

BUSINESS REVIEW 2011

第2四半期累計ビジネスレビュー
2010年9月1日～2011年2月28日

株式会社 ファーストリテイリング



GROUP HIGHLIGHTS 2011

- ▶ 2011年8月期第2四半期累計連結売上高4,573億円（前年同期比2.9%減）、営業利益820億円（同17.8%減）の減収減益
- ▶ ユニクロ：日本初のグローバル旗艦店「ユニクロ心齋橋店」オープン。大都市圏でのシェア拡大に貢献
- ▶ ユニクロ：ヒートテックの販売が引き続き好調。グローバルで8,000万点（グッズ含む）完売
- ▶ ユニクロ：海外ユニクロの業績は大幅拡大。海外の店舗数150店舗まで拡大（2月末時点）
- ▶ ユニクロ：台湾とマレーシアに待望の1号店オープン。両店とも大盛況で迎えられ、東南アジア市場での店舗網拡大に弾み
- ▶ ジューシー：初の旗艦店を大阪の心齋橋にオープン。続いて、東京の池袋にも旗艦店をオープン。業績を順調に拡大
- ▶ 東日本大震災の被害に対する支援を実施。ファーストリテイリンググループから14億円の義援金、衣料支援（85万点、7億円相当）を被災地にお届け
- ▶ 配当金：中間配当金は1株当たり95円を実施、年間では180円を予定

東日本大震災により、多くの尊い命が失われたことに哀悼の意をささげます。同時に、被災された方々へ、心よりお見舞い申し上げます。

KUALA LUMPUR 2010.11.4 OPEN

ユニクロ マレーシア1号店がクアラルンプールにオープン。売場面積650坪という広さで、豊富な品揃えが評判です。



ユニクロ UNIQLO NEW OPEN

ユニクロの最優先課題は、「アジアで圧倒的なナンバーワン」になることです。2010年秋に台湾とマレーシアに初の店舗をオープンし、アジア市場の店舗網は確実に拡大しています。多くのお客様に圧倒的なご支持をいただき、今後も東南アジアでの拡大を加速していきます。



写真は台湾1号店オープン時に2,500名ものお客様がオープン前に何時間も前からお待ちになっている様子。

TAIPEI 2010.10.7 OPEN

A man in a dark suit and glasses stands in the foreground of a clothing store. Behind him are several mannequins dressed in various styles of clothing, including a bright yellow shirt and dark pants, and a white shirt with blue jeans. The store has wooden shelves and displays filled with folded clothing items, primarily jeans. The lighting is warm and focused on the man and the displays.

日本発の新しいグローバル企業になる

代表取締役会長兼社長 柳井 正

下期は増収増益に業績を転換させることが目標

2011年度上期の国内ユニクロ事業は、減収減益の結果となりました。品番数が増えすぎたことにより、本来強みとするベーシック商品が欠品してしまったことが最大の敗因です。ヒートテックやウルトラライトダウンのように、新しい機能の商品をつくることにもっと集中し、お客様が真に求められる商品づくりをさらに強化したいと考えています。また、社内の生産体制一企画、計画、生産、販売、マーケティングといった製造小売業のビジネスモデルの連動体制を強化することもこの上期で見えてきた課題です。下期はこういった課題をひとつひとつ解決することで、増収増益に業績を転換させたいと思っています。

アジア市場の躍進を成長の原動力に

海外ユニクロ事業は、売上高、利益ともに順調に拡大しています。アジア市場の躍進がユニクロの成長の原動力ですから、年間200店舗を出店していく体制を早急に確立することが重要だと考えています。すでに中国と韓国では事業基盤が確立し、日本と同様に大きなビジネスにできる可能性が高まっています。アジア市場の飛躍に向けて、2011年秋には、ソウルと台北にそれぞれ旗艦店を、バンコクには1,000坪規模のメガストアを出店する予定です。

ニューヨークの出店で期待増

米国市場でも新しい動きが予定されています。2011年秋には、ニューヨーク5番街にグローバル旗艦店、NYの繁華街である34丁目に1,000坪級のメガストアを続けて出店します。米国でのユニクロの認知度はまだまだ低いのですが、「高品質なベーシックカジュアル」としての評価は年々高まっています。

