



UNI  
QLO

**BUSINESS  
REVIEW  
2010**

ビジネスレビュー2010  
2009年9月1日～2010年8月31日

株式会社 ファーストリテイリング

## GROUP HIGHLIGHTS 2010

- ▶ 2010年8月期、連結売上高8,148億円（前期比+18.9%）、営業利益1,323億円（同+21.9%）と過去最高の営業利益を達成
- ▶ ユニクロ：日本、海外ともに大幅な増収増益を達成、海外での店舗数は136店舗まで拡大（8月末）
- ▶ ユニクロ：2009年10月にファッションデザイナーのジル・サンダー氏との取り組みで生まれた**U**が全世界で好調
- ▶ ユニクロ：2009年秋冬はグローバルでヒートテック5,000万枚を完売
- ▶ ユニクロ：グローバル旗艦店「パリ オペラ店」（2009年10月オープン）に続き、4番目のグローバル旗艦店「上海 南京西路店」（2010年5月オープン）が成功
- ▶ ユニクロ：ロシア1号店をモスクワにオープン（2010年4月）
- ▶ ジューシー：低価格衣料としてのブランドを確立。大幅な増収増益を達成
- ▶ セオリー：日本、米国ともに売上好調、収益性が大幅アップ
- ▶ CSR活動：バングラデシュでグラミン銀行とソーシャルビジネスを開始
- ▶ 期末配当金：1株につき115円を実施。年間では1株あたり230円



### ユニクロ心齋橋グローバル旗艦店

日本初、世界で5番目となるグローバル旗艦店「ユニクロ心齋橋店」が、2010年10月1日にオープンしました。外壁のLED（発光ダイオード）照明による多彩なライトアップが、道行く人々を楽しませています。大阪から世界へ、情報発信が始まっています。



# 良い服は、世界を変える。

ファーストリテイリングがめざしているのは、本当に良い服、今までにない価値をもつ服を創造することです。世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足をお届けすることです。服づくりへの情熱やお客様へのサービスといった日本文化、勤勉さやチームワークといった日本の精神をバックボーンとした、我々のFR WAY(企業精神)をグローバルで実現していきます。

代表取締役会長兼社長 柳井 正

## 持続的な成長のために、ユニクロの商品力を強化

2010年8月期は、大幅な増収増益を達成することができました。上期は国内ユニクロ事業の秋冬商戦が絶好調で、ヒートテックの大ブレイクがありました。また、海外ではパリのグローバル旗艦店の成功、デザイナーのジル・サンダー氏との取り組みにより生まれたものが世界中で大好評を得るなど、ユニクロの海外市場におけるブランド認知度が飛躍的に高まりました。

しかし下期は、国内のユニクロ事業の不調から多くの課題が見えてきました。品番数が増えすぎたことにより、ユニクロが本来強みとするベーシック商品の良さがお客様に伝わらなかったことが要因です。この失敗を振り返ることで、お客様が真に要望されている商品を、高品質な素材で完成度を高めてつくり続けることが、我々の最大の強みであると実感しました。

## アジアの大きなポテンシャルに期待

2010年8月期の海外ユニクロ事業は順調に業績を拡大し、2011年8月期には売上高の規模が1,000億円に達する見込みです。特に今後の成長が期待されているのが、中国、韓国、香港、台湾、シンガポール、マレーシアなどのアジアです。2010年5月には上海にグローバル旗艦店をオープンし、成功を収めることができました。

10月に1号店をオープンした台湾では、今だかつてない熱狂をもってユニクロは迎えられました。また、11月にはマレーシアに1号店をオープンし、今後もベトナム、タイ、インドネシア、フィリピンなどに順次出店していきたいと考えています。

欧米においては、主要都市への旗艦店と大型店の出店をめざしています。オープンから3年経つニューヨーク ソーホーのグローバル旗艦店は前期の売上高が4割増収と、好調が続いています。2011年秋にはニューヨーク5番街にグローバル旗艦店を出店し、ユニクロ旋風を巻き起したいと思っています。また、欧州の主要都市にも、続々と出店していきます。

## グループ間の相乗効果により、事業拡大

グループ企業のなかでは特にジーユー事業が好調で、2010年8月末では、店舗数も100店舗を超えました。ジーユーは本格的なブレイクスルーを迎えつつあり、低価格衣料の新業態を確立できると考えています。

