



FAST RETAILING

アニュアルレポート 2008
2007.09.01-2008.08.31



tokyo.interactive.ad.awards.jp 2008
Grand Prix
Integrated Campaign: Gold



New York Festivals 2008
International Advertising Awards
New Media: Grand Award



D&AD Awards 2008
Online/Digital Advertising
Black Pencil



D&AD Awards 2008
Websites/Microsites:
Yellow Pencil



Cannes Lions International
Advertising Festival
Titanium: Grand Prix



Cannes Lions International
Advertising Festival
Cyber: Grand Prix



2008

世界にであう

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。



世界にひろがる



UNIQLOCK

<http://www.uniqlo.jp/uniqlock/>



UNIQLOCKは、ユニクロの商品を着た女性たちがウェブの画面上でオリジナルのダンスを舞い、音楽と時刻に合わせて画面が切り替わるブログパーツです。2007年6月からポロシャツキャンペーンの一環としてユニクロのホームページに登場し、2008年6月までの1年間に世界83カ国、41,632個のブログパーツが設置され、世界212カ国、120,900,278のアクセスを記録しました。言語に頼らないダンスと音楽と時計の組み合わせに加え、ブログを通じた広告媒体という斬新さが話題になり、世界三大広告賞である「カンヌ国際広告祭」のチタニウム部門とサイバー部門、「クリオアワード」、「One Show」ともにインタラクティブ部門でグランプリを獲得しました(表紙)。



CONTENTS

- 02 ファーストリテイリングの概況
- 06 トップメッセージ
- 08 トップインタビュー
- 10 グループ戦略
- 11 ユニクロ事業
- 25 国内関連事業
- 29 グローバルブランド事業
- 35 コーポレートガバナンス／内部統制／CSR
- 45 財務データ
- 60 沿革
- 62 株主・投資家情報
- 63 会社概要



国内ユニクロ事業は大幅増収増益

2008年8月期の国内ユニクロ事業は、売上高が前期比8.9%増の4,623億円、営業利益が前期比35.0%増の864億円と大幅な増収増益を達成。ヒートテック、プラトップが大ブレイクし、ユニクロ商品の高性能素材・高品質への評価が高まりました。▶▶▶P20



海外ユニクロ事業は初めて黒字化

2001年秋の英国進出以来、中国、香港、韓国、米国と出店を進めてきた海外ユニクロの事業は、2008年8月期に初めて黒字化しました。ニューヨークのグローバル旗艦店が成功し、中国、香港、韓国のアジア地域の業績が順調に推移しています。▶▶▶P22



ユニクロのグローバルキャンペーンがスタート

2008年春、日本のポップアートの代表であるマンガを中心としたUT(プリントTシャツ)のグローバルキャンペーンは世界中のユニクロで大きな反響を得ました。2008年冬は、ヒートテックの機能素材としてのすばらしさを伝えています。▶▶▶P22



ユニクロの生産地の拡大

世界に広がるユニクロの店舗網に対応して、生産地のグローバル化が進んでいます。中国の生産パートナーとともに、バングラデシュなどの東南アジアに生産拠点を拡大、「中国でつくって日本で売る」から「世界でつくって世界で売る」ユニクロになります。▶▶▶P15



グローバルな調達

ユニクロでは、ヨーロッパ産のリネン、米国産のスーパーピマコットン、内モンゴル産のカシミアなど、世界最高級の素材を調達しています。▶▶▶P12
プリンセス タム・タムは、モーリシャス諸島や地中海などから素材を厳選しています。▶▶▶P32



ヨーロッパでコントワー・デ・コトニエを展開

フランス生まれのコントワー・デ・コトニエは、オーディションで選ばれた実際の母と娘を起用した広告で人気のウイメンズブランドです。ヨーロッパで322店舗、アジアで34店舗を展開、2008年夏には米国に1号店をオープンしました。▶▶▶P30



国内関連事業では経営改革を推進

キャビンはザジ、アンラシーネなどの主力ブランドに集中し、2008年8月期には黒字化しました。▶▶▶P26
ジーユー、ワンゾーン、ビューカンパニーは2008年9月に経営統合し、GOVリテイリングとして新しくスタートしました。▶▶▶P28



全商品リサイクル活動

ユニクロでは、毎年3月と9月に、全商品を対象にしたリサイクル活動を行っています。2008年8月期の1年間の回収点数は134万点に達しました。2008年には、エチオピアの難民キャンプやサイクロンの被災地に衣料支援を行いました。▶▶▶P40

FAST RETAILING WAY <FRグループ企業理念>

Statement ステートメント

服を変え、常識を変え、世界を変えていく

Mission ファーストリテイリンググループのミッション

ファーストリテイリングは——
本当に良い服、今までにない新しい価値を持つ服を創造し、
世界中のあらゆる人びとに、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供します
独自の企業活動を通じて人々の暮らしの充実に貢献し、
社会との調和ある発展を目指します

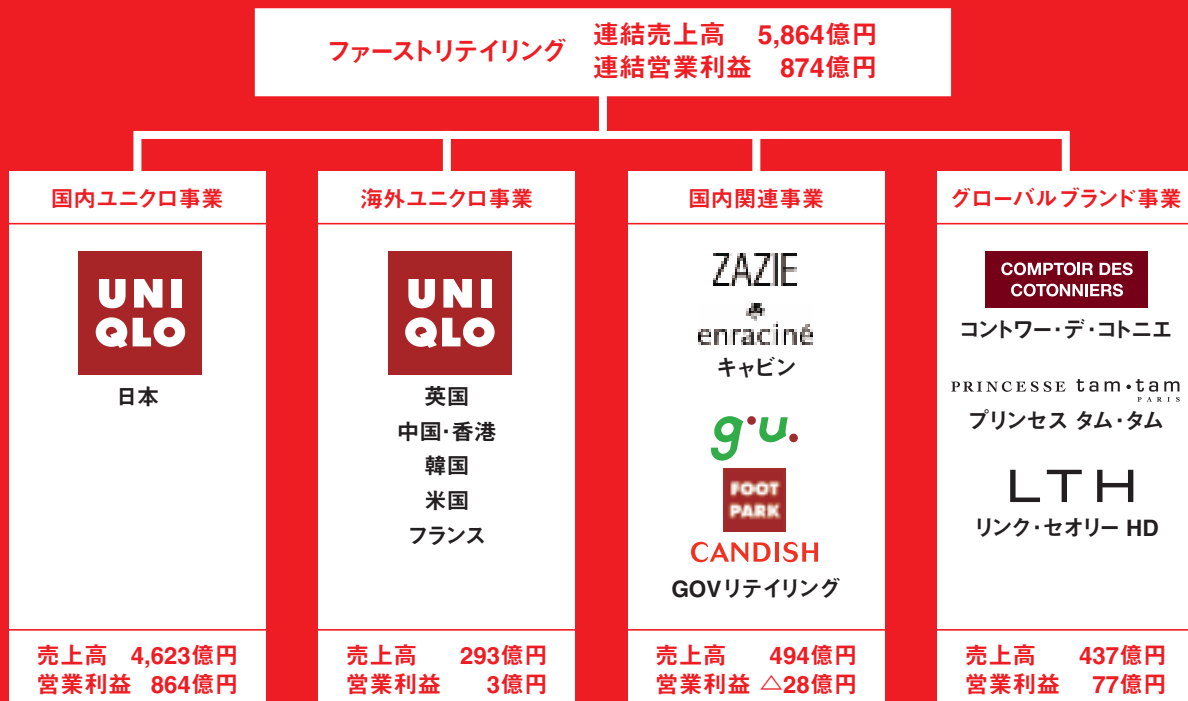
Value 私たちの価値観

お客さまの立場に立脚
革新と挑戦
個の尊重、会社と個人の成長
正しさへのこだわり

Principle 私の行動規範

お客さまのために、あらゆる活動を行います
卓越性を追求し、最高水準を目指します
多様性を活かし、チームワークによって高い成果を上げます
何事もスピーディに実行します
現場・現物・現実に基づき、リアルなビジネス活動を行います
高い倫理観を持った地球市民として行動します

2008年8月期グループ事業別売上高・営業利益



連結売上高には上記のほか、不動産賃貸業による売上高15億円が含まれております。また、持分法適用関連会社(リンク・セオリー・ホールディングスなど)の売上高は含まれておりません。連結営業利益には上記のほか、ファーストリテイリングの営業利益およびのれんの償却費53億円が含まれています。

2008年8月期業績ハイライト

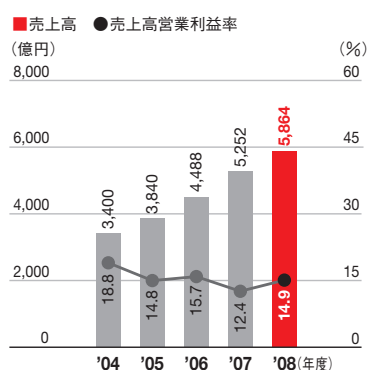
- 連結業績：連結売上高**5,864億円**(前年比+11.7%)、営業利益**874億円**(同+34.7%)の大幅な増収増益を達成
- 国内ユニクロ：ヒートテック(2,000万枚)、プラトップ(300万枚)が大ブレイク
- 国内ユニクロ：大型店を22店舗出店
- 国内ユニクロ：全商品リサイクル活動を本格スタート、2006年9月からの累計で213万点を回収
- 海外ユニクロ：中国・香港・韓国のアジア展開は順調、海外ユニクロ事業で初の黒字化
- 海外ユニクロ：2007年11月、ロンドンにグローバル旗艦店をオープン。12月にはパリ郊外にフランス第1号店をオープン
- 国内関連：キャビンの改革進む。主力ブランドに経営資源を集中し、営業黒字を達成
- 国内関連：2008年9月、ジーユー、ワンゾーン、ビューカンパニーを経営統合し、「GOVリテイリング」としてスタート
- 配当金：1株当たり年間配当金は130円(中間65円、期末65円)

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

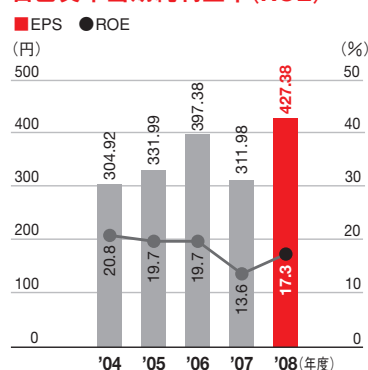
	単位：百万円			単位：千米ドル※
	2008	2007	2006	2008
8月期：				
売上高	¥ 586,451	¥ 525,203	¥ 448,819	\$5,363,064
営業利益	87,493	64,963	70,355	800,119
売上高営業利益率(%)	14.9	12.4	15.7	
当期純利益	43,529	31,775	40,437	398,070
フリーキャッシュ・フロー	71,915	△9,936	15,570	657,659
自己資本当期純利益率(ROE、%)	17.3	13.6	19.7	
8月31日現在：				
総資産	404,720	359,770	379,655	3,701,142
純資産	264,014	243,283	240,480	2,414,394
自己資本比率(%)	64.7	66.7	60.1	
1株当たりデータ(円、米ドル)：				
当期純利益	427.38	311.98	397.38	3.91
年間配当金	130.00	130.00	130.00	1.19
純資産	2,572.09	2,357.79	2,240.77	23.52
株価情報(8月31日)：				
株価(円、米ドル)	11,130	6,790	10,950	101.78
時価総額(億円、百万米ドル)	11,335	6,915	11,152	10,366
その他データ：				
総店舗数	1,961	1,828	1,632	
総社員数(パートタイマー・アルバイトを除く)	8,054	6,514	3,990	

※2008年8月31日時点の為替レートで米ドル換算しています。

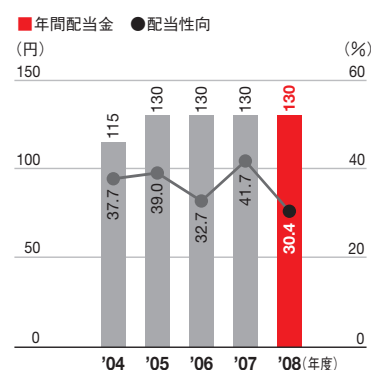
売上高、売上高営業利益率



1株当たり当期純利益(EPS)、自己資本当期純利益率(ROE)



年間配当金、配当性向





TADASHI YANAI

FAST RETAILING
Chairman, President & CEO

世界でひとつの企業グループに

2008年8月期のファーストリテイリングは国内ユニクロ事業が業績を牽引したことによって、大幅な増収増益を達成することができました。このような業績を残すことができたのは、お客様の要望に応えるべく日々の商売を積み重ねてきた結果です。

景況感の悪化により、消費者の選択基準は厳しくなっていますが、国内ユニクロでは2007年秋冬に「ヒートテック」、2008年春夏に「ブラトップ」が大ブレイクするなど、この1年間で、素材と品質に対するお客様の評価は確実に向上したと感じています。

海外ユニクロ事業は、当期において初めて黒字化しました。ユニクロは、ニューヨークのグローバル旗艦店の成功を契機に、海外市場でもグローバルプレーヤーの一員として認識され始めました。アジア地域では、中国市場の業績が順調に拡大しており、本格的に多店舗展開を進める段階にきています。

米国発のサブプライム問題が瞬く間に世界経済に波及したことで証明されたように、今や世界市場は完全にグローバル化し、情報も瞬時に世界を駆け抜ける時代です。各国の国内市場で競争する時代から、グローバルで競争する時代が変わったのです。国内のアパレル小売業界は、経済成長の恩恵を受けて順調に成長してきた過去があり、グローバル化も遅れていますが、今後はグローバルに成長できない企業に高成長は期待できなくなるでしょう。我々は、日本でナンバーワンになるだけでは意味がなく、グローバルな製造小売業に変革を遂げていかなければなりません。

ユニクロは、1つの商品につき年間数百万枚を生産・販売する過程で、要求水準の高い日本のお客様の声を反映し、改良を重ねてきました。このようにして完成度を高めてきた定番商品は、すでに世界で通用する品質水準に到達していると考えています。高品質でベーシックなユニクロの商品は、世界中のお客様から支持され始めているということ、欧米、アジア市場で実感しています。世界で戦うために、これからは、従来の「日本で売れる商品」という視点を「世界で売れる商品」に変えていく必要があります。

《世界No.1のアパレル製造小売グループになる》——これがファーストリテイリングの目標です。我々は、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、世界最高水準の企業でありたいと考えています。世界レベルのグループ企業に成長していくためには、「グローバル化、グループ化、再ベンチャー化」をもう一段階、推し進めなくてはならない時期にきています。そのためには、これまで以上にファーストリテイリングとユニクロに磨きをかけ、ファーストリテイリンググループ各社の経営水準を高め、第2、第3のユニクロへとつながる新しい事業を創出する「グローバルワン」を実現しなければなりません。

「世界でひとつの企業グループ」として、ファーストリテイリングは新たな挑戦を続けていきます。

2008年12月

代表取締役会長兼社長 柳井 正



世界とはたらく

Question.

2008年8月期は大幅な増収増益でした。好調の要因は何でしょうか

Answer.

刻々と変化する市場に合わせ、「打ち手」を変えていった

まず、ユニクロ事業で「ヒートテック」をはじめとするヒット商品を、毎シーズン出せたことが、業績に大きく貢献しています。

商売は、きっちりした計画を立てて、それを実行することが大切ですが、現実には計画と違う局面が、毎日、毎週現れてきます。それに対してどんどん手を打つことが重要なのです。お客様の要望や市場の環境に合わせて、スムーズに「打ち手」を変えられるようになったのが好調の要因といえます。具体的には値引販売のコントロールや、各シーズンにおける早めの商売の立ち上げなどです。

また、この1年の変化としていえるのは、経営トップである私自身が現場に入ったことで、社員のなかで「会社を変えていこう」という意識が強くなった点です。「どうしたら売れるか」を、全員が必死になって考えるようになりました。

国内、海外ともに、アパレル小売市場の消費環境は良くありませんでしたが、このような実績を残すことができたのは、我々がこうして日々の商売を積み重ねてきたことが、良いサイクルで循環し始めた結果だと思います。

Question.

ファーストリテイリングのグローバル戦略とはどういうものですか

Answer.

ユニクロをアジアで圧倒的なナンバーワンに

まずは、経営陣以下社員がグローバルなビジョンをもつことです。世界中の人材が集まって、世界中で一番良い商品を、一番良い方法、一番良い組織で提供していくということ。今ファーストリテイリンググループのなかで一番強い組織はユニクロですが、今のユニクロは半分のローカルプレイヤーです。ですから、まずはユニクロを100%グローバルプレイヤーにして、そこを中心にグローバルで強いグループにしていきます。

グローバルプレイヤーになるためには、進出しているそれぞれの市場でナンバーワンにならないといけないと思います。第1段階としてはH&MやZARAがヨーロッパで

ナンバーワンになったように、我々はアジアで圧倒的なナンバーワンになる必要があります。そのために、中国・香港でできるだけ早く100店舗以上、韓国でも100店舗以上の販売網を確立する計画です。生産については、今でも中国がナンバーワンの生産拠点ですが、これもグローバル生産を視野に、一極集中のリスク軽減を図っていきたいと考えています。

世界中で成功している企業というのは、時代や業種が異なっても、価値観や業務プロセスにあまり違いはないものです。ただ、勝ち残っていく企業というのは、時代に適応して、利益を上げていく。そして一番時代に合った商品と企業だけが生き残る。ユニクロについては、海外でもあらゆる人を買ってもらうようにしなければならないですし、それは今の日本と同じ状況の一つひとつの国で作っていくことであり、その結果、ユニクロブランドが世界に広がるということです。

Question.

