



FAST RETAILING

アニュアルレポート 2016
2015.09.01-2016.08.31



**良い服は、
世界を変える**

Great Clothes Can Change Our World

CONTENTS

- 06 トップメッセージ
- 08 トップインタビュー
- 18 2016年度 事業概況
- 20 コーポレートガバナンス
- 28 ユニクロ事業
- 38 ユニクロの海外展開
- 46 ユニクロトピックス
- 48 グローバルブランド事業
- 52 CSR(企業の社会的責任)
- 57 財務セクション
- 72 沿革
- 74 株主・投資家情報
- 75 会社概要

FAST RETAILING

ファーストリテイリングは、ユニクロ、ジーユー、セオリーなどの複数のブランドを世界中で展開する企業です。デジタル化が進む今、“情報製造小売業”に事業を転換し、さらなる事業拡大をめざしています。グループの中核事業のユニクロは、高品質でリーズナブルな価格、ベーシックなカジュアルウエアのブランドとして、18の国と地域に約1,800店舗を出店しています。ヒートテックやエアリズムなどの機能性素材を使用した画期的な商品で、他社との差別化を図っています。日本に続き今後の成長の原動力は、グレーターチャイナ（中国大陸・香港・台湾）、東南アジアなどのエリアです。また、ユニクロに次ぐ第二の事業の柱であるジーユーは、ファッションをもっと自由に楽しめるブランドとして急成長を遂げています。ファーストリテイリングは、世界中のあらゆる人々の生活を豊かにする服とサービスを提供すると同時に、服を通じたCSR（企業の社会的責任）活動により、世界をより良い方向へ変えることができると信じています。

進化する服が、 日常をより快適にする

2016年秋冬に発売されたシームレスダウンは、ノーステッチ加工、耐久撥水加工、止水ファスナーで、想像を超える軽さと優れた保温性、美しいシルエットを実現しました。







服を通じて、 世界を良い方向に 変えていく

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、ルワンダの難民の子どもです。

トップメッセージ

TOP MESSAGE

我々は今、ビジネスの変革期に直面しています。企画・デザイン・素材調達・生産・販売までの一貫したサプライチェーンのすべてを変え、“情報製造小売業”へと業態を変革させていきます。30年前に山口県の小さな町から「日本発の新しい産業」をたちあげ、ユニクロをグローバルブランドに育てあげた時と同じような未来への鼓動を感じています。

「人はなぜ服を着るのか?」という根源的、本質的なテーマを追求し、人々の生活を豊かにする服づくりに我々は徹していきます。インターネットの普及により、ファッション情報、商品情報が世界中に瞬時に伝達されるようになったことで、お客様の服の買い方もEコマースへと急速にシフトしています。同時に、我々の服のビジネスでも、企画から販売までの全プロセスを同時進行させ、社員一人ひとりの働き方、工場や生産そのもののビジネス構造も変革していきます。“情報製造小売業”になることで、お客様が本当に求めるものをすぐに商品化し、最新の情報とともに全世界のお客様にダイレクトにお届けできるようにしていきます。

ファーストリテイリングは、2020年度に売上3兆円、営業利益率15%をめざし、将来的には世界No.1のアパレル“情報製造小売業”になりたいと思っています。これを達成するために、海外市場におけるユニクロ事業のさらなる成長、Eコマース事業の拡大、ジーユー事業をグループの第二の柱にするという、3つの成長戦略を掲げ、挑戦を続けていきます。

服のビジネスを変革してきたように、CSR(企業の社会的責任)活動でも社会に変革を起こしていきます。全商品リサイクル活動などの社会貢献に加え、我々のサプライチェーン全体における労働環境の改善、環境負荷低減など、サステナブル(持続可能)な社会への貢献をめざしています。世界を良い方向に変えていくための努力を、我々はこれからも続けていきます。

2017年1月

代表取締役会長兼社長 **柳井 正**



「新しい産業」



を創る

“情報製造小売業”への変革



ユニクロは人々の生活を豊かにする究極の普段着

ユニクロがめざしているのは、「人々の生活をより豊かに、より快適にする究極の普段着」です。ユニクロはこれまでのアパレルブランドとはまったく異なるLifeWearという、世界唯一の新しいカテゴリーの服を追求し続けています。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、誰にでも手が届く手ごろな価格であり、人々の生活を豊かにする究極の普段着です。

サプライチェーンの仕組みを変えて“情報製造小売業”をめざす

世代を超えてあらゆる人々にインターネットが普及した現在、人々の購買行動は大きく変化しています。そうしたなかで、我々のような服を提供するアパレル製造小売業は、産業の^{まわ}りを越え、今までにない新しい産業へと転換することが求められるようになりました。

我々はサプライチェーンの仕組みをすべて変え、デジタルを通じてお客様の要望を幅広く捉え、一人ひとりのお客様とのコミュニケーションを強めると同時に、ユニクロの店舗からの意見、店長の声、そのすべてをつなげ、我々が求めるLifeWearを追求していくことが、“情報製造小売業”になる道だと信じています。“情報製造小売業”に転換することで、ビジネスのサイクルは、今まで以上にスピーディなものになり、生産リードタイムが大幅に短縮され、お客様が今欲しい商品を確実に提供することができるようになると思っています。



リアルとバーチャルの融合が成長の鍵となる

リアルとバーチャルの相乗効果でユニクロがいつも身近な存在に

リアル(店舗)とバーチャル(Eコマース)の融合は、“情報製造小売業”へとサプライチェーンの仕組みを変革していくうえで欠かせないものです。現在のユニクロのEコマース事業の売上構成比は5%程度ですが、「いつでもどこでも、ユニクロの商品が手に入るサービス」を実現することで、将来は30%まで高めることをめざしています。

そのためには、まず物流改革が必要不可欠だと考え、新しい物流の仕組みを立ち上げました。たとえば、Eコマースで買われたお客様が、注文した商品を、当日もしくは翌日に受け取れる配送システムや、近くのユニクロの

店舗やコンビニエンスストアで商品を受け取り、返品もできるという利便性があれば、ユニクロをさらに身近に感じていただけると思います。

2016年4月に竣工した有明物流センターを皮切りに、日本国内では約10ヶ所の物流センターを稼働させ、物流の仕組みを自社でコントロールする体制を整えました。これは我々にとっては新しいチャレンジです。新物流システムはEコマース事業の拡大だけでなく、ユニクロ事業全体の物流の効率化にも寄与していくと考えています。

海外ユニクロ事業でも物流改革を進めていきます。特に、中国や米国ではEコマース事業の売上構成比が高く、今後も高い成長が見込まれるため、早急に日本と同様の物流改革を始める計画です。





海外ユニクロ事業

成長の軸足は 海外ユニクロ事業

ユニクロ マルシェ サンジェルマン店(フランス)

成長を牽引するのは グレーターチャイナと東南アジア

今後数年間で海外ユニクロ事業の成長を牽引していくのは、年間の出店数も多く、利益率も安定しているグレーターチャイナ、東南アジアのエリアです。軌道に乗り始めた欧州事業は、黒字を確かなものとして、2015年秋に出店したベルギー1号店も成功を収めました。また、フランス、ロシアでの出店も増えています。米国では赤字が継続していますが、事業改善は着実に進んでいます。

2016年8月期のグレーターチャイナの業績は、売上収益が3,328億円(前期比9.3%増)、営業利益が365億円(同5.5%減)という結果でした。暖冬や中国景気のスローダウンの影響で上期は減益となったものの、下期は計画を上回る大幅な増益を達成しました。中国景気のスローダウンの影響は、香港、台湾、韓国といった近隣エリアではやや残っていますが、中国大陸の消費は伸び続けており、ユニクロブランドへの人気や信頼度はさらに高まっていると感じます。グレーターチャイナの店舗数は、2016年8月期末で560店舗に達しました。年間100店舗の出店により、数年後には日本の店舗数を超え、1,000店舗を達成することは確実です。

一つひとつの課題を着実に解決し 北米事業を軌道に乗せる

米国事業は、さまざまな改革に取り組んだことで、2016年度の下期からその効果が出始めています。まず、出店戦略を大きく見直し、大都市やA級モールに集中して出店すると同時に、不採算店のスクラップも進める戦略に転じました。また、利益率が比較的高いEコマース事業の拡大をめざし、デジタルマーケティングをさらに強化しています。これに加え、本部コストの圧縮、店舗オペレーションの標準化、不良在庫の一扫など、ビジネスのあらゆる面での課題解決に取り組んでいます。

2016年秋にはカナダ1号店をトロントに出店し、大盛況となりました。この盛況ぶりは、ユニクロの知名度と期待感が世界中の市場で高まっていることの表れだと思います。北米市場は国土が広く、多様な人種、文化が混在しているため、ユニクロの知名度が、すぐに浸透していかないという難しさがあります。しかし、世界のマーケットの中心である北米で成功しなければ、世界No.1のアパレルブランドにはなれません。北米事業で直面している一つひとつの課題を着実に解決し、事業を軌道に乗せ、世界No.1への道筋を確かなものになりたいと思っています。

国内ユニクロ事業

新しい価格戦略が成功

「毎日お買い求めやすい価格」へ 戦略を転換

国内ユニクロは、2016年春から新しい価格戦略へ転換し、「毎日お買い求めやすい価格」を徹底しました。この効果もあり、2016年度下期の国内ユニクロ事業の売上、粗利益率は大きく回復しました。日本市場では消費環境にまだ明るさが見えない状況が続いていますが、ユニクロは生活に密着した商品を、リーズナブルでわかりやすい1,990円、2,990円といった価格ラインに揃えた価格戦略に転換したことで、お客様の強い支持を得ることができたと思います。

「毎日お買い求めやすい価格」の戦略がスタートしたことで、マーケティングは、商品の特性、品質の高さ、新しい着こなし、ファッションなどを伝えるものに変えています。たとえばウィメンズ商品では、新しいパンツスタイルのスカンツや、女性らしいマキシスカートなどを打ち出し、新鮮な商品力をアピールしています。

Eコマース事業が拡大するにつれて、リアル(店舗)とバーチャル(Eコマース)がどのように融合すれば、相乗効果が出るのかということ真剣に考えるようになりました。今後は、ジャストフィット商品のための店舗での採寸技術の向上、Eコマースオーダーによる店頭での商品受け取り・返品に関するサービスレベルの向上など、店舗スタッフのスキルを高めることも必要です。すでに開始しているアルバイトから地域正社員へのシフトなど、より高度なサービスを実行するための体制も整いつつあります。

また、国内の店舗には地域に根ざした「地域密着型の経営」も求められています。地元のニーズに応えた店づくり、地域イベントへの参加や地元商店街と一緒に集客するといったことがより重要になってきました。お客様に愛され、スタッフ全員がやりがいをもって働ける店舗にしていきたいと考えています。



ローラさんが着るマキシスカート

ジーユーは グループの第二の柱

日本発のファストファッション ブランドとして売上1兆円をめざす

ジーユー事業の高い成長が続いています。2016年8月期の業績は極めて好調で、売上1,878億円(前期比32.7%増)、営業利益222億円(同34.8%増)と高い伸び率を達成することができました。



2006年10月にジーユー1号店をオープンしてからの10年間で、これほどまでに成長し、収益性の高いビジネスに育てることができるとは、当時は想像もできませんでした。

ジーユーが成功した理由は、お客様が求める旬のファッション商品をいち早く商品化できることと、圧倒的な低価格にあります。

ジーユーのコンセプトはユニクロとは異なるため、ユニクロと競合することはありません。むしろ相乗効果の方が高く、ユニクロとジーユーを併設させた店舗では売上は好調です。たとえば、無地のメリノセーターは色が豊富なユニクロで、レース模様が入ったブラウスはジーユーでお求めになるというように、ブランドの使い分けをお客様自身が上手にされていると思います。将来的には、この2つのブランドが併設する店舗を増やしていきたいと考えています。

ジーユーの課題は、人材育成、強い組織、商品開発力、ローコストの店舗運営などです。年商1,000億円から3,000億円へ、そして1兆円へと企業が拡大していく過程においては、会社の仕組み、商売の組み立てなどをすべて変えなければ、次の成長ステージにはいきません。ジーユーはこれからも多くの課題を解決し、まずは売上3,000億円の壁、次のステップでは1兆円の壁を越えることができると確信しています。

日本市場にはまだまだ出店の余地がありますが、海外進出も、ジーユーの成長には欠かせない課題です。2013年秋に海外1号店を上海へ出店し、台湾の店舗も含め、合計10店舗(2016年8月期末)を海外で展開しています。2017年春には香港へと、出店エリアを拡大させる予定です。

ジーユーは、日本発のファストファッションNo.1ブランドとして10年後の売上1兆円をめざしていきます。

年2回、日本で開かれるコンベンションに世界各国の社員が集まり、経営理念やグループの経営方針を共有しています。



グローバルワン・全員経営の 経営体制の実践

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めざします

すべての社員が 経営者マインドをもつ企業

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」という企業理念は、ファーストリテイリングを良い会社になりたいと思い、掲げたものです。社員全員がクリエイティブな力を発揮して、イノベーションを起こす会社になりたい、そして、本当に良い服、最高のサービスをお客様にお届けしていきたいと考えています。

我々が最も大切にしているのは、世界中の全社員が、

「グローバルワン・全員経営」の精神で情熱的に仕事をするということです。各国、各事業で最も成果が上がったことを、グループ全員で共有して実践する組織です。一般的に小売ビジネスは、マネージャーが考えて指示を出し、店舗の販売員がその指示に従うという組織構造です。しかし、ファーストリテイリングでは店舗のアルバイトからトップ経営者まで、すべての社員が経営者マインドをもち、自らが考えて、お客様に最高の商品、最高のサービスを提供するという「全員経営」を実践しています。

世界No.1のアパレル “情報製造小売業”をめざす

2020年度に売上3兆円 営業利益率15%が目標

ファーストリテイリングは中期目標として、2020年度に売上3兆円、営業利益率15%をめざしています。これを達成するために、ファーストリテイリングを“情報製造小売業”へと変革し、新しいビジネスモデルを確立させたいと考えています。

グループの成長戦略は3つあります。

- ① 海外ユニクロ事業をさらに成長させる
- ② Eコマース事業の拡大を推進する
- ③ ジーユー事業をグループの第二の柱として、売上1兆円をめざす

忘れてはいけないのが、売上拡大だけでは事業が膨張した

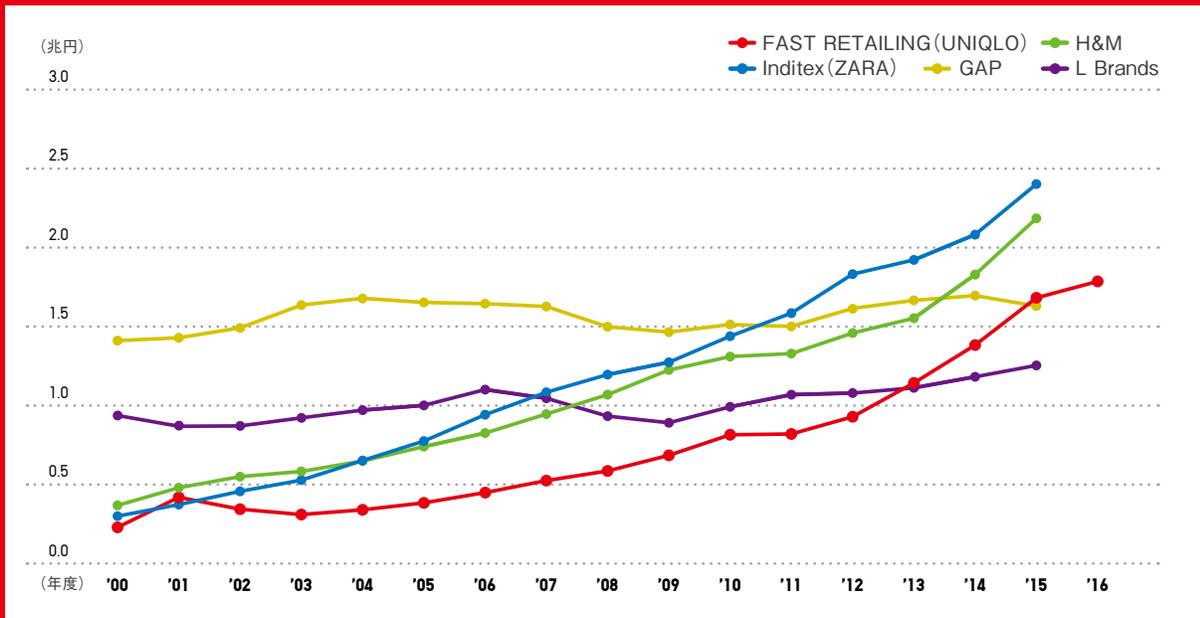
に過ぎないということです。利益率を確保しながら、経費をコントロールして、目標を達成していきたいと考えています。

