



**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」

表紙：  
全米オープンテニス2014男子シングルスで、アジア人初の準優勝を果たした錦織圭選手



# BUSINESS REVIEW 2014

ビジネスレビュー2014  
2013年9月1日～2014年8月31日

株式会社 ファーストリテイリング

# 真のグローバル企業をめざして

今、我々は真のグローバル企業になるための、転換期にいます。本当に企業を変革し、グローバルに成長させようとしたら、“グローバルワン・全員経営”の実践を徹底し、全社員が経営者にならなければなりません。

ユニクロは、中国、韓国、東南アジア地域ではNo.1ブランドとして確立しつつあり、世界中の市場でもブランド力が認められはじめました。アジアのみならず、米国、欧州でも我々の存在感は確実に高まっています。9月には、世界小売業者会議から「2014年度に最も顕著な成果をあげた小売企業」として“Retailer of the Year”（世界最優秀小売企業賞）を授与されました。

ユニクロは、LifeWearという、世界唯一のユニークなコンセプトを大切に、世界中でユニクロのポジションを確立していきたいと考えています。LifeWearとは、人々が自然に手にとってしまう服、暮らしに密着し、生活を本当に豊かにする究極の普段着です。そのために必要なのは、高い品質、衣服としての優れた機能性、洗練されたデザイン、革新性をもちながら、誰もが手の届く手ごろな価格であるということです。

国内ユニクロ事業は、安定成長が続く見込みです。チェーンストア経営を超えた“店舗スタッフを主役とした個店経営”へと進化するステージに入りました。店舗スタッフ・店長がそれぞれの仕事の責任範囲を広げ、各個人が成長することで地域に根ざした店舗経営を行い、これまで以上に地域で愛されるユニクロになりたいと思っています。

海外ユニクロ事業は、今後も高い成長が続く見通しです。2015年8月期には200店舗を出店し、8月期末の店舗数を約820店舗に拡大、近い将来、海外ユニクロの売上は日本のユニクロの売上を超えることが予想されます。

グループの第二の柱であるジーユー事業は、2014年8月期に売上1,000億円を超え、次の目標に売上3,000億円、営業利益300億円を掲げています。9月に出店した台湾1号店は大成を収め、ジーユーもアジア市場での躍進をめざしています。

日本発の企業であるファーストリテイリングは、品質へのこだわり、お客様へのきめ細かいサービス、チームワークを重視した“全員経営”など、日本らしいDNAを大切にしています。海外へ店舗網を広げていくなか、より良い企業になるためには、このDNAを各エリアのスタッフと経営者に伝えていくことが重要です。

また我々は、さまざまなCSR活動も推進しています。全商品リサイクル活動、緊急災害支援、ソーシャルビジネス、国際的な車いすテニスツアーへのタイトルスポンサーなどを行っています。これらの社会貢献活動はビジネスと同様か、それ以上に大切です。服を通じたビジネスと社会貢献の両輪によって、世界中の人々に幸せや喜びを伝え、世界を良い方向に変えていくことができると信じています。

代表取締役会長兼社長 柳井 正

## 連結業績

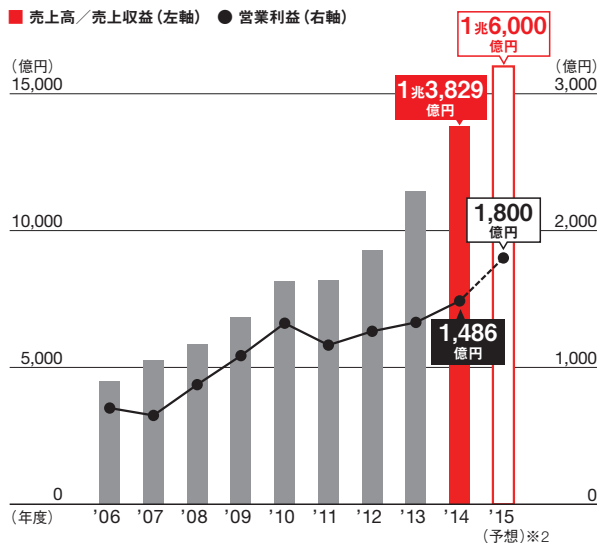
### 2014年8月期連結実績<日本基準 JGAAP※1>

売上高1兆3,829億円(前期比21.0%増)、営業利益1,486億円(同11.8%増)の増収増益。ただし、J Brand事業の減損損失などにより、当期純利益は13.6%の減益。年間配当金は、期末配当金150円を含み300円