「再ベンチャー化」とは具体的にはどういう意味でしょうか

Answer.

今一度、ベンチャースピリットを

今のファーストリテイリングの社員に一番欠けているものは、ベンチャースピリット、あるいは経営者感覚といったものだと思います。いつも言っていることですが、商売というのは、毎日、その日に入社したらどうするか、あるいは店舗がオープンしたらどうするかということを考え続けられれば、必ず成功します。ブランドについても昔からのままではなく、今の時代ならどうするかということを考え抜く。そして確かな時代認識、市場認識、業界認識をもって挑戦するということです。

ベンチャーというのは大失敗か大成功かのどちらかですが、失敗がないと成功もないわけですから、それを恐れてはいけません。企業が大きくなり安定してくると、与えられることが当たり前になってきますが、自分で取りにいかなくてはならないと思います。もう一度、今までのやり方をいったん全部否定して、新しい方法は何なのかを考える。自分で分析して、自分で革新していく。それが再ベンチャー化です。「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」というコーポレートステートメントにあるように、「服」で世の中を変えていこうと、社員全員が思わないとだめですね。人は、一般的に「理想派」か「現実派」か、どちらかというように考えられることが多いかもしれませんが、両方を知っている人でなければ大きな仕事はできないのです。



Question.

今後の成長戦略を教えてください

Answer.

2020年に世界一。その本格的なステップは始まっている

世界経済が停滞局面に入って消費マインドが冷え込むなか、国内外の小売企業にとっては、これまでも増して厳しい事業環境が続くものと予想しています。今後は本当に生活ニーズがあるものでないと多くは売れないと思います。ユニクロについては、ヒートテックもそうですが、時間をかけて、そう簡単に真似できない付加価値の高い商品をお取引先や工場と一緒に開発していきます。ジーンズについても、我々ほど真剣にジーンズのことを考えている会社はないのではないかと自負しています。プリントTシャツのコンテンツも、我々ほどこだわって作っている会社はないと思っています。

国内ユニクロは、やり方次第でまだまだ成長の余地がありますし、そのために引き続き店舗の大型化を進めると同時に、ウィメンズ商品の拡充に力を注ぎます。ウィメンズ商品については、今から開発を強化します。

海外ではまずアジアで足固めをしながら、世界のファッション都市で旗艦店を展開し、ユニクロの知名度を高めたいと考えています。もっと海外でも買っていただかなくては、グローバルブランドとはいえませんね。

グループ企業については、国内関連事業の採算性の改善が大きな課題です。2008年9月に経営統合した

GOVリテイリングでは、経営の合理化を継続すると同時に、新しい靴事業、低価格衣料事業の創出にチャレンジします。キャビンは2008年8月期に営業黒字を達成しましたが、数年後には売上が倍増するように、ブランド力をさらに高めていきます。

グローバルブランドは、欧州の景気悪化により出店は抑制しますが、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タムのバックオフィスの共通化や、グループでの生産、マーチャンダイジングやマーケティングの共通化により、グループとしての相乗効果を出していきたいと考えています。

ファーストリテイリングは「グループ売上高1兆円、経常利益1,500億円」に加えて、より長期的な「2020年には世界一のアパレル製造小売グループになる」という目標を設定しました。これに一步でも近づけるように、社員全員が全力で走らなくてはなりません。本当に変革を遂げることができれば、毎年20%近い成長に、売上高対比20%の経常利益も不可能ではないと思っています。

Question.

M&Aの考え方を教えてください

Answer.

高成長のための選択肢のひとつ

M&Aの目的は、第1にはユニクロ事業をグローバル化していくために必要なプラットフォーム(事業基盤)を、比較的時間をかけずに築いていくということです。特に欧米で、ユニクロの強みを発揮できる企業があればもちろん検討します。2つ目の目的は、グループのブランドポートフォリオの強化です。コントワー・デ・コトニエやプリンセス タム・タム、セオリーのように、グローバルに展開できる可能性のあるブランドがグループに加われば、ファーストリテイリングの資金力やプラットフォームを活かして、収益性を高めることが可能です。

国内については、我々はベーシックカジュアル以外の分野をほとんど開拓していないので、製造業から流通業までファッション関連企業はすべてが視野にあります。アパレル業界は古い業界なので制度疲労している部分もありますが、いい企業と一緒になれば、もっと成長できて収益も上がると思います。

いずれにしても、この状況下でもM&Aは活発に行われており、企業が成長するためには当然考えなければならない選択肢のひとつであると思っています。

グループ戦略

市場環境

この1年で、世界の景気動向と消費環境は様変わりしました。米国発のサブプライムローン問題に端を発する金融危機が、世界の实体经济にも大きく影響を及ぼし始めています。海外を中心に業種を問わず需要が落ち込み、アパレル・ファッション分野においても節約志向が高まるなか、消費の選別性がますます強まる傾向にあります。

このような状況下では、これまでも増して競争環境が厳しくなり、今やグローバル化した市場経済にあっては、企業の淘汰が世界規模で進行すると考えられます。アパレル・小売業界においても、世界の主なSPA*（アパレル製造小売）企業のなかで継続的な成長を続けているのは、世界市場で成功している企業です。また、需要動向を的確に見極めつつ、消費者の価格と品質のバランスに対する要求に応え、グローバルに事業を展開するトッププレイヤーだけがシェアを拡大し、生き残っていく時代へと変化していくと私たちは考えています。

グループ戦略

ファーストリテイリングが世界のトッププレイヤーと伍して戦うためには、事業ポートフォリオの拡充と1兆円の売上規模、1,500億円の経常利益が最低限必要だと考えています。

売上高1兆円のうち、6,000億円を国内ユニクロ事業、1,000億円を海外ユニクロ事業で達成し、3,000億円を国内関連事業、グローバルブランド事業などの既存・新規のビジネスで達成することを目標にしています。グループのなかで最も強いビジネスモデルは国内ユニクロ事業です。このビジネスで培ったノウハウや人材を最大限に活用し、グループ内のブランドや企業を収益性の高い事業に育てていきたいと考えています。

※ SPA: Specialty store retailer of 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

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)		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	2008年 1月	17,237	▲1.0
インディテックス(ZARA)	スペイン	2008年 1月	15,175	+15.1
H&M	スウェーデン	2007年11月	13,421	+14.5
リミテッド	アメリカ	2008年 1月	11,082	▲5.0
ネクスト	イギリス	2008年 1月	6,662	+1.4
ファーストリテイリング(ユニクロ)	日本	2008年 8月	5,864	+11.7
ポロ ラルフローレン	アメリカ	2008年 3月	5,336	+13.6
リズ・クレイボーン	アメリカ	2007年12月	5,005	▲1.4
エスプリ	香港	2007年 6月	4,150	+26.9
アバクロンビー&フィッチ	アメリカ	2008年 1月	4,100	+13.0

(注) 2008年8月末時点の為替レートで円換算

M&A戦略

ファーストリテイリングの売上規模、収益性を高めていくために、M&Aは有効な選択肢のひとつです。M&Aの目的としては、まず第1に、海外や新しい市場でユニクロのビジネスのプラットフォームを獲得することです。M&Aによって、小売業で最も重要な店舗開発、人材育成などを新しい市場でも短期間で高い水準にすることができます。また、優れた経営人材の獲得も可能です。M&Aの第2の目的は、グローバル展開の可能性のあるブランドを買収し、事業ポートフォリオを強化・拡充することです。過去には、コントワー・デ・コトニエやプリンセス タム・タム事業を買収することで、グローバルブランド事業を拡充しています。

投資の基準と意志決定のプロセス

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。成長性の基準のひとつは、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。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することができると考えています。

もうひとつの基準は、経営者がユニクロやファーストリテイリングと同じ価値観を共有しているかということです。アパレルビジネスを創出し、高収益・高成長の大型ビジネスにつくりかえ、グローバルに展開していく革新と挑戦のスピリットをもっているかということです。

投資の決定に際しては、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、投資リターンやシナジー効果について議論を重ね、判断をしています。

ユニクロ事業



CONTENTS

- 12 ユニクロの素材
- 13 ユニクロのビジネスモデル
- 20 国内ユニクロ事業
- 22 海外ユニクロ事業
- 24 ユニクロのトピックス

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810カ所以上の店舗の運営を一体化し、連動させる仕組みは、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。

世界でさがす

ユニクロの服づくりは、世界最高の素材を探すことから始まります。

原料の産地から生地工場まで、吟味を重ねて徹底的に素材にこだわった結果、ユニクロだけが実現できる定番商品が生まれます。

2008年秋冬シーズンにキャンペーンを展開したメリノセーターは、ウールでも最高級のエクストラファインメリノを使用しています。





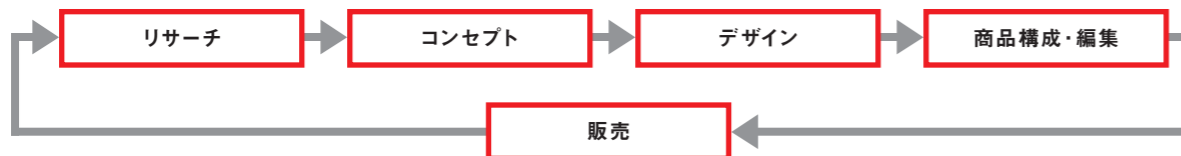
ユニクロは企画から生産、販売までを一貫して行うSPA(Specialty store retailer of Private label Apparel: アパレル製造小売)企業です。高品質で低価格の商品を提供するため、世界で約810店舗の販売網を背景に、商品開発、素材調達、品質管理、在庫調整などすべての工程を自社でコントロール、ローコスト経営に徹しています。また、原材料や在庫を100%引き受けるというリスクを負うことで、競合他社との差別化を実現させています。これが、利益水準の高いビジネス構造を作り出しています。

企画

R&D



ユニクロのR&Dセンターは東京・ニューヨークを拠点とし、世界のファッション動向やライフスタイルなどをリサーチしています。その情報をもとに、商品部門、マーケティング部門、生産部門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。このコンセプトに沿ってデザインを行い、作成したサンプルのなかから、商品構成・編集が行われています。



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)



マーチャンダイザーが主体となって、シーズンのコンセプトを軸に、メンズ、ウィメンズ、キッズ、グッズの商品部門ごとに企画・構成・編集を行います。マーケティング部門は、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。

生産・販売計画

商品・R&D・マーケティング・生産部門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。

素材企画/調達

圧倒的な販売ボリュームを背景に、世界中の素材メーカーと直接交渉して最高品質の素材を調達しています。定番商品やキャンペーン商品などの素材選びは、企画の1年以上前から開始。同時に、ユニクロの品質基準を満たしているか、十分な数量の供給が可能かどうかを調査します。



また、東レ株式会社など素材メーカーと戦略的に連携し、ヒートテックのような新しい素材の開発も進めています。

在庫コントロール

在庫コントロール部門は、販売状況と在庫水準をモニタリングし、各店舗の適正な在庫を維持しています。また、マーチャンダイザーや営業・生産担当者と連携をとりながら店舗の在庫投入量や値引きのタイミングを調整することで、在庫リスクを最小化しています。

生産

ユニクロは、商品の生産を、中国などを中心としたアジア地域で約70社のお取引先のパートナー工場に商品の生産を委託すると同時に、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かかわり、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配っています。

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技術とノウハウが必要です。ここで匠の技が大きく貢献しています。

たとえば、染色工程では、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、生産拠点多ベトナム、カンボジア、バングラデシュなど、ほか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。

(右の写真はお取引先工場におけるメリノセーターの染色・紡績・編み・縫製・加工・仕上げなどのプロセスの例を示しています。)

原料の受け入れ



良いセーター作りは、良い素材選びが条件です。羊毛は、1本1本の繊維が長く、細く、風合いの良いものが厳選され、工場に届きます。

染色



何色かの染料を混ぜ合わせて、深みのある色をつくります。同じ色に染めるためには、染色の際の温度・湿度を一定に保つことが重要になります。



受け入れ検査では、不純物や毛玉がないか、繊維の細さにバラツキがないかをチェックします。問題があれば、原因を追究し、対策を講じます。



糸にする前の状態(蓐)で染めることで、風合いを保ち、均一に繊維に染料を浸透させます。釜の洗浄の徹底など、染色前後の工程管理も重要です。

品質・生産進捗管理

上海、シンセン、ホーチミンなどの生産事務所では、約170名の品質・生産進捗管理の担当者がお取引先工場・ユニクロ本部と密に連絡をとりながら生産の進捗確認を行い、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。店舗から集められたお客様の声は、この仕組みを通じて、即時に商品の品質改善に活かされます。

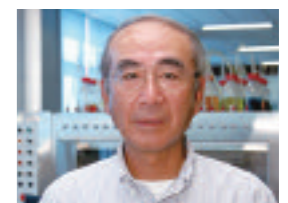


毎週行われる異常値報告会では、素材や縫製・加工に起因する問題点の原因を特定し、対策と期限、実行責任者を決めて、迅速な問題の解決に動きます。

※品質・安全管理体制については42ページをご参照ください。

匠チーム

ユニクロでは、2000年以来、日本の繊維産業にかかわり、それぞれの分野を究めた「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、次世代に伝えています。



染色の匠 飯田 和秋
「日本国内に技術を伝える人が少なくなってきた。日本のきめ細かい特殊な技術は、きちんと伝えていきたいと思います」

染色企業や紡績会社で海外工場の立ち上げや技術指導に従事。お取引先の現場に入り、染色の理論から加工方法、仕上げの実践を指導している。

紡績



糸を数本合わせて引き伸ばす工程を繰り返し、繊維の方向を平行にします。糸にふくらみをもたせるため、適度なゆるみをもたせることが大切です。



細くなった糸を一気に20倍に引き伸ばしながら、撚りをかけて単糸にします。均一の太さにするには、高速で回転する紡績機の整備が欠かせません。

編み・縫製



服のパーツごとに編み立てを行います。目の揃った編地にするには、一定の力と室内の温度・湿度の管理が大切です。



複数のパーツを丁寧につなぎ、1枚のセーターにします。編地どうしを同じ糸でつなぎ合わせながら、目落ちがないか、編地に傷がないかを確認します。

加工・仕上げ



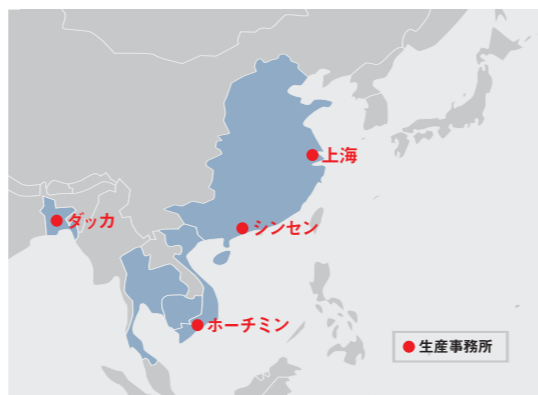
洗い加工によってセーターの柔軟性や風合いを出します。素材本来の持ち味をいかに引き出すかが決め手となります。



アイロン仕上げは、素材ごとの特性に応じて入念に行います。さらに、複数回の検品によって、仕上がりと安全性をチェックします。

生産地の拡大

ユニクロは、1999年に上海、シンセンに生産事務所を開設して以来、中国での生産を拡大してきました。現在は、商品の約9割を中国のパートナー工場で生産しています。ユニクロは、こうしたお取引先工場との取り組みを継続・強化することで高品質な商品づくりを実現してきましたが、販売拠点がグローバル化するのに伴い、生産拠点多はかのアジア諸国へ広がっています。東南アジアでは、ベトナムのホーチミンに続き、繊維産業の成長が期待されるバングラデシュのダッカに生産事務所を設置しました(2008年9月)。中国での生産集中リスクを軽減し、コストを削減することを目的に、ユニクロ事業全体の約3分の1の商品を中国以外で生産できる体制を構築する計画です。



編みの匠 桃井 栄治
「お取引先との関係で最も大切なのは信頼関係。良い信頼関係を築くには、何度も会って直接話をする事です」

日本のニット工場で20年以上、編み立てから仕上げ、機械の保全までの全工程に携わってきた。シンセン事務所で編みの技術指導を行う。

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760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。



フレスポ山形北店(ショッピングセンター型)



心斎橋店(都心路面型)



伊東店(ロードサイド型)

「いつでも、どこでも、誰でも着られるカジュアルウエア」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在庫コントロール部門と店舗が連携して行っています。

ユニクロでは、季節ごとのコア商品(カシミア・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、土・日・祝日など限定販売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、広告宣伝費、賃借料があります。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。広告宣伝は、チラシとテレビCMを中心に行っています。