海外ユニクロ事業は、今後も大量出店が続くグレートチャイナ、東南アジアが事業拡大を牽引していきます。各国で経営者が育ち、それぞれ独立した事業として、地域に根ざした経営を推進していきます。また、Eコマース事業がより大きく発展するなかで、リアルとバーチャルの融合により、事業のさらなる拡大と効率化を図っていききたいと思っています。

ジーユー事業は、競争が激しいファストファッション業界にあって、どうブランドを差別化するのか、どう競争力を高めるのか、効率性をあげるために何をすべきか、といった課題を解決し、グローバルで展開できるブランドに育てていきたいと考えています。



世界の主なアパレル製造小売業の売上高推移



※各社のアニュアルレポートより作成、2016年8月末時点の為替レートで算出

将来は 世界No.1をめざす

2000年度には、米国GAP社の2割程度しかなかった我々の売上規模は、2015年度には、GAP社と並ぶ水準に成長することができました。我々と同じように企画・デザイン・生産・販売を行う“アパレル製造小売業”で成功を収めているグローバル企業として、GAP社、ZARAブランドを展開するInditex社、H&M社、L Brands社などがあります。我々はこれらの企業以上の売上を達成し、世界No.1企業になることを目標としています。

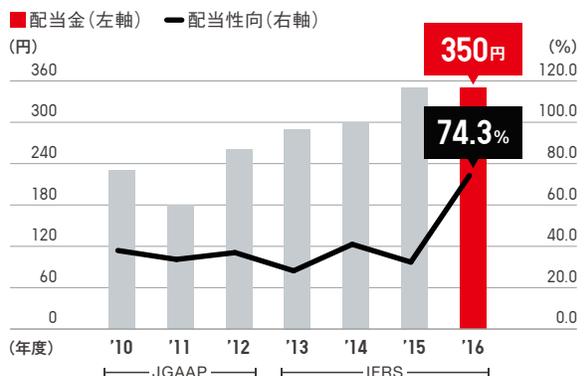
ユニクロがZARAやH&Mといったファストファッションのブランドと差別化が図れているのは、ユニクロがめざすLifeWear(究極の普段着)というコンセプトにあると思います。ファッショントレンドを重視するブランドと、ユニクロがめざすものは異なります。私がユニクロを立ち上げたとき、「服は部品であり、着る人の個性が服を選ぶ。服に個性があるのではなく、着る人に個性がある」と考えていました。その思いは変わりません。お客様が服に求めているのは、日常をより快適にする服、着心地が良い服、生活を良くする服、自分らしさを楽しめる服だと思えます。ユニクロはお客様が求める服を、つくり続けていきます。

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、業績に応じた高配当を方針としています。2016年8月期の1株当たりの年間配当金は前年度と同じ350円を実施しました。

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。

■ 1株当たり配当金



HIGHLIGHTS

- ▶ 売上収益1兆7,864億円(前期比6.2%増)、営業利益1,272億円(同22.6%減)。
 上期は暖冬の影響により減益、下期は大幅増益に転じたものの、通期では減益
- ▶ 円高による為替差損、J Brandの減損損失を計上したため、
 親会社の所有者に帰属する当期利益は大幅減益
- ▶ ジューシー事業の好調が続く。2016年度は3割以上の増収増益を達成

セグメント別売上収益

グローバルブランド

18.4%
(3,285億円)

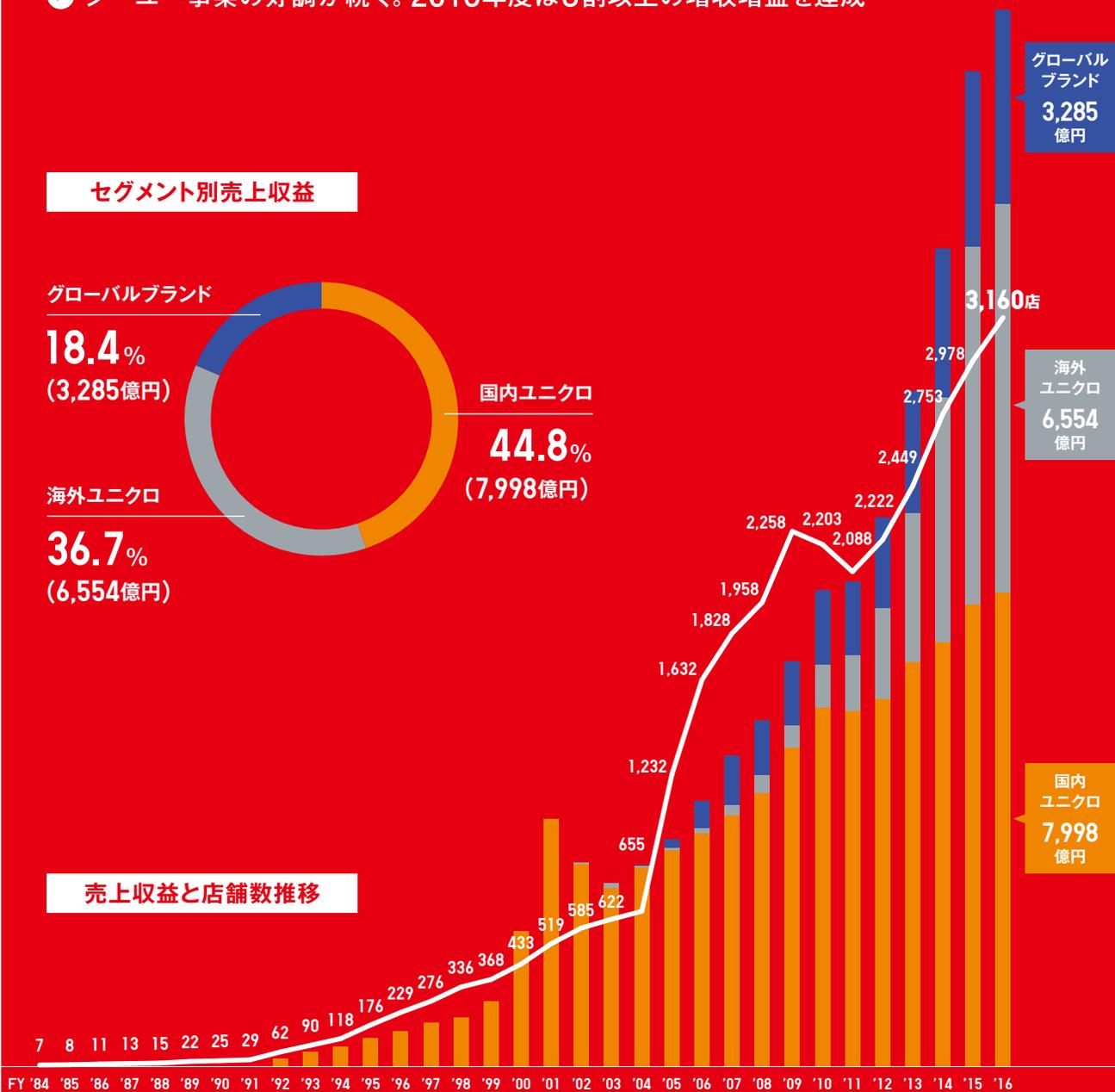
国内ユニクロ

44.8%
(7,998億円)

海外ユニクロ

36.7%
(6,554億円)

売上収益と店舗数推移



国内ユニクロ事業

2016年度8月期実績

売上収益

7,998 億円

2.5%

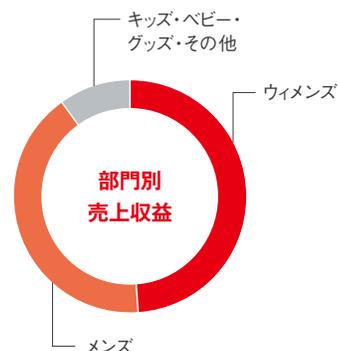
営業利益

1,024 億円

12.6%

今後の展望

- ▶ 安定成長が続く見込み。Eコマース事業の高い成長と、安定的な既存店売上が続く見込み。Eコマースの売上構成比は、現状の5%から将来は30%までに高めることをめざす。
- ▶ 「毎日お買い求めやすい価格」戦略を継続し、値引き販売をコントロールすると同時に、経費削減効果により、中期的には営業利益率15%をめざす。



海外ユニクロ事業

2016年度8月期実績

売上収益

6,554 億円

8.6%

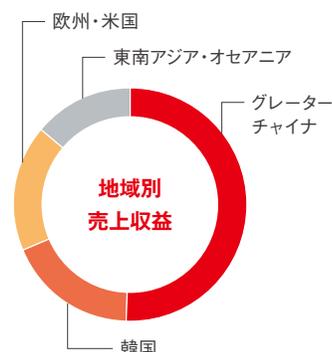
営業利益

374 億円

13.7%

今後の展望

- ▶ 今後数年間の成長ドライバーは、グレーターチャイナ、東南アジア・オセアニア地区の事業拡大。海外ユニクロ事業は、年間約170店舗の出店により、高い成長が続く見込み。
- ▶ 米国ユニクロ事業は、不採算店のスクラップを進めるほか、店舗オペレーションの改善などにより、赤字縮小をめざす。2016年9月のカナダの出店は、好調なスタート。



グローバルブランド事業

2016年度8月期実績

売上収益

3,285 億円

11.3%

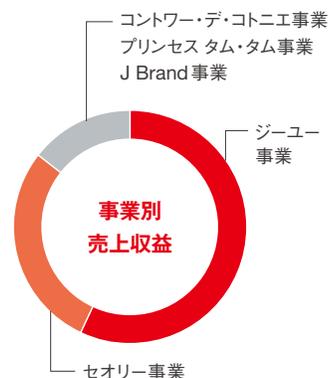
営業利益

95 億円

34.0%

今後の展望

- ▶ ジューシー事業は、国内外に年間約40店舗の出店を計画。2017年春には香港に初進出し、アジア市場でのファストファッションブランドとしての知名度アップをめざす。10年後に売上1兆円企業になることが目標。
- ▶ セオリー事業は、安定成長が続く見込み。





衆知を集め、
正しい企業姿勢を貫く



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

柳井氏は、倫理観も高く、たぐいまれな経営者であります。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。今後もステークホルダーに代わり、FRが健全な体制で成長を継続しているかどうかを厳しく評価していきます。FRがめざしている「世界No.1になる」という目標の実現のために、苦言を呈しながらフォローしていきたいと思っています。

2005年11月、当社社外取締役に就任。
ニチメン(株)(現 双日)代表取締役社長、双日ホールディングス(株)(現 双日)代表取締役会長・Co-CEOを歴任。現在は、ユニチカ(株)、前田建設工業(株)、(株)大京社外取締役



服部 暢達
社外取締役

企業価値を高めるために尽力していく

私は米国の大手投資銀行で働いてきた経験などをふまえ、「資本主義から見たファーストリテイリングの企業価値」を客観的に判断し、その企業価値を高める方法などについて発言をしていきます。高成長を続けるファーストリテイリングにとって、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、ますます重要になっています。今後もしっかりとサポートしていきたいと思えます。

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。早稲田大学大学院ファイナンス研究科客員教授、(株)博報堂DYホールディングス社外取締役、慶應義塾大学大学院経営管理研究科特別招聘教授



村山 徹
社外取締役

アクティブに経営人材の育成に尽力したい

異なる視点やアイデアの提案を行っていくのも、社外取締役の役割のひとつだと考えています。真のグローバルリテラシーであろうとするファーストリテイリングにおいては、経営チームが地域軸・事業軸・機能軸の枠を越えてコミュニケーションをとり、スピーディに問題解決を図っていくことが大切です。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できるよう、よりアクティブに、経営人材の育成に尽力したいと考えています。

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客員教授(経営デザイン専攻)、明治ホールディングス(株)社外取締役



新宅 正明

社外取締役

グローバル化を加速させる道筋が整った

現在のファーストリテイリング(FR)は、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、それを越えて成長していくために、人材とシステムが一体となって、スピードをもって目標に確実に近づいていけるようになりました。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、今後の成長に貢献していきたいと考えています。

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(株)代表取締役会長を歴任。現在は、公益財団法人スペシャルオリンピックス日本副理事長、(株)ワークスアプリケーションズ社外取締役



名和 高司

社外取締役

ダイバーシティの視点から助言をしていく

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、サステナビリティ(持続可能性)とダイバーシティ(多様性)を大切にしたい視点で発言するように心がけています。社外取締役として、FRの方向性に間違いがあれば指摘をし、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。

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)、(株)デンソー、味の素(株)社外取締役

監査役からのメッセージ



金子 圭子

社外監査役

複眼的な視野でアドバイスをしていきたい

ファーストリテイリング(FR)は、これまでに経験したことのないステージに立っています。海外では想定外の問題や課題に直面することもあるでしょう。スピード感と実行力のあるFRの監査役は成長を支えるという機能もありますが、それ以上にリスクを回避することのできる複眼的な視野を提供することが重要だと思います。不断の見直しを怠らず、しっかりした体制固めに尽力したいと考えています。

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)ユニクロ監査役、(株)朝日新聞社社外監査役



安本 隆晴
社外監査役

常に高い目標を掲げる経営者である柳井氏が描く成長スピードに对应していける経営者、社員が数多く育ってきています。経営には正解というものではなく、人、物、金、情報という資源をいかに効率的に使うかを常に考えなければなりません。今後も厳しい監査役として、より良い企業に成長させていくための助言、提言をしていきたいと思っています。

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・ジャパン監査役。アスクル(株)、(株)FRONTEO社外監査役



渡邊 顕
社外監査役

ファーストリテイリングでは、取締役会の機能を補完するために複数の委員会(人事、CSR、開示、IT投資、コードオブコンダクト、企業取引倫理)を設置し、監査役も加わりフェアかつ真剣に取り組んでいます。今後も私たちが率直に意見を述べていくことで、より良いサポートをしていきたいと考えています。

2006年11月、当社社外監査役に就任。
弁護士。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。カドカワ(株)社外監査役



田中 明
常勤監査役

私たちの商売では、現場(店舗)が一番大切です。私は店舗を訪問した際には、店長やスタッフの声を直接聞くように努めています。ファーストリテイリングを従業員一人ひとりの満足度が高い会社へ成長させるために、今後も積極的に人材教育などに提言をし、しっかりとサポートしていきます。

2006年11月、当社常勤監査役に就任。
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)代表取締役副社長、相談役を歴任



新庄 正明
常勤監査役

常勤監査役として、当社の各事業のリスクや課題を感知するアンテナを広く高く張りめぐらせて活動しています。また、社外監査役はもちろん、会計監査人や内部監査部門とも十分な連携をとっています。これからも当社グループでの多岐にわたる業務経験を生かして、守備範囲を狭めることなく積極的な提言とサポートをしていきたいと考えています。

