



FAST RETAILING

アニュアルレポート 2011

2010.09.01 - 2011.08.31



良い服は、世界を

Contents

6	主要財務データ	25	内部統制	60	財務セクション
8	2011年8月期グループ別事業内容	26	ユニクロ事業	76	沿革
10	トップメッセージ	44	グローバルブランド事業	78	株主・投資家情報
20	コーポレートガバナンス	52	CSR(企業の社会的責任)	79	会社概要

変える。





**「人」を創る。
世界が活躍の舞台になる。**



世界市場で戦っていくためには、優れた才能が必要です。
一人ひとりが、世界市場で通用する力をしっかりと蓄えます。
世界のどこで入社しても、実力次第で大きな仕事、活躍の場を獲得できます。
世界を舞台に活躍する店長・経営者が、私たちの成長の原動力です。

日本発の新しい
グローバル企業になる。



ファーストリテイリングは、日本で生まれ、日本を中心に成長してきた企業です。自動車メーカーやハイテク企業が、画期的な日本のブランドとして世界で愛され、大躍進を果たしたように、今度は私たちも日本発の新しいグローバル企業として、服の世界を変えていきます。



主要財務データ

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社
8月末日に終了した連結会計年度

	2001	2002	2003	2004	2005
■損益状況(会計年度)					
売上高	¥ 418,561	¥ 344,170	¥ 309,789	¥ 339,999	¥ 383,973
営業利益	102,081	50,418	41,308	63,954	56,692
EBITDA※1	104,240	52,792	37,447	58,458	60,794
当期純利益	59,192	27,850	20,933	31,365	33,884

	2001	2002	2003	2004	2005
■財務状況(会計年度末)					
総資産	¥ 253,413	¥ 210,921	¥ 219,855	¥ 240,897	¥ 272,846
純資産※2	120,123	123,631	140,504	161,434	182,349
有利子負債	7,000	5,809	0	52	6,185
フリー・キャッシュ・フロー※3	67,382	△ 29,288	25,651	23,390	△ 1,425
現金及び現金同等物の期末残高※4	157,378	107,262	123,733	136,461	121,061
減価償却費及びその他償却費	1,571	1,941	2,364	2,737	3,681
設備投資額	13,474	11,020	11,633	11,220	11,649

	2001	2002	2003	2004	2005
■主な指標					
売上高営業利益率(%)	24.4%	14.7%	13.3%	18.8%	14.7%
株主資本当期純利益率(ROE、%)	63.5	22.5	15.9	20.8	19.7
自己資本比率(%)	47.4	58.6	63.9	67.0	66.8
負債資本比率(D/E Ratio、%)	5.8	4.7	0.0	0.0	3.4
連結配当性向(%)	10.7	17.7	27.1	37.7	39.2

	2001	2002	2003	2004	2005
■1株当たりデータ(円、ドル)※5					
当期純利益(EPS)	¥ 279.02	¥ 134.77	¥ 203.05	¥ 304.92	¥ 331.99
純資産※2	1,132.46	1,215.43	1,378.58	1,583.67	1,791.61
配当金	30.00	45.00	55.00	115.00	130.00

	2001	2002	2003	2004	2005
■その他データ(会計年度末)					
時価総額(億円、百万米ドル)※6	¥ 7,956	¥ 3,638	¥ 5,145	¥ 8,380	¥ 8,942
総店舗数※7	519	585	622	655	1,232
国内直営店店舗数	[507]	[558]	[582]	[635]	[775]
海外直営店店舗数	[0]	[15]	[26]	[9]	[157]
総売場面積(m ²)※8	263,713m ²	305,504m ²	335,849m ²	363,901m ²	437,196m ²
総社員数(パートタイマー・アルバイトを除く)※9	1,598	1,853	1,776	1,782	2,668

※1 EBITDA=税金等調整前当期純利益+支払利息+減価償却費+のれん償却費

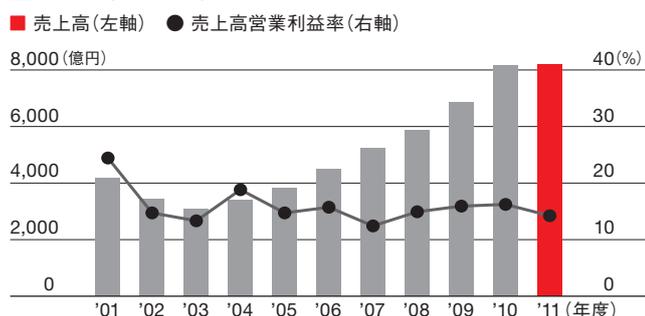
※2 2006年8月期より少数株主持分が純資産の部に含まれています。

※3 フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

※4 現金及び現金同等物には、現金及び預金、預け入れ期間が3ヶ月未満の定期預金、有価証券が含まれています。

※5 1株当たりデータについては、株式分割調整後の数値を記載しています。

■売上高、売上高営業利益率



■1株当たり当期純利益(EPS)、株主資本当期純利益率(ROE)



(注) 1株当たり当期純利益については株式分割調整後の数値を記載しています。

単位:百万円

単位:千米ドル*6

2006	2007	2008	2009	2010	2011	前年度比	2011
¥ 448,819	¥ 525,203	¥ 586,451	¥ 685,043	¥ 814,811	¥ 820,349	0.7%	\$10,691,374
70,355	64,963	87,493	108,639	132,378	116,365	△ 12.1	1,516,563
80,166	75,310	97,467	112,621	137,132	115,714	△ 15.6	1,508,074
40,437	31,775	43,529	49,797	61,681	54,354	△ 11.9	708,384
¥ 379,655	¥ 359,770	¥ 404,720	¥ 463,285	¥ 507,287	¥ 533,777	5.2%	\$ 6,956,574
240,479	243,283	264,014	261,413	287,987	319,911	11.1	4,169,315
22,774	24,429	20,016	35,400	28,834	28,263	△ 2.0	368,353
15,570	△ 9,936	71,915	24,941	65,234	30,514	△ 53.2	397,689
141,404	119,216	169,888	169,574	200,462	202,104	0.8	2,633,968
5,364	6,567	8,523	9,765	12,229	18,755	53.4	244,433
16,261	26,441	21,017	22,601	28,018	33,993	21.3	443,026
15.7%	12.4%	14.9%	15.9%	16.2%	14.2%	△ 2.0 ポイント	14.2%
19.7	13.6	17.3	19.1	22.6	18.1	△ 4.5	18.1
60.1	66.7	64.7	56.0	56.3	59.0	2.7	59.0
9.5	10.0	7.6	13.5	10.0	8.8	△ 1.2	8.8
32.7	41.7	30.4	32.7	38.0	33.7	△ 4.3	33.7
¥ 397.38	¥ 311.98	¥ 427.38	¥ 488.96	¥ 605.99	¥ 533.93	△ 11.9%	\$ 6.95
2,240.77	2,357.79	2,572.09	2,550.86	2,804.34	3,091.17	10.2	40.28
130.00	130.00	130.00	160.00	230.00	180.00	△ 21.7	2.34
¥ 11,615	¥ 7,202	¥ 11,806	¥ 11,827	¥ 12,283	¥ 14,742	20.0%	\$ 192,128
1,632	1,828	1,958	2,258	2,203	2,088	△ 115 店	2,088
[1,093]	[1,233]	[1,310]	[1,454]	[1,370]	[1,213]	[△157]店	[1,213]
[196]	[247]	[294]	[397]	[474]	[491]	[17]店	[491]
536,473m ²	626,998m ²	685,942m ²	740,489m ²	847,523m ²	938,896m ²	91,373m ²	938,896m ²
3,990	6,514	8,054	11,037	11,596	14,612	3,016 名	14,612

※6 2011年8月31日時点の株価終値(14,480円)、為替レート(1ドル=76.73円)で換算しています。

2002年度より連結財務諸表を作成しています。

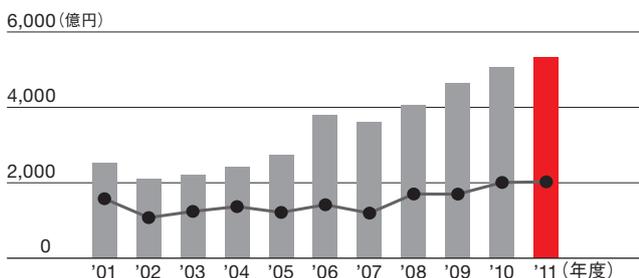
※7 フランチャイズ店が含まれています。

※8 総売場面積は、直営店のみ記載しています。

※9 2007年8月期より委任型執行役員を総社員数に含めていません。

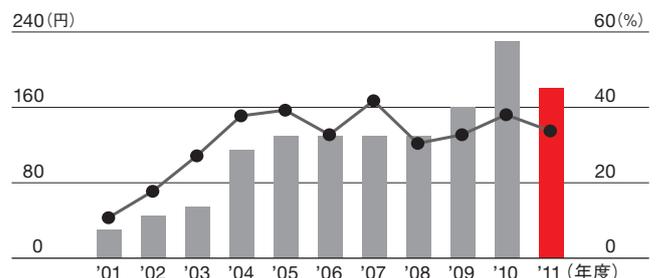
■ 総資産、現金及び現金同等物

■ 総資産 ● 現金及び現金同等物



■ 1株当たり配当金、連結配当性向

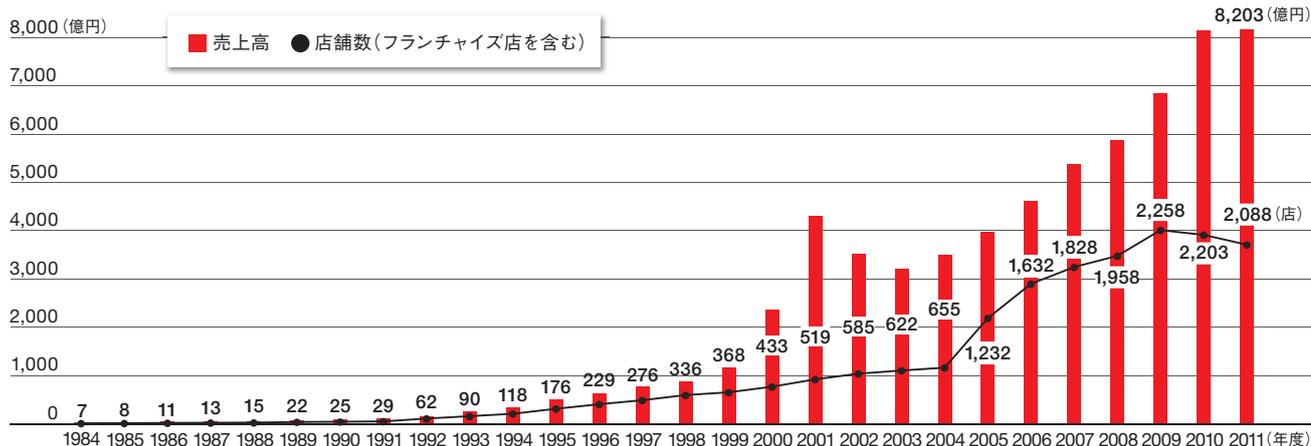
■ 1株当たり配当金(左軸) ● 連結配当性向(右軸)



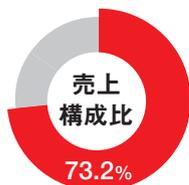
(注) 1株当たり配当金については株式分割調整後の数値を記載しています。

2011年8月期グループ別事業内容

ファーストリテイリング: 売上高と店舗数の推移

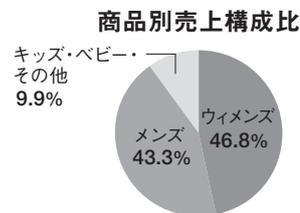


国内ユニクロ事業



2011年8月期	実績	前期比
売上高	6,001億円	△2.4%
営業利益	1,062億円	△16.8%
店舗数※	843店	+35店

※フランチャイズ店を含む

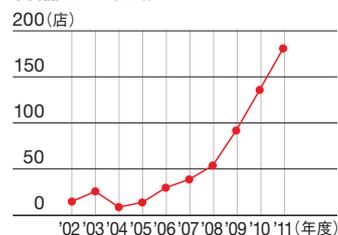


海外ユニクロ事業

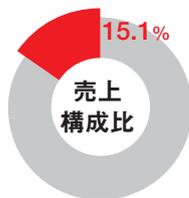


2011年8月期	実績	前期比
売上高	937億円	+28.7%
営業利益	89億円	+40.6%
店舗数	181店	+45店

店舗数の推移



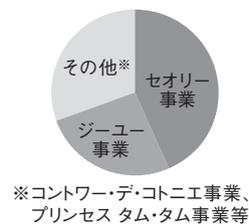
グローバルブランド事業



2011年8月期	実績	前期比
売上高	1,240億円	△0.9%
営業利益	87億円	+12.0%
店舗数※	1,064店	△105店

※フランチャイズ店を含む

事業別売上構成比



※コントワー・デ・コトニエ事業、プリンセス タム・タム事業等



- ファーストリテイリングの中核を担うユニクロ事業は、商品企画・生産・物流・販売までを一貫して行うSPA(アパレル製造小売企業)のビジネスモデルを確立し、高品質なカジュアルウェアを手頃な価格で提供することで飛躍的な成長を続けています。
- 1984年にユニクロ第1号店がオープン。1998年のフリースキャンペーンでは、日本中にユニクロブームが起きました。その後は減収減益の時期を経て、ウィメンズ商品の拡大をテコに業績を回復。2001年から海外進出をスタートし、英国、中国・香港、韓国、米国、フランス、シンガポール、ロシア、台湾、マレーシアと、世界各地に出店しています。2011年秋には、台北、ニューヨーク5番街、ソウルにグローバル旗艦店をオープンし、世界市場での事業基盤を築いています。2011年8月末現在の店舗数は、国内843店舗、海外181店舗です。
- 事業の多角化に向けて2005年からM&Aを開始し、フランスのコントワー・デ・コトニエ事業(婦人服)、プリンセス タム・タム事業(ランジェリー)、セオリー事業(婦人服)を買収し、グループ化を進めています。

国内ユニクロは、日本のアパレル市場10.7兆円のシェア5.5%を占め、店舗数843店舗(2011年8月期末)を全国で展開する国内最大規模のアパレル小売ビジネスです。

2011年8月期は、秋冬商品の立ち上がりの遅れ、暖冬によるシーズンピーク時(11~12月)の減収、人気のコア商品の欠品、東日本大震災などの影響で減収減益となりました。2011年8月期の出店は、2010年10月にオープンした日本初のグローバル旗艦店「ユニクロ心齋橋店」の成功をはじめ、百貨店立地へも大型店の出店を行っています。2011年8月期末における大型店の店舗数は129店舗、大型店での売上高は全体の約2割を占めています。2012年春には、東京の銀座に、秋には新宿にグローバル旗艦店のオープンを予定しています。

2011年8月期の海外ユニクロ事業の売上高は前年比28.7%増の937億円、営業利益は前年比40.6%増の89億円と大幅な増収増益となりました。売上高の規模は、国内ユニクロ事業の6,001億円に比べてまだ小さいですが、アジア地域での成長率は高く、また収益性が高い事業に成長しています。海外ユニクロ事業の2011年度末の店舗数は181店舗。2012年度末には107店舗増加し、288店舗に達する見込みです。

2011年9月の台北グローバル旗艦店オープンに続き、10月にはニューヨーク5番街に、11月にはソウルへと、次々にグローバル旗艦店をオープンしたことにより、世界市場におけるユニクロブランドの確立に弾みがつきました。

2012年度の海外ユニクロ事業の売上高は前期比70.7%増の1,600億円、営業利益は前期比89.9%増の170億円を見込んでいます。



セオリー事業 theory

主力のTheoryブランドはシンプル&ベーシックなデザインと素材への評価が高く、2011年度の業績は、好調な米国事業に支えられ、大幅な増収増益を達成。371店舗、売上高500億円規模の事業です。

ジーユー事業 g.u.

超低価格とファッション性を強みとするジーユーは、2011年度に旗艦店を2店舗オープンし、飛躍期を迎えています。2012年春には銀座にも旗艦店をオープン予定で、年間売上高500億円突破が目標です。

コントワー・デ・コトニエ事業

COMPTOIR DES
COTONNIERS

カジュアル&シックなフレンチファッションブランド。フランスを中心とした欧州諸国と日本、米国へと店舗網が広がっています。2011年度の業績は欧州景気悪化の影響で減益、2012年度は横ばいを予想しています。

プリンセス タム・タム事業 PRINCESSE tam・tam PARIS

独創的なプリント柄と鮮やかな色彩が特色のブランドで、ランジェリー、ホームウェア、水着の3つのラインを展開。欧州の有力百貨店を含め、世界40カ国、合計1,000店舗にネットワークが広がっています。





次世代の服 ユニクロは 世界を変える

ニューヨーク5番街にユニクロのグローバル旗艦店を出店して、我々は世界で最も注目されるファッション小売業になったと確信しました。5番街という世界最高の立地に、ユニクロ史上最高の店舗をつくったことで、ユニクロのコンセプトを世界中の多くの人たちに知っていただけるようになったと思います。

我々がめざすユニクロの服とは、「服装における完成された部品であり、着る人の価値観からつくられた服、世界中のあらゆる人のための服」です。このユニクロのコンセプトは、ファッションを追うアパレル企業とは、一線を画しています。グローバル市場で我々が勝ち抜いていくには、他社を模倣することなく、新しい服を創造する以外に道はありません。つまり、ユニクロがめざすのは、次世代の服であり、世界を変える可能性のある服です。

すでに成功を収めつつあるアジア地区におけるユニクロ事業は、出店ペースを速めています。2015年度には海外ユニクロ事業の売上高が、国内ユニクロ事業を超えることを目標としています。中国・香港、韓国、台湾といったエリアでの出店や人材育成が軌道に乗り始めたことで、数年以内に年間200~300店舗といった大量出店が実現できると思います。

もちろん我々は、日本市場でも圧倒的なナンバーワンになりたいと考えています。2012年3月には東京の銀座に、秋には新宿にグローバル旗艦店が誕生します。これらのグローバル旗艦店を軸に、日本におけるユニクロブランドも一新するつもりです。

ユニクロに続いて事業拡大が期待されているもうひとつの事業は、ジーユーです。2012年春には銀座にも、ジーユーの旗艦店を出店します。超低価格とファッション性を兼ね備えたブランドとして、さらに注目を集め、一段と業績が拡大する見込みです。

我々がグローバルに展開していくとき、ファーストリテイリングの企業姿勢を、世界中の人々に理解してもらうことが重要です。我々は、服のビジネスとCSR活動を車の両輪と捉え、「ファーストリテイリングが社会にとって良い企業であること」を伝え、実現させる努力をしていきます。バングラデシュにおけるソーシャルビジネス、全商品リサイクル活動など、服を通じた社会貢献活動を推進し、服を変え、常識を変え、世界を変えていきます。

2012年1月
代表取締役会長兼社長 柳井 正

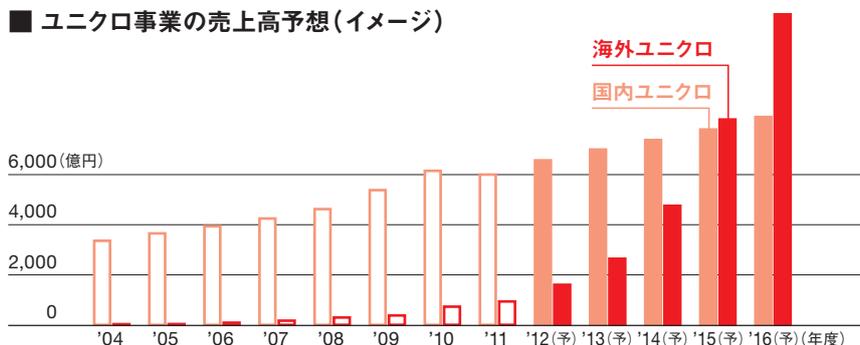
Tadashi Yanai

ユニクロの成長の軸足は海外へ

2015年度に、海外ユニクロが日本を超えることが目標です。

成長著しいアジアのなかでも中国と韓国は事業が大きく飛躍するブレークスルーに近づいていると思っています。会社としての基盤が完成し、2012年度からは一気に出店を加速する予定です。今後数年間では、中国、韓国だけでなく、台湾や東南アジアにおける出店数の増加、事業拡大が見込まれます。2015年度には海外ユニクロ事業の売上高が、日本のユニクロ事業の売上高を超えることが目標です。

■ ユニクロ事業の売上高予想(イメージ)



人材育成の課題に目処がつき、アジアの本格出店が可能になりました。

海外でも日本と同じように、大卒者を採用して人材育成をしたいと考えました。中国での2010年秋の大卒採用者は約150名でしたが、2011年秋には300名に達しました。2012年は、その倍ぐらまで増やしたいと思っています。ファーストリテイリング グレーターチャイナのCEOである潘は、かつて日本の大学で学んだ中国からの留学生です。現在、ユニクロ中国の幹部候補を育てることに熱意をもち、採用に取り組んでいます。その結果、中国での大卒就職人気ランキングで、ユニクロは上位にランクされ、知名度が急上昇しています。我々の企業精神や人材育成に対する考え方への理解が広がり、優秀な人材を採用できるようになってきました。

また、数年前から日本の幹部社員を中国に送り込み、中国の社員たちと中国語で会議を行っています。ユニクロ中国は、中国の企業として確実に育っていると思います。



(左) 新入社員に講義をする潘 (GREATER CHINA CEO)
(右) 台北グローバル旗艦店でのスタッフの朝礼

グローバルブランドであることが、アジア市場でプラスに働きます。

インターネットが発達した現代、お客様に国境はありません。世界で評判になっている店や人気のあるブランドの情報を、瞬時に得ることができるからです。こうした時代には、グローバルブランドになることが大変に重要です。ユニクロが、日本だけでなく、パリ、ロンドン、ニューヨークで店舗を展開し、世界中で話題となっていることに意味があります。