東京グローバルヘッドクォーターの確立

真のグローバル企業になる過程で必要な組織づくりを行います。東京のグローバルヘッドクォーターを確立すると同時に、上海、パリ、シンガポール、ニューヨークの各地域本部がそれぞれのエリアの事業や教育機関を統括し、独立した事業地盤の創造をめざします。

「服を変え、常識を変え、世界を変える」という我々の企業精神を実現し、日本発の新しいグローバル企業になる道を着実に歩んでいきます。

UNIQLO BUSINESS MODEL

物が売れないといわれる時代でも、なぜユニクロは強いのか。それは、ユニクロが企画から生産・販売までを一貫して行うSPA[※]のビジネスモデルを確立しているからです。「高品質で低価格の商品」を実現しているビジネスモデルをご紹介します。

※Specialty store retailer of Private label Apparel : アパレル製造小売企業



企画 Planning

品質、機能性にこだわった素材で独自商品を開発

ユニクロの商品企画は、まずR&Dからはじまります。R&Dでは、世界の最先端のファッションやライフスタイル、新しい素材の情報などを常にリサーチしています。その情報をもとに、商品発売の1年以上前に春・夏・秋冬といった各シーズンのコンセプトを決める「コンセプト会議」が開かれ、デザイナーたちは、そのコンセプトに沿ってデザインづくりを開始します。

商品企画の中で重要な役割を担うのが、マーチャンダイザー（MD）です。デザイナーと話し合いながら商品企画・デザイン・素材を決定し、シーズンごとの商品構成や生産数量を、マーケティング戦略を加味しながら決定します。

品質と機能性にこだわった素材を選び抜くことも、ユニクロの商品の強みです。そのためユニクロでは、世界中の素材メーカーと直接交渉し、高品質な素材を大量に安定的に、かつローコストで調達することに力を注いでいます。

ヒートテックやウルトラライトダウンなど機能性素材を使った商品は、合繊メーカーの東レ株式会社との協働により、何年もかけて改良を重ねてきた結果、成功を収めることができます。



