

FAST RETAILING

2014年度报告

2013.09.01 — 2014.08.31



SOCIETE
DES
JOAILLIERS BIJOUTIERS ORFEVRES
ETC
FONDEE EN 1859.

ONDERIE D'OR ET D'ARGENT

TRAITEMENT DES CENDRES

ESSAIS ET ANALYSES.

UNIQLO
UNIQLO
UNIQLO
UNIQLO
UNIQLO

39

UNIQLO

UNIQLO

UNIQLO

ATELIER DES CENDRES

目录

- 10 董事长致辞
- 20 公司治理
- 26 事业概况
- 28 优衣库事业
- 50 全球品牌事业
- 56 财务摘要
- 58 历史沿革
- 60 投资者信息
- 61 公司简介



该商品在
5楼
亦有销售



改变服装

改变常识

改变世界

好的服装可以改变世界

“让世界变得更美好”是优衣库全球品牌大使、世界排名第一的职业网球选手诺瓦克·德约科维奇与优衣库的共同心愿。在这一强烈愿望的驱使下，诺瓦克·德约科维奇与优衣库携手，共同发起了旨在为全世界儿童带来梦想和希望的“Clothes for Smiles”慈善基金项目，并已开始在世界各地展开各种各样的活动。





培养人才、为其铺就通向 世界舞台的道路

2014年3月开业的全球繁盛店“优衣库 池袋太阳城60大道店”的早会情景。该店位于东京市中心主要交通枢纽之一的池袋，致力与当地社区维持紧密联系，受到从学生到全家大小等广泛顾客群体的青睐。无论何时走入店内，都会置身于朝气蓬勃、充满活力的氛围之中。



成为源自日本的 新型全球企业

2014年4月，欧洲规模最大的优衣库全球旗舰店于德国柏林开业。位于柏林黄金地段的优衣库Tautentzien店，面积约达2,700平米，宽阔的空间内整齐有序地陈列着优衣库各款人气商品。优衣库于欧洲的品牌地位也正逐步攀升。

Taentzienstraße
- 7b

UNI
QLO

BERLIN LONDON PARIS NEW YORK BEI
PARIS NEW YORK BEIJING SHANGHAI S

OPENING OPENING OPENING

OPENING OPENING OPENING



A young girl with dark, curly hair is the central focus, wearing a bright blue quilted jacket over a patterned shirt and blue pants. She stands in a dry, sandy outdoor environment with simple, light-colored buildings in the background. The lighting is bright and natural, suggesting a sunny day. The text '饮水思源 回馈社会' is overlaid in white on her jacket.

饮水思源
回馈社会



优衣库启动全商品回收再利用活动，在店铺内回收顾客不再需要的服装，并携手与优衣库结为全球合作伙伴关系的联合国难民署 (UNHCR) 及世界各地的非政府组织 (NGO)，将回收的服装送到世界各地的难民营、以及流离失所者等迫切需要服装的人们手中。照片为位于中东约旦的扎亚特里 (Zaatari) 难民营的孩子。



向成为真正的 全球化企业迈进

我们目前正处于成为真正全球化企业的转型期。若要进行真正意义上的企业改革，使公司成长为全球化企业，全体员工就必须切实贯彻执行“Global One”(全球一体)、“ZEN-IN KEIEI”(全员经营)等方针。作为一家源自日本的企业，我们始终不断追求卓越的品质、努力为顾客提供细心周到的服务、贯彻以团队精神为重的“全员经营”，可以说所有这些都是我们特有的企业基因(DNA)。在向海外拓展销售网络，推进全球化的进程中，也希望将这一DNA同样传承到海外员工和经营者的身上，并进行实践，从而成为真正的全球化企业。

优衣库的店铺从亚洲拓展到欧洲、美国，我们的品牌实力正在不断提升。作为“2014年成就最卓越零售企业”，我们荣获了世界零售业大会颁发的“Retailer of the Year(全球最佳零售商)”奖。能取得这样的成绩，主要是由于我们凭借着UNIQLO[优衣库]所倡导的“LifeWear服适人生”这一全球独一无二的理念，已在国际市场确立了自己的独特定位。所谓“LifeWear服适人生”，是指既具卓越品质又具时尚性，且能够为人们带来舒适穿着感受的真正优质基本款服装。同时，它也是价格能够为所有人承受的亲民商品，是能丰富人们日常生活的极致服装。

优衣库今后仍将持续迅速扩展在日本以外的市场。预计在2015财政年度(2014年9月1日~2015年8月31日)中将在海外开设200间店铺，届时海外优衣库店铺总数可达820间左右。至于日本优衣库事业已进入稳定增长期，经营模式逐步超越连锁店经营，而向“以店铺员工为主角的单店经营”模式进化，致力于成长为比以往更受当地人喜爱的优衣库。

作为集团的第二大支柱，GU[极优]事业的销售额已突破1,000亿日元，下一个目标为力争实现销售额3,000亿日元、经营利润300亿日元。此外，2014年秋季GU在台湾开幕后大获成功，由此揭开了GU在亚洲市场突飞猛进的序幕。

同时，我们一直以来不遗余力地致力于各项企业社会责任(CSR)活动。例如，开展全商品回收再利用活动、向难民提供紧急援助、推进社会事业、作为冠名赞助商向国际轮椅网球巡回赛提供支持等等。我们将这些贡献社会的活动视为和经营同等重要的大事。服装生意和通过服装贡献社会的活动就像是自行车之两轮，我们深信凭借这两轮的支撑，我们一定能为全世界所有人送去幸福和喜悦，并使世界不断朝更好的方向发展。

2015年1月

董事长、总裁兼CEO 柳井 正



LifeWear服适人生 服装新类别

让优衣库成为全世界人们所钟爱的品牌

**优衣库为世界所提供的是：
令人们能极其舒适地度过生活中每一天的服装**

自UNIQLO[优衣库]1号店于1984年6月开业的那一刻起，三十年来优衣库始终致力于为人们提供“能够使日常生活更为丰富多彩、更为舒适的极致服装”。优衣库对服装的这份执着同样体现在“LifeWear服适人生”这一理念之中，它是优衣库创造的全球独一无二的服装新类别。

回顾西式服装的历史，我们不难发现“连衣裙”的概念诞生于欧洲，“牛仔”服源自于美国的工作服，而“T恤”则自内衣衍生而出，并逐步发展出“休闲服”、“运动服”等服饰类别。优衣库诞生于接受西式服装的历史并不长久的日本，因此，更容易能摆脱既有观念的束缚，凭借新的创意制造出新类别、新概念的服装。优衣库所倡导的服装新类别，具体而言就是具备时尚要素、穿着感觉舒适且价格亲民的高品质日常服装。为了能够提供这样的服装，我们坚持不懈地开发、采购具有划时代意义的面料，同时，对服装款式精益求精，不断追求卓越。





LifeWear
服适人生

日常随性的搭配,就能体现出她的风格。

称心舒适的穿着,也能感受到他的品味。

初次遇见,就相信它是“适合自己”的。

久而久之,更认同它是“不可或缺”的。

这就是“LifeWear”,服适人生。

伴随每个人,丰富每一天。

优衣库在海外市场赢得越来越多顾客的支持

14年前我们在伦敦开设了优衣库海外第一家门店,但优衣库的品牌理念和商品在当时并未获得伦敦顾客的理解。优衣库之所以后来能够在海外市场逐渐赢得顾客的支持,是因为我们所传达的“LifeWear服适人生”理念能够获得顾客理解并与其对服装的需求不谋而合所致。优衣库的服装穿着感受舒适,顾客哪怕只穿过过一次,也会喜爱上它。人们既惊叹于优衣库服装所带来的那种前所未有的舒适感,又为在优衣库店铺所享受到的优质服务而感动,进而成为优衣库的忠实爱用者。

不断进步,逐渐成长为感动世界的品牌

为使优衣库能够成长为全世界所钟爱的品牌,我们的商品设计中心将遍布纽约、巴黎、伦敦、东京、上海等世界时尚中心,以进一步提高产品开发能力。

此外,我们还与战略合作伙伴日本东丽株式会社合作不断开发具划时代意义的面料。为了能够尽早开发出新面料,东丽株式会社的专家常驻优衣库总部,每天都和优衣库的员工一起展开热烈的讨论。如此日复一日的努力、一次又一次的改进,必将创造出前所未有的具划时代意义的服装新面料。

为给优衣库增添新意,我们还与纽约现代艺术博物馆(简称MoMA)以及众多合作伙伴企业、设计师联手推出合作商品,并不断丰富此类商品。以与MoMA的合作商品为例来说,采用安迪·沃霍尔(Andy Warhol)、凯斯·哈林(Keith Haring)等波普艺术巨匠及一些新锐艺术家的作品设计而成的T恤、连帽运动衫、高级轻型羽绒服等商品,在世界各地的优衣库店铺均获得了相当高的人气。此外,与法国时尚偶像伊娜·德拉弗拉桑热(Ines de la Fressange)的合作商品,在欧洲甚至创造了部分商品上架首日即售罄的销售佳话。

与此同时,我们也正在计划进一步发展优衣库的核心商品。目前,HEATTECH、高级轻型羽绒服、AIRism等优衣库的代表商品已在世界市场打出了知名度。今后,我们将进一步优化牛仔、裤装、衬衫、毛衣等潜力产品,使之成长为全世界消费者所钟爱的商品。



以海外优衣库为重心实现增长

先以亚洲带动全球、同时推动在欧美的成长

大中华区销售额首次突破2,000亿日元

2014财政年度(2013年9月1日~2014年8月31日)大中华区(中国内地、香港、台湾)的销售额首次突破2,000亿日元,截至该年度末店铺数已达374家。经营利润率为11.9%,较之上年有所提高,大中华区的业绩增长已是不争的事实。我们计划今后继续以每年100家店的速度在大中华区拓展店铺,以期数年后使店铺总数达到1,000家,中期目标是力争开设3,000家店铺。

在亚洲,韩国事业也大获成功,截至2014年8月底店铺数已达133家,继续维持高速增长。在韩国,优衣库人气极高,甚至超越众多欧美时尚品牌,坐上了时尚品牌的第一把交椅。

在东南亚和大洋洲,优衣库店铺的覆盖区域越来越广泛。截至2014年8月底店铺数已达80家。此外,2014年4月开业的澳大利亚1号店——优衣库墨尔本店,同样业绩斐然,这也使我们意识到澳大利亚市场所蕴藏的巨大潜力。

优衣库的海外事业是支撑集团业绩增长的基石。我们计划在2015年度期间于海外开设200家店铺,以包括大中华区在内的亚洲事业为中心,继续维持公司业绩的高速增长。预计海外优衣库的销售额将在不久的将来超越日本。



中国 广州维多利亚广场店

优衣库对在美国市场的发展寄予厚望

作为全球最大消费国的美国,对优衣库而言,是继亚洲之后寄予厚望的市场。今后如何使优衣库在美国成长并使之能够盈利,可说是我们在经营上最大的课题。

包括全球旗舰店在内,纽约三家店铺的客流量每年呈递增趋势,销售额也一直维持着二位数的增长。自2011年秋季全球旗舰店纽约第五大道店开业之后三年,现在优衣库品牌在纽约已深入人心,支持者与日俱增。我们计划继续以每年20~30家店的速度在美国拓展,并力争在不久的将来确立有效机制,以确保每年能够开设100家店铺。美国的很多开发商都已向优衣库伸出了橄榄枝,这使我们对优衣库在美国市场的发展寄予了更高的期望。

不同于亚洲市场,优衣库现时在美国市场的品牌认知度尚低,面临着很多亟待解决的经营课题。但是,我们以由熟知当地情况的美国人构成的经营团队为核心,力争尽早使美国事业扭亏为盈。与此同时,加快速度拓展店铺,使优衣库逐步成长为美国的No.1品牌。

将优衣库店铺拓展至欧洲主要城市以至世界各地

在欧洲,我们正在以主要城市为中心拓展优衣库店铺。2014年4月位于德国柏林的店铺开业并大获成功。接着我们计划将在2015年秋季在比利时的安特卫普(Antwerp)开设店铺。同时,我们在欧洲各城市大力宣传优衣库的“LifeWear服适人生”理念,以期使优衣库的支持者人群不断壮大。今后我们将继续在全球范围拓展优衣库店铺,使优衣库成长为全球No.1品牌。