2012年11月、当社常勤監査役に就任。
(株)ファーストリテイリンググループ監査部部長、グループ変革室部長、計画管理部部長、(株)ジーユー監査役、(株)ユニクロ営業支援統括部部長を歴任

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のアパレル情報製造小売業となるため、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、取締役会および代表取締役から、一定の範囲内で業務執行権限を委譲する執行役員制度を採用することで、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。

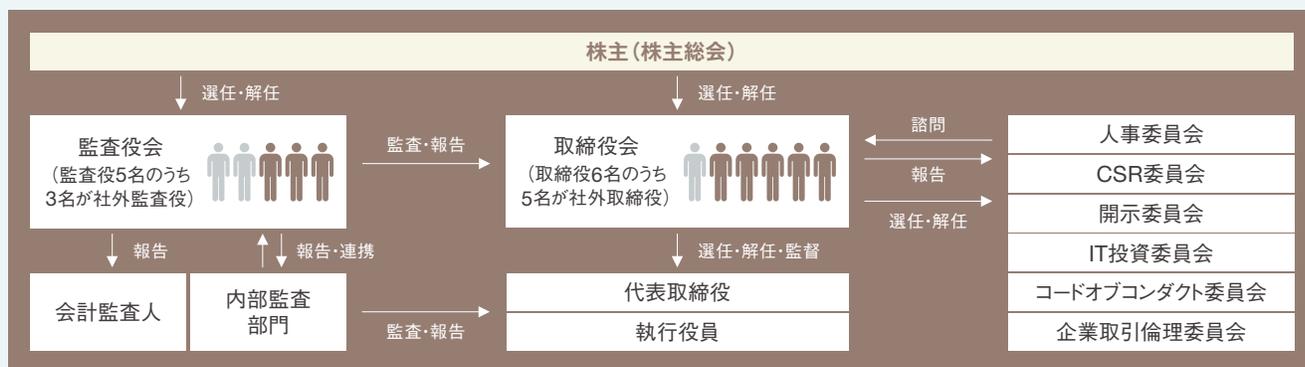
当社は監査役会設置会社です。また、取締役会の機能を補完するための各種委員会を設置しています。委員会には人事委員会、CSR委員会、開示委員会、IT投資委員会、コードオブコンダクト委員会、および企業取引倫理委員会があり、それぞれの委員会が目的を果たすべく迅速でオープンな討議・決定を行っています。

コーポレートガバナンスの概要 (2016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	
2016年8月期 取締役会開催状況	・開催回数	13回
	・取締役出席率 ^{※1}	97.5%
	・監査役出席率 ^{※2}	98.5%
2016年8月期 監査役会開催状況	・議案の一例	年度予算、決算の承認、役員人事の承認、「ユニクロ米国内事業」、「有明プロジェクト」など
	・開催回数	13回
	・監査役出席率 ^{※2}	98.5%
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、IT投資委員会、コードオブコンダクト委員会、企業取引倫理委員会	
独立役員の選任	社外取締役3名、社外監査役3名を選任	
各取締役の報酬等の決定	株主総会で承認された限度内で、担当する職務、責任、業績、貢献度等の要素を考慮して取締役会で決定。 2016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。 2016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 (2017年1月12日現在)



各委員会の役割と活動

■ 人事委員会

社外取締役を委員長として、ファーストリテイリンググループの重要な組織変更や人事制度の改定などについて随時討議し、取締役会へ意見・提案を行います。

■ CSR委員会

CSR方針、サステナビリティレポートの作成・公表、環境保全、社会貢献活動、コンプライアンス、ダイバーシティ(多様性)などについて討議し、方向性を決定します。委員長はサステナビリティ部の責任者が務め、委員として社外の有識者や社外監査役、執行役員などが参加しています。

■ 開示委員会

東京証券取引所(東証)への情報開示責任者を委員長とし、事業や財務状況の「適時、公正で公平かつわかりやすい情報開示」による経営の透明性を高めることを目的に、委員会を開催しています。東証・香港証券取引所への適時開示事項、および株主・投資家の投資判断に重要な影響を及ぼすと判断された場合の任意開示事項の決定も行っています。

■ IT投資委員会

情報システムの業務改革を推進するために、最適なIT投資について審議、アドバイスをを行っています。具体的には、個別案件の投資効果、外部専門機関によるIT投資予算の妥当性などを検証しています。

■ コードオブコンダクト委員会

ファーストリテイリンググループ コードオブコンダクト(FR COC)の違反事例について解決策を検討し、改善を図っています。また、役員・従業員へのFR COCの啓発活動についての助言、および社内通報システム(ホットライン)の運用アドバイスをしています。委員長は法務部の責任者が務め、委員として監査役、顧問弁護士などが参加しています。

■ 企業取引倫理委員会

優越的な地位を利用して取引先企業(生産工場、納入業者など)に不当な圧力をかけるといった行為を、未然に防止することを目的としています。外部の専門機関による実態調査や取引先へのアンケート結果などに基づき、担当部署への助言、勧告を行っています。委員長はサステナビリティ部の責任者が務め、委員として監査役、顧問弁護士などが参加しています。

各委員会の構成(2017年1月12日現在)

●=委員

		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	企業取引倫理委員会
社内取締役	柳井 正	●		●	委員長		
	半林 亨	委員長					
社外取締役	服部 暢達						
	村山 徹				オブザーバー		
	新宅 正明				オブザーバー		
	名和 高司	●					
常勤監査役	田中 明	●	●			●	オブザーバー
	新庄 正明			●	●		●
社外監査役	安本 隆晴		●				●
	渡邊 顯						●
	金子 圭子	●				●	
執行役員・社外有識者、その他		1名	9名	4名	2名	6名	4名

注: CSR委員会、および企業取引倫理委員会の委員長は、サステナビリティ部の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、法務部の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。



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(FR)は、グループ事業活動の基本方針を定めた「経営理念」「FAST RETAILING WAY」「ファーストリテイリンググループ コードオブコンダクト」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。FRグループの内部統制システムの監査を行う

監査部、コンプライアンスの統括部署として法務部を設置し、法務部の担当執行役員をコンプライアンス責任者として任命し、FRグループの横断的なコンプライアンス体制の整備、および問題点の解決に努めています。

「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 COC)」

ファーストリテイリング(FR)は、FRグループの執行役員・従業員に、イー・ラーニングなどの方法でFR COCの内容を説明した上で誓約を取ることで、FR COCの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、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。COC委員会は、コンプライアンス遵守体制とホットラインの運用を定期的に確認し、問題があるときは担当部署への助言・勧告を行っています。

「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3,160店舗を展開し、年間売上が1兆7,864億円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

立場にあります。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。主要なお取引先に対しては、年1回アンケートを実施し、問題がある場合は、企業倫理取引委員会が担当部署への助言・勧告を行っています。

役員・社員向けコンプライアンス研修の強化

法務部では、ファーストリテイリンググループの執行役員・従業員のコンプライアンス強化の一貫として、日常の実務に関連した項目について、イー・ラーニングなどの方法で具体的な事例を挙げた研修を実施し、倫理意識や危機対応能力の向上を図って

います。2016年度で実施したイー・ラーニングの項目としては、「情報取扱いについて」「契約書作成の注意点」「インサイダー取引規定」「ソーシャルメディアの利用について」「ハラスメント防止」「知的財産権について」「広告物制作の注意点」などです。



ユニクロは、
服のイノベーションを
起こし続ける

ユニクロ グローバル ブランド アンバサダーのノバク・ジョコビッチ選手(プロテニスプレーヤー)が着用しているブロックテックフリースパーカは、ストレッチ性のある素材に特殊フィルムを挟みこみ、風を通すフリースの弱点を克服しています。暖かく、動きやすい、シルエットもすっきりとした、いままでにないウエアです。

WHY UNIQLO IS

ユニクロが、愛される理由

ユニクロは、企画からデザイン、生産、販売までのプロセスを一貫して行うビジネスモデルで、他社には真似のできない独自商品を次々と開発しています。ユニクロのLifeWearは、世界中の人々の生活に密着した究極の普段着です。世界中のあらゆる人々の日常を、より快適にしていくための服です。また、デジタル化が進んだ現代社会のなかで、ユニクロはお客様とデジタルでダイレクトにつながり、お客様のご要望をすぐにカタチにしていきます。ユニクロは今日も進化し続け、世界中の人々に愛されるブランドをめざします。

01 世界中から 最高級の素材を調達

カシミア、スーピマコットン、メリノウールなど、最高級の素材を使用し、ユニクロならではのリーズナブルな価格で提供しています。リーズナブルな価格を支えているのは、ユニクロが原料から調達する仕組みを確立しているからです。素材開発チームは世界中の天然素材メーカーや合繊メーカーと直接交渉することで、高品質な素材を安定的かつ長期的に調達しています。大量に素材を発注するため、他社よりも有利な条件で仕入れることができ、大幅なコストダウンが図られています。

02 新機能の素材開発で 新しい需要を創造

発熱素材として開発されたヒートテックは、合繊大手メーカーの東レ株式会社と協働で、何年にもわたり改良に改良を重ねた結果、完成しました。接触冷感の夏のインナー素材としてのエアリズム、軽量で毛羽が出にくい高密度の素材を使ったウルトラライトダウンジャケット、薄い防風フィルムが挟まれているブロックテックフリースなども、同様の創意工夫の結果、誕生しました。新機能素材の服を開発することは、いままでにない新しい需要を創造することにつながっています。

03 シンプルで上質な 洗練された服

ユニクロは他のアパレルメーカーと異なり、ベーシック商品を主力としています。ベーシックウエアはあらゆる世代の人々に支持される服であり、顧客層が広く、幅広い需要があります。ベーシックウエアに求められるのは、シンプルさゆえの洗練されたデザインと上質さです。そのためにユニクロは、東京、ニューヨーク、ロンドン、パリ、上海、ロサンゼルスに商品開発のためのR&Dセンターを設け、世界中のファッション情報を集め、ベーシックウエアの研究・デザインを行っています。

INNOVATIVE

進化する ユニクロの ビジネスモデル

生産

販売

04 品質の高さへの 安心感

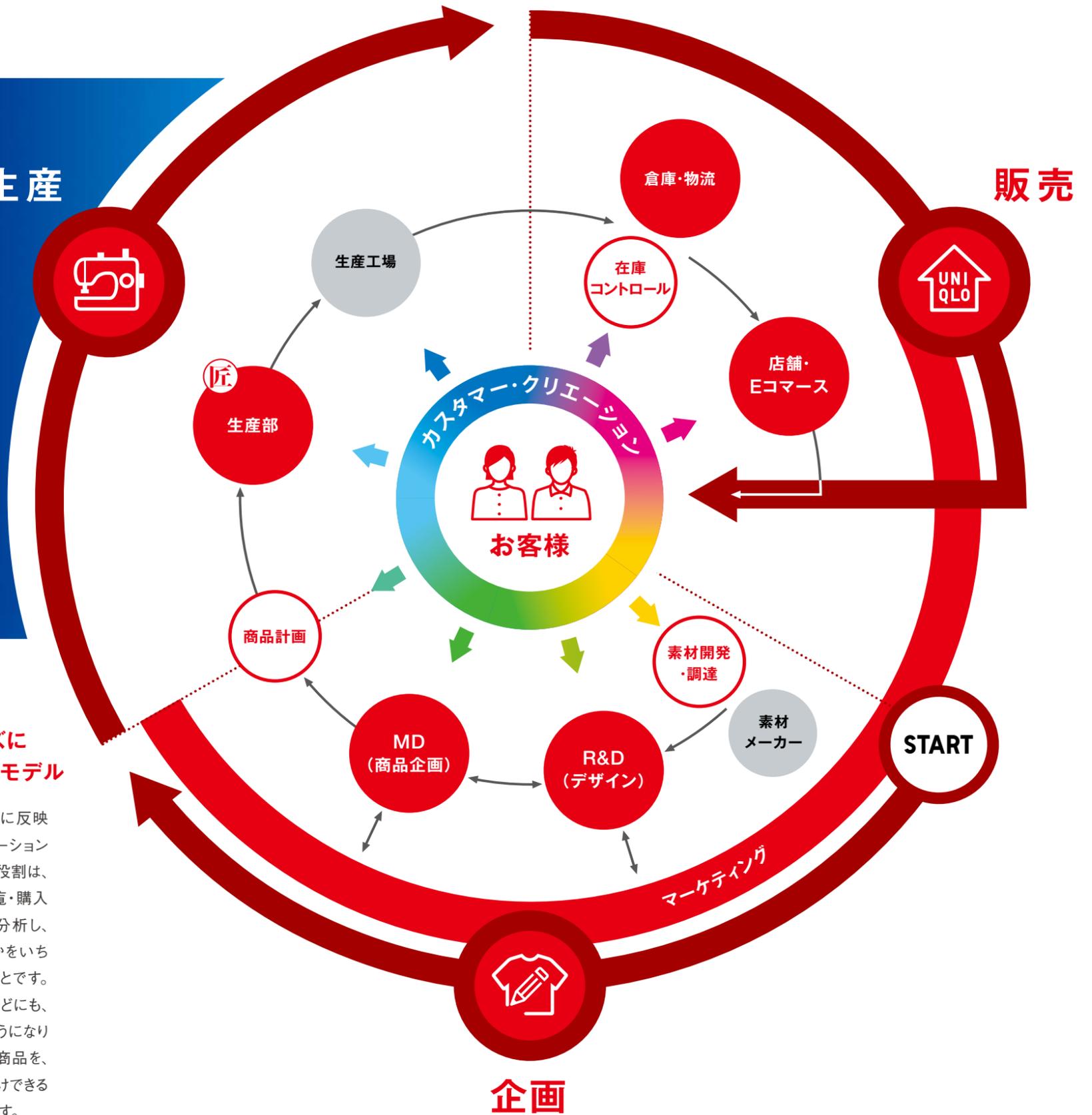
ユニクロの商品が高品質を誇っているのは、日本の繊維産業のすぐれた技を受け継ぐ、匠チームのおかげです。繊維技術マイスターである匠チームがパートナー工場へ直接出向き、技術アドバイスをを行うことで、工場との強い信頼関係を築きながら、徹底した品質管理を行っています。また、工場での労働環境整備にも、パートナー工場とともに取り組んでいます。こうした積み重ねにより、高品質でありながらリーズナブルな価格を維持することで、ユニクロは世界中の人々から高い支持を得ています。

05 買いやすい店舗と Eコマース

あらゆる世代の人々が、ユニクロのお客様です。店舗には、メンズ、ウィメンズ、キッズの幅広い商品が揃い、ファミリーでショッピングを楽しむことができます。整理整頓された売場は商品を探しやすく、高いサービスにも定評があります。Eコマースは選びやすいインターフェースで、フルラインナップや特別サイズなどにも対応し、多様なお客様のニーズにもお応えしています。お客様の買い物をさらに楽しく便利にするコンテンツや配送サービスを、今後も充実させていきます。

06 お客様のニーズに 応えるビジネスモデル

お客様の声をダイレクトに商品に反映させるために、カスタマー・クリエーションチームを設立しました。チームの役割は、お客様の声やウェブサイトの閲覧・購入履歴などをビッグデータとして分析し、どんな商品が望まれているのかをいち早く掴み、商品開発に生かすことです。その結果、人気色の追加生産などにも、すばやく対応することができるようになりました。お客様が欲しいと思う商品を、欲しいと思った時に、適切にお届けできるビジネスモデルを構築していきます。



企画

LOVED

ユニクロの 主な戦略素材商品



企画

PLANNING



パリR&Dセンター アーティスティックディレクター
クリストフ・ルメール



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、マーチャライジング、マーケティング、素材開発、生産の各部門の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、デザイナーがデザインを起こし、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。

マーチャライジング(商品企画)

商品の企画から生産までの過程で重要な役割を担っているのが、マーチャライザー(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、商品計画チームとともに進めます。