### 2015年8月期連結予想<国際会計基準 IFRS※1>

売上収益は1兆6,000億円(前期比15.7%増)、営業利益1,800億円(同38.0%増)を見込む。1株当たり年間配当金は320円を予想

#### 売上高／売上収益と営業利益の推移



※1 会計基準の変更についてはP13-14をご参照ください

※2 2015年度の予想はIFRSによるもの

## 国内ユニクロ

### 2014年8月期は粗利益率が改善し増益

年間を通して、ヒートテック、ウルトラライトダウン、エアリズムなどのコア商品が好調で、既存店売上高は前期比1.9%増。好調な売上と粗利益率改善により、営業利益は前期比14.2%増

### グローバル繁盛店を続々と出店

2014年8月期は、池袋と御徒町にグローバル繁盛店をオープン。9月には吉祥寺にもオープンし、地元可愛される地域密着型店舗として大盛況



ブランドアンバサダーの  
アダム・スコット選手  
(プロゴルファー)

## 海外ユニクロ

### 年間187店舗の店舗増で、大幅な増収増益

特にグレーターチャイナ(中国・香港・台湾)、韓国、欧州で計画を上回る業績を達成

### グレーターチャイナの売上高は2,000億円を超える

グレーターチャイナ(中国・香港・台湾)の売上高は2,081億円(前期比66.5%増)、営業利益248億円(同83.0%増)に拡大

## CSR活動

### 全商品リサイクル活動

累計3,213万点を回収し、1,416万点を難民キャンプやフィリピン台風被災地支援として寄贈

### 車いすテニスツアーのタイトルスポンサー

国際テニス連盟(ITF)主催の車いすテニスツアーのタイトルスポンサーとして、ユニクロが3年間契約を結ぶ



中央が国枝慎吾選手。記者発表にはブランドアンバサダーの錦織圭選手(左)とノバク・ジョコビッチ選手(右)も登場

# 真のグローバルブランドへ 欧州での期待値が 拡大しています

2014年4月にはパリを代表するファッションエリアであるマレ地区に、ユニクロをオープンしました。19世紀に貴金属の精錬工場であった歴史的建造物の価値を生かしながら創られたマレ店は、これまでの店舗とは異なり、日本文化やユニクロの商品がどのように生み出されてきたかという真髄を伝えるための工夫をしています。たとえば、ユニクロの商品と一緒に日本の雑貨を並べることで、日本の文化に触れていただくことができます。

また、2014年4月、ベルリンに欧州最大のユニクロのグローバル旗艦店が誕生しました。約800坪のこの店舗はベルリンの人気エリアにあり、欧州でのユニクロの存在感を高める役割を果たしています。欧州のユニクロ事業は、2014年8月期において計画を上回る増収増益を達成しました。好業績の背景には、エアリズムやウルトラライトダウンなどの機能性商品に加え、高品質のカシミアセーターなどが好評を博していることがあります。

欧州事業が軌道に乗ってきたことは、ユニクロが真のグローバルブランドにまた一步近づいた証ともいえます。今後、欧州で着実に店舗を増やし、ユニクロの良さをお客様にしっかりと伝えていくことで成長を確実なものとしていきます。



ユニクロのベルリングローバル旗艦店



マレ店の中央には貴金属の精錬工場で使われた煙突が当時のまま残っています



## 服とアートが出会う場所 世界を驚かせる ユニクロ「SPRZ NY」ストア 誕生

「SPRZ NY」は、SURPRISE NY（サプライズ・ニューヨーク）を意味するユニクロの新プロジェクトです。このプロジェクトでは、世界最高峰の美術コレクションを誇るニューヨーク近代美術館（MoMA）の全面協力のもと、世界中に驚きと衝撃をもたらすようなポップアートを表現に取り入れたTシャツ、スウェット、ワンピース、トートバッグなどのグッズを世界中で次々と販売していきます。



