



FAST RETAILING

アニュアルレポート 2012
2011.09.01 - 2012.08.31



良い服



かつてない伸縮性を実現したユニクロのウルトラストレッチジーンズ

は、世界を変える。



Contents

- 8 主要財務データ
- 10 2012年8月期グループ別事業内容
- 12 トップメッセージ
- 22 コーポレートガバナンス
- 27 内部統制
- 28 ユニクロ事業
- 48 グローバルブランド事業
- 56 CSR(企業の社会的責任)
- 62 財務セクション
- 78 沿革
- 80 株主・投資家情報
- 81 会社概要

「人」を創る。
世界が活躍の舞台になる。





新宿の新名所ビックロ(ユニクロ 新宿東口店)朝礼の様子

社会にとって
良い企業であり続ける。





「全商品リサイクル活動」の服を受け取ったケニアの子どもたち

日本発の新しい
グローバル企業になる。





米国西海岸初のユニクロ「サンフランシスコ ユニオン スクエア店」

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

	2002	2003	2004	2005	2006
■ 損益状況(会計年度)					
売上高	¥ 344,170	¥ 309,789	¥ 339,999	¥ 383,973	¥ 448,819
営業利益	50,418	41,308	63,954	56,692	70,355
EBITDA ^{※1}	52,792	37,447	58,458	60,794	80,166
当期純利益	27,850	20,933	31,365	33,884	40,437

	2002	2003	2004	2005	2006
■ 財務状況(会計年度末)					
総資産	¥ 210,921	¥ 219,855	¥ 240,897	¥ 272,846	¥ 379,655
純資産 ^{※2}	123,631	140,504	161,434	182,349	240,479
有利子負債	5,809	0	52	6,185	22,774
フリー・キャッシュ・フロー ^{※3}	△ 29,288	25,651	23,390	△ 1,425	15,570
現金及び現金同等物の期末残高 ^{※4}	107,262	123,733	136,461	121,061	141,404
減価償却費及びその他償却費	1,941	2,364	2,737	3,681	5,364
設備投資額	11,020	11,633	11,220	11,649	16,261

	2002	2003	2004	2005	2006
■ 主な指標					
売上高営業利益率(%)	14.7%	13.3%	18.8%	14.7%	15.7%
株主資本当期純利益率(ROE、%)	22.5	15.9	20.8	19.7	19.7
自己資本比率(%)	58.6	63.9	67.0	66.8	60.1
負債資本比率(D/E Ratio、%)	4.7	0.0	0.0	3.4	9.5
連結配当性向(%)	17.7	27.1	37.7	39.2	32.7

	2002	2003	2004	2005	2006
■ 1株当たりデータ(円、ドル)^{※5}					
当期純利益(EPS)	¥ 134.77	¥ 203.05	¥ 304.92	¥ 331.99	¥ 397.38
純資産 ^{※2}	1,215.43	1,378.58	1,583.67	1,791.61	2,240.77
配当金	45.00	55.00	115.00	130.00	130.00

	2002	2003	2004	2005	2006
■ その他データ(会計年度末)					
時価総額(億円、百万米ドル) ^{※6}	¥ 3,638	¥ 5,145	¥ 8,380	¥ 8,942	¥ 11,615
総店舗数 ^{※7}	585	622	655	1,232	1,632
国内直営店店舗数	[558]	[582]	[635]	[775]	[1,093]
海外直営店店舗数	[15]	[26]	[9]	[157]	[196]
総売場面積(m ²) ^{※8}	305,504m ²	335,849m ²	363,901m ²	437,196m ²	536,473m ²
総社員数(パートタイマー・アルバイトを除く) ^{※9}	1,853	1,776	1,782	2,668	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 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。

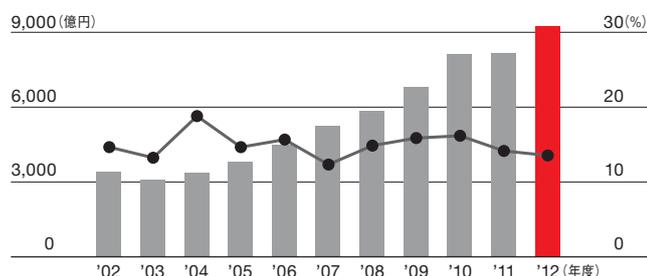
※3 フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

※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。

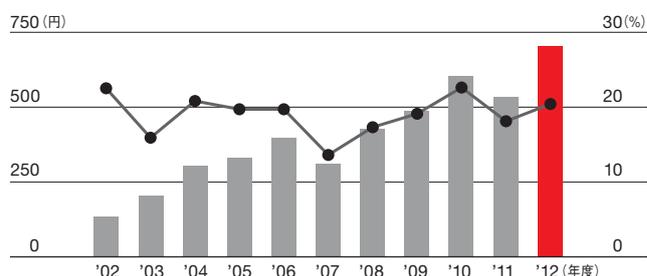
■ 売上高、売上高営業利益率

■ 売上高(左軸) ● 売上高営業利益率(右軸)



■ 1株当たり当期純利益(EPS)、株主資本当期純利益率(ROE)

■ EPS(左軸) ● ROE(右軸)



(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}

2007	2008	2009	2010	2011	2012	前年度比	2012
¥ 525,203	¥ 586,451	¥ 685,043	¥ 814,811	¥ 820,349	¥ 928,669	+13.2%	\$11,815,131
64,963	87,493	108,639	132,378	116,365	126,450	+8.7	1,608,786
75,310	97,467	112,621	137,132	115,714	148,196	+28.1	1,885,455
31,775	43,529	49,797	61,681	54,354	71,654	+31.8	911,636
¥ 359,770	¥ 404,720	¥ 463,285	¥ 507,287	¥ 533,777	¥ 595,102	+11.5%	\$ 7,571,281
243,283	264,014	261,413	287,987	319,911	394,892	+23.4	5,024,078
24,429	20,016	35,400	28,834	28,263	23,194	△17.9	295,100
△ 9,936	71,915	24,941	65,234	30,514	92,329	+202.6	1,174,680
119,216	169,888	169,574	200,462	202,104	266,020	+31.6	3,384,486
6,567	8,523	9,765	12,229	18,755	18,573	△1.0	236,303
26,441	21,017	22,601	28,018	33,993	40,184	+18.2	511,248
12.4%	14.9%	15.9%	16.2%	14.2%	13.6%	△0.6 ポイント	13.6%
13.6	17.3	19.1	22.6	18.1	20.4	+2.3	20.4
66.7	64.7	56.0	56.3	59.0	65.0	+6.0	65.0
10.1	7.6	13.6	10.1	9.0	6.0	△3.0	6.0
41.7	30.4	32.7	38.0	33.7	37.0	+3.3	37.0
¥ 311.98	¥ 427.38	¥ 488.96	¥ 605.99	¥ 533.93	¥ 703.62	+31.8%	\$ 8.95
2,357.79	2,572.09	2,550.86	2,804.34	3,091.17	3,797.04	+22.8	48.31
130.00	130.00	160.00	230.00	180.00	260.00	+44.4	3.30
¥ 7,202	¥ 11,806	¥ 11,827	¥ 12,283	¥ 14,742	¥ 18,602	+26.2%	232,442
1,828	1,958	2,258	2,203	2,088	2,222	+134 店	2,222
[1,233]	[1,310]	[1,454]	[1,370]	[1,213]	[1,250]	+ [37] 店	[1,250]
[247]	[294]	[397]	[474]	[491]	[589]	+ [98] 店	[589]
626,998m ²	685,942m ²	740,489m ²	847,523m ²	938,896m ²	1,170,353m ²	+231,457m ²	1,170,353m ²
6,514	8,054	11,037	11,596	14,612	18,854	+4,242 名	18,854

※6 2012年8月31日時点の株価終値(18,270円)、為替レート(1ドル=78.60円)で換算しています。

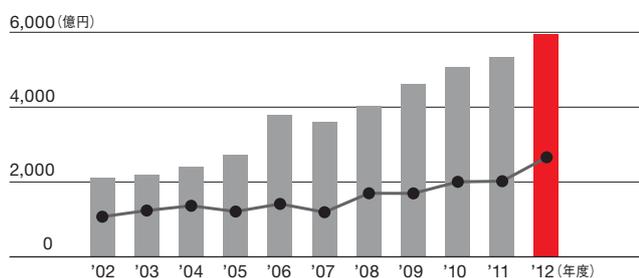
※7 フランチャイズ店が含まれています。

※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。

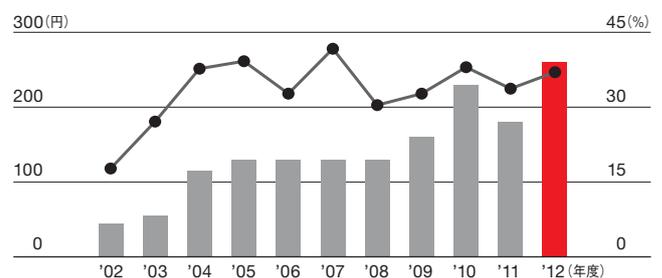
■ 総資産、現金及び現金同等物

■ 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

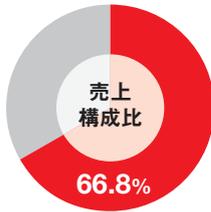
■ 1株当たり配当金(左軸) ● 連結配当性向(右軸)



(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。

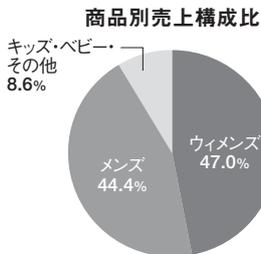
2012年8月期 グループ別事業内容

国内ユニクロ事業



2012年8月期	実績	前期比
売上高	6,200億円	+3.3%
営業利益	1,023億円	△3.6%
店舗数*	845店	+2店

※フランチャイズ店を含む



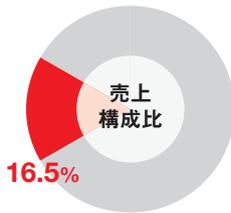
国内ユニクロ事業は、日本のアパレル市場10.7兆円のシェア5.6%を占め、全国で845店舗(2012年8月末現在)を展開する国内最大規模のアパレル小売ビジネスです。

2012年8月期の国内ユニクロ事業の売上高は6,200億円(前期比3.3%増)、営業利益は1,023億円(同3.6%減)でした。上期はヒートテック、ウルトラライトダウン、暖パンをはじめとする冬のコア商品の販売が好調で増益でしたが、下期は天候不順の影響による既存店売上高の減収、夏物処分増の影響により減益でした。

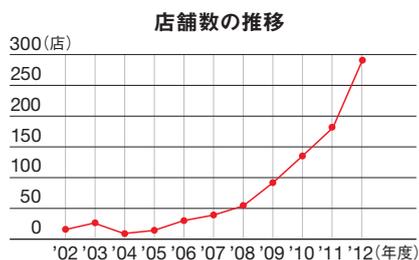
出店に関しては、2012年3月に世界最大級のグローバル旗艦店「ユニクロ銀座店」をオープンし、成功を収めたほか、スクラップ・アンド・ビルドによる店舗の大型化を進めました。今後も、東京・大阪・名古屋・福岡などの大都市に、大型の出店を進め、新しい顧客層の開拓に力を入れていきます。



海外ユニクロ事業



2012年8月期	実績	前期比
売上高	1,531億円	+63.4%
営業利益	109億円	+22.9%
店舗数	292店	+111店



2012年8月期も、海外ユニクロ事業は大幅な増収増益を達成しました。2013年8月期ではさらに売上高が約760億円増え、2,290億円に達する見込みです。特にアジア地区における成長が高く、アジア地区の売上高は海外ユニクロ事業の約8割を占め、収益性の高いビジネスに育っています。

出店に関しても、アジア中心の出店が続く予定です。2013年8月期は155店舗(8店舗閉店)の出店を予定しており、このうち中国での出店が84店舗、韓国26店舗、台湾20店舗です。また、アジアの出店エリアはマレーシア、タイ、フィリピンへと拡大し、2013年にはインドネシア、オーストラリアと出店が続く予定です。

米国のニューヨークでは、2011年秋にNY5番街店、NY34丁目店と次々出店し、世界中でユニクロブランドの知名度が高まりました。2012年秋にはサンフランシスコにも出店、西海岸への進出も果たしています。

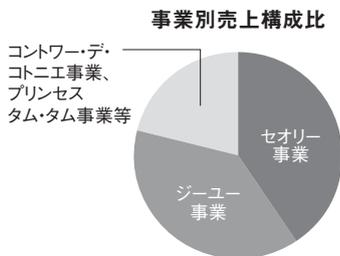


グローバルブランド事業



2012年8月期	実績	前期比
売上高	1,530億円	+23.3%
営業利益	145億円	+65.4%
店舗数*	1,085店	+21店

*フランチャイズ店を含む



ジーユー事業

g.u.

低価格とファッション性を強みとするジーユーは、2012年3月に銀座に旗艦店を出店し、知名度を一気に高めました。2012年度の売上高は約580億円、営業利益は約50億円です。

セオリー事業

theory

主力のセオリーブランドは、シンプルなデザインと素材への評価が高く、日米で好調な業績が継続。新業態PLST(プラステ)の収益拡大も加わり、2012年度は過去最高益を更新しました。

コントワール・デ・コトニエ事業

COMPTOIR DES
GOTONNIERS

シックなフレンチファッションブランドで、フランスを中心に欧州、日本などで383店舗を展開。2012年春夏コレクションが好調で、2012年度は増収増益を達成しました。

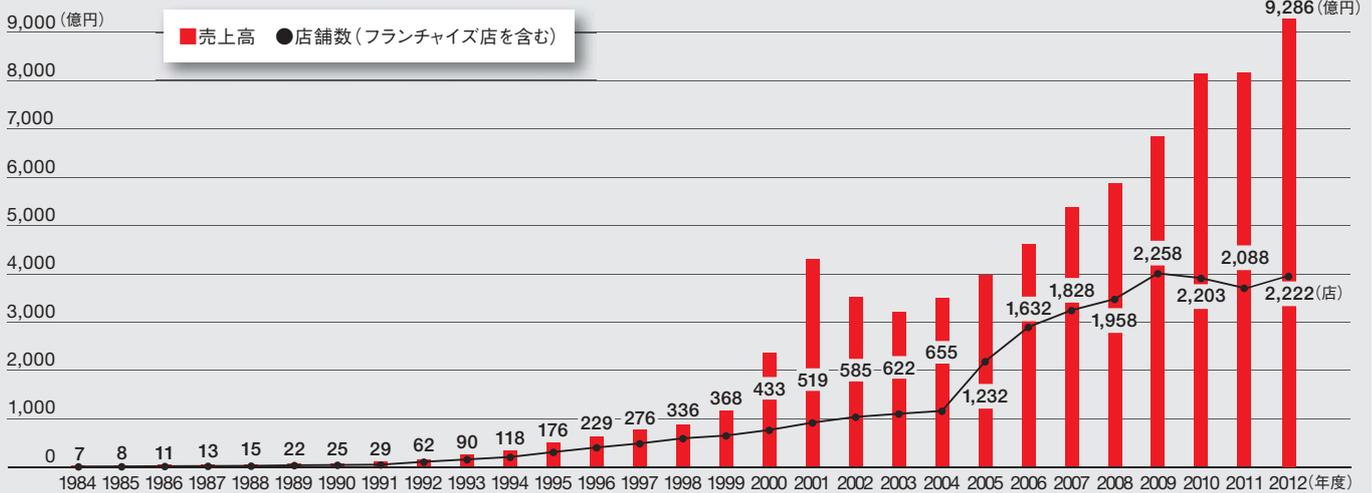
プリンセス タム・タム事業

PRINCESSE tam・tam
PARIS

独創的なプリントと鮮やかな色彩が特色のランジェリー、ホームウェア、水着のブランド。欧州の有力百貨店など世界に販売網が広がっています。2012年秋には日本での1号店を出店しました。



ファーストリテイリング:売上高と店舗数の推移



- 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こりました。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、タイ、フィリピンと、世界各国に出店しています。2012年8月末現在の店舗数は、国内845店舗、海外292店舗です。
- 事業基盤の多角化に向けて、2004年からM&Aを開始し、フランスのコントワール・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)、J Brand事業(プレミアム・デニム)を買収し、グループ化を進めています。2006年からは低価格ファッションのジーユー事業を立ち上げ、事業の大きな柱のひとつに育てています。

