

BUSINESS REVIEW

2008

ビジネスレビュー 2008

2007年9月1日～2008年8月31日



UNIQLO

株式会社 ファーストリテイリング

GROUP HIGHLIGHTS 2008

▶ 2008年8月期、連結売上高 5,864億円（前年比+11.7%）、経常利益 856億円（同+32.7%）の大幅な増収増益を達成 ▶ 国内ユニクロ：ヒートテックインナー（2,000万枚）、ブラトップ（300万枚）の大ブレイク ▶ 国内ユニクロ：大型店を22店舗出店 ▶ 国内ユニクロ：全商品リサイクル活動を実施し、累計で213万点を回収 ▶ 海外ユニクロ：中国・香港・韓国のアジア展開順調、海外ユニクロ事業で初の黒字化 ▶ 海外ユニクロ：2007年11月、ロンドンにグローバル旗艦店をオープン。2007年12月にはパリ郊外にフランス第1号店をオープン ▶ 国内関連：キャビンの改革進む。主力ブランドに経営資源を集中し、営業黒字を達成 ▶ 国内関連：2008年9月、ジーユー、ワンゾーン、ビューカンパニーを経営統合し「GOVリテイリング」としてスタート ▶ 期末配当金：1株につき65円を実施。年間では1株あたり130円

地域限定正社員

ユニクロは、2007年4月に「地域限定正社員制度」を発足させました。これは、転勤が制約となり正社員をめざせなかった優秀な人材に、正社員としての活躍の場を提供するための制度です。2008年8月末現在の登用人数は2,064名。制度導入後の成果として、モチベーションの向上とその結果としての業務効率の改善、また雇用に関する社会的課題解決への寄与があげられます。



「グローバルワン」の実現

3年目にして全社員に浸透した「グローバル化、グループ化、再ベンチャー化」の重要性。それが会社を成長させる原動力となり、この1年は確かな結果を残せました。

国内ユニクロ事業の牽引で、大幅な増収増益

国内ユニクロ事業の順調な業績拡大により、当期におけるファーストリテイリングの業績は大幅な増収増益となりました。ユニクロのお客様の要望がデザイナーやマーチャンダイザーに共有され、商品開発に活かされた結果、ヒートテックインナーの大ブレイク、ブラトップの大成功につながったと思います。この一年間でユニクロの素材と商品そのものへのお客様のご支持は、確実に上昇したと感じています。

海外ユニクロ事業、初の黒字化

英国・米国・中国・韓国・フランスと進出してきた海外ユニクロ事業は、事業全体で初の黒字を達成しました。ニューヨークのグローバル旗艦店の成功により、グローバルプレーヤーの一員として認識されたのが勝因のひとつです。また、高品質でベーシックなユニクロの商品が、世界中のお客様から評価されている事実も大きいです。2008年冬にはヒートテックのグローバルマーケティングをスタートさせ、機能素材であるヒートテックの良さを世界同時に発信していきます。世界市場から国境が消えた今、情報は一瞬にして世界中に伝わります。今後はユニクロそのものをグローバル事業に転換し、世界市場でナンバーワンに挑戦していきます。

世界中でひとつの企業グループ

当期において、国内関連事業のキャビンが黒字を達成しました。また、ジーユー、ワンゾーン、ビューカンパニーの3社は2008年9月にGOVリテイリングとして統合し、早期の黒字化をめざしています。単にこれまでの事業を改革するのではなく、ユニクロ事業で培ったノウハウや人材を活かし、第二、第三のユニクロへとつながる新しい事業を創出します。

今後もファーストリテイリングとユニクロに磨きをかけ、ファーストリテイリンググループ各社を世界最高水準の企業にする「グローバルワン」の実現をめざします。日本発の「世界中で最良の方法で企業経営する、世界中でひとつの企業グループ」となること、これが我々のミッションです。



世界への鍵は、「ユニクロ」のビジネスモデル。経済成長が続く中国で、支持を集めるブランドになります

UNIQLO CHINA

UNI
QLO

インタビュー:ユニクロ中国董事總經理 潘寧(Pan Ning)

