

第44期事業報告書

2004年9月1日～2005年8月31日

株式会社 ファーストリテイリング
www.fastretailing.co.jp

仕組みをすべて作り直し、 大きな成長を実現します。

「2010年グループ売上高1兆円・経常利益1,500億円」を達成するために、ファーストリテイリングは生まれ変わります。



代表取締役会長兼社長
柳井 正

2005年「事業構造改革」

2005年8月期の業績は残念ながら増収減益の結果にとどまりました。本来なら上昇トレンドに乗れたはずのものが、営業面での上滑りや経費・資産の使い方のまずさがあり、収益向上に結びつけることができませんでした。新年度は高成長の勢いを取り戻すための再ベンチャー化を目指し、会社の仕組みを土台から作り直す「事業構造改革」を進めます。

この事業構造改革の一環として2005年11月、ファーストリテイリングは持株会社体制に移行しました。今後はユニクロ事業の再強化や新規事業へのさらなる挑戦のために、事業管理の高度化や責任の明確化を図るとともに、業務提携やM&Aも迅速に進めていきます。

またコーポレートガバナンスの強化にも着手し、委任型執行役員制度および社外取締役制度を導入しました。これにより経営の透明性を確保しつつ、革新性のあるスピード経営を進めるとともに、グループ各社の相乗効果を発揮して「2010年グループ売上高1兆円・経常利益1,500億円」の目標を必ず達成したいと考えています。

SPAを超えた、第3世代のSPAへ

グループの核となるユニクロ事業については、この組織改革に加えて、立地・業態開発、商品開発の3つを成長エンジンとする考えです。ユニクロはこれまで200坪を標準に店舗網の拡大を進めてきましたが、今後は500～1,000坪の大型店や10～50坪の小型専門店なども開発し、機動的な出店戦略を展開していきます。

商品開発についてはニューヨーク、東京のR&Dセンターを中心に多様な人材を起用して、最高水準の商品開発を実現します。またメンズやウィメンズ、キッズなどコレクション別の事業部制を導入し、立地や売場面積、お客さまにあわせて柔軟に展開できる商品構成を確立します。

第1世代のSPA(製造小売業)は製販一体で単品を大量販売し、第2世代はファッションとトレンドを売ることで急成長を遂げました。そして今、ファーストリテイリングは誰も到達していない第3世代のSPAを目指します。世界中から集めた高水準の情報を独自の視点で編集した「コンセプト」をもとに、最高品質の商品を製造・販売し、情報発信する。SPAを超えた「情報発信製造小売業」へと次のユニクロは向かいます。

ファーストリテイリングは グループの持株会社になります。

ファーストリテイリンググループは、個性と可能性にあふれた企業群が競い、相乗効果を発揮することで高収益・高成長を目指します。



ファーストリテイリンググループは、成長を加速させるためには再ベンチャー化、グローバル化、グループ化が必要だと考え、それをより早く達成できる経営体制として2005年11月、持株会社体制に移行しました。グループ各社は自立した企業体として機動的な事業運営を行いながら最大限の成果を追求。持株会社であるファーストリテイリングは各社の事業状況を監督するとともに、グループ全体戦略の策定や経営資源の配置、M&A戦略の推進などを担っていきます。



積極的な海外展開とM&Aで、 グループの拡大を実現します。

2010年にグループ売上高1兆円の目標を達成するため、私たちはグローバル展開とM&A戦略を加速させています。

ファーストリテイリングは、2005年秋からユニクロの海外店舗網拡大にも、より本格的に取り組んでいます。すでに店舗している英国・中国に続き、韓国・米国・香港にも初進出。また英国のリージェントストリート店を増床・リニューアルして、ロンドンにおける旗艦店としました。

M&Aの展開としては、「コントワー・デ・コトニエ」ブランドを展開するフランスのNELSON FINANCES S.A.S.(ネルソンフィナンス社)の株式を2005年5月に取得。同ブランドは1995年に南フランスで生まれたウィメンズカジュアルで、高利益率の経営を実現しています。今後さらに成長を加速させ、「コントワー・デ・コトニエ」ブランドを欧州各国や、日本およびアジアでも広げていく計画です。

ファーストリテイリンググループの店舗数 (2005年10月末現在)

	日本：700店舗 (うちフランチャイズ19店舗)		欧州を中心に205店舗
	英国：8店舗		国内郊外型店舗を中心に328店舗 (「ササン」等を含む)
	中国：9店舗	ASPESI	国内百貨店等に13店舗
	米国：3店舗	<i>national standard.</i>	国内百貨店等に10店舗
	韓国：3店舗	LTH	{持分法適用関連会社} 日本、米国、アジアで166店舗 (「Theory」, 「Kulson」, 「PLS+T」等)
香港：1店舗			