ユニクロを、 真のグローバル ブランドにする

ファーストリテイリングが成長を続けるためには、世界市場で新たなステージに立ったユニクロ事業を、真のグローバルブランドにすることが必要です。そのためにはユニクロを、まずアジアで圧倒的なナンバーワンにしたいと考えています。今後10年間で中産階級の人口が爆発的に増えると予想されるグレーターチャイナ、アセアン諸国、インドといった市場に大量に出店することで、ナンバーワンを達成できると思います。また、世界中に毎年200~300店舗の大型店を出店できる体制を早くつくり、アジアだけでなく米国市場にも積極的に出店していきます。まずニューヨークとサンフランシスコに各20~30店舗を出店し、米国ユニクロもアジアと同様の高収益事業に育てていきます。

ニューヨークのソーホーに、ユニクロ初のグローバル旗艦店をオープンしたのは2006年でした。それ以来、世界の主要大都市にグローバル旗艦店を出店してきましたが、2011年秋にオープンしたニューヨーク5番街店によって、ユニクロブランドは世界中に広く知られることとなりました。2012年秋には「グローバル繁盛店」と銘打って、新宿に「ビックロ」をオープンしました。「ビックロ」は家電量販店のビックカメラ様との共同出店で、今までの小売業にはないエンターテインメントとサービスを提供する新業態の店舗です。こうした新業態へのチャレンジを続け、世界中にグローバル旗艦店と繁盛店をつかっていくことで、お客様に最も喜ばれるブランドになりたいと思っています。

2012年度は、圧倒的な低価格とファッション性をもつジーユーが大躍進しました。ユニクロもお客様から求められている価格をさらに追求し、再度プライスリーダーシップを獲得したいと思います。もちろんユニクロとジーユーの価格帯は異なりますが、14年前にユニクロの都心1号店を原宿にオープンした頃、フリースジャケットを、ユニクロは1,900円という低価格で発売してお客様を驚かせました。その後はヒートテックに代表される高品質の商品でお客様の期待に応えてきました。そして今、ユニクロがめざすのは「ファッションリーダーシップとプライスリーダーシップをとること」です。その実現のために素材開発からコストを見直し、生産プロセス・生産体制の合理化に努めます。ベーシックを軸に新しいトレンド、新しい魅力をもつユニクロの服を開発していきます。

ファーストリテイリングは、社会にとって良い企業でありたいと考えています。特にグローバルで事業を拡大していくとき、我々が服のビジネスを通して社会に貢献していく企業だということを、世界中の人々に知ってもらいたいと思っています。服のビジネスとCSR活動を車の両輪として捉え、全商品リサイクル活動、障がい者雇用、ソーシャルビジネス、東北復興応援など、服を通じた社会貢献活動を推進しています。我々は、世界中のあらゆる人に良いカジュアルを提供する、日本発の新しいグローバル企業です。我々の挑戦は、これからも続きます。

2013年1月

代表取締役会長兼社長 柳井 正





ユニクロの成長の軸足は海外へ

**ユニクロの知名度が、
米国でも飛躍的に
高くなりました。**

2011年秋にユニクロのグローバル旗艦店をニューヨーク5番街へ出店し、34丁目にはメガストア店を出店しました。お客様からは期待以上の高い評価をいただき、ユニクロの存在感が大きく増したと感じています。そのおかげでショッピングモールのオーナーからの注目度、期待度もアップしました。現在、ショッピングモールからは新規出店の案件が多く寄せられています。米国市場での、ユニクロの出店チャンスが到来したと思います。

2012年9月には、ニュージャージーのショッピングモールGarden State Plazaに1,000坪という大きな売場面積の店を出店しました。Garden State Plazaは、米国のショッピングモールの売上高ランキングでトップ10に入る人気のモールです。そこに1,000坪という大型の店舗を出店できたのは、米国市場におけるユニクロへの期待が高まっているからだと思います。また、サンフランシスコ市内中心のパウエルストリートに出店したユニオンスクエア店も、非常に好調な滑り出しとなりました。今後はニューヨーク近郊と、サンフランシスコ近郊にそれぞれ20~30店舗を出店し、チェーン店化を図っていく予定です。

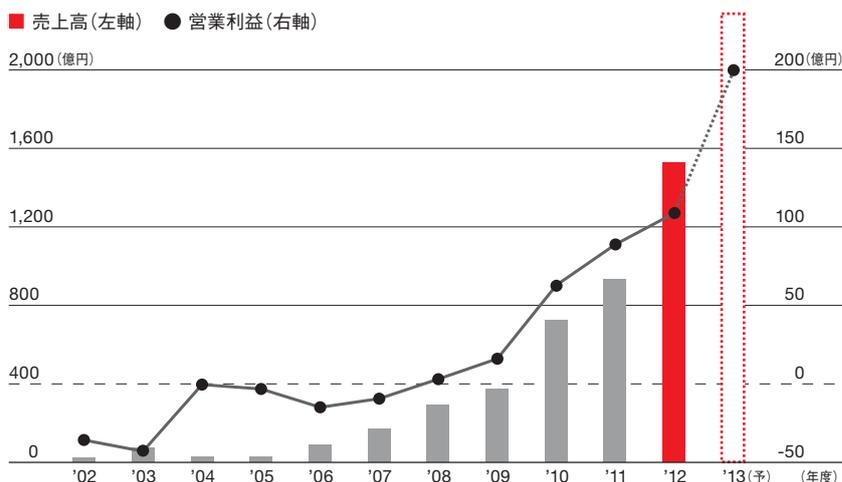
2012年度の米国事業は残念ながら赤字でしたが、ショッピングモールへの出店を加速させることで、2~3年程度で黒字転換させることができると思います。米国でもアジアと同じように、儲かるビジネスに育てていきたいと考えています。



ニューヨーク5番街店

■ 海外ユニクロ事業の売上高、営業利益

2012年8月期の海外ユニクロ事業の売上高は1,531億円(前期比63.4%増)、営業利益109億円(同22.9%増)と、大幅に伸びています。



消費大国として 期待が高まる 中国市場です。

中産階級の人口が 爆発的に増える アジア地域には、 大きなチャンスが あります。



賑わいを見せる台湾のグローバル旗艦店

アジア市場におけるユニクロ事業の成長ペースは、すでに日本市場における成長ペースを超えています。なかでも特に期待される中国市場は、5～10年のスパンで消費大国になる可能性が高く、最も重要な市場です。中国には13億人という日本の10倍の人口があること、政府の政策も輸出重視から内需重視に変わると見られることから、消費大国としての期待がもてます。

中国市場におけるユニクロブランドの認知度は、グローバルリテーラーのZARA、H&Mと並ぶ勢いになっています。近年では中国のショッピングモールからユニクロへの出店要請が多数あり、2012年度は65店舗のユニクロを出店しました。2013年度は最低でも80店舗、できれば100店舗を出店し、今後10年間は毎年100店舗ペースで出店したいと考えています。最終的には中国で3,000店舗にすることが目標です。

2012年初頭から中国景気に減速傾向が見られるようになりましたが、「不況こそ成長のチャンス」と捉え、出店ペースの減速は考えていません。小売ビジネスで成功した企業はどこも、不況の時期に事業を拡大しています。不況になれば出店条件も有利になり、出店物件数も増えます。お客様は「売れている店」に集中します。今を中国市場での成長のチャンスと捉え、事業拡大を行っていきます。

中国以外のアジア地域も非常に魅力的な市場なので、出店ペースをもっと早めていきたいと考えています。中国からアセアン諸国、インドといった地域では、今後10年間に中産階級の人口が爆発的に増えることが予想されています。かつて日本経済が急成長した時代には、「服」を買う需要が大きく膨らみました。同じことがアジア地域でも起きる可能性が高いと思います。我々の想像以上にマーケットが拡大する可能性があり、そのシェアを獲得することが、ユニクロがアジアで圧倒的なナンバーワンになるチャンスだと考えています。

出店エリアもシンガポール、マレーシア、タイ、フィリピンへと拡大しています。ユニクロの人気の高いこれらの国では、1店舗当たりの売上高が高く、それぞれの国でのビジネスは黒字化しています。2013年にはインドネシア、オーストラリアへの進出を計画しています。また、インドへの進出も検討し始めました。

世界市場で リーダーシップを

**ユニクロの強み生かし、
プライスリーダーシップを
とります。**

2012年8月期はジーユー事業の売上高が前期比80%増と大きく伸び、営業利益も約50億円を達成する高収益事業に成長しました。ジーユーがブレイクした理由は、最旬のトレンドを取り込んだ魅力的なファッション商品と、超低価格にあります。ユニクロも1,900円という価格でお客様を驚かせ、フリースプームを巻き起こしたときの勢いを取り戻さなければいけないと思いました。

ユニクロがお客様から求められている価格帯は、ジーユーとは異なります。日本の消費者は価格に対してものすごくセンシティブになっていますので、ユニクロは高品質を維持しながら、今より魅力的な価格を追求しなければなりません。そのために、素材調達からコストの見直しをしていきます。綿花、ウール、カシミアなどの素材を、我々ほど大量に使うアパレルメーカーは他にありません。素材を大量に独占的に仕入れることによるメリットを活用すれば、さらなるコストダウンも可能だと思います。生産プロセスの合理化、値引きロスの削減によるコストダウンの余地も見逃さないようにします。

プライスリーダーシップの獲得は、日本市場だけでなく、グローバル市場においても求められます。中国やアジアで本格的に店舗網を拡大するためには、それらの国々のローカルなエリアにも出店しなければならず、グローバルでユニクロ価格を下げていくという努力が必要だと感じています。今後はジーユーとユニクロを一緒に出店し、低価格需要にも対応することが、戦略のひとつとなってくるでしょう。

**完成度の高い
ベーシックを基本に、
ファッションリーダーシップを
とります。**

ユニクロが求めるファッションリーダーシップとは、「ベーシック」を機軸に、魅力的なトレンド、心躍るニュース、画期的な機能性をプラスした服を提供することです。お客様が本当に欲しいと思う服、新しい着こなし提案ができる服を開発していきたいと思っています。幸いグループ企業には、セオリーやコントワー・デ・コトニエといったスタイリッシュなウイメンズブランドがあります。これらのブランドの商品開発の強みを、ユニクロに取り込めれば良いのです。現在ニューヨークとパリに、グループ全体の商品開発センターをつくろうと構想中です。そうすることでユニクロのベーシックウエアは完成度を高め、より魅力的で新鮮な商品開発ができるようになると思います。

ユニクロ×theory(セオリー)初コラボのダウンジャケット



国内ユニクロ事業の再攻略

**お客様に、店に足を運ぶ
楽しみを提供したい。
異業種とのコラボレーション
「ビックロ」という試み。**



新宿にオープンしたビックロ(ユニクロ 新宿東口店)

**女性のためのユニクロ。
5ブランド集結の
「ユニクロマルシェ」
という試み。**



5ブランドが初めて集まった「ユニクロマルシェ プランタン銀座店」

「日本ではユニクロはもう飽和状態では?」といったご質問を、投資家の方から受けることがあります。現在、日本のユニクロ事業の売上高は6,200億円(2012年8月期)ですが、10兆円のアパレル小売市場におけるシェアはたった6%弱に過ぎません。もっと大きなシェアが取れるはずです。

そのためには新宿、池袋、原宿、渋谷、大阪の梅田、名古屋といった主要なショッピングスポットに、お客様が楽しめる超大型店をつくりたいと思っています。2012年9月に新宿にビックロ(ユニクロ 新宿東口店)をオープンしました。ビックカメラという家電量販店とユニクロという服屋が一緒になると、何が起きるのか? 今までにないエンターテインメント性のあるワクワクする店舗をつくりたいと思いました。グローバル繁盛店と位置づけた「ビックロ」は、ユニクロの新たな試みです。海外でもチャンスがあれば、小売業に限らずメーカーなどの良いパートナーを探し、新業態へのチャレンジをしていきたいと考えています。



オープンセレモニーに柳井CEOもはっぴ姿で参加しました

2012年の11月に、銀座にあるプランタン銀座本館6~7階に「ユニクロマルシェ プランタン銀座店」をオープンしました。女性のお客様に強い、プランタン銀座の特長を生かして、女性のためのユニクロを実現したいと思い、ファーストリテイリンググループの個性豊かな5つのブランドを揃えました。

ユニクロ、ジーユー、日本初出店のプリンセス タム・タム、フランス発のコントワー・デ・コトニエ、セオリー事業のブランドPLST(プラステ)が同じフロアに並んでいるので、お客様はデザインや価格が異なるブランドを見比べながら、お買い物を楽しむことができます。「ユニクロ×theory」、「ユニクロ×コントワー・デ・コトニエ」の初のコラボ商品であるダウンジャケットも並んでいます。

プランタン銀座のお客様層である20~40代の働く女性の需要を取り込むとともに、銀座の百貨店という幅広いお客様層に応えることのできる新店舗です。ファッションの市場(マルシェ)のような活気ある空間になったと思います。

ジーユーを ユニクロに並ぶ事業へ

**グローバルな
超低価格市場で勝ち抜く
ために、ジーユーを
ユニクロに次ぐブランドに
成長させます。**



若者に人気のきゃりーぱみゅぱみゅさんを、2012年秋冬からイメージキャラクターに起用

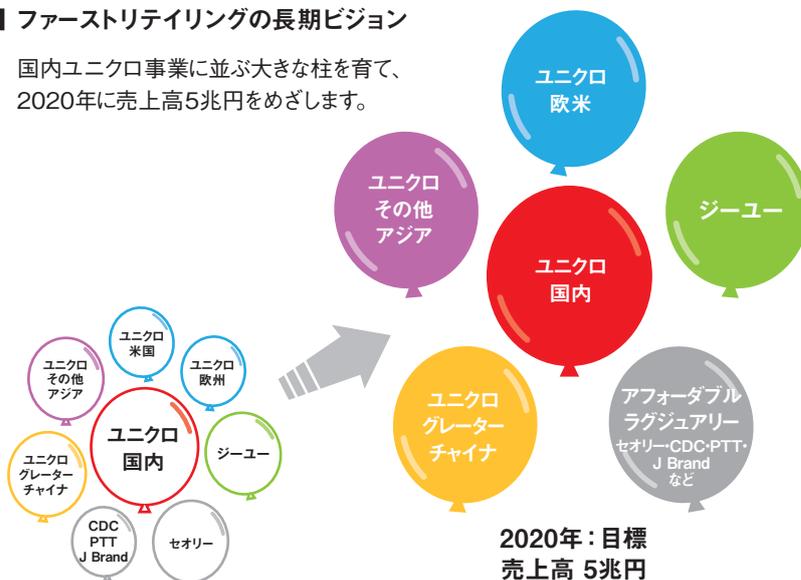
アパレルの世界市場で最も成長した企業は、ロープライスの価格帯を本格的に手がけた企業でした。特に米国や英国などの先進国では、低価格の衣料品マーケットが大きな伸びを示しています。もし日本市場に、ロンドン発の超低価格衣料であるプライマークや、米国からターゲットが入ってきたら、競争に勝てるのか？ということを考えました。その答えは、ジーユーのような「超低価格+おしゃれな衣料」の新業態が日本市場には必要であり、いち早く始めないと手遅れになるということでした。

ジーユー1号店のオープンは、2006年10月です。その後、人気タレントを起用したテレビコマーシャルで知名度を上げ、2012年3月には銀座に旗艦店をオープンし、若い女性たちを顧客として獲得しました。2012年8月期の年商は約580億円、前期比80%増を達成し、営業利益は約50億円と高収益事業に育ちました。先に述べたように、ジーユーはグローバルな競争にさらされています。ロープライスのアパレル市場に、国境はありません。力をつけたジーユーはできるだけ早く海外進出を始めて、グローバルな競争力を高めるべきだと考えています。海外でジーユーとユニクロを一緒に出店することもあり得ると思います。

ジーユーは、2013年度に60店舗の出店を計画しています。年商は、2013年度は800億円、2014年度は1,000億円をめざしています。グローバル市場での成長が期待される事業として、ジーユーをユニクロに次ぐ第2の事業の柱にしたいと考えています。

■ ファーストリテイリングの長期ビジョン

国内ユニクロ事業に並ぶ大きな柱を育て、2020年に売上高5兆円をめざします。



2013年度: 計画
売上高 1兆円

2020年: 目標
売上高 5兆円

グローバルに通用する 人材育成

**経営者の育成を
本格的に
スタートしています。**

事業規模が大きくなればなるほど、新しい経営体制が必要です。特に近年、事業規模が大きくなり、出店数も増えている中国では、人材育成が大きな課題となっています。中国の新卒採用の人気ランキング調査によると、小売業界ではユニクロが1位となりました。2012年秋の中国・香港、台湾における新卒採用数は、約500名でした。我々がめざす革新的な小売企業で働きたいという若者が、集まるようになってきていることは間違いありません。これらの人材育成のため、地域本部をニューヨーク、パリ、上海、シンガポールの4都市につくり、経営者の採用と育成を本格的にスタートしています。