「生産基地」から「消費市場」へと変化する中国

日本も欧米も、これまでは中国を生産基地として活用してきましたが、ここ数年は消費市場とみなすようになってきました。世界の名だたるファッションブランドH&MやZARAなどが積極的に出店を進めているのも、そうした変化によるものです。ユニクロも06年秋には、上海に大型店である正大広場店をオープン。08年春には北京の西単^{シータン}地区に大型店を出店し、オープン当日から確かなご支持をいただいています。

中国の消費規模は、少なくとも日本の10倍です

いま世界の経済は不安定な状態にあります。中国の経済成長が止まるということはありません。これまでのように一本調子で成長していくかどうかはわかりませんが、その発展状況に応じて、我々も計画を練っていけば良いと考えています。中国は消費市場という点で見れば、少なくとも日本の10倍くらいの規模があります。ユニクロにとっても、今後ますます期待できる市場と言えるでしょう。

UTのコンテンツが、強い支持を獲得しています

文化と歴史の都である北京では、特にUT(プリントTシャツ)が人気を集めています。その理由は、UTのコンテンツが持っている楽しさや文化的なもの、歴史的な部分が強く支持され

ているからです。中国の人々にとってユニクロは、「高品質で堅実なブランド」「消費者の生活に密着したベーシックを中心としたグローバルブランド」であると認識されています。認知度についてはいまのところ、欧米のブランドであるH&M、ZARA、GAPほどは高くありませんが、一度購入されたお客様がリピーターとして利用してくださる率が非常に高く、うれしく思っています。それはユニクロの品質が、中国のお客様にしっかりと評価されている証だからです。

効率の良い出店をし、 中国での業績を確かなものに

先に出店した上海でのユニクロの評価は大変高く、それがインターネットを通じて他の都市へと広がっています。消費者は本質的な部分をしっかり見えていますから、その要求を吸収し、きちんと応えていきます。今後は効率の良い出店を続け、中国での業績をしっかり積み上げ、今後数年間のうちに中国と香港において100店舗の規模を目指します。





「ないもの」を創り出したい、それが始まりでした

綿のインナーが中心だったユニクロに「機能性インナーがほしい」という強い思いが出発点となり、開発されたのがヒートテックです。当初はメンズ向けに発熱・保温・ドライ(吸汗速乾)機能をあわせ持つ秋冬向けの「暖かインナー」として04年秋冬にデビューしました。翌年にはウィメンズ向けにも販売を開始。07年にはウィメンズ向けに「ヒートテックモイスト」も登場。従来のヒートテックの糸にミルクプロテイン(脱脂粉乳)を練りこむことにより、しっとりとした風合いとしなやかな感触を出すことに成功しました。その結果、07年秋冬には生産が追いつかないほどの人気を博しました。



ユニクロ×東レの相乗効果で生まれた「ヒートテック」は、「体感」が「感動」へとつながる機能性インナーです

HEAT TECH

インナーの常識を超える
「着ていないくらいの気持ち良さ」

しなやかな薄さは、ヒートテックの大きな特徴です。生地伸びとストレスフリーの感触は、「着ていないと思うほどの気持ち良さ」を生み出し、お客様に大きな感動と満足感をもたらしています。2,000万枚のヒートテック商品を販売した07年秋冬に続き、08年秋冬も大幅増産を予定しています。

世界戦略商品を生む、ユニクロ×東レの製販一体の取り組み

ユニクロはけっして妥協することなく、常に世界品質の商品づくりをめざしています。06年6月に結んだ東レとユニクロの戦略的パートナーシップも、その現れです。ユニクロがめざす世界品質に東レは技術力と生産力で応え続け、ヒートテックの原糸も飛躍的な進化を遂げました。ヒートテックに使われているのは、「LOCⅡセオα」と呼ばれる化学繊維です。しなやかなのに強く、発色性に優れています。この原糸の進化が、ヒートテックの優れた機能性を生み出しているのです。東レの石川工場ではヒートテック専用の製造ラインを増設し、需要の高まりに対応しています。