实体店铺与网络营销相融合

创造具有划时代意义的新型产业

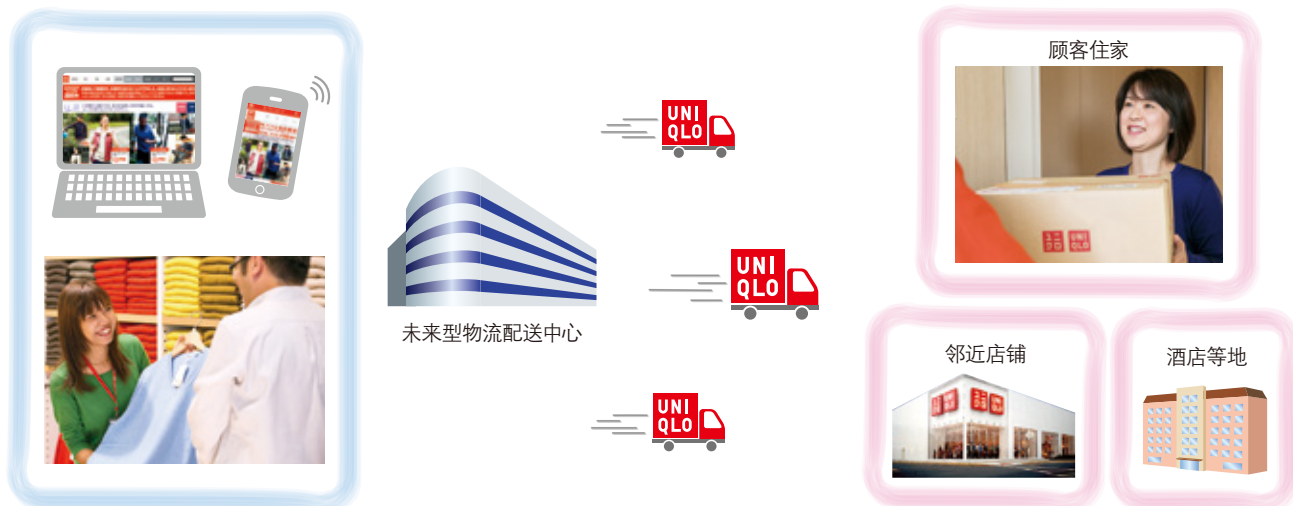
创造实体店铺与网络营销相结合的新型供应链

网络在全球的普及大大加快了信息的传播速度。首先受其影响的是信息产业和金融产业。继而，甚至连我们这样的服装零售企业也被卷入产业结构变革的大潮之中。今后几年，我们这个行业或许会发生巨变。人们通常认为，采用虚拟店铺形式的网络营销一旦得以扩大，实体店铺往往难逃衰落的命运。而实际情况却并非如此简单，很有可能出现实体店铺与网络营销相结合，二者的功能在相互促进中得以提高，并最终形成一个新型产业的局面。我希望我们公司能够抓住机会，积极开展创新，从而成长为引领业界的龙头企业。

优衣库业已确立了对商品企划、生产、销售等所有环节实施一条龙管理的SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel, 自有品牌服饰的专卖店零售商)经营模式。而现今，我们已进入了一个新的时期，必须进一步完善这一经营模式，将其发展为实体店铺与网络营销相结合的新型供应链。这同时也是一个能够在全世界范围发挥作用的新机制。

信息传播的快速化使商品的流动达到了一个前所未有的速度。这就愈发凸显出物流体系的重要性。作为物流改革的第一步，我们拟定与日本大型建筑企业大和房屋工业公司合作，在东京有明这一优越的地理位置建立一家走在时代尖端的未来型物流中心。同时，计划在全日本以至全球范围推进物流改革。我们希望能够通过改变物流，使一种完全不同于以往的崭新购物方式成为常态，在这种新型购物方式下，一旦实体店铺出现商品缺货的情况，便可立即在网店订购，顾客从店铺回到家后会发现该商品已经送到了。

网络时代的变化，对于我们而言，也是一个向新型产业转型的机会。我们希望能创造出将实体店铺和网络营销相结合、具划时代意义的新型产业。产业的变化并非只发生于日本，它将成为全球趋势，因此，可以说越是像我们这种全球化企业，成功的机会就越大。



转为以员工为主角的单店经营

优衣库迎来店铺经营模式的转型期

由连锁店经营向单店经营转型的理由

优衣库的店铺经营理念已发生重大转变。目前优衣库正在推进经营模式的变革，以往曾对业绩增长起到推动作用的连锁店经营模式正在向以员工为主角的单店经营模式转变。这一经营模式的转型，起因是某家店铺在由直营店变为由员工接手的特许经营店(加盟店)后，仅仅三年的时间，销售额就增长了一倍多。不仅这一家店铺，所有员工特许经营店无不业绩斐然。这些店铺之所以能够有如此辉煌的表现，其中一个很大的原因就是它们是所谓能与当地进行密切交流的“地区紧密关联型”店铺，而这一优势恰恰是连锁直营店所不具备的。员工特许经营店的经营者、店长以及所有员工都熟知当地情况，与顾客的交流更为自然融洽，因而能够准确捕捉到当地顾客的需求。此外，员工特许经营店经营者不仅具有经营头脑，也能够与员工共享迅销集团的愿景、价值观和企业文化，为员工创造令其能够放心长期就职的工作环境。

为了充分发挥这些优势，日本优衣库于2014年春季开始启动了“地域正社员”(工作地点固定于某一店铺或某一地区的正式员工)制度，计划在几年后使约达半数的直营店员工成为“地域正社员”。这一制度不但能够扩大每个员工的职责范围，同时也能够使员工通过在优衣库工作而实现个人成长。我们不仅要在日本推行这一制度，还计划将其推广到全世界所有优衣库店铺。

10月开业的全球繁盛店吉祥寺店从开业初始就是一家“地区紧密关联型”店铺。开业时的庆祝活动就因为采用由熟知当地情况的员工献计献策，而产生出各种多姿多彩的企划。例如，利用当地的漫画特色，在优衣库店铺内营造以吉祥寺为背景的漫画世界，设置专区介绍当地店家，请活跃于吉祥寺的插画师设计马克杯并将其作为开业纪念品送给顾客等等活泼有趣的企划。希望今后优衣库开设的每一家店铺都能成为受当地人喜爱且能令热爱当地的顾客愉快购物的店铺。



吉祥寺开业时的宣传小册子，以及由插画师设计的开业纪念马克杯



将GU打造为集团第二大支柱

2014年度销售额突破1,000亿日元

由源自日本的快时尚品牌走向亚洲第一

GU的销售额在2014财政年度已突破1,000亿日元。GU的第一家店开业于2006年10月，也就是说GU的年销售额在开业后第八年即已达到1,000亿日元。成长速度之快在这个行业也是很少见的。GU转瞬间即在日本市场确立了“时尚且价格亲民”的品牌定位。这是因为与源自欧美的快时尚企业(H&M、Primark等)一样，GU也牢牢抓住了“希望以亲民价格享受时尚、希望通过自由搭配服装享受穿搭乐趣”等顾客心理。

在日本仍有很大增长空间的GU早已把眼光投向了海外市场，2013年9月在上海开设了海外1号店。时隔一年，2014年9月又接连在台湾开设了两家店铺，赢得了顾客的狂热支持。这使我们感觉到，与优衣库一样，GU在亚洲市场同样具有高速增长的潜力。GU作为一家源自日本的快时尚品牌一定能够发挥其不同于欧美快时尚品牌的独特优势。我们坚信，不追求过度设计、强调时尚平衡感、注重设计细节，以及拥有日式“可爱”时尚风优势的GU，一定能在亚洲市场确立其快时尚品牌No.1的地位。

GU要想维持高速增长，就必须大力强化商品开发能力，使之达到令其他公司难以企及的高度，同时需大幅增加目前的商品品类。此外，GU另一个得天独厚的优势所在，是能够获得来自同集团优衣库、Theory、Comptoir des Cottonniers、J Brand等集团企业的支持。迅销集团将在所有领域对GU的发展予以全面支持。



成为全世界最好的集团企业

FAST RETAILING WAY (FR 集团的企业理念)

改变服装、改变常识、改变世界

Mission 迅销集团的使命

- 真正优质服装, 创造前所未有崭新价值的服装, 让世界上所有的人能够享受身着称心得体, 优质服装的喜悦, 幸福和满足。
- 通过开展独特的企业活动, 为人们充裕的生活作出贡献, 实现企业与社会和谐发展。

以销售额5万亿日元, 销售利润1万亿日元为目标

迅销集团秉持“改变服装、改变常识、改变世界”的经营理念。除了发挥我们特有的企业DNA, 即对服装制造精益求精、注重顾客服务、勤奋认真和团队精神等之外, 与此同时, 每一位员工更皆以经营者自居、由经营者的视角出发来经营公司。

我们的中期计划目标是力争“销售额达到5万亿日元, 销售利润达到1万亿日元”, 并成为全球No.1品牌。为实现这一高远目标, 希望世界各地所有员工都能在每天的工作中实践“Global One”(全球一体)、“ZEN-IN KEIEI”(全员经营)的精神, 一步一个脚印地向这一目标迈进。

通过服装事业推进CSR活动

CSR活动对我们而言与经营同等重要、甚至更为重要。我们希望通过经营服装事业为社会做出贡献。除大力开展全商品回收再利用活动、社会事业等CSR活动外, 我们也致力于完善合作伙伴工厂的劳动环境、保护环境等活动。

灵活运用M&A, 巩固事业基础

要使集团进一步扩展成长的手段之一包括M&A(企业并购)。尤其是那些在我们主要事业范畴, 即服装、服饰杂货等领域里具有杰出知识技术的品牌, 如果将其纳入旗下, 则可为集团带来相乘效果。我们收购J Brand, 就是因为J Brand在牛仔服饰方面拥有卓越的技术, 可应用于优衣库等品牌的商品开发上。同时, 这些企业亦可借助集团的力量发展为全球性品牌。随着全球化工作的推进, M&A的重要性将愈加凸显。

在股东股息方面, 实施与业绩挂钩的高回报政策

我们的股息分配原则是以满足“企业发展所需的投资资金、确保财务健全所需的内部存留, 以及面向股东发放股息回报”为基础, 在此基本分配原则下, 我们采取与业绩挂钩的高回报政策。2014财政年度每股的股息共为300日元。

今后, 我们将继续以股东的投资回报为最重要的经营课题之一, 并持续高回报政策。

公司治理的思路

迅销集团为与时代及社会并进,持续发展成全球第一大服饰制造零售集团,致力于强化董事会的独立性和监督职能,实现反应快速且公开透明的经营方式,同时不断提高公司治理(Corporate Governance)的水平。

作为强化公司治理机制的一环,迅销集团采用委任型高级行政执行官制度(由董事会在一定范围内下放业务执行权),将经营决策与业务执行分离,从而实现经营上的快速反应。此外,聘用外部董

事比例达全体董事半数以上,在提高董事会独立性的同时,强化监督机制。

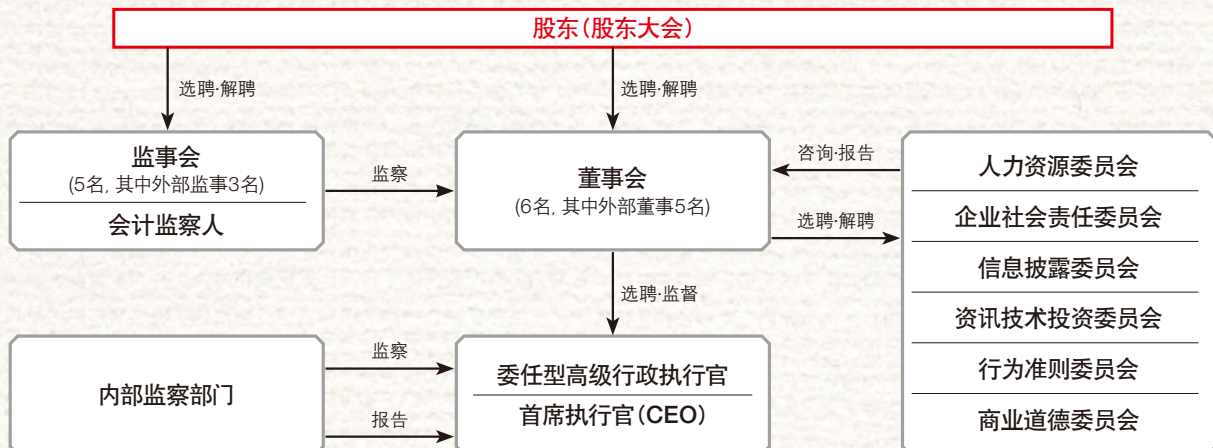
本公司除了设有监事会以外,为完善董事会职能还设置了各类委员会,包括人力资源委员会、企业社会责任委员会、信息披露委员会、资讯技术投资委员会、行为准则委员会及商业道德委员会等。委员会各司其职,进行迅速公开的讨论,并进行相关决策。

公司治理的概要(2013年9月1日至2014年8月31日)

组织形态		监事会设置企业
董事会主席		柳井 正
董事人数		6名,其中外部董事5名
监事人数		5名,其中外部监事3名
2014财政年度 董事会召开情况	<ul style="list-style-type: none"> • 召开次数 • 董事出席率^{※1} • 监事出席率^{※2} • 议案案例 	13次 96.2% 98.5% 年度预算、决算批准、高级行政执行官人事任免、“GU台湾事业”等
2014年财政年度 监事会召开情况	<ul style="list-style-type: none"> • 召开次数 • 监事出席率^{※2} • 议案案例 	13次 98.5% 监察方针、监察计划、与董事长的意见交换、“GU事业的现状与课题”、“有关劳务问题”、“生产部的现状与课题”、“优衣库国内外店铺监察”等
监事出席的主要会议		董事会、人力资源委员会、企业社会责任委员会、信息披露委员会、行为准则委员会、商业道德委员会、资讯技术投资委员会
独立高级行政执行官的聘任		聘任外部董事3名、外部监事3名
各个董事报酬等的决定		在股东大会批准的范围内,由董事会参考各个董事所承担的职务、责任、业绩、贡献度等要素作出决定。 2014财政年度报酬总额:6名董事共计2亿9千万日元(其中外部董事5千万日元)
各个监事报酬等的决定		在股东大会批准的范围内,根据监事协商作出决定。 2014财政年度:5名监事共计6千5百万日元(其中外部监事3千万日元)
会计监察人		新日本有限责任监察法人

※1 各董事的平均出席率 ※2 各监事的平均出席率

公司治理体制(2014年12月31日时)





迅销集团山口市总公司

内部管制

迅销集团致力于贯彻明确事业活动基本方针的“经营理念”、“FR WAY”、“迅销集团企业行为准则(FR企业行为准则)”及公司内部各项规章制度,不断提高本公司的企业道德水平及合规(compliance)管理能力。此外,为确保财务报表的可信度,还确立

