



FAST RETAILING

アニュアルレポート 2017
2016.09.01-2017.08.31

良い服は、世界を変える

FAST RETAILING

ファーストリテイリングは、ユニクロ、ジーユー、セオリーなど複数のブランドを世界中で展開する企業です。企画から生産、販売までの一貫したプロセスにより、高品質な服をリーズナブルな価格で販売しています。売上規模は、世界のアパレル製造小売業のなかで第3位です。グループの中核事業であるユニクロは、18の国と地域に1,920店舗を出店し、高品質でリーズナブルなベーシックウエアを提供するブランドとして世界中の人たちに愛されています。ユニクロがめざしているのは、人々の生活を豊かにする、本当に着心地が良いLifeWearです。このコンセプトを大切に、高品質な素材を使ったウエアをリーズナブルな価格で提供し、機能性素材を使ったヒートテック、ウルトラライトダウンなどの独自商品により、他社との差別化を図っています。今後のグループの成長の原動力は、日本市場からさらにグレーターチャイナ、東南アジアといったエリアへと広がっています。また、グループの第二の柱に育ちつつあるジーユーは、ファッションを自由に楽しめる低価格のブランドとして、成長を続けています。デジタル化が進む今、ファーストリテイリングは情報を商品化し、お客様のニーズに素早くお応えすることのできる「情報製造小売業」へと、サプライチェーン全体を変革するための努力を続けています。服を通じた社会貢献活動にも積極的に取り組み、環境負荷を最小限にし、人権に配慮した製造環境を整えるなど、責任ある調達を徹底しています。ファーストリテイリングは、服のビジネスを通じて、社会の持続的な発展に寄与するグループ企業になることをめざしています。

服を
変え
常識を
変え
世界を
変え
変えて
いく

杭柏樹



「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」は、ファーストリテイリンググループが掲げる企業理念です。(書家 杭柏樹^{くわいせこはくじゅ}作)





常識を超える発想が、 新しい価値を創りだす

最先端の繊維テクノロジーを結集して生まれた
発熱・保温機能をもつヒートテックは、冬の日常に
なくてはならないものになっています。2003年の
発売以来、毎年進化を続け、累計販売枚数は
10億枚にのびります。



進化する服が、 日常をより快適にする

CONTENTS

06	トップメッセージ	44	ユニクロ トピックス
08	トップインタビュー	46	グローバルブランド事業
18	2017年8月期：事業概況	50	持続可能な社会の実現に向けた取り組み
20	2017年8月期：財務ハイライト	60	財務セクション
22	コーポレートガバナンス	72	沿革
26	ユニクロ事業	74	株主・投資家情報
36	ユニクロの海外展開	75	会社概要



驚くほど伸びて、しっかり引き締めるウルトラストレッチジーンズは、ユニクロ史上最高の美脚ジーンズです。世界的な素材メーカーや繊維メーカーとの協業により、さらなる次元をめざし、これからも進化し続けます。



新しい産業を創る

今という時代は、インターネットを通じてお客様に豊富な情報が瞬時に伝わり、産業界もデジタル化によって瞬時に集まった情報をAI(人工知能)で分析するという進化を遂げています。GoogleやAmazonのような新業態の企業が小売業でシェアを急速に拡大し、あらゆる産業に入ってきています。こうした時代の変化のなかで、ファーストリテイリングがどのような企業になるべきか、どうやって新しい次元の競争に勝ち、生き残るためにはどうしたら良いのか。我々は産業や企業のボーダーが消滅する構造の変化のなかで、お客様のために仕事をし、情報を商品化する新しい業態「情報製造小売業」に変わらなければならないという決意を固めました。

これを達成するために、有明プロジェクトを立ち上げました。すべての業務プロセスを変革し、お客様が求める商品を速やかに商品化するために、サプライチェーンのすべてを改革していきます。未来のテクノロジーを積極的に取り入れ、世界最高の服と情報を提供できる、新しい産業を創ります。

2017年8月期のファーストリテイリングは、過去最高の業績を達成しました。なかでもグレーターチャイナ、韓国、東南アジア・オセアニアのユニクロ事業が大幅な増益となり、これらの環太平洋地区の経済の発展とともに、ユニクロのビジネスが拡大できるチャンスを確認しました。海外ユニクロ事業の飛躍は、人々の生活を豊かにするユニクロのLifeWear(究極の普段着)が、世界中のお客様から高く支持されているおかげだと思えます。

これからも人々の生活に根ざした服、新しい価値を生み出す服をお届けしていきます。同時にサステナブル(持続可能)な世界の実現という命題にもチャレンジしていきます。服を製造する上で、工場の労働環境、人権尊重、環境保全に取り組むほか、全商品リサイクル活動、女性活躍、障がい者雇用、難民支援もさらに積極化させます。

世界をより良い方向に変えていくために、我々はこれからもチャレンジをし続けます。

2018年1月

代表取締役会長兼社長 **柳井 正**

Tadashi Yanai

“情報製造小売業”への変革



お客様中心の サプライチェーンに変わる

今は、非常に速いスピードでグローバル化、デジタル化が進んでいます。国境、産業、企業という概念を越え、人、モノ、情報が密接に繋がるようになりました。我々のような服をつくって販売する業界でも、アパレル業、小売業、繊維業という産業のボーダーが消滅しています。このように激変する時代のなかでファーストリテイリングが生き残るためには、情報を商品化する「新しい産業を創る」ことが重要だと考えています。

インターネットやスマートフォンが全世界に普及し、かつてないほどの速いスピードで情報が伝達されるようになってきました。こうした時代の変化によって、我々のビジネスでも、お客様の声をダイレクトに聞くことができたり、お客様同士がSNSを通じて商品のコメントを交換したりすることで、商品へのフィードバックを瞬時に得ることができるようになりました。我々は、こうしたお客様の情報を分析し、お客様がご要望される商品をすぐに商品化できる「情報製造小売業」に、業態を転換し始めています。

すべてを変えるために、 有明プロジェクトが始動

「情報製造小売業」に転換するために、有明プロジェクトを立ち上げました。まず、社員の働き方を変革することが一番大切だと考え、東京・有明倉庫の6階にワンフロア5,000坪の有明本部を置きました。小チーム制のフラットな組織で、部署を越えた密なコミュニケーションを取ることで、即断・即決・即実行のプロセスで仕事実践されています。

さまざまなプロジェクトが同時進行している有明プロジェクトには、デジタルを活用した情報分析による精緻な需要予測、



UNIQLO CITY TOKYOの「ストリート」

お取引先工場との連携によるフレキシブルな生産体制の実現、スピーディーで効率が高い物流体制の構築、デジタルマーケティングの活用によるお客様との直接的なコミュニケーションの仕組み、Eコマース事業でのサービスの拡充、これらの新しい仕組みを支えるシステムの刷新などのプロジェクトがあります。これらはまだ始まったばかりですが、なかには、すでに大きな成果が出ているものもあります。

有明プロジェクトの実現のためにはなくてはならないのが、お取引先の協力です。お取引先である縫製工場、物流会社なども、我々と同じ方向で明確な目標に向かって改革を進めています。今までの常識にとらわれず、未来のテクノロジーを積極的に取り入れ、投資・人材・時間を惜しまず注力し、必ず「情報製造小売業」になります。

海外ユニクロ事業の躍進

ユニクロ パッセージ・デ・グラシア店(スペイン)

海外ユニクロ事業の売上収益が初めて日本を超える

2018年8月期は、海外ユニクロ事業の売上収益が初めて国内ユニクロ事業を超える見込みです。海外ユニクロ事業の利益率は高く、営業利益も国内ユニクロ事業に迫る勢いです。2001年9月に海外1号店をロンドンに出店してから17年目で成し得る快挙です。日本市場から誕生したユニクロというブランドが、グローバル市場に進出し、世界中のお客様から愛されるブランドに育ってきたことは、大変うれしく、誇らしい気持ちです。

2017年8月期は、グレーターチャイナ、韓国、東南アジア・オセアニアの業績拡大に目を見張るものがありました。これらのエリアは引き続き高い成長が見込まれ、ファーストリテイリング全体の業績をけん引していきます。それぞれのエリアに強いリーダーシップを持つ、優秀な経営者が育ってきていることも非常にうれしく、同時に、今後のビジネス拡大への自信にもなっています。

服のビジネスでもグローバル化は早いペースで進み、“グローバルブランド”と認知されたブランドだけしか生き残れない時代へと変わっています。ユニクロがグレーターチャイナ、韓国、東南アジアの各エリアで高い成長を達成できているのは、ユニクロが“グローバルブランド”として認められてきたからだと思います。ユニクロは、ニューヨーク、パリ、ロンドン、上海などの世界の大都市のハイストリートに、ZARAやH&Mといったグローバルブランドと肩を並べて旗艦店や大型店を出店し、どのエリアでもお客様からの高い支持を得ています。我々は、グローバル市場でのポジショニングを確かなものにしたと言えます。

ユニクロがめざしているLifeWearのコンセプトは、「着心地が本当に良く、高品質でファッション性があり、誰にでも手が届くお手ごろな価格の究極の普段着」です。流行を追うファッションアパレルではなく、人々の生活に密着したブランド、人々の生活をより豊かに、より快適にする、世界唯一の新しい服のカテゴリーのブランドとして、世界中へ事業拡大をめざします。

グレーターチャイナ、東南アジアで 確固たるブランドポジションを確立

海外ユニクロ事業の強みは、今後高い経済成長が見込まれているグレーターチャイナ、東南アジアで、確固たるブランドポジションを確立していること、強い経営基盤を築き上げていることにあります。アジア市場では、経済発展に伴い、中産階級の人口が爆発的に増えることが予想されています。これはユニクロにとっての大きなビジネスチャンスです。日本は1.2億人の市場ですが、グレーターチャイナでのホワイトカラーの人口は数億人、東南アジア市場では10億人以上と推測されています。今後は日本市場の10~20倍の市場で、我々の成長を確かなものにしていきたいと思っています。

グレーターチャイナ事業では、今の売上規模3,464億円を5年後に1兆円へ、東南アジア・オセアニア事業では、約1,100億円の売上規模を3,000億円へ拡大させる計画を掲げています。また、米国、欧州でも出店を継続させることでさらなる事業拡大をし、数年後には、海外ユニクロ事業全体の売上規模は、2兆円を超える水準になると考えています。

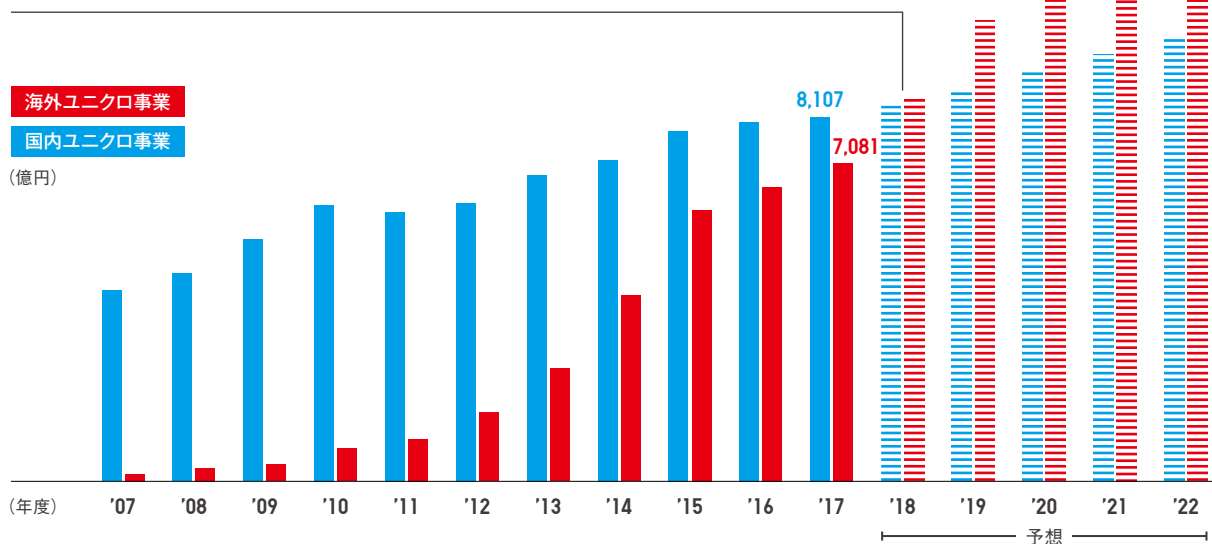
Global is Local, Local is Global

ユニクロの商品構成、店舗レイアウト、店舗サービス、店舗オペレーションを守りながら、気候や文化が違うエリアの人々の日常生活に密着した商品を提供し、お客様からの高い支持を得るということは、思った以上に難しいことです。やや矛盾した考え方ではありますが、我々はこれを「Global is Local, Local is Global」と呼んでいます。

東南アジアを例に挙げると、常夏の気候に合わせて、冬のシーズンでも夏物商品の構成比を高くしています。我々は、お客様にとって日常着を買うために最も行きやすい店になることをめざしています。こうしたきめ細かい商品戦略を徹底させたことで、日本発のブランドでありながら、国境、文化、気候、経済格差を越えて、世界の各エリアでユニクロのファンを作りあげることができました。

国内・海外ユニクロ事業の売上収益

2018年度 海外ユニクロ事業の売上収益が 国内ユニクロ事業を超える

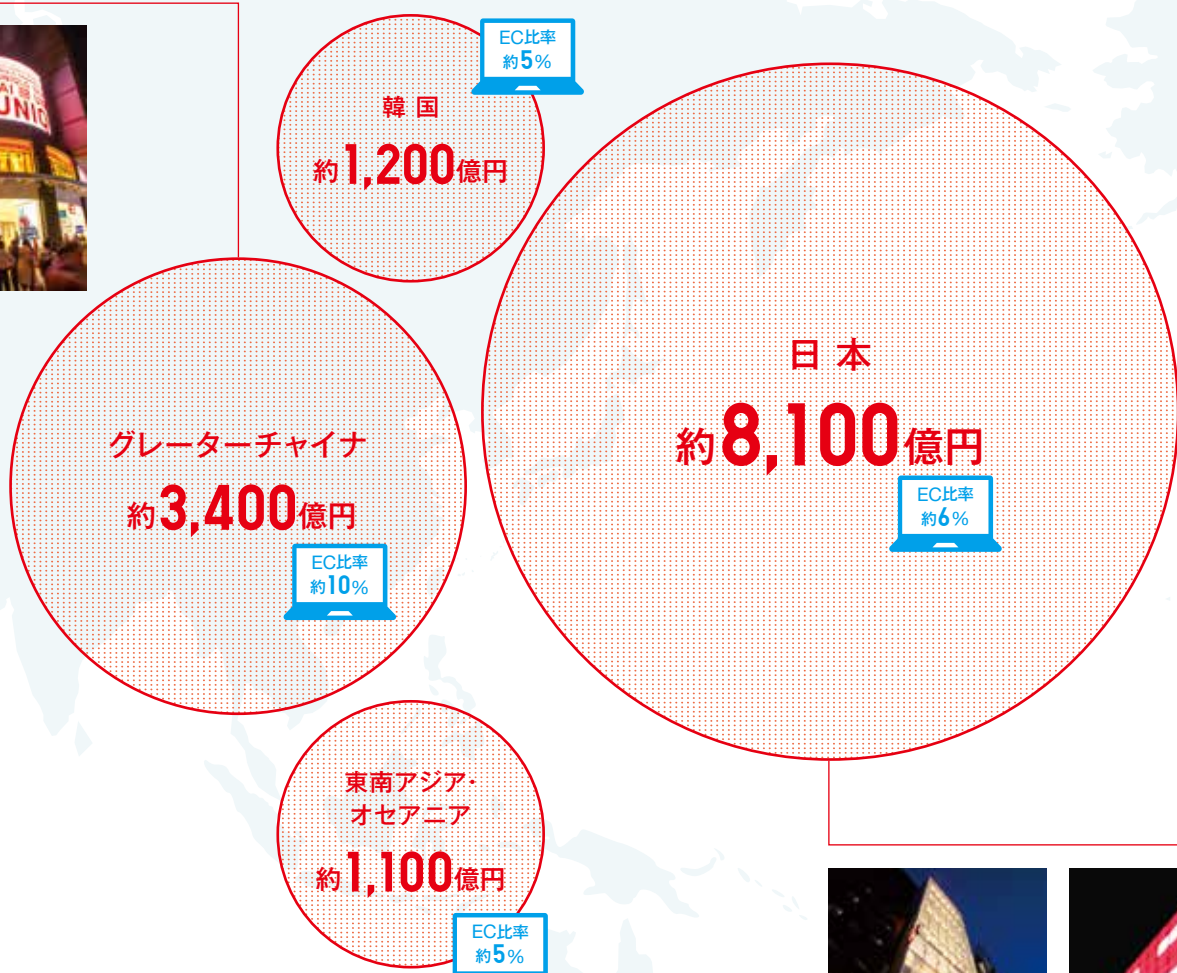


ユニクロの売上収益とEC比率(2017年8月期)

