



# FAST RETAILING

アニュアルレポート 2013  
2012.09.01 - 2013.08.31



# 日本発の新しい、 グローバル企業に





なる。

2013年9月にオープンした世界最大のユニクロ上海店(グローバル旗艦店)



「人」を  
世界が



創る。  
活躍の舞台になる。

社会にとって  
良い企業であり続



ける。



「全商品リサイクル」の服を受け取ったケニア難民キャンプの女性たち

良い服





# は、世界を変える。



## Contents

- 8 主要財務データ
- 10 2013年8月期：財務ハイライト
- 12 2013年8月期：セグメント別事業内容
- 14 トップメッセージ
- 24 コーポレートガバナンス
- 29 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

ユニクロの「グローバル ブランド アンバサダー」であるアダム・スコット選手が、2013年マスターズ・トーナメントで優勝を飾りました。

# 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

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>■ 損益状況(会計年度)</b>					
売上高	¥ 309,789	¥ 339,999	¥ 383,973	¥ 448,819	¥ 525,203
営業利益	41,308	63,954	56,692	70,355	64,963
EBITDA※1	37,447	58,458	60,794	80,166	75,310
当期純利益	20,933	31,365	33,884	40,437	31,775

<b>■ 財務状況(会計年度末)</b>					
総資産	¥ 219,855	¥ 240,897	¥ 272,846	¥ 379,655	¥ 359,770
純資産※2	140,504	161,434	182,349	240,479	243,283
有利子負債	0	52	6,185	22,774	24,429
フリー・キャッシュ・フロー※3	25,651	23,390	△ 1,425	15,570	△ 9,936
現金及び現金同等物の期末残高※4	123,733	136,461	121,061	141,404	119,216
減価償却費及びその他償却費	2,364	2,737	3,681	5,364	6,567
設備投資額	11,633	11,220	11,649	16,261	26,441

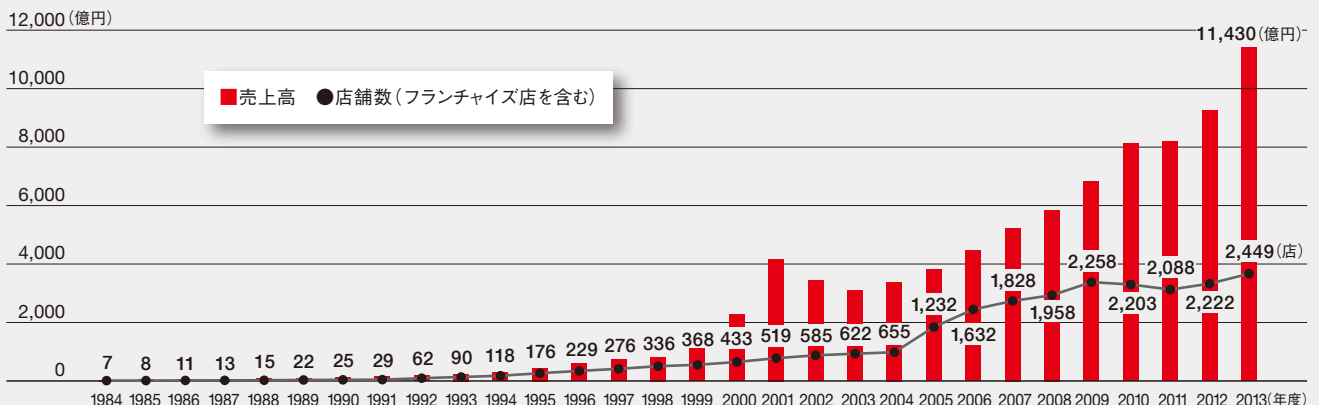
<b>■ 主な指標</b>					
売上高営業利益率(%)	13.3%	18.8%	14.7%	15.7%	12.4%
株主資本当期純利益率(ROE、%)	15.9	20.8	19.7	19.7	13.6
自己資本比率(%)	63.9	67.0	66.8	60.1	66.7
負債資本比率(D/E Ratio、%)	0.0	0.0	3.4	9.5	10.1
連結配当性向(%)	27.1	37.7	39.2	32.7	41.7

<b>■ 1株当たりデータ(円、ドル)※5</b>					
当期純利益(EPS)	¥ 203.05	¥ 304.92	¥ 331.99	¥ 397.38	¥ 311.98
純資産※2	1,378.58	1,583.67	1,791.61	2,240.77	2,357.79
配当金	55.00	115.00	130.00	130.00	130.00

<b>■ その他データ(会計年度末)</b>					
時価総額(億円、百万米ドル)※6	¥ 5,145	¥ 8,380	¥ 8,942	¥ 11,615	¥ 7,202
総店舗数※7	622	655	1,232	1,632	1,828
国内直営店店舗数	[582]	[635]	[775]	[1,093]	[1,233]
海外直営店店舗数	[26]	[9]	[157]	[196]	[247]
総売場面積(m <sup>2</sup> )※8	335,849m <sup>2</sup>	363,901m <sup>2</sup>	437,196m <sup>2</sup>	536,473m <sup>2</sup>	626,998m <sup>2</sup>
総社員数(パートタイマー・アルバイトを除く)※9	1,776	1,782	2,668	3,990	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 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。

## ■ ファーストリテイリング:売上高と店舗数の推移



単位：百万円

単位：千米ドル※6

2008	2009	2010	2011	2012	2013	前年度比	2013
¥ 586,451	¥ 685,043	¥ 814,811	¥ 820,349	¥ 928,669	<b>¥1,143,003</b>	+23.1%	<b>\$11,620,617</b>
87,493	108,639	132,378	116,365	126,450	<b>132,920</b>	+5.1	<b>1,351,364</b>
97,467	112,621	137,132	115,714	148,196	<b>171,147</b>	+15.5	<b>1,740,006</b>
43,529	49,797	61,681	54,354	71,654	<b>90,377</b>	+26.1	<b>918,841</b>
¥ 404,720	¥ 463,285	¥ 507,287	¥ 533,777	¥ 595,102	<b>¥ 885,800</b>	+48.8%	<b>\$ 9,005,700</b>
264,014	261,413	287,987	319,911	394,892	<b>579,591</b>	+46.8	<b>5,892,551</b>
20,016	35,400	28,834	28,263	23,194	<b>37,259</b>	+60.6	<b>378,805</b>
71,915	24,941	65,234	30,514	92,329	<b>35,538</b>	△61.5	<b>361,308</b>
169,888	169,574	200,462	202,104	266,020	<b>295,622</b>	+11.1	<b>3,005,520</b>
8,523	9,765	12,229	18,755	18,573	<b>23,691</b>	+27.6	<b>240,867</b>
21,017	22,601	28,018	33,993	40,184	<b>39,681</b>	△1.3	<b>403,434</b>
14.9%	15.9%	16.2%	14.2%	13.6%	<b>11.6%</b>	△2.0ポイント	<b>11.6%</b>
17.3	19.1	22.6	18.1	20.4	<b>19.1</b>	△1.3	<b>19.1</b>
64.7	56.0	56.3	59.0	65.0	<b>63.2</b>	△1.8	<b>63.2</b>
7.6	13.6	10.1	9.0	6.0	<b>6.7</b>	+0.7	<b>6.7</b>
30.4	32.7	38.0	33.7	37.0	<b>32.7</b>	△4.3	<b>32.7</b>
¥ 427.38	¥ 488.96	¥ 605.99	¥ 533.93	¥ 703.62	<b>¥ 887.12</b>	+26.1%	<b>\$ 9.01</b>
2,572.09	2,550.86	2,804.34	3,091.17	3,797.04	<b>5,489.86</b>	+44.6	<b>55.81</b>
130.00	160.00	230.00	180.00	260.00	<b>290.00</b>	+11.5	<b>2.94</b>
¥ 11,806	¥ 11,827	¥ 12,283	¥ 15,359	¥ 19,380	<b>¥ 33,837</b>	+74.6%	<b>\$ 34,402</b>
1,958	2,258	2,203	2,088	2,222	<b>2,449</b>	+227 店	<b>2,449</b>
[1,310]	[1,454]	[1,370]	[1,213]	[1,250]	<b>[1,331]</b>	+ [81] 店	<b>[1,331]</b>
[294]	[397]	[474]	[491]	[589]	<b>[743]</b>	+ [154] 店	<b>[743]</b>
685,942m <sup>2</sup>	740,489m <sup>2</sup>	847,523m <sup>2</sup>	938,896m <sup>2</sup>	1,170,353m <sup>2</sup>	<b>1,387,367m<sup>2</sup></b>	+217,014m <sup>2</sup>	<b>1,387,367m<sup>2</sup></b>
8,054	11,037	11,596	14,612	18,854	<b>23,982</b>	+5,128 名	<b>23,982</b>

※6 2013年8月31日時点の株価終値(31,900円)、為替レート(1ドル=98.36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。

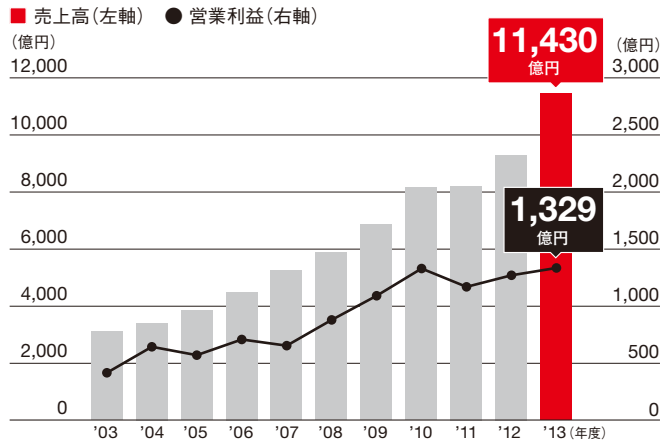
※8 総売場面積は、直営店のみ記載しています。

※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。

- ユニクロを中核ビジネスとして、ジーユー、セオリー、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タム、J Brandなど複数のブランドも展開しています。主力のユニクロは1984年に1号店をオープンし、ロードサイド店を中心にチェーン展開を行ってきました。1998年に都心への出店を開始すると同時に、フリースキャンペーンを展開し、日本中にユニクロブームを巻き起こしました。その後はショッピングモールへの出店、銀座・新宿・大阪といった大都市圏の繁華街へのグローバル旗艦店、グローバル繁盛店の出店も行っています。ユニクロは、企画・素材開発・素材調達・生産・物流・販売までを一貫して行うSPA(アパレル製造小売業)として、高品質なカジュアルウェアを手頃な価格で提供し、他社に真似のできない独自商品を販売し、日本のアパレル市場の6.2%※のシェアを占めています。
- ユニクロ事業の成長の軸足は海外へ移っています。海外進出は2001年9月の英国に始まり、2013年8月末現在の店舗数は、国内853店舗に対し海外446店舗で、海外事業の売上高はユニクロ事業全体の約27%を占めています。特に中華圏(中国・香港・台湾)、韓国、その他東南アジアでの出店により、高成長が継続しています。米国市場においても本格的なチェーン展開を開始しつつあります。
- 2006年に立ち上げたジーユー事業は、低価格でファッション性が高いブランドとして、日本市場で成功を収めています。店舗数は2013年8月末現在214店舗まで拡大し、2014年度の売上高は1,000億円を突破する見込みです。ジーユーもユニクロ同様、SPAのビジネスモデルによる独自商品を開発し、競争力が高いブランドに育っています。 ※マーケットシェアの詳細についてはP.45をご参照下さい

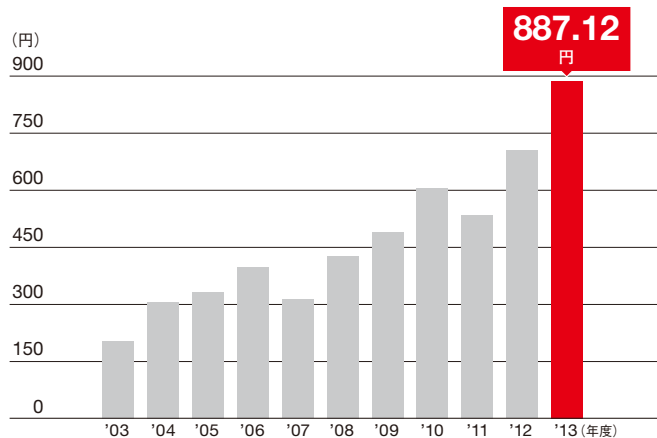
# 2013年8月期：財務ハイライト

売上高 **1兆1,430億円** **23.1%UP**   
 営業利益 **1,329億円** **5.1%UP** 



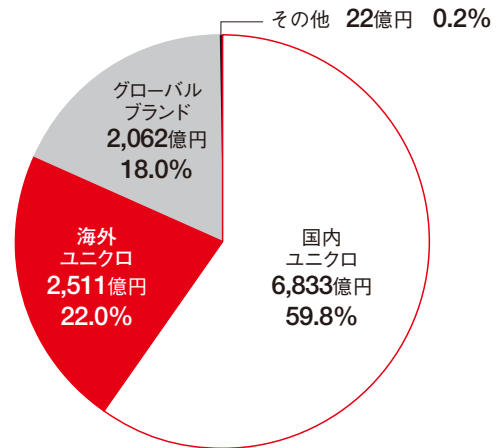
売上高は1兆1,430億円(前年比23.1%増)と、初の1兆円超えを達成し、営業利益は1,329億円(同5.1%増)と過去最高益を更新しました。営業利益の内訳は、国内ユニクロ事業が968億円、海外ユニクロ事業が183億円、グローバルブランド事業が174億円です。海外ユニクロ事業の利益貢献は年々高まっています。

1株当たり  
当期純利益 **887.12円** **26.1%UP** 



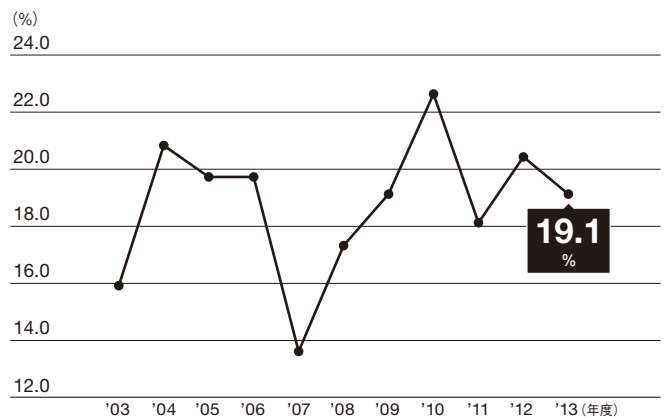
2011年8月期の減益から業績は回復し、2013年8月期は過去最高の業績を達成し、1株当たり当期純利益(EPS)は887.12円と、前期比26.1%増となりました。2003年8月期のEPS(203.05円)に比べ、4.3倍の水準となっています。

売上高  
構成比  
海外ユニクロ **22.0%** **5.5ptUP**   
 グローバルブランド **18.0%** **1.6ptUP** 



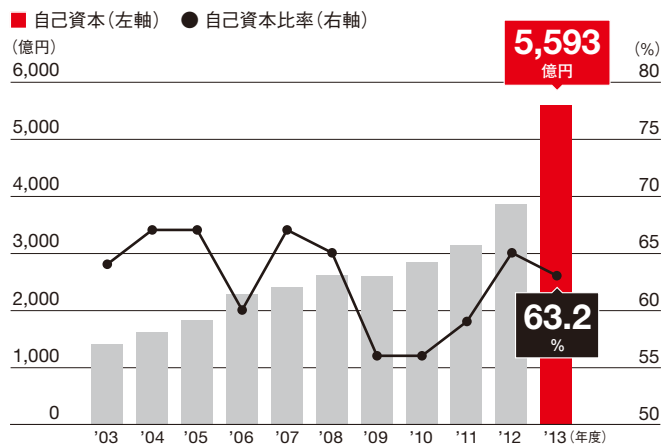
海外ユニクロ事業の売上高構成比は22.0%となり、前年比5.5ポイントアップしました。特に、中華圏および東南アジア諸国の業績が好調で、高い成長が続いています。グローバルブランド事業の売上高構成比も前年比1.6ポイントアップの18.0%になっています。これはジーユーの売上拡大と、J Brandを連結したことによります。

自己資本  
当期純利益率 **19.1%** **1.3ptDOWN** 



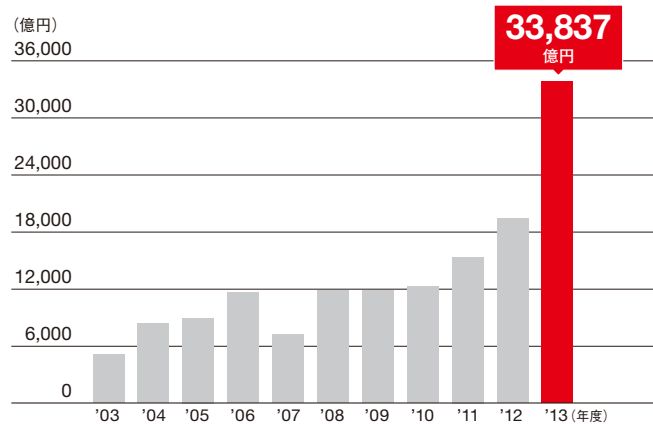
自己資本当期純利益率(ROE)は19.1%と高い水準を維持しています。前期比1.3ポイント減少した理由としては、増益となったものの、円安により繰延ヘッジ損益が大幅に増加し、自己資本が3,867億円から5,593億円へ増えたことによります。

自己資本比率 **63.2%** **1.8pt**DOWN



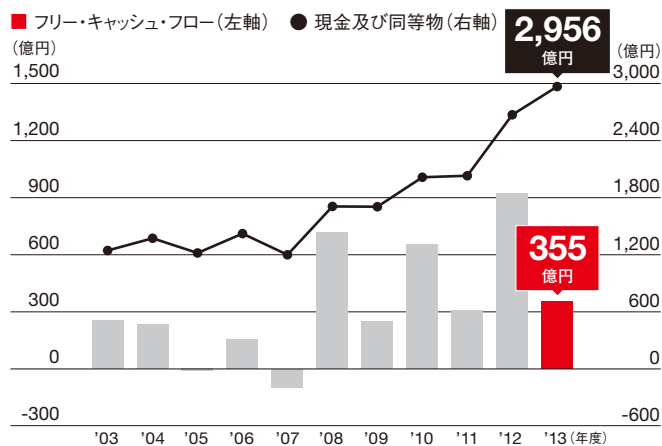
自己資本比率は63.2%と高い水準を維持しました。総資産は8,858億円と、前期末比2,906億円増加しました。その内訳は、流動資産が2,155億円増、固定資産が751億円増となっています。自己資本が5,593億円と前期末比1,726億円の増加にとどまったことから、自己資本比率は前期比1.8ポイントの低下となりました。