約6割の店舗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、賃料負担や既存店舗の自社競合の状況を見極めて出店を行っています。



世田谷千歳台店(大型店)

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



年間8万件を超えるお客様からの電話、葉書、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・経営に反映させています。

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

販売

海外

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、2008年8月期末現在、中国13店舗、香港8店舗、韓国18店舗、英国13店舗、米国1店舗、フランス1店舗の合計54店舗に広がっています。ニューヨーク、ロンドンといった欧米のファッション都市に最高のユニクロを表現するグローバル旗艦店をオープンし、ブランド認知度を高めると同時に、アジアでの出店を本格化しています。2009年4月にはアジアで4番目の拠点となるシンガポールに出店を予定。2009年秋にはパリに3番目のグローバル旗艦店をオープンします。



LONDON



ロンドン 311 オックスフォードストリート店
グローバル旗艦店

PARIS



パリ郊外 ラ・デファンス店

SHANGHAI

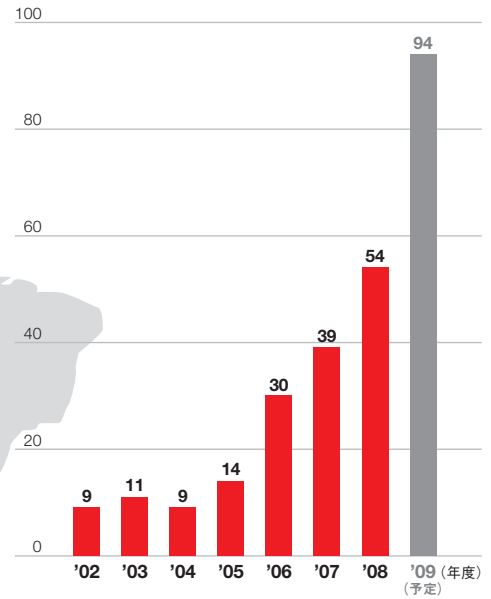


上海 南京東路中联(ナンキン東路ルージュンリエン)店



NEW YORK
10000
Flagship
 Nov 2006

海外ユニクロ店舗数の推移



HONG KONG



香港 シティウォーク店

SEOUL



ソウル 明洞(ミョンドン)店

NEW YORK



NY ソーホー ニューヨーク店
 グローバル旗艦店

「買う理由」を明確に伝える

昨今の経済状況のなかで、無駄なものを買うのはやめよう、節約しようというのが消費者の心理です。皆に元気がない状態だからこそ、店頭には色や商品があふれていたほうがいいですし、私たちも楽しい雰囲気を出したい。モノが売れない厳しい時代であることを前提に、お客様に買っていただける「理由」を明確に伝えることが大切です。

商品そのものは、「買う理由」の半分でしかありません。残りの半分は、お客様に快適にお買い物していただくためのスタッフのサービスや、見やすく買いやすい売場といった商品以外の部分にあります。店頭でお客様にワクワクしていただけるような、記憶に残る店でありたいと思います。

同じアイテムでも、昨年との違いを明確にする必要があります。2008年秋冬シーズンはカラースキニーが大人気で、日本人も抵抗なく色を楽しむことが実証されました。また、スキニージーンズ

は3年前から発売していますが、より細身になった分、ストレッチ機能が加わってはきやすくなり、ファッションベーシックとして定着しています。このように、同じものでも進化させていくことが重要なのです。一般にベーシックというとならないものと思われませんが、色や素材、シルエットを変えていくことによって、ファッションとして提案することができます。

お客様が一番求めているのは「変化」です。個人も企業も、成長の原点にあるのは「変化」といいでしょう。商品、売場、サービスが一体となって、さらに変化していく必要があります。ユニクロは性別・年代を超えた商品開発・売場構成など、従来の業界の常識を破って成長してきました。これからも世の中の常識にとらわれずに、お客様の期待に応えて進化し続けます。



大舘 直樹(おおとま なおき) 株式会社ユニクロ
取締役上席執行役員COO

国内ユニクロ好調の要因

世界経済の停滞感が色濃くなり、国内でも消費マインドが冷え込むなか、2008年8月期の国内ユニクロ事業の売上高は前期比8.9%増、営業利益同35.0%増と、大幅な増収増益を達成しました。

国内ユニクロ事業が好調に業績を伸ばした要因は3つあります。まず、デニムやカシミア、ヒートテックのようなユニクロの高品質・高機能の素材への認知が高まり、商品の価格と品質のバランス、すなわちバリューに対する評価が全般的に上がってきていることです。発売から4年、改良を重ねたヒートテックは、2007年秋冬シーズンには2,000万枚を超えるヒット商品に成長しました。

2つ目の要因は、フライスTシャツ、メリノセーター、ジーンズなどのベーシックな定番商品を強化し、店頭在庫を増やしたことで、わかりやすい売場を実現できたことです。

さらに、キャンペーンによる販売促進も高い集客効果をもたらしました。2007年秋冬シーズンには、松田龍平さん、麻生久美子さんによるヒートテックのテレビコマーシャルが話題になったほか、2008年春夏シーズンは、新美脚ボトムスキャンペーンに藤原紀香さん、ブラトップに吹石一恵さんを起用して大きな反響を得ました。

大型店によりウィメンズ商品を拡大

日本のウィメンズのアパレル市場規模はメンズの約2倍といわれていますが、国内ユニクロの売上高に占めるウィメンズ商品の比率は4割程度に過ぎません。ユニクロにとってはウィメンズの販売拡大の余地が大きく、これにより高い成長が見込めると考えています。

ユニクロのウィメンズ商品は、カットソーやニット、インナーなど、これまでのベーシック商品に加え、今後はスカート、ワンピース、ジャケット、ブラウスといった新しいラインアップを拡充していきます。

ウィメンズ商品を増やし、国内アパレル市場でさらなる成長を実現するためには、これまでの面積200~250坪の標準店では面積の制約上、品揃えに限界があります。そこで標準店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。

2008年8月期には、「郊外ショッピングセンター」「商業施設」「ロードサイド」など異なるロケーションに22店舗の大型店を出店し、国内ユニクロの大型店は2008年8月末現在で50店舗に達しました。2009年8月期も引き続き大型店の開発を積極的に進めていく計画です。



中国は生産基地から消費市場へ

ユニクロは、香港ではオープン時から日本のブランドとして人気がありましたが、上海でも、2006年の大型店出店をきっかけに認知度を高めてきました。一度ご来店いただいたお客様のリピート率は高く、「高品質な日本のブランド」「生活に密着した堅実なブランド」という評価をいただけるようになりました。

2008年春は、オリンピックで注目の集まる北京に2店舗をオープンし、UT(プリントTシャツ)を軸に勝負しました。北京西単店のオープンは、春とは名ばかりの寒い日でしたが、UTが飛ぶように売れ、予想以上の反響を得ることができました。北京は文化と歴史の都であり、プリントTシャツのデザインの楽しさや、日本のポップアートといった文化的なものが支持されたのではないのでしょうか。

2008年8月には、世界の有名ブランドが集まるショッピングエリアである三里屯^{サンリトン}に、路面大型店(右ページ写真)を出店しました。

今後は北京を中心とした華北地区でも積極的に出店を進めていきたいと考えています。

これまで中国は生産拠点として重要な存在でしたが、ここ数年は世界的にも消費市場として注目されています。広大な国土や人口を考えると、消費市場の規模は、将来的には日本の10倍はあると考えられます。ユニクロにとっても、今後ますます成長が期待される市場です。これまでやってきてわかったことは、お客様は日本も中国も本質的には変わらないということです。そのお客様の要求にきちんと応えられるブランドが支持されるのです。そうした意味で、ユニクロのビジネスモデルは世界に通用すると確信しています。



潘寧(PAN NING) ユニクロ中国 董事 總經理

海外ユニクロ事業は初めて黒字化

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0.5%に過ぎません。景気の悪化により、欧米をはじめ各国で消費マインドが冷え込み、競争環境も激化しているとはいえ、海外はユニクロにとって最も成長が見込まれる市場です。

2008年8月期の海外ユニクロ事業は、初めて黒字を達成することができました。これは、中国、香港、韓国で業績が引き続き順調に推移したことに加え、米国事業の採算性が大きく改善したことによるものです。

中国は、上海の港匯店^{ガンフイ}、正大広場店^{セイダイ}など大型店を中心に、日本と同じ商品を強力に打ち出し、ブランド認知度が飛躍的に向上したことで業績が拡大しました。また、韓国でもソウルの明洞地区^{ミョンドン}に大型店を出店するなど積極的に出店を進め、店舗網を拡大しています。

一方、欧米市場では、主要なファッション都市にグローバル旗艦店を出店し、ユニクロのブランドイメージを伝えることに力を注いでいます。ソーホー ニューヨークグローバル旗艦店に続き、2007年11月にはロンドンのオックスフォードストリートにグローバル旗艦店をオープンしました。

成長戦略

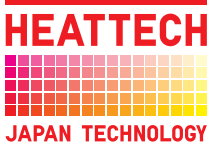
海外ユニクロでは今後、アジア地区で出店を加速させると同時に、欧米のグローバル旗艦店を最大限に活用し、ブランド認知の向上を図ります。

中国では、北京を含む華北地区、上海を含む華東地区、香港を含む華南地区の大都市を中心に、なるべく早い時期に100店舗体制を実現する方針です。そのために、国内ユニクロと連携し、出店開発体制の整備、人材の育成を急ピッチで進めています。韓国においても、ソウルなどを中心に、100店舗の店舗網をつくる計画です。また、2009年春にはシンガポールでの出店を予定しています。

欧米では、ニューヨーク、ロンドンに続き、2009年秋に、パリ・オペラ地区に600坪のグローバル旗艦店をオープンします。さらに、今後も高い経済成長が期待されるロシアやインドでも、出店を検討しています。

海外店舗網の拡大に伴い、ユニクロ商品の品質とメッセージを世界同時に発信するグローバル・マーケティングを、2007年春夏のUT(プリントTシャツ)からスタートさせています。2008年冬には、ヒートテックの機能素材としての良さを伝えるため、海外ユニクロの各都市でグローバルキャンペーンを実施し、認知度を高めることができました。





ユニクロ×東レの取り組みから生まれた「ヒートテック」

ヒートテックは、体から蒸発する水蒸気を吸収して熱エネルギーに変換する発熱機能素材です。ユニクロ×東レの製販一体の取り組みから生まれました。

ヒートテックは「暖かインナー」として2004年秋冬に男性用インナーとしてデビュー。翌年には女性用も販売を開始。2007年にはヒートテックの糸にミルクプロテイン(脱脂粉乳)を練りこむことにより、しっとりした風合いと、しなやかな感触を出すことに成功しました。

ヒートテックの特徴は、しなやかさと薄さ、そして着ていないと思うほどの気持ち良さです。2006年6月に結んだ東レとユニクロの戦略的パートナーシップにより、ヒートテックの原糸は飛躍的な進化を遂げ、お客様に大きな感動と満足度をもたらすヒット商品となりました。ヒートテックに使われている原糸は、「LOC IIセオα」と呼ばれる化学繊維です。しなやかなのに強く、発色性に優れています。この原糸の進化がヒートテックの優れた機能性を生み出しているのです。東レの石川工場では「LOC IIセオα」専用の製造ラインを増強し、需要の高まりに対応しています。

2007年秋冬には生産が追いつかないほどの人気を博し、2008年秋冬には4割増の2,800万枚を販売しました。



星型の孔から吹き出す「LOC IIセオα」のフィラメント。48本束ねたものがヒートテックの1本の原糸として使用されます。



東レ石川工場「LOC IIセオα」の専用製造ライン

国内関連事業



CONTENTS

26 株式会社キャビン

28 株式会社GOVリテイリング

国内関連事業には、婦人服のキャビンと低価格衣料のジーユー、靴のフットパーク、ビューを展開するGOVリテイリングがあります。ユニクロのSPA(アパレル製造小売)企業としてのノウハウを活かし、第2、第3のユニクロを創ります。

CABIN

株式会社キャビン

CABIN CO., LTD.

<http://www.cabin.co.jp/>



アンラシーネ 金沢フォーラス店

経営構造改革を推進、ファーストリテイリングのプラットフォームを活用しました

シルエットの美しさをベースにしたエレガンスデザインのZAZIE(ザジ)、フレンチトラッドをベースに、ナチュラルにトレンド感を取り入れた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、その後は減収が続きましたが、今も幅広い層の女性から支持されています。

2006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、キャビンを完全子会社にしました。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、ファーストリテイリングやユニクロの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

キャビンの主力ブランドであるZAZIE(ザジ)は、着まわしのきくニットやカットソー、美脚パンツを基本にデイリーエレガンススタイルを展開しています。2009年春夏シーズンでは、シルエットが美しくスタイリッシュに見えるジャケット、パンツ、ニットスタイルを提案します。

すべての女性に向け、ナチュラル、上質、シンプルなフレンチカジュアルを提案するenraciné(アンラシーネ)は素肌に心地良いコンフォータブル・カジュアルがテーマ。2009年春夏シーズンはナチュラルで優しいコーディネートをお届けします。

INTERVIEW

社長就任から1年、会社の利益構造を変えることによって、黒字化を達成することができました。最適な人事体制をはじめ、商品計画・マーケティング・在庫コントロール・営業・管理体制など、ユニクロで培った商売のやり方は、キャビンでも活用できることを確信しています。今後の展望としては、3年間で売上を倍増させ、婦人服SPAチェーン1位への道筋をつけたいと考えています。「接客でファッションを売る」キャビンは、店舗オペレーションが軸となるユニクロとは異なりますが、「店舗が主役」であることは同じで、SPAの成功のカギはこの意識の徹底にあります。今期は4つのブランドであるアンラシーネ、ザジ、リアルリッシュ、イーエーピーを中心に、商品開発、週ごとの商品投入、ビジュアル・マーチャンダイジング、新しいキャンペーンの実施を進めています。



株式会社キャビン 代表取締役社長
中島 徹郎



g.u.

FOOT
PARK

CANDISH

株式会社GOVリテイリング

GOV RETAILING CO., LTD.

<http://www.gu-japan.com/>

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

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



2008年9月に経営統合完了。効率化と競争力を向上します

株式会社ジーユー、株式会社ワンゾーンと株式会社ビューカンパニーの3社を経営統合し、2008年9月より株式会社GOVリテイリングがスタートしました。

GOVリテイリングは、営業、商品、マーケティングなど、各社が共通にもつ機能を一体化し、より効率的な経営を目指します。また、生産、R&D、店舗開発、システム、管理部門などは、ファーストリテイリングやユニクロと連携し、効率化を進め、競争力を高めます。

ジーユー事業

「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)は、2006年10月に千葉県市川市に1号店をオープン、お買い求めやすい価格のファミリーカジュアルウェアブランドを展開してきました。旬のファッションテイストを取り入れた商品から、ベーシックな商品まで幅広い商品を展開しています。特にチュニック丈のアイテムやワンピース、カラーボトムスといったウイメンズファッションに注力した結果、多くのお客様からの支持を得ることができました。今後は、さらなる絶対的低価格を実現し、売上拡大を目指します。2008年8月末の店舗数は58店舗です。



ジーユー SMARK 伊勢崎店

フットパーク事業

フットパークは、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商品を数多く取り揃えた靴小売専門店を全国に展開しています。

素材からデザインまで自社で企画した商品を拡大することにより、商品構成や販売計画から売場展開まで、より効率的な運営ができるようになりました。同時に、S&B(スクラップ&ビルド)による店舗立地の刷新を進めた結果、採算が改善しています。2008年8月末現在、全国に294店舗を展開しています。



フットパーク ミーナ町田店

ビュー事業

1961年創業のビューカンパニーは、2008年2月よりファーストリテイリングの連結子会社となり、店舗のS&Bの推進や、コスト削減などを進める一方、リーズナブルな価格でファッション性を取り入れたオリジナル商品の構成比率を高め、お客様のニーズを的確に捉える体制に転換しました。また、2008年春には主力ブランドの[vju:](ビュー)、COO ICI(クワイスイ)に加え、新ブランドのCANDISH(キャンディッシュ)を立ち上げました。2008年8月末現在、全国に105店舗を展開しています。



キャンディッシュ 藤沢OPA店

グローバルブランド事業



CONTENTS

30 クリエーション ネルソン社

32 プティ ヴィクル社

34 株式会社リンク・セオリー・ホールディングス

グローバルブランド事業では、良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、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。

COMPTOIR DES
COTONNIERS

クリエイション ネルソン社

Créations Nelson S.A.S.

<http://www.meresetfilles.com>



フランス生まれのシックなウイメンズブランド、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関係に着目し、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、瞬く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、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。2008年夏には、米国初となる店舗を、ニューヨークのソーホー地区にオープンしました。

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年から子供服のほか、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。また、ブラジルの小さな生産者グループが100%自然素材で作っているブランド「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、コントワー・デ・コトニエの店舗があ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.meresetfilles.jp/>

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、2008年8月期の売上高は約260億円に達し、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96店、アジアに34店のブティックを展開しています(2008年8月末)。日本では2006年2月に1号店がオープンし、2008年8月末までに25店舗に広がりました。子供服、ランジェリー、アクセサリーなども展開しています。



コントワー・デ・コトニエ ニューヨーク ソーホー店



PRINCESSE tam・tam
PARIS

プチ ヴィクル社

PETIT VEHICULE S.A.S.