グローバルで話題となっているユニクロは、アジアの人たちにも広く知られるブランドになってきました。経済発展が著しい中国の人たちの、良い服を買いいたいという強い意欲は、かつての日本を思い出させます。私が若かった頃、給料のほとんどを新しい服や靴を買うことに使っていたという時代がありました。今後も中国市場での服の需要は、所得に関係なく、さらに増える可能性があります。

今後10年間のアジア市場全体の需要は、中国に限らず、我々の想像以上のものがあると思います。これはユニクロが、アジア市場でも圧倒的なナンバーワンになれるチャンスだと思っています。

ニューヨーク5番街店は全世界に開かれたショールーム。

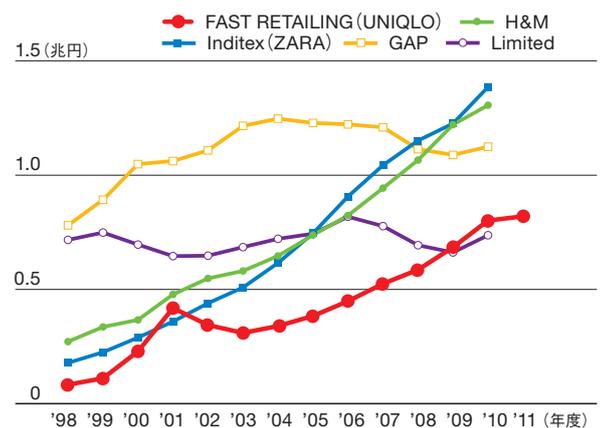
2011年の秋は、ニューヨーク5番街にグローバル旗艦店をオープンし、続けて34丁目にメガストアをオープンしました。ニューヨークのお客様からは、期待していた以上の高い評価をいただき、うれしい驚きを感じました。

ニューヨーク5番街店のオープンセレモニーで、ブルームバーグ市長から「今回のユニクロの店はJOBS(ジョブズ)だ」という言葉をいただきました。その意味とは、故スティーブ・ジョブズ(Steve Jobs)氏が創業したアップル社のiPhone 4Sが、ユニクロの5番街店オープン日と同じ10月14日に世界一斉に同時発売されたこと、今回の我々のグローバル旗艦店のオープンで雇用(jobs)が生まれたこと、この2つをかけた言葉です。5番街をより魅力的な街にしてくれたことも含めて歓迎するということだと、私は理解しています。

ユニクロにとって、ニューヨーク5番街という立地は、全米、ひいては全世界に開かれたショールームとして大きな価値があります。その場所で、ユニクロが大成功の第一歩を飾れたことで、ユニクロブランドを世界中の方に知っていただくことができました。

世界最高の立地に最高の店をつくりたいという、我々の長年の夢を実現できたことは大きな喜びです。ニューヨーク5番街店のオープンにより、ユニクロが真のグローバルブランドになれる可能性が高まったと思います。

■世界の主なSPA(アパレル製造小売企業)の売上高



(注)各社のアニュアルレポートより作成、2011年8月末時点の為替レートで算出



ニューヨーク5番街店オープン時のテープカット
(中央:ブルームバーグNY市長、
左:5番街店店長 日下、右:柳井会長兼社長)

国内ユニクロの再攻略

強みを生かすために、 ユニクロの服を再定義しました。

2010年度にアイテム数を大幅に増やした結果、コア商品の店舗在庫が減り、欠品が多くなりました。コア商品の魅力を伝えきれず、ユニクロ本来の強みが発揮できなくなりました。2011年度は品番数を減らし、コア商品の見直しを始めました。そのなかで、社員全員が共有できる「ユニクロの服の定義」を、言葉で明確に表現することにしました。

「ユニクロの服の定義」は、「ファーストリテイリング WAY(企業理念)」と同じように、ユニクロの原点であり、到達点であると考えています。「ユニクロの服とは、服装における

完成された部品であり、着る人の価値観からつくられた服、世界中のあらゆる人のための服」です。それを「MADE FOR ALL」と定義しました。これをベースに商品開発、マーケティング、店舗レイアウト、店舗運営などを行っています。

服の市場は、需要よりも供給の方が大きいので、卓越した商品しか売れません。ユニクロの強みをさらに強くして、差別化を図り、他社が到達できない水準にまで商品や店舗、サービスを高めていく以外に、グローバルで勝ち抜いていく方法はないと思っています。ユニクロを次世代の服として完成させ、世界中の人々の共感を得ることで大成功したいと思っています。

ユニクロの服とは、服装における完成された部品である。

ユニクロの服とは、人それぞれにとってのライフスタイルをつくるための道具である。

ユニクロの服とは、つくり手ではなく着る人の価値観からつくられた服である。

ユニクロの服とは、服そのものに進化をもたらす未来の服である。

ユニクロの服とは、美意識のある超・合理性でできた服である。

ユニクロの服とは、世界中のあらゆる人のための服、という意味で究極の服である。

UNIQLO MADE FOR ALL



服の新しいカテゴリーを 創造するのが、ユニクロです。

「洋服」とは、「西洋から来た服」です。ですから、服の歴史や伝統という観点から見れば、日本の会社は西洋の会社にはかなわないということになります。でもその分、我々の方が柔軟に発想することができます。我々は服の新しい価値や、服の新しいカテゴリーを創造するということができると思っています。

2011年秋冬シーズンの画期的な商品となったユニクロのウルトラライトダウンは、その一例です。軽くて、着心地が良く、スタイリッシュ。極寒地の作業着やスキーウエアとしての用途が主だったダウンジャケットのイメージを変えました。驚くほど軽いのに保温性がある、冬のおしゃれなカジュアルウエアです。ウルトラライトダウンの表地は、東レ様が開発した特殊な機能素材を使っています。他社が同じような商品を企画・販売しようと思っても、一朝一夕には真似することはできません。



199g

ウルトラライトダウン

ユニクロ・イノベーション・プロジェクトを開始しました。

「ユニクロの服の定義」を具体的な形にするユニクロ・イノベーション・プロジェクトを開始しました。「MADE FOR ALL」と定義したように、我々の商品はグローバル市場に対応できるものでなければなりません。あらゆる人に受け入れられる服である必要があります。

国内外のクリエイターとともに、「画期的な機能性+普遍的なデザイン性 これからの服、進化した服を」つくっていきたいと考えています。その一例が、スポーツウエアのような機能をもつカジュアルウエアです。機能が強調された一般的なスポーツウエアではなく、まったく新しいカテゴリーを創造したいと思っています。

このプロジェクトにはまだ課題もありますが、ユニクロと素材メーカーとの強力な開発体制、グローバルな販売力と生産数量の大きさがあれば、そうした難しいハードルも飛び越せるのではないかと考えています。



ニューヨーク5番街店のような店舗を、日本にもつくります。

ニューヨーク5番街のグローバル旗艦店によって、ユニクロは「品質が高いブランド」「ベーシックをスマートに着こなすニューベーシックのブランド」という評価を、ニューヨークで勝ち取れたと思います。良い意味で、国内よりも海外でユニクロのブランド評価が高くなっていると思います。米国やアジア市場のような、ユニクロに対するイメージが白紙の市場では、新しいユニクロのコンセプトがすぐに伝わります。反対に、日本では過去のイメージがなかなか払拭できません。国内のユニクロは約6割の店舗がロードサイド店なので、「価格が安い服」というイメージが強いのでしょう。

このイメージを払拭するためには、ニューヨーク5番街店のような最新の店舗で、買い物体験していただくのが一番の近道だと思います。5番街店のようなインパクトのある店舗を、東京、大阪、福岡にもつくっていくつもりです。2012年3月には銀座に、秋には新宿に、5番街店と同じコンセプトで設計したグローバル旗艦店を出店します。

また地方では、大型店を出店し、古い店舗を閉店するスクラップ&ビルドを進めていきます。お客様の満足度を上げて、ユニクロのブランドイメージアップを図りたいと思います。



ユニクロ ニューヨーク 5番街店

グループの相乗効果を生かす

セオリー事業は、日米市場ともに好調な業績が続いています。



t h e o r y

セオリー事業の業績は好調で、2012年度も増収増益が続く見込みです。セオリーがお客様から高く支持されている理由は、ベーシックなデザインのなかに時代性や新しさという魅力があるからです。2011年秋冬コレクションからは、オートクチュールのデザイナーだったオリヴィエ・ティスケンスをアーティスティック・ディレクターに迎え、さらなる進化を遂げています。

セオリー、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タムの各ブランドが、各地域で相乗効果を生み出せるように、3つの事業をひとつの経営体制に統合し、成長していく体制をつくりたいと考えています。例えばセオリー事業では、欧州への出店はフランスの地域本部、中国への出店は上海の地域本部を活用して加速させていく計画です。また、コントワー・デ・コトニエ事業は、日本と米国での出店を加速していく予定です。

ジーユー事業の将来性は、大変有望です。

グループ事業のなかで特に高い成長が期待されているのが、ジーユー事業です。ジーユーは「超低価格とファッション性」をコンセプトに、ユニクロの半分の価格で、旬のトレンドを取入れた商品企画を実現しています。長年ユニクロで培われたSPA（アパレル製造小売企業）のノウハウが生かされた結果です。

ベーシックを基本とするユニクロとの差別化が十分に図られ、店舗数も2011年8月末には148店舗まで広がりました。低価格衣料品の需要は、日本市場にも潜在的に存在しています。ただ本格的に展開しているアパレルブランドが少なく、これまでは需要が限定的でした。ジーユーの事業規模が拡大するにつれて、ファッション感覚が高く、低価格という「新しい服」の需要が生まれる可能性があると思います。

2012年の春には、現在のユニクロ銀座店の場所に、ジーユーの3店舗目となる旗艦店をオープンする予定です。H&M、ZARA、GAP、FOREVER21など世界の競合が進出している銀座への出店は、ジーユーの注目度をさらに高めることになるはずで、今後は、大型店を中心に年間50店舗を出店し、近い将来には海外へも出店していきたいと考えています。



g.u.

グローバルに通用する人材育成

世界4都市に地域本部を設立し、「グローバルワン」の経営体制を推進します。

「グローバルワン」の経営体制を推進するために、上海、シンガポール、ニューヨーク、パリの4都市に地域本部を設立する予定です。各地域本部では、地域ごとの効果的な在庫コントロール、店舗開発などを行うことで、経営の精度向上と効率化を図ります。

各地域本部にはFRMIC（ファーストリテイリング・マネジメント・アンド・イノベーション・センター）を立ち上げ、各エリアで経営人材を本格的に育てたいと考えています。FRMICは、2009年からスタートした経営人材を育成するための機関です。新しい日本企業の姿を描く構想力をもち、実際に会社をマネジメントする能力のある人材を育てたいと思い、一橋大学大学院国際企業戦略研究科と協力して授業を進めています。現在は、100名程度の社員が参加し、経営者としての本質を学んでいます。

■ 東京グローバルヘッドクォーターと世界4都市に広がる地域本部



グローバル化が進むほど、日本で育ったユニクロのDNAが大切です。

我々は、企業全体のグローバル化を推し進めています。そうしたなかで、ユニクロという国内ビジネスにずっと携わってきた日本人社員のなかには、戸惑いを感じている人もいるかもしれません。でも、これからはグローバルな人材にならないと生き残っていけないのです。そのためには、コミュニケーションの手段である英語を身につけ、自分を変えていってほしいと思います。

すでに、日本人の大卒者よりも、海外の大卒者の採用数の方が多くなっています。今後は、社員数も外国人の方が日本人より多くなっていくはずですが、日本の文化のなかで育ったユニクロのDNAをもつ優秀な社員と経営者がいなければ、ユニクロのDNAは引き継がれていきません。我々は、日本で育った日本の企業です。そのDNAを捨てるつもりはありません。外国人社員にもユニクロのDNAはしっかりと学んでもらいます。グローバル企業になればなるほど、日本発の新しい企業としてのユニクロのDNAを大切にしたいと思っています。



世界最高の企業グループへ

世界最高の企業グループを、 全員の手でつくりあげたい。

ファーストリテイリングを良い会社になりたいと思い、「ファーストリテイリング WAY (企業理念)」をつくりました。我々は「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」ことをめざして、世界中のあらゆる人に良い服を提供していくことが使命だと考えています。「ファーストリテイリング WAY」には、服づくりへの情熱やお客様サービスといった日本文化が込められており、勤勉さやチームワークといった仕事に対する日本の精神がバックボーンとしてあります。

この「ファーストリテイリング WAY」を支える経営方針が、「グローバルワン 全員経営」です。グローバルに通用する商品を創造し、経営を行うためには、ファーストリテイリング全体がひとつとなり、全員が世界中で一番良い方法で経営していきます。全社員が経営者の視点をもって経営していくということです。これまで成功した企業は、「全員経営」を実行しています。経営者と社員全員が同じ高い志をもち、現実をしっかりと認識したうえで、世界一をめざし、常に努力を怠らない企業グループにしていきたいと思っています。

私は65歳で引退したいと考えていましたが、創業者なので引退はできないと思っています。私が働く理由のひとつは、ビジネスを通して社会の役に立ちたいという思いがあるからです。年々その思いは強くなっています。私はこれからも会社と社会への貢献に尽力したいと思っていますが、若い世代への経営の移行については常に頭にあります。日常の執行については、時期を見極めながら、若い経営者チームに譲ることで、より強い経営体制をつくっていくことができると考えています。



FAST RETAILING WAY (FRグループ企業理念)

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は――

- 本真好い服、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々に、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

ユニクロ事業拡大のため、プラットフォームとしてのM&Aはあり得ます。

大型M&Aは、常に頭にはあります。将来的にはユニクロを米国全土に出店したいと思っていますので、プラットフォームとしてのM&A、あるいはパートナー企業と合併会社をつくるという選択肢もあると思います。いずれにしても我々と親和性が高い経営者と組むことが重要だと思っています。

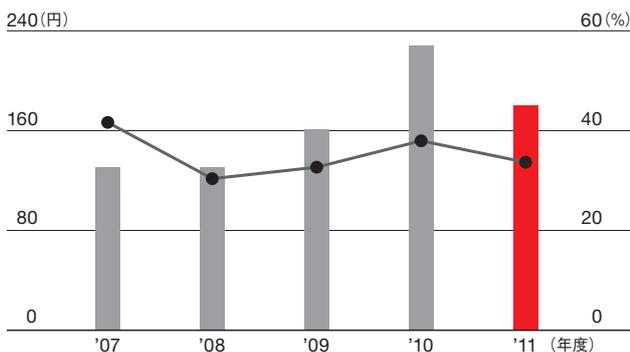
株主還元は、業績に連動した高配当を実施します。

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考えています。将来の事業拡大のための投資資金、財務の健全性のための内部留保、株主の皆様への利益還元といった配分を基本とし、業績に連動した高配当を実施する方針です。

2011年度は、1株当たりの年間配当金を180円(連結配当性向33.7%)としました。

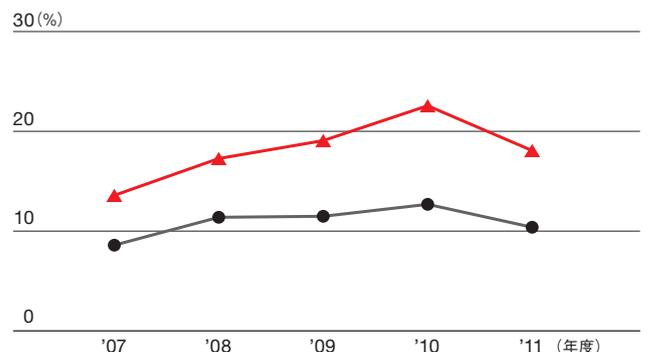
■ 1株当たり配当金、連結配当性向

■ 1株当たり配当金(左軸) ● 連結配当性向(右軸)



■ 総資産当期純利益率(ROA)、株主資本当期純利益率(ROE)

● ROA ▲ ROE



コーポレートガバナンス

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のアパレル製造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、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)を採用することで、経営の意思決定機能と業務執行機能の分離を図り、迅速な経営をめざしています。また、取締役の過半数を社外取締役とすることにより、取締役会の独立性を高めるとともに、監督機能を強化しています。

当社は監査役会設置会社ですが、取締役会の機能を補完するための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、開示委員会、IT投資委員会、コードオブコンダクト委員会、および企業取引倫理委員会があり、それぞれの委員会の目的を果たすべく迅速でオープンな討議・決定を行っています。



ファーストリテイリング 山口本社

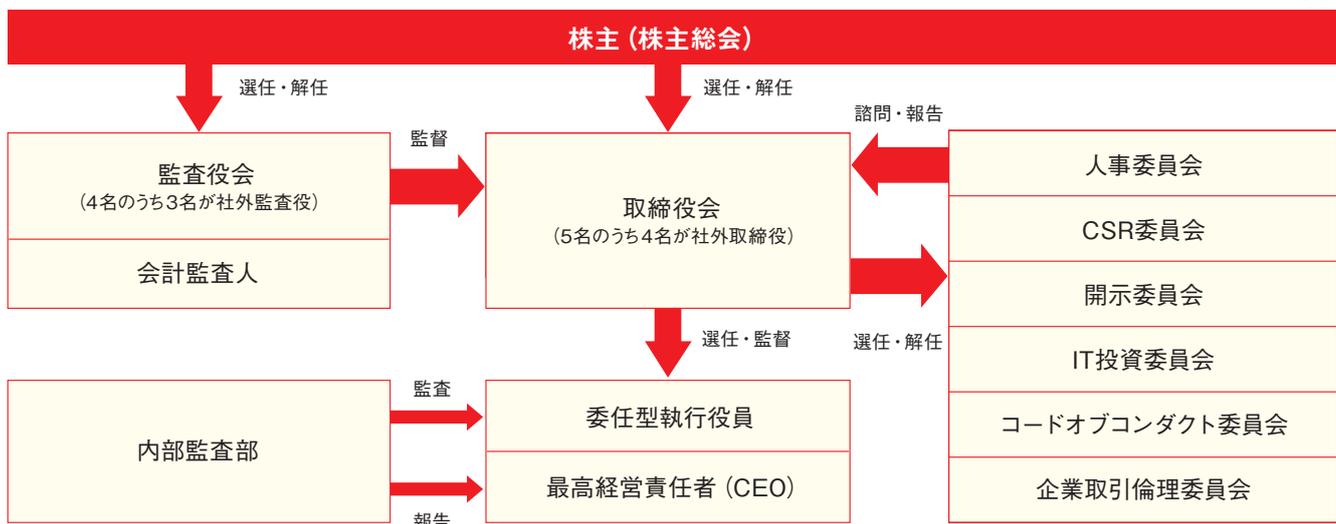
コーポレートガバナンスの概要

組織形態	監査役会設置会社	
取締役会議長	柳井 正	
取締役人数	5名、うち4名が社外取締役	
監査役人数	4名、うち3名が社外監査役	
2011年8月期 取締役会 開催状況	<ul style="list-style-type: none"> 開催回数 取締役出席率※1 監査役出席率※2 議案の一例 	13回 100% 96.2% 年度予算、決算の承認、「グローバルヘッドクォーターと地域本部体制について」、「ユニクロ タイ事業」、「ユニクロ フィリピン事業」など
2011年8月期 監査役会 開催状況	<ul style="list-style-type: none"> 開催回数 監査役出席率※2 議案の一例 	13回 94.2% 監査方針、監査計画、代表取締役との意見交換、「ジーユー事業の現状と課題」、「FRMICの現状と課題」、「ユニクロ国内外店舗監査」など
監査役が出席する主な重要会議	取締役会、人事委員会、CSR委員会、開示委員会、コードオブコンダクト委員会、企業取引倫理委員会	
独立役員の選任	社外取締役4名、社外監査役3名を選任	
各取締役の報酬等の決定	株主総会で承認された限度内で、担当する職務、責任、業績、貢献度等の要素を考慮して取締役会で決定。 2011年8月期の報酬総額：取締役5名に190百万円(内、社外取締役40百万円)	
各監査役の報酬等の決定	株主総会で承認された限度内で、監査役の協議により決定。 2011年8月期の報酬総額：監査役4名に58百万円(内、社外監査役43百万円)	
会計監査人	新日本有限責任監査法人	

※1 各取締役の平均出席率 ※2 各監査役の平均出席率

コーポレートガバナンス体制

(2011年12月1日現在)



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、ファーストリテイリンググループの重要な組織変更や人事制度の改定などについて討議し、取締役会へ意見・提案を行います。
- CSR委員会** CSR方針、CSRレポートの作成・公表、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、方向性を決定します。委員長はCSR部門担当責任者が務め、委員として社外の有識者や社外監査役、執行役員などが参加しています。
- 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。
- IT投資委員会** 情報システムの資源配分を最適化し、業務変革を推進するために、IT投資について経営レベルで意思決定するための審議を行っています。また、IT投資予算の報告や、外部の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** ファーストリテイリンググループ コードオブコンダクト(CoC)の違反事例についての対応や審議、ホットライン(通報・相談総合窓口)の運用に関する助言、およびCoCについての役員、従業員への啓蒙活動などを行っています。委員長は総務・ES推進部門担当責任者が務め、委員として監査役、顧問弁護士などが参加しています。
- 企業取引倫理委員会** 優越的な地位を利用してお取引先企業(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。外部の専門機関による実態調査やお取引先へのアンケート結果などに基づき、担当部署への助言、勧告を行っています。委員長はCSR部門担当責任者が務め、委員として監査役、顧問弁護士などが参加しています。