時価総額 **3兆3,837億円** **74.6%**UP



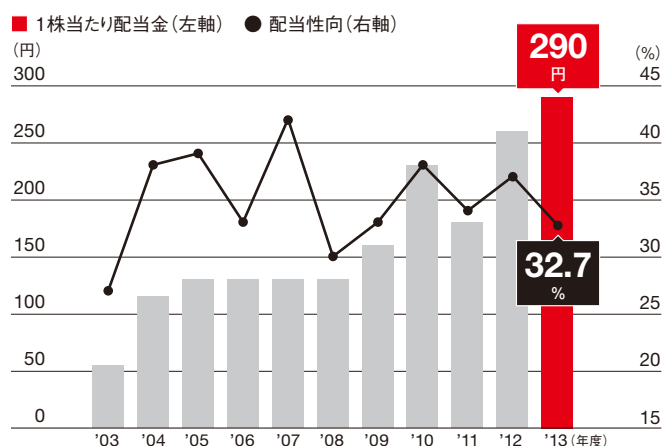
2013年8月末の株価が31,900円と、前年同期末の株価18,270円から大幅に上昇したことにより、時価総額は3兆3,837億円となりました。東京証券取引所における時価総額ランキングでは17位、小売業では1位でした。

現金及び現金同等物 **2,956億円** **11.1%**UP



現金及び現金同等物は2,956億円と、前期末比296億円増加しました。営業活動によるキャッシュ・フロー(994億円の収入)と、投資活動によるキャッシュ・フロー(639億円の支出)を合わせたフリー・キャッシュ・フローは355億円となりました。

1株当たり配当金 **290円** **30円**UP



1株当たり年間配当金は290円と、前期比30円の増配となりました。業績に連動した高配当を実施する方針により、連結当期純利益に対し、約3分の1の配当を実施しております。

## 2013年8月期決算の概要

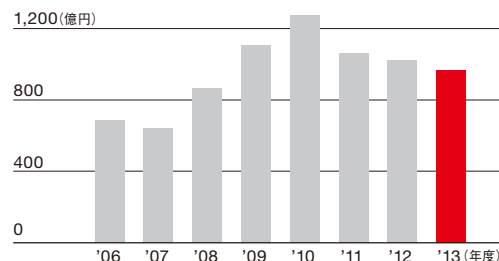
2013年8月期の売上高は1兆1,430億円、前期比23.1%増、営業利益は1,329億円、同5.1%増と、売上高が初の1兆円を超え、利益も過去最高を更新しました。セグメント別の動向では、海外ユニクロ事業とグローバルブランド事業の営業利益が大幅に伸びましたが、国内ユニクロ事業は粗利益率低下と経費増により減益の結果でした。円安による為替差益155億円を計上したことなどにより、当期純利益は903億円、前期比26.1%増と大幅な増益となりました。年間配当金は290円と、前期比30円の増配となりました。

## セグメント別事業

### 国内ユニクロ事業

連結の売上高の59.8%を占める主力ビジネスです。2013年8月期は、課題としていた客数増を達成するために、ヒートテック、ウルトラライトダウン、エアリズムといったコア商品を中心に、TVCM、チラシ広告などの販促活動を積極的に実施。その結果、客数は既存店ベースで12.0%増となり、既存店売上高は7.3%増でした。しかし、値引き商品に売上が集中したことなどにより、粗利益率が低下、人件費を中心に経費が増えたことにより、営業利益は前期比5.4%の減益となりました。

#### ■ 営業損益

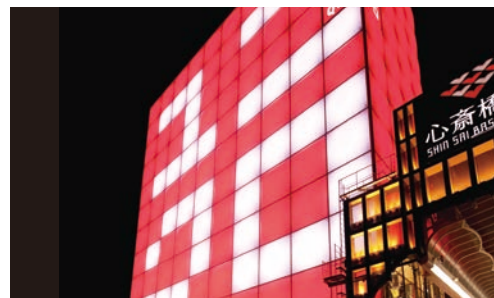


#### 成長性

- 年間の売場面積の伸び率は約5%と、安定成長をめざす
- 店舗のスクラップ&ビルドにより、自社競合の影響を最小限に抑え、高効率を維持

#### 課題

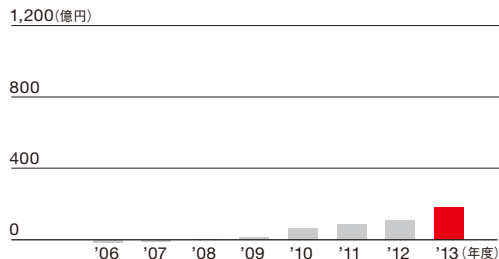
- 円安、工場の工賃増、原料高などのコストアップへの対応
- 値引き販売の抑制と、生産量のコントロールを強化する
- ウィメンズ商品の開発および、大都市圏でのシェア拡大



### 海外ユニクロ事業

海外ユニクロ事業は、特に中華圏(中国・香港・台湾)を含むアジア地区での店舗が大幅に増え、全体の成長に大きく寄与しました。中華圏の売上高は1,250億円、営業利益は135億円と大きなビジネスに成長しています。新規国への出店は、2013年6月にインドネシアに出店し、2014年春にはオーストラリアとドイツを予定しています。米国ユニクロでは、2013年秋にショッピングモールに10店舗を出店し、2014年8月末の米国での店舗数は、22店舗になる予定です。

#### ■ 営業損益



#### 成長性

- 中華圏および東南アジアでの大量出店により、高い成長をめざす
- 米国でチェーン展開を開始、年間20~30店舗の出店をめざす
- 2014年春にはオーストラリア、ドイツに1号店を出店予定

#### 課題

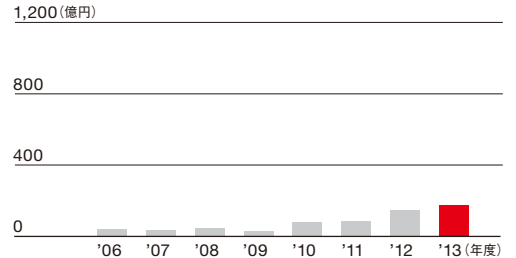
- 各国の経営者や店長の育成強化
- 米国ユニクロの早期黒字化
- 欧州の主要都市に出店し、ユニクロのブランド認知度を高める



## グローバルブランド事業

グローバルブランド事業は、大幅な増益となりました。特にジーユーは、売上高837億円(前期約580億円)、営業利益76億円(前期約50億円)と、高い成長を達成。セオリーも過去最高の業績を更新しました。2013年9月にオープンしたユニクロの上海グローバル旗艦店の地下1階には、ジーユーの海外1号店がオープンしました。また、J Brandの日本における1号店が10月にオープンするなど、グループのインフラ活用によるグローバル化の相乗効果が発揮されています。

### ■ 営業損益



### 成長性

- ゴーユーは、2014年8月期に年商1,000億円突破をめざす
- セオリーは、日米市場で安定成長をめざす

### 課題

- ゴーユーの海外出店の加速
- J Brandのグループへの相乗効果
- コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タムの業績拡大

## ジーユー事業

GU

「ファッションと低価格」を強みとするジーユーは、2013年8月末の店舗数が214店舗に広がり、日本市場での知名度は85% (ジーユー調べ)まで高まりました。日本では出店ポイントも多く、今後も大量出店が続く見込みです。ジーユーは「日本発のファストファッション」として、アジアでも高い人気を獲得する可能性があります。デザイン、マーチャンダイジング力を高めるための人材を強化し、今後の事業拡大を計画中です。



## 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、日米市場ともに好調な業績が続いています。中国、韓国を中心としたアジアでも、セオリーブランドの人気は高く、これらのエリアでも出店を進めていく計画です。また、PLST(プラステ)も好調で、2013年8月末には61店舗に達しました。PLSTの海外1号店が2013年9月に、上海ユニクログローバル旗艦店内にオープンし、新しい市場への一歩を踏み出しています。



## 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です。トレンドをほど良く取り入れながら、時代に左右されないエレガンスなデザインが魅力で、フランスを中心に欧州、日本などで375店舗(2013年8月末)を展開しています。日本ではすでに店舗数が45店舗まで拡大し、シーズンごとに多くのファッション誌に取り上げられています。



## プリンセス タム・タム事業

PRINCESSE tam・tam PARIS

独創的で自由な発想のプリント柄と、鮮やかな色彩が特色のブランドです。ランジェリー、ホームウェア、水着の3つのラインを展開しています。欧州の有力百貨店など世界中にネットワークが広がっています。2012年11月には、ブランタン銀座に日本初の直営店をオープンしました。



## J Brand事業

J BRAND

J Brandは、2012年12月に買収した米国のプレミアム・デニムのリーディングカンパニーです。米国市場では有力百貨店、セレクトショップ、専門店など、2,000を越える店舗で販売されています。J Brandのデニムは、洗練されたデザイン、美しいシルエット、フィット感に定評があり、女優やトップモデルからも高く支持されています。2013年10月には、日本で初の直営1号店を阪急うめだ本店にオープンしました。







# 「グローバル化、グループ化、再ベンチャー化」で世界一をめざす。

2013年度は初めて売上高が1兆円を超え、過去最高益を更新することができました。我々がめざしてきた「グローバル化、グループ化、再ベンチャー化」の成果が出た年だったといえます。今後も着実に実行し、より大きな成果を出したいと考えています。

グローバル化についていえば、2013年度のユニクロの売上トップ10のうち7店舗は海外の店舗が占めています。店舗数を見ても、海外の店舗が全店舗の3分の1にまで拡大し、グローバル化が進んでいます。今後も海外ユニクロ事業が我々の成長エンジンであることは間違いありません。なかでも成長が期待されているのが、アジア・環太平洋地区です。このエリアは世界の経済発展の中心であり、中産階級の人口急拡大で消費の爆発的な伸びが予想されます。ユニクロはこのエリアに多くの店舗を展開し、成長を加速させています。特に中華圏(中国、香港、台湾)では年間約100店舗を出店し、急成長を遂げています。アジアに続き次の成長の舞台として注力しているのが、米国です。2014年度は、郊外ショッピングモールを中心に15店舗を出店する計画です。数年以内には、100店舗のチェーン展開が期待できます。

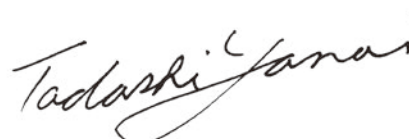
グループ化については、ジーユーの高い成長がけん引しています。2013年9月には、海外1号店を上海にオープンし、グローバルブランドへの足がかりをつかみました。「旬なファッションと超低価格」のブランドとして、日本市場での認知度は85%(ジーユー調べ)にまで高まり、さらなる飛躍に期待がもてます。

再ベンチャー化の精神ということでは、新カテゴリー創造への挑戦が挙げられます。ユニクロは、スポーツウエア、カジュアルウエアの次にくる、新しいカテゴリーの服をつくりたいと思っています。“LifeWear”というコンセプトを掲げ、高品質でファッション性があり、それでいてベーシックな普段着として着心地が良く、日常を最も快適に過ごせる服をつくりたいと考えています。フリース、ヒートテック、エアリズム、ウルトラライトダウン、カシミヤセーターなど、これまでユニクロが手がけてきた商品の数々が核になると思います。“LifeWear”という新しいカテゴリーはユニクロの強みであり、グローバル市場でのユニクロのポジショニングを確かなものにする信じています。

そして忘れてはならないのが、我々は服のビジネスを通し、世界中でより良い生活に貢献する企業になりたいと考えているということです。バングラデシュでグラミン銀行と共同で立ち上げたソーシャルビジネスは、服の企画から生産・販売までを一貫したビジネスとして実践し、成果をあげています。これからも世界中でより良い生活へ貢献するために、社会貢献活動を含めたファーストリテイリンググループ全体が、力を合わせて前進していきます。

2014年1月

代表取締役会長兼社長 柳井 正





# ユニクロを真のグローバルブランドにする

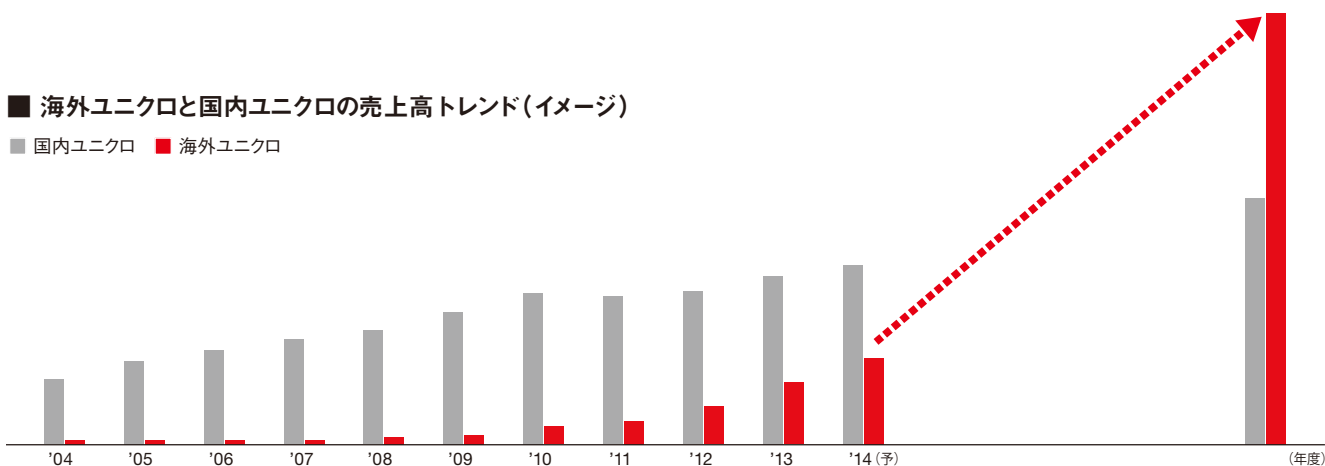
ユニクロは、世界市場でのポジションを拡大していきます。

すでに海外ユニクロの店舗数は、2013年度末で446店舗に達し、ユニクロ事業全体の3分の1を占めるまでに拡大しています。海外ユニクロ事業の成長が、我々にとってますます重要なものになってきています。これまで、世界のファッション業界の主流は欧米のブランドでしたが、ユニクロは「アジア発のアパレル製造小売業」

として、世界中から注目を集める存在になりつつあると思っています。今後は海外ユニクロ事業が国内ユニクロ事業の規模を超え、グループ全体の業績をけん引していく成長エンジンになると考えています。

■ 海外ユニクロと国内ユニクロの売上高トレンド(イメージ)

■ 国内ユニクロ ■ 海外ユニクロ



## アジア・環太平洋地域は、ゴールドラッシュのようなチャンスにあふれています。

海外ユニクロ事業の成長の背景には、中国、韓国、東南アジア諸国、オセアニア、米国西海岸を含む、環太平洋の経済成長があります。現在このエリアは、ゴールドラッシュのような状態にあると思います。これまでの世界の経済発展エリアは欧州や米国でしたが、それがアジアへと移り、アジア全体が貧困から脱し、豊かになる。そんな大きな歴史的転換期に、我々は立っていると思います。これは、ユニクロにとっての大きなビジネスチャンスです。欧米の競合ブランドであるH&M、ZARA、GAPと比べると、日本を拠点とする我々はアジアを熟知し、地理的な条件からいっても競争優位にあるといえます。

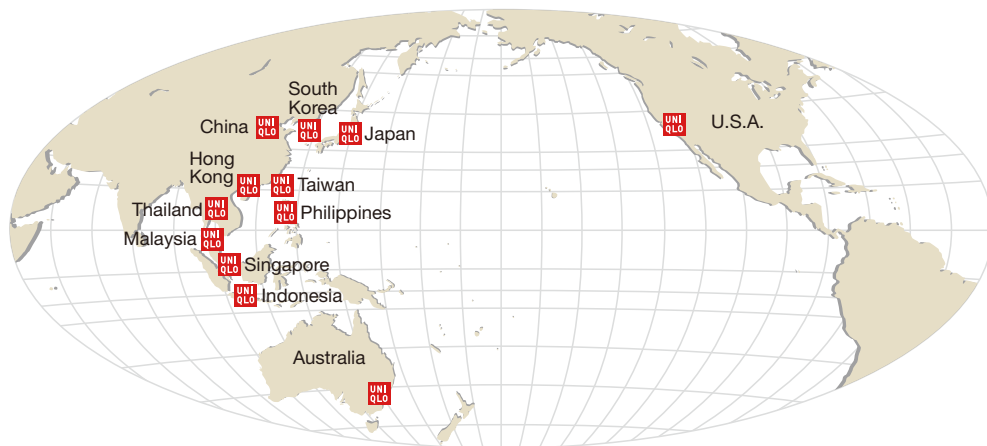
特に中国や東南アジア諸国では、これから所得が上昇することが期待され、中間所得者の人口が増え、アパレル市場が爆発的に拡大

する可能性があります。思い返せば1990年代の日本のアパレル市場は、米国とほぼ同じ16兆円\*という規模がありました。ところが日本ではバブル経済の崩壊があり、それ以降の市場規模は9兆円\*にまで縮小しました。一方米国は、経済成長とともにアパレル市場が29兆円\*にまで拡大しました。

現在の中国のアパレル市場は、22兆円\*と推定されています。勢いにのる中国およびその他のアジア諸国の経済成長を考えると、このエリアが数年後には世界最大の市場になることは容易に予想されます。しかも、このエリアには若い世代が多く、アパレル需要は爆発的に拡大すると考えられます。我々は、このビジネスチャンスをしっかりと生かすために、スピーディな事業展開を実行していきます。

\* 出所：Euromonitor International

### ■ アジア・環太平洋地域に広がるユニクロ



## 米国市場での成長への期待が高まっています。 ユニクロのチェーン展開の可能性が見えてきました。

2012年秋にユニクロをサンフランシスコに出店したとき、お客様の半分以上がアジア系の人たちだったことに驚きました。米国の西海岸では、新しいアジアが生まれていると思いました。西海岸ではITなどの新しい産業が芽生え、経済の成長率が高いので、多種多様な人たちが集まり、それも特に若い世代の人口が多いエリアになっています。ユニクロにとって、米国の西海岸はとても魅力的な市場だと感じています。

こうしたこともあり、米国市場への期待がより高まっています。2013年秋にはショッピングモールを中心に、西海岸、東海岸に合計10店舗を出店し、我々の期待以上の売上を達成することができました。たとえば、東海岸ニュージャージー州のMenlo Park Mallにオープンした店舗では、初日の売上が1,000万円という大成功を収めることができました。ここは、8年前に米国でユニクロを

初出店し、その後、退店したモールです。8年前にオープンした初日の売上高は100万円以下でした。当時のユニクロは米国市場では無名のブランドでしたが、いまや多くのお客様がユニクロというブランドをご存じで、地元でも注目される存在になっています。