海外における人材は、それぞれの地域本部での育成に加えて、日本で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)による経営者向け教育、店舗研修などの育成プログラムにも参加します。そこでは、ファーストリテイリングの企業精神を学び、身につけることができます。

■ 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



**日本発の
グローバル企業を
めざしています。**

2005年に私が社長に復帰したとき、「グループ化、グローバル化、再ベンチャー化」を掲げました。グループ化、グローバル化というのは、国内のユニクロだけではなく、グループ企業を育てあげ、グループ全体で世界市場をとっていくということです。海外で自分たちの能力を発揮するだけでなく、海外からも人が来て、その人たちの能力を活用するということです。再ベンチャー化とは、事業環境に対応したスピーディな意思決定をする経営者の集団をつくるということです。我々がめざすグローバルカンパニーになるためには、これらのことが必要不可欠です。日本発の新しいグローバルカンパニーをつくるには、これらが必要不可欠です。日本発の新しいグローバルカンパニーをつくるには、どうしたらいいかを常に考え、それを実現していく人材を育てていき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。**

**企業活動そのものの
なかで、CSR活動を
行っています。**

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、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人が大切にしてきた心がこめられており、勤勉さやチームワークといった仕事に対する日本的な精神もバックボーンにあります。

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は、ファーストリテイリングがめざしていることです。経営者と全社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、世界一をめざして努力を怠らない企業グループでありたいと思います。

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うようになりました。ようやくグローバル化が実現し始めているので、まだ引退したくないという気持ちもあります。でも、体力が衰えたら日常の執行に関しては若い経営者チームに譲り、彼らが手腕を発揮することで、より強い経営体制をつくっていくことが重要だと思っています。

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の企業精神そのものを買ってもらい、企業として永続的に支持されること」をめざし、努力しています。真のグローバルカンパニーになるには、本当に良いブランドでなければ、世界中のお客様からは支持されません。

我々は「東北復興応援プロジェクト」を推進し、総額33億円相当の服・資金の寄付を実施し、全商品リサイクル活動を通して世界22ヶ国の難民・避難民に519万点の衣料を寄贈(2012年10月時点)しています。2012年にはプロテニスプレーヤーのノバク・ジョコビッチ選手と「グローバル・アンバサダー」契約を結び、彼との共同発案で、世界の子供たちのために総額10億円のファンドを設立しました。

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

**事業基盤を
強固なものにするために、
M&Aを活用します。**



2012年12月に子会社化したJ Brandは、世界中から注目されているプレミアム・デニムのリーディングカンパニーです

**株主還元は、
業績に連動した
高配当を実施します。**

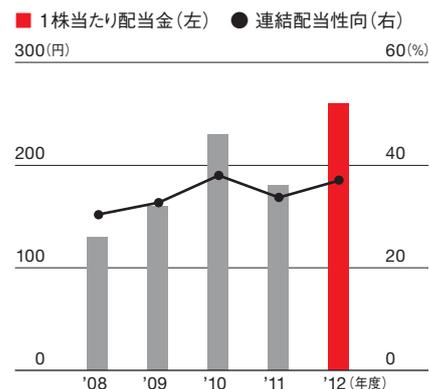
ファーストリテイリングの成長のためには、M&Aもひとつの選択肢だと考えています。M&Aによりブランドポートフォリオを拡充して収益の柱をいくつも育てることができますし、ユニクロを米国や欧州で本格的に拡大するためのパートナーを得ることもできます。

2012年12月に、米国のプレミアム・デニムのリーディングカンパニーであるJ Brand Holdingsを買収しました。将来的にはJ Brandがもつ卓越したデニムのノウハウを、グループブランドのデニム商品の開発に生かすというシナジー効果も期待できます。また、2004年から出資を開始したセオリー事業は業績が好調で、10億ドル(800億円)のビジネス規模に育ちつつあります。

セオリー事業の成功例が示すように、アフォーダブルラグジュアリーブランドの買収は、我々にとってユニクロ事業以外の収益の柱を数多くもち、グループ全体の事業基盤をさらに強固なものとするにつな갑니다。ファーストリテイリンググループのグローバルな事業プラットフォームを活用することで、買収したブランドをグローバルブランドに育てることは十分に可能です。同時にユニクロ事業にとっても、多様なグループ会社をもつことは、商品開発や店舗開発といった分野においてプラスの効果が大いと考えています。グローバル展開が拡大すればするほど、こうしたM&Aの重要性が高まってくると思います。

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。2012年度は、1株当たりの年間配当金を260円(連結配当性向37.0%)としました。

■ 1株当たり配当金、連結配当性向



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 Apparel 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。



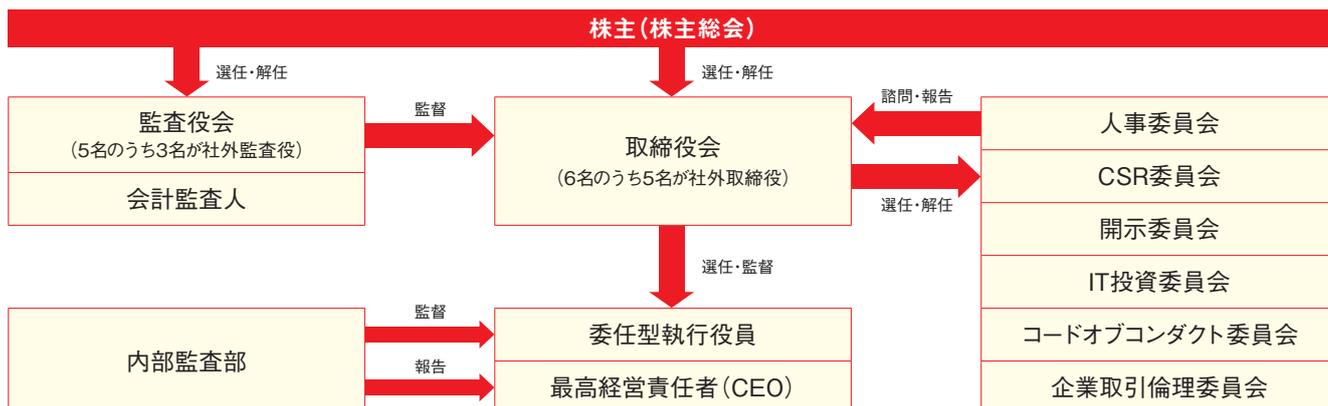
ファーストリテイリング 山口本社

コーポレートガバナンスの概要（2012年8月期）

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	
2012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 98.1% 97.4% 年度予算、決算の承認、グローバル化への課題検討、「ユニクロ オーストラリア事業」、「J Brand買収について」など
2012年8月期 監査役会 開催状況	<ul style="list-style-type: none"> 開催回数 13回 監査役出席率※2 議案の一例 	13回 97.4% 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」、「グローバル出店についての現状と課題」、「生産部の現状と課題」、「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3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。 2012年8月期の報酬総額：取締役5名に395百万円（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。 2012年8月期の報酬総額：監査役4名に45百万円（内、社外監査役30百万円）	
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（2012年12月31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を行っています。
- 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。

コーポレートガバナンスの概要（2012年12月31日現在）

● = 委員

	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	名和高司	田中 明	新庄正明	安本隆晴	渡邊 顯	金子圭子	
人事委員会	●	委員長	●	●	●	●	●		●			—
CSR委員会	●						●		●			3名
開示委員会	●							●				6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。

半林 亨、服部暢達、新宅正明、安本隆晴、渡邊 顯、金子圭子を独立役員とする独立役員届出書を東証へ提出しています。



(左から)村山徹、半林亨、新宅正明、柳井正、名和高司、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5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、成長を続けるアジア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。

「負けから始まる投資を、勝利に導く」

M&A(企業の合併・買収)とは、買収企業のプレミアム(付加価値)を支払っての投資です。そうした意味から「M&Aは負けから始まる投資」だといえます。それを理解し、ファーストリテイリンググループへのシナジー効果も十分議論したうえでM&Aを行えば、リスクを抑え、成功につなげることができます。私は米国の大手投資銀行でM&Aを担当してきた経験などをふまえ、「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発言をしています。

FRにとっては、これまでの成功も失敗を含めて、すべての議論や経験が今後のM&Aへの成功につながるものになっていると思います。M&A後の利益水準や成長性、相乗効果や経営体制などの議論を深めることができるようになりました。FRが高成長していることは、M&Aにおいては明らかにプラスに働きます。良い案件との出会いが増え、大型の案件を検討する機会も増加しています。それだけに、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。

「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)が真のグローバルリーダーとなるためには、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。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・人材すべてをグローバルにし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。

「グローバルシナリオのスタートを確信」

社外取締役として在任3年を過ぎ、ファーストリテイリング(FR)のグローバルシナリオが本格的に動き出したことを実感しています。トップがめざすものと社員の意識がひとつになり、世界の全地域で成功するシナリオができてきたと思います。課題が明確になり、人材とシステムが一体となることで、スピードをもって目標に確実に近づいていける状態になりました。課題があるということは、それを超えて成長していけるということでもあります。このスタートに立つということが最も難しいので、今後は全社一丸となって堂々と進んでいけば良いでしょう。

高成長していく企業は、トップが攻めの姿勢をもっていることが大切です。柳井氏はそうしたリーダーにふさわしく、社外取締役の議論にもよく耳を傾けてくれています。バックボーンが異なる社外取締役たちは、常に活発な議論を重ねています。取締役会というひとつのチームがFRの進化を加速させる役割を担い、これからの成長に貢献していければ良いと考えています。

「グローバル成長と次世代経営者の育成」

どんな業種の企業であれ、海外で拡大していくときには、次世代の経営者がどれだけ育てているかが売上の伸びと密接に関係しています。大手コンサルタント企業で、日本だけでなく米国、中国、韓国などの企業がグローバルに展開していく際のアドバイスをしてきた経験を生かし、ファーストリテイリング(FR)がグローバルで成長するために必要な企業化精神に富んだ経営人材の育成ができているか、ダイバーシティー(多様性)はできているか、といった視点から提案をしていきたいと思っています。

ガバナンスに関しても、日系以外の企業やIT企業の成長に関わってきた経験を生かし、ガバナンスに関する海外のベストプラクティス(世界最良の実践集)をもつてくることができると考えています。FRの取締役会は、非常にきびきびしていてダイナミックです。歯に衣着せぬ意見が多く、活発に議論が交わされ、取締役会全体の意見がまとまっていきます。私は2012年11月に就任したばかりですので、これからじっくりとFRのグローバルな成長を支えていきたいと思っています。



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科客員教授。みらかホールディングス(株)社外取締役。



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。



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・オリンピック日本副理事長。



名和 高司 社外取締役
2012年11月、当社社外取締役に就任。マッキンゼー・アンド・カンパニーのディレクターを経て、現在は、一橋大学大学院国際企業研究科教授、ポストン・コンサルティング・グループ シニアアドバイザー、NECキャピタルソリューション(株)社外取締役。



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。

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。

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。

金子 圭子 社外監査役
2012年11月、当社社外監査役に就任。弁護士。アンダーソン・毛利・友常法律事務所パートナー、東京大学法科大学院客員准教授。

新庄 正明 常勤監査役
2012年11月、当社常勤監査役に就任。1994年2月、当社入社、当社グループ監査部部長、当社グループ変革室部長、(株)ジーユー監査役、(株)ユニクロ営業支援統括部部長、当社計画管理部部長を歴任。

監査役からのメッセージ

「フェアで真剣なのが、ファーストリテイリングの企業姿勢」

SPA(アパレル製造小売企業)というビジネスモデルで事業を行っているファーストリテイリング(FR)にとって、企業取引倫理委員会は重要な委員会です。商品の生産を委託工場で行っているため、取引先の工場に不当な費用負担を負荷していないか、無理なオーダーをしなかったかなど、公平・中立な立場からの判断が必要だからです。私はこの委員会に参加していますが、こうした委員会に社外の監査役が参加するのは企業として革新的なことだと思っています。FRでは取締役会の機能を補完するため、この他にも委員会(人事、CSR、開示、IT投資、コードオブコンダクト)を設置していますが、会社によっては形だけ設け、実は機能していないケースもあるからです。FRの場合は、フェアかつ非常に真剣に取り組んでいます。

私はグローバル化の方針が示された頃に社外監査役に就任しましたので、着々とグローバル化の進行を見てきたといえます。グローバル化の進捗に合わせ、監査体制もより充実させていくことが大切です。2012年11月からFRでは初の女性社外監査役、金子圭子さんが加わりました。かねてより提言してきた女性の視点も加わり、今後はこれまで以上にさまざまな視点からの提言や助言が活発になされることを期待しています。企業が大きくなればなるほど課題は増え、それを率いていく経営者の苦勞も増加せざるを得ませんが、私たちが率直に意見を述べていくことでより良いサポートをさせていただけると考えています。



渡邊 顯 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」「ファーストリテイリング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、定期的にはリスク分析を行い、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.23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とモニタリング

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独自の基準で「素材工場向け環境基準」を定め、専門機関による素材工場向けモニタリング※2を行っています。

※2 モニタリングの詳細についてはP.58、P.59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1,100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。

2012年度は207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。2012年度に委員会は、79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.23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

アジア展開

米国展開

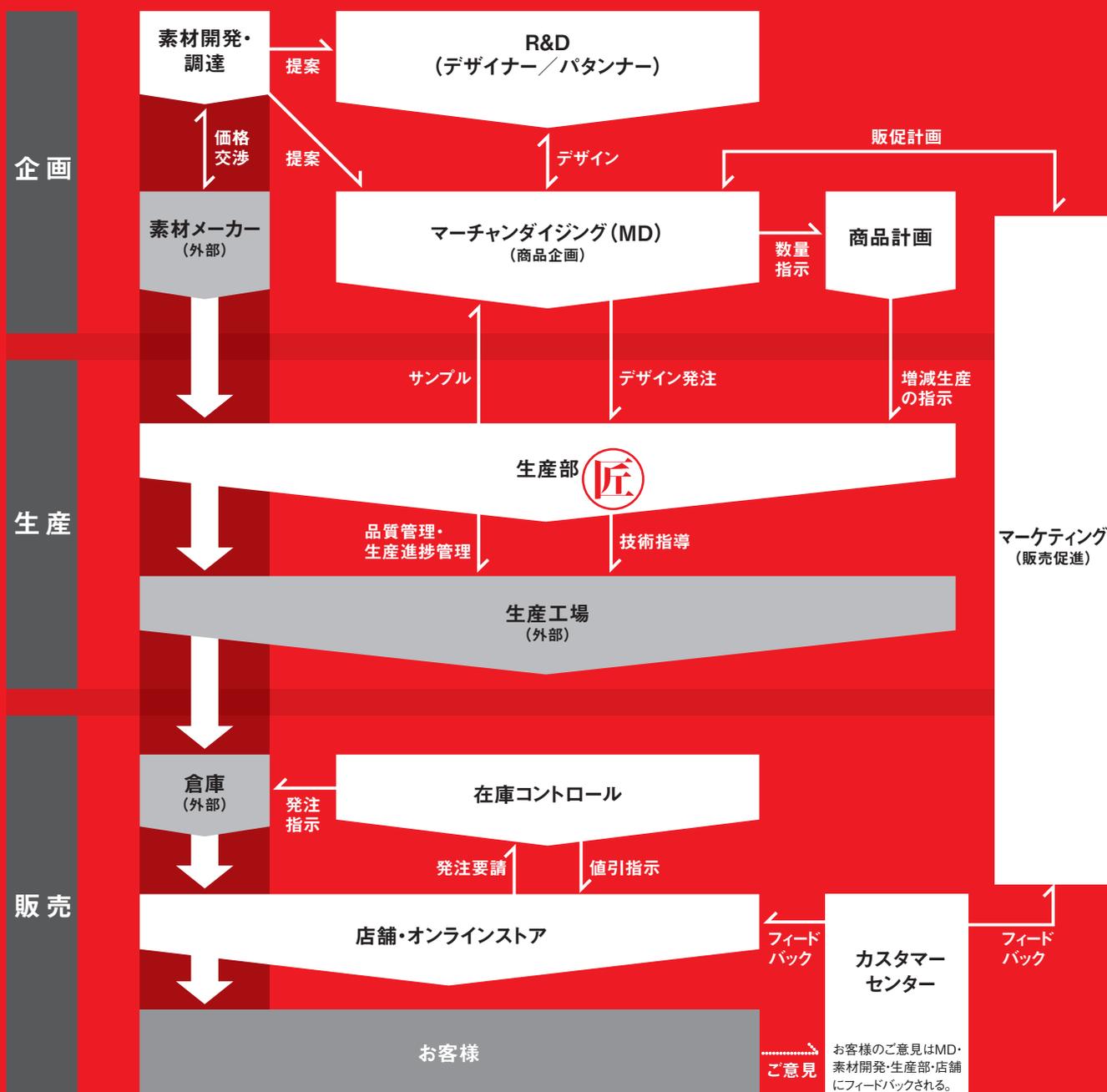
国内展開



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、「高品質でリーズナブルな価格の商品」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。

