

# BUSINESS REVIEW

# 2011

ビジネスレビュー 2011  
2010年9月1日～2011年8月31日

株式会社 ファーストリテイリング



## GROUP HIGHLIGHTS 2011

- ▶ **2011年8月期 連結業績**：売上高8,203億円(前期比0.7%増)、営業利益1,163億円(同12.1%減)の増収減益
- ▶ **国内ユニクロ**：下期は既存店売上高が0.4%増に転じ、営業利益も増益
- ▶ **海外ユニクロ**：店舗数は181店舗(8月末)まで拡大、大幅な増収増益を達成。台湾とマレーシアに進出し、大盛況で迎えられる
- ▶ **ユニクロ商品**：機能性インナー(シルキードライ、サラファインなど)の販売数が前年比増の3,600万点へ拡大
- ▶ **ジーユー**：心斎橋、池袋東口に旗艦店をオープン。テレビコマーシャルの効果もあり、知名度が飛躍的に向上
- ▶ **セオリー**：日米ともに大幅な増収増益
- ▶ **CSR活動**：東日本大震災の被災地へヒートテック、フリース、肌着など約100万点、店頭募金と当社義援金(合計4.7億円)を寄付
- ▶ **期末配当金**：1株につき85円を実施、年間では1株当たり180円

## 世界最大のグローバル旗艦店

# ユニクロ UNIQLO NY5番街店

10月14日、世界で7番目のグローバル旗艦店となるニューヨーク 5番街店がオープンしました。「未来のユニクロ」をコンセプトに、有名ブランドが集まる世界一のファッション激戦区に誕生したユニクロ史上最大の約1,400坪という売場面積を誇る店舗です。オープン初日から大盛況となりました。





# ユニクロ事業の成長の軸足は海外へ

## 下期は増収増益に転換

2011年8月期の業績は増収減益の結果となりましたが、シルキードライ、サラファインなどの機能性インナーの販売が倍増した下期は、国内ユニクロの売上高も回復に転じ、前年同期比で増収増益を達成しました。これは、ユニクロの商品力強化、企画から販売までの一貫体制の運動性の強化などの課題に取り組んだ成果が出たからだと思います。

## 2012年度の海外ユニクロの売上高は1,600億円へ

ユニクロ事業の成長の軸足は、海外に向いています。2011年10月にオープンしたグローバル旗艦店 ニューヨーク5番街店は、ユニクロが日本を代表するブランドとして世界で認められる大いなる一歩になると確信しました。ロードサイド店だったユニクロが、初めて原宿という都心に出店した1998年当時の大ブレイクと同様の感動がありました。世界中の市場に出店して感じることは、商品はもちろん、ユニクロというブランドが高く評価されているということです。ひょっとすると、日本よりも海外市場での評価の方が高いのではないかと感じる場合があります。

現在、成長が著しい中国・香港、韓国、台湾といったアジア諸国での大量出店や人材育成が軌道に乗り始めたことで、海外でのユニクロがブレイクし始めています。数年以内に年間200~300店舗の出店を実現していきたいと考えています。2015年度には、海外ユニクロ事業の売上高が国内ユニクロ事業を超えることが目標です。

## ユニクロの服は「完成された部品」

ユニクロ事業の成長の軸足を海外に移すということは、日本国内をおろそかにするというものではありません。我々は、日本でも圧倒的なナンバーワンになりたいと考えています。2012年春には銀座に、秋には新宿にグローバル旗艦店が誕生します。これらのグローバル旗艦店を軸に、日本におけるユニクロも新しく生まれ変わることでしょう。我々がめざすユニクロの服とは、「服装における完成された部品であり、着る人の価値観からつくられた服、世界中のあらゆる人のための服」です。これを貫いていくことで、服を通して、日本、世界中の人々の生活を豊かにしたいと思っています。

## ジーユーの業績拡大

2012年8月期に飛躍が期待されているもうひとつの事業はジーユーです。心齋橋、池袋東口への旗艦店の出店やテレビコマーシャルの効果で、売上高は順調に伸び始めています。2012年春には銀座にも旗艦店を出店し、「超低価格とファッション性を兼ね備えたブランド」として、さらに注目を集め、一段と業績が拡大する見込みです。

我々は、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」という志をもって、全社一丸となって歩んでいきます。あらゆる人が良いカジュアルを着られるようにする、日本発の新しいグローバル企業になるため、今後も挑戦は続きます。