米国市場でのターニングポイントは、2011年10月にオープンしたニューヨークの5番街店だと思っています。米国の中心であり、ファッションの中心地である5番街にグローバル旗艦店をオープンしたことで、大手デベロッパーからの米国のショッピングモールへの出店オファーが飛躍的に増えました。同時に、優秀な米国人の経営者の注目も集まり、多くの優れた人材と出会うこともできました。そのおかげで、米国人による経営チームが米国ユニクロに誕生しつつあります。近い将来には西海岸と東海岸それぞれに、100店舗のチェーン展開ができるのではないかと考えています。



# LifeWear — 新しいカテゴリーの服

ユニクロがめざす“LifeWear”は、最も心地よく毎日を過ごせる服です。

ユニクロのコンセプトである“MADE FOR ALL”をさらに進化させ、世界中の人々の生活をより豊かに、より快適に変えていく服として、“LifeWear”というコンセプトを掲げました。いままでになかった新しいカテゴリーの服であり、我々がめざす未来の服です。

ファッションの世界の歴史をひも解けば、欧州でドレスが誕生し、米国では作業着がジーンズへ、肌着がTシャツへと進化し、カジュアルウエアとスポーツウエアが生まれました。ユニクロは、カジュアルウエアとスポーツウエアの次に来る、新しいカテゴリーの服をつくり

たいと考えています。高品質でファッション性があり、着心地の良いベーシックな普段着であり、日常を最も快適に過ごせる服が、我々の考える“LifeWear”です。

ユニクロの服でいえば、フリース、ヒートテック、エアリズム、ウルトラライトダウン、カシミヤセーターなどが、そうです。これらの商品の完成度にさらに研ぎをかけ、世界中のすべての人が着たいと思う服を提供するのが、我々の目標です。

真のグローバル化を極めるためには、同時にローカル化も推し進めていく必要があります。

グローバル化とローカル化は矛盾するよう見えますが、ユニクロがめざす“LifeWear”を実現させるためには、グローバル化とともにローカル化も必要です。ユニクロは日本の大衆文化や生活文化から生まれた服ですから、広く海外に出ていくほど、その国の文化やライフスタイルにフィットする服も開発しなければなりません。

米国ではユニクロを本格的にショッピングモールへ出店する計画ですが、郊外に住む米国人のための普段着をもっと研究し、開発する必要があります。ニューヨーク5番街のようなハイストリートにある店舗のお客様のニーズや好みは、東京をはじめとする世界中の大都市でほぼ同じなのですが、郊外では多種多様な人種の方が

暮らし、体型の幅も大変に広く、色やシルエットの好みも千差万別です。米国に限らず、それぞれの国やエリアで、日常に密着した普段着をどう提供していくかというローカル化は、ユニクロの大きな課題だと思っています。

その課題解決のためにも、米国のユニクロでは米国のカジュアルウエア業界で豊かな経験を積んだデザイナー、マーチャンダイザーを経営陣として迎え、商品のローカル化に着手しています。このように戦略的にローカル化を進めることで、ユニクロがより強いグローバルブランドになると信じています。



# 国内ユニクロ事業の再攻略

**ユニクロの強みである、素材の良さ、高い機能性を伝えるマーケティングへの転換を図っています。**

2013年度の国内ユニクロ事業は、売上は大幅に増えましたが、減益という結果でした。この反省をふまえ、マーケティング戦略の見直し、利益率のコントロール、生産数量計画の精度アップを図り、今期以降は増益にしたいと考えています。

マーケティングについては、商品の品質の良さや高い機能性を伝えるものに変えていきます。ユニクロの機能性素材を生かした普段着の新しい着こなしを、積極的にお客様に提案していきたいと考えています。私が最も尊敬する経営思想家であるピーター・

ドラッカーは、「経営とはイノベーションとマーケティングである」といっています。日本でのユニクロの知名度は100%近くありますが、ヒートテックやウルトラライトダウンの本当の良さはどれだけ伝わっているでしょうか。商品の優れた機能性も、それがお客様に伝わらなければ意味がありません。我々も絶え間ないイノベーションとマーケティングで、ユニクロの商品を圧倒的に強くして、商品の良さをお客様に伝える努力をしています。

**お客様をワクワクさせるグローバル繁盛店を、2014年春に人気の繁華街にオープンする予定です。**

国内ユニクロ事業では、売場面積が小さい店舗をスクラップ(閉店)して、大型店に転換するスクラップ&ビルドにより、現在では国内の店舗の約2割が売場面積500坪規模の大型店となりました。大型店では、お客様にとってより買いやすく、商品の欠品が少ない売場づくりをめざしています。ビジュアルマーチャンダイジングを展開できる広い売場も確保できるので、着こなしの提案を行い、商品の魅力をあますところなく伝えることができます。

ユニクロは、銀座と心斎橋にグローバル旗艦店を、新宿にグローバル繁盛店をオープンし、ブランドイメージを大きく変えて

います。2012年9月に新宿にオープンしたグローバル繁盛店「ビックロ(ユニクロ 新宿東口店)」は、異業種とのコラボレーションという新しい試みから誕生しました。家電量販店のビックカメラとコラボレーションすることで、これまでにないエンターテインメント性のある店になったと思います。2014年春には、池袋と上野にグローバル繁盛店をオープンする予定です。これからも、これまで以上に多くのお客様に、ユニクロを楽しんでいただきたいと思っています。



# ジーユーを グループ第二の柱の事業へ

**加速度的に成長するジーユーは、  
2014年度は年商1,000億円以上の企業になる見込みです。**

2013年度のジーユーの売上高は837億円となり、営業利益は76億円、店舗数は214店舗と、事業規模が順調に拡大しています。「旬のファッションと超低価格」のブランドとして、日本国内でのジーユーのブランド認知度も非常に高まり、今期は1,000億円の売上を突破する勢いになっています。

欧米市場では、ファストファッションと呼ばれる、旬のファッションと低価格を武器にした新しい業態の企業(H&M、Primarkなど)が高い成長を遂げています。その成長を支えているのは、若い世代を中心に「ファッションを気軽に楽しむ」という傾向が強くなってきたからだと思います。日本でも同様の需要が年々高まっていると思いますが、その需要にしっかりと応えることのできるアパレルブランドはほとんどありません。

ジーユーは、「旬のファッションをもっと手軽に楽しみたい」「自由に服を組み合わせたい」という若い人たちのニーズにマッチ

したファッションを提供し続けています。だからこそ、ジーユー事業の中期的なビジョンとして、売上高3,000億円の達成が見えてきたと考えています。日本国内だけではなく、中国やアジア諸国に出店していくことで、ジーユーはアジアのアパレル業界に大旋風を巻き起こす可能性があると思います。

## ■ 加速度的に成長するジーユー



## グループブランドとしての相乗効果を生かし、 日本発のファストファッションのブランドとして世界進出します。

ジーユーが売上高3,000億円をめざし、企業として確実に成長していくために不足している要素は、経営者の育成、人材の採用、新規出店、商品開発、マーケティング、素材調達、生産拠点の開拓などが挙げられます。そうした足りない点については、すべての分野でファーストリテイリンググループが全面的にサポートを行っていくつもりです。

海外進出に関しては、すでにグループの相乗効果が十分に発揮されています。ジーユーとユニクロはカニバリゼーション（共食い）を起こさないで、一緒に出店することが可能です。2013年9月にはジーユーの海外1号店を、ユニクロ上海店（グローバル旗艦店）の地下1階に出店し、成功を収めています。

これからのジーユーの成長の鍵となるのは、ファッション性のある商品の開発力です。現在の商品の10倍以上のアイテム数を開発していかなければ、グローバル市場では十分に戦えないと思います。そのために、東京だけでなく、パリ、ニューヨークといったファッションの拠点に開発チームを組織して、商品開発を行っていくことが必要です。ユニクロだけでなく、セオリー、コントワー・デ・コトニエ、J Brandなどのグループ企業からのサポートを得られることも、ジーユーにとっての強みです。ジーユーの商品力をどんどんブラッシュアップしていけば、最終的には世界市場で欧米発のファストファッションと互角に戦っていけます。日本発のファストファッションの代表として、勝ちパターンをものにしたいと考えています。





# 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るために、  
経営者育成を本格的にスタートしています。

ファーストリテイリングを本当に良い会社にしたと思い、「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」のバックボーンには、服づくりへの情熱、お客様サービス、勤勉さやチームワークといった日本的なDNAがあります。「全社員が経営者の視点をもって経営していく」という考えも込められています。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っています。

そのためにも、多くの経営者を短時間で輩出することが、私にとっての最も重要な課題です。すでに、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

つくり、経営者向け教育を本格的にスタートしています。「経営者になるためのノート」も、幹部社員全員に配布しました。このノートは、私自身が経営を実行していくなかで、失敗という高い授業料を払って確信した考えをまとめたものです。経営者に必要な4つの力—「変革する力」「儲ける力」「チームを作る力」「理想を追求する力」—を説いています。

ファーストリテイリングがグローバル化をめざすうえで強く感じるのは、日本人はグローバルな視点や考え方、異文化と接する機会が決定的に足りないということです。我々が世界中で勝つためには、日本以外での生活や仕事を経験した人材を育成する必要があります。そのため、多くの社員を海外に派遣しています。東京本部でも、外国人社員の採用を増やしています。常に、グローバル企業へ成長する努力を積み重ねています。



「経営者になるためのノート」は、英語版と日本語版があります。



# 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

### 服のビジネスを通して、CSR活動を行っていきます。

我々は服のビジネスを通じ、世界中で、社会に貢献する企業になりたいと考えています。CSR活動への取り組みは事業と同じくらい、いやそれ以上に重要なことだと思っています。なぜなら我々は、「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」をめざしているからです。

2001年のフリースリサイクルから発展した、全商品リサイクル活動をはじめ、我々はさまざまなCSR活動を推進しています。2013年夏にはグラミンユニクロ初の店舗をオープンし、バンングラ

デシュで服の企画・生産・販売までの一貫したソーシャルビジネスを確立し、現地の雇用を創造しています。ユニクロで培った製造小売業のノウハウを生かし、素材調達から、生産、販売までが現地で行われ、Tシャツ、ポロシャツ、メンズのシャツなどを現地の人々が買いやすい価格で販売しています。ソーシャルビジネスで得た利益はすべて、今後のソーシャルビジネスに再投資されます。こうした活動を通じ、世界中でより良い生活に貢献できると信じています。

### 事業基盤を強固なものにするために、M&Aを活用します。

グループの成長のためには、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、ユニクロなどのグループブランドの商品開発に生かすというシナジー効果も期待できます。

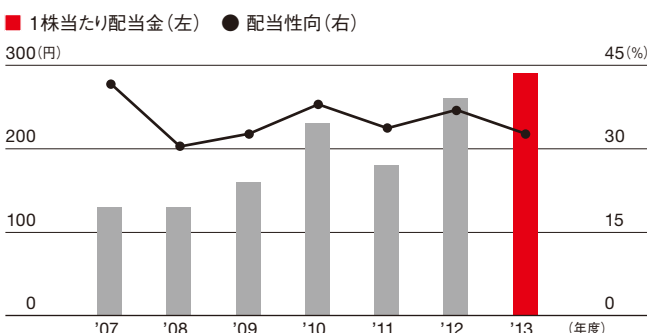
2004年に出資を開始したセオリー事業は業績が好調で、10億

ドルのビジネス規模に育ちつつあります。セオリー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がります。グループの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も十分に可能ですし、ユニクロ事業にとっても、人材、商品、出店といった分野で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。

### 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であると考えています。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。2013年度は、1株当たりの年間配当金を290円(連結配当性向32.7%)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ます。

コーポレートガバナンス体制強化の一環として、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。

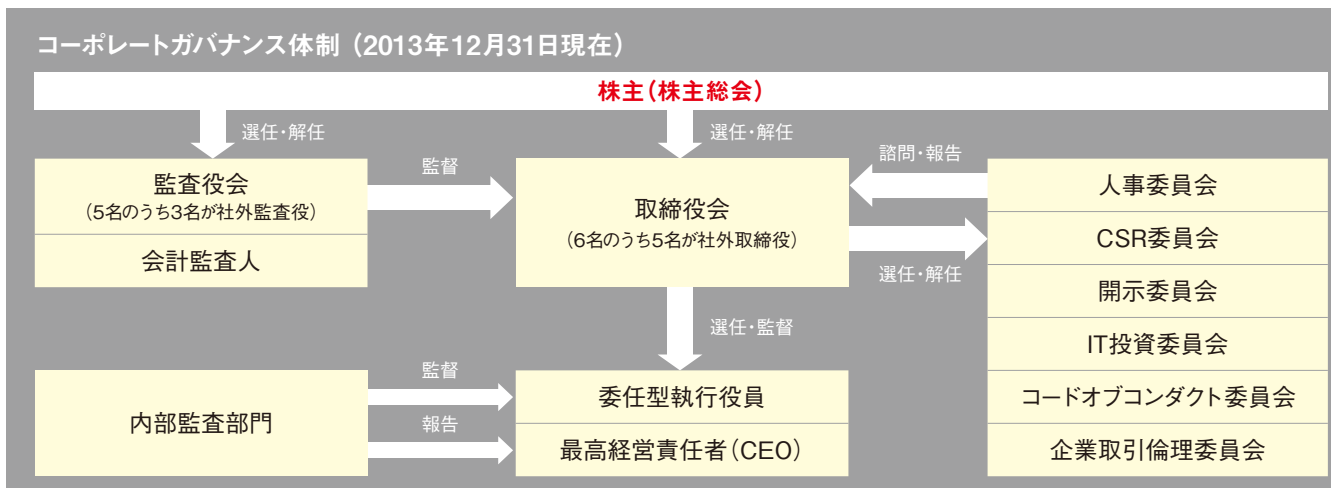


ファーストリテイリング 山口本社

## コーポレートガバナンスの概要(2013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	6名、うち5名が社外取締役	
監査役人数	5名、うち3名が社外監査役	
2013年8月期 取締役会 開催状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>開催回数</li> <li>取締役出席率※1</li> <li>監査役出席率※2</li> <li>議案の一例</li> </ul>	13回 100% 98.5% 年度予算、決算の承認、役員人事の承認、「ユニクロ インドネシア事業」など
2013年8月期 監査役会 開催状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>開催回数</li> <li>監査役出席率※2</li> <li>議案の一例</li> </ul>	14回 95.8% 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」、「労務問題について」、「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、IT投資委員会	
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。 2013年8月期の報酬総額：取締役6名に447百万円(内、社外取締役47百万円)	
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。 2013年8月期の報酬総額：監査役6名に61百万円(内、社外監査役31百万円)※3	
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 ※3 2012年11月22日開催の定時株主総会最終時に退任した社外監査役1名分の報酬を含んでいます。



## 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、コンプライアンスの統括部署として法務部を設置し、定期的なリスク分析を行い、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)」

役員・従業員は、FRコードオブコンダクトの内容を確認し、遵守を約束する誓約書に毎年サインし、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は、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できます。ホットラインに寄せられた通報は、必要に応じてコードオブコンダクト委員会で解決策を検討し、改善を図っています。

### 優越的地位の濫用行為防止ガイドライン

ファーストリテイリングは、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。グループは全世界で約2,400店舗を展開し、年間販売枚数が8億点と大規模な事業を行っているため、お取引先(生産工場、納入業者など)に対して優越的地位を利用し、不当な圧力をかけ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では行動基準として「優越

的地位の濫用行為防止ガイドライン」を制定し、未然に防止することに努めています。また、主要なお取引先に対して年1回アンケートを実施し、問題がある場合は、担当部署への助言・勧告を行っています。2013年度に委員会では63件の案件について審議しています。

### 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

生産パートナーとは一体となって、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。「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\*を年2回実施し、改善を進めています。また、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」を定め、専門機関による素材工場向けモニタリング\*を実施しています。

\*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

### 各委員会の構成 (2013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 委員長	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	●		●	●	●	●	●		●			—
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							●				●	8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、東京証券取引所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京証券取引所へ提出しています。



(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。倫理観も高く、たぐいまれな経営者である柳井氏ですが、ステークホルダーに代わり私たち社外取締役が、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常に求められていると思います。まだその時期ではありませんが、後継者問題への提言をしていくことにも大きな責任があると考えています。

FRがめざしているのは、「世界一になる」ということです。その夢の実現のためにも、私の経験を生かし、しっかりとフォローしていきたいと考えています。世界経済の動きがどう変化しようとも、国内事業の収益を維持し、成長しているアジアでの収益の拡大を図り、しっかりとした事業基盤を整えることが大切です。と同時に、欧米での事業拡大を加速度的に展開していくことが、FRの成長戦略にとっては重要となります。その先にある世界一を達成するまでの道のりには、厳しいことも多々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。さまざまな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。

## 「二律背反の先に成長のエネルギーがある」

企業というのは大きくなればなるほど、成長すればするほど、二律背反が生ずるものです。それを解決することによって、さらなる成長が見えてきます。これまでのファーストリテイリング(FR)は、柳井氏の卓越したリーダーシップのもと、新しい経営発想により、問題解決が図られてきました。しかし、真のグローバルリーダーであろうとするこれからは、経営チームが地域・事業・業務機能の枠を超えてコミュニケーションをとり、二律背反する問題の解決に努めなければなりません。そのためにも経営者的な発想を世界中の社員すべてが共有し、スピーディに実行する仕組みを実現していくことが大変重要です。

FRという企業は、常識を疑い、新しい発想の商品、新しいライフスタイルを構築する提案を行ってこることで、これまで伸びてきました。伸びる素地があるところには衝突が生まれ、そこには新たなエネルギーを生み出す可能性があります。今後はよりいっそう、このエネルギーを生み出す経営人材の育成に力添えをしたいと思っています。

## 「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4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着実に推進されている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。スタートに立つという最も難しい時期を過ぎ、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っ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家精神に富んだ経営人材の育成ができていくか、ダイバーシティ(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、海外のベストプラクティス(世界最良の実践集)をもってくることを考えています。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。2012年11月の就任から1年を過ぎ、腰を据えてじっくりと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。アクセントチャ(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)、日本マイクロソフト(株)アドバイザー。



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。



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、ボストン・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)、(株)UBIC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。

**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。前田建設工業(株)、MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)、ダンロップスポーツ(株)の社外取締役。

**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。(株)朝日新聞社、(株)ユニクロの社外監査役。

**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

### 「女性が働きやすい企業風土を伸ばしていく」

2012年11月に就任したばかりですので、就任したてだからこそ気づくことを積極的に発言するようにしています。私はコードオブコンダクト委員会に参加していますので、労働環境についての意見を述べる機会が多くあります。労働時間、とりわけ日々の終業の時間がきちんと決まっているファーストリテイリング(FR)は、女性が結婚、出産後も引き続きキャリアを重ねていきやすい環境であると思います。お客様の半数以上も女性であるFRにとって、女性の戦力は力強いものだと思いますし、今後は責任ある地位への女性の登用がよりいっそう増えていくのではないかと期待しています。

