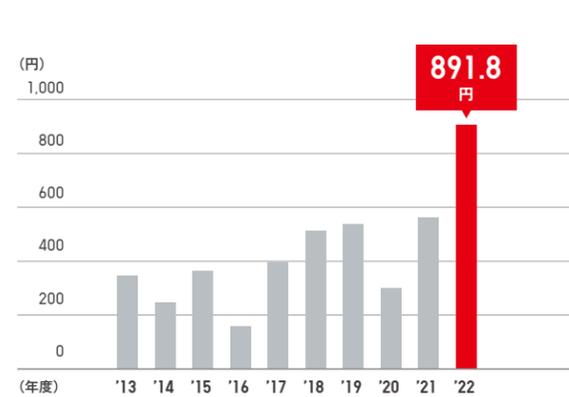
2,973億円 | +19.4%



営業利益は2,973億円、前期比19.4%増。東南アジア・オセアニア地区が大幅な増益となったこと、北米、欧州のユニクロ事業の収益が改善したことで、海外ユニクロ事業は、同42.4%と大幅な増益。円安による業績の押し上げ影響を除いても、過去最高を更新。

基本的1株当たり当期利益 (EPS)

891.8円 | +60.9%

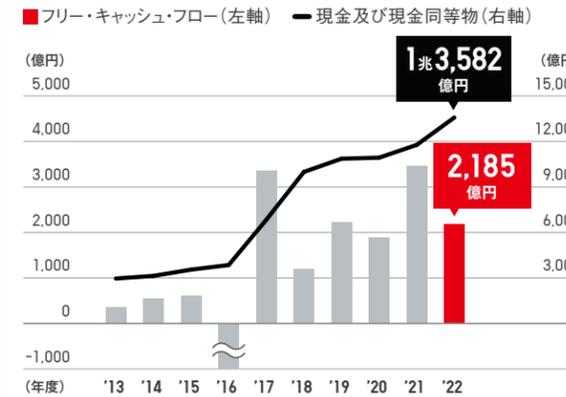


営業利益が大幅な増益になったことに加え、外貨建資産などの換算による為替差益を含め、金融収益・費用が、1,162億円のプラスと前期比で大きく増加したことから、基本的1株当たり当期利益 (EPS)は891.8円、前期比60.9%増。

*2023年3月1日付で普通株式1株につき3株の分割を実施。過年度の配当金は、株式分割を考慮した金額を記載しています。

現金及び現金同等物

1兆3,582億円 | +15.3%

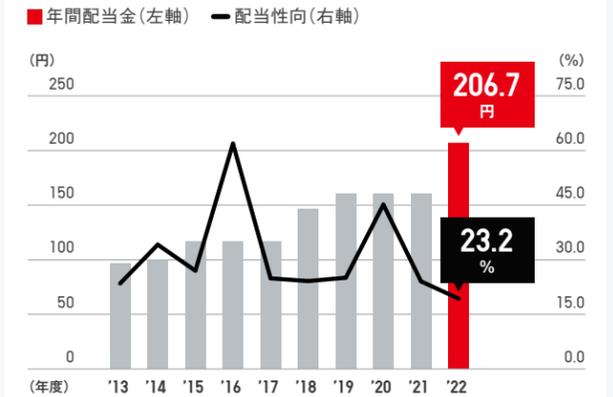


営業活動(4,308億円の収入)と、投資活動(2,122億円の支出)を合わせたフリー・キャッシュ・フロー (FCF)は、2,185億円のプラス。財務活動は2,130億円の支出となり、現金及び現金同等物の期末残高は1兆3,582億円となる。

*2016年8月期のFCFがマイナスになったのは、投資活動の支出に、3カ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

206.7円 | +46.7円

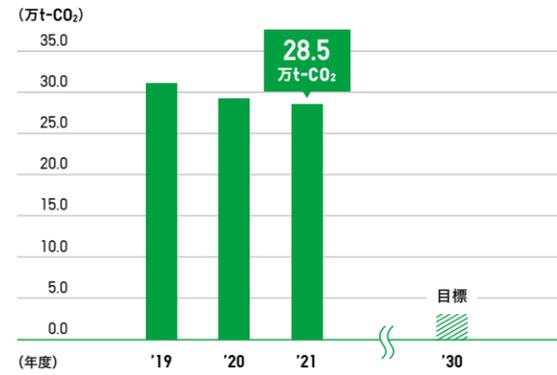


1株当たり年間配当金は、206.7円と前期比46.7円の増配。配当性向は23.2%と例年より低いが、外貨建資産などの換算による為替差益を1,143億円計上しているため、この影響を除くと過去と同水準を維持。