了有效的企业信息披露控制机制及披露程序。为保证上述工作的顺利进行,公司另设置有独立于执行部门的监察部门及统管企业合规事宜的法务部门,定期进行风险分析、实施风险管理。

《迅销集团企业行为准则(FR企业行为准则)》

迅销集团要求公司高级行政执行官及员工每年对FR企业行为准则的内容进行确认,并签署遵守承诺书,以切实加深全体员工对该准则的认识和理解。此外,在公司内部建立热线通报机制,如存在可能违反行为准则的现象或工作上的烦恼,任何员工都可以通过热线电话通报或进行咨询。员工如遇与上司沟通困难、性

骚扰、劳动时间、无法获得带薪休假、劳动合同续签等方面的问题,可以匿名方式进行咨询,如有必要,还可求助于外部律师。对于员工向热线通报的问题,公司将视情况安排行为准则委员会进行讨论、寻求解决方案,予以改善。

《防止滥用优势地位行为指针》

与交易方建立平等友好的合作伙伴关系是迅销集团的第一要务。目前集团事业规模庞大,在全球范围拥有约2,700间门店,年销售服装达8亿件之多。在这种情况下,很容易出现利用优势地位不正当地对交易方(生产工厂、供货商等)施加压力的情形。对此,

商业道德委员会制定了《防止滥用优势地位行为指针》,以期防患于未然。此外,我们还对主要交易方实施一年一次的问卷调查。如发现问题,可立即向相关负责部门提出建议和忠告。2014年度该委员会一共审议了53个案件。

《生产合作伙伴行为准则》及其监测

迅销集团始终与生产合作伙伴齐心协力、共同致力于商品安全、品质及工厂劳动环境的改善。我们制定了《生产合作伙伴行为准则(Code of Conduct)》,定期实施监测,确认劳动环境中是否存在雇用童工或强制劳动等不合规现象,并予以改善。此外,为保

护环境,除制衣工厂外,我们还对造成环境负荷较大的面料工厂制定了《面料工厂环境基准》,并聘请专门机构对面料工厂进行监测。

各委员会的构成(2014年12月31日时)

● = 委员

	内部董事		外部董事				常任监事		外部监事			高级行政执行官 外部专家、 其他
	柳井 正	半林 亨	服部畅达	村山 彻	新宅正明	名和高司	田中 明	新庄正明	安本隆晴	渡边 显	金子圭子	
人力资源委员会	●	委员长	●	●	●	●	●		●			-
企业社会责任委员会							●		●			12名
信息披露委员会	●							●				6名
资讯技术投资委员会	委员长			观察员	观察员			●				3名
行为准则委员会							●				●	7名
商业道德委员会								●	●	●		3名

企业社会责任(CSR)委员会及商业道德委员会的委员长,由CSR部门负责人担任。

信息披露委员会委员长,由负责与东京证券交易所对接的信息披露负责人担任。

行为准则委员会委员长,由总务暨ES部门负责人担任。

聘任半林亨、服部畅达、新宅正明、安本隆晴、渡边显、金子圭子为独立董事的独立董事报告书已提交东京证券交易所。



(左起)服部畅达、名和高司、半林亨、新宅正明、柳井正、村山彻

名和 高司

外部董事

2012年11月就任本公司外部董事。
曾任麦肯锡公司董事，现为日本一桥大学研究生院国际企业战略研究科教授、波士顿咨询集团高级顾问、NEC Capital Solutions株式会社外部董事、株式会社电装外部董事。

新宅 正明

外部董事

2009年11月就任本公司外部董事。
历任美国甲骨文公司高级副总经理、日本甲骨文公司董事长。现任日本最大食谱网站之一COOKPAD株式会社外部董事、公益法人日本特奥会副理事长。

村山 彻

外部董事

2007年11月就任本公司外部董事。
历任埃森哲株式会社董事长兼总裁。现为早稻田大学理工学院教授(经营设计专业)。

服部 畅达

外部董事

2005年11月就任本公司外部董事。
曾就职于高盛集团，现从事M&A专门研究。一桥大学研究生院国际企业战略研究科客座教授、早稻田大学研究生院金融研究科客座教授、医疗保健服务公司Miraca Holdings株式会社外部董事。

半林 亨

外部董事

2005年11月就任本公司外部董事。
历任日棉实业(现更名为双日)总裁、日棉·日商岩井Holdings(现更名为双日)株式会社董事长兼共同首席执行官。现为前田建设工业株式会社外部董事、纺织企业Unitika株式会社外部监事。

柳井 正

董事长兼总裁

1984年9月就任本公司总裁。
1972年8月进入本公司。现为株式会社优衣库董事长兼总裁、株式会社G.U.董事长、株式会社LINK THEORY JAPAN董事、软银株式会社外部董事。



(左起)新庄正明、金子圭子、渡边显、田中明、安本隆晴

新庄 正明

| 常任监事 |

2012年11月就任本公司常任监事。
1994年2月进入本公司，历任本集团监察部部长、本集团革新室部长、株式会社G.U.监事、株式会社优衣库营业支援统括部部长，以及本公司计划管理部部长。

渡边 显

| 外部监事 |

2006年11月就任本公司外部监事。
律师。成和明哲法律事务所合伙人。前田建设工业株式会社、保险服务公司MS&AD Insurance Group Holdings株式会社、DUNLOP SPORTS株式会社外部董事。

安本 隆晴

| 外部监事 |

1993年11月就任本公司外部监事。
安本公认会计师事务所所长。株式会社优衣库、株式会社LINK THEORY JAPAN、办公用品企业株式会社ASKUL、株式会社UBIC外部董事。

金子 圭子

| 外部监事 |

2012年11月就任本公司外部监事。
律师。日本安德森·毛利·友常律师事务所合伙人。株式会社朝日新闻社、株式会社优衣库外部监事。

田中 明

| 常任监事 |

2006年11月就任本公司常任监事。
1972年9月进入麦当劳株式会社(现更名为日本麦当劳控股株式会社)、历任该公司副总裁、顾问。

外部董事致辞

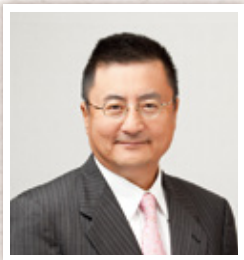


半林 亨
外部董事

由My Company 转变为Your Company

柳井先生作为迅销集团(FR)的董事长兼总裁,是最高经营负责人同时还是公司的最大股东。因此,对FR而言,如何由“My Company”转变为“Your Company”将是公司所面临的重要课题。柳井先生是一位具有强烈道德感且非常少见的杰出经营者,我们这些外部董事代表股东,承担着对FR是否获得了良性发展作出评价的使命。另外,尽管目前为时尚早,但如何就接班人人选提出建设性的意见,也是我们所肩负的一项重大职责。

FR的目标是登上世界第一的宝座。我希望自己能够凭借以往积累的经验,为这一理想的实现尽微薄之力。无论世界经济形势如何发展变化,对FR而言,保持日本国内事业的收益,努力扩大正处于成长期的亚洲事业的收益,切实巩固事业基础致为重要。同时,加速在欧美的扩张步伐,也是FR成长战略中至关重要的一环。我们面前那条通向世界第一的道路将会布满荆棘。正因如此,创建并巩固良好的企业文化,秉承全员经营的方针逐步向目标迈进才显得尤为重要。



服部 畅达
外部董事

先输再赢的投资

所谓M&A(企业并购),是指为谋求被收购企业的附加价值而进行的投资。从这个意义上来说,M&A可以说是一种“以输为开始”的投资。如果能够认识到这一点,并在审慎研究该企业与迅销集团的协同效应后再进行M&A,则可控制风险,获致成功。我本人曾在美国大型投资银行负责M&A业务,因此希望凭借这一时期积累起来的经验,从资本市场的角度对迅销集团(FR)的企业价值做出客观判断,并为如何提高FR的企业价值提供建设性的意见。

对FR而言,过去不管是成功也好、失败也好,所有的讨论过程以及经过往验都将有助于今后的M&A取得成功。现在我们已经可以对并购后的利润水平、成长性、相乘效果,或经营机制进行更为深层的讨论。而FR的高速增长对于M&A显然是有促进作用的。我们能够接触到各类出色并购案比以往更多,大型并购案的讨论机会也呈增加态势。越是在这种情况下,董事会中各位董事对风险的提示作用才显得愈加重要。



村山 彻
外部董事

克服“二律背反”,即可获得成长的动力。

企业随着自身的不断壮大和发展,很容易陷入“二律背反”的困境。只有解决了这个问题,才能够获得新的成长动力。一直以来,在柳井先生的卓越领导之下,迅销集团(FR)依托新的经营理念,所有困难皆迎刃而解。但是,今后FR将成长为一家真正的全球化零售企业,这就要求经营团队必须突破地域、事业、业务职能等框架束缚进行全方位沟通,致力于二律背反问题的解决。为此,建立有效机制,确保全球员工都能共享经营者理念并迅速执行,是一项十分重要的工作。

作为企业,FR通过质疑常识、创造新理念商品、倡导构筑崭新的生活方式,从而能够持续增长至今。增长的基础有时会产生矛盾,但同时也蕴藏着创造新动力的可能。今后,我将更好地协助FR做好经营人才的育成工作,以激发出更多的新动力。



新宅 正明
外部董事

实地推行“全球化与全员经营”

从我过去作为一个全球化企业的经营者的经验而言,我非常清楚全球化企业的优势和问题所在。因此,我希望凭借这方面的经验,为迅销集团(FR)提供客观且有建设性的意见。对FR而言,全球化绝不仅是一个概念,它同时意味着成为世界第一,意味着全体员工认清没有全球化就无法成为世界第一这一事实,并齐心协力向目标迈进。

最近几年,迅销集团(FR)在IT方面的改革取得了突出的成果。通过在店铺引入所有店员都能灵活运用库存管理系统,使每个店员都能把握库存的整体情况,从而能够真正做到站在经营者的角度经营店铺。此外,员工是企业能量的来源,而公司目前已开始在店铺推行录用“地域正社员(工作地点固定于某一店铺或某一地区的正式员工)”的方针,这一方针的实施必定能使员工在店铺中发挥更大的作用。柳井先生在积极发挥领导力的同时,不忘时常倾听外部董事的意见。作为董事会的一员,今后我将继续为FR的成长贡献自己的一份力量。



名和 高司
外部董事

继续以国际视角提供建言

我曾就职于大型咨询管理公司,为在全球拓展的企业提供过咨询。基于这一经历,我将从“如果自己是外国人将作如何考虑”这一角度来思考问题,为迅销集团(FR)提供多样性的建议,以期使国际性的见解在FR的经营中能发挥重要作用。

FR通过对企划、生产到销售的所有环节实施一站式经营而获得了成功。但最近却出现了偏重各自部门效应的倾向,整体供应链的衔接显得力量薄弱。这说明FR已逐渐患上了大企业病。此外,优衣库还面临着如何使虚拟网络的线上经营与线下实体店铺经营相融合的课题。善于店铺运营的优衣库往往集中于对实体经营的讨论,对虚拟的线上经营的研究则尚显力度不够。作为外部董事,我将在发现FR的发展方向出现偏颇时予以指正,并就其在新领域的发展提出客观精准的建议,并将一如既往地地为FR的成长提供助力。

监事致辞



安本 隆晴
外部监事

让迅销集团成长为更好的企业

迅销集团(FR)的董事会中,各成员总是活跃地交换意见。此外,为完善董事会的职能,公司还设置了各类委员会(人力资源、企业社会责任、信息披露、资讯技术投资、行为准则、商业道德),监事们作为委员或列席委员出席各委员会的会议,对各项议事内容的合法性、正确性甚至妥当性进行研讨和确认。各个委员会围绕课题展开热烈的讨论,从而确保FR能够不偏离健全的企业治理及合规(compliance)经营。

柳井先生是一位心怀高远的经营者。他正致力于培养大批与其描绘的企业高速增长相适应的经营者和员工。良好的团队协作与开放的交流氛围,可以确保公司的成长与健全性。经营是没有一定之规的,如何合理分配并高效使用人力、物力、资金和信息,是我们必须时时思考的问题。今后我将一如既往地做一个严厉的监督者,为FR提供有建设性的建议、意见和支持,以期使其成长为更好的企业。

关于迅销集团

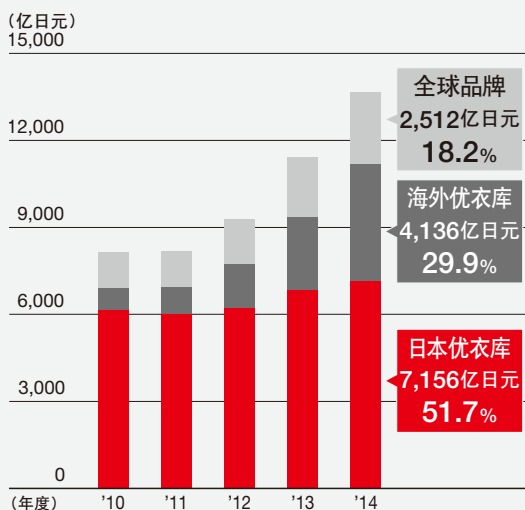
■ 迅销集团以优衣库(UNIQLO)为核心业务,同时旗下经营着多个品牌,如GU(极优)、Theory、Comptoir des Cotonniers、J Brand等。目前,优衣库于海外的业务作为本集团的增长动力,每年内约新开200间门店。尤其是大中华区(中国内地、香港、台湾)、韩国、东南亚各国、大洋洲等亚太国家地区的优衣库业务,持续带动集团的业绩增长。此外,于2006年创立的GU事业一直保持增长,销售额现已超过1,000亿日元,成为集团第二大业务支柱。