私は弁護士として、これまでさまざまな会社とかかわってきました。法律は社会のルールであり、経営上の判断もルールにのっとったものであるべきだと思っています。柳井氏は強いリーダーシップで会社を引っ張っていますが、FRは男性カルチャー色が強い傾向があり、ときには女性ならではの視点での考え方が必要ではないかと感じることもあります。グローバル化、グループ化を推し進め、今後も成長していくにあたり、より多様な考え方が必要になってくることでしょう。そうしたことも踏まえ、率直に客観的な意見・助言をしていきたいと思っています。



金子 圭子 社外監査役



## ユニクロ事業

ビジネスモデル

海外展開

アジア展開

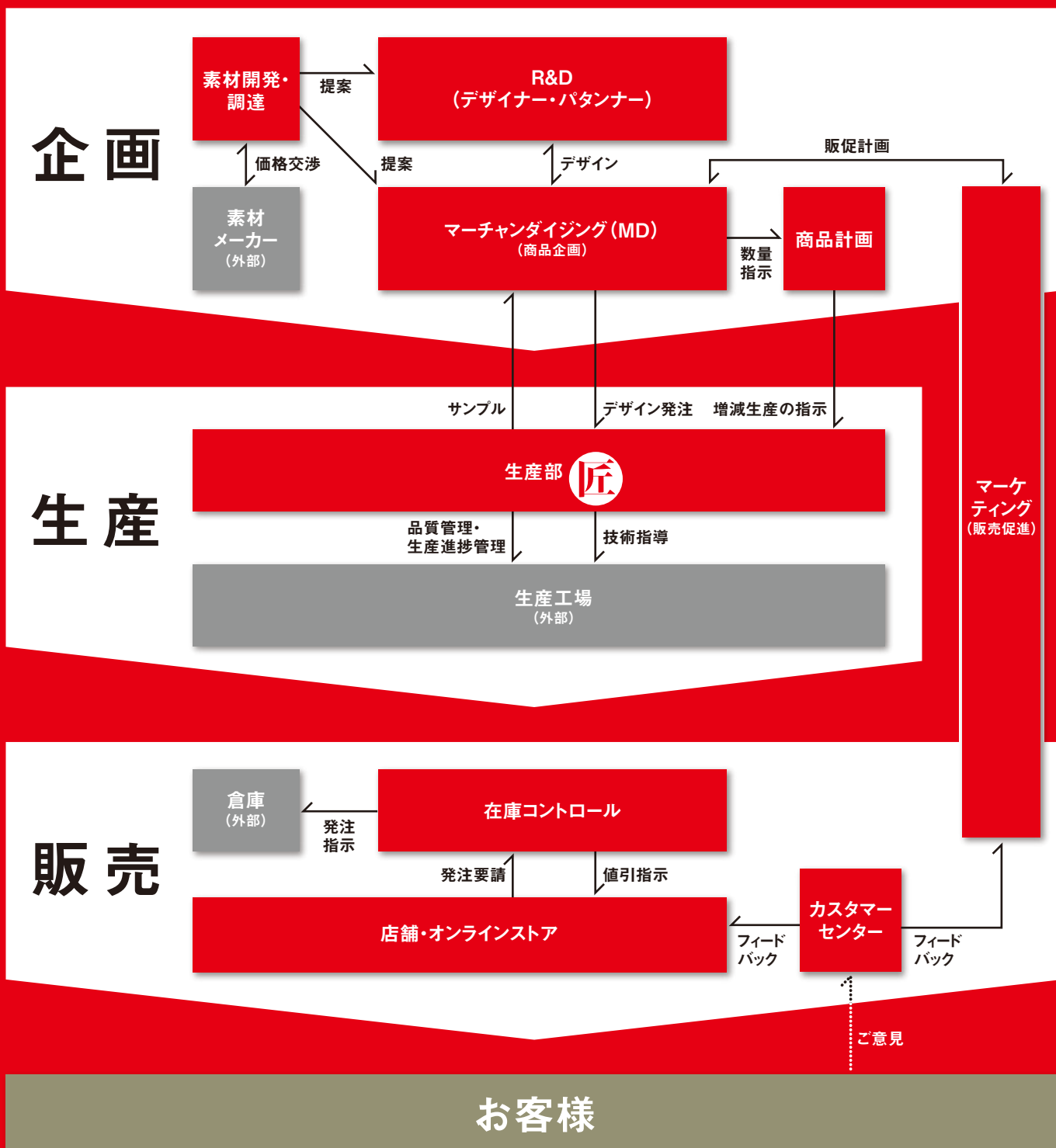
米国展開

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。

## ユニクロの強み

### 1 世界中から 一番良い素材を探す。

カシミア、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ア100%の女性用Vネックセーターが、ユニクロでは5,990円で店頭と並んでいます。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。

### 2 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

カシミア

UT(プリントTシャツ)

1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004

# 企画

## 素材調達

### 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、仕入れ価格はどこ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、カシミアセーター、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7億点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9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。

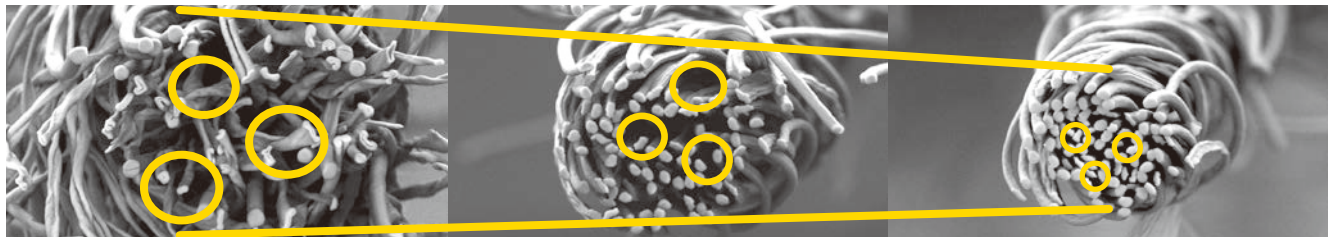
**世界品質宣言**  
2004年9月



**商品素材・デザイン決定**

**<ヒートテック 素材の変遷>**

2003年に発売されたヒートテックは、当初インナーとしては生地が硬いという難点がありました。4つの繊維から形成されているヒートテックの原糸(アクリル・レーヨン・ポリエステル・ポリウレタン)のうち、アクリルとレーヨンをより細い糸に進化させたことで、しなやかさ、肌触りの良さを実現することができました。



2003

2006

2013

吸湿・速乾性に優れたポリエステルと、保温性を高める中空綿糸(綿をマカロニ状にした糸)を基本にした最初のヒートテックが誕生。肌触りや風合いなど、まだまだ改良すべき点がありました。

中空綿糸から、マイクロアクリル(髪の毛の10分の1の太さ)とレーヨンを組み合わせさせた糸に変更し、やわらかいフィット感としっとりした肌触りを実現。現在のヒートテックの原型が完成しました。

2010年にレーヨンをマイクロレーヨンに進化させたことで、糸がさらに細くなり、着心地の良さがさらに向上しました。2013年にはウィメンズに保湿成分の椿オイルを配合し、よりしっとり、よりやわらかな肌触りに進化しました。



# 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400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。」



**匠** 染色の匠  
飯田 和秋

### 生産地の拡大

ユニクロ事業のグローバル化が進むにつれ、お取引先生産パートナーは、中国、ベトナム、バングラデシュ、インドネシアなど世界各地に広がっています。上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタには生産事務所があり、世界最高水準の服づくりを支えています。

#### ■ ユニクロ生産事務所



## 世界最高の業務プロセスを、 世界最高水準のパートナー工場と実行。

ユニクロは、理念とビジョンを共有できる厳選した世界最高水準の工場と強固なパートナーシップを締結し、「取引」ではなく長期的な「取組」を行っています。長期の生産計画を共有し、毎月の生産量を平準化することで、高品質と低価格の両立を実現しています。世界最高の業務プロセスを、パートナー工場と日々実践していくことが、高い効率につながっているのです。

服は一人ひとりの縫製工員さんが、一枚一枚手づくりで生産するので、時には問題も起こりますが、即断即決で問題を解決し、同時に二度と同じ問題が発生しないように根本的な対策を実施します。こうした地道な繰り返しにより、技術を磨き、業務プロセスを改善し、私たちもパートナー工場とともに成長できると考えています。また、素材の調達では、自ら産地に足を運び、最高品質の原料を厳選し、世界最大級の専業工場と長期契約を結び、品質安定化とコストダウンを両立しています。

原料調達から販売まで、すべての工程を自ら徹底的に管理することで、「本当に良い服」をお手ごろな価格でお客様にお届けすることができ、それが私たちの大きな喜びになっています。

株式会社ファーストリテイリング  
グループ 上席執行役員  
生産統括責任者

**國井 圭浩**



### 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。

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、「期間限定価格」(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。



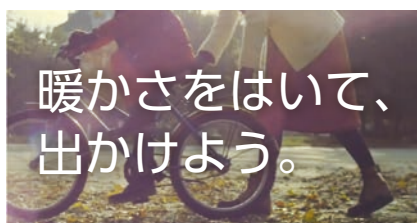
チラシ

## 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、エアリズム、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、毎週金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「期間限定価格」で提供しています。



テレビCM

### オンラインストア

2013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242億円(売上構成比3.5%)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9万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

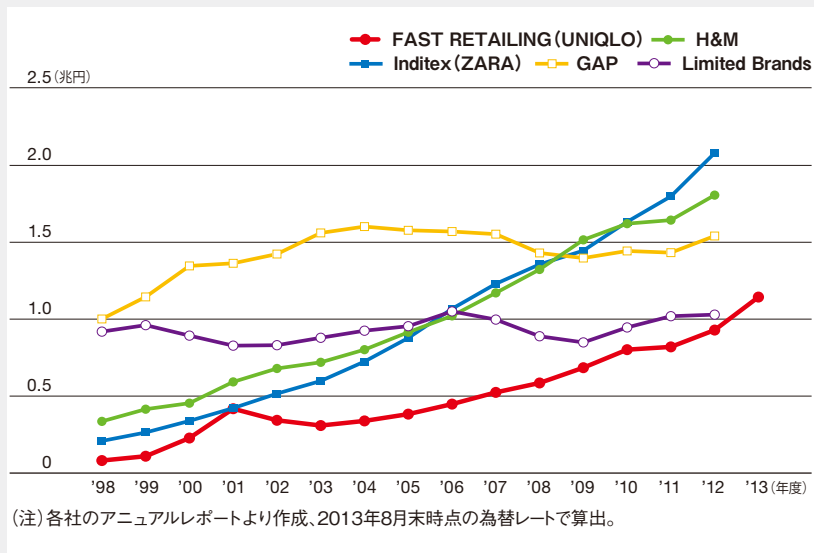
### ユニクロの店舗

2013年8月末の国内ユニクロの店舗数は853店舗（フランチャイズ店19店舗を含む）と、日本全国に広がっています。2001年秋に進出を開始した海外ユニクロも446店舗まで拡大し、中華圏（中国・香港・台湾）280店舗、韓国105店舗、その他のアジア諸国39店舗と、特にアジア地区での出店が加速しています。また、米国では本格的なチェーン展開がいよいよスタートしました。



ロードサイド型店舗

### 世界の主なSPA(アパレル製造小売業)の売上高



# ユニクロは最も注目されるグ

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



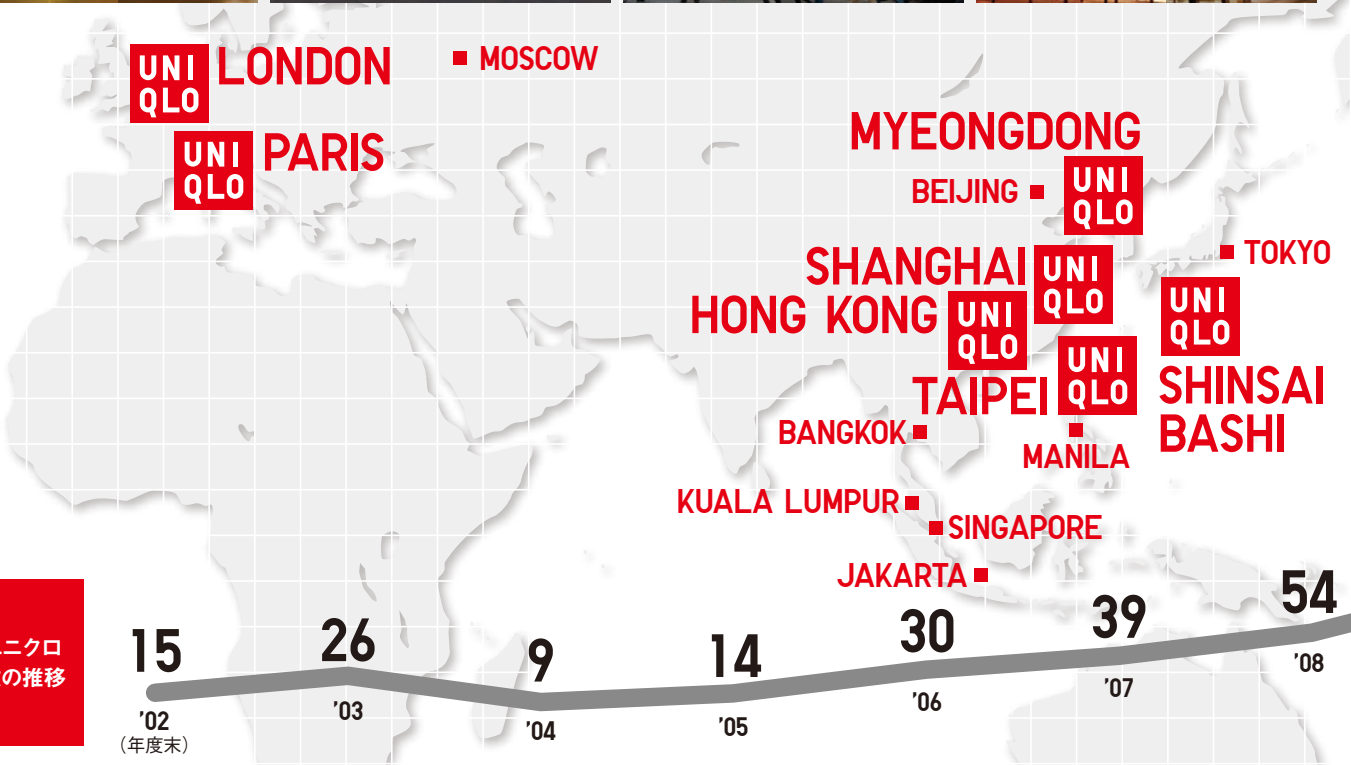
ロンドン 311 オックスフォード ストリート店



ソウル 明洞中央店



大阪 心齋橋店



海外ユニクロ  
店舗数の推移

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・繁盛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。



香港 リー・シアター店



ユニクロ上海店



海外ユニクロ  
店舗数(予想)

629

'14

# ローバルブランドへ。



ビックロ 新宿東口店



東京 銀座店

**UNI QLO** GINZA  
**ビックロ** SHINJUKU

**SAN FRANCISCO**

292

**NEW YORK**

**UNI QLO** NY 5th

**UNI QLO** NY SOHO

92

'09

136

'10

181

'11

'12

446

'13



上海 南京西路店



台北 明曜百貨店



ソーホー ニューヨーク店



ニューヨーク 5番街店



# 中国大陸での展開が、新た



# な飛躍期を迎えています。

## ユニクロの上海グローバル旗艦店の成功で、拡大に弾みがつきました。

上海の超一等地である<sup>ファイハイルー</sup>淮海路に、2013年9月にユニクロのグローバル旗艦店がオープンしました。初日から予想を大幅に上回るたくさんのお客様にお越しいただき、うれしい悲鳴をあげています。売場面積が約2,000坪のグローバル旗艦店は、ユニクロの世界最大の店舗です。同じ建物内には中国大陸に初進出したファーストリテイリング傘下の4ブランド(ジーユー、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タム、PLST)も顔をそろえ、ユニクロとあわせて売場総面積は2,400坪を上回ります。お客様はユニクロを中心に、デザインや価格帯の異なるグループブランドを見比べながら、ショッピングを楽しんでいただけるのも良い点だと思います。

オープニングイベントには、ユニクロの「グローバル ブランド

アンバサダー」であり、プロテニス世界トッププレイヤーのノバク・ジョコビッチ選手が応援に駆けつけてくれました。彼はチャイナオープンで優勝し、続く上海マスターズでも2連覇を果たしています。その合間をぬって訪れてくれたイベントでは、テニス好きの子どもたちと身振り手振りを交えての楽しい交流をしてくれました。その様子はさまざまなメディアで配信され、ユニクロのブランド力の向上につながりました。

今回の出店で、ユニクロは元気の良いブランドだという明るい話題が、中国全土に伝わっています。すでにユニクロは中国大陸で55都市に出店していますが、上海グローバル旗艦店のオープンはさらなる出店拡大の起爆剤になることでしょう。

## 大都市以外でも、収益性の高い事業拡大を見込めるようになりました。

中国でユニクロを、「一番着たい服、一番好きなブランド」にしたいと思っています。中国の地方都市のお客様は、どちらかというと保守的です。保守的という意味は、昔から馴染んだローカルブランドへの信頼が高いということです。新しいブランドが出店しても、すぐには購入していただけません。これまでユニクロの認知度は、上海や北京といった大都市では高かったものの、地方では馴染みが薄かったと思います。でも、それぞれの地域にユニクロが初出店し、2年、3年と真面目に商売を続けてきたことで、ユニクロへの認知度が高まり、お客様の信頼を得ることができるようになってきました。

地方のお客様にも「ユニクロが好き」「ユニクロの服を着たい」という消費行動の変化を起こすことができるようになったことで、中国でのユニクロは新たなステージへと進むことになります。これからは成都、重慶、南京、長沙、武漢、西安、

瀋陽といった都市でもドミナントを形成し、上海や北京のように幅広い層のお客様にユニクロブランドを浸透させていくことができるようになるでしょう。ドミナント化で、収益性の高い事業へと発展させていくことも可能になります。2010年度末には54店舗だった中国のユニクロは、2013年度末には225店舗にまで成長しています。そうした急成長も、今後の拡大を考えると、単なる序章に過ぎないと感じています。

ユニクロが成長していくということは、若い人たちが希望をもって働ける場が増えるということでもあります。夢をもち、やりがいを感じながら働ける企業をつかっていきたいと考えています。支持されるブランドになるということは、良い企業をつくるということでもあります。これからもお客様の期待に応えるため、日々新たな気持ちで努力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  
ユニクログレートチャイナ CEO  
迅銷(中国)商貿有限公司 CEO

潘 寧  
(パン・ニン)





