

FAST RETAILING

アニュアルレポート 2014
2013.09.01 - 2014.08.31



SOCIETE
DES
JOAILLIERS BIJOUTIERS ORFÈVRES
ETC
FONDEE EN 1859.

ORFÈVRES D'OR ET D'ARGENT

TRAITEMENT DES CENDRES

ESSAIS ET ANALYSES.

UNIQLO UNIQLO
UNIQLO LE MARAIS
UNIQLO UNIQLO

39

ATELIER DES CENDRES

ATELIER DES CENDRES

UNIQLO

UNIQLO

UNIQLO

Contents

- 10 トップメッセージ
- 20 コーポレートガバナンス
- 26 事業概況
- 28 ユニクロ事業
- 50 グローバルブランド事業
- 56 CSR(企業の社会的責任)
- 61 財務セクション
- 76 沿革
- 78 株主・投資家情報
- 79 会社概要



该商品在
5楼
亦有销售



服を変え、
常識を変え、
世界を変えていく

良い服は、世界を変える

世界No.1のプロテニスプレーヤーのノバク・ジョコビッチ選手は、ユニクロのグローバルブランドアンバサダーです。ジョコビッチ選手とユニクロに共通している「世界を良い社会にしたい」という強い気持ちから、世界中の子どもたちに夢と希望を届けるプロジェクト「Clothes for Smiles」を発足。世界中でさまざまな活動が始まっています。







「人」を創る。 世界が活躍の舞台になる

日本有数の都心ターミナル駅である池袋に、2014年3月にオープンしたグローバル繁盛店「ユニクロ 池袋サンシャイン60通り店」の朝礼の様子です。学生からファミリー層まで幅広いお客様が訪れる地域密着型のグローバル繁盛店は、いつもワクワク感があふれています。



日本発の新しい グローバル企業になる

2014年4月、ドイツのベルリンに欧州最大のユニクロ グローバル旗艦店がオープンしました。ベルリンの人気エリアにあるユニクロ タウンセンター店は約800坪の広さを誇り、店内にはユニクロの人気商品が並んでいます。欧州でもユニクロの存在感が高まっています。

Taentzienstraße
- 7b

UNI
QLO

BERLIN LONDON PARIS NEW YORK BEI
PARIS NEW YORK BEIJING SHANGHAI SI



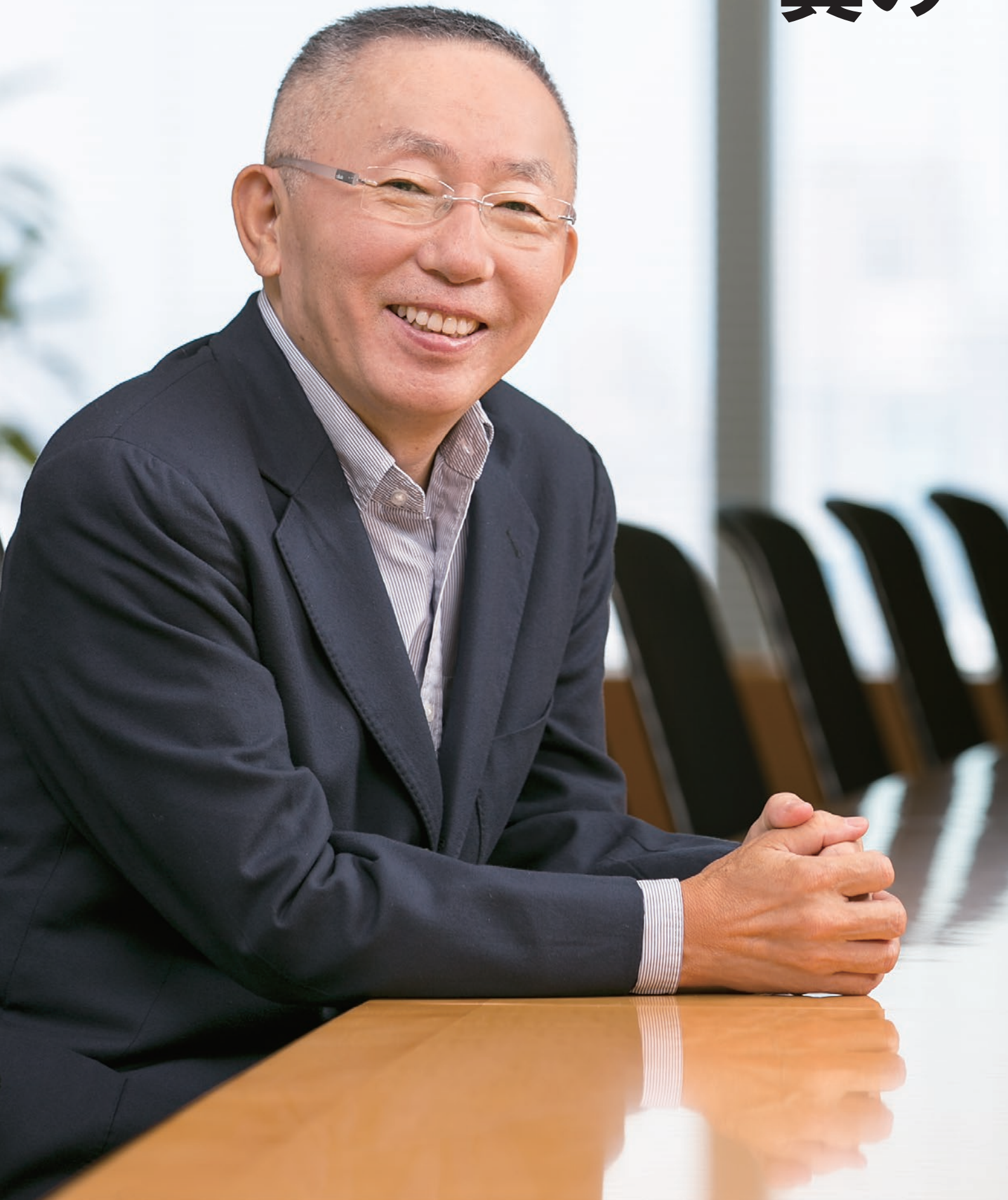
A young girl with dark, curly hair is standing in a dusty, outdoor environment. She is wearing a bright blue, quilted jacket over a patterned shirt. The background shows a blurred, industrial or construction-like setting with a clear blue sky. The overall tone is warm and hopeful.

社会にとって
良い企業で
あり続ける



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、服を本当に必要としている人たちに届ける「全商品リサイクル活動」を行っています。写真は、中東・ヨルダンのザータリ難民キャンプの子どもたちです。

真の



グローバル企業をめざす

今、我々は真のグローバル企業になるための転換期にあります。本当に企業を変革し、グローバルに成長させるには、全社員が“グローバルワン・全員経営”を実践しなければなりません。日本発の企業である我々には、品質へのこだわり、お客様へのきめ細かいサービス、チームワークを重視した経営など、日本らしいDNAがあります。海外へ店舗網を広げ、グローバル化が進むなかで、このDNAを海外のスタッフや経営者に伝え、実践することで、真のグローバル企業をめざします。

ユニクロの店舗は、アジアから欧州、米国へと広がり、我々の存在感は確実に高まっています。「2014年度に最も顕著な成果をあげた小売企業」として世界小売業者会議から“Retailer of the Year”（世界最優秀小売企業賞）を授与されました。これは、ユニクロが掲げるLifeWearという世界唯一のコンセプトで、独自のポジションを世界市場でも確立したからだと思います。LifeWearとは、高品質でファッション性があり、着心地が本当に良い服です。そして、誰もが手の届く手ごろな価格の商品であり、人々の生活を豊かにする究極の普段着です。

海外ユニクロ事業は、今後も高い成長が続きます。2015年8月期には200店舗を出店し、2015年8月期末の店舗数は約820店舗に達する見込みです。国内ユニクロ事業は、安定成長のステージにあります。チェーンストア経営を超えた“店舗スタッフを主役とした個店経営”へと進化させ、これまで以上に地元で愛されるユニクロをめざしています。

グループの第二の柱となるジーユー事業は、売上が1,000億円を超え、次の目標に売上3,000億円、営業利益300億円を掲げています。2014年秋に出店した台湾の店舗は大成功を収め、ジーユーのアジア市場での躍進が幕を開けました。

我々は、さまざまなCSR活動も推進しています。全商品リサイクル活動、難民への緊急支援、ソーシャルビジネス、国際的な車いすテニスツアーへのタイトルスポンサーなどを行っています。これらの社会貢献活動はビジネスと同様に大切です。我々は服のビジネスと、服を通じた社会貢献活動の両輪によって、世界中の人々に幸せや喜びを伝え、世界を良い方向に変えていくことができると信じています。

2015年1月

代表取締役会長兼社長 柳井 正



LifeWearという 新しいカテゴリーの服

ユニクロを世界中で愛されるブランドに

ユニクロが世界に送り出すのは、最も心地よく毎日を過ごせる服

今から30年前、1984年6月にユニクロ1号店はオープンしました。そのときから「人々の生活をより豊かに、より快適に変えていく究極の普段着」をめざして、ユニクロは服を届け続けてきました。その思いが込められているのが、LifeWearというコンセプトです。世界で唯一、ユニクロだけがつくる新しいカテゴリーの服です。

洋服の歴史を紐解くと、欧州でドレスが誕生し、米国では作業着からジーンズが生まれ、肌着がTシャツへと進化し、それがカジュアルウエア、スポーツウエアへと変化を遂げました。洋服の歴史が浅い日本で生まれたユニクロは、既存の概念に縛られることなく、新しい発想で、新しいコンセプトの服を生み出すことができると思います。ユニクロだからこそつくれる新しいカテゴリーの服、それは、高品質でファッション性があり、着心地が本当に良く、誰もが手の届く価格の日常着です。その実現のために画期的な素材の開発と調達、洗練されたデザインを追求し続けています。





LifeWear

「ふつう」に着こなしている。そこに、その人のセンスを感じる服。

「気持ち良く」着こなしている。そこに、その人のセンスを感じる服。

その服を初めて着た時、誰もが直感的に「自分に合う」と思える服。

その服を着るほど、誰もが当たり前「これがなくては」と思える服。

それが 'LifeWear' あらゆる人の日々を彩り、

ひとりひとりの生き方を豊かにしていく服。

ユニクロへの支持が、海外市場で高まりを見せています

14年前に海外1号店をロンドンにオープンしたとき、ユニクロのブランドコンセプトや商品は、当時のロンドンのお客様には理解されなかったと思います。海外市場でユニクロがお客様の支持を集めることができるようになったのは、我々がめざすLifeWearというコンセプトがお客様に伝わり、理解されるようになったからです。LifeWearとは、世界中のお客様が求めている服なのだと思います。ユニクロを一度でも着用されたお客様は、ユニクロの着心地の良さに感動されます。これほど快適な日常着はなかったという驚きと、ユニクロの店舗サービスに感激し、ユニクロのファンになっていただいています。

世界中が感動するブランドに向けて進化を続けます

ユニクロを世界中で愛されるブランドにさらに進化させるために、ニューヨーク、パリ、ロンドン、東京、上海という世界のファッションの中心地に本格的なR&Dセンターを立ち上げ、製品開発の力をさらに高めていきます。また、戦略的パートナーである東レ株式会社と協働で、画期的な素材開発も進めていきます。東レ株式会社の社員数名がユニクロ本部に常駐しており、毎日ユニクロの社員と共に新素材開発に向けて熱いディスカッションを行っています。このような、日々の努力と、改良に改良を重ねることで、今までにない画期的な新素材の服が誕生します。

この他に、ユニクロに新風を吹き込むため、ニューヨーク近代美術館 (MoMA) や、さまざまなパートナー企業、デザイナーとのコラボレーションも拡大させていきます。MoMAとのコラボレーションでは、アンディ・ウォーホルやキース・ヘリングなどのポップアートの巨匠や新進気鋭のアーティストのアートを取り入れたTシャツ、スウェットパーカ、ウルトラライトダウンが世界中のユニクロで人気を博しています。また、イネス・ド・ラ・フレサンジュとのコラボレーションは、欧州では初日から完売する商品も出るほどの人気を集めました。

加えてユニクロの核となるコア商品を、さらに進化させたいと考えています。ヒートテック、ウルトラライトダウン、エアリズムは、ユニクロの代表商品として世界の市場でも知られるようになりましたが、我々が強みとしているジーンズ、パンツ、シャツ、セーターといった商品も、さらに磨きをかけることで世界中で愛される商品に育てていきたいと思っています。



成長の軸足は海外ユニクロ事業

まずはアジアが牽引、次は米国へ

グレートチャイナの売上が、初めて2,000億円超え

2014年8月期には、グレートチャイナ(中国・香港・台湾)の売上が初めて2,000億円を超え、期末店舗数も374店舗に達しました。営業利益率は前年から改善し11.9%となり、グレートチャイナでの成長が確かなものになっています。グレートチャイナでは今後も年間100店舗を出店し、数年間で1,000店舗に到達させる計画で、中期的には3,000店舗をめざしていきます。

また、アジアのなかでは韓国が大成功を収めており、2014年8月末の店舗数は133店舗となり、高成長が続いています。韓国でのユニクロの人気は極めて高く、欧米のファッションブランドを制し、ファッションブランドNo.1の地位を確立しています。

東南アジア・オセアニア地区でも、ユニクロの出店エリアは拡大しています。2014年8月末の店舗数は80店舗に達しました。加えて2014年4月にオープンしたオーストラリア1号店のメルボルン店が大成功を収め、オーストラリア市場での高いポテンシャルを感じています。

海外ユニクロ事業は、グループの成長を支える柱です。2015年8月期は年間200店舗の出店を計画、グレートチャイナを含むアジアを中心に高い成長が続きます。近い将来、海外ユニクロの売上は、日本を超えることが予想されます。



中国 広州ビクトリー広場店

期待が高まる米国市場でのユニクロ

世界最大の消費国である米国は、ユニクロにとってはアジアに次ぐ有望な市場です。これから米国でユニクロをどう成長させ、利益を生む事業に育てていくのが、経営の最大の課題といえます。

グローバル旗艦店を含むニューヨークの3店舗は、毎年客数が伸び、二桁増収が続いています。2011年秋にグローバル旗艦店のニューヨーク5番街店がオープンしてから3年が過ぎ、ニューヨークの間でもユニクロブランドが定着し、ファンが増えてきました。米国では年間20~30店舗の出店を続け、近い将来には年間100店舗を出店できる体制にしていきます。米国のデベロッパーからの出店オファーが多く、米国市場での成長への期待が高まっています。

アジア市場とは異なり、米国市場ではまだユニクロブランドの認知度が低いこともあり、解決していかなければならない経営課題は数多くあります。しかし、現地をよく知る米国人の経営チームを中心に、早期にビジネスを黒字化させていきます。そして、拡大のペースを速めながら、米国No.1ブランドをめざしていきます。

欧州の主要都市へ、そして世界中へユニクロを出店

欧州では、主要都市を中心に出店を進めていきます。2014年4月にはドイツのベルリンに出店し、大成功を収めることができました。2015年秋には、ベルギーのアントワープへの出店を予定しています。欧州の各都市で、ユニクロのLifeWearというコンセプトを伝え、ユニクロファンを増やしていきたいと思っています。我々は、世界No.1ブランドになるために、世界中にユニクロを出店していきます。



ベルリン タウエンツィーン店(グローバル旗艦店)

リアルとバーチャルの融合

画期的な新しい産業を創出する

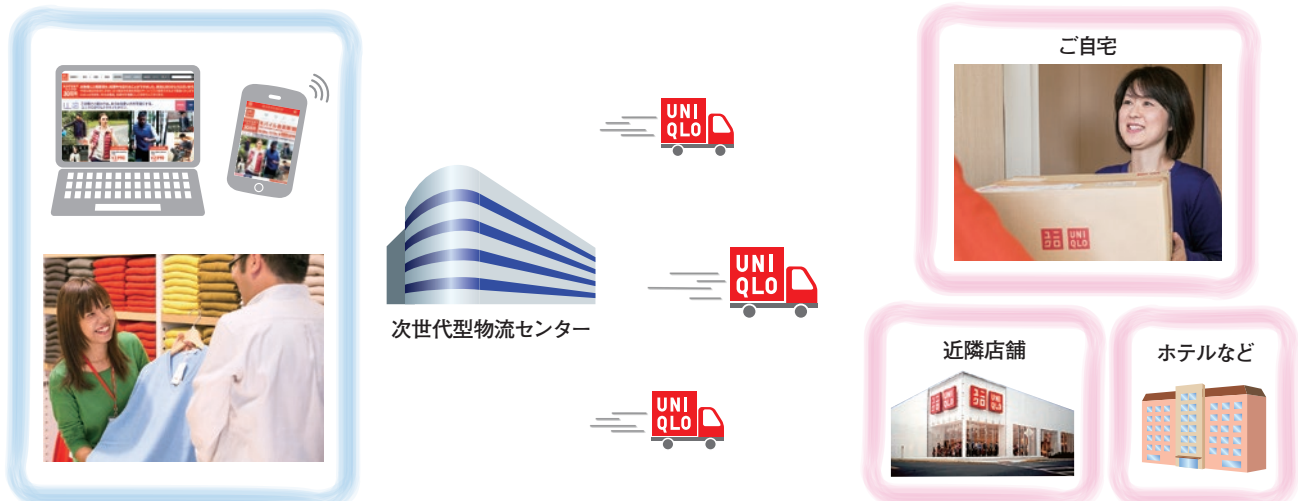
リアルとバーチャルが融合する、新しいサプライチェーンをつくる

インターネットが世界中に普及し、情報伝達のスピードは飛躍的に高まりました。この影響を最初に受けたのは、情報産業と金融産業です。そして我々のようなアパレル小売業でも、産業構造が根本的に変わるような大きな渦となっています。今後数年間で業界が様変わりしていくのではないのでしょうか。一般的にバーチャルの店舗であるインターネット販売が拡大すると、リアルの店舗は衰退するといわれています。実はそんなに単純なことではなく、リアルとバーチャルが融合し、お互いの機能がより高まり、新しい産業に変化するのではないかと思っています。そのなかで我々は、革新を起こし、業界をリードする企業になりたいと考えています。

ユニクロは、商品の企画から生産、販売までを一貫して行うSPA（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が、今はこのビジネスモデルをさらに進化させ、リアルとバーチャルが融合する新しいサプライチェーンにつくり変えなければならない時期に入っています。それもグローバルで機能する新しい仕組みです。

