

株式会社 ファーストリテイリング

アニュアルレポート2005

(2004年9月1日～2005年8月31日)

anybody, anywhere, everyday.

UNIQUE QLOTHING

目次

06	トップメッセージ	24	M&A戦略
11	グループ紹介	25	コントワー・デ・コトニエ
14	ユニクロ事業について	26	フットパーク
14	ビジネスモデル	27	セオリー
16	Products (商品)	28	CSR
18	Production (生産)	30	沿革
20	Stores (店舗)	32	財務セクション
22	People (人材)	46	株主・投資家情報
23	海外事業	47	会社概要

WAREHOUSE



すべてはここから
いつでも、どこでも、誰にでも

いつでも、どこでも、誰にでも着られるカジュアルウエアを提供する。このユニクロのコンセプトは、すでに1号店のオープンのおきから貫かれていました。1984年6月2日、広島
の繁華街の一角に生まれたユニクロの開店時間は朝6時(!)。通学や通勤の前に買いもの
ができるようにと考へてのことでした。また、本屋さんやレコードショップに行くのと同じよ
うに気軽な気持ちで立ち寄れるよう、店内も倉庫をイメージさせるつくりになりました。続い
て郊外にオープンした2号店は、年齢を問わず男性も女
性も集まるカジュアルウエアショップとして人気を集め、
その後のユニクロの成長につながっていきます。

1984

expansion

ニュースになったユニクロ

スタートした当初のユニクロは、オリジナルアイテムだけをそろえたお店ではありませんでした。しかし本当に良質なカジュアルウエアを、驚くほどのリーズナブルな価格で提供するためには、商品企画から素材の開発・調達、デザイン、生産、物流、販売までを自分たちの手で一貫しておこなうことが必要だと考えて、その体制を整えてきました。こうした取り組みが大きな成果となってあらわれたのが、1998年にはじまった爆発的なフリースブームです。一部の人だけに知られていたフリースという新素材を、誰もが手にできるようにしたことで生まれたこのブームをつうじて、ユニクロはお客さまの期

1998

待を超える潜在ニーズを発掘し、新たな需要を創造する手ごたえを感じました。そしてこの後、カシミヤやドライなどのヒットにもむすびつけていきます。

ユニクロはなぜ ジーンズを2900円で 売ることができるのか

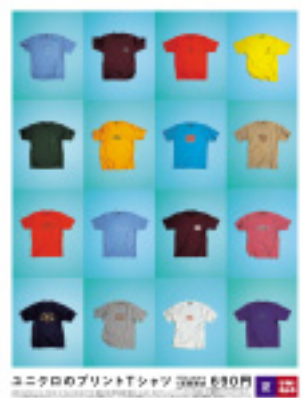
ユニクロでは、製品を自社で企画開発し、自社で生産管理し、自社で流通から販売までを行っています。私たちは、このシステムに改良を重ね、よりシンプルにして様々なコストをおさえることで、市場価格を極限まで下げています。そしてその過程で品質を犠牲にすることは、絶対にありません。私たちは、あらゆる人が着ることが出来る「カジュアル」を追求しています。「カジュアル」は、年齢も性別も問いません。国籍や職業や学歴など、人間を区別してきたあらゆるものを抛れ、みんなの服です。服はシンプルでいい。スタイルは、着る人自身がもってほしいと思います。ユニクロは、現在全国に348店舗、いつまでも欲しいものがある「コンビニエンス」をめざしています。お近くの店はフリーダイヤル0120-09-0296でお問い合わせ下さい。私たちはこの7月、年間販売売上1000億円を達成しました。山口県山口県太宰府山から、世界一のカジュアルウェア企業になるという夢をもちました。まっとうになります。

ユニクロ、ゆかり、こけりあきし、ユニクロのシャツ、1900円。



ユニクロのフリース1900円
本日より、インターネットで全50色発売
www.uniqlo.com

フリースの質感が柔らかく、発色もいい。新しい色が、50色。インターネットのユニクロ、本日は最後です。



ユニクロのインターネット店が 新装開店いたしました

ユニクロのインターネット店が、本日より新しくリニューアルいたしました。インターネットで、いつでもどこでも、お好みの商品をお探しいただけます。また、インターネットで、お好みの商品をお探しいただけます。また、インターネットで、お好みの商品をお探しいただけます。

ユニクロのインターネット店が、本日より新しくリニューアルいたしました。インターネットで、いつでもどこでも、お好みの商品をお探しいただけます。また、インターネットで、お好みの商品をお探しいただけます。また、インターネットで、お好みの商品をお探しいただけます。

www.uniqlo.com







world

グローバル化への一歩

ファッションの世界には、もともと国境の壁はありません。だから私たちはユニクロを始めたときから海外を視野に入れ、いずれはグローバルな規模でビジネスを展開していくことになると考えていました。それが現実のものとなったのが2001年。この年の9月、ユニクロは初めて海を渡り、イギリスのロンドンに店舗をオープンさせました。さらに2002年9月には、中国の上海にも出店。ユニクロ事業の新たな挑戦が、世界のさまざまな地域で始まりました。その一方で2004年1月には米国生まれのコンテンポラリーブランド「Theory(セオリー)」をファーストリテイリンググループに迎え入れ、グループとしてのグローバル化を着実に進めています。

2001

2005

transformation

仕組みをすべて作り直し、より大きな成長を実現します

今年度はファーストリテイリングの「事業構造改革」元年です。再ベンチャー化を図り、真のグローバルカンパニーとしてグループ事業を拡大させます。「成長しなければ死んだも同然」。現状を肯定せず、どのような組織にしたら世界規模の競争で勝てるのか、どうしたら「世界一のカジュアルウエア企業グループ」になれるのか。それを真剣に考えぬき、会社の仕組みをすべて作り直していきます。



2005年「事業構造改革」

2005年8月期の業績は、残念ながら増収減益の結果にとどまりました。連結売上高については3,840億円と前年比12.9%の増収を確保したものの、営業利益は567億円で前年に比べ11.4%の減益でした。本来なら上昇トレンドに乗れたはずのものが、グループの核である国内ユニクロ事業における営業対策の不十分さにより、収益改善に至りませんでした。

2006年8月期は「事業構造改革」を進め、増収・増益の業績を達成させたいと考えています。グループの主力ビジネスであるユニクロ事業は過去の成功体験にとらわれず、再強化するとともにM&Aや事業提携による新規事業を創出し、グループ事業の拡大を図っていきます。



持株会社への移行

「事業構造改革」の取り組みとしてはまず、2005年11月にファーストリテイリングを持株会社体制に移行しました。この最大の目的は、経営の「監督機能」と「業務執行機能」を明確に分離し、グループとしてのガバナンスを強化すること、近年目立ち始めた大企業体質を全面的に否定し、取締役・執行役員・社員すべての仕事との向きあい方を根本から変え再ベンチャー化を図ること、そして世界中から良いビジネスと経営者を探してM&Aを推進し、事業をグローバルに展開し、成長スピードを加速させることです。

ファーストリテイリングという社名には、Fast(速い)とRetailing(小売り業)の2つの意味が込められています。もういちど仕組みを作り直して、スピード感を持った経営を取り戻し、これまで以上に大きな成長を遂げたいと考えています。

コーポレート・ガバナンスの強化

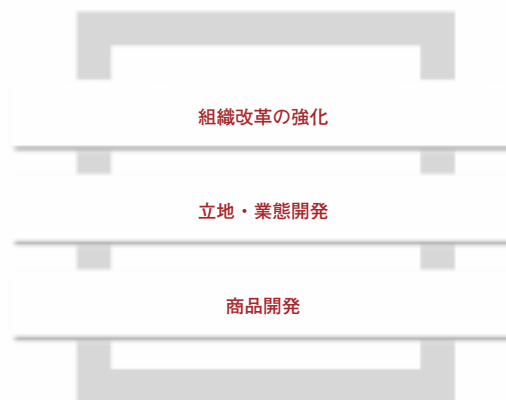
またコーポレート・ガバナンスの強化のため、委任型執行役員制度および社外取締役制度を導入しました。これにより経営の透明性を確保しながら、革新性のあるスピード経営を実現する考えです。今回我々が導入した委任型執行役員制度は、従業員がそのまま執行役員になるのではなく、一旦退職し、新たに「委任」という形で執行役員に就任するものです。これにより執行役員は職務に対する責任感を一層強くもち、かつ専門性とスピード感を生かしながら業務の執行にあたることができます。同時に社外取締役制度の導入をおこなっており、経営経験が豊富で、深い専門知識を有する外部の方による経営の牽制機能や監督機能を強化し、ガバナンス体制の拡充を図りました。



ユニクロ銀座店
(2005年10月オープン)

ユニクロ事業の強化

グループの核となるユニクロ事業については、3つの成長エンジンにより再強化・再成長を進める考えです。



まず組織改革としては、委任型執行役員制度の導入に加え、社員の人事・評価・報酬に関する制度も見直して仕事への取り組み姿勢を根本から変え、革新的な成果をあげる体制に変革していきます。

銀座店 新しいユニクロの旗艦店

2005年10月、銀座の中心である銀座4丁目交差点近くにユニクロ銀座店がオープンしました。1階から5階までをあわせて約500坪の売場面積をもつ大型店で、オープン以降、多くのお客様の注目を集めています。トレンドを意識したウィメンズ商品やアクセサリなどの新しいカテゴリーの商品、コーディネートを提案したレイアウト、フロア別に色を変えた商品陳列棚、サービスアテンダントによるお客様のご案内といった新しいサービス等々、若い女性からお年寄りまであらゆる年齢層のお客様に楽しんでいただける新しいユニクロの旗艦店です。

立地・業態開発の多様化

立地・業態開発については国内ユニクロの出店戦略を180度転換し、新たな成長を目指します。ユニクロはこれまで売場面積200坪を標準規模とした郊外のロードサイド店を中心に店舗網を拡大してきました。しかし、この標準店だけで事業を進めていったのでは「国内市場で1,000店舗、5,000億円」という飽和点に達することが見えてしまいました。このことが最近の国内ユニクロの成長の鈍化(良くいえば安定ともいえますが)を招いた原因であり、より大きな成長を遂げるためにはこのままではいけないと考え戦略転換を決意しました。

すでに、今まで我々が標準としてきた立地・規模・商品構成の固定概念をあらため、500~1,000坪の大型店や10~50坪の小型専門店など、新しい業態の開発に着手しています。また従来ほとんど出店してこなかった大型ショッピングセンターや百貨店といった、新しい立地の開発も積極的に進めています。

最近1年間の店舗開発では、2004年秋に初の大型店として心

斎橋筋店をオープン。その後、郊外のショッピングセンターやGMSのテナントとしてくずはモール店、イトーヨーカドー武蔵境店、LALAガーデンつくば店を出店しました。大型店の店舗数は2005年10月末現在で6店舗を数え、この業態にも確かな手ごたえを感じ始めています。こうした大型店を今後のユニクロ事業の成長エンジンのひとつに位置づけ、大量出店してチェーン展開できるフォーマットを確立し、全国で200店舗を出店できるようにしたいと考えています。

ユニクロの商品開発力の強化

商品開発では、10坪から1,000坪までのあらゆる売場面積の店舗に対応できる、充実したコレクションを作り上げたいと考えています。このために商品開発の組織もメンズ、ウィメンズ、キッズ、グッズ、インナーの5つの事業部制にしました。

また、東京、ニューヨークのR&Dセンターを中心に多様な人材を起用して、商品開発のレベルをこれまで以上に高めていきます。R&Dセンターは単にデザインのための拠点にとどまらず、世界の