# 米国でカジュアルアパレル



# のトップの座をめざします。

## ユニクロの高い品質と価値は、米国でも必ず勝利することができます。

私は人間の生活に関わるビジネスが好きで、米国の人気カジュアル衣料チェーンなどの小売業にずっと携わってきました。チェーン店を100店舗から500店舗に拡大するというエキサイティングな体験もしています。米国ユニクロ事業の経営に参画する前から、私はユニクロに敬意を表してきました。というのも、店舗がオープンするたびに、お店の前に長い行列ができるユニクロの様子を目にしてきたからです。ユニクロはグローバル化にしっかり向き合い、何をしなければならず、どこに投資をしなければいけないのかという課題について真剣に考えていると思いました。そんなユニクロの一員になることができ、心からワクワクしています。

ユニクロの商品には、大きな価値があると思います。ジャパントクノロジーともいべき機能性素材の開発にはじまり、ライフスタイルを変えるような商品を提供し続けているからです。ヒートテックやウルトラライトダウン、エアリズムなどが、その代表ですね。このような革新的な商品は、米国市場においても必ず勝つことができると信じています。

米国のアパレル産業は、一瞬たりとも休む暇がないほど非常に競争の激しい世界です。そうした中でユニクロが勝利

を獲得するためには、店舗開発が重要です。アパレル小売業の店舗開発に20年以上のキャリアをもつ私は、米国市場でのユニクロの出店開発に力を発揮したいと思っています。新規出店はブランドに適した立地の選定と、そのエリアのお客様にブランドをどう伝えるかというマーケティングがとても大切です。特にユニクロのような新しいブランドにとっては、他にはない機能をもつ商品を提供するブランドであることを知ってもらう必要があります。米国市場は大変に広く、ニューヨークで少しは知られたブランドであっても、郊外では無名といっても良いでしょう。これからのマーケティング戦略が、出店戦略とともに、米国ユニクロ事業の成功の鍵を握っていると思います。

幸い米国には、新しいブランドにオープンなマインドをもっての方が多数います。ですから、ユニクロの高品質な商品は、必ずショッピングモールのお客様の心もとらえるはずで、2013年秋のショッピングモール内の新店舗オープン時には、地元のフリーペーパーを活用し、地元密着型のマーケティングを行いました。それが成果をあげ、期待以上の売上を達成しています。

## 米国ユニクロを、日本のDNAを大切に作る企業に育てていきます。

私のミッションは、ユニクロを米国No.1のアパレルブランドにすることです。それと同時に、米国ユニクロを日本のDNAを大切に作る企業に育てたいと考えています。なぜなら、日本のDNAを大切にこそ、競争が激しい米国のアパレル市場で差別化をでき、成功するチャンスがあると考えているからです。

2013年12月末現在、米国にあるユニクロの店舗は17店舗です。西海岸に5店舗、ニューヨークとその近郊に12店舗あります。今後は継続的に年間20~30店舗をオープンさせ、まずは100店舗体制にもっていきたく考えています。そのために必要なのが、ユニクロのDNAを受け継ぐ人材の確保と育成です。大学新卒者を採用し、店長に育成するためのプログラムは数年前から始まっています。米国人初の店長が

誕生したのは2012年秋のことでしたが、現在では新店の店長のすべてが米国人です。日本のユニクロと比べても、けっして遜色のないサービスと店づくりがなされています。

アパレル業界での私のキャリアのすべてを活用し、ユニクロというブランドを米国No.1に成長させるということは、本当にエキサイティングな仕事です。これからも楽しく、若い社員たちと生き生きと働ける会社を築い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  
執行役員  
ユニクロ米国事業CEO

Larry Meyer  
(ラリー・マイアー)



UNI  
QLO

Store UNI  
QLO

ユニクロの国内展開



# ユニクロブランドのイメージ



# を向上し、安定成長へ。

## 伸びる余地がある大都市圏で、シェアの拡大をめざしています。

2010年の商業統計(経済産業省)によると、日本の百貨店、スーパー、衣服小売の販売合計額は10.7兆円です。そこから計算すると、国内ユニクロのシェアは6.2%(メンズ10.0%、ウィメンズ4.7%)ですが、都道府県別でみると、シェアが低いのは東京・大阪・福岡といった大都市圏です。国内ユニクロはロードサイド型の郊外店からスタートしたので、大都市圏でのシェアが低い傾向にあります。

2004年頃からはロードサイド店に加え、ショッピングモールへの出店も加速し始めました。ユニクロの集客力を魅力だと考えたデベロッパーからの出店オファーも増加し、大型ショッピングモール、都心の百貨店、ファッションビルといった好立地への出店が増え、ユニクロブランドのイメージの向上につながっています。

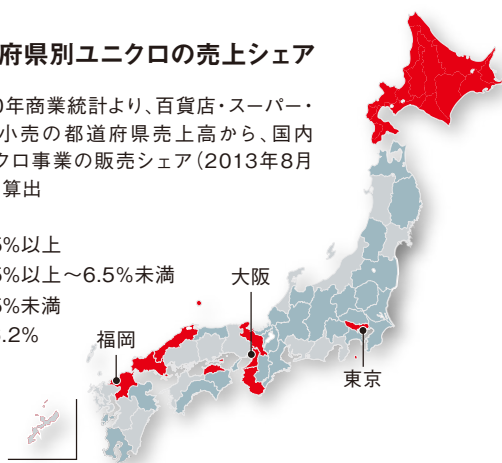
たとえば、グローバル繁盛店と位置づけた「ビックロユニクロ新宿東口店」をオープンし成功を収めたのは、かつて新宿三越が開業していた場所です。このように大都市圏

でのシェア拡大の余地は高く、今後も積極的な出店を計画しています。2014年春には、新宿と並ぶ繁華街である池袋と上野にも、1,000坪級のグローバル繁盛店をオープンする予定です。

### ■ 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(2013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6.2%

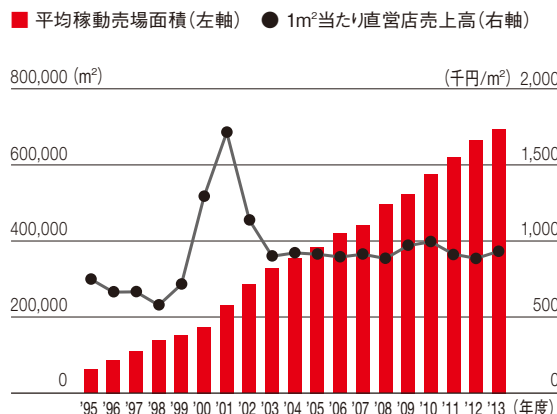


## 大型店のビジネスモデルの確立で、効率を落とさず、売場面積は着実に増加しています。

日本のユニクロは、2005年からは売場面積500坪規模の大型店の出店に着手し、現在では約2割の店舗が大型店に転換しています。新規出店の半分以上は大型店です。大型店をオープンすると、同じエリアにある標準店(売場面積250坪)を閉店するといったスクラップ&ビルドによって、自社競争による効率悪化を防ぎながら、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、1㎡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のビジネスモデルを確立しています。原宿店オープンを契機にユニクロが大ブレイクした2000年から2001年は、1㎡当たりの売上高が大幅に上昇しました。その後は安定的に、小売業の平均値に比べ非常に高い、1㎡当たりの年間売上高約100万円の水準を維持しています。2013年8月期における1㎡当たりの売上高は93.3万円でした。

### ■ 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



ユニクロのグローバル戦略ブランド



# エアリズムの心地よさに、世



プロテニス世界トッププレイヤーの  
ノバク・ジョコビッチ選手は、  
試合中もエアリズムを着用しています。



# 界が驚きました。

## 世界中の、あらゆるシーズン、あらゆる人間の肌に “究極の心地よさ”を提案します。

日本の繊維技術の粋を結集して開発されたエアリズムは、ヒートテックに次ぐユニクロのグローバル戦略ブランドです。汗のべたつきや蒸れが気になる季節でも、トップスの下に進化した機能性肌着エアリズムを着れば、不快感から一気に解放されます。極細化を追求した繊維は空気のように軽くなめらかで、涼しく快適な衣服内環境を生み出します。

汗による不快感と汗染みが悩みだった男性には、ユニクロと

東レの共同開発による、極限まで極細化したマイクロファイバーが究極の肌触りと吸汗速乾性を実現し、着ていることを忘れる快適さを提供します。また、汗のべたつきと冷房の冷えが気になる女性のためには、旭化成のキュブラ(綿花由来の天然繊維)と東レのドライ機能を備えた繊維で、しっとりした着心地を実現しました。気温に関係なくいつも快適に保つ1枚の肌着は、世界中のあらゆる人々の生活に心地よい変化をもたらします。

## 98.7%が「究極に心地よい」。 世界中から届いたエアリズムを支持する声です。

多くのお客様から  
着心地の感動体験が届いています。

軽くて何も着てないような感覚が  
気に入っています。

(フランス 女性 28歳)

バスケットボールのときに最高。  
サラッとしていてリフレッシュした気分になれる。

(米国 男性 17歳)

汗のべたつきも、冷房による冷えも  
気にならなくなりました。1年中、着たいです。

(日本 女性 46歳)

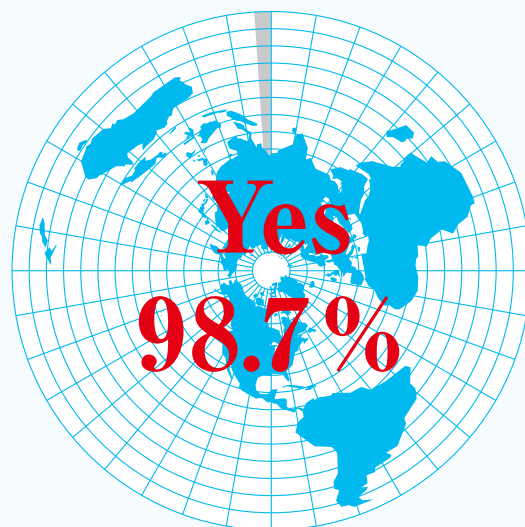
停電で蒸し暑くなったオフィスでも、  
べたつかず快適でした。

(マレーシア 男性 42歳)

さらりとした感触とシルクのような肌触りが  
大好きです。

(中国 女性 35歳)

この肌着は、“究極に心地よい”？  
Yesか、Noか。



新肌着エアリズムの“究極の心地よさ”が本当かどうか、YesかNoでお答えいただく「10万人世界同時トライアル」を、ユニクロが展開している世界13カ国と地域で実施しました。投票期間は、2013年6月1日～7月15日までで、ご参加いただいた方の98.7%がYesとお答えいただきました。

# グローバルブランド事業

J Brand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

J BRAND



t h e o r y

COMPTOIR DES  
COTONNIERS

PRINCESSE tam•tam  
PARIS



# 海外セレブに愛されている、 ロサンゼルス生まれのプレミアム・デニムです。



J Brand 阪急うめだ本店

J Brandは、米国のロサンゼルスで生まれたプレミアム・デニムを中心とするコンテンポラリーブランドです。2005年にジェフ・ルーズ(J Brand Holdings, LLC CEO)により設立されました。ジェフ・ルーズ氏の30年にわたるデニム業界での知識をベースに開発された独自のデニム素材は、洗練されたデザイン、美しいシルエット、フィット感の良さを生み出しています。特にウイメンズのプレミアム・デニムには定評があり、米国の女優、トップモデル、スタイリストからも高く支持されています。2012年春からは、デニムに合うカジュアルウェアの販売も開始しています。

ファーストリテイリングは、2012年12月にJ Brand Holdingsを子会社化しました。2013年10月9日に大阪の阪急うめだ本店に、日本における直営1号店がオープンし、現在、J Brandの販売ネットワークは、米国市場を中心に、2,000以上の有名百貨店、セレクトショップに広がっています。今後は日本を含むアジアや欧州市場に本格的に進出する計画です。



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(アパレル製造小売業)のノウハウを受け継ぎ、企画・デザイン・開発・製造・物流・販売・在庫管理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。

2013年9月には海外1号店を上海にオープンし、話題に事欠かないジーユーの知名度が、また一段と高まっています。

2013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214店舗、売上高は約837億円、営業利益は76億円の事業に拡大しました。2014年8月期には70店舗を出店し、売上高1,000億円突破が目標です。

# 「旬のファッション」& 「驚きの価格」パワー全開で、 ジーユーの快進撃は続いています。

## 日本発のファストファッション、ジーユーが初の海外進出を果たしました。

ジーユーの海外1号店が、2013年9月30日にユニクロの上海グローバル旗艦店の地下1階にオープンしました。上海の繁華街の地下鉄駅から直結しているジーユーの売場は、気軽に多くのお客様にお越しいただけます。約300坪という広い売場には、「ファッションを、もっと自由に。」というジーユーのコンセプトを上海のお客様にも存分に楽しんでいただけるように、日本と同じ最旬トレンドの商品を揃えています。店頭での「おしゃりスタ」による、着こなしアドバイスも好評です。

ブランド誕生から約7年という短い期間で、ジーユーは海外進出を果すことができました。アパレルブランドの海外進出は、香港から中国本土に進出するのが一般的ですが、ジーユーはスピード感をもって海外進出をしたいと考え、あえて上海という立地に1号店を出店しました。

H&MやFOREVER21といった欧米のファストファッション

とは一味違う、日本のファストファッションの代表であるジーユーは、アジア市場でも高い人気を得られる可能性があります。デザインし過ぎず、バランス感覚のあるトレンド感とディテールへのこだわりといった日本的な「カワイイ」が、ジーユーの強みです。



ジーユー ユニクロ上海店



## セオリー事業



株式会社リンク・セオリー・ジャパン  
<http://www.link-theory.com/>



Theory 青山店 (旗艦店)

### 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（ヘルムート・ラング）、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月にグループの100%子会社となりました。2013年8月期末の店舗数は、日本と米国を中心に411店舗、売上高は700億円規模です。

# コンテンポラリーマーケットのリーダー、 セオリーの哲学が、 ファッション業界を進化させます。

## Passion(情熱)とDNAが、ブランドを輝かせています。

都会的で洗練されたコンテンポラリーな人のためのTheoryは、1997年の誕生から変わらず大切にしてきたブランドのPassion(情熱)とDNAをバックボーンに、輝きを増しています。2011年秋冬のコレクションから新鋭デザイナーのオリヴィエ・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、より進化したブランドとして多くの人たちを魅了しています。米国と日本市場の成功に続き、欧州とアジアにもTheoryの店舗網は広がりつつあり、世界のファッションビジネスのなかで不動の地位を築いています。

日本ではTheoryとTheory luxeが百貨店で好調な売上を記録し、2013年秋冬シーズンはブランドの原点回帰ともいえるマニッシュでシャープなデザイン、ダークでクラシックなカラーのコレクションを展開。米国ではオリヴィエ・ティスケンスのコレクションであるTheyskens' Theoryも人気で、2013秋冬シーズンはクールガールのワードローブをイメージし、モノトーンを軸にシャープなデザインとディテールにこだわった作品を発表しています。

セオリー事業の一角を担うHELMUT LANGは、2013年秋にニューヨークSOHO旗艦店をオープンし、「ミニマリズム」の先駆者であることを印象づけました。装飾的なものや技巧的なものを排除し、最小限のミニマルな手法によるシャープなスタイルを得意とするHELMUT LANGの人氣が静かに広がっています。

また、日本発のPLSTは、上品でファッションに敏感な人のブランドとして、高い人氣が続いています。店舗数も61店舗(2013年8月末)まで拡大しました。

こうしたグローバルなブランドの広がりのおかげで、2013年8月期のセオリー事業は、前年度に続き過去最高の売上高、営業利益を更新することができました。

※ 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詰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。

2013秋冬シーズンはフランス的なスタイルとエレガンスを感じさせながら、モダンで活動的なシティガールを虜にするコレクションです。もちろん、コントワー・デ・コトニエの特色であるクオリティーやディテールへのこだわりは、大切に守られています。

フランスを代表するブランドであるコントワー・デ・コトニエは、高品質でありながらも多くの女性が手の届くラグジュアリーブランドとして、これからも女性のワードローブで大切な存在としてあり続けます。

2005年8月期から、ファーストリテイリングのグループ会社となりました。2013年8月末現在、フランス国内に226店舗、フランス以外の欧州諸国に96店舗、日本などアジアに45店舗、米国に8店舗、全世界で375店舗を展開しています。





## 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 サントノール店

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年にサン・ジェルマンに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。

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。ランジェリー産業の歴史が長いフランスならではの技術や職人気質が受け継がれ、最高級のシルク、レースやコットン素材を用いて、細部まで丁寧に仕上げられています。2013年10月にはWGSN (Worth Global Style Network) グローバルファッションアワードを、ランジェリー・水着部門で受賞しました。WGSNアワードは、優れたデザインやイノベーションを起こした企業に贈られます。

2006年8月期から、ファーストリテイリングのグループ会社となりました。2013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48カ国、1,000店舗を超えるネットワークで、世界中から愛されているブランドです。日本では2012年秋に、1号店がプランタン銀座にオープンしています。

# CSR(企業の社会的責任)

全商品リサイクル活動

労働環境モニタリング

環境保全

人々の暮らしに必要不可欠な服の  
企画・生産・販売を通じて、  
「世界を良い方向に変えていく」ことをめざします。

## ■ 重点的に取り組んでいるCSR活動

### 全商品 リサイクル活動

服を回収し、  
世界中の避難民・難民キャンプなどで  
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。

# 服の価値を最大限に生かす社会貢献をしたい。 本当に服を必要としている人たちにリユースを。



ヨルダンの難民キャンプの子どもたち。  
全商品リサイクル活動の衣料支援が、冬の寒さから彼らを守ります。

「全商品リサイクル」は、お客様のもとで不要になった服を店頭で回収し、グローバルパートナーシップを結んでいるUNHCR(国連難民高等弁務官事務所)や世界各地のNGOと協働し、世界の難民・避難民など、本当に服を必要としている人たちに届ける活動です。

2013年9月末までに、お客様からお預かりした服の累計点数は2,897万点に達しました。これまで46の国や地域に回収した服を寄贈してきましたが、2013年1月と12月には中東・ヨルダンのザータリ難民キャンプをファーストリテイリングの社員が訪問し、冬服の備えが十分でないシリア難民の方たちへの緊急の衣料支援を行いました。

シリア危機が発生してから3年半が経過し、シリア難民は200万人(うち17歳以下が100万人以上)を超えています。ザータリ難民キャンプでは11万人(2013年11月末現在)以上の難民が避難生活を送っていて、氷点下に気温が下がる冬場への備えがありません。数多くいる子どもたちのためにも、フリースやヒートテックなどの防寒服を中心に届けました。

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える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。

## 2013年9月末までの活動実績



**2,897万点** **1,129万点**

10の国や地域で  
回収した点数

46の国や地域に  
寄贈した点数



# 社会から認められる労働環境の実現に、 パートナー工場とともに取り組んでいます。



ファーストリテイリングは、生産現場において、「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、2013年度は294工場を対象に実施しました。改善が必要な工場については、CSR担当者が直接工場を訪問し、賃金計算の確認方法、労働時間の記録方法など実践的な内容について助言を行っています。また、新規の取引工場には事前モニタリングを実施し、一定の基準を満たした工場とのみ取引を開始しています。