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



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年のプレタポ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。下着といえば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^{ふうび}します。若い女性たちはこの「アンダーウェア」を水着代わりにして、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作成。素材は、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シルク、レース、コットンを採用しています。すべての商品は一人ひとりの女性にぴったりなスタイルに仕上げられており、太陽のように明るい生地、鮮やかな色、美しいプリント、細部に至るまで手の込んだ、今までにない新しい商品を生み出しています。

成長戦略

プリンセス タム・タムは、フランスを中心に150店舗の直営店ネットワークをもっているほか(2008年8月末)、パリの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。



プリンセス タム・タム パリ サントノーレ通り店



LTH

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/>



現代女性のライフシーンを彩る、NY生まれのインターナショナルブランドです
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たTheoryは、コンテンポラリー(現代的)な女性の支持を受けることで、瞬く間に世界的なブランドになりました。1999年に、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ある佐々木力が、リンク・インターナショナル社(現LTH)を通じて日本に紹介。2003年にライセンサーの米国セオリー社を買収し、Theoryブランド事業をグローバル展開する基盤を確立しました。現在日本で200億円超、米国で300億円近い売上基盤をもっており、今後は欧州・中国などアジアでの事業展開を通じて、さらなるブランド強化を図っていきます。

ファーストリテイリングは2004年1月にLTHに資本参加しました。

商品

Theoryは、すべてのアイテムにイタリアの上質なストレッチ素材を使用するという新しい発想により、抜群の着心地の良さとフィット感、そして完璧に計算された美しいシルエットという、コンテンポラリーな女性が求める相反するニーズを満たす商品を実現しました。

シンプル&ベーシックでありながら都会的で 트렌ディな服として、また着る人の好みでコーディネートし、自己表現ができる服として、働く女性を中心に高い支持を獲得。今後もTheoryのルーツであるアイテムにフォーカスし、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ます。

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、2007年のパリ直営店オープンに引き続き、2008年にはロンドンに直営店をオープンするなど、欧州での基盤強化に取り組んでいます。今後は日米マーケットにおいて収益性向上を図り、欧州、中国を中心としたアジアでの成長を加速させることにより、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して進化を続けていきます。



Theory ニューヨーク ガンザボート店



CONTENTS

- 36 コーポレートガバナンス
- 39 内部統制
- 40 全商品リサイクル活動
- 42 CSRの基本的な考え方
- 43 ステークホルダーとの取り組み
- 44 環境保全活動・社会貢献活動

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。「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」、それが私たちのコーポレートステートメントです。

取締役



(左から) 半林亨、服部暢達、村山徹、柳井正、松下正

- 柳井 正** 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 ソフトバンク(株) 社外取締役
(株)リンク・セオリーHD 取締役会長 (株)キャビン 取締役会長 (株)GOVリテイリング 取締役会長
- 松下 正** 取締役 2005年就任 (株)ユニクロ 社外取締役 (株)リンク・セオリーHD 社外取締役
- 半林 亨** 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 ほか
- 服部暢達** 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
- 村山 徹** 社外取締役 2007年就任 アクセンチュア(株)取締役会長 早稲田大学総合研究機構 客員教授 (2008年12月末現在)

コーポレートガバナンスの考え方

ファーストリテイリングは、時代と社会に調和し、継続的に成長する世界No.1のアパレル小売企業グループとなるため、取締役会の独立性や監督機能を強化しながら、迅速で透明性のある経営を実現し、コーポレートガバナンスの水準を高めていきます。

コーポレートガバナンス体制の強化の一環として、2005年11月に委任型執行役員制度(取締役会から一定の範囲内で業務執行権限を委譲)を導入することで、経営の意思決定機能と業務執行機能の分離を図っており、迅速な経営を目指しています。また、2007年11月から過半数の社外取締役^{*1}を選任することにより、取締役会の独立性および監督機能が強化されています。

当社は監査役会設置会社^{*2}ですが、取締役会の機能を補完するための任意的な各種委員会を設置しています。委員会には人事委員会、CSR委員会、リスクマネジメント委員会、開示委員会、IT投資委員会、およびコードオブコンダクト委員会があり、迅速でオープンな討議・決定を行っています。人事委員会の委員長は社外取締役から選任され、その他の委員会では、監査役・顧問弁護士が委員やオブザーバーとして出席しています。

^{*1} 会社法第2条第15号に定める社外取締役
^{*2} 公開会社かつ大会社は、会社法上、ガバナンスの体制として、監査役会設置会社または委員会設置会社を選択することができる。当社は前者を選択している。

取締役会の活動

取締役会は、重要な意思決定を行うとともに、代表取締役と執行役員の業務執行を監督する機能を果たしています。過半数の社外取締役を選任することにより、広い分野から専門性が高く客観的な助言を得ています。

半林亨氏は長年大手総合商社のトップとしてアパレル小売業全体に精通しています。服部暢達氏は米国大手投資銀行での経験を経て、現在は一橋大学大学院国際企業戦略研究科の客員教授であり、M&Aの専門的な知識を有しています。また、村山徹氏は米国系コンサルティング会社のトップおよび早稲田大学総合研究機構の客員教授であり、経営に関する知識と経験が豊富です。

2008年8月期に開催された取締役会では、年度予算や決算の承認をはじめ、「バーニーズの買収申込」「グループの中期戦略・計画」「国内ユニクロの課題」「ユニクロの海外展開」「ビューカンパニーの公開買付による完全子会社化」「ワンゾーン・ジーユー・ビューカンパニーの3社統合」「靴・低価格衣料事業の戦略」「グローバルブランド事業の成長戦略」「内部統制システムの整備」などについて討議しました。

特に、グループの成長に重要なM&A(企業買収・合併)については、取締役が関係者から十分な説明を受け、複数回にわたって討議を重ね、取締役会で決定を行うことを常としています。この期は18回の取締役会を開催し、取締役の出席率は100%でした。

社外取締役からのメッセージ

「My Company から Your Company へ」

ファーストリテイリングは、代表取締役会長兼社長である柳井氏が、経営、執行のトップを兼ね、かつ筆頭大株主であるため、一般企業では珍しい状況ではありますが、同氏の見識、倫理観、そして類まれなリーダーシップにより、当社のガバナンスは適切に行われています。当社は「My Company から Your Company」へと、すべてのステークホルダーのための企業へと変化しなくてはならない時期にきていますが、それゆえに、取締役会の経営に対する監督機能は重要であり、社外取締役の責任は重いと認識しております。3人の社外取締役が取締役会の過半数を占めていること、取締役会で活発な発言をしていることなどは、評価されるのではないのでしょうか。

成長を続けるファーストリテイリングにとって今必要なことは、古くから会社を支えてきた社員と、新しい行動を起こすためにそれぞれ使命をもって外部から中途入社した社員が融合し、「より良い企業文化を醸成する」ということです。そしてその企業文化を定着させ、さらに会社を発展させるためにも「経営のコアを担う数多くの人材を育成する」必要があります。私は人事委員会の一員として、引き続き組織の変革、執行役員の選任、経営者の後継者育成といった課題に対して、客観的な視点で提言をしていきたいと考えています。

「グローバルに通用するマネジメントの仕組みを構築する」

ファーストリテイリングにとって今一番の課題となっているのは、次のビジネスステージへのマネジメントの仕組みをどう作るかです。従来からもつ判断そして行動の速さに代表されるファーストリテイリングの精神を失うことなく、さらに磨きをかけてさまざまな仕組みを作り上げなければなりません。経営者と管理者の発想は、時としてその視点や時間軸において大きく異なるものですが、成長期にある企業の社員には、経営者発想をもって判断、行動してもらわなければ、成長シナリオを現実化することはできません。グループがグローバル化、多様化するに伴って、さまざまな考え方もつ社員が増えますが、経営者の発想を世界中の社員全員が共有でき、実行する仕組みをもつことが大事です。ファーストリテイリングにはユニクロという優れたビジネスプラットフォームがあります。それを基盤に、今はグローバルに通用するマネジメントの仕組みを構築し、世界中で最も良い経営の方法としてのグローバルワンを確立するステージにあるといえます。

取締役会は、グループの成長シナリオの優先順位をどうするかについて常に議論しています。M&Aをはじめとするさまざまな投資案件についても、個々の投資判断の議論ばかりではなく、これらがファーストリテイリングの成長シナリオのどこに位置づけられるのか。私の社外取締役としての役割は、コンサルタント企業、グローバル企業の責任者であったという自分の経験をベースに、ファーストリテイリングが次の成長ステージで何を必要とするのか、最優先課題は何なのかを助言することにあると思っています。

「資本市場の視点で発言」

成長を目指すファーストリテイリングにとって、M&Aは重要な課題です。我々は転売目的の買収ファンドではなく、事業会社として会社を運営し、買収後の事業を繁栄させ、株主価値を上げることが目的です。事業会社のM&Aの難しさは、買収時に支払ったプレミアムを大きく超えるパフォーマンスを上げるということでしょう。それが実現できなければ、本業で頑張った方がよい。かなりの確率で「顕著な成長や改善ができる」という自信があるのが良いM&A案件、「なんとなくできそう」なのは悪い案件です。また、買収によって本業へのシナジーも生まれます。たとえば、ワンゾーンやビューカンパニーは、ユニクロでの靴販売へのシナジー効果が考えられます。

ファーストリテイリングは過去にさまざまな会社の買収を実施してきました。その過程も重要な経験になります。交渉や、経営や、アクションプランの実行の経験を積むことで、成功のパターンができてくるからです。私の社外取締役としての役割は、「この買収案件でどういった価値を出せるのか」をいつも問うことにあります。また、価格自体が法外でないという判断。また、このM&Aを資本市場はどう評価するのかという視点でも発言しています。



半林 亨 社外取締役

2005年11月、当社社外取締役に就任。ニチメン株式会社(現 双日株式会社)代表取締役社長、ニチメン・日商岩井ホールディングス株式会社(現 双日株式会社)代表取締役会長・Co-CEOを歴任。現在も、中国陝西省人民政府 国際高級経済顧問を務めるなど、中国におけるビジネスの経験も豊富。



村山 徹 社外取締役

2007年11月、当社社外取締役に就任。アクセンチュア株式会社代表取締役社長を務めた後、現在は取締役会長。アクセンチュア社では、幅広い業種および業界の全社規模のリエンジニアリングから、営業力・マーケティング強化のための戦略の立案、実行までを手がけ、数多くの実績をあげてきた。早稲田大学総合研究機構で客員教授を務める。



服部 暢達 社外取締役

2005年11月、当社社外取締役に就任。ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニーのマネージング・ディレクターとして、日本におけるM&Aアドバイザー業務を統括していた知識と経験を活かし、一橋大学大学院国際企業戦略研究科では客員教授を務める。講演・著作多数。

監査役



(左から) 太田穰、田中明、渡邊顯、清水紀彦、安本隆晴

- 田中 明** 常勤監査役 2006年就任 元(株)ユニクロ 常務執行役員 元日本マクドナルド(株)代表取締役副社長
- 安本隆晴** 監査役 1993年就任 公認会計士・税理士 安本公認会計士事務所 所長 (株)ユニクロ 監査役 (株)リンク・セオリーHD 監査役
アスクール(株)監査役 中央大学専門職大学院 特任教授
- 清水紀彦** 監査役 2004年就任 (株)ユニクロ 監査役 日新製糖(株)監査役 ヤマハ発動機(株)監査役
一橋大学大学院国際企業戦略研究科 客員教授
- 渡邊 顯** 監査役 2006年就任 弁護士 成和明哲法律事務所 代表 ジャパンパイル(株)社外取締役 前田建設工業(株)社外取締役
(株)角川グループHD 監査役
- 太田 穰** 監査役 2006年就任 弁護士 長島・大野・常松法律事務所 パートナー 慶応義塾大学法科大学院 講師 (2008年12月末現在)

監査役の役割と活動

監査役の役割は、取締役の職務の執行を監督することにあります。また、監査役は委員もしくはオブザーバーとして各委員会に出席し、議事についての妥当性・適正性を確認するとともに、助言・提言を行っています。監査役会は5名で構成され、うち4名が社外監査役*です。社外監査役の安本隆晴氏は公認会計士、清水紀彦氏は一橋大学大学院国際

企業戦略研究科客員教授、渡邊顯氏と太田穰氏の両氏は弁護士であり、それぞれの立場から専門的かつ客観的な意見を述べています。2008年8月期に18回開催された取締役会への監査役の出席率は98%、13回開催された監査役会への出席率は99%でした。

※ 会社法第2条第16号に定める社外監査役

各委員会の役割と活動

人事委員会

社外取締役の半林亨氏を委員長として、取締役、執行役員、グループ会社の代表取締役の選任、解任、業績評価や報酬などについて、取締役会へ提案・推薦を行います。

CSR委員会

CSR担当執行役員が委員長となり、CSR方針、環境保全、社会貢献活動、コンプライアンス、ダイバーシティ(多様性)などについて討議しています。また、社外の有識者や社外監査役も委員とし、客観的な意見を取り入れています。2008年8月期のCSR委員会では、「全商品リサイクル活動」「ダイバーシティ」「生産工場の労働環境モニタリング」「環境保全」などの議案について、活発な討議を重ねました。

リスクマネジメント委員会

リスク管理全般の方針、手法、およびモニタリングの実施状況について審議しています。委員には、取締役のほか、法務担当執行役員、財務担当執行役員、および(株)ユニクロ取締役COOが参加しています。

開示委員会

東京証券取引所(東証)への情報開示責任者を委員長とし、事業や財務状況の「適時、公正で公平かつわかりやすい情報開示」

による経営の透明性を高めることを目的に、委員会を開催しています。東証への適時開示事項、および株主・投資家の投資判断に重要な影響を及ぼすと判断された場合の東証への任意開示事項の決定をしています。開示内容については、当社ウェブサイトに日本語・英語で掲載しています。

IT投資委員会

IT投資について経営レベルで意思決定することで、システムの資源配分を最適化し、業務変革を推進しています。委員会では、IT投資予算の報告や、第三者専門機関の参加による投資の妥当性、および個別案件の投資効果などの検証も行っています。

コードオブコンダクト委員会

FRコードオブコンダクトの違反事例についての対応や審議、およびホットライン(通報・相談総合窓口)の運用に関する助言を行っています。委員長はCSR担当執行役員が務め、委員・オブザーバーとして監査役、顧問弁護士などが参加しています。

企業取引倫理委員会((株)ユニクロ)

優越的な地位を利用して取引先企業(生産工場、納入業者など)に不当な圧力をかけるといった行為を、未然に防止することを目的としています。委員長はCSR担当執行役員が務め、委員・オブザーバーとして、監査役、顧問弁護士などが参加しています。

内部統制

内部統制システムの構築とは、会社の経営や業務執行が、不正や誤りなく、かつ有効で効率的に実行されるための環境整備、ルールやプロセスの明確化、およびリスク管理体制の確立を意味します。特に、事業のグループ化、グローバル化を今後の成長の柱に据えているため、この内部統制システムをグループ全体に定着させていく必要があります。

内部統制システムの構築にあたっては、コンプライアンスの徹底、規程の整備・更新、金融商品取引法に基づく財務報告に関する内部統制システムの確立(J-SOX)、グループ全体のリスクマネジメント、個人・経営情報を含む機密情報の管理、内部監査によるモニタリングの仕組み作りに取り組んできました。特に、コンプライアンスについては、以下の活動に注力しています。

役員・従業員向けコードオブコンダクト

2004年9月に役員・従業員向けの「コードオブコンダクト」を制定しました。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し、2007年度末までにすべてのグループ会社*で導入しています。また、年に1回、役員・従業員向けに内容を確認する研修を実施しています。

※ 持分法適用会社は除く

ホットライン(通報・相談総合窓口)

仕事に関する悩みや、パワハラ・セクハラなどコードオブコンダクトに違反する恐れのある事象があった場合、匿名で相談できるホットライン(通報・相談総合窓口)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、情報源の匿名性を厳守した上で担当者が実態を調査し、必要に応じてコードオブコンダクト委員会で対応策を決定しています。

個人情報の保護

ユニクロでは、コードオブコンダクトに関する教育のなかにも、個人情報の取り扱いに注意することの重要性を織り込み、啓発に努めています。「個人情報取扱ガイドライン」の運用、重要な個人情報を扱う部署での指紋認証等による入室コントロール、個人情報データへのアクセス制限を徹底しています。