■ 优衣库自1984年设立首家门店以来,以路边店和购物商场为主要形式,不断拓展连锁经营业务。1998年的摇粒绒促销活动为开端,在全日本掀起了一股优衣库热潮,更令优衣库在一夕之间成为全日本家喻户晓的品牌。优衣库之所以能够在日本服装业确立No.1品牌的地位,主要原因乃贯彻SPA(自有品牌服饰的专卖店零售商)商业模式,从商品策划到销售均全程参与,并以亲民的价格提供高品质的休闲服饰,以及采用创新功能面料的HEATTECH保暖内衣、超轻型羽绒服等,从而成功推出独一无二的商品。优衣库在日本服装业界拥有6.5%的市场占有率(男装为10.2%;女装为5.0%)。*1

*1 以上所引用的日本国内服装业市场占有率数据,乃根据2010年日本经济产业省发布的商业统计中,总值107,000亿日元的百货公司、超市暨服饰业之销售总额计算得出。
*2 关于财务报告准则变更事宜,请参阅第57页。为保持与过往数据的连贯性,本次披露的事业概况仍以日本公认会计原则(JGAAP)进行说明。

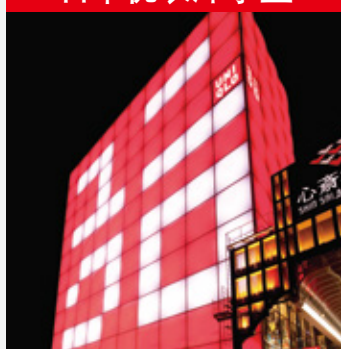
2014财政年度 各事业分部业务概况 (JGAAP*2)

■ 各事业分部销售净额与构成比率

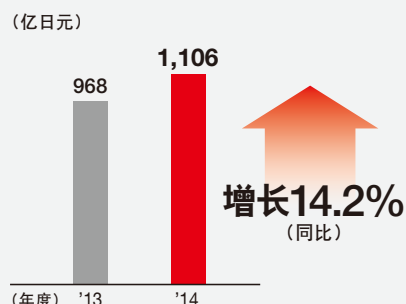


(注)综合销售净额中,除了以上数据外,还包括迅销集团的房地产租赁业务等产生的销售净额,而综合经营收入中,还包括迅销集团的经营收入等。

日本优衣库事业



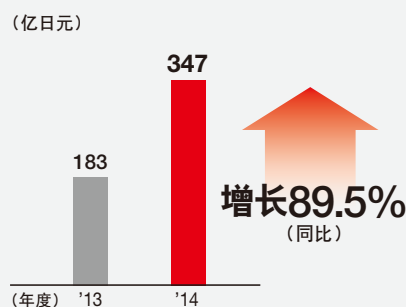
■ 各事业分部经营收入



海外优衣库事业



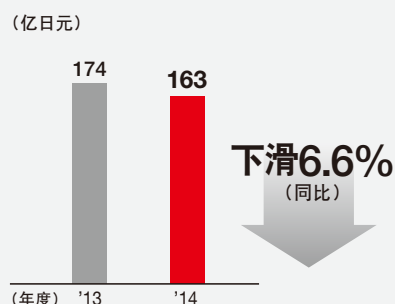
■ 各事业分部经营收入



全球品牌事业



■ 各事业分部经营收入



theory

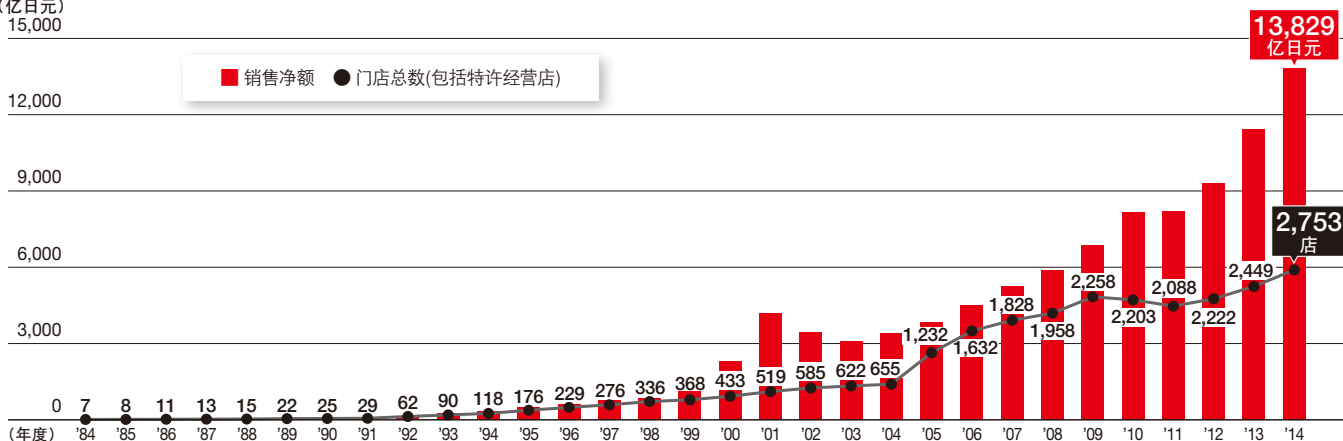
J BRAND

COMPTOIR DES COTONNIERS

PRINCESSE tam•tam
PARIS

迅销集团:销售净额及门店总数的变化 (JGAAP※2)

(亿日元)
15,000



2014年度概况

- HEATTECH保暖内衣、超轻型羽绒服、AIRism、运动休闲服、牛仔裤系列等主打商品销情强劲。
- 毛利率有所改善。因而带动日本优衣库事业之经营收入高出预期,实现增长。
- 优衣库于2014年3月和4月,分别在东京池袋和御徒町开设了全球繁盛店。从而使优衣库在东京都心的市场占有率及品牌形象进一步提升。

- 门店总数增加了187家,从而带动海外优衣库业绩无论销售净额及经营收入皆双双呈现大幅增长。各地区门店数目净增长数据如下:大中华区(中国内地、香港、台湾)增加94家;韩国增加28家;东南亚及大洋洲增加41家;美国增加18家;欧洲增加6家。
- 大中华区的业绩表现尤为突出,全年度销售净额为2,081亿日元(同比增长66.5%),经营收入为248亿日元(同比增长83.0%)。
- 2014年4月,分别在德国和澳大利亚开设首间门店,并大获成功。

- GU事业销售净额1,075亿日元(同比增长28.4%),经营收入68亿日元(同比下滑10.8%)。经营收入之所以出现下滑,主要是因品牌过度侧重于年轻消费者市场的时尚服饰,导致销售不振。
- Theory销售净额虽增长但经营收入亦有所下滑。
- Comptoir des Cottonniers业绩实现营业额及利润双增长,高于预期。
- J Brand业务由于持续出现赤字,因而计入减值亏损。

发展潜力

- 以“地区紧密关联型店铺”作为每一家店铺的目标,扩大各个门店的销售业绩。同时通过“地域正社员”(工作地点固定于某一店铺或某一地区的正式员工)制度,进而能够推出满足不同地区顾客需求的商品组合,并加强市场营销,努力提高销售业绩。
- 以「以旧改新」策略推行门店大型化,从而保持业绩增长势头。
- 加强女装及童装商品的开发,力求扩大市场占有率。

- 计划于2015年8月止该年度内新设200家门店。各地区的计划目标如下:大中华区100家;韩国30家;东南亚及大洋洲地区45家;美国20家;欧洲5家。
- 通过在世界各主要都市内设立全球旗舰店,并在各地区设立旗舰店,以加强品牌建设。
- 推广“LifeWear服适人生”的理念,打造品牌地位。
- 在全球建构全新的网上销售渠道。
- 及早实现美国事业的转亏为盈,并在东、西海岸各设立100家门店,巩固其销售网络。

- GU事业的中期目标为实现销售净额3,000亿日元、经营收入300亿日元。与此同时,加强低成本经营模式,提高利润率。
- GU事业将于一年内陆续在日本国内设立50家新门店,此外还会以亚洲为中心,在海外开设新门店。
- Theory事业力求在日本及美国市场实现稳健成长。
- 力争各全球品牌事业产生协同效应,从而提升效率及扩大业务。

优衣库事业

优衣库的优势

经营模式

海外拓展

在亚洲的拓展

在美国的拓展

在欧洲的拓展

在日本的拓展



职业高尔夫球选手
亚当·斯科特



职业网球选手
诺瓦克·德约科维奇(小德)

唯有优衣库能做到

优衣库深信“真正优质的服装可以改变世界”。所谓优质的服装，是指任何人都能够感知其价值的服装以及所有人都希望穿着的服装。今后优衣库将继续采用世界最高水准的面料、开发前所未有的新功能面料，为世界各地的人们提供卓越服装、送上无限惊喜。

1 在全球范围内精选 上乘原料

优衣库的优势在于：能够以亲民的价格，为人们提供使用羊绒、SUPIMA棉、优质羽绒等高档原料制作的商品。

譬如，过去动辄售价上千元的羊绒衫，在优衣库的店铺里却只要699元(男装V领羊绒衫)。多年来，优衣库始终通过与全球面料制造商直接洽谈、大批量采购原材料等方式，维持价格优势。

2 开发新功能面料、 创造新需求

优衣库的优势在于：以任何人都能够承受的价格，提供前所未有的新功能服装，为顾客创造新价值。

优衣库携手日本大型合成纤维制造商东丽公司共同研发，耗时多年，不断改进，终于开发出HEATTECH等新功能面料及令人满意的相关商品。

ULTRA
LIGHT
DOWN

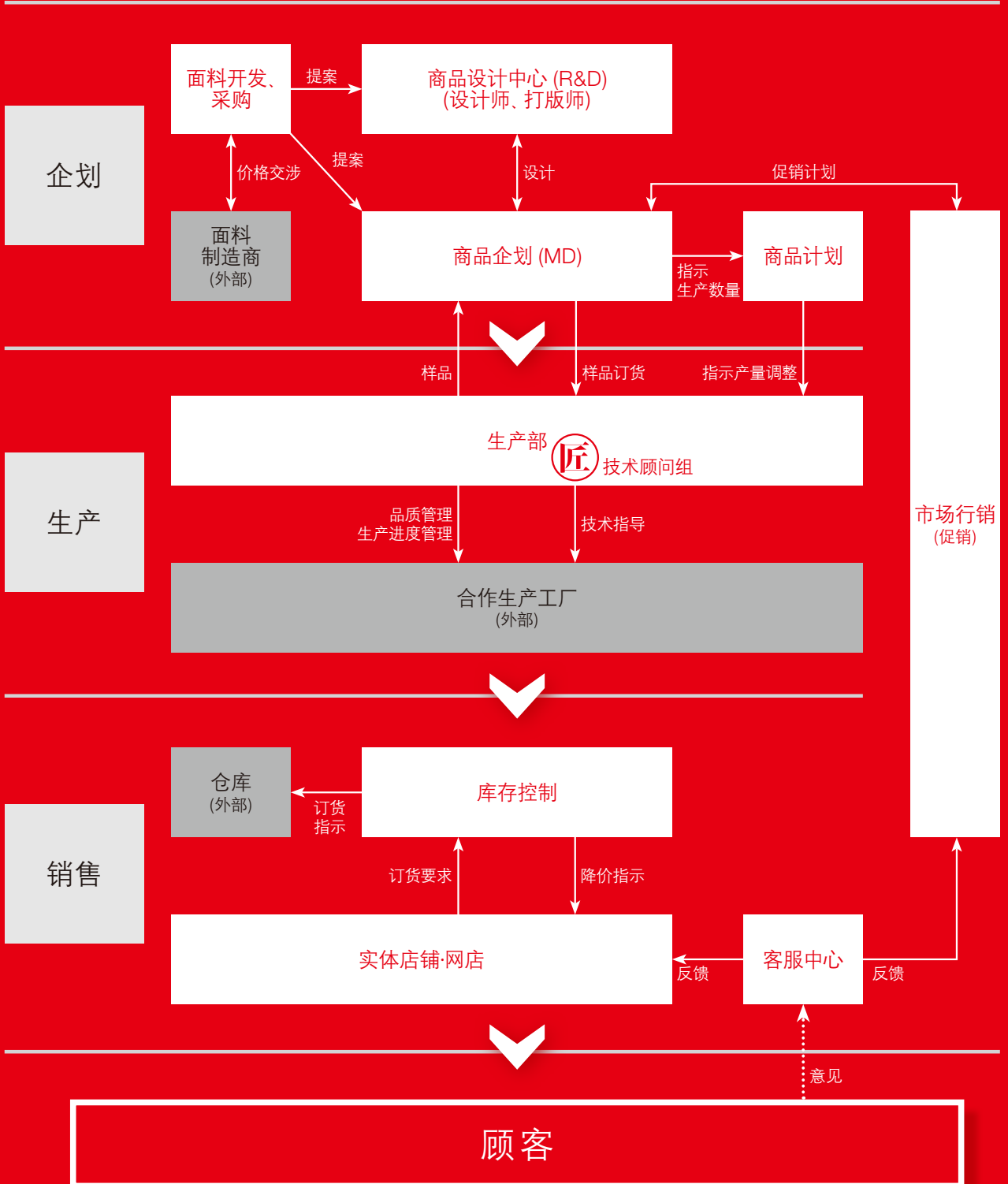
优衣库的高级轻型羽绒服以其令人惊叹的轻与薄改变了以往人们对羽绒服的认识。我们摒弃造成传统羽绒服无法摆脱重量主因的羽绒内胆填充方式，直接以单层超高密度面料，填充包裹保温性能卓越的优质羽绒。这么一来，取得惊人成果。以女装L码羽绒茄克为例，其重量甚至仅为197克，轻薄程度令其他公司望而兴叹。2014年秋季新推出的高级轻型羽绒连帽外套(商品图示见右页)，反面使用了铅粉印花，更进一步获得卓越的保暖效果。