## ■労働環境モニタリングの結果

評価	内容	2012年度		2013年度	
		FRグループ(内、ユニクロ)	FRグループ(内、ユニクロ)	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	9 (8)		11 (10)	
B	軽微な指摘事項が1つ以上	87 (59)		134 (95)	
C	重要な指摘事項が1つ以上	69 (51)		97 (45)	
D	極めて重大な指摘事項が1つ以上	56 (34)		48 (19)	
E	即取引見直しに値する極めて悪質かつ深刻な事項	8 (7)		4 (1)	
モニタリング実施工場数		229 (159)		294 (170)	

2013年度は、D評価での改善が進みました。事前モニタリング後の指導を強化したことや、D評価となった指導事項に対してお取引先工場と直接、原因や改善策について協議し、実行した成果です。E評価も減少。今後は基準の浸透だけでなく、工場内のマネジメントシステムの強化も図っていきます。

## ■ 2013年度に検出された事例と改善された事例

### E評価事例：児童労働(中国)

第三者機関によるモニタリング時の従業員インタビューで、1名の児童労働(中国では満16歳未満の就労は禁止)が発覚。当該従業員は、工場に勤める親戚の紹介で入社したが、工場は人事ファイルやIDカードの提出ができなかった。本人の希望により両親に連絡をしたが、両親は児童の年齢を覚えておらず、IDも紛失したとのこと。1カ月以内に書類の提出を条件に入社を許可したが、それ以降IDは提出されることがなかった。本件内容を重く受け止め、当該工場と取引を停止した。

### E評価事例：虚偽報告(中国)

定例モニタリングで、事実と異なる労働時間記録を提出していたことが発覚した。労働時間の記録では月の最長残業時間は36時間だったが、給与記録では最長105時間の残業が記録されていた。また、3名の従業員については、工場が提出した労働時間の記録と取得休暇の記録が一致していなかった。CSR担当者が再度訪問し、指摘事項について確認したところ、これまでの監査において工場が虚偽報告をしていたことが判明した。虚偽の報告は極めて悪質であり、本件内容を重く受け止め、当該工場と取引を停止した。

### 改善された事例：倉庫の防火安全管理(バングラデシュ)

定例モニタリングで、副資材倉庫の非常口の数が法定より少ないことが判明。また、化学物質倉庫の扉が避難経路と逆に開く形式であることも判明。直ちに改善を要請し、非常口の増設と化学物質倉庫の扉の改善を指導。フォローアップモニタリングで改善を確認した。

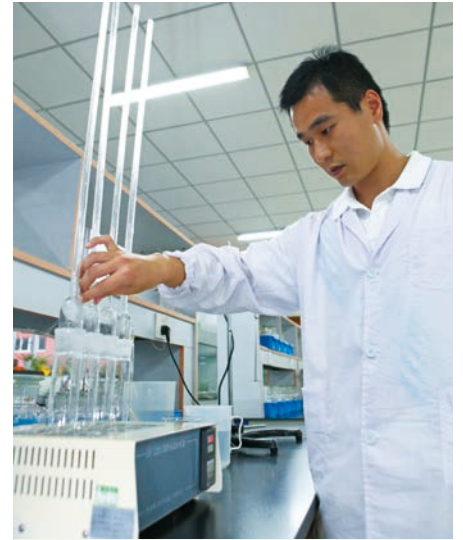
## 素材工場向けの環境モニタリングを実施し、環境負荷削減を推進しています。



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。



工場内の排水が適切な処理をされて排出されることを随時確認しています。



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。

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。「素材工場向け環境基準」は、下表のように、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ており、この基準をもとに外部機関がモニタリングを実施し、CSR担当者が結果を取引工場にフィードバックしています。CSR担当者は、必要に応じて工場に助言を行い、工場の改善を確認しています。

2013年度では、対象73取引工場における環境基準の遵守率は下表のとおりで、2012年度(対象60工場)に比べてやや下がりました。

対象工場数が増えたことも比率低下の理由ですが、2016年末までに遵守率100%を目標とし、より実践的な改善指導を強化していきます。

また、2013年度からは、これまでの環境モニタリングに加えて、素材工場のエネルギー・水使用量の把握を開始しています。

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、パートナー工場ともに対応を進めていきます。

### ■「素材工場向け環境基準」の遵守状況(2013年8月末時点、対象73工場)

カテゴリー	遵守率	改善確認項目事例
環境管理体制	85%	●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	29%	●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	30%	●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	74%	●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	36%	●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



# 子どもたちの未来を拓くプロ



## ユニクロとノバク・ジョコビッチ選手発案の「Clothes for Smiles」は、世界から集まった8つのアイデアをプロジェクト化しました。

ユニクロとユニクロのグローバルブランドアンバサダーであるノバク・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き、10億円ファンド「Clothes for Smiles」を立ち上げました。世界中の子どもたちに夢と希望を提供するためのこのプロジェクトには、世界46か国から739件の子どもたちの夢を支援するアイデアが寄せられました。その中から選ばれた8つのアイデアをプロジェクト化し、順次活動を開始しています。

10億円ファンドの原資は、ユニクロの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から拠出されました。世界中の子どもたちの未来を拓くアイデアの実行と、ユニセフ(国際連合児童基金)とグローバルアライアンスを結び世界の子どもたちの教育環境の改善を支援していく活動の、それぞれに5億円ずつが割り当てられています。



Clothes for Smilesはユニセフを支援します。

# プロジェクトが始まっています。



## ■ Clothes for Smiles 8つのプロジェクト

### どこでも学校プロジェクト

世界のどこへでも移動できる教室に、世界のどこからでも先生がやって来ます。



### お買い物体験プロジェクト

閉鎖的な環境で育ったセルビアの子どもたちに、社会体験の機会を提供します。



### e-Educationプロジェクト

途上国の子どもたちが自分の可能性に挑戦できるよう、DVD授業を通して応援します。



### ワークセンタープロジェクト

職業訓練 & 事業開発を通じ、フィリピンの子どもの夢の実現の場をつくります。



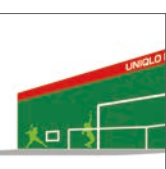
### 女子サッカープロジェクト

バングラデシュ、ガーナ、ジンバブエの女子サッカー活動を通じ、生きる力を育みます。



### UNIQLO DREAM WALL

被災地の子どもたちに、アイデア次第で無数の遊びを生み出せる場を提供します。



### 図書館プロジェクト

アジアの子どもたちが字を知り、学び、夢を探すための図書館を開設していきます。



### 子どものホスピスプロジェクト

命が脅かされる病気をもつ子どもと家族へのサポートを、日本で実践していきます。



### ノバク・ジョコビッチ選手

2012年にユニクロと5年間の「グローバルブランド アンバサダー」契約を締結。

プロテニス世界トッププレイヤーのノバク・ジョコビッチ選手は、2008年全豪オープン優勝、2011年ウィンブルドン選手権、全米オープン優勝、2011年から全豪オープン3連覇。

セルビアのユニセフ大使でもあり、自らも「ノバク・ジョコビッチ基金」を設立。

# 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

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
<b>損益状況：</b>						
売上高	¥1,143,003	¥928,669	¥820,349	¥814,811	¥685,043	¥586,451
営業利益	132,920	126,450	116,365	132,378	108,639	87,493
EBITDA*1	171,147	148,196	115,714	137,132	112,621	97,467
税金等調整前当期純利益	141,525	123,390	93,881	116,867	95,487	81,994
当期純利益	90,377	71,654	54,354	61,681	49,797	43,529
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー	99,439	127,643	57,158	88,623	59,214	87,336
投資活動によるキャッシュ・フロー	△63,901	△35,313	△26,643	△23,389	△34,273	△15,421
フリー・キャッシュ・フロー*2	35,538	92,329	30,515	65,234	24,941	71,915
財務活動によるキャッシュ・フロー	△23,945	△29,056	△26,156	△28,897	△16,847	△19,054
現金及び現金同等物の期末残高*3	295,622	266,020	202,104	200,462	169,574	169,888
<b>減価償却費及びその他の償却費</b>						
減価償却費及びその他の償却費	23,691	18,573	18,755	12,229	9,765	8,523
設備投資額	39,681	40,184	33,993	28,018	22,601	21,017

## 財務状況：

総資産	¥ 885,800	¥595,102	¥533,777	¥507,287	¥463,285	¥404,720
純資産	579,591	394,892	319,911	287,987	261,413	264,014
有利子負債	37,259	23,194	28,263	28,834	35,400	20,016

## 主な指標：

売上高営業利益率(%)	11.6	13.6	14.2	16.2	15.9	14.9
自己資本当期純利益率(ROE、%)	19.1	20.4	18.1	22.6	19.1	17.3
自己資本比率(%)	63.2	65.0	59.0	56.3	56.0	64.7
負債資本比率(D/E Ratio、%)	6.7	6.0	9.0	10.1	13.6	7.6
連結配当性向(%)	32.7	37.0	33.7	38.0	32.7	30.4

## 1株当たりデータ(円)：

当期純利益(EPS)	¥ 887.12	¥ 703.62	¥ 533.93	¥ 605.99	¥ 488.96	¥ 427.38
純資産	5,489.86	3,797.04	3,091.17	2,804.34	2,550.86	2,572.09
配当金	290.00	260.00	180.00	230.00	160.00	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	91	98	90	96	21
総店舗数	2,449	2,222	2,088	2,203	2,258	1,958
国内直営店店舗数	[1,331]	[1,250]	[1,213]	[1,370]	[1,454]	[1,310]
海外直営店店舗数	[743]	[589]	[491]	[474]	[397]	[294]
フランチャイズ店舗数	[375]	[383]	[384]	[359]	[407]	[354]
商業施設数	4	4	4	4	4	4
総売場面積(m <sup>2</sup> )*4	1,387,367m <sup>2</sup>	1,170,353m <sup>2</sup>	938,896m <sup>2</sup>	847,523m <sup>2</sup>	740,489m <sup>2</sup>	685,942m <sup>2</sup>
総社員数 (パートタイマー・アルバイト除く)*5	23,982	18,854	14,612	11,596	11,037	8,054

\*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

- 2013年8月期は、連結売上高1兆1,430億円(前期比23.1%増)、営業利益1,329億円(同5.1%増)の増収増益を達成
- 1株当たり当期純利益(EPS)は887.12円(前期比26.1%増)
- 1株当たり年間配当金は290円(前期比30円増)、連結配当性向32.7%

## 1 事業環境と経営戦略

2013年8月期における日本の小売業を取り巻く環境は、景気対策などへの期待感から、一部に明るさを取り戻しているものの、消費全般としては依然として厳しい状況のまま推移いたしました。また、生産国の人件費増、原料高などによ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います。そのなかで、当社は中期ビジョンとして掲げている「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」をさらに進め、2013年8月期の業績は、初の売上高1兆円越えを達成し、営業利益も過去最高を更新いたしました。特に海外におけるユニクロ事業の事業拡大に力を注いでおり、出店を加速する一方で、世界主要都市におけるグローバル旗艦店、グローバル繁盛店の出店により、事業の基盤強化を図っております。また、ジーユー事業、セオリー事業においても、積極的に事業の発展を図っております。なお、2012年12月には米国のプレミアムデニムのリーディングカンパニー、J Brand Holdingsを連結子会社化しております。

2013年8月期の売上高は1兆1,430億円(前期比23.1%増)、営業利益1,329億円(同5.1%増)、経常利益1,489億円(同19.0%増)、当期純利益903億円(同26.1%増)と、増収増益を達成しました。これは、海外ユニクロ事業および、グローバルブランド事業が業績を牽引したことによります。主力の国内ユニクロ事業については、売上高総利益率の低下により減益の結果でした。また、円安の影響により、外貨建て資産などの為替差益155億円が計上したことで、経常利益は大幅増益となっております。

## ■ グループ事業別実績

(年度)	2013			2012		
	金額 億円	前期比 億円	前期比 %	金額 億円	前期比 億円	前期比 %
<b>国内ユニクロ事業</b>						
売上高	¥6,833	¥632	+10.2	¥6,200	¥199	+3.3
営業利益	968	△54	△5.4	1,023	△38	△3.6
<b>海外ユニクロ事業</b>						
売上高	2,511	980	+64.0	1,531	594	+63.4
営業利益	183	73	+66.8	109	20	+22.9
<b>グローバルブランド事業*</b>						
売上高	2,062	532	+34.8	1,530	289	+23.3
営業利益	174	29	+20.1	145	57	+65.4

※ 2013年8月期：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、J Brand事業が含まれています。  
2012年8月期：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。

## ■ グループ事業別店舗数

(年度)	2013			2012
	期末	出店	退店	期末
単位：店				
<b>国内ユニクロ事業*</b>	853	51	43	845
直営店	834	50	40	824
大型店	177	33	3	147
標準店等	657	17	37	677
FC店	19	1	3	21
<b>海外ユニクロ事業：</b>	446	159	5	292
中国	225	83	3	145
香港	18	2	0	16
台湾	37	20	0	17
韓国	105	27	2	80
シンガポール	12	5	0	7
マレーシア	10	5	0	5
タイ	10	6	0	4
フィリピン	6	5	0	1
インドネシア	1	1	0	0
英国	10	0	0	10
米国	7	4	0	3
フランス	3	1	0	2
ロシア	2	0	0	2
<b>グローバルブランド事業：</b>	1,150	125	60	1,085
ジーユー事業	214	60	22	176
セオリー事業*	411	53	15	373
コントワー・デ・コトニエ事業*	375	10	18	383
プリンセス タム・タム事業*	150	2	5	153
<b>合計</b>	<b>2,449</b>	<b>335</b>	<b>108</b>	<b>2,222</b>

※フランチャイズ店を含む

ミーナ事業、グラミンユニクロ事業は含まず

## 2 売上高

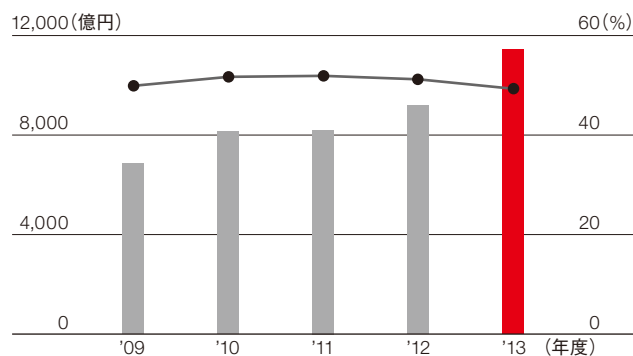
売上高は1兆1,430億円と、前期比23.1%の増収となりました。増収額2,143億円の内訳は、海外ユニクロ事業の増収が980億円、国内ユニクロ事業の増収が632億円、グローバルブランド事業の増収が532億円です。海外ユニクロの増収額が大きかった理由は、店舗数が292店舗から446店舗へと154店舗増えたこと、中国、韓国、東南アジア諸国で既存店売上高の増収が続いたことによります。国内ユニクロ事業の2013年8月期の既存店売上高の伸び率は7.3%増で、特に客数の伸び率が12.0%と大きく伸びています。

## 3 売上高総利益率

売上高総利益は5,640億円、前期比18.6%増、売上高総利益率は49.3%と、前期に比べ1.9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1.8ポイント低下したことが主な要因です。これは、お客様の価格志向が強くなり、値引き商品に人気集中したこと、販売不振商品の売価変更を実施した結果です。

### ■ 売上高、売上高総利益率

■ 売上高(左軸) ● 売上高総利益率(右軸)



### ■ 販売費及び一般管理費

(年度)	2013			2012			2011		
	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	¥139,746	12.2	+24.5	¥112,238	12.1	+10.6	¥101,459	12.4	+0.2
広告宣伝費	52,519	4.6	+20.2	43,694	4.7	+21.8	35,871	4.4	△4.8
賃借料	113,068	9.9	+21.6	93,010	10.0	+13.3	82,060	10.0	+3.7
減価償却費	23,691	2.1	+27.6	18,573	2.0	+26.3	14,704	1.8	+20.2
その他	102,067	8.9	+25.2	81,501	8.8	+8.2	75,307	9.2	+29.5
合計	¥431,091	37.7	+23.5	¥349,016	37.6	+12.8	¥309,401	37.7	+7.2

※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から店舗間の運送費及び倉庫料を販管費算入へ変更

## 4 販売費及び一般管理費

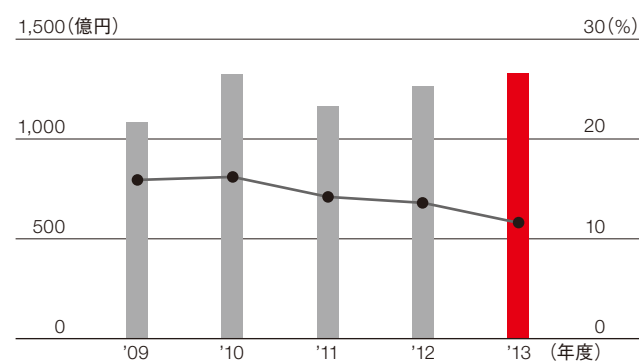
販売費及び一般管理費は4,310億円、対売上高比率は37.7%と、前期比ほぼ横ばいとなりました。国内ユニクロ事業の経費比率は0.6ポイント上昇いたしました。これは、パート・アルバイトなどの店舗人件費や、広告宣伝費を増やしたことなどによります。

## 5 営業利益

営業利益は1,329億円と、前期比5.1%増となりました。売上高営業利益率は11.6%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

営業外収支160億円を計上(前期末比172億円増)しております。営業外収支が改善したのは、期末の為替レートが前期末比で大幅な円安となったため、為替差益155億円(前期：11億円の為替差損)を計上したことによります。また、特別損失78億円を計上しております。これは、海外ユニクロ事業の店舗などの減損損失50億円を計上したためです。

## 7 税金等

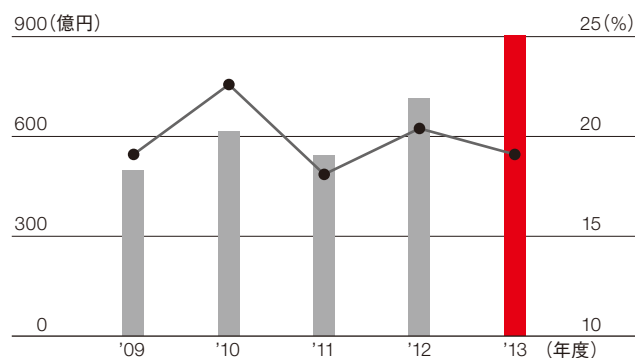
法人税、住民税及び事業税、法人税等調整額の合計は482億円となり、税効果会計適用後の法人税等の負担率は34.1%と、法定実効税率(38.0%)よりも3.9ポイント低くなっております。この主な要因は、実効税率の低いアジアをはじめとした海外事業の利益貢献が高まっていること、J Brand Holdings買収などに伴い、繰延税金資産を計上したことによります。