*2023年3月1日付で普通株式1株につき3株の分割を実施。過年度の配当金は、株式分割を考慮した金額を記載しています。

非財務ハイライト

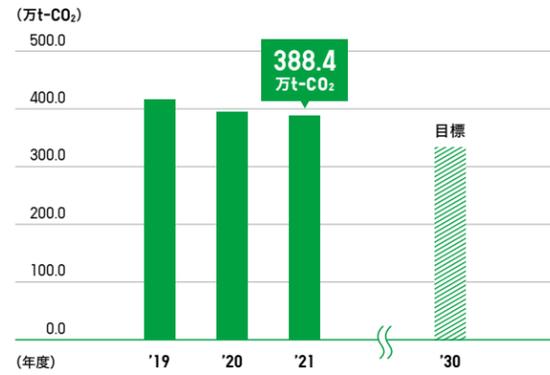
温室効果ガス(GHG)排出量 (Scope1,2)*



2030年度までに、店舗や主要オフィスなどの自社運営施設で、エネルギー使用に由来するGHG排出量を90%削減することをめざす(2019年度比)。すでに、欧州、北米、ベトナム、インドネシア、タイのユニクロでは、実質再生可能エネルギー100%を達成。

*スコープ2はマーケットベースで集計

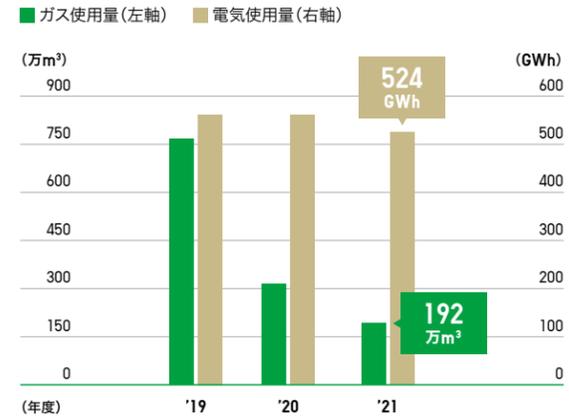
温室効果ガス(GHG)排出量 (Scope3)



2030年度までに、商品の原材料生産・素材生産・縫製に関わるGHG排出量*を20%削減することをめざす(2019年度比)。リサイクル素材の開発を推進した結果、2021年(2021年春夏、秋冬)のグループ全体のリサイクル素材の比率は、計画通り5%へ上昇。

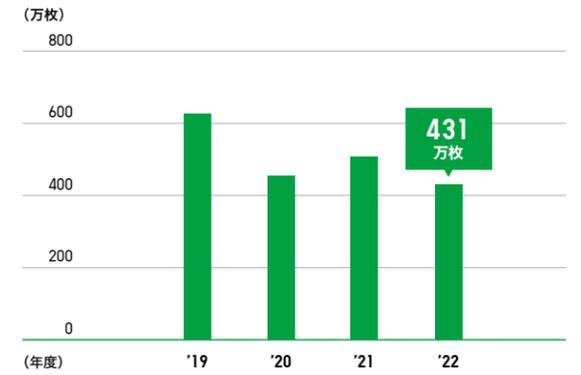
*ユニクロとジーユー対象

エネルギー使用量 (自社領域)



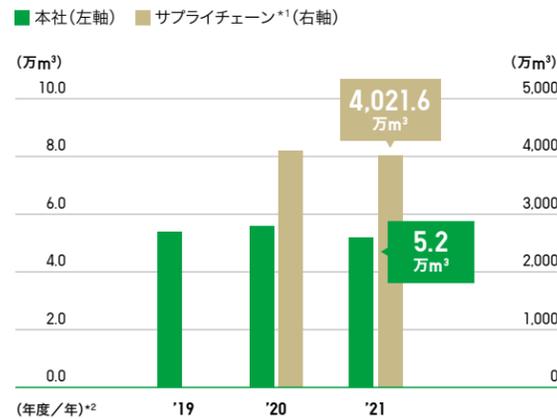
店舗とサプライチェーンにおけるエネルギー使用を効率化するとともに、お客様の生活においても、エネルギー使用量の削減につながる機能性のある服の企画・開発を推進。

回収衣料の寄贈



商品のリユース・リサイクル活動によって、お客様より回収した服を、世界の難民・国内避難民へ送る衣料支援を継続的に実施。活動開始以降、累計衣料寄贈点数が、約5,050万点となる(2006年～2022年8月末)。

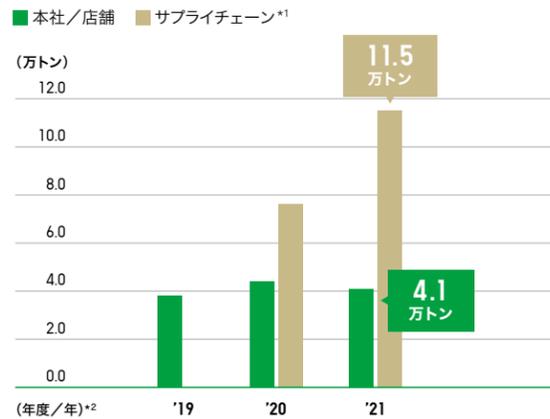
水使用量



水供給リスクが高い地域や水使用量の多い工場を中心に、水の使用量を把握。協働して水使用量の削減に向けた取り組みを推進。使用量の上位80%を占める縫製・素材工場は、2025年の年末までに各工場の単位当たり水使用量の10%削減をめざす(2020年比)。