生産 Production

大量生産でも高品質を維持

ユニクロのお取引先生産パートナーは約70社で、現在の生産数量の約80%は中国で生産されています。

大量生産する商品を均一に高品質に保つことは大変難しい仕事ですが、豊かな経験と高い技術力をもつ匠チームの存在が、それを可能にしています。

匠チームは、生産現場に入り込み、技術指導を行い継続的な品質向上を実践しています。

また、上海、シンセン、ホーチミン、ダッカの各生産事務所に常駐する約220名の生産部員が、毎週パートナー工場に出向き品質や生産計画の確認をしています。

お客様からのご要望に速やかに応えるため常に生産業務の改善に取り組んでいます。



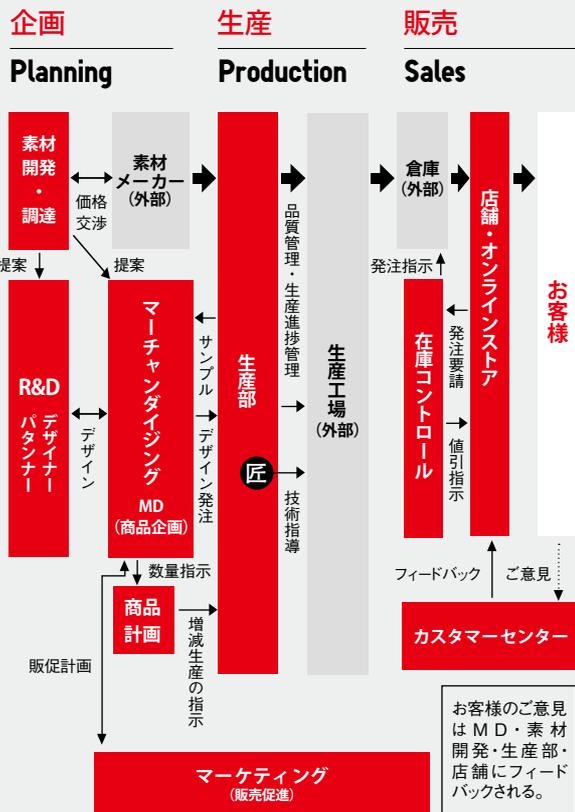
販売 Sales

適正在庫を保ち、売り切る

国内のユニクロ店舗網は、約800店舗まで拡大しています。週次ベースで適正在庫を保ち、シーズン終盤には商品を完全に売り切るように、在庫コントロールをしています。

マーケティング（販売促進）戦略のひとつとして、テレビCMで商品の特性や機能性を告知し、毎週末に新聞折込チラシを配布して、「土日限定価格（通常価格より2～3割安いお試し価格）」で提供しています。約150店舗まで拡大した海外の店舗網でも、テレビCMを放映するなど、積極的な販促活動を行っています。

カスタマーセンターに寄せられる年間7万件を超えるお客様の声は、商品やサービスの改善に生かされています。



UNIQLO

夏の装いを進化させる ユニクロの高機能インナー

冬の着こなしを軽やかなものへと変えたヒートテックは、2010年秋冬に8,000万枚（グッズ含む）のヒットを記録しました。2011年春夏は、夏の機能性インナー、サラファインとシルキードライで、お客様の支持を獲得します。今年は、昨年から倍増の3,600万枚の販売を予定しています。蒸し暑い夏を快適な夏へと変える、ユニクロらしい高機能インナーが、さらに進化して登場です。



SILKY DRY



男性には、「着心地ゼロ」のシルキードライ

ユニクロと東レ株式会社との協働で開発された極細繊維を使用したインナーです。驚くほどなめらかな肌触りでありながら、締めつけることなく、身体にフィットします。汗を素早く吸収・拡散するドライ機能に加え、「着心地ゼロ」の快適性を実現しました。通気性が改善されて、ムレ感をこれまでよりも軽減。汗の臭いと加齢臭を消す消臭機能もアップして、不快な夏とはお別れです。



女性には、サラサラのサラファイン

旭化成の呼吸する繊維キュプラと東レの異形断面ナイロンを複合したハイテク繊維を使用したインナーです。汗や湿気を逃がしてムレにくく、柔らかな風合いとサラサラの肌触りを実現しています。「エアコンインナー」と呼ぶにふさわしい、ひんやりした触感が好評です。お客様からご要望の多かった、紫外線をカットするUVカット機能付きのものや、ブラトップタイプが新登場しました。ボーダーやドット柄も加わって、これまで以上に人気を集めています。

SARAFINE



g.u. ファッションを、もっと自由に。

「990円ジーンズ」の発売で、一躍知名度をアップしたジーユーの快進撃が続いています。大阪心斎橋と東京の池袋に旗艦店をオープンし、新たな飛躍期を迎えています。こういったファッション感度の高い地域への出店を足がかりに、ジーユーのいままでの強みである低価格に加えて、ファッション性の高い新商品の開発力を強化することで、今後も成長を続けていきます。

ジーユー 心斎橋店（旗艦店）



Interview

株式会社GOVリテイリング
代表取締役社長
柚木 治



2013年8月期に、売上高500億円が目標です

大阪心斎橋に初の旗艦店をオープンしたのは、2010年10月です。初日から大盛況で、特に若い女性が多く見受けられたことで、都心部でお買い物されるお客様にとっても、ジーユーの低価格やファッション商品へのニーズが強いということがよくわかりました。この心斎橋店の成功を受け、2011年4月29日には東京都内初の旗艦店である池袋東口店をオープンしました。こちらも初日から大勢のお客様にお越しいただき、大成功を取めました。

これら旗艦店の成功を足掛かりに、都心部も含め、年間40～50店舗を目標に、ロードサイド店やショッピングモールでの大型店を積極的に出店していきたいと考えています。

GOVリテイリングの中期目標として、2013年8月期に店舗数200店舗、売上高500億円を達成することを掲げています。この目標に向け、好立地に出店していきます。ジーユーは、「ユニクロ価格の半額」で買える商品を揃えているので、将来的にはユニクロと併設しても共存できると思います。ユニクロが海外で成功しているように、近い将来にはジーユーも海外進出をしたいですね。そのニーズは、世界に十分にあると思っています。