情報伝達のスピード化により、商品の動きは今まで以上に速くなりました。そのなかで、重要性が増しているのが物流システムです。物流改革の第一歩として、大和ハウス工業株式会社と協働で、東京の有明という好立地に次世代型の物流センターを建てる計画があります。物流改革は日本中、世界中で行っていく計画です。物流が変わることで、リアルの店舗で欠品している商品があったとしても、その場ですぐにバーチャル店舗でオーダーし、お客様が帰宅する頃には自宅に商品が届けられているというような、これまでとは全く違うショッピングの方法が一般的になる可能性があります。

インターネット時代の変化は、我々にとっても新しい産業に転換するチャンスです。リアルとバーチャルが融合した画期的な新しい産業を創出したいと思っています。産業の変化は日本だけでなくグローバルで起きるので、我々のようにグローバルで展開している企業にとってこそ、より実現のチャンスが高いといえます。



スタッフが主役の個店経営へ

ユニクロの店舗運営は、転換期を迎えている

チェーンストア経営から個店経営にする理由

ユニクロの店舗運営の考え方に大きな変化が起きています。ユニクロの成長の原動力となってきた“チェーンストア経営”から、“スタッフ主役の個店経営”へと変革を進めています。そのきっかけとなったのは、ある店舗の売上が、直営店から社員フランチャイズ店に転換した3年間で2倍以上になったことです。この店舗だけではなく、社員フランチャイズ店は軒並み好成績をあげています。彼らの高いパフォーマンスの背景には、直営店にはない地域密着型の店舗ということがありました。社員フランチャイズ店の経営者、店長、スタッフ全員が地域のお客様をよく知っていて、お客様とコミュニケーションを活発に行い、地元のニーズをつかんでいます。同時に、経営者マインドをもつ社員フランチャイズ経営者は、ファーストリテイリングのビジョン、価値観、企業文化をスタッフとともに共有しており、スタッフが安心して長く働ける環境をつくりあげています。

こうしたプラスの面を生かすため、日本のユニクロでは2014年春から地域正社員制度を発足させました。数年後には直営店で働くスタッフの約半分を、地域正社員にする計画です。スタッフ一人ひとりが仕事の責任範囲を拡大することができ、ユニクロの仕事を通して個人も成長できる制度です。この制度は日本だけでなく、世界中のユニクロにも広めていきたいと考えています。

10月にオープンしたグローバル繁盛店の吉祥寺店は、地域密着型の店舗としてスタートしました。地元をよく知るスタッフから多くの提案をもらい、オープンイベントに生かしました。吉祥寺が舞台となっている漫画の世界をユニクロの店内ディスプレイで演出したり、地元のお店を紹介する専用コーナーを設置したり、吉祥寺で活躍するイラストレーターがデザインしたオープン記念マグカップをお客様にプレゼントしたり、と楽しい企画が揃いました。これからもユニクロがオープンするたびに、地元にも愛され、その地を愛するお客様が楽しく買い物をされるお店になりたいと思っています。



吉祥寺店オープン告知の冊子と、イラスト付きオープン記念マグカップ



ジーユーをグループ第二の柱へ

2014年8月期は年商1,000億円を超える

日本発のファストファッションブランドとしてアジアNo.1へ

ジーユーの売上は2014年8月期に1,000億円を突破しました。ジーユー1号店がオープンしたのは2006年10月ですので、8年目にして1,000億円の年商を達成したということです。この業界でも稀に見る成長スピードの速さです。“ファッションと低価格のブランド”として、ジーユーは日本市場で瞬く間にポジションを確立することができました。それは、欧米発のファストファッションと呼ばれる業態の企業(H&M、Primarkなど)と同じように、「ファッションを手軽な価格で楽しみたい、自由に服を組み合わせさせてコーディネートを楽しみたい」というお客様の心をつかんだからです。

ジーユーの日本での成長余地はまだ十分にありますが、すでに海外市場へ目を向け、2013年9月には上海に海外1号店を出店しました。翌2014年秋に出店した台湾の2店舗でも、熱狂的にお客様から支持を得ています。ユニクロと同様にジーユーについても、アジア市場での高い成長ポテンシャルを感じました。ジーユーは日本発のファストファッションですので、欧米発のファストファッションブランドとは一味違う強みが発揮できると考えています。ジーユーの、デザインし過ぎず、バランス感覚にすぐれたトレンド感とディテールへのこだわり、日本的な“カワイイ”ファッションを強みとして、アジア市場でファストファッションブランドNo.1のポジションが獲得できると考えています。

ジーユーが高い成長を継続させていくには、商品の開発力を圧倒的に強くしていかなければなりません。今の商品アイテム数を大幅に増やす必要があると思います。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。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い、ジーユーの成長を支えていくつもりです。



世界最高の企業グループへ

FAST RETAILING WAY (FRグループ企業理念)

服を変え、常識を変え、世界を変えていく

Mission ファーストリテイリンググループは—

- 本真好い服、今までにない新しい価値を持つ服を創造し、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供します
- 独自の企業活動を通じて人々の暮らしの充実に貢献し、社会との調和ある発展を目指します

売上高5兆円、営業利益1兆円の達成のために

ファーストリテイリングがめざしているのは、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」ことです。我々の服づくりへの情熱、お客様サービス、勤勉さ、チームワークといった日本的なDNAを大切にしながら、全社員が経営者の視点をもって経営していきます。

我々が中期計画として掲げている「売上高5兆円、営業利益1兆円」を達成し、世界No.1ブランドになるためには、世界中の社員が高い目標に向かって“グローバルワン・全員経営”を日々実践し、着実に歩んでいくことだと思っています。

服のビジネスを通じたCSR活動の推進

CSR活動への取り組みは事業と同じか、それ以上に重要な活動と位置付け、服のビジネスを通して社会に貢献する企業をめざしています。全商品リサイクル活動、ソーシャルビジネスなどのCSR活動とともに、お取引先工場の労働環境の整備、環境保全も大切な活動として行っています。

事業基盤を強固なものにするためのM&Aの活用

グループの成長のためには、M&Aもひとつの選択肢です。特に我々の主力ビジネスである服や服飾雑貨の分野で抜きん出たノウハウをもつブランドを組み込むことで、グループへの相乗効果が期待できます。J Brandを買収したのは、J Brandの卓越したデニムのノウハウをユニクロなどの商品開発に生かすことができるからです。また、買収したブランドをグループの力でグローバルブランドに育てることもできます。我々のグローバル展開が進めば進むほど、M&Aの重要性は高まってくると思います。

株主還元は、業績に連動した高配当を実施

成長のための投資資金、財務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方針としています。2014年8月期の1株当たりの年間配当金は300円でした。

今後も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、高配当を継続してまいります。

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。

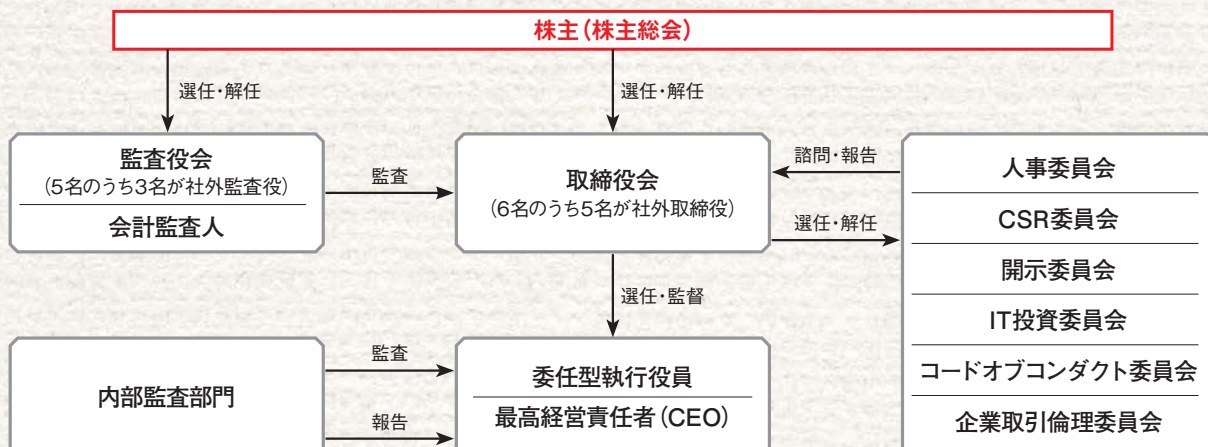
当社は監査役会設置会社ですが、取締役会の機能を補完するための各種委員会を設置しています。委員会には人事委員会、CSR委員会、開示委員会、IT投資委員会、コードオブコンダクト委員会、および企業取引倫理委員会があり、それぞれの委員会の目的を果たすべく迅速でオープンな討議・決定を行っています。

コーポレートガバナンスの概要(2014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
2014年8月期 取締役会開催状況	<ul style="list-style-type: none"> 開催回数 13回 取締役出席率※1 96.2% 監査役出席率※2 98.5% 議案の一例 年度予算、決算の承認、役員人事の承認、「ジーユー 台湾事業」など
2014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 98.5% 議案の一例 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 2014年8月期の報酬総額：取締役6名に290百万円(内、社外取締役50百万円)
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 2014年8月期の報酬総額：監査役5名に65百万円(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(2014年12月31日現在)





ファーストリテイリング 山口本社

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)」

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2,700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。2014年度に委員会では53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*を実施し、改善を進めています。また、環境保全を目的として、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P58-59をご参照ください

各委員会の構成 (2014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							●		●			12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			●				3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。

取締役



(左から) 服部暢達、名和高司、半林亨、新宅正明、柳井正、村山徹

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戦略研究科教授、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、(株)デンソー社外取締役

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。現在はクックパッド(株)社外取締役、公益財団法人スペシャル・オリンピックス日本副理事長

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。現在は、早稲田大学理工学術院で教授(経営デザイン専攻)

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

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。現在は、前田建設工業(株)社外取締役、ユニチカ(株)社外監査役

柳井 正

■ 代表取締役会長兼社長 ■

1984年9月、当社代表取締役社長に就任。
1972年8月、当社入社。現在は、(株)ユニクロ代表取締役会長兼社長、(株)ジーユー取締役会長、(株)リンク・セオリー・ジャパン取締役、ソフトバンク(株)社外取締役

監査役



(左から)新庄正明、金子圭子、渡邊顯、田中明、安本隆晴

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

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パートナー。
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)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

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

社外取締役からのメッセージ



半林 亨
社外取締役

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。



服部 暢達
社外取締役

負けから始める投資を、勝利に導く

M&A(企業の合併・買収)とは、買収企業へのプレミアム(付加価値)を支払っての投資です。そうした意味から「M&Aは負けから始める投資」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も含めて、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。



村山 徹
社外取締役

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。



新宅 正明
社外取締役

現場で進んでいる「グローバル化と全員経営」

グローバル企業の経営者だった経験から、私はグローバル企業の良い点、悪い点を熟知しており、それを踏まえて客観的な助言・提言を行っています。ファーストリテイリング(FR)にとってのグローバル化は単なるコンセプトではなく、「世界No.1になる」ことであり、グローバル化なしにはNo.1にはなれないということが全員に理解され、全社員が目標に向かって進んでいるのを感じます。

ここ数年間では特にITに関係する改革が、成果をあげていると思っています。店舗のスタッフ一人ひとりが活用できる在庫管理システムの導入によって、スタッフが在庫状況の全体を把握できるようになり、本当の意味で経営者と同じ視線で店舗を運営できるようになりました。また、店舗で地域正社員を登用する方針は、企業のパワーの源であるスタッフの力がさらに高まることにつながると期待しています。柳井氏はダイナミックなリーダーシップを発揮しながら、社外取締役の議論にもよく耳を傾けています。取締役会というチームの一員として、これからもFRの成長に貢献していきたいと思っています。



名和 高司
社外取締役

外国人取締役の発想で助言を続けたい

大手コンサルタント企業でグローバルに展開している企業にアドバイスをしてきた経験から、ファーストリテイリング(FR)の経営に外国人としての発想が生きるように、自分が外国人取締役だったらどう考えるかという、ダイバーシティー(多様性)を大切にしたい視点で発言しています。

FRは、企画・生産から販売までを一貫するビジネスで成功していますが、最近では部門最適の仕事に集中しがちで、全体のサプライチェーンをつなげる力が弱い気がします。これは、FRがやや大企業病に陥っているからだと思います。また、ユニクロではインターネットを活用したバーチャルなビジネスと、店舗というリアルなビジネスをどう融合させていくかという課題があります。店舗運営が強いユニクロでは経営の議論がリアルビジネスに集中しがちで、バーチャルな世界への踏み込みがまだ弱いと感じています。社外取締役として、FRの方向性に間違いがあれば指摘し、新分野においては客観的で適切な助言をすることで、成長のサポートをしていきたいと思っています。

監査役からのメッセージ



安本 隆晴
社外監査役

ファーストリテイリングをより良い企業へ成長させていく

ファーストリテイリング(FR)の取締役会は、いつも活発な議論が交わされています。また、取締役会の機能を補完するため、各種の委員会(人事・CSR・開示・IT投資・コードオブコンダクト・企業取引倫理委員会)を設置し、監査役はどれかの委員会に委員またはオブザーバーとして参加して各議事内容についての適法性や適正性を、場合によっては妥当性までもを検討・確認しています。各委員会では課題について活発な議論が交わされ、これがFRの健全なガバナンスやコンプライアンスの遵守につながっていると考えています。

柳井氏は常に高い目標を掲げる経営者です。彼が描く速い成長スピードに对应していける経営者、社員も多く育ててきていると思います。良いチームワークと開かれたコミュニケーションがあれば、会社の成長と健全性を守っていくことができます。経営には正解というものがなく、人、物、金、情報といった資源をどう配分するのか、効率的な使い方を常に考えないといけません。今後も厳しい監査役として、FRをより良い企業へと成長させていくための助言、提言、サポートをしていきたいと思っています。

ファーストリテイリングについて

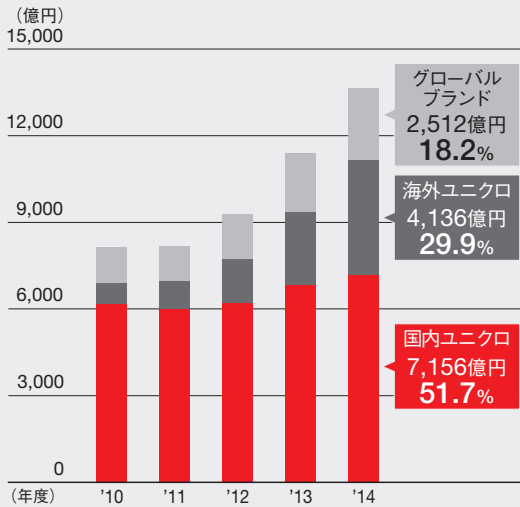
- ファーストリテイリングは、ユニクロを中核ビジネスとして、ジーユー、セオリー、コントワー・デ・コトニエ、J Brandなどの複数のブランドを展開しています。現在、グループの成長の原動力は、年間約200店舗の出店を行っている海外ユニクロ事業にあります。特にグレーターチャイナ（中国・香港・台湾）、韓国、東南アジア・オセアニアといったアジアにおけるユニクロ事業が、成長を牽引しています。この他、2006年から立ち上げたジーユー事業は売上1,000億円を超えるビジネスに成長し、グループの第二の事業の柱になっています。
- 1984年にユニクロ1号店をオープンしてから、ロードサイド店、ショッピングモールへの出店を中心にチェーン展開を行ってきました。1998年のフリースキャンペーンを発端に、日本中にユニクロブームが起り、ユニクロは一気に全国に知れ渡りました。ユニクロが国内アパレルNo.1の地位を確立した要因は、企画から販売までを一貫して行うSPA（アパレル製造小売業）のビジネスモデルにより、高品質なカジュアルウエアを手頃な価格で提供していること、ヒートテック、ウルトラライトダウンなどの新素材を使った独自商品が成功したことによるものです。国内におけるアパレルのマーケットシェア*1は6.5%（メンズウエア：10.2%、ウィメンズウエア：5.0%）です。

*1 日本国内のアパレルマーケットシェアは、2010年商業統計の百貨店・スーパー・衣服売上合計10.7兆円から算出しています。

*2 会計基準の変更についてはP65をご参照ください。この事業概況のページでは、従来からの継続性により、日本基準（JGAAP）にてご説明しております。

2014年8月期： セグメント別事業概況（JGAAP*2）

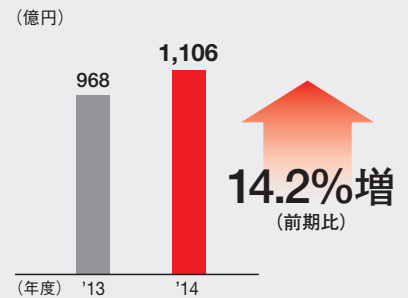
■ セグメント別売上高と構成比



国内ユニクロ事業



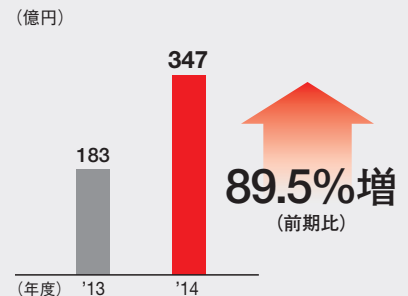
■ セグメント営業利益



海外ユニクロ事業



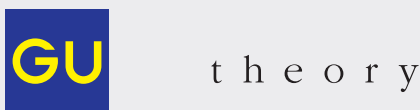
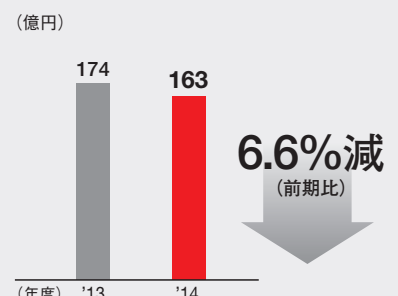
■ セグメント営業利益



