



**FAST RETAILING**

**アニュアルレポート 2007**

2006.09.01-2007.08.31







# 世界が、ファーストリテイリングを待っている



私たちの成長の原動力は、「革新と挑戦」のスピリットです。

私たちの舞台は、地球という大きな世界です。

私たちの使命は、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」ことです。

常により良い服を企画し、生産し、販売することを通し、世界中の人々の生活を豊かにしていくことを目指しています。

世界から待ち望まれる企業グループであるために、私たちは、これまで以上のチャレンジを続けていきます。





FAST



COMPTOIR DES COTONNIERS (コントワー・デ・コトニエ)

UNIQLO (ユニクロ)



## CONTENTS

---

- 04 概況
- 06 トップメッセージ
- 08 グループ・M&A戦略
- 10 コーポレートガバナンス
- 11 ユニクロ事業
- 23 国内関連事業
- 29 グローバルブランド事業
- 35 CSR
- 42 財務データ
- 58 沿革
- 60 株主・投資家情報

# RETAILING



PRINCESSE TAM.TAM (プリンセス タム・タム)



Theory (セオリー)



Real Riche (リアルリッシュ)

### 国内ユニクロ事業は、大型店の出店を加速

■ 国内ユニクロでは、大型店戦略を進めています。2007年春には、売場面積1,000坪規模の神戸ハーバーランド店と世田谷千歳台店をオープンし、成功を収めました。大型店に照準を合わせた商品開発を進めることにより、お客様にとってさらに満足度の高いユニクロへと進化しています。



ユニクロ 世田谷千歳台店

## ファーストリテイリングには、 未来につながる戦略がある

### 海外では旗艦店によりブランド認知をアップ

■ 米国のソーホー ニューヨーク店に続き、2007年11月にロンドンのオックスフォードストリートにグローバル旗艦店をオープン。ヨーロッパを代表するショッピングエリアから世界へ、新しいユニクロを発信していきます。2007年12月にはパリ郊外にフランスの1号店もオープンしました。ユニクロブランドは世界へ広がっていきます。



ユニクロ 311オックスフォードストリート店

### 「全商品リサイクル」を始動

■ 国内ユニクロでは、2006年9月より「全商品リサイクル」を開始しました。2007年8月期にはお客様よりお預かりしたユニクロ商品14万点を海外難民キャンプへの救援衣料としてリユースすることができました。



ファーストリテイリングは、カジュアルウエア ブランド「ユニクロ」を中核として日本市場だけでなく、世界市場で事業を展開するアパレル小売企業グループとして成長し続けています。事業の中心であるユニクロは、日本全国で748店舗、海外で39店舗を展開し(2007年8月期末)、企画から生産・販売までを一貫して行うSPA\*企業として、高収益のビジネスモデルを確立しています。

ファーストリテイリンググループの事業には、国内・海外でユニクロを展開するユニクロ事業、国内で衣料品や靴のチェーンを展開するキャビン、ジューユー、ワンゾーンを含む国内関連事業、海外でアパレルブランドを展開するグローバルブランド事業があります。

\*SPA: Specialty store retailer for Private label Apparelの略語で、素材調達、企画、開発、生産、物流、在庫管理、販売など、製造から販売までのすべての工程を一貫して行うアパレル製造小売企業。

## グローバルR&Dでは、世界で通用するベーシックカジュアルを開発

■ ユニクロでは、東京・ニューヨーク・パリ・ミラノを拠点とするグローバルR&D体制を2005年秋からスタートさせています。



東京



ニューヨーク



パリ



ミラノ

## グループ化・高効率経営により、国内関連事業の採算性を改善

■ 2007年8月期は、婦人服チェーンを展開するキャビンを完全子会社化しました。ファーストリテイリンググループの強みである高効率オペレーションを活かし、経営改革を進める計画です。また、新規事業のジーユーは、2007年春までに50店舗を出店し、経営基盤を確立しました。今後は、デザイン性を高めた商品を開発し、魅力ある店づくりを進めます。靴のワンズーンは、オリジナル商品の比率を高めることで特色のある品揃えを実現し、採算性を改善していきます。

## コントワー・デ・コトニエをグローバル展開

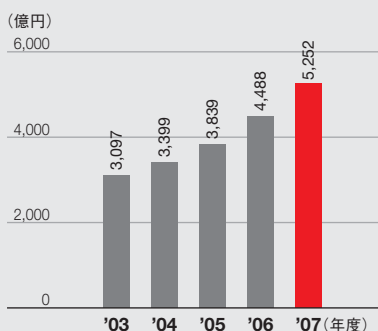
■ 「母と娘」をコンセプトにしたコントワー・デ・コトニエは、フランスで226店舗のネットワークをもつカジュアルウエアのブランドです。今後は、フランス以外の欧州諸国や日本を中心とするアジアでの出店を加速し、グローバル化を進めます。



コントワー・デ・コトニエ ロンドン ノッティングヒル店

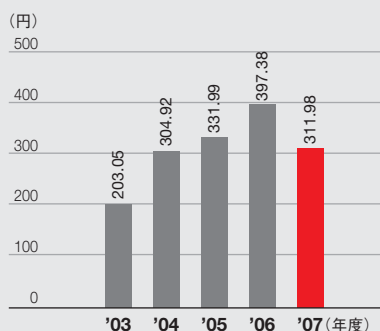
### 売上高

連結売上高が5,000億円を突破しました。



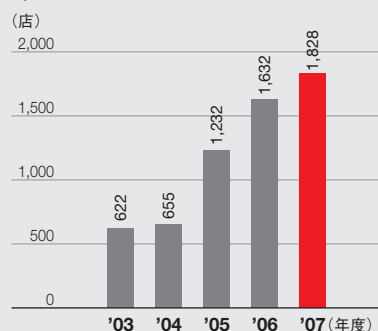
### 1株当たり当期純利益 (EPS)

1株当たり当期純利益は311.98円 (前期比21.5%減)となりました。



### グループ店舗数

グループの店舗が196店舗増え、1,828店舗になりました。



## 世界で戦える企業となるために 新たな挑戦を続けていきます

2007年8月期の業績は残念ながら増収減益という結果となりましたが、ファーストリテイリングが向かうべき方向性ははっきり確信できた年となりました。目標とする「世界No.1のアパレル小売業になる」ために、国内ユニクロの店舗の大型化、海外ユニクロ事業の拡大、子会社や新規事業のグループ化などさまざまな取り組みを積極的に進めました。まさに2007年度は、「産みの苦しみ」を経験した年でした。しかし、こうした経験を通してユニクロ事業そのものの再強化とともに、再ベンチャー化・グループ化・グローバル化の実現を、社員全員が本気で考え、実現に向けての決意を新たにした年であったと思います。

グループの中核事業であるユニクロでは、2006年11月にニューヨークにグローバル旗艦店をオープンし、成功を収めることができました。また、中国・香港・韓国などのアジアで展開するユニクロ事業が好調に収益を拡大するなど、新しい展開が見え始めました。

海外展開を進めていくなかで私がいちばん驚いたのは、ユニクロの品質が世界中のお客様から高く評価されたことです。ユニクロがこだわり続けてきた高品質のカシミア、メリノウールセーター、プリントTシャツ、ジーンズなどは、日本だけでなく海外のお客様にも素直に評価いただけたことを実感できました。品質の良さこそが、ユニクロが海外市場で強みを発揮できる最適なポジショニングであると思います。

こうした再認識をふまえ、2007年11月にはロンドンにグローバル旗艦店をオープンしました。また、12月にはパリ郊外にコンセプトショップを出店し、フランスへの上陸も果たしました。今後はヨーロッパ市場だけでなく、アジア地域、

特に中国と韓国での出店を本格化していきます。

2007年8月期の国内ユニクロ事業は、増収減益という結果でしたが、これは売上の増加以上に経費が膨らんだことが最大の要因です。ユニクロが地方の一企業として出発したころに比べると、規模が大きくなった一方で、スピード感を持ち、ローコストで仕事をするができなくなってきたように思います。また、天候要因による売上未達と、それに伴う粗利益率低下も減益を招いた要因です。

2008年8月期の国内ユニクロでは、ローコスト経営の原点に立ち返ると同時に、本来のスピード感とダイナミックさを取り戻し、完成度の高いベーシックカジュアルを、適時に適切な数量生産し、お客様のニーズに応えることで高い利益率を達成します。

国内ユニクロでは、2007年8月期から「500坪規模の大型店」という新しい業態の出店を加速しています。今後の国内ユニクロの成長の鍵は、この大型店戦略が握っているといえます。大型店戦略を成功に導くためには、成長ポテンシャルが高いウィメンズ商品の開発が課題です。そのために、グローバルR&Dの能力をさらに強化していきたいと考えています。

国内関連事業については、ワンゾーン、キャビンなどの子会社の再建、新規事業のジーユーの業績改善はいまだ道半ばであり、満足のいく数字には届いていません。しかし、靴・婦人服・低価格カジュアル服の市場には潜在的な需要があると考えており、経営・インフラ・人材の支援においてグループ力を結集することで、成長軌道に乗せたいと考えています。





グローバルブランド事業については、フレンチカジュアルのコントワー・デ・コトニエやランジェリーのプリンセス タム・タムなどが順調に業績を伸ばしています。これらの明確なコンセプトをもつブランドには、大きな成長の可能性があることを確信しました。ファーストリテイリンググループでは、今後もこうした良いブランドをM&Aにより獲得し、世界中で展開していきます。

私は、「世界で戦える企業にならなければ、国内市場でも生き残れない」と考えています。刻々と移り変わる世界の動きのなかで、もはや業界や国の境はなくなりつつあります。このような環境下で、どう勝ち抜いていくか。日本でユニクロが成長してきたように、世界市場でもユニクロを育てていくことがそのひとつ。同時にファーストリテイリングとしては、世界市場で展開できるグローバルブランドを複数もつ企業グループになることが必要です。なぜなら、「グループ売上高1兆円」

という数値は、最終目標ではなく、通過点のひとつにすぎないからです。

ファーストリテイリングは明確な長期戦略をもち、バランスの良い事業ポートフォリオを高効率で経営し、売上規模、収益性、お客様の満足度、人材の豊かさ、社会貢献度においても、世界最高レベルの企業でありたいと考えています。そして、これからも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、それをお客様にお伝えして販売するために、これからも新たな挑戦を続けていきます。

2007年12月

代表取締役会長兼社長

柳井 正

## 世界で戦っていくために、グループ事業ポートフォリオの構築を進め、 2010年にグループ売上高1兆円、経常利益1,500億円を目指します

### 市場環境

ここ数年間、世界のアパレル・ファッション業界の成長を牽引してきたのは、欧米や日本などのファッション先進国です。ところが、2007年はファッションにおけるメガトレンドが見られず、厳しい事業環境へと変化しつつあります。そのため、欧米や日本市場の成長の伸びは、鈍化傾向にあります。また、米国発のサブプライム問題の影響による景気動向の不透明さが、衣服などへの消費マインドにもじわじわと影響を及ぼしつつあると考えられます。

その一方で、中国・ロシアなど近年経済成長が著しい新興市場においては、拡大する中間所得層の強い消費意欲を背景に、アパレル・ファッション分野の消費が伸びる、という傾向がみられます。ただし、これらの新興市場においても、ニューヨーク・パリ・ミラノ・ロンドン・東京といった世界の主要なファッション都市で人気を博しているグローバルブランドへの需要が強いという傾向が見られます。

このような市場環境において、グローバルに事業を展開しているアパレル製造小売業のトッププレーヤーの多くは、そのスケールメリットを活かした資金力や開発力によって高成長を実現し、シェアを拡大しつつあります。グローバル化する市場のなかで、アパレル・ファッション企業は、競合他社と差別化できる商品を開発し、世界中で通用するブランドを確立しなければ生き残れない時代へと変化しているといえるでしょう。

### グループ戦略

ファーストリテイリングが世界のトップ企業と伍して戦うためには、グローバルに通用するグループ事業ポートフォリオの拡充と、売上高「1兆円」の企業規模が、最低限必要だと考え、「2010年にグループ売上高1兆円、経常利益1,500億円」を目指しています。

まず、中核事業であるユニクロ事業については、製造から販売まで一貫して手がけるSPA企業（アパレル製造小売企業）のトッププレーヤーとして、そのスケールメリットを活かし、大手のお取引先とのパートナーシップにより、さらに競争力のある素材や商品の開発を進めています。また、グローバルブランドとしてのポジションを確立するために、欧米のファッション都市で旗艦店戦略を進めています。一方で、アパレル需要の成長が著しいアジア市場では、中国（香港を含む）と韓国での出店を加速させています。

国内関連事業では、ワンゾーンとビューカンパニーによる靴ビジネス、キャビンによるウィメンズアパレル専門店ビジネス、ジーユーによる低価格衣料ビジネスに成長のポテンシャルがあると考えています。

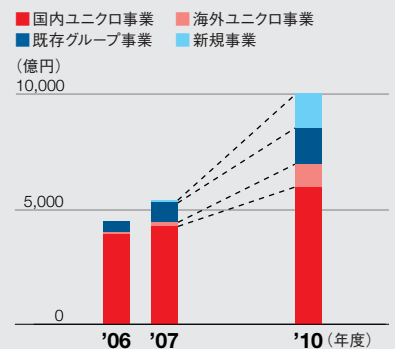
グローバルブランド事業では、コントワー・デ・コトニエやプリンセス タム・タム、セオリーなど、世界市場で十分に通用するブランドが複数あります。これらのブランドを全世界でさらに展開・成長させるとともに、M&Aによってより有力なブランド獲得を目指したいと考えています。

### 世界の主なSPA（アパレル製造小売企業）との比較

企業名(主なブランド名)	国	決算期	売上高 (億円)	前期比(%) (現地通貨ベース)
ギャップ	アメリカ	2007年 1月	18,505	▲0.5
インディテックス(ZARA)	スペイン	2007年 1月	12,996	+21.6
リミテッド	アメリカ	2007年 1月	12,385	+10.0
H&M	スウェーデン	2006年11月	11,552	+11.7
ネクスト	イギリス	2007年 1月	7,674	+5.7
リズ・クレイボーン	アメリカ	2007年12月	5,796	+3.0
<b>ファーストリテイリング(ユニクロ)</b>	<b>日本</b>	<b>2007年 8月</b>	<b>5,252</b>	<b>+17.0</b>
ポロ ラルフローレン	アメリカ	2007年 3月	4,985	+14.6
エスプリ	香港	2007年 6月	4,413	+26.9
アバクロンビー&フィッチ	アメリカ	2007年 1月	3,851	+19.2

(注) 2007年8月末時点での為替レートで円換算。

### 2010年グループ売上高イメージ



※売上高には持分法適用関連会社(リンク・セオリー・ホールディングス、ビューカンパニーなど)は含まれておりません。

## M&A戦略

### ■ M&Aの目的

M&Aの狙いとしては、2つのことが挙げられます。1つは、グループの事業ポートフォリオを拡充するために新分野での事業を獲得すること。そしてもう1つが、ユニクロなどのグループ事業が、海外で大きく展開できるプラットフォーム(事業基盤)を獲得することです。

事業ポートフォリオの拡充としては、コントワー・デ・コトニエのような、世界市場で十分展開できるアフォーダブルラグジュアリーのブランドを複数買収し、ユニクロに次ぐ主力事業として、グローバルブランドを育てていきたいと考えています。世界のアパレル・ファッション市場では、アフォーダブルラグジュアリー市場が最も成長性の高い分野であり、この分野においても商品企画・製造・マーケティング(ブランド)・販売(サービス)のすべてをコントロールするSPA企業がいかに力を発揮できると考えています。

もう1つのM&Aの狙いであるプラットフォームの獲得については、現地の企業への資本参加、買収によって事業の基盤を獲得することが、ユニクロをはじめグループのブランドが海外市場での成長を加速させる最適な方法だと考えています。

ファーストリテイリングは、M&Aによって、グローバルな視野と豊富な経験を有する優れた人材を獲得すると同時に、こうしたグループのビジョンに共感する社員に活躍の場を提供することにより、ダイナミックで革新的な企業グループであり続けることを目指しています。

### ■ 投資の基準と意思決定のプロセス

グループの事業ポートフォリオを拡充するためのM&Aの基準として最も重視しているのは、「成長性」と「収益性」です。成長性の基準の1つは、グローバルに展開できる潜在力を有する良いブランドであるかどうか、ということです。コントワー・デ・コトニエやランジェリーのプリンセス タム・タムが、その好例です。しっかりしたブランドコンセプトをもっている良いブランドであれば、ファーストリテイリンググループの資金力や、店舗オペレーション、生産調整、在庫管理などのノウハウ、中国における生産体制、情報システムなど事業インフラの共有化を積極的に行うことによって、高成長と高収益を実現できると考えています。

投資の決定に際しては、専門部署による案件の開発後に、関連部署や執行役員、取締役が検討を重ね、社外取締役3名を含む5名のメンバーで構成される取締役会において、4名の社外監査役を含む5名の監査役の参加のもと、慎重に判断がなされています。その際には、収益性と成長性を基準とした企業価値と投資リターンを確認するほか、グループ事業間のシナジー効果の分析も重要な判断材料となります。

ファーストリテイリングが今後のM&Aの対象とするのは、グローバルな展開が可能な潜在力をもつアパレル事業を有し、将来的に1,000億円以上の売上と15%以上の売上高経常利益率を確保できる企業です。グループ・M&A戦略を積極的に推し進め、今後数年間で3,000~4,000億円の投資を行うことにより、持続的な高成長を実現したいと考えています。



※売上高には持分法適用関連会社(リンク・セオリー・ホールディングス、ビューカンパニーなど)は含まれておりません。

### ファーストリテイリングのグループ戦略の軌跡

- 2004年 1月 ■ 「セオリー」を展開する  
リンク・インターナショナルへ出資
- 2005年 3月 ■ ワンゾーンを買収
- 5月 ■ 「コントワー・デ・コトニエ」を展開する  
ネルソン フィナンス社の経営権を獲得
- 2006年 2月 ■ 「プリンセス タム・タム」を展開する  
プティ ヴィクル社を買収
- 3月 ■ 新規事業のジーユーを設立
- 4月 ■ キャビンの株式を取得し、業務提携
- 11月 ■ ビューカンパニーへ出資
- 2007年 8月 ■ キャビンをTOBにより完全子会社化



## コーポレートガバナンス



**松下 正 (47)**  
取締役

2005年就任  
(株)ユニクロ 社外取締役  
迅銷(江蘇)服飾有限公司 董事長  
エアール・フランス社 プレジデント  
(株)リンク・セオリーHD 社外取締役

**柳井 正 (58)**

代表取締役会長兼社長  
1972年就任  
(株)ユニクロ 代表取締役会長兼社長  
(株)リンク・セオリーHD 取締役会長  
(株)キャビン 代表取締役会長  
(株)ビューカンパニー 社外取締役

**半林 亨 (70)**

社外取締役  
2005年就任  
元 ニチメン(株) 代表取締役社長  
ユニチカ(株) 監査役  
前田建設工業(株) 社外取締役

**村山 徹 (53)**

社外取締役  
2007年就任  
アクセンチュア(株) 取締役会長  
早稲田大学理工学部 客員教授

**服部 暢達 (50)**

社外取締役  
2005年就任  
一橋大学大学院国際企業戦略研究科  
客員教授  
みらかHD(株) 社外取締役

(2007年12月末現在)

