

U N I

anybody, everywhere, everyday. **FAST RETAILING CO., LTD.**

アニュアルレポート2004 (2003年9月1日～2004年8月31日)

Q L O



Our Mission

ユニクロは、あらゆる人がよいカジュアルを着られるようにする新しい日本の企業です。

A Message from the Chairman 会長メッセージ



ファーストリテイリングは2004年8月期、3期ぶりの増収増益を達成しました。これで、ブームの反動からの回復が確認できました。

しかし、再び成長軌道に乗ったとは、まだまだいえないと思います。その成長軌道に乗せるために、我々は3つの戦略を進めていきます。「世界品質の商品と店舗」と「グローバル化」、そして「関連業界への事業開発」です。

2004年9月、新聞紙上でショッキングな宣言をしました。「ユニクロは低価格をやめます。」という宣言です。我々は、ユニクロの商品が低価格であることが、「ユニクロは安物」という誤解につながっていると考えました。私は、価格と品質のバランス、すなわち相対的な商品価値では世界最高水準の品質を実現していると自負しています。しかし、ユニクロの低価格があまりにも認知されたため、多くのお客様の認識は「安いわりには良い」という水準になってしまっていると思いました。この認識を一変させます。相対的に良い服を、絶対的に良い服に変えていきます。世界中の誰もが欲しくなる「世界品質の商品」、さらに世界中の誰もが入りたくなる「世界品質の店舗」を実現していきます。

もしも、絶対的な品質を表現しようとしたら、従来の広さの2~3倍という大型の店舗で、コーディネートや売り場の雰囲気を出して、「絶対的に良いものだ」ということをお客様に売り場で説得していかなければなりません。そのためにも、大型店の展開はユニクロにとって必然だと思っています。

世界一のカジュアル企業になる。

2004年10月9日、大阪の心斎橋に650坪の超大型店「ユニクロプラス」をオープンしました。これからのユニクロがめざす「世界品質」を実現するための店舗です。世界の競合であるGAP、NEXT、ZARA、H&Mといった専門店はロンドン、ニューヨークのハイストリートやショッピングセンターに1,000坪以上の大型店を出して百貨店と競争しています。レイアウトも百貨店と同じような構成になっています。日本の専門店もこうした方向に行くと思っています。

2つめの成長戦略は「グローバル化」です。ユニクロはいま、英国のロンドンと中国の上海に出店しています。2005年秋の韓国への出店にむけて、ロッテショッピング社との合弁会社を設立しました。また、米国市場への進出に向けても具体的な準備をはじめています。

これらは単に海外に店を出していくのではなく、ユニクロがグローバルブランドに、ファーストリテイリング自体がグローバル企業になることを意味しています。

3つめの成長戦略は「関連業界への事業開発」です。Win-Winの関係をつくれる事業提携、資本参加、M&Aを

積極的に進めたいと考えております。双方の株主、経営者、社員にとってメリットがある関連業界への事業開発を、日本だけでなく世界を視野に進めていきます。

これらの戦略を具体的に機能させ、かならず確かな成長軌道を手にしたと考えています。

「ユニクロは、あらゆる人がよいカジュアルを着られるようにする新しい日本の企業です。」——このブランドアイデンティティのもと、我々は世界一のカジュアル企業をめざしています。

2004年11月

代表取締役会長兼CEO

柳井 正

An Interview with the President

社長インタビュー



Q:2004年8月期は3期ぶりの増収増益となりましたが、もっとも評価しているのはどの点でしょうか。

ユニクロの回復が確認できたということ、これが最大の成果でしょう。2004年8月期はかならず増収増益を達成しようと全社員で取り組んできたので、それをきちっと数字で残せたというのはやはりよかったと思います。

既存店売上は、前期比2.5%増と3期ぶりの増収です。これは客数が増えたこと、とくに女性への集客力が高まったことが大きな要因です。我々は、2002年4月にユニクロデザイン研究室を設立し、ウイメンズの強化に取り組んできましたが、その成果が表れています。ウイメンズ部門の構成比は25%から29%に、さらにインナーまで含めると37%にまで伸びています。

また、カシミアセーター、イタリアンファインメリノ、ファインクロスシャツ、エクストラファインコットンを使ったTシャツなど、素材にこだわった新商品も集客に寄与しました。これらの結果、売上高は3,400億円に達し、営業利益は前期比54.8%増の640億円と大幅な増益になっています。

Q:2005年8月期単体の既存店売上は3.6%増と、前期実績(2.5%増)に比べても高い伸び率を予想していますが、国内ではどのような戦略を進めていくのでしょうか。

まずはメンズ部門の増収です。そのために、メンズラインを一新させます。たとえば2004年秋には、メンズのジャケットスタイルを提案しました。シルエット、素材に徹底的にこだわり、いままでのユニクロにはない高いレベルのジャケットができたと思っています。メンズ商品では、こうしたこだわりをもってカジュアルウエアの開発に取り組んでいきます。



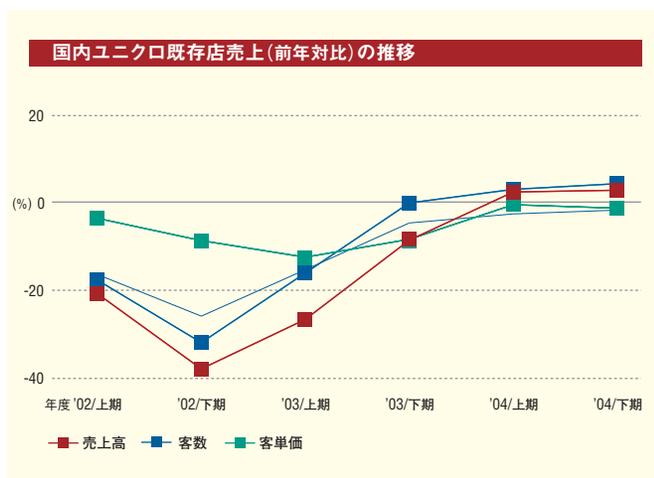
ウィメンズ商品も、いっそう進化させて高い伸び率を維持していきます。ベーシックラインの品質をさらに高めることに加えて、ベルトやバッグといった小物を充実させ、女性のお客様のニーズに応じていこうと思っています。これまで未開拓だったインナーウェアでも、ブラジャーやリラックスタイプのインナーを本格的に投入しはじめ、売上拡大が続いています。

2005年8月期においても、これら商品力の強化による客数増を背景に、前期比3.6%増の既存店売上を想定しています。ただし、客単価は、上期に消費税総額表示への移行にともなう値下げの影響が出るため、通期ではフラットになると考えています。

Q:「素材に徹底的こだわった商品」とは、具体的にどのようなものがあげられるのでしょうか。

カシミアセーター、NASAのために開発された調温素材であるアウトラスト[®]を使った新フリースジャケット、ポーランド産の高品質ダウンを使ったプレミアムダウンジャケット、ヒートテックプラスを使ったインナーなど、この秋冬を例にするとこのような商品です。

たとえば、カシミアは「繊維の宝石」と呼ばれ、これまでは日常生活とかけ離れたものだったわけです。しかし、我々はTシャツのように気軽に着られるカシミアセーターを実現しました。単に日本の既存市場の中で販売するというのではなく、数年前のフリースと同じように、我々がカシミアの概念を変え、新しい需要を創造したのです。2005年8月期は、前期の倍のカシミアセーターを販売する予定です。





Q: 2004年10月に超大型店「ユニクロプラス」を出店しましたが、その目的はどこにあるのでしょうか。

10月9日、大阪・心斎橋にオープンした「ユニクロプラス」は、売場面積が通常のユニクロの約3倍(650坪)という超大型店です。これは2005年8月期の取り組みすべてにいえることなのですが、我々はいま、「世界で戦える商売のもと」をつくっています。「ユニクロプラス」は、まさにその象徴といえます。オープン後の売上は計画を上回っています。

この店で、我々は商品や店舗の見せ方などいろいろな実験・検証をおこなっていこうと思っています。これまでのユニクロにはない、

「新しい商品」を開発、販売し、新しい顧客層の開拓を検証していく。また、コーディネート提案、商品そのものの良さをアピールできるビジュアルマーチャンダイジング、新しい陳列棚の実験なども考えています。

この「ユニクロプラス」で、一般的なユニクロの店舗と同レベルの坪効率(坪当たり売上高)を維持することにチャレンジしていきます。この1年間で「ユニクロプラス」を2~3店舗出店し、商品、店舗オペレーション、コスト効率などを見極め、効率が落ちないフォーマットをつくりたい。短期間で結論を出すのではなく、今後1年ぐらいかけて確立していこうと思っています。

Q:「ユニクロプラス」心齋橋筋店が成功したら、同店のよ
うな都心立地の旗艦店の出店を加速するのでしょうか。

いや、そういうわけではありません。かならずしも都心立地の旗艦
店にはこだわっていません。心齋橋のような都心ばかりでなく、
ロードサイド店、ショッピングセンター内の準核テナントも可能性と
してあります。400坪、500坪、600坪の中でどれが最適なのか、売
場面積についても検証する必要があります。

なかでも、ユニクロが得意とする郊外での多店舗展開ができる
かどうか、これが今後の「ユニクロプラス」の成功の鍵をにぎると
思っています。国内の店舗数は2004年8月末で637店舗。しかし、
そのうち半分の約300店舗はまだ150坪以下の小型店です。年間
で20~40店のスクラップ&ビルドを進めていますが、今後は超大
型店の「ユニクロプラス」がこうしたスクラップ&ビルドの選択肢の
ひとつとなるはずです。