BODY by UNIQLOモザイク銀座阪急店
(2005年9月オープン)

BODY by UNIQLO

2005年秋にウィメンズインナー専門店「BODY by UNIQLO」を3店舗出店しました。売場面積は20~30坪と従来のユニクロに比べて非常に小さいものの、都心の百貨店など好立地に出店しています。コーディネート商品やトレンドを反映したデザイン性の高い商品が充実しており、店員は女性だけといった専門店らしさを出しています。また店内の内装にピンクの壁や大理石の床を使うなど、女性らしさを表現する試みも行っています。



ユニクロキッズ丸井錦糸町店
(2005年10月オープン)

ユニクロキッズ

2005年10月にキッズ・ベビー専門店「ユニクロキッズ」を2店舗オープンしました。売場面積は約40坪。都心の百貨店やショッピングセンターへの出店です。店舗のコンセプトは「パズル」で、組み合わせによって着こなしを自由に楽しんでもらいたいという想いを込めました。専門店オリジナル商品の構成比が3割を占め、通常のユニクロ店に比べてラインアップも豊富です

トレンドやニーズ、ライフスタイル、素材や機能といった最先端の情報をダイレクトに収集して、これらを独自に分析・編集する役割も担っていきます。そしてR&Dセンターで作られた「コンセプト」をもとに、ユニクロならではの商品を送り出したいと考えています。コンセプトとは「お客様にとっての買いたい理由」です。ユニクロはそれを発見して商品に具現化します。そして、それをただ販売するだけでなく、商品情報や商品イメージも同時に発信していきます。

第1世代のSPA（製造小売業）は製販一体で単品を大量販売することで、第2世代のSPAはファッションとトレンドを売ることによって急成長を遂げました。そして今、ユニクロは誰もが到達していない第3世代のSPAを目指します。世界中から集めた高水準の情報を独自の視点で作られた「コンセプト」をもとに、最高品質の商品を製造・販売し、情報発信する。SPAを超えた「情報発信製造小売業」へと次のユニクロは向かいます。

2010年グループ売上高1兆円をめざして

「成長しなければ死んでも同然」。ファーストリテイリングのビジョンは「2010年にグループ売上高1兆円、経常利益1,500億円を達成し、世界一のカジュアルウエア企業グループになる」ことです。2005年3月には国内で靴の販売店チェーンを運営するワンゾーンを100%子会社に、2005年5月には「コントワー・デ・コトニエ」ブランドを展開するフランスのネルソン フィナンス社の経営権を取得しました。今後とも積極的なM&Aにより、グループの成長を加速させる考えです。そしてグループの高い収益性を維持しつつ、ユニ

クロ事業との相乗効果が期待できる分野に的を絞ったM&A戦略を進めていきます。

2005年8月期の1株当たり配当金は130円、連結配当性向は39.0%としました。当期利益は配当金、内部留保、投資に3分の1ずつ配分することを基本方針としております。成長と収益性のバランスを維持しながら、ファーストリテイリンググループは次の成長ステージへと進化を続けます。

2005年11月

代表取締役会長兼社長 柳井 正



グループ紹介

our group

ファーストリテイリング グループ

持株会社であるファーストリテイリングのもと、個性と可能性にあふれた企業群が競い、相乗効果を発揮することで高収益・高成長なグループを目指します。

株式会社
ファーストリテイリング



株式会社ユニクロ
UNIQLO(U.K.)LTD. [英国]
迅銷(江蘇)服飾有限公司 [中国]
UNIQLO USA, Inc. [米国]
FRL Korea Co., Ltd. [韓国]
UNIQLO HONG KONG, LIMITED [香港]

UNIQLO



NELSON FINANCES S.A.S. [仏国]
(事業会社：Créations Nelson S.A.)
コントワー・デ・コトニエ ジャパン株式会社

COMPTOIR
DES COTONNIERS



株式会社ワンゾーン

FOOT PARK

ASPESI

アスベジ・ジャパン株式会社

ASPESI

national standard

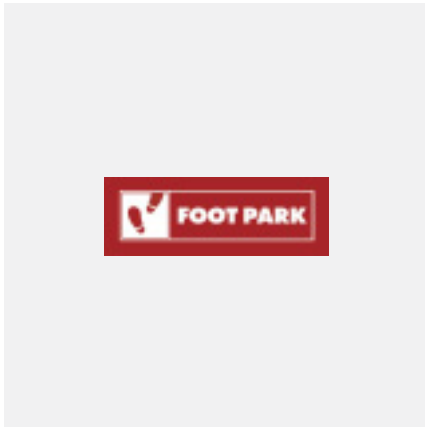
株式会社ナショナルスタンダード

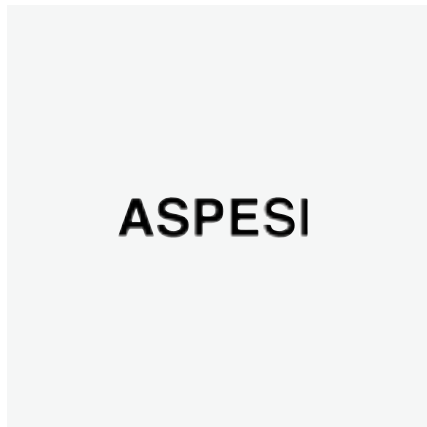
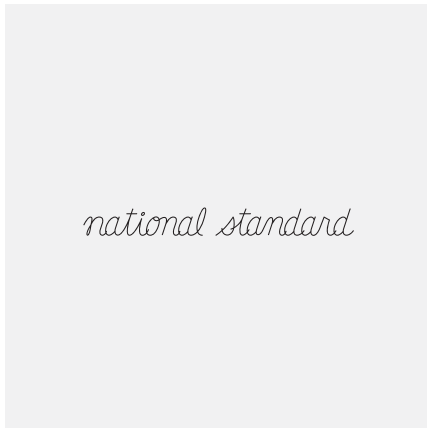
national standard

LTH

株式会社リンク・セオリー・ホールディングス
(東証マザーズ上場
[持分法適用関連会社])

Theory





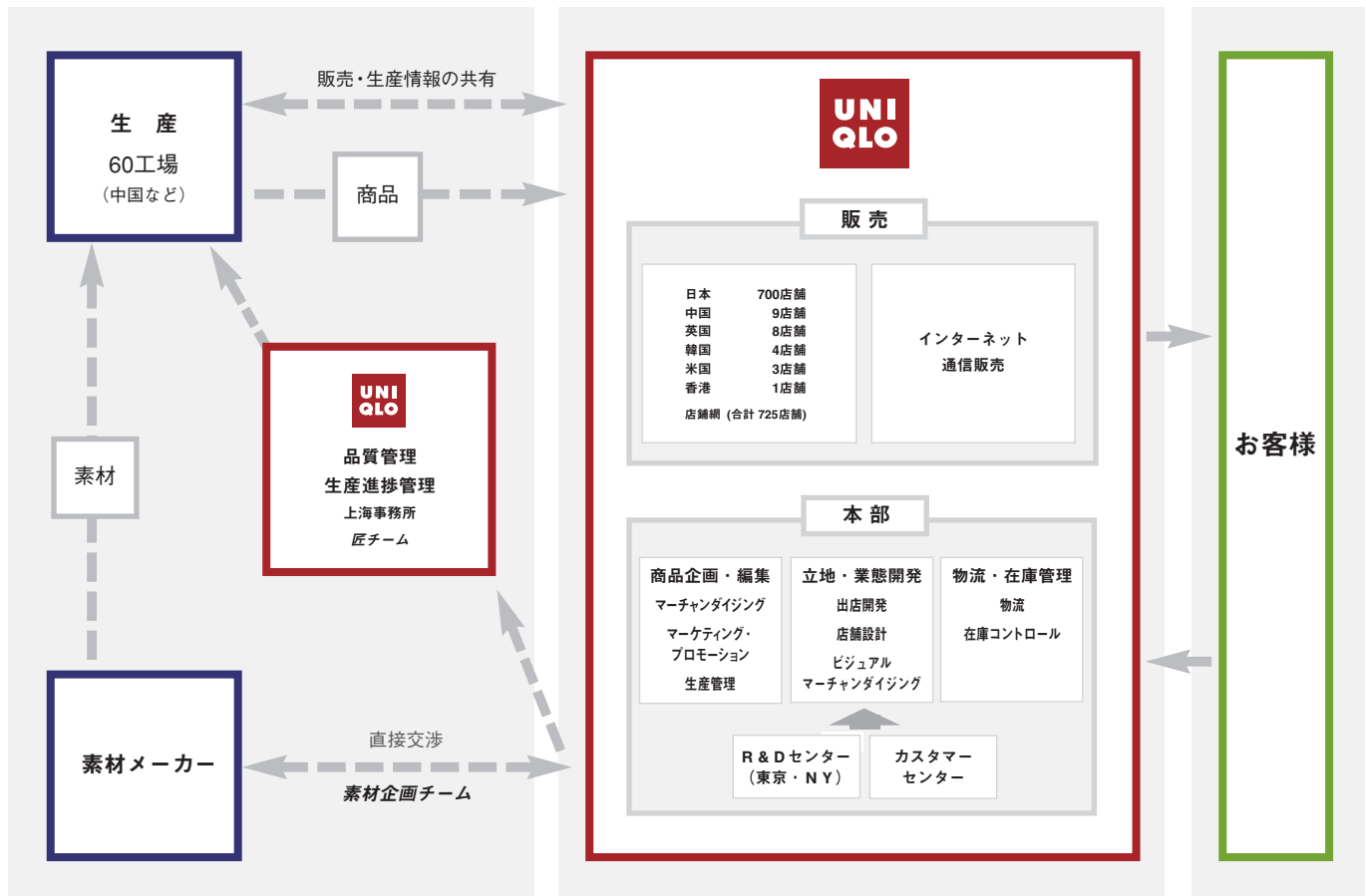


ユニクロ事業について

business model

高品質・低価格のカジュアルウェアを継続的に提供する

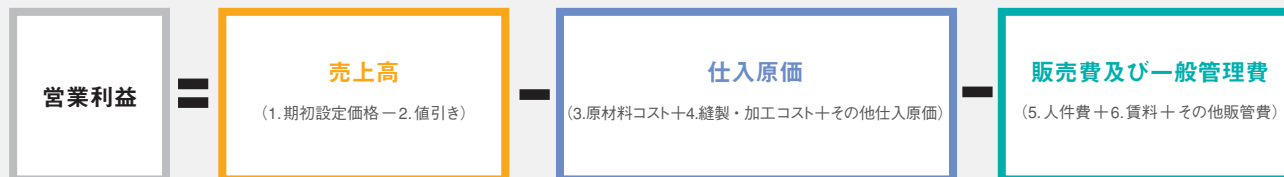
いつでも、どこでも、誰にでも着られるファッション性のある高品質なベーシックカジュアルをリーズナブルな価格で継続的に提供する。これが、ユニクロのミッション&ビジョンです。この実現のために、中国を中心とする生産拠点と、世界70カ所以上にあるユニクロの店舗を一体化・連動させる仕組みこそが、ユニクロのビジネスモデルの原形です。



(2005年11月末日現在)

ユニクロの高収益を実現するビジネスモデル

- ・ローコスト経営に徹し、最短、最安で生産と販売を直結させています。自社ですべての企画、生産、品質管理、流通、販売、販促を行っています。
- ・原材料・在庫リスクを自ら100%取っています。「100%リスクを取るから競合他社と差別化ができる、リスクが利益を生む」という考えに基づいています。



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すること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700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10万点という規模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店あたり枚数にすると10枚以下にしかありません。

また、こうした規模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・加工コスト

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向上や歩留率の改善を図っています。

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65%が郊外ロードサイド店であるため、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。

UNI
QLO

products

本当に良いカジュアルを、
いつでも、どこでも、誰にでも。

ユニクロは、カジュアルファッションを楽しむための垣根を、どんどんなくしてきました。「こんなものが欲しかった」という新鮮な驚きを、次々と形にしてきました。本当に良いカジュアルウェアを、いつでも、どこでも、誰にでも買えるようにする。そのために、世界中から最高の情報と素材を集め、革新的な取り組みを続ける。それがユニクロのものづくりです。



スポーツを科学したウェア『BODY TECH』

ユニクロは、2005年夏、慶應義塾大学と共同で、体の運動機能を科学的に検証して開発した『BODY TECH(ボディテック)』を発売し、初めてスポーツウェア市場に参入しました。「スポーツを科学したウェア」をキーワードに、デリーからスポーツ、アマチュアからプロまで、シーンや人を選ばずに着ていただける新しい戦略商品です。

「美脚」×「美尻」に見せる『スタイルアップパンツ』

「美脚×美尻」をコンセプトに、あらゆる方向からシルエットやパターンを見直した『スタイルアップパンツ』を2005年秋に発売しました。通勤にもカジュアルにも着こなせる「細みえコーディネート」が特長です。

加工にこだわった『デニムプラス』

ユニクロでは1年間に約900万本のジーンズ(2004年実績)を販売しています。2005年はいままでの定番にはなかったダメージデニムやペイント加工のデニムなど、加工にこだわった新しいウィメンズデニム『デニムプラス』の展開も始めました。

Do you know?

