



# **FAST RETAILING**

## **BUSINESS REVIEW 2006**

ビジネスレビュー 2006 / 事業報告書 2005年9月1日～2006年8月31日

## 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の精神をひとことで言うと「革新と挑戦」です。

より良い世界を実現するために、強い信念と高い志をもって既存の古いしがらみに毅然と挑戦していく集団。それがファーストリテイリンググループです。

私たちは、アパレル小売りの分野において、既存の産業構造を変え、人々の服に対する価値観を変えていきます。

私たちは、「良いアイデアを実行し、世の中を動かし、社会を変革し、社会に貢献する」企業であり、そのための信念と志を持った人間の集団でありたい、と心から思っています。

今、私たちは、日本という枠を超えて世界を目指しています。

今、私たちは「カジュアル」という枠を超えて、世界中の人々の生活を豊かにする本当に良い服を企画し、生産し、それをお客様に伝え、販売し、さらにもっと良い服をお届けできる人々の集団を目指しています。

ファーストリテイリンググループの社員はもちろん、世界中のパートナーと志をひとつにして、理想の実現を目指しています。

柳井 正



シンボルマークのモチーフは「旗～フラッグ～」

グローバルレベルで、既存の枠組みを超え、新しい視点、新しい価値を提示する。そのビジョンを共に追求する人々の求心力として、またさまざまな斬新な試みや、先進的で独創的な発想にリスクを恐れず挑戦するという姿勢の象徴として、私たちは「旗～フラッグ～」をファーストリテイリングの新しいシンボルマークに掲げました。グループ社員はもちろん、世界中のあらゆる人々に、ファーストリテイリングの意志と精神を明確に伝えたいという想いをこのシンボルマークに込めています。

さまざまな意味をもつ、コーポレートカラーの「赤」

コーポレートカラーである赤には、革新、改革、情熱、強さ、自立、先進のイメージに、「ユニクロ」に脈々と流れる挑戦者のDNAを重ねています。また、フラッグを構成する3本の赤いラインは、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」というコーポレートステートメントに呼応しています。



代表取締役会長兼社長  
柳井 正

## 大胆な事業構造改革に着手して1年 その成果は確実にあらわれ始めています

### 国内ユニクロ、グループ連結ともに増収増益を達成

当期の国内ユニクロ事業は、秋冬シーズンに続き春夏も順調な売上をあげ、在庫コントロールの精度向上による売上高総利益率の改善や、費用対効果をみきわめた広告宣伝などの奏功もあり、大幅な増益を達成することができました。さらに、業績好調なネルソン フィナンス社やプティ ヴィクル社が新しくグループに加わったことにより、ファーストリテイリンググループ全体では、売上高4,488億円(前期比16.9%増)、経常利益731億円(前期比24.8%増)の増収増益となりました。

### グループの事業構造改革を推進

ファーストリテイリングは1年前に事業構造改革に着手し、その後ユニクロ事業の店舗開発と商品開発、グループとしてM&Aおよび新規事業の拡大に力を注いできました。

国内ユニクロ事業の店舗開発では、大型店を今後の成長ドライバーと位置づけ出店を加速させています。今までの実績をみると、500坪規模の郊外型大型店の売上効率は200坪規模の標準店と遜色のないレベルになっていることから、2007年8月期は年間20店舗、2008年8月期には年間40店舗の大型店出店を目指します。