グローバルブランド事業



■ セグメント営業利益



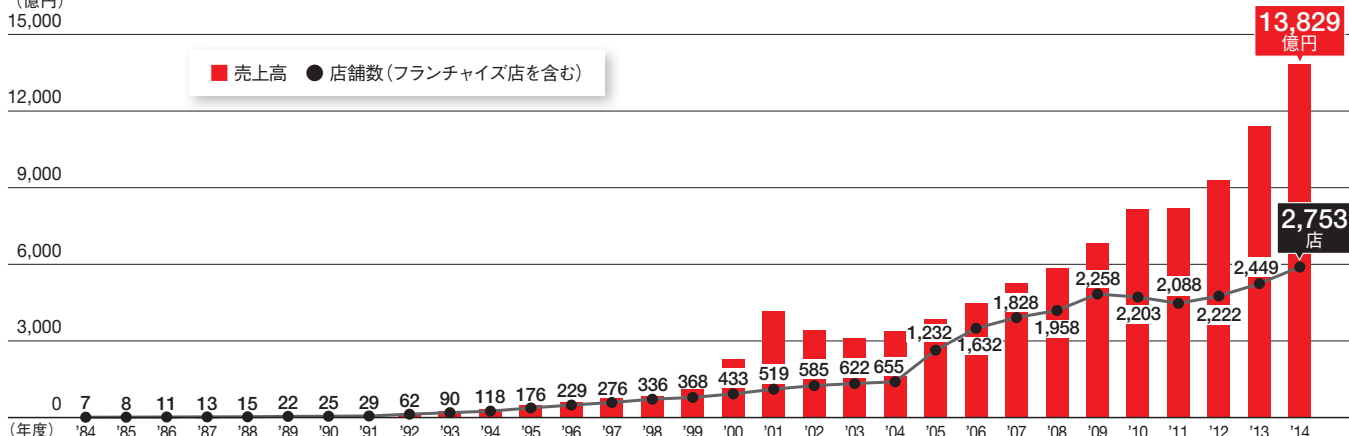
J BRAND

COMPTOIR DES
COTONNIERS

PRINCESSE tam・tam
PARIS

■ ファーストリテイリング:売上高と店舗数の推移 (JGAAP※2)

(億円)
15,000



2014年度概況

- ヒートテック、ウルトラライトダウン、エアリズム、スウェット、ジーンズなどのコア商品の販売が好調
- 粗利益率が改善。この結果、国内ユニクロ事業の営業利益は計画を上回り、増益を達成
- 2014年3月に池袋、4月に御徒町にグローバル繁盛店をオープン。都心でのシェアアップと、ユニクロのブランドイメージがさらに高まる

成長性

- 各店舗を地域密着型の店舗に進化させ、1店舗当たりの売上を拡大させる計画。店舗スタッフの地域正社員化により、各エリアのお客様のニーズに合う商品構成、マーケティングを強化することで売上拡大をめざす
- スクラップ&ビルドにより、1店舗当たりの売場面積を拡大し、成長を維持
- ウィメンズ&キッズ・ベビーの商品開発力を強化し、シェア拡大をめざす

- 店舗数が187店舗増えたことにより、海外ユニクロ事業は大幅な増収増益を達成。エリア別の店舗純増は、グレーターチャイナ(中国・香港・台湾)+94店舗、韓国+28店舗、東南アジア・オセアニア+41店舗、米国+18店舗、欧州+6店舗
- 特にグレーターチャイナの業績が好調。売上は2,081億円(前期比66.5%増)、営業利益は248億円(同83.0%増)
- 2014年4月にドイツとオーストラリアに初出店し、成功を収める

- 2015年8月期は、年間200店舗の出店を計画。エリア別では、グレーターチャイナ100店舗、韓国30店舗、東南アジア・オセアニア45店舗、米国20店舗、欧州5店舗
- 世界の大都市にグローバル旗艦店、各エリアの旗艦店を出店することで、ブランドビルディングを強化
- LifeWearが伝わるグローバルマーケティングを実践
- グローバルに展開する新しいインターネット販売の仕組みを構築
- 早期に米国事業の黒字化を図り、西海岸、東海岸それぞれに100店舗のチェーンを作る

- ジュー事業の業績は、売上1,075億円(前期比28.4%増)、営業利益68億円(同10.8%減)。減益の要因は、若年層向けのファッションに偏りすぎたことによる売上低迷
- セオリー事業は増収も営業利益は若干の減益
- コントワー・デ・コトニエ事業は計画を上回る増収増益を達成
- J Brand事業は赤字継続により、減損損失を計上

- ジュー事業は中期的に売上3,000億円、営業利益300億円の達成が目標。同時にローコスト経営を強化し、利益率改善をめざす
- ジュー事業は国内では年間50店舗の出店、また、アジアを中心とした海外でも出店を進める
- セオリー事業は日米市場で安定成長をめざす
- 各グローバルブランドでは、グループの相乗効果を生かし、事業の拡大と効率化をめざす

ユニクロ事業

ユニクロの強み

ビジネスモデル

海外展開

アジア展開

米国展開

欧州展開

国内展開



プロゴルファー
アダム・スコット選手



プロテニスプレイヤー
ノバク・ジョコビッチ選手

ユニクロだから、 できること

「良い服は、世界を変える」と、ユニクロは信じています。良い服とは、誰もが価値を感じられる服、あらゆる人が着たいと思う服です。世界最高水準の素材を使ったり、これまでになかった機能を備えた新素材を開発したり、うれしい驚きに満ちた服を、これからも世界に発信していきます。

1 世界中から 一番良い素材を探します

カシミア、スーピマコットン、プレミアムダウンなどの高級素材を使用した商品を、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のセーターが、ユニクロでは8,990円(メンズVネックカシミアセーター)で店頭に並んでいます。世界中の素材メーカーと直接交渉し、大量調達することで、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、 新しい需要を創造します

お客様にとって新たな価値を創造するために、今までになかった新しい機能をもつ服を、誰もが手が届く価格で提供するのが、ユニクロの強みです。

ヒートテックに代表される新素材の開発は、合繊大手メーカーの東レ株式会社と協働で、何年もかけて改良に改良を重ねた結果、満足のいく商品として実現することができました。



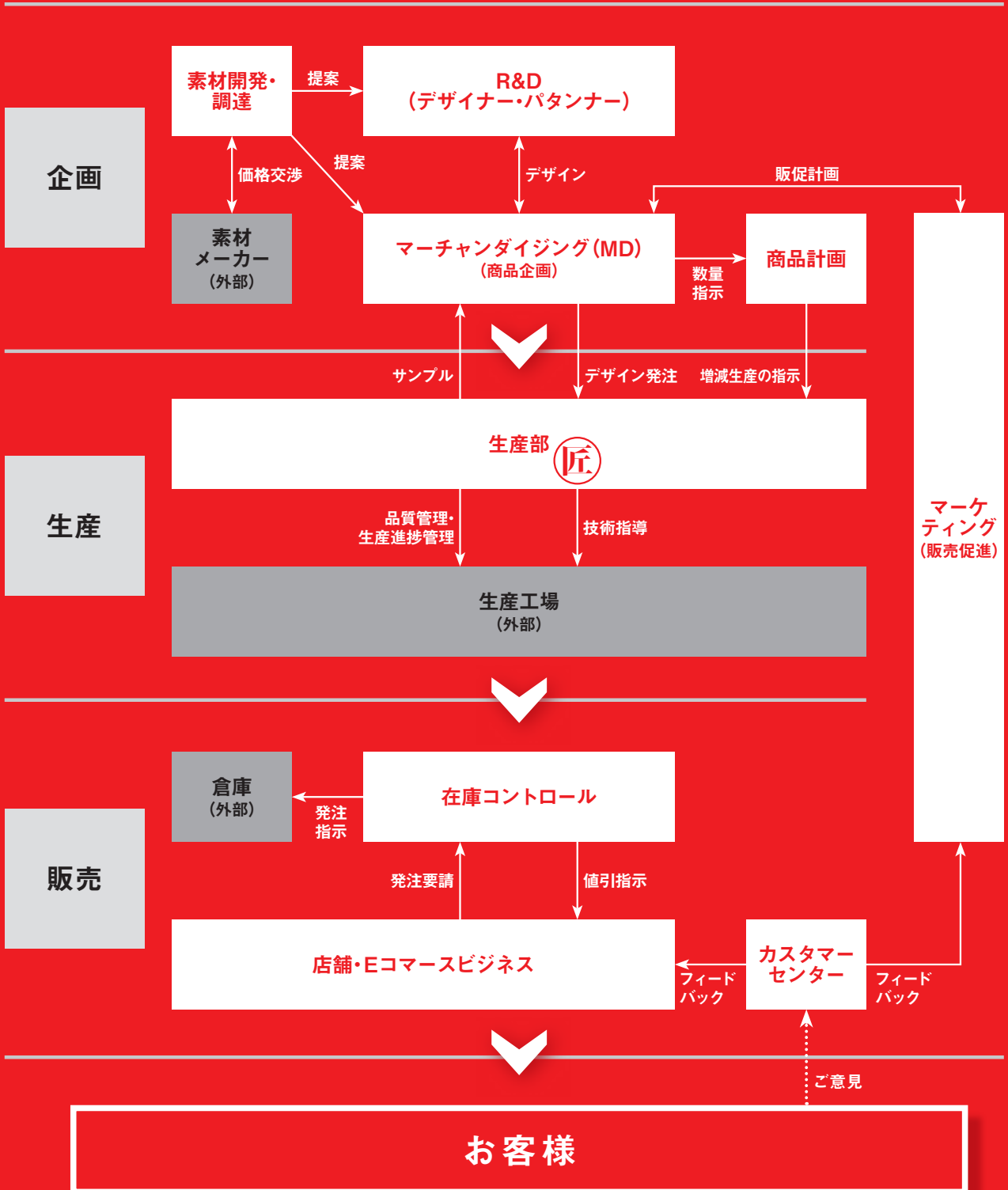
驚きの軽さと薄さでダウンウエアの概念を変えたのが、ユニクロのウルトラライトダウンです。ダウンウエアから重さの要因であるダウンパックを省き、超高密度な生地1枚だけで、保温性に優れた高品質のプレミアムダウンを包んでいます。そのおかげで、他社には真似のできない197g(ウィメンズジャケット:Lサイズ)という軽さを実現できました。2014年秋冬シーズンに新登場したウルトラライトダウンパーカ(右ページ商品)は、裏地に特殊なアルミプリントを採用して、さらに上の暖かさを追求しました。

**ULTRA LIGHT,
ULTRA WARM.**



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。

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。

素材開発・調達

ユニクロは世界中の素材メーカーと直接交渉をして、「高品質・大量安定調達・ローコスト」を実現しています。また、大量に素材を発注することで、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ています。

コア商品の素材開発は特に重要だと考え、機能性、着心地、風合いなどを徹底的に検討し、改善を重ねています。例えばデニムは、世界中のジーンズメーカーから高い評価を得ているカイハラ (株) から、ユニクロ仕様で紡織・染色したデニム生地を調達しています。また、東レ (株) と協働で糸から素材を開発し、ヒートテックのような機能性新素材による商品を開発しています。

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。



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

2004年9月
世界品質宣言

2004年9月の「世界品質宣言」から、低価格衣料のイメージが強かったユニクロのブランドイメージは大きく変化しました。この宣言により社内の開発体制が一変し、世界最高水準の素材を使用したり、これまでになかった機能的な素材を開発したり、本当に価値のある服づくりを進めています。



エアリズム



ブラトップ

スキニージーンズ

スーピマコットン

プレミアムリネン

プレミアムダウン

エクストラファインメリノ

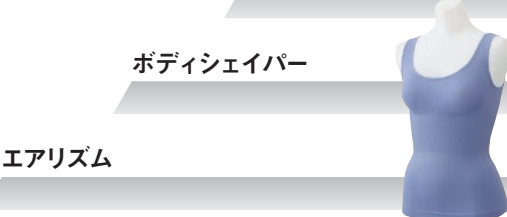
ヒートテック

カシミア

UT (プリントTシャツ)



カシミアセーター



ボディシェイパー

エアリズム

ウルトラライトダウン

ブラトップ

スキニージーンズ

スーピマコットン

プレミアムリネン

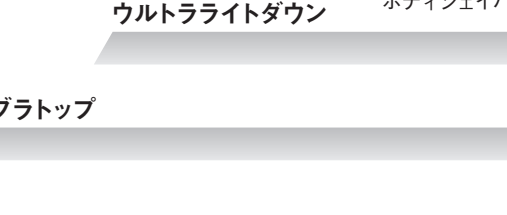
プレミアムダウン

エクストラファインメリノ

ヒートテック

カシミア

UT (プリントTシャツ)



ボディシェイパー

ウルトラライトダウン

ブラトップ

スキニージーンズ

スーピマコットン

プレミアムリネン

プレミアムダウン

エクストラファインメリノ

ヒートテック

カシミア

UT (プリントTシャツ)



プレミアムダウンコート



エクストラファインメリノセーター



ヒートテック



フリースジャケット

暖パン

レギンスパンツ

UVカットカーディガン

ウルトラストレッチジーンズ



ウルトラストレッチジーンズ

ウルトラライトダウンジャケット

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、イスタンブールの生産事務所には、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。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次世代の技術者へ伝承していくことに、やりがいと誇りを感じています。」



染色の匠
飯田 和秋

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、イスタンブール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



■ 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

各店舗へ発送

在庫コントロール

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

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

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、シーズンごとの新品を「期間限定価格」で提供しています。



テレビCM

ユニクロの店舗

2014年8月末の国内ユニクロの店舗数は852店舗（フランチャイズ店21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633店舗まで拡大し、グレーターチャイナ（中国・香港・台湾）374店舗、韓国133店舗、東南アジア・オセアニア80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よいよスタートしました。



ロードサイド型店舗



Eコマースビジネス

2014年8月期の国内ユニクロ事業におけるEコマースビジネスの売上高は255億円(売上構成比3.6%)でした。Eコマースビジネスはグレーターチャイナ、韓国、米国などの海外でも行っています。

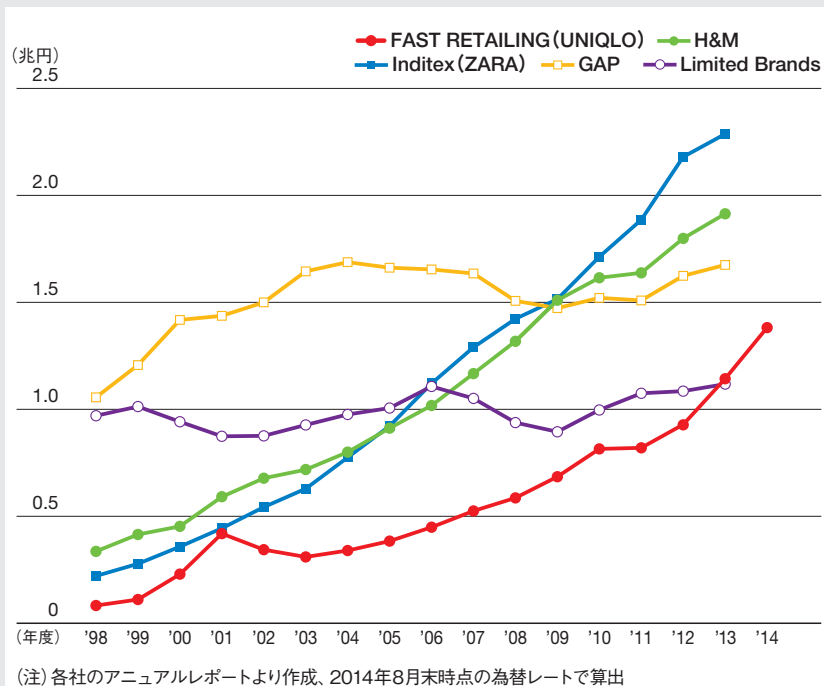
カスタマーセンター

年間10万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・経営を改善しています。

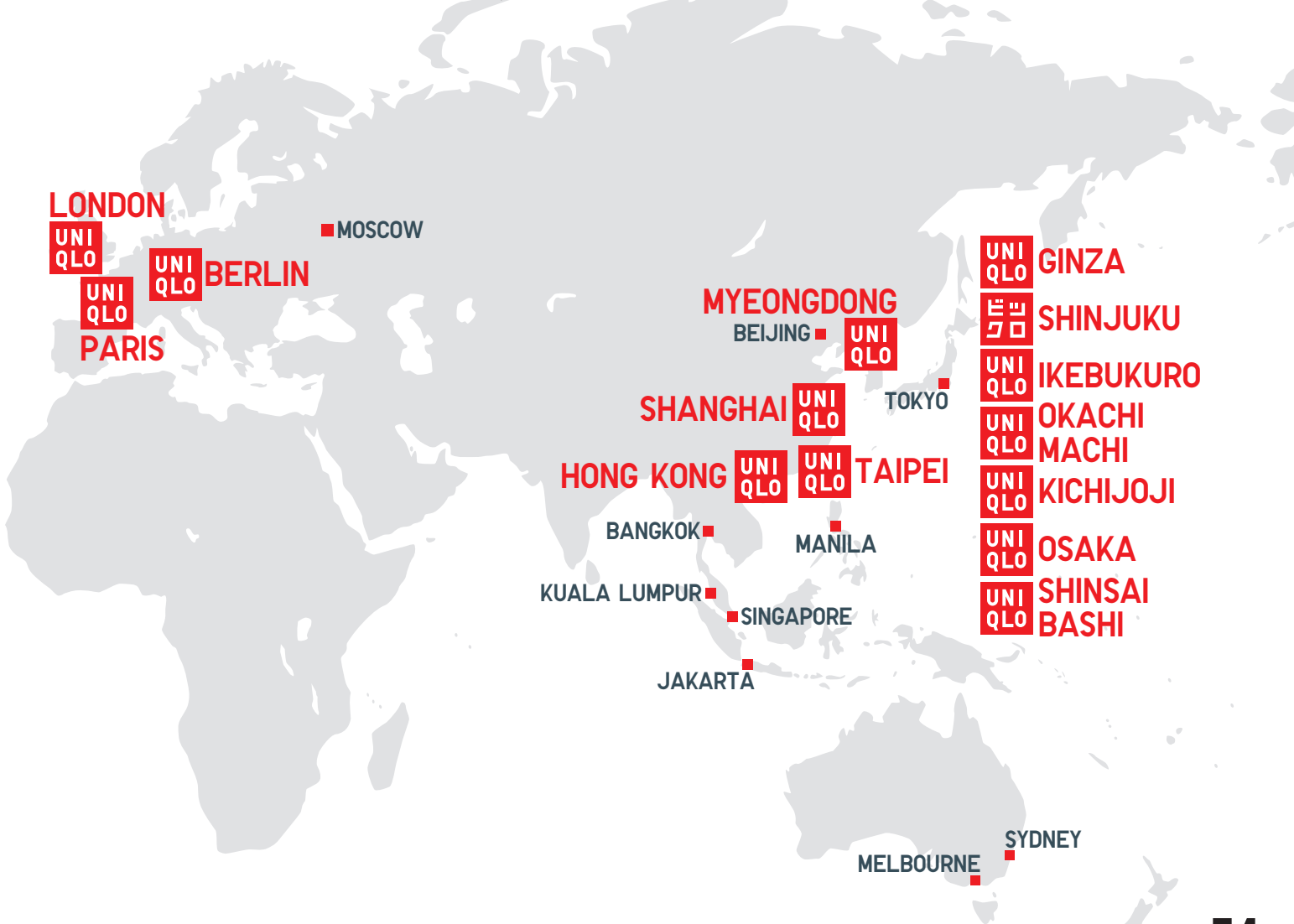


カスタマーセンター

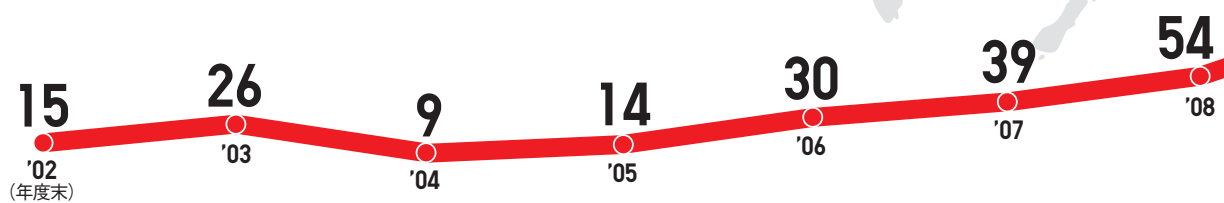
世界の主なSPA (アパレル製造小売業) の売上高



世界中に広がるユニクロ



海外ユニクロ
店舗数の推移



818 海外ユニクロ
店舗数(予想)