生産パートナー向けコードオブコンダクト

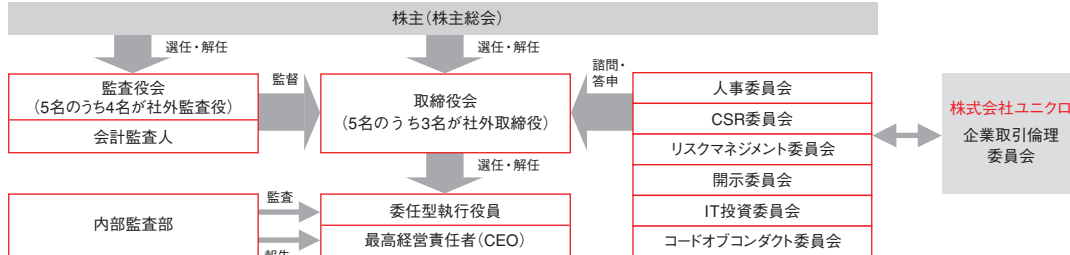
(株)ユニクロでは、サプライチェーンにおけるコンプライアンスを重視しています。2004年に制定した「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」遵守の誓約書にサインしていただいた中国を中心とする、海外の約70社の主要縫製工場をパートナー工場とし、工場で働く人々の労働環境を中心に、第三者によるモニタリングを実施しています。

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、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810店舗を展開しており、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、「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年に1回実施しています。また、その結果は企業取引倫理委員会で審議し、問題のあった事例の改善を図っています。

コーポレートガバナンス体制

(2008年12月末現在)



各委員会の構成

委員会	社内取締役		社外取締役			常勤監査役	社外監査役				その他、執行役員・社外有識者
	柳井 正	松下 正	半林 亨	服部暢達	村山 徹	田中 明	安本隆晴	清水紀彦	渡邊 顯	太田 穰	
人事委員会	✓		委員長	✓	✓	※	※	※			—
CSR委員会	✓	✓				※	✓				3名
リスクマネジメント委員会	委員長	✓				※					3名
開示委員会	✓	✓				※					6名
IT投資委員会	委員長					※					3名
コードオブコンダクト委員会						✓				※	5名
(株)ユニクロ 企業取引倫理委員会						✓	✓		※		4名

開示委員会の委員長は、東証への情報開示責任者(IR担当執行役員)、CSR委員会、コードオブコンダクト委員会、および(株)ユニクロの企業取引倫理委員会の委員長は、CSR担当執行役員が務めています。

あなたにとって不要な1枚が、誰かにとって必要な1枚となります

ユニクロ商品すべてを対象にリユース、リサイクルへ

2001年にスタートした「フリースリサイクル活動」は、ユニクロのすべての商品を対象とする「全商品リサイクル活動」へと進化しています。お客様から不要になったユニクロ商品を店頭でお預かりし、リユースする、あるいは燃料としてリサイクルする活動です。ユニクロでは、服の価値を最大限に活用すること、言い換えれば、お客様に販売し、ご使用していただいた服を最後まで責任をもって無駄なく活用することが社会への責務だという考えからこの活動を始めました。

「全商品リサイクル活動」は2006年9月から開始、毎年3月と9月にユニクロの店頭にてお客様より衣料をお預かりしています。お客様のご協力によって、着実に回収点数が増加しており、2008年8月期の1年間の回収点数は134万点となり、前期の実績(72万点)の2倍以上となる数量の衣料を回収することができました。

回収した衣料を世界の難民キャンプへ寄贈

店舗でお預かりした衣料のほとんどはきれいに洗濯されており、コンディションの良いものばかりです。このため、約90%をタンザニア、ウガンダ、エチオピアなどの難民キャンプに寄贈しています。

世界の難民キャンプでは衣料が圧倒的に不足しているのに加え、衛生面においても衣料のニーズは高まる一方で、衣料支援はまだ十分でない現実があります。ユニクロでは、国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR)*の協力を得て、難民キャンプの人々に衣料を届けています。ただ、衣料を送っても、難民キャンプのニーズに合わない場合があります。

Tシャツなどの夏服、防寒服が必要といった気候風土への対応、あるいは子供の服が足りないといった難民キャンプもあります。特に私たちが気をつけているのが、宗教的に好まれない色やデザインです。ユニクロの服はベーシックなものが多いため、ほとんどは人種・宗教・文化を超えて着ていただくことができますが、事前調査によって衣料を選別することは欠かせません。

難民キャンプでのニーズにマッチしているかどうかを確認すると同時に、盗難や転売のリスクをなくすためにも、ユニクロの従業員やCSR担当役員が難民キャンプまでおもむき、衣料が目的地に届いているかどうかを確認しています。

2008年はエチオピア難民キャンプやサイクロン被災地に衣料を届けました

2008年は、内戦、内紛が続くアフリカのエチオピアにあるエリトリア人、ソマリア人の難民キャンプへ衣料を届けました。また、2008年1月にバングラデシュのサイクロン被災地に13万着、2008年5月にミャンマーのサイクロン被災地に20万着を緊急支援しました。

【これまでに支援した国々】

2007年 11月 ウガンダ オヤム・リラアドワリ難民キャンプ 14万着
2007年 11月 タンザニア リグフ難民キャンプ 8万着
2008年 1月 バングラデシュ サイクロン被災地 13万着
2008年 5月 ミャンマー サイクロン被災地 20万着
2008年 6月 エチオピア シメルバ難民キャンプ 10万5千着
ケブリベヤ・アウバレ難民キャンプ 4万5千着

* UNHCR: 世界3,170万人以上の難民・避難民などの保護と支援を実施する国連機関

INTERVIEW 株式会社ファーストリテイリング グループCSR部 小柴英子

ユニクロだからこそできる支援を

2008年6月にエチオピアの難民キャンプに服を届けに行きました。難民キャンプという苛酷な環境に住む人々でしたが、色やデザインを選んで、家族にその1枚を見せるときの笑顔が忘れられません。直接現地に服を届けてわかったこともたくさんあります。たとえば、イスラム教の人たちには宗教上、フィット感があるものより、ゆったりした服装を好みます。衣服の習慣にも違いがあります。ただ、ユニクロの服はベーシックなので、あまり宗教的に問題がないですね。おしゃれをする楽しみは、世界中共通しています。ソマリアからの難民が増え続けているエチオピアのケブリベヤ・アウバレ難民キャンプで、特に子供の服が不足していました。服がないために子供が学校に行けない、女性が出かけられないなどの現実を目の当たりにして、服の役割について改めて考えさせられました。難民支援は薬、食べ物が優先され、衣料支援は滞りがちですが、ユニクロだからこそできる活動を、これからも着実に広げていきたいと切に思っています。





1. エチオピア・シメルバ難民キャンプの風景
2. ユニクロのTシャツを着た若者たち。エチオピアのシメルバ難民キャンプには、エリトリアから逃れてきた元兵士も多い。
3. ユニクロのカラフルなTシャツを着たシメルバ難民キャンプの女性たち。アフリカの民族衣装や伝統のアクセサリとのコーディネートを楽しんでいる。
4. 盗難や転売を防ぎ、衣料を確実に難民キャンプへ届けるため、ユニクロの従業員やCSR担当役員が自ら現地に足を運び、衣料の配布を行っている。

あらゆるステークホルダーの皆様とともに発展し、 「世界を良い方向に変えていく」ことを目指します

CSRの基本方針

ファーストリテイリングは、人々の暮らしに必要な不可欠な衣料の企画・生産・販売を通して、「世界を良い方向に変えていく」ことを、CSR(企業の社会的責任)の基本方針としています。

私たちはアパレル小売企業として、「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。それが私たちの目指すCSRです。

CSR推進体制

ファーストリテイリングでは、CSR担当執行役員を委員長としたCSR委員会を開催しています。委員には、社外有識者、社外監査役、代表取締役社長、取締役、人事担当役員からなり、オブザーバーとして、グローバルコミュニケーション部部長、グループIR部部長が参加しています。

同委員会では、グループ全体のCSR活動の優先課題を明確にするとともに、グループ全体のコンプライアンス、ダイバーシティ、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。

CSRの課題

ファーストリテイリングは、お客様、お取引先、株主・投資家、従業員、地域社会をはじめ、あらゆるステークホルダーの皆様と向き合い、ともに発展することを目指しています。

「お客様」へ本当に良い服を提供

あらゆるお客様に対し、本当に良い服、価値ある服を提供すると同時に、品質安全管理を着実にっていきます。商品に問題が発生した場合は速やかに原因を突き止め、迅速に対処し、情報を公開して、お客様への責任を果たします。

「お取引先」とのパートナーシップの構築

ファーストリテイリングは、正しいやり方で本当に良い商品をつくり、社会に貢献しようという価値観を共有できるお取引先との真のパートナーシップを構築していきます。

「株主・投資家」に対する情報開示と価値創造

企業情報の適時・適切・公正な開示を目指すとともに、高効率・高配分の経営、最小限の資源により最大限の価値を創造し、ステークホルダーの利益を守るための体制を構築し、ガバナンスを正しく機能させます。

「従業員」一人ひとりの尊重と成長のために

ファーストリテイリングは、働きやすい職場環境の実現と従業員満足度の継続的な向上を目指しています。障がい者の雇用や地域限定正社員制度の導入など、さまざまな背景をもつ従業員が働きやすい環境を整えています。

「地域社会・環境」との調和

ユニクロの全商品リサイクル活動をはじめ、環境負荷低減の取り組み、瀬戸内オリーブ基金やスペシャルオリンピックス日本の活動支援などを実施しています。

ユニクロ商品の品質・安全管理

東京本部と上海・シンセン・ホーチミンなどの海外事務所の品質・安全管理担当者が中心となって、すべてのユニクロ商品がユニクロのグローバル品質・安全基準を満たしているか確認しています。

ユニクロは、国や地域をこえて各国で制定されている安全基準のなかで最も厳しい基準を「ユニクロのグローバル品質・安全基準」として採用しています。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(染色堅ろう度検査、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、第一にお客様の安全を確認し、原因の調査・究明を行うとともに、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・新聞などを通じて情報開示をしています。

2008年は、商品の不具合による2件の自主回収を行いました。お客様にご心配とご迷惑をおかけしたことを真摯に受け止め、さらなるユニクロの検査・検品の強化と、再発防止に向けた品質安全管理体制を再構築していきます。

【2008年の商品自主回収概要】

2008年9月

回収対象商品：「ボアフリースブランケット＋バッグ」
「ボアフリースルームシューズ」

回収理由： 起毛針(起毛ブラシ)の金属片の混入
発生件数： 17件(販売・在庫数 約8万点)

2008年11月

回収対象商品：「KIDS(GIRLS)ストレッチスリムストレートジーンズ」
回収理由： ハート型リベット(飾り金具)取り付けの不具合により、内側の金具の一部が突起した商品を確認

発生件数： 11件(販売・在庫数 約8万点)

ステークホルダーとの取り組み

公正・誠実な取引のためにモニタリングを実施しています 全従業員の能力を最大限に発揮できる仕組みをつくります

お取引先との取り組み

ユニクロは中国をはじめアジア地域を中心に、約70社の生産パートナーと一体となって、商品の安全管理や品質の向上に努めています。また、商品が児童労働や強制労働などのない適正な環境のもとで生産されているかどうかを定期的にモニタリングし、改善を進めると同時に、モニタリングの結果について情報開示を行っています。

2004年より「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」を制定し、誓約書にサインした主要縫製工場の労働環境を中心に、第三者によるモニタリングを実施しています。

モニタリングの結果は、ユニクロの基準に基づいて、A～Dの4段階で評価しています。状況の深刻度によっては即座に取引見直しの対象としますが、ユニクロが最も重視しているポイントは、「児童労働の禁止」「強制労働の禁止」であり、これらが遵守されない場合は、最も低い「D」評価となります。その場合、ユニクロの担当者がパートナー工場を訪問し、最優先で改善を図るよう依頼した上で、改善状況を確認（フォローアップモニタリング）しています。フォローアップモニタリングの実施後も改善が見られない場合は、取引縮小や停止の対象としています。



従業員とともに

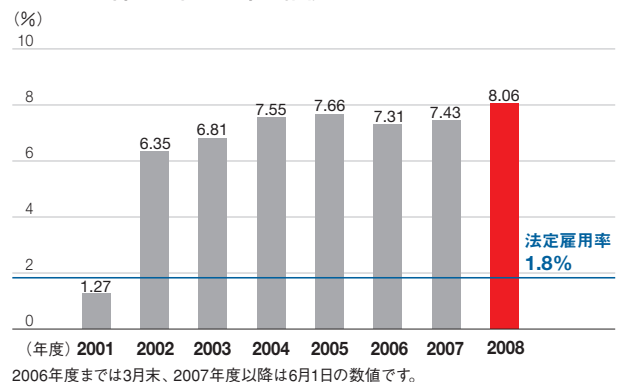
ファーストリテイリングでは、年齢や性別、国籍を問わず多様な人材が集まる従業員のダイバーシティを推進し、能力のある人材が集まり、どんどん活躍の場が与えられ、グループのグローバルビジネスにおいてリーダーシップをとっていく仕組みを構築していきたいと考えています。

ユニクロでは、障がい者の雇用の推進や地域限定正社員制度の導入など、さまざまな背景をもつ従業員が働きやすい環境をつくっています。障がい者の雇用に関しては、国内では「1店舗に1人以上」の採用を目標にして、社会的にも高い評価を得ています。

また、2007年より転居を伴う転勤がない地域限定正社員制度を導入し、2008年9月末では全国で2,046名の優秀なスタッフを地域限定正社員として登用しています。

同時に、ユニクロではすべての従業員にとって安心して働きやすい職場環境作りを目指し、週4日のノー残業デーの運用、特別休暇の拡充と有給休暇取得の促進、残業時間の削減、健康に関する啓発活動などにも取り組み、ワーク・ライフ・バランスに配慮しています。

ユニクロの障がい者雇用率の推移

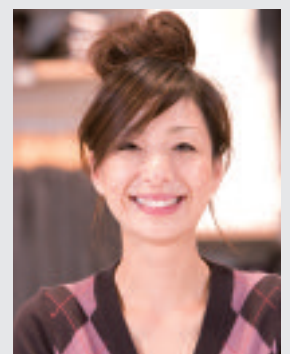


INTERVIEW 株式会社ユニクロ 心斎橋店 地域限定正社員 芝野 久美子

自分のアイデアでお店が良くなっていくことにやりがいを感じています

2004年のオープン以来、心斎橋店でVMD*担当として日本一のユニクロを目指して店づくりをしてきましたが、VMDという仕事柄、もっと視野を広くもち、ステップアップしたい気持ちもありました。地域限定正社員に登用されてからは、これまで以上に他店や本部との交流も増え、責任範囲も広がりました。自分のアイデアでお店がどんどん良くなっていくこと、お客様に「このお店のディスプレイがいいね」と言ってもらえることに、とてもやりがいを感じています。

* VMD (ビジュアル・マーチャンダイジング): 商品のレイアウトやコーディネートなどにより、インパクトのある店舗作りを行うこと



地域社会・環境との調和ある発展を目指しています

すべてのプロセスで環境負荷の低減を

ファーストリテイリングの事業がグローバルに拡大するのに伴い、これまで以上に環境問題に真剣に向き合い、具体的な環境保全活動を行っていくために、2007年10月、「環境方針」と「環境ガイドライン」を策定しました。これらに基づき、環境負荷軽減に向けた取り組みを進めています。

ユニクロでは、環境負荷を最小限に抑えるために、企画から販売までのすべてのプロセスで無駄な業務を行っていないか、最低限の資源で最大の付加価値を提供するためにはどうしたらよいかを考えてきました。

まず、工場出荷時には、商品の品質保持目的で使用しているポリエチレン袋の削減に取り組んでいます。これまでの個別包装から複数枚をまとめて包装する方法へと変更した結果、2008年度は、前年度の5倍を越す年間1,080万点のポリ袋を削減することができました。

また、物流における積載効率の向上を図るため、商品配送用ダンボール箱の重量を見直し、軽量化を図りました。2008年度からは物流拠点を集約することで無駄な流通を省き、結果としてCO₂排出量の削減につながりました。

さらにユニクロ全店に、「店舗における省エネ・省資源マニュアル」を配布し、電力使用量などの削減を徹底的にチェックしています。

瀬戸内オリーブ基金・植樹ボランティア活動

NPO法人「瀬戸内オリーブ基金」は、産業廃棄物の不法投棄事件のあった豊島^{てしま}をはじめ、瀬戸内海の島々や沿岸部に豊かな自然を再生するため、2000年、安藤忠雄氏、中坊公平氏が呼びかけ人となってスタートした活動です。ユニクロは、この基金の活動趣旨に賛同し、2001年から店舗での募金活動を開始しました。また、2007年より瀬戸内オリーブ



従業員のオリーブ植樹ボランティア活動

基金運営委員会を発足させ、ユニクロの役員とCSR担当者が委員として参画しています。

また、従業員がボランティアで植樹活動に参加しており、その活動経費を補助しています。

スペシャルオリンピックス日本

スペシャルオリンピックス(SO)は、知的発達障がいのある方々に、さまざまなスポーツトレーニングとその発表の場として競技会を提供している国際スポーツ組織です。ユニクロは、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、ボランティアスタッフ用ユニフォームの寄贈や、競技会の運営支援などを行っています。2008年度は、3月に山形で行われた「冬季ナショナルゲーム・山形」や、各地で行われたスポーツ体験キャラバンに3,650着のウェアを寄贈し、当社本部・店舗従業員約80名が大会ボランティアとして参加しました。