また、セオリー事業も前期は大幅な増益を達成しました。今後は、セオリー事業とコントワー・デ・コトニエ事業がお互いの事業プラットフォームを活用して店舗網を世界に拡大、グループとしての相乗効果を狙います。





## ユニクロのDNAをもつ 店長の育成が、私の使命です。

上海旗艦店で一番評価されているのは、ユニクロの「サービス」だと思います。一番良い方法を世界で実行するという「グローバルワン」を実現できたこと、これが成功の鍵でした。レジではお客様をお待たせしない、売り場を常にきれいにたもつ、日本と同じようにサイズの欠品をしない、そうした地道な作業の積み重ねが、お客様の獲得につながりました。

この「グローバルワン」を全スタッフへ浸透させることこそが私の最大の仕事だと考えています。マニュアルがあるだけでは実現できません。日本と中国では言葉や文化も違いますし、働く人たちのモチベーションや考え方も違います。心からユニクロのサービスを実行してもらうためには、何度も何度も説明をすることで、さまざまな違いを乗り越えなければなりません。ユニクロのDNAをどうやったら彼らに伝えることができるのかを、いつも考えています。

中国市場はこれから何倍にも伸びるでしょう。ユニクロの出店も拡大するはずですが、そのときに必要なのは、ユニクロのDNAを確実に実行できる人材です。そうした店長やスタッフなしに、中国で店舗を増やすことはできません。だから、中国で採用したスタッフから、ユニクロのDNAをもつ店長をたくさん育てていくことが、私の使命です。

これからの中国、そしてアジア戦略に、私の人材育成の成否が影響を与えるかと思うと、身が引き締まります。本音でぶつかり、とことん語り合うことで、文化の違いは乗り越えられます。人を育てるのは時間も手間もかかりますが、自分が採用した人たちが、将来のユニクロの成長を推し進める原動力になっている姿を想像すると、本当にやりがいのある仕事だと思います。

# SHANGHAI GLOBAL FLAGSHIP STORE

OPENED ON    
MAY 2010

2010年5月にオープンした上海旗艦店は、上海の目抜き通り南京西路の角地で、地下鉄「南京西路駅」の真上という好立地にあります。オープン初日の盛況ぶりがその後も続いています。今後、大きな成長が予想される中国やアジア市場への情報発信の核となる重要な店舗です。



上海 南京西路店 店長  
黒瀬 友和

1995年入社。ユニクロ池袋東口店などの主要店舗の店長を歴任後、2005年10月にオープンした銀座店の初代店長となる。ユニクロの店長の中でトップランクの「スーパースター店長」の一人。商品開発、店舗開発といった経営全体に関わる提言も活発に行っている。2010年に中国ユニクロに出向し、5月にオープンしたグローバル旗艦店「上海南京西路店」店長として活躍中。



2010年8月期の海外ユニクロの売上高は、727億円(前期比約2倍)、営業利益63億円(同4倍)と急成長しました。売上高の7割を占めるのがアジアです。今後、アジアでの購買力が高まるにつれて、ユニクロの飛躍的な成長が期待されます。近隣のアジア諸国では、日本発のユニクロの知名度や商品への評価が高く、中国、韓国、香港、台湾、シンガポールなどで熱狂的に受け入れられています。アジアで圧倒的なナンバーワンになることが、ユニクロの当面の目標です。