左の写真は、ヒートテックの主原糸「LOCⅡセオα」の溶融紡糸工程です。星型の孔から吹き出すフィラメントを48本束ねたものが、ヒートテックの1本の原糸として使用されます。



enraciné

CABINの主力ブランドのひとつである「enraciné(アンラシーネ)」は、フレンチトラッドをベースにした自然体で着られるファッションです。ほどよいトレンド感とナチュラルなテイストが、自分らしいスタイルを求める女性に愛されています。全国77店舗で展開中です。(2008年8月末現在)

写真:進藤 晶子(しんどう まさこ)さん

ユニクロのノウハウを積極活用することで、短期での黒字化を実現

2007年10月にキャビンの社長に就任するまでは、ユニクロのマーチャンダイジング(商品部門)の責任者でした。「1年間でキャビンを黒字に」という使命達成のためには、短期間で会社の利益構造を改革する必要があったので、マーケティングや営業部門などの要所に、ユニクロのリーダー格の人間を配置しました。そしてまず本部のスリム化、店舗営業力の強化、商品開発スケジュールの計画化や原価低減など、徹底的なテコ入れを行いました。➤

同時に、製販一体のメリットを活かし、SPA企業として成功するために、「本部は店舗のサポート役、主役は店舗」という意識を社員に徹底しました。キャビンのお客様は若い女性ですので「接客でファッションを売る」という点はユニクロと異なりますが、お客様の要望をすぐに商品化できるSPAの強みやノウハウは、ユニクロのビジネスモデルそのものです。そのノウハウを、キャビンに浸透させていきたいと考えています。

社長就任から1年で黒字転換。「キャビン」のDNAを活性化して、ウィメンズファッション1位の座を目指します

CABIN

インタビュー:代表取締役社長 中島 徹郎

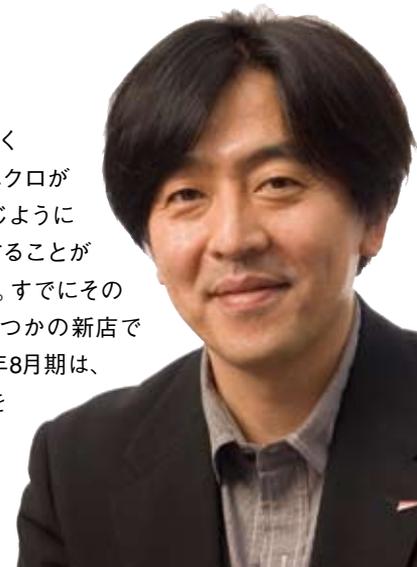
婦人服SPA(アパレル製造小売業)の先駆けとして70年代に急成長を遂げ、ピーク時の1992年には年商600億円を超えました。しかし競争の激しい婦人服業界において、その後は業績が低迷。2007年8月にファーストリテイリングの完全子会社となり、現在190の店舗網でザジ、アンラシーネといったブランドを中心に展開しています。

短期間で売上げを倍増して、ウィメンズアパレル企業1位への道筋に

大きな課題であった就任後1年での黒字化を果たし、今期はより確かなステップを踏み出します。今後の展望としては、短期間で売上げ倍増させることで、婦人服SPAチェーン1位への道筋をつけることができると考えています。

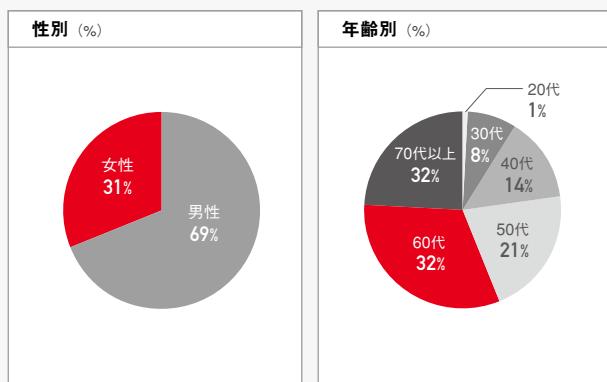
ユニクロで培った商品計画・マーケティング・在庫コントロール・営業管理体制といったノウハウは、「ファッションを売る」キャビンでも活用できるはず。ユニクロのノウハウを活かすことで、婦人服SPAの新しいカタチを創造できると思っています。キャビンには、70年代に婦人服SPAで成功したDNAが