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することで、高品質な素材をローコストで大量に安定調達しています。また、大量に素材を発注することで、どのアパレルメーカーよりも有利な条件を得ることができています。

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素材の商品を生みだしています。

生産

PRODUCTION



デザイン決定

数量決定

生産開始

生産部

上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタ、イスタンブール、バンガロールの生産事務所には、品質・生産進捗管理の生産チームや匠チームが約450名常駐しています。生産チーム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、即座に生産部に伝え、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切だと思っています。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



生産工場

ユニクロ事業のグローバル化が進むにつれ、パートナー工場は、中国だけでなく、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。今後も、欧州や北米へユニクロの販売網が広がるに伴って、生産拠点の拡大を検討していきます。

■ ユニクロ生産事務所



販売

SALES



各国へ出荷

在庫コントロール

在庫コントロールの役割は、週次ベースで各店舗の販売状況と在庫水準を確認し、必要な在庫や新品を各店舗に送り込み、適正な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、売価変更のタイミングを調整していきます。



チラシ

TVCM開始

マーケティング

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（通常価格の約2～3割安いお試し価格）」で提供しています。



TVCM

増産開始

店舗

2016年8月末の国内ユニクロの店舗数は837店舗（フランチャイズ店39店舗を含む）と、日本全国に広がっています。海外ユニクロは958店舗まで拡大し、エリア別では、グレートチャイナ（中国大陸・香港・台湾）が560店舗、韓国が173店舗、東南アジア・オセアニアが144店舗、欧州が36店舗、米国が45店舗で、特にグレートチャイナ、東南アジアでの出店が加速しています。



ロードサイド型店舗



店頭販売・Eコマース販売



お客様

Eコマース

Eコマース事業は、今後ますます重要性が高くなる分野です。国土が広大な中国ではEコマースの売上構成比は10%強、米国では20%と高い水準にあります。日本では5.3%で、421億円(2016年8月期)でした。日本ではEコマース事業の本格化が始まったばかりです。今後お客様の購買動向の変化や配送サービスなどの利便性の改善により、さらなる需要増加が予想されます。ユニクロのEコマース事業は、店舗と比べても遜色のない比較的高い利益率が確保されています。

カスタマー・クリエーション

カスタマー・クリエーションチームは、お客様の購買情報の分析に基づいた需要予測や、お客様がご要望されている商品開発のためのデータ分析を行っています。Eコマース事業が拡大するにつれて、お客様の購買履歴や閲覧履歴といった膨大な情報がビッグデータとして収集され、精緻に分析されます。これは、コア商品の増産計画などの重要な数値判断をするときに活用される大切な情報です。また、お客様が欲しいと思う新商品を的確に開発するためにも、データ分析から得られた情報が大いに役立ちます。



ユニクロの海外展開

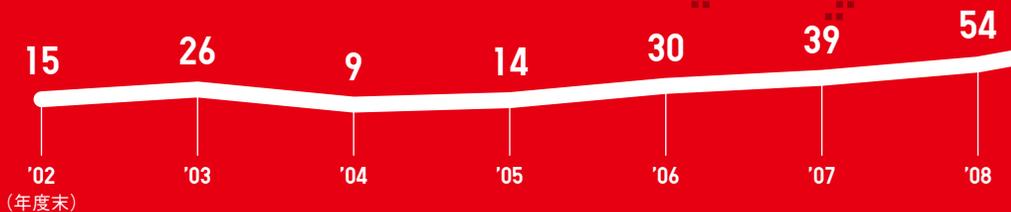
UNIQLO EXPANDS OVERSEAS



服を着る楽しさを、世界に



海外ユニクロ
店舗数の推移

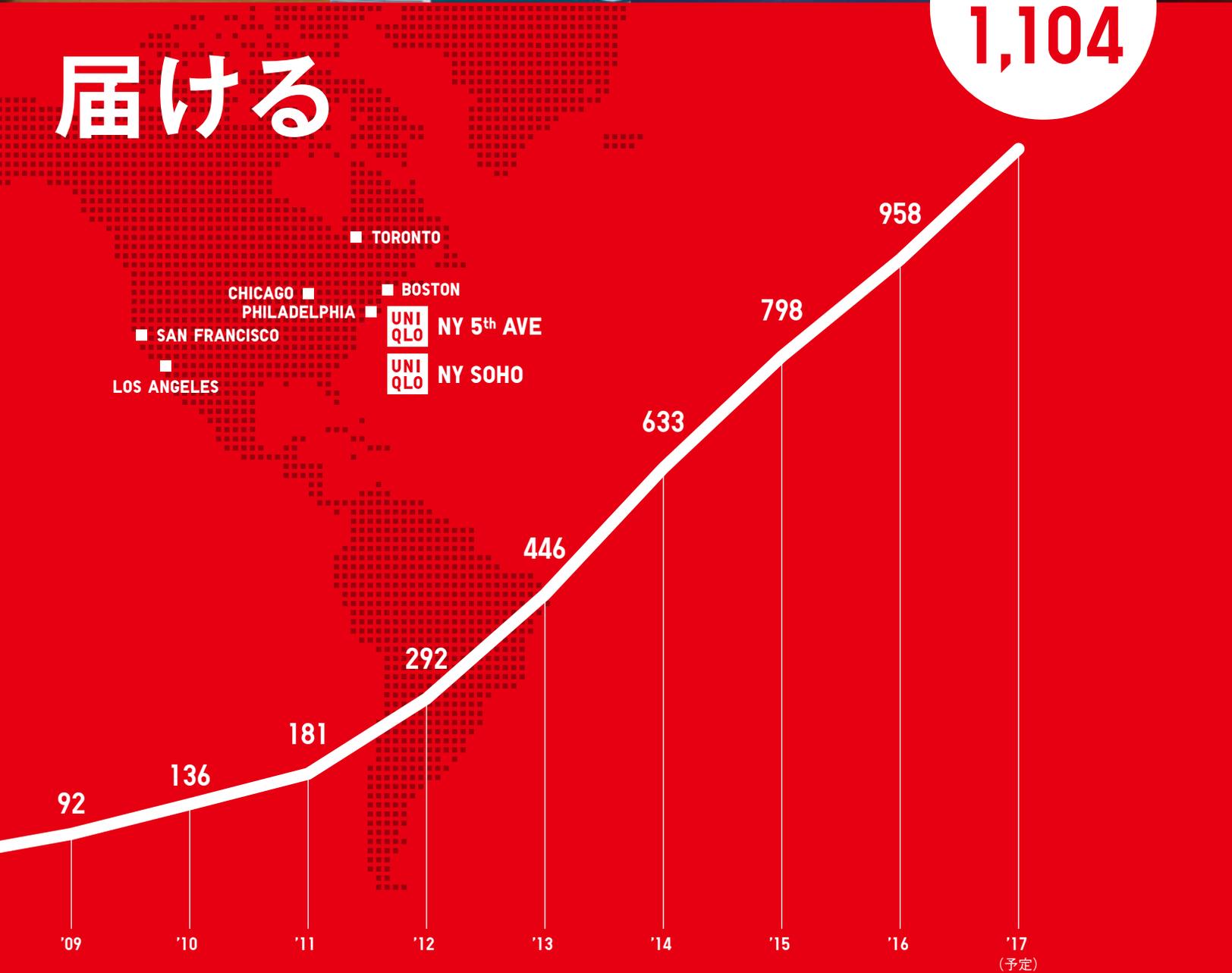




海外ユニクロ
店舗数(予定)

1,104

届ける





欧州で 最も愛される ブランドへ成長

PARIS

現在、欧州で約40店舗を展開していますが、2～3年のうちには店舗数を倍増させたいと考えています。パリでは、2014年春に出店したマレ店が人気で、マレ店の出店をきっかけに、デベロッパーと良い条件で出店交渉ができるようになりました。欧州の各地で「ユニクロに来て欲しい」というご要望をいただくようになり、出店交渉もしやすくなりました。2017年度は、フランスのボルドー、トゥールーズなどの地方都市へ出店エリアを拡大していく予定です。

マレ店のオープン時には、フランスの文化と歴史を大切に、日仏の文化の融合をめざした店づくりを心がけました。その地域の方たちに

喜んでいただくことや、「ユニクロがあってよかった」と思っていたけることが本当の意味での地元に根づくということだと思います。

欧州1号店をロンドンにオープンしたのは2001年のことです。あれから16年がたち、ドイツのベルリン(2014年4月出店)やベルギーのアントワープ(2015年10月出店)などへと、欧州の出店エリアも広がっています。地元に根づく店づくりを1店舗ずつ積み重ねてきたことが、欧州事業を黒字化することにつながりました。

2016年3月にリニューアルオープンしたロンドンのグローバル旗艦店311オックスフォードストリート店では、ユニクロの商品に加えて、英国カルチャーを凝縮した雑貨や書籍なども揃えています。日本発のブランドであるユニクロがもつ日本文化と、英国文化の融合により、ユニクロの本当の価値や楽しみ方を体感できる場になっています。

311オックスフォードストリート店のトップ2フロアは吹き抜けで、ガラス張りの天井になっています。最上階では数多くのアートイベントを開催していて、毎回、多くの方がご参加されています。店舗にお客様が集い、活気ある場所になれば、それ自体が大きなブランディング効果を生み出します。

ロンドンやパリといった大都市以外では、ユニクロの知名度はまだまだ高くはありません。今後はEコマース事業も拡大して、店舗とEコマースが一体となった形でユニクロというブランドを広くアピールしていきたいと考えています。

欧州のお客様は、我々のCSR(企業の社会的責任)の考えに、高い関心を持っておられます。信頼できる生産プロセスでつくられた商品なのか、どんな社会貢献活動を行っているか、地域貢献をしているかなどが問われています。我々の経営方針、CSR方針についても深く知っていただき、そのうえでユニクロファンを増やしていきたいと思ひます。それが、欧州で最も愛されるブランドになるという目標に近づくことだと思います。



ファーストリテイリンググループ 上席執行役員
ユニクロ欧州事業CEO

桑原 尚郎

LONDON



SHANGHAI



グレーター チャイナで 圧倒的No.1を めざす

2016年8月期は、世界的な異常気象の影響と中国経済のスローダウンによって、営業利益は若干の減益でした。高い成長を続けてきたグレーターチャイナ事業にとって、いまだかつてないほど経営の舵取りが難しい1年でした。しかし、下期は、よりユニクロの商品の良さが伝わるようなマーケティング、経費削減の実施、在庫コントロールの精度改善に意欲的に取り組んだ結果、下期の営業利益は前年同期比で増益に転じることができました。

中国大陸は国土が広く、北と南で気候が大きく違うため、地域ごとに新商品の投入時期や商品構成を緻密に考える必要があります。それぞれの地元で何が必要で、どんな商品が求められているのかを日々考えることのできる能力をもつ店長を育成していくことも大切なことです。高い能力をもつ店長による「個店経営」がきちんとできてこそ、今後の高い成長も維持できると考えています。

また広大な国土をカバーするために、成長性が高く、ブランディングのチャンネルとしても活用できるEコマース事業のさらなる強化をめざします。中国で最も影響力のある経済誌『第一財經週刊』が選んだTop Brand in Chinaで、ユニクロは5年連続でアパレル部門の1位を獲得しました。これは、ユニクロを強く支持して下さる中国のお客様がたくさんいらっしゃることに表れだと思えます。

進化し続ける中国の消費市場においてユニクロブランドの高い人気を維持していくため、LifeWearというコンセプトをより多くの中国のお客様に理解していただき、今の勢いを大切にしていきたいと思えます。常に「すべてを変革してより強くなる」ということを肝に銘じ、景気や天候などに負けない高収益の事業モデルの実現にチャレンジし続けていきます。

高い経営理念をもち、社員全員と目標を共有していきます。そうすれば、2020年には中国市場で圧倒的なNo.1になれると信じています。



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

潘 寧 (パン・ニン)





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 CEO

滝 寛志

改革に取り組み 1店舗1店舗の 売上を増加

米国市場への本格出店は、今から10年前の2006年秋、米国初のグローバル旗艦店としてソーホー ニューヨーク店からスタートしました。続いてグローバル旗艦店のニューヨーク5番街店、大型店の34丁目店と、マンハッタンにユニクロの店舗が次々とオープンしたことで、ニューヨーカーに馴染みのブランドとなることができました。ニューヨーカーに人気の商品は、ウルトラライトダウン、ヒートテック、カシミアセーターなどです。素材の機能性や品質の良さに加えて、着心地の良さ、色の豊富さなどに定評があり、人々の生活に密着したLifeWearとしてのユニクロへの支持が高まっていることを実感します。

NEW YORK





TORONTO

米国事業のCEOに就任してから、北米事業の黒字化に向けてさまざまな改革を進めてきました。1店舗1店舗の売上を増やすために何をすべきかを真剣に考え、サービスレベルの向上、店長のマネジメント力の強化、店舗スタッフの日々のオペレーションの効率化、在庫コントロールの改善、商品構成の見直しなどの店舗運営改革を行いました。2016年度下期の業績が増益傾向に転じたのは、これらの効果が出始めた結果だと思えます。

国土が広い米国市場では、出店戦略が大変重要です。出店の軸足を売上不振の郊外のショッピングモールから、大都市やA級ショッピングモールへと転換を図りました。また、これからは、アメリカンカジュアルの発祥地であるサンフランシスコやロサンゼルスに出店を集中させることも考えています。

Eコマース事業も、国土が広い米国では重要な分野です。すでにEコマースの売上構成比は約20%と高く、利益率も店舗より高くなっています。Eコマースで服を購入するお客様が増え続けている今、Eコマース事業は、成長ポテンシャルが高い分野だといえます。商品がより見やすく、より購入しやすいサイトをつくること、モバイルでの購入を増やすこと、配送時間の短縮などの課題にも積極的に取り組んでいきます。

2016年秋には、カナダのトロントに旗艦店レベルの大型店を2店舗オープンし、大盛況でした。カナダのアパレル市場は、H&Mやフォーエバー21などの世界的なファッションブランドがひしめく激戦区です。そうしたなかで、お客様からの強い支持を得たことは、ユニクロが北米でも受け入れられるという自信となりました。

これからも北米のお客様のニーズをしっかりと掴み、最高の商品と最高のサービスを提供していきます。米国とカナダの方々により愛されるユニクロになることをめざして、日々努力をしていきたいと思えます。







パリ発の新ラインUniqlo Uが、 LifeWearを進化させます

2016年秋冬から全世界のユニクロで発売されたUniqlo Uは、流行を超え、理想的な自分のスタイルを表現できる服をめざしたコレクションです。ユニクロのパリのR&Dセンターに、豊かな才能を発揮するクリストフ・ルメール氏をアーティスティックディレクターとして迎え、ユニクロの新ラインとして発表しました。

毎日着るものだからこそ、今まで以上に工夫され、無駄をそぎ落とし、丁寧につくられるべきだという服への考え方を基本に、Uniqlo Uはユニクロが追及するLifeWear(究極の普段着)をさらに進化させた新しい服です。

優美なドレープのワンピース、細部まで計算されたウルトラライトダウンジャケット、編地にこだわったニットなどが2016年秋冬のコレクションのなかでは特に人気です。

パリR&Dセンター アーティスティックディレクター クリストフ・ルメール

1965年生まれのクリストフ・ルメール氏は、世界を代表するブランドのデザイナーを経て、ラコステやエルメスなどでもアーティスティックディレクターを歴任するなど、豊富な経験と技術を有しています。2015年秋冬シーズンに、自らが率いるLEMAIREブランドとユニクロのコラボレーションである「UNIQLO AND LEMAIRE」を発表し、世界中のユニクロファンから圧倒的な支持を得ました。