東日本大震災への支援

3月11日に発生した東日本大震災により、多くの尊い命が失われたことに哀悼の意を捧げます。同時に、被災された方々へ、心よりお見舞い申し上げます。今後もファーストリテイリンググループは、従業員一同全力を挙げて、支援を行ってまいります。

支援物資の寄贈

ユニクロとジーユーの衣料（ヒートテック、フリース、肌着、タオル類など）、7億円相当を寄贈しました。また、4月末までに弊社社員延べ94名が被災地に赴き、NPOと協業して、物資配布を行っています。

店頭での義援金の募金活動

全世界約2,200店舗（ユニクロ、ジーユー、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タム、セオリー）の店頭募金は、3月末時点で約5,400万円となりました。引き続き、店頭での募金活動を行ってまいります。

義援金の寄付

ファーストリテイリンググループから3億円、全世界のファーストリテイリンググループ従業員から1億円、代表取締役会長兼社長の柳井正個人から10億円の義援金を、日本赤十字社に送金いたします（12億円は3月23日に送金済み）。

お取引先様からの支援

お取引先様19社からも、総額約1億3千万円の寄付と、毛布など約20万枚の物資の寄贈をお預かりしています。日本赤十字社、各県の災害対策課やNPOなどを通じ、特に被害の大きい地域にお届けします。



「当初は支援物資の寄贈を行い、その到着の確認だけをしていました。でも、被災地では仕分けの人手が足りないということがわかり、ボランティアとして出かけることになりました。現地では衛生面の悪化が懸念されるため、寄贈した下着類を活用していただき、体調維持に努めていただければ良いなと思いました。」
 （業務情報システム部情報システムチームリーダー 中野啓太）

上期の連結業績は、売上高4,573億円(前年同期比2.9%減)、営業利益は820億円(同17.8%減)、純利益は416億円(同24.7%減)と減収減益の結果となりました。

連結売上高の約75%を占める国内ユニクロ事業は、前年上期の既存店売上増収率が13.1%増と高かったことの反動や、12月の気温が高く推移したことによる販売不振などから、この上期では減収となりました。また、売上高総利益率については秋物の処分値引が増加したこと、ヒートテックの増産に伴い「期間限定販売」の回数を増やしたことから、前年同期比で低下しております。一方で、経費のコントロールを進めた結果、上期の販管費は期初計画に比べて84億円削減しております。

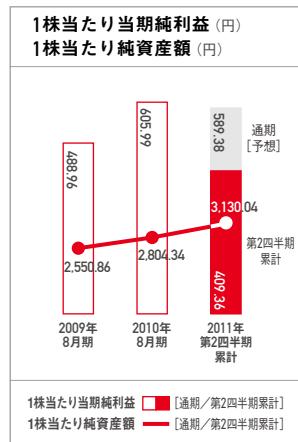
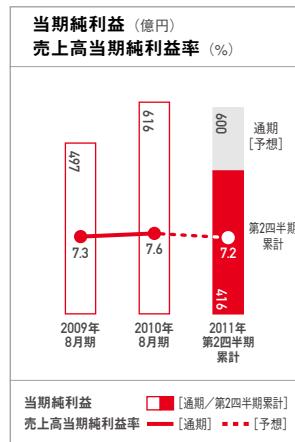
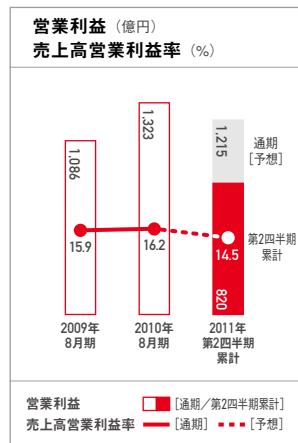
3年間の連結業績推移			
	2009年 連結会計年度末	2010年 連結会計年度末	2011年 第2四半期累計期間
売上高(百万円)	685,043	814,811	457,325
営業利益(百万円)	108,639	132,378	82,061
売上高営業利益率(%)	15.9	16.2	17.9
当期純利益(百万円)	49,797	61,681	41,668
総資産(百万円)	463,285	507,287	550,330
純資産(百万円)	261,413	287,987	323,231
自己資本比率(%)	56.0	56.3	57.9
自己資本当期純利益率(ROE、%)	19.1	22.6	13.4
フリーキャッシュ・フロー(百万円) ^{*1}	24,941	65,234	66,191
現金及び現金同等物期末残高(百万円)	169,574	200,462	251,415
1株当たり当期純利益(円)	488.96	605.99	^{*2} 589.38
1株当たり期末純資産(円)	2,550.86	2,804.34	3,130.04
1株当たり年間配当金(円) (1株当たり中間配当金)	160.00 (75.00)	230.00 (115.00)	^{*3} 180.00 (95.00)
連結配当性向(%)	32.7	38.0	^{*2} 30.5
発行済株式数(株)	101,785,310	101,784,898	101,802,738
時価総額(億円、期末日終値ベース)	11,349	11,786	12,990
期末総店舗数(店)	2,258	2,203	2,083