あります。経営がうまく軌道にのれば、ユニクロが急成長したのと同じようにキャビンも急成長することが可能となるでしょう。すでにその成功の兆しは、いくつかの新店で見られます。2009年8月期は、ザジ、アンラシーネを中心に出店を加速化させていく予定です。

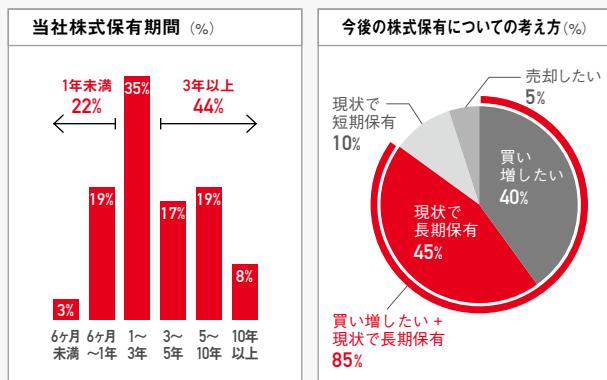


2008年5月に株主の皆様にお送りした「2008中間ビジネスレビュー」のアンケートに、664名の株主様からご協力頂く事ができました。誠にありがとうございました。つきましては、アンケートの結果をこちらでご報告させていただきます。

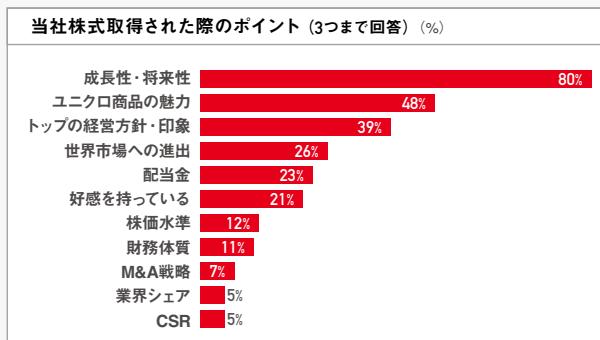
▶ アンケートにご回答頂いた方は、男女比では男性69%、女性31%、年齢別では60代の方が32%と一番多い結果となりました。



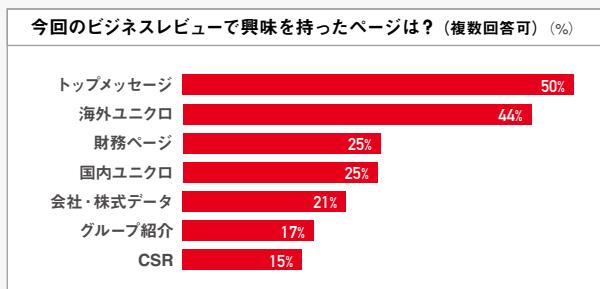
▶ 当社株式の保有期間で多かったのが1~3年(35%)となりました。なお、3年以上保有いただいている方は44%、1年未満の方で22%でした。また、今後の当社株式についてのお考えとして、「買い増したい」「現状で長期保有したい」をあわせて85%の結果となりました。



▶ 当社の株式を取得された際のポイントとしては、1位「成長性・将来性」(80%)、2位「ユニクロ商品の魅力」(48%)、3位「トップの経営方針・印象」(39%)という結果となっています。



▶ 「2008中間ビジネスレビュー」でご興味をもたれた記事としては、1位「トップメッセージ」(50%)、2位「海外ユニクロ」(44%)、3位「財務ページ」(25%)という結果となりました。



▶ 株主の皆様から頂いたご意見・ご指摘

今回ご協力いただきましたアンケートに、当社に対してたくさんのご意見、ご指摘のお声を頂戴いたしました。今回は、そのうちの一部をご紹介します。

- 商品価格帯として低価格商品が多く、若者向け小売業の印象が強い。中高年向きの中・高価格帯商品の品揃えを充実させる選択肢はないだろうか。
- 広告に載っている商品を買に行くくと、品切れやサイズ切れの場合が結構あり、がっかりすることがある。
- 衣類サイズですが、細いものしかなく、女性大きめサイズがほしいです。あらゆる年代の体型のものを用意してください。
- ベビー・キッズ服を充実していただけるとうれしいです。ユニクロの服なら、親子でおそろいにしてもシンプル、カジュアルで着てみたいと思います。
- これから海外戦略を積極的に行ってほしいと思う。