また、2007年10月には「スペシャルオリンピックス夏季世界大会・上海」に出場する日本選手団にユニフォームを寄贈しました。



スペシャルオリンピックス日本「冬季ナショナルゲーム・山形」での表彰式



スペシャルオリンピックス 夏季世界大会・上海

財務データ

CONTENTS

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

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					
	2008	2007	2006	2005	2004	2003
8月期:						
売上高	¥ 586,451	¥ 525,203	¥ 448,819	¥ 383,973	¥ 339,999	¥ 309,789
営業利益	87,493	64,963	70,355	56,692	63,954	41,308
当期純利益	43,529	31,775	40,437	33,884	31,365	20,933
自己資本当期純利益率(ROE、%)	17.3%	13.6%	19.7%	19.7%	20.8%	15.9%
1株当たりデータ(円):						
当期純利益	¥ 427.38	¥ 311.98	¥ 397.38	¥ 331.99	¥ 304.92	¥ 203.05
潜在株式調整後当期純利益	—	—	397.26	—	—	—
純資産	2,572.09	2,357.79	2,240.77	1,791.61	1,583.67	1,378.58
年間配当金	130.00	130.00	130.00	130.00	115.00	55.00
連結配当性向	30.4%	41.7%	32.7%	39.0%	37.7%	27.1%
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 87,336	¥ 18,847	¥ 57,477	¥ 15,398	¥ 44,120	¥ 35,768
投資活動によるキャッシュ・フロー	△15,421	△28,783	△41,907	△16,823	△20,730	△10,118
財務活動によるキャッシュ・フロー	△19,054	△12,759	1,932	△14,854	△8,677	△10,179
減価償却費及びその他償却費	8,523	6,567	5,364	3,681	2,737	2,364
設備投資資金	21,017	26,441	16,261	11,649	11,220	11,633
8月31日現在:						
現金及び現金同等物	¥ 169,888	¥ 119,216	¥ 141,404	¥ 121,061	¥ 136,461	¥ 123,733
総資産	404,720	359,770	379,655	272,846	240,897	219,855
純資産	264,014	243,283	240,480	182,349	161,434	140,505
自己資本比率(%)	64.7%	66.7%	60.1%	66.8%	67.0%	63.9%
有利子負債	20,016	24,429	22,774	6,185	52	—
負債資本比率(%)	7.6%	10.0%	9.4%	3.4%	0.0%	—
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	106,073,656	106,073,656
総店舗数	1,961	1,828	1,632	1,232	655	622
国内直営店店舗数	[1,310]	[1,233]	[1,093]	[775]	[635]	[582]
海外直営店店舗数	[294]	[247]	[196]	[157]	[9]	[26]
フランチャイズ店舗数	[354]	[348]	[343]	[300]	[11]	[14]
商業施設数	4	1	—	—	—	—
総売場面積(m ²)	685,942m ²	626,998m ²	536,473m ²	437,196m ²	363,901m ²	335,849m ²
総社員数(パートタイマー・アルバイト除く)*	8,054	6,514	3,990	2,668	1,782	1,776

* 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

2008年8月期の国内経済は、原油・原材料価格の急騰や信用力の低い個人向け住宅融資(サブプライムローン)に端を発した世界的金融市場の混乱、世界的な景気減速により、消費マインドは一段と冷え込み、アパレル・小売業界は厳しい環境に置かれました。加えて、少子高齢化により人口減が続く国内市場において、衣料品の大きな購買層である若年層が減少し、さらに可処分所得に占める衣料品および靴への支出の割合も低下していることから、市場規模の縮小は続くと思われます。消費者の節約志向・選別傾向はさらに強まり、優勝劣敗の厳しい環境は継続することが予想されます。

このような環境下で成長を続けるため、ファーストリテイリンググループは、「2020年には世界一のアパレル製造小売グループになる」ことを目標に、グローバル化、グループ化、再ベンチャー化を柱とする事業構造改革を推し進めています。グローバル化とは、商品、オペレーション、人材、経営等のあらゆる面でグローバル化し、主力のユニクロ事業をはじめ、本格的に海外展開をすることです。グループ化とは、グループ経営理念「FR WAY」のもと、グループ会社すべてで価値観を共有し、ファーストリテイリングの企業価値を最大化することです。再ベンチャー化とは、グループが運営する事業を高収益、急成長の超大型ビジネスに作り変えるべく、革新と挑戦を続けることです。

これらの方針のもと、グループの中核であるユニクロ事業では着実にグローバル化が進んでいます。欧米市場ではグローバル旗艦店の出店により、ブランド認知度向上と世界市場でのユニクロのポジショニングを確立しつつあります。2006年11月に出店したニューヨーク、ソーホーのグローバル旗艦店に続き、2007年11月にヨーロッパを代表するショッピングエリアのロンドン、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し、さらに2009年秋にはバリ、オペラ地区にグローバル旗艦店を出店する予定です。一方、中国、香港、韓国といったアジア地区でのユニクロ事業は順調で、収益を確保することができています。今後もアジア地区においては出店を加速させる計画です。2009年春には新しくシンガポール市場への出店を進め、2009年8月期末のアジア地区全体の店舗数は前期末比倍増の78店舗に拡大する予定です。このほか、ロシアやインドへの出店に向けた調査を開始しています。

2008年8月期の海外ユニクロ事業は初めて営業黒字を達成しました。これは、米国ユニクロがほぼブレイクイーブンになるまで損益を改善できたことに加え、好調な中国・香港・韓国のアジア地区が引き続き増益になったためです。

事業別店舗数

単位:店	2008			2007	2006
	期末	出店	退店	期末	期末
ユニクロ事業	813	77	51	787	750
国内ユニクロ事業:	759	59	48	748	720
直営店*	740	56	46	730	703
FC店	19	3	2	18	17
海外ユニクロ事業:	54	18	3	39	30
中国	13	5	1	9	7
香港	8	4	0	4	1
韓国	18	6	2	14	10
英国	13	2	0	11	8
米国	1	0	0	1	4
フランス	1	1	0	—	—
国内関連事業	650	43	95	605	538
グローバルブランド事業	498	69	7	436	344
合計	1,961	189	153	1,828	1,632

※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

	2008	2007	2006	2005	2004
出店数	56	75	84	69	81
退店数	46	48	45	31	36
純増数	10	27	39	38	45
期末店舗数	740	730	703	664	626

国内ユニクロでは、500坪規模の大型店をユニクロの成長エンジンと位置づけ、売場面積150坪以下の小規模の店舗をスクラップしながら店舗の大型化を進めてきました。また、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、交通の要所などに立地を広げてきました。

大型店1号店の心斎橋店を2004年10月にオープンして以来、大型店の坪効率や経費効率などの検証・改善を重ね、2007年春には売場面積約1,000坪の神戸ハーバーランド店、約900坪の世田谷千歳台店といった超大型店も出店しています。2008年8月期には22店舗の大型店を出店し、期末の大型店の店舗数は50店舗に達しました。また、大型店売上高の全体に占める構成比は約10%に達しています。2009年8月期にもさらに24店舗の大型店の出店を予定、売上構成比はさらに高まる見込みです。

大型店開発に伴って商品開発の仕組みも、これまでの200~250坪の標準店を基本としていたものを、500坪規模の大型店を基本とした商品構成にする計画です。つまり、メンズ商品の少なくとも2倍あるといわれているウィメンズ商品の需要に向けて、商品アイテムを拡充していく計画です。大型店では1店舗当たりの売場面積が広がるため、ユニクロがまだ本格的に手がけてい

ない、スカート、ワンピース、ジャケット、シャツ、ブラウスといったウイメンズのコア商品の販売を増やすことが可能です。既存のメンズ市場でのシェアを維持しながら、ウイメンズ市場でのシェアを拡大することが狙いです。

2008年8月期の国内ユニクロは好調な売上を達成することができました。この要因となっているのが、ユニクロの機能性素材を使った商品がお客から広く支持されたことです。戦略的パートナーである東レ株式会社と共同で開発したヒートテック商品は特殊な合繊からできている発熱保温ウエアです。2007年秋冬シーズンでは2,000万枚発売する大ヒット商品となりました。また、2008年春夏シーズンにはブラトップが話題になり、集客に寄与しました。今後もお取引先の素材メーカーとの連携により、機能性素材の開発による新商品開発を進める計画です。

売上好調のもう一つの要因は、従来のユニクロの強みであるコア商品(ポロシャツ、Tシャツ、スウェット、ジーンズ、セーター、ダウンジャケットなど)に焦点を絞り、サイズ、カラーバリエーションを揃えた店頭在庫を強化したことにより、コア商品の販売が好調だったことです。

利益面では粗利益率の改善傾向が続いています。これは、2008年春、夏、秋とシーズンの立ち上げを早めることができたこと、値引販売のコントロールができたことによります。2008年8

月期の粗利益率は大幅に改善しました。また、人件費、宣伝広告費といった経費の効率化を図り、販管費比率も改善させることができています。

国内関連事業では事業改革が進み、2008年8月期は事業全体で赤字幅を縮小することができました。キャビンでは、ファーストリテイリングやユニクロの人材を経営陣に迎えたことで抜本的な経営改革が進み、2008年8月期は営業黒字を達成することができました。ビューカンパニーは2008年2月に公開買付けにより子会社化し、さらに2008年9月にジーユー、ワンズーン、ビューカンパニーの3社をGOVリテイリングとして経営統合し、事業改革を進めることになりました。GOVリテイリングでは、効率経営を推進することに加え、新しい低価格衣料品事業、新しい靴事業として事業拡大を目指しています。

グローバルブランド事業には、欧州でフレンチカジュアルブランドを展開しているコントワー・デ・コトニエ事業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・タム事業があります。コントワー・デ・コトニエ事業は2008年8月期下期からの欧州の景気が急激に悪化した影響を受け、通期では減益となりました。プリンセス タム・タム事業は順調な業績を維持することができましたが、欧州の景気がさらに減速していることを受け、2009年8月期は調整局面が続くことを予想しています。

2 営業成績

2008年8月期の営業成績は、売上高5,864億円(前期比11.7%増)、営業利益874億円(同34.7%増)、経常利益856億円(同32.7%増)、当期純利益435億円(同37.0%増)と増収増益となりました。

■ 連結売上高および売上高総利益率

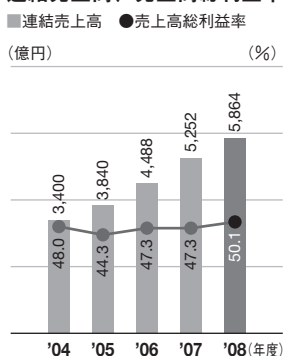
連結売上高は5,864億円と、前期比11.7%増の2桁増収となりました。増収額612億円の主な内訳は、国内ユニクロ事業の増収376億円、海外ユニクロ事業の123億円、グローバルブランド事業の70億円、下期から連結を開始したビューカンパニーの売上高46億円です。

売上高総利益率は2,936億円、前期比18.2%増、売上高総利益率は50.1%と、前期に比べ2.8ポイント改善しています。これは、国内ユニクロ事業の売上高総利益率が前期比で3.1ポイント改善したことが主な要因です。

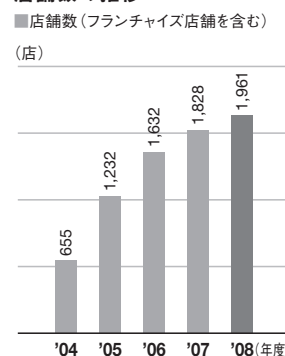
■ 販売費および一般管理費

販売費および一般管理費は2,061億円、売上高比率は35.2%と、前期に比べて0.3ポイント上昇しました。これは、販管費比率の比較的高い子会社の業績に占める構成比が高まってきたこと、のれんの償却額が53億円と、前期比で10億円増加したことによるものです。のれんの償却額には、ビューカンパニーを完全子会社化した際に一括償却した6億円が含まれています。一方で国内ユニクロ事業の販管費比率は、人件費や広告宣伝費比率の低下から前期比0.5ポイント改善しています。

連結売上高、売上高総利益率



店舗数の推移



連結販売費及び一般管理費

	2008			2007			2006		
	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	¥ 76,952	13.1	+9.4	¥ 70,370	13.4	+34.6	¥ 52,272	11.6	+25.6
広告宣伝費	27,793	4.7	+5.8	26,261	5.0	+18.1	22,231	5.0	+9.8
賃借料	50,897	8.7	+17.1	43,453	8.3	+26.4	34,377	7.7	+23.8
減価償却費	8,523	1.5	+29.8	6,567	1.3	+21.4	5,409	1.2	+122.3
その他	42,024	7.2	+14.3	36,780	7.0	+32.4	27,771	6.2	+29.0
合計	¥206,189	35.2	+12.4	¥183,431	34.9	+29.1	¥142,062	31.7	+25.1

■ 特別損益

2008年8月期の特別利益は10億円を計上しています。主な内訳は、ワンゾーンの再生債務免除益3億円、貸倒引当金戻入益2億円などです。特別損失は47億円を計上しています。主な内訳としては、キャビン、ワンゾーンおよびビューカンパニーなどで実施した構造改革に伴う費用が12億円、ワンゾーン、国内ユニクロおよび英国ユニクロにおける店舗閉店損失が12億円、国内ユニクロ、キャビンなどで実施した固定資産除却損が10億円、ワンゾーン、キャビンなどで計上した減損損失が8億円などです。

■ 当期純利益

当期純利益は435億円、前期比37.0%増、1株当たり当期純利益は427円38銭となりました。

グループ事業別概況

国内ユニクロ事業

連結売上高の約78.8%を占める国内ユニクロ事業の売上高は4,623億円、前期比8.9%の増収となりました。これは、直営店が前期末比で10店舗増加したこと、店舗の大型化が進んだことにより1店舗当たりの売場面積が拡大したこと、既存店売上高が2.9%増加したことが寄与しています。2008年8月期の直営店の出退店は、出店56店舗、退店46店舗となり、期末の直営店は740店舗となりました。そのうち、売場面積500坪規模の

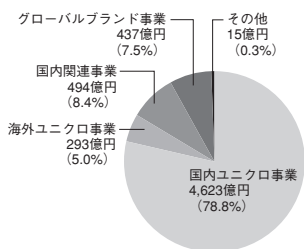
グループ事業別実績

単位：億円	2008	2007	前年比	%
国内ユニクロ事業				
売上高	¥4,623	¥4,247	¥376	+8.9
営業損益	864	640	224	+35.0
海外ユニクロ事業				
売上高	293	169	124	+72.6
営業損益	3	△11	14	—
国内関連事業				
売上高	494	460	34	+7.4
営業損益	△28	△35	7	—
グローバルブランド事業				
売上高	437	367	70	+19.1
営業損益	77	72	5	+7.7

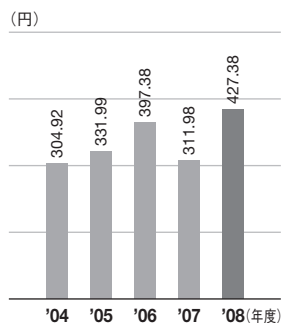
部門別売上高の推移

	2008		2007	
	百万円	構成比 %	百万円	構成比 %
メンズ	¥156,364	26.7	¥149,094	28.4
ウイメンズ	145,243	24.8	135,341	25.8
キッズ・ベビー	24,312	4.1	24,014	4.6
インナー	106,754	18.2	88,515	16.9
グッズ・その他	21,456	3.7	20,394	3.9
商品売上計	454,131	77.4	417,359	79.5
FC関連収入・				
補正費売上高	8,211	1.4	7,342	1.4
国内ユニクロ事業合計	462,343	78.8	424,701	80.9
海外ユニクロ事業	29,344	5.0	16,998	3.2
国内関連事業	49,487	8.4	46,086	8.8
グローバルブランド事業	43,765	7.5	36,739	7.0
その他事業	1,509	0.3	678	0.1
合計	¥586,451	100.0	¥525,203	100.0

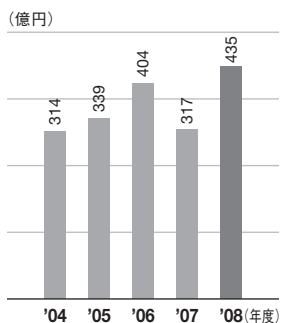
グループ事業別売上高



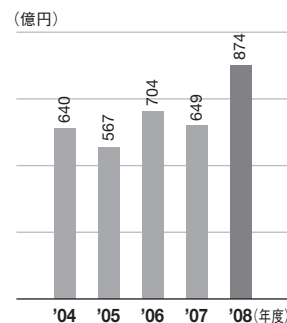
1株当たり当期純利益



連結当期純利益



連結営業利益



大型店は22店舗増え、S&Bを進めた結果、1店舗当たりの売場面積は期末で688㎡、前期末比5.4%増加しました。

既存店の売上高は、客数増0.8%、客単価増2.1%、前期比で2.9%増となりました。客数の上昇は、キャンペーンをはじめとした販促活動が奏功したこと、ヒートテック、ブラトップなどのヒット商品が集客に寄与したことによるものです。客単価の上昇は、通年で値引きのコントロール強化に努めたこと、1品単価が高い商品の構成比が上昇したためです。