高級素材のカシミアを使ったセーター

2003年秋から高級素材のカシミアを使ったセーターの販売を開始し、カシミアはユニクロの定番商品となりました。ユニクロではカシミアのセーターを4,990円～9,990円という魅力的な価格で販売。さらに2005年にはファインゲージのカシミアカーディガン、雑誌とのコラボレーションによるカシミアセーターなどを展開し、カシミアを着こなす楽しさを広げています。



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。

ユニクロの商品は、お客様の声や世界中の市場トレンドなどあらゆる情報を集め、東京とニューヨークを中心とするR&Dセンターでデザイン・編集したものを、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では、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、世界最高レベルの製造品質を実現しています。さらに素材企画チームを通して世界の手素材メーカーと密接な関係を作り、新たな素材開発にも積極的に取り組んでいます。



ユニクロの商品の90%は中国生産です。

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。ユニクロの上海事務所メンバーが週1回の割合で実際に工場を訪れて品質管理を実施することにより、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が維持できています。



技術者集団「匠チーム」が高品質を支えています。

テキスタイルの達人とも呼べる「匠チーム」のメンバーは14人。彼らは上海オフィスに常駐し、紡績、染色、編み立て、縫製、工場管理など、日本の繊維産業が培ってきた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、こうした強力なバックアップ体制により実現しています。



世界中から最高の素材を調達しています。

ユニクロのカシミヤセーターは4,990円～9,990円。貴重なカシミヤを原料にしながら、今までなかったような価格を実現できるのは、世界中から直接素材を調達する仕組みがあるからです。ユニクロの素材企画チームは世界中を飛び回り、各国の有力メーカーと直接交渉して最高の素材調達をおこなっています。



Do you know?

世界の情報を収集するR&Dセンター

ユニクロでは、東京に加えニューヨークにもR&Dセンターを開設しました。現在、クリエイティブディレクターやデザイナー、パタンナーなど東京・ニューヨーク合わせて100名体制で運営しており、さらに1年後までには人員を倍増させる計画です。このR&Dセンターが中心となって、世界中から集めた情報を独自の視点で編集した「コンセプト」により、ユニクロの強みでもあるベーシック商品はより洗練されたものに、またウィメンズ商品にはよりトレンドを反映していきます。

UNI
QLO

stores

唯一、お客様とじかに接することのできる場所。
だからユニクロは、お店を大切に考えます。

全国で700店を超える規模にまで成長したユニクロの店舗網は、ロードサイド店やショッピングセンター内の店舗が中心です。いずれも家族でお買い物を楽しんでいただけるような、生活に密着したお店です。また2004年秋からは500坪規模の大型店、2005年秋からはウィメンズインナー専門店やキッズ・ベビー専門店などの展開もはじめました。今後さらに、あらゆる立地、あらゆるお客様のニーズに対応できる幅広い業態の開発をおこなっていきます。



お客様はファミリーが中心です。

ユニクロの標準的な店舗では、メンズ、ウィメンズ、キッズ、ベビーと幅広い品揃えで、ファミリーをはじめ、あらゆる年齢・性別のお客様にご来店いただいています。とくに郊外のロードサイド店では、週末にはマイカーで訪れたファミリー客も多く、ユニクロの顧客層の広がりがよくあらわれています。



女性のお客様の比率が上昇しています。

ユニクロは30代を中心とする幅広い年齢層の女性から支持されており、2005年8月期はインナーを含むウィメンズ関連商品の売上構成比は約40%弱となりました。ベーシックな商品だけでなく、ファッショントレンドを反映した商品の構成比率を拡大することで、今後さらに女性のお客様の支持を高めていきたいと考えています。



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揃えること」を目標にしています。

Do you know?

店舗の65%はロードサイド店です。

ユニクロの標準的な店舗フォーマットは、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備えたものです。ここ1~2年の新規出店では大型ショッピングセンター内の店舗の割合が高くなっていますが、今も全店舗の65%をロードサイド店が占めています。このうち150坪規模の小型店についてはスクラップ&ビルドを積極的に進めています。



people

フェアに評価し、向上心を尊重する。
そうして人材を生かしています。

ユニクロでは年齢、性別、国籍などの差別が一切なく、その人自身がつ能力と、成し遂げた仕事をフェアに評価。店長、スーパーバイザー、マーチャンダイザー、本部社員のひとりひとりが「独立自尊の商売人」であり、プロフェッショナルとして機能する組織を目指しています。お客様への最高の商品・サービスを実現するのは、あくまでも「人」です。私たちは人材の育成がとても重要だと考えています。



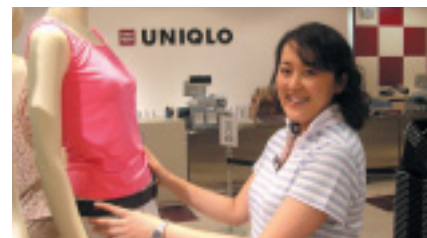
社員フランチャイズ制度を導入しています。

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作りFC店を展開できる制度で、2002年10月にスタートしました。現在8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」を目指す店長にとって、社員FCはキャリアプランの大きな目標として位置づけられています。



スーパースター店長、スター店長に権限を委譲。

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やスター店長は、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。現在ユニクロでは、約40人のスーパースター店長、スター店長が育っています。



女性店長も活躍しています。

ユニクロでは女性社員の活用にも積極的です。700店舗の中で約120名の女性店長が活躍しています。2004年5月には「女性店長プロジェクト」を発足、女性が働きやすい職場環境の構築や女性のキャリアプランのほか、さまざまな支援制度の設計に向けて取り組みを進めています。

development

outside of Japan

国籍、人種、地域にとらわれない服。 世界中の人にユニクロの服を着ていただきたい。

ファーストリテイリングは2005年秋から、ユニクロの海外店舗網拡大にもより本格的に取り組んでいます。すでに出店している英国・中国に続き、2005年秋には韓国・米国・香港にも初進出しました。また英国ではリージェントストリート店を増床・リニューアルして、ロンドンにおける旗艦店としました。2010年には海外ユニクロの売上高1,000億円を目指しています。



韓国

2004年12月に韓国・ロッテショッピング社との合併事業として設立したエファールエルコリアは、2005年9月にロッテ百貨店、ロッテマートに計3店舗を同時オープンしました。ロッテショッピング社は韓国最大規模の流通企業であり、同社をパートナーとすることで、安定的かつ確実なマーケットシェアの確保を目指します。



米国

ユニクロのアメリカ初進出は2005年9月。ニュージャージー州のショッピングモール内に3店舗を出店しました。カジュアルウエアの本場であり、競争の激しい市場への挑戦です。まずは最小規模の店舗数から事業を開始し、経験を積み重ねていきます。



英国

2001年9月にユニクロ初の海外出店としてスタートしてから丸4年。地元での知名度も高まり、スクラップ&ビルドを重ねながら徐々に店舗数を増やしています。2005年11月末現在で計8店舗が営業をおこなっています。

M&A戦略

M&A strategy

世界中で良いコンセプトを持ったビジネスと優秀な経営者を探し、グローバルにビジネスを展開する。

「2010年にグループ売上高1兆円、経常利益1500億円」を目指すファーストリテイリングにとって、M&A戦略は最重要課題のひとつです。

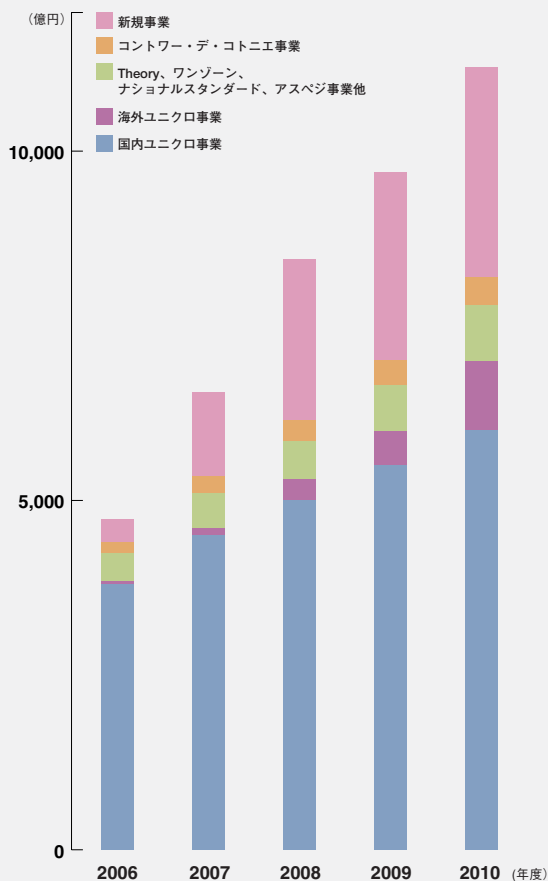
日本におけるアパレル関連の市場規模は10兆円といわれていますが、ファーストリテイリングの売上高約3,800億円はその約4%に過ぎません。日本市場の10倍に達する世界市場でのシェアとなると、わずか0.4%です。言い換えれば残りの99.6%がファーストリテイリンググループにとって未開であり、この未開拓市場を開発するために、良いコンセプトを持ったビジネスと、多くの優秀な経営者が必要です。そして、それを獲得するためにはM&A戦略が必要だと考えています。

ファーストリテイリンググループへ参加する企業にとっても、中国における生産拠点、世界中からの素材調達、店舗運営ノウハウ、在庫コントロール、物流、システムなどファーストリテイリングがユニクロ事業で構築した事業プラットフォームや、資金調達における信用力によって、競争力と成長力が大幅に強化されるというメリットが想定できます。

M&Aの対象企業としては、ファッション関連企業で、グローバルに展開が可能であり、将来的に1,000億円以上の売上と10%以上の売上高経常利益率を確保できる企業です。

ファーストリテイリングは今後数年間で、3,000~4,000億円の投資をおこなってM&Aを積極的に進め、優秀な経営者と共にグローバル展開を図ることにより高成長を実現したいと考えています。