GAP、NEXT、ZARA、H&Mなど世界の大手専門店チェーンは、
1,000坪以上の超大型店を展開しています。しかし、日本ではまだ
そのような超大型店を多店舗展開するアパレル専門店チェーンは
ありません。そういった意味でも「ユニクロプラス」のポテンシャル
は大きいと思っています。

海外の主な衣料品専門店との比較

企業名	企業名	年度	売上金額(億円)
ギャップ	アメリカ	2003	17,420
リミテッド	アメリカ	2003	9,817
H&M	スウェーデン	2003	8,222
インディテックス(ZARA)	スペイン	2003	6,098
ネクスト	イギリス	2004	4,969
リズ・クレイボーン	アメリカ	2003	4,660
ファーストリテイリング(ユニクロ)	日本	2004	3,400
ポロ ラルフローレン	アメリカ	2004	2,911
ベネトン	イタリア	2003	2,465
エスプリ	香港	2004	2,303
マタラン	イギリス	2004	2,070
トミー・フィルフィガー	アメリカ	2004	2,061
アバクロンビー・フィッチ	アメリカ	2003	1,877
タルボット	アメリカ	2003	1,785
アメリカンイーグルアウトフィッターズ	アメリカ	2003	1,670

(注)2004年8月末時点での為替レートで円換算。



Q: 海外戦略について教えてください。なぜ、競争の激しい米国に進出するのでしょうか。

海外の企業が日本にどんどんやって来る現在の状況では、海外市場で勝負できる実力がないと、結局日本市場でも勝つことはできない。だからこそ、我々は海外市場に挑戦し続けるのです。では、なぜ海外のカジュアルウエア市場の中でもいちばん競争が激しい米国に挑戦するのか。それは、そこで成功しないかぎり、GAPのようなグローバルSPA企業に対抗できないと考えているからです。

また、米国のような厳しい市場に出ていくと、自分自身の欠点が見えてくるようになります。実際、英国に進出したとき、我々はウィメンズ商品の弱さを痛感させられました。それを機にウィメンズの強化に取り組み、ウィメンズが引っ張るかたちで国内売上を回復できたのです。

さらに英国では、店舗拡大を急ぎすぎて大きな損失を計上して



しまいました。そこから学んだことは、企業の成長には3つの段階があるということです。まず、黒字化が第1段階。それが定着したら、第2段階として自力で毎年店舗数を増やして成長していく。そして第3段階は、「こうやったら儲かる」というブレークスルーのコツをつかんで拡大すること。今の英国はようやく第1段階を経て、第2段階にあります。米国では、いきなり多店舗展開をめざすのではなく、まず第1段階として実験店を1店舗から数店舗オープンし、市場を調査しながら段階を経て拡大ベースにのせていきます。

Q: 中国のWTO加盟に伴いクォータ(輸入割当)制度が廃止される見込みです。業績に影響はあるのでしょうか。

それはありません。日本への輸出には以前から輸入割当制限がないため、とくに影響はないと思います。

ただ、クォータの撤廃で、欧米のSPA企業が中国の縫製工場との取引を拡大させる可能性は高いでしょう。そのためにも、これまで以上にパートナー工場との信頼関係を高め、我々がもっとも魅力的なパートナーであることを理解してもらう必要があります。毎年1回、中国のパートナー工場とファーストリテイリングの経営者同士が議論する「工場コンベンション」を開催しています。このコンベンションでは、「世界競争に勝つための相互成長」「最高品質の

実現」「販売に応じた生産調整の実現」をテーマにした徹底的な議論をおこなっています。将来のビジョンを共有して、お互いに本音で課題を話せる関係をつくるのが大事だと思っています。

Q:M&Aへの今後の展開について、考え方を教えてください。

2004年1月、日米で「theory(セオリー)」ブランドを展開する(株)リンク・ホールディングスに資本参加しました。これは、我々とリンク社双方に相乗効果があったと思います。アパレルメーカーとしてのモノづくりの姿勢、世界マーケットのファッション情報など、我々がリンク社から学ぶことは多くあります。また逆に、社内体制や情報システムの構築などで、リンク社に貢献できると考えています。

こうした事業提携や資本参加、M&Aを積極的に進めるために、2004年度に「事業開発部」を設立しました。今後、進出する分野としては、アパレルやアパレル関連事業で、基本的にユニクロの事業にとって相乗効果のある分野を考えています。

Q:今後の株主還元の考え方について教えてください。

2004年8月期の1株当たり配当金は115円、連結配当性向は37.7%としました。当期利益は配当金、内部留保、投資に3分の1

ずつバランスよく配分することを基本方針としています。

2005年8月期は、ファーストリテイリングが次のステージへ進化し、真のグローバル企業になるための、ほんとうに大きな節目となる年であると思っています。いろいろお話ししましたが、これらのことを店舗、商品、そして経営において確実に実行し、前に進めていくことがなによりも重要です。それを実現し、必ず結果につなげていきたいと考えています。

2004年11月

代表取締役兼COO

玉塚 元一





UNIQLO means high-value casual clothing for *anybody, everywhere, everyday.*





We aim to become the world's No. 1 casual apparel company.



a: ポーランド産ダウン使用の高級ダウンジャケット

高品質の羽毛として名高いポーランド産ダウンを使用した「プレミアムダウン」のアウトターを2004年11月より販売しています。ポーランドで羽毛を採取し、台湾で選別して、ベトナムで縫製するというように、各工程を世界最適地にておこなうことにより高品質のダウンジャケットができあがりました。

b: ヒートテックプラスの素材を使ったインナー

ヒートテックプラスの素材特性としては、1) 衣服内の蒸気を吸収して熱に変化させる発熱機能、2) 空洞の糸を65%使うことで得られる断熱効果による保温機能、3) 汗をかいてもすぐ乾くドライ機能、4) 部屋干ししても臭わない抗菌・消臭効果があります。このすぐれた機能素材を使ったインナーをメンズ、ウィメンズで発売しました。

c: NASAの飛行士のために開発されたアウトラスト®

アウトラスト®には2~3ミクロンの小さなカプセルが組み込まれており、そのカプセル中に入っている特殊な物質が、暑くなると溶けて体から熱を逃がし、寒くなると固まって熱を放出します。この画期的な新素材を使ったアウトラストフリースを2004年秋から発売。衣服内の快適な温度を保つ新しいフリースです。

Our Products

いつでも、どこでも、誰にでも。
それが、ユニクロのカジュアルです。

ユニクロの服の基本コンセプトは、いつでも、どこでも、誰にでも着てもらえること。私たちのゴールは、ファッション性のある高品質なベーシックカジュアルをリーズナブルな価格で提供すること。ユニクロならではのベーシック商品の品質、カラー、スタイルをあらゆる人に楽しんでいただくことをめざしています。





高級素材のカシミアを使ったセーター

2003年秋、高級素材のカシミアを使ったセーターを販売し、爆発的な売上を記録しました。通常1万円～3万円はするカシミアのセーターを、ユニクロは4,990円～8,990円とお手ごろな価格で提供しています。さらに2004年は、色・バリエーションを108種類に大幅アップ、数量も倍にしました。

a: デザイン研究室では80人のプロが活躍しています。

2002年4月にデザイン研究室を開設しました。世界最高クラスのデザイナー、パタンナーを積極的に起用し、人数は現在80人に達しています。ベーシックな商品だからこそ、デザインやシルエットにこだわるのが大事だと考えています。

Our Production

商品企画から素材開発・調達、デザイン、生産、物流、販売まで、一貫して自社でコントロールしています。

店舗に届くお客様の声を社内のプロ集団「デザイン研究室」が商品化し、中国のパートナー工場で生産しています。ユニクロと強い信頼関係で結ばれたパートナー工場には、日本の繊維産業で30年以上の経験をもつ技術者グループ「匠チーム」による技術指導がおこなわれ、世界最高レベルの品質を実現しています。さらに、戦略素材チームを通して、世界の手素材メーカーとの確かな関係をつくり、新しい素材開発にも取り組んでいます。



a

b: 商品の90%は中国生産です。

ユニクロは、中国を中心にアジア各国の50社60工場と取引をおこなっています。中国での生産状況を毎日正確につかむ一方で、日本から生産計画をタイムリーに伝達。その情報によって増産・減産をおこなうという柔軟で敏速な生産体制を整えています。

e: 世界中から素材を調達しています。

ユニクロのカシミアセーターは4,990円～8,990円。貴重なカシミアを原料にしながらも、いままでなかったような価格を実現できるのは、世界中から素材を調達する仕組みがあるからです。戦略素材チームのメンバーは世界中を飛び回り、世界の有力メーカーと直接交渉して調達をおこなっています。

c: 品質管理・生産進捗管理を徹底しています。

ユニクロの上海事務所のメンバーは毎週パートナー工場に足を運び、品質管理、生産進捗管理をおこなっています。このようなパートナー工場との強い連携によって、百万着単位という大きなロットでの生産でも高い品質レベルを維持しています。

f: 技術者集団「匠チーム」が高品質を支えています。

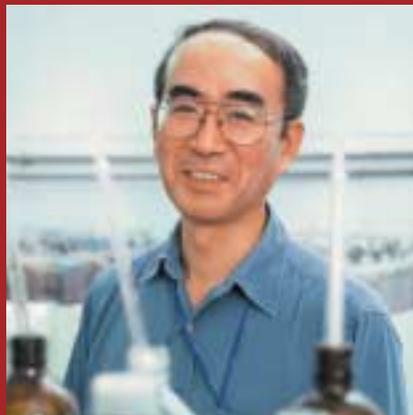
「匠チーム」のメンバーは15人。彼らは上海オフィスに常駐し、紡績、染色、編みたて、縫製、工場管理など、日本の繊維産業が有する高い技術を中国のパートナー工場に伝授しています。ユニクロの高品質はこのような高い技術から生み出されています。