'15

UNIQLO ユニクロの
グローバル旗艦店
グローバル繁盛店

633 '14

UNIQLO NY 5th 446
UNIQLO NY SOHO '13

292 '12

181 '11

136 '10

92 '09



ニューヨーク 5番街店



東京 銀座店



UNIQLO OSAKA店



大阪 心斎橋店



ビックロ 新宿東口店

グレーターチャイナで No.1ブランドへ



グレーターチャイナの店舗数

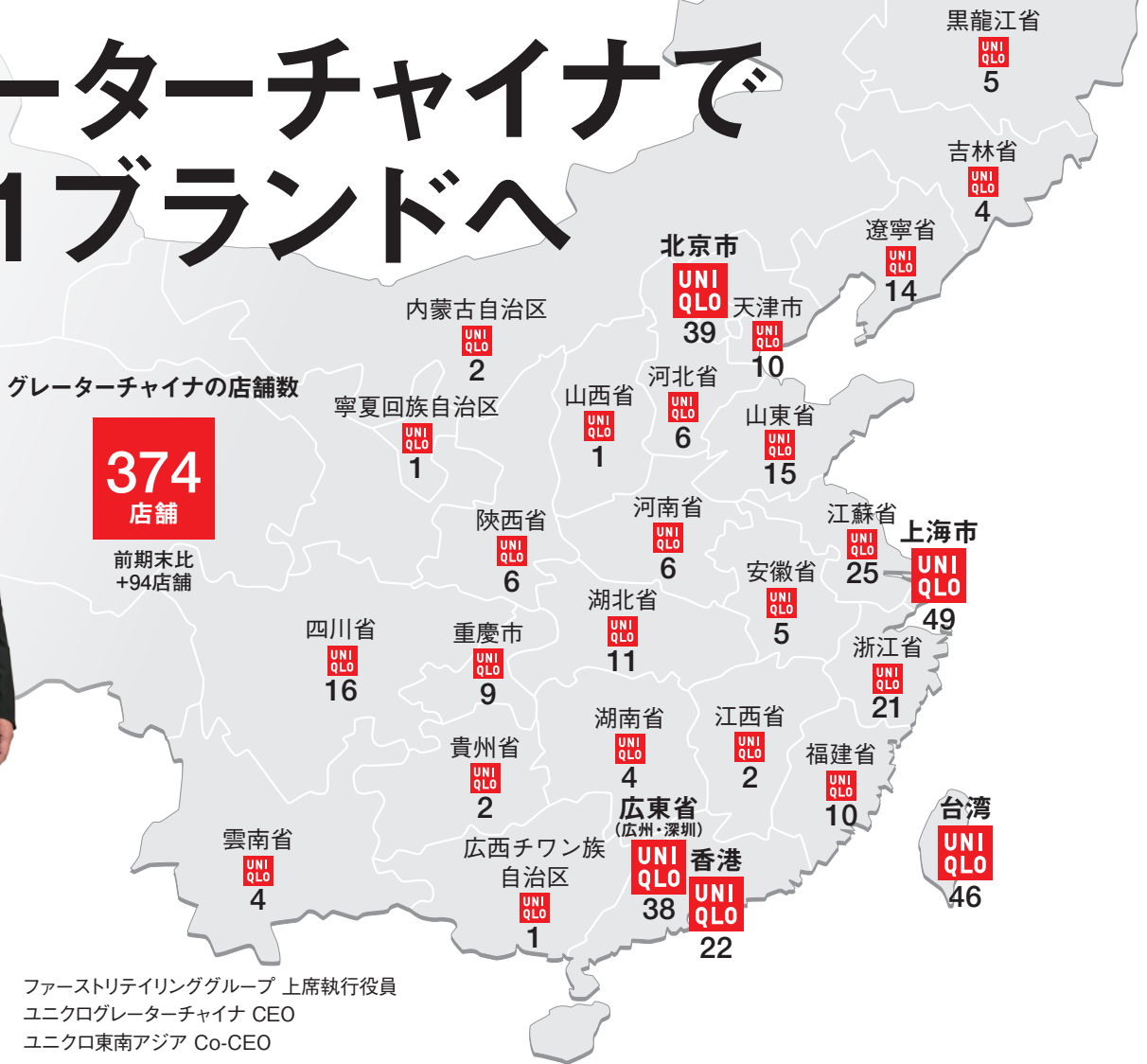
374
店舗

前期末比
+94店舗

ファーストリテイリンググループ 上席執行役員
ユニクログレーターチャイナ CEO
ユニクロ東南アジア Co-CEO

潘寧
(パン・ニン)

(2014年8月期末)



年間100店舗を出店し、1,000店舗の達成をめざします

2014年8月期のグレーターチャイナ(中国・香港・台湾)での売上は2,081億円(前期比66.5%増)となり、2,000億円を突破しました。成長の原動力は、人材育成が進んでいることと、ユニクロのブランドビルディングの効果が始まったことです。

2010年に初出店をした台湾では、すでに店舗数が46店舗にまで拡大しました。ユニクロブームといえるような人気が続いていて、都心部だけでなく、地方のショッピングモールにも店舗網が広がっています。

中国を代表する四大都市(上海、北京、広州、深圳)には、すでに各都市合わせて100店舗以上を出店しています。各都市の経済成長の度合いや人口数を考えると、近い将来はさらに出店数が

増えることは間違いありません。また、こうした大都市だけでなく、中国本土の地方都市への出店も加速中です。地方都市には「ユニクロのこと、聞いたことがある」「ネットで見たことがある」というお客様が多く、お店を出すとすぐにファンになっていただけます。中国の人々の生活にユニクロが浸透し、愛されるブランドとなってきたことを実感しています。

中国の地方都市は大都市に比べると購買力は低いかもしれませんが、今後の出店ポテンシャルは高く、計り知れないパワーがあります。中国、香港、台湾を含んだグレーターチャイナ全体では年間100店舗の出店を続け、早い段階で1,000店舗を突破させたいです。



ユニクロ上海店(グローバル旗艦店)

ユニクロの良さが理解され、競合他社を一步リードしています

中国の地方都市のお客様はどちらかというと保守的で、昔から馴染んだローカルブランドへの信頼が高い傾向にあります。でも、ここに来てユニクロが競合他社よりも一步リードできているのは、ユニクロのLifeWearというコンセプトが、お客様に届いているからだと思います。ヒートテックやウルトラライトダウンを例に挙げると、その高い機能性と品質が中国のお客様にも理解され、浸透し始めたことで、人気が高まっています。

ユニクロは、ファッションの領域でもグローバルブランドとしての力を発揮しています。もともとUT(プリントTシャツ)は人気が高かったのですが、今年はニューヨーク近代美術館(MoMA)とコラボレーションしたUTが中国の若者の心をとらえ、大ヒットしました。

中国は難しい市場です。広大な国土、異なった地域文化、消費者

の慣習、経済発展の格差など、さまざまな要素があるために、チェーンストアオペレーションを展開するなかで想像以上のばらつきやギャップが生じています。しかし、ユニクロはすべて直営店経営をしているおかげで、情報伝達や実行のスピードが速く、問題解決がスムーズに行われています。

私はグレーターチャイナのCEOとして、ファーストリテイリングがもつ誠実さ、お客様を大切に思う心、品質へのこだわりといった日本発の企業らしいサービス精神を、従業員一人ひとりに伝えていきます。こうした企業精神に共鳴してくれる若者がユニクロで夢をもち、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。これからもお客様の期待にお応えするために、努力を続けていきます。

New Frontier 精神で 新市場開拓



Chestnut Street Store (ペンシルベニア州)



Smith Haven Mall Store (ニューヨーク州)



Plaza Escuela Store (カリフォルニア州)



Serramonte Center Store (カリフォルニア州)

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)

ニューヨークから世界中にユニクロを発信していきます

ニューヨークの3店舗(5番街店、ソーホー店、34丁目店)の売上がブレイクし始めています。2006年にソーホー店をオープンしてから8年が過ぎ、ユニクロがニューヨーカーにも親しみ深いブランドに成長したことが、売上にも反映しています。

2014年春には、ニューヨーク5番街店の2階を「SPRZ NY」ストアに改装しました。SURPRISE New York(サプライズ・ニューヨーク)を意味する「SPRZ NY」ストアには、ショッピングの合間にスターバックス コーヒーを楽しめる空間が用意されています。ここでは、ニューヨーク近代美術館(MoMA)とのコラボレーションにより、世界中に驚きと衝撃をもたらすようなポップアートを表現

に取り入れたTシャツ、スウェット、ワンピース、トートバッグなどのグッズを販売しています。アンディ・ウォーホルやキース・ヘリングなど稀代の著名アーティストのデザインTシャツが整然と陳列されている様子は、あたかも美術館のようです。

ニューヨークという街は世界中から観光客が訪れる場所であり、常に注目を集め、トレンドが生まれる場所でもあります。ユニクロのさまざまな取り組みを、ニューヨークから世界中に発信していくことがブランド認知度をアップさせる好循環をつくりだすと思います。



ユニクロ「SPRZ NY」ストア

ECコマース拡充と出店の両輪で、米国市場の拡大をめざします

ユニクロを米国でNo.1のカジュアルアパレルブランドにすることは、私の重要なミッションです。そのために必要不可欠なのが、広大な国土をもつ米国を網羅するECコマースビジネスのさらなる拡大です。お客様には実際に店舗でユニクロの商品を手に取り、素材、着心地、サイズを確認していただくことが大切ですから、ECコマースビジネスの拡大と出店は同時進行していくべきだと考えています。

出店は、主要都市を中心にドミナントを形成しながら進めていく戦略です。ニューヨークからニュージャージー州、コネチカット州、サンフランシスコへと広がった店舗網は、2014年にはフィラデルフィア、ボストン、ロサンゼルスへと拡大しています。エリアによっては、成功する店、売上が計画に満たない店などのばらつきは

ありますが、ユニクロブランドの認知度アップや、出店のドミナント効果によって、各エリアでの業績は改善していくと思います。出店とECコマースビジネスの相乗効果によって、米国市場でのビジネスが持続的に拡大していけば理想的です。

ひとつ大きな課題だと感じているのは、米国のお客様にユニクロの良さを伝えきれていないのではないかとことです。お客様にユニクロのお店に来ていただくにはどうしたらいいのか。高い機能性と品質をもつユニクロの商品をどう伝えるのが効果的なのか。その課題を解決し、ユニクロを米国で成長させていくことは、とてもエキサイティングな仕事です。チームメンバー全員が経営者精神をもって働く“全員経営”の企業文化を、私も誇りに思っています。

LifeWearとして 欧州で愛されるブランドへ

欧州では主要都市を中心に开店していきます

ドイツ1号店となるユニクロのグローバル旗艦店が、2014年4月にベルリンの中心街にオープンしました。ベルリンでは、ウルトラライトダウンをはじめとするユニクロらしい高機能素材を使った商品や、カシミアセーターなどの高品質な商品が好評です。2015年秋には、ベルギー1号店をアントワープに出店する計画です。欧州では主要都市を中心に开店していきます。

2014年8月期の欧州の業績は計画を上回り、黒字を達成することができました。欧州各国の気候やライフスタイルに合わせた品揃えに変えたことが功を奏しました。たとえば、欧州の夏は湿気が少なく朝晩が冷え込むため、日本より早いタイミングで秋物の

ウルトラライトダウンを投入しています。また、ヒートテックや長袖Tシャツを1年を通して店頭に並べたり、お客様の日常により寄りそうLifeWearを提案したことで、ユニクロへの支持が高まりました。

また、2014年春夏から発売されたイネス・ド・ラ・フレサンジュとのコラボレーションラインが、欧州で爆発的な人気となりました。イネスは、パリに暮らす一人の女性として美しいライフスタイルを世界に発信する、パリジャンヌのアイコン的な存在です。「無理をせず、質が良く、センスの良いものを、自分のものにできる。そんな喜びこそ大切」と、イネスは語ります。このコラボレーションで実現したのは、世界中の女性が日常でいちばん着たいと思う服です。



ベルリン タウエンツィーン店(グローバル旗艦店)



2014年秋冬コレクションのトレンチコートで微笑むイネス

フランスの文化と歴史を大切にすマレ店で、日本を伝える

パリを代表するファッションエリアであるマレ地区に、2014年4月にユニクロ マレ店が誕生しました。19世紀には貴金属の精錬工場であった歴史的建造物の価値を大切にすつくられたマレ店は、このエリアの新名所になっています。店舗の中央には大きな煙突が当時のままの様子で残っていて、地下には貴金属を溶かしていたときの機器や設備が展示されています。店舗の中にフランスの歴史を語るができるスペースがあることは、とても大きな意味があります。マレ店はフランスの文化と日本の文化が出合う場所

です。東西の文化を肌で感じながらファッションを楽しむという新しい試みに、マレ店を訪れるお客様たちも心躍らせています。

マレ店ではユニクロのおすすめアイテムであるジーンズやUT(プリントTシャツ)、機能性インナーのエアリズムなどとともに、日本の雑貨も並べられています。日本発のブランドであるユニクロがもつ歴史、ユニクロがどのように生み出されてきたかという文化的背景、日本の繊維産業の技が息づいているジャパンテクノロジーを、ユニクロの商品に込めて伝えています。



パリのユニクロ マレ店の中央には、
貴金属の精錬工場時代の煙突が当時のまま残っています

高効率を維持して 安定成長を

地域に根ざした個店経営で、売上と利益の最大化をめざします

2014年10月にオープンしたユニクロ 吉祥寺店は、地域密着型の店舗として大きな話題を集めています。オープンイベントでは、サブカルチャーの発信地である吉祥寺らしい漫画の世界をユニクロの店舗内ディスプレイで演出したり、吉祥寺商店街を楽しく紹介する専用コーナーを設置したりしました。ユニクロが地元で愛される店舗になるために、店舗レイアウトやマーケティングプランが練られています。

これまでユニクロは、全国に店舗網があるチェーンストア経営によって効率的な運営を行ってきました。しかし、その地域に

お住まいのお客様のニーズをとらえ、地域ニーズにあった商品構成やサービスの提供には限界がありました。お客様とのコミュニケーションが完全にはとれていない、といった反省もあります。これからは、地元の店舗スタッフが主役になる“個店経営”に転換し、地域にしっかりと根ざした店舗づくりを進め、売上と利益を拡大していきます。

また、優秀な人材確保のために、店舗のスタッフを地域正社員として登用する制度もスタートしています。この制度のおかげで、個店経営の力がより強くなることが期待されています。

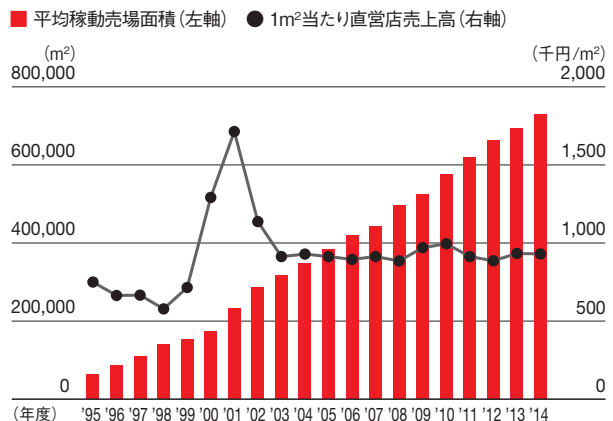


イラスト:キン・シオタニ(吉祥寺在住)

売場面積を拡大させながら、 高い効率性を維持しています

国内ユニクロ事業は、売場面積250坪タイプの標準店を、500坪タイプの大型店へ転換するスクラップ&ビルドにより、1店舗当たりの売場面積を拡大しています。ユニクロが大ブレイクした2000年から2001年は、1m²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1m²当たりの年間売上高約100万円の水準を維持しています。2014年8月期における1m²当たりの売上高は93万円でした。

■ 国内ユニクロ: 直営店の平均稼働売場面積及び1m²当たり年間売上高





サブカルチャーの発信地である吉祥寺らしい、
漫画の吹き出し風ポップがあしらわれたユニクロ 吉祥寺店

グローバルブランド事業

ジーユー事業

セオリー事業

J Brand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





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



ジーユー心齋橋店(旗艦店)

ファッションを、もっと自由に楽しむブランド 日本的“カワイイ”を武器にアジアへ進出

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・生産から販売まで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、低価格ファッションのビジネスモデルを確立しています。2014年8月期は、売上1,075億円を達成、中期的には売上目標3,000億円を掲げています。