*1 ユニクロ・ジーユー縫製工場およびユニクロ素材工場
*2 本社は事業年度、サプライチェーンは1月～12月で集計

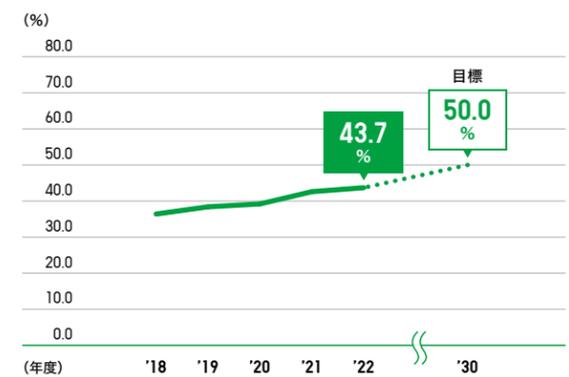
廃棄物排出量



商品パッケージ、輸送途中の段ボールやビニール袋、ハンガーなどの資材の削減・切り替え・再利用・リサイクルを通して、早期に埋め立て処分ゼロの実現をめざす。

*1 ユニクロ・ジーユー縫製工場
*2 本社/店舗は事業年度、サプライチェーンは1月～12月で集計

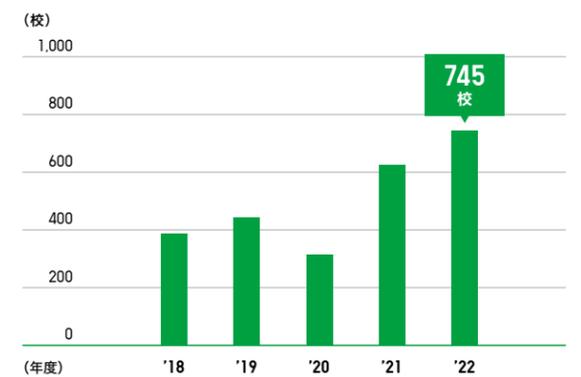
女性管理職比率



2030年8月期までに、全管理職に占める女性の比率*50.0%をめざす。2022年度は43.7%と着実に改善。今後は、女性管理職比率が相対的に低い日本を中心に、取り組みを強化。

*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、本部では執行役員、部長、リーダーを指しています。

“届けよう、服のチカラ” プロジェクト参加校



“届けよう、服のチカラ”プロジェクトは、国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) とともに取り組む、小・中・高校生対象の参加型学習プログラム。社員による出張授業を受けた後、子どもたちが主体となり、校内や地域で着なくなった子ども服を回収。回収した服は、難民などの服を必要とする人々に寄贈。

攻めの姿勢で事業構造を 変革し、グローバル化と サステナビリティへの 取り組みを加速する

ファーストリテイリング取締役
グループ上席執行役員
CFO

岡崎 健



業績の振り返りと見通し

2022年8月期は、売上収益が2兆3,011億円(前期比7.9%増)、営業利益が2,973億円(同19.4%増)と、増収、大幅な増益となり、過去最高の業績を達成しました。新型コロナウイルス感染症が収束に向かうなかで、服に対する需要が回復したことに加え、グローバルで、継続的にLifeWear(究極の普段着)のブランディングを強化したことや、生産・物流などの環境変化に機動的に対応できたため、各国・各地域の売上が着実に回復しました。また、期首に比べ、当会計年度末の為替レートが1ドル138.7円と約29円の大幅な円安となり、外貨建金融資産の換算による為替差益などを1,143億円計上したことから、税引前利益は4,135億円(同55.6%

増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は2,733億円(同60.9%増)となりました。円安が進んだことで業績は押し上げられましたが、この影響を除いても、過去最高の利益を更新しています。

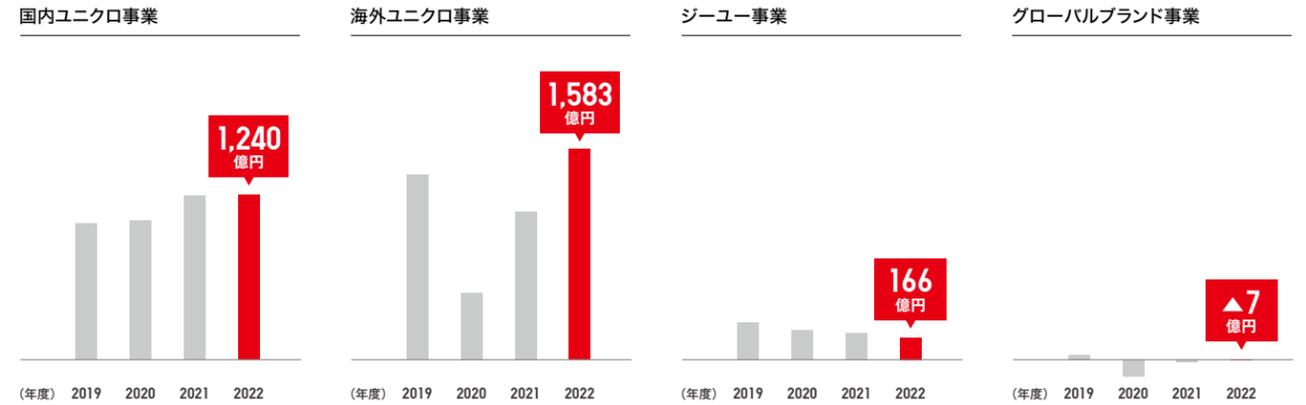
特に海外ユニクロ事業は業績が好調で、売上収益は1兆1,187億円(前期比20.3%増)、営業利益は1,583億円(同42.4%増)と、大幅な増収増益でした。グレーターチャイナは、新型コロナウイルス感染症による行動規制の影響を受け、大幅な減益となりましたが、その他アジア・オセアニア地区(東南アジア・オースト