d: パターンには徹底的にこだわっています。

この秋、メンズ商品を一新しました。パターンと素材に徹底的にこだわったメンズのジャケットを発売し、売上も好調です。これからも世界最高レベルの商品開発をめざしていきます。

g: パートナー工場は運命共同体であると考えています。

パートナー工場は運命共同体であると考え、「世界最高品質の商品生産」などの価値観を共有しています。2004年2月に開催された第3回工場コンベンションでは、中国のパートナー工場の経営者を日本に招き、ファーストリテイリングの経営者と本音ベースで議論する場をつくりました。



a: お客様はファミリーが中心です。

ユニクロのお店では、メンズ、ウィメンズ、キッズ、ベビーと幅広い品揃えで、家族連れをはじめ、あらゆる年齢層のお客様に週末のショッピングを楽しんでいただいています。

b: 女性客の比率が上昇しています。

2004年8月期ではとくに女性客が増え、売上拡大の牽引力となりました。30代を中心とする幅広い年齢層の女性から支持され、インナーを含むウィメンズ商品の売上構成比は37%に達しました。

c: ボリューム感のある商品陳列が特色です。

UNIQLOは、「Unique Clothing Warehouse」の略であり、「ボリューム感のある、倉庫のような陳列」がユニクロのお店の特色です。私たちは「お客様が欲しいと思う商品を、いつでもかならず色サイズ単位で適切な数量を店頭に掲えること」を目標にしています。

Our Stores

ユニクロにとってなによりも大事なこと。それは、お客様の声です。



a

店舗こそがお客様との唯一の直接接点です。私たちは、すべての業務の始まりが店舗にあることを徹底的に意識した商品づくり、売場づくりに取り組んでいます。ロードサイド店舗やショッピングセンター内の店舗など、現在ユニクロのお店は600店舗以上。いずれも家族みんなでお買い物を楽しんでいただける、生活に密着したお店です。



b



c



店舗の7割はロードサイド店です。

ユニクロの標準フォーマットは、売場面積200～250坪の郊外ロードサイド店舗で、約50台分の駐車スペースを有しています。ここ1～2年の新店では、大型ショッピングセンター内の店舗の割合が少し高くなってきていますが、まだ全店舗の約7割がロードサイド店舗です。

a: 社員フランチャイズ制度を導入しています。

ユニクロの社員フランチャイズ(FC)制度は社員が独立して会社をつくりFC店を展開できる制度。2002年10月にスタートしました。現在3人の店長が独立し、社員FCとなっています。「独立自尊の商売人」をめざす店長にとって、キャリアプランの最終ゴールのひとつと位置づけられています。

b: スーパースター店長に権限を委譲しています。

店舗から自由に在庫発注ができるなど一般の店長以上の権限を与えられ、自店の売上・利益に責任をもつ「スーパースター店長」。自店のパフォーマンスに応じた高い報酬を受けることができます。現在約40人のスーパースター店長が育っています。

Our People

ユニクロは、完全実力主義です。

ユニクロは、年齢、性別、国籍などの一切の差別なく、その人自身がもつ能力と仕事をきちんと評価しています。

お客様への最高の商品・サービスを実現するのは「人」です。私たちは人の育成がとても重要だと考えています。店長、スーパーバイザー、マーチャンダイザー、本部社員ひとりひとりが「独立自尊の商売人」として、プロフェッショナルとして機能する組織をめざしています。

a



b



a: 英国子会社が2004年8月期に黒字化しました。

英国では、2001年9月に進出した後、2003年6月、確実に収益をあげることを目的に21店から5店舗まで縮小するという事業の再構築をおこないました。この結果、英国子会社は2004年8月期に黒字化、自力で出店できる体制が整いました。2004年11月末現在で6店舗を展開しています。

b: 中国の上海で店舗網を着実に拡大しています。

消費市場の成長が期待される中国へ2002年9月に進出。その後、スクラップ&ビルドを進めながら、着実なペースで店舗数を増やし、2004年11月末現在で上海市内に7店舗を展開しています。中国子会社は、2005年8月期に黒字化をめざしています。

c: 「theory」ブランドを展開する企業に資本参加しました。

2004年1月、日米で「theory(セオリー)」ブランドを展開する(株)リンク・ホールディングスの株式47.1%を取得し、持分法適用関連会社としました。「theory」は日米市場合わせて約250億円を販売する人気キャリアブランドで、今後もよりいっそうの成長が期待されています。

Our Ambition

世界No.1のカジュアル企業をめざしています。

会社も個人も高い目標をもち成長して成功する——ファーストリテイリングは、いつでもチャレンジを続けています。すでに進出を果たした英国と中国で経験を積み、2005年秋には韓国に、そして近い将来に米国に進出するために具体的な計画に着手しはじめました。豊富な資金を背景に、ユニクロと相乗効果のある複数の関連事業のM&Aも視野に入れ、2010年に売上規模1兆円のグループ企業になることをめざしています。

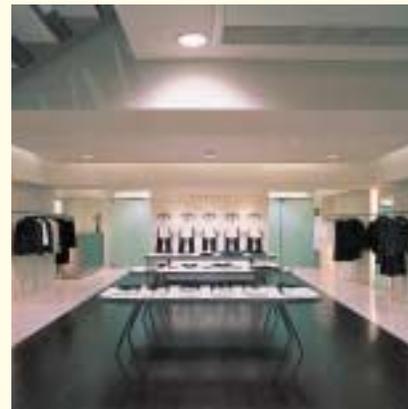
a



b



c



Corporate History

沿革

1949. 3

山口県宇部市で「メンズショップ小郡商事」を個人営業にて創業



1999. 2

東京証券取引所市場第一部銘柄に指定

1963. 5

個人営業を引き継ぎ、資本金600万円にて小郡商事(株)を設立

1991. 9

行動指針を表象するため、商号を小郡商事(株)から(株)ファーストリテイリングに変更

1998. 10

フリース1,900円のキャンペーンにより、話題を呼ぶ

1999. 4

生産管理業務の充実を図るため、中国に上海事務所を開設

1984. 6

ユニクロ第1号店(ユニクロ袋町店、1991年閉店)を広島市に出店

1994. 7

広島証券取引所に株式を上場



2000. 4

マーチャンダイジング及びマーケティング機能の強化を図るため、東京本部(東京都渋谷区)を開設

UNIQUE CLOTHING WAREHOUSE



1996. 11

自社企画商品の開発体制の充実を目的として、東京事務所(東京都渋谷区)を開設

1998. 11

首都圏初の都心型店舗、ユニクロ原宿店を出店

2000. 10

新たな販売チャンネル開拓とお客様の利便性を高めるため、インターネット通信販売を開始

1985. 6

ユニクロ初のロードサイド店(ユニクロ山の田店、1991年閉店)を下関市に出店、その後のユニクロ店舗の原形となる

1998. 2

本社新社屋(山口市)を建設し移転



2001. 9

ユニクロ海外進出の第一歩として、英国ロンドン市に4店舗を出店



2002. 11

「SKIP(スキップ)」というブランド名で食品事業を開始(2004年4月撤退)

2004. 1

キャリアアパレルブランド「theory(セオリー)」を展開する(株)リンク・インターナショナル(現(株)リンク・ホールディングス)へ出資

2004. 10

超大型店舗ユニクロプラス第1号店(心齋橋筋店、大阪市)を出店

2002. 4

50人を超えるデザイナーとパタンナーを有する独立した組織として、ユニクロデザイン研究室を開設

2002. 11

代表取締役会長兼CEOに柳井正、代表取締役社長兼COOに玉塚元一が就任



2003. 10

カシミアキャンペーンが注目を浴びる

2004. 2

レディースアパレルブランド「national standard(ナショナルスタンダード)」を展開する(株)ナショナルスタンダードを子会社化

2004. 10

ロッテショッピング社と合弁企業設立を通じた、韓国でのユニクロ事業計画を表明

2002. 9

中国上海市にユニクロ2店舗を出店し、中国における営業を開始



(単位:億円)