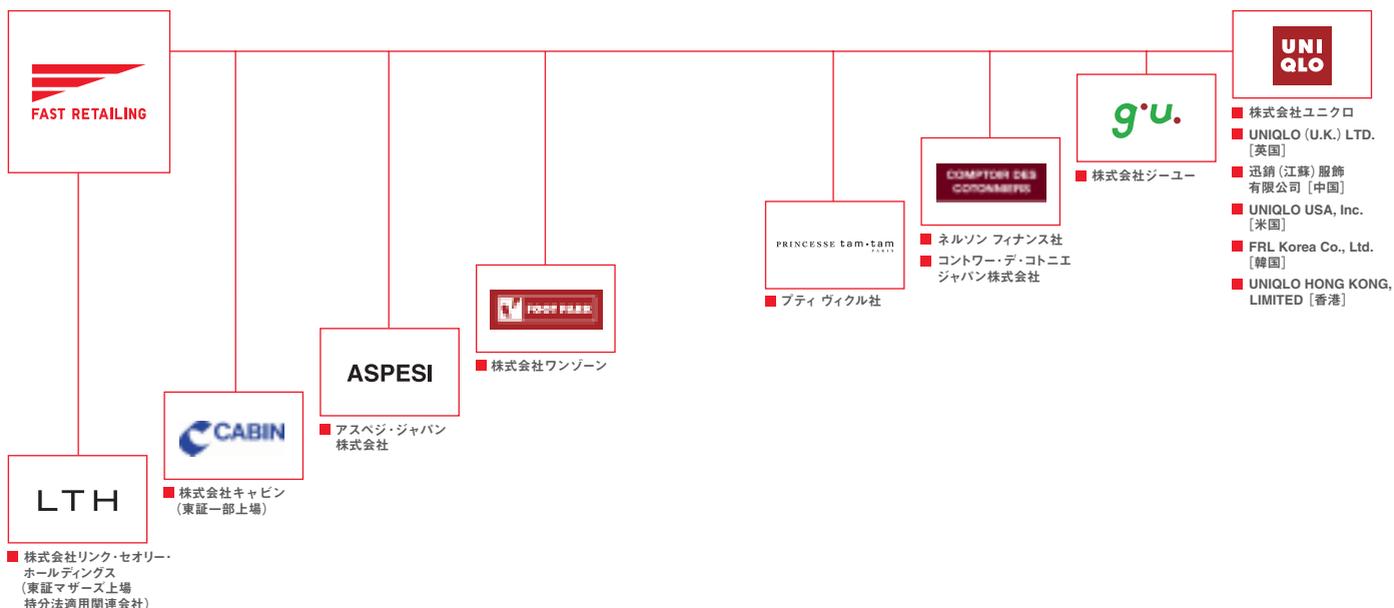
また、旗艦店の開発にも取り組み、2005年10月に開店した銀座店は大成功をおさめました。この経験を活かし、2006年11月にはニューヨークのソーホー地区に売場面積1,000坪のグローバル旗艦店をオープン。この旗艦店は、ユニクロの最高水準の商品・売場・サービスを提供する、世界に向けてのショーケースです。

また、ユニクロの商品開発では、2006年秋冬コレクションから、ニューヨークのR&Dセンターが中心になって開発した商品が店頭に並びはじめました。従来から強みとするベーシックな商品をより洗練させるとともに、トレンドを取り入れた商品もそろえています。

### 真のグローバル企業を目指して

M&A・新規事業については、成長性のある関連事業へ進出してユニクロとの相乗効果を高め、グループの価値を高めることが目標です。最近では、2006年6月にネルソン フィナンス社の完全子会社化、同年8月に国内で婦人服専門店チェーンを運営する株式会社キャビンの子会社化、また、10月から新しいカジュアルブランド「ジーユー」事業もスタートしました。

ファーストリテイリングは、積極的な取り組みにより売上高1兆円のグローバル企業を目指しながら、世界中の人々の生活を豊かにする本当に良い服を企画、生産し、それをお客さまに伝えて、販売する、アパレル小売企業グループであり続けたいと思っています。



## 「売上高1兆円・経常利益1,500億円」に向け グループの成長を加速させます

真のグローバルブランドになるため、日本に限らず世界のあらゆるアパレル関連企業のM&Aや新規事業の開発を進めていきます。その戦略に、私たちは3つの狙いをもっています。