GREATER CHINA



SHANGHAI



GINZA



SHINSAIBASHI

グローバルで、Eコマースの成長をめざす

グローバルで事業を展開するうえで、Eコマースの拡大はきわめて重要な課題です。特にグレートチャイナ、東南アジアでは、SNSなどを使ったデジタルコミュニケーションが発展しているため、これらのエリアでEコマース分野の新しい事業の芽が生まれる可能性が高くなっています。各エリアで最高の技術を持つ企業と組み、事業を拡大

させていくことが、我々のEコマース戦略です。すでに中国大陸では、Eコマース事業が軌道に乗ってきました。Eコマースで注文した商品をお客様が店舗で受取る、または、店舗で購入した商品を自宅で受取るO2O(Online to Offline)のサービスが始まり、お客様から高い支持を得ています。

米国ユニクロ事業が 軌道に乗り始めた

苦戦を強いられてきた米国ユニクロ事業にも、明るさが見えてきました。2017年8月期では、米国事業の赤字幅が半減しました。これは、現地CEOがスタッフと一緒に、リーダーシップを発揮する体制をつくり上げてきたことによる成果です。今後は、主要都市や競争力の高いショッピングモールなど、プレゼンスの高い好立地に出店し、ブランドの認知度を上げながら、今の売上規模約700億円を数年後には1,000億円にして、黒字経営を確立したいと考えています。

NORTH AMERICA

EC比率
約20%

北米
約700億円



NEW YORK

JAPAN



SHINJUKU



OSAKA

EUROPE

ヨーロッパ
約600億円

EC比率
約10%



PARIS



BARCELONA

欧州ユニクロ事業は、フランス、 ロシアで出店ペースが加速

欧州ユニクロ事業は経営基盤が強くなり、業績が上向きにあるフランス、ロシアを中心に、年間の出店ペースが加速しています。2017年秋にはスペイン バルセロナにも進出を果たし、大成功を取ることができました。2018年秋にはスウェーデン スtockホルムへの初出店を計画しているほか、ヨーロッパ各地の主要都市への出店を進めていく計画です。

国内ユニクロ事業は 効率性を追求

ユニクロ 名古屋店

「個店経営」を推進

日本のアパレル市場は、人口の減少、高齢化社会の影響により、市場そのものが縮小するという厳しい状況にあります。そうしたなかで2016年春から始めた「毎日お買い求めやすい価格」戦略を徹底したところ、国内ユニクロ事業では客数が増え始めました。競合他社に比べて、ユニクロのプライスリーダーシップが十分に発揮できたためです。

今後の国内ユニクロ事業は「個店経営」を徹底し、1店舗当たりの売上を増加させ、同時にコスト削減を進め、効率アップを図っていきたく考えています。地域のニーズに根ざした「個店経営」には、そのエリアのニーズを最もよく知る経験豊富な正社員が欠かせません。そのエリアにあった商品構成やマーケティング戦略へと転換することで、地域の生活をより豊かにするLifeWearが実現します。日本全国で1万人にまで増えた地域正社員一人ひとりの能力が高まり、店長のような働きができる人材に育つことで、「個店経営」の実践ができると考えています。

Eコマースと融合した新しい店舗

Eコマースの拡大とともに、リアル(店舗)とバーチャル(EC)がシームレスでつながる新しい店舗をつくっていきたくと思っています。情報を駆使した新技術と、新しいサービスを備えることで、お客様にとってより便利で買いやすい店舗にしたいと考えています。

店舗では今まで以上にサービスレベルの向上や店舗スタッフのスキルアップが必要になります。たとえば、「お客様がECで発注した商品を店舗で受取る」といったサービス、ジャストフィット商品のための採寸サービスなどに対応しなければなりません。「EC発注・店舗受取り」が簡単になれば、大型店でしか買えなかったコラボ商品などをECで発注し、近隣の店舗で手軽に受取れるようにもなります。こうしたサービスが広がれば、EC販売が大幅に増えていくことが予想されます。またECの拡大と同時に、店舗オペレーションの効率化も図ります。2017年秋から導入したRFIDによる在庫管理により、棚卸や在庫検索などの作業も簡略化される見込みです。

ジーユーは、日本発の新しい ファストファッション

停滞期こそ変革期

高い成長を続けていたジーユー事業にとって、2017年8月期の業績は、大幅な減益という厳しい結果になりました。経営体制、人材育成、組織力、商品開発力、リードタイムの短縮、ローコストでの店舗経営など、課題が山積みですが、こうした停滞期こそが変革期だともいえます。ジーユーが最優先で解決しなければならない課題は、ジーユーというブランドが、グローバル市場でどういったポジションを取っていくのかという、ブランドの再定義です。この課題を克服すれば、再度ビジネスを飛躍的に拡大させることができると考えています。

ジーユーの強みは旬のファッションをいち早く商品化し、圧倒的な低価格で提供できることです。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。将来的には、この2つのブランドが共存する店舗を増やしていきたいと考えています。これによって相乗効果が生まれ、より多くのお客様のニーズにお応えすることができると思っています。

ジーユーが、さらに事業を拡大するためには、グローバルブランドとしてのポジションを確立し、海外市場で成長していく必要があります。2017年3月に進出した香港の店舗は大きな成功を収めました。また、中国大陸、台湾の市場でも手ごたえを感じ始めています。今後は韓国、東南アジアへと出店エリアを拡大していきたいと思っています。そのためにも今の業績停滞をバネに、商品開発、素材調達、生産拠点の開発など、サプライチェーンすべてのプロセスを変革していきます。

現在の売上規模は約2,000億円ですが、10年後には1兆円企業となることを目標にしています。日本発のファストファッションブランドとして、ジーユーを、ファーストリテイリンググループの第二の柱として成長させていきたいと考えています。



グローバルワン・全員経営の 経営体制を実践

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したと思い、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。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思っています。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事です。各エリア、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。

FAST RETAILING WAY (FRグループ企業理念)

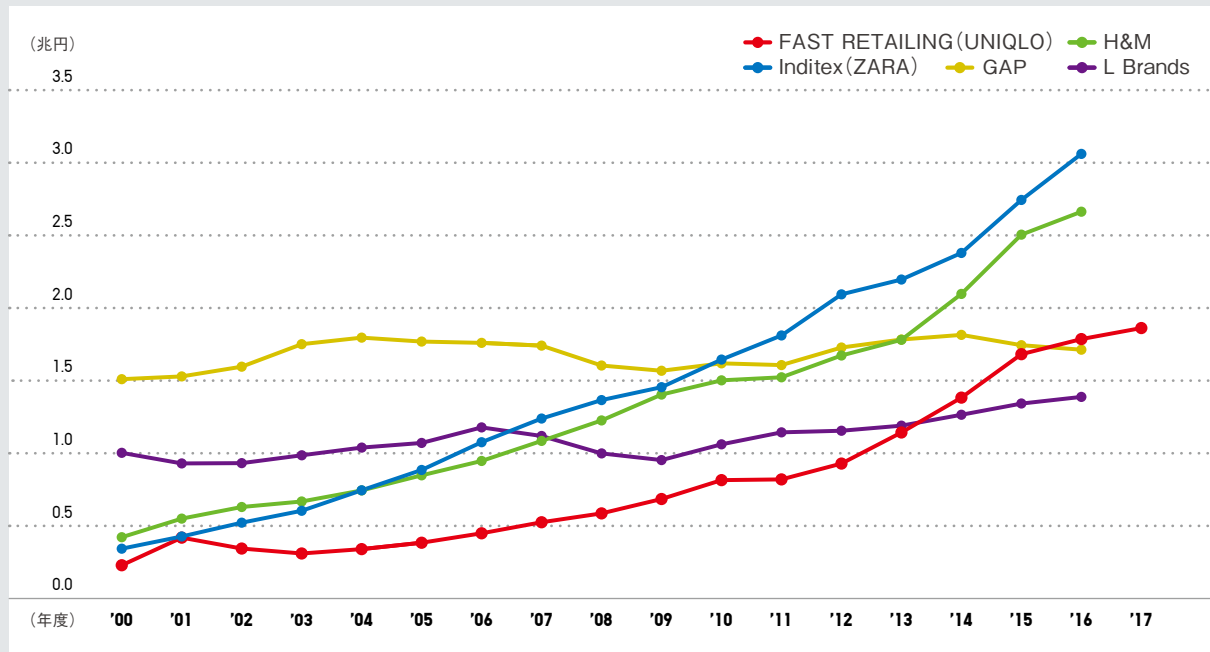
服を変え、常識を変え、世界を変えていく

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

世界の主なアパレル製造小売業の売上推移



※各社のアニュアルレポートより作成、2017年8月末時点の為替レートで算出

世界No.1の アパレル製造小売業をめざす

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ることで、世界No.1のアパレル製造小売業にしたいと考えています。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しました。現在は、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、ZARAを展開するInditex社、H&M社に次ぐ、世界第3位の売上規模となりました。

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。ZARAやH&Mのように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。我々のLifeWearは、「着る人の価値観からつくられる服、服に個性があるのではなく、着る人に個性がある」という考えに根ざしています。

有明プロジェクトを進めることにより、よりお客様の声を生かした、お客様のニーズに応えることができる「情報製造小売業」に転換し、同時に、我々のLifeWearも進化させていきたいと思っています。

ファーストリテイリングのビジネスは、お客様、そして社会を豊かにするためにあります。その目的を忘れず、世界をより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。

株主還元は業績に応じた 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。2017年8月期の1株当たりの年間配当金は、前期と同額の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。

HIGHLIGHTS

- 売上収益は1兆8,619億円（前期比4.2%増）、営業利益は1,764億円（同38.6%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,192億円（同148.2%増）と、過去最高の業績を達成。
- 海外ユニクロ事業の営業利益は、前期比ほぼ倍増となる。特にグレーターチャイナ、東南アジア・オセアニア、韓国の業績が好調。米国の赤字幅は半減、欧州は黒字。
- ジューシー事業は、キャンペーン商品の販売苦戦と前年の反動で減益。

セグメント別売上収益

グローバルブランド

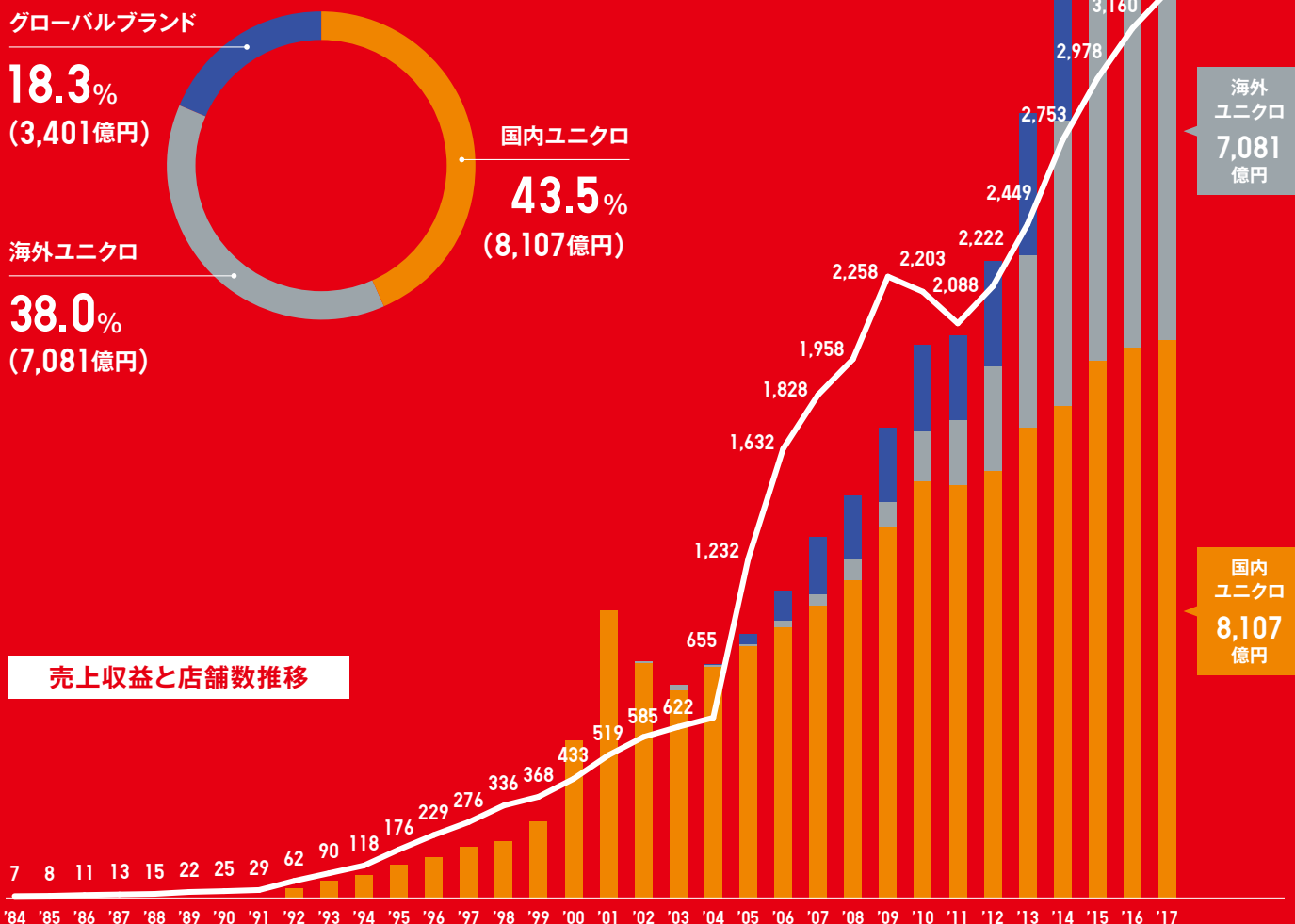
18.3%
(3,401億円)

国内ユニクロ

43.5%
(8,107億円)

海外ユニクロ

38.0%
(7,081億円)



売上収益と店舗数推移

FY '84 '85 '86 '87 '88 '89 '90 '91 '92 '93 '94 '95 '96 '97 '98 '99 '00 '01 '02 '03 '04 '05 '06 '07 '08 '09 '10 '11 '12 '13 '14 '15 '16 '17

国内ユニクロ事業

2017年8月期実績

売上収益

8,107 億円

前期比
+1.4%

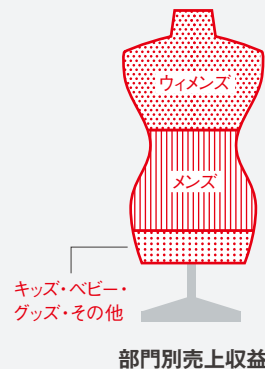
営業利益

959 億円

前期比
-6.4%

今後の展望

- ▶ 「毎日お買い求めやすい価格」戦略で、Eコマース事業を含む既存店売上高は増収を継続する見込み。経費削減と値引き販売のコントロールの強化により、国内ユニクロ事業の安定成長をめざす。
- ▶ 有明プロジェクトを推進することで、中期的に国内ユニクロ事業の営業利益率15%をめざす。物流の効率化、Eコマースのサービス拡充、需要予測の精度改善、生産リードタイムの短縮などが課題。



海外ユニクロ事業

2017年8月期実績

売上収益

7,081 億円

前期比
+8.1%

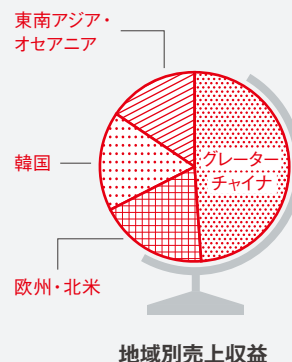
営業利益

731 億円

前期比
+95.4%

今後の展望

- ▶ グレーターチャイナ、東南アジア・オセアニア、韓国が、今後数年間の海外ユニクロ事業の成長ドライバー。2018年8月期は、海外ユニクロ事業の売上収益が、初めて国内ユニクロの売上収益を超える見込み。
- ▶ グレーターチャイナ事業は、5年後の売上収益1兆円、営業利益2,000億円をめざす。東南アジア・オセアニア事業は、年率30%成長で、5年後の売上収益3,000億円をめざす。