^{*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} 通期の予想を記載しております。
^{*3} 期末配当金は85円を予想しておりますので、通期では180円となる予定です。

海外ユニクロ事業は、中国・香港及び韓国を中心としたアジア地区の業績好調により、大幅な増収増益となりました。10月にオープンした台湾1号店の売上高は計画を大幅に上回っております。欧米地区では、米国のグローバル旗艦店の二桁増収が続いております。

グローバルブランド事業では、セオリー事業が日米ともに好調な業績が続いています。ジーユー事業は、順調に事業を拡大しておりますが、旗艦店オープンのコスト負担などにより上期では減益となっております。

なお、1株当たり中間配当金を95円とし、年間配当金180円を予定しております。当期の1株当たり純利益は589.4円を予想しております。



四半期連結貸借対照表			
単位:百万円			
	前第2四半期 累計期間末 2010年2月28日現在	当第2四半期 累計期間末 2011年2月28日現在	前連結会計 年度末 2010年8月31日現在
資産の部			
流動資産:			
現金及び預金	108,347	81,204	62,466
受取手形及び売掛金	17,787	19,095	15,371
有価証券	168,560	170,222	139,472
たな卸資産	70,595	74,993	74,079
その他	34,572	42,965	54,234
流動資産合計	399,864	388,483	345,625
固定資産:			
有形固定資産	48,581	50,452	50,144
無形固定資産	51,389	46,038	47,840
投資その他の資産	63,578	65,356	63,678
固定資産合計	163,549	161,847	161,662
資産合計	563,413	550,330	507,287
負債の部			
流動負債:			
支払手形及び買掛金	105,806	70,701	54,098
未払法人税等	40,120	28,723	31,512
その他	92,377	98,551	117,004
流動負債合計	238,306	197,979	202,618
固定負債:			
長期借入金	10,771	12,540	5,865
その他	7,288	16,578	10,816
固定負債合計	18,059	29,119	16,681
負債合計	256,366	227,099	219,300
純資産の部			
資本金	10,273	10,273	10,273
資本剰余金	5,000	5,128	5,000
利益剰余金	342,146	366,702	336,739
自己株式	△16,257	△16,194	△16,260
評価・換算差額等	△36,442	△47,264	△50,314
新株予約権	—	653	—
少数株主持分	2,325	3,931	2,548
純資産合計	307,046	323,231	287,987
負債純資産合計	563,413	550,330	507,287
【連結財務諸表のポイント】			
① 現預金及び有価証券の合計額は前年同期末比で254億円減少 前年の2月末が休日だったことで買掛金が増加した影響325億円を含んでおり ます。			
② たな卸資産は前年同期末比で43億円増加 国内ユニクロ事業は会計処理変更の影響や春物の在庫量を適正にコントロール したことから11億円減少いたしました。海外ユニクロ事業、グローバルブラン ド事業では店舗数増加に伴い約55億円増加しております。			
③ 固定資産は前年同期比で17億円減少 のれんの償却が進んだことが主な要因です。			