売上高総利益率は前期比で3.1ポイント改善し、48.5%となりました。上期は、秋物処分が一時的に粗利益率に影響を与えたものの、ヒートテックが大ブレイクしたことなどが寄与しました。下期では会社全体で「利益を最大化させること」に集中し、値引販売のコントロールを継続したことが寄与しました。

販管費比率は前期に比べて0.5ポイント改善しています。これは、店舗での作業効率を改善したことで労働時間が減少したことに加え、地域限定正社員の登用によりスタッフの採用・求人費が減少し、育成活動に要する時間が短縮され、人件費比率が0.5ポイント減少したためです。また、昨年に比べてキャンペーンが減少したため、電波料などが減った結果、広告宣伝費比率も0.4ポイント減少しています。一方、賃借料率はショッピングセンター、都心ビル型店舗の出店が増えた影響で0.3ポイント上昇しています。

粗利益率、販管費比率の改善により営業利益率は18.7%と前期比3.6ポイント改善、営業利益は前年比で35.0%の大幅増益となりました。

海外ユニクロ事業

海外ユニクロ事業の売上高は293億円、前期比72.6%増収、営業利益は前期比14億円改善し、3億円の営業黒字を計上しました。

特に中国・香港・韓国のアジア地区における出店が増え、海外ユニクロ全体の店舗数は54店舗と、前期末比で15店舗増

加しました。アジア地区での利益拡大と米国ユニクロの採算改善により、海外ユニクロ事業全体で初めて営業黒字を達成しました。米国ユニクロでは2006年11月にオープンしたニューヨークグローバル旗艦店の出店コストがなくなったこと、オープン後の売上が順調に拡大したことにより、ほぼブレイクオープンまで採算は改善しました。一方、英国ユニクロは2007年11月に出店したグローバル旗艦店のオープンコストなどにより営業赤字が継続しています。

国内関連事業

国内関連事業の売上高は494億円と、前期比7.4%の増収、営業損失は28億円と前期比7億円の改善となりました。

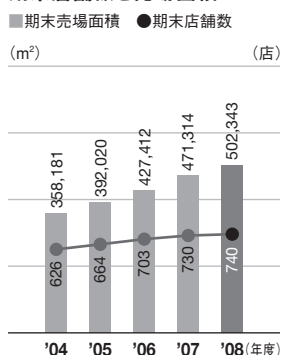
婦人服専門店チェーンのキャビンは、主要ブランドへの集中、不採算店の閉店、本部機能の効率化などを進めた結果、黒字を達成することができました。ジーユーはほぼ計画通りに業績が推移し、赤字幅を縮小させることができました。ワンゾーンでは、自社企画商品の拡大や不採算店のスクラップを進め、採算を改善することができました。ビューカンパニーは下期から連結対象子会社となりましたが、下期は景気の減速に伴い、売上が鈍化したことから、営業赤字となっています。

グローバルブランド事業

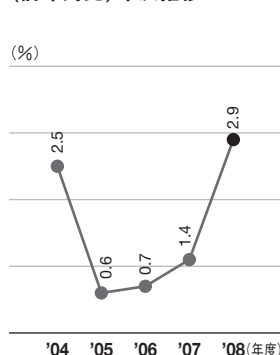
2008年8月期のグローバルブランド事業全体の売上高は437億円と19.1%増収、営業利益は77億円と7.7%の増益となりました。

コントワー・デ・コトニエ事業は店舗数が増えた結果、約9%の増収となりましたが、売上が計画未達により減益となった一方、プリンセス タム・タム事業は増収増益でした。持分法適用関連会社であるリンク・セオリー・ホールディングスは2008年8月期決算が赤字であったこと、同社のストックオプションが行使された影響などから、当社において持分法による投資損失2.3億円を計上しています。

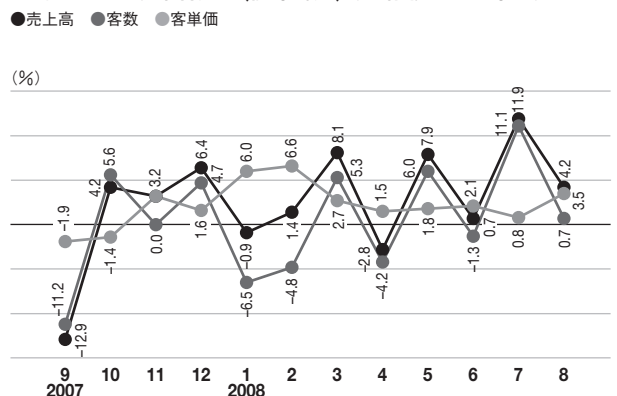
国内ユニクロ直営店
期末店舗数と売場面積



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: 2008年8月期



3 バランスシート

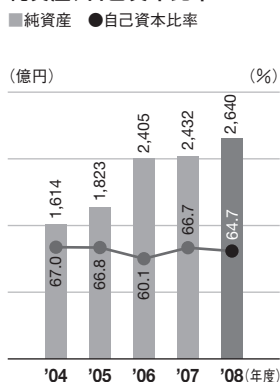
2008年8月期の総資産は4,047億円と、前期比で449億円増加しました。このうち、流動資産は前期比で457億円増加し、2,636億円となりました。これは、国内ユニクロ事業において営業キャッシュ・フローが増加したことなどから、現金及び現金同等物の残高が前期比で506億円増加したことが主な要因です。

たな卸資産は13億円減少し、537億円となりました。主な内訳は、国内ユニクロ事業での減少36億円、海外ユニクロ事業での増加12億円です。国内ユニクロでは、直営店の純増が10店舗ありましたが、通年を通して売上が好調に推移した結果、在庫は減っています。

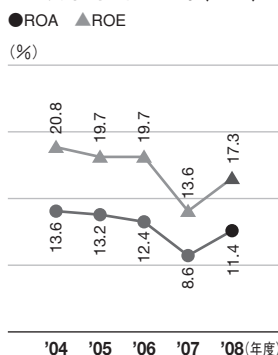
固定資産は前期比で7億円減少し、1,410億円となりました。この主な要因は、ユニクロ事業において出店を進めた結果、有形固定資産が29億円増えた一方で、のれんの償却が進んだことなどから無形固定資産が21億円減少したこと、2008年2月に持分法適用関連会社であったビューカンパニーが連結子会社化したことに伴い、関係会社株式が20億円減少したことなどです。

純資産は、配当金の支払いによる減少127億円、繰延ヘッジ利益の減少64億円およびその他有価証券評価差額の減少12億円などがあつたものの、当期純利益による増加が435億円あつたことから前期比で207億円増加し、2,640億円となりました。これらの結果、自己資本比率は64.7%と高い水準を維持しています。

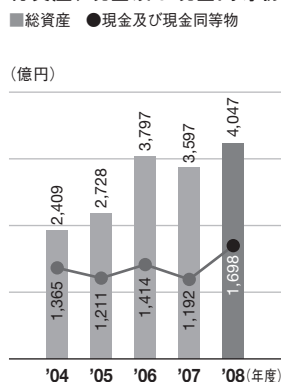
純資産、自己資本比率



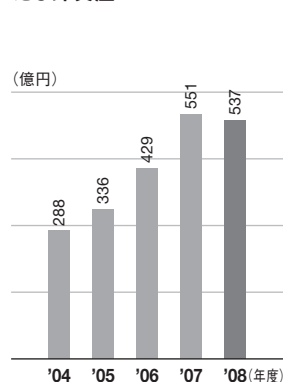
総資本当期純利益率 (ROA) 自己資本当期純利益率 (ROE)



総資産、現金及び現金同等物



たな卸資産



4 キャッシュ・フロー

2008年8月期における現金及び現金同等物は、前期末に比べ506億円増加し、1,698億円となりました。

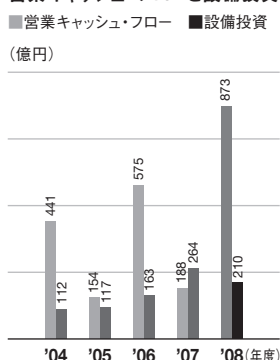
営業活動による収入は、前期比で684億円増加し、873億円となりました。前期に比べて税金等調整前当期純利益が192億円増加したほか仕入債務の増加による影響が179億円、たな卸資産の減少による影響が136億円、法人税等の支払額の減少による影響が197億円です。なお、前期に比べて法人税等の支払額が減少したのは、2005年11月に持株会社制度に移行した関係で、2007年8月期は、一時的に多額の法人税の支払いがあつたためです。

投資活動により支出した資金は、前期に比べ133億円減少し、154億円となりました。これは、前期に比べて有形固定資産の取得による支出が32億円減少したこと、敷金・保証金の増加による支出が34億円減少したことなどが要因です。

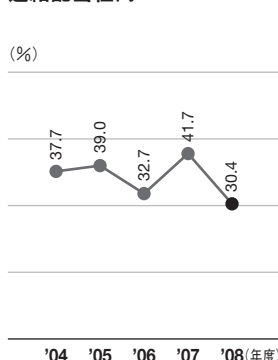
財務活動により支出した資金は、前期に比べ62億円増加し、190億円となりました。これは、前期に比べて長期借入れによる収入が37億円減少したことなどが主な要因です。

なお、内部留保資金およびフリーキャッシュ・フローは、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る方針です。

営業キャッシュ・フローと設備投資



連結配当性向



■ 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ひとつとして考え、恒常的な業績向上と、業績に応じた適正な利益配分を継続的に実施することを基本方針としています。配当は、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、業績に連動した高配当を実施する方針です。2008年8月期は連結配当性向30%を超える水準を維持しています。

2009年8月期の業績予想は、売上高6,270億円(前期比6.9%増)、営業利益990億円(前期比13.2%増)、当期純利益500億円(前期比14.9%増)の増収増益を目指しています。なお、1株当たり当期純利益は490円92銭を、1株当たり年間配当金は150円(中間75円、期末75円)を予想しています。

1. 2009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	%
売上高	¥6,270	+6.9	¥3,490	+10.3	¥2,780	+2.9
売上総利益	3,130	+6.6	1,740	+10.9	1,390	+1.7
販管費	2,140	+3.8	1,100	+7.2	1,040	+0.5
営業利益	990	+13.2	640	+17.9	350	+5.4
当期純利益	500	+14.9	350	+22.2	150	+0.7

2. 2009年8月期 事業別出退店計画

単位:店	2008		2009 予想			期末
	期末	出店	退店	純増減	期末	
ユニクロ事業合計	813	95	34	+61	874	
国内ユニクロ事業:	759	54	33	+21	780	
直営店	740	52	32	+20	760	
FC店	19	2	1	+1	20	
海外ユニクロ事業:	54	41	1	+40	94	
中国	13	19	0	+19	32	
香港	8	4	0	+4	12	
韓国	18	14	0	+14	32	
シンガポール	—	2	0	+2	2	
英国	13	2	1	+1	14	
米国	1	0	0	0	1	
フランス	1	0	0	0	1	
キャビン事業	193	41	17	+24	217	
ジーユー事業	58	9	7	+2	60	
フットパーク事業	294	2	59	△57	237	
ビュー事業	105	3	8	△5	100	
コントワー・デ・コトニエ事業	348	19	2	+17	365	
プリンセス タム・タム事業	150	15	0	+15	165	
合計	1,961	184	127	+57	2,018	

3. 2009年8月期 グループ事業別業績予想

単位:億円	2009 予想	2008	前期比	%
国内ユニクロ事業				
売上高	¥5,020	¥4,623	¥397	+8.6
営業損益	1,000	864	136	+15.7
海外ユニクロ事業				
売上高	410	293	117	+39.7
営業損益	10	3	7	+177.8
国内関連事業				
売上高	500	494	6	+1.0
営業損益	△10	△28	18	—
グローバルブランド事業				
売上高	310	437	△127	△29.1
営業損益	30	77	△47	△61.3

国内ユニクロ事業

2009年8月期の国内ユニクロの業績は売上高5,020億円(前期比8.6%増)、営業利益1,000億円(前期比15.7%増)を予想しています。既存店売上高は前期比で5.8%増加し、直営店は20店舗の純増を見込んでいます。引き続き、500坪規模の大型店を積極的に出店することを目指し、大型店24店舗の出店を計画しています。大型店ではウィメンズ商品開発を強化することで坪効率を高め、また、店舗オペレーションの標準化による人件費比率の改善を目指しています。

売上高総利益率は、前期比0.1ポイント減の48.4%を見込んでいます。上期は、前年同期比0.7ポイント増の改善を予想していますが、下期は、前期の実績が49.5%と高い水準であったことから、前年同期比で1ポイントの減少を見込んでいます。販管費比率は、人件費比率の改善と、既存店増収による賃借料改善により前期比で1.3ポイントの改善を見込んでいます。

海外ユニクロ事業

海外ユニクロ事業の売上高は410億円(前期比39.7%増)、営業利益は10億円(前期比177.8%増)を予想しています。中国・香港・韓国といった好調なアジア地区では、市場環境を見極め、慎重かつ積極的な出店を進める予定です。また、2009年春には新たな市場として、シンガポールに店舗のオープンを予定しています。

主要連結対象会社一覧^{※1}

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 83.3% ^{※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%
UNIQLO FRANCE S.A.S.	フランス 100.0%

その他の事業

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 100.0%
PETIT VEHICULE S.A.S.	フランス 95.0%
株式会社キャビン	日本 100.0%
株式会社ジーユー	日本 100.0%
株式会社ビューカンパニー	日本 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 32.3%
株式会社ビューカンパニー	日本 100.0%

※1: 出資比率は2008年8月末現在

※2: 議決権所有割合: 83.3%

米国ユニクロは、グローバル旗艦店の増収により増益を目指し、英国ユニクロは、グローバル旗艦店のオープンコスト負担がないことや在庫コントロールを強化することなどから、赤字幅を削減させる予定です。

国内関連事業

国内関連事業の売上高は500億円(前期比1.0%増)、赤字幅縮小を予想しています。アパレル業界を取り巻く環境の厳しさが増していますが、キャビンにつきましては、ユニクロのSPA(製造小売業)や経営ノウハウを活かした改革を進め、黒字継続を見込んでいます。具体的には主力ブランドへ経営資源を集中させ、採算性を高めること、素材の調達を集約によるコストを削減することです。

ジーユー、ワンゾーン、ビューカンパニーを経営統合したGOVリテイリングにつきましては、それぞれ3社別々に行ってきた本部機能の共通化を進めると同時に、グループでの生産・仕入を共同化して原価を低減させ、赤字幅縮小を目指しています。

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310億円(前期比29.1%減)、営業利益は30億円(前期比61.3%減)を見込んでいます。欧州の景気後退の影響を受け、コントワー・デ・コトニエ事業、プリンセス タム・タム事業ともに売上不振となる見込みであること、為替レートが円高となっていることから、減収減益を見込んでいます。

6 リスク要因

当社および当社グループ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1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及し、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いきますが、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、いずれの事業においても、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。

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およ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、香港、米国、韓国、フランス、シンガポール)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ですが、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ます。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、米ドル建てとなっています。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、仕入コストの安定化を図っていますが、将来的に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・訴訟リスクおよび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
2008年8月31日及び2007年8月31日現在

資産の部	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2008	2007	2008
流動資産：			
現金及び預金	¥ 67,248	¥ 64,091	\$ 614,979
有価証券	102,912	55,237	941,125
受取手形及び売掛金	13,411	9,849	122,643
貸倒引当金	△109	△110	△997
差引	13,302	9,739	121,646
たな卸資産	53,778	55,173	491,797
繰延税金資産	2,545	1,752	23,274
未収法人税等	6,959	5,837	63,640
為替予約	6,607	17,514	60,421
その他	10,345	8,635	94,604
流動資産合計	263,696	217,978	2,411,486
固定資産：			
有形固定資産：			
土地	3,995	3,980	36,534
建物及び構築物	57,764	50,652	528,249
器具備品及び運搬具	6,170	4,719	56,424
建設仮勘定	897	2,117	8,203
小計	68,826	61,468	629,410
減価償却累計額	△28,509	△24,129	△260,713
有形固定資産合計	40,317	37,339	368,697
無形固定資産：			
のれん	28,122	32,536	257,174
その他	12,716	10,466	116,287
無形固定資産合計	40,838	43,002	373,461
投資その他の資産：			
投資有価証券	669	907	6,118
関係会社株式	3,756	5,817	34,348
敷金・保証金	35,629	34,196	325,825
建設協力金	18,076	19,169	165,304
繰延税金資産	730	684	6,676
その他	1,551	1,455	14,184
貸倒引当金	△542	△777	△4,957
投資その他の資産合計	59,869	61,451	547,498
固定資産合計	141,024	141,792	1,289,656
資産合計	¥404,720	¥359,770	\$3,701,142

※2008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*
	2008	2007	2008
流動負債：			
支払手形及び買掛金	¥ 57,035	¥ 40,568	\$ 521,582
1年以内返済予定長期借入金	3,201	4,484	29,273
未払法人税等	24,570	14,393	224,691
繰延税金負債	3	4,499	27
その他	33,782	26,614	308,935
流動負債合計	118,591	90,558	1,084,508