各委員会の構成

● = 委員 (2011年12月1日現在)

	社内取締役	社外取締役				常勤監査役	社外監査役			執行役員・社外有識者、その他
	柳井 正	半林 亨	服部暢達	村山 徹	新宅正明	田中 明	安本隆晴	清水紀彦	渡邊 顯	
人事委員会	●	委員長	●	●	●	●	●	●	●	—
CSR委員会	●					●	●			3名
開示委員会	●					●				4名
IT投資委員会	委員長			オブザーバー	オブザーバー					4名
コードオブコンダクト委員会						●			●	7名
企業取引倫理委員会						●	●		●	3名

CSR委員会、および企業取引倫理委員会の委員長は、CSR部門担当責任者が務めています。

開示委員会の委員長は、東証への情報開示責任者が務めています。

コードオブコンダクト委員会の委員長は、総務・ES推進部門担当責任者が務めています。



(左から)半林亨、村山徹、柳井正、新宅正明、服部暢達

社外取締役からのメッセージ

「My Company から Your Company へ」

代表取締役会長兼社長の柳井氏が経営・執行のトップを兼ね、かつ筆頭株主であるファーストリテイリング(FR)にとって、「My Company から Your Company へ」という課題は重要です。私たち社外取締役はステークホルダーに代わり、FRが健全な成果を出しているかどうかを評価していくことが求められていると思います。優れた経営者である柳井氏ですが、ときには彼にとって耳の痛い話もしなければなりません。その意味でも、さまざまな経歴をもつ4名の社外取締役が、業界の常識にとらわれない貴重な意見を提言していくことは、大変に有益なことです。

今後数年間はFRにとって勝負の年であり、私たち社外取締役の力も試されるでしょう。私は総合商社で経営の一翼を担っていた経験を生かし、しっかりとフォローしていきたいと考えています。世界的に経済が低迷するなか、成長を続ける中国でユニクロが安定的に出店拡大していくことは、FRの成長戦略にとって重要です。そのためには、愛社精神をもつグローバルな人材育成のためのシステムを形成する必要があります。今後、国内外で一段高い成長をしていくためには、厳しい道が待っていることでしょう。だからこそ、より良き企業文化を醸成定着させ、「全員経営で目標に邁進」することが肝要です。



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(現 双日)(株)代表取締役社長、ニチメン・日商岩井ホールディングス(現 双日)(株)代表取締役会長・Co-CEOを歴任。現在、前田建設工業(株)社外取締役、ユニチカ(株)社外監査役。

「資本市場の視点から企業価値を客観的に評価」

米国の大手投資銀行でM&Aを担当してきた経験などを踏まえ、「資本市場から見たファーストリテイリング（FR）の企業価値」を客観的に判断し、その企業価値を高める方法についての提言をするのが、私の役割だと考えています。FRの成長性が市場からもはっきりと見え、より良い企業グループになるためにどうしたらいいか、このM&A案件は企業価値を上げるものなのか、株価が順調に上がっていくためにはどうすべきか、といった視点を常にもっています。

私の専門分野として関わった案件のひとつに、セオリーの完全子会社化があります。この買収が妥当かどうかの判断には、今後の利益水準や成長性、買収後の経営体制など、さまざまな角度からの問題を明確にしました。その結果、買収するという最終的な判断に到達しました。買収後の収益が順調に拡大したセオリーは、M&Aの成功事例といえるでしょう。今後はより大型のM&Aを検討するケースも出てくるでしょうが、そのときには、これまでの失敗も含めて、すべての経験が生きてくると思います。FRは、誰も実現したことがない高成長をめざしている企業です。今後、リスクサイドのリマインドをきちんと行う集合体である取締役会の役割は、ますます重要になると考えています。



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・サックスを経て、現在はM&Aを専門に研究。一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授、早稲田大学大学院ファイナンス研究センター客員教授。みらかホールディングス(株)社外取締役。

「グローバルワンを支えるマネジメントの仕組みを構築」

ファーストリテイリング（FR）は日本を代表する企業となり、グローバルリーダーとしての道を進んでいます。さらなるグローバル展開には、日本市場はもちろん、アジア市場においても、抜きん出たナンバーワンであることが必須です。また優れたビジネスプラットフォームであるユニクロを基盤として、商品・サービス・人材すべてがグローバルでなくてはなりません。経営者的な発想を世界中の社員すべてが共有し、実行する仕組みを実現することが大変重要です。そのためのアイデアや異なる発想の提案を行っていくのが、社外取締役である私の役割だと考えています。

現在の取締役会は、FRの進むべき理想の実現に向けて、具体的な議論を重ねることが多くなっています。グループの成長シナリオは加速度的に動いており、取締役会もスピーディーな対応が求められています。私はグローバル企業の成長ビジネスを率いてきた経験と、長年にわたるコンサルタントで幅広い業種の改革にかかわってきた経験を生かし、グローバルワンを支えるマネジメントの仕組みづくりに尽力したいと考えています。



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)代表取締役社長、会長を歴任、現在、早稲田大学理工学術院で教授（経営デザイン専攻）を務める。

「長期成長に貢献できる問題提起と提言」

ファーストリテイリング（FR）は、グローバル企業として新しいステージへ飛躍するために邁進しています。社外取締役として在任2年が過ぎ、長期ビジョンに対して貢献をすることを、より強く意識しています。自分が経営者だったときに、社外取締役に期待した役割を、今後も果たしていくつもりです。これから起こる可能性のあるリスクを未然に防ぎ、リスクが起きたときには解決する方向性を示すことが大切だと考えています。

前年同月比で業績が語られるのが企業の宿命ですが、良かったり悪かったりの波があつてこそ、良い経験になります。今後はミドルマネジメントの重要性が、より高まるでしょう。FRのようにこれから世界中で活躍していこうとする企業の社員は、誇りをもって、あらゆることにチャレンジしていけばよいと思います。目先の業績に振り回されず、大いなる可能性を常に意識して、次なるうち手を考えていくべきです。全員バックボーンが異なる現在の社外取締役は、常に活発に議論を重ねています。柳井氏は議論によく耳を傾けてくれますし、今後も取締役会というチームが一丸となり、柳井氏をフォローしていきたいと考えています。



新宅 正明 社外取締役
2009年11月、当社社外取締役に就任。米国オラクル上級副社長、日本オラクル代表取締役会長を歴任。現在は(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモアドバイザー・ボードメンバー、認定NPO法人スペシャル・オリンピックス日本副理事長。



安本 隆晴 社外監査役

1993年11月、当社社外監査役に就任。安本公認会計士事務所所長。(株)ユニクロ、(株)リンク・セオリー・ジャパン、アスクル(株)の社外監査役。中央大学専門職大学院国際会計研究科特任教授。

清水 紀彦 社外監査役

2004年11月、当社社外監査役に就任。(株)ユニクロ、ヤマハ発動機(株)の社外監査役。一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授。

田中 明 常勤監査役

2006年11月、当社常勤監査役に就任。1972年9月に日本マクドナルド(株)(現 日本マクドナルドホールディングス(株))入社、同社代表取締役副社長、相談役を歴任。

渡邊 顯 社外監査役

2006年11月、当社社外監査役に就任。弁護士。成和明哲法律事務所代表。ジャパンパイル(株)、前田建設工業(株)の社外取締役、(株)角川グループホールディングスの社外監査役。

監査役からのメッセージ

「学習しながら成長していく企業」

ファーストリテイリング(FR)は、取締役会の機能を補完するため、各種の委員会(人事、CSR、開示、IT投資、コードオブコンダクト、企業取引倫理)を設置しています。監査役はいずれかの委員会に委員またはオブザーバーとして参加し、各議事内容についての適法性や適正性を確認するとともに、助言・提言を行っています。

私は「企業取引倫理委員会」の委員として、さまざまな提言を行っています。たとえば、B品(不良品)が発覚した場合、工場側に費用負担が生じるのが正しいかどうか、工場側にその金額を負担させるのが妥当かどうか、ユニクロは工場側に無理なオーダーをしなかったかなどを公平・中立な立場から判断していきます。

FRの「グローバルワン」という考え方は上場前からあったもので、そのために柳井氏はさまざまな助言や提言に耳を傾け、会社を成長させてきました。柳井氏は、異見にはその場では反論しても、熟考して上手く融合させた考えへとまとめあげていきます。現在の取締役会は、さまざまな視点からの提言や助言が活発に交わされていて、今後もFRが学びながらより良い企業へと成長し続けていくためのサポートができると考えています。リスクは常に付きまといますから、私たちが率直に異見を述べつつ、より活発に議論を重ねていくことが重要だと思います。



安本 隆晴
社外監査役

内部統制

ファーストリテイリングは、事業活動の基本方針を定めた「経営理念」「FAST RETAILING WAY」「ファーストリテイリンググループコードオブコンダクト(FRコードオブコンダクト)」および会社内部規程の徹底を図り、当社における企業倫理、コンプライアンスを向上させています。また、財務諸表の信頼性の確保、および企業情報の開示における統制、手続きを確立しています。これらを担保するために、執行部門から独立した監査部門として監査部、コンプライアンスの統括部署として法務部を設置し、定期的リスク分析を行い、リスク管理に取り組んでいます。

「ファーストリテイリンググループコードオブコンダクト(FRコードオブコンダクト)」

FRコードオブコンダクトは年1回、役員・従業員全員が内容を確認し、遵守を約束する誓約書にサインし、確実な浸透を図っています。違反の恐れがある事象や仕事に関する悩みなどについて、従業員の誰もが通報・相談できる社内通報システム(ホットライン)を設けています。上司とのコミュニケーションの悩み、セクハラ、労働時間、有給休暇取得、雇用契約更新などに関して匿名で相談ができ、場合によっては社外の弁護士に相談することも可能です。ホットラインに寄せられた通報に関しては、必要に応じて「コードオブコンダクト委員会」※1で具体的な解決策を検討し、改善を図ります。

※1 コードオブコンダクト委員会の詳細についてはP.21をご参照ください。

生産パートナー向けコードオブコンダクト

中国を中心とした生産パートナーと一体となって、商品の安全や品質、工場における労働環境の改善などに努めています。2004年に「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」を導入し、児童労働や強制労働などの不適正な労働環境を定期的にチェックするモニタリング※2を年2回実施し、改善を進めています。2010年からは、環境保護を目的として、縫製工場だけでなく、環境負荷が大きい素材工場に対しても「素材工場向け環境基準」を制定し、専門機関によるモニタリング※2を開始しています。

※2 モニタリングの詳細についてはP.56、P.57をご参照ください。

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、お取引先と対等かつ友好的なパートナーシップを築くことが最も重要だと考えています。特にユニクロは全世界で約1,000店舗を展開し、年間販売枚数が6億点超と大規模な事業を行っているため、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。そのため、「企業取引倫理委員会」※3では行動基準として「優越的地位の濫用※4行為防止ガイドライン」を制定し、違法行為や倫理に反する行為を未然に防止することに努めています。

企業取引倫理委員会では、ファーストリテイリンググループ企業の主要なお取引先に対して「お取引先アンケート」を年1回実施するとともに、トラブルの有無やその内容の調査を年4回行っています。2011年度は156社のお取引先からアンケートの回答をいただきました。具体的には、生産発注が遅くなった場合での無理な納期の要求、価格交渉時の強い要求など取引にかかわるものや、当社社員の服装や言葉使いといったビジネスマナーに関するものなど多岐にわたっています。

アンケートの結果については、CSR部門担当者が状況調査を行い、問題がある場合は企業取引倫理委員会に上程しています。2011年度は、57件の案件について審議しました。

※3 企業取引倫理委員会の詳細についてはP.21をご参照ください。

※4 優越的地位の濫用とは、取引上の地位が優越していることを利用して、相手方を抑圧し、対等な関係ではあり得ない、一方的に不利益な取引条件を強要することをいいます。







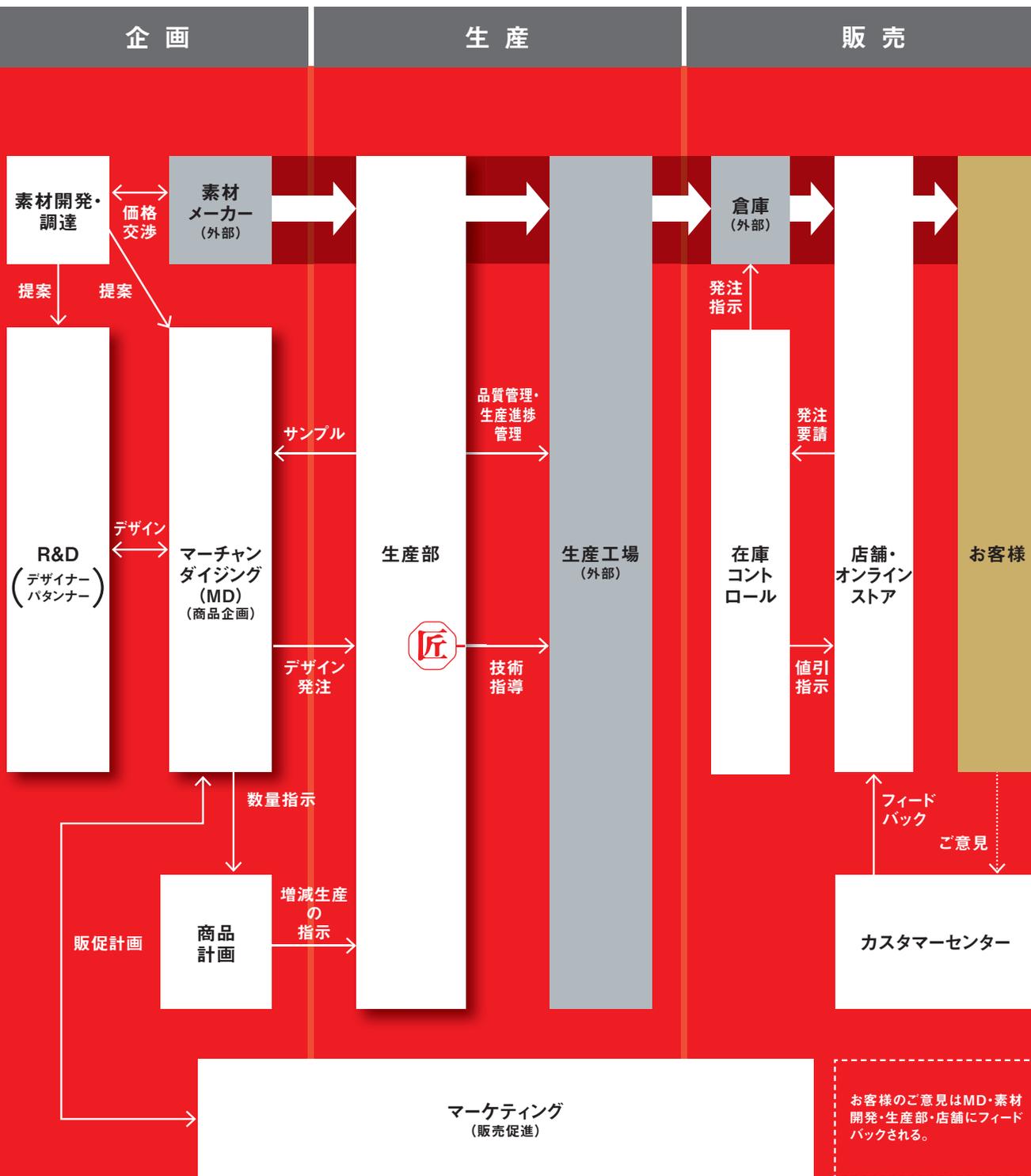
ユニクロ事業

ビジネスモデル
海外展開
店舗開発
商品づくり

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 of Private label Apparel:アパレル製造小売企業)のビジネスモデルを確立しています。

独自商品の開発による他社との差別化、販売状況に応じた機動的な生産調整、賃料や人件費を抑えたローコストな店舗経営に磨きをかけ、「高品質で低価格の商品」を提供しています。



* SPA (Specialty store retailer of Private label Apparel:アパレル製造小売企業)とは、素材調達、企画、開発、製造、物流、販売、在庫管理など、製造から販売までのすべての過程を一貫して行う業態のことです。

R&D (デザイナー／パタンナー)

ユニクロのR&Dセンターでは、世界の最先端ファッションやライフスタイル、新しい素材の情報などを常にリサーチしています。

商品の発売の約1年前には、それらの情報をもとにした「コンセプト会議」が開かれます。「コンセプト会議」の席上では、R&Dのデザイナー・マーチャンダイジング(MD)・マーケティング・素材開発・生産部門の各担当者たちが議論を重ねて、秋冬・春・夏の各シーズンのコンセプトを決定します。その後、決定されたコンセプトに沿って、デザイナーたちがデザインを起こし、デザインサンプルを作成します。デザイン決定後もさらに色やシルエットの微調整を複数回行います。

素材開発・調達

ユニクロでは、世界中の素材メーカーと直接交渉することで、「高品質」「大量安定調達」「ローコスト」を実現しています。

なかでもコア商品の素材開発は、特に重要だと考えています。例えばデニムについては、世界中のデニムメーカーから高い評価を受けているカイハラ株式会社から、ユニクロ仕様で紡織・染色したデニム生地を調達しています。また、ヒートテック、シルキードライのような機能性新素材を東レ株式会社と協働で開発し、新しい服の需要を創造しています。

このように素材メーカーと協働できるのは、年間約6億点という大規模な生産量があるからです。

マーチャンダイジング (商品企画)

商品の企画から生産までの過程で、大変に重要な役割を担っているのが、マーチャンダイザー(MD)です。MDが最初に行うのが、R&Dのデザイナーとの話し合いです。ここで、シーズンごとのコンセプトに沿った商品企画・デザイン・素材を決定します。

次にMDは、秋冬・春・夏の各シーズンの商品構成と生産数量を決定します。このときの重要な判断材料となるのが、綿密に練られたマーケティング戦略です。

MDのもうひとつの重要な仕事は、シーズン中の増産、あるいは減産の決定を行うことです。需要に合わせた生産調整の決定を、商品計画と協働で行います。

企画

商品コンセプト決定

素材決定

デザインサンプル作成



品質・生産進捗管理

上海、シンセン、ホーチミン、ダッカの生産事務所には、約250名の品質・生産進捗管理の担当者や匠チームが常駐しています。担当者は毎週パートナー工場に出向き、課題を解決します。また、お客様の品質へのご要望は、即座に生産部に届くので、問題があった場合は速やかに改善を図ります。



匠チーム

「ユニクロの生産工場で、染色技術を指導しています。技術を伝えるだけではなく、工場で働く人々の生産管理に対する心構えを変え、より良い工場に成長させることが大事だと思っています。日本と中国の文化の差はあっても、良いものをめざす気持ちは同じです。日本の優れた技と心を中国の次世代の技術者へ伝承していくことに、やりがいと誇りを感じています。」



染色の匠
飯田 和秋



ユニクロ生産事務所



生産地の拡大

ユニクロのお取引先生産パートナーは約70社で、商品の約80%が中国で生産されています。生産拠点多アジア諸国(ベトナム、バングラデシュ、インドネシアなど)へと拡大することで、中国での生産集中リスクの軽減が進んでいます。将来的には、3分の1の商品を、中国以外の国で生産できる体制を構築する予定です。

生産

数量決定・生産開始

染色・紡績

編み・縫製



■ カットソーの生産工程



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します。



染色

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です。



編み・縫製

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。



加工・仕上げ

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。

加工・仕上げ



品質検査・検針



各国へ出荷

在庫コントロール

在庫コントロールの役割は、週次ベースで各店舗の販売状況と在庫水準を確認し、必要な在庫や新品を送り込み、適正在庫を保つことです。また、店舗からの発注要望にも応えます。

さらにシーズン終盤には、商品を完全に売り切るために、MDや営業部門と連携をとりながら、「限定価格」（通常価格の約2~3割安いお試し価格）や売価変更のタイミングを調整していきます。



チラシ

マーケティング(販売促進)

季節ごとにコア商品(フリース、ウルトラライトダウンジャケット、ポロシャツ、ヒートテックなど)を対象に、キャンペーンを実施しています。キャンペーン期間中は、商品の特性や機能性をテレビCMで広く告知します。

また、毎週土曜日に新聞折込みチラシを全国に配布して、シーズンごとの新品を「土日限定価格」で提供しています。



テレビCM

オンラインストア

2011年8月期の国内ユニクロ事業におけるオンラインストアの売上高は199億円(売上構成比3.3%)でした。オンライン販売は中国・香港、台湾などの海外でも行っています。

カスタマーセンター

年間7万件を超えるお客様からの電話、はがき、メールによるご意見やご要望を関連部署に伝え、商品・店舗・サービス・経営の改善に反映させています。



カスタマーセンター

販売

倉庫に到着

各店へ発送



国内ユニクロの店舗

ユニクロは、売場面積150坪のロードサイド店を展開するチェーンとして出発しました。その後、店舗のスクラップ&ビルドを進めることにより、標準の売場面積を250坪へと拡大してきました。現在は500坪規模の大型店を中心に、新規の出店を進めています。2011年8月期末の大型店は129店舗（全体843店舗）となり、大型店の売上高は全体の約2割を占めています。

さらに、都心の大型店開発にも力を入れています。2011年9月に、東京・池袋の東武百貨店にユニクロ池袋東武店（売場面積約1,000坪）をオープンしました。2012年3月には銀座（1,500坪）、秋には新宿（1,250坪）にグローバル旗艦店をオープンする予定です。今後は、渋谷、原宿、上野、池袋などの都内や大阪、福岡といった日本を代表する繁華街にグローバル旗艦店を出店するとともに、全国の主要都市に1,000坪級の超大型店の出店を検討していきます。