グループ事業別実績

| | | 2021年8月期 | | | 2022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 | ¥8,426 | +¥357 | +4.4 | ¥8,102 | ▲¥323 | ▲3.8 |
| | 営業利益 | 1,232 | +185 | +17.7 | 1,240 | +8 | +0.6 |
| 海外ユニクロ事業 | 売上収益 | 9,301 | +862 | +10.2 | 11,187 | +1,886 | +20.3 |
| | 営業利益 | 1,112 | +609 | +121.4 | 1,583 | +471 | +42.4 |
| ジーユー事業 | 売上収益 | 2,494 | +33 | +1.4 | 2,460 | ▲33 | ▲1.4 |
| | 営業利益 | 201 | ▲16 | ▲7.6 | 166 | ▲35 | ▲17.4 |
| グローバルブランド事業* | 売上収益 | 1,082 | ▲14 | ▲1.3 | 1,231 | +149 | +13.8 |
| | 営業利益 | ▲16 | +111 | — | ▲7 | +8 | — |

* 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・ア・コトニエ事業、プリンセス タム・タム事業、J Brand事業(2021年8月に清算終了)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の不動産賃貸事業等の売上収益、連結営業利益には、ファーストリテイリングの営業利益等が含まれています。

各セグメント営業利益



ラリア・インド)は、売上収益は約2,400億円と前期比約6割の大幅な増収、営業利益率は約19%と大きく改善。北米、欧州(ロシアを除く)は、大幅な増収、黒字化、営業利益率は約10%を達成しました。ユニクロのプレゼンスが徐々に確立され、新規のお客様も増加しています。

国内ユニクロ事業は、売上収益8,102億円(同3.8%減)、営業利益1,240億円(同0.6%増)でした。上期は減収減益でしたが、下期から外出時に着る商品や夏物商品の販売が好調で、増収、大幅な増益に転じました。ジーユー事業も通期では減収減益でしたが、下期は商品構成を改善した結果、増収、大幅な増益と業績が改善しました。

2023年8月期の連結業績は、売上収益2兆6,500億円(前期比15.2%増)、営業利益3,500億円(同17.7%増)、税引前利益3,500億円(同15.4%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益2,300億円(同15.9%減)を予想しています(2023年1月12日時点)。海外事業の業績予想における為替レートの前提は、期初の為替レートである1ドル138.7円、1人民元20.0円です。すべての事業で増収増益、特に海外ユニクロ事業が、業績を大きくけん引していく見込みです。

グローバルNo.1ブランドをめざし、事業を拡大すると同時に、インフレ環境下でのローコスト経営を徹底

2023年8月期は、攻めの姿勢で事業構造を変革し、グローバルNo.1ブランドの基盤を築く1年として、4つの取り組みに注力します。1つ目は「お客様のニーズに応え、価値に共感していただける商売を実現」です。より付加価値の高い商品やサービスを提供し、値引き

に頼らない商売を行うことで、粗利益率を維持しながら、売上の拡大をめざします。そのために、グローバルな商品開発のあり方の変革、店舗とEコマースが一体となった購買体験の実現に向けて、お客様接点の変革、より精度の高い在庫管理を可能にするサプライチェーンマネジメントの変革に取り組みます。2つ目は「ヘッドクォーターの機能のグローバル化を進め、世界で稼ぐ」です。グローバルに成長を加速させるために、グローバルヘッドクォーターのあり方を変革します。日本中心ではなく、各国の現場、現物、現実に基づき、国を超えた経営陣がチームとなって意思決定をリードしていきます。海外ユニクロ事業をグループの成長の柱として、各国・各地域で出店を加速し、収益の柱の多様化を一層進めます。グレーターチャイナ、その他アジア・オセアニア地区は、すでに確立しているブランドポジションをさらに高め、継続的な事業拡大をめざします。北米、欧州は黒字体質に転換したため、今後は、マーケティングを強化し、LifeWearの浸透を図ることで、事業規模の拡大を加速します。3つ目に「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。高品質で長く着ていただける服、地球の負荷を低減し、健康で安全な労働環境でつくられた服、販売された後もリサイクル、リユースなどで循環される服を追求します。また、温室効果ガスの削減、ダイバーシティの推進、社会貢献活動など、すでに発表した目標の達成に向けて、着実に取り組みを進めます。最後に「生産性を重視し、インフレ環境下でのローコスト経営を徹底」します。「無駄なものをつくらない、運ばない、売らない」をより高いレベルで実行し、在庫効率、経費効率の高い商売を追求します。また、グローバルで業務プロセスの標準化、自動化を進め、業務効率を高めると同時に、チームの働き方を変革し生産性を高めていきます。そのための人材投資を積極的に行っていきます。