2010年ファーストリテイリンググループ売上高イメージ



注：グラフは、2010年ファーストリテイリンググループ売上高1兆円構想において、当社がイメージする数値的ステップです。実際の当社連結業績予想とは相違いたします。

コントワー・デ・コトニエはフランスで人気が高いウイメンズアパレルブランド。日本市場でも2006年春から展開の予定です。

コントワー・デ・コトニエは、心と心のつながり、気さくな感じや親密さを大切にしているコレクションブランドです。ちょうど、母と娘の間柄で感じるような、そんな気持ちが込められています。

それは1995年にフランスで小さなお店から始まりました。ベーシックなスタイルにオリジナルテイストを加味した100%バリ発のデザイン、ナチュラルな素材、程よいトレンド感から、「日常的に着られるクリエイティブコレクション」として多くのフランスの女性たちから支持され、フランスコレクションブランドを語る上で欠くことのできないブランドとなっています。



コントワー・デ・コトニエ COMPTOIR DES COTONNIERS

ネルソン フィナンス社 (事業会社：クリエイション ネルソン社)
NELSON FINANCES S.A.S. (Operating Company: Créations Nelson S.A.)
<http://www.comptoirdescotonniers.com>

2005年5月、ファーストリテイリングはコントワー・デ・コトニエブランドを展開するネルソン フィナンス社の経営権を取得しました。コントワー・デ・コトニエは、自社のデザイナーによる企画商品を主にヨーロッパで製造・販売しています。店舗数はフランスを中心に205店舗(2005年10月末現在)、今期の年商予想は約120億円で、高利益率の経営を実現しています。コントワー・デ・コトニエの店舗(売場面積約60m²)は、路面店やギャラリーラファイエットやブランタンなどの高級百貨店で展開しており、現在フランスを中心に、スペイン、ベルギー、ドイツに出店しています。今後は英国、スイスをはじめとするヨーロッパ各国へ店舗網を拡大する計画です。

毎シーズンごとに、フランス全土の1万人もの候補者の中から選ばれた、実際のお客様による「母と娘」をモデルとしたファッションショーは話題をよんでいます。

コントワー・デ・コトニエ ジャパン株式会社
COMPTOIR DES COTONNIERS JAPAN CO., LTD.

2005年9月に設立。日本市場においてコントワー・デ・コトニエの出店を2006年春からスタートさせる計画です。フランスで培われた高効率のオペレーションを、日本の子会社にも導入していきたいと考えています。当初は首都圏の百貨店から出店を開始し、順次全国展開する予定です。



ユニクロビジネスで培ってきた小売り業のノウハウを生かすことで、2006年8月期の黒字化を目指しています。

フットパークのコンセプトは「自由で快適なファミリーライフをシューズファッションとして提案する」こと。そして生活シーンと時代にマッチした商品群を、リーズナブルな価格で提供しています。店内は活気とアットホームな雰囲気、ファミリー層のお客様が気軽にゆったりとお買い物を楽しめるよう空間を演出しています。

FOOT PARK (フットパーク)

株式会社ワンゾーン
(ONEZONE CORPORATION)

<http://www.onezone.jp>

2005年3月、ファーストリテイリングは(株)ワンゾーンを100%子会社化し、靴の小売業に参入しました。ワンゾーンは全国に328店舗(店舗名「フットパーク」「ササン」など)。2005年10月末現在を展開し、国内第4位(2006年度の年商予想250億円)に位置する靴の小売店チェーン企業です。

2005年8月期のワンゾーンの業績は、在庫処分の影響で赤字となりましたが、ファーストリテイリングがユニクロビジネスで培ってきた商品開発・店舗運営・在庫コントロールなど、小売り業における基本業務のノウハウを移植することで業績改善を図っていく計画です。2006年8月期については在庫処分の一巡、商品仕入れのコストダウン、店舗オペレーションの効率化、店舗改装効果などにより増収・黒字化を目指しています。

なおワンゾーン(ONEZONE CORPORATION)という社名には、ひとり(ONE)ひとり(ONE)が力を結集させて、頂点(ZENITH)を目指すという決意を込めています。



Theory (セオリー)

株式会社リンク・セオリー・ホールディングス
(LINK THEORY HOLDINGS CO.,LTD.)
持分法適用関連会社
<http://www.link-theory.com>

リンク・セオリー・ホールディングスは2005年6月、東証マザーズに上場を果たしました。

Theoryは快適かつモダンで、セクシーなデイリーウエアを求めるコンテンツポラリーな女性のニーズを実現させるため、1997年にニューヨークで生まれたマーチャンダイジング・ブランドです。その着心地の良さ、シンプルでさりげなくトレンドを取り入れたNEW BASICなシルエットは、都会的で洗練されたセンスを持つ女性から支持を集めています。最高級のストレッチ素材を使用し、抜群のフィット感を持つパンツやセクシーなシャツはTheoryのトレードマークとして知られています。



Theory青山本店

ファーストリテイリングは2004年1月、日米でTheoryブランドを展開する(株)リンク・セオリー・ホールディングスに資本参加しました。Theoryブランドは1997年にニューヨークで創設され、1998年に日本に初上陸。キャリア女性の高い支持を背景に、日米の市場で高い成長を達成しています。

リンク・セオリー・ホールディングスは2005年6月に東証マザーズに上場し、財務体質の強化も進めました。2005年8月期の連結売上高は356億円(前年比42.1%増)、経常利益46億円(前年比103.5%増)と順調に業績を伸ばしています。

国内市場ではTheoryブランドとともに、TheoryのサイズエクステンションであるTheory luxeの出店も積極的に行うことで安定的な成長を維持しつつ、2005年10月にはドイツの有カブランド「Rosner(ロースナー)」を有するシュライハーホールディング社の買収を発表、欧州市場への足がかりを作りました。今後は日本・米国だけでなく、欧州市場へも展開し、グローバルブランドとしてさらなる成長を目指します。

ファーストリテイリングが考える企業の社会的責任

会社の所有者は株主であると同時に、企業は社会の公器でもあります。ファーストリテイリングは、お客様、お取引先様、働く仲間、地域の皆様、NPO、そして社会全体といった多くのステークホルダーの利益と調和を取らなければ、持続可能な成長はないと考えています。

幅広いステークホルダーの利益と調和を取るためには、内部統制を持った企業統治(コーポレート・ガバナンス)の確立や、遵法精神および誠実な仕事の仕方の全社的な浸透、公正な取引、環境への配慮、従業員ひとりひとりが生き甲斐を持って働ける職場づくり、地域や社会への貢献など、様々な課題への取り組みが必要です。

その中からここで、ファーストリテイリンググループが現在おこなっている活動のいくつかをご紹介します。

ユニクロの社会貢献

ユニクロの社会貢献活動の理念は「できることから、はじめていく」ということ。

私たちはビジネスに一生懸命取り組むと同時に、お客さまや社会に信頼され、愛される企業であることを目指しています。



写真提供：日本赤十字社

緊急災害支援活動

2004年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44,000点の商品を寄贈させていただきました。また、2004年12月に発生したスマトラ沖地震の被害では、日本赤十字社を通じて寄附金による支援をおこないました。私たちは今後も緊急災害支援活動に対して迅速に対応するとともに、「できることから、はじめていく」の理念で支援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支援

ユニクロは知的発達障害のある方々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、支援をしています。2005年2月～3月に長野で開催された「スペシャルオリンピックス冬季世界大会」では、日本選手団公式ユニフォーム160着と大会ボランティアユニフォーム17,800着を寄贈いたしました。また同大会ではユニクロ社員数十名が、ボランティアとして大会運営をサポートしました。

コーポレート・ガバナンス

ファーストリテイリングは、これまでの経営の監督と執行が一体となっていた経営体制から一歩前進して持株会社体制に移行し、また、委任型執行役員制度を導入しました。これにより、経営の監督機能を取締役会が担い、経営の業務執行機能を委任型執行役員が担う体制にし、経営の監督と執行機能の分離を図りました。また、社外取締役を導入し、経営への監視、牽制機能を強化しました。

こうした経営体制の変革により、事業管理の高度化や、責任の明確化、透明性のある経営体制を構築していきたいと考えています。今後も引き続き、コーポレート・ガバナンスの強化を推進する経営改革を進めていきます。

コンプライアンス

ファーストリテイリングは、グループのコンプライアンス機能強化に向けて2004年、全従業員が守るべき行動基準「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」を策定し、「コード・オブ・コンダクト委員会」を設置しました。

ユニクロでは、役員・従業員・アルバイト全員がコード・オブ・コンダクトを理解した上で誓約書にサインし、さらにコード・オブ・コンダクトの研修や、ホットラインの設置など、行動基準に抵触するような言動を未然に防ぐ努力も行っています。

コード・オブ・コンダクトは、ユニクロだけではなく、順次グループ会社にも導入していきます。

お取引先様との関係強化

ファーストリテイリングは、お取引先様の信頼と協力があってこそ企業として成長できると考えています。

ユニクロでは、優越的地位の濫用防止と、お取引先様との健全な取引関係の構築を目的として、2004年に「企業取引倫理委員会」を設置しました。同委員会では社外監査役を委員長としています。また、主要なお取引先様に対し、商慣習・接待の強要・発注変更の有無などについて定期的なアンケートを実施し、その結果に応じて取引関係の調査・モニタリングをしております。さらに同委員会ではこの調査・モニタリングの結果について協議し、指導・助言をおこなっています。

働く仲間たち

ユニクロでは障害者の雇用を積極的に進めており、2005年3月末の障害者雇用比率は7.66% (630人)となりました。これは法定雇用率1.8%を大幅に超える水準で、店舗スタッフの助けあい意識や、チームワークの向上にもつながっています。ユニクロでは全店舗で最低1人以上の障害者の方を受け入れることを目指しています。

また女性活用にも前向きに取り組み、2004年5月には「女性店長プロジェクト」を発足し、女性店長をサポートする体制を整えました。このほか2004年12月の「女性キャリア推進室」設置や「国際女性ビジネス会議」メインスポンサーなど女性が働きやすい職場環境の実現に向け行動しています。



フリースリサイクル

商品の企画・生産・物流・販売までを一貫して手がけるユニクロでは、不要となった商品の再生も重要な課題だと考え、2001年8月より自社で販売したフリース製品の回収・リサイクルを開始しました。お客様のご協力により、2005年11月末時点で累計288,380点のフリースを店頭で回収し、電気エネルギーとして再資源化しています。今後ともフリースリサイクルを通じ、環境負荷を削減していければと考えています。



瀬戸内オリーブ基金

有害産業廃棄物の不法投棄で失われた、瀬戸内海の豊島(てしま)の緑を取り戻すため、オリーブを中心に100万本の木を植えることを目標に設立された基金です。ユニクロでは2001年より支援を開始し、全店に募金箱を設置してお客様から寄附を募るとともに、マッチングによる寄付を行っています。2005年11月末時点で43,915本の木が植樹されており、豊島が美しい故郷として子孫に残るよう、私たちはこれからも活動を続けていきます。

沿革 Corporate history

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

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

1984. 6

ユニクロ第1号店(ユニクロ袋町店、1991年閉店)を広島県広島市に出店

UNIQUE CLOTHING WAREHOUSE



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)を山口県下関市に出店、その後のユニクロ店舗の原形となる



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

1994. 7

広島証券取引所に株式を上場

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. 2

本社新社屋(山口県山口市)を建設し移転



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(東京都渋谷区)を出店



1999. 2

東京証券取引所市場第一部銘柄に指定

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

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、東京本部を開設(東京都渋谷区、2003年東京都大田区へ移転)