代表取締役会長兼社長 柳井 正





# GLOBAL UNIQLO

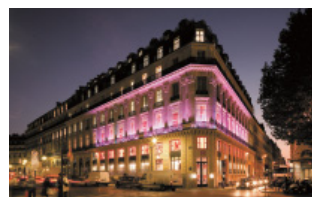
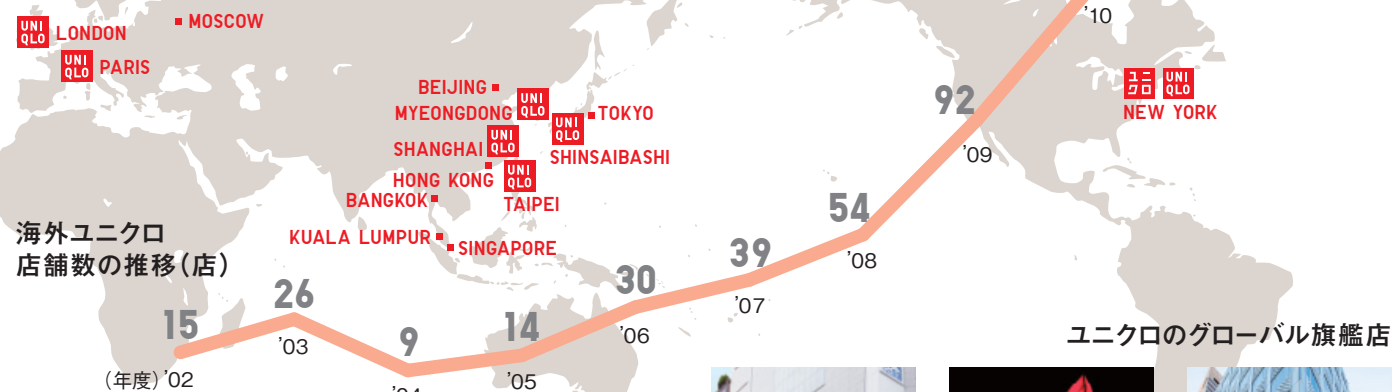


## アジア、米国で出店を加速

海外ユニクロ事業の出店が加速し始めています。2011年8月期は45店舗の純増にとどまりましたが、2012年8月期の店舗数はアジア、米国を中心に、107店舗増加し、2012年8月末には288店舗に達する見込みです。店舗数の拡大と既存店の増収により、海外ユニクロ事業の売上高は、2011年8月期の937億円から、2012年8月期は1,600億円へと拡大し、営業利益も170億円となることが予想されています。

アジアでは中国・香港、韓国で出店が増加する一方で、新しい国への出店も拡大しています。2009年4月にシンガポール、2010年10月に台湾、11月にはマレーシアへ進出しました。特に台湾では熱狂的にユニクロが迎えられたことから、2012年8月期は16店舗の大量出店を計画しています。事業規模が大きくなった中国・香港、韓国では、新卒採用と店長育成が順調で、今後も安定した成長が続く見込みです。

初のグローバル旗艦店として、2006年11月に出店した米国のソーホー ニューヨーク店は、オープン以降、二桁の増収が続く人気の店舗です。それから5年目となる2011年10月に、ニューヨーク5番街店（グローバル旗艦店、1,400坪）とニューヨーク34丁目店（メガストア、1,300坪）を相次いで出店し、大成功を収めました。今後はNY市内と郊外、シカゴ、サンフランシスコ、ロサンゼルスなどの大都市への出店を計画中です。



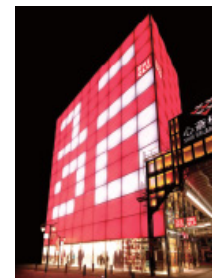
パリ オペラ店



上海 南京西路店



台湾 明曜百貨店



心斎橋店



ニューヨーク 5番街店



あなたは、  
着てみておどろく。

199g

ユニクロの新ウルトラライトダウン

### 着てみて驚く、軽さと暖かさ

ユニクロと東レ株式会社の協働開発で生まれたウルトラライトダウンは、軽さと暖かさを両立した画期的な商品です。その秘密は、東レの高い技術力を生かした、羽毛が抜けにくい特殊な極細高密度ナイロン素材を表布に使用したことにあります。一般的なダウン

ジャケットのように二重構造にする必要がないため、驚きの軽さとなりました。ウィメンズのウルトラライトダウンジャケットで199gという軽さを実現しました。前年の品薄状態を考え、今年は前年比2.5倍の数量を販売する計画です。