## コーポレートガバナンスの強化を図っています

### 企業活動の透明性を高める取締役会

株主からの委託を受け、経営に関する重要事項を決定するのが取締役会の役割です。当社では透明性の高い経営を実行するために、経営に関する重要事項である「年度予算」「決算」「グループの中期戦略・計画」「買収・投資案件」「執行役員の人事」「組織改定」「配当政策」などを、業務担当取締役とともに社外の取締役が十分な情報の提供を受けて討議し、意思決定を行っています。特に重要な案件については、各取締役は事前に関係者から説明を受けて、複数回にわたって討議を重ねることを常としています。

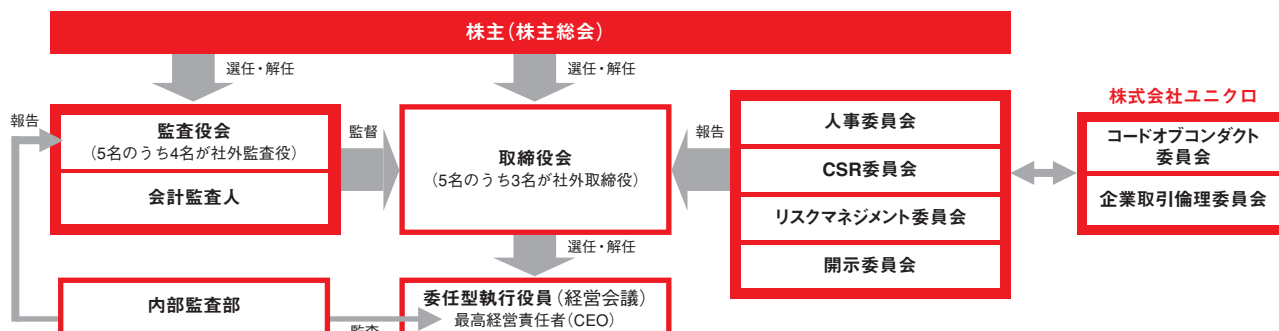
2007年8月期では、決算の承認をはじめ、「国内ユニクロの課題」「ユニクロの海外展開」「グローバルブランド事業の成

長戦略」「株式会社キャビンの公開買付けによる完全子会社化」「バーニーズの買収申込」「靴事業の戦略」「内部統制システムの整備」「役員の報酬制度」などについて討議するため、年間25回の取締役会を開催いたしました。

### 経営を監督する監査役の設置

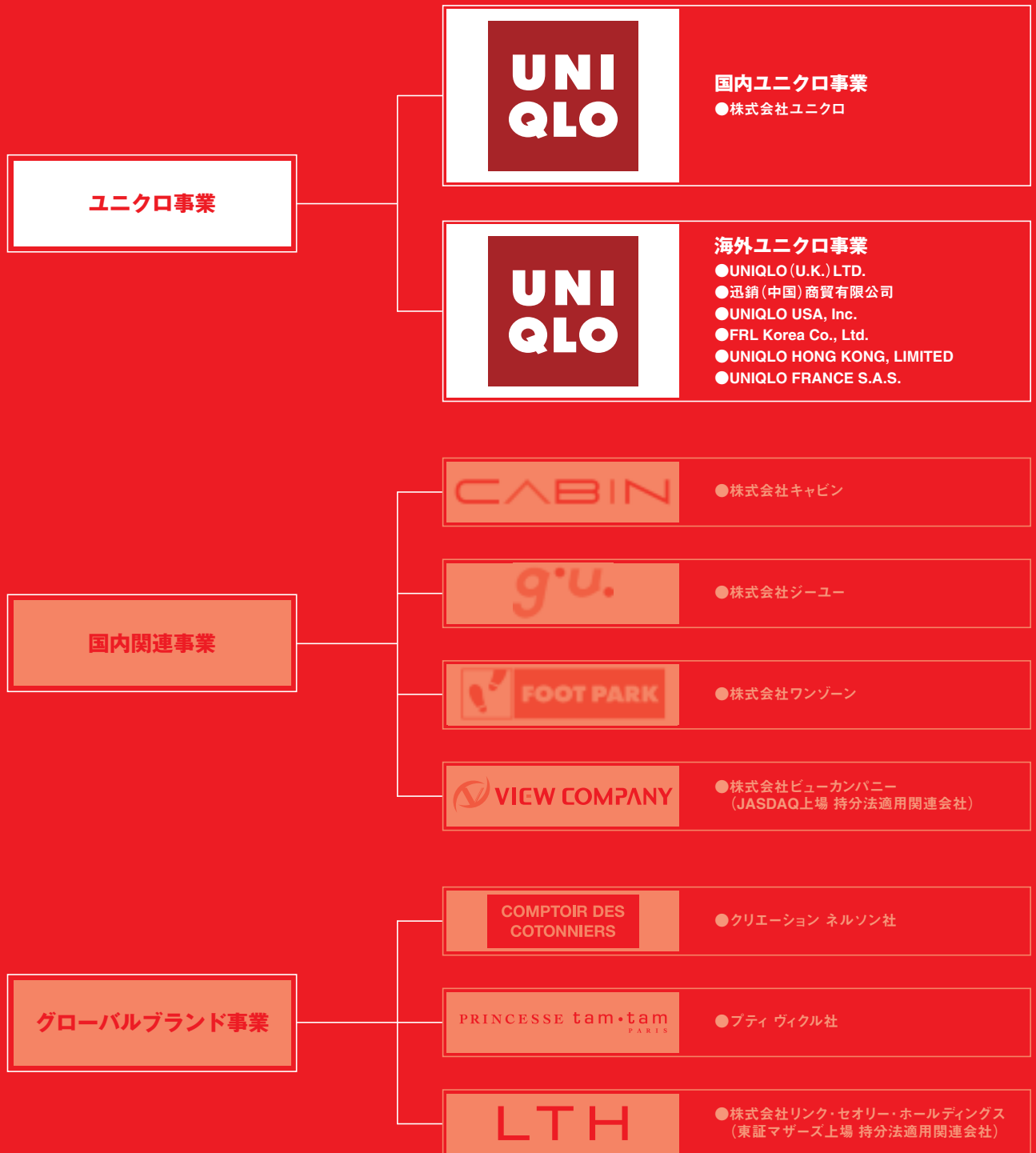
監査役の役割は、取締役の業務執行の適法性および内部統制の監査です。取締役会に参加して、職務執行に問題がないかどうかを監督するほか、人事委員会、CSR委員会、リスクマネジメント委員会、開示委員会などにもオブザーバーとして出席し、業務の適法性や内部統制が有効に機能しているかどうかを監視しています。

コーポレートガバナンス体制 (2007年12月末現在)



# ユニクロ事業

いつでも、どこでも、誰でも着られる、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継続的に提供する。これを実現するため、ユニクロでは商品の企画から販売までを一貫して手がけています。グローバルなR&D、世界最高品質の素材調達、中国を中心とした生産、世界で790カ所以上の店舗の運営を一体化・運動させる仕組みは、高品質な商品をリーズナブルな価格で継続的に提供するユニクロの強みです。



### 「ニュースのある服」で 新ステージへ

多くのお客様は、すでにたくさんの服をもっています。新たに服を購入していただくには、デザイン性や機能性というプラスαが必要です。つまり、「ニュースのある服」ということです。また、商品の良さを、お客様にアピールしていくためには、店舗デザイン・売場・商品構成・接客サービスのあり方など、すべてを変えていかなくてはなりません。

大型店戦略もその一貫で、新しいステージへとユニクロを改革していくための、ひとつの過程なんです。大型店では、商品の見せ方やお客様の満足度を高める接客サービスなど、一人ひとりのスタッフのスキルを高めていくことも大切になってきます。商品の良さをしっかり伝え、シーズンごとに新しい商品を提案し、日々の生活を楽しんでいただくことをユニクロは目指しています。お客様が求める新しさを提案し続けていくこそ、ユニクロの成長の源泉です。



大笈 直樹 株式会社ユニクロ 取締役兼常務執行役員 COO

#### 大型店戦略を軌道にのせ、効率をアップ

全体的な消費の低迷に加え、競争状況も厳しさを増すなかで、2007年8月期の国内ユニクロ事業は記録的な暖冬や、春夏の天候不順などにより、通期で利益を落とす結果となりました。

こうした市場環境のなかで継続的な成長を目指すためには、これまでのベーシック商品を中心とした郊外型の売場面積200~250坪の標準店だけでは限界があります。そこでユニクロが現在、成長エンジンと位置づけているのが大型店戦略です。

この大型店戦略により、「都心路面型」「郊外ショッピングセンター型」「商業施設型」「ロードサイド型」という異なるロケーションをもつ大型店を展開しています。2007年8月期末現在の大型店は28店舗に達し、2008年8月期にはさらに出店ペースを加速する計画です。また、2007年8月期には、神戸ハーバーランド店、世田谷千歳台店と1,000坪級の超大型店を出店し、好評をいただいております。

今後は、大型店としての強みが発揮できる商品構成の最適化、接客サービス、店舗オペレーションの標準化を図り、効率の向上につなげていきます。

#### 女性のニーズをとらえ、売上を拡大

ファッション・アパレル業界全体の売上を見ると、ウイメンズ商品が7割を占めていますが、ユニクロのウイメンズ商品の売上構成比率は4割強にしかすぎません。ユニクロにとってはウイメンズの販売拡大の余地が大きく、ここにより高い成長が見込めると考えています。

ユニクロは、2007年8月期にスキニージーンズのヒットを生み、ウイメンズのジーンズ市場におけるシェアを拡大しました。スキニージーンズをご購入いただいたお客様が、再度ユニクロでジーンズをお求めになるというケースも増えています。今後もベーシック商品だけでなく、ファッション性を高めた新しいタイプの商品を拡充していくことで、新たなお客様のご来店機会をとらえていきたいと考えています。

積極的な大型店戦略によって売場面積が広がり、コーディネート提案(VMD:ビジュアル・マーチャンダイジング)を重視したレイアウトが可能になりました。新しい魅力にあふれたウイメンズ商品を見せやすく、買いやすい売場にすることで、売上アップにつなげていきます。大型店ならではの豊富な品揃えを図り、お客様がより一層お買物を楽しめる店づくりを進めていきます。





### カジュアルウェアの本場で勝負をする時期

ユニクロの商品は、世界でも十分に戦える品質をもっています。足りないのは、ブランド認知だけです。「ユニクロ」ブランドが世界で広く知られるようになれば、グローバル市場でシェアを大きく伸ばすのは難しいことはありません。

2007年11月に英国のオックスフォードストリートに、売場面積700坪のグローバル旗艦店「311オックスフォードストリート店」と、売場面積400坪の「170オックスフォードストリート店」を同時オープンさせました。それは、この地区は世界の競合他社ブランドがひしめく、まさに、カジュアルウェアの本場だからです。ヨーロッパ最大の商業エリアで互角に戦うことで、「ユニクロ」ブランドの認知度を上げ、商品の訴求力・表現力・総合力をさらに高めていくことができていると思っています。ユニクロを一度着れば、誰もがその良さを理解してくださることでしょう。米国のグローバル旗艦店に続き、欧州でも旗艦店戦略が成功することが、世界No.1への扉を開くことになるのです。



永竹 正幸 President, UNIQLO(U.K.)LTD.

### 成長を加速する海外事業

世界のアパレル市場の規模は100兆円といわれていますが、現在ユニクロが獲得しているシェアはその0.4%程度にすぎません。世界市場での競争環境は厳しさを増しているとはいえ、ユニクロにとって海外市場はこれからの成長余地が大きい魅力的な舞台であると考えています。

2001年9月の英国ロンドン出店からはじまった海外進出の経験から得た教訓は、「ブランド認知の基本は店舗である」ということです。そのため、世界各国において「グローバル旗艦店」を展開していくことが、最も効果的な戦略であるという確信にいたりました。

現在、海外ユニクロは、英国、中国・香港、米国、韓国、フランスで展開しています。2007年8月期の海外ユニクロ事業の売上高は169億円で、前期2006年8月期の売上高87億円から倍増しました。

出店する国ごとにステージも違い、取るべき戦略も異なりますが、これまでのノウハウの積み上げにより、オペレーションの最適化を進めています。今後はさらに出店を加速させ、グローバルブランド「ユニクロ」の足固めをしていきたいと考えています。

### ブランド認知に向け、グローバル旗艦店を出店

2006年11月にオープンした売場面積1,000坪の米国ソーホー ニューヨーク店は、世界のトップブランドが集まる地域でユニクロのブランド認知度を大きくアップさせた初のグローバル旗艦店です。

2007年11月には、ヨーロッパを代表するショッピングエリアであるロンドンのオックスフォードストリートに、グローバル旗艦店を出店、12月にフランスの1号店となるコンセプトショップをパリ郊外のラ・デファンスにオープンしました。パリ中心部にもグローバル旗艦店の出店を予定しており、ユニクロの最高水準のクリエイティビティを、アメリカ・ヨーロッパのファッション都市から世界へと発信していきます。

一方、アパレル需要の成長が著しいアジア市場では、2006年12月に中国初の700坪の大型店「上海正大広場店」をオープンし、成功を収めました。2008年8月期には、北京の大型店を含め、積極的な出店を計画しています。また、香港でも新たな店舗をオープンしていく予定です。

韓国では、2007年12月にソウルの明洞にオープンした700坪の大型店をはじめ、2008年8月期はソウル市内を中心に出店を進めていきます。







## ユニクロのビジネスモデル

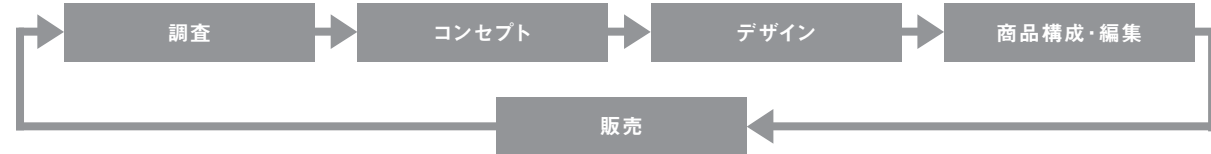
ユニクロは企画から生産、販売までを一貫して行うSPA (Specialty store retailer for Private label Apparel: アパレル製造小売企業) です。高品質で低価格の商品を提供するため、世界で約790店舗の販売網を背景に、商品開発、素材調達、品質管理、在庫調整などすべての工程を自社でコントロールし、ローコスト経営に徹しています。また、原材料や在庫のリスクを100%ひきうけています。だからこそ競合他社と差別化ができ、利益が生まれるという考え方に基づいています。

### R&Dセンター

R&D



ユニクロのR&Dセンターは東京・ニューヨーク・パリ・ミラノを拠点とし、世界のファッション動向やライフスタイルなどを調査しています。その情報をもとに、商品部、マーケティング部などを交えた会議で、シーズンのコンセプトを決定します。このコンセプトにそって、4都市で同時にデザインを行い、作成したサンプルのなかから、各国の市場にあわせた商品構成・編集が行われています。



### 本部

#### 店舗開発/設計

出店チームは、厳格な売上・収益性のシミュレーションを実施し、出店立地を決定しています。また、業態や売場面積にあわせ、店舗の設計を行っています。

#### 生産・販売計画

商品部・R&D・マーケティング部が連動して数値計画を策定し、シーズンのコンセプトに合わせて商品構成を行います。また、販売状況に応じて生産数量を調整します。

#### 在庫コントロール

在庫コントロールチームは、販売状況と在庫水準をモニタリングし、商品部・営業部・生産部と連携をとりながら在庫リスクを最小化しています。

#### 商品企画(マーチャンダイジング)/マーケティング(プロモーション)



商品部が主体となって、シーズンのコンセプトを軸に、メンズ、ウイメンズ、キッズ、グッズ、インナーの商品部門ごとに企画・構成を行います。マーケティング部は、キャンペーン商品をチラシやテレビCMなどにより効果的に訴求していきます。

#### 素材企画/調達



素材企画チームは、各国の有力素材メーカーと直接交渉して、世界最高品質の素材を調達しています。また素材メーカーと連携し、新しい素材の開発も進めています。

## 生産

ユニクロは、商品の生産を中国などアジア地域で約70社のお取引先のパートナー工場に委託すると同時に、積極的な技術サポートを行っています。そのため、日本の繊維産業で30年以上の経験をもつ「匠」と呼ばれる技術者グループを工場に派遣しています。匠は糸の検査から出荷までの全工程に深く関わり、1点1点の原料・原糸や織目、染め、縫製、風合い、仕上がり、安全性などに厳しく目をくぼめています。

パートナー工場では、ユニクロ商品を100万着単位という大きなロットで生産しています。このように大きなロットで均質な商品を生産するには、経験に裏打ちされた問題解決能力が必要であり、ここで匠の技が大きく貢献しています。たとえば、染色工程においては、容量1トン規模の釜で何十回も同じ色に染めあげるためには、決められた工程を確認するにとどまらず、空気中の水分率を正しく把握し、的確な条件設定を行うことが必要です。匠は各工程のこうした微妙な判断において、適切なアドバイスをを行い、品質のブレを防止しています。

現在、ユニクロ商品の約9割は中国で生産されています。販売拠点がグローバル化するに伴い、生産拠点多くベトナムなど他のアジア諸国へ広がりがつあります。ユニクロは、今後も世界最高レベルの生産体制で、品質管理を徹底したいと考えています。

(写真はお取引先工場)

#### 紡績



原綿の解きほぐしから始まる10工程からなる綿紡績。品質安定のため複数産地の綿をブレンド。

#### 編み立て



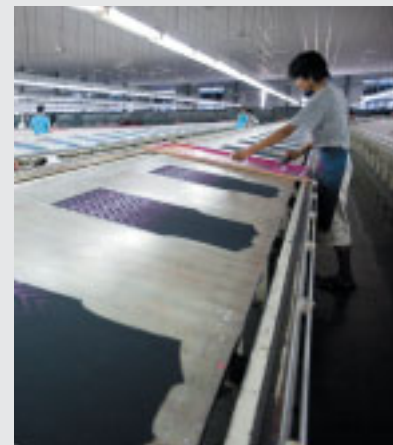
織り工程は機械化されていますが、職人の感覚値で計る、風合いや品位を大切にしています。

#### 染色



一度に大量の染めができる液流染色機。つないだ反物を、染色機のなかで染めていきます。

#### 加工



グラデーションや細かな文様は、手作業で仕上げます。美しい仕上がりへの配慮です。

#### 縫製・仕上げ



裁断とミシン縫いから始まる縫製工程。ミシン縫いには、細やかさと同時に根気が必要です。



糸を巻き取る鐘(スイ)が1工場に1万以上。均質の糸をつくるため、すべての鐘の張力を一定にします。



光を発するボードの上で編み目に不揃いがないかをチェックします。



コンピューターによって試作された色を人間の目で修正。微妙な色合いを判断するのは職人の目。



多色プリントを狂いなく仕上げる最新式の大型機械。大きなロットの商品にも対応が可能です。



アイロン仕上げ、梱包は入念に行われます。検品は複数回行い、仕上がり・安全性をチェックします。

#### 品質・生産進捗管理

上海などの海外事務所では、約120名の品質・生産進捗管理の担当者がお取引先工場・本部と密に連絡をとりながら進捗の確認を行い、問題点を洗い出します。担当者は週のうち3~4日間はお取引先工場に出向き、品質・安全検査や生産仕様の確認を行っています。こうした取り組みによって、商品の品質向上や歩留まり率の改善を図っています。