グローバルブランド事業

2017年8月期実績

売上収益

3,401 億円

前期比
+3.5%

営業利益

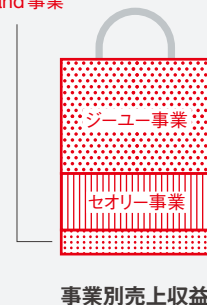
140 億円

前期比
+47.5%

今後の展望

- ▶ ジューユー事業は、商品開発力の強化、生産数量の精度の向上、売れ筋商品の追加生産リードタイムの短縮などで、増収増益をめざす。今後は海外市場への進出を加速し、中長期では売上収益1兆円をめざし、グループ第二の柱のブランドとなる。
- ▶ セオリー事業は安定成長が続く見込み。セオリー事業から生まれたPLST(プラステ)は、リーズナブルな価格帯の新しいブランドとして成長が期待。


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

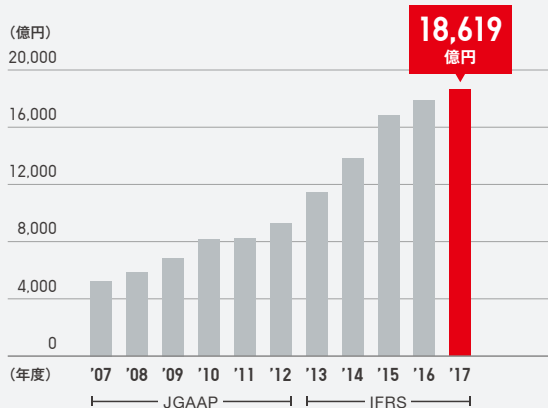


2017年8月期：財務ハイライト

FY2017 FINANCIAL HIGHLIGHTS

売上収益

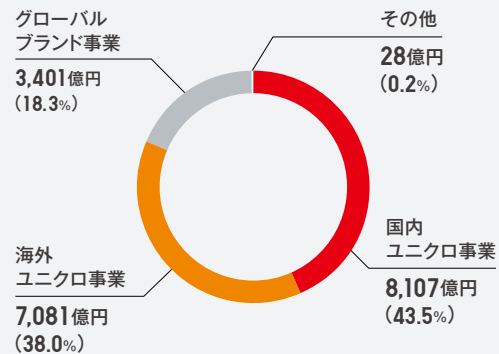
1兆8,619億円 +4.2% 



売上収益は1兆8,619億円、前期比4.2%増の増収を達成。すべてのセグメントで増収。特に海外ユニクロ事業は、積極的な新規出店と既存店売上高の増収により、527億円の大幅増収となった。

海外ユニクロ事業 売上構成比

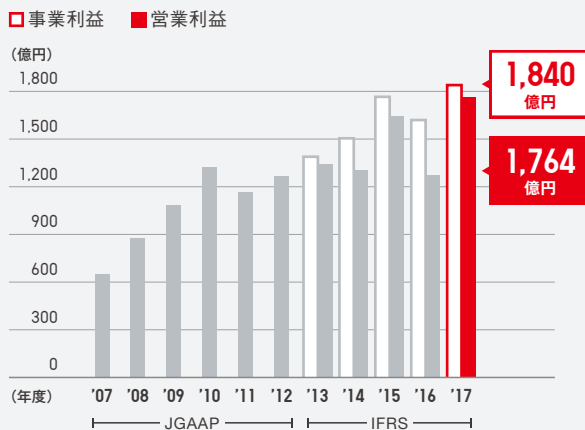
38.0% +1.3pt 



海外ユニクロ事業の売上構成比は38.0%と、国内ユニクロ事業の43.5%に迫る水準となった。特にグレーターチャイナ、東南アジア・オセアニアの増収が大きく寄与した。

営業利益

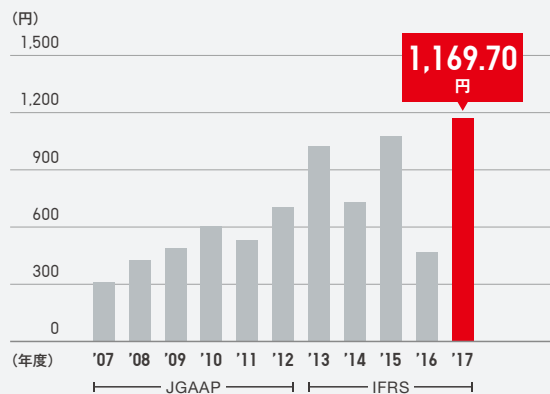
1,764億円 +38.6% 



営業利益は1,764億円、前期比38.6%増の大幅増益を達成。海外ユニクロ事業の営業利益が前期比95.4%増とほぼ倍増したことが寄与した。国内ユニクロ事業は同6.4%減。グローバルブランド事業は同47.5%増。

基本的1株当たり当期利益 (EPS)

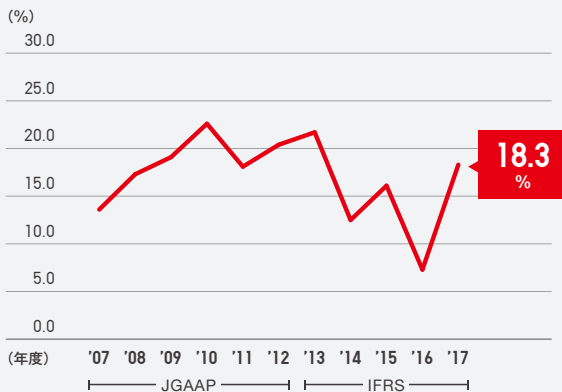
1,169.70円 +148.2% 



営業利益が増益になったことに加え、期末の為替レートが円安となったため、外貨建資産の換算差益が増加し、金融損益にプラス169億円を計上したことにより、基本的1株当たり当期利益 (EPS)は前期比2.5倍の水準となる。

ROE

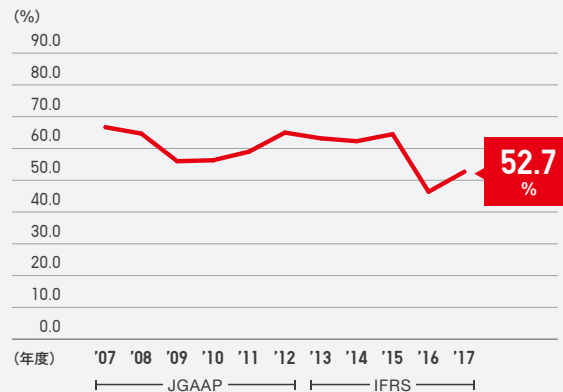
18.3% +11.0pt 



ROEは18.3%と、前期比11.0ポイント上昇。これは、親会社に帰属する当期利益が前期比2.5倍の水準となったため。

親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)

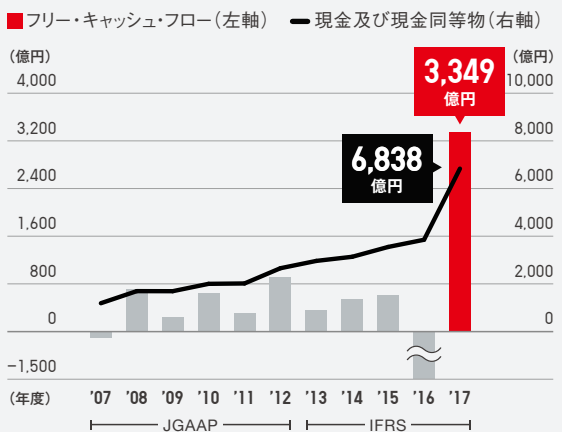
52.7% +6.3pt 



資産合計が1,503億円増加した一方で、円安によりキャッシュ・フロー・ヘッジが増加した結果、資本合計が1,643億円増加し、親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)は52.7%と、前期比6.3ポイント増となる。

現金及び現金同等物

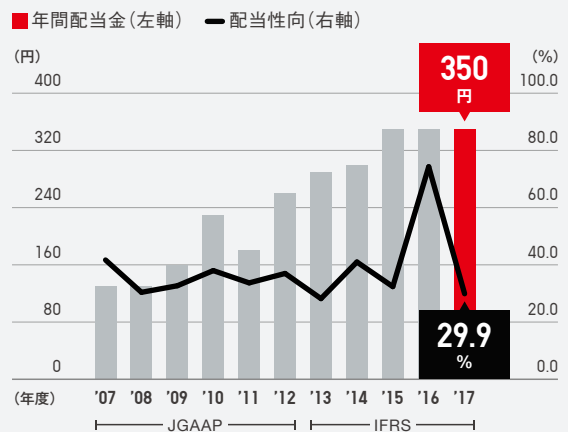
6,838億円 +77.4% 



営業活動(2,121億円の収入)と、投資活動(1,227億円の収入)を合わせたフリー・キャッシュ・フロー(FCF)は3,349億円のプラスとなり、現金及び現金同等物の期末残高は6,838億円となる。

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。2016年8月期は円高の影響で金融損益がネットで370億円のマイナスとなったため、配当性向は高い水準となったが、2017年8月期の配当性向は約30%と過去の水準となる。

※2016年8月期のFCFがマイナスとなったのは、投資活動の支出に3ヶ月超の定期預金による支出1,865億円が含まれていたため。



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 独立役員

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」という課題は大変重要です。今後もステークホルダーに代わり、健全な体制で成長を継続している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、しっかりと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(株))代表取締役社長、双日ホールディングス(株)(現 双日(株))代表取締役会長・Co-CEOを歴任。現在は、ユニチカ(株)社外取締役、前田建設工業(株)顧問、(株)大京社外取締役



服部 暢達

社外取締役 独立役員

企業価値向上のために尽力していく

新しいステージに向かう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、ますます重要となってきます。私は米国の大手投資銀行で働いてきた経験をふまえ、「資本市場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ます。今後も幅広く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。早稲田大学大学院経営管理研究科客員教授、フロンティア・マネジメント(株)社外監査役、(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客員教授



村山 徹

社外取締役

経営人材の育成に力を尽くしたい

真のグローバルリテラシーとして歩み続け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、スピーディー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に、経営人材の育成に尽力していきます。今後も異なる視点やアイデアの提案も、積極的に行っていき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 独立役員

新たなステージで進化を加速させる

グループ化・グローバル化の次の成長シナリオである「情報製造小売業」へと動き出し、物流改革やIT改革などの新しい分野に確実な投資がされていると思います。こうした事業の変革期においては成長の原動力となる真の経営者の育成が重要であり、チャレンジ精神をもつ人材が着実に増えていると思います。取締役会というチームも、会社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思っています。

2009年11月、当社社外取締役に就任。

米国オラクル・コーポレーション上級副社長、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 独立役員

企業の社会的価値の向上に向けて助言する

グローバル企業となったファーストリテイリング(FR)にとって、事業の成長(事業的価値の向上)とともに不可欠なのは、社会的価値の向上です。FRが社会に対してどんな価値を提供できる存在なのかを、研ぎ直す必要があると思います。FRがより大きな視点で社会課題に取り組むことで、新たな成長の芽が生まれる可能性もあります。社外取締役として、ESG(環境・社会・ガバナンス)の観点からも、客観的かつ適切な助言を行っていきます。

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、(株)ジェネシスパートナーズ代表取締役、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

① 安本 隆晴

社外監査役 独立役員

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

② 渡邊 顯

社外監査役 独立役員

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。アジアパイルホールディングス(株)非常勤取締役。カドカワ(株)社外監査役

③ 金子 圭子

社外監査役 独立役員

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

④ 田中 明

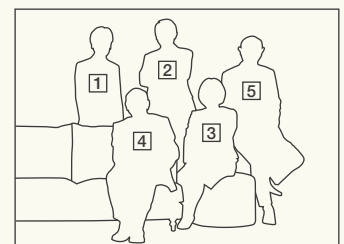
常勤監査役

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(株))代表取締役副社長、相談役を歴任

⑤ 新庄 正明


常勤監査役

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監査部長、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



UNIQLO

ユニクロ事業



ユニクロは、
服のイノベーション
を起こし続ける



フリースの間に超薄型の防風フィルムを挟み込んだブロックテックフリースボアパーカは、真冬の冷たい風を防ぎ、暖かく動きやすいウエアです。表地は羊毛のようにふんわりとしたボアフリースで、冬のスポーツにも最適です。



HOW TO BE

ユニクロの強さの秘訣

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。合繊メーカーとの協業で開発した画期的な素材や、高品質な天然素材を使用したベーシックなデザインのブランドとして世界中でシェアを拡大中です。ユニクロはLifeWearというコンセプトを大切に、世界中のあらゆる人々の日常を快適にする究極の普段着をつくり続けています。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するビジネスモデルへと進化していきます。

UNIQLO'S CORE STRENGTHS

01 | 世界中から 最高級の素材を調達

カシミア、スーパーコットン、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実現できるのは、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。

GREAT

世界No.1になるために

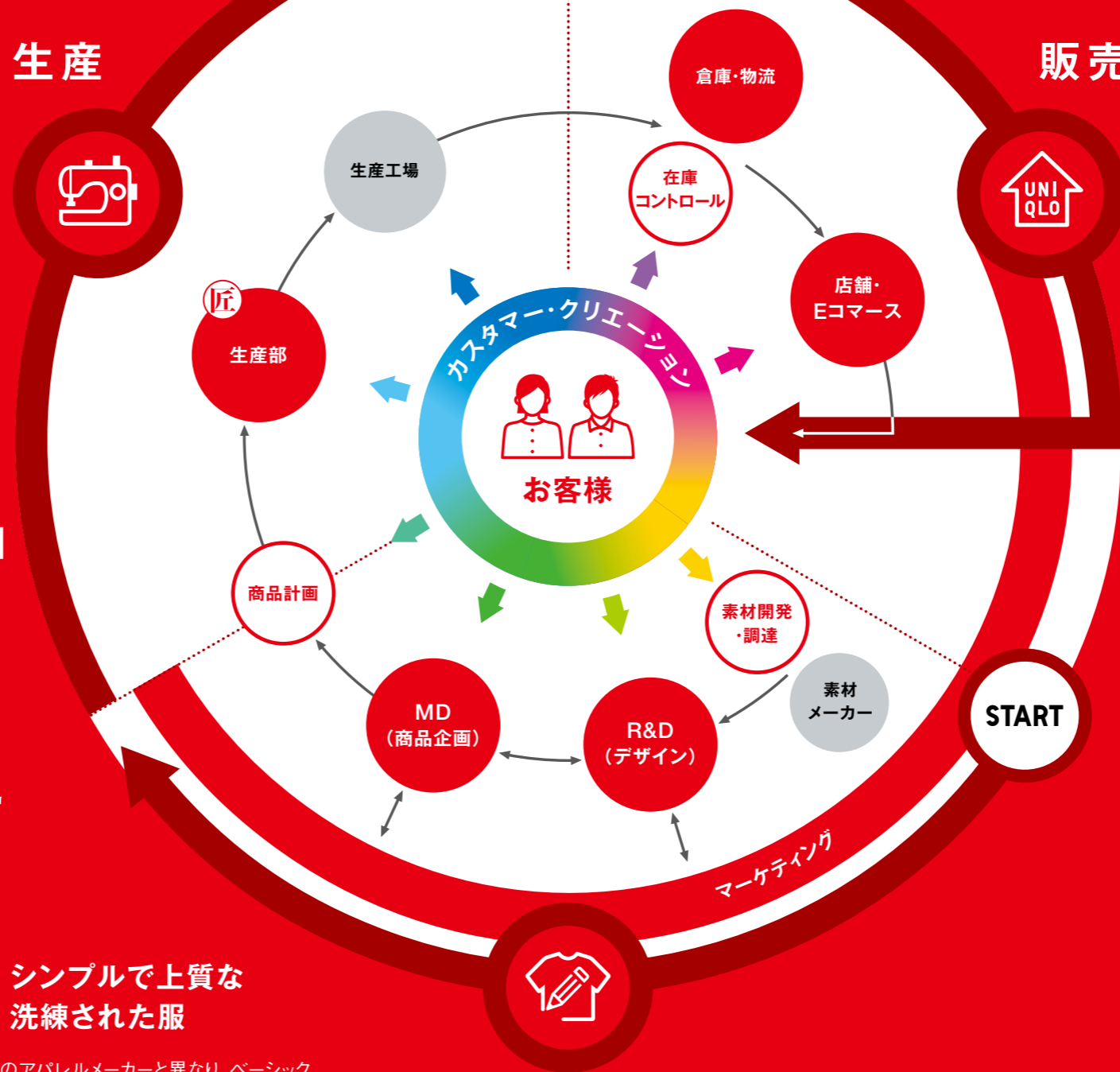
02 | 新機能の素材開発で 新しい需要を創造

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業で、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、ベーシックなデザインの商品を主力としています。ユニクロはあらゆる世代の人々に支持されるブランドであり、顧客層が広く、幅広い需要があります。ベーシックな商品に求められるのは、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、服の研究・デザインを行っています。