## 商品づくりへのこだわり

**最高級の素材を調達し、品質と機能性に徹底的にこだわった独自商品を開発しています**

2004年秋に、世界最高水準の服づくりをめざす「世界品質宣言」をしたユニクロ。そのブランドイメージは、低価格衣料のブランドから「高品質なカジュアルウエア」へと大きく変化しました。また、カシミア、プレミアムダウンや、スーパーコットンなどの高級素材の中でも一番良い素材を探すために、世界中の素材メーカーと直接交渉しています。さらに、素材メーカーと協働で機能性素材を開発し、新しい需要を創造しています。ヒートテック、ウルトラライトダウンやシルキードライ、サラファインなどが、その代表商品です。

## 世界共通のユニクロ方式の生産管理

品質が良くって当然というのが、ユニクロの商品の大前提です。B品(不良品)をいかに出さないようにするかということには、細心の注意を払っています。商品化までには1点サンプルから始まり、何度もサンプル作成を重ねた後に、大量生産というプロセスをたどります。

何百万点というレベルで生産するユニクロでは、中国、ベトナム、バングラデシュなど異なる国の複数の工場で生産しています。国や工場が違ったとしても、同じ品質の商品を生産しなければなりません。現在はそのコントロールのために、上海に生産部とR&Dのスタッフが駐在し、コントロールタワーとしての役割を果たしています。現場でスピーディにサンプル修正を行えることで、デザイナーの思い通りの商品づくりが、これまで以上に可能になりました。

生産基地が中国以外に広がっていけばいくほど、生産現場でのコントロールの重要度が高まります。私に求められているのは、世界中に高品質な商品を提供し続けていくために、世界共通のユニクロ方式の生産管理を行っていくことです。

株式会社ユニクロ  
生産部部长  
福原 哲也



# ユニクロの 全商品リサイクル

服の価値を最後まで活用する社会貢献をしたい  
世界中の難民・避難民全員に、  
衣料を届けることをめざしています

お客様に長く着ていただける「本当に良い服」を生産、販売するだけでなく、ご使用いただいた後の商品をお預かりし、リサイクルすることで、服の価値を最後まで活用することは、ユニクロの重要な責務だと考えています。これまで5年間にわたり、世界22ヶ国の難民・避難民の方へお客様からお預かりした衣料をお届けしました。



2010年10月からはユニクロに加えて、ジーユーでもお客様から衣料をお預かりしています。さらに2011年9月からは衣料の回収地域も、日本、韓国に加えフランス、英国、米国へと広がりました。今後は、ユニクロが出店している国すべてでの「全商品リサイクル」をめざします。皆様のおかげで、これまでの回収点数は累計で1,000万点を超えました。

世界には服を必要としている人が、まだまだたくさんいます。できるだけ多くの皆様にご協力いただくことで、困難な環境で暮らす人々への支援の輪が広がっていきます。これからも、皆様のご理解・ご協力をお願いいたします。



回収点数  
1,000万点を超えました

(1,176万枚 / 2011年9月末累計)

当期の連結業績は、売上高8,203億円(前期比0.7%増)、営業利益は1,163億円(同12.1%減)、経常利益は1,070億円(同13.5%減)、当期純利益は543億円(同11.9%減)と増収減益の結果となりました。

連結売上高の73%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6.0%減収となったことから、減収減益の結果となりました。なお、直営店は34店舗増加し、2011年8月末の直営店舗数は822店舗、フランチャイズ店を含めると843店舗となりました。上期は秋物処分値引きの拡大により、下期は原材料の高騰により粗利率が低下いたしました。また販売費及び一般管理費は、期初計画と比べて134億円削減することができましたが、売上が計画を下回ったことにより、営業利益は減益の結果となりました。

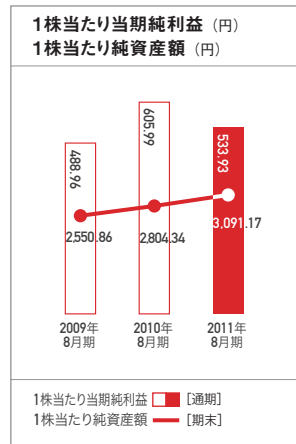
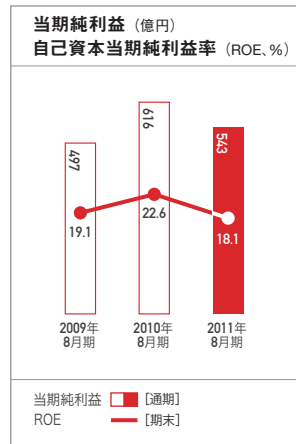
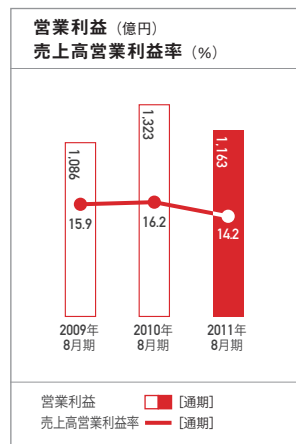
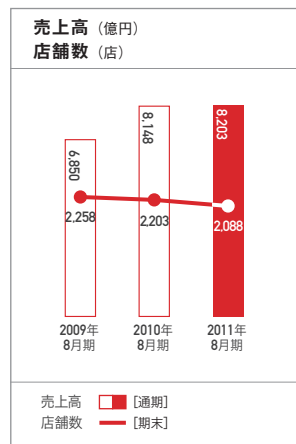
海外ユニクロ事業は、アジアを中心に店舗数が大幅に増えたことから、売上高937億円(前期比28.7%増)、営業利益は89億円(同40.6%増)と大幅な増収増益となりました。2010年の10月に台湾、11月にマレーシアと確実に店舗網を広げております。