1つ目は、ユニクロで築いたSPA(製造小売業)としての強みを日本市場で活かすこと。高効率の店舗オペレーションや出店開発力、高品質な商品を生産する仕組みなどを活かせるM&Aや事業開発に力を注ぎます。2つ目は、ブランドポートフォリオの拡充です。将来性豊かなブランドを買収し、成長させ、新たなブランドグループをつくりたいと考えています。そして3つ目は、世界の主要市場でプラットフォーム(事業基盤)を整え、ユニクロの海外展開や、新たに通じたブランドの成長をより加速させる体制をつくることです。

これらのグループ戦略を積極的に推し進め、ファーストリテイリングは世界一のアパレル小売企業グループになることを目指します。



### キャビン

ファッション性の高い婦人服ブランドを展開するキャビンの株式の50%超を取得し、2006年8月に子会社化しました。キャビンは日本での婦人服のSPAの先駆けとして成長し、幅広い層の女性から支持されています。「ザジ」、「イーエーピー」、「アンラシーネ」などのブランドで、201店舗(2006年8月末現在)を展開しています。



### ジーユー

「ジーユー」は低価格とファッション性を追求したファーストリテイリングの新ブランドです。ジーユーというブランド名には「もっと『自由』に着よう」というメッセージを込めました。2006年10月に1号店をダイエー南行徳店にオープン。スピーディーな店舗網拡大により、初年度50店舗の出店を目指しています。



## 売場・商品・サービス ユニクロは、そのすべてが進化します

小売業が成長していくための原動力は店舗です。

ユニクロは今、新しいユニクロになるために、店舗も商品も今までの成功にとらわれず、大胆な改革を進めています。

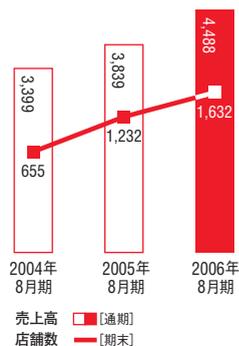
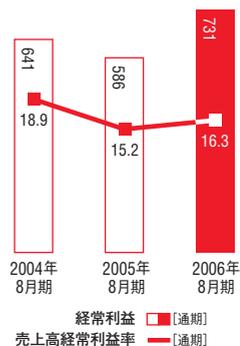
ユニクロは1998年の原宿出店をきっかけに、日本での知名度が一気に高まり急成長をとげました。この成長過程において私たちは、整頓のゆき届いた売場や、スピーディーなお客さまへの対応、品切れ防止などが店舗運営で最も大切なことだと考え、それを優先的に実現するよう努めてきました。しかし世界の競合企業と本気で競うためには、このままでは足りません。

今のユニクロのよさを活かしながら、売場、サービス、商品のすべてを抜本的に変えなければいけないと考えています。

ニューヨークのR&Dセンターが本格稼働し、この秋冬シーズンからユニクロには、よりファッション性の高い商品が並び始めました。こうした変化にあわせて、これからのユニクロでは圧倒的な数や色のバリエーションを全面に出して商品の魅力を伝えるだけでなく、各アイテムの組み合わせを見せるコーディネート提案も広げるべきだと考えています。また販売員による接客も強化して、売場、商品、サービスのすべての面でコーディネート提案できる店舗づくりを目指しています。