ユニクロ ニューヨーク 5番街店  
（グローバル旗艦店）

ユニクロのグローバル旗艦店であるニューヨーク5番街店の2階には、「SPRZ NY」ストアがあります。アンディ・ウォーホルやキース・ヘリングなど稀代の著名アーティストのデザインTシャツが整然と陳列されている様子は、まるで美術館のようです。「SPRZ NY」は、服とアートが出会う場所。世界中のお客様に楽しさとカルチャーを届けます。



## 台湾でジーユー旋風 2014年秋に2店舗オープン

ジーユーの海外1号店である上海店オープンから1年がたった2014年秋、ジーユーは台湾で2店舗をオープンしました。日本の人気ブランドとして熱狂的な歓迎をうけ、台湾でもジーユー旋風が巻き起こっています。

「ファッションで世界を元気にする!」ことが、ジーユーのミッションです。価格を気にすることなくファッションを自由に楽しめるジーユーは、日本発の最旬トレンドを、ひとりでも多くの台湾の方に楽しんでほしいという熱い思いで、ワクワクドキドキを発信しています。

2014年秋のジーユーの一押しアイテムは、スカート。モデルのローラさんがマリー・アントワネットに扮して「スカートがなければ、GUに行けばいいじゃない」というメッセージを発信するCMも好評です。

## 国際会計基準 (IFRS) の適用について

当社グループは、事業のグローバル化に伴い、2014年8月期決算より、従来の日本基準 (JGAAP) に替えて、国際会計基準 (IFRS) を適用しております。

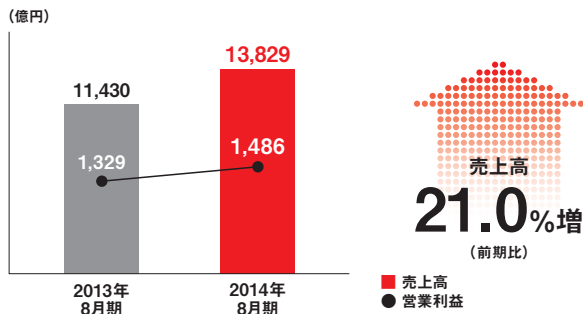
当社グループは、ユニクロ事業を中心に、世界各地にて製造・販売といったサービスを提供しており、連結売上高のうち、海外での売上高が3割を超える状況となっております。

また、2014年3月には、香港証券取引所にて、HDR (香港預託証券) を上場いたしました。このような状況を踏まえ、財務情報の国際的な比較可能性の向上やグループ内のより適切な経営管理をめざし、IFRSを適用いたしました。

なお、今回のビジネスレビューでは、従来からの継続性により、JGAAPにてご説明しております。ただし、JGAAPは監査意見対象外となっております。IFRSの財務諸表はP17-18をご覧ください。