皆様のご協力ありがとうございました。

当期の連結業績は、売上高5,864億円(前期比11.7%増)、営業利益874億円(同34.7%増)、当期純利益は435億円(同37.0%増)と、増収増益を達成致しました。

連結売上高の約8割を占める国内ユニクロ事業は、既存店ベースの売上高が前期より2.9%伸び、直営店が10店舗増加(08年8月末の直営店舗数は740店舗、フランチャイズ店を含めると759店舗)したことなどから増収を達成しました。損益面では、値引き販売のコントロールを強化したこと、計画通りに販売が進み在庫処分が少なかったこと、各シーズンともに早めの立ち上げりに成功したことなどから粗利益率が前年比で大幅に改善しました。加えて、経費

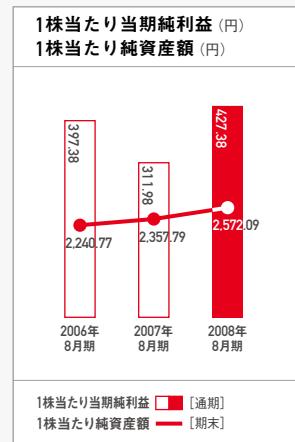
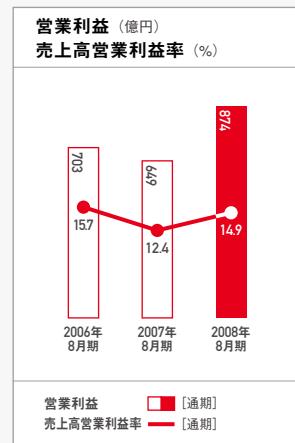
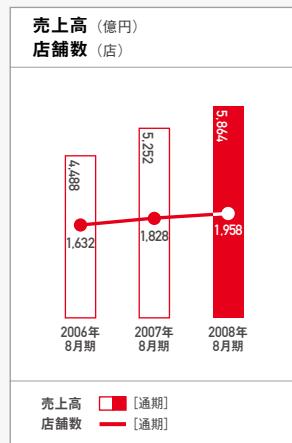
比率も改善したことから、営業利益段階で大幅増益となりました。

海外ユニクロ事業は、アジア地区で順調に業績を拡大したこと、米国で大幅に採算を改善できたことから、海外ユニクロ事業全体では初めて営業黒字を達成しました。国内関連事業では、キャビンが営業黒字化しました。ジーユー、ワンズーン、ビューカンパニーについてはほぼ計画通り赤字幅を縮小し、3社は08年9月にGOVリテイリングとして経営統合いたしました。また、グローバルブランド事業は、欧州景気悪化の影響により、業績は調整局面にあります。

1株当たり年間配当金は、期末配当金65円を含み130円と、前期と同額にさせていただきます。

3年間の連結業績推移			
	2006年 8月期	2007年 8月期	2008年 8月期
売上高(百万円)	448,819	525,203	586,451
営業利益(百万円)	70,355	64,963	87,493
売上高営業利益率(%)	15.7	12.4	14.9
当期純利益(百万円)	40,437	31,775	43,529
総資産(百万円)	379,655	359,770	404,720
純資産(百万円)	240,479	243,283	264,014
自己資本比率(%)	60.1	66.7	64.7
自己資本当期純利益率(ROE、%)	19.7	13.6	17.3
フリーキャッシュ・フロー(百万円)※1	15,570	△ 9,936	71,915
現金及び現金同等物期末残高(百万円)	141,404	119,216	169,888
1株当たり当期純利益(円)	397.38	311.98	427.38
1株当たり期末純資産(円)	2,240.77	2,357.79	2,572.09
1株当たり年間配当金(円) (1株当たり中間配当金)	130.00 (65.00)	130.00 (70.00)	130.00 (65.00)
連結配当性向(%)	32.7	41.7	30.4
発行済株式数(株)※2	101,851,747	101,851,096	101,850,074
時価総額(億円、8月末日終値ベース)	11,152	6,915	11,335
期末総店舗数(店)	1,632	1,828	1,958