世界のどこへ行っても、ユニクロと聞けば「こういうお店で服を買いたい」と、誰もが思うブランドになればと思っています。

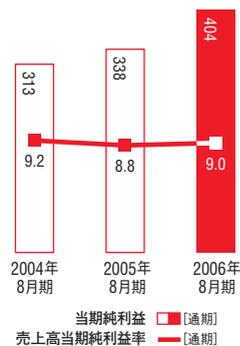
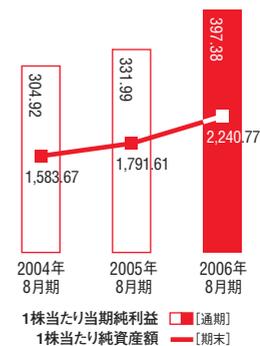
	2004年 8月期	2005年 8月期	2006年 8月期
売上高(百万円)	339,999	383,973	448,819
経常利益(百万円)	64,183	58,607	73,138
当期純利益(百万円)	31,365	33,884	40,437
資本金(百万円)	10,273	10,273	10,273
(期末発行済株式数)(株)(101,715,797)	(101,715,010)	(101,715,010)	(101,851,747)
純資産額(百万円)	161,434	182,349	240,479
総資産額(百万円)	240,897	272,846	379,655
自己資本比率(%)	67.0	66.8	60.1
1株当たり純資産額(円)	1,583.67	1,791.61	2,240.77
1株当たり配当額(円)	115.00	130.00	130.00
(内1株当たり中間配当額)	(50.00)	(65.00)	(65.00)
1株当たり当期純利益(円)	304.92	331.99	397.38
自己資本当期純利益率(%)	20.8	19.7	19.7
総資産当期純利益率(%)	13.6	13.2	12.4
連結配当性向(%)	37.7	39.0	32.7
店舗数(店)	655	1,232	1,632
従業員数(人)	1,782	2,668	3,990

売上高(億円)  
店舗数(店)経常利益(億円)  
売上高経常利益率(%)

当期の連結業績は売上高4,488億円(前期比16.9%増)、経常利益731億円(同24.8%増)、当期純利益404億円(同19.3%増)と、主力の国内ユニクロ事業が売上・利益ともに好調だったことや、グループの規模拡大などにより、大幅な増収・増益を達成いたしました。

連結売上高の約88%を占める国内ユニクロ事業の売上高は前期比7.7%増となりましたが、その要因としては、1)既存店売上高が同0.7%増となったこと、2)直営店が前期末比39店舗増加したこと、3)銀座店など売場面積500坪規模の大型店を中心とする新店の売上が順調に推移したことなどがあげられます。国内ユニクロ事業の売上高総利益率が前期比2.0ポイント改善したことに加え、広告宣伝費を中心に経費を増収率程度の伸びに抑制できたことから、経常利益率を改善させることができました。

連結子会社ではネルソン フィナンス、プティヴィクルの業績が好調だったことが連結利益の押し上げ要因となっています。海外ユニクロ事業については、2005年秋に米国、韓国、香港で初出店を果たしましたが、出店費用もかさんだ結果、香港以外は赤字となりました。今後は旗艦店戦略に転じ、2006年11月にはニューヨーク、12月には上海に旗艦店を出店し、ブランドの知名度を上げ、売上と効率の改善に努めていきます。またワンズーンは売上高が計画を下回り経常赤字となりましたが、今後は新規出店や、商品力の強化をおこなうことにより、黒字転換を目指します。当期の1株当たり期末配当金は65円、年間配当金は130円とさせていただきます。

当期純利益(億円)  
売上高当期純利益率(%)1株当たり純資産額(円)  
1株当たり当期純利益(円)

## 貸借対照表

単位:百万円

	前期末	当期末	増減金額
	2005年8月31日現在	2006年8月31日現在	
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産:</b>			
現金及び預金	74,759	121,950	47,191
受取手形及び売掛金	4,472	8,396	3,924
有価証券	46,302	25,237	△ 21,065
たな卸資産	33,594	42,862	9,268
その他	20,922	51,880	30,957
流動資産合計	180,051	250,326	70,275
<b>固定資産:</b>			
有形固定資産	18,676	29,892	11,215
無形固定資産	17,153	41,221	24,068
投資その他の資産	56,965	58,213	1,248
固定資産合計	92,795	129,328	36,532
資産合計	272,846	379,655	106,808
<b>負債の部</b>			
<b>流動負債:</b>			
支払手形及び買掛金	33,718	42,794	9,075
未払法人税等	12,213	30,340	18,126
その他	28,282	39,358	11,075
流動負債合計	74,213	112,492	38,278
<b>固定負債:</b>			
長期借入金	4,945	19,584	14,639
その他	6,191	7,098	907
固定負債合計	11,137	26,683	15,546
負債合計	85,350	139,175	53,824
少数株主持分	5,146	—	△ 5,146
<b>純資産の部</b>			
資本金	10,273	10,273	—
資本剰余金	4,579	4,999	419
利益剰余金	184,293	211,135	26,841
自己株式	△ 16,040	△ 15,539	500
少数株主持分	—	12,252	12,252
その他	△ 757	17,358	18,115
純資産合計	182,349	240,479	58,130
負債及び純資産の部合計	272,846	379,655	106,808