キャッシュの創出力を高め、成長投資、手元流動性の確保、株主還元の有効活用

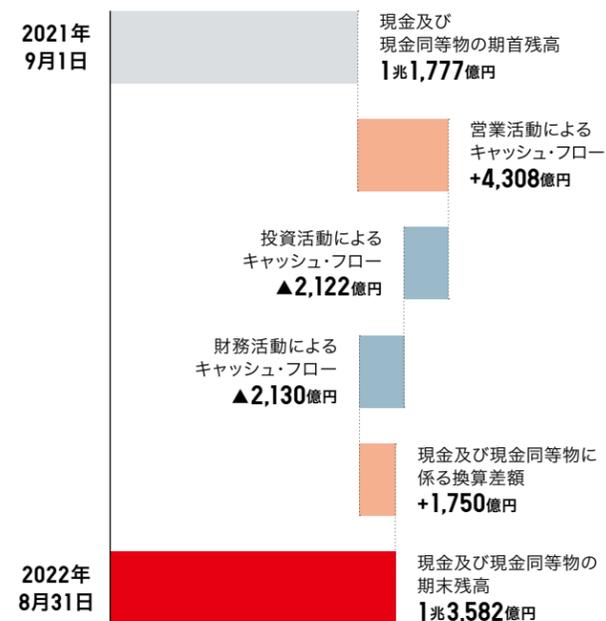
当社は、強固な財務体質を維持しながら、事業活動によりキャッシュ・フローを最大化し、積極的な成長投資、手元流動性の確保、安定的な株主還元の有効活用することを、財務運営の基本方針としています。手元流動性は、運転資金や将来に活用する予定の投資資金、在庫リスクを取って事業を行う特性を踏まえ、不測の売上変動に十分に耐え得る資金として、月商3～5カ月分の確保に努めています。2022年8月末の現金及び現金同等物は1兆3,582億円で、短期的な売上目標3兆円に対し月商約4～5カ月分と、適正水準にあります。また、株主還元を重視し、事業の資金需要と財務の健全性を考慮し、業績に応じた適正な利益配分を継続的に実施することを基本方針としています。2022年8月期の1株当たり配当金は206.7円(2023年3月1日付、株式分割考慮後の金額)、配当性向は23.2%でした。2022年8月期は円安で外貨建資産などの換算による為替差益を1,143億円計上したため、親会社の所有者に帰属する当期利益が一時的に押し上げられましたが、この一時的な影響を除くと、配当性向は過去と同水準です。

持続的な成長を支える強固なバランスシート

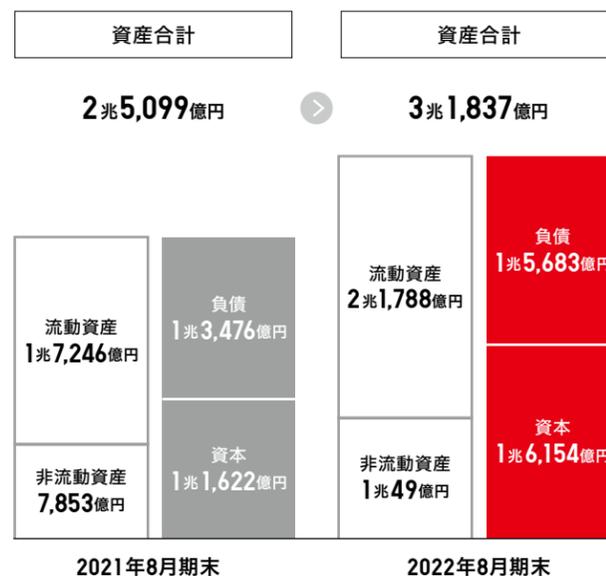
2022年8月期末の資産合計は、前期末比6,737億円増加し、3兆1,837億円となりました。これは主に、現金及び現金同等物の増加1,805億円、棚卸資産の増加910億円、デリバティブ金融資産の増加2,091億円によるものです。負債合計は、同2,206億円増加し、1兆5,683億円となりました。これは主に、買掛金及びその他の短期債務の増加1,302億円によるものです。資本合計は、同4,531億円増加し、1兆6,154億円となりました。これは主に、利益剰余金の増加2,203億円、その他の資本の構成要素の増加2,222億円によるものです。この結果、親会社所有者帰属持分比率は49.1%と、前期比4.6ポイント増加しました。

グローバルな成長に向けて積極的な経営を行っていくためには、強固な財務基盤が不可欠であり、中長期的に、親会社所有者帰属持分比率50%以上を確保することを目標としています。ROEは20.4%と、前期比4.0ポイント増加、今後も15～20%の水準を維持していきます。