※1 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
 ※2 期末発行済株式数は期末自己株式数を控除しております。



連結貸借対照表				単位:百万円
	前期末 2007年8月31日現在	当期末 2008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	64,091	67,248	3,157	
受取手形及び売掛金	9,849	13,411	3,562	
有価証券	55,237	102,912	47,675	
たな卸資産	55,173	53,778	△ 1,395	
その他	33,625	26,342	△ 7,283	
流動資産合計	217,978	263,696	△ 45,718	
固定資産:				
有形固定資産	37,339	40,317	2,978	
無形固定資産	43,001	40,837	△ 2,164	
投資その他の資産	61,450	59,868	△ 1,582	
固定資産合計	141,792	141,024	△ 768	
資産合計	359,770	404,720	44,950	
負債の部				
流動負債:				
支払手形及び買掛金	40,568	57,035	16,467	
未払法人税等	14,393	24,570	10,177	
その他	35,595	36,984	1,389	
流動負債合計	90,558	118,591	28,033	
固定負債:				
長期借入金	19,432	16,288	△ 3,144	
その他	6,496	5,825	△ 671	
固定負債合計	25,929	22,114	△ 3,815	
負債合計	116,487	140,706	24,219	
純資産の部				
資本金	10,273	10,273	—	
資本剰余金	4,999	4,999	—	
利益剰余金	228,958	259,756	30,798	
自己株式	△ 15,546	△ 15,556	△ 10	
評価・換算差額等	11,458	2,494	△ 8,964	
少数株主持分	3,139	2,046	△ 1,093	
純資産合計	243,283	264,014	20,731	
負債純資産合計	359,770	404,720	44,950	
【連結財務諸表のポイント】				
①	現金及び預金、有価証券の合計額は前期末比で508億円増加 国内ユニクロ事業の営業キャッシュフローが増加したことなどによるものです。			
②	たな卸資産は、前期末比で13億円減少 国内ユニクロ事業で36億円減少した一方、出店の進む海外ユニクロ事業において12億円増加したことなどによるものです。			
③	有形固定資産は、前期末比で29億円増加 国内ユニクロ事業での出店に伴い13億円増加したこと、持株会社のファーストリテイリングにおいて商業施設事業への投資により12億円増加したことなどによります。			

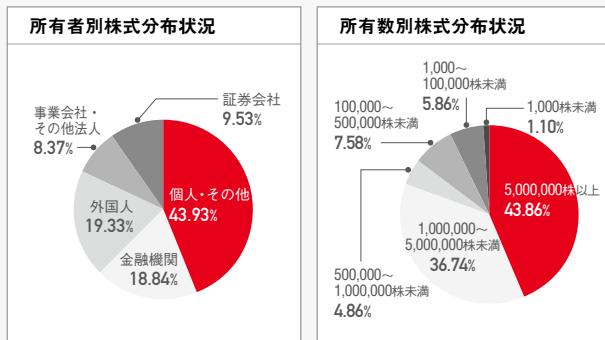
連結損益計算書				単位:百万円
	前期 自 2006年9月 1日 至 2007年8月 31日	当期 自 2007年9月 1日 至 2008年8月 31日	増減金額	
売上高	525,203	586,451	61,248	
売上原価	276,808	292,769	15,961	
売上総利益	248,395	293,682	45,287	
販売費及び一般管理費	183,431	206,189	22,758	
営業利益	64,963	87,493	22,530	
営業外収益	4,267	2,753	△ 1,514	
営業外費用	4,626	4,547	△ 79	
経常利益	64,604	85,698	21,094	
特別利益	1,903	1,027	△ 876	
特別損失	3,794	4,731	937	
税金等調整前当期純利益	62,713	81,994	19,281	
法人税、住民税及び事業税	31,145	38,890	7,745	
法人税等調整額	△ 370	△ 762	△ 392	
少数株主利益	163	336	173	
当期純利益	31,775	43,529	11,754	
④	売上高は5,864億円、前期比11.7%の増収 増収の内訳は国内ユニクロ事業で376億円、海外ユニクロ事業で123億円、グローバルブランド事業で70億円、下期より新規に連結を開始したビューカンパニーで46億円です。			
⑤	販売費及び一般管理費は、前期比で227億円の増加 国内ユニクロ事業で90億円、海外ユニクロ事業で57億円、下期より新規に連結を開始したビューカンパニーで22億円、のれんの償却額の増加10億円です。			
⑥	特別利益10億円、特別損失47億円の計上 主な特別損失は、キャビン、ワンゾーン、ビューカンパニーなどで実施した構造改革に伴う費用12億円、ワンゾーン、国内ユニクロの店舗の退店に伴う店舗閉店損失12億円、国内ユニクロ、キャビンにおける固定資産の除却損10億円、ワンゾーン、キャビンの店舗資産の減損損失8億円などです。			