## 損益計算書

単位:百万円

	前期	当期	増減金額
	自 2004年9月 1日 至 2005年8月31日	自 2005年9月 1日 至 2006年8月31日	
売上高	383,973	448,819	64,845
売上原価	213,682	236,401	22,718
売上総利益	170,290	212,418	42,127
販売費及び一般管理費	113,598	142,062	28,464
営業利益	56,692	70,355	13,662
営業外収益	2,729	4,260	1,530
営業外費用	814	1,477	663
経常利益	58,607	73,138	14,530
特別利益	6,040	1,300	△ 4,739
特別損失	6,631	1,685	△ 4,945
税金等調整前当期純利益	58,016	72,752	14,735
法人税、住民税及び事業税	23,411	32,613	9,202
法人税等調整額	647	△ 1,680	△ 2,328
少数株主利益	73	1,381	1,307
当期純利益	33,884	40,437	6,553

(注) 2006年8月期の利益処分による役員賞与金は、116百万円とさせていただきます。

## キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円

	前期	当期	増減金額
	自 2004年9月 1日 至 2005年8月31日	自 2005年9月 1日 至 2006年8月31日	
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,398	57,477	42,078
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 16,823	△ 41,907	△ 25,083
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 14,854	1,932	16,786
現金及び現金同等物の換算差額	908	1,454	545
現金及び現金同等物の増加額	△ 15,370	18,956	34,327
現金及び現金同等物の期首残高	136,461	121,061	△ 15,399
子会社の新規連結による現金及び現金同等物増加額	—	1,385	1,385
子会社の連結除外による現金及び現金同等物減少額	△ 29	—	29
現金及び現金同等物の期末残高	121,061	141,404	20,342

## 会計基準の改正について

2006年5月施行の会社法により、以下のような対応をとっています。

## 貸借対照表

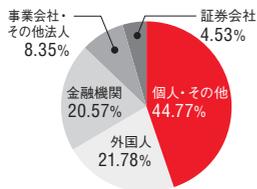
「資本の部」が廃止され、「純資産の部」が新設されました。これは貸借対照表上、資産性を持つものを「資産の部」、負債性を持つものを「負債の部」に記載し、それらに該当しないものを資産と負債の差額として「純資産の部」に記載するものです。なお、比較の便に資するため、前期末の「資本の部」を「純資産の部」に記載しております。

## 株式の状況

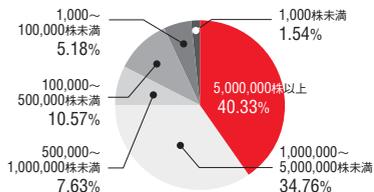
会社が発行する株式の総数	300,000,000株
発行済株式の総数(自己名義株式を含む)	106,073,656株
株主数(自己名義株式を含む)	8,861名

■大株主	持株数(株)	持株比率(%)
柳井 正	28,297,284	26.68
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	8,281,500	7.81
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	6,337,400	5.97
柳井 一海	4,781,808	4.51
柳井 康治	4,780,600	4.51
有限会社Fight&Step	4,750,000	4.48
株式会社ファーストリテイリング(自己株式)	4,221,909	3.98
有限会社MASTERMIND	3,610,000	3.40
柳井 照代	2,327,848	2.19
カリヨンディーエムエイオーティシー	2,262,900	2.13