COMPTOIR DES COTONNIERS

コントワー・デ・コトニエは、手の届くバリのコレクションブランド。コーディネートしやすい特徴で、モダンな母と娘をテーマとし、その間柄で感じられるような気持ちが込められています。



FOOT PARK

全国で約330店舗を展開する靴小売りチェーンの株式会社ワンゾーンを2005年3月に100%子会社化。経営の改革や店舗網の再構築に取り組み、2006年度中の黒字化を目指しています。



UNI QLO

米国

ユニクロのアメリカ初進出は2005年9月。ニュージャージー州に3店舗を出店し、競争の厳しい巨大マーケットでの挑戦を始めました。



UNI QLO

韓国

韓国ではロッテショッピング社との合弁事業としてユニクロを展開。2005年9月にロッテ百貨店、ロッテマートに3店舗を同時オープンしました。



出店戦略の180度転換で、 ユニクロは新たな成長を遂げます。

ユニクロの魅力をより多くの方に知っていただくために、10坪から1,000坪までの出店が可能な幅広い業態の開発に取り組みます。

ユニクロは従来、売場面積200坪の郊外ロードサイド店を標準に店舗網の拡大を進めてきました。しかし新たな成長段階に入るため、出店戦略を180度転換。500~1,000坪の大型店や、10~50坪の小型専門店を展開して「いつでも、どこでも、だれでも買えるユニクロ」を実現していきます。

大型店は2004年10月の心斎橋筋店以降、くずはモール店、イトーヨーカドー武蔵境店、LALAガーデンつくば店と続き、2005年10月には銀座店をオープン。新分野の商品を含む圧倒的な品揃えや、コーディネートを意識したレイアウト、内装などで新しいユニクロを表現しています。また小型専門店として2005年9月に初のウィメンズインナー専門店の、10月にはキッズ・ベビー専門店を出店しています。



2005年9月にウィメンズインナー専門店「BODY by UNIQLO」の1号店を銀座のモザイク銀座阪急にオープン。コーディネート商品や、トレンドを反映したデザイン性の高い商品を充実させた専門店としてスタートしました。店内の内装にピンクの壁や大理石の床を使うなど、女性らしさを表現した店舗となっています。



ユニクロ銀座店 (2005年10月オープン)

3年間の業績推移

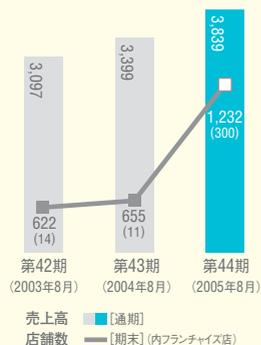
営業概況

	第42期 2003年8月	第43期 2004年8月	第44期※2 2005年8月
売上高(百万円)	309,789	339,999	383,973
経常利益(百万円)	41,569	64,183	58,607
当期純利益(百万円)	20,933	31,365	33,884
資本金(百万円)	3,273	10,273	10,273
(発行済株式総数)(株)	(101,716,714)	(101,715,797)	(101,715,010)
純資産額(百万円)	140,504	161,434	182,349
総資産額(百万円)	219,855	240,897	272,846
株主資本比率(%)	63.9	67.0	66.8
1株当たり純資産額(円)	1,378.58	1,583.67	1,791.61
1株当たり配当額(円)	55.00	115.00	130.00
(内1株当たり中間配当額)	(20.00)	(50.00)	(65.00)
1株当たり当期純利益(円)	203.05	304.92	331.99
株主資本当期純利益率(%)	15.9	20.8	19.7
総資本当期純利益率(%)	9.7	13.6	13.2
配当性向(%)※1	30.0	33.4	38.9
店舗数(店)	622	655	1,232
(内フランチャイズ店)	(14)	(11)	(300)
従業員数(人)	1,844	1,822	2,668