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

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。

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。



R&Dでは、複数回のサンプル作成を重ねます。



企画

素材調達

素材開発

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。また、ユニクロでは大量に素材を発注するため、仕入れ価格はどのアパレルメーカーよりも有利な条件を得ることができます。

2004年9月に「世界品質宣言」を実施したユニクロは、素材にとことんこだわり、ヒートテック、プレミアムダウン、カシミヤセーター、プレミアムコットンシャツなどの商品を開発しています。なかでも、コア商品の素材については、特に重要と考え、機能性、着心地、風合いなどについて徹底的に検討し、改善を重ねています。

例えばデニム生地については、世界中のジーンズメーカーから高い評価を受けているカイハラ(株)

から、ユニクロ仕様で紡績・染色したデニム生地を調達しています。

また、東レ(株)と協働で糸から素材を開発することで、ヒートテックという今までにない新しい商品をつくることができました。このように素材メーカーと協働できるのも、年間約6億点超という大規模な生産数量があるからです。

「世界品質宣言」から8年がたち、「価格が安い」という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。



染色後の布地の強度を計測・検査しています。

■ ユニクロの強み

世界中から 一番良い素材を探す。

1

カシミヤ、スーピマコットン、メリノウール、プレミアムダウンなどの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。

たとえば、1着数万円するのが当たり前だったカシミヤのタートルネックセーターが、ユニクロでは7,990円で店頭で並んでいます。世界中の素材メーカーと直接交渉し、ローコストで大量調達できることがユニクロの強みを支えています。

新機能をもつ素材開発で、 新しい需要を創造する。

2

素材メーカーと協働で新機能素材を開発し、誰の手にも届く手頃な価格で提供するのも、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)と協働で、何年もかけて改良に改良を重ねた結果、高品質な商品となりました。冬の寒い時期にヒートテックを着ることで薄着ができるなど、お客様の生活を一変させる商品となっています。

■ ユニクロの主な戦略素材商品



フリース

フリース(初期)

エアテック

ヒートテック

カシミヤ

UT(プリントTシャツ)

1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004

生産

数量決定・生産開始

染色・紡績

編み・縫製

品質・生産進捗管理

上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタの生産事務所には、約300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

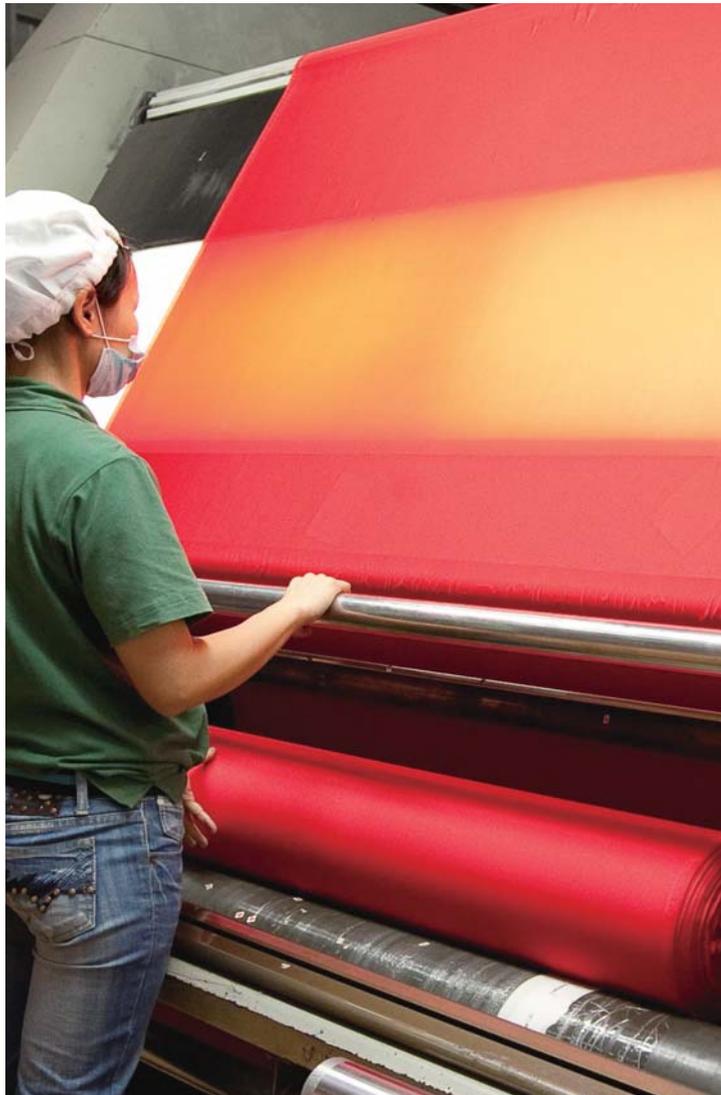
「ユニクロの生産工場で、染色技術を指導しています。技術を伝えるだけでなく、工場働く人々の生産管理に対する心構えを変え、より良い工場に成長させることが大事だと思っています。日本と中国の文化の差はあっても、良いものをめざす気持ちは同じです。日本の優れた技と心を中国の次世代の技術者へ伝承していくことに、やりがいと誇りを感じています。」



匠 染色の匠
飯田 和秋

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70%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。



生産現場にコントロールタワーを移し、理想の商品づくりへ。

2010年から日本の生産部のほとんどのスタッフを上海に移し、コントロールタワーの役割を果たしています。ユニクロの商品は、1点のサンプルからはじまり、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。中国、ベトナム、バングラデシュ、インドネシアなど異なる国の複数の工場で、数百万着というレベルで生産するわけですが、すべての工場で同じ品質の商品を生産することが求められます。

そのためには、現場でスピーディにサンプル修正を行うことが重要です。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を十分にできます。生産基地が中国以外に広がっていけばいくほど、現場でのコントロールの重要度が高まります。生産現場にコントロールタワーを移したことで、理想の商品づくりに、これまで以上に近づくことができました。

今後は、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大切になってくるでしょう。そうしたグローバル人材の育成も、私のミッションのひとつです。



福原 哲也
株式会社ユニクロ
生産部部长

加工・仕上げ

品質検査・検針

各国へ出荷

■ 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。



販売

倉庫に到着

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、必要な在庫や新商品を送り込み、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

各店舗へ発送

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などをテレビ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、シーズンごとの新商品を「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

2012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206億円(売上構成比3.3%)でした。オンライン販売は中国・香港、台湾、米国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



店頭・オンライン販売スタート

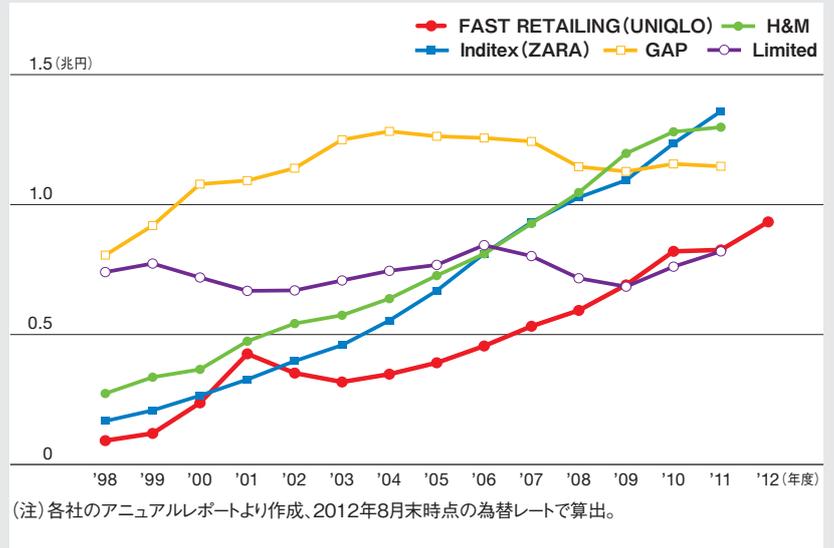
ユニクロの店舗

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店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、標準の売場面積を250坪へ拡大。2004年からは500坪規模の大型店を中心に出店し、2012年8月現在、日本では大型店は約20%を占めます。そのうち、1,000坪規模の店舗が6店舗あります。海外進出を2001年秋に開始し、2006年からグローバル旗艦店の出店に力を入れています。



ロードサイド型店舗

世界の主なSPA(アパレル製造小売企業)の売上高



最も注目さ ユニクロは

UNI QLO ユニクロの
グローバル旗艦店
グローバル繁盛店



パリ オペラ店



ロンドン 311 オックスフォード ストリート店



大阪 心斎橋店



上海 南京西路店



台北 明曜百貨店



ソウル 明洞中央店

れるグローバルブランドへ。 全世界へ向けて発進します。



東京 銀座店

海外ユニクロ
店舗数(予想)

439
'13

292
'12

UNI QLO GINZA
ユニクロ SHINJUKU

SAN FRANCISCO NEW YORK

UNI QLO NY 5th
UNI QLO NY SOHO

181
'11

136
'10

92
'09

54
'08

ユニクロは世界中にチャンスがあると考えています。ユニクロを世界中の人たちに広く知ってもらい、お客様に喜んで買っていただける商品とサービスを提供していくことが重要です。そのために、世界の大都市にグローバル旗艦店を出店するとともに、これまでユニクロがなかった地域への初出店にも積極的に取り組んでいます。そうした取り組みを通して、ユニクロは世界で最も注目されるファッション小売業になりつつあります。ユニクロはグローバルなブランドとして、新しい時代の幕を開けました。



ビックロ 新宿東口店



ソーホー ニューヨーク店



ニューヨーク 5番街店

アジアの 世界の

世界の成長センターであるアジアでの、事業拡大をめざします。

現在のユニクロ事業の業績拡大をけん引しているのは、海外ユニクロ事業です。なかでも大量出店したグレーターチャイナ（中国・香港・台湾）と韓国が、大きく貢献しています。今後もこの傾向は続くでしょう。というのも、世界の人口の3分の2は、アジア地域に住んでいるからです。シンガポール、マレーシア、タイに続いて、2012年6月に初出店したフィリピンでも、ユニクロは大盛況で迎えられました。フィリピンでのオープン3日間の売上高は、ユニクロ史上でもトップレベルに入る水準でしたし、それだけ期待が大きいのだと実感しました。

ユニクロの強みは、日本の物づくりの特長であるクオリティの高さと、きめ細かいサービスにあります。日本発のブランドで、日本でとても人気が高いということが、ユニクロのブランド力になっています。「良い服は高い、安い服は悪い」という世界の共通認識を打ち破ったのが、ユニクロだと思います。

適切な生産体制を整え、未出店の国々への進出もめざします。

ユニクロがまだ出店していないインドネシアでは、店舗がないにもかかわらず、2名に1人がユニクロを知っています。店舗のあるなしに関わらず、ユニクロへの期待値が高いというのが、現在のアジア地域だと思います。

人口が中国に次いで世界第2位のインドは、2026年には世界1位の人口になるといわれています。急成長する新興国へは、これまで世界をリードしてきた先進諸国から資本とパワーが流れ込んでいきます。ユニクロも、なるべく早く進出したい

ユニクロで1度でも服を購入していただいたお客様は、その多くがリピーターになってくださっています。着心地やデザインを気に入っていただけただけでなく、整理整頓された店内やレジでお待たせしないサービスなどの心遣いにも感動していらっしゃるようです。私たちはSPA（アパレル製造小売企業）の強みを生かすとともに、日本で培ったユニクロらしいサービスを世界で展開し続けることが重要だと思います。

海外への出店はさまざまなリスクも抱えています。急速に伸びているアジア諸国に出店しないことの方が、圧倒的にリスクが大きいと思います。富裕層や中産階級が増加する国々で、もっとスピード感をもって展開していきたいですね。リスクがあるとすれば、スピード感が足りないということに尽きるかもしれません。

と思っています。そのためには適切なエリアでの生産体制を整えて、しっかりと進出への足固めをしたいと考えています。

南半球に位置するオーストラリアへの進出は、すでに計画を進めています。

ユニクロというブランドが世界から信頼され、出店を望まれるように、今後も商品、サービス、接客などのすべてに研ぎをかけ、世界に展開するすべての店舗でユニクロの良さを表現していきたいと思っています。



ファーストリテイリンググループ 上席執行役員
大笥 直樹



INDIA

ナンバーワンになることが、 ナンバーワンへの道筋です。



ユニクロの
米国展開

ブラ ショッピングモールへ



開放感のある広い売場が魅力のユニクロ「サンフランシスコ ユニオンスクエア店」

NDの認知度をアップして、 の出店を加速していきます。

サンフランシスコとニュージャージーの成功で、拡大のチャンス到来です。

2012年10月に、米国西海岸初の店舗をサンフランシスコにオープンしました。オープン当初から話題になり、たくさんのお客様にご来店いただいています。ユニクロの服は「MADE FOR ALL」というコンセプトに基づいてつくられているので、年齢・職業・人種・ライフスタイルなどに関係なく、幅広い層のお客様に購入していただいています。サンフランシスコは、多くのテクノロジー関係の企業の本拠地です。それもあり、ユニクロのヒートテックやウルトラライトダウンは、「ジャパンテクノロジー」の最たるものとして注目を集めています。

米国ではインターネット販売のようなデジタルマーケティングが進んでいます。私たちもサンフランシスコを拠点にデジタルマーケティングを開発したいと思い、10月にインターネット販売を開始しました。告知はまったくしなかったのですが、開始直後から予想を上回るオーダーをいただいています。

まだまだ課題は多いのですが、今後は、米国全土でユニクロのインターネット販売が知られるようになり、事業の柱になるよう開発を進めたいと思っています。

2012年10月には、ニュージャージーの人気ショッピングモールGarden State Plazaにも、1,000坪という大きな売場面積の店舗をオープンしました。初日オープンには1,000名を超えるお客様に並んでいただき、大きな手ごたえを感じています。これから米国での展開を拡大していくにあたり、自信につながりました。米国ではショッピングモールの集客力がとても大きく、全米小売販売に占める割合も高いものとなっています。ユニクロのGarden State Plazaでの成功は、デベロッパーの注目も集めていますので、今後のショッピングモールでの出店は加速すると思います。

利益率の高いチェーン店の展開をめざします。

昨年オープンしたニューヨーク5番街のグローバル旗艦店とニューヨーク34丁目のメガストアによって、ユニクロの知名度は大幅にアップしています。このニューヨークの店舗の売上はトップクラスなのですが、立地と集客力を考えるとさらに売上を伸ばせると考えています。

今後は、サンフランシスコとニューヨーク近郊で、それぞれ年間10店舗ずつ出店し、30店舗ぐらいのチェーン店体制にしたいですね。それが実現できたら次の都市へ進出する、というように段階的にスピード感をもって拡大していきたいです。

成長の鍵となるのが、人材育成と店舗開発です。人材育成については、ユニクロのサービスが大きな満足感とともにお客様に受け入れられているので、ユニクロのDNAをもつ人材をしっかりと育成していきます。店舗開発に関しては、日本と同じような低コストの開発をできるようにして、利益率の高い店づくりをしていきたいと考えています。デベロッパーからのオファーも多くなっているので、出店ペースは加速していくと思います。米国での本当の意味での勝負が、これから始まります。

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
小竹 伸



日本 大都市圏で

新しいタイプの店舗で、大都市圏でのシェア拡大をめざします。

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、百貨店やファッションビルのデベロッパーから出店要望が増加し、2009年から百貨店や路面店への出店が加速しています。立地の良い場所にある百貨店内のユニクロ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。

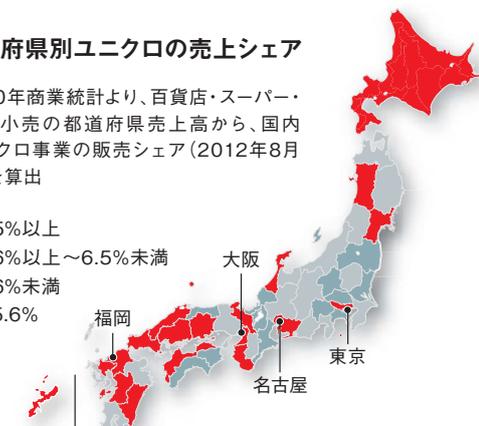
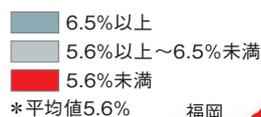
2012年9月には、かつて百貨店が開業していた場所に、家電量販店のビックカメラとユニクロの協業で「ビックロ」をオープンしました。グローバル繁盛店と位置づけた「ビックロユニクロ新宿東口店」は、新宿の新名所になれるよう、常に話題を提供していきたいと考えています。

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5.6%になります。メンズ商品におけるユニクロのシェアは9.0%、ウイメンズ商品のシェアは4.0%です。

都道府県別ユニクロの売上シェア

(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売上高から、国内ユニクロ事業の販売シェア(2012年8月期)を算出



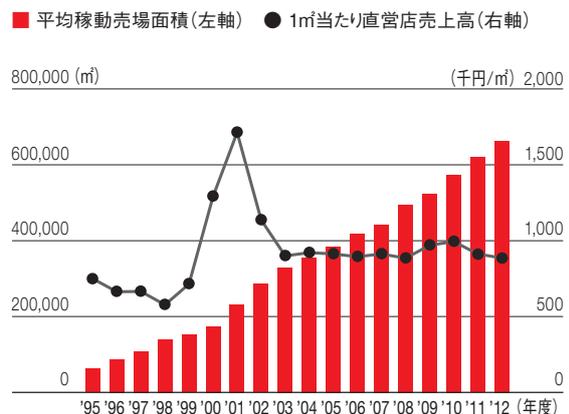
大型店のビジネスモデルの確立で、効率を落とさず、売場面積は着実に増加しています。

日本市場におけるユニクロは、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への出店を本格化し、2005年からは売場面積500坪規模の大型店の出店に着手しました。現在の出店のほとんどが大型店で、標準店(売場面積250坪)を閉店するスクラップ&ビルドによって、自社競合による効率低下を防ぎながら、着実に総売場面積を拡大しています。

1店舗当たりの売場面積が大きくなると、1m²当たりの売上高や利益率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ビジネスモデルを確立しています。

右のグラフに示されているように、原宿店オープンを契機にユニクロが大ブレイクした2000~2001年は、1m²当たりの売上高が大幅上昇しました。その後は安定的に、小売業の平均値と比べると非常に高い1m²当たり年間売上高約1百万円の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1m²当たり年間売上高



で圧倒的なナンバーワンへ。
のシェア拡大をめざします。



お客様 世界中の人に、



ユニクロでの買物が快適なのは、日本と同じように丁寧に
真心こもったサービスをしているからだと思います。

33才 / 男性 / 英国 

ユニクロはニューヨークで 一番かっこいいお店ね!