GLOBAL BRAND

グローバルブランド事業





ジーユーがめざすのは 1兆円企業になること

ジーユーの1号店は、10年前の2006年10月に千葉県に誕生しました。1号店の出店直後は話題を集めました。その後2年間は客足が遠のき、ジーユー事業の存続も危ない状況でした。ジーユーがブレイクしたのは、2009年3月に発売した「990円ジーンズ」の大ヒットです。朝、店舗のシャッターを開けると、お客様が行列して待っていらっしゃる様子に感動しました。

990円ジーンズのブームが終わり、また苦戦を強いられました。その要因は、ジーユーがユニクロの安価版として見られていたからです。私は社長に就任した翌年の2011年に池袋旗艦店をオープンし、「ジーユーはユニクロにできなかったことをやっていく」と宣言しました。その時から、ファッションに軸足をおいたブランドとして再出発したのです。日本市場にはファストファッションへのニーズがありながら、意外に競合が少ない領域でした。2015年春に発売したガウチョパンツが大ヒットし、現在は次々と新しいファッションを提案しています。出店も順調で、2016年8月期末の国内店舗数は340店舗、上海と台北に10店舗、2017年春には香港への進出も始まります。

ジーユーが次にめざすのは、今まで見たことがないファッションブランドになって、あらゆる人がファッションを自由に楽しめるようにすることです。そして売上1兆円のブランドになりたいと思っています。そのために、ブランドのポジション、それを支えるサプライチェーンや会社の仕組みなど、すべてをつくり変える覚悟で、みんなで力を合わせて前進し続けます。



株式会社ジーユー
代表取締役社長

柚木 治



セオリー事業

Theory P L S T

HELMUT LANG

コンテンポラリーマーケットの ファッションリーダー

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)なファッションブランドです。Theoryブランドは、トレンドと洗練されたシルエットを巧みに取り入れたコレクションを展開しています。セオリー事業が手がけるブランドには、Theoryの他にHELMUT LANG、日本で誕生したPLST(プラステ)があります。セオリー事業全体では2016年8月期末の店舗数は530店舗、売上収益は900億円規模となっています。

コンテンポラリーマーケット

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。



ロサンゼルス発の プレミアム・デニムが人気

J Brandは、米国のロサンゼルス発のプレミアム・デニムを中心とするコンテンポラリーブランドです。J Brandのデニムは、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定評があり、米国の女優やハリウッドセレブからも高い支持を得ています。販売ネットワークは米国市場を中心に世界約20ヶ国の有名百貨店、セレクトショップに広がっています。

J Brand事業

J BRAND

コントワー・デ・コトニエ事業

COMPTOIR DES
COTONNIERS

フランスのエスプリが効いた モード&スタイルを創造

コントワー・デ・コトニエは、パリ発の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ファッションを提案し続けています。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服は、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、愛され続けています。2016年8月期末現在、フランスを中心に、全世界で348店舗を展開しています。



リピーターが多い フランス発の優雅なブランド

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が特色で、「女性が自分らしくあるための下着」をコンセプトとしています。ランジェリー、ホームウェア、水着、スポーティーの4ラインを展開。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。欧州の主要百貨店や専門店などを含め、世界中に販売ネットワークが広がっています。

プリンセス タム・タム事業

PRINCESSE tam・tam
PARIS







ユニクロの生産拠点のうち、バングラデシュやインドネシアでは、知識が十分でなく、自身や家族の病気予防や対処ができない、妊娠・出産の知識が乏しいため生活が不安定になるといった問題を抱えている女性が多いです。ユニクロでは、収益の一部を活用して、取引先工場の女性従業員に栄養学や衛生・健康管理などのライフスキルを身につける教育プログラム「FACTORY WORKER EMPOWERMENT PROJECT」を実施しています。

**私たちは“服のチカラ”を
信じています**

社会にとって、 良い企業であり続ける



- ▶ 服を製造・販売するサプライチェーンにおける労働環境の改善や商品の安全確保、環境負荷の低減のため、生産プロセスへの関与をより強めています。
私たちは、生産現場の人々の人権、また環境を守る「責任ある調達」をめざしています。
- ▶ 全商品リサイクル活動などのさまざまなCSR活動を通じ、
本当に服を必要としている人々に服を寄贈し、服がもたらす喜びと幸せを届けていきます。
- ▶ 服のビジネスでアパレル産業を変革してきたように、CSR活動でも社会に変革を起こし、
世界を良い方向へ変えていくためのチャレンジを続けていきます。



労働環境モニタリング

適正な労働環境・環境保全を推進

ファーストリテイリング(FR)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、お取引先工場とともに、安全で適正な労働環境・環境保全に配慮した服づくりを行っています。一次取引先工場であるすべての縫製工場に対し、外部の専門機関が生産現場の労働環境を確認し、改善が必要な工場についてはサステナビリティ部の担当者が直接訪問し、改善のための指導をしています。2015年9月から、二次取引先工場

ある素材工場(ユニクロの服の生産量の7割を占める)に対しても、労働環境モニタリングを開始しました。

労働環境モニタリングをより効果的なものにするために、取引先工場にも専任担当者の設置を求め、自社監査の体制の整備を推進しています。また2015年7月には、工場労働者の権利保護に取り組む国際NPOの公正労働協会(FLA)に加盟し、さらなる生産現場の労働者の人権保護に努めています。

■労働環境定例モニタリングの結果

評価	内容	2013年度	2014年度	2015年度	2016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	11 (10)	1 (1)	5 (1)	55 (25)
B	軽微な指摘事項が1つ以上	134 (95)	175 (115)	202 (115)	239 (125)
C	重要な指摘事項が1つ以上	97 (45)	72 (32)	171 (73)	160 (65)
D	極めて重大な指摘事項が1つ以上	48 (19)	77 (17)	75 (28)	44 (16)
E	即取引見直しに値する 極めて悪質かつ深刻な事項	4 (1)	7 (3)	19 (10)	13 (6)
モニタリング実施工場数		294 (170)	332 (168)	472 (227)	511 (235)

2016年度は、FRのサステナビリティ部の担当者が工場を訪問し、改善サポートを強化したことにより、A・B評価が増加した。D評価の工場のなかでは、諸手当に関する法律の変更への対応が遅れているケースが多いため、FRからの指導を強化していく予定。E評価となった工場に対しては、取引の見直しを実施。

全商品リサイクル活動

あなたの1着には、世界を変える力がある 「1000万着のHELP」プロジェクト

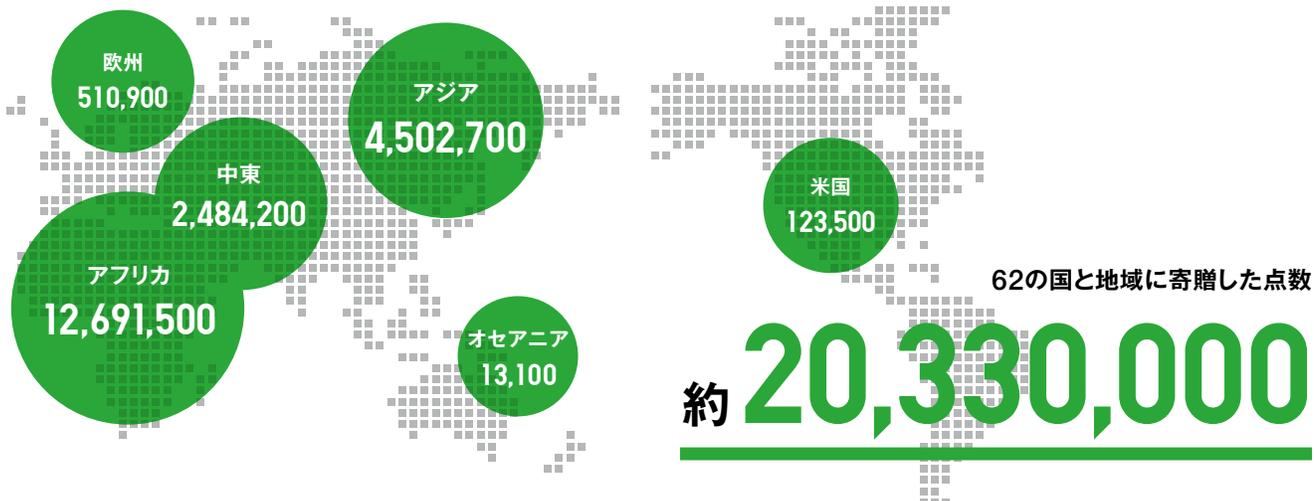
ファーストリテイリングが2006年から行っている全商品リサイクル活動は、ユニクロとジーユーのお客様からお預かりした服を、世界中の本当に服を必要としている人たちに寄贈する活動です。集められた服は、グローバルパートナーシップを結ぶUNHCR(国連難民高等弁務官事務所)やNPOを通じて、世界中の難民・避難民に届けられます。

2016年度は、6月20日の世界難民デーまでに1,000万着の回収をめざす「1000万着のHELP」プロジェクトを達成することができました。ユニクロとジーユーの店舗だけでなく、お取引先様、グループ従業員など多くの人々の協力により、目標を上回る1,281万着の衣料の回収が実現しています。それらの衣料の一部はユニクロとジーユーの従業員が、実際に現地を訪問し、ウガンダ、ルワンダ、マレーシア、ロシアなどの難民・避難民に配布されました。今後はバングラデシュ、ジンバブエなどにも衣料を届ける計画です。

服は暑さ寒さを防ぐだけでなく、ケガや感染症から身を守ったり、服装が調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もなります。世界中の服を必要しているすべての人々に、これからも継続的に衣料支援を行っていきます。



■「全商品リサイクル活動」における衣料寄贈の実績 (2016年8月31日現在)





和文Annual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Annualレポートと和文Annual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Annualレポートを作成しております。なお、和文Annual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。

FINANCIAL SECTION

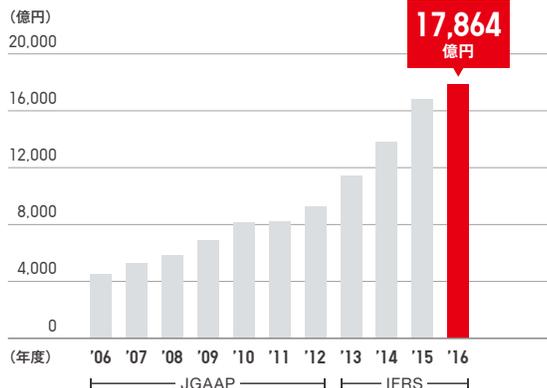
財務セクション

ユニクロ グローバル ブランド アンバサダー
ノバク・ジョコビッチ選手(プロテニスプレーヤー)

2016年8月期：財務ハイライト

▶ 売上収益

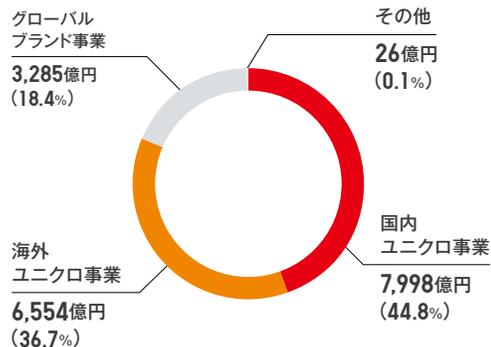
1兆7,864億円 6.2% 



売上収益は1兆7,864億円、前期比6.2%増となりました。海外ユニクロ事業で517億円の増収、グローバルブランド事業で332億円の増収、国内ユニクロ事業で196億円の増収と、すべてのセグメントで増収を達成しました。

▶ 海外ユニクロ事業 売上構成比

36.7% 0.8pt 



海外ユニクロ事業の売上構成比は36.7%、前期比0.8pt増となりました。特に、グレーターチャイナ、東南アジア事業が好調で、業績をけん引しました。グローバルブランド事業の構成比も同0.8pt増となっております。これは、ジーユー事業が高い成長を達成したためです。

▶ 営業利益

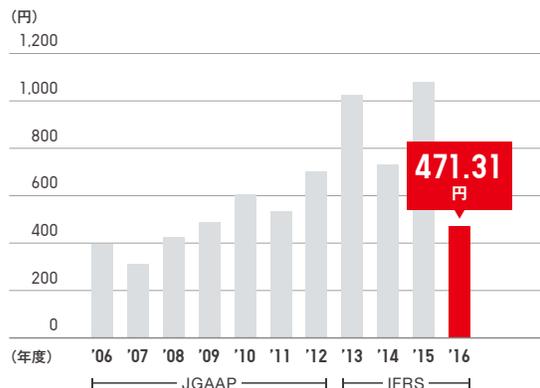
1,272億円 22.6% 



上期の暖冬の影響による販売苦戦、米国ユニクロ店舗・J Brand事業の減損損失、円高による金融損益の大幅なマイナスにより、営業利益は前期比22.6%減益となりました。ただし、減損損失や金融損益のマイナスなどを含まない、事業利益^{*1}は1,620億円、同8.3%減でした。

▶ 基本的1株当たり当期利益 (EPS)

471.31円 56.3% 



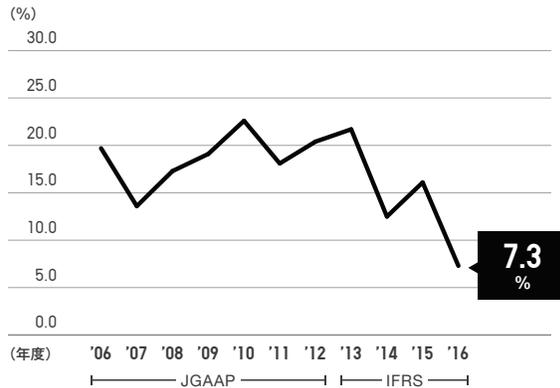
円高により、外貨建資産の換算額が減少し、金融損益が370億円のマイナスとなったため、基本的1株当たり当期利益 (EPS) は471.31円と、前期比56.3%減となりました。

*1 事業利益=売上収益-(売上原価+販管費)

ROE

7.3%

8.8pt 

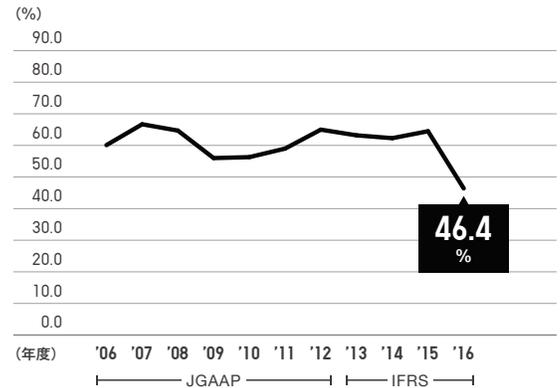


ROEは7.3%と、前期比8.8pt低下しました。これは、親会社の所有者に帰属する当期利益が前期比56.3%減と大幅な減益となったためです。

親会社所有者帰属持分比率

46.4%

18.1pt 

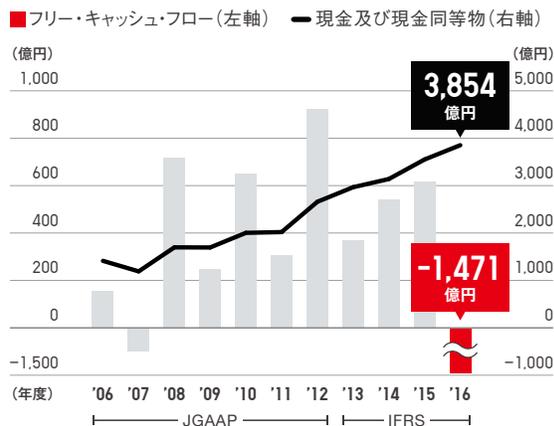


社債発行などにより負債が2,515億円増加したことに加え、円高によりキャッシュ・フロー・ヘッジが減少したため、資本が1,771億円減少した結果、親会社所有者帰属持分比率は46.4%と、前期比18.1pt減となりました。