連結キャッシュ・フロー計算書				単位:百万円
	前期 自 2006年9月 1日 至 2007年8月 31日	当期 自 2007年9月 1日 至 2008年8月 31日	増減金額	
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,847	87,336	68,489	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 28,783	△ 15,421	13,362	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 12,759	△ 19,054	△ 6,295	
現金及び現金同等物に係る換算差額	153	△ 2,188	△ 2,341	
現金及び現金同等物の増減額	△ 22,541	50,671	73,212	
現金及び現金同等物の期首残高	141,404	119,216	△ 22,188	
子会社の新規連結による現金及び現金同等物増加額	353	—	△ 353	
現金及び現金同等物の期末残高	119,216	169,888	50,672	
⑦	当期末の現金及び現金同等物の期末残高は、前期末比506億円増加し、1,698億円となりました。営業活動による収入は、前期比で684億円増加し873億円となりました。これは主に国内ユニクロ事業において営業キャッシュ・フローが増加したこと、前期において一時的に法人税の支払が増加していたものが当期ではなかったことによります。			

会社概要		取締役・監査役 (2008年8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.	代表取締役会長 兼社長	柳井 正
本社事務所	山口県山口市佐山717番地1	取締役	松下 正
東京本部	東京都千代田区九段北 1丁目13番12号 北の丸スクエア	取締役(社外)	半林 亨
設立	1963年5月1日	取締役(社外)	服部 暢達
資本金	102億7,395万円	取締役(社外)	村山 徹
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	常勤監査役	田中 明
連結従業員数	8,055名	監査役(社外)	安本 隆晴
		監査役(社外)	清水 紀彦
		監査役(社外)	渡邊 顯
		監査役(社外)	太田 穰

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)	6,574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)	7,113,600	6.71
野村証券株式会社	5,780,025	5.45
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,328,500	5.02
柳井 一海	4,781,808	4.51
柳井 康治	4,780,600	4.51
有限会社Fight&Step	4,750,000	4.48
株式会社ファーストリテイリング(自己株式)	4,223,582	3.98
有限会社MASTERMIND	3,610,000	3.40
ビー・エヌ・ピー・パリバ証券会社	3,063,224	2.89



株主メモ	
事業年度	9月1日～翌年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
期末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
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)
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
同事務取扱場所	〒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 証券代行部
同取次所	三菱UFJ信託銀行株式会社 全国各支店 野村証券株式会社 全国本支店
(電話お問い合わせ) 郵便物送付先)	〒137-8081 東京都江東区東砂7丁目10番11号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 0120-232-711(フリーダイヤル)
公告方法	電子公告により、当社ホームページ(http://www.fastretailing.com/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。
単元株式数	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、上記株主名簿管理人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ていただくことがありますので、予めご了承ください。

IRホームページ紹介

トップメッセージ

最新の決算情報

IRニュース

有価証券報告書や
ビジネスレビュー、
アナualレポート
などの資料

<http://www.fastretailing.com/jp/ir/>



FAST RETAILING

www.fastretailing.com

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」