生産



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・ベビー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、コラボ商品のフルラインナップやEコマース限定の特別サイズ、セミオーダー商品にも対応し、多様なお客様のニーズにもお応えしています。お客様のお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・クリエーションの機能を確立しています。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、商品開発に生かしています。これにより人気色の追加生産などにも、すばやく対応するビジネスモデルに転換していきます。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

UNIQLO

ユニクロの 主な戦略商品



'94 '95 '96 '97 '98 '99 '00 '01 '02 '03 '04 '05 '06 '07 '08 '09 '10 '11 '12 '13 '14 '15 '16 '17 '18



PLANNING

START

▶ コンセプトの決定

▶ 素材決定・調達

▶ デザインサンプル作成

01

企画

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)

R&Dセンターは、世界のファッションや新しい素材などを常にリサーチしています。ユニクロの商品が発売される1年前に、マーチャンダイジング、マーケティング、素材開発などの部門とR&Dで「コンセプト会議」を開き、デザインコンセプトを決めます。そのコンセプトに沿ってデザイナーがデザインを起こし、数多くの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、デザインを完成させます。

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重要な役割を担っているのが、マーチャンドライザー (MD) です。MDは密接に各部署とコミュニケーションをとり、シーズンごとの商品の企画とデザイン、素材、マーケティングを決定します。また、秋冬・春・夏の各シーズンの商品構成や生産数量を決定するのが、MDの重要な仕事です。ユニクロの商品は1アイテムの生産枚数が100万枚単位という大量のロットになることが多いため、シーズン中も販売状況を勘案しながら、増産・減産による生産調整を行うのもMDの大切な役割です。

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、改良を重ねています。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式会社から、ユニクロ仕様で紡織・染色したデニム生地を調達しています。また、東レ株式会社と協業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。

02

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



03

販売

SALES

▶ 各国へ出荷

▶ TVCM開始

▶ 追加生産

在庫コントロール

在庫コントロールの役割は、週次ベースで各店舗の販売状況と在庫水準を確認し、必要な在庫や新商品を各店舗に送り込み、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

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、シーズンごとの新商品を「期間限定価格（通常価格の約2〜3割安のお試し価格）」で提供しています。



TVCM

店舗

2017年8月末の国内ユニクロの店舗数は831店舗（フランチャイズ店41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1,089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645店舗、韓国が179店舗、東南アジア・オセアニアが163店舗、欧州が56店舗、北米が46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

ECマークス

ECマークス事業は、今後ますます重要性が高くなる分野です。国土が広大な中国大陸ではECマークスの売上構成比は約10%、米国では約20%と高い水準にあります。日本では6.0%で、売上収益は487億円(2017年8月期)でした。今後は、コンビニ受取り、ユニクロの店舗受取りなどのサービスをさらに拡大していきます。また、ECマークス専用商品、特別サイズ、セミオーダー商品などの品揃えも充実させ、事業の拡大を図ります。

UNI
QLO.com



▶ 店頭販売・ECマークス販売

お客様

カスタマー・クリエーション

ECマークスに投稿されたお客様のご要望、商品へのコメント、購買履歴、またはカスタマーセンターに寄せられたご要望など、膨大な情報を分析し、商品の需要予測や、商品の改善への提案を行うカスタマー・クリエーションの機能は、年々重要になっています。ユニクロでは、売れ筋商品を増産するために、カスタマー・クリエーションの情報はきわめて重要です。また、お客様が欲しいと思う新しい商品を開発するためにも、データ分析から得られた情報が大いに役立っています。



ユニクロの海外展開
UNIQLO EXPANDS OVERSEAS

NEW YORK

LONDON



服を着る
楽しさを、
世界中に届ける

BERLIN

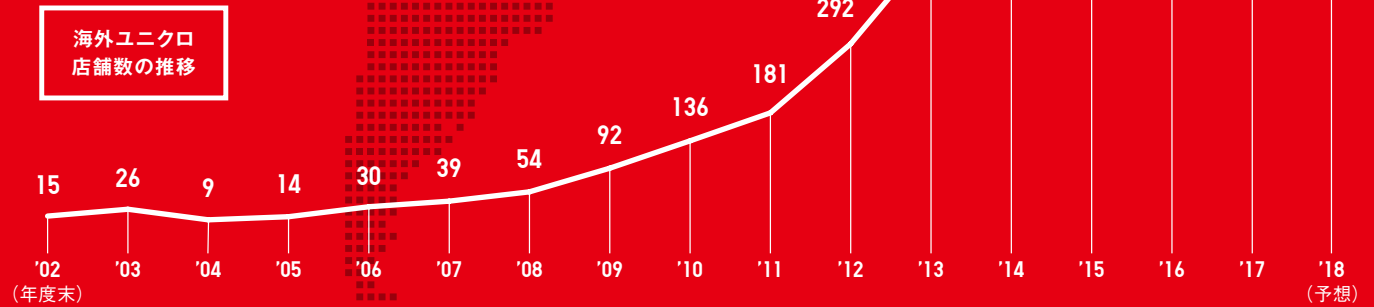
SHANGHAI



■ VANCOUVER ■ CHICAGO ■ TORONTO
 ■ PHILADELPHIA ■ BOSTON
 ■ SAN FRANCISCO ■ UNIQLO NY 5th
 ■ LOS ANGELES ■ UNIQLO NY SOHO

海外ユニクロ店舗数(予想)

1,246



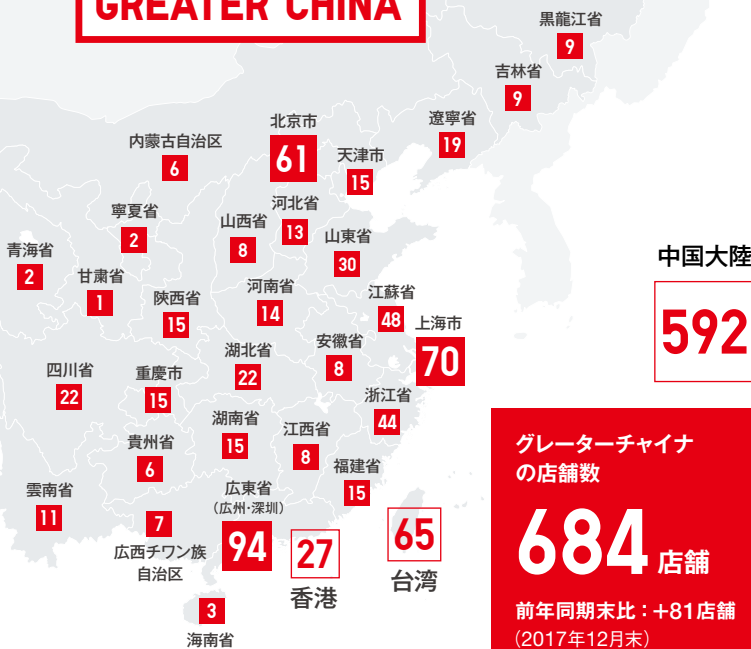


ユニクロ 上海店(グローバル旗艦店)

グレーターチャイナは 5年後に売上1兆円をめざす

MAINLAND CHINA

GREATER CHINA



2017年8月期のグレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)は、売上3,464億円(前期比4.1%増)、営業利益501億円(前期比37.0%増)と、過去最高の業績を達成しました。売上の伸び率が低いように見える理由は、為替の影響や、景気後退の影響を受けた香港・台湾の伸び率が目標を下回ったためです。中国大陸では現地通貨ベースでの売上が二桁増収と、順調にビジネスを拡大させることができました。

グレーターチャイナの業績が好調な理由は、大きく3つあります。まず挙げられるのは、ユニクロのブランドとともにLifeWearのコンセプトが市場に浸透したことです。グレーターチャイナではSNSやブログなどのデジタルマーケティングを通じて、お客様に情報が効率よく伝わっていると思います。中国の週刊誌『China Internet Weekly』の調査によると、中国大陸のデジタルマーケティングのブランドランキングで、ユニクロは3年連続でファッション小売業1位を獲得しています。



ファーストリテイリンググループ 上席執行役員
ユニクログレートチャイナ CEO
潘寧 (パン・ニン)

PAN NING

2つ目の理由は、「個店経営」の効果です。国土が広い中国大陸では、各店舗が気候や地元のニーズに合わせた商品構成をつくり上げる「個店経営」を実践しました。その結果、無駄な在庫が減り、利益率が改善しています。また、週ごとに各店舗と本部が課題を一緒に考え、解決を図ることで、店舗の経費比率を下げることができました。

3つ目の理由は、新店の家賃交渉の見直しや物流の仕組みを根本的に変えるプロジェクトにより、本部の経費を削減できたことです。

将来的に有望な市場であるグレートチャイナの収益体質を、過去2年間でより強化することができたと思います。中国大陸の景気後退懸念が薄れた今、高い成長目標を掲げ、5年後には売上1兆円、営業利益2,000億円を達成したいと考えています。

成長戦略の一環として年間100店舗の出店を継続させますが、質の高い店舗に出店を集中させ、1店舗当たりの売上増と利益率の改善を図ります。2021年度にはグレートチャイナ全体で、1,000店舗を突破する見込みです。

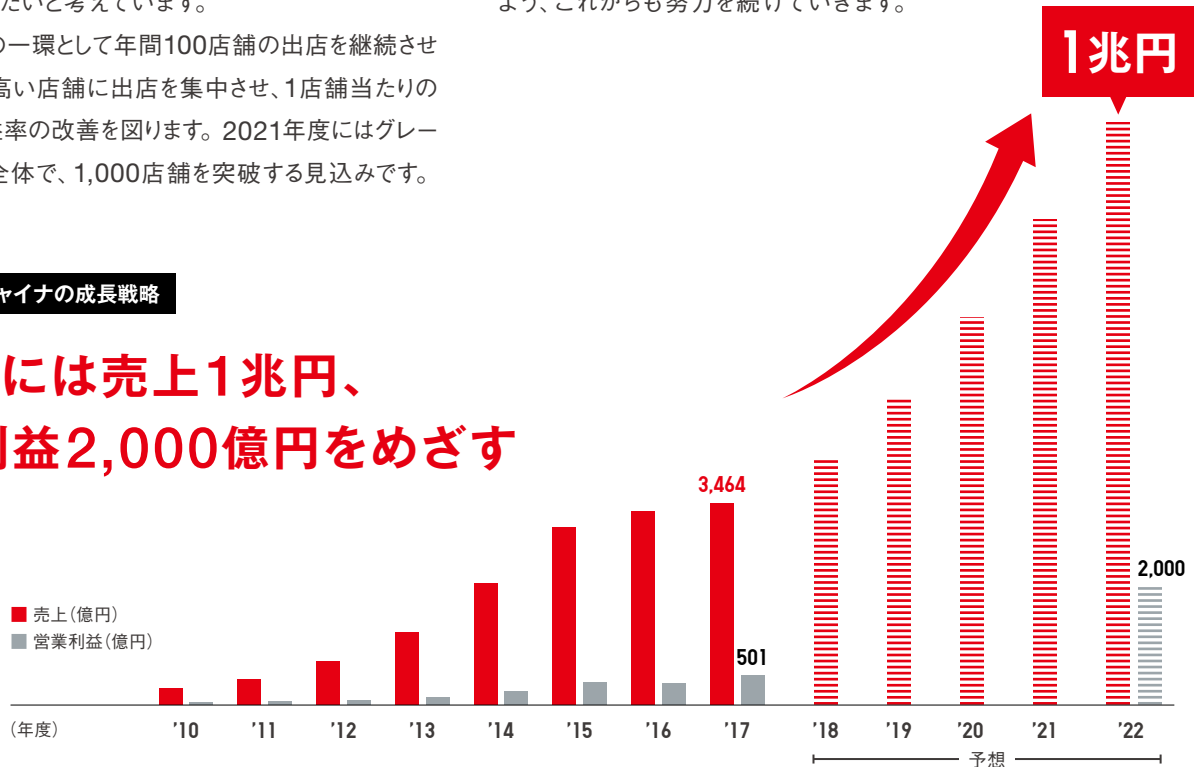
Eコマースも大きな成長が期待されます。Eコマースが売上に占める割合は現在10%強に留まっていますが、この比率を30%まで高めていきたいと考えています。

今後のグレートチャイナの高い成長を支えるためには、人材育成が大きな経営課題だと思っています。中国大陸での出店が増えた2008年から、私は毎月欠かさず、会社の指針となる『FRの精神と実行』や、柳井社長の著書である『経営者になるためのノート』についてのレクチャーを行い、社員一人ひとりにファーストリテイリングの経営哲学を徹底して教育しています。高い企業理念をもってこそ、お客様からのご支持を得ることができると思うからです。

グレートチャイナの14億人のお客様にとって、ユニクロが日常生活に欠かせないブランドであり続けられるよう、これからも努力を続けていきます。

グレートチャイナの成長戦略

5年後には売上1兆円、 営業利益2,000億円をめざす



新たな成長ステージを 迎えた東南アジア・ オセアニアのユニクロ事業



東南アジア・
オセアニアの店舗数

178 店舗

前年同期末比: +25店舗
(2017年12月末)



2009年にシンガポールに1号店を出店してからの8年間で、東南アジア・オセアニアの店舗数は178店舗(シンガポール25店舗、マレーシア43店舗、タイ35店舗、フィリピン47店舗、インドネシア14店舗、オーストラリア14店舗)まで拡大しました。2016年秋にはシンガポールに東南アジア初のグローバル旗艦店「オーチャード セントラル店」をオープンし、東南アジア市場へのファッションやユニクロの情報の発信拠点としました。ユニクロの知名度がアップし、LifeWearのコンセプトも東南アジア・オセアニアのお客様に浸透し、支持率が年々高まっています。

2017年8月期の東南アジア・オセアニアの売上規模は約1,100億円に達し、営業利益は前期比で倍増の約140億円と、高い利益率を確保することができました。このようにビジネスが軌道に乗り始めたのは、1店舗当たりの売上が飛躍的に増えたことにあります。

東南アジア・オセアニアでは、国ごとに気候、文化、宗教、ファッションの好みが大きく異なるため、各エリアに商品計画の専門チームをつくり、エリアごとのニーズを捉えた品揃えをしています。たとえば、常夏の気候に適した日常生活の必需品であるTシャツ、ポロシャツ、ショートパンツ、UT(プリントTシャツ)などの品番数を大幅に増やしたことで、客層を広げることができました。また、イスラム教徒の比率が非常に高いマレーシア、インドネシアといったエリアでは、英国生まれのデザイナーのハナ・タジマ氏とのコラボレーション商品「HANA TAJIMA FOR UNIQLO」や、男性用のバジューラユなどが人気商品となっています。

伝統的な価値観と現代的なデザインが融合した、英国生まれのファッションデザイナーのハナ・タジマ氏とユニクロとのコラボレーションラインは、今を生きる女性のためのLifeWearです。



SINGAPORE

ユニクロ オーチャード セントラル店(グローバル旗艦店)

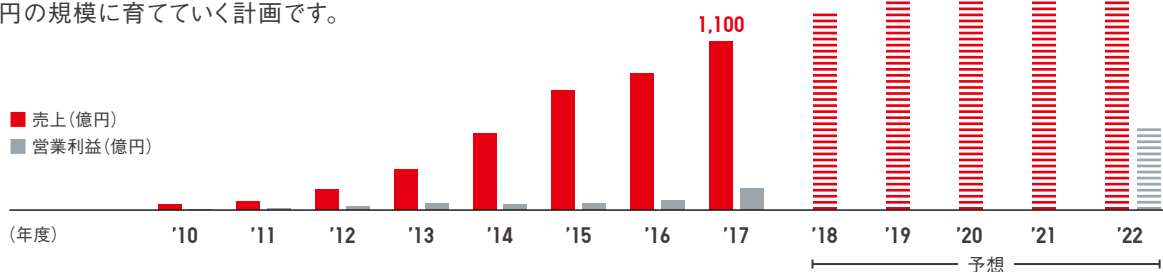
東南アジア・オセアニアの収益性が高まった理由は、ビジネスのプロセスで効率化を図ったためです。物流の仕組みを根本から変え、物流会社と協同で効率化を図ったこと、店舗の在庫水準を見直したこと、人件費比率を改善したことが挙げられます。今後の大量出店に備え、出店交渉の見直しも行いました。また、現地生産比率を高めて、仕入れコストを低減させることにも成功しています。