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

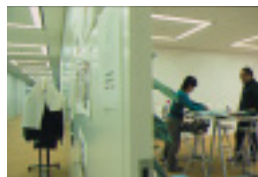
2001. 9

ユニクロ海外進出の第一歩として、英国ロンドンに4店舗を出店



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(当時)を開設



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

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)

2003. 10

ユニクロのカシミアキャンペーンが注目を浴びる



2004. 1

コンテンツポラリブランド「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・セオリー・ホールディングス)へ出資



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

ユニクロ初500坪超の大型店、ユニクロ心斎橋筋店(大阪府大阪市)を出店



2004. 12

R&D強化を目的とし、米国ニューヨーク州にデザイン子会社UNIQLO Design Studio, New York, Inc.を設立

2005. 3

靴小売チェーンを展開する(株)ワンゾー(店舗名「フットパーク」等)を子会社化

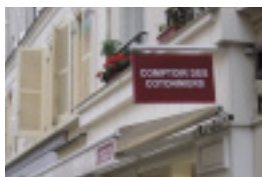


2005. 5

欧州中心に「COMPTOIR DES COTONNIERS(コントワー・デ・コトニエ)」ブランドを展開するネルソンフィナンス社の経営権を取得

2005. 9

コントワー・デ・コトニエ ジャパン(株)を設立、2006年春から日本市場での出店準備を開始



2005. 9

イタリア「ASPESI(アスベジ)」ブランドの日本での販売子会社であるアスベジ・ジャパン(株)を子会社化

2005. 9

ソウルに韓国初の店舗を出店

2005. 9

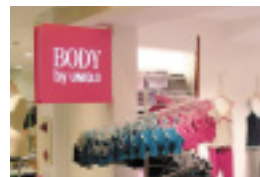
ニュージャージー州に米国初の店舗を出店

2005. 9

香港初の店舗を「尖沙咀(チムサアチユイ)」に出店

2005. 9

ウイメンズインナー専門店「BODY by UNIQLO(ボディ・バイ・ユニクロ)」を銀座(東京都中央区)に出店



2005. 10

ユニクロの旗艦店となるユニクロ銀座店(東京都中央区)を出店



2005. 10

キッズ・ベビー専門店「ユニクロキッズ」を出店

2005. 11

ユニクロ事業の再強化、新規事業の拡大を目的とし、持株会社体制へ移行

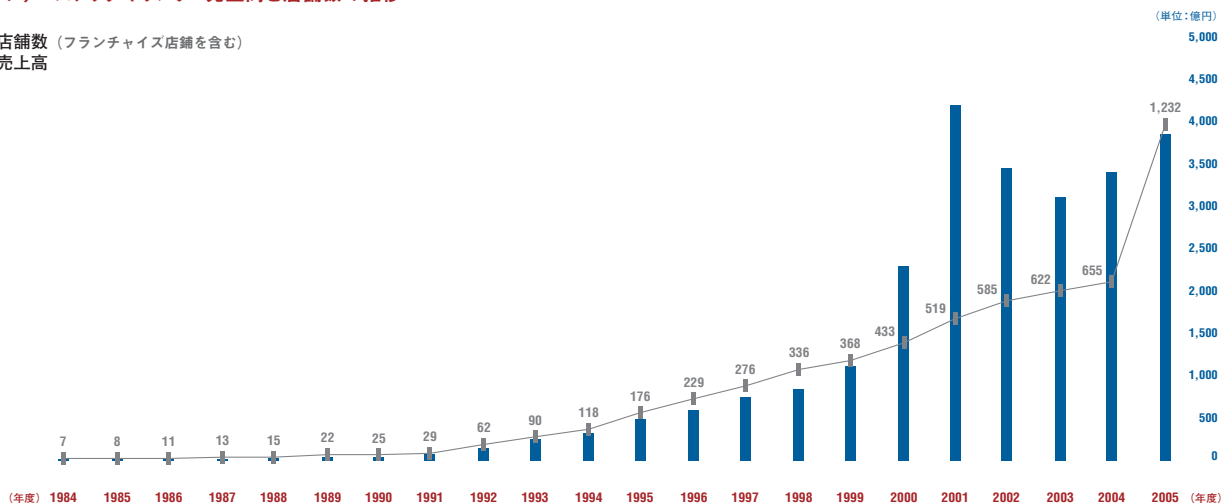
2005. 12

フランスの代表的なランジェリーブランド「PRINCESSE tam.tam(プリンセス タム・タム)」を展開する、プティヴィクレ社の株式取得を発表



(株)ファーストリテイリング：売上高と店舗数の推移

■ 店舗数 (フランチャイズ店舗を含む)
■ 売上高



注：2005年度は、(株)ワンズーン、ネルソン フィナンス社が連結対象に加わったことにより店舗数が大幅に増加しています。

財務セクション

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)

	2005	2004	2003	2002	2001	2000
8月期：						
売上高	¥383,973	¥339,999	¥309,789	¥344,171	¥ 418,561	¥ 228,986
営業利益	56,692	63,954	41,308	50,418	102,081	60,628
当期純利益	33,884	31,365	20,933	27,851	59,192	34,514
株主資本当期純利益率(ROE、%)	19.7%	20.8%	15.9%	23.2%	65.3%	70.2%
1株当たりデータ(円)：						
当期純利益	¥ 331.99	¥ 304.92	¥ 203.05	¥ 269.54	¥1,119.28	¥1,303.35
株主資本	1,791.61	1,583.67	1,378.58	1,215.43	2,203.45	2,446.34
配当金：						
株式分割調整後	130.00	115.00	55.00	55.00	60.00	37.50
株式分割調整前	130.00	115.00	55.00	90.00	120.00	150.00
配当性向	39.0%	37.7%	27.1%	20.4%	10.7%	11.5%
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 15,398	¥ 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	△16,823	△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	△14,854	△8,677	△10,179	△20,431	△10,955	△3,766
減価償却費及びその他償却費	3,681	2,737	2,364	1,942	1,571	805
設備投資資金	11,649	11,220	11,633	11,020	13,474	6,218
8月31日現在：						
現金及び現金同等物	¥121,061	¥136,461	¥123,733	¥107,263	¥ 157,379	¥ 99,670
総資産額*	272,846	240,897	219,855	210,922	249,766	151,607
純資産額*	182,349	161,434	140,505	123,632	116,476	64,755
株主資本比率(%)	66.8%	67.0%	63.9%	58.6%	46.6%	42.7%
有利子負債	6,185	52	—	5,809	7,000	10,000
負債資本比率(%)	3.4%	0.0%	—	4.7%	6.0%	15.4%
その他のデータ：						
発行済株式総数	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	53,036,828	26,518,414
総店舗数	1,232	655	622	585	519	433
国内直営店舗数	[775]	[635]	[582]	[558]	[507]	[421]
海外直営店舗数	[157]	[9]	[26]	[15]	[—]	[—]
フランチャイズ店舗数	[300]	[11]	[14]	[12]	[12]	[12]
総売場面積(m ²)	437,196m²	363,901m ²	335,849m ²	305,504m ²	263,713m ²	186,801m ²
総社員数(パートタイマー・アルバイト除く)	2,668	1,782	1,776	1,853	1,598	1,265

*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。

経営成績と財政状態

店舗展開

2005年8月期末におけるファーストリテイリンググループの総店舗数は、国内ユニクロ事業679店舗、海外ユニクロ事業14店舗、ワンゾーン(店舗名「フットパーク」他)329店舗、ネルソン フィナンス(店舗名「コントワー・デ・コトニエ」)200店舗、ナショナルスタンダード(店舗名「ナショナルスタンダード」)10店舗の、合計1,232店舗(うち直営店932店舗)となりました。今期は、ワンゾーンおよびネルソン フィナンスの買収を進めた結果、グループにおける店舗数は前年期末(655店舗)に比べて大幅に増加しております。

まず、主力の国内ユニクロ事業につきましても、数年以内に国内1,000店舗体制を実現すべく積極的な店舗開発に取り組んでいますが、やみくもに出店を進めることなく、社内の厳正な基準を維持しております。出店ターゲットは、自社競争が少ない空白エリアと、現在、売場面積150坪程度の小型店で、今後、大型化に向けたスクラップ&ビルドが必要となるエリアです。なお、2005年8月期における直営店は、69店舗の出店に対して31店舗の閉店を実施しました。

店舗の比率では、全体の約65%を郊外ロードサイド店が占めており、主としてファミリー層を対象とした集客を目的に、毎週末に「週末限定プライス」などの目玉商品を掲載した新聞折込みチラシを配布しています。広告宣伝費(対売上高比5.3%、2005年8月期単体ベース)の大半を占めるのが、こうしたチラシとテレビCM費用です。

新規出店につきましては売場面積200~250坪の店舗を「標準店」としており、より多くの魅力ある商品を提供するため、従来の売場面積150坪程度の小型店を閉店し、「標準店」への置き換えを進めています。150坪タイプの店舗はまだ300店舗ほどあるため、今後も積極的にスクラップ&ビルドを進めていく方針です。

一方、2004年10月に売場面積500坪~1,000坪の大型店の1号店として、心斎橋筋店(大阪府)をオープンしました。その後、くずはモール店(大阪府)、イトーヨーカドー武蔵境店(東京都)、LALAガーデンつくば店(茨城県)、銀座店(東京都)、ミーナ天神店(福岡県)などを順次オープンし、これらの大型店は2005年10月末現在で6店舗に達しております。大型店では新たな商品

群、什器、売場レイアウト、およびビジュアルマーチャンダイジングなどにチャレンジしており、新規顧客層の開拓を進めております。

また、2005年9月からはウィメンズインナー専門店、キッズ・ベビー専門店といった小型専門店の展開も開始いたしました。小型専門店の売場面積は20~40坪で、都心立地を中心に開発を進めていく計画です。来期以降は、大型店、小型専門店といった新フォーマットの店舗の出店を加速化させることにより、国内ユニクロ事業の売場面積を拡大してまいります。

次に海外ユニクロ事業では、2005年8月期に新店の不調などにより赤字となった英国事業において、2005年10月に新たに2店舗の出店を行うなど黒字化に向けた施策を実施しております。2002年9月に上海に進出した中国

会社別店舗数

	2005			2004	2003
	期末	出店	退店	期末	期末
ユニクロ事業	693	80	33	646	621
国内ユニクロ事業:	679	74	32	637	595
直営店	664	69	31	626	581
FC	15	5	1	11	14
海外ユニクロ事業:	14	6	1	9	26
英国	6	3	0	3	21
中国	8	3	1	6	5
ワンゾーン	329	—	—	—	—
ネルソン フィナンス	200	—	—	—	—
ナショナルスタンダード	10	1	0	9	—
合計	1,232	81	33	655	621

国内ユニクロ事業 直営店出退店数

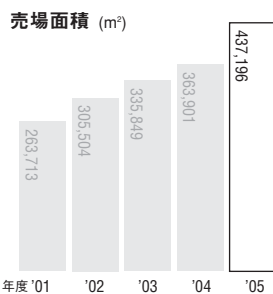
	2005	2004	2003	2002	2001
出店数	69	81	76	77	111
退店数	31	36	53	26	25
純増数	38	45	23	51	86
期末店舗数	664	626	581	558	507

事業は2005年8月期に初めて黒字化を達成し、2005年9月には北京にも2店舗出店しております。この他の海外展開としては、2005年秋に米国で3店舗、韓国でロッテショッピング社との合弁事業により4店舗、香港でも1店舗と、新エリアへの進出を果たしました。今後は各国ごとに採算性、成長性を見極めながら、積極的に出店を進めていく計画です。