キャッシュ・フロー



バランスシート



積極投資を継続し、事業拡大を図る

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

2022年8月期の設備投資額は865億円(前期比141億円減)。内訳としては、国内ユニクロ事業が215億円、海外ユニクロ事業が246億円、ジーユー事業が48億円、グローバルブランド事業が13億円、システム他が342億円でした。出店投資に加え、グロー

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する

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、取締役会の直下にリスクマネジメント委員会を設置しています。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に具体的な支援を行っています。2022年8月期は、リスクマネジメント委員会を4回開催し、情報セキュリティリスクや国際情勢に関わるリスクへの対応策について議論を重ねたほか、社内監査で指摘されたリスクの評価や対策の仕組みづくりについて助言しました。

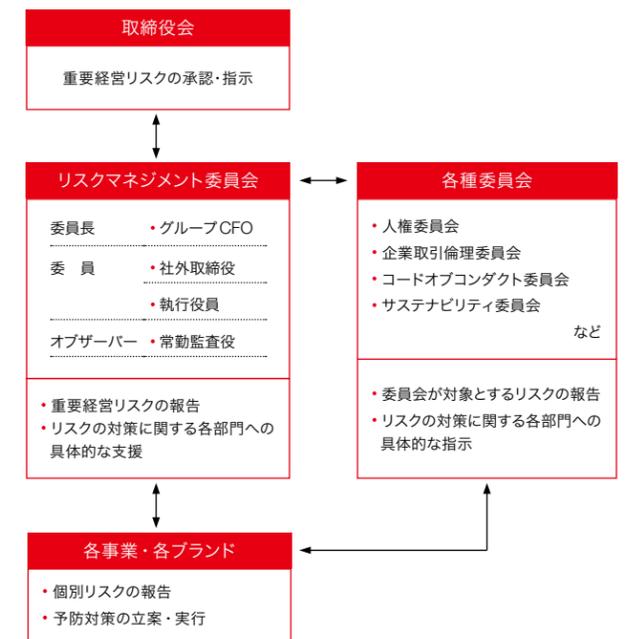
TCFDの枠組みに基づく開示

当社は、気候変動が社会に及ぼす影響が甚大であることを認識し、パリ協定の達成に向けて、世界の平均気温の上昇を抑えるための取り組みを強化しています。気候関連のリスクがもたらす事業への影響を把握し、戦略の策定、実行を進めています。2021年6月に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、2021年12月にはTCFDの枠組みに基づく開示を行いました。

バルで自動化倉庫への投資を継続的に実施しました。

2023年8月期の設備投資額は953億円、前期比88億円増を予想。出店数の増加に伴い店舗投資が増加することに加え、自動化倉庫への投資が増加する計画です。店舗への投資は411億円、自動化倉庫やシステムへの投資などは541億円です。出店数は海外ユニクロ事業で195店舗、ジーユー事業で50店舗、国内ユニクロ事業で40店舗、グローバルブランド事業で25店舗の計画です。

リスクマネジメント体制



主要財務データ(IFRS)