5,000

4,500

4,000

3,500

3,000

2,500

2,000

1,500

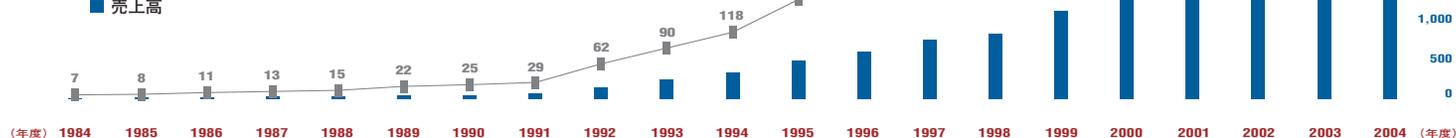
1,000

500

0

(株)ファーストリテイリング(連結ベース): 売上高と店舗数の推移

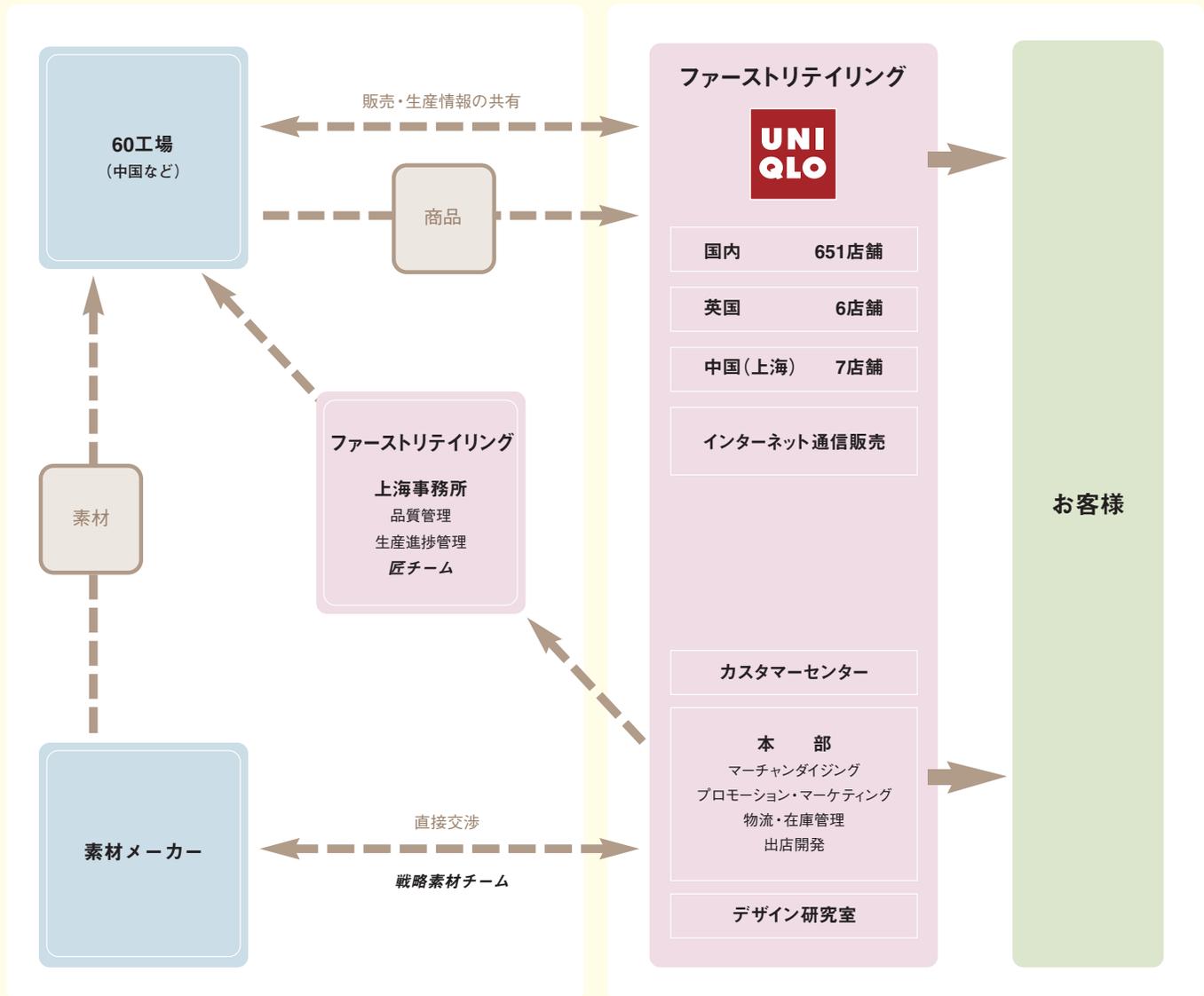
■ 店舗数
■ 売上高



注: 2002年8月期より連結財務諸表を作成しておりますので、それ以前は単体ベースの数値を使用しております。

UNIQLO's Business Model

ユニクロのビジネスモデル



(2004年11月末日現在)

Factors Underlying UNIQLO's High Profitability

ユニクロの高収益を実現する基本構造



1. 期初設定価格

価格設定は1,000円、1,990円、2,990円が中心となっており、今後もこの価格設定基準を維持します。

例：Tシャツ1,000円、フリースジャケット1,990円、チノパン2,990円など

2. 値引き

値引きには、期間限定販売、売価変更の2種類があります。

● 期間限定販売

たとえば「土日限定」など特定期間に絞って集客を目的とした値下げです。期間終了後はもとの価格に戻ります。

● 売価変更

売れ行き不振の商品を早期に売り切るために実施する値下げです。当社は、中国の生産委託工場に発注した数量を100%買い取っています。しかし、タイムリーな販売情報に合わせて増産・減産を機動的に実施できる生産体制を整えており、「売価変更」による粗利率の低下を最小限に抑えることを可能にしています。

3. 原材料コスト

原材料の100%買い取りをおこなうことに加え、国内600店舗という業界最大のスケールメリットを背景に、原材料コストの引き下げに成功しています。たとえば、1品番10万点というスケールは業界標準から考えると大ヒット商品と呼べる規模ですが、当社の場合、SKU (Stock Keeping Unit) 別の1店あたり枚数にブレイクダウンすると10枚以下にしかありません。

また、こうしたスケールの大きさを背景に世界有数の大手繊維メーカーとの直接交渉が可能となり、新素材の共同開発(例：高機能繊維を使ったヒートテックの商品化など)を積極的に進めています。

4. 縫製コスト

縫製コストは、委託工場の効率アップを図ることにより極小化しています。当社は、委託工場を長期間付き合うことのできるパートナーとして考えており、積極的な技術移転をおこなっています。上海の事務所には、縫製や工場管理などの日本人ベテラン技術者による「匠チーム」があり、委託工場で、それぞれが30年以上かけて蓄積した日本繊維技術を中国の若い技術者に伝授しています。こうした地道な取り組みによって委託工場の品質や歩留まりのレベルアップを図っています。

5. 人件費

人件費は、店舗人件費が大半を占めており、その中心はパート・アルバイトの人件費です。当社では、店舗レイアウトや陳列棚、フィッティングルームなどを全店舗で統一し、店舗業務の標準化・マニュアル化を図っています。このような結果、ユニクロ各店舗は最小限の人員で運営することが可能となっています。

6. 賃料

国内店舗の約7割が郊外ロードサイド店で、そのほとんどがフリースタンディングの店舗であるため、売上高賃料比率はきわめて低くなっています。都心やショッピングセンター内へ出店する際も、事前に厳密な売上シミュレーションを実施し、過大な賃料負担にならないようにコントロールしています。

Social Contribution and Environmental Projects

社会貢献・環境活動 その他支援活動

私たちは、ビジネスに一生懸命取り組むとともに、
社会に対して支援できることを積極的に実行しています。



緊急災害援助活動

災害などで苦悩している方々への衣料支援活動をおこなっています。2004年7月の「新潟集中豪雨」ではTシャツ、インナーなど2万4,000点を、10月の「新潟中越地震」ではアウトラストフリース、エアテックジャケットなどを中心に4万4,000点の商品を寄贈しました。

緊急災害援助活動に対しては、今後も「できることから始めていく」という姿勢のもと迅速に取り組んでいきます。



写真提供: SONA

「スペシャルオリンピックス」

知的発達障害のある人たちのための国際的なスポーツ組織「スペシャルオリンピックス」の活動理念に賛同し、ユニフォームの提供や社員のボランティア参加など、さまざまな支援活動をおこなっています。

2005年2月、アジア初として長野県でおこなわれる「2005年スペシャルオリンピックス冬季世界大会」では、日本代表選手団150人分の公式ユニフォームと、世界大会運営ボランティア・スタッフ用ユニフォーム1万7,800着を寄贈します。また、同大会ではファーストリテイリングの社員がボランティア活動をおこなうなど、今後も積極的な支援活動をめざしていきます。



フリースリサイクル

2001年8月から自社で販売したフリース商品の回収・リサイクルをおこなっています。お客様がご不要になったものを回収・リサイクルすることは、商品の企画・生産・物流・販売までのコントロールを一貫しておこなうユニクロにとって、とても重要なことと考えています。お客様からのご協力によって

2004年11月現在、22万5,637点のフリースを回収しました。これからもフリースのリサイクルを通じて、環境負荷の削減に努めていきます。



オリンピック

日本代表選手団公式服装

2002年2月に開催されたソルトレークシティ冬季オリンピックに続き、2004年8月アテネオリンピックにおいても、日本代表選手団公式服装を制作・無償提供しました。“SHOW YOUR COLORS.”をコンセプトに、「個性」と「制服」の両立に挑戦。デザインは

高田賢三氏が担当しました。選手も応援する人も、そして日本中の誰もが自分らしく参加できる「みんなのオリンピック」をめざし、その実現に微力ながら貢献できれば、と考えました。

Financial Section

主要経営指標の推移(6年間)	26
経営成績と財政状態	27
連結貸借対照表	32
連結損益計算書	34
連結資本勘定増減表	35
連結キャッシュ・フロー計算書	36
和文アニュアルレポートの発行および監査について	37

Six-Year Financial Summary

主要経営指標の推移(6年間)

株式会社ファーストリテイリング及び子会社
8月31日に終了した各会計年度

(単位：百万円)