ユニクロ事業以外では、2005年8月期から連結対象企業となったワンゾーンの期末店舗数が329店舗（うち直営店101店舗）、フランスを中心に店舗を展開するネルソン フィナンスが200店舗（うち直営店は143店舗）となっております。ネルソン フィナンスにつ

いては、フランス以外のヨーロッパ各国への出店も開始しており、今後も安定した新規出店が続く見通しで、2006年8月期の出店は38店舗を計画しております。

これらの結果、2005年8月期末のグループ総売場面積（直営店のみ）は43万7,196㎡と前期末比20.1%の増加となりました。



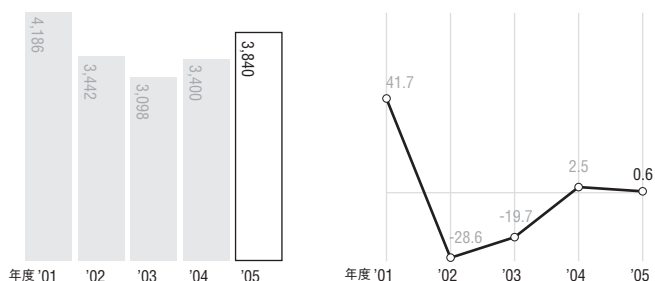
経営成績

売上高

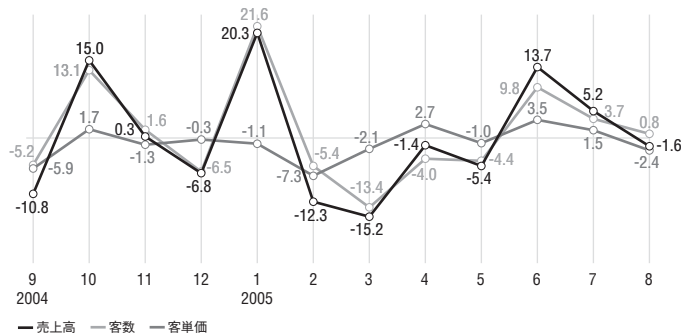
2005年8月期の売上高は3,840億円で、前期比12.9%増（同440億円増）となりました。連結売上高の95%を占める国内ユニクロ事業の売上高は3,653億円と、前期比8.8%増（同294億円増）の増収を達成することができました。ほぼ期初計画通りの新規出店が達成されたことで、期末直営店舗数は38店舗の純増となりましたが（期末直営店664店舗）、既存店売上高は期初に掲げていた前年比3.6%増の計画を下回り、同0.6%増にとどまっております。天候不順や春物不振などにより既存店客数が1.2%増と伸び悩んだこと、既存店客単価が0.6%減になったことが主な要因です。

事業別の売上高では、4期目となる英国事業の売上高が19億円、3期目と

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:2005年度 (%)



なる中国事業の売上高が11億円と、海外ユニクロ事業は合計31億円の売上高となりました。この他、2005年3月に100%子会社化した靴小売り店チェーンのワンゾーンの売上高122億円（連結対象期間2005年3月～2005年8月）と、2005年5月に経営権を取得したネルソン フィナンス（連結対象期間2005年6月～2005年8月）の売上高26億円が連結業績に寄与しております。またユニクロ事業の商品部門別では、ウィメンズ部門が引き続き高い成長（前年比14.4%増）を達成し、小物部門に含まれるウィメンズインナーを合計したウィメンズ関連売上高は全体の39%を占めております。

部門別売上高の推移

	単位：百万円		
	2005	2004	2003
キッズ	¥ 22,347	¥ 21,647	¥ 20,193
ウィメンズ	113,652	99,388	77,587
アウター	16,241	14,556	18,312
セーター	14,900	14,948	12,929
カットソー	69,624	70,746	69,150
シャツ	20,887	20,504	18,770
パンツ	30,822	30,488	29,531
小物	73,838	61,205	56,849
小計	362,314	333,485	303,325
FC関連収入・補正費売上高	6,069	5,132	5,809
ユニクロ事業合計	368,384	338,618	309,135
衣料品関連事業	3,373	334	—
靴販売事業	12,216	—	—
食料品販売事業	—	1,046	654
連結売上高合計	¥383,973	¥339,999	¥309,789

注：1. FC関連収入は、フランチャイズ店に対する商品売上高、フランチャイズ店からのロイヤリティ収入であり、補正費売上高とは、パンツの裾上げ(補正)の加工賃及び刺繍プリントによる収入であります。

2. 上記金額には、消費税は含まれておりません。

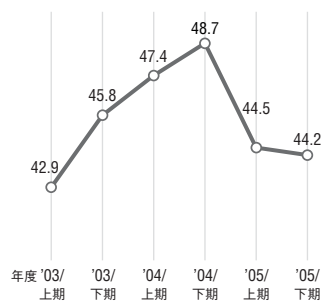
売上高総利益率

売上高総利益率は44.3%で、前年の48.0%に比べて3.7ポイント減と大きく低下する結果となりました。これは、期初計画に対しても2.6ポイント下回っております。売上高総利益率低下の最大の要因は、国内ユニクロ事業における値引率の拡大によるものです。12月に売上を大きく落としたことによる1~2月の値下げ販売の影響、春物で動きが悪かった商品の早期値下げにより、値引率が拡大いたしました。

販売費及び一般管理費

販管費は1,136億円と前期比144億円増(同14.5%増)、対売上高比率は29.6%と前年比0.4ポイント悪化しております。これは主にグループ化推進を目的とした本部人件費の増加などにより売上高人件費率が0.3ポイント悪化したこと、M&A(企業買収や合併)の推進やグローバル化にともない委託費が増えたことなどによって、その他経費が増加(対売上高比率0.5ポイント悪化)した結果です。広告宣伝費については、国内ユニクロ事業で2004年秋から「世界品質宣言」として商品イメージを向上させる積極的なキャンペーンを展開いたしました。費用対効果を見極めた機動的な広告宣伝の実施により売上高広告宣伝費率は0.1ポイントの改善となっております。また、出店に伴う賃借料の増加などはありましたが、効率経営を継続したことで同賃借料率は7.2%(前期比0.3ポイント減)と改善しております。

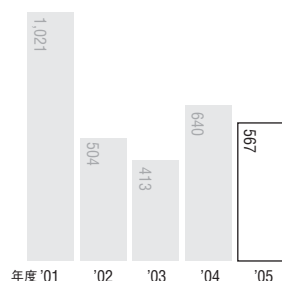
売上高総利益率 (%)



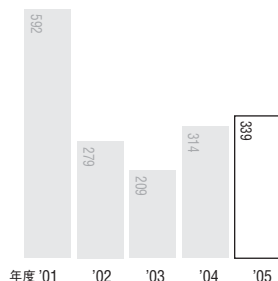
販売費及び一般管理費

	2005			2004			2003		
	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	¥ 41,620	10.9	+15.2	¥36,137	10.6	+6.0	¥34,103	11.0	-6.4
広告宣伝費	20,246	5.3	+10.7	18,287	5.4	-5.1	19,276	6.2	-2.0
賃借料	27,773	7.2	+8.4	25,622	7.5	+7.0	23,944	7.8	+10.1
減価償却費	2,433	0.6	+32.2	1,841	0.6	-19.0	2,273	0.7	+17.7
その他	21,524	5.6	+24.0	17,353	5.1	+7.4	16,161	5.2	-19.9
合計	¥113,598	29.6	+14.5	¥99,240	29.2	+3.6	¥95,757	30.9	-4.2

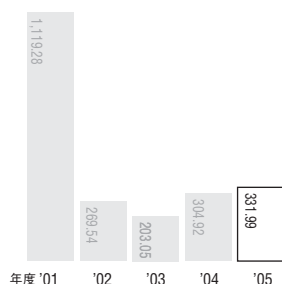
営業利益 (億円)



当期純利益 (億円)

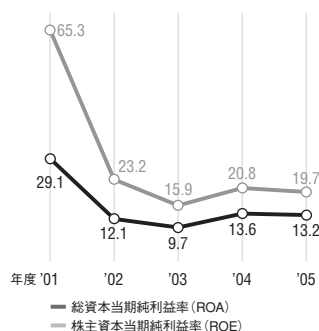


1株当たり当期純利益 (円)



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) (%)



営業利益及び当期純利益

売上高は前年比増収を達成することができましたが、営業利益は567億円(前年比11.4%減)と、増収・減益の結果になりました。減益の要因としては、国内ユニクロ事業の売上高総利益率悪化と上述の経費増があげられます。

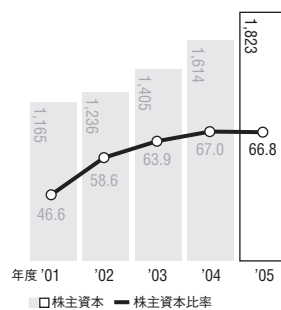
海外ユニクロ事業については、中国事業が初めて黒字を達成いたしました(当期純利益0.2億円)。英国事業は2004年夏～秋にかけて3店舗のスクラップ&ビルドをおこなっていますが、閉店に伴う特別損失と新店の赤字に

より、当期損益は4.8億円の赤字となりました。この他、新たに連結対象に加わったワンゾーン(連結対象期間2005年3月～8月)は、在庫の適正化のための値引き販売などにより6.2億円の営業赤字となったものの、債務免除益などの特別利益の影響もあり、当期純利益は黒字となりました。また、同じく新たに連結対象に加わったネルソン フィナンス(連結対象期間2005年6月～8月)は、ヨーロッパ市場における店舗増により順調に業績を拡大しております。連結対象期間が3ヵ月であるため、連結当期純利益への寄与は僅少となっております。一方、ネルソン フィナンス買収に伴う連結調整勘定償却(営業権償却)42億円が発生しております。

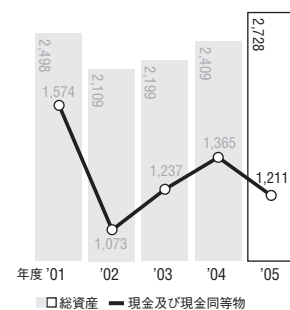
この他、連結決算には、2005年6月に東証マザーズへの上場を果たしたリンク・セオリー・ホールディングス(LTH)の「持分法による投資利益」10.9億円を営業外収益として、またLTHが上場・公募増資をおこなったことによる「持分変動による投資差益」として特別利益26.1億円が計上されております。なお、食料品販売事業を行ってきたエファール・フーズについては2005年1月に清算終了しており、2005年8月期の連結の範囲から除外しております。

これらの結果、当期純利益は339億円(前年比8.0%増)となり、総資本当期純利益率(ROA)は13.2%(前期13.6%)、株主資本当期純利益率(ROE)は19.7%(前期20.8%)と、いずれも高い水準を維持しております。

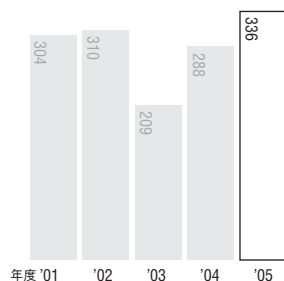
株主資本、株主資本比率 (億円、%)



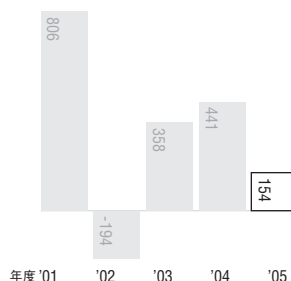
総資産、現金及び現金同等物 (億円)