山口店（ロードサイド型）



イオンモール木曽川キリオ店（ショッピングセンター型）



神戸元町店（都心路面型）

店頭・オンライン販売スタート



アジアのナンバーワンになることが、世界のナンバーワンへの道筋です。

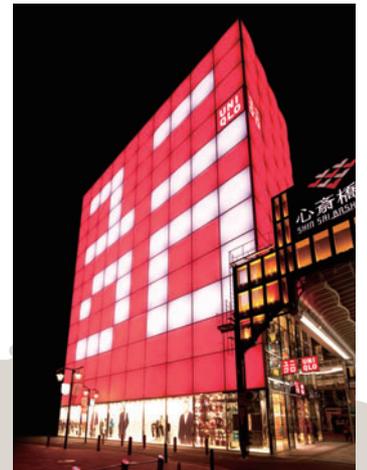
ユニクロのグローバル旗艦店



パリ オペラ店 (2009.10)



上海 南京西路店 (2010.5)



大阪 心斎橋店 (2010.10)



ロンドン 311 オックスフォード ストリート店 (2007.11)



台北 明曜百貨店 (2011.9)



ソウル 明洞中央店 (2011.11)

海外ユニクロ
店舗数(予想)

288

'12

海外ユニクロ
店舗数(実績)

181

'11

136

'10

92

'09

54

'08

ユニ
クロ UNI
QLO
NEW YORK



ソーホー ニューヨーク店(2006.11)



ニューヨーク 5番街店(2011.10)

アジアで圧倒的なナンバーワンになる。

アジア市場では、中国・香港、韓国と出店を進めています。加えて、2009年4月にシンガポール、2010年10月に台湾、11月にマレーシア、さらに2011年9月にタイと、次々と出店エリアを拡大しています。アジアの新規出店国で熱狂的に歓迎されているユニクロは、これを拡大のチャンスと捉え、2012年8月期には出店を加速させることにしました。2012年8月期のアジア地区における出店数は、前年比倍増の100店舗を予定しています。海外ユニクロ事業の売上高1,600億円(2012年8月期予想)のうち約7割がアジア市場で稼ぎ出される見込みです。

旗艦店によるブランドビルディング。

海外出店のもうひとつの重要な戦略となってくるのが、グローバル旗艦店を世界の主要都市に出店していくことです。グローバル旗艦店は、ユニクロの「高品質でベーシック」というブランドコンセプトを世界中の人たちに伝える情報発信基地の役割を果たしています。

2006年秋にニューヨークのソーホー地区に初のグローバル旗艦店をオープンして以来、ロンドン、パリ、上海、大阪心斎橋、台北、ニューヨーク5番街、ソウルにグローバル旗艦店を出店、2012年3月には9番目となるグローバル旗艦店を銀座に出店します。



NY5番街から全世界に向けて、 未来のユニクロを発信していきます。

10月14日にオープンしたニューヨーク5番街店は、世界で7番目となるユニクロのグローバル旗艦店です。世界的に有名な一流ブランドばかりが集まるファッションストリートに、ユニクロ史上最大の約1,400坪という売場面積で誕生しました。ユニクロが入っている1~3階までのフロアをつなげるように、3階までの長いエスカレーターを中央に設けて、斬新で未来的な店舗設計をしています。

ユニクロがあるのは、5番街の中心的な場所です。オープン当日から多くのお客様に並んでいただき、大盛況のなか幕を開けることができました。広い店内なので、エスカレーター横にカスタマーサービスセンターを設けています。米国では一流百貨店などに行かないと心から満足できるサービスを受けられないのですが、ユニクロのように手頃な価格の商品を扱っているショップでも大きな満足感を得るサービスを受けられるのが、日本発のユニクロの良さだと知っていただきたいです。

ニューヨーク5番街店のオープンから1週間後に、ニューヨーク34丁目に約1,300坪のメガストアもオープンしました。2006年にオープンして以来、好調な売上を誇るユニクロ初のグローバル旗艦店ソーホーニューヨーク店を含めて、ニューヨークに3店舗となりましたが、それぞれの店舗での売れ筋商品は異なります。マンハッタン内だけでもエリアごとの違いがあり、日本とは違うと感じました。



小竹 伸
ファーストリテイリンググループ執行役員
FAST RETAILING USA 米国UNIQLO事業 CEO

店舗ごとに商品構成を変えたり、プロモーションを仕掛けたり、いろいろチャレンジできと思っています。リピーターになっていただくことが、肝心ですからね。

ニューヨーク5番街店がオープンしてから、売上規模が圧倒的に大きくなりました。大きくなった規模に対応できるように企業体質も強化しないといけないわけで、良い緊張感をもって仕事をしています。今後、全米でユニクロを展開していくためには、店長とスタッフのレベルをよりアップしていかなければならないと思っています。

米国で採用した大学の新卒者には、半年間、日本の店舗で研修を受けてもらいました。ユニクロのDNAを身につけてもらうためには、肌で感じるということが大切だからです。同時に日本の店長にとっても、国際的なコミュニケーションの取り方を学ぶ良い機会になったと思います。ユニクロが米国で大成功するためには、近い将来、米国で採用した人材の中から優秀な店長やCEOが誕生して、アメリカ人が中心になって全米のユニクロを経営していく会社にしなければいけないと思っています。

米国全土に目を向ければもっと広い商圏が広がっています。気候も違うし、人種もさまざまな全米の大都市に、日本のようにどんどんユニクロを出店していきたいですね。ユニクロのブランド認知も高くなりましたし、近い将来、マンハッタンとその近郊で20店舗は出店していきたいと考えています。

これからも選ばれ続ける店であるために、すべての分野で改革・改善を積み重ねていきます。毎朝がオープン初日という気持ちで仕事を続けていかなくては。世界に向けたショーケースであるニューヨーク5番街店を中心に、ソーホーニューヨーク店、34丁目店の相乗効果を最大限に生かしつつ、米国での足固めをしていきます。

アジアで圧倒的なナンバーワンへ。 中国・韓国・台湾への出店加速。

グレーターチャイナを、 近い将来、数千億円規模のビジネスに成長させます。

2010年に上海の目抜き通りである南京西路の角地という好立地にオープンした上海グローバル旗艦店は、ユニクロの最高のショーケースであり、中国市場への情報発信基地です。このグローバル旗艦店のオープンで、ユニクロへの中国国内の見方は劇的に変化しました。

2010年秋に1号店をオープンした台湾でも、熱狂的な支持を受け、アジア圏でのユニクロへの期待の高さを肌で感じました。今後のグレーターチャイナ（中国・香港、台湾）市場への出店加速が、アジアでの成功の鍵を握っていることは間違いありません。

グレーターチャイナでのブランド調査によると、ユニクロの評価は大変高く、グローバルで展開する他のアパレルブランドと比較しても、クオリティと価格のバランスにおいてユニクロは高評価を得ています。

今後は、グレーターチャイナで年間100店舗以上の出店をめざしています。そのためには「グローバルワン」というユニクロのDNAを確実に実行できる人材の確保が重要です。グレーターチャイナでは、2011年の秋採用で300名の大卒採用者を迎えました。そうした優秀な人材を育成し、彼らが次々に店長となって活躍してくれることが重要です。さらに店長から経営者へと成長してくれることにより、中国ビジネスそのものの拡大が可能となります。

グレーターチャイナは、これから成長していく市場です。つまり、自分たちでつくりあげていくことのできる市場だということです。苦労はあるでしょうが、チャレンジをすれば、必ず成果がついてきます。近い将来、グレーターチャイナを数千億円規模のビジネスへと成長させたいと考えています。今後もスピード感をもって、高い成長の可能性を求めて努力していきます。



潘寧 (PAN Ning)
ファーストリテイリンググループ 上席執行役員
ファーストリテイリング グレーターチャイナ CEO



成長していくグレーターチャイナで、 ユニクロで売上ナンバーワンの店舗を出店したいです。

グレーターチャイナ(中国・香港、台湾)の店舗開発には、2010年12月から本格的に関わっています。中国で現地採用したスタッフを含め、開発・設計・施工のチーム一丸となって、世界の競合アパレルブランドと闘っています。

店舗開発の仕事は、単純に土地や商売をする空間を借りればよいというわけではなく、ブランドや事業そのものを理解し、ユニクロ事業の成長性やビジョンを売り込むことが大切です。それは、日本でも中国でも変わりありません。

ユニクロの出店基準は、1店舗ごとの売上高、採算性、自社競合状況、投資回収期間などをきっちりと計算して、厳格に判断しています。出店の基準を満たしているかどうか、慎重に議論を重ねています。この点も、世界中どこに出店する場合でも同じです。

日本での店舗開発と異なるのは、H&MやZARAといった競合アパレルブランドをより強く意識するということでしょうか。どこの企業も、成長している中国でシェアをとりたいと躍起になっているので、競合アパレルブランドよりもより良い条件のところに出店したいという気持ちが強く働きます。

世界中のどこでも同じように、世界最高の服を提供する

ことをめざしているユニクロの品質に対する誇りと、アジアで圧倒的なナンバーワンになるのだという意気込みを語ると、中国のデベロッパーたちが敬意を払ってくれているのが伝わってきます。それは、「成長する企業と一緒にビジネスをしたい」ということだと思います。

2年あれば、あっと驚くような変化を遂げる中国で、私たちも同じように驚くほどの成長をしていきたいと考えています。ユニクロの世界ナンバーワンの店舗は、現在、2011年秋にオープンした米国のニューヨーク5番街店です。でも、成長を続けているグレーターチャイナに、それを越えるような世界でナンバーワンの店舗をつくりたい、という熱い思いで、これからもみんなで頑張っていきます。



元田 武成
FAST RETAILING CHINA
店舗開発部 部長



日本で圧倒的なナンバーワンへ。 大都市圏でのシェア拡大をめざします。

大都市圏での出店加速で、シェアを拡大。

ユニクロのブランドイメージと集客力がアップするにつれて、百貨店やファッションビルへのデベロッパーにとっても、ユニクロは魅力的なテナントとして捉えられるようになりました。出店要望も増加しており、2009年からは百貨店や路面店への出店が加速しています。2011年9月には売場面積約1,000坪の日本最大級のユニクロが、東京・池袋の東武百貨店に誕生しました。

こうした立地の良い大都市の店舗は、お客様の人気も高く、売上の高い店舗です。客層の広がりを期待することもできるので、ユニクロブランドの価値をさらに向上していくことができます。

これまでユニクロの場合、東京、大阪、名古屋、福岡などの大都市圏では、人口の割にユニクロの店舗数が少ないという現象が見られました。今後は百貨店、路面店、ショッピングセンターへの出店を加速させることで、大都市圏でのシェア拡大をめざします。

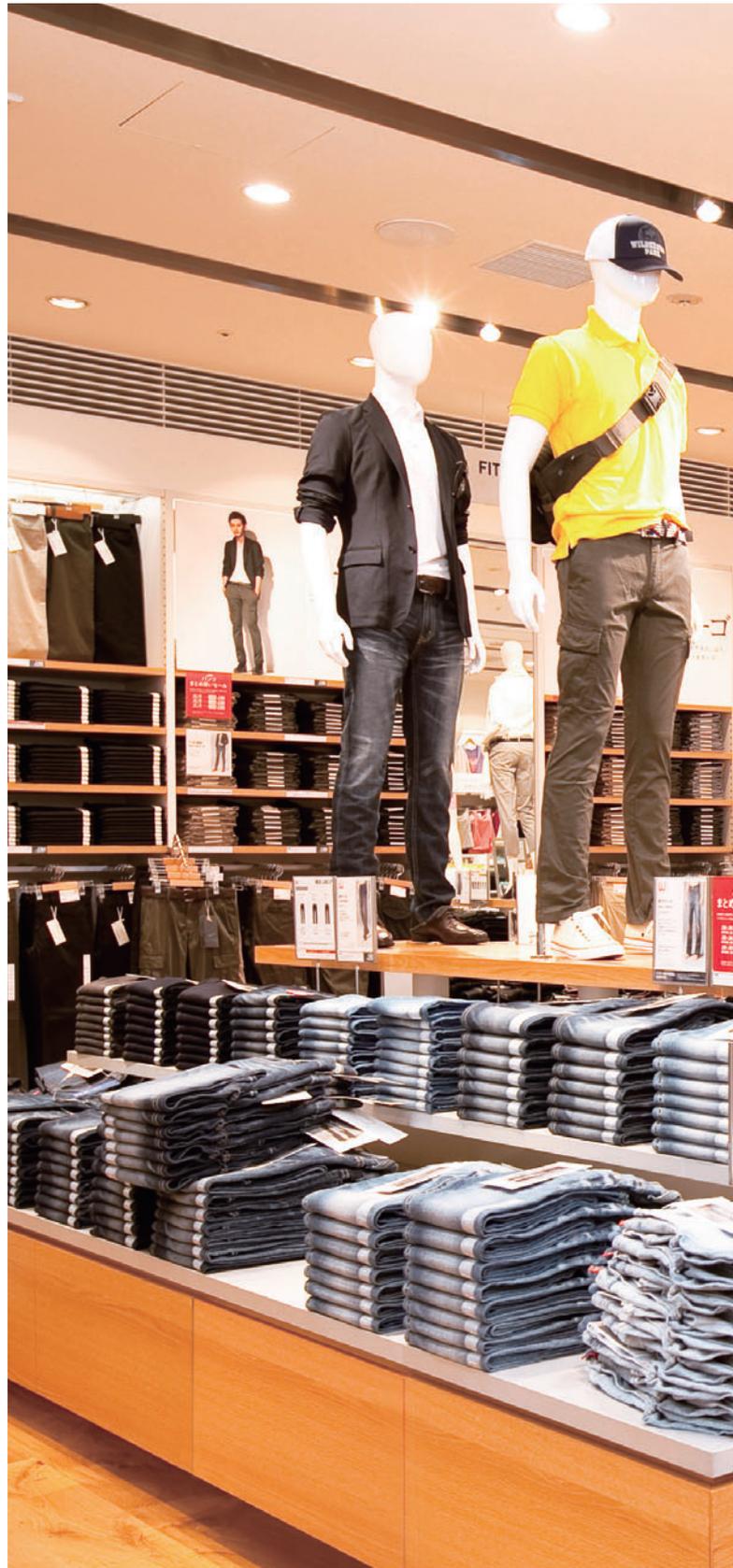
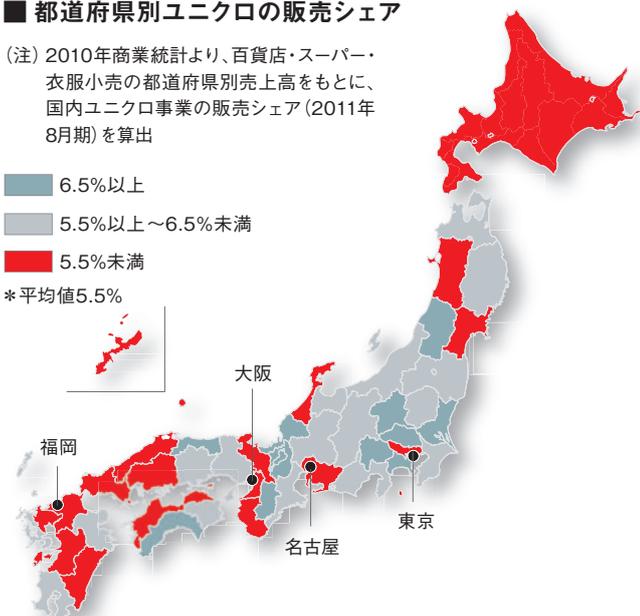
2010年の商業統計(経済産業省)では、百貨店、スーパー、衣服小売の販売合計額は10.7兆円です。そこから国内ユニクロの販売シェアを計算すると5.5%になります。メンズ商品におけるユニクロのシェアは8.9%、ウイメンズ商品のシェアは3.9%です。

都道府県別ユニクロの販売シェア

(注) 2010年商業統計より、百貨店・スーパー・衣服小売の都道府県別売上高をもとに、国内ユニクロ事業の販売シェア(2011年8月期)を算出

- 6.5%以上
- 5.5%以上～6.5%未満
- 5.5%未満

*平均値5.5%





大型店のビジネスモデル確立で、着実な伸び。

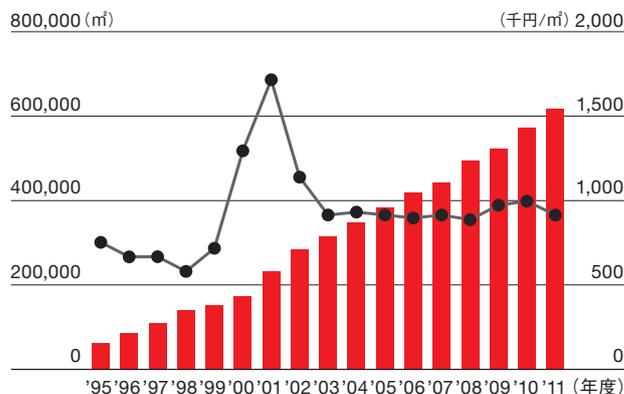
日本市場におけるユニクロは、ナンバーワンのアパレルチェーンとして、郊外型のロードサイド店を中心に全国へ店舗網を拡大してきました。2004年からはショッピングセンターの出店ブームの波に乗り、出店数を増加。2005年からは大型店の開発にも着手し、着実に日本国内の売場面積を伸ばしてきました。現在は、売場面積が200～250坪の標準店から500坪規模以上の大型店へと、出店の軸足が転換しています。

売場面積が拡大すると、1㎡当たりの売上高や利益が低下するのが小売業の常識ですが、ユニクロでは収益性の高い大型店のビジネスモデルを確立しています。そのため大型店も、標準店の平均的な1㎡当たりの売上高と営業利益を確保することができています。

ユニクロは、1998年に首都圏初となる原宿店をオープンし、それを契機に2000年に大ブレイクを迎えました。下のグラフの2000年度から2001年度までの1㎡当たり売上高の上昇は、このブームによるものです。その後から現在に至るまで、1㎡当たり年間売上高は約1百万円と高い水準を維持しています。

■ 国内ユニクロ：直営店の平均稼働売場面積及び1㎡当たり年間売上高

■ 平均稼働売場面積(左軸) ● 1㎡当たり直営店売上高(右軸)



素材、品質、機能性にこだわった 独自商品を開発しています。

2004年秋の「世界品質宣言」から7年がたち、低価格衣料のイメージが強かったユニクロのブランドイメージは、「機能性素材を使った品質の良い服」へと大きく変化しました。「世界品質宣言」をしたことで社内の開発体制が一変し、高級素材や機能性素材を使いながら、リーズナブルな価格の商品をつくることにとことんこだわり、商品開発を地道に進めています。

ユニクロの強み

世界中から 一番良い素材を探す。

高級素材を使用した商品をリーズナブルな価格で提供しているのが、ユニクロの強みです。

例えば、1着数万円もするのが当たり前だったカシミアのタートルネックセーターが、ユニクロでは7,990円で店頭に並んでいます。それは、ユニクロが世界中の素材メーカーと直接交渉し、大量に素材を調達することで、カシミア、スーピマコットン、プレミアムダウンなどの高級素材を比較的低いコストで調達することに成功しているからです。

新機能をもつ素材開発で、 新しい需要を創造する。

素材メーカーと協働で機能性素材を開発し、新しい需要を創造しているのも、ユニクロの強みです。

ヒートテックに代表される新素材の開発は、合繊大手メーカーの東レ株式会社と協働し、何年もかけて改良を重ねてきた結果、成功を収めることができました。お客様にとっての新たな価値を創造するために、素材メーカーとタッグを組み、今までになかった新しい機能をもつ服を誰の手にも届く価格で提供しています。



フリース

フリース(初期)

ヒートテック

カシミア

UT
(プリントTシャツ)

エアテック

1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004



生産現場にコントロールタワーを移し、理想の商品づくりへ。

品質が良くて当然というのが、ユニクロの商品の大前提です。ですから、B品(不良品)をいかに出さないようにするかということに、細心の注意を払っています。素材は複数回サンプルをとって検査をし、物性などのデータ管理をしています。大量生産の場合は、縫製の管理以上に色ブレなどを起こさないための素材の管理が重要なのです。

商品化までには、1点サンプルから始まり、何度もサンプル作成を重ねた後に、大量生産というプロセスをたどります。数百万着というレベルで生産する場合、中国、ベトナム、バングラデシュなど

福原 哲也
株式会社ユニクロ 生産部部长

■ ユニクロの主な戦略素材商品

世界品質宣言
2004年9月



異なる国の複数の工場、同じ品質の商品を生産しなければなりません。そのコントロールのため、上海に日本の生産部とR&Dのほとんどのスタッフを移し、コントロールタワーの役割を果たしています。生産現場でスピーディーにサンプル修正をできることで、理想とする商品づくりに、一歩近づいたと言えます。

サンプルが早くできれば、量産へのリードタイムに余裕が生まれ、素材面などに課題が生じてもキャッチアップが十分にできます。大量生産の前に、課題をすべて潰しておくことが大切ですからね。生産基地が中国以外に広がっていけばいほど、生産現場でのコントロールの重要度が高まります。

私のミッションのひとつは、グローバルでの人材育成を行うことです。中国やバングラデシュといった現地の人間がトップに立ち、世界共通のユニクロ方式の生産管理を行えるようにすることが、将来的な目標です。

g.u.