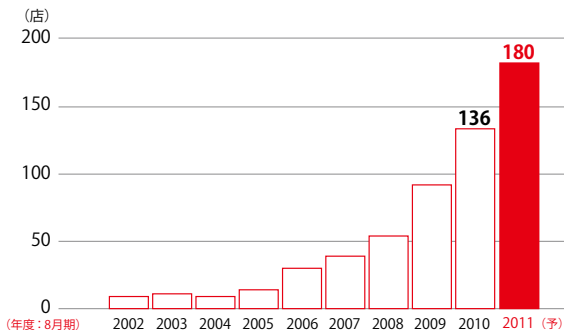
アジアで圧倒的なナンバーワンになることが、世界のナンバーワンへの道筋。

H&MやInditex(ZARA)といった世界の競合企業が過去10年間で急成長を遂げたのは、彼らが自国にはとどまらず、海外市場に進出したからです。

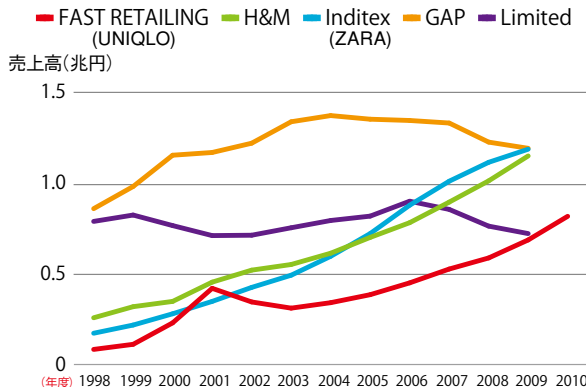
海外におけるユニクロの店舗数は2010年8月期末に136店舗に達しましたが、売上高はユニクロ事業全体の約10%を占めるに過ぎません。近い将来、海外市場での売上高が、国内ユニクロ約6,000億円の規模を超えることをめざし、世界中にユニクロを出店していきます。

# ユニクロ UNIQLO IN THE WORLD

海外ユニクロ店舗数の推移



世界の主なSPA(アパレル製造小売企業)の売上高



注:各社のアナニュアルレポートより作成、2010年8月末時点の為替レートで換算



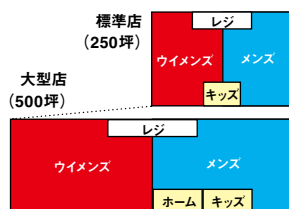
# UNIQLO STORE DEVELOPMENT

ユニクロの日本での拡大は、郊外型のロードサイトを中心にはじまりました。1989年に首都圏初となる原宿店をオープン。2004年からはショッピングセンターの出店ブームに連動し、出店数を拡大。2005年からは大型店開発に着手し、現在の出店開発の軸足は、売場面積250坪の標準店から500坪規模の大型店へと転換しています。

## 大型店によりウィメンズ商品を拡大

2010年8月末時点の大型店は102店舗に達し、国内ユニクロ事業の売上高の2割を占めます。店舗を大型化することで、ウィメンズ商品の充実に必要な売場を確保することができるようになりました。

### ■ 店舗大型化のイメージ

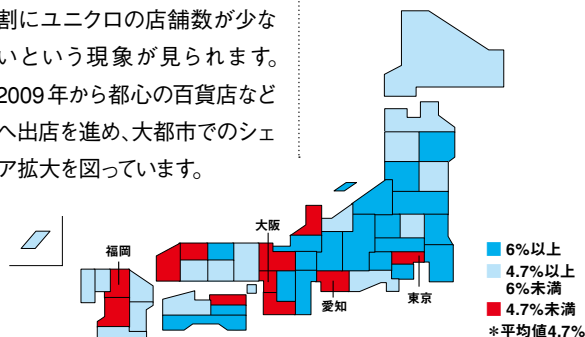


## 大都市での出店

約10兆円と推定される日本のアパレル市場でユニクロは4.7%のシェアを占めています。その一方で、東京、大阪、名古屋といった大都市では人口の割にユニクロの店舗数が少ないという現象が見られます。2009年から都心の百貨店などへ出店を進め、大都市でのシェア拡大を図っています。

### ■ 都道府県別ユニクロの販売のシェア

データ出典:平成19年商業統計  
百貨店・スーパー・衣服小売店の都道府県別売上高から、国内ユニクロ事業の売上シェア(2009年8月期)を算出



## 1店舗ごとの収益性を重視する姿勢に 変わりはありません。



店舗開発部部长 元田 武成

ユニクロは、ドミナント(一定の地域に集中して出店する方式)ではなく、自社店舗が重ならないように出店開発をしています。1店舗ごとの売上高、採算性、競合状況、投資回収期間などをきっちりと計算して、出店の基準に合うかどうかを厳格に判断しています。これは、昔も今も変わりません。

1店舗1店舗の積み重ねが、ユニクロの高い利益率を支えています。

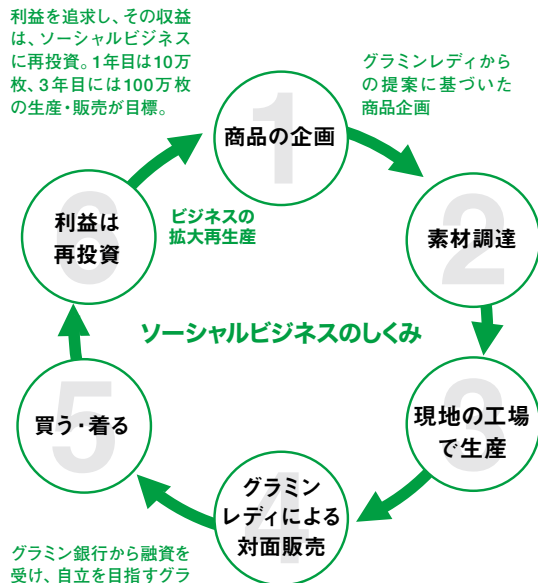
ユニクロのブランドイメージが以前よりもアップして、東京の銀座や新宿に出店するまでになりました。百貨店への出店計画も多く、都心の店舗が増えることで、新しいお客様の開拓につながると期待しています。