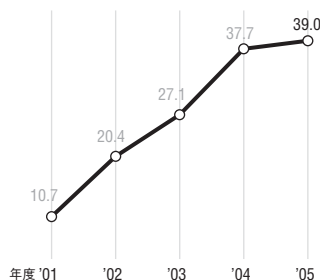
たな卸資産 (億円)



営業キャッシュ・フロー (億円)



連結配当性向 (%)



財政状態

資産、負債及び株主資本

2005年8月期末における総資産は2,728億円と、前期比319億円の増加になりました。流動資産は1,801億円(前期比1億円減)、固定資産は928億円(同321億円増)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154億円のキャッシュインとなりましたが、事業投資に伴うキャッシュアウトや買掛金の減少により、前期比154億円減の1,211億円となりました。また、たな卸資産は336億円と、前期末比で48億円増加しており

ます。単体ベースのたな卸資産は、期末店舗数が38店舗増加したにもかかわらず4億円の増加にとどまっております。これは2006年8月期における「既存店売上高前年比横ばい」の業績予想を踏まえ、秋冬物商品の投入量を抑えたこと、また期中における速やかな在庫処分を実施したことによるもので、期末在庫は適正な水準を保っております。固定資産が前期比321億円増加しておりますが、これはワンゾーンおよびネルソン フィナンスの買収により、両社の資産(営業権・商標権・敷金・保証金など)が貸借対照表に反映されたためです。

一方、負債は854億円と59億円の増加となりました。流動負債が742億円と前期末の783億円に比べ40億円減少した結果、流動比率は242.6%に上昇しております。また買収先企業の既存長期借入金の組入れなどにより固定負債は111億円、前期比99億円増加しております。株主資本は1,823億円(同209億円増)となりました。この結果、株主資本比率は66.8%となっております。

キャッシュ・フロー

2005年8月期末の現金及び現金同等物の期末残高は、前期比154億円減少し1,211億円となりました。営業活動によるキャッシュ・フローは前期比154億円のキャッシュイン(前期比287億円減少)となりました。これは、商社経由の仕入れに伴う買掛金の支払いサイトが短縮したことによる仕入債務の減少157億円や、法人税等の支払268億円があった一方で、税金等調整前当期純利益580億円が計上され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、新規連結子会社への出資、新規出店における敷金・保証金、建設協力金などによって168億円のキャッシュアウト(前期比39億円減少)となりました。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149億円のキャッシュアウト(前期比62億円増)となりました。

配当政策

2005年8月期の期末配当金は1株当たり65円(中間配当金65円)、年間配当金は130円としました。これによって、連結配当性向は39.0%となりました。また、2006年8月期については、年間配当130円(連結配当性向34.9%)を予

定しております。当期純利益については、株主還元のための配当、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に、各々3分の1ずつを配分することを基本方針としており、今後も同方針を継続いたします。

次期の見通し

2006年8月期の業績は、売上高4,350億円(前期比13.3%増)、営業利益680億円(同19.9%増)、当期純利益379億円(同11.9%増)と増収・増益を予想しております。2005年8月期から新たに連結対象子会社となりましたワンゾーンとネルソン フィナンスの通期(12ヶ月)の業績が反映されるとともに、ユニクロ米国事業、韓国事業、香港事業、コントワー・デ・コトニエ ジャパン、アスベジ・ジャパンが連結子会社に加わります。また、持株会社体制への移行に伴い、国内ユニクロ事業を株式会社ユニクロへ承継いたしました結果、2006年8月期末においては連結子会社15社、持分法適用関連会社1社となる予定です。

まず、グループの主力ビジネスである国内ユニクロ事業の売上高は3,880億円(前期比6.2%増、連結売上高に占める構成比90%)を予想しています。既存店売上高は前年比横ばい、直営店(小型専門店を除く)の出退店は74店舗の出店と39店舗の閉店により純増35店舗を計画しております。売上高総利益率は46.0%と、前期比1.5ポイントの改善を見込んでおります。2006年8月期は、より機動的な生産調整を行うとともに、柔軟な在庫処分を実施していくことで、粗利益率の改善を図っていく計画です。また、引続きローコストオペレーションを継続させ、販管費の増加を抑えてまいります。

海外のユニクロ事業については、英国事業と中国事業は黒字を見込んでおります。新たに米国、韓国、香港でユニクロ事業を展開する3社が連結対象子会社として加わりますが、これらの新しいエリアにおける事業は新店負担等により赤字を見込んでおります。この他ユニクロ事業以外の連結対象子会社の売上高寄与としては、ワンゾーンの250億円(当期純損益3.4億円)、ネルソン フィナンスの120億円(同20.6億円)、ナショナルスタンダードの9.6億円(同△0.1億円)があります。また、日本での「コントワー・デ・コトニエ」ブランドの展開を予定しているコントワー・デ・コトニエ・ジャパンの売上高10億円(同

1. 2006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	¥4,350	+13.3	¥2,327	+15.3	¥2,023	+11.1
売上総利益	2,020	+18.6	1,078	+19.9	942	+17.2
販管費	1,340	+18.0	664	+21.8	676	+14.4
営業利益	680	+19.9	414	+17.1	266	+24.7
当期純利益	379	+11.9	232	+8.7	147	+17.2

2. 2006年8月期 会社別出退店計画

	2005	2006			
	期末	出店	退店	純増減	期末
ユニクロ事業合計	693	92	42	+50	743
国内ユニクロ事業 *1:	679	78	39	+39	718
直営店	664	74	39	+35	699
FC	15	4	0	+4	19
海外ユニクロ事業:	14	14	3	+11	25
英国	6	2	2	+0	6
中国	8	4	1	+3	11
米国	—	3	0	+3	3
韓国	—	4	0	+4	4
香港	—	1	0	+1	1
ワンゾーン	329	0	2	△2	327
ネルソン フィナンス	200	38	0	+38	238
ナショナルスタンダード	10	1	0	+1	11
コントワー・デ・コトニエ ジャパン	—	10	0	+10	10
アスベジ・ジャパン *2	—	0	6	△6	7
合計	1,232	141	50	+91	1,336

注: 1. 国内ユニクロ事業の店舗数には、小型専門店は含まれていません。

2. アスベジ・ジャパンは2006年8月期より連結対象となっており、期初店舗数は13店舗です。

3. 2006年8月期 ユニクロ事業 国別業績予想

億円	日本	英国	中国	米国	韓国	香港
売上高	¥3,880	¥23	¥15	¥10	¥17	¥6
当期純損益	373	0	1	△3	△1	△0
出店数(純増数)	78 (+39)	2 (0)	4 (+3)	3 (+3)	4 (+4)	1 (+1)
期末店舗数	718	6	11	3	4	1

注: 1. 上記損益予想には、持株会社である当社へのロイヤリティ等の支払額を勘案しておりません。

2. 上記店舗数には、小型専門店が含まれておりません。

△1.5億円)、アスベジ・ジャパンの8.4億円(同△1.7億円)が新たに連結対象子会社に加わる予定です。さらにリンク・セオリー・ホールディングスの持分法による投資利益として9.0億円の営業外収益の計上を見込んでおります。

これらの見通しにつきましては、当連結会計年度末現在において入手可能な情報に基づき、当社が合理的であると判断したものです。従って、実際の業績は経済状況等により異なる結果となることがあります。

連結対象会社一覧(2006年8月期予定)

連結対象会社		出資比率
ユニクロ事業		
株式会社ユニクロ	日本	100.0%
UNIQLO (U.K.) LTD.	英国	100.0%
迅銷(江蘇)服飾有限公司	中国	71.4%
	(議決権所有割合:83.3%)	
UNIQLO USA, Inc.	米国	100.0%
FRL Korea Co., Ltd.	韓国	51.0%
UNIQLO HONG KONG, LIMITED	香港	100.0%
その他の事業		
株式会社ナショナルスタンダード	日本	84.6%
株式会社ワンゾーン	日本	100.0%
NELSON FINANCES S.A.S.	フランス	31.5%
	(議決権所有割合:51.0%)	
コントワー・デ・コトニエ ジャパン株式会社	日本	100.0%
アスベジ・ジャパン株式会社	日本	60.0%
株式会社グローバルリテイリング	日本	100.0%
株式会社グローバルインベストメント	日本	100.0%
FR FRANCE S.A.S.	フランス	100.0%
GLOBAL RETAILING FRANCE S.A.S.	フランス	100.0%
持分法適用関連会社		
株式会社リンク・セオリー・ホールディングス	日本	35.2%

事業等のリスク

当社及び当社グループの事業に関連するリスク要因で、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主な事項を以下に記載しております。当社は、これらのリスクの発生可能性を認識した上で、発生の事前回避や管理の徹底を図るとともに、発生時の適切な対応に努めてまいります。

①企業買収リスク

当社グループは、M&A(企業買収や合併)を含む投資による事業の拡大を経営戦略のひとつとしております。対象企業や対象事業とのシナジー効果を追求し、事業ポートフォリオの最適化を図ることにより、グループ事業価値の最大化を目指してまいります。期待した収益や効果が得られないことにより、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

②経営人材リスク

当社代表取締役会長兼社長 柳井正をはじめとするグループ企業経営陣は、各担当業務分野において重要な役割を果たしております。これら役員が業務執行できなくなった場合、当社の業績への悪影響が生じる可能性があります。

③競合リスク

当社グループは、いずれの事業におきましても、一般消費者を顧客としていることから、常に顧客の、商品やサービス、価格に対する厳しい選別にさらされていること、並びに、国内外の競合企業との厳しい競争状態にあることから、事業競争力が相対的に低下した場合、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

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
2005年8月31日及び2004年8月31日現在

	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2005	2004	2005
資産の部			
流動資産：			
現金及び預金	¥ 74,759	¥ 83,862	\$ 671,086
有価証券	46,302	52,599	415,637
受取手形及び売掛金	4,472	3,224	40,144
貸倒引当金	△9	△3	△81
差引	4,463	3,221	40,063
たな卸資産	33,594	28,803	301,562
繰延税金資産	2,894	3,755	25,978
為替予約	11,791	—	105,844
為替予約繰延ヘッジ損失	—	3,158	—
その他	6,248	4,756	56,086
流動資産合計	180,051	180,154	1,616,256
有形固定資産：			
土地	2,594	2,501	23,285
建物及び構築物	25,977	20,911	233,187
器具備品及び運搬具	2,771	363	24,874
建設仮勘定	364	282	3,268
	31,706	24,057	284,614
減価償却累計額	△13,030	△8,238	△116,966
有形固定資産合計	18,676	15,819	167,648
無形固定資産：			
営業権	10,787	—	96,831
その他	6,366	4,852	57,145
無形固定資産合計	17,153	4,852	153,976
投資その他の資産：			
投資有価証券	7,431	6,093	66,706
関係会社株式	7,421	2,273	66,616
敷金・保証金	22,587	12,468	202,756
建設協力金	19,775	18,600	177,513
繰延税金資産	454	537	4,075
その他	574	136	5,153
貸倒引当金	△1,276	△35	△11,454
投資その他の資産合計	56,966	40,072	511,365
資産合計	¥272,846	¥240,897	\$2,449,245