PRINCESSE tam•tam
PARIS



COMPTOIR DES
COTONNIERS

t h e o r y



グローバルブランド事業

セオリー事業

コントワー・デ・コトニエ事業

プリンセス タム・タム事業

ジーユー事業



Theoryはコンテンポラリーマーケットのリーディングブランドです。

t h e o r y

P L S T

HELMUT LANG



Theory 青山店

事業紹介

主要ブランドであるTheoryは、1997年にニューヨークで誕生したコンテンポラリー（現代的）な女性のためのファッションブランドです。「さりげないトレンド感のあるベーシック」をコンセプトに、ストレッチ素材を使用した着心地の良いフィット感が、美しいシルエットを生み出します。リンク・セオリー・ジャパンは、Theoryのほかに、HELMUT LANG、PLSTなどのブランドを擁しています。

Theoryブランドは、アンドリュー・ローゼンが中心となり創設

されました。日本市場へは、アンドリュー・ローゼンの友人だった故・佐々木力（リンク・セオリー・ジャパン前代表取締役社長兼CEO）が、1999年に紹介しました。発売開始後、働く女性たちの圧倒的な支持を獲得し、ビジネスは一気に拡大しました。

2004年1月にファーストリテイリングが出資を行い、2009年3月に同グループの100%子会社となりました。2011年8月末現在、日本と米国を中心に371店舗を展開、売上高は、約500億円規模です。

売上高1,000億円規模への成長をめざし、アジア、欧州への本格展開を計画しています。

2011年8月期の業績は、日本、米国ともに大幅な増収増益でした。米国では経営のスリム化を図り、業績を大きく回復させることができました。今期も引き続き好調な業績を維持しています。日本でもTheoryブランドのファンであるお客様に継続的に買い求めいただいていることで、好調な業績が続いています。

2011年7月には、プラダなど世界のトップブランドの旗艦店が連なる東京の青山に、Theory青山店が新たにスタートしました。ニューヨークの店舗と同じインテリアとディスプレイを採用して、世界観を統一しています。

2011年秋冬のコレクションから、アーティスティック・ディレクターとしてオリヴィエ・ティスケンスを迎えています。彼はパリコレで名を馳せた、オートクチュールの新鋭デザイナーで、数多くの賞に輝いています。世界から注目を集めているデザイナーのひとりである彼は、Theoryという不変のDNAを守りながら、ラグジュア

リーの感覚を取りこみ、これまで以上にTheoryの魅力を輝かせています。

今後の市場拡大が期待されるのは、アジアと欧州です。Theoryがターゲットとする女性たちのライフスタイルは、世界中で共通しており、ファッション感度の高いお客様が集まるニューヨークのミート・パッキング・ディストリクトのTheory旗艦店には、アジアや欧州からのお客様が多数来店しています。これはまだ「Theoryを買いだいたいけれど自分の国にショップがない」というお客様が世界中にたくさんいるということです。

今後は、世界中のお客様のご要望に応えるため、アジアと欧州への本格展開を進め、売上高1,000億円規模の事業への拡大をめざします。

※コンテンポラリーマーケットとは、デザイナーズブランドと同等の品質でありながら、リーズナブルな価格帯で商品を提供する、現代的な消費者のための市場です。

フランス生まれのシックなブランド。 クリエイティブなスタイルが、人気です。

COMPTOIR DES
COTONNIERS



コントワー・デ・コトニエ パリ バヴェ通り店

事業紹介

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出発したウィメンズブランドです。

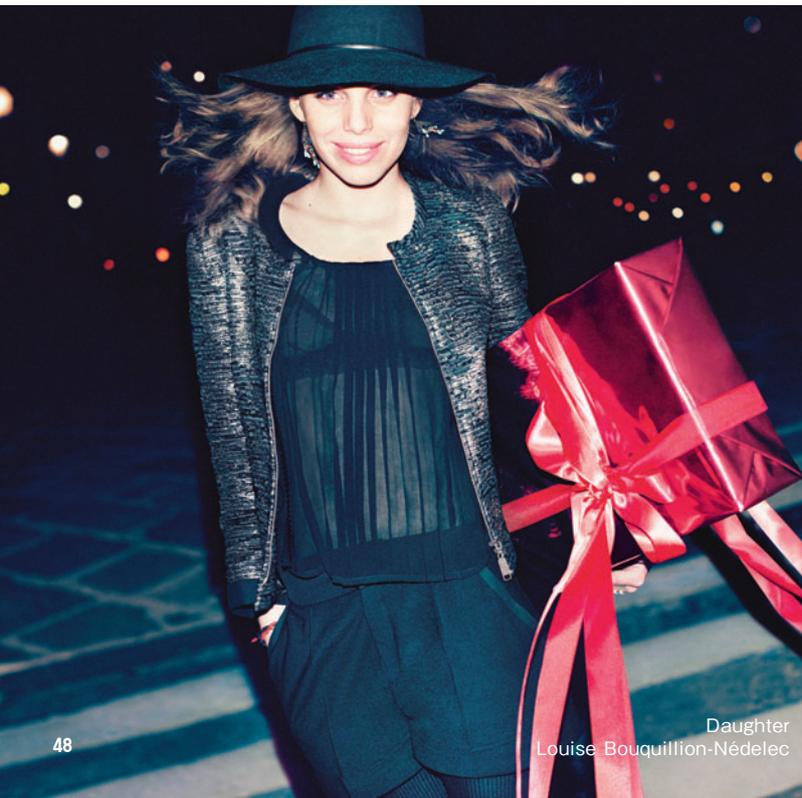
「本物であること、自然であること、女性らしくあること」を大切にして、洗練されたトレンドをセレクト。ブランドの真髄である母と娘の親密さをテーマに、1997年からオーディションで選んだ本物の母と娘を広告に起用しています。

2005年8月期から、ファーストリテイリングの連結子会社となりました。2011年8月末現在、フランス国内に229店舗、フランス以外の欧州諸国に106店舗、日本などアジアに44店舗、米国に7店舗の合計386店舗を展開しています。

相乗効果で、グローバルな出店を進めます。

欧州の景気の悪化が継続していることで、2011年8月期の業績は、計画を下回る結果となりました。引き続き欧州の景気が不安定なため、2012年8月期は、さらなる効率的な経営をめざし、経営の構造改革を進めていきます。

コントワー・デ・コトニエは、有力百貨店や路面店を中心にフランスで店舗網を拡大してきましたが、今後はフランス以外の欧州諸国や日本を含むアジアでの出店数を増やしていきます。また、ニューヨークで強い事業基盤をもつセオリー事業との連携を強めながら、米国への出店も進めていく予定です。グループ事業の相乗効果を生かすことで、グローバルな出店、拡大をめざしています。



Daughter
Louise Bouquillion-Nédelec



Mother
Corinne Nédelec

フランス発のスタイリッシュなコレクションで、
世界40カ国の女性たちを魅了しています。

PRINCESSE tam・tam
PARIS



プリンセス タム・タム パリ サントノール店

事業紹介

プリンセス タム・タムは、フランス生まれのランジェリーブランドです。独創的なプリントと鮮やかな色彩に満ちた作品で注目を集めたヒリジー姉妹が、1987年にモンパルナスに1号店をオープンしました。ブランドのコンセプトである「女性が自分らしくあるための下着」は多くの女性の支持を集め、リピーターが多いのが特徴です。

2006年8月期から、ファーストリテイリングの連結子会社となりました。2011年8月末現在、フランスを中心とした欧州の有力百貨店や専門店などを含め、世界40カ国、合計1,000店舗のネットワークが広がっています。

事業の効率化により、収益改善をめざします。

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、最高級のシルクやコットン素材を使用し、細部まで丁寧につくられているのが、プリンセス タム・タムの商品です。ランジェリー、ホームウェア、水着の3ラインで展開しています。

2011年8月末現在、フランスを中心に159店舗（直営店・フランチャイズ店）のネットワークと、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および専門店での販売をしています。

2011年8月期は、ほぼ計画通りの業績を達成しました。2012年8月期は、事業の効率化を図ることで、収益改善をめざします。





「驚きの価格」と「旬のファッション」を掲げる ジーユーの快進撃が続いています。



ジーユー 心齋橋店(旗艦店)

事業紹介

ジーユーは、ファッションブルで低価格なアパレルを展開しているブランドです。ユニクロ事業で培ったSPA(アパレル製造小売企業)のノウハウを受け継ぎ、企画・デザイン・生産・在庫コントロール・生産調整・店舗オペレーションの一貫したプロセスを手掛けることで、これまで日本市場になかった新しい低価格衣料事業のビジネスモデルを実現しています。

2010年に初の旗艦店を大阪の心齋橋にオープンし、2011年には東京都内初の旗艦店を池袋にオープン。人気

グループAKB48の前田敦子さんを起用したテレビコマーシャルの効果もあり、飛躍的に知名度がアップしました。

株式会社ジーユーは、2008年9月にジーユーと靴事業のワンズーンとビューカンパニーの3社を経営統合して設立されました。その後、靴事業については、2010年4月に株式会社ユニクロに移管しています。

2011年8月末現在の店舗数は、旗艦店を含め148店舗、売上高は300億円規模です。

旗艦店のオープンで、新たな飛躍期を迎えています。

ジーユーは「ユニクロ価格の半分」を目標に、「990円ジーンズ」「990円ポロシャツ」「490円Tシャツ」「490円フリース」と切れ目なく新商品を発売し、話題を集めてきました。ジーユーの強みは、シーズンごとに旬のファッションを、低価格でお客様に提供していることです。「超低価格と、ファッション性」という強みをさらに強化し、ユニクロとの差別化をより鮮明にしていきます。

2010年10月には大阪の心齋橋に初の旗艦店をオープンし、若い女性を中心に高い支持を獲得しました。2011年4月には、東京都内初の旗艦店を池袋東口にオープンしました。オープン初日から大盛況で、オープン後3週間で、お客様が30万人を突破しました。

ジーユー池袋東口店は、ユニクロ池袋東口店と隣接しています。ジーユーとの相乗効果で、ユニクロ池袋東口店の売上高も前年を上回って推移しています。今後は、ユニクロ隣接地へ

の出店拡大も検討しています。

2012年春には、現在のユニクロ銀座店ウィメンズ館に、ジーユー銀座旗艦店をオープンする予定です。一流ブランドが集まる銀座への旗艦店の出店は、心齋橋店、池袋東口店をオープンしたとき以上に、ジーユーの知名度を飛躍的に高める起爆剤になると考えています。

若い人に人気があるタレントを起用したテレビコマーシャルの活用で、ブランド認知度もアップしており、今後も話題性のある広告を効果的に打っていく予定です。

ジーユー事業は、2012年8月期に売上高500億円の突破を目標としています。今後は、大型店を中心に年間約50店舗を出店し、近い将来には、海外へも出店したいと考えています。

服の企画・生産・販売を通して、
「世界を良い方向に変えていく」ことが、
ファーストリテイリングのCSRビジョンです。





お客さまのお宅を訪問し、
グラミンユニクロの商品を販売するグラミンレディ(左側)

ファーストリテイリングは、人々の暮らしに必要不可欠な衣料の企画・生産・販売を通じて、「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。本業で得た利益の一部を還元したり、ボランティア活動によって、企業が社会的責任を果たせた時代は過ぎました。私たちは、衣料の生産・販売といった本業そのものの中でCSR活動を行っていくことに意味があると考えています。

現在、ファーストリテイリングが取り組むべきCSRの課題は、4つあります。それぞれ長期的な視野に立ち、取り組みを進めていきます。

ソーシャルビジネス

バングラデシュにおけるソーシャルビジネスを立ち上げ、運営しています。

全商品リサイクル活動

衣料を回収し、世界中の避難民・難民キャンプへ配布しています。

労働環境モニタリング

取引先工場の労働モニタリングを継続・強化しています。

環境への責任

環境モニタリングを継続・強化しています。

CSR (企業の社会的責任)

ソーシャルビジネス

全商品リサイクル活動

労働環境モニタリング

環境への責任

東日本大震災 被災地への支援活動

Bangladesh の人がつくり、 現地の人 が手軽に買える服づくりをめざして、 現地に根づいたSPAの仕組みをつくりました。



グラミンレディ(右側)から販売動向をヒアリングするファーストリテイリングの社員たち

一時的な寄付やボランティアではなく、ビジネスとして貧困・衛生・教育などの社会的課題に継続的に取り組み、解決をめざすことを目的としているのが、ソーシャルビジネスです。ファーストリテイリングはグラミン銀行グループと共同で、Bangladesh 共和国にソーシャルビジネスを立ち上げ、2011年8月にグラミンユニクロを設立しました。

世界最貧国のひとつといわれる Bangladesh で、現地の人 が手軽に買える販売価格を設定し、グラミンユニクロのノウハウを活用して服や下着などを生産から販売まで、現地で完結する仕組みをつくりました。ポロシャツやプリントTシャツに加え、お客様から要望が寄せられた民族衣装のサリーや、衛生環境の改善に役立つサニタリー商品の販売を開始しています。売上高は着実に

伸びていて、販売を担当するグラミンレディが100名を超えました。生産面でも、事業目的を理解してくれる生産パートナーが徐々に増えています。

課題は、生産量が少ないために価格が下がらず、そのために販売量が伸びにくいという点です。お客様が求める商品を、競争力のある価格で提供することが、ソーシャルビジネスの成功につながります。ソーシャルビジネスがもつ可能性の大きさを見据え、現地に根づいたSPA※の仕組みをより確かなものとしていきます。

※SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel:アパレル製造小売企業)とは、素材調達、企画、開発、製造、物流、販売、在庫管理など、製造から販売までのすべての過程を一貫して行う業態のことです。

グラミンユニクロが販売する主な商品

男性に人気のシャツやポロシャツ、お客様から要望のあった民族衣装のサリーをラインナップ。売上高の2割を占めるキッズ商品は、子ども向けのイラスト入りのTシャツなどを充実させました。衛生環境の改善に役立つ女性向けの下着類やサニタリー商品にも力を入れています。



服の価値を最後まで生かす社会貢献をしたい。 世界中の服を必要としているすべての人に、 届けることをめざしています。

本当に良い服を生産・販売するだけでなく、ご使用いただいた後の商品をお預かりし、服の価値を最後まで最大限に活用することは、私たちの重要な責務です。これまで5年間にわたり、国際的に支援を行う各団体・機関のご協力のもと、世界22カ国の難民や避難民、災害被災者、妊産婦や母子への支援として約430万着の服をお届けしてきました。

2010年10月からはユニクロに加えて、ジーユーでもお客様から衣料をお預かりしています。衣料の回収地域も、日本国内から韓国、さらにフランス、英国、米国、シンガポールへと広がりました。今後はユニクロが出店している世界の国すべてで、全商品リサイクル活動の開始をめざしています。

これまでの回収点数は、2011年11月末までの累計で1,200万点を超えました。世界には服を必要としている人が、まだまだたくさんいます。今後もより広い領域で活動を進めていくために、2011年2月、UNHCR※（国民難民高等弁務官事務所）とグローバルパートナーシップを締結しました。

※UNHCRは世界の難民の保護と支援を行う国連の機関。1951年より活動を開始、120カ国以上で活動を行っています。



回収点数
1,200万点を
超えました

(12,000,659枚／2011年11月末累計)

全商品リサイクル活動の服を受け取ったザンビアの親子



上海に常駐しているCSR担当者が、 直接パートナー工場に出向き、労働環境の 課題解決を一緒に立案、解決しています。

ファーストリテイリングは、生産環境（児童労働の禁止や残業時間の制限など）について、国際労働機関（ILO）の条約・勧告などを参考にした「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」（CoC）を2004年に導入しています。CoCを遵守する誓約書にサインした工場の労働環境を中心に、外部の専門機関によるモニタリングを実施しています。モニタリングは年2回行っており、2011年度は188工場を対象としました。

モニタリングで低い評価となったパートナー工場に対しては、ファーストリテイリングのCSR担当者が直接工場に出向き、工場と一緒に問題解決策を立案、解決しています。2010年10月からは上海事務所にCSRのスタッフが常駐しており、工場とのコミュニケーションも増え、問題解決への体制が強化されました。

2011年8月末時点の定例モニタリングの結果

188工場対象

評価	内容	工場数	
		FRグループ	(内、ユニクロ)
A	指摘事項なし	6	(6)
B	軽微な指摘事項が1つ以上	66	(56)
C	重大な指摘事項が1つ以上	91	(63)
D	極めて重大な指摘事項が1つ以上	25	(19)
E	即取引見直しに値する極めて悪質かつ深刻な事項	0	(0)
合計		188	(144)



モニタリングE評価の事例

2011年8月期中に2回、モニタリングを実施し、E評価だったケースは4件報告されました。事実関係を確認したうえで、改善を求めた結果、2011年8月期末時点でのE評価件数は0件となりました。

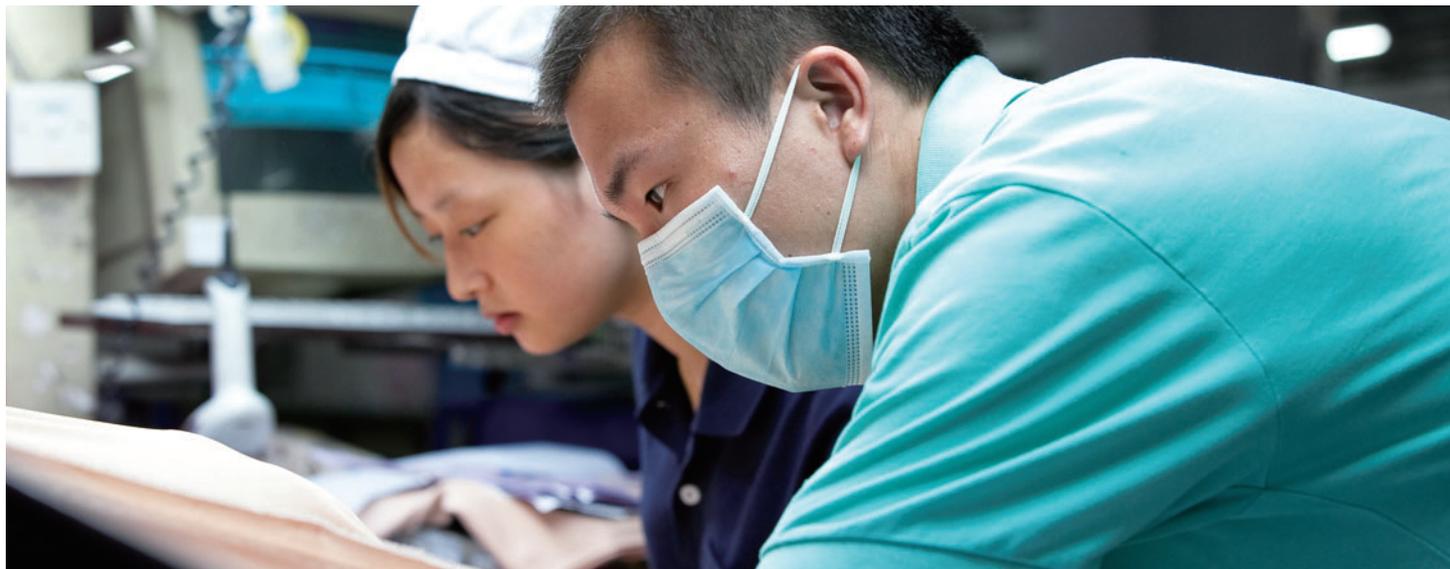
E評価事例:虚偽報告

モニタリングにより、生産記録、従業員インタビュー、タイムレコードの間に不一致がみられたため、CSR担当者が工場に出向き、確認したところ、出勤記録に反映されていない土曜出勤や平日残業の事実が認められた。工場が法定残業時間（月36時間）の超過を避けるために、出勤記録を操作していたという事実が判明。結果、虚偽報告とみなし、E評価とし、取引量を削減した。その後、フォローアップモニタリングを実施し、再発防止策に取り組み、改善がみられている。

E評価事例:児童労働

4名の従業員が、2009年に満16歳未満で工場に入社していたことが発覚した。入社時の年齢チェックにダブルチェック体制がなく、書類面管理にも不備があった。児童労働という深刻な指摘事項としてE評価とした。よって取引量を削減した。その後、CSRの担当者が工場を訪問し、労働者の年齢チェック体制が改善されたことを確認した。

環境に対する負荷を低減させるため、 素材工場の環境モニタリングを開始しました。 独自の基準を制定し、環境問題に取り組みます。



ファーストリテイリング独自の「素材工場向け環境基準ガイドブック」を制定し、環境負荷が高い染色などを行う素材工場に対しても、モニタリングを開始しました。モニタリングの内容は、排水などの排出物の処理・測定、廃棄物管理、化学物質の管理、従業員の健康、安全などの状況の確認です。

2010年6月から2011年3月にかけて、素材工場75社に対してモニタリングを実施しました。その結果、2工場では指摘事項は0件でしたが、残りの73工場では指摘事項がありました。具体的な指摘事項としては、ボイラー排水の一部が雨水溝に

排出されていた例、騒音や発電設備の排気など環境面の影響測定がされていない例などです。各工場には指摘事項への改善を要求する一方で、専門機関の現場確認が必要とされるような深刻な問題点が指摘された4工場に対しては、フォローアップモニタリングを実施しました。

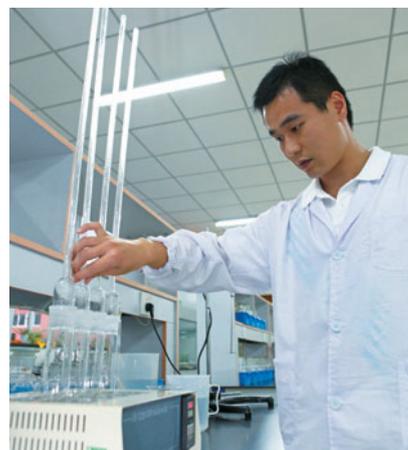
素材工場は一般的に規模が大きく、ファーストリテイリング以外へも製品を供給しています。こうしたことから、アパレル業界全体を巻き込んだ基準づくりを積極的にすすめ、問題に取り組んでいきたいと考えています。



素材工場では染色などの工程で、多くのエネルギー、水、化学物質を使用します。



工場内の排水は適切な処理をされて排出されることを随時状況確認しています。



工場では法律に基づき、排水の処理・測定を実施しています。



被災地にてボランティア活動をするファーストリテイリング社員。
被災地では特にインナー(下着)の配布を行いました。

東日本大震災の支援活動を通して、 服には人を幸福にするチカラが あることを改めて強く感じました。

私たちのビジネスは、お客様の立場に立つことに、すべての出発点があります。震災の支援活動でも、その基本的な考え方は同じです。被災地で服を必要としている人に、必要とされる衣料を届ける。それが、私たちの被災地への支援活動の第一歩でした。

最初は、男女別・サイズ別のセットをつくり、主に避難所でお渡しをしていました。配布活動を続けていくなかで、より満足していただける方法で、本当に必要な服をお渡ししたいとの思いから、自衛隊が運営するお風呂場の前など、人が集まりやすい場所で、男女・サイズ・アイテム別に分けた箱を並べ、日常の買い物のように、好きな服を選んでいただく方法に変更しました。

お渡しする商品も、当初はヒートテックやフリースなどの防寒着が中心でしたが、「代えの下着がない」「断水で洗濯できない」という声を聞き、下着や靴下、Tシャツなど、衛生面に配慮した商品に変更しました。

お渡しした方からは「下着や靴下がなかったので、助かりました」「久しぶりに買物気分を楽しめました」という喜びの声をいただき、服のもつチカラと大切さを改めて実感しました。

この活動を通じて、2011年秋までに、116万点(約10億円相当)を寄贈、ファーストリテイリングの従業員約200名が被災地に赴き、NPOと協力して、配布のボランティア活動をしました。



利益の一部を寄付させていただきました。

SAVE JAPAN!