## 8 当期純利益および配当金

当期純利益は903億円、前期比26.1%増、1株当たり当期純利益は887.12円、前期比183.5円増となりました。年間配当金は290円、前期比30円の増配となりました。配当性向は32.7%と、連結当期純利益の3分の1の水準を維持しております。なお、ROEは19.1%と、前期比1.3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)

■ 当期純利益(左軸) ● ROE(右軸)

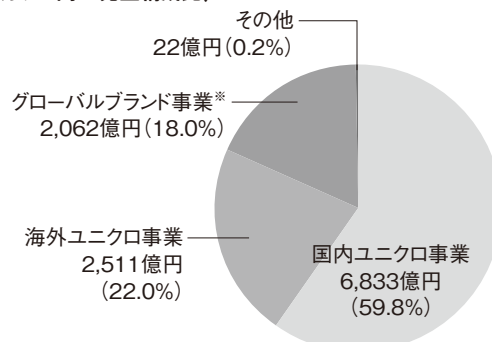


### ■ 主要連結対象会社一覧 (2013年8月末現在)

連結対象会社	出資比率
<b>持株会社</b>	
株式会社ファーストリテイリング	—
Fast Retailing USA, Inc.	100.00%
FAST RETAILING FRANCE S.A.S.	100.00%
FAST RETAILING (SINGAPORE) PTE. LTD.	100.00%
<b>ユニクロ事業</b>	
株式会社ユニクロ	100.00%
UNIQLO (U.K.) LIMITED	100.00%
迅銷(中国)商貿有限公司	100.00%
FRL Korea Co., Ltd.	51.00%
UNIQLO HONG KONG, LIMITED	100.00%
UNIQLO FRANCE S.A.S.	100.00%
UNIQLO (SINGAPORE) PTE. LTD.	51.00%
LLC UNIQLO (RUS)	100.00%
優衣庫商貿有限公司	100.00%
台湾優衣庫有限公司	100.00%
UNIQLO (MALAYSIA) SDN. BHD.	55.00%
FAST RETAILING (SHANGHAI) TRADING CO., LTD.	100.00%
<b>その他の事業</b>	
株式会社ジーユー	100.00%
Créations Nelson S.A.S.	100.00%
PETIT VEHICULE S.A.S.	100.00%
株式会社リンク・セオリー・ジャパン	100.00%
J Brand, Inc.	80.76%

## 9 グループ事業別概況

### ■ 2013年度：グループ事業別売上高 (カッコ内：売上構成比)



※ 2013年8月期：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、J Brand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

2013年8月期の国内ユニクロ事業の売上高は6,833億円、前期比10.2%増と大幅な増収となりましたが、営業利益は968億円、同5.4%減と、減益の結果となりました。

今期は、課題であった客数増を達成するため、ヒートテック、ウルトラライトダウン、ウルトラストレッチジーンズ、エアリズム、ステテコ&リラコなどのコア商品を中心に、TVコマーシャル、チラシ広告などの販促活動を積極的に行った結果、客数は既存店ベースで前期比12.0%増と大幅に増え、既存店売上高も同7.3%増となりました。しかし、販促活動を強化した結果、値引き商品に売上が集中したことによる粗利益率の低下やシーズン終盤における在庫処分により、粗利益率は同1.8ポイント低下しました。経費面では、店舗内の商品陳列棚の高層化による新什器購入費用、4月からの店長手当制度新設、アルバイト・パートなど店舗人件費の増加により、売上高販管費率は同0.6ポイント上昇しました。粗利益率低下と、経費比率上昇により、営業利益は減益となりました。

新規出店については、比較的売場面積が小さい店舗を閉店し、売場面積500坪規模の大型店へ転換する「スクラップ&ビルド」を進め、1店舗当たりの売場面積の拡大に注力しております。この結果、2013年8月期では、50店舗の直営店を出店、40店舗の閉店(純増10店舗)となり、期末店舗数は834店舗(フランチャイズ店19店舗除く)に達しております。このうち、大型店は30店舗増え、177店舗となりました。直営店の1店舗当たり売場面積は期末で256坪(845m<sup>2</sup>)と、前期末比4.6%増となりました。

## 海外ユニクロ事業

2013年8月期の海外ユニクロ事業の売上高は2,511億円、前期比64%増、営業利益は183億円、前期比66.8%増と大幅な増収増益を達成いたしました。

2013年8月期末の海外ユニクロ事業の店舗数は前期末比で154店舗増加し、446店舗に拡大しました。特に、出店数が多かったエリアは、中華圏(中国、香港、台湾)で102店舗増、韓国で25店舗増、東南アジア(シンガポール、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア)で22店舗増です。これらのアジア地区では店舗数増に加え、既存店売上高の増収が続いたことにより、大幅な増収増益になっております。

中華圏の2013年8月期の業績は、売上高1,250億円、営業利益135億円と前期比で大幅な増収増益となりました。韓国も増収増益を達成しましたが、下期は、天候不順や景気低迷の影響を受けて前年同期比減益でした。東南アジア諸国はいずれも増収増益を達成しております。なお、新規国として2013年6月にインドネシア1号店を出店しております。

米国ユニクロでは、ニューヨークの3店舗に続き、2012年秋からはショッピングモールを中心に4店舗を出店し、期末店舗数は7店舗となりました。新店の売上は順調に推移したものの、下期の天候不順や、2013年秋オープン予定(10店舗)の新店関連経費増により、2013年8月期の赤字幅はほぼ前年と同じ水準となりました。欧州ユニクロ(英国、フランス、ロシア)では、フランスで1店舗を出店し、期末店舗数は15店舗となりました。2013年8月期の業績は、計画通りほぼブレイクイーブンの結果でした。

## グローバルブランド事業

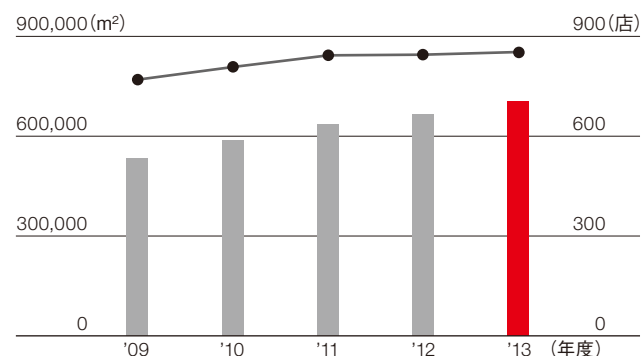
2013年8月期のグローバルブランド事業の売上高は2,062億円、前期比34.8%増、営業利益は174億円、前期比20.1%増と、大幅な増収増益を達成いたしました。

特にジーユー事業が好調で、売上高は837億円(前期約580億円)、営業利益76億円(前期約50億円)と、大幅な増収増益を達成しております。既存店売上高の2桁増収が続いたことに加え、店舗数は前期末比38店舗増加し、2013年8月末の店舗数は214店舗に達しています。

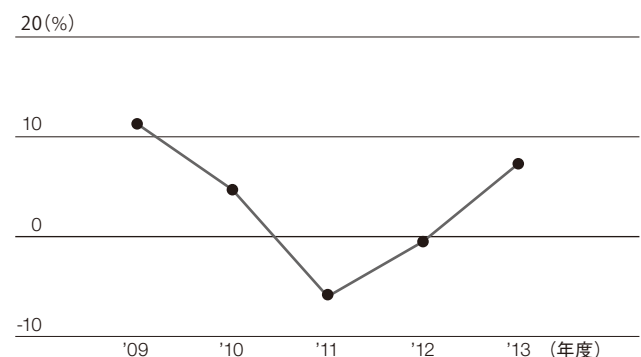
セオリー事業は日米両市場で好調な売上トレンドが続いたことから、過去最高の業績を更新いたしました。コントワー・デ・コトニエ事業は増収となりましたが、営業利益は計画を下回り、減益でした。また、2012年12月にグループに加わったJ Brand事業の売上高は計画通りとなりましたが、営業利益は計画未達となっております。

## 国内ユニクロ事業：期末売場面積(直営店)と店舗数

■ 期末売場面積(左軸) ● 期末店舗数(右軸)

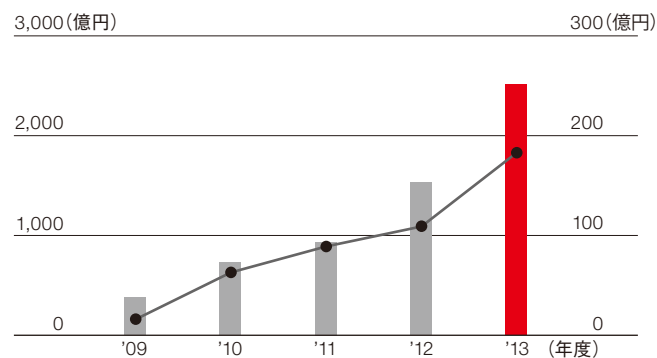


## 国内ユニクロ事業：既存店売上高前年比



## 海外ユニクロ事業：売上高、営業利益

■ 売上高(左軸) ● 営業利益(右軸)



## 10 バランスシート

2013年8月期末の総資産は8,858億円と、前期末比2,906億円増加しました。このうち、流動資産は同2,155億円増加し、6,401億円となりました。流動資産の増加の主な要因は、為替予約勘定が、8月末の対ドル為替レートが保有する為替予約の平均レートより円安となったことより、負債側で同226億円減少し、流動資産側で1,136億円と大幅に増加（同1,362億円の流動資産の増加要因）したことによります。この他、流動資産が増加したのは、たな卸資産が1,666億円と同676億円増加したこと、現金・預金および有価証券の残高が2,956億円と同296億円増加したことがあげられます。

たな卸資産は国内ユニクロで前期末比208億円増、海外ユニクロで385億円増、グローバルブランドで71億円増加しております。国内ユニクロでは、2013年春から店舗の什器を高層化し、店頭在庫を増やしたことに加え、通年で販売する定番商品の在庫を増やした影響があります。また、海外ユニクロでは、8月末の店舗数が同154店舗増加したこと、香港のグローバル旗艦店がオープンしたことにより在庫が増えております。グローバルブランドでは、ジーユーやセオリー事業での新規出店や、J Brand 事業の在庫を連結した影響があります。

固定資産は2,456億円、前期比751億円増加しました。増加の要因は、海外ユニクロ、グローバルブランドで店舗数がそれぞれ同154店舗、65店舗増加したことにより、有形固定資産が同211億円増加したこと、J Brand Holdingsを連結したことなどにより、無形固定資産が同398億円増加したことによります。

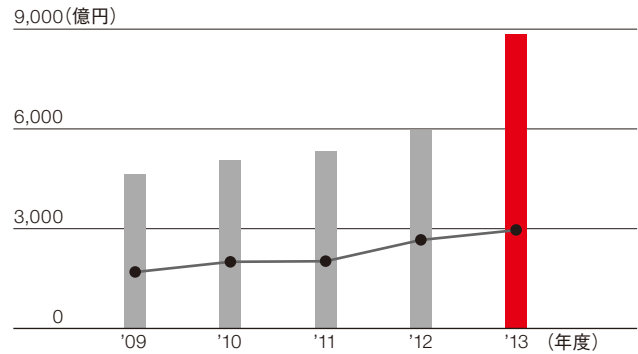
流動負債は2,539億円、前期末比805億円増加しました。これは、期末日が銀行休業日であったため買掛金が増えたこと、J Brand買収に伴う繰延税金負債が増加していることが主な要因です。

固定負債は522億円、前期末比254億円増加しました。この要因は、長期借入金と同127億円増加し、219億円となったことなどによります。

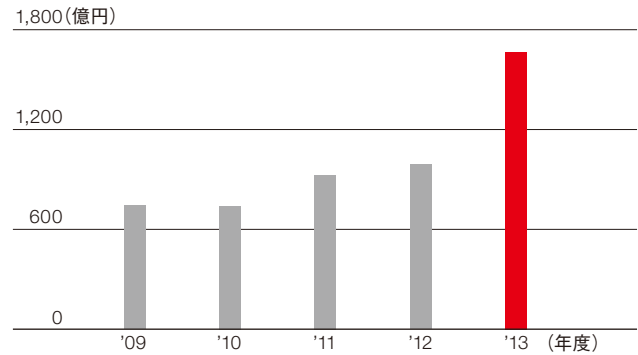
純資産は、当期純利益による903億円の増加、繰延ヘッジ損益による855億円の増加、剰余金の配当による283億円の減少により、前期末比で1,846億円増加し5,795億円となりました。自己資本比率は63.2%、同1.8ポイント低下しております。これは、総資産が2,906億円増加したものの、自己資本が1,726億円の増加にとどまったためです。

### ■ 総資産、現金及び現金同等物

■ 総資産 ● 現金及び現金同等物

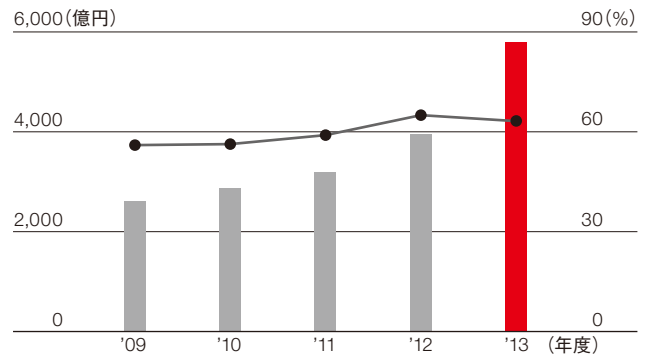


### ■ たな卸資産



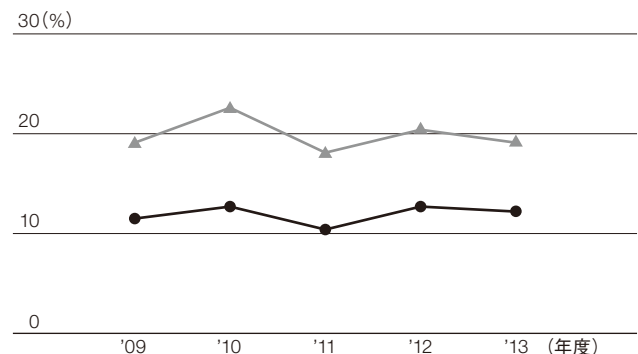
### ■ 純資産、自己資本比率

■ 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994億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローで639億円の支出、財務活動によるキャッシュ・フローで239億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355億円となりました。現金及び現金同等物の2013年8月末残高は2,956億円、前期末比296億円増加しております。

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：994億円の収入】

主な内訳としては、税金等調整前当期純利益1,415億円、減価償却費236億円、のれん償却費52億円となりました。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144億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554億円を支出しました。

### 【投資活動によるキャッシュ・フロー：639億円の支出】

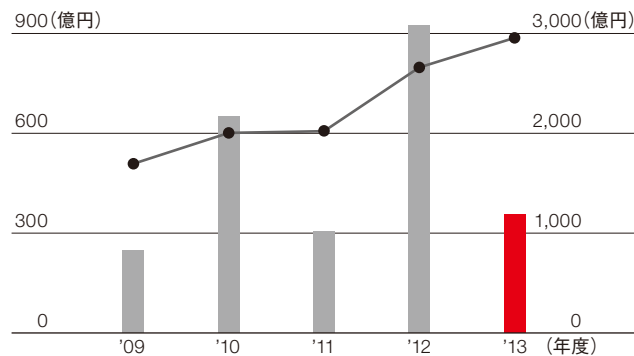
国内外のユニクロ事業をはじめとした店舗の増加に伴い、有形固定資産の取得で276億円を支出し、敷金・保証金の増加による支出は52億円となりました。設備投資額は連結で396億円、うち国内ユニクロ事業では88億円となっております。

### 【財務活動によるキャッシュ・フロー：239億円の支出】

J Brand Holdings買収に伴い、長期借入れによる収入が166億円あったものの、配当金の支払額は283億円、短期借入金による支出が17億円、長期借入金の返済による支出が74億円となりました。

### ■ フリー・キャッシュ・フローと現金及び現金同等物

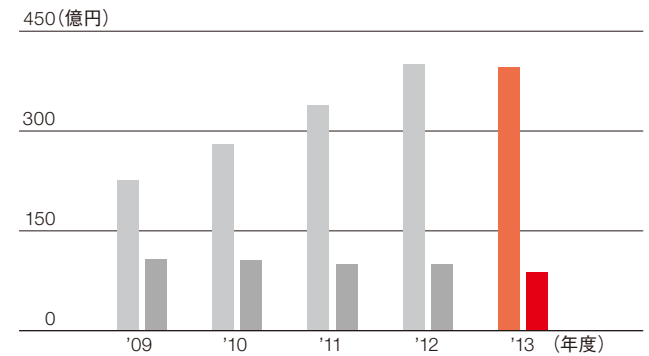
■ フリー・キャッシュ・フロー(左軸) ● 現金及び現金同等物(右軸)



(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

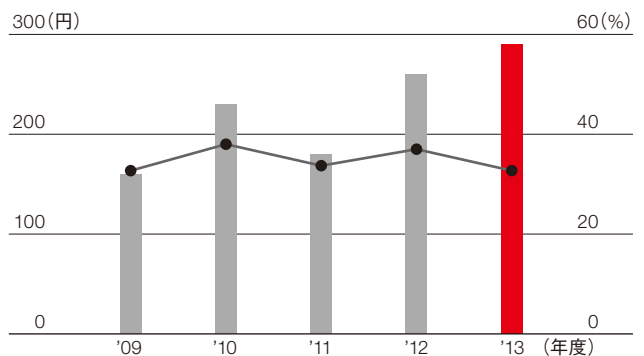


## 12 配当政策

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。2013年8月期の1株当たり配当金は290円、連結配当性向は32.7%と、連結当期純利益の3分の1の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 2014年8月期の見通し(2014年1月9日現在)

2014年8月期の業績予想は、売上高1兆3,220億円(前期比15.7%増)、営業利益1,560億円(同17.4%増)、当期純利益920億円(同1.8%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902円85銭、1株当たり年間配当金は300円(中間配当150円、期末配当150円)を予想しています。

### ■ 2014年8月期 グループ事業別業績予想

(年度)	2014予想			2013
	金額 億円	前期比 億円	前期比 %	金額 億円
<b>国内ユニクロ事業</b>				
売上高	¥7,200	¥367	+5.4	¥6,833
営業利益	1,145	177	+18.2	968
<b>海外ユニクロ事業</b>				
売上高	3,500	989	+39.3	2,511
営業利益	280	97	+52.6	183
<b>グローバルブランド事業</b>				
売上高	2,500	438	+21.2	2,062
営業利益	240	66	+37.4	174