今後は出店ペースを加速させる計画のため、経営人材の育成にも力を入れています。人口の多いタイ、マレーシア、フィリピン、インドネシアは有望な市場として出店が加速していく見込みです。お客様からのご支持No.1ブランドをめざして、年率約30%の成長を達成し、5年後には東南アジア・オセアニアのビジネスを現在の売上1,100億円から3,000億円の規模に育てていく計画です。

東南アジア・オセアニアの成長戦略

**5年後には
売上3,000億円を
めざす**

**3,000
億円**



SPAIN

2017年9月20日にオープンしたスペイン バルセロナの1号店
ユニクロ パッセージ・デ・グラシア店

欧州ユニクロは 大都市への出店と 出店エリアの拡大

EUROPE



欧州
の店舗数
68 店舗
前年同期末比：+23店舗
(2017年12月末)

2017年8月期の欧州事業の業績は、黒字を達成することができました。特にフランス、英国、ロシアの業績が好調で、ユニクロを代表するウルトラライトダウンジャケット、UT(プリントTシャツ)、ヒートテックの人気が高くなっています。

2017年9月にオープンしたスペイン バルセロナの1号店は、予想を上回る好調なスタートとなりました。1階から3階までの吹き抜け上部は、建造当時のステンドグラス窓で飾られ、カタルーニャ地方に伝統的に伝わるシャンデリアとともに、この店舗を象徴する一角となっています。階段の壁面の大型スクリーンには、ユニクロの商品や日本を紹介するオリジナルムービーを投影しています。ユニクロが、日本文化の職人気質、まじめな物づくり、素材へのこだわり、精緻でクールなデザインといったバックボーンをもつ日本発

のブランドだということを紹介しています。日本とは文化や歴史が異なる欧州では、ブランドのベースにある文化やコンセプトをお客様にご理解していただくことが大切です。

欧州は同じ国内でもエリアごとに商品の好み異なるため、店舗ごとに地域のニーズをよく知るスタッフが主体となって、店舗に適した品揃えを行っています。欧州出身のクリストフ・ルメール氏、イネス・ド・ラ・フレサンジュ氏、ジョナサン・ウィリアム・アンダーソン氏とのコラボレーションラインは、特に人気が高く、これらの商品を買いに、ユニクロにご来店されるお客様が多数いらっしゃいます。

欧州は業績が安定し、今は拡大のステージに立っています。今後の出店戦略は、欧州の大都市中心の出店と、2018年秋進出予定のスウェーデンなど、新しいエリアへの拡大です。



FRANCE





JW ANDERSON



ロンドン発の独創的な ブランドとコラボレーション 新しいユニクロを発見



デザイナー

ジョナサン・ウィリアム・アンダーソン

北アイルランド生まれのデザイナー。俳優としてキャリアを積む間にステージ衣装に興味をもち、2008年にJW ANDERSONを創立。その独創的なスタイルは、世界中の評論家やバイヤーから高い評価を得ています。英国のブリティッシュ・ファッション・アワードなど数々の賞を獲得し、ロンドンを代表する最も革新的な新世代のデザイナーとして注目を集めています。

2017年秋の発売以来、英国 ロンドンで最も注目されるファッションブランドJW ANDERSONとユニクロがコラボレーションした「UNIQLO and JW ANDERSON」が、好評を博しています。新進気鋭のデザイナーであるアンダーソン氏は、「ユニクロとJW ANDERSONに共通するのは、常にワクワクする新しい服をつくること。素材やシルエットを際立たせるために他のすべてをそぎ落とし、最も強いインパクトを生むという発想の美学も同じです」と語っています。

今回のコラボレーションでは、英国の伝統的なワードローブであるトレンチコート、ハンティングジャケット、フェアアイルセーターなどが、JW ANDERSONならではの、ビッドで大胆な配色のデザインによって輝きを放っています。ユニクロが追求する上質でシンプル、着る人が心地よく感じる服といったLifeWearのコンセプトに、JW ANDERSONのエネルギーとクリエイティビティが融合して、新しいユニクロが生まれました。

GLOBAL BRAND

グローバルブランド事業



株式会社ジーユー
代表取締役社長
柚木 治

OSAMU YUNOKI

ジーユー事業

GU

あらゆるお客様のために 「ファッションを、もっと自由に。」

「ファッションを、もっと自由に。」というジーユーのブランドコンセプトをより強固なものにして、業績回復を軌道に乗せるために、サプライチェーンの変革、商品数の拡大、店舗のデジタル化によるお客様へのサービス拡充、海外事業の確立などに取り組んでいます。

お客様により多くの商品を楽しんでいただけるように商品の品番数を増やし、「売れる商品がすぐに欠品する」という課題を解決するために、シーズン中の追加生産やショートリードタイム企画商品の比率を、より増やしていく計画です。ファッションテーマが伝わる売場をめざし、マネキンの数を大幅に増やし、魅力的なコーディネート提案にも注力しています。

2017年9月にオープンした横浜港北ノースポート・モール店では、新しいテクノロジーを駆使したファッションデジタルストアの試みを実施しています。たとえば「オシャレナビ・カート」でのお買い物体験は、大きな反響をいただきました。カートに取り付けられたモニターには1,000種類のジーユーのコーディネート写真、購入者のレビューなどの情報に加え、色・サイズ別の在庫状況も表示されます。もし店舗に在庫がない場合でも、ECに在庫があれば、自宅にお届けするサービスを提供しています。店舗内に設置されたビーコン(発信機)に近づくと、各売場のおすすめ情報がモニターに表示されるサービスなどがショッピングを楽しめる新サービスとして注目を集めています。また、お会計は、

セルフレジでスピーディーにすませることができます。今後も積極的にデジタル技術によるサービスを進化させ、楽しいお買い物体験をできる店舗を提案していきます。

ジーユーの国内店舗数は358店舗(2017年8月期末)ですが、今後は国内での出店を継続しつつ、なるべく早い段階で海外店舗数を14店舗から50店舗へと、拡大していく計画です。海外市場は2017年春に初出店した香港が特に好調で、中国大陸、台湾の業績も上向きです。

ジーユーは日本発のファストファッションブランドとして、売上収益1兆円の達成をめざし、これまで以上に積極的に事業を改革していきます。



横浜港北ノースポート・モール店に導入された「オシャレナビ・カート」

セオリー事業

Theory P L S T

HELMUT LANG

洗練された
コンテンポラリーな
ファッションを提案

1997年にニューヨークで誕生したコンテンポラリー(現代的)な女性のためのファッションブランドです。コンテンポラリーマーケットのファッションリーダーとして、常に洗練されたスタイルを提案し続けています。Theoryブランドは、完璧なフィット感と最高級の素材を使用した着心地に定評があります。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2017年8月末の店舗数は538店舗、売上収益は1,000億円規模となっています。



J Brand事業

J BRAND

ロサンゼルス発の
革新的なプレミアム・デニムが人気

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、美しいシルエット、フィット感の良さに定評があり、米国市場を中心に世界20カ国以上の有名百貨店、セレクトショップで展開しています。J Brandの技術を生かした「ジーンズイノベーションセンター」では、ユニクロの新しいデニムを開発しています。





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 自然体の上質ファッション

1995年に、パリと南仏トゥールーズのブティックから出発した婦人服のブランドです。現代を生きる女性たちに、時代を超えても色あせないトレンドとフランスのエスプリがつまった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自然体で都会的な服は、女性のあらゆるシーンにマッチします。高品質でありながらも、多くの女性の手が届くラグジュアリーブランドです。2017年8月末現在、フランスを中心に、全世界で333店舗を展開しています。

プリンセス タム・タム事業

PRINCESSE tam•tam
PARIS

自分らしさを大切にする フランス発の優雅なブランド

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す。「女性が自分らしくあるための下着」がコンセプトで、多くの女性の支持を集めています。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氣質が受け継がれ、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。



SUSTAINABILITY

持続可能な社会の実現に向けた取り組み





服のチカラを、 社会のチカラに。

よい服をつくり、よい服を売ること、世界をよい方向へ
変えていくことができる。私たちは、そう信じています。

よい服とは、シンプルで、上質で、長く使える性能を持ち、あらゆる人の暮らしを豊かにできる服。
自然との共生を考え、つくられる過程で革新的な技術を使い、地球に余計な負荷をかけない服。
健康と安全と人権がきちんと守られた環境で、いきいきと働く多様な人々の手で作り届けられる服。
そして、よりよい社会を願うお客様と共に活動し、地域との共存共栄をめざしていく。

私たちは、服のビジネスを通して、社会の持続的な発展に寄与できるよう、
新たな基準をつくり、不断の努力をもって進めていくことを約束します。



環境

ENVIRONMENT

サプライチェーン全体で 環境への配慮を徹底します

- ▶ サプライチェーン全体で環境への影響を把握し、環境負荷の最小化をめざします
- ▶ 素材工場の水・エネルギー使用量削減をめざします
- ▶ 危険化学物質の排出ゼロをめざします
- ▶ 店舗でのCO₂削減、エネルギー削減に努めます
- ▶ 一企業の枠を越えて、アパレル業界のリーダーとなるべく活動を行います
- ▶ 業界団体やNGOと協働し、取り組みを推進していきます

2020年までに危険化学物質の 排出ゼロをめざす

ファーストリテイリングは、2020年までに危険化学物質の排出ゼロをめざすとともに、ウェブサイトにて当社の制限物質リストを公開しています。ビジネスパートナーである生産工場には、排出ゼロを要求し、定期的なモニタリングを実施しています。万が一、危険化学物質が検出された場合は、染色・素材生産の専門家である匠チームを工場に派遣し、改善に向けたサポートを行っています。

繊維業界で洗浄剤として広く使用されているAPEO（アルキルフェノールエトキシレート）に関しては、2012年に制限物質リストに明記し、生産工場との契約を強化し、定期的な工場訪問で、使用ゼロの周知徹底を図っています。また、耐久撥水加工剤のPFC（パーフルオロカーボン類）に関しては、販売商品に占める比率を2016年には約2%まで削減し、2017年秋冬シーズンからは使用していません。





ユニクロ店舗での CO₂削減の取り組み

国内ユニクロでは、CO₂(二酸化炭素)排出量(延床面積当たり)を、2020年度までに2013年度比で10%削減するという目標を掲げています。この目標達成のために、省エネに関するマニュアルを店舗に配布して、電力使用量の削減に努めるほか、店舗の温度設定を最適化するエアコンコントローラーをメーカーと共同開発しています。また、店舗の看板をLED化するとともに、全店舗の照明器具のLED化もめざしています。2015年度以降は、ジーユーや、中国のユニクロでも同様の取り組みを開始しています。



ユニクロの主要素材工場での 環境負荷低減に向けた取り組み

ファーストリテイリングはグループ全体で年間約12億枚の服を生産・販売しているため、服の生産における環境負荷低減に真摯に取り組んでいます。2014年にサステナブル・アパレル連合(SAC)に加盟し、SACが開発した環境の評価基準「HIGGインデックス」を、2015年からユニクロの主力素材工場に導入しました。HIGGインデックスは、工場の温室効果ガスの排出、排水、エネルギー使用、化学物質などの異なる環境テーマの評価を行います。今後はその評価結果を踏まえ、工場の環境負荷低減を推進していきます。



全商品リサイクル活動

2006年から行っている全商品リサイクル活動は、グローバルパートナーシップを結ぶ国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) などを通じて世界中の難民・避難民に服を寄贈する活動です。ユニクロとジーユーの店舗で服を回収し、2017年度末までに累計2,558万枚の服を寄贈しました。2016年11月にはファーストリテイリングの従業員が直接ミャンマーを訪問し、約6万点の衣料を寄贈しました。少数民族問題、宗教間対立などによる紛争を抱えるミャンマーでは、今でも多くの国内避難民が生まれ、厳しい生活を強いられています。今後も全商品リサイクル活動を通じて、こうした難民・避難民への支援を続けていきます。



S

SOCIAL

社会

ビジネスパートナー、従業員、 地域コミュニティーに 根ざした活動を推進します

- ▶ 取引先工場において、健康や安全、人権が守られる労働環境づくりをめざします
- ▶ 従業員の基本的な人権を守り、多様な人材を尊重し、人材育成を推進します
- ▶ ワークライフバランスと仕事への満足度が高い企業をめざします
- ▶ 障がい者雇用、難民支援の拡大をめざします
- ▶ 2017年度の全商品リサイクル活動では、525万枚の服を寄贈（累計2,558万枚）しました



サプライチェーン全体の 労働環境の改善をめざし、モニタリングを実施

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、取引先工場とともに、適正な労働環境が担保された服づくりを行っています。2004年から一次取引先である縫製工場、2015年からはユニクロの全生産量の7割を占める素材工場にも対象を広げ、労働環境・環境負荷のモニタリングを実施しています。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るなど、監査体制の整備も推進しています。



■ 労働環境モニタリングの結果(2017年8月末時点)

評価	内容	モニタリング実施工場数(内、ユニクロ)			
		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
A	指摘事項なし	1 (1)	5 (1)	55 (25)	67 (31)
B	軽微な指摘事項が1つ以上	175 (115)	202 (115)	239 (125)	250 (139)
C	重要な指摘事項が1つ以上	72 (32)	171 (73)	160 (65)	196 (84)
D	極めて重大な指摘事項が1つ以上	77 (17)	75 (28)	44 (14)	49 (13)
E	即取引見直し対象に値する 極めて悪質かつ深刻な事項	7 (3)	19 (10)	13 (6)	14 (6)
合計		332 (168)	472 (227)	511 (235)	576 (273)

2017年度は、ファーストリテイリング(FR)のサステナビリティ部の担当者が工場を訪問し、改善へのサポートを強化したことなどにより、A評価が増加。D評価の工場では、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。2016年度にE評価となった工場に対して、モニタリングで指摘された事項の改善を継続的に求めるとともに、企業取引倫理委員会の審議を経て、取引量の削減もしくは取引の停止などの対応を行った。2017年度のE評価の工場に対しても、同様の改善を要求する予定。



GOVERNANCE

ガバナンス

迅速で透明性のある 経営を実現します

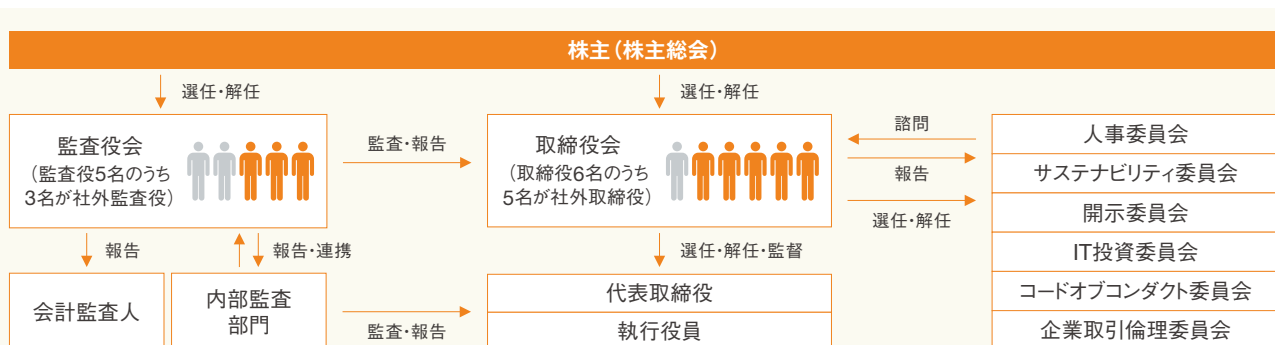
- ▶ 取締役の過半数を社外取締役とし、取締役会の独立性を高め、監督機能を強化しています
- ▶ 取締役会の機能補完のための各種委員会では、オープンで迅速な討議・決定を行っています
- ▶ 執行役員制度の採用により、経営の意思決定機能と業務執行機能を分離しています