※品質・安全管理体制については39頁をご参照ください。



毎週行われる報告会では、素材や縫製・加工に起因する問題の原因を特定し、責任者、解決の期限など対策を確認します。



ユニクロ上海事務所 生産管理チーム 芝 慎太郎  
お取引先工場では、生産パートナーと真剣な議論を重ねながら、問題の早期発見と根本要因の分析と対策により、品質の維持に努めています。

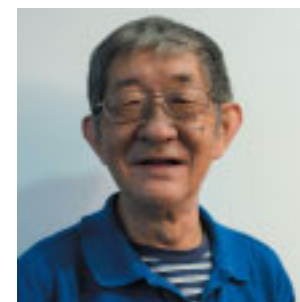
#### 匠チーム

ユニクロでは、2000年以來、日本の繊維産業に関わり、それぞれ分野を極めた「匠」チームが主体となって、お取引先工場での技術指導を行ってききました。さまざまな経歴をもった匠の一人ひとりが、ユニクロ商品の品質を支えるとともに、かつて世界に誇った日本の繊維の技を、次世代に伝えていきます。



染色の匠(綿物) 徳岡 忠道  
「ものづくりは基本が大事。いまでもわからないことはいっぱいあるんだけどね」

希南生地の染めの専門家。40年間一貫して、色合わせ、仕上げ加工等の繊維素材の現場を歩んできた。



染めの技術指導、品質管理の匠。京都の染色産業が興隆を極めた1950年代後半から染め一筋。染色機械の設計にもたずさわってきた。



縫製の匠 小西 英典  
「自分の経験や技術を活かし、工程が目に見えて良くなっていくのが楽しくてしたくない」

裁断、縫製、仕上げ、検品までの縫製全般を担当する。きめこまかな技術指導と、確実な工程管理に定評がある。



## グローバルR&D

### スタイリングを意識して 服づくりを

服を着るのではなく服に着られてしまうということが、いまだにある気がします。お客様が「いま着たい服」を自分らしく着こなすことができます。そんな服を提供していくのがユニクロの役割だと思います。言い換えれば、すべてのお客様のワードローブに欠かせない服をつくり続けるということです。

ジーンズ市場ではユニクロがブランドとして定着しつつあります。カシミヤならユニクロ、Tシャツならユニクロというように、それぞれのカテゴリにユニクロの定番が存在するのが理想です。

どう着こなすか、というスタイリングを考えて、服を開発するようにR&Dのスタッフには指示を出しています。お店に並んでいるときよりも、着たときに魅力的に見える服が、いまは圧倒的に多くなっています。各店舗できっちりスタイリングを提案できるようになると、ユニクロの服はもっと輝くようになると思います。



勝田 幸宏 株式会社ユニクロ 執行役員

## グローバルR&D体制で商品を開発

かつてはパリとミラノを中心とした欧州のコレクションに始まり、米国と日本、そしてアジアへと、ファッションのトレンドの波がゆるやかに広がっていくという状況がありました。しかし、現在ではアパレル市場のグローバル化に伴い、世界中で同時にファッションが動くようになっています。

ユニクロでは、2005年秋から東京・ニューヨーク・パリ・ミラノというファッション都市を結ぶグローバルR&D体制をスタートしています。世界的なトレンドや潜在的なニーズをつかみ、シーズンのコンセプトを決定し、4都市で同時にデザインを起す。そのデザインの中から、マーケットに合わせた商品構成と編集を行う。グローバルR&D体制だからこそ生み出せる商品を、2006年の秋冬シーズンから本格的に市場に投入しはじめました。

ヒットとなった代表的な商品が、脚のラインにフィットするスキニージーンズです。グローバルR&Dのアイデアをもとに、シルエットづくりと素材選びを入念に重ね、市場に送り出した結果、2007年8月期には400万本以上を販売し、ユニクロを代表する商品となりました。

## ユニクロらしさを再認識

海外展開を進めるうちに、ユニクロの強みがベーシックカジュアルであることを再認識しました。トレンドや潜在的なニーズに基づいた商品の開発とともに、ユニクロ本来の強みであるベーシック商品を毎シーズン進化させていくことも重要です。定番であっても素材やディテールにこだわり、妥協することなく、1点1点の商品をつくりだしていかなければいけません。

また、国内で成長を続け、世界でも通用するブランドを確立するためには、売上を牽引していく定番商品が、カットソー、アウター、ニット、インナーウェアなどの各カテゴリーに存在することが、ますます大切になってきます。

そのためには、ユニクロでしか買えない商品の開発が重要です。これまでもフリース、ヒートテック、ジーンズなどの素材での強みを活かし、独自の商品を展開してきました。ヒートテックは、戦略的パートナーの東レ株式会社と連携し、高い保温性に加え、ストレッチ性や保湿力を強化した「ヒートテックモイスト」シリーズを販売しています。ジーンズでは世界でも高い評価を得ているカイハラ株式会社と共同でデニム生地の開発を継続して行っています。

## ユニクロのビジネスモデル

### 販売

#### 国内



ユニクロは、ロードサイドやショッピングセンター内の店舗を中心に、日本全国で約750店の店舗を展開しています。500坪規模の大型店や200~250坪規模の標準店など、立地やお客様に合わせた最適な業態での出店開発を進めています。

「いつでも、どこでも、誰でも着られるカジュアルウェア」を色・サイズごとに最適な数量で継続的に提供するため、商品構成と数量の調整を行っています。

ユニクロでは、季節ごとのコア商品(カシミヤ・フリースなど)を対象にキャンペーンを実施しています。このキャンペーンを軸に、週末にチラシを配布し、「限定値引」によって集客を図っています。「限定値引」は販売促進を目的としており、週末などプロモーション期間が終了した後は本来の価格に戻します。

主な経費には、人件費、賃借料、広告宣伝費があります。人件費は店舗人件費が大半を占めていますが、全店舗での業務の標準化により、効率的に運営を行っています。賃借料は、国内の店舗の約6割が郊外のロードサイド店であるため、対売上高での賃借料比率は低くなっています。ショッピングセンターへの出店に際しても、事前にシミュレーションを行い、賃料負担の最小化に努めています。広告宣伝は、チラシとテレビ広告が中心です。

#### 海外



ロンドン 170オックスフォードストリート店



米国 ソーホー ニューヨーク店



ソウル ロッテヤングプラザ店



香港 ミラマー ショッピングセンター店



上海 淮海中路(ファイバージョーナル)店

ユニクロの海外展開は、2001年9月のロンドンへの出店を皮切りに、2007年8月末現在、英国11店舗、中国9店舗、米国1店舗、韓国14店舗、香港4店舗に広がっています。2006年11月ニューヨークのソーホー旗艦店に続き、2007年11月には、ロンドンのオックスフォード地区にグローバル旗艦店をオープンしました。中国、韓国の市場にも大きな成長ポテンシャルがあると考えており、大型店を含め、積極的に出店を進めています。

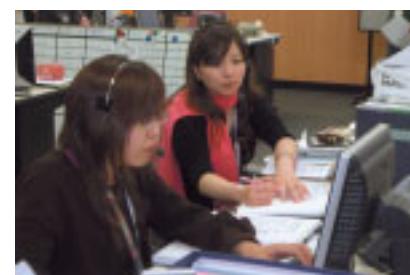
#### オンラインストア



ユニクロオンラインストアでは、国内のお客様に24時間、お買い得価格で商品を提供しています。

<http://store.uniqlo.com/jp/>

#### カスタマーサービス



お客様からいただく電話、はがき、メールでのご意見・ご要望を関連部署に伝え、商品・店舗・サービス・経営に反映させます。

<http://www.uniqlo.com/jp/corp/customer>





# 「それ、ほしかった」を商品にする「ユニクロ」です

### Topic 1.

### World Designers Meet 100% Cashmere

## ユニクロのカシミヤに世界のクリエイティブな才能が集集

発売5年目を迎えるユニクロのカシミヤシリーズ。2007年秋冬シーズンは、素材の上質感などユニクロの得意技に加え、世界の才能を集め、洗練されたカシミヤスタイルを提案しています。商品は、ユニクロのR&Dセンターのデザイナーの総力を結集し、アダム・ジョーンズ、ルッツ アンド パトモス、丸山敬太ら世界の気鋭のデザイナーとのコラボレーション商品も加え、ユニクロのイメージを一新させる商品として話題を集めました。

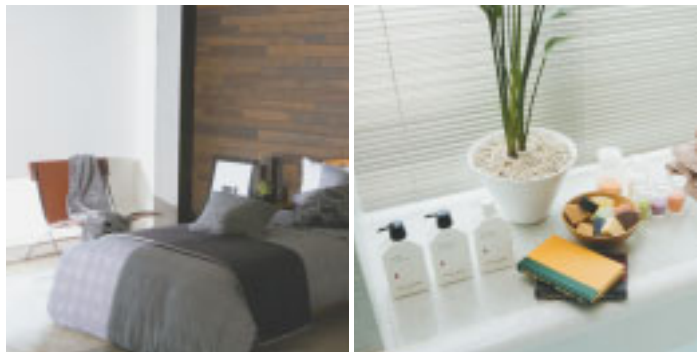


### Topic 2.

### HOTELS HOMES

## わが家をホテルの快適さで満たす新ブランドが誕生

ホテルズ ホームズは、素材の品質を大切にするユニクロならではのこだわりから生まれたホームグッズ（タオル・シーツ・シャンプーなど）の新ブランドです。ホテル仕様の品質をテーマに、無添加で天然精油の香りが特長のボディケア商品、上質素材を使った肌触りのよいシーツやタオルなどが揃っています。生活の基本分野だからこそ、今後も伸びが期待される市場です。



### Topic 3.

### stylish white

## 女性の心をとらえたユニクロと東レの共同開発商品

「快適で透けにくい夏のボトムスがほしい」という女性たちの願いを実現したのが、「スタイリッシュホワイト(透けにくい白)」です。2007年春、東レ株式会社との共同開発により販売を開始したスタイリッシュホワイトは、ポリエステル繊維に高密度のセラミックを練りこんだ、光を通しにくい糸に微細な撚縮けんしゆくを加えて織りあげた生地、外側からの光の透過を少なくすることで透けにくくしています。





# 国内関連事業

国内関連企業には、婦人服のキャビン、低価格衣料のジーユー、靴のワンゾーンなどがあります。ユニクロのSPA（アパレル製造小売企業）のノウハウを活かし、新しい市場でチャレンジを続けます。



### 株式会社キャビン

CABIN CO., LTD.  
<http://www.cabin.co.jp/>

CABIN



ZAZIE 倉敷イオンモール店

## 2007年8月にキャビンを完全子会社化。経営基盤を強化していきます

エレガントな大人のデイリースタイルを提案するZAZIE(ザジ)、働く女性のためのReal Riche(リアルリッシュ)、カジュアルウエアのenraciné(アンラシーネ)などのブランドをもつキャビンは、幅広い女性層の支持を集めています。

### 沿革

1971年に設立された株式会社キャビンは、日本における婦人服のSPA(アパレル製造小売企業)の先駆けとして1970年代に急成長を遂げました。1992年2月期に売上高657億円を達成し、その後は減収が続きましたが、2007年8月までの1年間の売上高は217億円、国内で211店舗と今も幅広い層の女性から支持を得ています。

2007年8月にファーストリテイリングは、TOB(株式の公開買付け)により、完全子会社としました。今後は婦人服SPAとしてのキャビン本来の強みを活かしながら、経営資源やノウハウを積極的に活用することにより、一層の経営基盤の強化を図っていきます。

### 商品

エレガントな大人のデイリースタイルを提案するZAZIE(ザジ)。オフィスから休日のスタイルまで、自立した働く女性のためのブランドReal Riche(リアルリッシュ)。2007年秋冬シーズンは、新鮮な表情をもつ重ね着ニット、華やかなカラフルコート、クールに装う本格派トレンチコート、モダンクラシックの黒の着こなしなどを中心に、シンプルで着回しのさくアイテムをベースに、リアリティーのある女らしさを提案しました。また、ナチュラルフレンチをベースに、程よいトレンドが楽しめる着やすいenraciné(アンラシーネ)は、オフシーンで着る優しいリラックスウエアのカジュアルブランドです。



enraciné 横浜らぼーと店

### 成長戦略

主力ブランドであるザジ、リアルリッシュ、アンラシーネ、イーエーピーの再構築に着手しました。各ブランドのコンセプトを明確にするとともに、素材、デザインなどの商品開発力を強化します。また、マーケティング、マーチャンドライザー、店舗オペレーションなどのノウハウを持つ国内ユニクロからの人材を積極的に投入し、事業基盤をより強固なものに変革していきます。店舗数は、全国で211店舗を展開しています(2007年8月末)。





## 株式会社ジーユー

G.U. CO., LTD.  
<http://www.gu-japan.com/>



## お手ごろ価格で安心品質。自由で楽しいカジュアルウエア

「もっと自由に着よう」というメッセージがこめられたg.u.(ジーユー)。豊富なバリエーションの商品を取り揃え、お買い求めやすい価格でご提供するファミリーカジュアルウエアのブランドです。

### 沿革

2006年3月に、ファーストリテイリングが100%出資して設立したジーユーの1号店は、2006年10月にダイエー南行徳店内にオープンしました。2007年8月期は、秋冬シーズンに25店舗、春夏シーズンに25店舗の、計50店舗を出店し、事業基盤を確立しています。

ファーストリテイリングのグループ企業として、店舗オペレーション・商品開発・店舗開発・在庫コントロールなど、ユニクロ事業で培ったビジネスモデルを活用し、高い成長を目指しています。

### 商品

ファミリー層を中心に幅広い年齢層のお客様に、低価格でご提供できる商品を展開しています。タイムリーにトレンドを取り入れ、着こなしやすくアレンジした服や、ゆったりめシルエットの服など、豊富なバリエーションの商品を週ごとに展開しています。

今後は、ウイメンズ商品を強化していきます。2007年秋冬シーズンは、レッグファッションに力を入れ、「ジーユーのレギンス・タイツ100」を大々的にアピールしました。その結果、多くのお客様のご支持をいただきました。



ジーユー 神戸ハーバーランドピースキス店

### 成長戦略

関東・関西を中心に、50店舗の直営店を展開しています(2007年8月末)。2008年8月期は、ロードサイド型の店舗や、ショッピングセンターのテナントとして出店するなど、さまざまな立地への出店により、店舗の業態開発を進めていく予定です。同時に、低価格でファッション性のある魅力的な商品を開発し、売上拡大を目指します。

### 株式会社ワンゾーン

ONEZONE CORPORATION  
<http://www.onezone.jp/>



## ワンゾーンの改革を進め、新しい靴小売りチェーンを創造します

自由で快適なライフスタイルを、足元から演出します。ファミリー層を対象にしているFOOT PARK(フットパーク)は、機能と品質にこだわった商品をリーズナブルな価格で提供しています。

### 沿革

ワンゾーンは、主に郊外のロードサイドを中心に靴の専門店フットパークなどを日本全国に約330店舗展開する靴の小売企業です。フットパークでは、ファッショントレンドを取り入れながらも、機能性や履きやすさを重視したベーシック商品を数多く取り揃えています。

2005年3月にファーストリテイリングの100%子会社となりました。それに伴い、靴業界での新しいビジネスモデルをつくりあげるために、商品企画から店舗戦略をはじめ、業務や経営管理システムにいたるまで、グループの全面的な支援のもとで改革を推し進めています。

### 商品

フットパークでは、これまでお取引先メーカーから仕入れた靴を中心に販売してきましたが、2007年春より素材からデザインまでを自社で企画したオリジナル商品の投入を拡大しています。なかでもウイメンズのフラットシューズやブーツは、旬のデザイン・カラー・素材・履き心地のすべてにおいて満足のいく商品として、大ヒットしました。また、靴の外からの水分をはじき、内側のムレを逃がす新素材「エア・ブレス」を採用した、快適スポーツシューズの開発にも成功しました。今後も靴の新しい価値を提供し、オリジナルシューズの開発に取り組んでいきます。



フットパーク 吉祥寺サンロード店

### 成長戦略

お客様の買い物エリアが、新設の大型商業施設に移っていくなかで、商業立地からはずれたロードサイド店舗の見直しを進めました。2007年10月にオープンした路面店「フットパーク吉祥寺サンロード店」の売上は好調に推移しており、今後は、ファーストリテイリンググループとの共同出店などで、店舗立地の刷新を進めていきます。また、商品面では、自社のオリジナル企画をさらに強化していきます。ファッションと実用のバランスをとり、機能性と履き心地を追求した高付加価値商品の開発を目指します。

## 株式会社ビューカンパニー

VIEWCOMPANY CO., LTD.