**ULTRA LIGHT,
ULTRA WARM.**



优衣库的经营模式

优衣库已确立了对企划、生产、销售等所有环节实施一条龙管理的SPA*(Specialty store retailer of Private label Apparel:自有品牌服饰的专卖店零售商)经营模式。通过开发自有商品实现与其他公司的产品差异化、根据销售情况对生产进行灵活机动的调整、通过抑制店租、人工费实现低成本店铺运营,并不断改进,持续为顾客提供“品质卓越、价格亲民的商品”。



※ 所谓SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel:自有品牌服饰的专卖店零售商)是指
对面料采购、企划、开发、制造、物流、销售、库存管理等,从制造到销售的所有环节实施一条龙管理的经营形态。

商品设计中心(设计师、打版师)

优衣库商品设计中心不断收集来自全世界有关时尚、生活形态、新面料等最新信息。提前一年即开始为新品上市进行准备,根据收集到的信息召开商品概念会议。

在商品概念会议上,商品设计中心的设计师会与来自商品企划部(MD)、市场营销部,以及面料开发、生产部等各部门的负责人经过反复讨论,最终敲定秋冬及春、夏三季的商品概念。之后,设计师按照已确定的概念,进行设计并制作样品。设计方案确定之后,还需对颜色和款式进行多次微调。

面料开发及采购

优衣库通过与全球面料制造商直接洽谈,实现了面料供应的“高品质、大量、稳定及低成本”。此外,采取大批量采购的方式,从而获得了较其他任何一家服装制造商皆为有利的交易条件。

优衣库尤为重视核心商品的面料开发,对面料的功能、舒适度、手感等精益求精,持续改进。以丹宁系列为例,我们与在全球享有盛誉的牛仔丹宁面料制造商日本贝原(Kaihara)公司合作,按优衣库要求的规格纺织、染色所需面料。此外,优衣库还携手东丽株式会社,致力于从纱线到面料的共同研发,成功开发出HEATTECH等新功能面料及其相关商品。

商品企划

商品企划人员(MD)在商品企划至生产的过程中,发挥着极为重要的作用。首先,MD要与商品设计中心的设计师就各季商品概念进行讨论,并决定商品企划、设计及使用面料等。

接下来,MD还需确定出秋冬及春、夏三季的商品构成及生产数量。此时,细致周密的市场行销战略将为MD提供重要的判断依据。

此外,根据当季的销售情况做出增产或减产决定,也是MD的重要工作。MD需协同商品计划人员,根据需求及时对生产进行调整。



优衣库的战略面料商品

摇粒绒



初期的摇粒绒

Body Warm Lite



品质及生产进度管理

本集团位于上海、胡志明市、达卡、雅加达及伊斯坦布尔等地的生产事务所，派有品质、生产进度管理负责人及技术顾问组共约400人常驻。负责人每周前往合作工厂，解决问题。同时，由于生产部能及时掌握来自顾客对品质的需求反馈，因而可对问题快速反应并解决。



“匠”技术顾问组

“我负责在优衣库的合作生产工厂指导染色技术。我认为在传授技术的同时，改变厂方人员的生产管理能力，协助工厂向更好的方向发展同样是我们这些技术顾问义不容辞的职责。尽管我们之间存在文化差异，但对卓越品质的追求是大家共同的心愿。我的工作就是将日本的优良技术和精神传承给下一代，我为自己能从事这样的工作而感到自豪。”



染色技术顾问
饭田 和秋

生产基地的扩大

随着公司全球化的推进，优衣库的生产合作伙伴已遍及中国、越南、孟加拉、印度尼西亚等国家。公司在上海、胡志明市、达卡、雅加达、伊斯坦布尔等地设有生产事务所，为制造全球最高水准的服装提供强有力的支持。

■ 优衣库生产事务所



■ 针织服装的生产工艺流程



纺织

棉纺流程从松解原棉开始，需经过10道工序。为获得稳定的品质，采用不同产地的原棉进行混纺。



染色

工人以目测方式对电脑配色进行修正，依靠人眼对色调进行细微的调整。



编织、缝制

缝制工艺从裁剪和机械缝合开始。机械缝合要求工人在细心操作的同时，还要具备足够的耐心。



加工、完工

认真仔细地进行熨烫、打包操作。设置多道检验工序，对产品质量及安全进行严格把关。



库存控制

库存控制的职责在于对每周各店铺的销售情况及库存水平进行确认,向店铺配送必要数量的库存及新商品,确保店铺维持适量库存。同时应对来自店铺的订货需求。

季节末期,为了消化库存,协同MD与销售等部门,适时推出“限时特价(比通常价格低20%~30%的折扣价格)”、价格调整等促销活动。



广告宣传单

市场营销

优衣库每季均针对核心商品(如摇粒绒、高级轻型羽绒茄克、AIRism、HEATTECH等)实施促销活动。促销期间,通过电视广告等向人们宣传商品的特性及功能。

此外,例如在日本则以“限时特价”提供每季推出的新品,并在每周五以报纸插页广告单的形式在全国范围进行宣传。



电视广告

优衣库的店铺

截至2014年8月底,优衣库在日本的店铺数已达852家(其中包括21家员工加盟店),店铺网点遍及全国。而始于2001年秋季走向海外的优衣库,此时在日本以外的店铺总数也已拓展至633家,其中,亚洲地区的拓展尤为迅速,大中华区(中国内地、香港、台湾)已开设店铺374家、韩国133家、东南亚及大洋洲80家。此外,在美国也已正式启动连锁店的拓展。



路边店



线上、线下开始销售

线上营销

2014财政年度，优衣库在日本国内的线上销售额为255亿日元(占日本销售额比率为3.6%)。此外，大中华区、韩国、美国等海外地区也已启动线上营销。

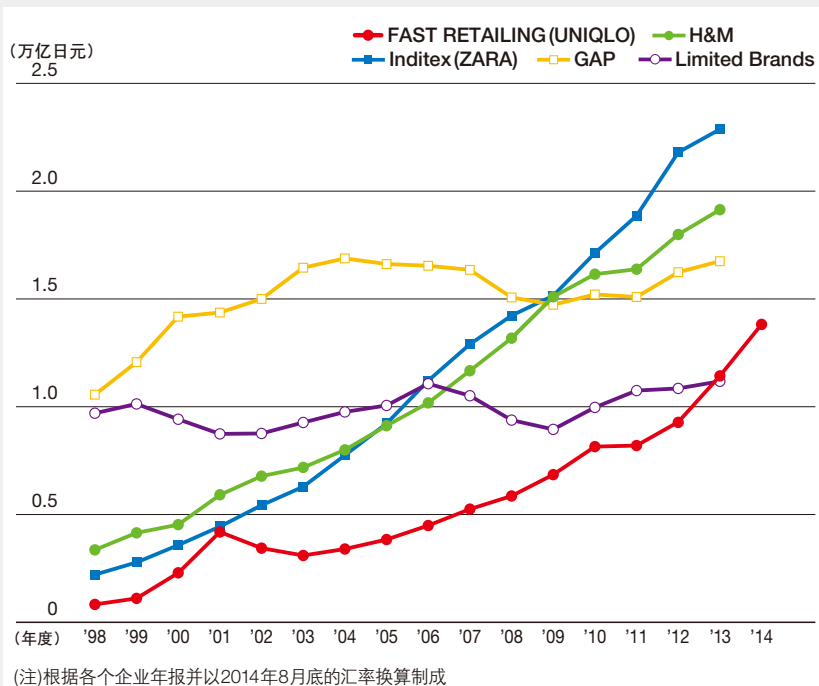
客服中心

客服中心每年通过电话、明信片、电子邮件等方式收到顾客反馈的意见和要求多达10万件以上。客服中心将顾客的意见和要求转达给相关部门，以实现商品、店铺、服务及经营的改善。

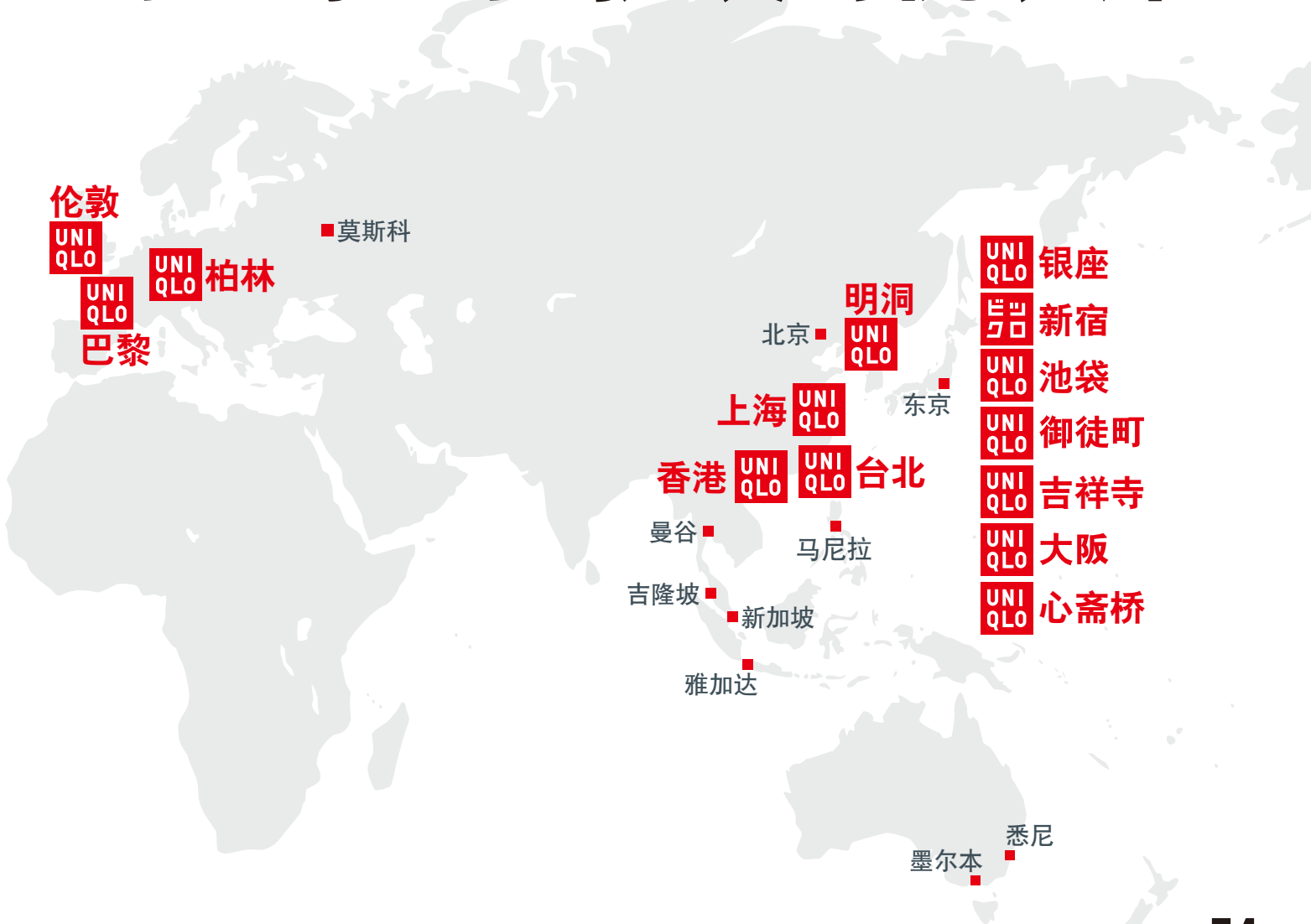


客服中心

世界主要SPA(自有品牌服饰的专卖店零售商)企业的销售额



向全球逐步扩展的优衣库



优衣库海外店
铺总数的变动



818 优衣库海外店铺总数(预计)

'15

633

'14

UNIQLO 优衣库的全球旗舰店及全球繁盛店



纽约 第五大道店



东京 银座店



东京 BICQLO 新宿东口店



大阪 UNIQLO OSAKA店



大阪 心斋桥店

成为大中华区 第一品牌



大中华区店铺总数

374
家

较上年度
增加94家

迅销集团 全球高级执行副总裁
优衣库大中华区 CEO
优衣库东南亚区 Co-CEO
潘宁



(2014年8月底时)

力争以每年开设100家店铺的速度朝1,000家店铺规模迈进

2014年财政年度(截至8月底为止),大中华区(中国内地、香港、台湾)的销售额首次突破2,000亿日元大关,成为2,081亿日元(较前期增长66.5%)。该地区业绩表现出色,主要得益于人才育成工作的推进及优衣库品牌建设初显成效。

在台湾,优衣库已形成一股热潮,人气始终居高不下,自2010年开设首家店铺以来,店铺数已增至46家,店铺网点已由大城市的中心地带拓展至地方上的购物中心。

在中国大陆“北、上、广、深”四大一线城市(北京、上海、广州及深圳)里,优衣库已合计推出100家以上的店铺。若以各城市的经济增长程度及人口数量等因素来看,可以断言,优衣库在这四

个城市仍有进一步开设更多店铺的空间。此外,在大城市布局店铺网点的同时,优衣库也加快了向地方城市的拓展。地方城市的很多消费者对优衣库并不陌生,“听说过”或“曾在网上见过”优衣库的人不在少数,这些人都是我们的潜在客户。我们深切感到,优衣库正逐渐融入中国人的生活,并已逐步成为中国消费者所钟爱的品牌。