雑誌『VOGUE JAPAN』『GQ JAPAN』の呼びかけのもと、世界的な著名人からの応援メッセージTシャツ「SAVE JAPAN!」を、全世界のユニクロで販売。利益の一部約1億3千万円を、義援金として日本赤十字社に寄付しました。

商品1枚の売上から100円を寄付する支援プログラム

日本国内のユニクロで、ドライカラーTシャツ、ポロシャツの1枚の売上につき100円を寄付する支援プログラムを実施しました。義援金の総額は、約2億3千万円でした。この金額のうち、「桃・柿育英会 東日本大震災遺児育英資金」に約2億2千万円を、その他、日本赤十字社などに寄付しました。

「桃・柿育英会」は、建築家の安藤忠雄氏を実行委員長として設立されたもので、同会の主旨に賛同した、代表取締役会長兼社長の柳井正が発起人として参加しています。

世界から、たくさんの善意が集まりました。

- 全世界のユニクロ、ジーユー、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タム、セオリーの各店舗に設置した募金箱に寄せられたお客様の善意の総額は、約2億7千万円。
- ファーストリテイリンググループのお取引様からの義援金の合計は、約1億3千万円、毛布などの支援物資約20万枚。
- ファーストリテイリンググループから3億円、全世界のファーストリテイリンググループ従業員から約1億8千万円、代表取締役会長兼社長の柳井正個人から10億円の義援金を寄付。

皆さまからの善意は、日本赤十字社および各国の赤十字社、各県の災害対策課やNPO団体などを通じて、被災地の復興支援に役立てられています。

財務セクション

主要財務データ(6年間)

経営成績と財務状態のレビュー及び分析

連結貸借対照表

連結損益計算書

連結包括利益計算書

連結株主資本等変動計算書

連結キャッシュ・フロー計算書

和文アニュアルレポートの発行及び監査について

主要財務データ(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
8月末日に終了した連結会計年度

	単位：百万円					
	2011	2010	2009	2008	2007	2006
損益状況：						
売上高	¥820,349	¥814,811	¥685,043	¥586,451	¥525,203	¥448,819
営業利益	116,365	132,378	108,639	87,493	64,963	70,355
EBITDA※1	115,714	137,132	112,621	97,467	75,310	80,166
税金等調整前当期純利益	93,881	116,867	95,487	81,994	62,713	72,752
当期純利益	54,354	61,681	49,797	43,529	31,775	40,437
営業活動によるキャッシュ・フロー	57,158	88,623	59,214	87,336	18,847	57,477
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 26,643	△ 23,389	△ 34,273	△ 15,421	△ 28,783	△ 41,907
フリー・キャッシュ・フロー※2	30,515	65,234	24,941	71,915	△ 9,936	15,570
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 26,156	△ 28,897	△ 16,847	△ 19,054	△ 12,759	1,932
現金及び現金同等物の期末残高※3	202,104	200,462	169,574	169,888	119,216	141,404
減価償却費及びその他の償却費	18,755	12,229	9,765	8,523	6,567	5,364
設備投資額	33,993	28,018	22,601	21,017	26,441	16,261
財務状況：						
総資産	¥533,777	¥507,287	¥463,285	¥404,720	¥359,770	¥379,655
純資産	319,911	287,987	261,413	264,014	243,283	240,479
有利子負債	28,263	28,834	35,400	20,016	24,429	22,774
主な指標：						
売上高営業利益率(%)	14.2	16.2	15.9	14.9	12.4	15.7
株主資本当期純利益率(ROE、%)	18.1	22.6	19.1	17.3	13.6	19.7
自己資本比率(%)	59.0	56.3	56.0	64.7	66.7	60.1
負債資本比率(D/E Ratio、%)	8.8	10.0	13.5	7.6	10.0	9.5
連結配当性向(%)	33.7	38.0	32.7	30.4	41.7	32.7
1株当たりデータ(円)：						
当期純利益(EPS)	¥ 533.93	¥ 605.99	¥ 488.96	¥ 427.38	¥ 311.98	¥ 397.38
純資産	3,091.17	2,804.34	2,550.86	2,572.09	2,357.79	2,240.77
配当金	180.00	230.00	160.00	130.00	130.00	130.00
その他のデータ(会計年度末)：						
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
連結子会社数	98	90	96	21	21	19
総店舗数	2,088	2,203	2,258	1,958	1,828	1,632
国内直営店店舗数	[1,213]	[1,370]	[1,454]	[1,310]	[1,233]	[1,093]
海外直営店店舗数	[491]	[474]	[397]	[294]	[247]	[196]
フランチャイズ店舗数	[384]	[359]	[407]	[354]	[348]	[343]
商業施設数	4	4	4	4	1	—
総売場面積(m ²)※4	938,896m ²	847,523m ²	740,489m ²	685,942m ²	626,998m ²	536,473m ²
総社員数 (パートタイマー・アルバイト除く)※5	14,612	11,596	11,037	8,054	6,514	3,990

※1 EBITDA=税金等調整前当期純利益+支払利息+減価償却費+のれん償却費

※2 フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

※3 現金及び現金同等物には、現金及び預金、預け入れ期間が3カ月未満の定期預金、有価証券が含まれています。

※4 総売場面積は、直営店のみ記載しています。

※5 2007年8月期より委任型執行役員を総社員数に含めていません。

経営成績と財政状態のレビュー及び分析

決算ハイライト

- 連結売上高8,203億円(前期比0.7%増)、営業利益1,163億円(同12.1%減)の増収減益
- 1株当たり当期純利益は533.93円(前期比11.9%減)
- 年間配当金は180円(前期比50円減)、連結配当性向33.7%

1 事業環境と経営戦略

2011年8月期における海外経済は、アジアでは中国をはじめとして景気の回復や拡大が見られたものの、欧米では失業率の高止まりや、一部の国々における財政の先行き不安などにより、景気回復の動きは弱く推移いたしました。その一方で国内経済においては、3月11日に発生した東日本大震災が経済活動に与えた影響は大きく、計画停電と節電対策による製造業への影響など、今後の景気の本格回復には依然として不透明な状況が続いております。また、綿花を中心とした素材価格の上昇、中国における製造コストの上昇など、厳しい経営環境が続いております。

このような環境の中、2011年8月期の連結業績は、売上高8,203億円(前期比0.7%増)、営業利益1,163億円(同12.1%減)、経常利益1,070億円(同13.5%減)、当期純利益543億円と、増収減益の結果となりました。これは主に、国内ユニクロ事業の営業利益が前期比16.8%減の1,062億円と大幅な減益になったことによります。

国内ユニクロ事業は、下期には既存店売上が増収に転じ、営業利益も前年同期比で増益になるなど、回復基調となりましたが、上期の落ち込み幅を相殺するには至りませんでした。

一方、海外ユニクロ事業の2011年8月期の業績は、期を通して非常に好調で、営業利益は前期比40.6%増の89億円、また、グローバルブランド事業もセオリー事業の業績拡大の寄与により、営業利益は同12.0%増の87億円となりました。

当社グループは、中期ビジョンとして「世界No.1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」を進めております。特に海外におけるユニクロ事業の拡大に力を注いでおり、中国・香港、韓国、シンガポール、台湾及びマレーシアといったアジア地区での店舗数の拡大や、世界主要都市におけるグローバル旗艦店の出店により、事業基盤の強化を図っております。また、セオリー事業、ジーユー事業などにおいても、積極的に出店を進め、事業の拡大をめざしております。

■ グループ事業別店舗数

(年度)	2011			2010	2009
	期末	出店	退店	期末	期末
単位：店					
国内ユニクロ事業：	843	62	27	808	770
直営店	822	61	27	788	750
大型店	129	27	0	102	71
標準店等	693	34	27	686	679
FC店	21	1	0	20	20
海外ユニクロ事業：	181	53	8	136	92
中国	80	28	2	54	33
香港	15	3	1	13	11
台湾	1	1	0	—	—
韓国	62	14	0	48	30
シンガポール	5	2	0	3	2
マレーシア	2	2	0	—	—
英国	11	1	4	14	14
米国	1	0	0	1	1
フランス	1	0	1	2	1
ロシア	3	2	0	1	—
靴事業	0	0	90	90	279
ジーユー事業	148	40	7	115	72
キャビン事業	0	0	197	197	205
セオリー事業*	371	68	23	326	306
コントワー・デ・コトニエ事業*	386	27	12	371	368
プリンセス タム・タム事業*	159	4	5	160	166
合計	2,088	254	369	2,203	2,258

※フランチャイズ店を含む

■ グループ事業：各カテゴリーに含まれる事業

2010年8月期まで

国内ユニクロ事業	日本で展開するユニクロ事業
海外ユニクロ事業	海外で展開するユニクロ事業
国内関連事業	ジーユー事業
	靴事業
	キャビン事業
グローバルブランド事業	セオリー事業
	コントワー・デ・コトニエ事業
	プリンセス タム・タム事業

2011年8月期以降

国内ユニクロ事業	日本で展開するユニクロ事業
	靴事業*
海外ユニクロ事業	海外で展開するユニクロ事業
グローバルブランド事業	セオリー事業
	コントワー・デ・コトニエ事業
	プリンセス タム・タム事業
	ジーユー事業*

(注) (株)キャビンは2010年9月1日より、リンク・セオリー・ジャパンに合併。2011年2月末までにキャビン事業が展開するすべてのブランドを休止。一部店舗についてはPLST(プラステ)に転換。

(注) 靴事業は2010年4月1日より(株)ユニクロに合併。2011年8月末までに靴事業の専門店をすべて閉店。

※カテゴリーを変更した事業

2 売上高

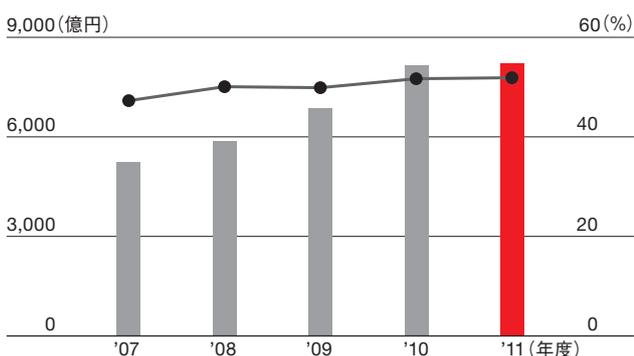
連結売上高は8,203億円と、前期比0.7%の増収となりました。増収額55億円の内訳は、国内ユニクロ事業の減収150億円、海外ユニクロ事業の増収209億円、グローバルブランド事業の減収11億円です。グローバルブランド事業については、2011年2月末までにキャビン事業のブランドを休止した影響額、約100億円を含んでおります。

3 売上高総利益率

売上高総利益は4,257億円、前期比1.2%増、売上高総利益率は51.9%と、前期に比べ0.2ポイント改善いたしました。ただし、会計処理変更の影響を除いた実質ベースでは、同1.6ポイントの低下となっております。売上高総利益率の低下は、国内ユニクロ事業の売上高総利益率が実質ベースで同2.2ポイント低下したことが主な要因です。

■ 売上高、売上高総利益率

■ 売上高(左軸) ● 売上高総利益率(右軸)



4 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は3,094億円、対売上高比率は37.7%と、前期より2.3ポイント上昇いたしました。会計処理変更※の影響を除いた実質ベースでも、同0.3ポイントの上昇となっております。これは、国内ユニクロ事業の販売費比率が実質ベースで0.8ポイント上昇したことが主な要因です。

■ 販売費及び一般管理費

(年度)	2011			2010			2009		
	金額 百万円	売上比 %	前期比 %	金額 百万円	売上比 %	前期比 %	金額 百万円	売上比 %	前期比 %
人件費	¥101,459	12.4	+0.2	¥101,303	12.4	+19.5	¥ 84,797	12.4	+10.2
広告宣伝費	35,871	4.4	△4.8	37,665	4.6	+22.7	30,697	4.5	+10.4
賃借料	82,060	10.0	+3.7	79,136	9.7	+33.5	59,287	8.7	+16.5
減価償却費	14,704	1.8	+20.2	12,229	1.5	+25.2	9,765	1.4	+14.6
その他	75,307	9.2	+29.5	58,170	7.1	+20.3	48,342	7.1	+15.0
合計	¥309,401	37.7	+7.2	¥288,503	35.4	+23.9	¥232,888	34.0	+12.9

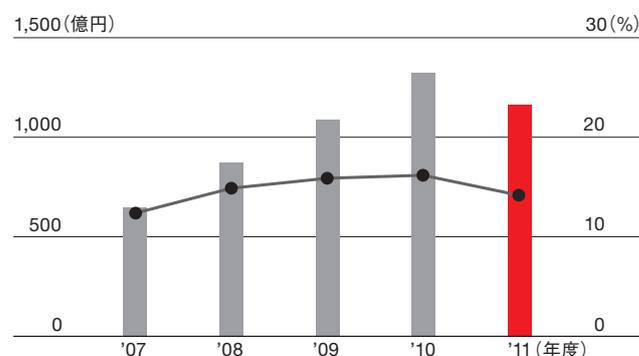
※ 会計処理変更：2011年8月期より、原価算入していた商品倉庫～店舗間の運送費及び倉庫料を販管費算入へ変更

5 営業利益

営業利益は1,163億円と、前期比12.1%減となりました。売上高営業利益率は14.2%と、前期より2.0ポイント低下しております。

■ 営業利益、売上高営業利益率

■ 営業利益(左軸) ● 売上高営業利益率(右軸)



6 営業外損益及び特別損益

営業外費用111億円の主な項目としては為替差損83億円があります。これは、日本製の生地を一旦海外の生産工場へ輸出し、それを海外から商品として輸入した際に生じた為替差損、海外ユニクロ事業向けに行っている立替金にかかわる為替差損です。

特別損失134億円の内訳は、会計基準の変更に伴う一過性の特別損失96億円と、東日本大震災に伴う損失10億円、減損損失8億円、靴事業の撤退に伴う事業整理損失引当金繰入額8億円となっております。

7 税金等

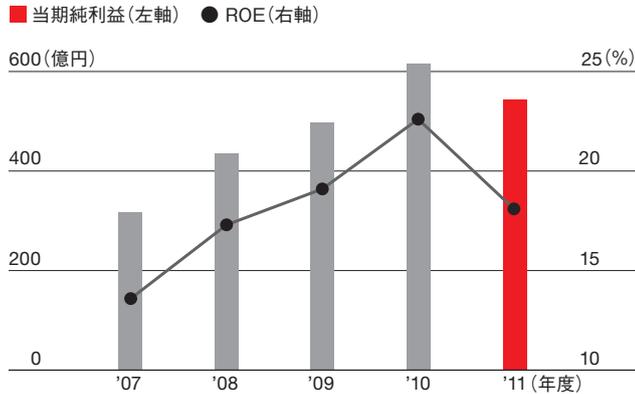
法人税、住民税及び事業税あわせて419億円と、法人税等調整額43億円を計上しております。その結果、法人税等合計は375億円となり、税効果会計適用後の法人税等の負担率は40.0%と、法定実効税率(40.5%)よりも0.5ポイント低くなっております。この主な要因は、実効税率の低いアジアをはじめとした海外事業の利益貢献が高まっていることによります。

8 当期純利益

当期純利益は543億円、前期比11.9%減、1株当たり当期純利益は72.06円減少し、533.93円となりました。

年間配当金は180円、前期比50円の減配となりましたが、連結配当性向は33.7%と、当期利益の3分の1以上の水準を維持しております。なお、ROEは18.1%と、前期比4.5ポイント低下しております。

■ 当期純利益、株主資本当期純利益(ROE)



9 グループ事業別概況

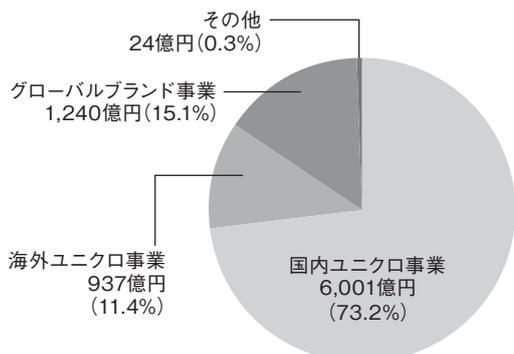
■ グループ事業別実績

(年度)	2011 億円	前期比 億円	前期比 %	2010 億円
国内ユニクロ事業				
売上高	¥6,001	△¥150	△2.4	¥6,151
営業利益	1,062	△214	△16.8	1,277
海外ユニクロ事業				
売上高	937	209	+28.7	727
営業利益	89	25	+40.6	63
グローバルブランド事業				
売上高	1,240	△11	△0.9	1,252
営業利益	87	9	+12.0	78

(注) 連結売上高には上記のほか、(株)ファーストリテイリングに計上されている不動産賃貸事業等の売上高が含まれております。連結営業利益には、上記のほか、(株)ファーストリテイリングの営業利益、のれん償却費等が含まれています。

(注) 2010年度の実績も新カテゴリーに組替えした数値を表示しています。

■ 2011年度：グループ事業別売上高 (カッコ内：売上構成比)



(注) その他には(株)ファーストリテイリングに計上されている不動産賃貸事業等の売上高が含まれています。

国内ユニクロ事業

連結売上高の73.2%を占める国内ユニクロ事業の売上高は6,001億円、前期比2.4%の減収となりました。直営店は前期末比で34店舗増加し、期末売場面積は前期比8.1%拡大いたしました。既存店売上高が6.0%の減収となったこと、靴事業休止の影響が約50億円あったことにより減収となりました。

既存店売上高6.0%減の内訳としては、客数が4.2%のマイナス、客単価が1.9%のマイナスとなっております。上期の既存店売上高は、9.9%減収となりましたが、これは秋冬シーズンを通じて気温が高く推移したこと、また人気のコア商品の欠品による販売機会ロスが発生したことによります。一方、下期の既存店売上高は0.4%増と回復に転じました。これは、3月11日に発生した東日本大震災の影響により一時的に売上高は落ち込みましたが、クールビズ関連商品が好調な売れ行きとなったことから、6月、7月の売上が回復したことによります。

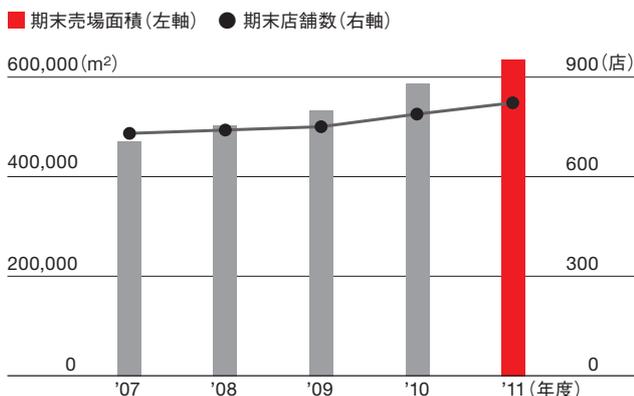
国内ユニクロ事業においては、売場面積500坪規模の大型店をユニクロの成長エンジンと位置づけ、小規模の店舗をスクラップしながら店舗の大型化を進めております。2011年8月期では、61店舗の直営店を出店、27店舗の閉店(純増34店舗)となり、期末店舗数は843店舗(フランチャイズ店21店舗を含む)に達しております。このうち、売場面積500坪規模の大型店は27店舗増え129店舗となりました。直営店1店舗当たりの平均稼働売場面積は期末で234.2坪(773㎡)、前期末比3.6%増となりました。

売上高総利益率は前期比で0.1ポイント低下し、49.1%となりました。ただし、会計処理変更の影響を除いた実質ベースでは2.2ポイントの低下となっております。上期は、秋物商品の処分値引が増加したこと、ヒートテックの期間限定販売が前年に比べて増加した影響、前年に比べてスポットで調達した為替メリットが減少したことなどにより、粗利率は実質ベースで前年同期比3.4ポイント低下いたしました。また下期では、処分値引きのコントロールを進めた一方で、綿花を中心とした素材価格の高騰により、粗利率は実質ベースで前年同期比0.5ポイント低下しております。