	2004	2003	2002	2001	2000	1999
8月期：						
売上高	¥339,999	¥309,789	¥344,171	¥ 418,561	¥ 228,986	¥111,082
営業利益	63,954	41,308	50,418	102,081	60,628	14,344
当期純利益	31,365	20,933	27,851	59,192	34,514	6,817
株主資本当期純利益率(ROE、%)	20.8%	15.9%	23.2%	65.3%	70.2%	22.9%
1株当たりデータ(円)：						
当期純利益	¥ 304.92	¥ 203.05	¥ 269.54	¥1,119.28	¥1,303.35	¥ 259.51
株主資本	1,583.67	1,378.58	1,215.43	2,203.45	2,446.34	1,270.47
配当金：						
株式分割調整後	115.00	55.00	55.00	60.00	37.50	6.75
株式分割調整前	115.00	55.00	90.00	120.00	150.00	27.00
配当性向	37.7%	27.1%	20.4%	10.7%	11.5%	10.5%
営業活動によるキャッシュ・フロー*	¥ 44,120	¥ 35,768	△¥ 19,361	¥ 80,581	¥ 68,790	¥ —
投資活動によるキャッシュ・フロー*	△20,730	△10,118	△9,927	△13,199	△5,085	—
財務活動によるキャッシュ・フロー*	△8,677	△10,179	△20,431	△10,955	△3,766	—
減価償却費及びその他償却費	2,737	2,364	1,942	1,571	805	741
設備投資資金	11,220	11,633	11,020	13,474	6,218	3,363
8月31日現在：						
現金及び現金同等物：	¥136,461	¥123,733	¥107,263	¥ 157,379	¥ 99,670	¥ 39,768
総資産額**	240,897	219,855	210,922	249,766	151,607	73,552
純資産額**	161,434	140,505	123,632	116,476	64,755	33,618
株主資本比率(%)	67.0%	63.9%	58.6%	46.6%	42.7%	45.7%
長期債務	52	—	4,000	7,000	10,000	10,000
負債資本比率(%)	0.03%	—	4.7%	6.0%	15.4%	30.6%
その他のデータ：						
発行済株式総数	106,073,656	106,073,656	106,073,656	53,036,828	26,518,414	26,461,005
総店舗数	655	622	585	519	433	368
国内直営店舗数	[635]	[582]	[558]	[507]	[421]	[357]
国内フランチャイズ店舗数	[11]	[14]	[12]	[12]	[12]	[11]
海外店舗数	[9]	[26]	[15]	[—]	[—]	[—]
総売場面積(m ²)	363,901m ²	335,849m ²	305,504m ²	263,713m ²	186,801m ²	157,424m ²
総社員数(パートタイマー・アルバイト除く)	1,822	1,844	1,853	1,598	1,265	1,055

* キャッシュ・フロー計算書は、2000年8月期より作成・開示しております。

** 2001年8月期まで投資その他資産に掲記しておりました「自己株式」は、財務諸表規則の改正にともない、2002年8月期より資本に対する控除項目として表示しております。

Management's Discussion and Analysis

経営成績と財政状態

店舗展開

基本戦略

数年以内に国内1,000店舗体制の実現をめざして積極的に店舗開発を進めています。ただし、新規出店については、社内基準として持っている高い利益率をクリアすることを絶対条件としており、規模拡大をやみくもに推進することはありません。

出店ターゲットは、自社競合のない空白エリアとし、売上高賃料比率の低い郊外ロードサイドのフリースタンディング店舗や、郊外型ショッピングセンター内店舗を主に進めています。このような郊外ロードサイド店舗の集客は、商圏エリアに対し毎週配布する、週末限定プライスなど目玉商品を掲載したチラシを中心におこなっています。

さらに、商品ラインナップの拡充に対応して店舗の大型化を進めています。新規出店では、これまで売場面積150坪タイプの小型店舗が標準でしたが、今後は基本的に売場面積200～250坪の店舗を「標準型店舗」とし、スクラップ&ビルドによってこの「標準型店舗」の比率を高めています。2004年8月末時点で、「標準型店舗」は国内店舗の約半数を占めています。

2004年10月には、新しい店舗フォーマットの実験として、売場面積650坪という超大型店「ユニクロプラス」1号店を大阪・心斎橋にオープンしました。この新店舗フォーマットを使って、これまでにないテイストの商品群やビジュアルマーチャンダイジングの実験にチャレンジし、新しい顧客層の開拓を検証していきます。また、これらの成果については積極的にユニクロの他の店舗にも反映させていきます。

海外においても、国内とほぼ同じプライスライン、品揃えを展開しています。英国では黒字化を実現し、今後は採算性を考慮しながら出店を再開していきます。2002年9月に進出した中国では黒字化をめざしており、各店の採算性を見極めながら慎重に出店を進めています。

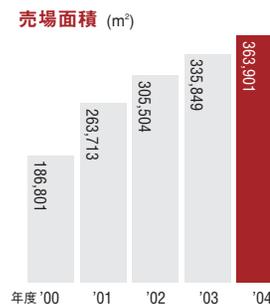
出退店状況

まず、ユニクロ直営店については、国内で新たに81店舗をオープン、大型化のためのスクラップ&ビルドにともなう36店舗の閉店を実施し、計画通りの純

増45店舗となりました。期末の国内店舗数は直営店626店舗、フランチャイズ店11店舗、合計637店舗となりました。

海外事業では、英国でスクラップ&ビルドにともなう2店舗の閉店(期末店舗数3)、中国で3店舗の出店と2店舗の閉店(期末店舗数6)をおこないました。新規事業においては、(株)ナショナルスタンダードの連結子会社化にともない「national standard(ナショナルスタンダード)」9店舗も新たにグループに加わりました。

この結果、期末総売場面積は前期末比2万8,052m²増の36万3,901m²となり、稼働1店舗当たりの平均売場面積は前期比1.6%増の553.8m²となっています。



出退店数(国内)

	2004	2003	2002	2001	2000
出店数	81	76	77	111	67
退店数	36	53	26	25	3
純増数	45	23	51	86	64

注：上記はユニクロ直営店のみの数値です

地域別店舗純増減数

	2004	2003	2002	2001	2000
北海道・東北地方	12	9	11	7	5
関東地方	7	1	28	54	41
中部地方	8	8	6	9	5
近畿地方	6	2	5	11	10
中国地方	6	-1	0	3	1
四国地方	0	1	1	1	0
九州・沖縄地方	6	3	0	1	2
国内計	45	23	51	86	64
英国	-2	-10	15	—	—
中国	1	5	—	—	—
総合計	44	18	66	86	64

注：上記はユニクロ直営店のみの数値です

経営成績

売上高

2004年8月期の売上高は、前期比9.8%(302億円)増の3,400億円となりました。国内ユニクロの売上高は、同11.3%増の3,359億円と前期比11.3%増加しました。その要因としては、新規出店によって期末店舗数が45店舗増加したこと、既存店売上が2.5%増と3年ぶりにプラスに転じたことがあげられます。既存店売上を客数と客単価に分けると、客数は、ウィメンズ商品の強化やキャンペーンの成功などによって3.5%増、客単価は、消費税総額表示への移行にともない下期に価格引き下げを実施したこともあり1.0%減となっています。

事業別の売上高では、3期目となる英国事業は17億円、2期目となる中国事業は10億円、業績低迷から2004年3月に解散を決議した食品事業は10億円、当期から連結子会社となったナショナルスタンダードは3億円となりました。

また、商品部門別では、商品力強化を図っているウィメンズ部門が28.1%増、ヒット商品となったカシミヤセーターを含むメンズセーター部門が15.6%増となるなど、暖冬の影響で20.5%減となったメンズアウター部門を除く全部門が前期比増収を達成しました。

部門別売上高の推移

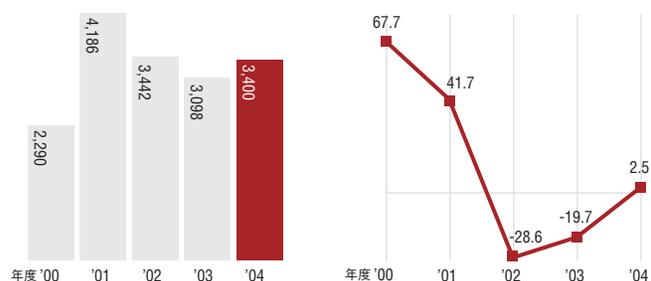
	単位：百万円		
	2004	2003	2002
キッズ	¥ 21,647	¥ 20,193	¥ 19,818
ウィメンズ	99,389	77,587	76,077
アウター	14,556	18,312	26,017
セーター	14,948	12,930	15,665
カットソー	70,747	69,150	86,666
シャツ	20,505	18,771	22,934
パンツ	30,488	29,532	32,783
小物	61,205	56,850	59,182
小計	333,485	303,325	339,142
FCに対する商品供給高	3,459	3,906	3,676
経営管理料	1,036	1,375	1,087
補正費売上高	638	529	266
その他	1,381	654	—
合計	¥339,999	¥309,789	¥344,171

- 注：1. FCに対する商品供給高とは、フランチャイズ店に対する商品売上高です。
 2. 経営管理料とは、フランチャイズ店からのロイヤリティ収入です。
 3. 補正費売上高とは、パンツ裾上げ(補正)の加工費及び刺繍プリントによる収入です。
 4. 上記金額には、消費税は含まれておりません。

売上高総利益率

売上高総利益率は、前期比3.8ポイント増の48.0%と大幅に改善しました。期初計画の46.1%を1.9ポイント上回っています。この大きな要因としては、期を通して売上が期初計画を上回って推移したため値下げ比率を最小化できたこと、コア商品を中心に売れ筋商品を機動的に追加生産した結果、プロパー価格(期初設定価格)で計画以上に販売できたことがあげられます。

売上高(億円) 国内ユニクロ既存店売上(前年対比) 年次推移(%)



国内ユニクロ既存店売上(前年対比) 月次推移：2004年度(%)