*2005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*
	2005	2004	2005
流動負債：			
買掛金	¥ 33,718	¥ 44,707	\$ 302,675
未払法人税等	12,213	14,840	109,632
為替予約	—	3,158	—
為替予約繰延ヘッジ利益	11,791	—	105,844
その他	16,491	15,558	148,034
流動負債合計	74,213	78,263	666,185
固定負債：			
長期借入金	4,945	52	44,390
退職給付引当金	200	—	1,795
その他	5,992	1,148	53,788
固定負債合計	11,137	1,200	99,973
負債合計	85,350	79,463	766,158
少数株主持分：	5,147	—	46,202
資本：			
資本金	10,274	10,274	92,226
資本剰余金	4,579	4,579	41,104
利益剰余金	184,293	163,982	1,654,336
その他有価証券評価差額金	△ 676	△ 1,352	△ 6,068
為替換算調整勘定	△ 80	△ 14	△ 718
自己株式	△ 16,041	△ 16,035	△ 143,995
資本合計	¥182,349	¥161,434	\$1,636,885
負債、少数株主持分及び資本合計	¥272,846	¥240,897	\$2,449,245

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
2005年、2004年、2003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*
	2005	2004	2003	2005
売上高	¥383,973	¥339,999	¥309,789	\$3,446,795
売上原価	213,683	176,805	172,724	1,918,160
売上総利益	170,290	163,194	137,065	1,528,635
販売費及び一般管理費	113,598	99,240	95,757	1,019,731
営業利益	56,692	63,954	41,308	508,904
その他の収益(費用)：				
受取利息及び配当金	790	506	374	7,092
持分法による投資損益	1,086	△4,584	—	9,749
為替差損益	374	△233	142	3,357
支払利息	△344	△169	△332	△3,088
持分変動差益	2,612	—	—	23,447
子会社債務免除益	3,212	—	—	28,833
商品評価損	△1,599	—	—	△14,354
固定資産除却損	△244	△414	△627	△2,190
店舗閉店損失	△351	△280	△178	△3,151
リース中途解約金	—	△1,002	△1,288	—
関連会社事業整理損	—	△1,042	△4,665	—
連結調整勘定償却額	△4,236	△137	—	△38,025
その他	23	△151	17	206
	1,323	△7,506	△6,557	11,876
税金等調整前当期純利益	58,015	56,448	34,751	520,780
法人税等：				
法人税、住民税及び事業税	23,411	23,837	17,873	210,152
法人税等調整額	647	1,246	△4,055	5,808
	24,058	25,083	13,818	215,960
少数株主利益	△73	—	—	△655
当期純利益	¥ 33,884	¥ 31,365	¥ 20,933	\$ 304,165

*2005年8月31日時点の為替レートで米ドル換算しています。

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

2005年、2004年、2003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
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
当期純利益	—	—	33,884	—	—	—	33,884
配当金	—	—	△13,223	—	—	—	△13,223
役員賞与	—	—	△350	—	—	—	△350
当期増減額	—	—	—	676	△66	—	610
自己株式の取得	—	—	—	—	—	△6	△6
2005年8月期末残高	¥10,274	¥4,579	¥184,293	△¥676	△¥80	△¥16,041	¥182,349

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
2004年8月期末残高	\$92,226	\$41,104	\$1,472,011	△\$12,136	△\$126	△\$143,941	\$1,449,138
当期純利益	—	—	304,165	—	—	—	304,165
配当金	—	—	△118,698	—	—	—	△118,698
役員賞与	—	—	△3,142	—	—	—	△3,142
当期増減額	—	—	—	6,068	△592	—	5,476
自己株式の取得	—	—	—	—	—	△54	△54
2005年8月期末残高	\$92,226	\$41,104	\$1,654,336	△\$ 6,068	△\$718	△\$143,995	\$1,636,885

*2005年8月31日時点の為替レートで米ドル換算しています。

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
2005年、2004年、2003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*

	2005	2004	2003	2005
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	¥ 58,015	¥ 56,448	¥ 34,751	\$ 520,780
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	3,681	2,737	2,364	33,043
連結調整勘定償却額	4,254	137	—	38,187
持分法による投資損益	△1,086	4,584	—	△9,749
持分変動による投資差益	△2,612	—	—	△23,447
貸倒引当金の増減額	△158	15	△5	△1,418
退職給付引当金の減少額	△11	—	—	△99
受取利息及び受取配当金	△790	△506	△374	△7,092
支払利息	344	169	332	3,088
為替差益	△40	△7	△28	△359
固定資産除売却損益	244	414	626	2,190
関係会社事業整理損	—	1,042	2,437	—
子会社債務免除益	△3,212	—	—	△28,833
売上債権の増減額	△626	1,119	△1,179	△5,619
たな卸資産の増減額	1,456	△8,488	10,262	13,070
その他資産の増減額	△163	△948	469	△1,463
仕入債務の増減額	△15,669	2,195	△4,871	△140,655
その他負債の増減額	△1,487	3,679	△477	△13,348
役員賞与の支払額	△350	△280	△145	△3,141
その他収支	250	154	10	2,245
	42,040	62,464	44,172	377,380
利息及び配当金の受取額	885	415	374	7,944
利息の支払額	△327	△170	△350	△2,935
関係会社の事業整理による支出	—	△1,841	—	—
子会社再生債務返済による支出	△380	—	—	△3,411
法人税等の支払額	△26,820	△16,748	△10,124	△240,754
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	15,398	44,120	35,768	138,224
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	△1,000	△5,626	△299	△8,977
関係会社への出資による支出	△1,604	△6,741	△758	△14,399
新規連結子会社取得による支出	△6,211	—	—	△55,754
新規連結子会社取得による収入	2,387	63	—	21,427
債権の買入による支出	△2,560	—	—	△22,980
有形固定資産の取得による支出	△3,577	△3,444	△3,574	△32,110
有形固定資産の売却による収入	76	—	13	682
敷金・保証金の増加による支出	△3,908	△1,514	△1,596	△35,081
敷金・保証金の回収による収入	1,219	1,036	642	10,943
建設協力金の増加による支出	△2,919	△3,642	△3,816	△26,203
建設協力金の回収による収入	1,744	1,476	1,724	15,655
無形固定資産の取得による支出	△918	△2,619	△2,645	△8,241
その他投資活動による増減額	448	281	191	4,022
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,823	△20,730	△10,118	△151,016
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	—
長期借入れによる収入	13	—	—	117
長期借入金の返済による支出	△19	—	△4,000	△171
社債償還による支出	△1,616	—	—	△14,506
自己株式取得及び売却による増減額	△5	△6	△6	△45
配当金の支払額	△13,219	△8,639	△4,074	△118,662
その他財務活動による増減額	△8	△32	△144	△72
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,854	△8,677	△10,179	△133,339
現金及び現金同等物に係る換算差額	908	△2,448	△73	8,150
現金及び現金同等物の増加額	△15,371	12,265	15,398	△137,981
現金及び現金同等物の期首残高	136,461	123,733	107,263	1,224,964
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	—
子会社の連結除外による現金及び現金同等物減少額	△29	△296	—	△260
現金及び現金同等物の期末残高	¥121,061	¥136,461	¥123,733	\$1,086,723

*2005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。

株主・投資家情報 (2005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)	9,908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	7,092,500	6.69
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社信託口	5,757,500	5.43
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	4,358,646	4.11
有限会社 MASTERMIND	3,610,000	3.40
資産管理サービス信託銀行株式会社証券投資信託口	2,975,100	2.80
ドイツ証券会社東京支店	2,857,580	2.69

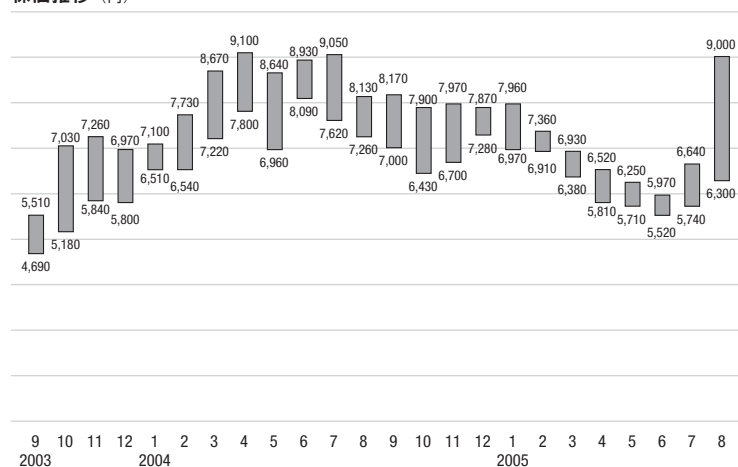
所有者別株式分布状況

	株主数 (名)	持株数 (千株)	持株比率 (%)
個人・その他	9,330	48,129	45.37
外国人	335	20,499	19.32
金融機関	87	22,233	20.97
事業会社・その他法人	116	8,903	8.39
証券会社	40	6,310	5.95
合計	9,908	106,074	100.00

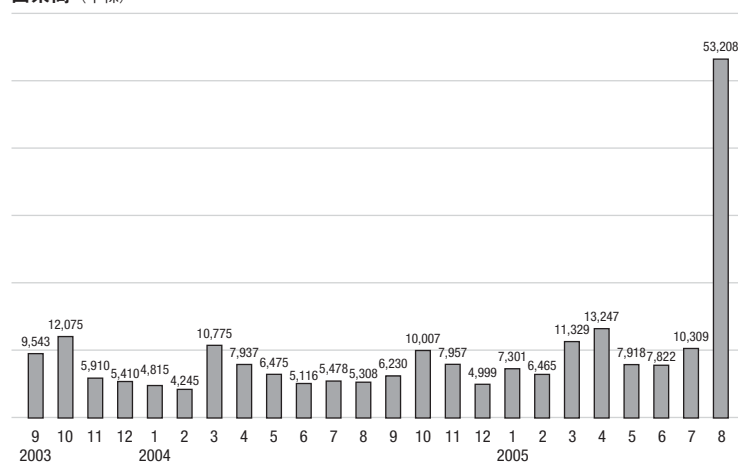
アニュアルレポートの追加請求、その他に関するお問い合わせ窓口

〒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 グループIR部
 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。

会社概要

会社概要

(2005年11月1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

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

2,668名(2005年8月31日現在)

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UFJ信託銀行株式会社

1単元の株式数

100

役員

(2005年11月30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	浦 利治
監査役	岩村 清美
監査役(社外)	安本 隆晴
監査役(社外)	清水 紀彦

主要グループ企業

(2005年12月31日現在)

〈連結対象子会社〉

株式会社ユニクロ

〒754-0894

山口県山口市佐山717番地1

UNIQLO (U.K.) LTD.

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

迅銷(江蘇)服飾有限公司

上海市徐匯区中山南二路1089号

徐匯苑大厦 16F02室 〒200030

UNIQLO USA, Inc.

1114 Avenue of the Americas, 41st Floor New York,
NY 10036, U.S.A.

FRL Korea Co., Ltd.

5F, Samgu Building, 70 Sogong-dong, Joong-gu, Seoul,
100-070, Korea

UNIQLO HONG KONG, LIMITED

No.2006, 2/F Miramar Shopping Centre,
No.132 Nathan Road, TST, Kowloon, Hong Kong

NELSON FINANCES S.A.S.

Rue Saint Pierre 31780 Castleginest Toulouse, France

Creations Nelson S.A.

58 rue St Lazare, 75009 Paris, France

コントワー・デ・コトニエ ジャパン株式会社

〒150-0001

東京都渋谷区神宮前3丁目7番5号 青山MSビル9階

株式会社ワンゾーン

〒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10階

株式会社ナショナルスタンダード

〒150-0034

東京都渋谷区代官山町6番6号 フィオーレ代官山B1階

アスペジ・ジャパン株式会社

〒107-0062

東京都港区南青山5丁目13番11号 パンセビル2階

〈持分法適用関連会社〉

株式会社リンク・セオリー・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



株式会社 ファーストリテイリング
www.fastretailing.co.jp