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

単位：百万円

単位：千米ドル*5

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | YoY | 2022 |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------|--------------|
| 損益状況(会計年度) | | | | | | | | | | | | |
| 売上収益 | ¥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 | ¥2,301,122 | +7.9% | \$16,595,430 |
| 営業利益 | 134,101 | 130,402 | 164,463 | 127,292 | 176,414 | 236,212 | 257,636 | 149,347 | 249,011 | 297,325 | +19.4 | 2,144,273 |
| EBITDA*1 | 157,708 | 161,210 | 202,221 | 164,089 | 216,102 | 281,267 | 306,112 | 327,195 | 426,922 | 477,600 | +11.9 | 3,444,398 |
| 税引前利益 | 155,732 | 135,470 | 180,676 | 90,237 | 193,398 | 242,678 | 252,447 | 152,868 | 265,872 | 413,584 | +55.6 | 2,982,724 |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 104,595 | 74,546 | 110,027 | 48,052 | 119,280 | 154,811 | 162,578 | 90,357 | 169,847 | 273,335 | +60.9 | 1,971,262 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 99,474 | 110,595 | 134,931 | 98,755 | 212,168 | 176,403 | 300,505 | 264,868 | 428,968 | 430,817 | +0.4 | 3,107,006 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | ▲62,584 | ▲56,323 | ▲73,145 | ▲245,939 | 122,790 | ▲57,180 | ▲78,756 | ▲75,981 | ▲82,597 | ▲212,226 | +156.9 | ▲1,530,554 |
| フリー・キャッシュ・フロー*2 | 36,890 | 54,272 | 61,786 | ▲147,184 | 334,958 | 119,223 | 221,748 | 188,887 | 346,370 | 218,590 | ▲36.9 | 1,576,452 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | ▲24,226 | ▲44,060 | ▲41,784 | 201,428 | ▲50,836 | 198,217 | ▲102,429 | ▲183,268 | ▲302,985 | ▲213,050 | ▲29.7 | ▲1,536,496 |
| 現金及び現金同等物の期末残高*3 | 296,708 | 314,049 | 355,212 | 385,431 | 683,802 | 999,697 | 1,086,519 | 1,093,531 | 1,177,736 | 1,358,292 | +15.3 | 9,795,848 |
| 減価償却費及びその他の償却費 | 23,607 | 30,808 | 37,758 | 36,797 | 39,688 | 45,055 | 48,476 | 177,848 | 177,910 | 180,275 | +1.3 | 1,300,124 |
| 設備投資額 | 39,681 | 58,814 | 62,461 | 52,387 | 59,755 | 69,380 | 85,201 | 82,736 | 100,653 | 86,516 | ▲14.0 | 623,946 |
| 財務状況(会計年度末) | | | | | | | | | | | | |
| 資産合計 | ¥ 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 | ¥3,183,762 | +26.8% | \$22,960,931 |
| 資本合計 | 589,726 | 636,041 | 774,804 | 597,661 | 762,043 | 902,777 | 983,534 | 996,079 | 1,162,298 | 1,615,402 | +39.0 | 11,650,096 |
| 有利子負債 | 37,259 | 37,561 | 38,035 | 283,465 | 281,512 | 544,502 | 513,405 | 484,496 | 382,634 | 371,496 | ▲2.9 | 2,679,193 |
| 主な指標 | | | | | | | | | | | | |
| 売上収益営業利益率(%) | 11.7% | 9.4% | 9.8% | 7.1% | 9.5% | 11.1% | 11.2% | 7.4% | 11.7% | 12.9% | +1.2ポイント | 12.9% |
| 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE、%) | 21.7 | 12.5 | 16.1 | 7.3 | 18.3 | 19.4 | 18.0 | 9.5 | 16.4 | 20.4 | +4.0 | 20.4 |
| 親会社所有者帰属持分比率(%) | 63.3 | 62.3 | 64.5 | 46.4 | 52.7 | 44.2 | 46.7 | 39.7 | 44.5 | 49.1 | +4.6 | 49.1 |
| 負債資本比率(D/E Ratio、%) | 6.5 | 6.1 | 5.1 | 49.3 | 38.5 | 63.1 | 54.7 | 51.0 | 34.5 | 23.9 | ▲10.6 | 23.9 |
| 連結配当性向(%) | 28.2 | 41.0 | 32.4 | 74.3 | 29.9 | 29.0 | 30.1 | 54.2 | 28.9 | 23.2 | ▲5.7 | 23.2 |
| 1株当たりデータ(円、ドル)*4 | | | | | | | | | | | | |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益(EPS) | ¥ 342.2 | ¥ 243.8 | ¥ 359.8 | ¥ 157.1 | ¥ 389.9 | ¥ 505.9 | ¥ 531.1 | ¥ 295.1 | ¥ 554.4 | ¥ 891.8 | +60.9% | \$ 6.4 |
| 親会社の所有者に帰属する持分 | 1,866.0 | 2,022.5 | 2,455.4 | 1,878.1 | 2,391.8 | 2,819.5 | 3,065.5 | 3,122.9 | 3,643.5 | 5,094.0 | +39.8 | 36.7 |
| 配当金 | 96.7 | 100.0 | 116.7 | 116.7 | 116.7 | 146.7 | 160.0 | 160.0 | 160.0 | 206.7 | +29.2 | 1.5 |
| 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)*5 | ¥ 33,837 | ¥ 34,526 | ¥ 52,257 | ¥ 38,547 | ¥ 33,381 | ¥ 54,956 | ¥ 66,020 | ¥ 67,123 | ¥ 76,925 | ¥ 86,927 | +13.0% | \$ 62,691 |
| 連結子会社数 | 102 | 112 | 119 | 120 | 121 | 130 | 133 | 134 | 130 | 128 | ▲2社 | 128 |
| 総店舗数 | 2,449 | 2,753 | 2,978 | 3,160 | 3,294 | 3,445 | 3,589 | 3,630 | 3,527 | 3,562 | +35店 | 3,562 |
| 総売場面積(m ²)*6 | 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 | 3,384,189 | +5.5% | 3,384,189 |
| 総従業員数(パートタイマー・アルバイト除く)*7 | 23,982 | 30,448 | 41,646 | 43,639 | 44,424 | 52,839 | 56,523 | 57,727 | 55,589 | 57,576 | +1,987人 | 57,576 |

*1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費等

*2 フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

*3 現金及び現金同等物には、現金および預金、預け入れ期間が3カ月未満の定期預金、有価証券が含まれています。

*4 2023年3月1日付で普通株式1株につき3株の分割を実施。過年度の配当金は、株式分割を考慮した金額を記載しています。

*5 2022年8月末日時点の株価終値(81,950円)、為替レート(1USドル=138.66円)で換算しています。

*6 総売場面積は、直営店のみ記載しています。

*7 総従業員数には執行役員、準社員およびアルバイト社員は含まれません。

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
カシマヤキャンペーンが話題となる



2004.12

UNIQLO Design Studio,
New York, Inc.を米国に設立

2005.9

韓国初のユニクロ店舗をソウルに出店
(2021年閉店)