日本初の旗艦店が大阪の心斎橋に2010年10月にオープンしました。2011年秋にはNY5番街に旗艦店をオープンする予定です。世界や日本の大都市に旗艦店を出店するために、アンテナを張り巡らせ、チャンスを逃しません。そういう意味では店舗開発の担当者はハンターのような存在です。

# SOCIAL BUSINESS

ファーストリテイリングは、グラミン銀行と合弁会社を設立し、バングラデシュでソーシャルビジネスを立ち上げました。

一時的な寄付やボランティアではなく、ビジネスとして継続的に取り組み、課題解決をめざすのがソーシャルビジネスの考え方です。世界最貧国のひとつといわれているバングラデシュで、現地の人々が買えるように、衣料品の販売価格を1ドル以下に設定し、生産から販売までを現地で完結する仕組みを作ります。バングラデシュが抱える社会的課題(貧困・衛生・教育など)の解決をめざします。



農村部でユニクロ商品のソーシャルビジネスを開始したグラミンレディたち

## グラミン銀行とは

1983年にムハマド・ユヌス総裁により設立されたバングラデシュで最大のマイクロクレジット機関です。失業や貧困状態にある人々を対象に無担保で融資を行っています。グラミン銀行とユヌス総裁は、「底辺からの経済的および社会的発展の創造に対する努力」を評価され、2006年にノーベル平和賞を受賞しました。

当期の連結業績は、売上高8,148億円(前期比18.9%増)、営業利益は1,323億円(同21.9%増)、経常利益は1,237億円(同22.2%増)、当期純利益は616億円(同23.9%増)と大幅な増収増益を達成いたしました。

連結売上高の74%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4.7%伸び、直営店が38店舗増加(2010年8月末の直営店舗数は788店舗、フランチャイズ店を含めると808店舗)したことなどから増収を達成いたしました。

損益面では、販管費比率が0.5ポイント上昇したものの、粗利益率が前期比で1.8ポイント改善したことで、営業利益率は0.3ポイント改善し、営業利益は1,323億円と大幅増益となりました。

海外ユニクロ事業は、アジアを中心に店舗数が大幅に増えたこと、展開するすべての国において既存店売上高が二桁増収となったことで、前年に比べて売上高は約2倍増、営業利益は約4倍増となりました。

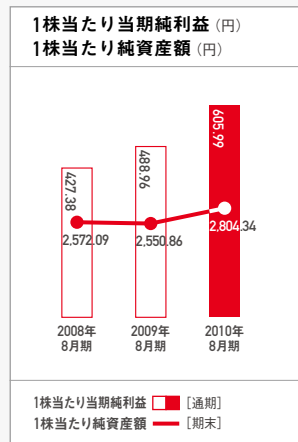
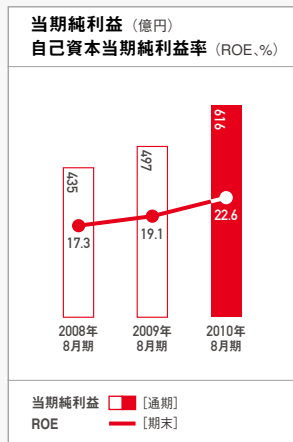
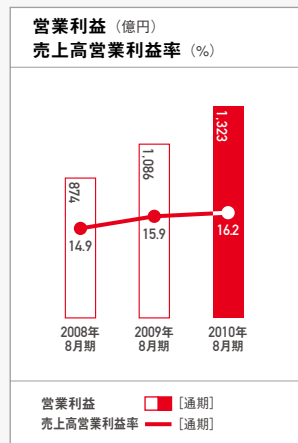
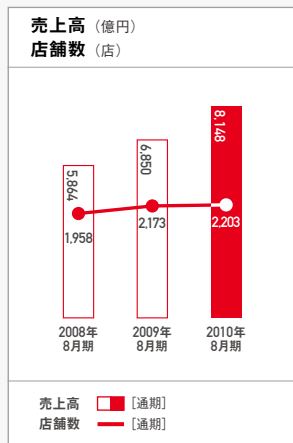
国内関連事業は、ジーユー事業は大幅な増収増益となりました。ただ、靴事業、キャビン事業の赤字幅が拡大しております。