27才 / 女性 / 米国 

返し縫いや裏地の仕上げが
行き届いている。
価格以上の品質だと思うわ。

24才 / 女性 / 韓国 

タイは一年中暑いから、
日本の季節に合わせた商品を
置く必要はないと思います。

45才 / 男性 / タイ 

年齢に関係なく
似合うので、
家族全員がファンです。

58才 / 女性 / 中国 

寒波のときも、 ヒートテックのおかげで 暖かく過ごせました。

23才 / 男性 / 韓国 



ブラトップを毎日、楽しんでます。
カラーバリエーションが多くて幸せ。

30才 / 女性 / 香港 

補正サービスが無料だし、
たった20分で仕上げ完了!
素晴らしいわ!

37才 / 女性 / 英国 

サイズを“cm”と“inch”で
表示してほしい。

そうすれば、もっと買いやすくなると思う。

32才 / 男性 / シンガポール 

の声が、ユニクロのパワー。 もっと満足をお届けしたい。

商品返品のときの、
レジのスタッフの対応が気持ち良かった。
だから、別の商品を購入しました。

22才 / 女性 / マレーシア 

小さいサイズしか残ってないのが不満。
大きいサイズ、特にロシアの50サイズを
置いてほしい。

48才 / 女性 / ロシア 

ユニクロのジーンズがお気に入り。
購入は2回目だけど、すごく満足！

17才 / 女性 / フランス 

ウォッシュブルコットンニットは、
ニットなのに洗濯機で洗えるなんてすごい！
色も質感も満足です。

39才 / 男性 / 韓国 



親切でスタッフみんな
元気がいい。
買い物のたびに気分がいい。

27才 / 男性 / 中国 



清潔な感じのお店と、商品がきちんと
整頓されてることに感動しました。

28才 / 女性 / 米国 

パリに2店舗しか
ないのが残念。
インターネットで
買えるようになるのは、
いつかしら？

48才 / 女性 / フランス 

香港の夏って
ムシムシして暑い。
女性用イージー
レギンスパンツに、
ドライ機能をもたせてほしい。

34才 / 女性 / 香港 

g.u.



グローバルブランド事業

ジーユー事業

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



t h e o r y

P—L—S—T

HELMUT LANG

COMPTOIR DES
COTONNIERS

PRINCESSE tam•tam
PARIS



「旬のファッション」& 「驚きの価格」の魅力で、 ジーユーの大躍進が続いています。



ジーユー銀座店(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。

2012年3月には、有名ファッションブランドが集う銀座に旗艦店をオープンしました。また、2012年秋からのキャンペーンには、若者に多大な影響力をもつモデルで歌手のきゃりーぱみゅぱみゅさんを起用したことで、ジーユーの知名度が一段と高まりました。

2012年8月期末の店舗数は、心齋橋、池袋、銀座の旗艦店を含めて176店舗、売上高は約580億円、営業利益は約50億円の事業です。2013年8月期には60店舗を出店し、売上高800億円を計画しています。続く2014年8月期には売上高1,000億円突破が目標です。

ファストファッションのジーユーは、 日本市場で業績を急拡大中です。

2012年3月、世界のファッションブランドがひしめく銀座の中央通り沿いに、ジーユーの旗艦店がオープンしました。オープン初日から多くのお客で賑わい、おしゃれに敏感な人たちの注目を集めています。H&MやFOREVER21、ZARAといった海外の人気ファストファッションブランドと軒を並べ、ジーユーの存在感は一段と大きなものになりました。銀座旗艦店の人気は、全国のジーユー店にも波及効果をもたらしています。

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。2012年春夏シーズンは、「ゆるパン」(990円)、「マキシワンピース」(990円)といった女性のファッショントレンドをいち早くキャッチしたヒット商品で、若い女性のお客を増やすことに成功しました。

ジーユーの強みは、シーズンごとに旬のファッションを、超低価格で提供していることです。日本では「ファストファッション」と呼ばれる新しい需要に応える小売チェーンが少ないため、ジーユーのビジネスはさらなる躍進が期待されます。

2012年秋からのキャンペーンでは、個性的なファッションで若者の人気を集めるモデルで歌手のきゃりーぱみゅぱみゅさんを起用しました。かわいいテレビコマーシャルが話題となり、彼女が歌うジーユーのオリジナルCMソング「ファッションモンスター」も、ヒットチャートに躍り出ました。

ジーユーでは、2013年8月期に年間60店舗の大量出店を計画しています。このなかには、ロードサイド型の店舗も多く含まれています。また、海外への進出も検討を開始しており、近い将来、実現する見込みです。



t h e o r y

P L S T

HELMUT LANG

女性の心を虜にする、 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。



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。セオリー事業は、theoryのほかに、HELMUT LANG、PLST（プラステ）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。2012年8月期末の店舗数は、日本と米国を中心に373店舗、売上高は600億円規模です。

2012年8月期は、 過去最高の営業利益を達成しました。

パリコレで名を馳せ、数多くの賞に輝いたオートクチュールの新鋭デザイナーであるオリヴィエ・ティスケンスをtheoryのアーティスティック・ディレクターとして迎えたのは、2011年秋冬のコレクションからでした。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、ラグジュアリー感覚を取りこみ、これまで以上にtheoryの魅力を活かしています。

日本では、theoryとtheory luxeが百貨店で好調な売上げを記録しました。また、theoryとユニクロの中間価格帯の婦人服・雑貨ブランドとして立ち上げたPLST（プラステ）が、若い女性のお客からの支持を集めて売上げを伸ばし、収益へ寄与し始めました。PLST（プラステ）は2012年8月末で43店舗展開しています。

米国市場では、theoryのカプセルコレクションであるtheyskens' theory（ティスケンス セオリー）と、オリヴィエ・ティスケンスが再活性化したtheoryが人気を維持しています。また、HELMUT LANGの業績も好調に推移しています。

欧州では、2012年9月にパリにtheoryの旗艦店がオープンしました。パリ屈指のファッションストリートであるサントノーレ通りは、モダンでスタイリッシュな雰囲気にあふれています。老舗ブランドやコレットに代表されるセレクトショップなどが最新の情報を発信するこの通りで、theoryは評判になっています。

こうしたグローバルな広がりのおかげで、2012年8月期のセオリー事業は、過去最高の営業利益を達成することができました。今後は、米国、日本だけでなく、欧州とアジアでも本格的な展開ができると考えています。欧州とアジア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。



コントワー・デ・コトニエ事業

クリエイション ネルソン社

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

COMPTOIR DES
COTONNIERS

フランスの
エスプリが効いた、
モード&スタイルを
創造します。



コントワー・デ・コトニエ パリ バヴェ通り店

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婦人服のブランドです。現代を生きる女性たちに、時代を超えても色あせないトレンドと、フランスのエスプリがつまったコレクションを提案しています。上質な素材と計算されたシルエットから生まれる、個性に輝きがあるブランドです。

2012年秋冬からのキャンペーンテーマは、「MADAME, MADEMOISELLE, ETC.」(マダムそれともマドモアゼル?)です。ひとりの女性のなかの多彩な面を引き出し、そのときどきで自分らしいモード&スタイルを創造する楽しさを伝えます。

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。2012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105店舗、日本などアジアに42店舗、米国に7店舗、全世界で383店舗を展開しています。



プリンセス タム・タム事業

プティ ヴィクル社

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

PRINCESSE tam・tam
PARIS

フランス発の
優雅なコレクション。
リピーターの多い
人気ブランドです。



プリンセス タム・タム パリ サントノーレ店

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1985年のプレタポルテ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。

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ます。ランジェリー、ホームウェア、水着の3ラインを展開しています。

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。2012年8月末現在、パリのギャラリーラファイエット、プランタンなど、フランスを中心とした欧州の主要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。2012年11月には、日本での1号店をプランタン銀座にオープンしました。



全商品リサイクル活動
労働環境モニタリング
環境保全

CSR(企業の社会的責任)

服の企画・生産・販売・リサイクルを通して、
「世界を良い方向に変えていく」ことをめざします。

全商品 リサイクル活動

衣料を回収し、
世界中の避難民・難民キャンプで
配布しています。

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。

障がい者 雇用

日本・海外の
ユニクロ・ジーユーの店舗で、
積極的に雇用を進めています。

労働環境 モニタリング

お取引先工場の
労働環境モニタリングを
継続・強化しています。

環境 保全

環境モニタリングなどを
継続・強化しています。

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。私たちは、衣料の生産・販売といった本業そのもののなかで、CSR活動を行っていくことに意義があると考えています。

現在、ファーストリテイリングが重点的に取り組んでいるCSR活動は5つです。それぞれ長期的な視野に立ち、継続的な取り組みを進めています。

服の価値を最後まで生かす社会貢献をしたい。 おかげさまで「300万着足りません。」キャンペーンも 回収目標を達成できました。

2001年10月開始のフリースリサイクルは、2006年9月に「全商品リサイクル活動」へ拡大、2012年10月末までにお客様からお預かりした衣料の累計点数が1,830万点を超えました。

2012年3月にファーストリテイリングは、1ヶ国あたりの衣料支援としては過去最大級となる100万点の衣料支援を、東アフリカのケニアで行いました。ケニアは周辺国からの難民を積極的に受け入れており、カクマとダダブの難民キャンプなどで約63万人の難民が避難生活を強いられています。この支援をきっかけに、ファーストリテイリングはUNHCR(国連難民高等弁務官事務所)から「世界中の難民キャンプの人たちに300万着の服を届けたい」という要請を受けました。その要請に応えるため2012年6月1日にスタートしたのが、「300万着足りません。」キャンペーンです。世界各地のユニクロやジューの店舗で行ったキャンペーンは大きな反響を呼び、10月7日までに3,043,114点が集まりました。皆様のご協力に感謝します。

服は暑さ寒さを防ぐだけでなく、ケガや感染症から身を守り、子どもたちが学校に通うきっかけになったり、女性たちがコミュニティに参加する動機づけになったりします。世界中の服を必要としているすべての人に、これからも継続的に衣料支援を行っていきます。



回収点数
1,830万点を
超えました

(2012年10月末累計)



全商品リサイクル活動で受け取った服を着て笑顔を見せるケニアの難民キャンプで暮らす女性たち

CSR担当者が直接パートナー工場を訪問するほか、課題別、企業グループごとの研修会を通じて、より具体的に解決へ導く取り組みを始めました。



ファーストリテイリングは、生産現場において、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（児童労働、強制労働の禁止、作業環境の安全、残業時間の制限など）を実施しています。モニタリングは原則年2回で、2012年度は229工場を対象に実施しました。

パートナー工場にCSR担当者が直接訪問するほか、中国では課題別や企業グループごとに研修会を開き、具体的な解決方法をより深く解説し、解決へ導く取り組みを始めました。

■労働環境モニタリングの結果

評価	内容	2011年度		2012年度	
		FRグループ	(内、ユニクロ)	FRグループ	(内、ユニクロ)
A	指摘事項なし	6	(6)	9	(8)
B	軽微な指摘事項が1つ以上	66	(56)	87	(59)
C	重要な指摘事項が1つ以上	91	(63)	69	(51)
D	極めて重大な指摘事項が1つ以上	25	(19)	56	(34)
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)	8	(7)
モニタリング実施工場数		188	(144)	229	(159)

2012年度では、D評価は件数が増加。新規で取引を開始した工場におけるD評価の割合が高いため、事前モニタリング後の改善指導の徹底や、研修会の実施などを引き続き行い、早期解決に注力します。E評価も件数が増加しているため、通達、研修会、説明会、工場訪問などあらゆる機会を捉えて、FR基準の浸透と未然防止に努めます。

■2012年度に検出・改善された事例

E評価事例：児童労働（中国）

CSR担当者が工場を訪問した際、姉のIDカードで年齢を偽り（中国では満16歳未満の就労は禁止）、入社したと回答した従業員が1名いた。調査の結果、採用面接の際、IDが本物であることは確認したが、姉に容貌が似ていたため、妹であると気づけなかったことがわかった。CSR担当者が再度訪問し、当該児童が16歳になるまでの賃金支払いを受けたうえで退職したと、人事ファイルは全従業員分整備されていることを確認した。工場経営陣はしかるべき採用手順をとっていたものの過失があったことは事実であり、本件内容を重く受け止め、取引量を縮小した。

E評価事例：虚偽報告（中国）

定例モニタリングで、従業員インタビューと労働時間の記録の不一致が発覚した。出勤記録と給料明細では土曜日の勤務時間が4時間だったが、4名の従業員が8時間の勤務をしていると回答。CSR担当者が再度訪問し確認したところ、人事責任者が法定残業時間以内に見せるために、実働時間を部分的に記載したものをモニタリング時に提出し、残りは手書きの記録で管理をし、残業代を支払っていたことがわかった。虚偽報告は極めて悪質とみなし、本件内容を重く受け止め、当該工場と取引停止の措置を実施した。

改善された事例：週1日の休日確保（タイ）

最長連続勤務が13日間の工場従業員がいたことが発覚。採用が遅れたことにより、エンジニアが休日出勤していたためだった。工場は週1日を休みとする方針を改めて徹底し、フォローアップモニタリングで改善を確認した。

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実施しています。 2015年までに遵守率100%が目標です。



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。



工場では法律に基づき、排水の処理・測定を実施しています。



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。

2010年に「素材工場向け環境基準」を制定し、縫製工場だけでなく環境負荷が高い染色などを行う素材工場に対しても、モニタリングを行っています。モニタリングでは、廃棄物の管理・処理、アスベスト・PCB、排出物（排水など）の処理・測定、従業員の健康・安全などの基準を定め、確認しています。

2010年6月から2011年3月にかけて、素材工場に対し、外部専門機関が初回モニタリングを実施、そのうち17工場に対してフォローアップモニタリングを行いました。その結果、問題のあった

2工場には専門機関とともに工場現場での研修を行い、6工場へはグループセミナーを開き、問題の解決方法の情報共有を徹底しました。

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にも製品を供給しています。私たちは衣料品業界のリーダーとして、環境負荷の問題についてリーダーシップを発揮し、パートナー工場とともに対応を進めていきます。今後の目標は、2015年までに遵守率を100%にすることです。

■「素材工場向け環境基準」の遵守状況(2012年8月末時点)