日本市場の店舗数は275店舗(2014年8月末)に達しています。今後は500店舗をめざし、年間約50店舗の出店ペースが続く見込みです。アジア市場での成長にも期待がもたれ、2013年9月の上海店オープンを皮切りに、2014年秋には台湾に2店舗を

オープンしました。特に台湾では熱狂的に迎えられています。今後は、アジア諸国で続々と出店エリアを広げていく計画です。

「ファッションを、もっと自由に」というコンセプト通り、最旬のトレンドアイテムを取り揃えているのがジーユーです。社長の柚木治は、「ジーユーはデザインし過ぎず、トレンドの入れ具合がちょうどいい、絶妙なバランスを守りたいです。日本的な“カワイイ”を大切にして、欧米のファストファッションとの差別化を図ります。誰もが気軽に買える大人気商品が揃っている店づくりをしたい。」と語っています。日本のファストファッションの代表ともいえるジーユーは、今後もアジア市場で高い人気を集められるブランドとして期待されています。



t h e o r y

P L S T

<http://www.link-theory.com/>

HELMUT LANG



Theory 青山店 (旗艦店)

ファッション業界を進化させる コンテンポラリーマーケットのリーダーです

1997年にニューヨークで誕生したコンテンポラリーな女性のためのファッションブランドが、Theory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すデザインに定評があります。Theoryブランドは、アンドリュー・ローゼン(セオリーグローバルCEO)が中心となり創設されました。1999年に日本市場へ紹介され、瞬く間に人気ブランドに成長しました。

Theoryブランド創業時にデザイナーだったリサ・カルソンが2014年春からクリエイティブ・ディレクターに就任し、Theoryの原点回帰を図りつつ、より魅力的なブランドへと進化させています。「今のTheoryに必要なのは、ほんの少しのフェミニンさとセクシーさ。

Theoryはキャリアウーマンのワードローブというイメージがすぎているので、もっとファッションを楽しむ現代の洗練された女性のライフスタイルにあう服にしたい」と語るリサ・カルソンの言葉通り、2015年春のコレクションはトレンドと洗練されたシルエットを巧みに取り入れたラインに仕上がりました。

セオリー事業が手がけるブランドには、Theoryの他にHELMUT LANG(ヘルムート・ラング)、PLST(プラステ)があります。PLSTは日本で誕生したブランドで、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気が続いており、セオリー事業の第二の柱に成長しつつあります。セオリー事業全体では2014年8月末の店舗数は460店舗、売上高は800億円規模となっています。

※ 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。



J BRAND

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



J Brand 阪急うめだ本店

ハリウッドのセレブにも愛されている ロサンゼルス生まれのプレミアム・デニムです

2005年に米国のロサンゼルスで設立されたJ Brandは、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。デニム素材へのこだわり、洗練されたデザイン、美しいシルエット、フィット感の良さには定評があり、特にウィメンズのプレミアム・デニムでは業界No.1といわれるほどのポジションを確立しています。米国の女優、トップモデル、ハリウッドセレブからも高い支持を得ています。

J Brandの販売ネットワークは、米国市場を中心に世界20カ国以上、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。日本市場への本格的な進出は、2013年10月です。大阪の阪急うめだ本店に直営の1号店をオープンしてから、J Brandのファンが日本でも増えています。

2014年3月に発表した“ストッキングジーンズ”シリーズには、デニムにナイロン素材を絶妙なバランスで配合した生地が使われています。これまで以上の強度とストレッチ性を合わせもつフィット感抜群のジーンズに仕上がりました。こうした素材へのこだわりだけでなく、ボタンには希少価値のあるルテニウムを使うなど、ディテールへのこだわりも大切にしています。

2014年秋冬シーズンは、英国の新進気鋭のデザイナーとして人気の高いシモーネ・ロシャとのコラボレーションラインが登場。モダンでフェミニンなフリルがあしらわれたデニムジャケットやパンツなどが魅力的です。新しい試みに挑戦するJ Brandは、デニム業界に新風を吹き込み続けます。



COMPTOIR DES
COTONNIERS

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



コントワー・デ・コトニエ パリ パヴェ通り店

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、シックで都会的なデザインは、フランスだけではなくヨーロッパやアジアの女性から人気を集めています。

2014年秋冬シーズンは、1950年代末に起こったフランス映画の新しい動き「ヌーベル・ヴァーグ」にインスピレーションを得たコレクションで、トレンチ・コート、オーバーサイズのカーディガン、

靴・バッグ・アクセサリなどのファッション小物が、トレンドな女性たちに好評です。また、ライトジャケットのミニコレクション“マドモアゼル・プリュム”のダウンジャケットは、型にはまらないフレンチスタイルと、その軽さ、利便性が人気です。

2014年春には、欧州のお客様を対象に、携帯電話のアプリによる通販イベントを行いました。ワンクリックの支払いと、48時間以内にお客様に届けられるFast Shoppingキャンペーンが注目されました。

コントワー・デ・コトニエは、2014年8月末現在、フランス国内に227店舗、フランス以外の欧州諸国に93店舗、日本などアジアに46店舗、米国に8店舗、全世界で374店舗を展開しています。



PRINCESSE tam・tam
PARIS

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



プリンセス タム・タム パリ サントノーレ店

フランス発の優雅なコレクションは、 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。

ランジェリー、ホームウェア、水着、スポーティーの4つの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の技術や職人気質が受け継がれ、細部まで丁寧に仕上げられています。

2014年8月から、欧州に加え、日本でもEコマースビジネスが

スタートしました。パリにいるような気分でショッピングが楽しめるサイトは大人気です。2014年秋冬シーズンは、レースパターンで最も有名なResilleからインスピレーションを得たランジェリーライン“Resille Collection”が登場し、クールでエレガントな装いが女性たちの心をつかんでいます。

2014年8月末現在、パリのギャラリー・ラファイエットやプランタンなど、フランスを中心とした欧州の主要百貨店と専門店に、プリンセス タム・タムの直営店とフランチャイズ店を含む152店舗を展開しています。このほかにも商品取り扱い店舗は、世界48カ国、1,000店舗を超えるネットワークへと拡大しています。



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

「世界を良い方向に変えていく」CSR活動で 社会や人々の生活を豊かにしていきます

■ 重点的に取り組んでいるCSR活動

全商品 リサイクル活動

大規模な衣料回収を行い、
世界中の難民キャンプや
被災地へ支援をしています

ソーシャルビジネス

Bangladeshにおける
ソーシャルビジネスの運営を
推進しています

障がい者雇用

国内外での積極的な
障がい者雇用を、
継続的に推進しています

労働環境 モニタリング

お取引先工場における
労働環境モニタリングを
継続・強化しています

環境保全

素材生産工場での
環境モニタリングなどにより、
環境負荷低減をめざしています

服を本当に必要としている人たちに、 “あったかい”服と気持ちを届けます



シリア難民への応援の“あったかい”気持ち（ハートのカード）で作られた、大きな虹の横断幕です。「全商品リサイクル活動」の衣料支援が、極寒の冬を越す手助けをします

世界中の服を本当に必要としている人たちに、ユニクロとジーユーのお客様からお預かりした服を届けるのが、「全商品リサイクル活動」です。これまで累計で3,250万点の服をお預かりし、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と協働で、世界の難民・避難民などに累計1,420万点の服を届けてきました。(2014年9月末現在)

2014年4月～7月には日本で、国際紛争によりヨルダンで避難生活を送っているシリア難民に防寒着を中心とした暖かい服を届ける「あったかい”を届けよう!!」キャンペーンを実施しました。この活動にご協力いただいたお客様にはハートのカードに応援メッセージを記してもらい、シリア難民が少しでも明るい気持ちになれるよう、服と一緒に“あったかい”気持ちのこもったカードも届けようという企画です。多くのお客様のご協力のおかげで、ヨルダンの厳しい冬が本格化する前に、たくさんの防寒着と1万枚を超えるハートのカードを届けることができました。

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ったり、服装が整うことで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います。



2014年9月末までの活動実績



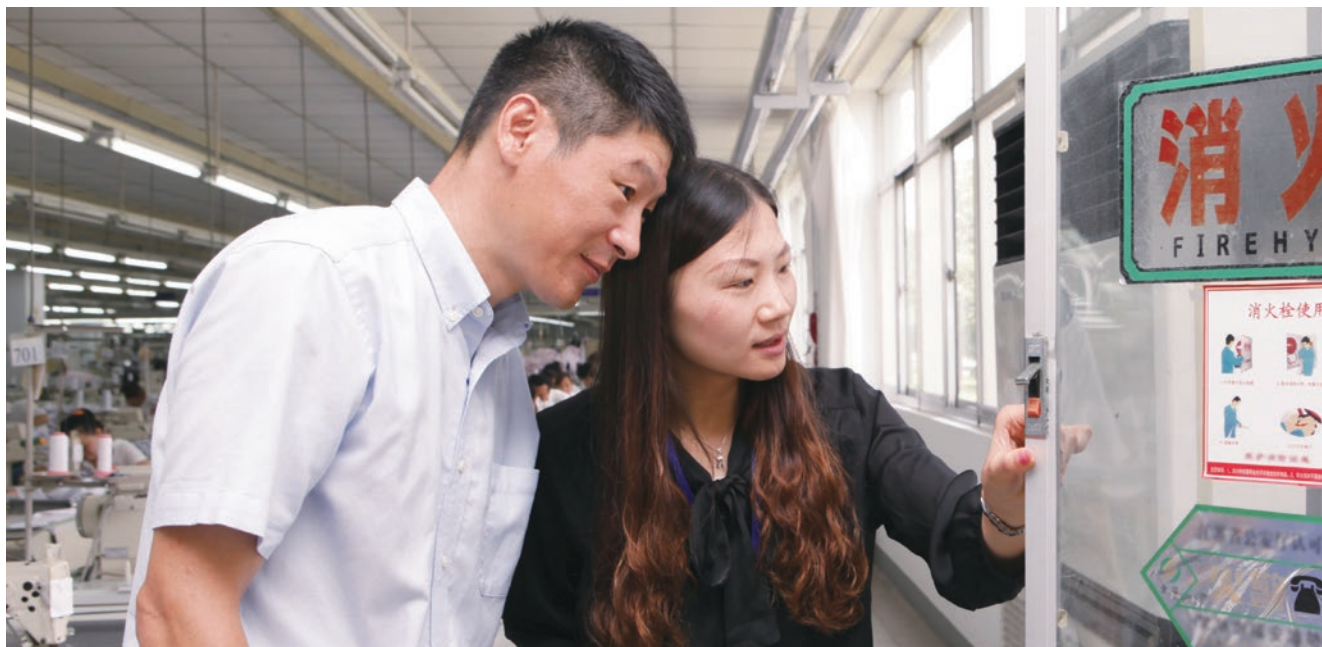
約**3,250**万点

11の国や地域で
回収した点数

約**1,420**万点

53の国や地域に
寄贈した点数

適正な環境と正しいプロセスによる服づくりに、 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「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」を導入し、お取引先パートナー工場とともに、安全で適正な労働環境による服づくりを行っています。外部の専門機関によるモニタリングを定期的を実施し、児童労働、強制労働の禁止、作業環境の安全、労働時間の管理などをチェックし、一定の基準を満たした工場とのみ取引をしています。改善が必要な工場については、CSR担当者が直接訪問し、指導を行っています。2014年度は、332工場を対象にモニタリングを実施しました。

■ バングラデシュの取引工場の安全確保への取り組み

2012年、2013年にバングラデシュで発生した火災やビル崩落事故を受け、工場で働く従業員の安全を確保するため、ファーストリテイリングは2013年8月に「バングラデシュにおける火災予防および建設物の安全に関わる協定」に署名しました。また取引工場に対しては、外部専門家による検査を実施し、防火設備や建物の安全性などに問題ないことを確認しています。

■ 労働環境モニタリングの結果

評価	内容	2012年度	2013年度	2014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)
A	指摘事項なし	9 (8)	11 (10)	1 (1)
B	軽微な指摘事項が1つ以上	87 (59)	134 (95)	175 (115)
C	重要な指摘事項が1つ以上	69 (51)	97 (45)	72 (32)
D	極めて重大な指摘事項が1つ以上	56 (34)	48 (19)	77 (17)
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)	7 (3)
モニタリング実施工場数		229 (159)	294 (170)	332 (168)

2014年度は、D評価、E評価の工場が増加したため指導を強化した。E評価となった工場では取引の見直しを実施、改善が見られなかった工場については取引を終了している。

サプライチェーンのすべてのプロセスで、 環境負荷低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。

2014年に新しい環境基本方針を策定し、サプライチェーンのすべてのプロセスにおいて環境負荷低減を推進していく方針です。すでに縫製工場では労働環境モニタリングを実施しており、環境負荷が特に高い素材工場では環境モニタリングを実施しています。

ファーストリテイリングが定めた「素材工場向け環境基準」の6項目(1.環境管理体制、2.化学物質の管理、3.廃棄物の管理・処理、4.アスベスト・PCBへの対応、5.排出物(排水など)の処理・

測定、6.従業員の健康・安全)を基に、外部専門家がモニタリングを実施しています。2014年度では62の取引工場で環境モニタリングを行いました。「従業員の健康・安全」の項目での遵守率が低いのは、手袋などの保護具が配布されていても着用されていないケースがあるためです。今後もCSR担当者が指摘事項を工場にフィードバックすると同時に、遵守率向上に向けて、改善への具体的な施策を指導していきます。

■ 「素材工場向け環境基準」遵守状況(2014年8月末時点、対象62工場)

カテゴリー	遵守率		改善確認項目事例
	2013年度	2014年度	
環境管理体制	85%	90%	● 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%	35%	● 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%	34%	● 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%	97%	● 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%	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%	27%	● 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

ユニクロのグローバルブランドアンバサダーたちが、世界中を熱くしています

2014年は、ユニクロがグローバルブランドアンバサダー契約をしている3人のプロテニスプレーヤーが、目覚ましい活躍をした1年でした。錦織圭選手は、全米オープンテニス2014男子シングルス決勝に、日本人として、またアジア人として、史上初の進出を成し遂げ、準優勝という歴史的快挙を果たしました。ノバク・ジョコビッチ選手は、ATP World Tour Finals 2014で3連覇を達成し、世界ランキング1位で2014年のシーズンを終えました。車いすプロテニスプレーヤーの国枝慎吾選手は、全米オープンテニス2014車いすの部シングルスとダブルスで優勝をして、年間グランドスラム(4大国際大会すべて優勝)を達成しました。

また2014年6月にユニクロは、国際テニス連盟(ITF: International Tennis Federation)と車いすテニスツアーのタイトルスポンサーとして協賛する契約を結びました。今後3年間、世界40カ国以上で年間160を超えるITF主催の大会で、ユニクロの名前を冠する「ユニクロ車いすテニスツアー」が開催されます。

世界を熱い興奮につつんだ3選手の活躍とともに、ユニクロはこれからも、彼らの最高のプレーをサポートする最高のクオリティーのウェアと、スポーツへの協賛を世界中で続けていきます。



国際テニス連盟(ITF)との契約発表の記者会見には、国枝慎吾選手(中央)のほか、錦織圭選手(左)、ノバク・ジョコビッチ選手(右)が駆けつけました



錦織圭選手



国枝慎吾選手



ノバク・ジョコビッチ選手

財務セクション

主要財務データ

2014年8月期：財務ハイライト

経営成績と財政状態のレビュー及び分析

連結財政状態計算書

連結損益計算書

連結包括利益計算書

連結持分変動計算書

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

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、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。

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

	← JGAAP →			
	2009	2010	2011	2012
■ 損益状況 (会計年度)				
売上高／売上収益	¥685,043	¥814,811	¥820,349	¥928,669
営業利益	108,639	132,378	116,365	126,450
EBITDA※1	112,621	152,141	141,716	150,687
税金等調整前当期純利益／税引前利益	95,487	116,867	93,881	123,390
当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益	49,797	61,681	54,354	71,654
営業活動によるキャッシュ・フロー	59,214	88,623	57,158	127,643
投資活動によるキャッシュ・フロー	△34,273	△23,389	△26,643	△35,313
フリー・キャッシュ・フロー※2	24,941	65,234	30,515	92,330
財務活動によるキャッシュ・フロー	△16,847	△28,897	△26,156	△29,056
現金及び現金同等物の期末残高※3	169,574	200,462	202,104	266,020
減価償却費及びその他の償却費	9,765	12,229	18,755	18,573
設備投資額	22,601	28,018	33,993	40,184
■ 財務状況 (会計年度末)				
総資産／資産合計	¥463,285	¥507,287	¥533,777	¥595,102
純資産／資本合計	261,413	287,987	319,911	394,892
有利子負債	35,400	28,834	28,263	23,194
■ 主な指標				
売上高営業利益率／売上収益営業利益率 (%)	15.9%	16.2%	14.2%	13.6%
自己資本当期純利益率／親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE、%)	19.1	22.6	18.1	20.4
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率 (%)	56.0	56.3	59.0	65.0
負債資本比率 (D/E Ratio、%)	13.6	10.1	9.0	6.0
連結配当性向 (%)	32.7	38.0	33.7	37.0
■ 1株当たりデータ (円、ドル)				
当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益 (EPS)	¥ 488.96	¥ 605.99	¥ 533.93	¥ 703.62
純資産／親会社の所有者に帰属する持分	2,550.86	2,804.34	3,091.17	3,797.04
配当金	160.00	230.00	180.00	260.00
■ 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
時価総額 (億円、百万米ドル) ※4	¥ 11,827	¥ 12,283	¥ 15,359	¥ 19,380
連結子会社数	96	90	98	91
総店舗数	2,258	2,203	2,088	2,222
国内直営店店舗数	[1,454]	[1,370]	[1,213]	[1,250]
海外直営店店舗数	[397]	[474]	[491]	[589]
フランチャイズ店舗数	[407]	[359]	[384]	[383]
商業施設数	4	4	4	4
総売場面積 (m ²) ※5	740,489m ²	847,523m ²	938,896m ²	1,170,353m ²
総社員数 (パートタイマー・アルバイト除く) ※6	11,037	11,596	14,612	18,854

※1 EBITDA (JGAAP) = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費
EBITDA (IFRS) = 営業利益 + 減価償却費