販売費及び一般管理費

販売費は前期比34億円増となりましたが、計画的なコントロールによって売上高比率は同1.7ポイント減の29.2%に改善しました。売上高人件費率は10.6%(前期比0.4ポイント減)、同広告宣伝費率は5.4%(同0.8ポイント減)、同賃借料率は7.5%(同0.3ポイント減)といずれも改善され、ローコスト体制を継続しています。

営業利益及び当期純利益

営業利益は前期比54.8%増の640億円(対売上高比18.8%)と大幅な増益となりました。

特別損失は77億円を計上しました。これは、食品事業からの撤退にともなう事業整理損失10億円や、当期に持分法適用関連会社となった(株)リンク・ホールディングスの営業権を一括償却したことにもなう損失47億円などによるものです。

これらの結果、当期純利益は314億円(対売上高比9.2%)となり、期初計画の295億円を上回り増益となりました。なお、当期の総資本当期純利益率(ROA)は13.6%、株主資本当期純利益率(ROE)は20.8%と、いずれも前期比で改善されています。

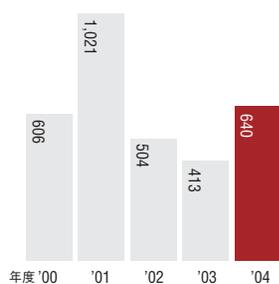
売上高総利益率 (%)



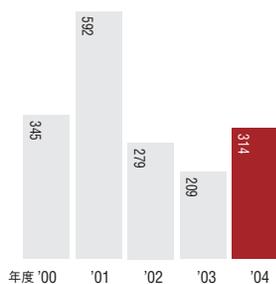
販売費及び一般管理費

	2004			2003			2002		
	百万円	売上比	前期比 %	百万円	売上比	前期比 %	百万円	売上比	前期比 %
人件費	¥36,137	10.6	+6.0	¥34,103	11.0	-6.4	¥36,452	10.6	-3.8
広告宣伝費	18,287	5.4	-5.1	19,276	6.2	-2.0	19,670	5.7	+3.1
賃借料	25,622	7.5	+7.0	23,944	7.8	+10.1	21,754	6.3	+21.7
減価償却費	1,841	0.6	-19.0	2,273	0.7	+17.7	1,931	0.6	+22.9
その他	17,353	5.1	+7.4	16,161	5.2	-19.9	20,180	5.9	-5.4
合計	¥99,240	29.2	+3.6	¥95,757	30.9	-4.2	¥99,987	29.1	+2.3

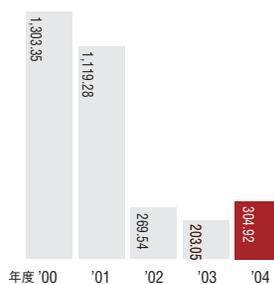
営業利益 (億円)



当期純利益 (億円)

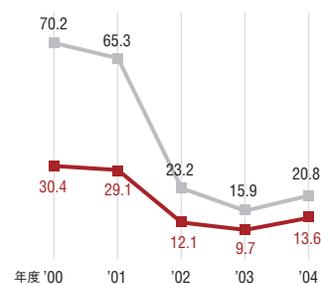


1株当たり当期純利益 (円)



注：2002年4月19日付で1：2の株式分割をおこなっています。

総資本当期純利益率(ROA)
株主資本当期純利益率(ROE) (%)



— 総資本当期純利益率(ROA)
— 株主資本当期純利益率(ROE)

財政状態

資産、負債及び株主資本

2004年8月末での総資産は210億円の増加となりました。流動資産、固定資産ともに増加しましたが、負債は微増にとどまり、また、剰余金の増加により株主資本が大きく増加しました。2004年8月に資本準備金のうち70億円を資本金へ組み入れて、期末時点における資本金は102億円となりました。

流動資産は前期末比96億円増の1,802億円となりました。現金・預金および有価証券は、営業キャッシュ・フローが441億円のプラスとなったことが大きく、同127億円増の1,365億円となりました。また、たな卸資産は、288億円と前期末比79億円増加しましたが、これは、店舗数や売上の増加によって店頭在庫が増加したこと、機会ロスを極小化するために商品の倉庫への投入を前倒ししたこと、名義変更のタイミングが早い直接貿易の比率が上昇したことなどによる

ものです。また、流動負債は783億円と前期末の785億円とほぼ同水準となり、この結果、流動比率は230.2%に上昇しました。

固定資産は、前期末比114億円増の607億円となりました。主な要因としては、新規出店90店舗にともなう建物、敷金・保証金および建設協力金が前期末比31億円

増加したことがあげられます。また、固定負債は795億円と、前期末の794億円とほぼ同水準です。

株主資本は前期末比209億円増の1,614億円となりました。この結果、株主資本比率は、前期の63.9%から67.0%に上昇しました。

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期比83億円(23.2%)増加して、441億円のプラスとなりました。これは、関係会社の事業整理による支出18億円、法人税等の支払額167億円の支出があったものの、税金等調整前当期純利益564億円の計上があったことによるものです。また、投資活動によるキャッシュ・フローは関係会社への出資、有価証券の取得、新規出店などによって207億円のマイナス、財務活動によるキャッシュ・フローは配当金支払を中心に86億円のマイナスとなっています。これらの結果、現金及び現金同等物の期末残高は前期比123億円増加し、1,365億円となりました。

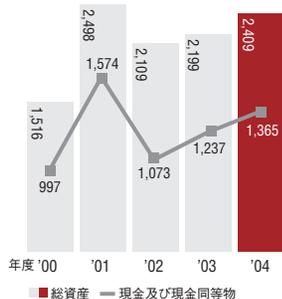
配当政策

2004年8月期の期末配当金は、1株当たり65円(通期115円)とします。連結配当性向は37.7%です。また、2005年8月期については、年間配当130円(配当性向33.2%)を計画。なお、当社は、当期利益を、安定成長のための内部留保、M&Aを含む積極的な新規関連事業投資、株主還元のための高配当の3つの使途にバランスよく振り分ける方針をとっており、今後も同方針を継続します。

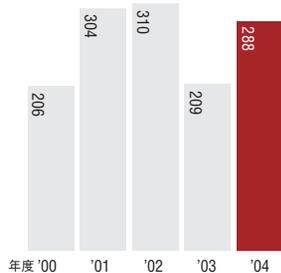
株主資本、株主資本比率
(億円、%)



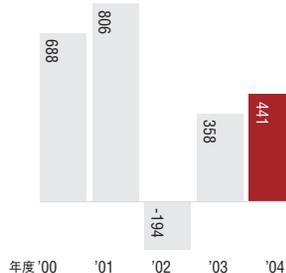
総資産、現金及び現金同等物 (億円)



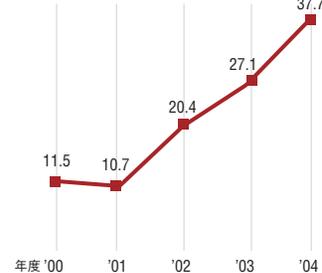
たな卸資産 (億円)



営業キャッシュ・フロー (億円)



連結配当性向 (%)



次期の見通し

2005年8月期の連結業績は、売上高3,848億円、営業利益717億円、経常利益728億円、当期純利益408億円と、2期連続で二桁の増収・増益を見込んでいます。

ファーストリテイリング単体においては、売上高3,800億円、営業利益716億円、経常利益720億円、当期純利益400億円を計画しています。既存店売上は前期比3.6%増、出退店については、73店〔ユニクロプラス〕2～3店舗を含む〕のオープンと20店の閉店により純増53店舗を計画しており、当期と同水準のペースを維持する予定です。

一方、売上高総利益率は、当期を1.1ポイント下回る46.9%を見込んでいます。これは、2004年3月の消費税総額表示への移行にともなう値下げなどによって上期の売上高総利益率が46.4%にとどまることが予想されるからです。ただし、当社にとって売上高総利益率の適正水準は46～48%であり、当期の48.0%はむしろ出来すぎの水準であると認識しており、来期の見込みである46.9%は適正水準の範囲内であると考えています。販管費の売上高比率は、増収の効果によって前期比0.9ポイント減の28.3%を見込んでいます。これらの結果、売上高営業利益率は前期をやや下回る18.6%、売上高経常利益率は前期並の18.9%を計画しています。

連結対象子会社は、英国事業を手がけるUNIQLO(U.K.)、中国事業を手がけるFRJS、「national standard(ナショナルスタンダード)」ブランドを国内9店舗で展開している(株)ナショナルスタンダードに、投資会社2社を加えた合計5社です。さらに、持分法適用関連会社として「theory(セオリー)」ブランドを日米で展開する(株)リンク・ホールディングスがあります。当期に0.1億円の黒字化を達成した英国事業は1.6億円の増益を、3期目となる中国事業は0.3億円の黒字化を計画しています。一方、子会社化2年目にあたる(株)ナショナルスタンダードは引き続き赤字を計上する見込みです。(株)リンク・ホールディングスに関しては、持分法による投資利益として7.5億円の計上を見込んでいます。なお、会社清算手続き中である(株)エファール・フーズは連結対象外となります。

トピックス(韓国及び米国)

2004年10月、当社は、韓国流通最大手であるロッテショッピング社と合弁会社の設立について合意し、2005年秋の出店に向けて準備を進めています。当社は約3億円を出資し、出資比率は51%となる予定です。韓国流通大手企業をパートナーにすることによって、短期間で確実に市場シェアを確保し、早期の黒字化を狙っています。また、米国進出に向けた準備も具体的に進めています。