カテゴリー	遵守率	改善確認項目事例
環境管理体制	88%	●環境担当者任命 ●環境マネジメントのトレーニング実施 ●環境マネジメント計画の策定
化学物質の管理	48%	●詳細情報含む化学物質リスト作成 ●化学物質の安全な保管(例:漏出防止容器設置、ラベリング、管理担当者任命、安全情報収集・共有)
廃棄物の管理・処理	45%	●資格保持業者への廃棄物引き渡し ●分別(例:化学廃棄物と他の廃棄物)とラベリング ●廃棄物の安全な保管
アスベスト・PCB	100%	●アスベストとPCBの適切な確認と管理
排出物(排水など)の処理・測定	87%	●汚染排出許可証など当局からのライセンス取得 ●施設からの排出測定と法令基準の遵守
従業員の健康・安全	50%	●保護装具(マスク、耳栓、手袋)の着用 ●非常口・火災安全設備の整備 ●職業病健康診断の実施

素材工場60社を対象。

ユニクロがサポー 世界を沸か



「今年最高のパフォーマンスだった。
支えてくれた皆さんに感謝します。」

ノバク・ジョコビッチ 選手

子どもたちの未来を拓く10億円ファンド ■■ Clothes for Smiles スタート

ユニクロとノバク・ジョコビッチ選手は、より良い社会づくりに尽力したいという共通の価値観に基づくグローバルブランドアンバサダー契約を2012年5月に締結しました。それ以来、両者の思いの実現に向けて協議を重ねてきた結果、共同発案により「Clothes for Smiles (クローズ・フォア・スマイル)」プロジェクトを立ち上げることになりました。

このプロジェクトの使命は、世界中の子どもたちのために総額10億円のファンドを設立し、これから未来をつくっていく彼らに夢と希望を届けようというものです。主な活動は2つ。1つは、インターネットを通して世界中から子どもたちの夢を支援する

アイデアを募り、実行していくもの。もう1つは、ユニセフとともに世界の子どもの教育環境の改善につながる支援をすることです。

ファンドの原資となる10億円は、2012年秋冬のヒートテックとウルトラライトダウンの売上の一部から拠出されます。これらの商品をお買い求めいただくことで、このプロジェクトをサポートしていただけます。

プロジェクトの詳細は、下記のウェブサイトをご覧ください。
<http://www.uniqlo.com/smiles/>

トするトップアスリートたちの せる大活躍が続いています。

ユニクロがサポートするプロテニスプレーヤーのノバク・ジョコビッチ選手と錦織圭選手が、2012年10月7日のトーナメントで同日優勝を果たしました。ジョコビッチ選手は北京で行われた「中国オープン男子シングルス」で、錦織選手は東京で行われた「楽天ジャパンオープン男子シングルス」で、それぞれ会心の勝利をものにしました。ノバク・ジョコビッチ選手は、ATP(男子プロテニス協会)の2012年度ワールドツアー1位に選ばれ、2年連続で世界ナンバーワンの座を獲得しています。

また、「2012年ロンドンパラリンピック」の車いすテニス男子シングルスでは、ユニクロ所属の国枝慎吾選手が「北京パラリンピック」に続き、金メダルを獲得。男子シングルス史上初となる2連覇の偉業を達成しました。

ユニクロは、それぞれの選手にふさわしい専用のテニスウエアを提供しています。



「歴史あるトーナメントの
日本人初の優勝者に
なれたことに満足しています。」

錦織 圭 選手



「日本代表として、
ユニクロ代表として、
金メダルを獲得できて
うれしいです。」

国枝 慎吾 選手

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

	2012	2011	2010	2009	2008	2007
損益状況：						
売上高	¥928,669	¥820,349	¥814,811	¥685,043	¥586,451	¥525,203
営業利益	126,450	116,365	132,378	108,639	87,493	64,963
EBITDA*1	148,196	115,714	137,132	112,621	97,467	75,310
税金等調整前当期純利益	123,390	93,881	116,867	95,487	81,994	62,713
当期純利益	71,654	54,354	61,681	49,797	43,529	31,775
営業活動によるキャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	127,643	57,158	88,623	59,214	87,336	18,847
投資活動によるキャッシュ・フロー	△35,313	△26,643	△23,389	△34,273	△15,421	△28,783
フリー・キャッシュ・フロー*2	92,329	30,515	65,234	24,941	71,915	△9,936
財務活動によるキャッシュ・フロー	△29,056	△26,156	△28,897	△16,847	△19,054	△12,759
現金及び現金同等物の期末残高*3	266,020	202,104	200,462	169,574	169,888	119,216
減価償却費及びその他の償却費						
減価償却費及びその他の償却費	18,573	18,755	12,229	9,765	8,523	6,567
設備投資額	40,184	33,993	28,018	22,601	21,017	26,441

財務状況：

総資産	¥595,102	¥533,777	¥507,287	¥463,285	¥404,720	¥359,770
純資産	394,892	319,911	287,987	261,413	264,014	243,283
有利子負債	23,194	28,263	28,834	35,400	20,016	24,429

主な指標：

売上高営業利益率(%)	13.6	14.2	16.2	15.9	14.9	12.4
株主資本当期純利益率(ROE、%)	20.4	18.1	22.6	19.1	17.3	13.6
自己資本比率(%)	65.0	59.0	56.3	56.0	64.7	66.7
負債資本比率(D/E Ratio、%)	6.0	9.0	10.1	13.6	7.6	10.1
連結配当性向(%)	37.0	33.7	38.0	32.7	30.4	41.7

1株当たりデータ(円)：

当期純利益(EPS)	¥ 703.62	¥ 533.93	¥ 605.99	¥ 488.96	¥ 427.38	¥ 311.98
純資産	3,797.04	3,091.17	2,804.34	2,550.86	2,572.09	2,357.79
配当金	260.00	180.00	230.00	160.00	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	91	98	90	96	21	21
総店舗数	2,222	2,088	2,203	2,258	1,958	1,828
国内直営店店舗数	[1,250]	[1,213]	[1,370]	[1,454]	[1,310]	[1,233]
海外直営店店舗数	[589]	[491]	[474]	[397]	[294]	[247]
フランチャイズ店舗数	[383]	[384]	[359]	[407]	[354]	[348]
商業施設数	4	4	4	4	4	1
総売場面積(m ²)*4	1,170,353m ²	938,896m ²	847,523m ²	740,489m ²	685,942m ²	626,998m ²
総社員数 (パートタイマー・アルバイト除く)*5	18,854	14,612	11,596	11,037	8,054	6,514

*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。

決算ハイライト

- 2012年8月期は、連結売上高9,286億円(前期比13.2%増)、営業利益1,264億円(同8.7%増)の増収増益を達成
- 1株当たり当期純利益(EPS)は703.62円(前期比31.8%増)
- 1株当たり年間配当金は260円(前期比80円増)、連結配当性向37.0%

1 事業環境と経営戦略

2012年8月期における日本の経済は、2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響により厳しい状況が続いたものの、緩やかながら回復傾向が続いております。しかし、欧州の債務危機による世界経済の下ぶれリスク、円高による国内景気の減速懸念など、依然として不透明な状況のまま推移しております。また、中国におけるアパレル製造コスト上昇など、当社を取り巻く経営環境は厳しい状況が続いております。

このような環境の中、2012年8月期の連結業績は、売上高9,286億円(前期比13.2%増)、営業利益1,264億円(同8.7%増)、経常利益1,252億円(同16.9%増)、当期純利益716億円(同31.8%増)と、増収増益を達成いたしました。これは主に、海外ユニクロ事業、およびグローバルブランド事業が大幅な増収増益になったことによります。海外ユニクロ事業の売上高は1,531億円(同63.4%増)、営業利益は109億円(同22.9%増)、グローバルブランド事業の売上高は1,530億円(同23.3%増)、営業利益は145億円(同65.4%増)でした。

一方、主力の国内ユニクロ事業の売上高は6,200億円(同3.3%増)、営業利益は1,023億円(同3.6%減)と若干の減益の結果となりました。上期は既存店売上高がプラスに転じ、営業利益も前年同期比で増益になりましたが、下期は春物販売の不振、天候不順による夏物販売本格化の遅れにより既存店売上高が減収となり、夏物処分も拡大したことで、減益となりました。

当社グループは、中期ビジョンとして「世界No.1 アパレル製造小売グループとなる」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、マレーシア、タイ、フィリピンといったアジア地区における店舗数

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)	2012			2011
単位：店	期末	出店	退店	期末
国内ユニクロ事業：	845	25	23	843
直営店	824	24	22	822
大型店	147	20	2	129
標準店等	677	4	20	693
FC店	21	1	1	21
海外ユニクロ事業：	292	115	4	181
中国	145	65	0	80
香港	16	1	0	15
台湾	17	16	0	1
韓国	80	18	0	62
シンガポール	7	2	0	5
マレーシア	5	3	0	2
タイ	4	4	0	—
フィリピン	1	1	0	—
英国	10	2	3	11
米国	3	2	0	1
フランス	2	1	0	1
ロシア	2	0	1	3
グローバルブランド事業：	1,085	76	55	1,064
ジーユー事業	176	35	7	148
セオリー事業*	373	27	25	371
コントワー・デ・コトニエ事業*	383	12	15	386
プリンセス タム・タム事業*	153	2	8	159
キャビン事業	—	—	—	0
合計	2,222	216	82	2,088

※フランチャイズ店を含む

■ グループ事業別実績

(年度)	2012			2011		
	金額 億円	前期比 億円	前期比 %	金額 億円	前期比 億円	前期比 %
国内ユニクロ事業						
売上高	¥6,200	¥199	+3.3	¥6,001	△¥150	△2.4
営業利益	1,023	△39	△3.6	1,062	△214	△16.8
海外ユニクロ事業						
売上高	1,531	594	+63.4	937	209	+28.7
営業利益	109	20	+22.9	89	25	+40.6
グローバルブランド事業*						
売上高	1,530	289	+23.3	1,240	△11	△0.9
営業利益	145	58	+65.4	87	9	+12.0

※ グローバルブランド事業には、ジーユー事業、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・タム事業が含まれています。
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。

2 売上高

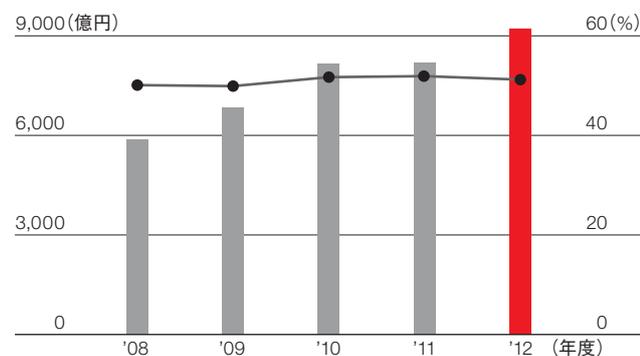
連結売上高は9,286億円と、前期比13.2%の増収となりました。増収額1,083億円の内訳は、国内ユニクロ事業の増収199億円、海外ユニクロ事業の増収594億円、グローバルブランド事業の増収289億円です。店舗網拡大に伴って、海外ユニクロ事業が大幅な増収を達成しています。

3 売上高総利益率

売上高総利益は4,754億円、前期比11.7%増、売上高総利益率は51.2%と、前期に比べ0.7ポイント低下いたしました。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同0.8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3,490億円、対売上高比率は37.6%と、前期より0.1ポイント低下いたしました。これは、各グループ会社で経費を抑制できたことによります。

■ 販売費及び一般管理費

(年度)	2012			2011			2010		
	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	¥112,238	12.1	+10.6	¥101,459	12.4	+0.2	¥101,303	12.4	+19.5
広告宣伝費	43,694	4.7	+21.8	35,871	4.4	△4.8	37,665	4.6	+22.7
賃借料	93,010	10.0	+13.3	82,060	10.0	+3.7	79,136	9.7	+33.5
減価償却費	18,573	2.0	+26.3	14,704	1.8	+20.2	12,229	1.5	+25.2
その他	81,501	8.8	+8.2	75,307	9.2	+29.5	58,170	7.1	+20.3
合計	¥349,016	37.6	+12.8	¥309,401	37.7	+7.2	¥288,503	35.4	+23.9

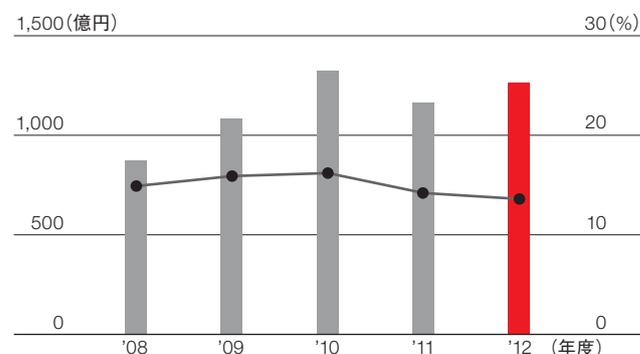
※会計処理変更：2011年8月期より、原価算入していた商品倉庫～店舗間の運送費及び倉庫料を販管費算入へ変更

5 営業利益

営業利益は1,264億円と、前期比8.7%増となりました。売上高営業利益率は13.6%と、前期より0.6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

営業外費用が111億円から33億円へ、78億円減少いたしました。これは前期に計上されていた為替差損83億円が11億円と大幅に減少したことによります。

また、特別損失が134億円から21億円へ、112億円減少いたしました。これは前期に計上されていた会計処理変更に伴う特別損失96億円がなくなったためです。

7 税金等

法人税、住民税及び事業税あわせて458億円と、法人税等調整額30億円を計上しております。その結果、法人税等合計は489億円となり、税効果会計適用後の法人税等の負担率は39.7%と、法定実効税率(40.5%)よりも0.8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。

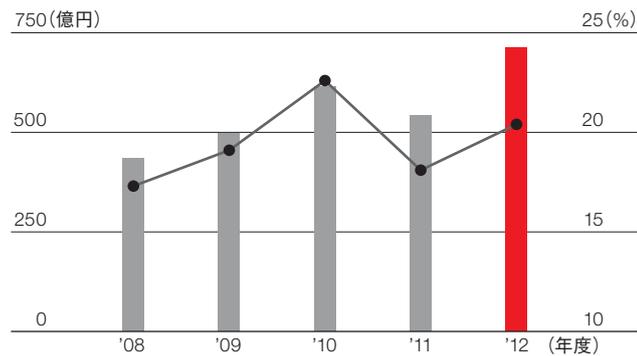
8 当期純利益

当期純利益は716億円、前期比31.8%増、1株当たり当期純利益は169.69円増加し、703.62円となりました。

年間配当金は260円、前期比80円の増配となりました。連結配当性向は37.0%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20.4%と、前期比2.3ポイント上昇しております。

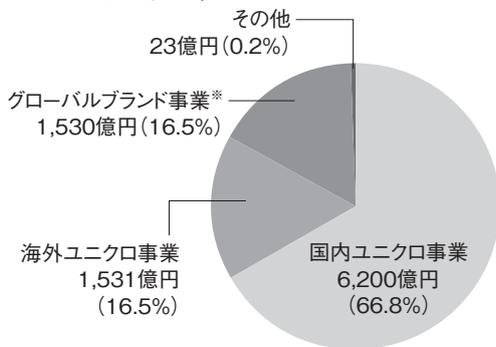
■ 当期純利益、株主資本当期純利益(ROE)

■ 当期純利益(左軸) ● ROE(右軸)



9 グループ事業別概況

■ 2012年度：グループ事業別売上高 (カッコ内：売上構成比)



※ グローバルブランド事業には、ジーユー事業、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・タム事業が含まれています。

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66.8%を占める国内ユニクロ事業の売上高は6,200億円、前期比3.3%の増収となりました。既存店売上高が同0.5%の減収となったものの、直営店は前期末比で2店舗増加し、期末売場面積は665,935㎡、前期比4.8%拡大したため、増収となりました。

既存店売上高0.5%減の内訳としては、客数が5.3%のマイナス、一方、客単価は5.1%のプラスとなっております。9～11月は秋冬商品の動きが鈍く販売は苦戦いたしました。12月以降はヒートテック、ウルトラライトダウン、暖パンをはじめとする冬のコア商品の販売が好調で、上期の既存店売上高は前年同期比2.3%の増収となりました。一方、下期は春物販売が不振だったことに加え、7月中旬まで天候不順の影響による夏物販売本格化の遅れにより、既存店売上高は同4.3%の減収となっております。