現金及び現金同等物

3,854億円

8.5% 

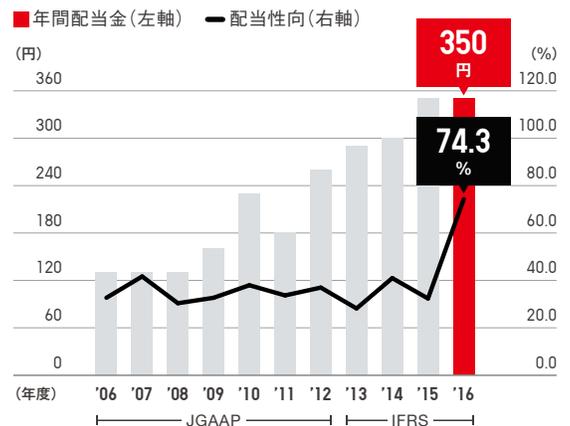


営業活動(987億円の収入)と、投資活動(2,459億円の支出)を合わせたFCF^{※2}は1,471億円のマイナスとなりました。ただし、投資活動の支出には、3ヶ月超の定期預金による支出1,865億円が含まれており、この流動性が高い資金を含めると、実質的なFCFはプラスでした。

1株当たり年間配当金

350円

±0円 



1株当たり年間配当金は350円と、前期と同額の配当でした。2016年8月期は、円高により外貨建資産の換算額が減少し、金融損益が370億円のマイナスとなったため、EPSが大幅に減少しました。このため、配当性向は74.3%となりました。

※2 フリー・キャッシュ・フロー (FCF) = 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

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			
	2007	2008	2009	2010
損益状況(会計年度)				
売上高／売上収益	¥ 525,203	¥ 586,451	¥ 685,043	¥ 814,811
営業利益	64,963	87,493	108,639	132,378
EBITDA ^{※1}	75,310	97,467	112,621	152,141
税金等調整前当期純利益／税引前利益	62,713	81,994	95,487	116,867
当期純利益／当期利益(親会社の所有者に帰属)	31,775	43,529	49,797	61,681
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,847	87,336	59,214	88,623
投資活動によるキャッシュ・フロー	△28,783	△15,421	△34,273	△23,389
フリー・キャッシュ・フロー ^{※2}	△9,936	71,915	24,941	65,234
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,759	△19,054	△16,847	△28,897
現金及び現金同等物の期末残高 ^{※3}	119,216	169,888	169,574	200,462
減価償却費及びその他の償却費	6,567	8,523	9,765	12,229
設備投資額	26,441	21,017	22,601	28,018
財務状況(会計年度末)				
総資産／資産合計	¥ 359,770	¥ 404,720	¥ 463,285	¥ 507,287
純資産／資本合計	243,283	264,014	261,413	287,987
有利子負債	24,429	20,016	35,400	28,834
主な指標				
売上高営業利益率／売上収益営業利益率(%)	12.4%	14.9%	15.9%	16.2%
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、%)	13.6	17.3	19.1	22.6
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率(%)	66.7	64.7	56.0	56.3
負債資本比率(D/E Ratio、%)	10.1	7.6	13.6	10.1
連結配当性向(%)	41.7	30.4	32.7	38.0
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)	¥ 311.98	¥ 427.38	¥ 488.96	¥ 605.99
純資産／親会社の所有者に帰属する持分	2,357.79	2,572.09	2,550.86	2,804.34
配当金	130.00	130.00	160.00	230.00
その他データ(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}	¥ 7,202	¥ 11,806	¥ 11,827	¥ 12,283
連結子会社数	21	21	96	90
総店舗数	1,828	1,958	2,258	2,203
国内直営店舗数	[1,233]	[1,310]	[1,454]	[1,370]
海外直営店舗数	[247]	[294]	[397]	[474]
フランチャイズ店舗数	[348]	[354]	[407]	[359]
商業施設数	1	4	4	4
総売場面積(m ²) ^{※5}	626,998m ²	685,942m ²	740,489m ²	847,523m ²
総社員数(パートタイマー・アルバイト除く)	6,514	8,054	11,037	11,596

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

※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ヶ月未満の定期預金、有価証券が含まれています。

単位:百万円

単位:百万円

単位:千米ドル^{※4}

JGAAP		IFRS ^{※6}					
2011	2012	2013	2014	2015	2016	YoY	2016
¥ 820,349	¥ 928,669	¥1,142,971	¥1,382,935	¥1,681,781	¥1,786,473	+6.2%	\$17,312,471
116,365	126,450	134,101	130,402	164,463	127,292	△22.6	1,233,576
141,716	150,687	157,708	161,210	202,221	164,089	△18.9	1,590,171
93,881	123,390	155,732	135,470	180,676	90,237	△50.1	874,475
54,354	71,654	104,595	74,546	110,027	48,052	△56.3	465,670
57,158	127,643	99,474	110,595	134,931	98,755	△26.8	957,026
△26,643	△35,313	△62,584	△56,323	△73,145	△245,939	—	△2,383,365
30,515	92,330	36,890	54,272	61,786	△147,184	—	△1,426,339
△26,156	△29,056	△24,226	△44,060	△41,784	201,428	—	1,952,013
202,104	266,020	296,708	314,049	355,212	385,431	+8.5	3,735,160
18,755	18,573	23,607	30,808	37,758	36,797	△2.5	356,595
33,993	40,184	39,681	58,814	62,461	52,387	△16.1	507,683
¥ 533,777	¥ 595,102	¥ 901,208	¥ 992,307	¥1,163,706	¥1,238,119	+6.4%	\$11,998,445
319,911	394,892	589,726	636,041	774,804	597,661	△22.9	5,791,850
28,263	23,194	37,259	37,561	38,035	283,465	+645.3	2,747,027
14.2%	13.6%	11.7%	9.4%	9.8%	7.1%	△2.7 ^{割合}	7.1%
18.1	20.4	21.7	12.5	16.1	7.3	△8.8	7.3
59.0	65.0	63.3	62.3	64.5	46.4	△18.1	46.4
9.0	6.0	6.5	6.1	5.1	49.7	44.6	49.7
33.7	37.0	28.2	41.0	32.4	74.3	41.9	74.3
¥ 533.93	¥ 703.62	¥ 1,026.68	¥ 731.51	¥ 1,079.42	¥ 471.31	△56.3%	\$ 4.57
3,091.17	3,797.04	5,598.12	6,067.40	7,366.07	5,634.35	△23.5	54.60
180.00	260.00	290.00	300.00	350.00	350.00	—	3.39
106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	—	106,073,656
¥ 15,359	¥ 19,380	¥ 33,837	¥ 34,526	¥ 52,257	¥ 38,547	△26.2%	\$ 37,355
98	91	102	112	119	120	+1社	120
2,088	2,222	2,449	2,753	2,978	3,160	+182店	3,160
[1,213]	[1,250]	[1,331]	[1,406]	[1,444]	[1,463]	+19店	[1,463]
[491]	[589]	[743]	[1,072]	[1,240]	[1,405]	+165店	[1,405]
[384]	[383]	[375]	[275]	[294]	[292]	△2店	[292]
4	4	4	4	4	4	—	4
938,896m ²	1,170,353m ²	1,387,367m ²	1,835,095m ²	2,030,031m ²	2,188,688m²	+158,657m ²	2,188,688m²
14,612	18,854	23,982	30,448	41,646	43,639	+1,993名	43,639

※4 2016年8月末日時点の株価終値(36,340円)、為替レート(1ドル=103.19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います。

※6 2014年8月期より国際会計基準(IFRS)を適用しており、2013年8月期もIFRSベースで組み替えを実施しています。

経営成績と財政状態のレビュー及び分析

2016年8月期

決算
ハイライト

- 売上収益1兆7,864億円(前期比6.2%増)、営業利益1,272億円(同22.6%減)。
上期は暖冬の影響により減益、下期は大幅増益に転じたものの、通期では減益。
- 円高により、外貨建資産の換算額が減少し、金融損益が370億円のマイナスとなったため、
基本的1株当たり当期利益(EPS)は471.31円と前期比56.3%の大幅減。
- 1株当たり年間配当金は、前年並みの350円を継続。

1 事業環境と経営戦略

日本経済は緩やかな回復基調にありますが、平均賃金の上昇は前年横ばいに留まっており、お客様の節約志向も強まり、商品に対する選別の目は一段と厳しいものとなっています。そのため、2016年8月期の消費環境は厳しい状況が続きました。また、世界経済は英国のEU離脱問題、難民問題、中国の景気減速への懸念など、不透明な状況が続いています。

当社を取り巻く2016年8月期の事業環境は、日本国内の消費低迷、世界的な暖冬によるアパレル需要の停滞、原料高によるアパレル製造コストの上昇、国内の物流関連のコスト増など、厳しいものとなりました。この結果、2016年8月期の売上収益は1兆7,864億円(前期比6.2%増)、営業利益は1,272億円(同22.6%減)と、増収減益となりました。

増収の要因は、主に海外ユニクロ事業の店舗数増による増収と、ジーユー事業の大幅増収によるものです。通期の営業利益が減益となった要因は、世界的な暖冬の影響があった上期(2015年9月～2016年2月)に、日本、グレーターチャイナ、韓国、米国といった地域で、主にユニクロ事業が需要低迷に陥ったためです。しかし、下期(2016年3月～8月)は、国内ユニクロ事業、海外ユニクロ事業のそれぞれのセグメントで大幅な増益に転じることができました。これは売上回復に加えて、粗利益率の改善、経費コントロールの効果が出たことによるものです。

なお、下期にはJ Brand事業の減損損失138億円を計上したほか、米国や日本のユニクロ事業の店舗閉店に伴う損失および減損損失合計93億円を計上しました。また、為替が期首に比べて急激に円高になった影響により、外貨建資産などの

■ グループ事業別店舗数

(単位: 店)

	2015年度		2016年度	
	期末	期末	出店	退店
国内ユニクロ事業	841	837	36	40
直営店	811	798	27	40
大型店	208	205	7	10
標準店等	603	593	20	30
フランチャイズ店	30	39	9	0
海外ユニクロ事業	798	958	176	16
中国大陸	387	472	92	7
香港	25	25	0	0
台湾	55	63	8	0
韓国	155	173	20	2
シンガポール	23	24	2	1
マレーシア	25	35	10	0
タイ	23	32	9	0
フィリピン	23	32	9	0
インドネシア	8	9	1	0
オーストラリア	6	12	6	0
米国	42	45	8	5
英国	9	10	1	0
フランス	8	10	2	0
ロシア	8	11	4	1
ドイツ	1	3	2	0
ベルギー	—	2	2	0
グローバルブランド事業	1,339	1,365	99	73
ジーユー事業	319	350	50	19
セオリー事業*	504	530	39	13
コントワー・デ・コトニエ事業*	368	348	7	27
プリンセス タム・タム事業*	145	137	3	11
J Brand事業	3	0	0	3
合計	2,978	3,160	311	129

※フランチャイズ店含む

(注) ミーナ事業、グラミンユニクロ事業は含まない

■ グループ事業別実績

	2015年度			2016年度		
	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						
売上収益	¥7,801	¥ 644	+9.0	¥7,998	¥ 196	+2.5
営業利益	1,172	109	+10.3	1,024	△147	△12.6
海外ユニクロ事業						
売上収益	6,036	1,900	+45.9	6,554	517	+8.6
営業利益	433	104	+31.6	374	△59	△13.7
グローバルブランド事業*						
売上収益	2,953	440	+17.6	3,285	332	+11.3
営業利益	144	186	—	95	△48	△34.0

※グローバルブランド事業には、ジーユー事業、セオリー事業、コントワー・デ・コトニエ事業、プリンセス タム・タム事業、J Brand事業が含まれています。

(注) 連結売上収益には上記の他、ファーストリテイリング(FR)の不動産賃貸事業等の売上収益、連結営業利益には、FRの営業利益等が含まれています。

換算額が減少したため、金融損益は370億円のマイナスとなっています。この結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は480億円(前期比56.3%減)の大幅な減益となりました。

当社は、中期ビジョンとして「世界No.1のアパレル情報製造小売業となる」ことを目標に、特に海外ユニクロ事業とジーユー事業の拡大に注力しています。ユニクロ事業では世界各国で出店を継続すると同時に、世界の主要都市にグローバル旗艦店、大型店を出店し、ユニクロブランドのグローバル化を図っています。また、グループ第二の柱に成長したジーユー事業は、国内市場における出店に加え、海外市場への出店も加速し、事業の拡大を図っています。

中期的には、企画・デザイン・素材調達・生産・販売までの一貫したサプライチェーンを改革し、デジタル時代に対応した新しいビジネスモデルへの改革を進めています。お客様が求めるものをすぐに商品化し、情報を積極的に発信していく「情報製造小売業」への変革を推し進めています。

2 売上収益

売上収益は1兆7,864億円(前期比6.2%増)となりました。増収額1,046億円の内訳は、海外ユニクロ事業が517億円、グローバルブランド事業が332億円、国内ユニクロ事業が196億円と、各セグメントで増収となりました。海外ユニクロ事業では、店舗数が798店舗から958店舗へと、店舗数が160店舗(グレーターチャイナ+93店舗、東南アジア・オセアニア+36店舗、韓国+18店舗、欧州+10店舗、米国+3店舗)増えたことが増収に寄与しました。グローバルブランド事業では、ジーユー事業の業績が極めて好調で、ジーユー事業の売上収益は1,878億円(前期比32.7%増)となりました。

暖冬の影響を大きく受けた国内ユニクロ事業の上期の既存店売上高は前年同期比1.9%の減収でしたが、下期は「毎日お買い求めやすい価格」とした新価格戦略が功を奏したことに加え、スカンツなどのトレンドを取り入れた新商品やスポーツキャンペーンの商品販売が好調だったことから、下期の既存店売上高は前年同期比4.9%増収に転じました。

■ 販売費及び一般管理費

	2014年度			2015年度			2016年度		
	金額 (百万円)	前期比 (百万円)	前期比 (%)	金額 (百万円)	前期比 (百万円)	前期比 (%)	金額 (百万円)	前期比 (百万円)	前期比 (%)
広告宣伝費	¥ 60,941	¥ 8,247	+15.7	¥ 68,474	¥ 7,533	+12.4	¥ 71,611	¥ 3,136	+4.6
地代家賃	138,652	27,376	+24.6	166,437	27,784	+20.0	171,356	4,918	+3.0
減価償却費及びその他償却費	30,808	7,200	+30.5	37,758	6,949	+22.6	36,797	△961	△2.5
委託費	22,953	5,768	+33.6	29,324	6,371	+27.8	33,602	4,277	+14.6
人件費	184,864	44,752	+31.9	230,815	45,950	+24.9	242,033	11,218	+4.9
その他	110,975	29,671	+36.5	139,053	28,077	+25.3	147,555	8,502	+6.1
合計	¥549,195	¥123,017	+28.9	¥671,863	¥122,668	+22.3	¥702,956	¥31,093	+4.6

3 売上総利益率

売上総利益は8,649億円(前期比1.9%増)、売上総利益率(粗利益率)は48.4%と前期比2.1ポイント低下しました。粗利益率低下の要因は世界的な暖冬の影響で、海外ユニクロ事業の粗利益率が前期比2.9ポイント低下したことによります。国内ユニクロ事業も上期の粗利益率が前年同期比3.5ポイント低下したため、通期でも前期比1.4ポイント低下しました。しかし、週末の値引き販売を抑え、「毎日お買い求めやすい価格」とした新価格戦略により、国内ユニクロ事業の下期の粗利益率は前年同期比1.4ポイント改善しています。

4 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は7,029億円、売上販管費比率(経費比率)は39.3%と、前期比0.6ポイント低下しました。この要因としては、下期から全世界のグループ企業で経費削減を実施したことによります。特に海外ユニクロ事業、国内ユニクロ事業の下期の経費比率がそれぞれ前年同期比3.5ポイント、同1.9ポイントと大きく低下しています。