中国的地方城市,虽然购买力不及大都市,但未来开店的潜力很大,蕴藏着无限的能量。今后优衣库将继续在包括中国大陆、香港、台湾在内的大中华区以每年开设100家店的速度进行拓展,力争使这一地区的店铺总数尽早突破1,000家。



UNIQLO SHANGHAI [优衣库上海]全球旗舰店

顾客的认可使优衣库领先于竞争对手

中国地方城市的顾客在消费习惯上相对保守，倾向于信任他们所熟悉的本土品牌。在这样的大背景之下，优衣库能够领先于竞争对手，主要得益于优衣库所倡导的“LifeWear 服适人生”理念已能为顾客所接受。以HEATTECH、高级轻型羽绒服为例，其卓越的功能及品质已为中国顾客所了解，并逐渐深入人心，因而人气逐步攀升。

在时尚领域，优衣库同样也发挥出作为全球化品牌的强大威力。例如原本就人气很高的UT(印花T恤)，今年又推出与纽约现代艺术博物馆(MoMA)的合作商品，更进一步成功俘获了年轻人的心，一举成为热销商品。

中国市场情况复杂，国土面积广大，各地区文化不同，消费习

惯及经济发展也存在参差不齐的差距，凡此种种使优衣库在推进连锁店经营的进程中，遭遇了超乎想象的各种挑战。所幸优衣库在中国全部采用直营店的经营方式，信息传递和执行的速度快，这才使各种问题迎刃而解。

身为大中华区CEO，我始终致力于将迅销集团的企业精神传承给每一位员工，无论是注重诚信、以顾客为中心、或是对品质精益求精等来自日本企业的特有服务性精神。与此同时，不断完善优衣库的工作环境，使秉承这一企业精神的年轻人能够在优衣库拥有梦想，找到自己工作的意义和价值。今后，优衣库将继续努力，以回报顾客对我们的期待和信赖。

以开拓者精神 拓展新市场



Chestnut Street店(宾夕法尼亚州)



Smith Haven Mall店(纽约州)



Plaza Escuela店(加利福尼亚州)



Serramonte Center店(加利福尼亚州)

迅销集团 资深副总裁
优衣库美国区 CEO

Larry Meyer
(赖利·梅耶)

以纽约出发向全球介绍优衣库

位于纽约三家门店(第五大道店、Soho店、34号街店)的销售额已开始传出佳绩。自2006年Soho店开业后至今已逾八年,优衣库也越来越为纽约人所接受,而品牌认知度的提升则开始在销售额上显现出来。

2014年春季,优衣库将纽约第五大道店的2层改建为“SPRZ NY”概念店。“SPRZ NY”即SURPRISE New York,意为“惊叹·纽约”,店内别出心裁地引入星巴克咖啡,使顾客在购物之余可享用美味咖啡。优衣库与纽约现代艺术博物馆(MoMA)的合作商品——T恤、运动衫、连衣裙、拎包等,完美再现了为全世界带来震撼与冲

击的波普艺术。印有安迪·沃霍尔(Andy Warhol)、凯斯·哈林(Keith Haring)等著名艺术家作品的T恤,陈列井然有序,整个店铺俨然就是一座艺术的殿堂。

纽约吸引着来自世界各地的游客,同时也是备受关注的时尚潮流发源地。因此我们希望通过纽约将优衣库的动向辐射全球,不断提高品牌知名度。



优衣库“惊叹·纽约”(SPRZ NY)概念店

线上线下双管齐下，实现美国市场的业绩提升

将优衣库打造为美国第一休闲服饰品牌，是我肩负的重要使命。美国国土面积广阔，只有进一步扩大线上营销，才能更好地覆盖美国市场。当然，顾客在实体店铺亲手触摸商品，感受商品的面料、舒适度和确认尺码同样非常重要。因此，我们必须在扩大线上营销的同时，加大实体店铺的拓展力度。

在美国，我们的战略是针对核心城市集中开店。优衣库的店铺网点已遍及纽约、新泽西州、康涅狄格州、旧金山，2014年又拓展至费城、波士顿、洛杉矶等地。目前，各地区业绩呈现不均衡的发展态势，部分店铺销售业绩良好，部分店铺销售额尚不能达成预期。今后，我们将采取提升品牌知名度、集中于核心城市开店等方

式，提高各地区的业绩。同时，发挥实体店铺和电子商务的相乘效应，不断提升优衣库在美国市场的业绩。

如何让美国消费者充分了解优衣库的产品优势，是摆在我们面前的一个重大课题。怎样才能吸引更多的顾客光顾我们的店铺？怎样才能更好地宣传优衣库产品的卓越功能和优良品质？如果能够解决这一课题，实现优衣库在美国的业绩提升，那将是一件令人无比振奋的事。现在，公司已形成良好的企业文化，所有团队成员在工作中都能够力求以经营者的视角来思考问题，切实践行“全员经营”，作为团队的一员，我为此而感到由衷的自豪。

以LifeWear理念 打造出欧洲人气品牌

以欧洲主要城市为中心进行拓展

2014年4月,德国1号店,优衣库又一全球旗舰店于柏林市中心开幕。高级轻型羽绒服等具优衣库特色的高功能面料商品和羊绒衫等高品质商品深受柏林消费者青睐。优衣库持续以主要城市为中心,布局欧洲店铺网点。接下来,我们计划于2015年秋季进军比利时,在安特卫普开设其1号店。

欧洲业绩于2014财政年度表现超出预期,实现扭亏为盈。这一成绩的取得要归功于优衣库能够因应欧洲各国的气候及生活方式对商品构成进行了相应的调整。譬如,考虑到欧洲夏季湿气不重,早晚凉等气候特点,我们提前了高级轻型羽绒服等秋季服装的上架时间。此外,将HEATTECH、长袖T恤等商品常年陈列于

店内。优衣库为顾客提供契合其日常生活的LifeWear服装的方式,赢得了越来越多顾客的支持。

2014年春夏,优衣库联手伊娜·德拉弗拉桑热(Ines de la Fressange)推出合作联名商品,该系列一经上市即在欧洲引发了不同凡响的火爆人气。作为巴黎的时尚偶像,Ines向全世界诠释着巴黎女性的优雅生活形态。“跟从内心,追求上乘品质的衣着,挑选有品位的物件变成适合自己的东西。我相信,这种改变带来的喜悦更为重要。”Ines说道。优衣库通过此次合作,为全世界女性推出能让其在日常生活中爱不释手的服装。



柏林 优衣库Tauentzien全球旗舰店



身着2014年秋冬季与优衣库联名合作款风衣,面露微笑的Ines

在充溢着法国文化和历史的巴黎玛黑区店中,娓娓讲述日本的故事

2014年4月,在巴黎最具时尚代表性的玛黑区诞生了一家特别的商店——优衣库玛黑区店。店铺所在建筑历史悠久,在19世纪时曾是一家贵金属精炼厂,由于在设计上完美保留了当时的风貌,玛黑店已成为该地区的新景观。店铺正中矗立着上百年历史的高大烟囱,当年用来熔化贵金属的机器和设备则陈列于地下室中,这一切让人仿佛回到了19世纪的法国。在店内保留法国的历史风貌是一件非常有意义的事,同时也赋予了玛黑店与众不同的

风格。置身于这家法国和日本文化交错的店铺,顾客可在尽情享受时尚的同时,亲身感受东西方文化的异同。希望通过这一新的尝试,为光顾玛黑店的顾客带来不同的期待与雀跃。

玛黑店内,除优衣库的热销商品牛仔、UT(印花T恤)、AIRism功能性内衣等商品外,还陈列有日本杂货。作为源自日本的品牌,优衣库将品牌诞生的历史、文化背景以及凝聚着日本纤维产业技术精髓的科技融入商品等,向世人娓娓道来。



巴黎的优衣库玛黑店，正中央矗立着的高大烟囱保留了贵金属精炼厂时期的原貌

维持高效率 实现稳定增长

贯彻扎根于当地的单店经营模式, 实现销售额和利润的最大化

2014年10月开业的优衣库吉祥寺店, 作为一家“地区紧密关联型”店铺而受到广泛关注。开业时的庆祝活动之一是在店内陈设中突显当地作为次文化发源地的特色, 营造以吉祥寺为背景的漫画世界, 同时设置专区介绍当地店家。精心设计店铺陈设布局, 反复推敲推广宣传方案, 以使优衣库成为深受当地居民喜爱的店铺。

以往, 优衣库凭借在全国广设店铺网点的连锁店经营模式, 实现了高效的店铺运营。但是, 这种经营模式在捕捉当地居民需

求, 提供符合当地需求的商品构成及服务等方面存在局限性。此外, 难以与当地顾客进行深入沟通也是其短板所在。今后, 优衣库的经营模式将向以当地店员为主角的“单店经营模式”转换, 搭建紧密扎根于当地的店铺, 实现销售额及利润的增长。

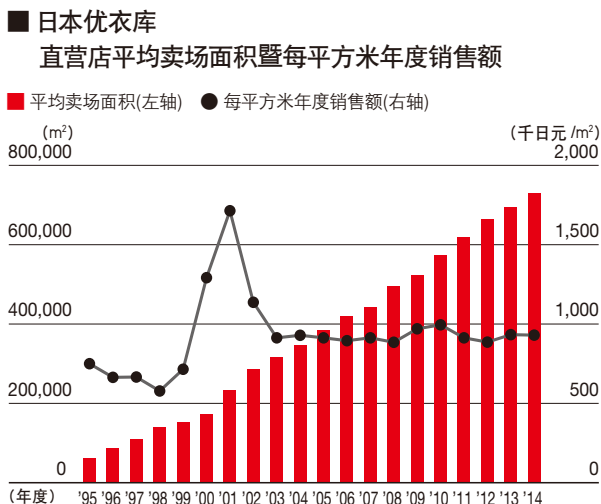
为留住优秀人才, 优衣库已开始在该店实施任用“地域正社员”(工作地点限定在某个店铺或某个地区的正式员工)制度, 希望以此来提高单个店铺的经营能力。



插画: Kin Shiotani(吉祥寺居民)

在扩大卖场面积的同时, 维持高坪效

优衣库在日本国内正在通过“以旧改新”的方式, 将卖场面积为250坪(约800平方米)的标准店转换为500坪(约1,600平米)的大型店, 从而扩大每间门店的卖场面积。优衣库在业绩突飞猛进的2000年至2001年期间, 每平方米的销售额实现大幅提升, 其后, 每平方米的年销售额基本维持在100万日元左右, 远远高于零售业的平均值。2014财政年度的每平方米销售额为93万日元。





优衣库吉祥寺店 店内采用漫画对白风格的展示招牌POP，洋溢着吉祥寺所特有的浓郁次文化气息

全球品牌事业

GU

Theory

J Brand

Comptoir des Cotonniers

Princesse tam.tam





<http://www.gu-global.com/>



GU大阪心斋桥旗舰店

GU，让时尚更自由 凭借日式“可爱”风格进军亚洲市场

GU(极优)是时尚、低价的服饰品牌。它承袭了优衣库的SPA(自有品牌服饰的专卖店零售商)经营模式和方法，对企划、设计、生产、销售各环节实施一条龙管理，并首开先河，在日本市场确立了低价时装的经营模式。2014财政年度，GU的销售额突破千亿美元关卡达1,075亿日元，并提出以销售额增至3,000亿日元为公司的中期目标。

在日本市场，GU的店铺总数已达275家(截至2014年8月末)。今后将继续以每年50家的速度开设新店，力争使店铺总数增至500家。同时GU冀望于亚洲市场的成长。自2013年9月在上海开

设海外首家店铺后，2014年秋季，GU又在台湾开设了两家店铺，并赢得了台湾消费者的狂热支持。今后，GU将考虑加大在亚洲各国的拓展力度，扩大店铺的覆盖范围。

以“让时尚更自由”为品牌理念的GU，云集了引领当季潮流的服装单品。总裁柚木治表示，“GU将坚持不过度设计、适量注入流行元素，强调时尚平衡感。通过突出日式‘可爱’风格优势，实现与欧美快时尚品牌的产品差异化。同时，逐步搭建人气商品荟萃、商品价格亲民店铺”。堪称日本快时尚代表的GU，有望在将来成为亚洲市场的人气品牌。



t h e o r y

P L S T

HELMUT LANG

<http://www.link-theory.com/>



Theory 青山旗舰店

推动时尚界发展的引擎 当代市场的领跑者

1997年诞生于纽约的Theory(思睿)是为都市男女所设计的现代时装品牌。Theory以“都市实穿主义摩登风格”为理念,采用品质上乘的严选面料,打造剪裁合身、廓型流畅的服装,备受拥趸的追随。Theory当初是由安德鲁·罗森(Andrew Rosen, 现今Theory全球CEO)等人创立,1999年进入日本市场后,迅速成为人气品牌。

Theory创立初期的设计师丽莎·卡尔森(Lisa Kulson)于2014年春季重回Theory,就任创意总监。她致力于使Theory重现品牌理念初衷的同时,进一步提升其品牌魅力。卡尔森认为,“现在的Theory需要添加些许女人味和性感元素,从而淡化其过于浓重的

职业女装印记,适应现代女性更时尚更优雅的生活形态”。在2015年春季新品发布会上,人们发现Theory果然推出了将时尚元素和经典款型巧妙结合的系列新品。

除Theory品牌外,Theory公司旗下还包括HELMUT LANG及PLST等两大品牌。PLST诞生于日本,是高雅时尚人士所钟爱的品牌,人气一直居高不下,成为Theory公司的第二大支柱。截至2014年8月末,Theory旗下几大品牌的店铺总数已增至460家,销售额达800亿日元水平。