<http://www.viewcompany.net/>



## 全国に103店舗を展開中の婦人靴専門店です

ヤングからミセスまでの幅広いお客様層をもつ、リーズナブルな価格の婦人靴ブランド[vju:](ビュー)と、20歳代前半の女性をターゲットとする店舗COO ICI(クーイスイ)が主力です。

### 沿革

創業は1961年。2006年4月にジャスダック証券取引所(証券コード3033)に上場し、同年10月に株式会社ファーストリテイリングと店舗オペレーションの強化、独自企画商品の開発などを目的として業務・資本提携を結びました。ビューカンパニーの主力である[vju:](ビュー)は、ヤングからミセス向けの婦人靴を中心に扱っています。「女性がいくつもの表情をもつように、シーンによって着替えられ、新しい自分にめぐり会える特別な空間」がコンセプトの店舗COO ICI(クーイスイ)と、ファミリー向けの幅広い品揃えが魅力の大型店SHOES WORLD(シューズワールド)を中心に全国で103店舗(2007年8月末)を展開中です。

### 商品

リーズナブルな価格でファッション性を取り入れた多彩な品揃えと、行き届いたサービスにより、幅広いお客様のご支持をいただいています。2007年2月期には、サンダルの通気性をよくしたパンプス「バンドル」が、通勤・仕事用として20歳代の女性を中心に売上を伸ばしました。また、「リゾートサンダル」は、20~40歳代の幅広い年齢層のお客様に好評を博し、売上に貢献しました。2008年秋冬シーズンは、ミニスカート、ジーンズ、カラータイツなどとコーディネートを楽しむ、くるぶし丈の「ブーティ」がヒット中。ジーンズをブーツインする「ジョッキーフーツ」も人気です。



イスインスターズ店

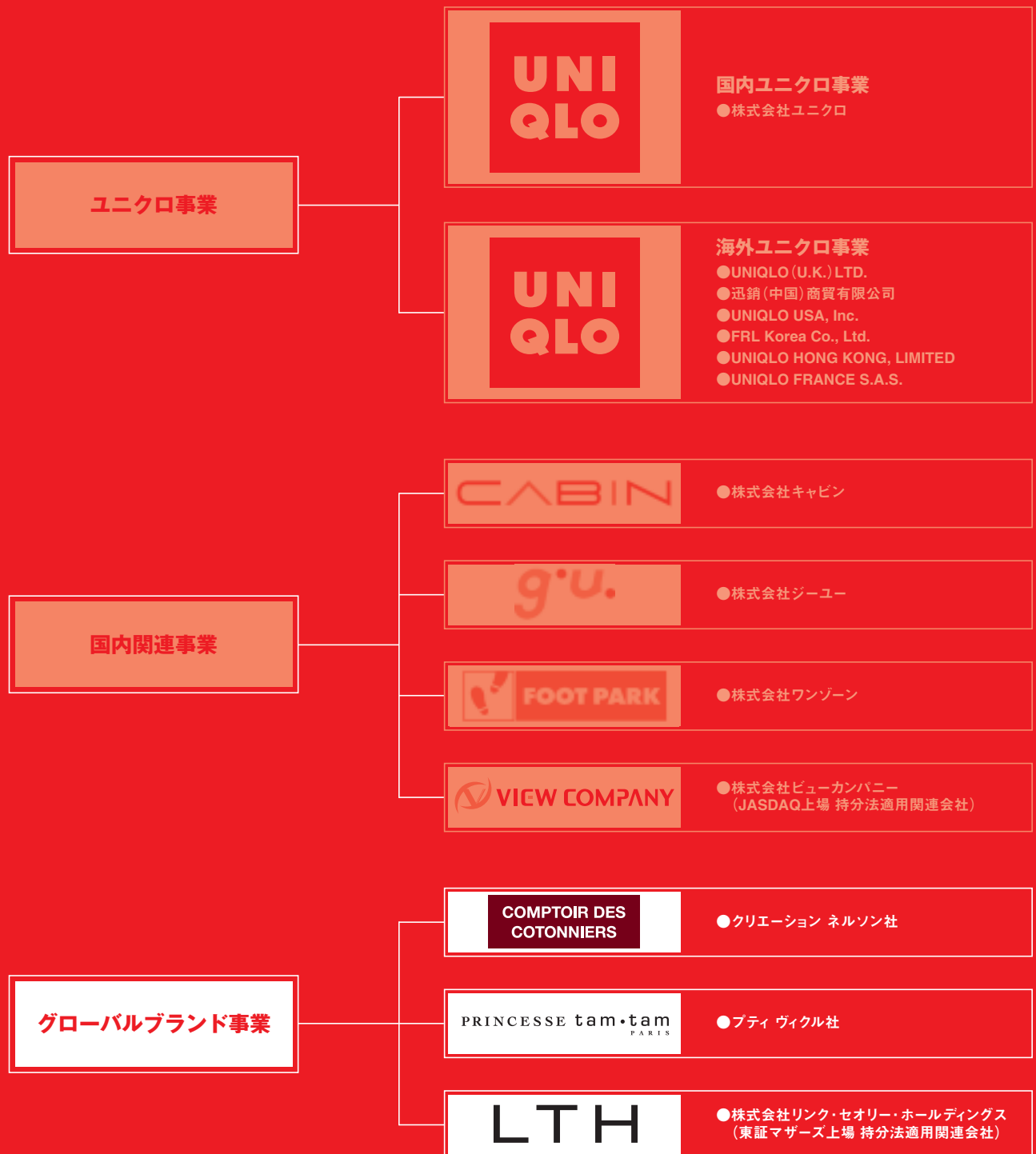
### 成長戦略

靴小売業界の競争が激化するなかで強い企業体質を構築するために、店舗オペレーションの標準化を行い、経営効率の向上を図ります。既存店舗の改装により、お客様にとって気持ちのよい売場を実現するとともに、ファーストリテイリンググループの市場情報を活用し、お客様のニーズに合ったオリジナル商品の構成比を高めていきます。2008年8月期を第2の創業期と考え、新たな成長路線へと転換していきます。



# グローバルブランド事業

グローバルブランド事業では、よいコンセプトをもったブランドをファーストリテイリングの資金力や事業基盤を活かしてグローバルブランドに育てます。フレンチカジュアルウエアのコントワー・デ・コトニエやランジェリーのプリンセス・タム・タムなど世界に通用するブランドを、今後ヨーロッパ、アジア、アメリカの主要市場で展開していきます。



### クリエイション ネルソン

Créations Nelson S.A.S.  
<http://www.meresetfilles.jp/>

COMPTOIR DES  
COTONNIERS



Sophie and her daughter Léa

## フランス生まれのシックなウィメンズブランド、グローバル市場へ進出

クリエイティブなスタイルと、一般の母と娘が参加するユニークな広告で知られるコントワー・デ・コトニエ。シーズンごとに世界から選ばれる本物の母と娘がコレクションを表現します。

### 沿革

コントワー・デ・コトニエは、1995年にパリと南仏トゥールーズのブティックからスタートしたブランドです。一緒に楽しい時間を過ごす仲の良い母と娘の關係に着目し、オーディションで選ばれた本物の母と娘を起用した広告のイメージを定着させ、瞬間にフランスで成功を収めました。その後、バルセロナ、マドリッド、ブリュッセル、ベルリン、続いてロンドン、リスボンとミラノと、フランス以外のヨーロッパの各都市にもブティックを展開。同時に東京とソウルにも進出しました。

2005年5月にファーストリテイリンググループの傘下に入りました。

### 商品

コントワー・デ・コトニエが大切にしているのは、本物であること、自然であること、女性らしくあること。洗練されたトレンドをセレクトし、着る人の魅力を引き出すコレクションをデザイン。ディテールにこだわったオリジナルのプリントや生地が特色です。

2004年からガールズコレクションのほか、ランジェリー、アクセサリーなど、ラインアップが広がりました。ブラジルの小さな生産者グループが100%自然素材でつくっているブランド「ベジャ」のスニーカーなど、フェアトレード商品も扱っています。

母と娘のオーディションは、ブランドが展開されているすべての国で開催しており、以下のウェブサイトで紹介されています。

<http://www.mothers-and-daughters.com>



パリ バヴェ通り店

### 成長戦略

グローバル展開と既存ネットワークの安定した基盤により、2007年8月期の売上高は約240億円に達し、高い利益率の経営を実現しています。

フランス国内226店のほか、欧州諸国に59店、アジアに29店のブティックを展開しています(2007年8月末)。日本では2006年2月に1号店がオープンし、2007年8月末までに20店舗に広がりました。ガールズコレクション、ランジェリー、アクセサリーなどラインアップも豊富に揃え、これまで以上の成長を目指します。

# INTERVIEW

クリエイティブ・ディレクター  
ブリジット コマツツィ

**Q: 「コントワー・デ・コトニエ」らしさとは、どんなもの  
でしょうか？**

コントワー・デ・コトニエは10年にわたり、キャンペーンモデルに本物の母と娘を起用してきました。広告にスターやモデルではなく、一般のお客様からオーディションで選ばれた母と娘を登場させることで、ブランドを身近なものに感じていただけるのです。なぜなら、母と娘のきずなは普遍的なものであり、人間味がありますもの。広告を眺めながら、「あれて、私たちみたいね」と話題にさせていただくことができます。こうした親近感やつながりはとても大切ですし、コントワー・デ・コトニエらしさでもあります。



**Q: ブランドイメージづくりに、「フランス」や「パリの  
人々」というエッセンスは必要ですか？**

パリの人々は自然でフェミニンです。やりすぎるというところがありません。このさりげないフランスらしさは、他の国の女性たちも好きなのではないのでしょうか。ですから、コントワー・デ・コトニエのコレクションでは、一貫してシンプルですが、ほどよいトレンド感を取り入れています。現代を生きる女性に向けて、パリの女性のシックとエレガンスをお届けしたいと思っています。

**Q: コントワー・デ・コトニエの特長は、どんなところに  
ありますか？**

ディテールへのこだわり、精巧さ、そして他のブランドにはない独自のプリントや生地の開発に積極的だという点です



ね。また、洗練されたシルエットと、ディテールにこだわった仕上げによって、スタイルは常に最新のトレンドを反映しています。

**Q: 2007年秋冬コレクションのポイントは？**

これまでよりもさらにフェミニンなコレクションを発表しました。存在感がある服、たとえばコートにボリューム感を出すなど、より現代的なシルエットづくりに取り組みました。そして、新しいプリント素材にもチャレンジし、トレンドのアクセントカラーを使った服も打ち出しました。また、上品な新感覚のベーシックの提案もしました。

**Q: クリエイティブ・ディレクターとして、ブランドの方向  
性に変化をもたせましたか？**

これまで以上にフェミニンでファッション性の高いコレクションにしました。コントワー・デ・コトニエらしさを守りながら、新しいシルエットと素材や色を取り入れ、バラエティーも豊かにしました。洗練されたトレンドにコントワー・デ・コトニエらしさをプラスして、一貫したブランドイメージを創造しています。

**Q: どこからインスピレーションを得て、トレンドをとら  
えるのですか？**

お客様、街を歩いている人々、テレビ、本、映画に登場する人々など、あらゆるシーンに関心をもつこと、それから、オープンな好奇心が、とても大切だと思います。アメリカ、日本、ヨーロッパなどを旅行して、世界のトレンドを肌で感じることも大切です。デザインチーム内のみんなで、自由に意見交換をするのも、インスピレーションを得るきっかけになっています。



### プティ ヴィクル社

PETIT VEHICULE S.A.S.

<http://www.princessetamtam.com/>

PRINCESSE tam・tam  
PARIS



## フランス発の自由なハートをもつランジェリーのブランドです

ランジェリーを超えてファッション性とオリジナリティーを大切にしているライフスタイルブランドのプリンセス タム・タム。自由な精神をもつ女性のためのスタイリッシュで斬新なコレクションを発信し、グローバル展開を目指します。

### 沿革

1985年のブレタボルテに登場したヒジリー姉妹は、独創的なプリントと鮮やかな色彩に満ちた作品で、一気に注目を集める存在となりました。1987年にはモンパルナスに1号店をオープンし、織り地で作られたカラフルなプリントのブラジャーを発表。下着といえどニットが常識だった当時、パリの女性のあいだで一世を風靡します。若い女性たちはこの「アンダーウェア」を水着代わりに、ビーチに繰り出しました。それ以来「女性が自分らしくあるための下着」として、多くの女性たちの支持を集めています。

2006年2月にファーストリテイリンググループの傘下に入りました。

### 商品

プリンセス タム・タムの商品は、ランジェリー、ホームウェア、水着の3つのラインで展開し、品揃えの多様化を図ってきました。

フランスのランジェリー産業が培ってきた職人の熱い想いを受け継ぎ、コレクションのデザインはすべて社内で制作。細部にこだわり、地中海、インド洋、アジア諸国を拠点とする欧州の有力メーカーが厳選した生地を採用しています。今後も綿織りの生地、プリント、アクセサリ（胸飾りのボウやダブルストラップなど）に至るまで、今までにない新しい商品を生みだしていきます。



パリ ボナパルト通り店

### 成長戦略

プリンセス タム・タムは、フランスを中心に131店舗の直営店ネットワークをもっているほか(2007年6月末)、ギャラリーラファイエットやプランタンなどの主要百貨店でも商品を販売しています。

フランス国外へのブランド展開は、主にハロッズ(英国)、セルフリッジ(英国)、リナシェンテ(イタリア)、ニーマン・マーカス(米国)などの有名百貨店を含む、世界45カ国、1,500の販売店を通じて行われています。販売ネットワークは、欧州のほか、ロシア、中東、インド洋諸国に拡大しています。



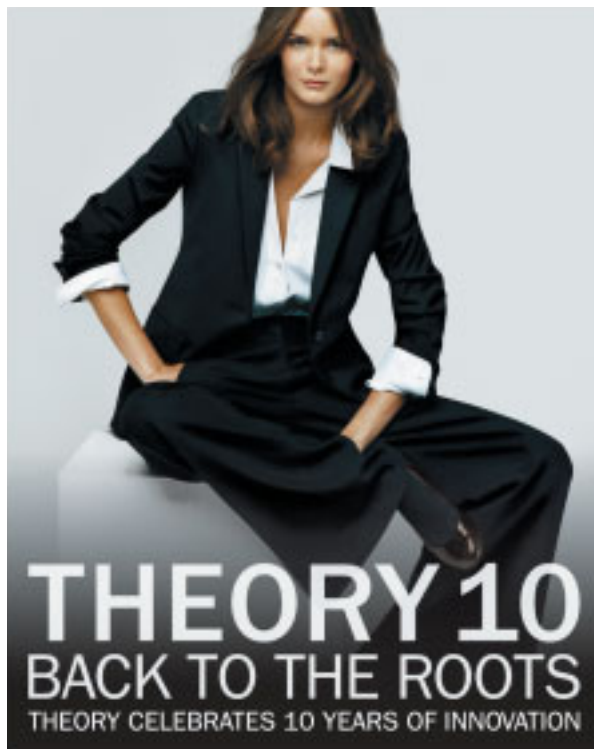




### 株式会社リンク・セオリー・ホールディングス

LINK THEORY HOLDINGS CO., LTD.  
<http://www.link-theory.com/>

# LTH



## 現代女性のライフシーンを彩る、NY生まれのデイリーウェアです

抜群の着心地の良さと、洗練されたルックス、さりげないトレンド性を取り入れたニューベーシックをコンセプトにスタイルを提案するTheory(セオリー)は、ニューヨーク生まれのブランドです。

### 沿革

1997年にニューヨークで誕生し、瞬間に世界的なブランドになりました。Theoryのブランドが日本に知られるようになったのは、1999年のこと。リンク・インターナショナル社(現LTH)を通じてTheoryの創始者であるアンドリュー・ローゼンと長年の友人で事業パートナーである佐々木力(現LTH代表取締役社長)が、日本に紹介しました。2003年にリンク・インターナショナル社が、ライセンスであった米国セオリー社を買収し、Theoryブランドをグローバル展開する事業基盤を確立しました。

ファーストリテイリングは2004年1月に資本参加しました。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ています。

### 商品

コンテンポラリーな女性のニーズに応えるために生まれたTheoryは、快適でモダン、セクシーな魅力に富んでいます。着心地の良さにこだわった上質なストレッチ素材を使用して、フィット感と美しいシルエットを実現しています。現在を生きる女性にふさわしい機能性を備え、彼女たちの多彩なライフスタイルにマッチするラインアップで、高い評価を得ています。

今年のテーマは、「THEORY10/BACK TO THE ROOTS」。Theoryのルーツであるアイテムを特集し、10年を経ても変わらないTheoryならではの完成された商品で、多くの女性の心を魅了し続けています。



Theory パリ店

### 成長戦略

日米のコンテンポラリーマーケットで、すでにリーディングブランドとしての地位を確立しているTheoryは、欧州での基盤強化に取り組んでいます。2007年はTheoryマーケティングオフィスをロンドンに開設し、パリに出店しました。今後は日米マーケットでの効率性の向上と、欧州地域での成長を加速することにより、持続的な成長を目指します。また、Theoryに続くブランドとしてHelmut Lang、Premiseなどを育て、世界のコンテンポラリーマーケットを代表するグループ企業となることを目指していきます。



## 世界を良い方向に変えていく

私たちファーストリテイリングは、衣服のありかたを変えることで世界中の人々の生活を豊かにしていきます。世の中にとって継続的な価値をつくる企業であるために、正しい経営を追求し、社会とともに成長し、次の世界基準を創造していく。「世界を良い方向に変えていく」、それが私たちの目指すCSRです。

### CONTENTS

---

- 36 ユニクロの全商品リサイクル
- 38 CSRの基本方針
- 39 コンプライアンス
- 40 ダイバーシティ(多様性)の推進
- 41 環境保全活動・社会貢献活動

### あなたにとって不要な1枚が、誰かにとって必要な1枚になります

#### ユニクロの衣料品リサイクルは、フリースから全商品へと広がっています。

ユニクロが最初のリサイクルの対象としたのはフリースでした。非常に多くのお客様にご愛用いただいているフリースですが、不要になった場合には捨てられ、環境に負担をかけることにつながっていきます。ユニクロはこの課題に真剣に取り組んで行く決意をし、リサイクルをスタートさせました。

こうしてフリースの回収から始まったリサイクルは、2006年9月から「ユニクロの店舗で販売するすべての商品」へと拡大しています。毎年3月と9月の2回、ユニクロの店舗で全商品回収を実施しています。

#### お客様からお預かりした商品の多くは、引き続き着用できるものでした。

全商品リサイクル活動では、不要になった衣料をお客様に店舗にお持ちこみいただけます。2006年9月に回収された商品は約14万点、2007年3月は30万点、9月には43万点となりました。そのうち9割は、まだ着用できる状態でした。私たちは、お客様からお預かりした衣料を、衣料として引き続き活用すること、つまり「リユース」が、お客様の善意にお応えする最も良い方法ではないかと考え、さまざまな国際機関や衣料支援団体に打診し、再利用する方法を模索しました。

衣料品の再利用は思った以上に困難で、解決すべき問題が多くあることがわかりました。それは、衣料を寄贈する際に必要な保管・輸送・配送の費用、受け入れ国の許可申請、仕分けや適正配分の作業、パートナーの選定といった問題でした。

さまざまな制約があるなか、たどり着いたのが、国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) です。難民キャンプでの衣料品が不足しており、ユニクロの衣料の活用が可能でした。再利用される衣料の一時保管と輸送には、NPO法人・日本救援衣料センターに全面的にご協力いただくことになりました。

衣料の輸送にかかる費用、倉庫費用、男女別・シーズン別に仕分ける選別作業の費用など、一連の費用はユニクロが全額負担しています。

#### タイ・ネパール・ウガンダ・タンザニアの難民キャンプに届けました。

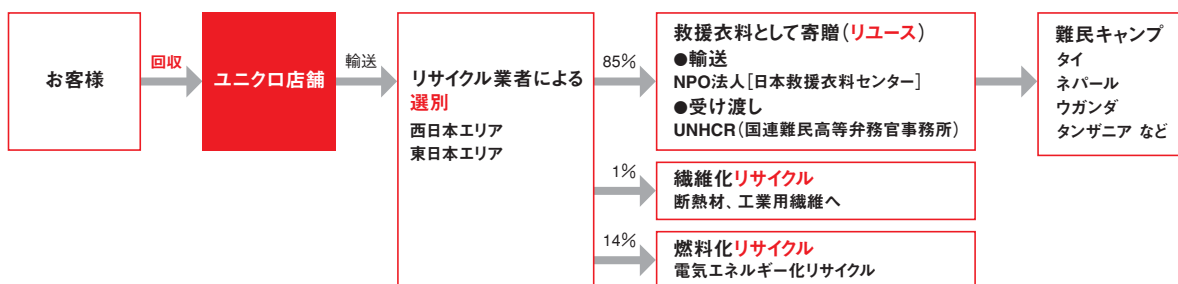
どの地域の難民キャンプに衣料を届けるかについては、UNHCRとの協議のもと、緊急性・必要性などを見極めた上で決定しています。その結果、2006年9月に回収した衣料はタイとネパールに寄贈しました(2007年2月実施)。また、2007年3月に回収した約30万点の衣料の85%は、UNHCRを通じてウガンダおよびタンザニアの難民キャンプに寄贈しました(2007年11月実施)。