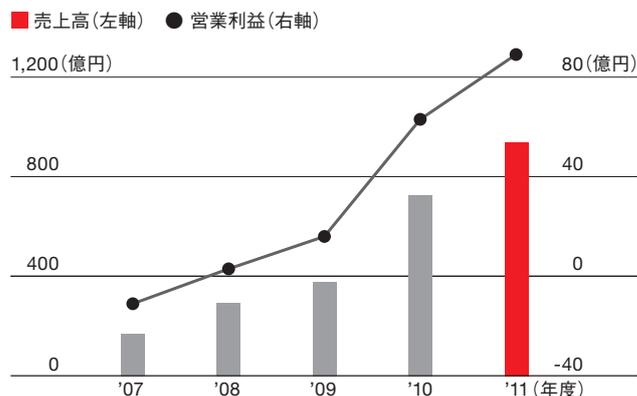
販管費比率は前期に比べて3.0ポイント上昇しております。ただし、会計処理変更による影響を除いた実質ベースでは0.8ポイントの上昇にとどまっております。上期では、経費削減に取り組んだものの、既存店売上高が大きく減収となったことで経費効率が悪化し、経費比率は実質ベースで1.1ポイント上昇いたしました。しかし下期は、経費削減の効果が出たこと、既存店売上高が増収に転じたことから、実質ベースで0.4ポイント改善いたしました。

これらの結果、国内ユニクロ事業の営業利益は前期比16.8%減の1,062億円、売上高営業利益率は17.7%と前期比3.1ポイント低下いたしました。ただし、国内ユニクロ事業の下期のみの営業利益は358億円、前年同期比1.7%増と、増益に転じております。

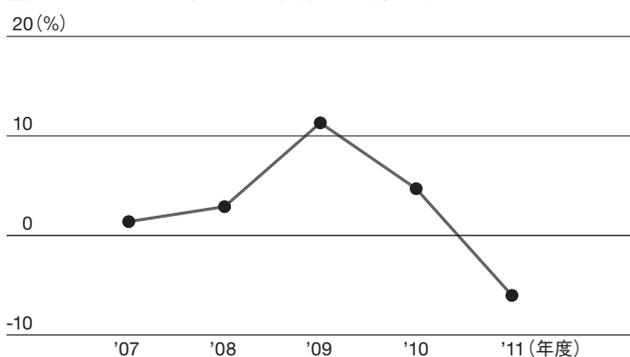
国内ユニクロ事業 直営店 期末売場面積と店舗数



海外ユニクロ事業 売上高、営業利益



国内ユニクロ事業 既存店売上高前年比



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1,240億円、前期比0.9%減、営業利益は87億円、前期比12.0%増となりました。減収となったのは、キャビン事業のブランドを休止したことによる影響額約100億円、及び円高による影響によるものです。

米国のセオリー事業は直営店の既存店売上高が二桁増収と高い伸び率が続いていること、卸売り販売も好調に推移したことから、大幅な増益となりました。日本のセオリー事業は東日本大震災の影響により一時的な売上の落ち込みはありましたが、通期では増収増益を達成しております。コントワー・デ・コトニエ事業については、売上高が計画を下回る結果となり、営業利益は減益となっております。プリンセス タム・タム事業については、ほぼ計画どおりの業績を達成いたしました。ジューユー事業は、大阪心斎橋、池袋東口にそれぞれ旗艦店を出店したことや、テレビコマーシャルの効果などによりブランド認知度が向上し、下期に入ってから既存店売上高は増収に転じました。しかし、旗艦店2店舗のオープンコスト負担により、営業利益は通期で減益となっております。

海外ユニクロ事業

海外ユニクロ事業の売上高は937億円、前期比28.7%増と大幅な増収、営業利益は89億円、前期比40.6%増の大幅増益を達成いたしました。2011年8月期末の海外ユニクロ事業の店舗数は前期末比で45店舗増加し、181店舗に拡大しました。海外ユニクロ事業の売上高のうち、アジア地区における売上高は約7割を占め、店舗数は165店舗となっております。アジアにおいては、急速に事業規模の拡大が進んでおります。

中国・香港では、既存店売上高の二桁増収が続いていること、店舗網が拡大していることで大幅な増収増益を達成いたしました。韓国では、テレビコマーシャルによる販促活動効果により、ブランド認知度が向上したことで、既存店売上高の二桁増収が続き、利益も大幅に拡大いたしました。2010年10月に1号店をオープンした台湾では、1号店の売上高が計画を大きく上回り、初年度から大幅な黒字を達成することができております。シンガポール、マレーシアでは、2011年8月期末までに7店舗に店舗数が増え、順調に業績を拡大しております。米国では、グローバル旗艦店ニューヨーク ソーホー店の二桁増収が続いており、順調な業績を達成しております。一方で、2011年10月にオープンしたグローバル旗艦店ニューヨーク5番街店のオープン前家賃やオープン経費などにより、米国事業は赤字となっております。フランスでは、グローバル旗艦店パリ オペラ店の売上高の二桁増収が続くなど順調な業績を達成しております。英国、ロシアでは、売上高は計画未達、営業赤字となっております。

10 バランスシート

2011年8月期末の総資産は5,337億円と、前期末比264億円増加しました。このうち、流動資産は前期末比243億円増加し、3,699億円となりました。これは、期末のたな卸資産が927億円と前期末比186億円増加したことが主な要因です。国内ユニクロ事業のたな卸資産は前期末比で23億円増加し、534億円となっております。これは、店舗数が34店舗増加した影響、冬物在庫の早めの積み増しによる影響などによるものです。また、海外ユニクロ事業のたな卸資産が前期末比138億円増加しております。これは、出店数増と既存店売上増によるものです。また、期末には、台湾、ニューヨーク、韓国におけるグローバル旗艦店や大型店オープン準備のための在庫増があったこともたな卸資産増加の要因です。

グローバルブランド事業では、たな卸資産は25億円増加しております。これは、ジーユー事業における店舗数の増加、セオリー事業における売上好調によるものです。なお、期末における現金・預金及び有価証券の合計額は2,021億円と、前期末比でほぼ横ばいとなっております。

固定資産は前期末比21億円増加し、1,638億円となりました。主な要因は、国内外でのユニクロ事業の店舗数の増加です。

流動負債は1,828億円、前期比197億円減少しました。これは、期末時点での未払法人税等の計上額が前期末比で167億円減少したことが主な要因です。

固定負債は310億円、前期比143億円増加しました。なお、期末における有利子負債は短期・長期をあわせて前期末比23億円減少し、209億円となっております。

純資産は、当期純利益による543億円の増加、剰余金の配当による213億円の減少のほか、その他有価証券評価差額の減少26億円などにより前期比で319億円増加、3,199億円となりました。これらの結果、自己資本比率は59.0%、前期比2.7ポイント上昇しております。

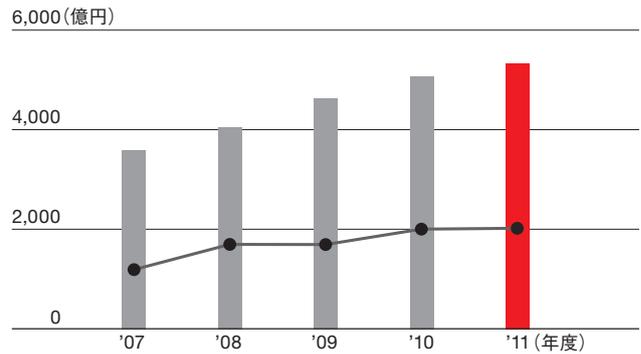
■ 主要連結対象会社一覧 (2011年8月末現在)

連結対象会社	出資比率
持株会社	
株式会社ファーストリテイリング	—
FAST RETAILING USA, Inc.	100.0%
FAST RETAILING FRANCE S.A.S.	100.0%
ユニクロ事業	
株式会社ユニクロ	100.0%
迅銷(中国)商貿有限公司	100.0%
UNIQLO HONG KONG, LIMITED	100.0%
FRL Korea Co., LTD.	51.0%
UNIQLO (SINGAPORE) PTE. LTD.	51.0%
UNIQLO (U.K.) LTD.	100.0%
UNIQLO FRANCE S.A.S.	100.0%
Limited Liability Company UNIQLO (RUS)	100.0%
台湾優衣庫有限公司	100.0%
UNIQLO (MALAYSIA) SDN. BHD.	55.0%
その他の事業	
株式会社リンク・セオリー・ジャパン	100.0%
Créations Nelson S.A.S.	100.0%
PETIT VEHICULE S.A.S.	100.0%
株式会社GOVリテイリング※	100.0%

※株式会社GOVリテイリングは、2011年9月1日より、株式会社ジーユーへと社名変更しております。

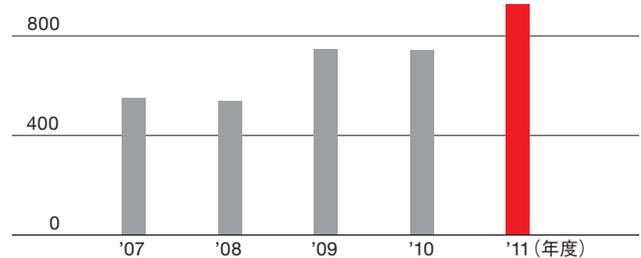
■ 総資産、現金及び現金同等物

■ 総資産 ● 現金及び現金同等物



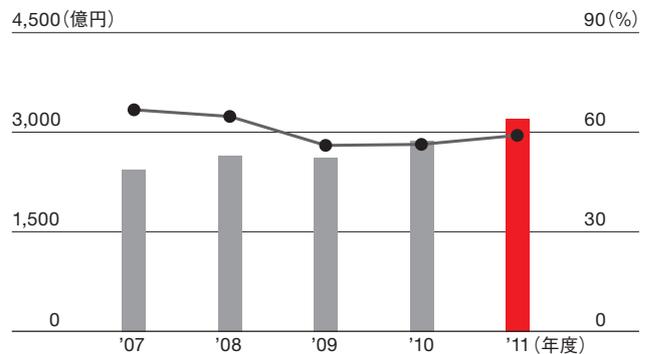
■ たな卸資産

1,200(億円)



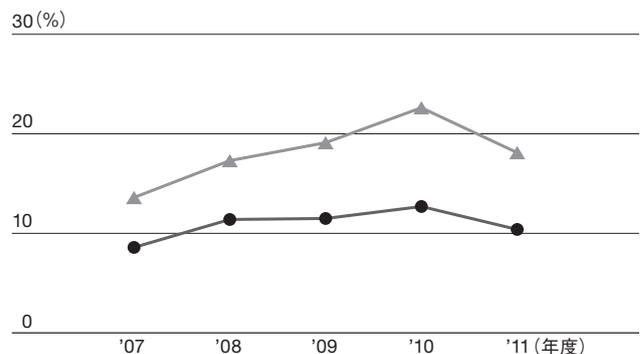
■ 純資産、自己資本比率

■ 純資産(左軸) ● 自己資本比率(右軸)



■ 総資産当期純利益率 (ROA) 株主資本当期純利益率 (ROE)

● ROA ▲ ROE



11 キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローで571億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローで266億円の支出、財務活動によるキャッシュ・フローで261億円の支出となりました。結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローをあわせたフリー・キャッシュ・フローは305億円となりました。現金及び現金同等物の期末残高は、前期末に比べほぼ横ばいの2,021億円となっております。

なお、内部留保資金及びフリー・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。

【営業活動によるキャッシュ・フロー：571億円の収入】

主な内訳としては、税金等調整前当期純利益938億円、減価償却費187億円、のれん償却費65億円、資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額29億円となりました。また、運転資本に関しては売上債権、たな卸資産、仕入れ債務の増減を合わせて173億円の支出となっています。そのほか、法人税等の支払・還付により559億円を支出しました。

【投資活動によるキャッシュ・フロー：266億円の支出】

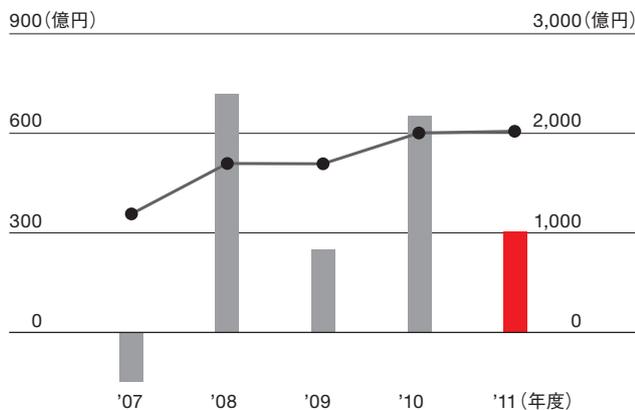
国内外のユニクロ事業をはじめとした店舗の増加に伴い、有形固定資産の取得で189億円を支出し、敷金・保証金の増加による支出は70億円となりました。設備投資額は連結で339億円、うち国内ユニクロ事業では100億円となっております。

【財務活動によるキャッシュ・フロー：261億円の支出】

配当金の支払額は213億円、短期借入金の減少による支出が38億円、長期借入金の返済による支出が106億円となりました。

■ フリー・キャッシュ・フローと現金及び現金同等物

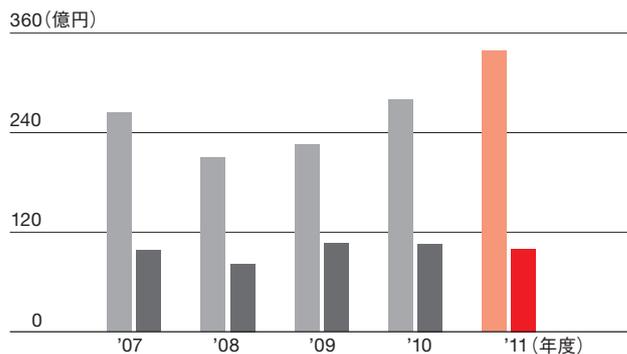
■ フリー・キャッシュ・フロー(左軸) ● 現金及び現金同等物(右軸)



(注)フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

■ 設備投資(連結及び国内ユニクロ事業)

■ 連結 ■ 国内ユニクロ事業

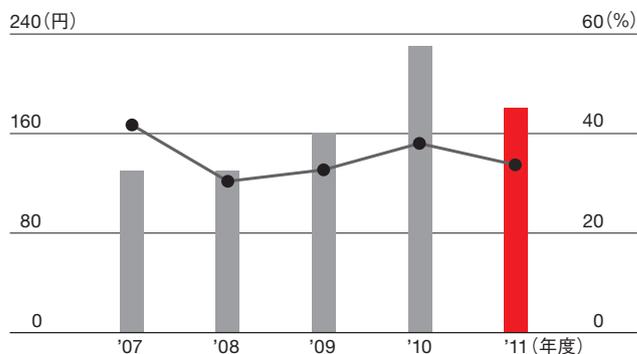


12 配当政策

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。2011年8月期の1株当たり配当金は180円、連結配当性向は33.7%と、連結当期純利益の3分の1を超える水準を維持しております。

■ 1株当たり配当金額、連結配当性向

■ 1株当たり配当金額(左軸) ● 連結配当性向(右軸)



13 2012年8月期の見通し (2012年1月12日現在)

2012年8月期の業績予想は、売上高9,370億円(前期比14.2%増)、営業利益1,305億円(同12.1%増)、当期純利益700億円(同28.8%増)と増収増益を予想しています。なお、1株当たり当期純利益は687円49銭、1株当たり年間配当金は230円(中間配当115円、期末配当115円)を予想しています。

■ 2012年8月期 グループ事業別業績予想

(年度)	2012予想 億円	2011 億円	前期比 億円	前期比 %
国内ユニクロ事業				
売上高	¥6,290	¥6,001	¥289	+4.8
営業利益	1,065	1,062	3	+0.3
海外ユニクロ事業				
売上高	1,600	937	663	+70.7
営業利益	170	89	81	+89.9
グローバルブランド事業				
売上高	1,450	1,240	210	+16.9
営業利益	135	87	48	+53.6

■ 2012年8月期 事業別出退店計画

(年度)	2012 予想				2011 期末
	出店	退店	純増減	期末	
単位: 店					
国内ユニクロ事業:	30	22	+8	851	843
直営店	29	21	+8	830	822
大型店	20	1	+19	148	129
標準店等	9	20	△11	682	693
FC店	1	1	0	21	21
海外ユニクロ事業:	108	1	+107	288	181
中国	60	1	+59	139	80
香港	1	0	+1	16	15
台湾	16	0	+16	17	1
韓国	20	0	+20	82	62
シンガポール	0	0	0	5	5
マレーシア	1	0	+1	3	2
タイ	4	0	+4	4	—
フィリピン	1	0	+1	1	—
英国	2	0	+2	13	11
米国	2	0	+2	3	1
フランス	1	0	+1	2	1
ロシア	0	0	0	3	3
靴事業	—	—	—	—	0
ジーユー事業	34	8	+26	174	148
キャビン事業	—	—	—	—	0
セオリー事業*	18	19	△1	370	371
コントワー・デ・コトニエ事業*	15	10	+5	391	386
プリンセス タム・タム事業*	0	0	0	159	159
合計	205	60	+145	2,233	2,088

*フランチャイズ店を含む

国内ユニクロ事業

2012年8月期の国内ユニクロの業績は、売上高6,290億円(前期比4.8%増)、営業利益1,065億円(同0.3%増)を予想しております。

既存店売上高は、通期で0.7%の増収を見込んでおります。出店につきましては、直営店8店舗の純増を見込んでおり、2012年8月末の店舗数は851店舗(フランチャイズ店を含む)となる予想です。うち500坪規模の大型店は19店舗増え、148店舗まで拡大する見込みです。

2012年3月には銀座にグローバル旗艦店「ユニクロ 銀座店」、秋には新宿にグローバル旗艦店をオープンする予定です。今後も、都心部の路面、百貨店、ショッピングモール、ロードサイドなどの好立地へ大型店を積極的に出店し、ユニクロの販売シェアが比較的到低い東京、大阪、名古屋などの都心部における売上拡大を図る計画です。

通期の売上高総利益率は、前期比で0.6ポイント減の48.5%を見込んでいます。上期では、綿花をはじめとする素材価格の高騰が原価率に影響する見込みですが、下期はその影響も一巡すること、値引きコントロールが進むことから、粗利率は前年同期比で上昇を見込んでおります。通期の販管費比率は、前期比ほぼ横ばいの31.5%を予想しております。

海外ユニクロ事業

海外ユニクロ事業は、大幅な増収増益が続くことを見込んでおります。売上高は前期比70.7%増の1,600億円、営業利益は同89.9%増の170億円を予想しております。

アジア地区では、中国・香港で61店舗、韓国で20店舗、台湾で16店舗と新規出店が加速する見込みです。また、フィリピンといった新しい地域への進出も予定しております。海外ユニクロ事業の2012年8月期末の店舗数は288店舗へと、前期末比107店舗増を見込んでおります。

世界の主要都市にグローバル旗艦店をオープンする戦略も着々と進んでおり、2011年9月は台北に、10月にはニューヨーク5番街に、11月にはソウルに、それぞれグローバル旗艦店をオープンいたしました。

グローバルブランド事業

グローバルブランド事業の売上高は1,450億円(前期比16.9%増)、営業利益は135億円(同53.6%増)の大幅な増収増益を見込んでおります。特にジーユー事業、セオリー事業の好調な業績が続く見込みです。

ジーユー事業については、既存店売上高の増収が続くこと、店舗数が増加することから大幅な増収増益を見込んでおります。中期計画は1年繰り上がり、2012年8月期で売上高500億円を達成する見込みです。

セオリー事業については、日米ともに好調な売上を見込んでおり、増収増益となる見込みです。コントワー・デ・コトニエ事業及びプリンセス タム・タム事業につきましては、欧州景気の悪化の影響で、前年比横ばいの業績を予想しております。

14 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、以下に記載しております。当社は、これらのリスクの発生可能性を認識した上で、発生の事前回避や管理の徹底を図るとともに、発生時の適切な対応に努めてまいります。

なお、記載された事項で、将来に関するものは、有価証券報告書提出日現在(平成23年11月25日)、入手可能な情報に基づく当社の経営判断や予測によるものです。

(1) 経営戦略遂行上の固有(Specific)リスク

当社グループの経営戦略上の固有リスクとして、以下を認識しております。

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おります。対象企業や対象事業とのシナジー効果を追求し、事業ポートフォリオの最適化を図ることにより、グループ事業価値の最大化を目指してまいります。期待した収益や効果が得られないことにより、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

② 経営人材リスク

当社代表取締役会長兼社長柳井正をはじめとするグループ企業経営陣は、各担当業務分野において、重要な役割を果たしております。これら役員が業務執行できなくなった場合、当社の業績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、並びに、国内外の競合企業との厳しい競争状態にあることから、事業競争力が相対的に低下した場合、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

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、主として中国を始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、グループ事業の海外展開を積極的に進めております。今後、各国でグループ事業の多店舗展開を進めていくなかで、海外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。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や、景気変動、政治的・社会的混乱、法規制等の変更、大幅な為替の変動など、また優秀な経営者及び現地スタッフの獲得や育成が円滑に進行しない場合、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、米ドル建となっております。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おりますが、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(General) 事業リスク

当社グループの経営並びに事業運営上、①製造物責任リスク、②営業秘密・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おります。