※ 所谓当代市场(Contemporary Market),是指以合理价位,提供与设计师品牌同等品质的商品,即以当代时尚消费者为对象的市场。



J BRAND

<http://www.jbrandjeans.com/>



J Brand阪急百货店梅田总店

诞生于洛杉矶 深受好莱坞明星青睐的高级丹宁品牌

2005年创立于美国洛杉矶的J Brand, 是一个以高级丹宁牛仔服饰为核心商品的当代服饰品牌。该品牌以面料上乘、品味高雅、款型优美、精致合身等特点赢得了广泛好评, 其女装高级丹宁尤其突出, 现已稳坐业界第一把交椅, 深受国际女演员、顶级名模、好莱坞明星的青睐。

J Brand的销售网络以美国市场为核心, 目前已拓展至20多个国家、2,000多家知名百货商店和时装精品店。自2013年10月正式进驻日本, 在阪急百货店大阪梅田总店开设首家直营店后, J Brand在日本已拥有越来越多的粉丝。

2014年3月推出的“超级紧身牛仔系列”(Stocking Jean), 由于在丹宁牛仔面料中加入了绝妙比例的锦纶成分, 给面料增加了前所未有的强度和弹力, 从而实现了完美的贴身效果。在对面料执著追求的同时, J Brand也十分重视细节设计, 例如, 纽扣选用镀有稀有金属的钉纽扣等等。

2014年秋冬季, J Brand联手极具人气的英国新锐设计师西蒙娜·罗莎(Simone Rocha) 推出合作商品。该系列商品采用摩登且充满女人味的饰边设计, 为丹宁牛仔外套和裤装平添了无限魅力。勇于大胆尝试的J Brand, 为丹宁业界注入了诸多新鲜元素。



COMPTOIR DES
COTONNIERS

<http://www.comptoirdescotonniers.com/>



Comptoir des Cotonniers巴黎 石块铺路街(rue Pavée)店

散发着浓郁法国气息的 风格和款式

Comptoir des Cotonniers (CDC;康特妮)是1995年诞生于法国的女装品牌,它的传奇始于在巴黎和法国南部图卢兹开设的两家时装精品店。CDC致力于为现代女性提供永不褪色的时尚和散发着法式优雅的时装。该品牌以其品质上乘的面料、设计精良的款型、高雅的都市风格,在法国、欧洲乃至亚洲均受到越来越多女性的青睐。

2014年秋冬季, CDC推出了以五十年代末兴起的法国“新浪潮”电影为创作灵感的风衣、宽松款针织开衫以及鞋、包、饰物等时装配件,备受时尚女性的关注和好评。此外, CDC的轻盈羽绒

外套系列“Mademoiselle PLUME”(羽毛小姐),因其随意自由的法式风格,轻薄、方便等特点而赢得了众多消费者的喜爱。

2014年春季, CDC在欧洲推出了使用手机应用程序的“Fast Shopping”(快捷购物)促销活动。顾客只需轻松点击付款,便可在48小时之内收到自己购买的服装。这一促销活动受到广大的关注。

截至2014年8月末, CDC在全球已拥有374家店铺,其中法国227家,欧洲其他国家93家,日本等亚洲国家46家,美国8家。





Princesse tam.tam巴黎 圣奥诺雷郊区街店

源自法国的人气时装品牌 优雅的风格吸引着众多忠实的粉丝

Princesse tam.tam (PTT;丹丹公主)是诞生于法国的时尚内衣品牌。1985年,创始人希利吉(Hiridjee)姐妹以其风格独特的印花和时尚多彩的设计在法国成衣界上受到广泛关注。1987年,PTT在巴黎塞纳河左岸的蒙帕纳斯开设了第一家专卖店。它所倡导的“散发女性独特魅力”的内衣理念,引发了众多女性的共鸣,吸引了大批忠实的粉丝。

该品牌包括女士内衣、家居服、泳衣、运动服等产品系列,继承了法国内衣制造业历史悠久的技术和精工细作的优良传统,注重细节,做工精良,于细微之处彰显卓越的品质。

2014年8月,继欧洲之后,PTT在日本也启动了网上商店。网店的开设使顾客身在日本,也能享受到宛若置身巴黎般的购物体验,人气十分火爆。2014年秋冬季,PTT以来自蕾丝花样中最负盛名的Resille(鱼网状)为设计灵感,推出“Resille Collection”内衣系列,随意自在优雅的装扮迅即俘获了众多女性的芳心。

截至2014年8月末,PTT在巴黎的老佛爷百货公司、春天百货公司等以法国为中心的欧洲各大百货商店和专卖店,已拥有直营店和加盟店共计152家。除此之外,PTT的销售网络正逐渐向全球拓展,目前已在48个国家拥有1,000多个销售网点。



2014财政年度财务摘要

■ 2014年度 (2013年9月1日至2014年8月31日) 业绩概要 (JGAAP)

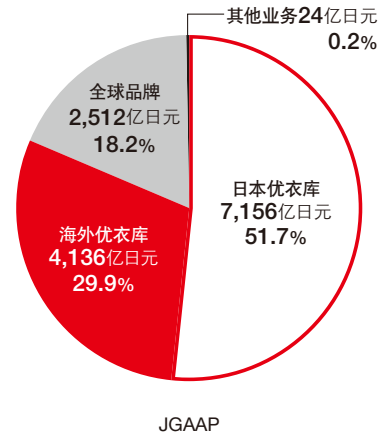
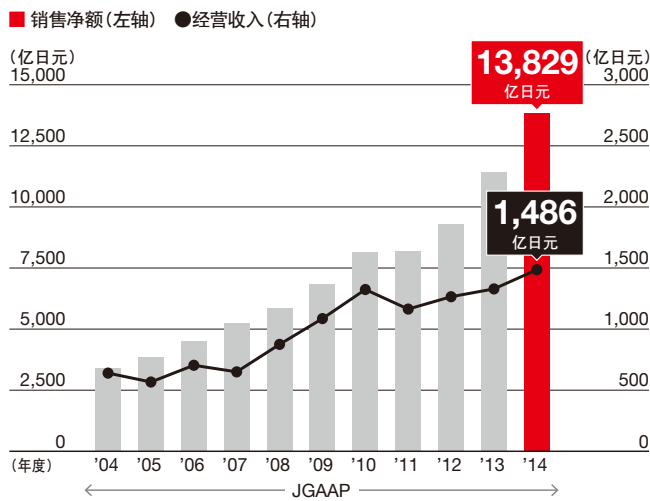
由于日本优衣库及海外优衣库事业的营业额及利润双双呈现增长, 使集团整体经营收入获得增长。尤其是大中华区及韩国, 为海外优衣库事业的经营收入增幅作出很大的贡献。然而, 由于J Brand出现减值亏损等原因, 集团的收入净额出现下滑。每股股息为300日元, 较上年度同期增配10日元。

销售净额 **13,829** 亿日元 **21.0% UP** 
 经营收入 **1,486** 亿日元 **11.8% UP** 

海外优衣库事业
销售净额构成比率 **29.9%** **7.9pt UP** 

以大中华区为中心开展的海外优衣库事业表现强劲, 实现营业额及利润双增长

积极扩展门店的海外优衣库事业, 销售净额构成比率已扩大至29.9%

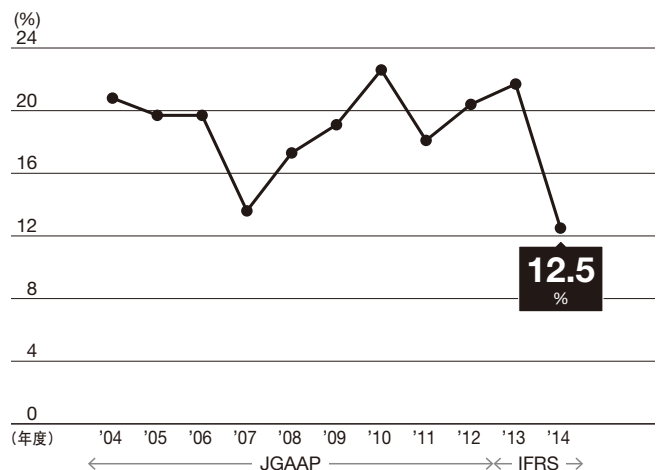
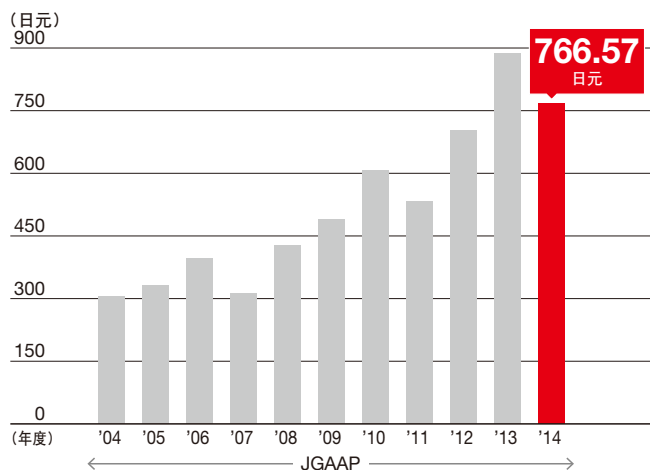


每股盈利 **766.57** 日元 **13.6% DOWN** 

股本回报率* **12.5%** **9.2pt DOWN** 

由于J Brand业务出现减值亏损等原因, 每股盈利同比下降13.6%

由于J Brand业务出现减值亏损等原因导致收入净额下降, 股本回报率 (ROE) 亦降至12.5%



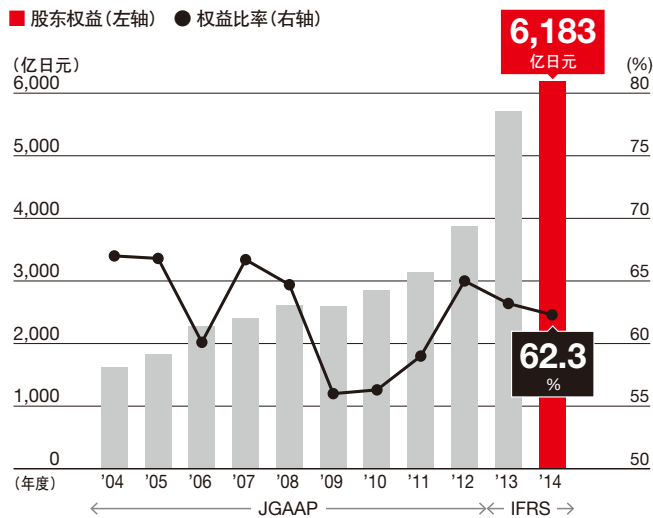
* 在IFRS版报表中为「母公司拥有人应占溢利」

关于采用国际财务报告准则(IFRS)

由于本集团不断地迈向全球化进程,综合业绩中海外业务产生的销售额占比超过30%,再加上以HDR(香港预托证券)形式在香港证券交易所挂牌上市等原因,自2014全年度结算业绩起,从沿用的日本公认会计原则(JGAAP)变更为采用国际财务报告准则(IFRS)编制。此外,为保持与过往数据的连贯性,2014年度报告中有关损益表及各事业分部的数据采用JGAAP准则,有关资产负债表和现金流中的数据则采用IFRS准则进行说明。

权益比率* **62.3%** **0.9pt DOWN** 

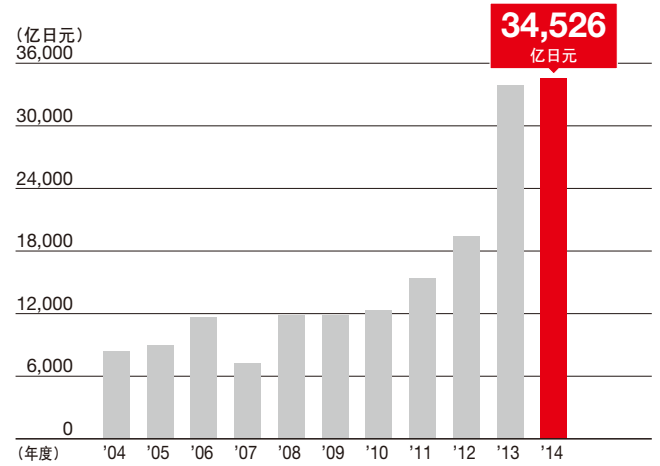
权益比率保持在62.3%的高水平上。
较上年度同期下降了0.9个百分点



* 在IFRS准则报表中为「母公司拥有人应占权益对资产总值比率」

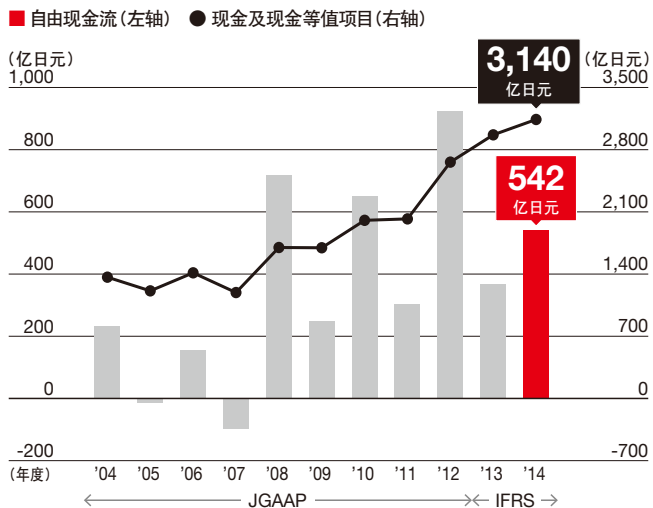
市值总额 **34,526**亿日元 **2.0% UP** 

2014年8月底时的股价为32,550日元,
较上年度同期的31,900日元有所上涨



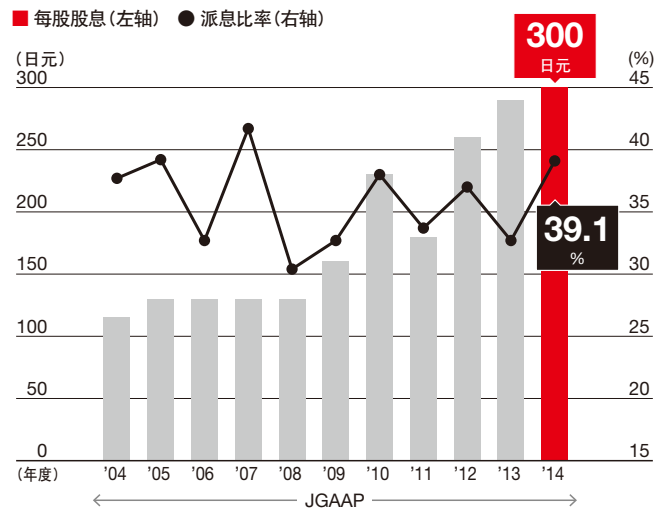
现金及
现金等值项目 **3,140**亿日元 **5.8% UP** 

得益于高水平的自由现金流,
现金及现金等值项目的余额为3,140亿日元。



每股股息 **300**日元 **10**日元 UP 

每股股息为300日元,较上年度同期上升10日元。
派息比率为39.1%



1949.3

在日本山口市宇部市，
从男装店小郡商事开始创业

1963.5

以600万日元注册资本创设小郡商事

1984.6

优衣库1号店在日本广岛市开张
(优衣库袋町店, 1991年关闭)