※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。

		単位：百万円		単位：千米ドル※4				単位：百万円		単位：千米ドル※4		
← JGAAP →					← IFRS →							
	2013	2014	前年度比	2014	2013	2014	前年度比	2014	2013	2014	前年度比	2014
	¥1,143,003	¥1,382,907	+21.0%	\$13,330,513	¥1,142,971	¥1,382,935	+21.0%	\$13,330,782	¥1,142,971	¥1,382,935	+21.0%	\$13,330,782
	132,920	148,646	+11.8	1,432,875	134,101	130,402	△2.8	1,257,017	134,101	130,402	△2.8	1,257,017
	161,908	185,434	+14.5	1,787,505	157,708	161,210	+2.2	1,553,993	157,708	161,210	+2.2	1,553,993
	141,525	140,115	△1.0	1,350,645	155,732	135,470	△13.0	1,305,869	155,732	135,470	△13.0	1,305,869
	90,377	78,118	△13.6	753,019	104,595	74,546	△28.7	718,593	104,595	74,546	△28.7	718,593
	99,439	111,399	+12.0	1,073,831	99,474	110,595	+11.2	1,066,083	99,474	110,595	+11.2	1,066,083
	△63,901	△63,574	△0.5	△612,824	△62,584	△56,323	△10.0	△542,931	△62,584	△56,323	△10.0	△542,931
	35,538	47,825	+34.6	461,007	36,890	54,272	+47.1	523,152	36,890	54,272	+47.1	523,152
	△23,945	△38,014	+58.8	△366,437	△24,226	△44,060	+81.9	△424,724	△24,226	△44,060	+81.9	△424,724
	295,622	313,746	+6.1	3,024,357	296,708	314,049	+5.8	3,027,275	296,708	314,049	+5.8	3,027,275
	23,691	30,828	+30.1	297,170	23,607	30,808	+30.5	296,975	23,607	30,808	+30.5	296,975
	39,681	58,343	+47.0	562,404	39,681	58,814	+48.2	566,945	39,681	58,814	+48.2	566,945
	¥ 885,800	¥ 977,609	+10.4%	\$ 9,423,654	¥ 901,208	¥ 992,307	+10.1%	\$ 9,565,329	¥ 901,208	¥ 992,307	+10.1%	\$ 9,565,329
	579,591	626,581	+8.1	6,039,923	589,726	636,041	+7.9	6,131,113	589,726	636,041	+7.9	6,131,113
	37,259	37,561	+0.8	362,075	37,259	37,561	+0.8	362,075	37,259	37,561	+0.8	362,075
	11.6%	10.7%	△0.9ポイント	10.7%	11.7%	9.4%	△2.3ポイント	9.4%	11.7%	9.4%	△2.3ポイント	9.4%
	19.1	13.4	△5.7	13.4	21.7	12.5	△9.2	12.5	21.7	12.5	△9.2	12.5
	63.2	62.1	△1.1	62.1	63.3	62.3	△1.0	62.3	63.3	62.3	△1.0	62.3
	6.7	6.2	△0.5	6.0	6.5	6.1	△0.4	6.1	6.5	6.1	△0.4	6.1
	32.7	39.1	+6.4	39.1	28.2	41.0	+12.8	41.0	28.2	41.0	+12.8	41.0
	¥ 887.12	¥ 766.57	△13.6%	\$ 7.38	¥ 1,026.68	¥ 731.51	△28.7%	\$ 7.05	¥ 1,026.68	¥ 731.51	△28.7%	\$ 7.05
	5,489.86	5,958.54	+8.5	57.43	5,598.12	6,067.40	+8.4	58.48	5,598.12	6,067.40	+8.4	58.48
	290.00	300.00	+3.4	2.89	290.00	300.00	+3.4	2.89	290.00	300.00	+3.4	2.89
	106,073,656	106,073,656	—	106,073,656	106,073,656	106,073,656	—	106,073,656	106,073,656	106,073,656	—	106,073,656
	¥ 33,837	¥ 34,526	+2.0%	\$ 33,282	¥ 33,837	¥ 34,526	+2.0%	\$ 33,282	¥ 33,837	¥ 34,526	+2.0%	\$ 33,282
	98	111	+13社	111	102	112	+10社	112	102	112	+10社	112
	2,449	2,753	+304店	2,753	2,449	2,753	+304店	2,753	2,449	2,753	+304店	2,753
	[1,331]	[1,406]	+ [75]店	[1,406]	[1,331]	[1,406]	+ [75]店	[1,406]	[1,331]	[1,406]	+ [75]店	[1,406]
	[743]	[1,072]	+ [329]店	[1,072]	[743]	[1,072]	+ [329]店	[1,072]	[743]	[1,072]	+ [329]店	[1,072]
	[375]	[275]	△ [100]店	[275]	[375]	[275]	△ [100]店	[275]	[375]	[275]	△ [100]店	[275]
	4	4	—	4	4	4	—	4	4	4	—	4
	1,387,367m ²	1,835,095m ²	+447,728m ²	1,835,095m ²	1,387,367m ²	1,835,095m ²	+447,728m ²	1,835,095m ²	1,387,367m ²	1,835,095m ²	+447,728m ²	1,835,095m ²
	23,982	30,448	+6,466名	30,448	23,982	30,448	+6,466名	30,448	23,982	30,448	+6,466名	30,448

※4 2014年8月末日時点の株価終値(32,550円)、為替レート(1ドル=103.74円)で換算しています。

※5 総売場面積は、直営店のみ記載しております。

※6 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。

2014年8月期:財務ハイライト

■ 2014年8月期:業績概要 (JGAAP)

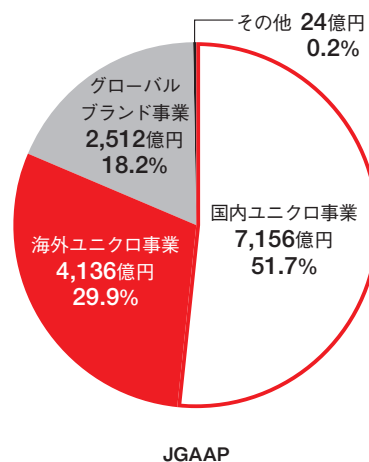
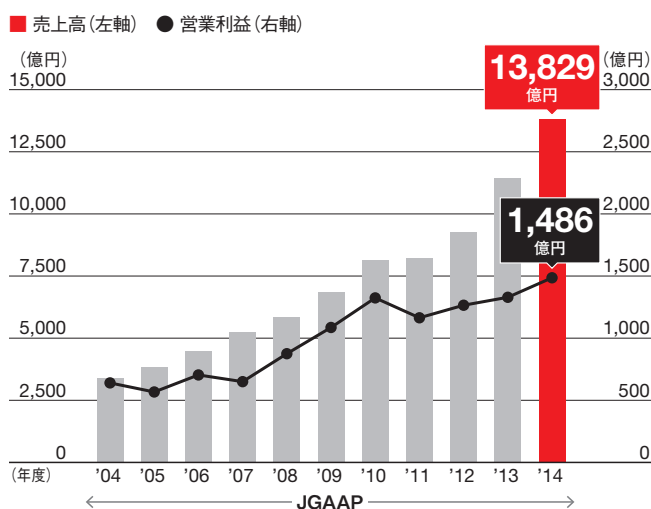
国内ユニクロ事業と海外ユニクロ事業の大幅な増収増益により、営業利益は増益を達成しました。海外ユニクロ事業では、特にグレーターチャイナと韓国の増益が大きく寄与しました。ただし、J Brandの減損損失などにより、当期利益は減益。1株当たり年間配当金は300円、前期比10円の増配となりました。

売上高 **1兆3,829億円** **21.0% UP** 
 営業利益 **1,486億円** **11.8% UP** 

海外ユニクロ事業
 売上高構成比 **29.9%** **7.9pt UP** 

グレーターチャイナを中心に海外ユニクロ事業が躍進、増収増益を達成

積極的な出店が続いている海外ユニクロ事業は、売上高構成比が29.9%まで拡大

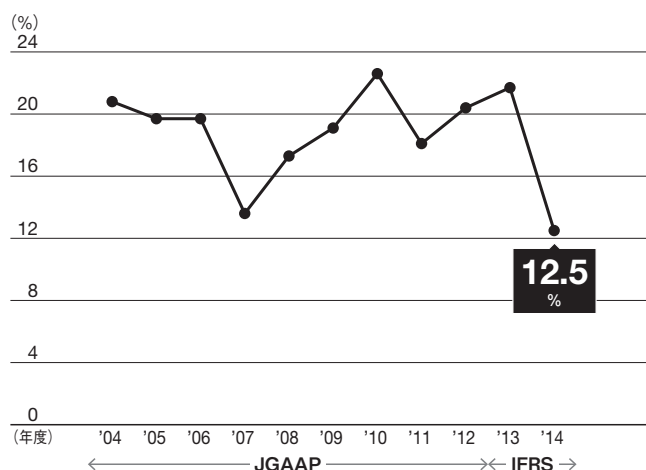
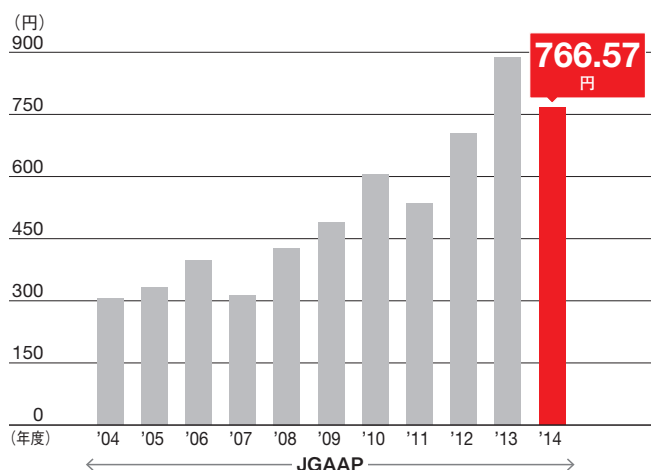


1株当たり
 当期純利益 **766.57円** **13.6% DOWN** 

自己資本
 当期純利益率* **12.5%** **9.2pt DOWN** 

J Brand事業の減損損失の計上などにより、1株当たり当期純利益は前期比13.6%減

J Brand事業の減損損失などにより当期純利益が減益、ROEは12.5%へ低下



* IFRSでは、親会社所有者帰属持分当期利益

国際会計基準 (IFRS) の導入について

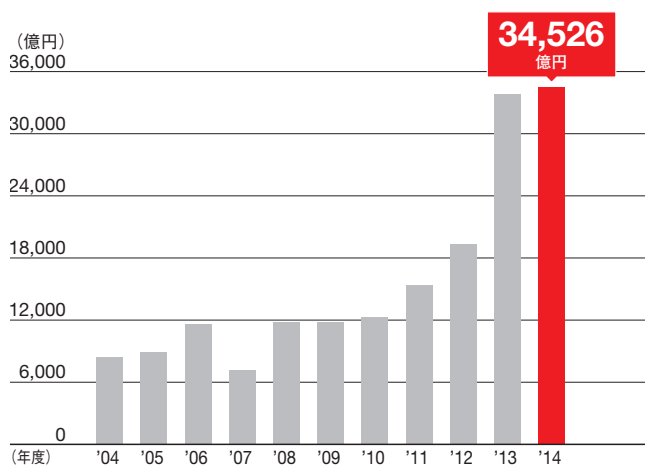
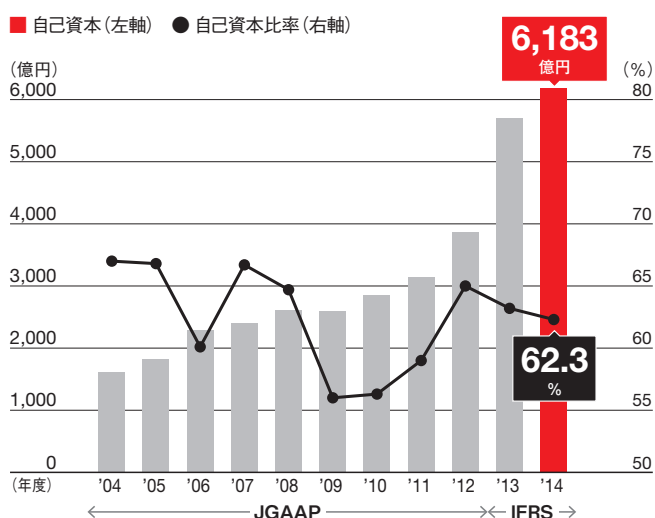
当社グループは、連結売上のうち海外での売上が3割を超え、事業のグローバル化が進んでいること、香港証券取引所にHDR(香港預託証券)を上場していることなどから、2014年8月期決算より従来の日本基準 (JGAAP) に替えて、国際会計基準 (IFRS) を適用いたしました。なお、今回のアニュアルレポート2014年度版では、従来からの継続性により、損益計算書およびセグメント情報についてはJGAAP、バランスシート、キャッシュ・フローについてはIFRSにてご説明しております。IFRSの数値については、P72-75をご参照ください。

自己資本比率※ **62.3%** **0.9pt DOWN** 

時価総額 **3兆4,526億円** **2.0% UP** 

自己資本比率は62.3%と高水準を維持。
前期比では、0.9ポイント低下

2014年8月末の株価は32,550円と前期末の
31,900円から上昇



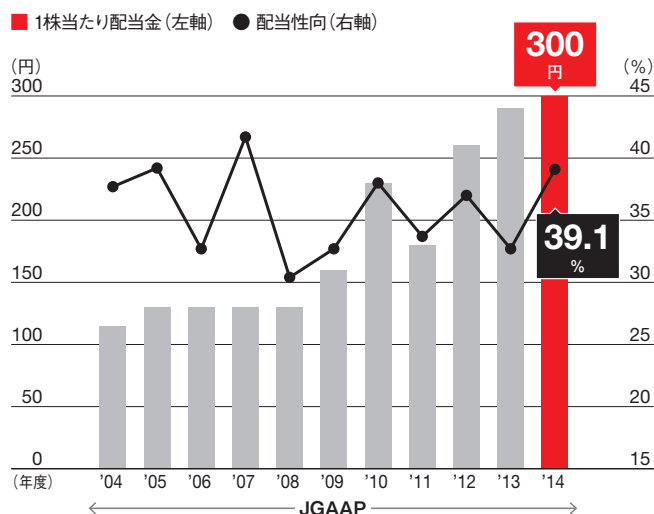
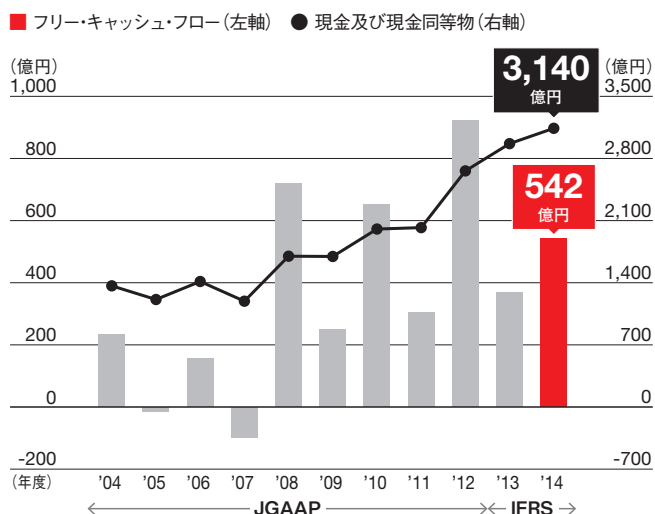
※ IFRSでは、親会社所有者帰属持分比率

現金及び
現金同等物 **3,140億円** **5.8% UP** 

1株当たり配当金 **300円** **10円 UP** 

高水準のフリー・キャッシュ・フローにより、
現金及び現金同等物残高は3,140億円

1株当たり配当金は300円と前期比10円の増配。
配当性向は39.1%



2014年8月期：決算ハイライト(JGAAP)

- 国内ユニクロ事業と海外ユニクロ事業の大幅な増収増益により、売上高1兆3,829億円、前期比21.0%増、営業利益1,486億円、同11.8%増の増収増益を達成
- J Brand事業の減損損失127億円の計上などにより、当期純利益は781億円、同13.6%減の減益
- 1株当たり年間配当金は300円、前期比10円増、連結配当性向39.1%

1 事業環境と経営戦略 (JGAAP)

日本の小売業の環境は、緩やかな景気回復基調に支えられたものの、2014年4月1日より実施された消費税増税後の消費マインドの後退など、全般的には厳しい状況で推移しました。また、原料高、円安によるアパレル製造コストの上昇に加え、日本国内における人件費増など、当社を取り巻く経営環境は厳しいものが続いています。

このような環境の中、2014年8月期の売上高は1兆3,829億円、前期比21.0%増、営業利益は1,486億円、同11.8%増の増収増益を達成いたしました。これは、国内ユニクロ事業の売上が堅調に推移し、売上高総利益率の改善により増収増益になったこと、海外ユニクロ事業では積極的な出店により大幅な増収増益になったためです。特に、グレーターチャイナ(中国・香港・台湾)と韓国の増益が大きく寄与いたしました。グローバルブランド事業では、ジーユー事業、セオリー事業が苦戦したことにより減益でした。また、営業外収支に計上されている為替差益が減少したため、経常利益は1,568億円、同5.3%増と一桁増にとどまっております。当期純利益はJ Brand事業の減損損失127億円を計上したことにより、781億円、同13.6%減の減益でした。

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、年間約200店舗の出店を計画する一方で、世界主要都市に、グローバル旗艦店・繁盛店、大型店の出店を行い、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。

■ グループ事業別店舗数

(年度) 単位：店	2014			2013
	期末	出店	退店	期末
国内ユニクロ事業：	852	54	55	853
直営店	831	51	54	834
大型店	199	26	4	177
標準店等	632	25	50	657
FC店	21	3	1	19
海外ユニクロ事業：	633	193	6	446
中国	306	83	2	225
香港	22	5	1	18
台湾	46	9	0	37
韓国	133	31	3	105
シンガポール	18	6	0	12
マレーシア	21	11	0	10
タイ	20	10	0	10
フィリピン	16	10	0	6
インドネシア	4	3	0	1
オーストラリア	1	1	0	0
米国	25	18	0	7
英国	10	0	0	10
フランス	6	3	0	3
ロシア	4	2	0	2
ドイツ	1	1	0	0
グローバルブランド事業：	1,268	152	34	1,150
ジーユー事業	276	77	15	214
セオリー事業*	460	58	9	411
コントワー・デ・コトニエ事業*	374	8	9	375
プリンセス タム・タム事業*	152	3	1	150
J Brand事業	6	6	0	0
合計	2,753	399	95	2,449