グローバル事業のなかでは、セオリー事業の業績が米国、日本ともに好調で、大幅増益となっております。

当期の1株当たり配当金は、中間配当金115円、期末配当金115円をあわせて230円と、前期に比べて70円の増配とさせていただきます。

3年間の連結業績推移			
	2008年 8月期	2009年 8月期	2010年 8月期
売上高(百万円)	586,451	685,043	814,811
営業利益(百万円)	87,493	108,639	132,378
売上高営業利益率(%)	14.9	15.9	16.2
当期純利益(百万円)	43,529	49,797	61,681
総資産(百万円)	404,720	463,285	507,287
純資産(百万円)	264,014	261,413	287,987
自己資本比率(%)	64.7	56.0	56.3
自己資本当期純利益率(ROE、%)	17.3	19.1	22.6
フリーキャッシュ・フロー(百万円)※1	71,915	24,941	65,234
現金及び現金同等物期末残高(百万円)	169,888	169,574	200,462
1株当たり当期純利益(円)	427.38	488.96	605.99
1株当たり期末純資産(円)	2,572.09	2,550.86	2,804.34
1株当たり年間配当金(円)	130.00	160.00	230.00
(1株当たり中間配当金)	(65.00)	(75.00)	(115.00)
連結配当性向(%)	30.4	32.7	38.0
発行済株式数(株)※2	101,850,074	101,785,310	101,784,898
時価総額(億円、8月末日終値ベース)	11,335	11,349	11,786
期末総店舗数(店)	1,958	2,258	2,203

※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。





	前期末 2009年8月31日現在	当期末 2010年8月31日現在	増減金額
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産:</b>			
現金及び預金	43,876	62,466	18,590
受取手形及び売掛金	15,213	15,371	158
有価証券	125,875	139,472	13,597
たな卸資産	74,580	74,079	△ 501
その他	38,625	54,234	15,609
流動資産合計	298,171	345,625	47,454
<b>固定資産:</b>			
有形固定資産	45,946	50,144	4,198
無形固定資産	55,312	47,840	△ 7,472
投資その他の資産	63,854	63,678	△ 176
固定資産合計	165,114	161,662	△ 3,452
資産合計	463,285	507,287	44,002
<b>負債の部</b>			
<b>流動負債:</b>			
支払手形及び買掛金	56,930	54,098	△ 2,832
未払法人税等	27,022	31,512	4,490
その他	91,647	117,004	25,357
流動負債合計	175,602	202,618	27,016
<b>固定負債:</b>			
長期借入金	17,980	5,865	△ 12,115
その他	8,288	10,816	2,528
固定負債合計	26,269	16,681	△ 9,588
負債合計	201,871	219,300	17,429
<b>純資産の部</b>			
資本金	10,273	10,273	—
資本剰余金	5,000	5,000	—
利益剰余金	295,442	336,739	41,297
自己株式	△ 16,254	△ 16,260	△ 6
評価・換算差額等	△ 34,822	△ 50,314	△ 15,492
少数株主持分	1,774	2,548	774
純資産合計	261,413	287,987	26,574
負債純資産合計	463,285	507,287	44,002

## 【連結財務諸表のポイント】

- 現金及び預金、有価証券の合計額は前期末比で321億円増加  
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が主な要因です。
- たな卸資産は前期末比で5億円減少  
国内ユニクロ事業では店舗数の拡大・大型化に伴い増加しておりますが、フットパークの閉店などに伴いたな卸資産が減少したことが主な要因です。
- 有形固定資産は前期末比で41億円増加  
主に国内ユニクロ事業での出店に伴う増加が主な要因です。
- 為替予約勘定（負債）が173億円増加  
国内ユニクロ事業が保有する為替予約が円高の進行に伴い、含み損が拡大したことに伴うものです。ヘッジ会計を適用していることから、損益への直接的な影響はございません。