物資を寄贈する際には、盗難や転売による現地の繊維産業への悪影響が懸念されます。そのため、ユニクロの社員やCSR担当役員が実際に現地までおもむき、お客様からご提供いただいた衣料が目的地に届いているかどうかを確認しています。

全商品リサイクル活動の様子は、こちらのウェブサイトをご覧ください。

<http://www.uniqlo.com/jp/csr>

#### 全商品リサイクル活動フロー



この活動は、お客様をはじめ、企業、NPO、UNHCR(国連難民高等弁務官事務所)、受け入れ国など、さまざまな方々と協働で推進しています。

**回収**:ユニクロの店舗において、ご不要になった商品をお客様から回収します。

**選別**:2カ所の選別施設で、商品の状態に応じてリユースできるもの、リサイクルできるものに分別します。

**リユース**:リユース可能な衣料は、UNHCRやNPOと連携し、難民の方々への救援衣料として寄贈します。

**リサイクル**:リサイクル可能な衣料は、発電用燃料や縫製製品の原材料など、素材の特性に応じて有効利用します。





写真はユニクロのCSR担当執行役員の新田幸弘がネパールの難民キャンプにて、商品を直接手渡しているところです。

〔新田執行役員のコメント〕

難民の方たちと直接話しをすることを通して、服が心のやすらぎや喜び、そして自己表現の手段といった役割があることに改めて気づきました。難民キャンプの方たちが、厳しい生活環境のなかで、ユニクロの服を手にし、喜んでいただいている姿に心を打たれました。今後もこうした活動を継続していくことが、ユニクロにとっても大切であると考えています。



## 「社会にとって何が良いことか」が、CSR活動の判断基準です

### CSR活動の基本的な考え

私たちはCSR活動のあるべき姿を、「世界を良い方向に変えていく」ことだと考えています。本来、企業とは事業で付加価値を生み出し、獲得した利益から税金を納め、雇用を創出し、維持していくことにより、社会に対する責任を果たしていく存在です。また、利益を株主・お取引先・従業員と役員に適切に配分していくことも、重要な社会的責任の一つです。さらにグローバルに活動する企業として、国際紛争に巻き込まれたり大災害に見舞われるなど逆境に置かれた人々に対して、国や民族などの違いを超えて、どのような貢献ができるかを考え、実行していくことも、真剣に取り組むべきCSRの課題だと考えています。

日々の企業活動において、「社会にとって何が良いことか」が私たちのCSR活動の判断基準です。ファーストリテイリングは、常にその視点から果たすべき社会的責任を考えています。

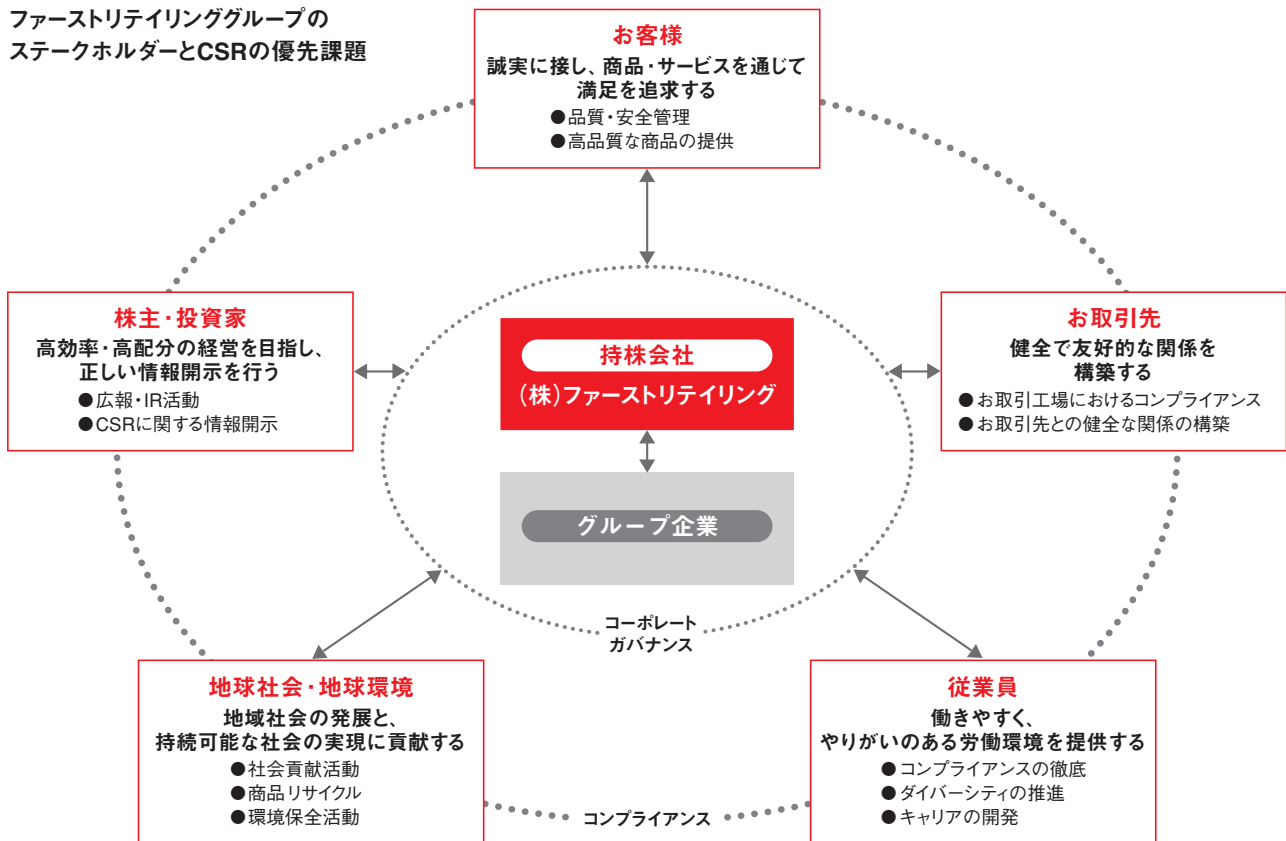
### CSR活動の推進

ファーストリテイリンググループでは、CSR活動を推進するために、2005年11月、グループ横断型の「CSR委員会」をスタートさせました。CSR委員会は隔月に1度開催され、CSR担当役員を委員長として、社外監査役、経営トップ、役員、外部の有識者等で構成されています。委員会ではCSR活動の優先課題(下図)を明確にするとともに、コンプライアンス、ダイバーシティ、品質・安全管理体制、環境保全・社会貢献活動などについての議論を重ねています。

また2006年、初めて発行した「CSRレポート2006」は全社員に配布し、CSR活動の啓発を図りました。レポートの発行を契機として、継続的な情報開示はもとより、ステークホルダーの方々とのコミュニケーションを深めていきたいと考えています。

CSRレポートは以下のウェブサイト上でご覧いただけます。  
<http://www.fastretailing.com/jp/csr/>

ファーストリテイリンググループの  
ステークホルダーとCSRの優先課題



## コンプライアンス

### 経営の意思決定や事業プロセスにおいて、コンプライアンスの浸透を図っています

#### コードオブコンダクト(CoC:行動規範)の導入

2004年9月に、従業員向けの「コードオブコンダクト(CoC:行動規範)」を策定し、主要なグループ会社でCoCを導入しました。また、事業のグローバル展開が進むなか、日本語版に加え、英語版、中国語版、韓国語版、フランス語版を作成、2007年度末までにすべてのグループ会社\*でCoCを導入しました。年に1回、CoCを確認する研修を従業員向けに実施しています。

※持分法適用会社は除く

#### [ホットライン(通報・相談窓口)]

仕事に関する悩みやCoCに違反する恐れのある事象があった場合、匿名でも相談できるホットライン(通報・相談窓口)を設置しています。従業員は誰でも利用することができ、社外の弁護士に相談することもできます。寄せられた通報・相談に関しては、情報の匿名性を厳守し、必要に応じてCoC委員会で対応策を決定しています。

#### 優越的地位の濫用行為防止ガイドライン

ファーストリテイリングは、まずは自らに優越的地位の濫用行為があってはならないと考えています。特にユニクロは、世界で約790店を展開しており、生産規模が大きいことから、お取引先に対して優越的地位を利用しやすい立場にあると考えられます。このため、ユニクロでは2004年に企業取引倫理委員会を設置し、「優越的地位の濫用行為防止ガイドライン」を制定しました。国内外の主要なお取引先に対し、不当な圧力をかけた取引はなかったかなどのアンケートを定期的に行い、企業取引倫理委員会は問題のあった部署に指導を行っています。

#### 生産パートナー向けコードオブコンダクト

ユニクロは、サプライチェーン全体でのコンプライアンスを重視しています。2004年に制定した「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」遵守の誓約書にサインをいただいた中国を中心とする海外の約70の主要工場をパートナー工場としました。パートナー工場では第三者によるモニタリングを実施し、工場で働く人々の人権保護や環境課題の改善を図っています。

モニタリングの結果、C評価(労働契約、労働時間などの書類不備)、D評価(児童労働・強制労働)の工場に対しては、ユニクロの担当者が工場を訪問し、アドバイスを行っています。2回目のモニタリングで、A・B評価までの改善がない工場は、取引の縮小や停止の対象となります。

#### ユニクロ商品の品質・安全管理体制

日本と上海などの事務所に、「品質・安全管理チーム」を設置し、すべてのユニクロ商品が品質・安全の社内基準を満たしているかの確認や、お客様の品質に関するお問い合わせへの対応を行っています。

日本で販売する衣料品に関しては、JIS規格を採用し、さらに厳しいユニクロ独自の品質・安全管理基準による検査・管理体制をとっています。また、海外では、安全基準が国により異なるため、その国の基準に合致したユニクロの品質・安全基準を設け、厳しい検査・管理体制をとっています。ユニクロ商品に使われるすべての素材は、第三者公的検査機関などによるサンプル検査(染色堅牢度検査、ホルマリン検査など)を実施して安全性を確認するほか、生産・物流段階でさまざまな検査を実施しています。

万一、商品に問題が発見された場合、お客様の安全を確認し、原因の調査・究明を行い、状況に応じて自主回収、あるいは販売・製造の中止も実施します。そして、速やかにウェブサイト・新聞などを通じて情報開示を行います。



お取引先工場での自主ホルマリン検査

## ダイバーシティ(多様性)の推進

### 多様な背景をもった、やる気のある社員が生き生き働ける環境をつくっていきます

#### ダイバーシティ(多様性)の推進

ユニクロでは、ダイバーシティ推進の一環として、2004年に「女性店長プロジェクト」を発足させました。このプロジェクトでは、全国で活躍する女性店長(女性店長比率約20%)が長期的な視野でキャリアを形成するためのサポートを行っています。また、女性社員の活躍を紹介する季刊誌「style」の発行や、女性のキャリア開発をテーマとした「ウィメンズフォーラム」も定期的に開催し、女性店長だけでなく、男性上司、男性の同僚も参加して活発な意見交換を実施しています。

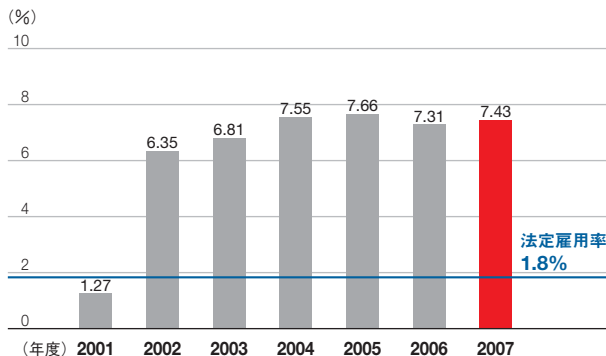
#### 障がい者雇用の推進

ユニクロでは、2001年から「1店舗1名以上」を目標に障がい者の雇用を進めています。障がい者雇用は、店舗のスタッフが多様な背景をもつ仲間とチームで働く機会を提供しています。2007年6月現在の障がい者雇用率は7.43%と全国の大企業(従業員5,000名以上)においてトップクラスの水準となっています。そうした取り組みが評価され、2007年6月に内閣府より「再チャレンジ支援功労者表彰」を受賞しました。

#### ワーク・ライフ・バランスの改善

ユニクロでは、安心して働きやすい職場環境づくりを目指して、育児・介護休暇の制度の運用や、メンタルヘルスケアの相談窓口の設置などを行ってきました。また、東京本部では火曜日から金曜日までを「ノー残業デー」とするほか、店舗では1カ月の残業時間に上限を設けています。また、従業員一人ひとりが年間の有給休暇の取得計画を管理し、休暇取得を促進するなどワーク・ライフ・バランスを推進する取り組みを行っています。

#### 障がい者雇用率の推移



(注) 数字は2006年までは3月末、2007年は6月1日現在のものです。

### 地域限定正社員制度の導入

2007年4月、ユニクロでは店舗スタッフの「地域限定正社員制度」を導入しました。この制度は、転居を伴う転勤が制約条件となり正社員を目指せなかった優秀な人材に、さらなる活躍の場を提供することを目的としています。2007年9月までに約1,900名が地域限定正社員となり、2009年3月末までに約5,000人を登用する予定です。

[ユニクロ銀座店 武田 千鶴子のコメント]

#### モチベーションを高める「地域限定正社員制度」

アルバイトとして入社し、新制度を活用して正社員になりました。接客業務が大好きで、もっと責任のある仕事がしたいと思っていました。正社員になって「とことん仕事をやっつけていこう!」と、モチベーションが高まりました。





## SPA企業だからこそできる環境保全と社会貢献活動を行っていきます

### ユニクロ店舗での省エネ・省資源

ユニクロの各店舗では、さまざまな省エネ・省資源活動を行っています。2003年に店舗の電力使用量の10%を削減したのに始まり、2006年には商品の店舗への配送に使われるダンボールの10%の削減、2007年にはポリエチレン製素材の軽量化によりショッピングバッグの約10%の削減に成功しました。2007年10月、ユニクロは環境方針と環境ガイドラインを策定しました。今後は、より具体的な環境負荷の削減に向けた取り組みを進めていきます。

### 緊急災害支援

「難民や、災害に遭われた人たちに、ユニクロの商品を提供してほしい」というお客様からのご意見をもとに、2001年から国内外の紛争地域や自然災害での被災者に、衣料品の寄贈や寄付などの支援活動を行っています。

### 「スペシャルオリンピックス日本」への支援

スペシャルオリンピックスは、知的発達障がいのある方たちにスポーツトレーニングとその発表の場である競技会を提供する国際スポーツ組織です。ユニクロでは、2002年から「スペシャルオリンピックス日本」のオフィシャルパートナーとして支援を行っています。2006年11月の「夏季ナショナルゲーム・熊本」ではボランティアスタッフとして参加し、2007年10月の「夏季世界大会・上海」に参加する日本選手団には、約3,000着のユニフォームを寄贈いたしました。

### 全商品リサイクル活動

2006年9月から、ユニクロの店舗で販売するすべての商品のリサイクル活動を開始しました。毎年3月と9月の年2回、ユニクロの店舗で回収を実施しています。

活動の様子は、P36～37をご参照ください。

回収された衣料	回収時期	回収数
	2006年9月	14万点
	2007年3月	30万点
	2007年9月	43万点

### 「瀬戸内オリーブ基金」への支援

「瀬戸内オリーブ基金」とは、産業廃棄物の不法投棄や土砂の採取、工業地域で発生した有毒ガスにより美しい自然が失われた豊島など瀬戸内の島々に緑を取り戻すためにオリーブなどの木を植える運動です。



ユニクロはその趣旨に賛同し、2001年から全店で募金箱を設置すると同時に、集まった募金と同額のマッチング寄付を行っています。

従業員による「ユニクロボランティアクラブ」を通して、2007年10月までに全国の店舗スタッフや本部社員、役員などのべ200名がオリーブの植樹に参加しました。豊島の住民の方から、環境汚染の歴史と課題についてご説明いただき、環境破壊を身近な問題として考えるきっかけにもなっています。



オリーブの植樹

■ 植樹された本数 **57,144本**

■ お客様からお預かりした募金金額 **103,637,519円**

(2007年11月までの累計)

## CONTENTS

---

- 43 主要経営指標の推移(6年間)
- 44 経営成績と財政状態
- 52 連結貸借対照表
- 54 連結損益計算書
- 55 連結株主資本等変動計算書
- 56 連結キャッシュ・フロー計算書
- 57 和文アニュアルレポートの発行及び監査について



## 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連結子会社等  
8月31日に終了した各会計年度

### <連結経営指標等>

	単位:百万円					
	2007	2006	2005	2004	2003	2002
<b>8月期:</b>						
売上高	¥ 525,203	¥ 448,819	¥ 383,973	¥ 339,999	¥ 309,789	¥ 344,171
営業利益	64,963	70,355	56,692	63,954	41,308	50,418
当期純利益	31,775	40,437	33,884	31,365	20,933	27,851
株主資本当期純利益率(ROE、%)	13.6%	19.7%	19.7%	20.8%	15.9%	23.2%
1株当たりデータ(円):						
当期純利益	¥ 311.98	¥ 397.38	¥ 331.99	¥ 304.92	¥ 203.05	¥ 269.54
潜在株式調整後当期純利益	—	397.26	—	—	—	—
純資産*1	2,357.79	2,240.77	1,791.61	1,583.67	1,378.58	1,215.43
配当金:						
株式分割調整後	130.00	130.00	130.00	115.00	55.00	55.00
株式分割調整前	130.00	130.00	130.00	115.00	55.00	90.00
連結配当性向	41.7%	32.7%	39.0%	37.7%	27.1%	20.4%
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 18,847	¥ 57,477	¥ 15,398	¥ 44,120	¥ 35,768	△¥ 19,361
投資活動によるキャッシュ・フロー	△28,783	△41,907	△16,823	△20,730	△10,118	△9,927
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,759	1,932	△14,854	△8,677	△10,179	△20,431
減価償却費及びその他償却費	6,567	5,364	3,681	2,737	2,364	1,942
設備投資資金	26,441	16,261	11,649	11,220	11,633	11,020
<b>8月31日現在:</b>						
現金及び現金同等物	¥ 119,216	¥ 141,404	¥ 121,061	¥ 136,461	¥ 123,733	¥ 107,263
総資産額	359,770	379,655	272,846	240,897	219,855	210,922
純資産額*1	243,283	240,480	182,349	161,434	140,505	123,632
自己資本比率(%)	66.7%	60.1%	66.8%	67.0%	63.9%	58.6%
有利子負債	24,429	22,774	6,185	52	—	5,809
負債資本比率(%)	10.0%	9.4%	3.4%	0.0%	—	4.7%
<b>その他のデータ:</b>						
発行済株式総数	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656
総店舗数	1,828	1,632	1,232	655	622	585
国内直営店舗数	[1,233]	[1,093]	[775]	[635]	[582]	[558]
海外直営店舗数	[247]	[196]	[157]	[9]	[26]	[15]
フランチャイズ店舗数	[348]	[343]	[300]	[11]	[14]	[12]
総売場面積(m <sup>2</sup> )	664,625m <sup>2</sup>	549,851m <sup>2</sup>	437,196m <sup>2</sup>	363,901m <sup>2</sup>	335,849m <sup>2</sup>	305,504m <sup>2</sup>
総社員数(パートタイマー・アルバイト除く)*2	6,514	3,990	2,668	1,782	1,776	1,853