※ フランチャイズ店を含む

注 ミーナ事業、グラミンユニクロ事業は含まず

■ グループ事業別実績 (JGAAP)

(年度)	2014			2013		
	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	¥7,156	¥323	+4.7	¥6,833	¥632	+10.2
営業利益	1,106	138	+14.2	968	△54	△5.4
海外ユニクロ事業						
売上高	4,136	1,624	+64.7	2,511	980	+64.0
営業利益	347	164	+89.5	183	73	+66.8
グローバルブランド事業*						
売上高	2,512	449	+21.8	2,062	532	+34.8
営業利益	163	△11	△6.6	174	29	+20.1

※ 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 連結売上高には上記の他、ファーストリテイリング(FR)の不動産賃貸事業等の売上高、連結営業利益には、FRの営業利益、のれん償却費等が含まれています。

2 売上高 (JGAAP)

売上高は1兆3,829億円、前期比21.0%の増収となりました。増収額2,399億円の内訳は、海外ユニクロ事業の増収が1,624億円、国内ユニクロ事業の増収が323億円、グローバルブランド事業の増収が449億円です。海外ユニクロ事業の増収額が大きかった要因は、店舗数が446店舗から633店舗へと187店舗増えたこと、グレーターチャイナ、韓国、欧州など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増収の要因は、年間を通して、ヒートテック、ジーンズ、ウルトラライトダウン、エアリズムなどのコア商品の販売が好調で、既存店売上高の伸び率が1.9%増となったためです。

3 売上高総利益率 (JGAAP)

売上高総利益は7,018億円、前期比24.4%増、売上高総利益率(粗利益率)は50.8%と、前期に比べ1.5ポイント改善いたしました。粗利益率の改善は、国内ユニクロ事業の粗利益率が同3.0ポイント改善したことが主な要因です。これは、特に春夏のコア商品の販売好調に加え、スカート、ブラウスといった新商品の販売も好調に推移したことから、下期の粗利益率が前年同期比5.9ポイントと大幅に改善したためです。

4 販売費及び一般管理費 (JGAAP)

販売費及び一般管理費は5,531億円、対売上高比率(販管費比率)は40.0%と、前期比2.3ポイント増加しました。これは主に、国内ユニクロ事業のパート・アルバイトなどの店舗人件費、物流費や倉庫費が増加し、販管費比率が1.7ポイント上昇したことによります。

5 営業利益 (JGAAP)

営業利益は1,486億円と、前期比11.8%増となりました。売上高営業利益率は10.7%と、前期より0.9ポイント低下しております。

6 営業外損益及び特別損益 (JGAAP)

営業外収支は81億円と、前期末比で78億円減少しております。営業外収支が減少したのは、為替差益が81億円と前期比73億円減少したためです。また、特別損失は191億円を計上しております。これは、国内ユニクロ事業などの店舗の減損損失46億円に加え、J Brand事業の減損損失127億円を計上したためです。

7 税金等 (JGAAP)

法人税、住民税及び事業税、法人税等調整額の合計は572億円となり、税効果会計適用後の法人税等の負担率は40.8%と、法定実効税率(38.0%)よりも2.8ポイント高くなっております。この要因としては、主にJ Brand事業の減損損失の一部に税効果会計が適用されないためです。

8 当期純利益および配当金 (JGAAP)

J Brand事業の減損損失計上により、当期純利益は781億円、前期比13.6%減となっています。1株当たり当期純利益は766.57円、前期比120.55円減、また、年間配当金は300円、前期比10円の増配(配当性向39.1%)となりました。ROEは13.4%と、前期比5.7ポイント低下しております。

■ 販売費及び一般管理費 (JGAAP)

(年度)	2014			2013			2012		
	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	¥184,480	13.3	+32.0	¥139,746	12.2	+24.5	¥112,238	12.1	+10.6
広告宣伝費	60,119	4.3	+14.5	52,519	4.6	+20.2	43,694	4.7	+21.8
賃借料	140,149	10.1	+24.0	113,068	9.9	+21.6	93,010	10.0	+13.3
減価償却費	30,828	2.2	+30.1	23,691	2.1	+27.6	18,573	2.0	+26.3
その他	137,609	10.0	+34.8	102,065	8.9	+25.2	81,501	8.8	+8.2
合計	¥553,187	40.0	+28.3	¥431,091	37.7	+23.5	¥349,016	37.6	+12.8

9 グループ事業別概況 (JGAAP)

国内ユニクロ事業

2014年8月期の国内ユニクロ事業の売上高は7,156億円、前期比4.7%増、営業利益は1,106億円、同14.2%増と、増収増益を達成しました。2014年4月に消費税が引き上げられましたが、当社では、増税前の駆け込み需要、増税後の反動減はほとんど見られず、年間を通して、ヒートテック、ウルトラライトダウン、エアリズムなどのコア商品の販売が好調なのに加え、特にウィメンズの新商品(スカート、ブラウスなど)の販売が好調に推移し、既存店売上高は1.9%増となりました。好調な売上トレンドを反映し、粗利益率は49.5%と前期比3.0ポイント改善いたしました。特に下期の粗利益率は前年同期比5.9ポイント改善することができました。販管費比率は前期に比べて1.7ポイント上昇し、34.1%となりました。これは、アルバイト・パートなど店舗人件費の増加、物流コストの上昇、定番商品を増やしたことによる物流費、倉庫費が増加したためです。

新規出店については、51店舗の直営店を出店、54店舗の閉店を行ったことから、期末店舗数は831店舗(フランチャイズ店21店舗除く)となっております。売場面積が小さい店舗を閉店し、500坪規模の大型店へ転換する「スクラップ&ビルド」を進めることで、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、期末の大型店は199店舗、前期末比22店舗増となりました。また、直営店の1店舗当たり期末売場面積は267坪(882m²)と、前期末比4.4%増となりました。

海外ユニクロ事業

2014年8月期の海外ユニクロ事業の売上高は4,136億円、前期比64.7%増、営業利益は347億円、同89.5%増と大幅な増収増益を達成いたしました。特にグレーターチャイナ(中国・香港・台湾)、韓国の好調な業績が寄与しております。東南アジア・オセアニア地区は増収増益、欧州も収益性を改善し、黒字を達成いたしました。米国の赤字幅は、前年並みの水準にとどまる結果となっております。

海外ユニクロ事業全体では193店舗を出店、6店舗を閉店し、期末店舗数は633店舗、前期末比187店舗増となりました。エリア別の店舗純増は、グレーターチャイナで94店舗、韓国で28店舗、東南アジア・オセアニア地区(シンガポール、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、オーストラリア)で41店舗、欧州(英国、フランス、ロシア、ドイツ)で6店舗、米国で18店舗となっております。2014年4月にドイツ、ベルリンにドイツ1号店となるグローバル旗艦店を出店、同じく4月にオーストラリア1号店をメルボルンに出店し、成功を収めております。

グレーターチャイナの売上高は2,081億円、同66.5%増、営業利益248億円、同83.0%増と、大幅な増収増益となりました。また、韓国も既存店売上高の増収が続いていることで、大幅な増収増益となりました。東南アジア・オセアニア地区はいずれも増収増益を達成いたしました。新規国のオーストラリアでは計画以上の売上を達成しております。

欧州(英国、フランス、ロシア、ドイツ)では、商品構成の見直しを行った結果、既存店売上高は二桁増収となり、収益性が改善いたしました。グローバル旗艦店を出店したドイツ事業の赤字を含んでも、欧州事業全体では黒字となっております。ベルリン旗艦店の販売は順調で、欧州におけるユニクロブランドの知名度向上に貢献しています。

米国では、上期の業績は順調だったものの、下期は冷夏の影響を受けたこと、新店の前倒しによる経費増により、赤字幅はほぼ前年並みにとどまる結果でした。出店エリアを、フィラデルフィア、ボストン、スタンフォード、ロサンゼルスといった主要都市へ拡大し、期中では18店舗を出店、期末の店舗数は25店舗に達しました。

グローバルブランド事業

2014年8月期のグローバルブランド事業の売上高は2,512億円、前期比21.8%増、営業利益は163億円、同6.6%減と、増収減益でした。各ブランドでは新規出店を進めたことで増収となりましたが、ジーユー事業、セオリー事業、プリンセス タム・タム事業が減益でした。また、J Brand事業の赤字が継続したことから、期末に減損損失127億円を計上しております。

ジーユー事業の売上高は1,075億円、前期比28.4%増、営業利益は68億円、同10.8%減の増収減益の結果でした。上期は増収増益と好調に推移したものの、下期は若年層向けのファッションに偏り過ぎたために販売が苦戦し、在庫処分による値引き販売が増加したことから減益となりました。店舗数は前期末比62店舗増加し、期末店舗数は276店舗に達しております。また、セオリー事業も若干の減益となっております。コントワー・デ・コトニエ事業は計画を上回り、増収増益を達成しました。プリンセス タム・タム事業は、冷夏により水着販売が苦戦し、減益でした。

10 バランスシート(IFRS)

2014年8月期末の総資産は9,923億円と、前期末比910億円増加しました。このうち流動資産は同795億円増加し、7,170億円となりました。流動資産の増加の主な要因は、棚卸資産が2,232億円と同557億円増加したことによります。棚卸資産は国内ユニクロで前期末比155億円増、海外ユニクロ事業で同336億円増、グローバルブランド事業で同51億円増加しております。国内ユニクロでは、通年で販売する定番商品の在庫を増やした影響、海外ユニクロでは、8月末の店舗数が同187店舗増加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、セオリーの事業拡大に伴って在庫が増加しております。この他、流動資産が増加したのは、現金及び現金同等物の残高が3,140億円と同173億円増加したことがあげられます。

非流動資産は2,752億円、前期末比116億円増加しました。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187店舗、同118店舗増加したことにより、有形固定資産が同230億円増加したことによります。流動負債は2,731億円、前期末比556億円増加しました。これは、買掛金及びその他の短期債務が同317億円増えたことが主な要因です。非流動負債は830億円、同108億円減少しました。この要因は、繰延税金負債が同123億円減少し、373億円となったことなどによります。

資本合計は、当期利益793億円の増加、剰余金の配当による312億円の減少により、前期末比で463億円増加し6,360億円となりました。親会社所有者帰属持分比率は62.3%、同1.0ポイント低下しております。これは、資産合計が910億円増加したものの、親会社の所有者に帰属する持分が479億円の増加にとどまったためです。

■ 主要連結対象会社一覧 (2014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 (SINGAPORE) PTE. LTD.	100.0%
FAST RETAILING FRANCE S.A.S.	100.0%
Fast Retailing USA, Inc.	100.0%
ユニクロ事業	
株式会社ユニクロ	100.0%
UNIQLO EUROPE LIMITED	100.0%
迅銷(中国)商貿有限公司	100.0%
FRL Korea Co., Ltd.	51.0%
LLC UNIQLO (RUS)	100.0%
優衣庫商貿有限公司	100.0%
UNIQLO (THAILAND) COMPANY LIMITED	75.0%
PT. FAST RETAILING INDONESIA	75.0%
UNIQLO AUSTRALIA PTY LTD	100.0%
迅銷(上海)商貿有限公司	100.0%
グローバルブランド事業	
J Brand, Inc.	100.0%
株式会社ジェイブランド・ジャパン	100.0%
株式会社ジーユー	100.0%
株式会社リンク・セオリー・ジャパン	100.0%
コントワー・デ・コトニエ ジャパン株式会社	100.0%

11 キャッシュ・フロー(IFRS)

営業活動によるキャッシュ・フローで1,105億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローで563億円の支出、財務活動によるキャッシュ・フローで440億円の支出となりました。この結果、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542億円となりました。現金及び現金同等物の2014年8月期末残高は3,140億円、前期末比173億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、事業の基盤強化のための投融資に活用し、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：1,105億円の収入】

主な営業活動による収入は、税引前利益1,354億円、減価償却費及び、その他の償却費308億円です。また、運転資金は、売上債権、棚卸資産、仕入債務の増減を合わせて426億円の支出と、前期より支出が増えています。これは、期末の銀行休業日の曜日回りの影響により、仕入債務の増加が前期の469億円に対し、今期は104億円の増加に留まったためです。そのほか、法人税等の支払・還付により555億円を支出しました。

【投資活動によるキャッシュ・フロー：563億円の支出】

海外ユニクロ事業やグローバルブランド事業において、新規出店による有形固定資産の取得で414億円を支出、また、システム投資などによる無形資産の支出75億円がありました。2014年8月期の設備投資額は588億円、うち国内ユニクロ事業で103億円、海外ユニクロ事業で314億円、グローバルブランド事業で77億円、システム投資などファーストリテイリング本体で87億円となっております。

【財務活動によるキャッシュ・フロー：440億円の支出】

配当金の支払額は312億円、長期借入金の返済による支出が38億円、非支配持分からの子会社持分取得による支出が60億円となりました。

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しております。2014年8月期の1株当たり配当金は300円、連結配当性向は39.1%(JGAAP)となりました。

13 連結営業利益におけるJGAAPとIFRSの主な差異について

JGAAPの営業利益1,486億円に対して、IFRSの営業利益は1,304億円と182億円の差異が生じております。JGAAPの営業利益は増益となっておりますが、IFRSでは減益となっております。

主な差異は以下の4点となります。

- ① JGAAPでは特別損失項目として計上されているJ Brandの減損損失127億円と、店舗の減損損失46億円が、IFRSではその他費用項目として営業利益にマイナス計上されております。
- ② JGAAPにおいて、すでに過年度までに償却が済んでいたJ Brandののれん償却分および無形資産、66億円が追加で減損損失計上され、その他費用項目として営業利益にマイナス計上されております。

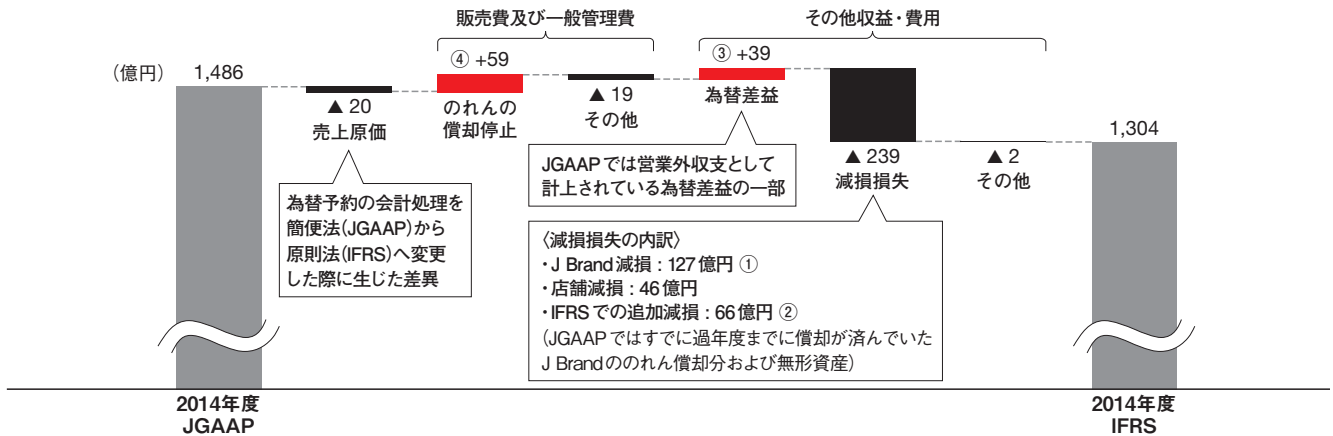
③ JGAAPでは営業外収支として計上されている営業取引から発生した為替差益39億円が、IFRSではその他収益として営業利益にプラスされております。

④ IFRSではのれん償却が停止となるため、のれん償却費59億円の計上がなくなり、営業利益のプラス要因となりました。

2014年8月期連結実績：JGAAPとIFRSの差異

単位：億円	IFRS		JGAAP	
	当期	前期比	当期	前期比
売上収益	¥13,829	+21.0%	¥13,829	+21.0%
売上総利益	6,997	+23.8%	7,018	+24.4%
販売費及び一般管理費	5,491	+28.9%	5,531	+28.3%
営業利益	1,304	△ 2.8%	1,486	+11.8%
親会社の所有者に帰属する当期利益	745	△ 28.7%	781	△ 13.6%

連結営業利益におけるJGAAPとIFRSの主な差異



14 2015年8月期の見通し(2015年1月8日現在)(IFRS)

2015年8月期の業績予想は、売上収益1兆6,000億円、前期比15.7%増、営業利益1,800億円、同38.0%増、親会社の所有者に帰属する当期利益1,000億円、同34.1%増と増収増益を予想しています。なお、1株当たり当期利益は981円18銭、1株当たり年間配当金は320円(中間配当160円、期末配当160円)を予想しています。

国内ユニクロ事業、海外ユニクロ事業、グローバルブランド事業のいずれのセグメントでも増収増益を見込んでおります。国内ユニクロ事業では、既存店売上高は約3.5%増を見込んでおります。直営店の出店は37店舗、閉店54店舗(うち、フランチャイズへの転換9店舗)を予定しており、2015年8月末の直営店舗数は814店舗、前期末比17店舗減、フランチャイズ店30店舗、前期末比9店舗増を予定しています。国内ユニクロ全体の店舗数はフランチャイズを含み、844店舗となる見込みです。

また、海外ユニクロ事業の2015年8月期末の店舗数は818店舗となる見込みです。出店の内訳としては、グレーターチャイナで約100店舗、韓国で約30店舗、東南アジア・オセアニア地区で約45店舗、米国で約20店舗、欧州で約5店舗の出店を予定しております。

グローバルブランド事業の2015年8月末の店舗数は1,353店舗となる見込みです。出店の内訳としては、ジーユー事業で約50店舗、セオリー事業で約45店舗、コントワー・デ・コトニエ事業で約5店舗の出店を予定しております。この結果、2015年8月期末のグループ全体の店舗数は3,015店舗、前期末比262店舗増となる見込みです。