1. 2005年8月期 連結業績予想

億円	通期	前期比 (%)	上期	前年同期比 (%)	下期	前年同期比 (%)
売上	¥3,848	+13.2	¥2,074	+13.4	¥1,774	+12.9
売上総利益	1804	+10.5	962	+11.0	842	+9.9
販管費	1087	+9.5	548	+15.7	539	+3.9
営業利益	717	+12.0	414	+5.4	303	+22.5
純利益	408	+30.1	234	+31.3	174	+28.6
出店数(純増数)	77(57)		45(34)		32(23)	

注：上記店舗数は直営店のみの数値です。

2. 2005年8月期 単体業績予想

億円	通期	前期比 (%)	上期	前年同期比 (%)	下期	前年同期比 (%)
売上	¥3,800	+13.1	¥2,050	+13.4	¥1,750	+12.8
売上総利益	1,780	+10.1	950	+10.7	830	+9.3
販管費	1,064	+9.8	537	+16.4	527	+3.9
営業利益	716	+10.4	413	+4.1	303	+20.2
純利益	400	+13.0	230	+8.0	170	+20.5
出店数(純増数)	73(53)		41(30)		32(23)	

注：上記店舗数は直営店のみの数値です。

3. 2005年8月期 連結子会社別業績予想

億円	連結	単体	UNIQLO (U.K.)	FRJS	(株)ナショナル スタンダード
売上高	¥3,848	¥3,800	¥29	¥11	¥9
当期純損益	408	400	2	0	△1
出店数(純増数)	77(57)	73(53)	3(3)	1(1)	0(0)
期末店舗数	701	679	6	7	9

注：上記店舗数は直営店のみの数値です。

Consolidated Balance Sheets

連結貸借対照表

株式会社ファーストリテイリング及び子会社
2004年8月31日及び2003年8月31日現在

	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2004	2003	2004
資産の部			
流動資産：			
現金及び預金	¥ 83,862	¥ 76,447	\$ 763,214
有価証券	52,599	47,286	478,695
受取手形及び売掛金	3,224	4,277	29,341
貸倒引当金	△3	△3	△27
差引	3,221	4,274	29,314
たな卸資産	28,803	20,867	262,131
繰延税金資産	3,755	4,365	34,174
為替予約	—	13,863	—
為替予約繰延ヘッジ損失	3,158	—	28,740
その他	4,756	3,435	43,284
流動資産合計	180,154	170,537	1,639,552
有形固定資産：			
土地	2,501	2,052	22,761
建物及び構築物	20,911	19,011	190,308
器具備品及び運搬具	363	300	3,304
建設仮勘定	282	255	2,566
	24,057	21,618	218,939
減価償却累計額	△8,238	△6,898	△74,973
有形固定資産合計	15,819	14,720	143,966
無形固定資産	4,852	3,352	44,158
投資その他の資産：			
投資有価証券	6,093	584	55,451
関係会社株式	2,273	876	20,686
敷金・保証金	12,468	12,114	113,469
建設協力金	18,600	16,402	169,276
繰延税金資産	537	128	4,887
その他	101	1,142	919
投資その他の資産合計	40,072	31,246	364,688
資産合計	¥240,897	¥219,855	\$2,192,364

*2004年8月31日時点の為替レートで米ドル換算しています。

負債及び資本の部	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2004	2003	2004
流動負債：			
買掛金	¥ 44,707	¥ 43,236	\$ 406,871
未払法人税等	14,840	7,750	135,056
為替予約	3,158	—	28,740
為替予約繰延ヘッジ利益	—	13,862	—
その他	15,558	13,682	141,591
流動負債合計	78,263	78,530	712,258
固定負債：			
長期借入金	52	—	473
その他	1,148	820	10,448
固定負債合計	1,200	820	10,921
負債合計	79,463	79,350	723,179
少数株主持分	—	—	—
資本：			
資本金	10,274	3,274	93,502
資本剰余金	4,579	11,579	41,673
利益剰余金	163,982	141,406	1,492,373
その他有価証券評価差額金	△1,352	181	△12,304
為替換算調整勘定	△14	92	△127
自己株式	△16,035	△16,027	△145,932
資本合計	¥161,434	¥140,505	\$1,469,185
負債、少数株主持分及び資本合計	¥240,897	¥219,855	\$2,192,364

Consolidated Statements of Income

連結損益計算書

株式会社ファーストリテイリング及び子会社
2004年、2003年、2002年8月31日に終了した会計年度

	単位：百万円			単位：千米ドル*
	2004	2003	2002	2004
売上高	¥339,999	¥309,789	¥344,171	\$3,094,276
売上原価	176,805	172,724	193,766	1,609,074
売上総利益	163,194	137,065	150,405	1,485,202
販売費及び一般管理費	99,240	95,757	99,987	903,167
営業利益	63,954	41,308	50,418	582,035
その他の収益(費用)：				
受取利息及び配当金	506	374	677	4,605
持分法による投資損益	△4,584	—	—	△41,718
為替差損益	△233	142	353	△2,121
支払利息	△169	△332	△407	△1,538
店舗閉店損失	△280	△178	△65	△2,548
固定資産除却損	△414	△627	△709	△3,768
リース中途解約金	△1,002	△1,288	—	△9,119
関連会社事業整理損	△1,042	△4,665	—	△9,483
連結調整勘定償却額	△137	—	—	△1,247
その他	△151	17	179	△1,374
	△7,506	△6,557	28	△68,311
税金等調整前当期純利益	56,448	34,751	50,446	513,724
法人税等：				
法人税、住民税及び事業税	23,837	17,873	19,878	216,937
法人税等調整額	1,246	△4,055	2,717	11,340
	25,083	13,818	22,595	228,277
少数株主持分				
当期純利益	¥ 31,365	¥ 20,933	¥ 27,851	\$ 285,447

	単位：円			単位：米ドル*
	2004	2003	2002	2004
一株当たり当期純利益(潜在株式調整前)	¥304.92	¥203.05	¥269.54	\$2.78
一株当たり当期純利益(潜在株式調整後)	—	—	—	—

*2004年8月31日時点の為替レートで米ドル換算しています。

Consolidated Statements of Shareholders' Equity

連結資本勘定増減表

株式会社ファーストリテイリング及び子会社
2004年、2003年、2002年8月31日に終了した会計年度

	単位：百万円						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	自己株式	資本合計
2001年8月期末残高	¥ 3,274	¥11,579	¥104,570	¥ 700	¥—	△¥ 3,647	¥116,476
連結子会社増加に伴う利益剰余金増加高	—	—	△354	—	—	—	△354
当期純利益	—	—	27,851	—	—	—	27,851
配当金	—	—	△6,732	—	—	—	△6,732
役員賞与	—	—	△649	—	—	—	△649
当期増減額	—	—	—	△519	△67	—	△586
自己株式の取得	—	—	—	—	—	△12,374	△12,374
2002年8月期末残高	3,274	11,579	124,686	181	△67	△16,021	123,632
当期純利益	—	—	20,933	—	—	—	20,933
配当金	—	—	△4,068	—	—	—	△4,068
役員賞与	—	—	△145	—	—	—	△145
当期増減額	—	—	—	—	159	—	159
自己株式の取得	—	—	—	—	—	△6	△6
2003年8月期末残高	3,274	11,579	141,406	181	92	△16,027	140,505
連結子会社増加に伴う利益剰余金増加高	—	—	136	—	—	—	136
資本剰余金から資本金への振替	7,000	△7,000	—	—	—	—	—
当期純利益	—	—	31,365	—	—	—	31,365
配当金	—	—	△8,645	—	—	—	△8,645
役員賞与	—	—	△280	—	—	—	△280
当期増減額	—	—	—	△1,533	△106	—	△1,639
自己株式の取得	—	—	—	—	—	△8	△8
2004年8月期末残高	¥10,274	¥ 4,579	¥163,982	△¥1,352	△¥14	△¥16,035	¥161,434

	単位：千米ドル*						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	自己株式	資本合計
2003年8月期末残高	\$29,796	\$105,379	\$1,286,913	\$ 1,647	\$ 837	△\$145,859)	\$1,278,713
連結子会社増加に伴う利益剰余金増加高	—	—	1,238	—	—	—	1,238
資本剰余金から資本金への振替	63,706	△63,706	—	—	—	—	—
当期純利益	—	—	285,447	—	—	—	285,447
配当金	—	—	△78,677	—	—	—	△78,677
役員賞与	—	—	△2,548	—	—	—	△2,548
当期増減額	—	—	—	△13,951	△964	—	△14,915
自己株式の取得	—	—	—	—	—	△73	△73
2004年8月期末残高	\$93,502	\$ 41,673	\$1,492,373	△\$12,304	△\$127	△\$145,932	\$1,469,185

*2004年8月31日時点の為替レートで米ドル換算しています。

Consolidated Statements of Cash Flows

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社ファーストリテイリング及び子会社
2004年、2003年、2002年8月31日に終了した会計年度