■ コーポレートガバナンスの概要 (2017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	
2017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	100%
	・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、「ユニクロ米国事業」、「有明プロジェクト」など
2017年8月期 監査役会開催状況	・開催回数	13回
	・監査役出席率※2	96.9%
	・議案の一例	監査方針、監査計画、代表取締役との意見交換、「物流部門の現状と課題」、「労務問題について」、「会計コンプライアンスについて」、「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、サステナビリティ委員会、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4名、社外監査役3名を選任	
各取締役の報酬等の決定	株主総会で承認された限度内で、担当する職務、責任、業績、貢献度等の要素を考慮して取締役会で決定。 2017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。 2017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29百万円)	
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8月31日現在)



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、サステナビリティ委員会、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。



社外監査役インタビュー

多様な視点を大切に、 時として苦言も呈して 正しい経営を見守ります

社外監査役 **金子 圭子**

先進的ともいえるガバナンスの良さが生きていますと感じます

ファーストリテイリング(FR)のガバナンス体制は、先進的といってもよい面があると思います。たとえば、取締役6名のうち、柳井社長以外の5名は社外取締役です。また監査役も5名中3名が社外監査役という構成です。社外取締役、社外監査役はそれぞれの経歴や専門性が異なるため、取締役会に上程された案件に関しては、様々な意見が出ます。

FRは企業としてはまだ若く、スピード感をもって成長している会社です。経営に関して天才肌ともいえる柳井氏の判断には、なるほどと思える面が多々ありますが、時としてそのスピード感にブレーキをかけて立ち止まり、見直さなければならないこともあります。そうした局面では、私は率直に意見を述べるようにしています。たとえば、改善のためにコストがかかったり、経営のスピードを阻むような場合もありますが、会社にとって必要なことであれば、取締役・監査役がきちんと意見を述べ、改善につなげていくことが大切だと思っています。

オーナー社長である柳井氏は、判断を迷う案件に関しては、率直に取締役・監査役に意見を求めます。取締役・監査役の中には任期が長い方もいらっしゃいますが、そういった方々はFRに長く関わっているからこそ、深く会社を理解しており、それゆえに柳井氏と完全に見解が対立する場合があります。そうした場合でも、お互いに強い信頼関係があるため、柳井氏も取締役・監査役の意見にしっかりと耳を傾け、それがより多面的に考えることにつながっているのではないかと思います。柳井氏は、「他社では、こうした場合どうですか?」「私たちのやっていることは異例ではないですか?」というように、自らの経営を客観視する姿勢もっています。このように自らを客観視し、聞く耳をもつことは簡単なようでいて、実は大変に難しいことです。

私はこれからもファーストリテイリングのガバナンス強化のために、社外監査役としての役割を、しっかりと果たしていきたいと思っています。

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。

■ サステナビリティ委員会

サステナビリティ方針、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、委員として社外取締役や社外監査役なども参加しています。

■ 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行っています。委員長は法務・コンプライアンス部の責任者が務め、委員には弁護士資格を有する社外監査役なども参加しています。

■ 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、委員として弁護士資格を有する社外監査役なども参加しています。

■ 各委員会の構成(2018年1月11日現在)

●=委員

		人事委員会	サステナビリティ委員会	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		4名	7名	4名	6名	6名	5名

注：サステナビリティ委員会、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門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・コンプライアンス部の責任者が務めています。

半林亨、服部暢達、新宅正明、名和高司、安本隆晴、渡邊顯、金子圭子の各氏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内部監査部門、コンプライアンスの統括部署として法務・コンプライアンス部を設置し、コンプライアンス責任者が中心となって、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(FR)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。FRグループは全世界で約3,300店舗を展開し、年間売上が1兆8,619億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、企業取引倫理委員会が担当部署への助言・勧告を行っています。

役員・従業員向けコンプライアンス研修の強化

法務・コンプライアンス部では、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。2017年度に実施したイー・ラーニングの項目としては、「ソーシャルメディア・情報取り扱いルール」「インサイダー取引規則」「表示ガイドライン」「優越的地位の濫用行為の禁止と下請法」などです。

財務セクション

FINANCIAL SECTION

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			
	2008	2009	2010	2011
損益状況(会計年度)				
売上高／売上収益	¥ 586,451	¥ 685,043	¥ 814,811	¥ 820,349
営業利益	87,493	108,639	132,378	116,365
EBITDA ^{※1}	97,467	112,621	152,141	141,716
税金等調整前当期純利益／税引前利益	81,994	95,487	116,867	93,881
当期純利益／当期利益(親会社の所有者に帰属)	43,529	49,797	61,681	54,354
営業活動によるキャッシュ・フロー	87,336	59,214	88,623	57,158
投資活動によるキャッシュ・フロー	△15,421	△34,273	△23,389	△26,643
フリー・キャッシュ・フロー ^{※2}	71,915	24,941	65,234	30,515
財務活動によるキャッシュ・フロー	△19,054	△16,847	△28,897	△26,156
現金及び現金同等物の期末残高 ^{※3}	169,888	169,574	200,462	202,104
減価償却費及びその他の償却費	8,523	9,765	12,229	18,755
設備投資額 ^{※4}	21,017	22,601	28,018	33,993
財務状況(会計年度末)				
総資産／資産合計	¥ 404,720	¥ 463,285	¥ 507,287	¥ 533,777
純資産／資本合計	264,014	261,413	287,987	319,911
有利子負債	20,016	35,400	28,834	28,263
主な指標				
売上高営業利益率／売上収益営業利益率(%)	14.9%	15.9%	16.2%	14.2%
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、%)	17.3	19.1	22.6	18.1
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率(%)	64.7	56.0	56.3	59.0
負債資本比率(D/E Ratio、%)	7.6	13.6	10.1	9.0
連結配当性向(%)	30.4	32.7	38.0	33.7
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)	¥ 427.38	¥ 488.96	¥ 605.99	¥ 533.93
純資産／親会社の所有者に帰属する持分	2,572.09	2,550.86	2,804.34	3,091.17
配当金	130.00	160.00	230.00	180.00
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) ^{※5}	¥ 11,806	¥ 11,827	¥ 12,283	¥ 15,359
連結子会社数	21	96	90	98
総店舗数	1,958	2,258	2,203	2,088
国内直営店店舗数	[1,310]	[1,454]	[1,370]	[1,213]
海外直営店店舗数	[294]	[397]	[474]	[491]
フランチャイズ店舗数	[354]	[407]	[359]	[384]
商業施設数	4	4	4	4
総売場面積(m ²) ^{※6}	685,942m ²	740,489m ²	847,523m ²	938,896m ²
総社員数(パートタイマー・アルバイト除く) ^{※7}	8,054	11,037	11,596	14,612

※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^{※5}

JGAAP	IFRS						
2012	2013	2014	2015	2016	2017	YoY	2017
¥ 928,669	¥1,142,971	¥1,382,935	¥1,681,781	¥1,786,473	¥1,861,917	+4.2%	\$16,862,141
126,450	134,101	130,402	164,463	127,292	176,414	+38.6	1,597,667
150,687	157,708	161,210	202,221	164,089	216,102	+31.7	1,957,096
123,390	155,732	135,470	180,676	90,237	193,398	+114.3	1,751,484
71,654	104,595	74,546	110,027	48,052	119,280	+148.2	1,080,240
127,643	99,474	110,595	134,931	98,755	212,168	+114.8	1,921,468
△35,313	△62,584	△56,323	△73,145	△245,939	122,790	—	1,112,027
92,330	36,890	54,272	61,786	△147,184	334,958	—	3,033,495
△29,056	△24,226	△44,060	△41,784	201,428	△50,836	—	△460,389
266,020	296,708	314,049	355,212	385,431	683,802	+77.4	6,192,741
18,573	23,607	30,808	37,758	36,797	39,688	+7.9	359,429
40,184	39,681	58,814	62,461	52,387	59,755	+14.1	541,165
¥ 595,102	¥ 901,208	¥ 992,307	¥1,163,706	¥1,238,119	¥1,388,486	+12.1%	\$12,574,594
394,892	589,726	636,041	774,804	597,661	762,043	+27.5	6,901,313
23,194	37,259	37,561	38,035	283,465	281,512	△0.7	2,549,473
13.6%	11.7%	9.4%	9.8%	7.1%	9.5%	+2.4 ^{社外}	9.5%
20.4	21.7	12.5	16.1	7.3	18.3	+11.0	18.3
65.0	63.3	62.3	64.5	46.4	52.7	+6.3	52.7
6.0	6.5	6.1	5.1	49.7	38.7	△11.0	38.7
37.0	28.2	41.0	32.4	74.3	29.9	△44.4	29.9
¥ 703.62	¥ 1,026.68	¥ 731.51	¥ 1,079.42	¥ 471.31	¥ 1,169.70	+148.2%	\$ 10.59
3,797.04	5,598.12	6,067.40	7,366.07	5,634.35	7,175.35	+27.3	64.98
260.00	290.00	300.00	350.00	350.00	350.00	—	3.17
106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	—	106,073,656
¥ 19,380	¥ 33,837	¥ 34,526	¥ 52,257	¥ 38,547	¥ 33,381	△13.4%	\$ 30,231
91	102	112	119	120	121	+1社	121
2,222	2,449	2,753	2,978	3,160	3,294	+134店	3,294
[1,250]	[1,331]	[1,406]	[1,444]	[1,463]	[1,367]	△96店	[1,367]
[589]	[743]	[1,072]	[1,240]	[1,405]	[1,607]	+202店	[1,607]
[383]	[375]	[275]	[294]	[292]	[320]	+28店	[320]
4	4	4	4	4	4	—	4
1,170,353m ²	1,387,367m ²	1,835,095m ²	2,030,031m ²	2,188,688m ²	2,392,618m ²	+203,930m ²	2,392,618m ²
18,854	23,982	30,448	41,646	43,639	44,424	+785名	44,424

※4 2017年8月期より設備投資にファイナンスリースが含まれております。

※5 2017年8月末日時点の株価終値(31,470円)、為替レート(1ドル=110.42円)で換算しています。

※6 総売場面積は、直営店のみ記載しております。

※7 執行役員を総社員数に含めていません。

経営成績と財政状態のレビュー及び分析

2017年8月期

決算
ハイライト

- 売上収益は1兆8,619億円(前期比4.2%増)、営業利益は1,764億円(同38.6%増)と過去最高の業績を達成。海外ユニクロ事業の営業利益が倍増し、グループ全体の業績をけん引。
- ジューシー事業は、キャンペーン商品の販売苦戦と前年の反動で、減益となる。
- 営業利益が増益となったことに加え、円安による為替差益の計上により、基本的1株当たり当期利益(EPS)は、1,169.70円と前期比2.5倍の水準となる。1株当たり年間配当金は、前期並みの350円を継続。

1 事業環境と経営戦略

日本経済は、雇用環境や所得の改善により、緩やかな回復基調にあるものの、個人消費は依然として不透明な状況が続いており、お客様の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。一方、グレーターチャイナでは緩やかな景気の回復がみられ、東南アジアおよび米国などのエリアでは堅調な景気の動向が続いています。

当社の2017年8月期の業績は、日本国内の Apparel 消費の低迷と、海外市場の好調さを反映し、国内ユニクロ事業の営業利益の減益(65億円減)に対し、海外ユニクロ事業の営業利益は倍増(357億円増)となりました。また、グローバルブランド事業は増益(45億円増)を達成しています。この結果、2017年8月期の連結業績は、売上収益が1兆8,619億円(前期比4.2%増)、営業利益が1,764億円(同38.6%増)と過去最高の業績となりました。

営業利益の増益幅が大きかった海外ユニクロ事業では、グレーターチャイナの大幅な増益が継続したことに加え、東南アジア・オセアニアの収益性が大幅に改善したこと、米国事業の赤字幅が半減したことが寄与しました。グローバルブランド事業ではジューシー事業の営業利益が86億円の減益となりましたが、J Brand 事業の減損損失が減少したことから、同セグメントの営業利益は増益となりました。

なお、J Brand 事業やシステムなどの減損損失を合計で93億円、店舗閉店に伴う閉店損・除却損を合計で27億円計上しています。また、金融損益はネットで169億円のプラス(前期は370億円のマイナス)となりました。これは、期末の為替レートが期首

■ グループ事業別店舗数

(単位: 店)

	2016年度		2017年度	
	期末	期末	出店	退店
国内ユニクロ事業	837	831	23	29
直営店	798	790	21	29
大型店	205	209	10	6
標準店等	593	581	11	23
フランチャイズ店	39	41	2	0
海外ユニクロ事業	958	1,089	153	22
中国大陸	472	555	90	7
香港	25	25	0	0
台湾	63	65	3	1
韓国	173	179	13	7
シンガポール	24	24	1	1
マレーシア	35	41	6	0
タイ	32	34	2	0
フィリピン	32	40	8	0
インドネシア	9	12	3	0
オーストラリア	12	12	1	1
米国	45	44	4	5
カナダ	0	2	2	0
英国	10	10	0	0
フランス	10	19	9	0
ロシア	11	20	9	0
ドイツ	3	5	2	0
ベルギー	2	2	0	0
グローバルブランド事業	1,365	1,374	81	72
ジューシー事業	350	372	41	19
セオリー事業*	530	538	30	22
コントワー・デ・コトニエ事業*	348	333	8	23
プリンセス タム・タム事業*	137	131	2	8
合計	3,160	3,294	257	123

※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

	2016年度			2017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	¥7,998	¥ 196	+2.5	¥8,107	¥ 109	+1.4
営業利益	1,024	△147	△12.6	959	△65	△6.4
海外ユニクロ事業						
売上収益	6,554	517	+8.6	7,081	527	+8.1
営業利益	374	△59	△13.7	731	357	+95.4
グローバルブランド事業*						
売上収益	3,285	332	+11.3	3,401	115	+3.5
営業利益	95	△48	△34.0	140	45	+47.5

※グローバルブランド事業には、ジューシー事業、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。

に比べ円安になったため、外貨建資産などの換算額が増加したためです。この結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,192億円と、前期比2.5倍の水準となりました。

当社グループは、世界No.1のアパレル小売企業となることを中期ビジョンに掲げ、なかでも海外ユニクロ事業、ジーユー事業の拡大に注力しています。各国においてユニクロの出店を継続すると同時に、世界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。海外ユニクロ事業では、東南アジア・オセアニアが、グレーターチャイナ、韓国に次ぐ事業の柱として成長ステージに突入しています。また、ジーユー事業は、国内市場の出店に加え、グレーターチャイナを中心とした海外市場での事業の拡大も図っていきます。当社グループは、「情報製造小売業」へ業態を変革するため、企画からデザイン、素材調達、生産、物流、販売までのサプライチェーンを変革し、すべての業務の改革に取り組んでいます。このため、IT、物流、デジタルマーケティングなどの分野への投資を積極的に行っていきます。

2 売上収益

売上収益は1兆8,619億円(前期比4.2%増)となりました。増収額754億円の内訳は、海外ユニクロ事業が527億円、グローバルブランド事業が115億円、国内ユニクロ事業が109億円です。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1,089店舗へと131店舗増加したこと(グレーターチャイナ+85店舗、欧州+20店舗、東南アジア・オセアニア+19店舗、韓国+6店舗、北米+1店舗)、グレーターチャイナ、東南アジアなどの各エリアで既存店売上高が増収となったことによります。グローバルブランド事業では、ジーユー事業、セオリー事業の増収が寄与しました。国内ユニクロ事業は、11月の「ユニクロ感謝祭」の販売が好調だったことに加え、下期ではワイヤレスブラ、感動パンツ(ドライストレッチパンツ)などの話題性のある商品の販売が好調で、通期の既存店売上高は前期比1.1%増となりました。

3 売上総利益率

売上総利益は9,092億円(前期比5.1%増)、売上総利益率(粗利益率)は48.8%と前期比0.4ポイント改善しました。これは、主に海外ユニクロ事業の各エリアで、値引きを抑えた商売へ転換したことで、粗利益率が同2.0ポイント改善したことによります。国内ユニクロ事業では、週末の値引きを抑え、「毎日お買い求めやすい価格」戦略を継続した結果、値引率は改善しましたが、為替レートが円安となったことから、調達コストが高くなり、粗利益率の改善は同0.3ポイントにとどまりました。

4 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は7,252億円、売上販管費比率(経費比率)は38.9%と、前期比0.4ポイント改善しました。これは、グループ全体で推し進めている経費削減対策の効果によります。特に海外ユニクロ事業での経費比率は、前期比1.7ポイントの大幅な改善となりました。これは、各国で物流の合理化などのさまざまな経費削減を実施した結果です。