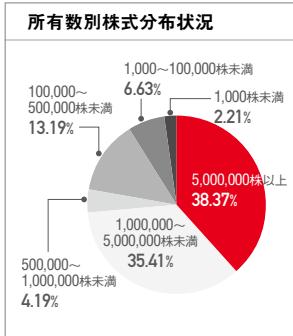
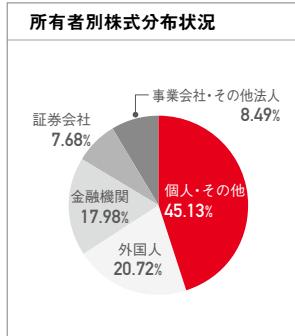
四半期連結損益計算書			
単位:百万円			
	前第2四半期 累計期間 自 2009年9月 1日 至 2010年2月28日	当第2四半期 累計期間 自 2010年9月 1日 至 2011年2月28日	前連結会計 年度末 自 2009年9月 1日 至 2010年8月31日
売上高	470,970	457,325	814,811
売上原価	224,651	218,901	393,930
売上総利益	246,318	238,423	420,881
販売費及び一般管理費	146,433	156,362	288,503
営業利益	99,885	82,061	132,378
営業外収益	470	533	1,001
営業外費用	3,839	4,934	9,624
経常利益	96,516	77,659	123,755
特別利益	217	64	917
特別損失	1,182	10,955	7,804
税金等調整前四半期(当期)純利益	95,552	66,769	116,867
法人税、住民税及び事業税	39,949	28,379	54,363
法人税等調整額	△270	△4,367	△147
少数株主損益調整前四半期(当期)純利益	—	42,757	—
少数株主利益	516	1,088	971
中間(当期)純利益	55,356	41,668	61,681
④ 売上高は4,573億円、前年同期比2.9%減収 国内ユニクロ事業が247億円の減収となりました。一方で、海外ユニクロ事業 は97億円の増収、グローバルブランド事業では7億円の増収となっております。			
⑤ 売上高総利益は79億円の減少 売上高総利益率は0.2ポイント減少しておりますが、会計処理の変更による影 響があることから、実質ベースでは2.2ポイント低下しております。			
⑥ 販売費及び一般管理費は前年同期比で99億円増加 販費比率は前年同期比で3.1ポイント上昇しておりますが、会計処理の変更に よる影響があることから、実質ベースでは0.9ポイントの上昇となっております。			

四半期連結キャッシュ・フロー計算書			
単位:百万円			
	前第2四半期 累計期間 自 2009年9月 1日 至 2010年2月28日	当第2四半期 累計期間 自 2010年9月 1日 至 2011年2月28日	前連結会計 年度末 自 2009年9月 1日 至 2010年8月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー	133,342	78,549	88,623
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,488	△12,358	△23,389
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,765	△15,164	△28,897
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2,093	△500	△5,449
現金及び現金同等物の増減額	106,994	50,526	30,887
現金及び現金同等物の期首残高	169,574	200,462	169,574
新規連結に伴う現金及び 現金同等物の増加額	—	427	—
現金及び現金同等物の期末残高	276,569	251,415	200,462
⑦ 当期末の現金及び現金同等物の残高は、前年同期末比で251億円減少し、 2,514億円となりました。各活動別では、営業活動による収入は785億円、投資 活動による支出は123億円となっております。また、財務活動による支出は 151億円となっております。			

会社概要		取締役・監査役 (2011年4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.	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	12,264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)	15,753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)	6,607,900	6.23
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,800,400	5.47
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)	4,270,918	4.03
JPモルガン証券株式会社	3,847,227	3.63
有限会社MASTERMIND	3,610,000	3.40
ラボバンクネダーランド東京支店	2,420,000	2.28



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(http://www.fastretailing.com/jp/ir/)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"> 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。 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。 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。

IRホームページ紹介

<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」