5 その他収益・費用

その他収益・費用の合計は、347億円のマイナスとなりました。この要因としては、期首の為替レートが1ドル約121円だったのに比べ、期末は1ドル約103円と円高が続いたことで、海外子会社の仕入れにかかわる一時立替金などで為替差損が110億円発生したこと、J Brandの減損損失138億円の計上、米国ユニクロと国内ユニクロにおける店舗の減損損失および店舗閉店に伴う除却損・閉店損合計93億円の計上などによります。

6 営業利益

営業利益は1,272億円(前期比22.6%減)となりました。売上営業利益率は7.1%と、前期より2.7ポイント低下しました。

7 金融収益・費用

金融収益・費用（金融損益）は370億円のマイナス（前期162億円のプラス）となりました。期末の為替レート（1ドル約103円）が期首（1ドル約121円）に比べて円高となったことから、外貨建資産などの換算額が大きく減少したことによります。

8 税金等

法人所得税費用は361億円となり、税効果会計適用後の法人税等の負担率は40.0%と、法定実効税率33.0%よりも7.0ポイント高くなっています。この主な要因は、未認識の繰延税金資産が増加したためです。

9 親会社の所有者に帰属する当期利益および配当金

親会社の所有者に帰属する当期利益は480億円（前期比56.3%減）、基本的1株当たり当期利益は471.31円（同608.11円減）となりました。年間配当金は350円（配当性向74.3%）、前期と同額の配当を実施しています。親会社の所有者に帰属する当期利益が大幅な減益となったことから、ROEは7.3%、前期比8.8ポイント低下しています。

10 グループ事業別概況

国内ユニクロ事業

2016年8月期の国内ユニクロ事業の売上収益は7,998億円（前期比2.5%増）、営業利益は1,024億円（同12.6%減）と増収減益となりました。増収となったのは、通期の既存店売上高が0.9%増となったこと、Eコマース事業が同30.1%増と好調だったことによります。通期の粗利益率は同1.4ポイント低下、経費比率は同0.5ポイント増加したため、営業利益は同12.6%の減益となりました。

ただし、下期の営業利益は前年同期比38.0%増と大幅な増益に転じています。下期はジョガーパンツ、スカンツといったトレンドを捉えた新商品、エアリズム素材やドライ素材を使ったスポーツキャンペーン商品の販売が好調で、下期の既存店売上高は同4.9%増となりました。また、「毎日お買い求めやすい価格」戦略の定着により、下期は値引き販売を抑えることができ、粗利益率は同1.4ポイント改善しました。さらに下期は、広告宣伝費、委託費などの経費削減を実施したため、経費比率も同1.9ポイント改善しました。

2016年8月期は27店舗の直営店を出店、32店舗の閉店、8店舗のフランチャイズ店への移行により、期末の直営店舗数は798店舗（フランチャイズ店39店舗を除く）となっています。

海外ユニクロ事業

2016年8月期の海外ユニクロ事業の売上収益は6,554億円（前期比8.6%増）、営業利益は374億円（同13.7%減）と増収減益となりました。上期は暖冬の影響により大幅な減益となったものの、下期の営業利益は前年同期比15倍と大幅な増益に転じています。下期の増益幅が大きかったエリアは、グレーターチャイナ、東南アジア・オセアニア地区、欧州でした。

通期のグレーターチャイナの業績は、売上収益が3,328億円（前期比9.3%増）、営業利益が365億円（同5.5%減）でした。通期の営業利益は若干の減益となりましたが、下期は計画を上回り大幅な増益に転じています。中国大陸では、第2四半期から既存店売上高が増収に転じるなど、暖冬の影響は第1四半期のみ留まったことに加え、中国景気のスローダウンの影響も限定的でした。一方で、台湾、香港は期を通じて、中国景気のスローダウンの影響を受け、減収減益となりました。また、ここ数年間、好調だった韓国も、消費環境の悪化から減収減益となりました。

東南アジア・オセアニア地区は、通期で増収増益を達成しています。また、黒字化が定着してきた欧州も、増収増益となりました。一方で米国は、暖冬の影響が大きかった上期は赤字幅が拡大しましたが、不採算店の閉店、在庫処分、コスト削減など、さまざまな経営構造の改革に着手した結果、下期の収益は改善に転じています。ただし、下期には店舗の減損損失、除却損・閉店損など一時的な損失を合計で74億円計上した結果、通期の営業損失は前期比で拡大する結果となりました。

海外ユニクロ事業では出店エリアの拡大を行っており、2015年

■ 国内ユニクロ：直営店の平均稼働売場面積及び1m²当たり売上高



10月にはベルギーへ、2016年9月にはカナダへの初出店を果たしています。このほか2016年3月には英国のグローバル旗艦店311オックスフォードストリート店のリニューアルオープン、2016年9月には東南アジア初となるグローバル旗艦店オーチャードセントラル店をシンガポールにオープンするなど、各国・地域でユニクロの知名度の向上を図っています。

この結果、2016年8月期末の海外ユニクロ事業の店舗数は958店舗に達し、前期末比160店舗の純増となりました。

グローバルブランド事業

2016年8月期のグローバルブランド事業の売上収益は3,285億円(前期比11.3%増)、営業利益は95億円(同34.0%減)と増収減益となりました。減益の要因は、J Brand事業の減損損失138億円を計上したことなどによります。

2016年秋に、1号店の出店から10周年を迎えたジーユー事業の業績は極めて好調で、通期の売上収益は1,878億円(同32.7%増)、営業利益は222億円(同34.8%増)と大幅な増収増益を達成しました。ニット、スカンツ、ワイドパンツなどウィメンズのトレンド商品の販売が好調だったことから、既存店売上高は2桁増収となりました。2016年8月期末のジーユーの店舗数は海外10店舗を含めて350店舗に達し、前期末比31店舗の純増となっています。

また、セオリー事業の営業利益は増益、コントワー・デ・コトニエ事業は赤字、プリンセス タム・タム事業とJ Brand事業は赤字が継続しました。

11 バランスシート

2016年8月期末の資産合計は、1兆2,381億円(前期末比744億円増)となりました。このうち流動資産は9,245億円(同501億円増)です。その主な要因は、現金および現金同等物とその他の短期金融資産の増加1,918億円、たな卸資産が100億円増加した一方で、デリバティブ金融資産が1,569億円減少したことによるものです。現金および現金同等物とその他の短期金融資産の合計が5,696億円(同1,918億円増)となったのは、社債発行に伴う現金の増加、営業キャッシュ・フローの増加によるものです。

たな卸資産が2,700億円と前期末比100億円増加したのは、海外ユニクロ事業で同13億円減少した一方で、国内ユニクロ事業で同38億円増加、グローバルブランド事業で同73億円増加したことによります。海外ユニクロ事業の在庫が減少した要因は、為替が円高となった影響、および韓国、香港などの一部のエリアで在庫を削減したためです。グローバルブランドでは、ジーユー事業の事業拡大に伴って在庫が増加しています。

デリバティブ金融資産が5億円と前期末比1,569億円減少した要因は、8月末の為替レートが、保有する為替予約の平均レートに対して円高となったことから、デリバティブ金融資産が負債に転じたためです。

非流動資産は3,135億円、前期末比242億円増加しました。これは繰延税金資産が333億円増加した一方で、2016年8月期末にJ Brandなどの減損損失を計上したことにより、無形資産が160億円減少したことによります。

流動負債は3,380億円、前期末比458億円増加しました。これは、主にデリバティブ金融負債が722億円増加した一方で、未払法人所得税が271億円減少したことによります。

非流動負債は3,024億円、前期末比2,057億円増加しました。増加した要因は、2015年12月の社債発行に伴い長期金融負債が2,485億円増加したことによります。

資本合計は5,976億円、前期末比1,771億円減少しました。これは、当期利益により540億円増加した一方で、剰余金の配当により399億円減少、キャッシュ・フロー・ヘッジを含むその他の包括利益により1,934億円減少したためです。この結果、親会社所有者帰属持分比率は46.4%、前期比18.1ポイント低下しました。

■ 主要連結対象会社一覧(2016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)商業有限公司	100.0%
グローバルブランド事業	
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%
J Brand, Inc.	100.0%

ファーストリテイリンググループは、連結子会社120社により構成されています。

12 キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローで987億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローで2,459億円の支出、財務活動によるキャッシュ・フローで2,014億円の収入となりました。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・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは1,471億円のマイナス

となりました。ただし、投資活動に含まれる3ヶ月超の定期預金による支出が1,865億円となっており、この流動性の高い資金を含めると、実質的なフリー・キャッシュ・フローはプラス393億円となりました。この結果、現金及び現金同等物の2016年8月末残高は3,854億円、前期末比302億円増でしたが、3ヶ月超の定期預金を含む流動性の高い金融資産の期末残高は5,696億円となりました。

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：987億円の収入】

主な営業活動による収入は、税引前利益902億円、減価償却費およびその他の償却費367億円、減損損失223億円です。また、運転資金は、売上債権、たな卸資産、仕入債務の増減を合わせて186億円の支出となっています。その他、法人税等の支払・還付により705億円を支出しました。

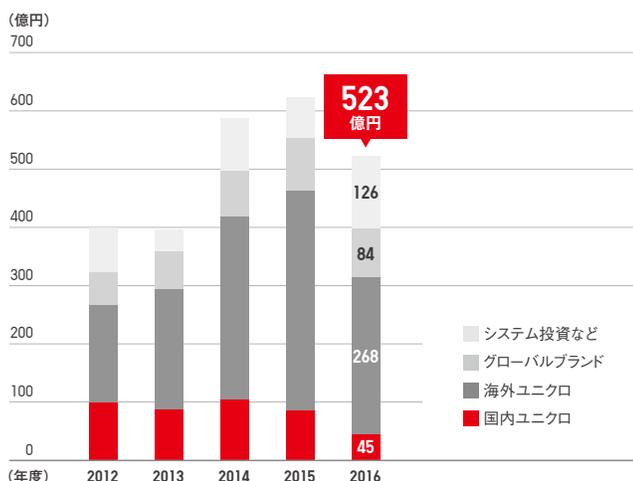
【投資活動によるキャッシュ・フロー：2,459億円の支出】

3ヶ月超の定期預金の増加で1,865億円の支出、海外ユニクロ事業やグローバルブランド事業の新規出店による有形固定資産の取得で341億円の支出、また、システム投資などによる無形資産の取得で94億円の支出がありました。2016年8月期の設備投資額は523億円、うち国内ユニクロ事業で45億円、海外ユニクロ事業で268億円、グローバルブランド事業で84億円、システム投資などで126億円となっています。

【財務活動によるキャッシュ・フロー：2,014億円の収入】

配当金の支払額で367億円の支出、2015年12月の社債発行で2,493億円の収入となりました。

■ 設備投資額



13 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おります。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、高配当を実施する方針です。2016年8月期の1株当たり配当金は350円、配当性向は74.3%となりました。

14 2017年8月期の見通し(2017年1月12日現在)

2017年8月期の業績予想は、売上収益1兆8,500億円(前期比3.6%増)、営業利益1,750億円(同37.5%増)、税引前利益1,750億円(同93.9%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益1,000億円(同108.1%増)と増収増益を予想しています。なお、基本的1株当たり当期利益は980.74円、1株当たり年間配当金は350円(中間配当金175円、期末配当金175円)と、前期と同額を予想しています。

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も増収増益を見込んでいます。国内ユニクロ事業は、既存店売上高の伸び率を約2.0%と見込み、粗利益率は前年並み、経費削減により営業利益率は若干の改善を見込んでいます。海外ユニクロ事業は、引き続きグレーターチャイナ、東南アジア・オセアニアの増益が寄与するほか、米国とカナダを含む北米事業の赤字幅が縮小することから、セグメント営業利益は大幅な増益となる見込みです。グローバルブランド事業は、ジーユー事業が増収増益となることに加え、減損損失を見込んでいないことからセグメント営業利益は大幅増益を見込んでいます。

2017年8月期末の店舗数は国内ユニクロで837店舗(フランチャイズ店含む)、海外ユニクロで1,104店舗、グローバルブランドで1,395店舗、合計3,336店舗を予想しています。

■ グループ事業別出退店計画

(単位：店)

	2016年度	2017年度(予想)			
	期末	出店	退店	純増減	期末
ユニクロ事業合計	1,795	196	50	+146	1,941
国内ユニクロ事業*	837	30	30	+0	837
海外ユニクロ事業	958	166	20	+146	1,104
グローバルブランド事業*	1,365	60	30	+30	1,395
合計	3,160	256	80	+176	3,336

※フランチャイズ店含む。

(注)ミナ事業、グラミンユニクロ事業は含まない。

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(2016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 経営人材リスク

代表取締役会長兼社長柳井正をはじめとする当社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、並びにそのような重要な役割を担い得る人材を確保できなかった場合、当社の業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

② 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、常に商品やサービス、価格に関して、国内外の競合企業との間に厳しい競争状態にさらされています。そのため、顧客が当社グループの競合他社を選択するなどにより、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。

③ 生産の特定地域への依存リスク

当社グループの各事業で販売する商品の大半は、中国を始めとするアジア諸国やトルコ等にて生産されています。そのため、当該生産国の政治・経済情勢、治安状態、法制度に著しい変動があった場合、工場従業員や港湾従業員によるストライキの発生、また地震、風水害等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、綿花やカシミア、ダウンをはじめとする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。

④ 企業買収リスク

当社グループは、M&Aや事業提携等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。

⑤ 海外事業リスク

当社グループは、M&Aや事業提携等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。海外各国でグループ事業の多店舗展開を進め、海外事業のグループに占める売上高比率が高まるなかで、販売する商品が各国独自の市場ニーズ

や商品トレンドに合致しない場合、また景気変動、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が発生した場合、その他各国事業を円滑に運営できる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

当社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、円安ドル高が進む場合、当社グループの中核を担うユニクロ日本事業の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

当社グループでの経営並びに事業運営上のリスクとして、以下を認識しております。

① 製造物責任リスク

当社グループ各社の販売する商品に、危険物の混入や染料に有害物質が含まれる等の重大な品質不良が発生した場合、全世界における商品リコールや顧客の健康被害への対処を要し、業績への悪影響及び顧客の信用低下を招く可能性があります。

② 営業秘密・個人情報漏洩リスク

当社グループは、事業を展開する上で、顧客情報(個人情報を含みます)や営業秘密等の機密情報を取扱っています。顧客情報や機密情報の流出、消失が発生した場合、当該情報の回収や、顧客へのお詫び、損害賠償の支払等の対処を要し、業績への悪影響及び顧客の信用低下を招く可能性があります。

③ 天候リスク

地球温暖化による暖冬傾向等により、当社グループで販売している商品の売上が減少し、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

④ 災害リスク

当社グループの販売する商品の生産工場や販売店舗、及びその周辺地域において、火災、風水害、爆発、建物倒壊等の災害が発生した場合、商品供給体制や販売体制に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑤ 紛争・訴訟リスク

当社グループと、販売店舗の賃貸人やその他取引先、顧客との間に紛争や訴訟が発生した場合、当該紛争解決に多額の費用がかかり、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑥ 経済環境・消費動向の変化のリスク

当社グループの展開各国における経済環境や消費動向の変化により、商品の売上の減少や過剰在庫が発生し、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