	単位：百万円			単位：千米ドル*
	2004	2003	2002	2004
営業活動によるキャッシュ・フロー：				
税金等調整前当期純利益	¥ 56,448	¥ 34,751	¥ 50,446	\$ 513,724
営業活動によるキャッシュ・フローに調整するための修正：				
減価償却費及びその他償却費	2,737	2,364	1,942	24,909
連結調整勘定償却額	137	—	—	1,247
持分法による投資損失	4,584	—	—	41,718
貸倒引当金の増減額	15	△5	△3	137
退職給付引当金の減少額	—	—	△106	—
受取利息及び受取配当金	△506	△374	△677	△4,605
支払利息	169	332	407	1,538
為替差益	△7	△28	△95	△64
固定資産除売却損益	414	626	709	3,768
関係会社事業整理損	1,042	2,437	—	9,483
売上債権の増減額	1,119	△1,179	541	10,184
たな卸資産の増減額	△8,488	10,262	△647	△77,248
その他資産の増減額	△948	469	△2,312	△8,628
仕入債務の増減額	2,195	△4,871	△15,367	19,976
その他負債の増減額	3,679	△477	△1,733	33,482
役員賞与の支払額	△280	△145	△649	△2,548
その他収支	154	10	—	1,402
	62,464	44,172	32,456	568,475
利息及び配当金の受取額	415	374	677	3,777
利息の支払額	△170	△350	△421	△1,547
関係会社の事業整理による支出	△1,841	—	—	△16,755
法人税等の支払額	△16,748	△10,124	△52,073	△152,421
法人税等の還付額	—	1,696	—	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	44,120	35,768	△19,361	401,529
投資活動によるキャッシュ・フロー：				
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△5,626	△299	—	△51,201
関係会社への出資による支出	△6,741	△758	△1,215	△61,349
有形固定資産の取得による支出	△3,444	△3,574	△5,151	△31,343
有形固定資産の売却による収入	—	13	—	—
敷金・保証金の増加による支出	△1,514	△1,596	△2,291	△13,779
敷金・保証金の回収による収入	1,036	642	633	9,428
建設協力金の増加による支出	△3,642	△3,816	△2,938	△33,145
建設協力金の回収による収入	1,476	1,724	1,505	13,433
無形固定資産の取得による支出	△2,619	△2,645	△640	△23,835
その他投資活動による増減額	344	191	170	3,131
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,730	△10,118	△9,927	△188,660
財務活動によるキャッシュ・フロー：				
短期借入金の純減額	—	△1,955	1,809	—
長期借入金の返済による支出	—	△4,000	△3,000	—
自己株式の取得による支出	△6	△6	△12,365	△55
配当金の支払額	△8,639	△4,074	△6,732	△78,622
その他財務活動による増減額	△32	△144	△143	△291
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,677	△10,179	△20,431	△78,968
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2,448	△73	△867	△22,280
現金及び現金同等物の増加額	12,265	15,398	△50,586	111,621
現金及び現金同等物の期首残高	123,733	107,263	157,379	1,126,074
子会社の新規連結による現金及び現金同等物増加額	759	1,072	470	6,908
子会社の連結除外による現金及び現金同等物減少額	△296	—	—	△2,694
現金及び現金同等物の期末残高	¥136,461	¥123,733	¥107,263	\$1,241,909

*2004年8月31日時点の為替レートで米ドル換算しています。

和文アニュアルレポートの発行および監査について

株式会社ファーストリテイリング及び子会社

当社は、当社の事業概況及び連結財務諸表を含む決算内容を中心としたアニュアルレポートを英文で作成しておりますが、アニュアルレポートの開示上の公平性及び充実化の観点から、英文アニュアルレポートに加え、2004年度より和文アニュアルレポートも作成し、皆様に提供することいたしました。

当社は、英文アニュアルレポートと和文アニュアルレポートとで内容上の重要な相違が生じないように配慮して和文アニュアルレポートを作成しております。なお、和文アニュアルレポート所収の当社連結財務諸表につきましては、海外読者の便宜のために組み替えた監査済英文連結財務諸表の和訳を掲載しておりますが、和訳された英文連結財務諸表の日本語の記載自体は当社の独立監査人から正式に監査を受けたものではないことにご留意ください。

このアニュアルレポートが、皆様にとって弊社をご理解していただく上でお役に立てれば幸いです。

Investor Information

株主・投資家情報 (2004年8月31日現在)

株式の状況

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)	8,718名

大株主

株主名	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信託口	6,718,100	6.33
日本トラスティ サービス信託銀行株式会社信託口	5,308,800	5.00
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	4,357,859	4.11
ザチエスマンハッタンバンクエヌエイロンドン	3,653,412	3.44
有限会社 MASTERMIND	3,610,000	3.40
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー	3,256,682	3.07

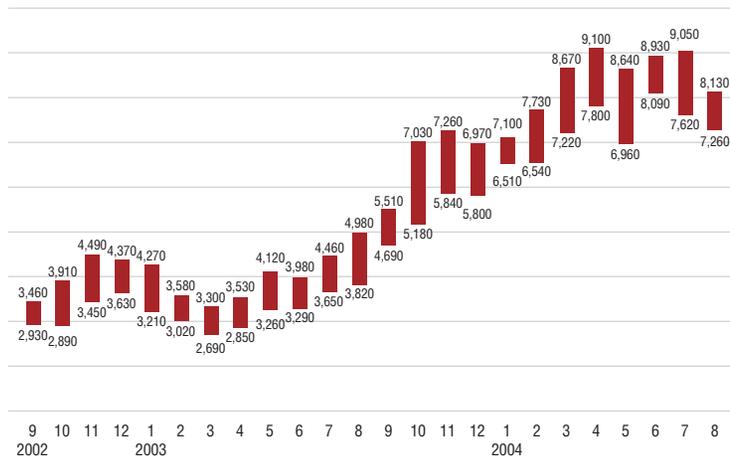
所有者別株式分布状況

	株主数 (名)	持株数 (千株)	持株比率 (%)
個人・その他	8,098	48,000	45.25
外国人	380	25,957	24.47
金融機関	92	21,200	19.99
事業会社・その他法人	109	8,919	8.41
証券会社	39	1,998	1.88
合計	8,718	106,074	100.00

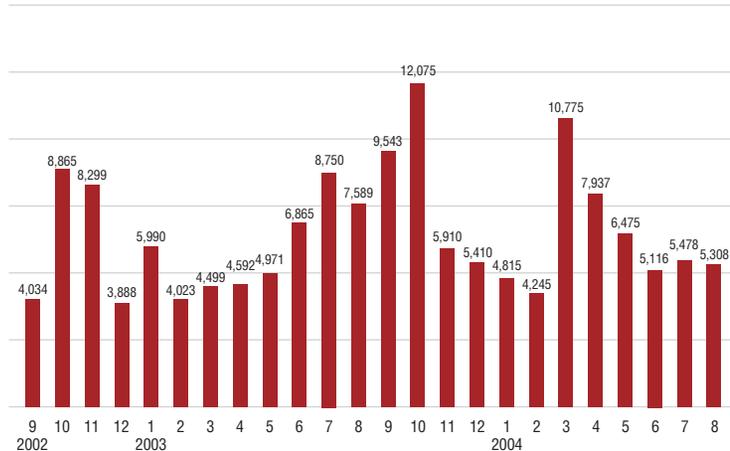
アニュアルレポートの追加請求、その他に関するお問い合わせ窓口

〒144-8721 東京都大田区蒲田5丁目37番1号
 ニッセイアロマスクエア 16階
 株式会社ファーストリテイリング IRチーム
 TEL: 03-3730-7730
 FAX: 03-3730-7649

株価推移 (円)



出来高 (千株)



将来見通しの記述について

このアニュアルレポートに記載されている、ファーストリテイリングの計画、戦略、見通し及びその他歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しの記述であり、これらは現在入手可能な情報に基づき、当社が現時点で合理的であると判断したものです。不確実性を含んでおり、実際の結果と異なる場合もあります。その要因としては、国際的な景気動向や市場における激しい価格競争、為替相場の変動等があげられます。

Corporate Information

会社概要

会社概要

(2004年8月31日現在)

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
山口県山口市大字佐山717番地1

東京本部

〒144-8721
東京都大田区蒲田5丁目37番1号
ニッセイアロマスクエア16階

設立

1963年5月1日

資本金

102億7395万円

事業の内容

商品企画・生産・物流・販売までの自社一貫コントロールにより、高品質・低価格のカジュアルブランド「ユニクロ」を提供する製造小売業(SPA)

従業員数

1,822名

決算期

8月31日

定時株主総会

11月下旬

名義書換代理人

〒100-0005
東京都千代田区丸の内1丁目4番5号
三菱信託銀行株式会社

1単元の株式数

100

主要グループ企業

(2004年12月31日現在)

〈連結対象子会社〉

UNIQLO (U.K.) LTD.

25-27 Shaftesbury Avenue, London W1D 7EG, U.K.

迅銷(江蘇)服飾有限公司(略称:FRJS)

中華人民共和国上海市徐匯区中山南二路1089号
徐匯苑大厦 16F02室

株式会社ナショナルスタンダード

〒150-0012
東京都渋谷区広尾5丁目25番5号
広尾アネックスビル6階

〈持分法適用関連会社〉

株式会社リンク・ホールディングス

〒107-0062
東京都港区南青山7丁目3番6号

役員

(2004年11月30日現在)

代表取締役会長兼CEO 柳井 正

代表取締役社長兼COO 玉塚 元一

取締役副社長 堂前 宣夫

専務取締役 田中 広司

常務取締役 田中 明

取締役 中嶋 修一

大笈 直樹

林 誠

常勤監査役 浦 利治

岩村 清美

監査役 安本 隆晴

久保田達夫

清水 紀彦



柳井 正



玉塚 元一



堂前 宣夫



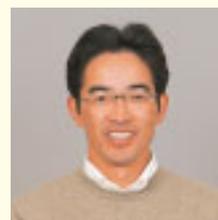
田中 広司



田中 明



中嶋 修一



大笈 直樹



林 誠

anybody, everywhere, everyday.



株式会社 ファーストリテイリング

www.uniqlo.co.jp