グローバルブランド事業では、セオリー事業の業績が米国、日本ともに好調で、大幅増益となりました。ジーユー事業は2010年10月に心斎橋、2011年4月に池袋東口にそれぞれ旗艦店をオープンしております。しかし業績は、旗艦店のオープンコストにより減益となりました。また、キャビン事業は2011年2月に休止しております。

当期の1株当たり配当金は、中間配当金95円、期末配当金85円をあわせて180円にさせていただきます。

3年間の連結業績推移			
	2009年 8月期	2010年 8月期	2011年 8月期
売上高(百万円)	685,043	814,811	820,349
営業利益(百万円)	108,639	132,378	116,365
売上高営業利益率(%)	15.9	16.2	14.2
当期純利益(百万円)	49,797	61,681	54,354
総資産(百万円)	463,285	507,287	533,777
純資産(百万円)	261,413	287,987	319,911
自己資本比率(%)	56.0	56.3	59.0
自己資本当期純利益率(ROE、%)	19.1	22.6	18.1
フリーキャッシュ・フロー(百万円) <sup>※1</sup>	24,941	65,234	30,515
現金及び現金同等物期末残高(百万円)	169,574	200,462	202,104
1株当たり当期純利益(円)	488.96	605.99	533.93
1株当たり期末純資産(円)	2,550.86	2,804.34	3,091.17
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)	180.00 (95.00)
連結配当性向(%)	32.7	38.0	33.7
発行済株式数(株) <sup>※2</sup>	101,785,310	101,784,898	101,816,013
時価総額(億円、8月末日終値ベース)	11,349	11,786	14,742
期末総店舗数(店)	2,258	2,203	2,088

※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 2010年8月31日現在	当期末 2011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	62,466	64,386	1,920
受取手形及び売掛金	15,371	17,796	2,425
有価証券	139,472	137,728	△ 1,744
たな卸資産	74,079	92,750	18,671
その他	54,234	57,309	3,075
流動資産合計	345,625	369,971	24,346
<b>固定資産:</b>			
有形固定資産	50,144	58,016	7,872
無形固定資産	47,840	40,751	△ 7,089
投資その他の資産	63,678	65,038	1,360
固定資産合計	161,662	163,806	2,144
資産合計	507,287	533,777	26,490
<b>負債の部</b>			
<b>流動負債:</b>			
支払手形及び買掛金	54,098	59,395	5,297
未払法人税等	31,512	14,721	△ 16,791
その他	117,004	108,726	△ 8,278
流動負債合計	202,618	182,846	△ 19,772
<b>固定負債:</b>			
長期借入金	5,865	13,688	7,823
その他	10,816	17,331	6,515
固定負債合計	16,681	31,020	14,339
負債合計	219,300	213,866	△ 5,434
<b>純資産の部</b>			
資本金	10,273	10,273	—
資本剰余金	5,000	5,223	223
利益剰余金	336,739	369,717	32,978
自己株式	△ 16,260	△ 16,144	116
その他の包括利益累計額	△ 50,314	△ 54,339	△ 4,025
新株予約権	—	510	510
少数株主持分	2,548	4,670	2,122
純資産合計	287,987	319,911	31,924
負債純資産合計	507,287	533,777	26,490