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
2015年8月末日及び2016年8月末日現在

	百万円		千米ドル※
	2015	2016	2016
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	¥ 355,212	¥ 385,431	\$ 3,735,160
売掛金及びその他の短期債権	44,777	45,178	437,817
その他の短期金融資産	22,593	184,239	1,785,436
棚卸資産	260,006	270,004	2,616,575
デリバティブ金融資産	157,490	569	5,515
未収法人所得税	18,564	21,626	209,582
その他の流動資産	15,748	17,534	169,926
流動資産合計	874,394	924,583	8,960,013
非流動資産			
有形固定資産	129,340	121,853	1,180,869
のれん	27,165	17,908	173,549
のれん以外の無形資産	40,991	34,205	331,484
長期金融資産	75,940	77,553	751,555
持分法で会計処理されている投資	—	13,132	127,266
繰延税金資産	11,107	44,428	430,550
その他の非流動資産	4,766	4,453	43,155
非流動資産合計	289,311	313,535	3,038,432
資産合計	1,163,706	1,238,119	11,998,445
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	181,577	189,501	1,836,433
デリバティブ金融負債	100	72,388	701,502
その他の短期金融負債	15,471	12,581	121,921
未払法人所得税	36,763	9,602	93,056
引当金	22,615	22,284	215,951
その他の流動負債	35,714	31,689	307,097
流動負債合計	292,242	338,046	3,275,964
非流動負債			
長期金融負債	25,513	274,090	2,656,177
引当金(非流動)	10,203	10,645	103,164
繰延税金負債	47,272	3,809	36,920
その他の非流動負債	13,668	13,865	134,368
非流動負債合計	96,658	302,411	2,930,630
負債合計	388,901	640,458	6,206,595
資本			
資本金	10,273	10,273	99,563
資本剰余金	11,524	13,070	126,663
利益剰余金	602,623	613,974	5,949,938
自己株式	△15,699	△15,633	△151,500
その他の資本の構成要素	142,214	△47,183	△457,247
親会社の所有者に帰属する持分	750,937	574,501	5,567,418
非支配持分	23,867	23,159	224,432
資本合計	774,804	597,661	5,791,850
負債及び資本合計	¥1,163,706	¥1,238,119	\$11,998,445

※ 2016年8月末日時点の為替レート(1ドル=103.19円)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
2015年、2016年8月末日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル※
	2015	2016	2016
売上収益	¥1,681,781	¥1,786,473	\$17,312,471
売上原価	△833,243	△921,475	△8,929,895
売上総利益	848,538	864,998	8,382,575
販売費及び一般管理費	△671,863	△702,956	△6,812,256
その他収益	8,782	2,363	22,908
その他費用	△20,992	△37,112	△359,651
営業利益	164,463	127,292	1,233,576
金融収益	17,354	2,364	22,913
金融費用	△1,141	△39,420	△382,014
税引前利益	180,676	90,237	874,475
法人所得税費用	△63,287	△36,162	△350,449
当期利益	117,388	54,074	524,026
当期利益の帰属			
親会社の所有者	110,027	48,052	465,670
非支配持分	7,360	6,021	58,356
合計	¥ 117,388	¥ 54,074	\$ 524,026
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益(円、ドル)	1,079.42	471.31	4.57
希薄化後1株当たり当期利益(円、ドル)	¥ 1,078.08	¥ 470.69	\$ 4.56

※ 2016年8月末日時点の為替レート(1ドル=103.19円)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
2015年、2016年8月末日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル※
	2015	2016	2016
当期利益	¥117,388	¥ 54,074	\$ 524,026
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	△655	105	1,018
在外営業活動体の換算差額	14,040	△43,312	△419,734
キャッシュ・フロー・ヘッジ	40,350	△150,239	△1,455,954
その他の包括利益合計	¥ 53,735	△¥193,447	△\$1,874,670
当期包括利益合計	¥171,124	△¥139,372	△\$1,350,644
当期包括利益合計額の帰属			
親会社の所有者	163,871	△141,345	△1,369,757
非支配持分	7,253	1,972	19,113
当期包括利益合計	¥171,124	△¥139,372	△\$1,350,644

※ 2016年8月末日時点の為替レート(1ドル=103.19円)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
2015年、2016年8月末日に終了した会計年度

	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				
2014年9月1日残高	¥10,273	¥9,803	¥525,722	△¥15,790	¥798	¥23,035	¥64,536	¥88,371	¥618,381	¥17,660	¥636,041	
連結会計年度中の変動額												
連結包括利益												
当期利益	—	—	110,027	—	—	—	—	—	110,027	7,360	117,388	
その他の包括利益	—	—	—	—	△655	14,815	39,683	53,843	53,843	△107	53,735	
連結包括利益合計	—	—	110,027	—	△655	14,815	39,683	53,843	163,871	7,253	171,124	
所有者との取引額												
自己株式の取得	—	—	—	△11	—	—	—	—	△11	—	△11	
自己株式の処分	—	700	—	102	—	—	—	—	803	—	803	
剰余金の配当	—	—	△33,126	—	—	—	—	—	△33,126	△1,226	△34,352	
株式報酬取引 による増加	—	1,019	—	—	—	—	—	—	1,019	—	1,019	
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	180	180	
所有者との取引額合計	—	1,720	△33,126	90	—	—	—	—	△31,315	△1,046	△32,361	
当期変動額合計	—	1,720	76,901	90	△655	14,815	39,683	53,843	132,556	6,207	138,763	
2015年8月31日残高	¥10,273	¥11,524	¥602,623	△¥15,699	¥143	¥37,851	¥104,219	¥142,214	¥750,937	¥23,867	¥774,804	
連結会計年度中の変動額												
連結包括利益												
当期利益	—	—	48,052	—	—	—	—	—	48,052	6,021	54,074	
その他の包括利益	—	—	—	—	105	△40,663	△148,839	△189,397	△189,397	△4,049	△193,447	
連結包括利益合計	—	—	48,052	—	105	△40,663	△148,839	△189,397	△141,345	1,972	△139,372	
所有者との取引額												
自己株式の取得	—	—	—	△6	—	—	—	—	△6	—	△6	
自己株式の処分	—	546	—	72	—	—	—	—	619	—	619	
剰余金の配当	—	—	△36,702	—	—	—	—	—	△36,702	△3,268	△39,970	
株式報酬取引 による増加	—	945	—	—	—	—	—	—	945	—	945	
その他	—	53	—	—	—	—	—	—	53	587	641	
所有者との取引額合計	—	1,546	△36,702	66	—	—	—	—	△35,090	△2,680	△37,770	
当期変動額合計	—	1,546	11,350	66	105	△40,663	△148,839	△189,397	△176,435	△708	△177,143	
2016年8月31日残高	¥10,273	¥13,070	¥613,974	△¥15,633	¥248	△¥2,811	△¥44,619	△¥47,183	¥574,501	¥23,159	¥597,661	

	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				
2015年8月31日残高	\$99,563	\$111,680	\$5,839,945	△\$152,140	\$1,386	\$366,815	\$1,009,978	\$1,378,179	\$7,277,229	\$231,297	\$7,508,527	
連結会計年度中の変動額												
連結包括利益												
当期利益	—	—	465,670	—	—	—	—	—	465,670	58,356	524,026	
その他の包括利益	—	—	—	—	1,018	△394,064	△1,442,381	△1,835,427	△1,835,427	△39,242	△1,874,670	
連結包括利益合計	—	—	465,670	—	1,018	△394,064	△1,442,381	△1,835,427	△1,369,757	19,113	△1,350,644	
所有者との取引額												
自己株式の取得	—	—	—	△62	—	—	—	—	△62	—	△62	
自己株式の処分	—	5,299	—	701	—	—	—	—	6,001	—	6,001	
剰余金の配当	—	—	△355,677	—	—	—	—	—	△355,677	△31,675	△387,352	
株式報酬取引 による増加	—	9,164	—	—	—	—	—	—	9,164	—	9,164	
その他	—	519	—	—	—	—	—	—	519	5,697	6,216	
所有者との取引額合計	—	14,983	△355,677	639	—	—	—	—	△340,054	△25,978	△366,032	
当期変動額合計	—	14,983	109,993	639	1,018	△394,064	△1,442,381	△1,835,427	△1,709,811	△6,864	△1,716,676	
2016年8月31日残高	\$99,563	\$126,663	\$5,949,938	△\$151,500	\$2,404	△\$27,248	△\$432,403	△\$457,247	\$5,567,418	\$224,432	\$5,791,850	

* 2016年8月末日時点の為替レート(1ドル=103.19円)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
2015年、2016年8月末日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル※
	2015	2016	2016
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前利益	¥180,676	¥ 90,237	\$ 874,475
減価償却費及びその他の償却費	37,758	36,797	356,595
減損損失	16,146	22,397	217,048
貸倒引当金の増減額(△は減少)	372	46	451
その他の引当金の増減額(△は減少)	5,096	328	3,180
受取利息及び受取配当金	△1,477	△2,364	△22,913
支払利息	1,137	2,402	23,280
為替差損益(△は益)	△15,084	36,955	358,127
持分法による投資損失(△は益)	—	△132	△1,285
固定資産除却損	2,479	1,052	10,195
売上債権の増減額(△は増加)	3,977	△2,364	△22,911
棚卸資産の増減額(△は増加)	△29,295	△34,908	△338,297
仕入債務の増減額(△は減少)	△8,031	18,598	180,231
その他の資産の増減額(△は増加)	△1,900	1,868	18,108
その他の負債の増減額(△は減少)	12,260	△1,356	△13,143
その他	1,339	△476	△4,618
小計	205,456	169,079	1,638,525
利息及び配当金の受取額	1,477	2,364	22,913
利息の支払額	△1,155	△2,163	△20,968
法人税等の支払額	△84,728	△88,512	△857,760
法人税等の還付額	13,881	17,987	174,316
営業活動によるキャッシュ・フロー	134,931	98,755	957,026
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)	△16,173	△186,536	△1,807,701
有形固定資産の取得による支出	△44,663	△34,158	△331,028
有形固定資産の売却による収入	261	1,137	11,027
無形資産の取得による支出	△6,503	△9,470	△91,776
敷金及び保証金の増加による支出	△8,849	△7,434	△72,049
敷金及び保証金の回収による収入	3,442	3,983	38,602
持分法で会計処理されている投資の取得による支出	—	△13,000	△125,981
建設協力金の増加による支出	△2,445	△1,323	△12,828
建設協力金の回収による収入	1,895	1,909	18,507
その他	△109	△1,045	△10,136
投資活動によるキャッシュ・フロー	△73,145	△245,939	△2,383,365
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)	1,814	△243	△2,364
長期借入金の返済による支出	△5,090	△4,937	△47,847
社債の発行による収入	—	249,369	2,416,606
配当金の支払額	△33,127	△36,700	△355,660
非支配持分への配当金の支払額	△1,226	△3,076	△29,816
リース債務の返済による支出	△4,587	△4,313	△41,802
その他	431	1,330	12,898
財務活動によるキャッシュ・フロー	△41,784	201,428	1,952,013
現金及び現金同等物に係る換算差額	21,162	△24,025	△232,830
現金及び現金同等物の増減額	41,162	30,218	292,844
現金及び現金同等物期首残高	314,049	355,212	3,442,315
現金及び現金同等物期末残高	¥355,212	¥385,431	\$3,735,160

※ 2016年8月末日時点の為替レート(1ドル=103.19円)で米ドル換算しています。

沿革

HISTORY

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
(2012年閉店)



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

2000.10

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)を東京に開設



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)

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



2004.9

ユニクロが「世界品質」を宣言
カシミアキャンペーンが話題となる



2004.12

UNIQLO Design Studio,
New York, Inc.を米国に設立

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

香港初のユニクロ店舗を
尖沙咀(チムサーチョイ)に出店

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

「全商品リサイクル活動」がスタート



2006.10

ジーユーの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

2009.3

リンク・セオリー・ジャパンを子会社化

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



2010.10

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

ジーユーの旗艦店、銀座店を出店

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

2013.4

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

2015.4

大和ハウス工業(株)と次世代物流事業を推進するために(株)オンハンドを設立

2015.9

IT事業を推進するためにアクセントゥア(株)と(株)ウェアレクスを設立

2015.10

ベルギー初のユニクロ店舗をアントワープに出店

2015.10

米国中西部初のユニクロ旗艦店、シカゴ ミシガンアベニュー店を出店



2016.3

英国のユニクログローバル旗艦店、311オックスフォードストリート店をリニューアルオープン



2016.4

有明に次世代物流センターが竣工



2016.9

東南アジア初のユニクログローバル旗艦店、オーチャードセントラル店をシンガポールに出店

2016.9

NYのユニクログローバル旗艦店、ソーホーニューヨーク店をリニューアルオープン



2016.9

カナダ初のユニクロ店舗をトロントに出店

2016.9

パリR&Dセンター発のユニクロの新ライン「Uniqlo U(ユニクロ ユー)」を販売開始

株主・投資家情報 (2016年8月31日現在)

INVESTOR INFORMATION

■ 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)	9,131名

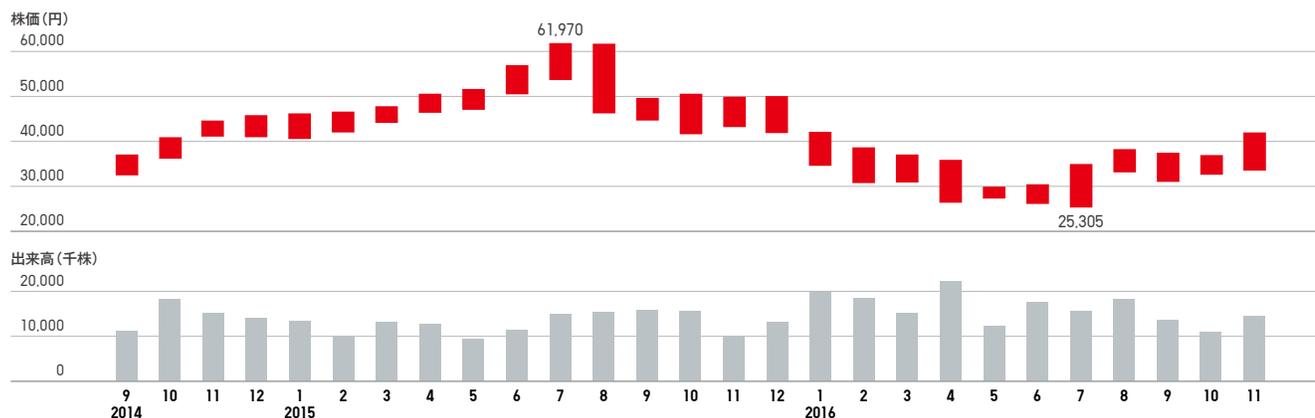
■ 所有者別株式分布状況



■ 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)	13,886,100	13.09
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	10,789,500	10.17
ティティワイマネージメントビーグイ	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
資産管理サービス信託銀行株式会社	4,256,420	4.01
株式会社ファーストリテイリング(自己株式)	4,109,503	3.87
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

CORPORATE INFORMATION

■ 会社概要 (2016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 TEL: 03-6865-0050
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	43,639名(2016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)

■ 取締役・監査役 (2016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

■ 主要グループ企業 (2016年12月31日現在)



- ① 株式会社ユニクロ
- ② 株式会社ジーユー
- ③ 株式会社リンク・セオリー・ジャパン
- ④ 迅銷(中国)商貿有限公司
- ⑤ UNIQLO HONG KONG, LIMITED
- ⑥ 台湾優衣庫有限公司
- ⑦ FRL Korea Co., Ltd.
- ⑧ UNIQLO (SINGAPORE) PTE. LTD.
- ⑨ UNIQLO (MALAYSIA) SDN. BHD.
- ⑩ UNIQLO (THAILAND) COMPANY LIMITED
- ⑪ FAST RETAILING PHILIPPINES, INC.
- ⑫ PT. FAST RETAILING INDONESIA
- ⑬ UNIQLO AUSTRALIA PTY LTD
- ⑭ Fast Retailing USA, Inc.
- ⑮ J Brand, Inc.
- ⑯ UNIQLO EUROPE LIMITED
- ⑰ FAST RETAILING FRANCE S.A.S.
- ⑱ LLC 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 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



ユニクロ グローバル ブランド アンバサダー
錦織 圭選手(プロテニスプレーヤー)





FAST RETAILING

株式会社ファーストリテイリング
www.fastretailing.com