\*1 2006年8月期より少数株主持分が純資産の部に含まれています。

\*2 2007年8月期より委任型執行役員を総社員数に含めておりません。

## 1 事業環境と経営戦略

2007年8月期の国内経済は、企業業績の好転に伴う雇用改善や設備投資の増加傾向に支えられ、その効果が緩やかながらもようやく家計セクターに波及してきました。しかし、アパレル小売業界においては、高齢化・人口減が続くことが予想されているなかで、衣料品の大きな購買層である若年層が減少し、可処分所得に占める衣料品及び履物への支出の割合も低下していることから、市場規模の縮小傾向は続くと思われています。そのため、優勝劣敗の厳しい競争環境は将来も続くことが予想されます。

このような環境下で持続的な成長を続けるため、ファーストリテイリンググループは、2005年11月の持株会社体制への移行を機に、再ベンチャー化、グローバル化、グループ化を柱とする事業構造改革を推し進めてきました。再ベンチャー化とは、現状に甘んじることなく、革新と挑戦を続ける企業文化を根づかせることです。グローバル化とは、商品、オペレーション、人材、経営等あらゆる面でグローバル化すると同時に、本格的に海外市場で事業を展開することです。グループ化とは、持株会社体制を最大限に活用し、企業のM&Aや新規事業の立ち上げを通じて、成長性のある関連事業へ進出し、ユニクロ事業との相乗効果を高め、グループの企業価値を最大化することを意味します。

これらの方針のもと、グループの中核事業であるユニクロ事業のR&Dセンターでは、東京、ニューヨーク、パリ、ミラノに拠点をおき、世界からトップレベルの人材を起用して、商品開発を進めてきました。また、東レ株式会社やカイハラ株式会社などの戦略的パートナーと共同で素材を開発するなど、ユニクロ商品の品質レベルをさらに強化することで、商品の差別化を進めています。

出店戦略としては、国内では150坪以下の小規模な店舗などをスクラップしながら店舗の大型化を進め、積極的に出店してきました。立地についても、従来の郊外ロードサイド型の標準店に加え、都心、大型ショッピングセンター、交通の要所など、売上・利益の効率の検証を進めながら成長の可能性を広げてきました。特に標準店(売場面積200~250坪)の倍の売場面積をもつ500坪規模の大型店の開発を進めています。2007年には1,000坪規模の神戸ハーバーランド店及び世田谷千歳台店もオープンしています。海外でも2006年11月にニューヨークのソーホー地区に売場面積約1,000坪の

グローバル旗艦店を、また、同年12月には上海・浦東地区にもアジア最大規模の大型店をオープンし、最高水準の商品・売場・サービスを提供する店舗としてユニクロの認知度とブランド力のアップに寄与しています。

2007年8月期の国内ユニクロ事業においては、シーズンごとのキャンペーン商品の販促が奏功したことに加え、スキニージーンズなどボトムスが好調に推移したことによる客単価の上昇により、既存店の売上高は増加し、直営店舗数も増えたことから、全体としても増収となりました。しかし、天候要因などによる在庫処分に伴う上期の粗利益率の低下、ブランドビルディングのための広告宣伝費増により減益となりました。

海外ユニクロ事業では、中国、香港、韓国の業績は極めて好調であり、それぞれの地域において売上をほぼ倍増させることができ、利益面でも黒字化を達成しています。英国、米国についてはグローバルな旗艦店の出店に伴うコスト増により収益面では赤字が続いていますが、売上は順調に伸びています。海外ユニクロ事業全体としては、大幅な増収を達成しており、赤字幅も縮小しております。

### 事業別店舗数

単位:店	2007			2006	2005
	期末	出店	退店	期末	期末
ユニクロ事業	787	92	55	750	693
国内ユニクロ事業:	748	76	48	720	679
直営店*	730	75	48	703	664
FC	18	1	0	17	15
海外ユニクロ事業:	39	16	7	30	14
英国	11	4	1	8	6
中国	9	2	0	7	8
米国	1	3	6	4	—
韓国	14	4	0	10	—
香港	4	3	0	1	—
キャビン事業	211	28	18	201	—
ジーユー事業	50	50	0	—	—
ワンゾーン事業	332	21	19	330	329
アスベジ事業	12	5	0	7	—
コントワー・デ・コトニエ事業	305	64	3	244	200
プリンセス タム・タム事業	131	33	2	100	—
合計	1,828	293	97	1,632	1,232

※ユニクロ直営店にはエキナカ・エキチカのユニクロ小型店、ウィメンズインナー専門店「BODY by UNIQLO」、キッズ・ベビー専門店「ユニクロキッズ」が含まれています。

### 国内ユニクロ事業 直営店出退店数

	2007	2006	2005	2004	2003
出店数	75	84	69	81	76
退店数	48	45	31	36	53
純増数	27	39	38	45	23
期末店舗数	730	703	664	626	581



国内関連事業においては、株式会社ジーユーがファミリーカジュアルの新ブランドg.u.(ジーユー)の店舗展開を2006年10月より開始いたしました。ジーユーは、創業赤字の状態ではありますが、2007年8月末の店舗数は50店舗に達し、事業基盤を構築しつつあります。婦人服専門店チェーンを展開する株式会社キャビンについては、2007年8月に友好的なTOB(株式の公開買付け)を成功させ、議決権所有割合を51.7%から96.9%といたしました。キャビンでは、特に夏物商戦が振るわず、2007年8月までの1年間は若干の営業赤字の結果となりましたが、今後は抜本的な業務改革を進めてまいります。靴事業の株式会社ワンゾーンは、業界を取り巻く厳しい経営環境のなか、継続的に事業構造改革に取り組んでいます。また、2006年11月に、婦人靴専門店を展開する株式会社ビューカンパニー(JASDAQ上市)の第三者割当増資を引き受け、同社を持分法適用の関連会社といたしました。

グローバルブランド事業では、欧州でフレンチカジュアルブランド「コントワー・デ・コトニエ」を展開するクリエーションネルソン社と、フランスの代表的なランジェリーブランド「プリンセス タム・タム」を展開するプティ ヴィクトル社を傘下にもつエファール・フランス社の業績が、引き続き好調に推移し、欧州における当社グループの事業基盤拡充に大きく貢献いたしました。

## 2 営業成績

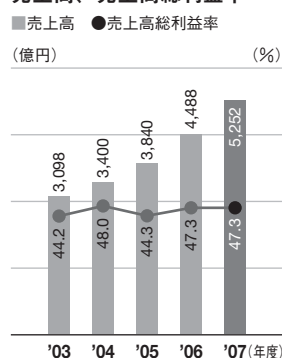
2007年8月期の連結業績は、売上高5,252億円(前期比17.0%増)、営業利益649億円(同7.7%減)、経常利益646億円(同11.7%減)、当期純利益317億円(同21.4%減)と増収減益の結果となりました。

### ■ 連結売上高及び売上高総利益

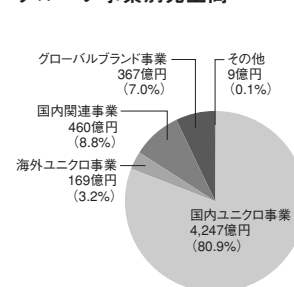
連結売上高は5,252億円と、前期比で763億円(17.0%増)の2桁増収となりました。増収の内訳は、国内ユニクロ事業が311億円、海外ユニクロ事業が82億円、2007年8月期から新規連結となった株式会社キャビンを含む国内関連事業が238億円、プリンセス タム・タム事業が通期で連結を開始したグローバルブランド事業が139億円です。

売上高総利益は前期比359億円増加し、2,483億円となりました。売上高総利益率は47.3%と、前期と同水準とな

### 売上高、売上高総利益率



### グループ事業別売上高



### グループ事業別実績

単位: 億円	2007	2006	前年比	%
<b>国内ユニクロ事業</b>				
売上高	¥4,247	¥3,936	¥311	+7.9
営業損益	640	688	△48	△7.1
<b>海外ユニクロ事業</b>				
売上高	169	87	82	+94.5
営業損益	△11	△14	3	—
<b>国内関連事業</b>				
売上高	460	222	238	+107.0
営業損益	△35	△8	△27	—
<b>グローバルブランド事業</b>				
売上高	367	228	139	+60.6
営業損益	72	46	26	+55.0

### 部門別売上高の推移

	2007		2006	
	百万円	構成比 %	百万円	構成比 %
メンズ	¥149,094	28.4	¥155,462	34.6
ウィメンズ	135,341	25.8	121,959	27.2
キッズ・ベビー	24,014	4.6	22,944	5.1
インナー	88,515	16.9	66,361	14.8
グッズ・その他	20,394	3.9	19,260	4.3
商品売上計	417,359	79.5	385,989	86.0
FC関連収入・				
補正費売上高	7,342	1.4	7,619	1.7
国内ユニクロ事業合計	424,701	80.9	393,608	87.7
海外ユニクロ事業	16,998	3.2	8,737	1.9
キャビン事業	21,770	4.1	—	—
ワンゾーン事業	20,047	3.8	21,467	4.8
コントワー・デ・コトニエ事業	24,267	4.6	17,292	3.9
プリンセス タム・タム事業	12,471	2.4	5,456	1.2
その他衣料品関連事業	4,269	0.8	1,634	0.4
その他事業(賃貸事業等)	678	0.1	622	0.1
合計	¥525,203	100.0	¥448,819	100.0

りましたが、これは国内ユニクロ事業において前期比で1.1ポイント低下したものの、売上高総利益率が高いグローバルブランド事業が貢献したことによるものです。

## 連結販売費及び一般管理費

	2007			2006			2005		
	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	¥ 70,370	13.4	+34.6	¥ 52,272	11.6	+25.6	¥ 41,620	10.9	+15.2
広告宣伝費	26,261	5.0	+18.1	22,231	5.0	+9.8	20,246	5.3	+10.7
賃借料	43,453	8.3	+26.4	34,377	7.7	+23.8	27,773	7.2	+8.4
減価償却費	6,567	1.3	+21.4	5,409	1.2	+122.3	2,433	0.6	+32.2
その他	36,780	7.0	+32.4	27,771	6.2	+29.0	21,524	5.6	+24.0
合計	¥183,431	34.9	+29.1	¥142,062	31.7	+25.1	¥113,598	29.6	+14.5

### ■ 販売費及び一般管理費

2007年8月期の販売費及び一般管理費は、前期比で413億円増加し1,834億円となり、売上高に対する比率は31.7%から34.9%に上昇しました。これは、国内ユニクロ事業において売上高販管費比率が上昇したこと、売上高販管費比率の高い子会社が新たに連結されたこと、のれんの償却額が増加したことなどによるものです。

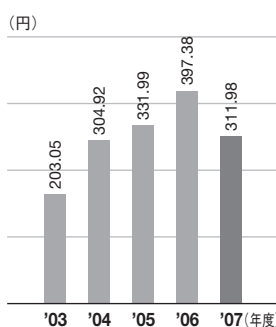
国内ユニクロ事業の販売費及び一般管理費は、1,286億円(前期比12.7%増)となりました。これは概ね計画通りの水準ですが、売上高が未達だったことにより、対売上高比率では前期比で上昇しています。採用の拡大、ブランド強化により人件費、広告宣伝費が増加したほか、都心ビル型、ショッピングセンター型などの店舗が増えたことにより賃借料比率が上昇しています。

また、新規に連結されたキャビン、ジーユー、通年で連結を開始したプティ ヴィクトルに加え、大幅な増収となったコントワー・デ・コトニエ事業の売上高販管費率は、国内ユニクロ事業にくらべて高い水準であるため、連結の売上高販管費率を上昇させる要因となりました。また、のれんの償却額は、前期比で31億円増え、42億円となっています。この内訳は、コントワー・デ・コトニエ事業及びプリンセス タム・タム事業の買収に伴う償却額が38億円、キャビンの株式取得に伴う償却額が4億円です。

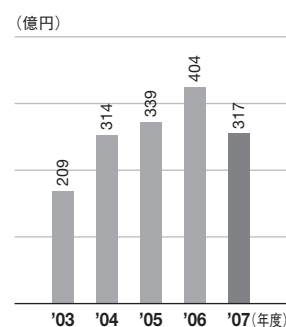
### ■ 特別損益

特別利益として19億円を計上しましたが、主な内訳は、キャビンにおける固定資産売却益が14億円、ワンゾーンにおける貸倒引当金戻入益2億円などです。また、特別損失として37億円を計上していますが、主な内訳は国内ユニクロ事業やキャビンなどで発生した退店に伴う固定資産除却損及び店舗閉店損失が11億円、ワンゾーン、キャビン及び米国ユニクロにおける減損損失14億円、ビューカンパニー株式を減損処理したことに伴うのれんの一括償却損6億円などです。

### 1株当たり当期純利益



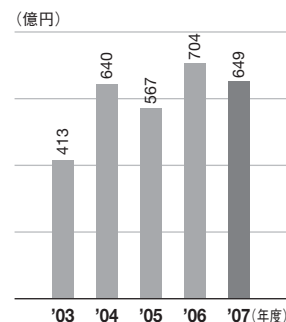
### 連結当期純利益



### ■ 当期純利益

当期純利益は前期比86億円減少し、317億円となり、1株当たり当期純利益は、前期比85円40銭減少し、311円98銭となりました。

### 連結営業利益



### グループ事業別概況

#### 国内ユニクロ事業

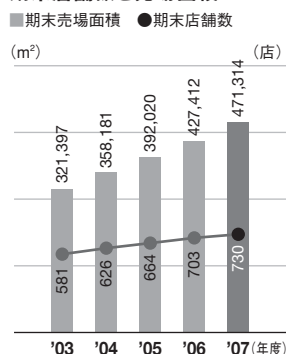
連結売上高の約81%を占

める国内ユニクロ事業の2007年8月期は売上高が4,247億円と、7.9%の増収となりました。これは、直営店が前期末比で27店舗増加したこと、店舗の大型化が進んだことにより1店舗あたりの売場面積が拡大したこと、既存店売上高が1.4%増加したことが寄与しております。2007年8月期は、75店舗の出店、48店舗の退店により、期末の直営店は730店舗、フランチャイズ店を含めると748店舗となりました。そのうち売場面積500坪規模の大型店が合計で21店舗増え、スクラップ・アンド・ビルドを進めた結果、1店舗あたりの売場面積は、653m<sup>2</sup>となり、前期末比で7.2%増加いたしました。

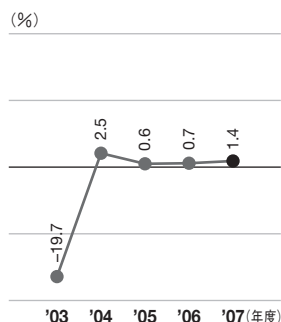
出店開発につきましては、2005年8月期より従来の郊外ロードサイド型の標準店以外にも都心を含めたさまざまな立地で大型店、専門店など新たな立地・業態の開発に取り組



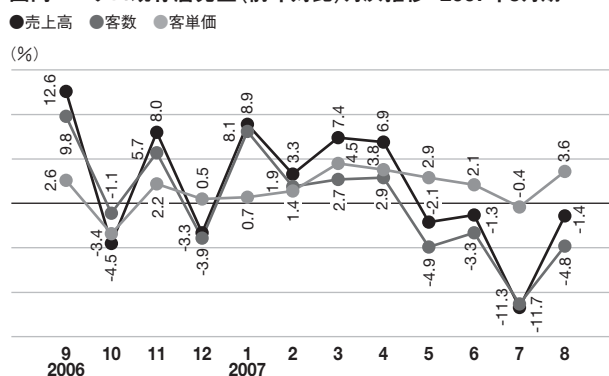
### 国内ユニクロ直営店 期末店舗数と売場面積



### 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: 2007年8月期



んできました。立地については、2007年8月期は、改正まちづくり三法が施行されることに伴う大規模商業施設の新設ラッシュにより、集客力の高いショッピングセンター、都心ビルなどでの出店を積極的に進めました。都心路面店についても、2007年5月に東京都内の住宅地に世田谷千歳台店を出店し、好調な売上を達成しています。業態開発については、社内の厳正な基準を維持しながら、売場面積500坪規模の大型店、200~250坪規模の標準店、50坪規模のエキナカなどに位置する小型店を中心に、商圈エリアに適した店舗の開発を進めてきました。2007年4月には、ユニクロ原宿店を改装し、新たにTシャツ専門店「UT STORE HARAJUKU.」をオープンしました。

大型店については、今後の国内ユニクロ事業の成長ドライバーと位置づけ、2005年10月の心斎橋店のオープン以来、2006年8月期末で7店舗、2007年8月期末で28店舗と出店を進めてきました。これまで、ユニクロは標準的な立地に、標準的な商品で、標準的なサービスを提供する店舗を出店することで成長してきましたが、大型店により、売れ筋商品の店舗在庫の色・サイズ拡充、より高い成長の見込めるウィメンズ商品などの売場面積の拡大が可能になっています。

2007年8月期における既存店の売上高は、前期比で1.4%増となりました。これは、客数が前期比で0.2%減少したものの、客単価が前期比で1.5%上昇したことによります。客数は、下期に前期比3.5%の減少となりましたが、これは、5月後半以降の天候不順の影響などにより、夏物商戦が振るわなかったことによるものです。客単価の上昇は、スキニージーンズを中心とするデニム商品の売上が拡大し、商品単価の上昇につながったことが主要因です。

売上高総利益率は、前期比で1.1ポイント低下し、45.4%となりました。これは、上期の記録的な暖冬の影響で値引き販売が増えたことが主な要因です。下期は、生産・販売・在庫のバランスを調整する数値管理機能を強化したことにより、売上高総利益率をコントロールすることができました。

### 海外ユニクロ事業

2007年8月期の海外ユニクロ事業は、売上高が169億円と、前期比でほぼ倍増となりました。英国、米国においてはグローバル旗艦店の出店に伴う先行費用により赤字が続いていますが、中国、香港、韓国事業は順調に推移し、黒字を達成しています。この結果、海外ユニクロ事業全体の営業損失は、前期の14億円から11億円と、赤字幅を縮小することができました。

海外ユニクロ事業は、旗艦店の出店により、ブランドの知名度を上げる戦略を進めています。米国では2006年11月、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出店、成功を収めることができました。英国においては2007年11月にオックスフォードストリートに700坪のグローバル旗艦店をオープンしました。また、フランスにおいては2007年12月にパリ郊外のラ・デファンス地区にコンセプトショップを出店し、来期以降にパリでグローバル旗艦店の出店も予定しています。

### 国内関連事業

国内関連事業には、国内で靴小売店チェーンを展開するワンゾーン、婦人服専門店チェーンを展開するキャビン、ファミリーカジュアルブランドを展開するジーユーがあります。2007年8月期の国内関連事業の売上高は460億円で、前年比ほぼ倍増、営業損失は35億円となっています。