## 【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ほぼ横ばい  
2,019億円から2,021億円へと2億円の増加となっております。
- たな卸資産は前期末比で186億円増加  
国内ユニクロ事業では23億円増加しております。これは店舗数の増加や大型化、冬物在庫の早めの積み増しによるものです。  
海外ユニクロ事業では138億円増加しております。これは出店数の増加、売上拡大および、グローバル旗艦店の出店準備によるものです。
- 有形固定資産は前期末比で78億円増加  
主に国内、海外ユニクロ事業での出店拡大に伴うものです。
- 為替予約勘定(負債)が13億円増加  
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 2009年9月 1日 至 2010年8月31日	当期 自 2010年9月 1日 至 2011年8月31日	増減金額
売上高	814,811	820,349	5,538
売上原価	393,930	394,581	651
売上総利益	420,881	425,767	4,886
販売費及び一般管理費	288,503	309,401	20,898
営業利益	132,378	116,365	△ 16,013
営業外収益	1,001	1,897	896
営業外費用	9,624	11,173	1,549
経常利益	123,755	107,090	△ 16,665
特別利益	917	228	△ 689
特別損失	7,804	13,437	5,633
税金等調整前当期純利益	116,867	93,881	△ 22,986
法人税、住民税及び事業税	54,363	41,906	△ 12,457
法人税等調整額	△ 147	△ 4,336	△ 4,189
少数株主損益調整前当期純利益	—	56,311	56,311
少数株主利益	971	1,956	985
当期純利益	61,681	54,354	△ 7,327

⑤ 売上高は8,203億円、前期比0.7%の増収  
増収の内訳は、国内ユニクロ事業が150億円の減収、海外ユニクロ事業が209億円の増収、グローバルブランド事業で11億円減収となっております。  
国内ユニクロ事業では、靴事業の休止による影響額、約50億円を含んでおります。  
また、グローバルブランド事業では、2011年2月にキャンペーン事業のブランドを休止した影響額、約100億円を含んでおります。

⑥ 営業外費用の計上111億円  
為替差損83億円が発生したことが主なものです。これは、海外子会社向けの立替金にかかわるもの、日本製の生地を海外の工場へ輸出し、製品として輸入する際に発生する為替差によるものが主原因です。

⑦ 特別損失の計上134億円  
会計処理基準の変更に伴う特別損失が96億円、東日本大震災による損失が10億円、のれんや店舗に掛かる減損損失8億円、靴販売専門店の店舗閉店に伴う事業整理損失引当金繰入額8億円が主なものです。

連結キャッシュ・フロー計算書		単位:百万円	
	前期 自 2009年9月 1日 至 2010年8月31日	当期 自 2010年9月 1日 至 2011年8月31日	増減金額
営業活動によるキャッシュ・フロー	88,623	57,158	△ 31,465
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 23,389	△ 26,643	△ 3,254
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 28,897	△ 26,156	2,741
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 5,449	△ 3,142	2,307
現金及び現金同等物の増減額	30,887	1,215	△ 29,672
現金及び現金同等物の期首残高	169,574	200,462	30,888
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	427	427
現金及び現金同等物の期末残高	200,462	202,104	1,642

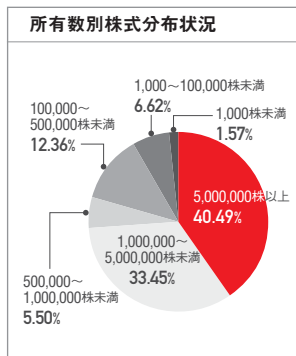
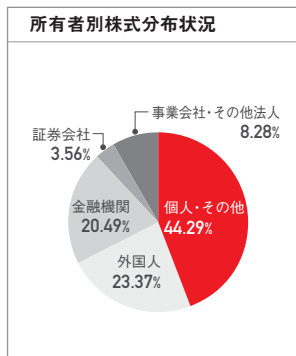
⑧ 当期末の現金及び現金同等物の期末残高は前期末比16億円増加し、2,021億円となりました。営業活動による収入は571億円、出店などの投資活動による支出が266億円、配当の支出などの財務活動による支出261億円がその内訳となっております。

会社概要	
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	東京都港区赤坂9丁目7番1号 ミッドタウン・タワー
ユニクロ	0120-090-296
お客様窓口	9:00～17:00(年中無休)
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	14,612名

取締役・監査役 (2011年11月24日現在)	
代表取締役会長 兼社長	柳井 正
取締役(社外)	半林 亨
取締役(社外)	服部 暢達
取締役(社外)	村山 徹
取締役(社外)	新宅 正明
常勤監査役	田中 明
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)	11,825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)	7,875,100	7.42
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6,773,300	6.39
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)	4,257,643	4.01
有限会社MASTERMIND	3,610,000	3.40
柳井 照代	2,327,848	2.19
ラボバンクネダーランド東京支店	2,264,000	2.13



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/>





ユニクロ ニューヨーク 5番街店(グローバル旗艦店)