## 連結損益計算書

単位:百万円

	前期 自 2008年9月 1日 至 2009年8月 31日	当期 自 2009年9月 1日 至 2010年8月 31日	増減金額
売上高	685,043	814,811	129,768
売上原価	343,515	393,930	50,415
売上総利益	341,528	420,881	79,353
販売費及び一般管理費	232,888	288,503	55,615
営業利益	108,639	132,378	23,739
営業外収益	1,728	1,001	△ 727
営業外費用	9,059	9,624	565
経常利益	101,308	123,755	22,447
特別利益	464	917	453
特別損失	6,285	7,804	1,519
税金等調整前当期純利益	95,487	116,867	21,380
法人税、住民税及び事業税	44,939	54,363	9,424
法人税等調整額	493	△ 147	△ 640
少数株主利益	257	971	714
当期純利益	49,797	61,681	11,884
⑤ 売上高は8,148億円、前期比18.9%の増収 増収の内訳は、国内ユニクロ事業で673億円、海外ユニクロ事業で350億円、2009年8月期第3四半期から連結を開始したセオリー事業の影響によりグローバルブランド事業で342億円増収となったことが主な要因です。			
⑥ 営業外費用の計上96億円 海外子会社向け貸付金にかかる評価差損などにより為替差損75億円が発生したことが主な要因です。			
⑦ 特別損失の計上78億円 キャビン事業やプリンセス タム・タム事業にかかわるのれんや一部店舗資産の減損処理をしたことに伴う減損損失44億円、キャビン事業を撤退するにあたり店舗閉店に必要と見込まれる費用を引当てた事業整理損失引当金繰入額9億円が主な要因です。			

## 連結キャッシュ・フロー計算書

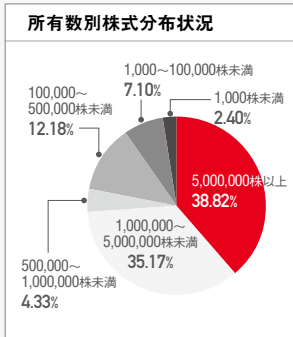
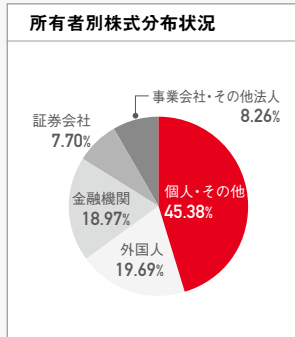
単位:百万円

	前期 自 2008年9月 1日 至 2009年8月 31日	当期 自 2009年9月 1日 至 2010年8月 31日	増減金額
営業活動によるキャッシュ・フロー	59,214	88,623	29,409
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 34,273	△ 23,389	10,884
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 16,847	△ 28,897	△ 12,050
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 8,488	△ 5,449	3,039
現金及び現金同等物の増減額	△ 396	30,887	31,283
現金及び現金同等物の期首残高	169,888	169,574	△ 314
子会社の新規連結による現金及び現金同等物増加額	82	—	△ 82
現金及び現金同等物の期末残高	169,574	200,462	30,888
⑧ 当期末の現金及び現金同等物の期末残高は前期末比308億円増加し、2,004億円となりました。営業活動による収入は886億円、出店などの投資活動による支出が233億円、配当の支出などの財務活動による支出が288億円がその内訳となっております。			

会社概要		取締役・監査役 (2010年11月25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(社外)	半林 亨
東京本部	東京都港区赤坂9丁目7番1号 ミッドタウン・タワー	取締役(社外)	服部 暢達
設立	1963年5月1日	取締役(社外)	村山 徹
資本金	102億7,395万円	取締役(社外)	新宅 正明
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	11,596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

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)	17,113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)	6,712,300	6.33
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6,165,200	5.81
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)	4,288,758	4.04
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)	2,333,500	2.20
柳井 照代	2,327,848	2.19



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 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
電話お問い合わせ 郵便物送付先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 TEL: 0120-232-711 (通話料無料)
公告方法	電子公告により、当社ホームページ( <a href="http://www.fastretailing.com/jp/ir/">http://www.fastretailing.com/jp/ir/</a> )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
ご注意	<ol style="list-style-type: none"> <li>株券電子化に伴い、株主様の住所変更、買取請求その他各種お手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)で承ることとなっております。口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。</li> <li>特別口座に登録された株式に関する各種お手続きにつきましては、上記特別口座の口座管理機関(三菱UFJ信託銀行)にお問い合わせください。</li> <li>未受領の配当金につきましては、三菱UFJ信託銀行本支店にお問い合わせください。</li> </ol>

IRホームページ紹介

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



**FAST RETAILING**

[www.fastretailing.com](http://www.fastretailing.com)

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」