### ■ 2014年8月期 事業別出退店計画

(年度)	2014予想				2013
	出店	退店	純増減	期末	期末
単位：店					
<b>国内ユニクロ事業：</b>	55	42	+13	866	853
直営店	53	42	+11	845	834
大型店	27	2	+25	202	177
標準店等	26	40	△14	643	657
FC店	2	0	+2	21	19
<b>海外ユニクロ事業：</b>	188	5	+183	629	446
中国	82	2	+80	305	225
香港	5	1	+4	22	18
台湾	10	0	+10	47	37
韓国	30	2	+28	133	105
シンガポール	6	0	+6	18	12
マレーシア	10	0	+10	20	10
タイ	10	0	+10	20	10
フィリピン	11	0	+11	17	6
インドネシア	3	0	+3	4	1
オーストラリア	1	0	+1	1	0
英国	0	0	0	10	10
米国	15	0	+15	22	7
フランス	2	0	+2	5	3
ロシア	2	0	+2	4	2
ドイツ	1	0	+1	1	0
<b>グローバルブランド事業：</b>	129	18	+111	1,261	1,150
ジーユー事業	70	7	+63	277	214
セオリー事業*	49	3	+46	457	411
コントワー・デ・コトニエ事業*	4	6	△2	373	375
プリンセス タム・タム事業*	4	2	+2	152	150
J Brand事業	2	0	+2	2	0
<b>合計</b>	372	65	+307	2,756	2,449

※フランチャイズ店を含む  
ミーナ事業、グラミンユニクロ事業は含まず

### 国内ユニクロ事業

2014年8月期の国内ユニクロの業績は売上高7,200億円(前期比5.4%増)、営業利益1,145億円(同18.2%増)と増収増益を予想しております。

既存店売上高は、通期で1.6%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、2014年8月末の店舗数は845店舗(フランチャイズ店21店舗除く)となる予想です。うち500坪規模の大型店は25店舗増え、202店舗まで拡大する見込みです。

通期の売上高総利益率は、前期比で2.1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を進め、粗利率は前年同期比で若干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32.7%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39.3%増の3,500億円、営業利益は同52.6%増の280億円を予想しております。

アジア地区では、中華圏(中国、香港、台湾)で94店舗、韓国で28店舗、東南アジア・オセアニア地区で41店舗の純増を予定しております。海外ユニクロ事業の2014年8月期末の店舗数は629店舗へと前期末比183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2,500億円(前期比21.2%増)、営業利益は240億円(同37.4%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、セオリー事業の成長が続く見込みです。

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63店舗純増することから、売上高は1,000億円以上をめざし、利益率の改善を見込んでおります。

セオリー事業はセオリーを29店舗、PLST(プラステ)を12店舗など、世界各地で49店舗出店(3店舗閉店)し、最高益を更新する見込みです。コントワー・デ・コトニエ事業およびプリンセスタム・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。J Brand事業につきましては、直営店の出店を含め、事業の拡大を目指し、グループブランドとのシナジー効果を最大化していきたいと考えております。



## 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(2013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、仕入コストの安定化を図っておりますが、現在円安ドル高傾向がある中、今後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  
2013年8月末日及び2012年8月末日現在

	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2013	2012	2013
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産：</b>			
現金及び預金	¥147,429	¥132,238	\$1,498,874
受取手形及び売掛金	34,187	19,920	347,574
貸倒引当金	△488	△268	△4,965
差引	33,698	19,652	342,608
有価証券	148,215	133,788	1,506,871
たな卸資産	166,654	98,963	1,694,330
繰延税金資産	4,002	16,987	40,691
未収還付法人税等	8,980	10,628	91,302
為替予約	113,641	—	1,155,364
その他	17,486	12,256	177,782
流動資産合計	640,109	424,516	6,507,825
<b>有形固定資産：</b>			
建物及び構築物	129,341	95,686	1,314,979
器具備品及び運搬具	21,959	15,723	223,258
土地	3,879	3,879	39,442
リース資産	16,851	12,184	171,321
建設仮勘定	4,214	1,947	42,843
小計	176,246	129,420	1,791,846
減価償却累計額	△85,840	△60,197	△872,718
有形固定資産合計	90,405	69,222	919,128
<b>無形固定資産：</b>			
のれん	31,691	15,992	322,199
その他	46,423	22,224	471,975
無形固定資産合計	78,115	38,216	794,175
<b>投資その他の資産：</b>			
投資有価証券	470	354	4,788
繰延税金資産	9,498	4,057	96,566
敷金及び保証金	47,997	42,883	487,975
建設協力金	15,280	14,232	155,348
その他	4,002	2,456	40,692
貸倒引当金	△78	△837	△800
投資その他の資産合計	77,170	63,146	784,571
固定資産合計	245,690	170,586	2,497,874
資産合計	¥885,800	¥595,102	\$9,005,700

※ 2013年8月末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*
	2013	2012	2013
<b>負債の部</b>			
<b>流動負債：</b>			
支払手形及び買掛金	¥121,951	¥ 71,142	\$1,239,853
短期借入金	1,862	2,505	18,934
1年内返済予定の長期借入金	3,632	3,410	36,932
為替予約	—	22,625	—
未払法人税等	26,005	27,738	264,391
繰延税金負債	38,494	33	391,366
引当金	10,081	8,430	102,494
その他	51,937	37,491	528,035
流動負債合計	253,966	173,378	2,582,008
<b>固定負債：</b>			
長期借入金	21,926	9,129	222,924
繰延税金負債	10,371	2,553	105,446
引当金	75	64	767
その他	19,868	15,084	202,002
固定負債合計	52,243	26,831	531,140
負債合計	306,209	200,210	3,113,149
<b>純資産の部：</b>			
資本金	10,273	10,273	104,452
資本剰余金	5,963	5,541	60,626
利益剰余金	482,109	419,093	4,901,478
自己株式	△15,851	△16,003	△161,154
その他有価証券評価差額金	△6,978	△16,434	△70,951
繰延ヘッジ損益	71,005	△14,532	721,892
為替換算調整勘定	12,875	△1,193	130,897
新株予約権	1,170	755	11,895
少数株主持分	19,024	7,392	193,414
純資産合計	579,591	394,892	5,892,551
負債純資産合計	¥885,800	¥595,102	\$9,005,700

## 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  
2013年、2012年、2011年8月末日に終了した会計年度

	単位：百万円			単位：千米ドル*
	2013	2012	2011	2013
売上高	¥1,143,003	¥928,669	¥820,349	\$11,620,617
売上原価	578,992	453,202	394,581	5,886,462
売上総利益	564,011	475,466	425,767	5,734,154
販売費及び一般管理費	431,091	349,016	309,401	4,382,790
営業利益	132,920	126,450	116,365	1,351,364
その他の収益(費用)：				
受取利息及び配当金	598	690	408	6,080
還付加算金	433	525	72	4,406
違約金収入	65	79	143	661
為替差損益	15,580	△1,148	△8,382	158,407
支払利息	△633	△568	△532	△6,436
固定資産売却益	390	327	134	3,975
貸倒引当金戻入額	—	—	7	—
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	△504	△1,028	△567	△5,128
減損損失	△5,068	△116	△832	△51,531
災害による損失	—	—	△999	—
事業整理損失引当金繰入額	—	—	△800	—
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	—	—
買収関連費用	△759	—	—	△7,725
その他	△1,497	△1,538	△1,474	△15,226
小計	8,604	△3,060	△22,484	87,483
税金等調整前当期純利益	141,525	123,390	93,881	1,438,848
法人税等：				
法人税、住民税及び事業税	54,486	45,879	41,906	553,952
法人税等調整額	△6,218	3,084	△4,336	△63,223
小計	48,268	48,964	37,569	490,728
少数株主損益調整前当期純利益	93,256	74,426	56,311	948,119
少数株主利益	2,879	2,771	1,956	29,277
当期純利益	¥ 90,377	¥ 71,654	¥ 54,354	\$ 918,841

※ 2013年8月末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  
2013年、2012年、2011年8月末日に終了した会計年度

	単位：百万円			単位：千米ドル*
	2013	2012	2011	2013
少数株主損益調整前当期純利益	¥ 93,256	¥74,426	¥56,311	\$ 948,119
その他の包括利益				
その他有価証券評価差額金	9,455	106	△2,624	96,134
繰越ヘッジ損益	85,538	21,050	△642	869,643
為替換算調整勘定	17,078	918	△797	173,635
その他の包括利益合計	112,072	22,075	△4,064	1,139,412
包括利益	¥205,329	¥96,501	¥52,246	\$2,087,531
(内訳)				
親会社株主に係る包括利益	199,439	93,833	50,328	2,027,648
少数株主に係る包括利益	5,890	2,667	1,918	59,883

※ 2013年8月末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

2013年、2012年、2011年8月末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
<b>2010年8月期末残高</b>	¥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
<b>2011年8月期末残高</b>	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
<b>2012年8月期末残高</b>	10,273	5,541	419,093	△16,003	△16,434	△14,532	△1,193	755	7,392	394,892
当期純利益	—	—	90,377	—	—	—	—	—	—	90,377
剰余金の配当	—	—	△27,504	—	—	—	—	—	—	△27,504
自己株式の取得	—	—	—	△9	—	—	—	—	—	△9
自己株式の処分	—	—	—	161	—	—	—	—	—	161
新株の発行 (新株予約権の行使)	—	421	—	—	—	—	—	—	—	421
連結範囲の変動	—	—	143	—	—	—	—	—	—	143
当期増減額	—	—	—	—	9,455	85,538	14,068	414	11,631	121,108
<b>2013年8月期末残高</b>	¥10,273	¥5,963	¥482,109	△¥15,851	△¥6,978	¥71,005	¥12,875	¥1,170	¥19,024	¥579,591

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
<b>2012年8月期末残高</b>	\$104,452	\$56,339	\$4,260,810	△\$162,704	△\$167,085	△\$147,751	△\$12,131	\$7,677	\$75,160	\$4,014,768
当期純利益	—	—	918,841	—	—	—	—	—	—	918,841
剰余金の配当	—	—	△279,631	—	—	—	—	—	—	△279,631
自己株式の取得	—	—	—	△94	—	—	—	—	—	△94
自己株式の処分	—	—	—	1,644	—	—	—	—	—	1,644
新株の発行 (新株予約権の行使)	—	4,286	—	—	—	—	—	—	—	4,286
連結範囲の変動	—	—	1,458	—	—	—	—	—	—	1,458
当期増減額	—	—	—	—	96,134	869,643	143,028	4,217	118,253	1,231,277
<b>2013年8月期末残高</b>	\$104,452	\$60,626	\$4,901,478	△\$161,154	△\$70,951	\$721,892	\$130,897	\$11,895	\$193,414	\$5,892,551

\* 2013年8月末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  
2013年、2012年、2011年8月末日に終了した会計年度

	単位：百万円			単位：千米ドル*
	2013	2012	2011	2013
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>				
税金等調整前当期純利益	¥141,525	¥123,390	¥ 93,881	\$1,438,848
減価償却費及びその他の償却費	23,691	18,573	18,755	240,867
減損損失	5,068	116	832	51,531
のれん償却額	5,297	5,664	6,596	53,854
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)	△258	166	62	△2,630
退職給付引当金の増減額(△は減少)	11	0	18	116
その他の引当金の増減額(△は減少)	749	1,534	371	7,618
受取利息及び受取配当金	△598	△690	△408	△6,080
支払利息	633	568	532	6,436
為替差損益(△は益)	△13,195	491	314	△134,159
固定資産除却損	504	1,028	567	5,128
売上債権の増減額(△は増加)	△11,070	△2,290	△2,097	△112,555
たな卸資産の増減額(△は増加)	△50,293	△6,899	△21,051	△511,318
仕入債務の増減額(△は減少)	46,911	11,670	5,767	476,933
その他の資産の増減額(△は増加)	△4,496	4,404	2,067	△45,709
その他の負債の増減額(△は減少)	12,515	3,760	3,455	127,242
その他収支	△2,095	△1,319	1,563	△21,299
小計	154,899	160,172	114,141	1,574,824
利息及び配当金の受取額	598	695	408	6,080
利息の支払額	△637	△590	△526	△6,481
子会社再生債務返済による支出	—	—	△916	—
法人税等の支払額	△65,795	△42,913	△69,043	△668,927
法人税等の還付額	10,375	10,280	13,093	105,481
営業活動によるキャッシュ・フロー	99,439	127,643	57,158	1,010,977
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>				
定期預金の増減額(△は増加)	—	—	1,465	—
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	—
有形固定資産の取得による支出	△27,668	△23,980	△18,902	△281,301
有形固定資産の売却による収入	280	229	164	2,851
無形固定資産の取得による支出	△4,070	△7,451	△6,636	△41,387
敷金・保証金の増加による支出	△5,205	△7,900	△7,080	△52,925
敷金・保証金の回収による収入	2,126	3,260	5,002	21,614
建設協力金の増加による支出	△2,736	△852	△1,373	△27,820
建設協力金の回収による収入	1,706	1,876	2,137	17,346
貸付金の増加による支出	△322	△63	△812	△3,281
新規連結子会社取得による支出	△26,771	—	—	△272,181
その他収支	△1,237	△432	△1,105	△12,584
投資活動によるキャッシュ・フロー	△63,901	△35,313	△26,643	△649,669
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>				
短期借入金の純増減額(△は減少)	△1,722	△1,288	△3,814	△17,516
長期借入れによる収入	16,640	2,381	11,484	169,180
長期借入金の返済による支出	△7,474	△5,626	△10,608	△75,995
自己株式取得及び処分による純増減額	△9	△5	△2	△94
配当金の支払額	△27,507	△21,892	△21,370	△279,665
その他収支	△3,870	△2,623	△1,845	△39,354
財務活動によるキャッシュ・フロー	△23,945	△29,056	△26,156	△243,447
現金及び現金同等物に係る換算差額	18,007	68	△3,142	183,081
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	29,600	63,341	1,215	300,941
現金及び現金同等物の期首残高	266,020	202,104	200,462	2,704,561
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1	574	427	17
現金及び現金同等物の期末残高	¥295,622	¥266,020	¥202,104	\$3,005,520

\* 2013年8月末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

ユニクロのカシミヤキャンペーンが  
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



## 2007.11

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、ワンズーン、ビューカンバ  
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



## 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ヵ年計画」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



## 2012.12

米国でプレミアム・デニムを展開する  
J Brand Holdings, LLCを  
子会社化

## J BRAND

## 2013.3

プロゴルファー アダム・スコット選手と  
「グローバル ブランド アンバサダー」  
契約を締結



## 2013.4

ユニクロのグローバル旗艦店、  
リー・シアター店を香港に出店



## 2013.6

インドネシア共和国初のユニクロ  
店舗をジャカルタに出店

## 2013.7

グラミンユニクロ初の店舗を  
バングラデシュに出店

## 2013.9

中国にユニクロのグローバル旗艦店、  
上海店を出店





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)	8,833名

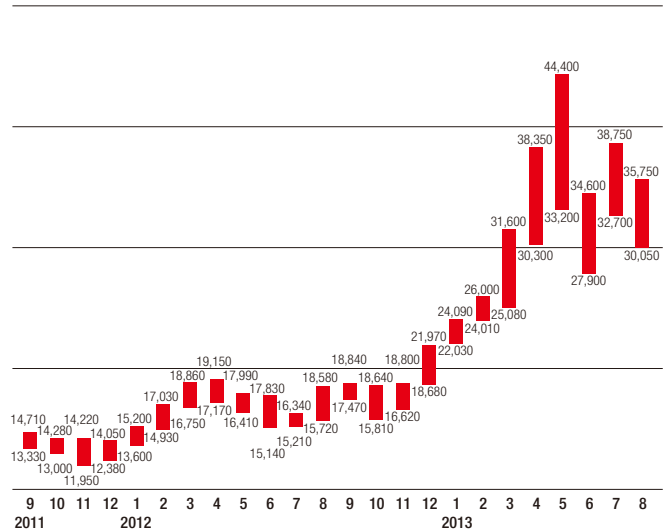
大株主

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
柳井 正	22,987,284	21.67
日本スタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	10,009,100	9.44
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	6,599,800	6.22
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)	4,177,164	3.94
有限会社MASTERMIND	3,610,000	3.40
柳井 照代	2,327,848	2.19

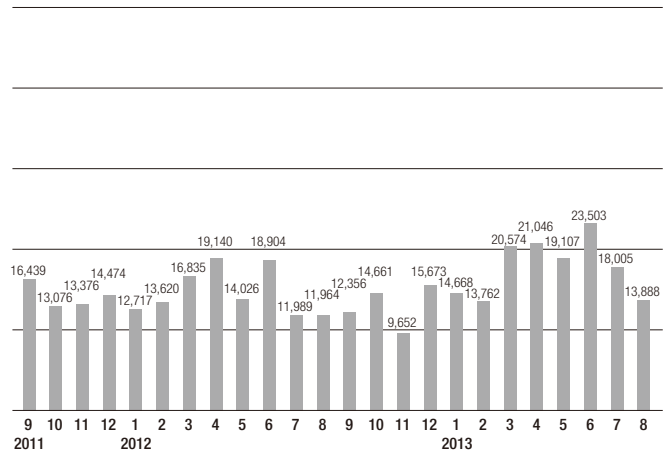
所有者別株式分布状況

	株主数 (名)	株式数 (千株)	構成比 (%)
個人・その他	8,068	40,949	38.60
金融機関	54	22,676	21.38
外国人	527	26,400	24.89
事業会社・その他法人	131	8,686	8.19
証券会社	53	7,360	6.94
合計	8,833	106,073	100.00

株価推移(円)



出来高(千株)



IRホームページ紹介

**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。

**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。

**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 (2013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)	23,982名(2013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 (2013年12月31日現在)

代表取締役会長兼社長 取締役(社外)	柳井 正 半林 亨 服部 暢達 村山 徹 新宅 正明 名和 高司
常勤監査役	田中 明 新庄 正明
監査役(社外)	安本 隆晴 渡邊 顯 金子 圭子

## 主要グループ企業 (2013年12月31日現在)

- ① 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  
株式会社ジーユー
- ② 迅銷(中国)商貿有限公司  
FAST RETAILING (CHINA) TRADING CO., LTD.
- ③ UNIQLO HONG KONG, LIMITED
- ④ 台湾優衣庫有限公司  
UNIQLO TAIWAN LTD.
- ⑤ FRL Korea CO., LTD.
- ⑥ UNIQLO (SINGAPORE) PTE. LTD.
- ⑦ UNIQLO (MALAYSIA) SDN. BHD.
- ⑧ UNIQLO (THAILAND) COMPANY LIMITED
- ⑨ FAST RETAILING PHILIPPINES, INC.
- ⑩ PT. FAST RETAILING INDONESIA
- ⑪ UNIQLO (U.K.) LTD.
- ⑫ FAST RETAILING USA, Inc.  
J Brand Holdings, LLC
- ⑬ FAST RETAILING FRANCE S.A.S.  
Créations Nelson S.A.S.  
PETIT VEHICULE S.A.S.
- ⑭ Limited Liability Company UNIQLO (RUS)



## 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。





**FAST RETAILING**

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