2005.9

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

ユニクロと東し(株)が
戦略的パートナーシップを締結

2006.9

全商品リサイクル活動を開始
(2020年から「RE.UNIQLO」に拡大)



2006.10

ジーユーの1号店を出店(2012年閉店)

2006.11

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

台湾初のユニクロ店舗を台北に出店

2010.11

マレーシア初のユニクロ店舗を
クアラルンプールに出店

2011.2

国連難民高等弁務官事務所(UNHCR)
と全商品リサイクル活動のグローバル
パートナーシップを結ぶ

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
(2022年閉店)

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、
タウエンツィーン店(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Eコマース向け
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
(株)MUJIN、Exotec Solutions SASと
戦略的グローバルパートナーシップを締結

2019.12

ベトナム初のユニクロ店舗を
ホーチミンに出店

2020.6

日本最大のグローバル旗艦店、
UNIQLO TOKYOを銀座に出店



2020.6

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



2022.3

UNHCRに1,000万米ドルと毛布・
ヒートテックなど衣料10万点を提供
(ウクライナおよび近隣諸国で避難生活
を送る人々への人道援助活動を支援)

2022.4

東京証券取引所の新市場区分
「プライム市場」に移行

2022.10

ポーランド初のユニクロ店舗(ポップ
アップストア)をワルシャワに出店



株主・投資家情報 (2022年8月31日現在)

上場証券取引所

東京証券取引所 プライム市場(証券コード9983)
 香港証券取引所 メインボード市場(証券コード6288)

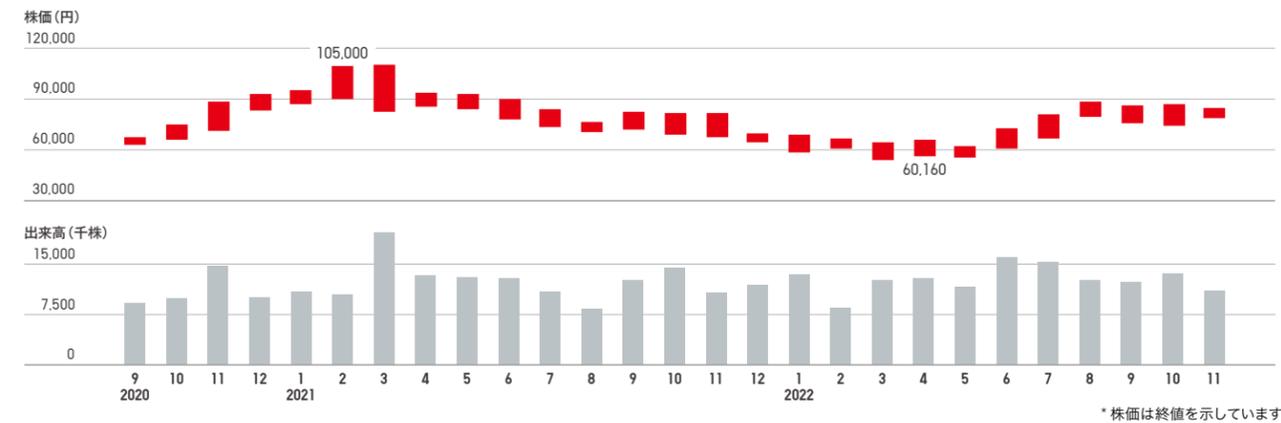
会社が発行する株式の状況

| | |
|-------------------|--------------|
| 発行可能株式の総数 | 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) | 11,472名 |

所有者別株式分布状況*



株価・出来高の推移*



ウェブサイト掲載内容のご紹介

IR情報

経営方針、会社業績、統合報告書、ニュースリリースなど、投資家向けの情報をご覧いただけます。



サステナビリティ

ファーストリテイリンググループのサステナビリティ活動に関する情報をご覧いただけます。



サステナビリティデータブック

環境、社会分野を中心に重要な情報を整理、統合報告書を補完するツールとしてご利用いただけます。



IRメール配信サービス

ご登録いただくと、電子メールで、IRに関する最新ニュースをお知らせします。



会社概要 (2022年12月31日現在)

会社概要

| | |
|-----------------|---|
| 商号 | 株式会社ファーストリテイリング (FAST RETAILING CO., LTD.) |
| 代表取締役会長兼社長 | 柳井 正 |
| 本社 | 〒754-0894 山口県山口市佐山10717番地1 |
| 六本木本部 | 〒107-6231 東京都港区赤坂9丁目7番1号 ミッドタウン・タワー |
| 有明本部 | 〒135-0063 東京都江東区有明1丁目6番7号6階 UNIQLO CITY TOKYO |
| 設立 | 1963年5月1日 |
| 資本金 | 102億7,395万円 |
| 事業の内容 | 株式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 | 57,576名(2022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) |

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

この統合報告書に記載されている計画、戦略、見通し、歴史的事実ではない記述は、現在入手可能な情報に基づき当社が判断した見通し情報です。実際の業績は国際的な経済環境、商品・サービス面での市場の需要・価格競争に対する対応、為替の変動などの要因によって、業績の見通しと大きく異なる場合があります。



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

2023年1月発行