ワンゾーンは店舗オペレーションの標準化、自社企画商品の強化などを進めてきましたが、2007年8月期の業績は売上高を回復させることができず、営業赤字が続いています。

キャビンについては、ユニクロのSPA(アパレル製造小売企業)としての強みを活かし、経営改革を進めてきましたが、2007年8月期の業績は、その効果がまだ十分にでないことで、若干の赤字となっています。

新規事業のジーユーは、2007年8月期中に50店舗を出店し、事業基盤の確立を図ってきました。下期はウイメンズの構成比を高めるなど商品構成の見直しや、人件費などのコスト削減を実施しましたが、ジーユーの知名度の低さにより、1店舗あたりの売上が十分に確保できなかったことから、営業赤字となりました。

なお、2006年11月に、婦人靴専門店を展開する株式会社ビューカンパニーの第三者割当増資を引き受け、持分法適用関連会社としました。

### グローバルブランド事業

グローバルブランド事業には、フレンチカジュアルのコントワー・デ・コトニエを展開するクリエーション ネルソン、ランジェリーブランドのプリンセス タム・タムを展開するプティ ヴィクトルがあります。2007年8月期は、コントワー・デ・コトニエ事業の既存店売上がユーロベースで約13%増となったこと、プリンセス タム・タム事業を通年で連結したことなどから、グローバルブランド事業全体の売上高は367億円(前期比60.6%増)、営業利益は72億円(前期比55.0%増)となりました。

なお、持分法適用関連会社のリンク・セオリー・ホールディングスにおいて、独子会社であるロースナー社の減損損失49億円が特別損失として計上されたことなどにより、当社は2007年8月期に「持分法による投資損失」として19億円を営業外費用として計上しました。

## 3 バランスシート

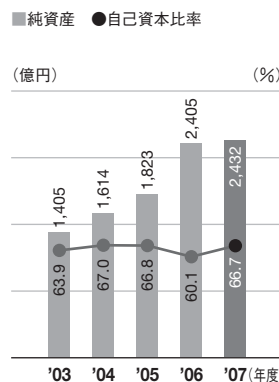
2007年8月期の総資産は3,597億円と、前期比で198億円減少しました。このうち流動資産は前期比で323億円減少し、2,179億円となりました。これは、現預金及び有価証券の合計が278億円減少したことなどによるものです。現金及び預金が減少した主な要因として、キャビンの株式取得のための支出131億円、ビューカンパニーの株式取得のための支出22億円、法人税の納付時期のずれによる支払い増188億円などがあげられます。たな卸資産は123億円増加しました。そのうち、国内ユニクロ事業で89億円、海外ユニクロ事業で23億円増加しています。

固定資産は前期比124億円増加し1,417億円となりました。主な要因は、ユニクロ事業などで店舗数が増加したことなどにより有形固定資産が74億円増加したことです。

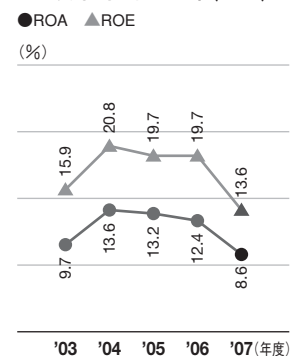
負債は前期比で226億円減少し、1,164億円となりました。これは主に未払法人税等が前期比で159億円減少したことによるものです。

純資産は、配当金の支払による減少137億円、少数株主持分の減少91億円及び繰延ヘッジ利益の減少59億円など

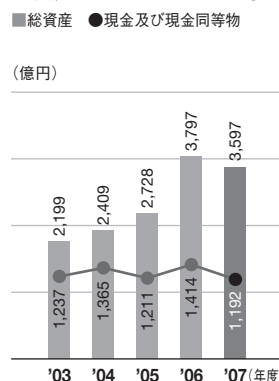
### 純資産、自己資本比率



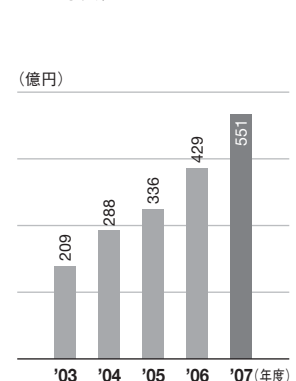
### 総資本当期純利益率(ROA) 自己資本当期純利益率(ROE)



### 総資産、現金及び現金同等物



### たな卸資産





あったものの、当期純利益による増加が317億円あったことなどから前期比で28億円増加し、2,432億円となりました。

#### 4 キャッシュ・フロー

2007年8月期における現金及び現金同等物(以下、「資金」)は、前期末に比べ221億円減少し、1,192億円となりました。

営業活動による収入は、前期比で386億円減少し、188億円となりました。これは主として、税金等調整前当期純利益627億円、法人税等の支払額559億円、法人税等の還付額127億円等によるものです。

投資活動により支出した資金は、前期比で131億円減少し、287億円となりました。これは主に、関係会社への出資による支出154億円、有形固定資産の取得による支出144億円等によるものです。

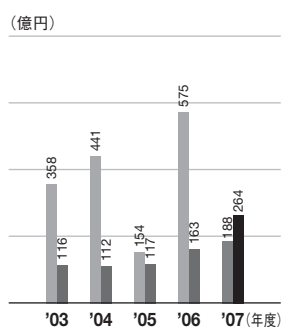
財務活動により支出した資金は、前期比で146億円増加し、127億円(前期は19億円の収入)となりました。これは主として、配当金の支払額137億円等によるものです。

なお、内部留保資金ならびにフリー・キャッシュ・フローにつきましては、グループ事業の拡充に向けたM&A投資や、グループ企業の事業基盤強化のための投融資に有効活用し、継続的かつ安定的な成長に努めていきます。

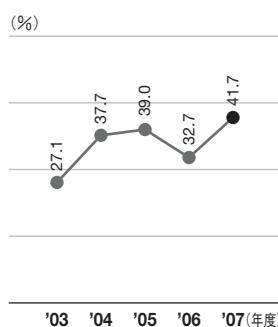
#### ■ 配当政策

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の最重要課題の1つと考え、持続的な業績向上と、適正な利益配分を継続的に実施することを基本方針としています。配当金につきましては、グループ事業の拡大や収益向上のための資金需要ならびに財務の健全性を考慮した上で、業績に連動した配当を実施する方針です。

営業キャッシュ・フローと設備投資  
■営業キャッシュ・フロー ■設備投資



連結配当性向



#### 5 2008年8月期の見通し\*

2008年8月期の業績予想は売上高5,700億円(前期比8.5%増)、営業利益728億円(前期比12.1%増)、当期純利益388億円(前期比22.1%増)、1株当たり当期純利益は380円95銭を予想しています。1株当たり年間配当金は130円(中間65円、期末65円)を予想しています。

#### 国内ユニクロ事業

2008年8月期の国内ユニクロ事業の業績は売上高4,480億円(前期比5.5%増)、営業利益710億円(前期比10.9%増)を予想しています。既存店売上高は前年同期比で1.0%減、直営店は37店の純増を見込んでいます。そのうち500坪規模の大型店の出店を加速させる計画です。これに伴い、大型店に照準をあわせた商品開発を進めると同時に、店舗オペレーションについても効率化を図り、既存の標準店と比べても遜色ない売上効率・収益性を確保できる業態を構築していきます。

また、販売と生産の連動を強め、値引率をコントロールすることで、売上高総利益率は若干の改善を見込んでいます。さらに、費用対効果を十分に踏まえたローコスト経営を引き続き推進していきます。

#### 海外ユニクロ事業

海外ユニクロ事業の売上高は、300億円(前期比76.5%増)を予想しています。グローバル旗艦店を欧米のファッション都市で展開し、世界市場におけるブランドポジションを確立するとともに、将来的に高い収益性を見込めるアジア地区に積極的に出店し、収益を獲得していくことで、ユニクロ事業を世界で拡大していきます。

#### 国内関連事業

国内関連事業の売上高は470億円(前期比2.1%増)を予想しています。キャビン、ジーユー、ワンゾーン各事業でグループ力を活かして経営改革を進め、収益性の改善を図ります。

ユニクロ事業で培った高効率の店舗オペレーション、高品質な商品をタイムリーに提供する機能、出店開発力、ローコスト経営などのノウハウを提供し、高効率経営の基盤を確立するとともに、早期に成長軌道にのせていきたいと考えています。

※2007年10月現在

### 1. 2008年8月期 連結業績予想

単位:億円	通期	前期比		前年上期比		前年下期比	
		%	上期	%	下期	%	下期
売上	¥5,700	+8.5	¥3,043	+7.1	¥2,657	+10.2	
売上総利益	2,736	+10.2	1,450	+10.2	1,286	+10.2	
販管費	2,008	+9.5	991	+12.0	1,017	+7.1	
営業利益	728	+12.1	459	+6.4	269	+23.4	
当期純利益	388	+22.1	248	+9.5	140	+53.8	

### 2. 2008年8月期 事業別出退店計画

単位:店	2007		2008 予想			期末
	期末	出店	退店	純増減	期末	
ユニクロ事業合計	787	103	48	+55	842	
国内ユニクロ事業:	748	85	47	+38	786	
直営店*	730	84	47	+37	767	
FC	18	1	0	+1	19	
海外ユニクロ事業:	39	18	1	+17	56	
英国	11	2	0	+2	13	
中国	9	6	1	+5	14	
米国	1	0	0	0	1	
韓国	14	6	0	+6	20	
香港	4	3	0	+3	7	
フランス	0	1	0	+1	1	
キャビン事業	211	10	10	0	211	
ジーユー事業	50	7	0	+7	57	
ワンゾーン事業	332	20	30	△10	322	
アスベジ事業	12	0	1	△1	11	
コントワー・デ・コトニエ事業	305	49	3	+46	351	
プリンセス タム・タム事業	131	22	0	+22	153	
合計	1,828	211	92	+119	1,947	

※ユニクロ直営店にはエキナカ・エキチカのユニクロ小型店、ウィメンズインナー専門店「BODY by UNIQLO」、キッズ・ベビー専門店「ユニクロキッズ」が含まれています。

### 3. 2008年8月期 グループ事業別業績予想

単位:億円	2008 予想	2007	前期比	%
<b>国内ユニクロ事業</b>				
売上高	¥4,480	¥4,247	¥233	+5.5
営業損益	710	640	70	+10.9
<b>海外ユニクロ事業</b>				
売上高	300	169	131	+76.5
営業損益	△4	△11	7	—
<b>国内関連事業</b>				
売上高	470	460	10	+2.1
営業損益	△17	△35	18	—
<b>グローバルブランド事業</b>				
売上高	430	367	63	+16.4
営業損益	74	72	2	+3.2

### グローバルブランド事業

グローバルブランド事業の売上高は430億円(前期比16.4%増)を予想しています。業績が順調なコントワー・デ・コトニエ事業については、フランス以外のEU各国への積極的な出店を進め、ブランドのグローバル展開を加速します。プリンセスタム・タム事業については、フランス市場を中心に、販売ネットワークを強化していきます。

各グループ事業の経営において、グループ化・グローバル化を推進し、世界の主要市場で事業基盤を構築しながら、今後の事業の成長を加速し、高収益のアパレル小売企業グループの実現を目指します。

### 主要連結対象会社一覧

連結対象会社	出資比率*1	
<b>ユニクロ事業</b>		
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%*2
迅銷(中国)商貿有限公司	中国	100.0%
UNIQLO USA, Inc.	米国	100.0%
FRL Korea Co., Ltd.	韓国	51.0%
UNIQLO HONG KONG, LIMITED	香港	100.0%
<b>その他の事業</b>		
株式会社ワンゾーン	日本	100.0%
FR FRANCE S.A.S.	フランス	100.0%
Créations Nelson S.A.S.	フランス	99.9%
コントワー・デ・コトニエ ジャパン株式会社	日本	100.0%
PETIT VEHICULE S.A.S.	フランス	95.0%
UNIQLO FRANCE S.A.S.	フランス	100.0%
アスベジ・ジャパン株式会社	日本	60.0%
株式会社キャビン	日本	93.9%*3
株式会社ジーユー	日本	100.0%
<b>持分法適用関連会社</b>		
株式会社リンク・セオリー・ホールディングス	日本	33.9%
株式会社ビューカンパニー	日本	33.4%

※1:出資比率は2007年8月末現在

※2:議決権所有割合:83.3%

※3:議決権所有割合:96.9%

## 6 リスク要因

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、以下に記載しています。当社は、これらのリスクの発生の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いきます。

### (1) 経営戦略遂行上の固有リスク

#### ①企業買収リスク

当社グループは、M&Aによる事業の拡大を経営戦略のひとつとしています。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います。これら役員が業務執行できなくなった場合、当社の業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### 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、ならびに、国内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。

#### ④生産の特定地域への依存リスク

グループの中核であるユニクロ事業で販売する商品の大半は、主として中国をはじめとするアジア各国での生産及び輸入によるものです。このため、中国など生産国の政治・経済情勢、法制度に著しい変動があった場合や、大規模な自然災害の発生などにより、商品供給体制に影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑤海外ユニクロ事業リスク

当社グループは、M&Aにより事業拡大を図るとともに、ユニクロ事業の海外展開(英国、中国、米国、韓国、香港、フランス)を積極的に進めています。現時点では、ユニクロ海外事業の連結売上高に占める割合は比較的小さいものとなっていますが、今後、各国で旗艦店の出店や多店舗展開を進めていくことや、他の地域でユニクロ事業を立ち上げていくなかで、海外ユニクロ事業のグループに占める売上高比率は高まっていくものと思われれます。そのなかで、各国の市場ニーズや商品トレンドの変化などの不確実性、景気変動、政治的・社会的混乱、法規制等の変更などが、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑥為替リスク

グループの中核事業であるユニクロ事業の商品輸入の大半が、米ドル建となっています。当面3年程度の輸入相当分につきましては、為替先物予約契約を締結し、輸入為替レートの平準化を図ることにより、仕入れコストの安定化を図っていますが、将来的に円安ドル高へ為替が大幅に変動し、その状況が長期化した場合、当社業績に悪影響を与える可能性があります。

### (2) 一般事業リスク

当社グループの経営ならびに事業運営上、①製造物責任リスク、②個人情報漏洩リスク、③天候リスク、④災害リスク、⑤係争・訴訟リスク及び⑥経済環境・消費動向の変化のリスクを認識しています。



## 連結貸借対照表

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社等  
2007年8月31日及び2006年8月31日現在

資産の部	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2007	2006	2007
<b>流動資産：</b>			
現金及び預金	¥ 64,091	¥121,950	\$ 552,175
有価証券	55,237	25,237	475,894
受取手形及び売掛金	9,849	8,397	84,854
貸倒引当金	△110	△128	△948
差引	9,739	8,269	83,906
たな卸資産	55,173	42,862	475,342
繰延税金資産	1,752	928	15,094
未収法人税等	5,837	12,793	50,289
為替予約	17,514	27,695	150,892
その他	8,635	10,592	74,395
流動資産合計	217,978	250,326	1,877,987
<b>固定資産：</b>			
<b>有形固定資産：</b>			
土地	3,980	4,299	34,290
建物及び構築物	50,652	41,555	436,392
器具備品及び運搬具	4,719	3,302	40,657
建設仮勘定	2,117	761	18,239
小計	61,468	49,917	529,578
減価償却累計額	△24,129	△20,024	△207,883
有形固定資産合計	37,339	29,893	321,695
<b>無形固定資産：</b>			
のれん	32,536	32,997	280,314
その他	10,466	8,225	90,170
無形固定資産合計	43,002	41,222	370,484
<b>投資その他の資産：</b>			
投資有価証券	907	1,146	7,814
関係会社株式	5,817	6,626	50,116
敷金・保証金	34,196	29,639	294,615
建設協力金	19,169	20,288	165,150
繰延税金資産	684	552	5,893
その他	1,455	975	12,536
貸倒引当金	△777	△1,012	△6,694
投資その他の資産合計	61,451	58,214	529,430
固定資産合計	141,792	129,329	1,221,609
資産合計	¥359,770	¥379,655	\$3,099,596

※2007年8月31日時点の為替レートで米ドル換算しています。

負債の部	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2007	2006	2007
<b>流動負債：</b>			
支払手形及び買掛金	¥ 40,568	¥ 42,794	\$ 349,513
1年以内返済予定長期借入金	4,484	—	38,632
未払法人税等	14,393	30,340	124,003
繰延税金負債	4,499	8,047	38,761
その他	26,614	31,311	229,293
流動負債合計	90,558	112,492	780,202
<b>固定負債：</b>			
長期借入金	19,432	19,584	167,416
退職給付引当金	393	437	3,386
その他	6,104	6,662	52,588
固定負債合計	25,929	26,683	223,390
負債合計	116,487	139,175	1,003,592
<b>純資産の部：</b>			
資本金	10,274	10,274	88,516
資本剰余金	4,999	4,999	43,069
利益剰余金	228,958	211,135	1,972,586
自己株式	△15,546	△15,540	△133,936
その他有価証券評価差額金	369	465	3,179
繰延ヘッジ損益	10,393	16,385	89,541
為替換算調整勘定	697	509	6,005
少数株主持分	3,139	12,253	27,044
純資産合計	243,283	240,480	2,096,004
負債純資産合計	¥359,770	¥379,655	\$3,099,596

## 連結損益計算書

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社等  
2007年、2006年、2005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*
	2007	2006	2005	2007
売上高	¥525,203	¥448,819	¥383,973	\$4,524,882
売上原価	276,808	236,401	213,683	2,384,837
売上総利益	248,395	212,418	170,290	2,140,045
販売費及び一般管理費	183,432	142,063	113,598	1,580,357
営業利益	64,963	70,355	56,692	559,688
<b>その他の収益(費用)：</b>				
受取利息及び配当金	1,314	1,045	790	11,321
持分法による投資損益	△2,078	274	1,086	△17,903
為替差損益	1,884	1,805	374	16,232
有価証券売却益	98	578	—	844
支払利息	△1,775	△854	△344	△15,292
持分変動差益	—	—	2,612	—
子会社債務免除益	—	837	3,212	—
固定資産売却益	1,409	—	—	12,139
貸倒引当金戻入益	209	203	—	1,801
商品評価損	—	—	△1,599	—
固定資産除却損	△650	△861	△244	△5,600
減損損失	△2,118	△228	—	△18,248
店舗閉店損失	△467	△193	△351	△4,023
リース中途解約金	—	△202	—	—
連結調整勘定償却額	—	—	△4,236	—
その他	△76	△7	23	△655
小計	△2,250	2,397	1,323	△19,384
税金等調整前当期純利益	62,713	72,752	58,015	540,304
<b>法人税等：</b>				
法人税、住民税及び事業税	31,145	32,613	23,411	268,329
法人税等調整額	△371	△1,680	647	△3,196
小計	30,774	30,933	24,058	265,133
少数株主利益	164	1,382	73	1,413
当期純利益	¥ 31,775	¥ 40,437	¥ 33,884	\$ 273,758