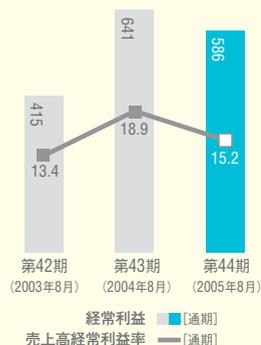
※1 ファーストリテイリング単体の配当性向を記載しております。

※2 (株)ワンズーン、ネルソン フィナンス社が連結対象に加わったことにより、店舗数、従業員数などが大幅に増加しております。

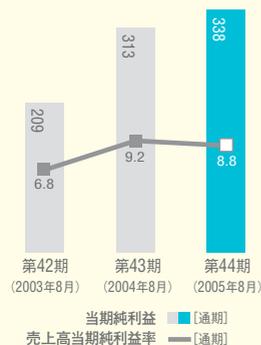
売上高
店舗数



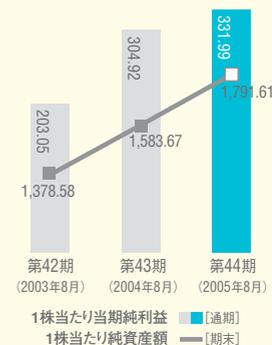
経常利益
売上高経常利益率



当期純利益
売上高当期純利益率



1株当たり純資産額
1株当たり当期純利益



連結財務諸表

貸借対照表		単位：百万円	
	前期末 2004年8月31日現在	当期末 2005年8月31日現在	増減金額
資産の部			
流動資産：			
現金及び預金	83,862	74,759	△ 9,102
受取手形及び売掛金	3,223	4,472	1,249
有価証券	52,599	46,302	△ 6,296
たな卸資産	28,803	33,594	4,790
その他	11,666	20,922	9,256
流動資産合計	180,154	180,051	△ 103
固定資産：			
有形固定資産	15,819	18,676	2,857
無形固定資産	4,852	17,153	12,301
投資その他の資産	40,071	56,965	△ 1,240
固定資産合計	60,743	92,795	32,052
資産合計	240,897	272,846	31,949
負債の部			
流動負債：			
買掛金	44,706	33,718	△ 10,988
未払法人税等	14,840	12,213	△ 2,626
その他	18,715	28,282	9,566
流動負債合計	78,263	74,213	△ 4,049
固定負債：			
長期借入金	52	4,945	4,892
その他	1,147	6,191	5,044
固定負債合計	1,200	11,137	9,937
負債合計	79,463	85,350	5,887
少数株主持分	—	5,146	5,146
資本の部			
資本金	10,273	10,273	—
資本剰余金	4,578	4,579	0
利益剰余金	163,982	184,293	20,311
その他有価証券評価差額金	△ 1,352	△ 676	676
為替換算調整勘定	△ 13	△ 80	△ 67
自己株式	△ 16,034	△ 16,040	△ 5
資本合計	161,434	182,349	20,914
負債、少数株主持分及び資本合計	240,897	272,846	31,949

損益計算書		単位：百万円	
	前期 自 2003年9月 1日 至 2004年8月31日	当期 自 2004年9月 1日 至 2005年8月31日	増減金額
売上高	339,999	383,973	43,973
売上原価	176,804	213,682	36,877
売上総利益	163,194	170,290	7,095
販売費及び一般管理費	99,240	113,598	14,357
営業利益	63,954	56,692	△ 7,261
営業外収益	913	2,729	1,815
営業外費用	684	814	129
経常利益	64,183	58,607	△ 5,575
特別利益	—	6,040	6,040
特別損失	7,735	6,631	△ 1,104
税金等調整前当期純利益	56,448	58,016	1,568
法人税、住民税及び事業税	23,837	23,411	△ 426
法人税等調整額	1,246	647	△ 598
少数株主利益又は損失(△)	△ 1	73	73
当期純利益	31,365	33,884	2,519

剰余金計算書		単位：百万円	
(資本剰余金の部)			
資本剰余金期首残高	11,578	4,578	△ 7,000
資本剰余金期末残高	4,578	4,579	0
(利益剰余金の部)			
利益剰余金期首残高	141,406	163,982	22,576
利益剰余金増加高	31,501	33,884	2,382
当期純利益	31,365	33,884	2,519
連結子会社減少に伴う利益剰余金増加高	136	—	△ 136
利益剰余金減少高	8,925	13,573	4,647
配当金	8,645	13,223	4,577
役員賞与	280	350	70
利益剰余金期末残高	163,982	184,293	20,311

キャッシュ・フロー計算書		単位：百万円	
営業活動によるキャッシュ・フロー	44,120	15,398	△ 28,721
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 20,730	△ 16,823	3,906
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,677	△ 14,854	△ 6,176
現金及び現金同等物の換算差額	△ 2,448	908	3,356
現金及び現金同等物の増加額	12,265	△ 15,370	△ 27,635
現金及び現金同等物の期首残高	123,733	136,461	12,727
現金及び現金同等物の期末残高	136,461	121,061	△ 15,400

会社・株式データ

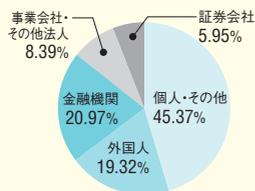
(2005年8月31日現在)