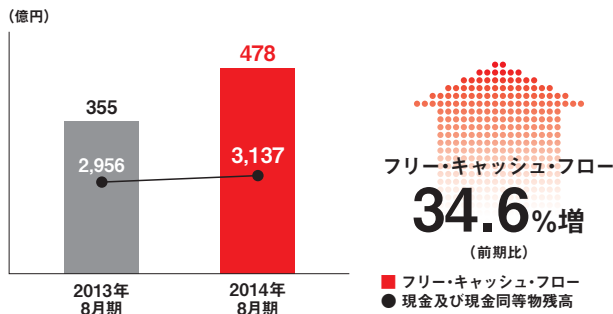
## 売上高、営業利益

### 国内ユニクロ事業と海外ユニクロ事業の拡大により、増収増益



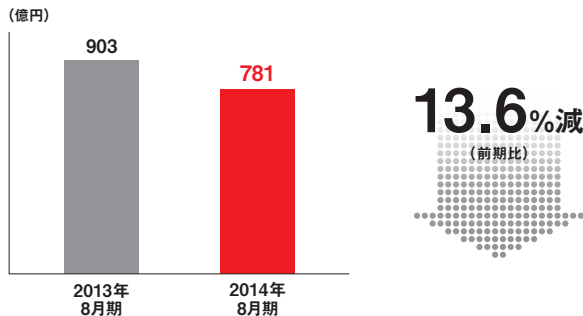
## フリー・キャッシュ・フロー、現金及び現金同等物残高

### ユニクロ事業の利益貢献により、現金及び現金同等物残高は増加



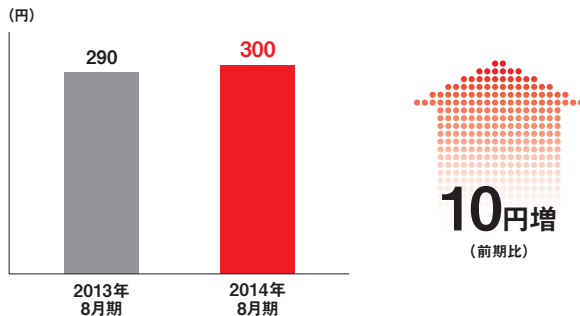
## 当期純利益

### J Brand事業の減損損失で、当期純利益は減益



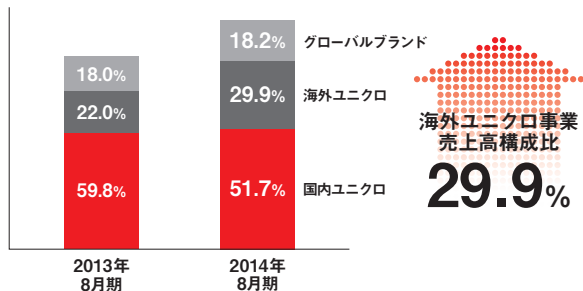
## 1株当たり配当金

### 1株当たり年間配当金は300円



■ セグメント別売上高構成比

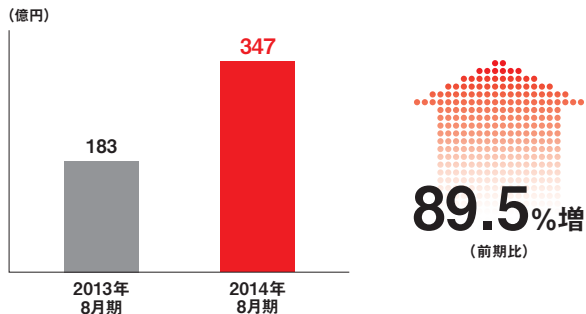
海外ユニクロ事業の売上高構成比が29.9%、前期比7.9ポイント上昇



積極的な出店が続いている海外ユニクロ事業の売上高は4,136億円、前期比64.7%増、構成比も29.9%までアップ

■ 海外ユニクロ事業:セグメント営業利益

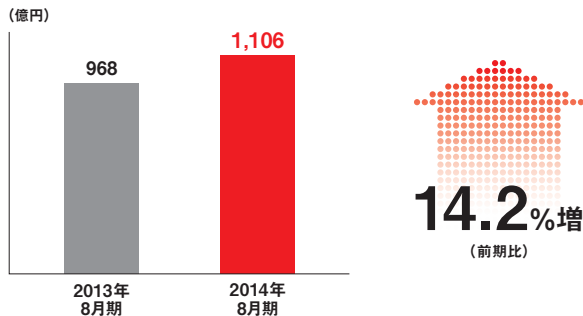
海外ユニクロ事業は大幅増益、店舗数は633店舗(+187店舗)まで拡大



ドイツ、オーストラリアへ初出店し、大成功を収める。米国ユニクロでも出店を加速、25店舗まで拡大

■ 国内ユニクロ事業:セグメント営業利益

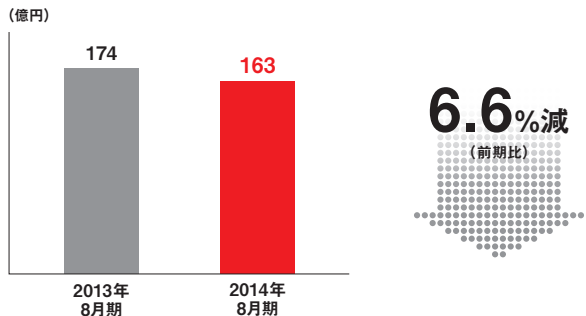
粗利益率の改善で営業利益は1,106億円、前期比14.2%増



年間を通してヒートテック、エアリズム、スウェット、ジーンズ、ウルトラライトダウン、ニットなどのコア商品の販売が好調

■ グローバルブランド事業:セグメント営業利益

ジーユー事業とセオリー事業の苦戦により、グローバルブランド事業は減益



ジーユー事業の売上高は1,075億円、前期比28.4%増、営業利益68億円、前期比10.8%減と増収減益。セオリー事業も若干の減益



## 連結財政状態計算書

単位：百万円

	移行日 2012年9月1日	前期末 2013年8月31日現在	当期末 2014年8月31日現在
<b>資産</b>			
<b>流動資産</b>			
現金及び現金同等物	266,023	296,708	314,049
売掛金及びその他の短期債権	22,607	37,933	47,428
その他の短期金融資産	1,672	2,461	9,119
棚卸資産	100,491	167,521	223,223
デリバティブ金融資産	—	113,641	99,125
未収法人所得税	10,628	8,980	11,951
その他の流動資産	7,291	10,291	12,139
流動資産合計	408,715	637,537	717,037
<b>非流動資産</b>			
有形固定資産	70,554	91,385	114,398