連結貸借対照表

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社
2011年8月31日及び2010年8月31日現在

	単位：百万円		単位：千米ドル※
	2011	2010	2011
資産の部			
流動資産：			
現金及び預金	¥ 64,386	¥ 62,466	\$ 839,129
受取手形及び売掛金	17,796	15,371	231,939
貸倒引当金	△307	△169	△4,011
差引	17,488	15,201	227,928
有価証券	137,728	139,472	1,794,981
たな卸資産	92,750	74,079	1,208,788
繰延税金資産	31,802	29,715	414,474
未収還付法人税等	10,453	12,455	136,236
その他	15,361	12,233	200,197
流動資産合計	369,971	345,625	4,821,735
有形固定資産：			
建物及び構築物	76,961	70,320	1,003,020
器具備品及び運搬具	9,453	8,830	123,200
土地	3,881	3,880	50,592
リース資産	9,499	6,354	123,798
建設仮勘定	6,913	869	90,096
小計	106,709	90,256	1,390,708
減価償却累計額	△48,692	△40,111	△634,590
有形固定資産合計	58,016	50,144	756,117
無形固定資産：			
のれん	21,648	28,798	282,139
その他	19,102	19,041	248,956
無形固定資産合計	40,751	47,840	531,096
投資その他の資産：			
投資有価証券	529	844	6,900
繰延税金資産	7,417	4,494	96,674
敷金及び保証金	39,310	40,415	512,327
建設協力金	15,331	16,044	199,813
その他	3,184	2,723	41,497
貸倒引当金	△735	△844	△9,586
投資その他の資産合計	65,038	63,678	847,625
固定資産合計	163,806	161,662	2,134,839
資産合計	¥533,777	¥507,287	\$6,956,574

※ 2011年8月31日時点の為替レートで米ドル換算しています。

	単位：百万円		単位：千米ドル※
	2011	2010	2011
負債の部			
流動負債：			
支払手形及び買掛金	¥ 59,395	¥ 54,098	\$ 774,081
短期借入金	3,978	7,414	51,852
1年内返済予定の長期借入金	3,243	9,944	42,272
為替予約	59,640	58,245	777,281
未払法人税等	14,721	31,512	191,863
引当金	6,987	6,615	91,070
その他	34,878	34,786	454,560
流動負債合計	182,846	202,618	2,382,983
固定負債：			
長期借入金	13,688	5,865	178,396
引当金	63	45	828
その他	17,268	10,771	225,050
固定負債合計	31,020	16,681	404,276
負債合計	213,866	219,300	2,787,259
純資産の部：			
資本金	10,273	10,273	133,897
資本剰余金	5,223	5,000	68,081
利益剰余金	369,717	336,739	4,818,416
自己株式	△16,144	△16,260	△210,401
その他有価証券評価差額金	△16,541	△13,917	△215,581
繰延ヘッジ損益	△35,583	△34,940	△463,744
為替換算調整勘定	△2,215	△1,456	△28,871
新株予約権	510	—	6,652
少数株主持分	4,670	2,548	60,867
純資産合計	¥319,911	¥287,987	\$4,169,315
負債純資産合計	¥533,777	¥507,287	\$6,956,574

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
2011年、2010年、2009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※
	2011	2010	2009	2011
売上高	¥820,349	¥814,811	¥685,043	\$10,691,374
売上原価	394,581	393,930	343,515	5,142,468
売上総利益	425,767	420,881	341,528	5,548,906
販売費及び一般管理費	309,401	288,503	232,888	4,032,342
営業利益	116,365	132,378	108,639	1,516,563
その他の収益(費用):				
受取利息及び配当金	408	344	847	5,325
違約金収入	143	137	258	1,876
持分法による投資損益	—	—	△1,383	—
為替差損益	△8,382	△7,559	△5,793	△109,247
支払利息	△532	△500	△917	△6,937
固定資産売却益	134	—	—	1,759
貸倒引当金戻入額	7	62	149	101
役員退職慰労引当金戻入額	—	—	184	—
退職給付制度終了益	—	289	—	—
事業整理損失引当金戻入額	—	205	—	—
保険差益	—	144	—	—
会計処理変更に伴う損失	△2,699	—	—	△35,176
固定資産臨時償却費	△4,050	—	—	△52,788
固定資産除却損	△567	△772	△836	△7,402
店舗閉店損失	—	△447	△448	—
減損損失	△832	△4,433	△2,242	△10,852
災害による損失	△999	—	—	△13,028
事業整理損失引当金繰入額	△800	△985	△1,571	△10,426
事務所移転費用	—	—	△1,008	—
事業撤退損	—	△395	—	—
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	△2,913	—	—	△37,965
その他	△1,402	△1,601	△392	△18,277
小計	△22,484	△15,510	△13,152	△293,039
税金等調整前当期純利益	93,881	116,867	95,487	1,223,524
法人税等:				
法人税、住民税及び事業税	41,906	54,363	44,939	546,157
法人税等調整額	△4,336	△147	493	△56,519
小計	37,569	54,215	45,433	489,637
少数株主損益調整前当期純利益	56,311	—	—	733,886
少数株主利益	1,956	971	257	25,501
当期純利益	¥ 54,354	¥ 61,681	¥ 49,797	\$ 708,384

※ 2011年8月31日時点の為替レートで米ドル換算しています。

連結包括利益計算書

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社
2011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※
	2011	2011
少数株主損益調整前当期純利益	¥ 56,311	\$733,886
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△2,624	△34,204
繰越ヘッジ損益	△642	△8,373
為替換算調整勘定	△797	△10,388
その他の包括利益合計	¥△4,064	\$△52,966
包括利益	¥ 52,246	\$ 680,920
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	50,328	\$ 655,917
少数株主に係る包括利益	¥ 1,918	\$ 25,002

※ 2011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
2011年、2010年、2009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	新株 予約権	少数 株主持分	純資産合計
2008年8月期末残高	¥10,273	¥4,999	¥259,756	△¥15,556	△¥ 928	¥ 3,939	△¥ 517	¥ —	¥2,046	¥264,014
当期純利益	—	—	49,797	—	—	—	—	—	—	49,797
剰余金の配当	—	—	△14,258	—	—	—	—	—	—	△14,258
自己株式の取得	—	—	—	△697	—	—	—	—	—	△697
自己株式の処分	—	0	—	0	—	—	—	—	—	1
連結範囲の変動	—	—	147	—	—	—	—	—	—	147
当期増減額	—	—	—	—	△8,424	△28,229	△662	—	△272	△37,589
2009年8月期末残高	10,273	5,000	295,442	△16,254	△9,353	△24,289	△1,179	—	1,774	261,413
当期純利益	—	—	61,681	—	—	—	—	—	—	61,681
剰余金の配当	—	—	△20,357	—	—	—	—	—	—	△20,357
自己株式の取得	—	—	—	△5	—	—	—	—	—	△5
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	△27	—	—	—	—	—	—	△27
当期増減額	—	—	—	—	△4,564	△10,650	△276	—	774	△14,717
2010年8月期末残高	10,273	5,000	336,739	△16,260	△13,917	△34,940	△1,456	—	2,548	287,987
当期純利益	—	—	54,354	—	—	—	—	—	—	54,354
剰余金の配当	—	—	△21,376	—	—	—	—	—	—	△21,376
自己株式の取得	—	—	—	△2	—	—	—	—	—	△2
自己株式の処分	—	0	—	118	—	—	—	—	—	118
新株の発行 (新株予約権の行使)	—	223	—	—	—	—	—	—	—	223
当期増減額	—	—	—	—	△2,624	△642	△758	510	2,122	△1,393
2011年8月期末残高	¥10,273	¥5,223	¥369,717	△¥16,144	△¥16,541	△¥35,583	△¥2,215	¥510	¥4,670	¥319,911

	単位：千米ドル※									
	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	新株 予約権	少数 株主持分	純資産合計
2010年8月期末残高	\$133,897	\$65,168	\$4,388,625	△\$211,914	△\$181,376	△\$455,371	△\$18,982	\$ —	\$33,211	\$3,753,258
当期純利益	—	—	708,384	—	—	—	—	—	—	708,384
剰余金の配当	—	—	△278,594	—	—	—	—	—	—	△278,594
自己株式の取得	—	—	—	△35	—	—	—	—	—	△35
自己株式の処分	—	1	—	1,548	—	—	—	—	—	1,549
新株の発行 (新株予約権の行使)	—	2,911	—	—	—	—	—	—	—	2,911
当期増減額	—	—	—	—	△34,204	△8,373	△9,889	6,652	27,655	△18,159
2011年8月期末残高	\$133,897	\$68,081	\$4,818,416	△\$210,401	△\$215,581	△\$463,744	△\$28,871	\$6,652	\$60,867	\$4,169,315

※ 2011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
2011年、2010年、2009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※
	2011	2010	2009	2011
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	¥ 93,881	¥116,867	¥ 95,487	\$1,223,524
減価償却費及びその他の償却費	18,755	12,229	9,765	244,433
減損損失	832	4,433	2,242	10,852
のれん償却額	6,596	7,534	6,450	85,968
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	2,913	—	—	37,965
貸倒引当金の増減額(△は減少)	62	510	△283	815
退職給付引当金の増減額(△は減少)	18	△245	57	238
その他の引当金の増減額(△は減少)	371	3,932	1,542	4,846
受取利息及び受取配当金	△408	△344	△847	△5,325
支払利息	532	500	917	6,937
為替差損益(△は益)	314	5,237	1,396	4,101
持分法による投資損益	—	—	1,383	—
固定資産除却損	567	772	836	7,402
売上債権の増減額(△は増加)	△2,097	△578	63	△27,331
たな卸資産の増減額(△は増加)	△21,051	△1,478	△17,576	△274,361
仕入債務の増減額(△は減少)	5,767	△1,878	△1,150	75,160
その他の資産の増減額(△は増加)	2,067	△2,177	△1,061	26,945
その他の負債の増減額(△は減少)	3,455	829	393	45,029
その他収支	1,563	1,051	896	20,376
小計	114,141	147,197	100,513	1,487,579
利息及び配当金の受取額	408	347	897	5,325
利息の支払額	△526	△521	△1,053	△6,863
子会社再生債務返済による支出	△916	△475	△512	△11,939
法人税等の支払額	△69,043	△62,810	△47,680	△899,819
法人税等の還付額	13,093	4,886	7,049	170,642
営業活動によるキャッシュ・フロー	57,158	88,623	59,214	744,926
投資活動によるキャッシュ・フロー：				
定期預金の増減額(△は増加)	1,465	△1,299	95	19,098
有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入	498	14	31	6,495
有形固定資産の取得による支出	△18,902	△17,150	△9,910	△246,354
有形固定資産の売却による収入	164	6	145	2,142
無形固定資産の取得による支出	△6,636	△4,172	△3,123	△86,486
敷金・保証金の増加による支出	△7,080	△5,689	△8,029	△92,279
敷金・保証金の回収による収入	5,002	4,538	2,487	65,194
建設協力金の増加による支出	△1,373	△1,005	△1,537	△17,906
建設協力金の回収による収入	2,137	2,247	2,143	27,853
新規連結子会社取得による支出	—	—	△14,465	—
貸付金の増加による支出	△812	—	—	△10,593
その他収支	△1,105	△880	△2,110	△14,403
投資活動によるキャッシュ・フロー	△26,643	△23,389	△34,273	△347,237
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(△は減少)	△3,814	△3,647	6,838	△49,708
長期借入れによる収入	11,484	—	6,000	149,676
長期借入金の返済による支出	△10,608	△2,811	△3,541	△138,258
自己株式取得及び処分による純増減額	△2	△5	△696	△35
社債の償還による支出	—	—	△11,070	—
配当金の支払額	△21,370	△20,350	△14,257	△278,515
その他収支	△1,845	△2,081	△120	△24,053
財務活動によるキャッシュ・フロー	△26,156	△28,897	△16,847	△340,895
現金及び現金同等物に係る換算差額	△3,142	△5,449	△8,488	△40,957
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,215	30,887	△396	15,836
現金及び現金同等物の期首残高	200,462	169,574	169,888	2,612,566
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	427	—	82	5,565
現金及び現金同等物の期末残高	¥202,104	¥200,462	¥169,574	\$2,633,968

※ 2011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

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お役に立てれば幸いです。

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を
設立

1984.6

ユニクロ第1号店を広島市に出店
(ユニクロ袋町店、1991年閉店)

UNIQUE CLOTHING WAREHOUSE



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

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ндаイジング及び
マーケティング機能の強化を図るため、
東京本部を開設

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、
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
リンク・インターナショナル
(現リンク・セオリー・ジャパン)へ出資



2004.10

ユニクロ初の500坪超の大型店、
ユニクロ心斎橋店を出店
(2010年閉店)

2004.12

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

2004.12

韓国におけるユニクロ事業のため、
韓国ロッテショッピング社との合弁
会社を設立

2005.3

靴小売チェーンの
ワンゾーンを子会社化
(2010年4月(株)ユニクロへ移管)

2005.5

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(現クリエー
ション ネルソン社)の経営権を取得、
子会社化



2005.9

韓国初のユニクロ店舗を
ソウルに出店



2005.9

米国初のユニクロ店舗を
ニュージャージー州に出店
(2006年閉店)

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

2005.10

銀座(東京都)に大型店を出店



2005.11

持株会社体制へ移行

2006.2

フランスで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 ヴィクトル社を子会社化



2006.4

婦人服を展開するキャビンへ出資
(2006年8月に子会社化、2010年
9月リンク・セオリー・ジャパンに合併)



2006.6

東レ(株)とユニクロが「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

千葉県市川市にジーユーの第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へ出資(2008年2月に子会社化、2010年4月(株)ユニクロへ移管)

2006.11

初のグローバル旗艦店となるユニクロ 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

2007.11

ユニクロのグローバル旗艦店、311 オックスフォードストリート店をロンドンに出店



2007.12

フランス初のユニクロ店舗をパリ郊外ラ・デファンスに出店

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(2010年4月靴事業を(株)ユニクロへ移管)

2009.3

ジーユーが「990円ジーンズ」を発売、話題を呼ぶ



2009.3

リンク・セオリー・ジャパンを公開買付けにより子会社化

2009.4

シンガポール共和国初のユニクロ店舗をタンパニース ワンに出店

2009.10

ユニクロのグローバル旗艦店、パリ オペラ店を出店



2009.10

ファッションデザイナー ジル・サンダー氏による「G」コレクションを全世界のユニクロで販売開始

2010.4

ロシア初のユニクロ店舗をモスクワに出店

2010.5

ユニクロのグローバル旗艦店、上海 南京西路店を出店



2010.7

東レ(株)とユニクロが「戦略的パートナーシップ第二期5か年計画」を発表



2010.7

バングラデシュ人民共和国にソーシャルビジネスのための合弁会社設立をグラミン銀行と合意



2010.10

大阪に日本で初めてとなるユニクロのグローバル旗艦店、心斎橋店を出店



2010.10

大阪にジーユー初の旗艦店、心斎橋店を出店



2010.10

台湾初のユニクロ店舗を台北に出店

2010.11

マレーシア初のユニクロ店舗をクアラルンプールに出店

2011.2

UNHCR(国連難民高等弁務官事務所)と全商品リサイクル活動を推進するグローバルパートナーシップの締結を合意

2011.3

東日本大震災の被災地へ、ユニクロ、ジーユーの商品を寄贈



2011.9

タイ王国初のユニクロ店舗をバンコクに出店



2011.9

台北にユニクロのグローバル旗艦店、明曜百貨店を出店



2011.10

ニューヨークにユニクロのグローバル旗艦店、ニューヨーク 5番街店を出店



2011.11

ソウルにユニクロのグローバル旗艦店、明洞中央店を出店



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)	11,825名

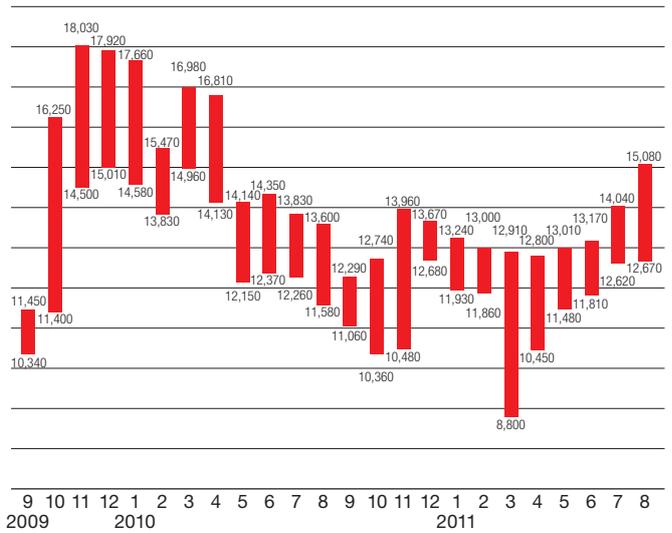
大株主

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
柳井 正	28,297,284	26.68
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	7,875,100	7.42
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	6,773,300	6.39
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)	4,257,643	4.01
有限会社MASTERMIND	3,610,000	3.40
柳井 照代	2,327,848	2.19
ラボバンクネーダールド東京支店	2,264,000	2.13

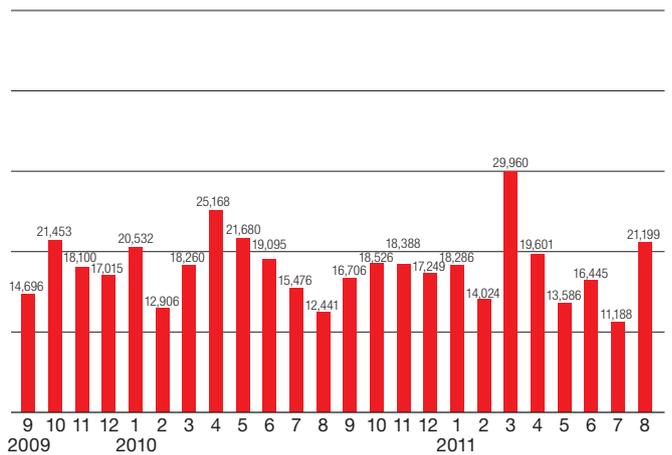
所有者別株式分布状況

	株主数 (名)	株式数 (千株)	構成比 (%)
個人・その他	11,059	46,994	44.29
外国人	525	24,794	23.37
金融機関	67	21,730	20.49
証券会社	44	3,771	3.56
事業会社・その他法人	130	8,782	8.28
合計	11,825	106,073	100.00

株価推移(円)



出来高(千株)



IR ホームページ紹介

直近の決算説明会や記者会見の資料・動画がご覧いただけます。

月次データ：国内ユニクロ事業の毎月の売上推移がご覧いただけます。

IRライブラリー：有価証券報告書、ファクトブック、ビジネスレビュー、
 アニュアルレポートなどがご覧いただけます。

IRカレンダー：月次発表、決算発表などのスケジュールがご覧いただけます。

IRニュース：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。

トップメッセージ：社長のメッセージがご覧いただけます。

http://www.fastretailing.com/jp/ir/

会社概要

会社概要

(2011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

〒107-6231
東京都港区赤坂9丁目7番1号
ミッドタウン・タワー

設立

1963年5月1日

資本金

102億7,395万円

事業内容

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

従業員数(連結)

14,612名(2011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
TEL: 0120-232-711(お問い合わせ先)

1単元の株式数

100株

取締役・監査役

(2011年12月31日現在)

代表取締役会長兼社長	柳井 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
取締役(社外)	新宅 正明
常勤監査役	田中 明
監査役(社外)	安本 隆晴
監査役(社外)	清水 紀彦
監査役(社外)	渡邊 顯

主要グループ企業

(2011年12月31日現在)

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.

3rd Floor 311 Oxford Street,
London, W1C 2HP, U.K.

迅銷(中国)商貿有限公司

FAST RETAILING (CHINA)
TRADING CO., LTD.

6th Floor, No.969, West Nangjing Road,
Shanghai, 200041, China

FAST RETAILING USA, Inc.

450 west 14th Street 7th Floor
New York, NY 10014, U.S.A.

FRL Korea Co., LTD.

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

UNIQLO HONG KONG, LIMITED

Room 704-705,
7th Floor, Miramar Tower,
No. 132 Nathan Road, Tsim Sha Tsui,
Kowloon, Hong Kong

台湾優衣庫有限公司

UNIQLO TAIWAN LTD.

7FC, No.89, Sung Ren Rd.
Xin Yi District, Taipei City, 11073

UNIQLO (SINGAPORE) PTE. LTD.

107 Tampines Road,
Singapore 535129

UNIQLO (MALAYSIA) SDN. BHD.

Lot 1.01, Level 1, 1, First Avenue,
Bandar Utama 47800 Petaling Jaya,
Selangor Darul Ehsan, Malaysia

Limited Liability Company UNIQLO (RUS)

10th floor of Citydel Business Centre,
9 Zemlyanoy Val. Moscow,
105064 Russian Federation

FAST RETAILING FRANCE S.A.S.

Créations Nelson S.A.S.

PETIT VEHICULE S.A.S.

50/52 boulevard Haussmann
75009, Paris, France

UNIQLO (THAILAND) COMPANY LIMITED

968 24th Floor, U-Chuling Foundation
Building, Rama 4 Road, Silom, Bangrak,
Bangkok, Thailand 10500

株式会社リンク・セオリー・ジャパン

コントワー・デ・コトニエ ジャパン株式会社

株式会社ジーユー

〒107-6231
東京都港区赤坂9丁目7番1号
ミッドタウン・タワー

アニュアルレポートの追加請求、その他のお問い合わせ窓口

<http://www.fastretailing.com/jp/>

よりお問い合わせください。

〒107-6231

東京都港区赤坂9丁目7番1号 ミッドタウン・タワー

株式会社ファーストリテイリング 計画管理部 IRチーム

TEL: 03-6862-9983

FAX: 03-6865-0076

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ている計画、戦略、見通し、歴史的
事実ではない記述は、現在入手可能な情報に基づき当社が判断した
見通し情報です。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、為替の変動などの要因に
よって、業績の見通しと大きく異なる場合があります。