## ■所有者別株式分布状況



## ■所有数別株式分布状況



## 部門別売上高

	前期		当期	
	売上高(百万円)	構成比(%)	売上高(百万円)	構成比(%)
メンズ	151,173	39.3	155,462	34.6
ウイメンズ	112,484	29.3	121,959	27.2
キッズ・ベビー	22,250	5.8	22,944	5.1
インナー	57,453	15.0	66,361	14.8
グッズ・その他	15,873	4.1	19,260	4.3
商品売上計	359,236	93.5	385,989	86.0
FC関連収入・補正費売上高	6,069	1.6	7,619	1.7
国内ユニクロ事業合計	365,305	95.1	393,608	87.7
海外ユニクロ事業	3,078	0.8	8,737	1.9
ワンゾーン事業	12,227	3.2	21,467	4.8
CDC事業	2,642	0.7	17,292	3.9
PV事業	—	—	5,456	1.2
その他衣料品関連事業	719	0.2	1,634	0.4
その他事業(賃貸事業等)	—	—	622	0.1
合計	383,973	100.0	448,819	100.0

- (注) 1. ワンゾーン事業とは、靴小売事業であります。  
 2. CDC事業とは、「COMPTOIR DES COTONNIERS(コントワー・デ・コトニエ)」ブランドの国内外における衣料品販売事業であります。  
 3. PV事業とは、主として「PRINCESSE tam. tam(プリンセス タム・タム)」ブランドの欧州における衣料品販売事業であります。

## 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.
本社事務所	山口県山口市佐山717番地1
東京本部	東京都千代田区九段北 1丁目13番12号 北の丸スクエア
設立	1963年5月1日
資本金	102億7,395万円
事業の内容	株式又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
連結従業員数	3,990名(2006年8月31日現在)

## 取締役・監査役

(2006年11月24日現在)

代表取締役会長 兼社長	柳井 正
取締役	堂前 宣夫
取締役	松下 正
取締役(社外)	半林 亨
取締役(社外)	服部 暢達
常勤監査役	田中 明
監査役(社外)	安本 隆晴
監査役(社外)	清水 紀彦
監査役(社外)	渡邊 顯
監査役(社外)	太田 穰

## 株式メモ

事業年度	9月1日~翌年8月31日
定時株主総会	毎年11月下旬
同総会議決権行使株主確定日	毎年8月末日
利益配当金受領株主確定日	毎年8月末日
中間配当金受領株主確定日	毎年2月末日
株主名簿管理人	〒100-0005 東京都千代田区丸の内1丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
同事務取扱場所	〒100-0005 東京都千代田区丸の内1丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
郵便物送付先	〒171-8508 東京都豊島区西池袋1丁目7番7号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
電話お問合せ	0120-707-696(フリーダイヤル)
同取次所	三菱UFJ信託銀行株式会社 全国各支店 野村證券株式会社 全国本支店
公告方法	電子公告により、当社ホームページ( <a href="http://www.fastretailing.com/jp/ir/index.html">http://www.fastretailing.com/jp/ir/index.html</a> )に掲載いたします。なお、事故その他のやむを得ない事由により電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。 また、当社の貸借対照表及び損益計算書の開示は当社ホームページの上記アドレスに掲載しております。
単元株式数	100株
単元未満株式の買取請求及び買増請求	単元未満株式の買取請求及び買増請求は、上記株主名簿管理人事務取扱場所及び取次所において受付けております。ただし、株券保管振替制度をご利用されている場合は、お取引の証券会社にお申し出ください。なお、買増請求は8月末日の12営業日前から8月末日まで、2月末日の12営業日前から2月末日までお取り扱いができません。また、当社の都合により臨時に買増請求受付停止期間を設けさせていただくことがありますので、予めご了承ください。

株式会社ファーストリテイリング  
[www.fastretailing.com](http://www.fastretailing.com)