のれん	15,992	37,016	26,715
のれん以外の無形資産	27,199	52,838	46,968
長期金融資産	57,112	63,608	71,293
繰延税金資産	22,787	15,467	11,257
その他の非流動資産	2,036	3,353	4,636
非流動資産合計	195,682	263,670	275,270
資産合計	604,397	901,208	992,307
<b>負債及び資本</b>			
<b>負債</b>			
<b>流動負債</b>			
買掛金及びその他の短期債務	89,158	153,364	185,119
デリバティブ金融負債	22,625	—	1,012
その他の短期金融負債	9,405	9,450	12,696
未払法人所得税	28,394	26,760	32,750
引当金	9,789	11,420	16,154
その他の流動負債	16,219	16,583	25,462
流動負債合計	175,594	217,578	273,196
<b>非流動負債</b>			
長期金融負債	16,551	30,077	27,604
引当金(非流動)	4,167	5,818	7,694
繰延税金負債	3,985	49,752	37,387
その他の非流動負債	5,250	8,253	10,383
非流動負債合計	29,954	93,902	83,069
負債合計	205,548	311,481	356,265
<b>資本</b>			
資本金	10,273	10,273	10,273
資本剰余金	6,296	6,859	9,803
利益剰余金	404,554	481,746	525,722
自己株式	△16,003	△15,851	△15,790
その他の資本の構成要素	△13,665	87,399	88,371
親会社の所有者に帰属する持分	391,456	570,428	618,381
非支配持分	7,392	19,298	17,660
資本合計	398,849	589,726	636,041
負債及び資本合計	604,397	901,208	992,307

## 連結損益計算書

単位：百万円

	前期 自 2012年9月1日 至 2013年8月31日	当期 自 2013年9月1日 至 2014年8月31日
売上収益	1,142,971	1,382,935
売上原価	△577,826	△683,161
売上総利益	565,145	699,773
販売費及び一般管理費	△426,177	△549,195
その他収益	4,050	7,025
その他費用	△8,916	△27,200
営業利益	134,101	130,402
金融収益	22,269	6,001
金融費用	△638	△933
税引前利益	155,732	135,470
法人所得税費用	△48,257	△56,133
当期利益	107,474	79,337
当期利益の帰属		
親会社の所有者	104,595	74,546
非支配持分	2,879	4,790
合計	107,474	79,337