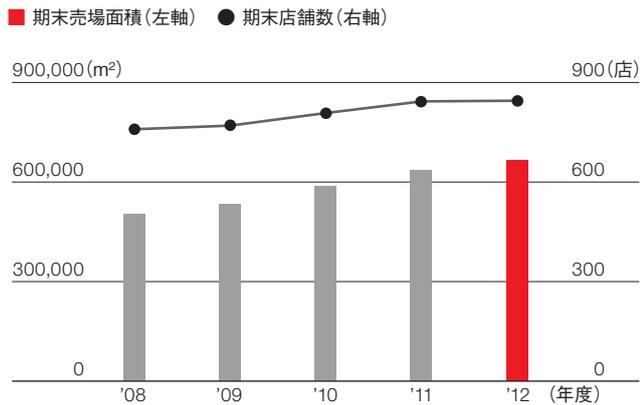
国内ユニクロ事業においては、売場面積500坪規模の大型店をユニクロの成長エンジンと位置づけ、小型店・標準店の店舗をスクラップしながら店舗の大型化を進めております。2012年8月期では、24店舗の直営店を出店、22店舗の閉店(純増2店舗)となり、期末店舗数は845店舗(フランチャイズ店21店舗を含む)に達しております。このうち、売場面積500坪規模の大型店は18店舗増え、147店舗となりました。直営店1店舗当たりの平均稼働売場面積は期末で244.8坪(808㎡)、前期末比4.5%増となりました。

売上高総利益率は前期比で0.8ポイント低下し、48.3%となりました。上期においては素材価格や生産加工賃の上昇による原価率アップ、集客を目的としたヒートテックの限定販売を強化したことにより、前年同期比1.3ポイント低下し、下期においては主に第4四半期での夏物処分の拡大により、同0.2ポイント低下したことから、通期の粗利益率は同0.8ポイント低下いたしました。

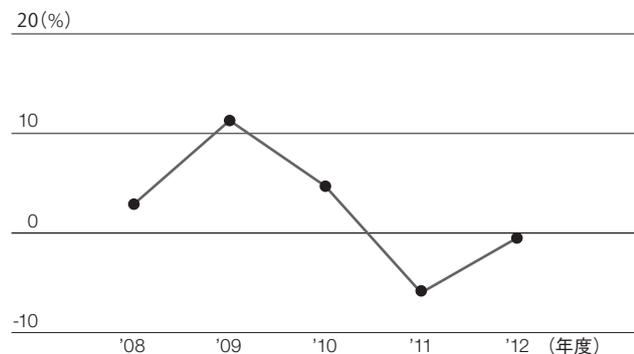
販管費比率は前期に比べて同0.4ポイント上昇し、31.8%となりました。これは販促活動を強化した結果、広告宣伝費が増加したこと、銀座店を含む都心の大型店や店舗の大型化により、賃借料および減価償却費の負担が増えたことによります。また、持ち株会社のファーストリテイリングに対するサービスフィーの料率が上昇したことも影響しております。

これらの結果、国内ユニクロ事業の営業利益は前期比3.6%減の1,023億円、売上高営業利益率は16.5%と前期比1.2ポイント低下いたしました。

国内ユニクロ事業：期末売場面積(直営店)と店舗数



国内ユニクロ事業：既存店売上高前年比



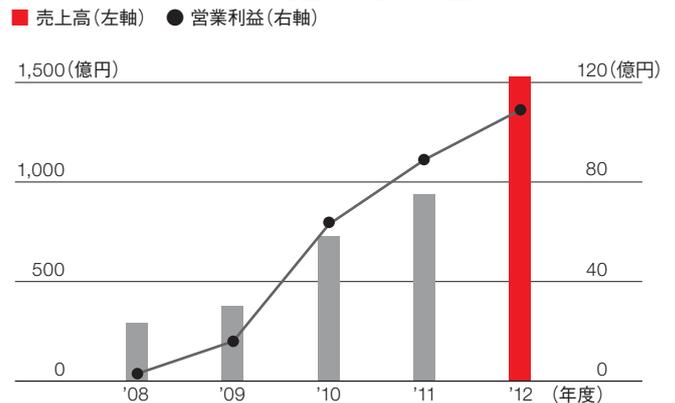
海外ユニクロ事業

海外ユニクロ事業の売上高は1,531億円、前期比63.4%増、営業利益は109億円、同22.9%増の大幅な増収増益を達成いたしました。2012年8月期末の海外ユニクロ事業の店舗数は前期末比で111店舗増加し、292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8割を占め、店舗数は275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・香港の業績につきましては、既存店売上高の増収、66店舗を出店したことにより、増収増益となっております。しかし、下期は、中国景気の減速を見越し、夏物処分を早めた結果、第4四半期の営業利益は計画未達でした。台湾は16店舗を出店し、ほぼ計画通り増収増益を達成いたしました。韓国は18店舗を出店し、増収増益を達成いたしました。しかし、韓国景気の減速の影響を受け、第4四半期では既存店売上高が前年割れとなりました。シンガポール・マレーシアは5店舗を出店し、計画通り増収増益を達成しております。タイは4店舗を出店し、計画通り好調な売上が続いております。フィリピンは2012年6月に1号店を出店し大成功を収めました。米国はニューヨークの旗艦店を中心としたブランドビルディングのための先行投資を行った結果、通期で大幅な赤字

を計上する結果となっております。フランスはほぼ計画通りの業績でしたが、ラ・デファンス店の増床を行った影響で、若干の減益となりました。英国は計画を下回る売上トレンドが続いたことから、若干の赤字、ロシアは収益性が改善したことから、黒字となっております。

海外ユニクロ事業：売上高、営業利益



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1,530億円、前期比23.3%増、営業利益は145億円、同65.4%増と、大幅な増収増益を達成いたしました。

ジーユー事業は大幅な増収増益となりました。売上高約580億円、営業利益約50億円を計上いたしました。ジーユー事業が大幅な増収増益となった背景は、35店舗の大量出店を行ったこと、前期比35%増という大幅な既存店売上高の伸びを達成したことによります。「ゆるパン」、「マキシワンピース」などの数々のヒット商品を開発したこと、人気タレントを起用したテレビCM効果により、ジーユーの知名度は飛躍的に上昇しております。なお、期末の店舗数は176店舗に達しました。

セオリー事業は、過去最高益を更新いたしました。これは、主に日本のセオリー事業が好調だったことによります。日本では、既存店売上高の増収が継続していることに加え、新たにPLST(プラステ)事業が収益に寄与し始めております。

コントワー・デ・コトニエ事業は、春夏コレクションから売上が回復したことにより、計画通り増収増益を達成いたしました。

プリンセス タム・タム事業は、計画通り前年並みの業績となっております。

10 バランスシート

2012年8月期末の総資産は5,951億円と、前期末比613億円増加しました。このうち、流動資産は同545億円増加し、4,245億円となりました。これは、期末の現金・預金及び有価証券が、国内ユニクロ事業をはじめとする各事業の営業キャッシュ・フローの増加により、前期末比639億円増加し、2,660億円となったことが要因です。また、たな卸資産は989億円と、同62億円増加しております。国内ユニクロ事業のたな卸資産は同46億円減少し、488億円となっております。この内訳としては、春秋物在庫が52億円減少、夏物在庫が6億円減少、店舗の大型化と新店増による在庫の増加が10億円です。また、海外ユニクロ事業のたな卸資産が同78億円増加しておりますが、これは、8月末の店舗数が、前期末比でグローバル旗艦店3店舗を含め、111店舗増えたことによるものです。グローバルブランド事業のたな卸資産は同35億円増加しております。これは、ジーユー事業、セオリー事業の事業拡大に伴って在庫が増加したためです。

固定資産は前期末比67億円増加し、1,705億円となりました。主な要因は、ユニクロ事業でニューヨーク、台北、ソウル、銀座のグローバル旗艦店4店舗をオープンしたこと、ジーユー事業で銀座店をオープンしたことを含み、グループ全体の新規出店が215店舗あったことによります。

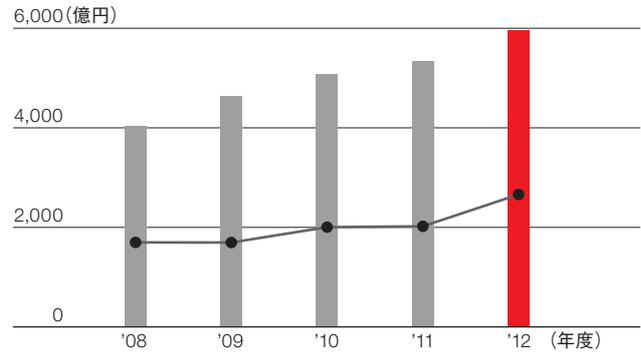
流動負債は1,733億円、前期末比94億円減少しました。これは、保有する為替予約の平均レートと期末レートの乖離幅が縮小したことから、為替予約勘定が減少したことが主な要因です。なお、為替予約に関しては、ヘッジ会計を適用していることから損益への影響はございません。

固定負債は268億円、前期末比41億円減少しました。なお、期末における有利子負債は短期・長期をあわせて同50億円減少し、231億円となっております。

純資産は、当期純利益による716億円の増加、剰余金の配当による221億円の減少などにより、前期末比で749億円増加、3,948億円となりました。これらの結果、自己資本比率は65.0%、前期末比6.0ポイント上昇しております。

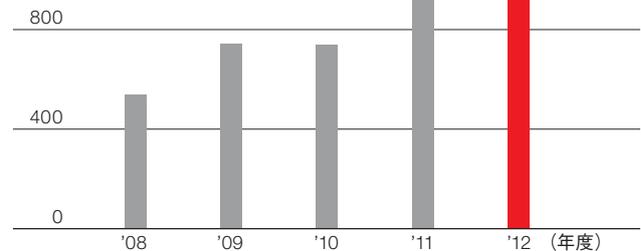
■ 総資産、現金及び現金同等物

■ 総資産 ● 現金及び現金同等物



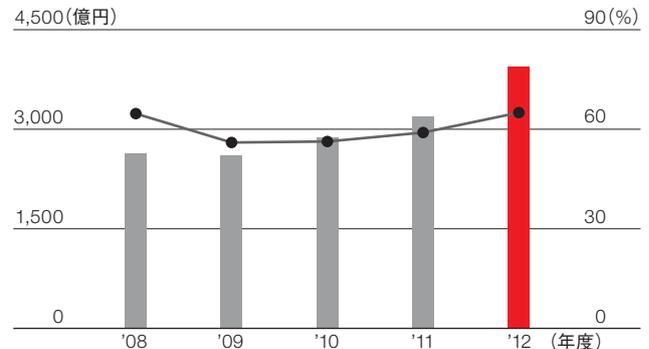
■ たな卸資産

1,200(億円)



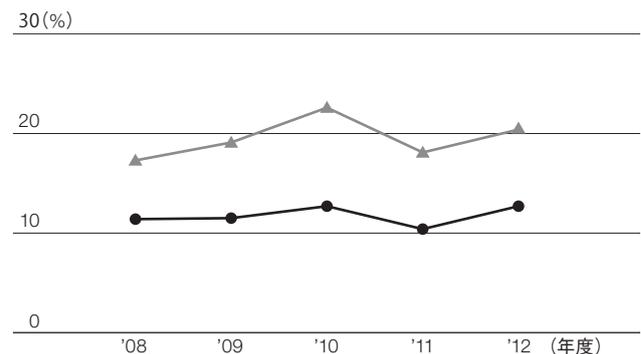
■ 純資産、自己資本比率

■ 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1,276億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローで353億円の支出、財務活動によるキャッシュ・フローで290億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923億円となりました。現金及び現金同等物の期末残高は、前期末比639億円増の2,660億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：1,276億円の収入】

主な内訳としては、税金等調整前当期純利益1,233億円、減価償却費185億円、のれん償却費56億円となりました。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24億円の収入となっています。そのほか、法人税等の支払・還付により326億円を支出しました。

【投資活動によるキャッシュ・フロー：353億円の支出】

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239億円を支出し、敷金・保証金の増加による支出は79億円となりました。設備投資額は連結で401億円、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：290億円の支出】

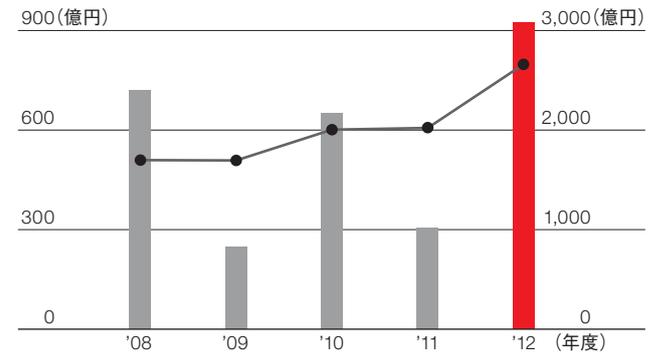
配当金の支払額は221億円、短期借入金の減少による支出が12億円、長期借入金の返済による支出が56億円となりました。

■ 主要連結対象会社一覧 (2012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.) LIMITED	100.0%
UNIQLO FRANCE S.A.S.	100.0%
LLC 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%
株式会社ジーユー	100.0%

■ フリー・キャッシュ・フローと現金及び現金同等物

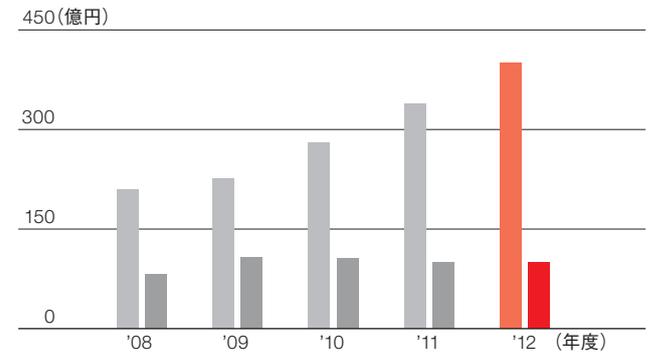
■ フリー・キャッシュ・フロー(左軸) ● 現金及び現金同等物(右軸)



(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

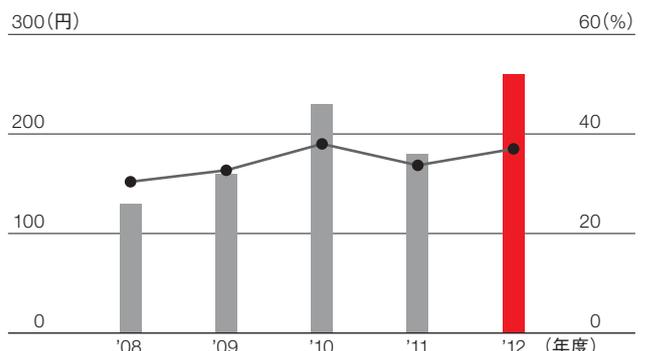


12 配当政策

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。2012年8月期の1株当たり配当金は260円、連結配当性向は37.0%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 2013年8月期の見通し(2013年1月10日現在)

2013年8月期の業績予想は、売上高10,690億円(前期比15.1%増)、営業利益1,475億円(同16.6%増)、当期純利益870億円(同21.4%増)と増収増益を予想しています。グループ売上高は初めて1兆円を超える見込みです。なお、1株当たり当期純利益は854円14銭、1株当たり年間配当金は280円(中間配当140円、期末配当140円)を予想しています。

■ 2013年8月期 グループ事業別業績予想

(年度)	2013予想			2012
	金額 億円	前期比 億円	前期比 %	金額 億円
国内ユニクロ事業				
売上高	¥6,530	¥330	+5.3	¥6,200
営業利益	1,090	67	+6.5	1,023
海外ユニクロ事業				
売上高	2,290	759	+49.5	1,531
営業利益	200	91	+81.8	109
グローバルブランド事業				
売上高	1,850	320	+20.9	1,530
営業利益	185	40	+27.2	145

■ 2013年8月期 事業別出退店計画

(年度)	2013予想				2012
	出店	退店	純増減	期末	期末
単位：店					
国内ユニクロ事業：					
直営店	53	44	+9	854	845
大型店	52	41	+11	835	824
標準店等	34	2	+32	179	147
FC店	18	39	△21	656	677
FC店	1	3	△2	19	21
海外ユニクロ事業：					
中国	155	8	+147	439	292
香港	84	4	+80	225	145
台湾	3	1	+2	18	16
韓国	20	0	+20	37	17
シンガポール	26	3	+23	103	80
マレーシア	4	0	+4	11	7
タイ	3	0	+3	8	5
フィリピン	5	0	+5	9	4
英国	5	0	+5	6	1
米国	0	0	0	10	10
フランス	4	0	+4	7	3
ロシア	1	0	+1	3	2
ロシア	0	0	0	2	2
グローバルブランド事業：					
ジーユー事業	122	34	+88	1,173	1,085
セオリー事業*	60	20	+40	216	176
コントワー・デ・コトニエ事業*	40	1	+39	412	373
プリンセス タム・タム事業*	15	8	+7	390	383
プリンセス タム・タム事業*	7	5	+2	155	153
合計	330	86	+244	2,466	2,222