株式の状況

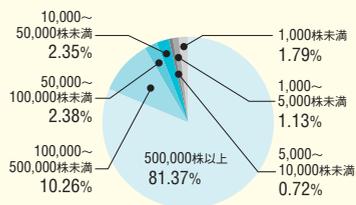
会社が発行する株式の総数	300,000,000株
発行済株式の総数(自己名義株式を含む)	106,073,656株
株主数(自己名義株式を含む)	9,908名

大株主	持株数(株)	持株比率(%)
柳井 正	28,297,284	26.68
日本マスタートラスト信託銀行株式会社信託口	7,092,500	6.69
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社信託口	5,757,500	5.43
柳井 一海	4,781,808	4.51
柳井 康治	4,780,600	4.51
有限会社Fight&Step	4,750,000	4.48
株式会社ファーストリテイリング	4,358,646	4.11
有限会社MASTERMIND	3,610,000	3.40
資産管理サービス信託銀行株式会社証券投資信託口	2,975,100	2.80
ドイツ証券会社東京支店	2,857,580	2.69

所有者別株式分布状況



所有数別株式分布状況



商品部門別売上高

	前期 自 2003年9月 1日 至 2004年8月31日		当期 自 2004年9月 1日 至 2005年8月31日	
	売上高(百万円)	構成比 (%)	売上高(百万円)	構成比 (%)
キッズ	21,647	6.4	22,347	5.8
ウィメンズ	99,388	29.2	113,652	29.6
アウター	14,556	4.3	16,241	4.2
セーター	14,948	4.4	14,900	3.9
カットソー	70,746	20.8	69,624	18.1
シャツ	20,504	6.0	20,887	5.4
パンツ	30,488	9.0	30,822	8.0
小物	61,205	18.0	73,838	19.3
小計	333,485	98.1	362,314	94.3
FCに対する商品供給高等	5,132	1.5	6,069	1.6
ユニクロ事業合計	338,618	99.6	368,384	95.9
衣料品関連事業	334	0.1	3,373	0.9
靴販売事業	—	—	12,216	3.2
食料品販売事業	1,046	0.3	—	—
連結売上高合計	339,999	100.0	383,973	100.0

会社概要

(2005年11月1日現在)

商号	株式会社ファーストリテイリング FAST RETAILING CO., LTD.
本社事務所	山口県山口市佐山717番地1
東京本部	東京都大田区蒲田5丁目37番1号 ニッセイアロマスクエア16階
設立	1963年5月1日
資本金	102億7,395万円
事業の内容	株式又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
連結従業員数	2,668名(2005年8月31日現在)

取締役・監査役

(2005年11月25日現在)

代表取締役会長 兼社長	柳井 正
取締役	堂前 宣夫
取締役	松下 正
取締役(社外)	半林 亨
取締役(社外)	服部 暢達
常勤監査役	浦 利治
監査役	岩村 清美
監査役(社外)	安本 隆晴
監査役(社外)	清水 紀彦

株式メモ

決算期	毎年8月31日
定時株主総会	毎年11月下旬
同総会議決権行使株主確定日	毎年8月末日
利益配当金受領株主確定日	毎年8月末日
中間配当金受領株主確定日	毎年2月末日
名義書換代理人	〒100-0005 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
同事務取扱場所	〒100-0005 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 証券代行部
郵便物送付先	〒171-8508 東京都豊島区西池袋1丁目7番7号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
電話お問合せ	0120-707-696(フリーダイヤル)
同取次所	三菱UFJ信託銀行株式会社 全国各支店 野村證券株式会社 全国本支店
公告の方法	電子公告により、当社ホームページ(http://www.fastretailing.co.jp/ir/index.html)に掲載いたします。なお、事故その他のやむを得ない事由により電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。 また、当社の貸借対照表及び損益計算書の開示は当社ホームページの上記アドレスに掲載しております。
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取請求及び買増請求	単元未満株式の買取請求及び買増請求は、上記名義書換事務取扱場所及び取次所において受付けております。ただし、株券保管振替制度をご利用されている場合は、お取引の証券会社にお申し出ください。なお、買増請求は8月末日の12営業日前から8月末日まで、2月末日の12営業日前から2月末日までお取扱いができません。また、当社の都合により臨時に買増請求受付停止期間を設けさせていただくことがありますので、予めご了承ください。

A vertical image of a bright blue sky filled with various white clouds. The clouds are scattered throughout, with a large, fluffy cloud in the upper right quadrant and smaller, more wispy clouds towards the bottom. The overall scene is bright and clear.

株式会社 ファーストリテイリング
www.fastretailing.co.jp