※2007年8月31日時点の為替レートで米ドル換算しています。



## 連結株主資本等変動計算書

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社等  
2007年、2006年、2005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	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	少数 株主持分	純資産合計
<b>2004年8月期末残高</b>	¥10,274	¥4,579	¥163,982	△¥16,035	△¥1,352	¥ —	△¥ 14	¥ —	¥161,434
当期純利益	—	—	33,884	—	—	—	—	—	33,884
配当金	—	—	△13,223	—	—	—	—	—	△13,223
役員賞与	—	—	△350	—	—	—	—	—	△350
自己株式の取得	—	—	—	△6	—	—	—	—	△6
当期増減額	—	—	—	—	676	—	△66	5,146 <sup>*1</sup>	5,756
<b>2005年8月期末残高</b>	10,274	4,579	184,293	△16,041	△676	—	△80	5,146 <sup>*1</sup>	187,495
連結子会社増加に 伴う利益剰余金 減少額	—	—	△254	—	—	—	—	—	△254
当期純利益	—	—	40,437	—	—	—	—	—	40,437
配当金	—	—	△13,225	—	—	—	—	—	△13,225
役員賞与	—	—	△116	—	—	—	—	—	△116
自己株式の取得	—	—	—	△4	—	—	—	—	△4
自己株式の処分	—	420	—	505	—	—	—	—	925
当期増減額	—	—	—	—	1,141	16,385	589	7,107	25,222
<b>2006年8月期末残高</b>	10,274	4,999	211,135	△15,540	465	16,385	509	12,253	240,480
連結子会社増加に 伴う利益剰余金 減少額	—	—	△203	—	—	—	—	—	△203
当期純利益	—	—	31,775	—	—	—	—	—	31,775
配当金	—	—	△13,749	—	—	—	—	—	△13,749
自己株式の取得	—	—	—	△6	—	—	—	—	△6
自己株式の処分	—	0	—	0	—	—	—	—	0
当期増減額	—	—	—	—	△96	△5,992	188	△9,114	△15,014
<b>2007年8月期末残高</b>	¥10,274	¥4,999	¥228,958	△¥15,546	¥ 369	¥10,393	¥697	¥ 3,139	¥243,283

	単位：千米ドル <sup>*2</sup>								
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	少数 株主持分	純資産合計
<b>2006年8月期末残高</b>	\$88,516	\$43,069	\$1,819,032	△\$133,885	\$4,006	\$141,165	\$4,385	\$105,566	\$2,071,854
連結子会社増加に 伴う利益剰余金 減少額	—	—	△1,749	—	—	—	—	—	△1,749
当期純利益	—	—	273,757	—	—	—	—	—	273,757
配当金	—	—	△118,454	—	—	—	—	—	△118,454
自己株式の取得	—	—	—	△51	—	—	—	—	△51
自己株式の処分	—	0	—	0	—	—	—	—	0
当期増減額	—	—	—	—	△827	△51,624	△1,620	△78,522	△129,353
<b>2007年8月期末残高</b>	\$88,516	\$43,069	\$1,972,586	△\$133,936	\$3,179	\$89,541	\$6,005	\$27,044	\$2,096,004

※1 2006年8月期より少数株主持分が純資産の部に含まれています。

※2 2007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連結子会社等  
2007年、2006年、2005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*
	2007	2006	2005	2007
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>				
税金等調整前当期純利益	¥ 62,713	¥ 72,752	¥ 58,015	\$ 540,303
減価償却費及びその他償却費	6,567	5,364	3,681	56,578
減損損失	2,118	228	—	18,248
のれん(連結調整勘定)償却額	4,254	1,150	4,254	36,650
持分法による投資損益	2,078	△274	△1,086	17,903
持分変動による投資差益	—	—	△2,612	—
貸倒引当金の減少額	△263	△248	△158	△2,266
退職給付引当金の増減額	△55	79	△11	△474
受取利息及び受取配当金	△1,314	△1,045	△790	△11,321
支払利息	1,775	853	344	15,292
為替差益	△608	△160	△40	△5,238
固定資産除却損	650	861	244	5,600
固定資産売却益	△1,409	—	—	△12,139
子会社債務免除益	—	△837	△3,212	—
売上債権の増加額	△1,132	△2,108	△626	△9,753
たな卸資産の増減額	△11,809	△4,465	1,456	△101,740
その他資産の増減額	6,408	△152	△163	55,208
仕入債務の増減額	△2,529	4,368	△15,669	△21,789
その他負債の増減額	△4,243	5,858	△1,487	△36,556
役員賞与の支払額	△175	△116	△350	△1,508
その他収支	△163	85	250	△1,404
小計	62,863	82,193	42,040	541,594
利息及び配当金の受取額	1,365	1,045	885	11,760
利息の支払額	△1,700	△756	△327	△14,646
子会社再生債務返済による支出	△482	△609	△380	△4,153
法人税等の支払額	△55,993	△24,396	△26,820	△482,407
法人税等の還付額	12,794	—	—	110,227
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,847	57,477	15,398	162,375
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>				
定期預金の増減額	16	△73	—	138
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△181	—	△1,000	△1,559
有価証券及び投資有価証券の償還による収入	6,172	1,000	—	53,175
関係会社への出資による支出	△15,400	△20,744	△1,604	△132,679
新規連結子会社取得による支出	—	△9,688	△6,211	—
新規連結子会社取得による収入	—	—	2,387	—
債権の買取による支出	—	—	△2,560	—
有形固定資産の取得による支出	△14,427	△8,716	△3,577	△124,296
有形固定資産の売却による収入	2,271	222	76	19,566
敷金・保証金の増加による支出	△7,414	△3,105	△3,908	△63,875
敷金・保証金の回収による収入	2,830	1,393	1,219	24,382
建設協力金の増加による支出	△1,112	△2,316	△2,919	△9,580
建設協力金の回収による収入	2,231	1,802	1,744	19,221
無形固定資産の取得による支出	△3,487	△2,123	△918	△30,042
その他投資活動による増減額	△282	441	448	△2,430
投資活動によるキャッシュ・フロー	△28,783	△41,907	△16,823	△247,979
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>				
短期借入金の純増減額	△169	291	—	△1,456
長期借入れによる収入	3,844	15,432	13	33,118
長期借入金の返済による支出	△3,308	△1,624	△19	△28,500
社債償還による支出	—	—	△1,616	—
自己株式取得及び処分による純増減額	△6	920	△5	△52
配当金の支払額	△13,747	△13,223	△13,219	△118,437
その他財務活動による増減額	627	136	△8	5,402
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,759	1,932	△14,854	△109,925
現金及び現金同等物に係る換算差額	153	1,454	908	1,318
現金及び現金同等物の増減額	△22,542	18,956	△15,371	△194,211
現金及び現金同等物の期首残高	141,404	121,061	136,461	1,218,265
子会社の新規連結による現金及び現金同等物増加額	354	1,387	—	3,050
子会社の連結除外による現金及び現金同等物減少額	—	—	△29	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥119,216	¥141,404	¥121,061	\$1,027,104

※2007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及び監査について

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社等

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、皆様に提供しております。

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、皆様にとって当社をご理解していただく上でお役に立てれば幸いです。



## 沿革

1949.3

山口県宇部市で「メンズショップ 小郡商事」を創業

1963.5

資本金600万円にて小郡商事(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)を広島市に出店



1985.6

ユニクロ初のロードサイド店を出店、その後のユニクロ店舗の原型となる



1991.9

商号を小郡商事(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

1997.4

東京証券取引所市場第二部に株式を上場

1998.2

本社新社屋(山口市)を建設



1998.10

ユニクロのフリース1,900円が話題を呼ぶ



1998.11

首都圏初の都心型店舗、ユニクロ原宿店(東京都)を出店



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およ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)

2000.10

インターネット通信販売を開始

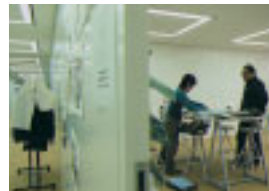
2001.9

ユニクロ海外進出の第一歩として、英国ロンドンに出店



2002.4

ユニクロデザイン研究室(現R&Dセンター)を開設



2002.9

中国上海市にユニクロを出店し、中国における営業を開始

2002.11

「SKIP(スキップ)」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

「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の(株)ナショナルスタンダードを子会社化(2006年3月解散)

2004.10

ユニクロ初の500坪超の大型店(ユニクロ心齋橋店)を出店



2004.12

米国に「UNIQLO Design Studio, New York, Inc.(現R&Dセンター)」を設立

2005.3

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



1963年に設立された(株)ファーストリテイリングの中核を担うのが、「ユニクロ」です。ユニクロの第1号店は、1984年に広島にオープンしました。この出店を皮切りに全国へのチェーン展開を開始し、1994年には広島証券取引所に上場を果たしました。1997年には全国300店舗を超える国内No.1 アパレルチェーンの規模となり、翌1998年には首都圏初の都心型の店舗として原宿店をオープン。同年10月のフリースキャンペーンをきっかけとして、ブームを巻き起こします。

この躍進にともない、売上高は2000年8月期と2001年8月期は、倍増の急成長を遂げます。その後は減収減益という試練もありましたが、2005年11月に持株会社体制へと移行し、「再ベンチャー化・グループ化・グローバル化」を掲げて事業構造改革を進め、持続的な成長を目指しています。

2005.5

欧州中心に「COMPTOIRDES 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

2005.5

コントワー・デ・コトニエ ジャパン(株)を設立



2005.9

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

2005.9

ソウルに韓国初のユニクロ店舗を出店

2005.9

ニュージャージー州に米国初のユニクロ店舗を出店

2005.9

香港初のユニクロ店舗を「尖沙咀(チムサアチユイ)」に出店

2005.9

ウィメンズインナー専門店「BODY by UNIQLO(ボディ・バイ・ユニクロ)」を出店



2005.9

国内旗艦店の銀座店を出店



2005.10

キッズ・ベビー専門店「ユニクロキッズ」を出店

2005.11

持株会社体制へ移行

2006.2

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 ヴィクル社を子会社化



2006.3

低価格カジュアルブランド「ジーユー(g.u.)」を展開する(株)ジーユーを設立

2006.4

婦人服等の企画・販売を展開する(株)キャビン(店舗名「ザジ」「アンラシーネ」等)へ出資(2006年8月に子会社化)



2006.6

(株)ユニクロが東レ(株)と「戦略的パートナーシップの構築」を目的に業務提携を結ぶ

2006.9

ユニクロの「全商品リサイクル活動」がスタート



2006.10

「ジーユー(g.u.)」の1号店を出店



2006.11

婦人靴専門店チェーンを展開する(株)ビューカンパニー(店舗名ビュー等)へ出資



2006.11

グローバル旗艦店、ユニクロソーホー ニューヨーク店を出店



2007.3

日本最大1,000坪のユニクロ大型店「神戸ハーバーランド店」を出店

2007.4

Tシャツ専門店「UT STORE HARAJUKU.」を出店



2007.11

英国ロンドンオックスフォードストリートにグローバル旗艦店を出店

## (株)ファーストリテイリング: 売上高と店舗数の推移

(億円)  
6,000

5,000

4,000

3,000

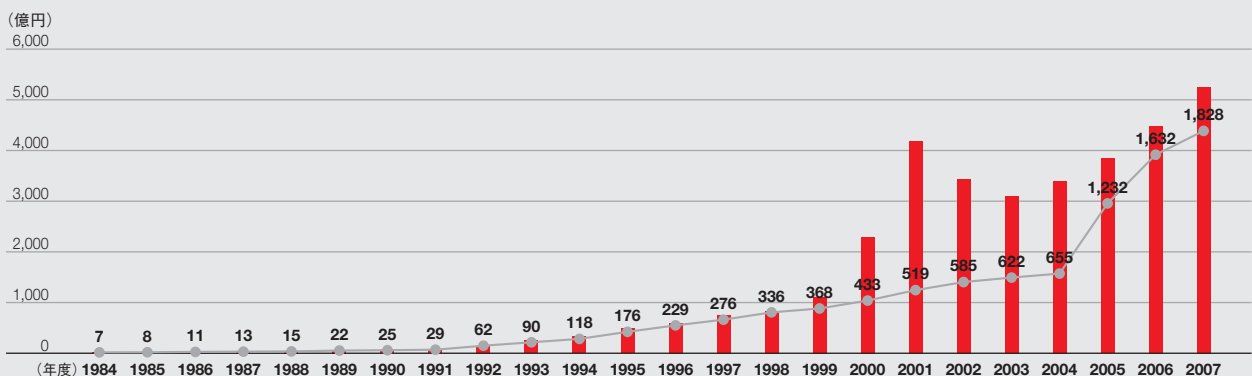
2,000

1,000

0

(年度) 1984 1985 1986 1987 1988 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007

●店舗数(フランチャイズ店舗を含む) ■売上高



(注)2002年度から連結ベースのデータを記載しています。

# 株主・投資家情報

(2007年8月31日現在)

証券コード 9983

上場証券取引所 東京証券取引所 市場第一部

## 会社が発行する株式の総数

発行可能株式の総数	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)	14,789名

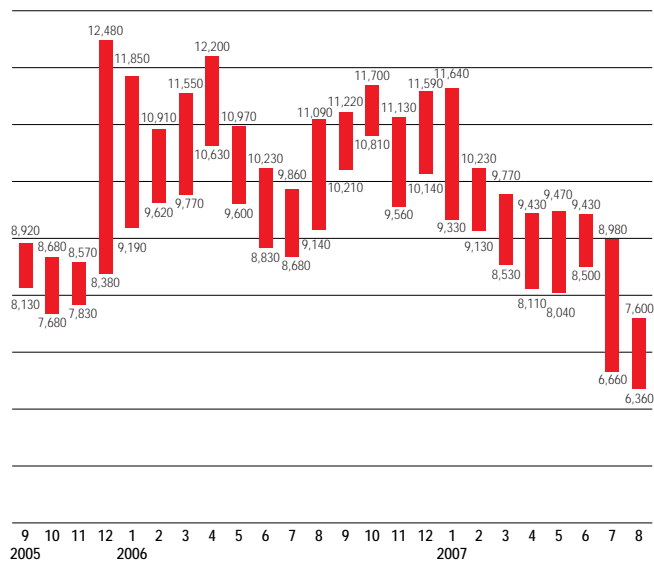
## 大株主

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
柳井 正	28,297,284	26.68
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	6,756,000	6.37
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	6,675,500	6.29
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)	4,222,560	3.98
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	2,396,200	2.26
柳井 照代	2,327,848	2.19

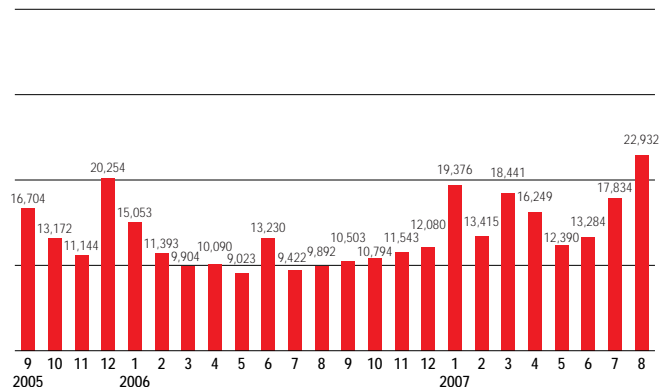
## 所有者別株式分布状況

	株主数 (名)	持株数 (千株)	持株比率 (%)
個人・その他	14,149	48,911	46.11
外国人	346	19,443	18.33
金融機関	80	21,213	20.00
事業会社・その他法人	155	8,992	8.48
証券会社	59	7,512	7.08
合計	14,789	106,073	100.00

## 株価推移 (円)



## 出来高 (千株)



最新のIR情報はウェブサイト上で公開しております。 <http://www.fastretailing.com/jp/ir/>

直近の決算説明会の動画がご覧いただけます。

IR活動の基本方針を掲載しています。

IRに関する最新のニュースやリリースがご覧いただけます。

国内ユニクロ事業の毎月の売上推移はこちらでご確認ください。

有価証券報告書やビジネスレビューなどがご覧いただけます。

ファーストリテイリングのIRサイトは、2007年インターネットIR・ベスト企業賞(大和インベスター・リレーションズ)に選ばれました。



## 会社概要

### 会社概要

(2007年12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  
山口県山口市佐山717番地1

#### 東京本部

〒102-0073  
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

株式または持分の所有によるグループ  
全体の事業活動の支配・管理等

#### 連結従業員数

6,514名(2007年8月31日現在)

#### 決算期

8月31日

#### 定時株主総会

11月下旬

#### 株主名簿管理人

〒100-8212  
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

### 取締役・監査役

(2007年12月31日現在)

代表取締役会長兼社長

柳井 正

取締役

松下 正

取締役(社外)

半林 亨

取締役(社外)

服部 暢達

取締役(社外)

村山 徹

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 顕

監査役(社外)

太田 穰

### 主要グループ企業

(2007年12月31日現在)

〈連結対象子会社等〉

#### 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.

Top Floor 93-97 Clarence Street,  
Kingston Upon Thames SURREY,  
KT1 1QY, U.K.

#### 迅銷(中国)商貿有限公司

上海市徐匯区中山南二路1089号  
徐匯苑大厦16F02室 〒200030

#### UNIQLO USA, Inc.

101 Avenue of the Americas, 11th floor,  
New York, NY 10013, U.S.A.

#### FRL Korea Co., Ltd.

5F, 24-11 Chungmuro 1ga,  
Jung-gu, Seoul, 100-011, Korea

#### UNIQLO HONG KONG, LIMITED

No. 806, 8/F Miramar Tower,  
No. 132 Nathan Road, TST,  
Kowloon, Hong Kong

#### FR FRANCE S.A.S.

17 avenue de l'Opera,  
75001 Paris, France

#### Créations Nelson S.A.S.

58 rue St Lazare, 75009 Paris, France

#### PETIT VEHICULE S.A.S.

39 rue Maurice Gunsbourg 94851  
Ivry-sur-Seine cedex, 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

#### 株式会社ジーユー

〒102-0073  
東京都千代田区九段北1丁目3番5号  
九段ISビル5階

#### 株式会社ワンゾーン

〒135-0042  
東京都江東区木場5丁目10番11号  
穴倉ビル3階

#### 株式会社キャビン

〒160-0023  
東京都新宿区西新宿3丁目15番5号  
ライオンズマンション西新宿1階

#### アスベジ・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5丁目4番35号

#### 株式会社ビューカンパニー

〒532-0003  
大阪市淀川区宮原4丁目3番39号  
大広新大阪ビル1階

### 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

〒102-0073  
東京都千代田区九段北1丁目13番12号  
北の丸スクエア  
株式会社ファーストリテイリング グループIR部  
TEL: 03-6272-0070  
FAX: 03-6272-0076

### 将来の見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートに記載された計画、戦略、見通し、歴史的  
事実ではないものは、現在入手可能な情報に基づき当社が判断した  
将来情報です。実際の業績は国際的な経済環境、商品・サービス面  
での市場の需要・価格競争に対する対応、為替の変動などで、業績  
の見通しと大きく異なる場合があります。

本レポートは表紙に70%、本文は100%の再生紙を使用しています。



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