5 その他収益・費用

その他収益・費用は、ネットで76億円のマイナス(前期は347億円のマイナス)となりました。これは、期末の為替レート(1ドル約110円)が期首(1ドル約103円)に比べて円安になったことで、海外子会社の仕入れの一部にかかわる一時立替金などで為替差益が21億円(前期は110億円の為替差損)となった一方で、J Brand事業の減損損失36億円、システムの減損損失35億円、米国ユニクロなどの店舗の減損損失および店舗閉店に伴う除却損・閉店損を合計120億円(前期は247億円の損失)計上したことによります。

6 営業利益

営業利益は1,764億円(前期比38.6%増)となりました。売上営業利益率は9.5%と、前期比2.4ポイント改善しました。

販売費及び一般管理費

	2015年度			2016年度			2017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	¥ 68,474	¥ 7,533	+12.4	¥ 71,611	¥ 3,136	+4.6	¥ 70,937	△¥ 674	△0.9
地代家賃	166,437	27,784	+20.0	171,356	4,918	+3.0	174,034	2,678	+1.6
減価償却費及びその他償却費	37,758	6,949	+22.6	36,797	△961	△2.5	39,688	2,891	+7.9
委託費	29,324	6,371	+27.8	33,602	4,277	+14.6	33,244	△358	△1.1
人件費	230,815	45,950	+24.9	242,033	11,218	+4.9	252,520	10,487	+4.3
その他	139,053	28,077	+25.3	147,555	8,502	+6.1	154,790	7,235	+4.9
合計	¥671,863	¥122,668	+22.3	¥702,956	¥31,093	+4.6	¥725,215	¥22,259	+3.2

7 金融収益・費用

金融収益・費用(金融損益)はネットで169億円のプラス(前期は370億円のマイナス)となりました。期末の為替レート(1ドル約110円)が期首(1ドル約103円)に比べて円安となったことから、外貨建資産などの換算額が増加したことによります。

8 税金等

法人所得税費用は644億円となり、税効果会計適用後の法人税等の負担率は33.3%と、法定実効税率30.8%よりも2.5ポイント高くなっています。この主な要因は、米国事業が赤字となったこと、J Brand事業の減損損失に税効果会計が適用されないためです。

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1,192億円、前期比148.2%増の大幅増益となりました。基本的1株当たり当期利益は1,169.70円(同698.39円増)となりました。年間配当金は350円と、前期と同額の配当(配当性向29.9%)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増益となったことから、ROEは18.3%、前期比11.0ポイント上昇しています。

10 グループ事業別概況

国内ユニクロ事業 2017年8月期の国内ユニクロ事業の売上収益は8,107億円(前期比1.4%増)、営業利益は959億円(同6.4%減)と、増収減益の結果でした。既存店売上高は上期同0.1%増、下期同2.4%増、通期で同1.1%増でした。上期は、11月の「ユニクロ感謝祭」の販売が好調だったものの、売上規模が大きい12月に気温が高く推移した結果、12月の販売が苦戦しました。下期は、ワイヤレスブラ、感動パンツ(ドライストレッチパンツ)、イーザーアンクルパンツ、UTなど、話題性のある商品の販売が好調だったことに加え、客数の増加が寄与したことで、前期比2.4%増の好調な増収率を達成することができました。Eコマースの販売は、通期で同15.6%増、売上構成比は6.0%になりました。

収益面では、売上総利益率が同0.3ポイント改善した一方で、売上販管費比率が同1.3ポイント上昇したことにより、同セグメント営業利益は減益となりました。広告宣伝費を圧縮するなどの経費削減対策を進めたものの、一部地域での人件費の単価アップや物流改革に伴う一時的な物流費の増加がありました。

2017年8月期は21店舗の直営店を出店、29店舗を閉店(うち2店舗はフランチャイズ店(FC店)への移行)により、期末の直営店舗数は790店舗(FC店41店舗除く)でした。

海外ユニクロ事業 2017年8月期の海外ユニクロ事業の売上収益は7,081億円(前期比8.1%増)、営業利益は731億円(同

95.4%増)と増収増益となりました。営業利益がほぼ倍増となった要因は、各エリアで値引きを抑えた商売に転換したことで、売上総利益率が大幅に改善したこと、経費削減の効果がみられたこと、米国の赤字幅が半減したことによります。特に業績が好調だったエリアは、グレーターチャイナ、韓国、東南アジア・オセアニアです。

東南アジア・オセアニアでは営業利益が倍増しました。同エリアの事業規模として、売上収益は約1,100億円、営業利益は約140億円まで拡大しました。ポロシャツ、ドライTシャツなどのコア商品のラインナップの拡充に加え、気候や文化に合わせた東南アジア企画商品が好調なことから売上総利益率が大幅に改善しました。これに加え、物流費、人件費の削減といった経費削減効果も利益率改善に寄与しています。

グレーターチャイナの業績は、売上収益が3,464億円(前期比4.1%増)、営業利益が501億円(同37.0%増)と大幅な増益を達成しました。営業利益率は14.5%まで高まっています。

中国大陸では、時節に合わせたキャンペーンで集客できたことで、既存店売上高は増収が継続しています。値引率を抑えたことによる粗利益率の改善に加え、物流の見直し、家賃交渉などで経費を削減し、経費比率を改善することができました。香港、台湾では、通期では既存店売上高は減収となりましたが、粗利益率の改善と経費削減により、増益を達成しています。

韓国でも経営改革を進めたことにより、既存店売上高は下期より増収に転じ、通期の営業利益は大幅な増益となりました。

北米では地域の特性に応じた商品構成や販促活動に転換したことで、既存店売上高は増収となりました。また、店舗オペレーションの改善、在庫の適正化といった経営改革が進み、米国事業の赤字幅は半減しました。2016年9月にカナダに初出店を果たし、順調な売上を達成しています。

欧州は、ロシア、フランスを中心に20店舗を出店しました。欧州全体では、出店数が増えたことによる経費増により、営業利益は若干の減益となりましたが、黒字を維持しています。

2017年8月期末の海外ユニクロ事業の店舗数は1,089店舗に達し、前期末比131店舗増となりました。なお、2017年9月にはスペインに1号店を出店し、大成功を収めています。

グローバルブランド事業 2017年8月期のグローバルブランド事業の売上収益は3,401億円(前期比3.5%増)、営業利益は140億円(同47.5%増)と増収増益でした。増益となった要因は、セオリー事業が大幅な増益となったこと、J Brand事業の減損損失が減少したことによります。

ジュー事業の売上収益は1,991億円(同6.0%増)、営業利益は135億円(同39.0%減)と増収でしたが、大幅な減益となりました。好調な商品の欠品による機会ロスが生じた一方で、想定したほどのヒットにならなかった商品もあったため、既存店売上高は減収でした。売上が計画を下回ったことにより、営業利益は減益となりました。ジュー事業の2017年8月期末の店舗数は、海外店舗14店舗を含め、372店舗、前期末比22

店舗増となりました。上海、台北に続き、2017年3月に香港に初出店し、成功を収めております。

セオリー事業は、米国のセオリーブランドの好調に加え、PLST（プラステ）ブランドの収益性が改善したことで、大幅な増益となりました。セオリー事業は米国、日本、アジアを含め1,000億円の事業規模となっています。

コントワー・デ・コトニエ事業は減収となりましたが、経費削減を進めたことで赤字幅が縮小しました。プリンセス タム・タム事業は赤字が継続しています。J Brand事業は赤字が継続したことで、減損損失36億円を計上しています。

11 バランスシート

2017年8月期末の資産合計は、1兆3,884億円、前期末比1,503億円増となりました。このうち、流動資産は1兆775億円、同1,530億円増加しています。流動資産が増加した要因は、現金および現金同等物の増加2,983億円と、たな卸資産の増加196億円によるものです。一方で、3ヶ月超の定期預金を取り崩したことで、その他の短期金融資産は1,538億円減少しています。

たな卸資産が2,896億円と、前期末比196億円増加したのは、海外ユニクロ事業で227億円増加、グローバルブランド事業で9億円増加した一方で、国内ユニクロ事業で40億円減少したことによります。海外ユニクロ事業は、前期末比で店舗数が131店舗増と、事業が拡大したことに伴って在庫が増加しました。国内ユニクロ事業では、春夏商品の在庫消化が進み、在庫が減少しました。

■ 主要連結対象会社一覧(2017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	100.0%
主な連結子会社	
株式会社ユニクロ	100.0%
迅銷(中国)商貿有限公司	100.0%
優衣庫商貿有限公司	100.0%
迅銷(上海)商業有限公司	100.0%
FRL Korea Co., Ltd.	51.0%
FAST RETAILING (SINGAPORE) PTE. LTD.	100.0%
UNIQLO (THAILAND) COMPANY LIMITED	75.0%
PT. FAST RETAILING INDONESIA	75.0%
UNIQLO AUSTRALIA PTY LTD	100.0%
Fast Retailing USA, Inc.	100.0%
UNIQLO EUROPE LIMITED	100.0%
株式会社ジーユー	100.0%
FAST RETAILING FRANCE S.A.S.	100.0%
Theory LLC	100.0%
J Brand, Inc.	100.0%

ファーストリテイリンググループは、株式会社ファーストリテイリング、連結子会社121社および持分法適用会社2社により構成されています。

非流動資産は3,108億円、前期末比26億円減少しました。これは繰延税金資産が191億円減少した一方で、有形固定資産が151億円増加したことによります。

流動負債は3,114億円、前期末比266億円減少しました。これは、主にデリバティブ金融負債が663億円減少した一方で、未払法人所得税が162億円増加したことによります。デリバティブ金融負債が同663億円減少した要因は、保有する為替予約の平均レートが期末の為替レートより円高となったことにより、一部のデリバティブ金融負債が資産へ転じたためです。

非流動負債は3,150億円、前期末比126億円増加しました。増加した要因は、引当金の増加47億円、繰延税金負債の増加61億円によります。

資本合計は前期末比で1,643億円増加し、7,620億円となりました。これは、増益による利益剰余金の増加(1,192億円)、剰余金の配当による減少(386億円)のほか、キャッシュ・フロー・ヘッジを含むその他の包括利益増加(731億円)によります。この結果、親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)は52.7%と、前期比6.3ポイント上昇しました。

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2,121億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローで1,227億円の収入、財務活動によるキャッシュ・フローで508億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・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは3,349億円のプラスとなりました。現金及び現金同等物の期末残高は6,838億円、前期末比2,983億円増加しています。

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。

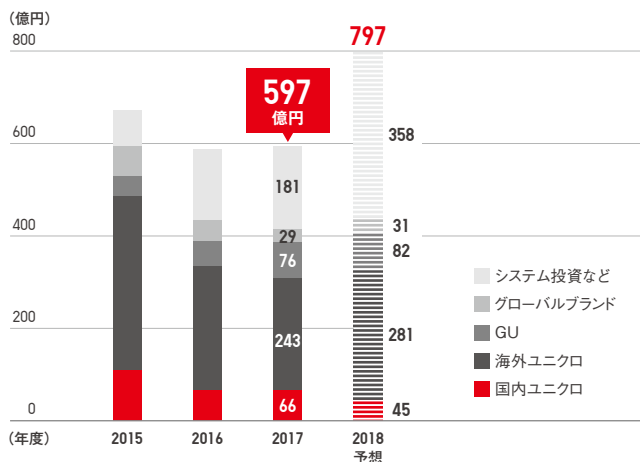
【営業活動によるキャッシュ・フロー：2,121億円の収入】

主な営業活動による収入は、税引前利益1,933億円、減価償却費およびその他の償却費396億円、減損損失93億円です。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25億円の収入となっています。その他、法人税等の支払・還付により268億円を支出しました。

【投資活動によるキャッシュ・フロー：1,227億円の収入】

定期預金の増加で1,683億円の収入、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336億円の支出、また、システム投資などによる無形資産の取得で122億円の支出がありました。2017年8月期の設備投資額は597億円、うち国内ユニクロ事業で66億円、海外ユニクロ事業で243億円、グローバルブランド事業(ジーユー事業を含む)で105億円、システム投資などで181億円となっています。

■ 設備投資額(ファイナンスリースを含む)



【財務活動によるキャッシュ・フロー：508億円の支出】

配当金の支払額は346億円、長期借入金の返済による支出が29億円、リース債務の返済による支出が60億円となりました。

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、業績に応じた高配当を実施する方針です。2017年8月期の1株当たり配当金は350円、配当性向は29.9%となりました。

14 2018年8月期の見通し(2018年1月11日現在)

2018年8月期は、売上収益2兆500億円(前期比10.1%増)、営業利益2,000億円(同13.4%増)、税引前利益2,000億円(同3.4%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益1,200億円(同0.6%増)の過去最高の業績を予想しています。基本的1株当たり当期利益は1,176.66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。

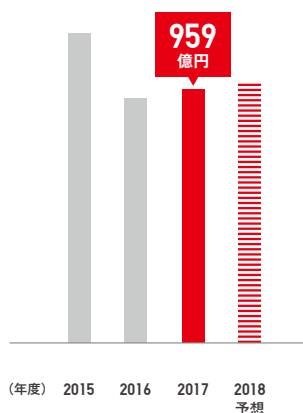
国内ユニクロ事業の通期業績は、若干の増収増益を見込んでいます。第1四半期の実績は、秋冬の気候が寒かったことに支えられ、ヒートテック、ダウン、スウェット、メリノセーターなどの秋冬衣料の需要が強かったことから、計画を大きく上回る二桁増益を達成しています。通期では、円安による調達コスト上昇の影響で、原価率が上昇し、粗利益率は若干低下する見込みですが、物流費、広告宣伝費の効率化などの経費削減を図ることで、経費比率を改善させる予定です。

海外ユニクロ事業の通期業績は、大幅な増収増益を見込んでいます。引き続き、グレーターチャイナ、東南アジア・オセアニアの大幅な増益を見込んでいます。また、北米事業(米国・カナダ)の赤字幅が半減することも見込んでいます。

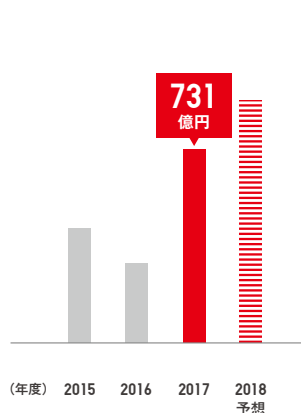
ジーユー事業、およびグローバルブランド事業の通期の業績は、増収増益を見込んでいます。ジーユー事業は、あるべき商品構成の見直しを進め、どの世代のお客様からも欲しいと思われる、ファッションを取り入れたジーユーらしい商品の開発を進めていきます。同時に生産数量の精度を高めて欠品による機会ロスをなくすこと、売れ筋商品の追加生産の体制強化も進めていきます。

■ 各セグメント営業利益

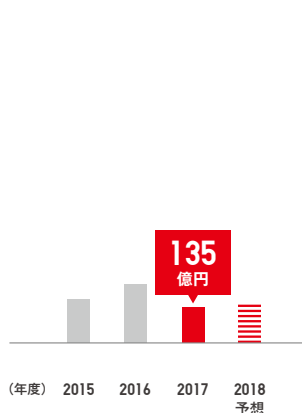
国内ユニクロ事業



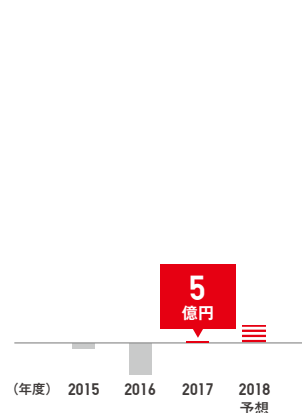
海外ユニクロ事業



ジーユー事業



グローバルブランド事業



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、投資家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(2017年11月30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 競争リスク

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国内ユニクロ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

当社グループでの事業は、日本及び海外各国において、製造物責任法をはじめ、医薬品関連法、消費者保護法、表示関連法など各種の法的規制を受けています。当社グループでは、各国の法的規制を網羅したグループ独自の品質管理基準に従い商品企画・生産し、商品管理体制の整備に努めておりますが、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、通信販売等の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。個人情報流出による企業経営・信用への影響を十分に認識し、当社グループの保有する機密情報の管理を徹底するために、情報セキュリティ室を設置しております。各国IT部門・法務部門と連携しながら、営業秘密や個人情報(特に顧客情報)の適切な管理体制の構築・強化や、定期的な教育啓発活動等を行っておりますが、万が一機密情報の流出、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、綿花やカシミア等の原料が適時・適切に調達できない可能性がある他、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、地震、火山の噴火、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
2016年8月末日及び2017年8月末日現在