固定負債：			
長期借入金	16,288	19,432	148,953
退職給付引当金	253	393	2,314
その他	5,574	6,104	50,973
固定負債合計	22,115	25,929	202,240
負債合計	140,706	116,487	1,286,748

純資産の部：			
資本金	10,274	10,274	93,955
資本剰余金	4,999	4,999	45,716
利益剰余金	259,756	228,958	2,375,455
自己株式	△15,556	△15,546	△142,259
その他有価証券評価差額金	△928	369	△8,487
繰延ヘッジ損益	3,940	10,393	36,031
為替換算調整勘定	△517	697	△4,728
少数株主持分	2,046	3,139	18,711
純資産合計	264,014	243,283	2,414,394

負債純資産合計	¥404,720	¥359,770	\$3,701,142
---------	----------	----------	-------------

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
2008年、2007年、2006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*
	2008	2007	2006	2008
売上高	¥586,451	¥525,203	¥448,819	\$5,363,064
売上原価	292,769	276,808	236,401	2,677,357
売上総利益	293,682	248,395	212,418	2,685,707
販売費及び一般管理費	206,189	183,432	142,063	1,885,588
営業利益	87,493	64,963	70,355	800,119
その他の収益(費用)：				
受取利息及び配当金	2,240	1,314	1,045	20,485
持分法による投資損益	△379	△2,078	274	△3,466
為替差損益	△2,001	1,884	1,805	△18,299
有価証券売却益	—	98	578	—
支払利息	△1,635	△1,775	△854	△14,952
子会社債務免除益	301	—	837	2,753
固定資産売却益	123	1,409	—	1,125
貸倒引当金戻入益	212	209	203	1,939
固定資産除却損	△1,005	△650	△861	△9,191
減損損失	△896	△2,118	△228	△8,194
店舗閉店損失	△1,290	△467	△193	△11,797
リース中途解約金	—	—	△202	—
構造改革費用	△1,296	—	—	△11,852
その他	127	△76	△7	1,161
小計	△5,499	△2,250	2,397	△50,288
税金等調整前当期純利益	81,994	62,713	72,752	749,831
法人税等：				
法人税、住民税及び事業税	38,890	31,145	32,613	355,647
法人税等調整額	△762	△371	△1,680	△6,968
小計	38,128	30,774	30,933	348,679
少数株主利益	337	164	1,382	3,082
当期純利益	¥ 43,529	¥ 31,775	¥ 40,437	\$ 398,070

※2008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
2008年、2007年、2006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
2005年8月期末残高	¥10,274	¥4,579	¥184,293	△¥16,041	△¥ 676	¥ —	△¥ 80	¥ 5,146 ^{※1}	¥187,495
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
連結子会社増加に 伴う利益剰余金 減少額	—	—	△254	—	—	—	—	—	△254
当期増減額	—	—	—	—	1,141	16,385	589	7,107	25,222
2006年8月期末残高	10,274	4,999	211,135	△15,540	465	16,385	509	12,253	240,480
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
連結子会社増加に 伴う利益剰余金 減少額	—	—	△203	—	—	—	—	—	△203
当期増減額	—	—	—	—	△96	△5,992	188	△9,114	△15,014
2007年8月期末残高	10,274	4,999	228,958	△15,546	369	10,393	697	3,139	243,283
当期純利益	—	—	43,529	—	—	—	—	—	43,529
配当金	—	—	△12,731	—	—	—	—	—	△12,731
自己株式の取得	—	—	—	△10	—	—	—	—	△10
自己株式の処分	—	0	—	0	—	—	—	—	0
当期増減額	—	—	—	—	△1,297	△6,453	△1,214	△1,093	△10,057
2008年8月期末残高	¥10,274	¥4,999	¥259,756	△¥15,556	△¥ 928	¥ 3,940	△¥ 517	¥ 2,046	¥264,014

	単位：千米ドル ^{※2}								
	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
2007年8月期末残高	\$93,955	\$45,716	\$2,093,809	△\$142,167	\$ 3,374	\$95,043	\$ 6,374	\$28,706	\$2,224,810
当期純利益	—	—	398,070	—	—	—	—	—	398,070
配当金	—	—	△116,424	—	—	—	—	—	△116,424
自己株式の取得	—	—	—	△93	—	—	—	—	△93
自己株式の処分	—	0	—	1	—	—	—	—	1
当期増減額	—	—	—	—	△11,861	△59,012	△11,102	△9,995	△91,970
2008年8月期末残高	\$93,955	\$45,716	\$2,375,455	△\$142,259	△\$ 8,487	\$36,031	△\$ 4,728	\$18,711	\$2,414,394

※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 2008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
2008年、2007年、2006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*
	2008	2007	2006	2008
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	¥ 81,994	¥ 62,713	¥ 72,752	\$ 749,831
減価償却費及びその他償却費	8,523	6,567	5,364	77,942
減損損失	896	2,118	228	8,194
のれん償却額	5,315	4,254	1,150	48,605
持分法による投資損益	379	2,078	△274	3,466
貸倒引当金の減少額	△260	△263	△248	△2,378
退職給付引当金の増減額	△130	△55	79	△1,189
受取利息及び受取配当金	△2,240	△1,314	△1,045	△20,485
支払利息	1,635	1,775	853	14,952
為替差損益	369	△608	△160	3,374
固定資産除却損	1,005	650	861	9,191
固定資産売却益	△123	△1,409	—	△1,125
子会社債務免除益	—	—	△837	—
売上債権の増加額	△3,505	△1,132	△2,108	△32,053
たな卸資産の増減額	1,851	△11,809	△4,465	16,927
その他資産の増減額	△2,104	6,408	△152	△19,241
仕入債務の増減額	15,378	△2,529	4,368	140,631
その他負債の増減額	7,117	△4,243	5,858	65,085
役員賞与の支払額	—	△175	△116	—
その他収支	606	△163	85	5,542
小計	116,706	62,863	82,193	1,067,269
利息及び配当金の受取額	2,210	1,365	1,045	20,210
利息の支払額	△1,647	△1,700	△756	△15,062
子会社再生債務返済による支出	△502	△482	△609	△4,590
法人税等の支払額	△36,258	△55,993	△24,396	△331,577
法人税等の還付額	6,827	12,794	—	62,433
営業活動によるキャッシュ・フロー	87,336	18,847	57,477	798,683
投資活動によるキャッシュ・フロー：				
定期預金の増減額	△95	16	△73	△869
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	—	△181	—	—
有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入	9	6,172	1,000	82
関係会社への出資による支出	—	△15,400	△20,744	—
新規連結子会社取得による支出	△1,013	—	△9,688	△9,264
有形固定資産の取得による支出	△11,187	△14,427	△8,716	△102,305
有形固定資産の売却による収入	172	2,271	222	1,573
敷金・保証金の増加による支出	△3,978	△7,414	△3,105	△36,378
敷金・保証金の回収による収入	3,396	2,830	1,393	31,056
建設協力金の増加による支出	△1,253	△1,112	△2,316	△11,458
建設協力金の回収による収入	2,333	2,231	1,802	21,335
無形固定資産の取得による支出	△4,597	△3,487	△2,123	△42,039
その他投資活動による収支	792	△282	441	7,243
投資活動によるキャッシュ・フロー	△15,421	△28,783	△41,907	△141,024
財務活動によるキャッシュ・フロー：				
短期借入金の純増減額	214	△169	291	1,957
長期借入れによる収入	56	3,844	15,432	512
長期借入金の返済による支出	△4,896	△3,308	△1,624	△44,774
自己株式取得及び処分による純増減額	△9	△6	920	△82
配当金の支払額	△12,729	△13,747	△13,223	△116,406
その他財務活動による収支	△1,690	627	136	△15,455
財務活動によるキャッシュ・フロー	△19,054	△12,759	1,932	△174,248
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2,189	153	1,454	△20,018
現金及び現金同等物の増減額	50,672	△22,542	18,956	463,393
現金及び現金同等物の期首残高	119,216	141,404	121,061	1,090,224
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	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥169,888	¥119,216	¥141,404	\$1,553,617

※2008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連結子会社等

当社は、当社の事業概況およ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およ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役に立てれば幸いです。

沿革

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事業です。ユニクロ1号店は1984年に広島にオープンしました。ロードサイド店を中心に拡大し、1997年には日本全国に300店舗を超える国内No.1チェーンとなりました。1998年には首都圏初の都心店舗である原宿店をオープン、同年10月のフリースキャンペーンをきっかけにユニクロブームを巻き起こします。ユニクロのSPAのビジネスモデル(企画から生産・販売までを一貫して行うアパレル製造小売業)は、高い成長と高収益性のビジネスの基となり、特に2000年度、2001年度に業績は急成長を遂げ、売上高4,000億円を突破しました。その後、ブームの反動による減収減益が数年間続きましたが、ウイメンズ商品の拡大をテコに業績が回復、2006年度は再度4,000億円の売上高を達成しました。国内ユニクロでは500坪規模の大型店出店を2004年から開始し、2007年には1,000坪の神戸ハーバーランド店を出店するなど、大型店の開発が進んでいます。一方、海外ユニクロについては、2001年の英国出店から現在まで、中国、香港、韓国、米国、フランスと進出を果たし、2009年春にはシンガポールにも出店します。

また、事業基盤の多角化のためのM&Aを2005年から実施しています。フランスのコントワー・デ・コトニエ事業(婦人服チェーン)、ランジェリーブランドのプリンセス タム・タム事業、国内では靴の小売チェーン店のワンゾーンおよびビューカンパニー(現GOVリテイリング)、婦人服チェーンを展開するキャビンを買収しグループ化を進めています。

1940

1949.3

山口県宇部市でメンズショップ
小郡商事を創業

1960

1963.5

資本金600万円にて小郡商事
を設立

1980

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



1990

1991.9

商号を小郡商事からファースト
リテイリングに変更

1994.7

広島証券取引所に株式を上場

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

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

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
リンク・インターナショナル(現
リンク・セオリー・ホールディング
ス)へ出資

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

靴小売チェーンのワンゾーン(店
舗名フットパーク等)を子会社化
(現GOVリテイリング)



2005.5

欧州中心にCOMPTOIR DES
COTONNIERS(コントワー・
デ・コトニエ)を展開するネルソン
フィナンズ社の経営権を取得



2005.9

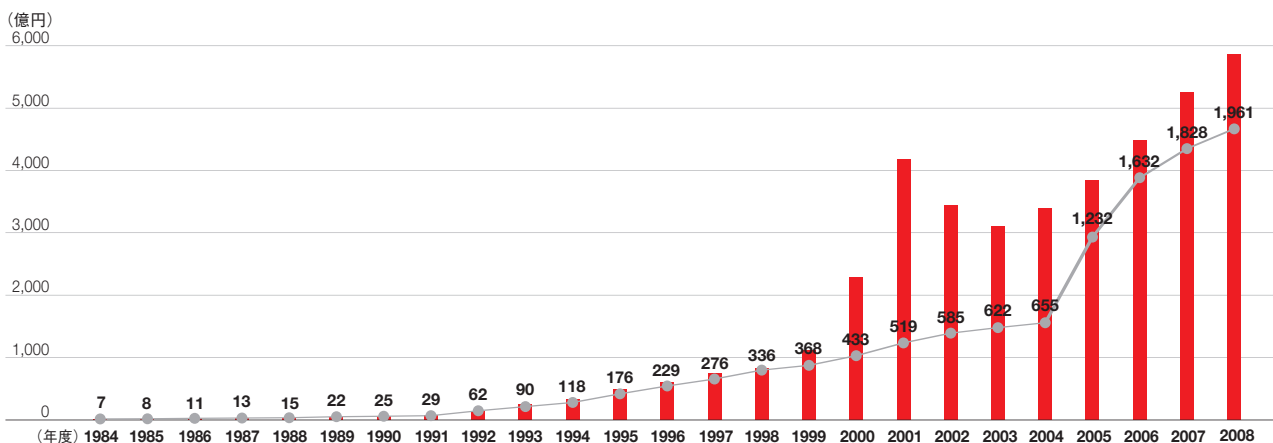
ソウルに韓国初のユニクロ店舗
を出店

2005.9

米国初のユニクロ店舗をニュー
ジャーシー州に出店

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)2002年度から連結ベースのデータを記載しています。

2005.9

香港初のユニクロ店舗を尖沙咀(チムサアチュイ)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

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g.u.(ジーユー)を展開するジーユーを設立(現GOVリテイリング)

2006.4

婦人服等の企画・販売を展開するキャビン(店舗名ザジ、アンラシーネ等)へ出資(2006年8月に完全子会社化)



2006.6

ユニクロが東レと「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

千葉県市川市にg.u.(ジーユー)の1号店を出店



2006.11

婦人靴専門店チェーンのビューカンパニー(店舗名ビュー等)へ出資(2008年2月に子会社化、現GOVリテイリング)



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

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



2007.10

初めてのヒートテックキャンペーンが成功

2007.11

ロンドン オックスフォードストリートにユニクログローバル旗艦店を出店



2007.12

パリ郊外ラ・デファンスにフランス初のユニクロ店舗を出店

2008.8

シンガポールにおけるユニクロ店舗展開のためWing Tai Retail社と合弁会社をシンガポールに設立

2008.9

ジーユー、ワンゾーン、ビューカンパニーの3社を経営統合し、GOVリテイリングを設立

2008.11

ヒートテックのグローバルキャンペーンを世界5都市で展開



2008.11

バングラデシュでの生産を目的とした合弁会社CPAT(SINGAPORE) PRIVATE LTD.社に出資

株主・投資家情報

(2008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)	6,574名

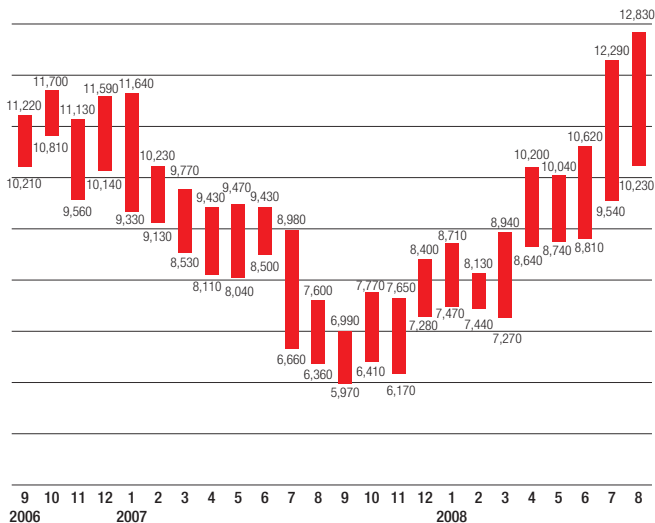
大株主

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	7,113,600	6.71
野村証券株式会社	5,780,025	5.45
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	5,328,500	5.02
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)	4,222,582	3.98
有限会社MASTERMIND	3,610,000	3.40
ビー・エヌ・ピー・パリバ証券会社	3,063,224	2.89

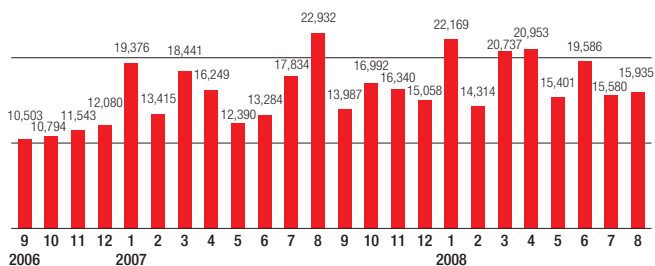
所有者別株式分布状況

	株主数 (名)	持株数 (千株)	持株比率 (%)
個人・その他	6,009	46,600	43.93
金融機関	57	19,984	18.84
外国人	378	20,505	19.33
事業会社・その他法人	81	8,877	8.37
証券会社	49	10,105	9.53
合計	6,574	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、2008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

(2008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

8,054名(2008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

(2008年12月31日現在)

代表取締役会長兼社長

取締役

取締役(社外)

取締役(社外)

取締役(社外)

常勤監査役

監査役(社外)

監査役(社外)

監査役(社外)

監査役(社外)

柳井 正

松下 正

半林 亨

服部 暢達

村山 徹

田中 明

安本 隆晴

清水 紀彦

渡邊 顕

太田 穰

主要グループ企業

(2008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

株式会社キャビン

〒102-0073
東京都千代田区九段北1丁目13番5号
日本地所第一ビル8階

株式会社GOVリテイリング

〒102-0073
東京都千代田区九段北1丁目13番5号
日本地所第一ビル11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

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、森林管理協議会(Forest Stewardship Council)が認証する
適切に管理された森林からの原料を含むFSC認証紙を使用しており、
ベジタブルインクによって水なし印刷しています。



株式会社ファーストリテイリング
www.fastretailing.com



CLIO Awards
Content & Contact:
Gold



CLIO Awards
Interactive:
Grand CLIO



CLIO Awards
Interactive:
Silver



AD FEST 2008
INNOVA Lotus: Gold
Cyber Lotus: Silver



One Show Interactive
Grand Prix,
Microsites: Gold



The International ANDY Awards
Interactive/Fashion
Apparel & Accessories 2008