## 連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	前期 自 2012年9月1日 至 2013年8月31日	当期 自 2013年9月1日 至 2014年8月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー	99,474	110,595
投資活動によるキャッシュ・フロー	△62,584	△56,323
財務活動によるキャッシュ・フロー	△24,222	△44,060
現金及び現金同等物に係る換算差額	18,020	7,129
現金及び現金同等物の増減額	30,684	17,340
現金及び現金同等物期首残高	266,023	296,708
現金及び現金同等物期末残高	296,708	314,049

## 2014年8月期連結実績：IFRSとJGAAPの差異について

単位：億円

	IFRS		JGAAP	
	当期	前期比	当期	前期比
売上収益	13,829	+21.0%	13,829	+21.0%
売上総利益	6,997	+23.8%	7,018	+24.4%
販売費及び一般管理費	5,491	+28.9%	5,531	+28.3%
営業利益	1,304	△2.8%	1,486	+11.8%
親会社の所有者に帰属する当期利益	745	△28.7%	781	△13.6%

営業利益ではJGAAP1,486億円に対して、IFRS1,304億円と182億円の差異があります。JGAAPでは特別損失として計上されているJ Brandの減損損失127億円と店舗減損46億円が、IFRSではその他費用として、営業利益にマイナス計上されています。それに加え、JGAAPでは過年度までに償却が済んでいたJ Brandののれん償却分および、無形資産、66億円が、IFRSでは追加減損損失として、営業利益にマイナス計上されています。一方、JGAAPで計上されるのれん償却費59億円がIFRSでは計上されないこと、および為替差益の一部39億円がその他収益として、営業利益のプラス要因となりました。これらの結果、JGAAPの営業利益は増益ですが、IFRSでは減益となっています。

## ■ 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  
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  
連結社員数 30,448名

## ■ 取締役・監査役 (2014年11月20日現在)

代表取締役会長兼社長	柳井 正	常勤監査役	田中 明
取締役(社外)	半林 亨		新庄 正明
	服部 暢達	監査役(社外)	安本 隆晴
	村山 徹		渡邊 顯
	新宅 正明		金子 圭子
	名和 高司		

## ■ 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)	9,339名

## ■ 大株主

	持株数(千株)	持株比率(%)
柳井 正	22,987	21.67
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,500	10.84
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	8,693	8.20
テイテイワイマネージメントビーヴィ	5,310	5.01
柳井 一海	4,781	4.51
柳井 康治	4,780	4.51
有限会社Fight&Step	4,750	4.48
株式会社ファーストリテイリング(自己株式)	4,155	3.92
BNPパリバ証券株式会社	3,642	3.43
有限会社MASTERMIND	3,610	3.40

## ■ 所有者別株式分布状況



■ 個人・その他	38.56%
■ 金融機関	23.26%
■ 外国人	21.57%
■ 証券会社	8.58%
■ 事業会社・その他法人	8.03%

## ■ 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)  
香港証券取引所 メインボード市場(証券コード 6288)  
公告方法 電子公告により行います。  
公告掲載 URL <http://www.fastretailing.com/jp/ir/>  
(ただし、電子公告によることができない事故、その他のやむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に公告します)  
単元株式数 100株(東京証券取引所)  
300HDR(香港証券取引所)

## ● 住所変更、買取請求、その他各種手続きについて

証券会社等に口座を 口座を開設されている証券会社まで、お問い合わせください。  
お持ちの株主様

特別口座をお持ちの 下記連絡先(三菱UFJ信託銀行 証券代行部)まで、お問い合わせください。

## ● 未受領の配当金について

三菱UFJ信託銀行本支店まで、お問い合わせください。

### 株主名簿管理人・特別口座管理機関へのお問い合わせ

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7丁目10番11号  
0120-232-711(通話料無料)  
9:00～17:00(土・日・祝祭日等を除く平日)

## IRホームページ紹介



経営方針

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、  
アニュアルレポート  
などの資料

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

ユニクロ お客様窓口 0120-090-296 9:00～17:00(年中無休)