	百万円		千米ドル※
	2016	2017	2017
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	¥ 385,431	¥ 683,802	\$ 6,192,741
売掛金及びその他の短期債権	45,178	48,598	440,125
その他の短期金融資産	184,239	30,426	275,554
棚卸資産	270,004	289,675	2,623,394
デリバティブ金融資産	569	6,269	56,777
未収法人所得税	21,626	1,518	13,747
その他の流動資産	17,534	17,307	156,746
流動資産合計	924,583	1,077,598	9,759,087
非流動資産			
有形固定資産	121,853	136,979	1,240,528
のれん	17,908	15,885	143,860
のれん以外の無形資産	34,205	36,895	334,136
長期金融資産	77,553	77,608	702,845
持分法で会計処理されている投資	13,132	13,473	122,021
繰延税金資産	44,428	25,303	229,161
その他の非流動資産	4,453	4,742	42,953
非流動資産合計	313,535	310,888	2,815,506
資産合計	1,238,119	1,388,486	12,574,594
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	189,501	204,008	1,847,570
デリバティブ金融負債	72,388	6,083	55,091
その他の短期金融負債	12,581	11,844	107,270
未払法人所得税	9,602	25,864	234,234
引当金	22,284	27,889	252,576
その他の流動負債	31,689	35,731	323,593
流動負債合計	338,046	311,421	2,820,335
非流動負債			
長期金融負債	274,090	273,467	2,476,614
引当金(非流動)	10,645	15,409	139,551
繰延税金負債	3,809	10,000	90,571
その他の非流動負債	13,865	16,144	146,207
非流動負債合計	302,411	315,022	2,852,944
負債合計	640,458	626,443	5,673,280
資本			
資本金	10,273	10,273	93,044
資本剰余金	13,070	14,373	130,172
利益剰余金	613,974	698,584	6,326,609
自己株式	△15,633	△15,563	△140,951
その他の資本の構成要素	△47,183	24,102	218,281
親会社の所有者に帰属する持分	574,501	731,770	6,627,155
非支配持分	23,159	30,272	274,158
資本合計	597,661	762,043	6,901,313
負債及び資本合計	¥1,238,119	¥1,388,486	\$12,574,594

※ 2017年8月末日時点の為替レート(1ドル=110.42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
2016年、2017年8月末日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル※
	2016	2017	2017
売上収益	¥1,786,473	¥1,861,917	\$16,862,141
売上原価	△921,475	△952,667	△8,627,675
売上総利益	864,998	909,249	8,234,466
販売費及び一般管理費	△702,956	△725,215	△6,567,789
その他収益	2,363	6,947	62,914
その他費用	△37,112	△14,567	△131,923
営業利益	127,292	176,414	1,597,667
金融収益	2,364	19,917	180,377
金融費用	△39,420	△2,932	△26,560
税引前利益	90,237	193,398	1,751,484
法人所得税費用	△36,162	△64,488	△584,025
当期利益	54,074	128,910	1,167,458
当期利益の帰属			
親会社の所有者	48,052	119,280	1,080,240
非支配持分	6,021	9,630	87,218
合計	¥ 54,074	¥ 128,910	\$ 1,167,458
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益(円、ドル)	471.31	1,169.70	10.59
希薄化後1株当たり当期利益(円、ドル)	¥ 470.69	¥ 1,168.00	\$ 10.58

※ 2017年8月末日時点の為替レート(1ドル=110.42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
2016年、2017年8月末日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル※
	2016	2017	2017
当期利益	¥ 54,074	¥128,910	\$1,167,458
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	105	△245	△2,223
在外営業活動体の換算差額	△43,312	26,285	238,046
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△150,239	47,109	426,635
その他の包括利益合計	△¥193,447	¥ 73,148	△\$ 662,458
当期包括利益合計	△¥139,372	¥202,059	△\$1,829,917
当期包括利益合計額の帰属			
親会社の所有者	△141,345	190,566	1,725,830
非支配持分	1,972	11,493	104,087
当期包括利益合計	△¥139,372	¥202,059	\$1,829,917

※ 2017年8月末日時点の為替レート(1ドル=110.42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
2016年、2017年8月末日に終了した会計年度

	百万円										
	その他の資本の構成要素										資本 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	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	親会社の 所有者に 帰属する持分	非支配 持分	
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
連結会計年度中の変動額											
連結包括利益											
当期利益	—	—	119,280	—	—	—	—	—	119,280	9,630	128,910
その他の包括利益	—	—	—	—	△245	24,618	46,913	71,285	71,285	1,862	73,148
連結包括利益合計	—	—	119,280	—	△245	24,618	46,913	71,285	190,566	11,493	202,059
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	—	642	—	75	—	—	—	—	718	—	718
剰余金の配当	—	—	△34,670	—	—	—	—	—	△34,670	△3,994	△38,664
株式報酬取引 による増加	—	754	—	—	—	—	—	—	754	—	754
その他	—	△94	—	—	—	—	—	—	△94	△385	△480
所有者との取引額合計	—	1,303	△34,670	69	—	—	—	—	△33,297	△4,379	△37,677
当期変動額合計	—	1,303	84,610	69	△245	24,618	46,913	71,285	157,268	7,113	164,381
2017年8月31日残高	¥10,273	¥14,373	¥698,584	△¥15,563	¥2	¥21,806	¥2,293	¥24,102	¥731,770	¥30,272	¥762,043

	千米ドル※										
	その他の資本の構成要素										資本 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	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	親会社の 所有者に 帰属する持分	非支配 持分	
2016年8月31日残高	\$93,044	\$118,370	\$5,560,352	△\$141,580	\$2,247	△\$25,464	△\$404,090	△\$427,308	\$5,202,878	\$209,737	\$5,412,616
連結会計年度中の変動額											
連結包括利益											
当期利益	—	—	1,080,240	—	—	—	—	—	1,080,240	87,218	1,167,458
その他の包括利益	—	—	—	—	△2,223	222,952	424,860	645,589	645,589	16,869	662,458
連結包括利益合計	—	—	1,080,240	—	△2,223	222,952	424,860	645,589	1,725,830	104,087	1,829,917
所有者との取引額											
自己株式の取得	—	—	—	△55	—	—	—	—	△55	—	△55
自己株式の処分	—	5,820	—	684	—	—	—	—	6,505	—	6,505
剰余金の配当	—	—	△313,984	—	—	—	—	—	△313,984	△36,172	△350,157
株式報酬取引 による増加	—	6,836	—	—	—	—	—	—	6,836	—	6,836
その他	—	△854	—	—	—	—	—	—	△854	△3,493	△4,348
所有者との取引額合計	—	11,802	△313,984	628	—	—	—	—	△301,553	△39,666	△341,220
当期変動額合計	—	11,802	766,256	628	△2,223	222,952	424,860	645,589	1,424,276	64,421	1,488,697
2017年8月31日残高	\$93,044	\$130,172	\$6,326,609	△\$140,951	\$23	\$197,487	\$20,769	\$218,281	\$6,627,155	\$274,158	\$6,901,313

※ 2017年8月末日時点の為替レート(1ドル=110.42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
2016年、2017年8月末日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル※
	2016	2017	2017
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前利益	¥ 90,237	¥193,398	\$1,751,484
減価償却費及びその他の償却費	36,797	39,688	359,429
減損損失	22,397	9,324	84,450
貸倒引当金の増減額(△は減少)	46	△19	△173
その他の引当金の増減額(△は減少)	328	1,674	15,165
受取利息及び受取配当金	△2,364	△6,124	△55,465
支払利息	2,402	2,932	26,560
為替差損益(△は益)	36,955	△13,318	△120,617
持分法による投資損失(△は益)	△132	△625	△5,664
固定資産除却損	1,052	1,915	17,343
売上債権の増減額(△は増加)	△2,364	△1,422	△12,886
棚卸資産の増減額(△は増加)	△34,908	△5,955	△53,938
仕入債務の増減額(△は減少)	18,598	9,949	90,107
その他の資産の増減額(△は増加)	1,868	△290	△2,632
その他の負債の増減額(△は減少)	△1,356	6,417	58,114
その他	△476	△1,682	△15,239
小計	169,079	235,861	2,136,037
利息及び配当金の受取額	2,364	6,124	55,465
利息の支払額	△2,163	△2,966	△26,861
法人税等の支払額	△88,512	△47,691	△431,912
法人税等の還付額	17,987	20,840	188,738
営業活動によるキャッシュ・フロー	98,755	212,168	1,921,468
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)	△186,536	168,337	1,524,520
有形固定資産の取得による支出	△34,158	△33,600	△304,300
有形固定資産の売却による収入	1,137	36	327
無形資産の取得による支出	△9,470	△12,266	△111,089
敷金及び保証金の増加による支出	△7,434	△3,211	△29,083
敷金及び保証金の回収による収入	3,983	1,789	16,209
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	△196	△1,775
建設協力金の増加による支出	△1,323	△1,045	△9,468
建設協力金の回収による収入	1,909	1,713	15,520
その他	△1,045	1,232	11,166
投資活動によるキャッシュ・フロー	△245,939	122,790	1,112,027
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)	△243	△3,223	△29,190
長期借入金の返済による支出	△4,937	△2,915	△26,400
社債の発行による収入	249,369	—	—
配当金の支払額	△36,700	△34,671	△313,994
非支配持分への配当金の支払額	△3,076	△3,965	△35,915
リース債務の返済による支出	△4,313	△6,052	△54,816
その他	1,330	△8	△72
財務活動によるキャッシュ・フロー	201,428	△50,836	△460,389
現金及び現金同等物に係る換算差額	△24,025	14,248	129,042
現金及び現金同等物の増減額	30,218	298,371	2,702,148
現金及び現金同等物期首残高	355,212	385,431	3,490,592
現金及び現金同等物期末残高	¥385,431	¥683,802	\$6,192,741

※ 2017年8月末日時点の為替レート(1ドル=110.42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)



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
カシミヤ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

2006.6

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
タンパニーズ ワンに出店

2009.10

ユニクロのグローバル旗艦店、
パリ オペラ店を出店



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、タウンセンター店(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

次世代物流事業を推進するために(株)オンハンドを設立

2015.10

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

カナダ初のユニクロ店舗をトロントに出店

2017.2

有明本部(UNIQLO CITY TOKYO)が稼動。ユニクロの商品・商売機能が六本木本部から移転



2017.3

国内ユニクロのオンラインストアをリニューアルオープン

2017.9

スペイン初のユニクロ店舗をバルセロナに出店



株主・投資家情報 (2017年8月31日現在)

INVESTOR INFORMATION

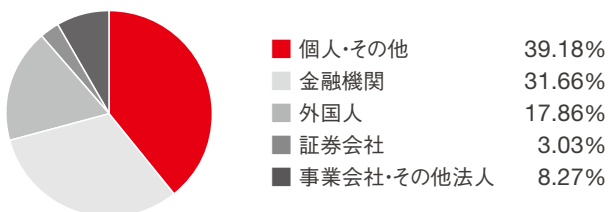
■ 上場証券取引所

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)	13,749名

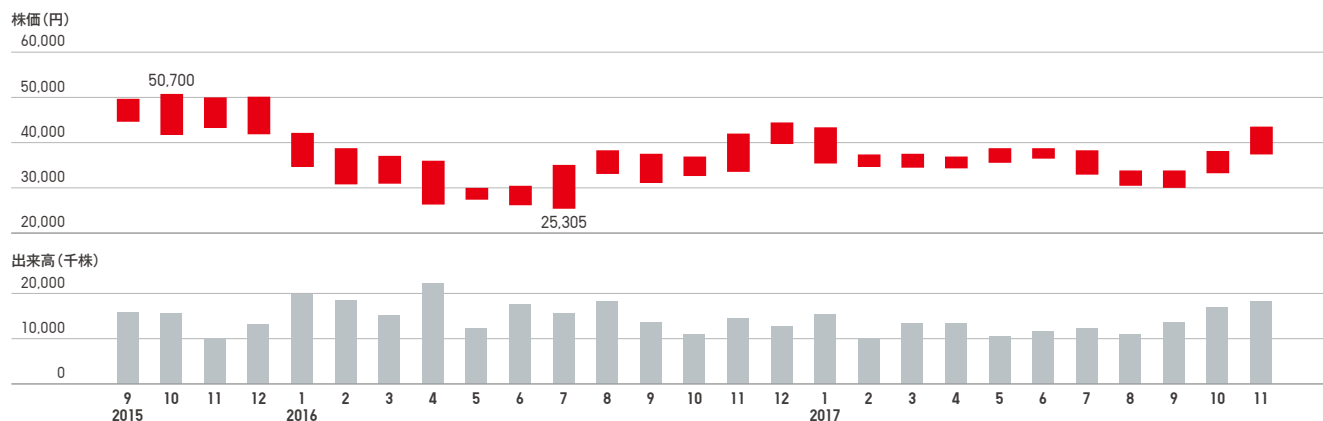
■ 所有者別株式分布状況



■ 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)	17,940,600	16.91
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	10,474,300	9.87
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	4,269,100	4.02
株式会社ファーストリテイリング(自己株式)	4,089,664	3.86
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

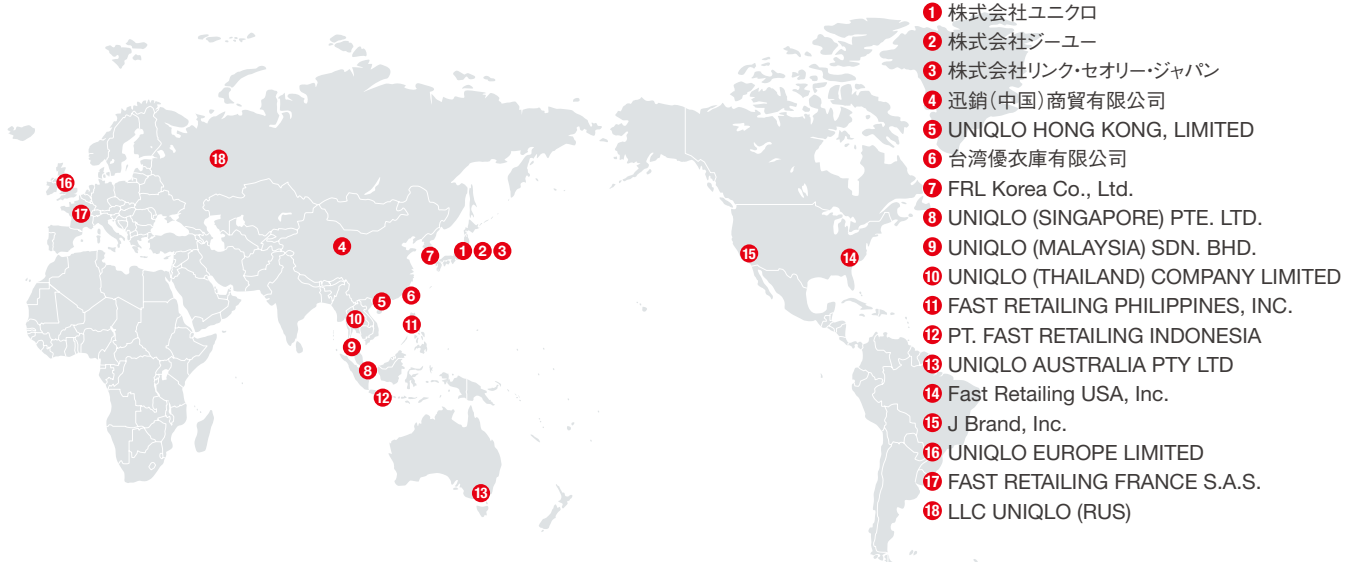
■ 会社概要 (2017年12月31日現在)

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
六本木本部	〒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
有明本部	〒135-0063 東京都江東区有明1-6-7-6F UNIQLO CITY TOKYO
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	44,424名(2017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 (2017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 (2017年12月31日現在)



■ お問い合わせ窓口

(株)ファーストリテイリング：☎03-6865-0050(代表)
受付時間 9:00~16:00(土日祝日を除く)

ユニクロ カスタマーサポートセンター：☎0120-170-296
受付時間 9:00~17:00(年中無休)

■ 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





FAST RETAILING

株式会社ファーストリテイリング
www.fastretailing.com