※フランチャイズ店を含む

国内ユニクロ事業

2013年8月期の国内ユニクロ事業の業績は、売上高6,530億円(前期比5.3%増)、営業利益1,090億円(同6.5%増)を予想しております。

既存店売上高は、通期で0.9%の増収を見込んでおります。出店につきましては、直営店11店舗の純増を見込んでおり、2013年8月末の店舗数は854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32店舗増え、179店舗まで拡大する見込みです。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0.3ポイント増の48.6%を見込んでいます。上期では、前年同期比でほぼ横ばいの見込みですが、下期は値引きコントロールが進むことから、同1.0ポイントの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31.9%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見込みです。売上高は前期比49.5%増の2,290億円、営業利益は同81.8%増の200億円を予想しております。アジア地区では、中国・香港で87店舗、韓国で26店舗、台湾で20店舗と新規出店が加速する見込みです。海外ユニクロ事業の2013年8月期末の店舗数は439店舗と、前期末比147店舗増を見込んでおります。

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1,850億円(前期比20.9%増)、営業利益は185億円(同27.2%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。2013年8月期で売上高は800億円を達成する見込みです。

セオリー事業については、今期も好調な売上トレンドが続くこと、日本ではPLST(プラステ)事業で出店が進むことにより、大幅な増収増益を見込んでおります。コントワー・デ・コトニエ事業は、好調な春夏コレクション以降、売上が回復しており、増収増益を見込んでおります。プリンセス タム・タム事業は、前年比ほぼ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(2012年11月26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。日本向け輸入につきましては、当面3年程度の為替先物予約契約を締結し、輸入為替レートの平準化を図ることにより、仕入れコストの安定化を図っておりますが、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
2012年8月31日及び2011年8月31日現在

	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2012	2011	2012
資産の部			
流動資産：			
現金及び預金	¥132,238	¥ 64,386	\$1,682,428
受取手形及び売掛金	19,920	17,796	253,445
貸倒引当金	△268	△307	△3,410
差引	19,652	17,488	250,035
有価証券	133,788	137,728	1,702,138
たな卸資産	98,963	92,750	1,259,078
繰延税金資産	16,987	31,802	216,131
未収還付法人税等	10,628	10,453	135,220
その他	12,256	15,361	155,939
流動資産合計	424,516	369,971	5,400,972
有形固定資産：			
建物及び構築物	95,686	76,961	1,217,380
器具備品及び運搬具	15,723	9,453	200,042
土地	3,879	3,881	49,358
リース資産	12,184	9,499	155,013
建設仮勘定	1,947	6,913	24,777
小計	129,420	106,709	1,646,573
減価償却累計額	△60,197	△48,692	△765,874
有形固定資産合計	69,222	58,016	880,698
無形固定資産：			
のれん	15,992	21,648	203,466
その他	22,224	19,102	282,750
無形固定資産合計	38,216	40,751	486,216
投資その他の資産：			
投資有価証券	354	529	4,511
繰延税金資産	4,057	7,417	51,621
敷金及び保証金	42,883	39,310	545,585
建設協力金	14,232	15,331	181,075
その他	2,456	3,184	31,254
貸倒引当金	△837	△735	△10,654
投資その他の資産合計	63,146	65,038	803,393
固定資産合計	170,586	163,806	2,170,308
資産合計	¥595,102	¥533,777	\$7,571,281

※ 2012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*
	2012	2011	2012
負債の部			
流動負債：			
支払手形及び買掛金	¥ 71,142	¥ 59,395	\$ 905,125
短期借入金	2,505	3,978	31,874
1年内返済予定の長期借入金	3,410	3,243	43,391
為替予約	22,625	59,640	287,854
未払法人税等	27,738	14,721	352,911
引当金	8,430	6,987	107,253
その他	37,525	34,878	477,421
流動負債合計	173,378	182,846	2,205,832

固定負債：			
長期借入金	9,129	13,688	116,152
引当金	64	63	815
その他	17,638	17,268	224,402
固定負債合計	26,831	31,020	341,369
負債合計	200,210	213,866	2,547,202

純資産の部：			
資本金	10,273	10,273	130,711
資本剰余金	5,541	5,223	70,503
利益剰余金	419,093	369,717	5,331,976
自己株式	△16,003	△16,144	△203,608
その他有価証券評価差額金	△16,434	△16,541	△209,091
繰延ヘッジ損益	△14,532	△35,583	△184,895
為替換算調整勘定	△1,193	△2,215	△15,181
新株予約権	755	510	9,608
少数株主持分	7,392	4,670	94,056
純資産合計	394,892	319,911	5,024,078

負債純資産合計	¥595,102	¥533,777	\$7,571,281
---------	----------	----------	-------------

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
2012年、2011年、2010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*
	2012	2011	2010	2012
売上高	¥928,669	¥820,349	¥814,811	\$11,815,131
売上原価	453,202	394,581	393,930	5,765,937
売上総利益	475,466	425,767	420,881	6,049,194
販売費及び一般管理費	349,016	309,401	288,503	4,440,407
営業利益	126,450	116,365	132,378	1,608,786
その他の収益(費用)：				
受取利息及び配当金	690	408	344	8,785
還付加算金	525	72	108	6,680
違約金収入	79	143	137	1,012
為替差損益	△1,148	△8,382	△7,559	△14,610
支払利息	△568	△532	△500	△7,238
固定資産売却益	327	134	—	4,160
貸倒引当金戻入額	—	7	62	—
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	—	—
固定資産臨時償却費	—	△4,050	—	—
固定資産除却損	△1,028	△567	△772	△13,085
店舗閉店損失	—	—	△447	—
減損損失	△116	△832	△4,433	△1,483
災害による損失	—	△999	—	—
事業整理損失引当金繰入額	—	△800	△985	—
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	—	—
投資有価証券評価損	△281	—	—	△3,584
その他	△1,538	△1,474	△1,710	△19,571
小計	△3,060	△22,484	△15,510	△38,936
税金等調整前当期純利益	123,390	93,881	116,867	1,569,850
法人税等：				
法人税、住民税及び事業税	45,879	41,906	54,363	583,708
法人税等調整額	3,084	△4,336	△147	39,246
小計	48,964	37,569	54,215	622,954
少数株主損益調整前当期純利益	74,426	56,311	—	946,895
少数株主利益	2,771	1,956	971	35,259
当期純利益	¥ 71,654	¥ 54,354	¥ 61,681	\$ 911,636

* 2012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
2012年、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*
	2012	2011	2012
少数株主損益調整前当期純利益	¥74,426	¥ 56,311	\$ 946,895
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	106	△2,624	1,360
繰越ヘッジ損益	21,050	△642	267,815
為替換算調整勘定	918	△797	11,685
その他の包括利益合計	22,075	△4,064	280,862
包括利益	¥96,501	¥ 52,246	\$1,227,757
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	93,833	50,328	1,193,816
少数株主に係る包括利益	2,667	¥1,918	33,941

* 2012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
2012年、2011年、2010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
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
当期純利益	—	—	71,654	—	—	—	—	—	—	71,654
剰余金の配当	—	—	△21,893	—	—	—	—	—	—	△21,893
自己株式の取得	—	—	—	△5	—	—	—	—	—	△5
自己株式の処分	—	—	—	146	—	—	—	—	—	146
新株の発行 (新株予約権の行使)	—	317	—	—	—	—	—	—	—	317
連結範囲の変動	—	—	△384	—	—	—	—	—	—	△384
当期増減額	—	—	—	—	106	21,050	1,022	244	2,722	25,145
2012年8月期末残高	¥10,273	¥5,541	¥419,093	△¥16,003	△¥16,434	△¥14,532	△¥1,193	¥755	¥7,392	¥394,892

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
2011年8月期末残高	\$130,711	\$66,461	\$4,703,779	△\$205,396	△\$210,452	△\$452,711	△\$28,185	\$6,494	\$59,419	\$4,070,121
当期純利益	—	—	911,636	—	—	—	—	—	—	911,636
剰余金の配当	—	—	△278,548	—	—	—	—	—	—	△278,548
自己株式の取得	—	—	—	△73	—	—	—	—	—	△73
自己株式の処分	—	—	—	1,861	—	—	—	—	—	1,861
新株の発行 (新株予約権の行使)	—	4,041	—	—	—	—	—	—	—	4,041
連結範囲の変動	—	—	△4,890	—	—	—	—	—	—	△4,890
当期増減額	—	—	—	—	1,360	267,815	13,003	3,114	34,637	319,931
2012年8月期末残高	\$130,711	\$70,503	\$5,331,976	△\$203,608	△\$209,091	△\$184,895	△\$15,181	\$9,608	\$94,056	\$5,024,078

* 2012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
2012年、2011年、2010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*
	2012	2011	2010	2012
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	¥123,390	¥ 93,881	¥116,867	\$1,569,850
減価償却費及びその他の償却費	18,573	18,755	12,229	236,303
減損損失	116	832	4,433	1,483
のれん償却額	5,664	6,596	7,534	72,062
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	2,913	—	—
貸倒引当金の増減額(△は減少)	166	62	510	2,123
退職給付引当金の増減額(△は減少)	0	18	△245	9
その他の引当金の増減額(△は減少)	1,534	371	3,932	19,526
受取利息及び受取配当金	△690	△408	△344	△8,785
支払利息	568	532	500	7,238
為替差損益(△は益)	491	314	5,237	6,251
固定資産除却損	1,028	567	772	13,085
売上債権の増減額(△は増加)	△2,290	△2,097	△578	△29,143
たな卸資産の増減額(△は増加)	△6,899	△21,051	△1,478	△87,778
仕入れ債務の増減額(△は減少)	11,670	5,767	△1,878	148,483
その他の資産の増減額(△は増加)	4,404	2,067	△2,177	56,041
その他の負債の増減額(△は減少)	3,760	3,455	829	47,842
その他収支	△1,319	1,563	1,051	△16,781
小計	160,172	114,141	147,197	2,037,812
利息及び配当金の受取額	695	408	347	8,847
利息の支払額	△590	△526	△521	△7,515
子会社再生債務返済による支出	—	△916	△475	—
法人税等の支払額	△42,913	△69,043	△62,810	△545,977
法人税等の還付額	10,280	13,093	4,886	130,795
営業活動によるキャッシュ・フロー	127,643	57,158	88,623	1,623,963
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	—
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	—
有形固定資産の取得による支出	△23,980	△18,902	△17,150	△305,093
有形固定資産の売却による収入	229	164	6	2,919
無形固定資産の取得による支出	△7,451	△6,636	△4,172	△94,796
敷金・保証金の増加による支出	△7,900	△7,080	△5,689	△100,509
敷金・保証金の回収による収入	3,260	5,002	4,538	41,486
建設協力金の増加による支出	△852	△1,373	△1,005	△10,849
建設協力金の回収による収入	1,876	2,137	2,247	23,876
貸付金の増加による支出	△63	△812	—	△809
その他収支	△432	△1,105	△880	△5,506
投資活動によるキャッシュ・フロー	△35,313	△26,643	△23,389	△449,283
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)	△1,288	△3,814	△3,647	△16,392
長期借入れによる収入	2,381	11,484	—	30,296
長期借入金の返済による支出	△5,626	△10,608	△2,811	△71,590
自己株式取得及び処分による純増減額	△5	△2	△5	△73
配当金の支払額	△21,892	△21,370	△20,350	△278,535
その他収支	△2,623	△1,845	△2,081	△33,382
財務活動によるキャッシュ・フロー	△29,056	△26,156	△28,897	△369,677
現金及び現金同等物に係る換算差額	68	△3,142	△5,449	868
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	63,341	1,215	30,887	805,871
現金及び現金同等物の期首残高	202,104	200,462	169,574	2,571,303
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	574	427	—	7,312
現金及び現金同等物の期末残高	¥266,020	¥202,104	¥200,462	\$3,384,486

* 2012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。

沿革

1949.3

山口県宇部市でメンズショップ
小郡商事を創業

1963.5

資本金600万円にて小郡商事を
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)



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
ワンズオンを子会社化
(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
ネルソンフィナンス社(現クリエ
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

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

2007.11

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ズ 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「UJ」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

Bangladesh People's Republic of Bangladesh for Social Business purposes of the joint venture establishment with Gramin Bank and co-operation

2010.10

大阪に日本で初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のためのグローバルパートナーシップを結ぶ

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



2012.3

ユニクロのグローバル旗艦店、銀座店を出店



2012.3

ジーユーで3番目となる旗艦店、ジーユー銀座店を出店



2012.5

プロテニスプレーヤー ノバク・ジョコビッチ選手と「グローバル ブランド アンバサダー」契約を締結



2012.6

フィリピン共和国初のユニクロ店舗をマニラに出店

2012.9

ユニクロのグローバル繁盛店、ビックロ 新宿東口店を出店



2012.10

米国西海岸初の店舗、サンフランシスコ ユニオンスクエア店を出店



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)	8,146名

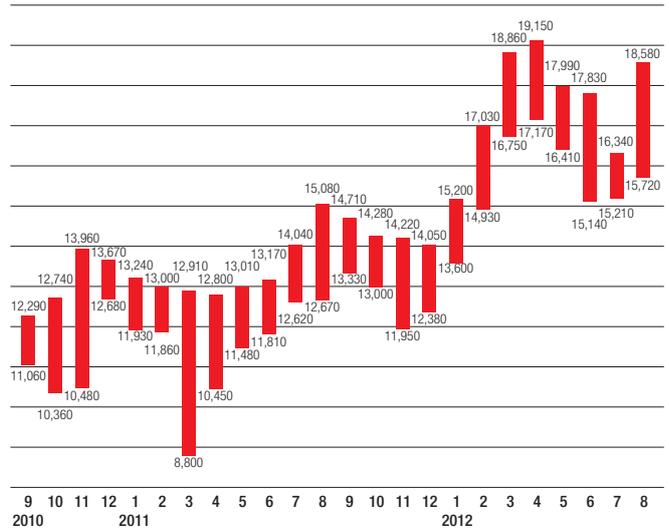
大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
柳井 正	22,987,284	21.67
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	9,088,900	8.57
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	6,383,100	6.02
テイテイワイマネージメントビーヴイ	5,310,000	5.01
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)	4,219,434	3.98
有限会社MASTERMIND	3,610,000	3.40
柳井 照代	2,327,848	2.19

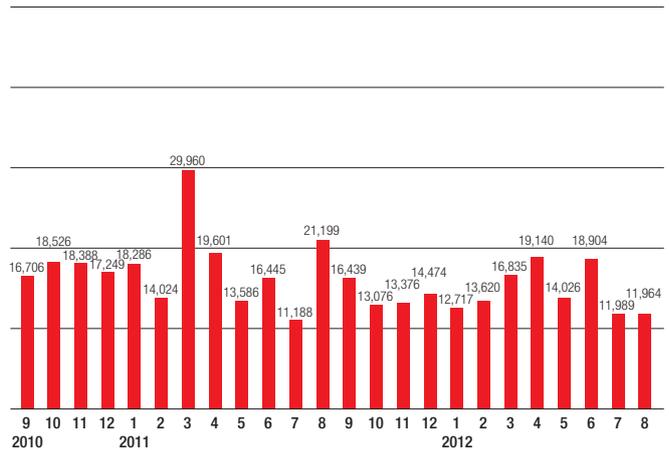
所有者別株式分布状況

	株主数(名)	株式数(千株)	構成比(%)
個人・その他	7,427	40,996	38.65
金融機関	61	21,965	20.71
外国人	529	28,153	26.54
事業会社・その他法人	91	8,683	8.19
証券会社	38	6,275	5.92
合計	8,146	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。

2012年8月期 期末決算発表 2012年10月11日(木)開催

FRグループの5ブランドが集結「ユニクロマルシェ プラザ南ランタン」記者会見 2012年11月10日(木)開催

2012.12.04 「11月度 国内ユニクロ売上増情報発表会」を開催しました。

2012.12.04 「11月度 国内ユニクロ売上増情報発表会」を開催しました。

2012.12.04 投資家向けの下場に関する発表内容及び方針について

2012.11.02 米国2012年11月10日の株主総会(子会社)に関するお知らせ

2012.11.02 株式会社マスターカード(株)の発行内容に関するお知らせ

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

会社概要

会社概要

(2012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

従業員数(連結)

18,854名(2012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

(2012年12月31日現在)

代表取締役会長兼社長

取締役(社外)

常勤監査役

監査役(社外)

主要グループ企業

(2012年12月31日現在)

株式会社ユニクロ

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
株式会社ジューー

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

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

FAST RETAILING PHILIPPINES, INC.

Bldg. A, SM Corporate Offices,
J.W. Diokno Blvd., Mall of Asia Complex,
CBP-1A, Pasay City, Philippines

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。

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、ノンVOCインキ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