グループ事業別出退店計画

(年度)	2015			2014	
	出店	退店	純増減	期末	期末
単位：店					
国内ユニクロ事業：	47	55	△ 8	844	852
直営店	37	54	△ 17	814	831
大型店	16	5	11	210	199
標準店等	21	49	△ 28	604	632
FC店	10	1	9	30	21
海外ユニクロ事業：	200	15	185	818	633
グローバルブランド事業*：	100	15	85	1,353	1,268
合計	347	85	262	3,015	2,753

※ フランチャイズ店を含む
注 ミーナ事業、グラミンユニクロ事業は含まず

15 リスク

当社及び当社グループの事業に関連するリスク要因で、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主な事項を、以下に記載しております。当社は、これらのリスクの発生可能性を認識した上で、発生の事前回避や管理の徹底を図るとともに、発生時の適切な対応に努めてまいります。

なお、記載された事項で、将来に関するものは、有価証券報告書提出日現在(平成26年11月25日)、入手可能な情報に基づく当社の経営判断や予測によるものです。

(1) 経営戦略遂行上の固有(Specific)リスク

当社グループの経営戦略上の固有リスクとして、以下を認識しております。

① 企業買収リスク

当社グループは、M&Aによる事業の拡大を経営戦略のひとつとしております。対象企業や対象事業とのシナジー効果を追求し、事業ポートフォリオの最適化を図ることにより、グループ事業価値の最大化を目指してまいります。期待した収益や効果が得られないことにより、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

② 経営人材リスク

当社代表取締役会長兼社長柳井正をはじめとするグループ企業経営陣は、各担当業務分野において、重要な役割を果たしております。これら役員が業務執行できなくなった場合、当社の業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

③ 競合リスク

当社グループは、いずれの事業におきましても、一般消費者を顧客としていることから、常に顧客の商品やサービス、価格に対する厳しい選別にさらされていること、並びに、国内外の競合企業との厳しい競争状態にあることから、事業競争力が相対的に低下した場合、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

④ 生産の特定地域への依存リスク

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

連結財政状態計算書 (IFRS)

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2014年8月末日現在

	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2013	2014	2014
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	¥296,708	¥314,049	\$3,027,275
売掛金及びその他の短期債権	37,933	47,428	457,184
その他の短期金融資産	2,461	9,119	87,911
棚卸資産	167,521	223,223	2,151,755
デリバティブ金融資産	113,641	99,125	955,515
未収法人所得税	8,980	11,951	115,207
その他の流動資産	10,291	12,139	117,015
流動資産合計	637,537	717,037	6,911,866
非流動資産			
有形固定資産	91,385	114,398	1,102,739
のれん	37,016	26,715	257,526
のれん以外の無形資産	52,838	46,968	452,755
長期金融資産	63,608	71,293	687,234
繰延税金資産	15,467	11,257	108,514
その他の非流動資産	3,353	4,636	44,692
非流動資産合計	263,670	275,270	2,653,462
資産合計	¥901,208	¥992,307	\$9,565,329
負債及び資本			
負債			
流動負債			
買掛金及びその他の短期債務	¥153,364	¥185,119	\$1,784,452
デリバティブ金融負債	—	1,012	9,763
その他の短期金融負債	9,450	12,696	122,390
未払法人所得税	26,760	32,750	315,697
引当金	11,420	16,154	155,722
その他の流動負債	16,583	25,462	245,443
流動負債合計	217,578	273,196	2,633,471
非流動負債			
長期金融負債	30,077	27,604	266,088
引当金(非流動)	5,818	7,694	74,171
繰延税金負債	49,752	37,387	360,395
その他の非流動負債	8,253	10,383	100,089
非流動負債合計	93,902	83,069	800,744
負債合計	311,481	356,265	3,434,215
資本			
資本金	10,273	10,273	99,035
資本剰余金	6,859	9,803	94,505
利益剰余金	481,746	525,722	5,067,692
自己株式	△15,851	△15,790	△152,209
その他の資本の構成要素	87,399	88,371	851,851
親会社の所有者に帰属する持分	570,428	618,381	5,960,875
非支配持分	19,298	17,660	170,238
資本合計	589,726	636,041	6,131,113
負債及び資本合計	¥901,208	¥992,307	\$9,565,329

* 2014年8月末日時点の為替レートで米ドル換算しています。

連結損益計算書 (IFRS)

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社
2013年、2014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	2014	2014
売上収益	¥1,142,971	¥1,382,935	\$13,330,782
売上原価	△577,826	△683,161	△6,585,327
売上総利益	565,145	699,773	6,745,454
販売費及び一般管理費	△426,177	△549,195	△5,293,961
その他収益	4,050	7,025	67,720
その他費用	△8,916	△27,200	△262,196
営業利益	134,101	130,402	1,257,017
金融収益	22,269	6,001	57,854
金融費用	△638	△933	△9,003
税引前利益	155,732	135,470	1,305,869
法人所得税費用	△48,257	△56,133	△541,093
当期利益	107,474	79,337	764,775
当期利益の帰属			
親会社の所有者	104,595	74,546	718,593
非支配持分	2,879	4,790	46,181
合計	¥ 107,474	¥ 79,337	\$ 764,775
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益(円、ドル)	1,026.68	731.51	7.05
希薄化後1株当たり当期利益(円、ドル)	¥ 1,025.75	¥ 730.81	\$ 7.04

※ 2014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 (IFRS)

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社
2013年、2014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	2014	2014
当期利益	¥107,474	¥79,337	\$764,775
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目	—	—	—
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
売却可能金融資産	207	66	641
在外営業活動体の換算差額	19,462	8,402	80,994
キャッシュ・フロー・ヘッジ	84,405	△5,773	△55,655
その他の包括利益合計	¥104,075	¥ 2,695	\$ 25,980
当期包括利益合計	¥211,550	¥82,033	\$790,755
当期包括利益合計額の帰属			
親会社の所有者	205,660	75,517	727,954
非支配持分	5,890	6,515	62,801
当期包括利益合計	¥211,550	¥82,033	\$790,755

※ 2014年8月末日時点の為替レートで米ドル換算しています。

連結持分変動計算書 (IFRS)

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社
2013年、2014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	その他の資本の構成要素					親会社の所有者に 帰属する持分	非支配持分	資本合計
					売却可能 金融資産	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	合計				
2012年9月1日残高	¥10,273	¥6,296	¥404,554	△¥16,003	¥524	—	△¥14,189	△¥ 13,665	¥391,456	¥ 7,392	¥398,849	
連結会計年度中の変動額												
連結包括利益												
当期利益	—	—	104,595	—	—	—	—	—	104,595	2,879	107,474	
その他の包括利益	—	—	—	—	207	16,452	84,405	101,065	101,065	3,010	104,075	
連結包括利益合計	—	—	104,595	—	207	16,452	84,405	101,065	205,660	5,890	211,550	
所有者との取引額												
自己株式の取得	—	—	—	△9	—	—	—	—	△9	—	△9	
自己株式の処分	—	421	—	161	—	—	—	—	583	—	583	
剰余金の配当	—	—	△27,504	—	—	—	—	—	△27,504	△891	△28,396	
株式報酬取引による増加	—	140	—	—	—	—	—	—	140	—	140	
企業結合による増加	—	—	—	—	—	—	—	—	—	6,666	6,666	
その他	—	—	101	—	—	—	—	—	101	239	341	
所有者との取引額合計	—	562	△27,403	152	—	—	—	—	△26,688	6,015	△20,672	
当期変動額合計	—	562	77,191	152	207	16,452	84,405	101,065	178,972	11,905	190,877	
2013年8月31日残高	¥10,273	¥6,859	¥481,746	△¥15,851	¥731	¥16,452	¥70,215	¥ 87,399	¥570,428	¥19,298	¥589,726	
連結会計年度中の変動額												
連結包括利益												
当期利益	—	—	74,546	—	—	—	—	—	74,546	4,790	79,337	
その他の包括利益	—	—	—	—	66	6,583	△5,679	971	971	1,724	2,695	
連結包括利益合計	—	—	74,546	—	66	6,583	△5,679	971	75,517	6,515	82,033	
所有者との取引額												
自己株式の取得	—	—	—	△25	—	—	—	—	△25	—	△25	
自己株式の処分	—	471	—	86	—	—	—	—	558	—	558	
剰余金の配当	—	—	△30,571	—	—	—	—	—	△30,571	△633	△31,204	
株式報酬取引による増加	—	746	—	—	—	—	—	—	746	—	746	
支配継続子会社に対する持分変動	—	1,726	—	—	—	—	—	—	1,726	△7,813	△6,086	
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	293	293	
所有者との取引額合計	—	2,944	△30,571	60	—	—	—	—	△27,565	△8,152	△35,718	
当期変動額合計	—	2,944	43,975	60	66	6,583	△5,679	971	47,952	△1,637	46,314	
2014年8月31日残高	¥10,273	¥9,803	¥525,722	△¥15,790	¥798	¥23,035	¥64,536	¥ 88,371	¥618,381	¥17,660	¥636,041	

	単位：千米ドル*											
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素					親会社の所有者に 帰属する持分	非支配持分	資本合計
					売却可能 金融資産	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	合計				
2013年8月31日残高	\$99,035	\$66,119	\$4,643,788	△\$152,796	\$7,055	\$158,591	\$676,843	\$842,490	\$5,498,637	\$186,025	\$5,684,662	
連結会計年度中の変動額												
連結包括利益												
当期利益	—	—	718,593	—	—	—	—	—	718,593	46,181	764,775	
その他の包括利益	—	—	—	—	641	63,462	△54,743	9,360	9,360	16,619	25,980	
連結包括利益合計	—	—	718,593	—	641	63,462	△54,743	9,360	727,954	62,801	790,755	
所有者との取引額												
自己株式の取得	—	—	—	△247	—	—	—	—	△247	—	△247	
自己株式の処分	—	4,547	—	835	—	—	—	—	5,383	—	5,383	
剰余金の配当	—	—	△294,689	—	—	—	—	—	△294,689	△6,102	△300,791	
株式報酬取引による増加	—	7,199	—	—	—	—	—	—	7,199	—	7,199	
支配継続子会社に対する持分変動	—	16,638	—	—	—	—	—	—	16,638	△75,313	△58,675	
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2,827	2,827	
所有者との取引額合計	—	28,385	△294,689	587	—	—	—	—	△265,716	△78,588	△344,305	
当期変動額合計	—	28,385	423,904	587	641	63,462	△54,743	9,360	462,237	△15,787	446,450	
2014年8月31日残高	\$99,035	\$94,505	\$5,067,692	△\$152,209	\$7,697	\$222,054	\$622,099	\$851,851	\$5,960,875	\$170,238	\$6,131,113	

* 2014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 (IFRS)

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社
2013年、2014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	2014	2014
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前利益	¥155,732	¥135,470	\$1,305,869
減価償却費及びその他の償却費	23,607	30,808	296,975
減損損失	5,068	23,960	230,969
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△258	△24	△238
その他の引当金の増減額(△は減少)	2,298	2,703	26,056
受取利息及び受取配当金	△601	△897	△8,648
支払利息	638	933	9,003
為替差損益(△は益)	△21,667	△5,104	△49,206
固定資産除却損	519	391	3,773
売上債権の増減額(△は増加)	△11,070	△7,489	△72,196
棚卸資産の増減額(△は増加)	△51,426	△45,627	△439,827
仕入債務の増減額(△は減少)	46,911	10,420	100,444
その他の資産の増減額(△は増加)	△4,326	△6,552	△63,162
その他の負債の増減額(△は減少)	11,395	25,958	250,226
その他収支	△1,878	1,265	12,201
小計	154,940	166,216	1,602,240
利息及び配当金の受取額	598	896	8,644
利息の支払額	△642	△938	△9,041
法人税等の支払額	△65,795	△65,534	△631,717
法人税等の還付額	10,375	9,954	95,957
営業活動によるキャッシュ・フロー	99,474	110,595	1,066,083
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)	—	△2,156	△20,787
有形固定資産の取得による支出	△27,668	△41,414	△399,214
有形固定資産の売却による収入	280	1,399	13,494
無形資産の取得による支出	△4,070	△7,525	△72,542
無形資産の売却による収入	0	—	—
敷金及び保証金の増加による支出	△5,205	△6,982	△67,311
敷金及び保証金の回収による収入	2,126	841	8,107
建設協力金の増加による支出	△2,736	△2,892	△27,877
建設協力金の回収による収入	1,706	1,895	18,268
預り保証金の増加による収入	85	180	1,741
預り保証金の減少による支出	△330	△295	△2,847
新規連結子会社取得による支出	△26,771	—	—
その他	0	626	6,036
投資活動によるキャッシュ・フロー	△62,584	△56,323	△542,931
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)	△1,722	862	8,310
長期借入れによる収入	16,640	—	—
長期借入金の返済による支出	△7,474	△3,826	△36,888
配当金の支払額	△27,507	△30,574	△294,723
非支配持分への配当金の支払額	△891	△633	△6,102
リース債務の返済による支出	△3,298	△3,656	△35,248
非支配持分からの子会社持分取得による支出	—	△6,026	△58,088
その他	28	△205	△1,983
財務活動によるキャッシュ・フロー	△24,226	△44,060	△424,724
現金及び現金同等物にかかる換算差額	18,020	7,129	68,729
現金及び現金同等物の増減額	30,684	17,340	167,157
現金及び現金同等物期首残高	266,023	296,708	2,860,118
現金及び現金同等物期末残高	¥296,708	¥314,049	\$3,027,275

※ 2014年8月末日時点の為替レートで米ドル換算しています。

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)



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

マーチャライジング及び
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
合併会社を設立

2005.3

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

2005.5

コントワー・デ・コトニエの経営権を
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

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ンベラへ出資
(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、ユニクロ
ソーホーNY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

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グローバルパートナーシップを結ぶ

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

NYにユニクロのグローバル旗艦店、NY5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

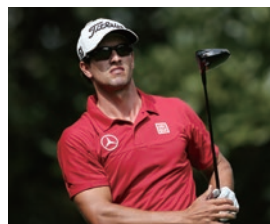


2012.12

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

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

2013.9

ジーユー海外1号店を上海に出店

2013.9

中国にユニクロのグローバル旗艦店、上海店を出店



2014.3

香港証券取引所メインボード市場にHDR(香港預託証券)を上場



2014.3

ユニクロのグローバル繁盛店、池袋サンシャイン60通り店を出店

2014.4

オーストラリア初のユニクロ店舗をメルボルンに出店

2014.4

ドイツ初のユニクロ店舗、タウエンツィーン店(グローバル旗艦店)をベルリンに出店



2014.4

ユニクロのグローバル繁盛店、御徒町店を出店

2014.10

ユニクロのグローバル繁盛店、吉祥寺店を出店

2014.10

ユニクロのグローバル旗艦店、UNIQLO OSAKA店を出店



株主・投資家情報 (2014年8月31日現在)

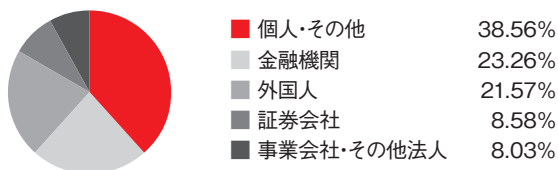
上場証券取引所

東京証券取引所 市場第一部(証券コード9983)
 香港証券取引所 メインボード市場(証券コード6288)

会社が発行する株式の状況

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)	9,339名

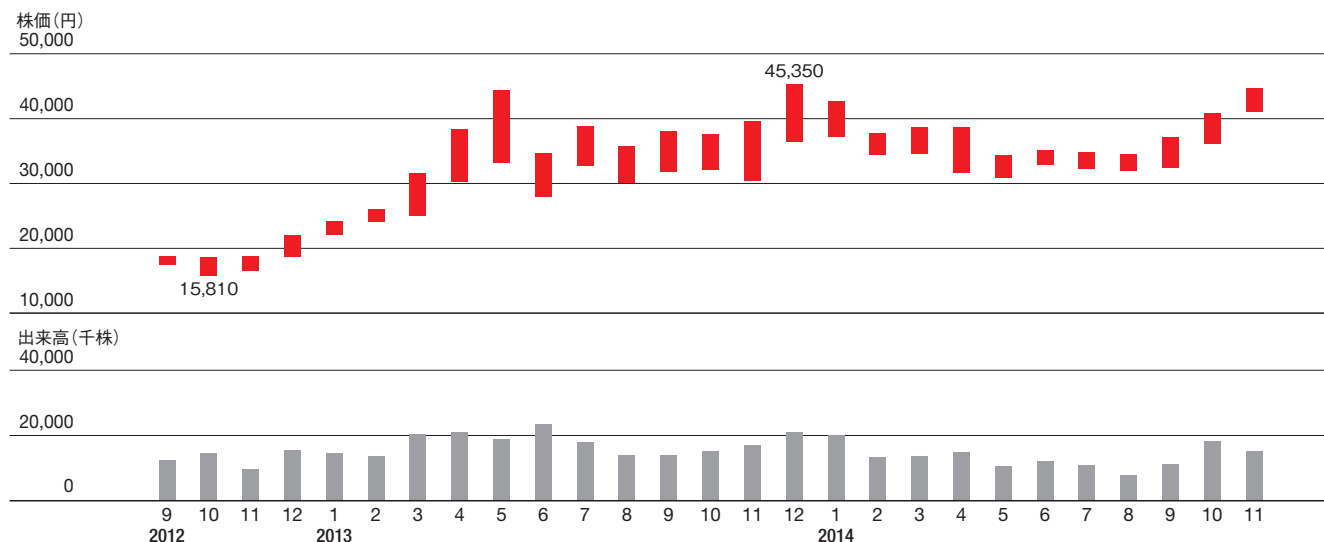
所有者別株式分布状況



大株主

株主名	持株数(株)	持株比(%)
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)	11,500,400	10.84
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	8,693,900	8.20
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)	4,155,045	3.92
BNPパリバ証券株式会社	3,642,813	3.43
有限会社MASTERMIND	3,610,000	3.40

株価・出来高の推移



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をご覧いただけます。

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 (2014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
連結社員数	30,448名(2014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(東京証券取引所) 300HDR(香港証券取引所)

主要グループ企業 (2014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 EUROPE LIMITED
- ⑫ Fast Retailing USA, Inc.
J Brand, Inc.
- ⑬ FAST RETAILING FRANCE S.A.S.
- ⑭ LLC UNIQLO (RUS)
- ⑮ UNIQLO AUSTRALIA PTY LTD

取締役・監査役 (2014年12月31日現在)

代表取締役会長兼社長	柳井 正
取締役(社外)	半林 亨 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



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