1985.6

优衣库首家路边店铺开张，
成为此后优衣库店铺的原型



1991.9

公司名称由小郡商事变更为迅销
(Fast Retailing)

1994.7

股票在广岛证券交易所上市

1998.2

总公司新楼建成(山口市)



1998.10

优衣库以售价仅为1,900日元的
摇粒绒掀起话题



1998.11

东京首都圈首都型店铺，
优衣库原宿店(东京都)开张



1999.2

股票在东京证券交易所第一部
挂牌

1999.4

为完善生产管理业务，
在中国设立上海事务所

2000.4

为强化商品企划及市场营销机能，
成立东京总部

2000.10

启动线上营销

2001.9

迈出优衣库进军海外的第一步，
在英国伦敦开设店铺



2002.4

成立优衣库设计研究室
(现为R&D中心)



2002.9

中国首家优衣库店铺在上海市开
张，开始开展中国事业

2002.11

以SKIP品牌进军食品领域
(2004年4月退出)

2003.10

优衣库的羊绒商品促销活动备受
瞩目



2004.1

向拥有Theory品牌的
Link International公司出资
(现为LINK THEORY JAPAN公司)



2004.10

优衣库首家规模逾500坪(1,650平
米)的大型店，优衣库心斋桥店开业
(2010年关闭)

2004.12

美国优衣库设计研究室成立
(现为R&D中心)

2004.12

为在韩国拓展优衣库事业，与韩国
乐天百货公司成立合资公司

2005.3

将鞋业连锁店Onezone收购为子公
司(2010年4月由优衣库接管)

2005.5

获得Comptoir des Cottonniers的
经营权，将其并购为子公司

2005.9

优衣库在韩国的首家门店于首尔
开业

2005.9

优衣库在美国首家门店于新泽西州
开业
(2006年关闭)

2005.9

优衣库在香港的首家门店于尖沙咀
开业

2005.10

在东京银座开设大型店



2005.11

公司转型为控股公司

2006.2

将拥有Princesse tam.tam品牌的
PETIT VEHICULE公司并购为子公司

2006.4

向经营女装的CABIN出资(2006年
8月将其收购为子公司，2010年9月
将其与LINK THEORY JAPAN合并)



2006.6

优衣库与日本东丽公司结成战略合
作伙伴，建立起业务合作关系

2006.9

优衣库启动
“全商品回收再利用活动”



2006.10

GU1号店日本千叶县市川市开业

2006.11

首家全球旗舰店，
纽约优衣库Soho店开业



2007.11

优衣库全球旗舰店,
311牛津街店于伦敦开业



2007.12

优衣库在法国首家门店于巴黎市郊
拉德芳斯(La Défense)区开业

2009.3

以公开收购方式, 将
LINK THEORY JAPAN并为子公司

2009.4

优衣库在新加坡的首家门店于淡滨
尼区开业

2009.10

优衣库全球旗舰店,
巴黎歌剧院店开业



2010.4

优衣库在俄罗斯首家门店于莫斯科
科开业

2010.5

优衣库全球旗舰店,
上海南京西路店开业



2010.7

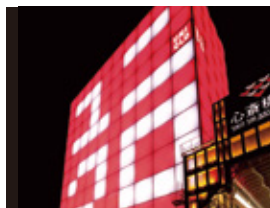
优衣库与东丽公司发表“战略合作
伙伴关系第二期五年计划”

2010.7

在孟加拉与格莱珉银行协定开设
合资公司, 开展社会事业

2010.10

优衣库在日本国内的首家全球旗舰
店, 大阪心斋桥店开业



2010.10

GU首家旗舰店于大阪心斋桥开业

2010.10

优衣库在台湾的首家门店于台北开业

2010.11

优衣库在马来西亚的首家门店于吉
隆坡开业

2011.2

与UNHCR(联合国难民署)就全商
品回收再利用活动结成全球合作
伙伴

2011.9

优衣库在泰国的首家门店
于曼谷开业

2011.9

优衣库全球旗舰店,
台北明曜百货店开业

2011.10

优衣库全球旗舰店,
纽约第五大道店开业

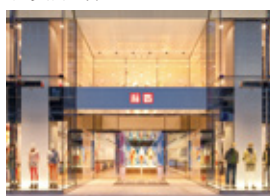


2011.11

优衣库全球旗舰店,
首尔明洞中央店开业

2012.3

优衣库全球旗舰店,
东京银座店开业



2012.3

GU第三家旗舰店,
GU银座店开业

2012.5

聘请职业网球选手诺瓦克·德约科
维奇担任“全球品牌大使”



2012.6

优衣库在菲律宾首家门店于马尼拉
开业

2012.9

优衣库全球繁盛店,
BICQLO新宿东口店开业

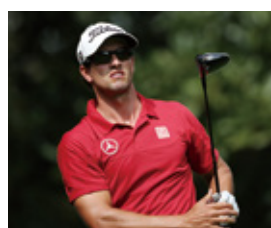


2012.12

收购美国高级丹宁牛仔品牌公司
J Brand为子公司

2013.3

聘请职业高尔夫球选手亚当斯科
特担任“全球品牌大使”



2013.4

优衣库全球旗舰店,
香港利舞台店开业

2013.6

优衣库在印尼的首家门店于雅加达
开业

2013.9

GU海外1号店在上海开业

2013.9

优衣库全球旗舰店, UNIQLO
SHANGHAI在中国上海开业



2014.3

以香港预托证券(HDR)的形式在香
港联合交易所主板上市



2014.3

优衣库全球繁盛店,
池袋太阳城60大道店在东京开业

2014.4

优衣库在澳大利亚的首家门店于墨
尔本开业

2014.4

优衣库在德国的首家门店,
Tauentzien全球旗舰店于柏林
开业



2014.4

优衣库全球繁盛店,
御徒町店在东京开业

2014.10

优衣库全球繁盛店,
吉祥寺店在东京开业

2014.10

优衣库全球旗舰店,
UNIQLO OSAKA店在大阪开业



上市证券交易所

东京证券交易所 第一部(证券代码9983)
香港联合交易所 主板市场(证券代码6288)

公司发行股份总数

可发行股份总数	300,000,000股
已发行股份总数(含库存股)	106,073,656股
股东数(含库存股)	9,339名

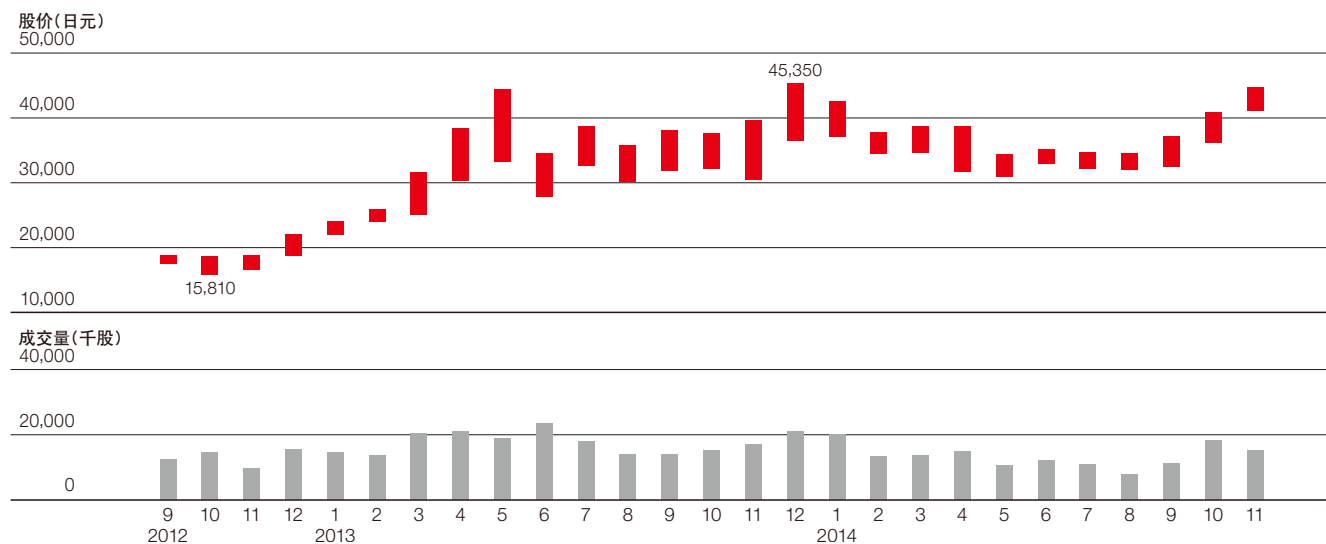
股东持股情况



主要股东

股东名	持股数(股)	持股比例(%)
柳井 正	22,987,284	21.67
The Master Trust Bank of Japan, Ltd. (信托账户)	11,500,400	10.84
Japan Trustee Services Bank, Ltd. (信托账户)	8,693,900	8.20
TTY Management B.V.	5,310,000	5.01
柳井 一海	4,781,808	4.51
柳井 康治	4,780,600	4.51
Fight & Step Co., Ltd.	4,750,000	4.48
迅销有限公司	4,155,045	3.92
BNP Paribas证券株式会社	3,642,813	3.43
Mastermind Co., Ltd.	3,610,000	3.40

股价及成交量的变动



更多信息请参考我们投资者关系网页, 内容包括:

可查阅近期业绩发布会及记者招待会的资料。

投资者信息: 可查阅与投资者相关的新闻、公告、季度业绩, 以及日本优衣库事业每月销售额的变动等信息。

投资者关系资料库: 可查阅有关证券报告书、Fact Book、季度业绩速报、年度报告等。

投资者关系行事历: 可查阅月度销售数据、业绩公布等日程安排。

投资者关系常见问题: 可查阅有关迅销集团业绩、财务及股票方面疑问。

董事长寄语: 可查阅迅销集团董事长最新的致辞。

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

公司简介

公司简介(截至2014年12月31日时)

公司名称	迅销有限公司 FAST RETAILING CO., LTD.
总公司	日本山口市山口市佐山717番地1 邮编754-0894
东京总部	日本东京都港区赤坂9丁目7番1号 Midtown Tower, 邮编107-6231
成立日期	1963年5月1日
注册资本	102亿7,395万日元
业务内容	基于所持股份及股权支配 及经营集团全体事业活动
全职员工数 (集团全体)	30,448名(截至2014年8月31日)
会计结算期	8月31日
年度股东大会	11月下旬
每手交易单位 股票数	100股(东京证券交易所) 300份HDR(香港联合交易所)
东证上市股票 过户代理	日本东京都千代田区丸之内1丁目4番5号 三菱UFJ信托银行株式会社 邮编100-8212 TEL: 0120-232-711(日本咨询电话)
香港预托证券 (HDR) 托管银行 处理机构	JP摩根大通银行 香港中央证券登记有限公司 香港湾仔皇后大道东183号合和中心17M楼 电话 +852-2862-8555(咨询电话) 电邮 hkinfo@computershare.com.hk

本集团年度报告的中文版与日文版乃以英文版年度报告为基础所制成。
有关综合财务报表等细节, 请参阅本集团网站之英文信息如下:
http://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2014_en_13.pdf

董事及监事(截至2014年12月31日时)

董事长兼总裁	柳井 正
董事(外部)	半林 亨
	服部 畅达
	村山 彻
	新宅 正明
	名和 高司
常任监事	田中 明
	新庄 正明
监事(外部)	安本 隆晴
	渡边 显
	金子 圭子

集团主要企业(截至2014年12月31日)

UNIQLO CO., LTD.
LINK THEORY JAPAN CO., LTD.
COMPTOIR DES COTONNIERS JAPAN CO., LTD.
G.U. CO., LTD.
迅销(中国)商贸有限公司
UNIQLO HONG KONG, LIMITED
台湾优衣库有限公司
FRL Korea Co., Ltd.
UNIQLO (SINGAPORE) PTE. LTD.
UNIQLO (MALAYSIA) SDN. BHD.
UNIQLO (THAILAND) COMPANY LIMITED
FAST RETAILING PHILIPPINES, INC.
PT. FAST RETAILING INDONESIA
UNIQLO EUROPE LIMITED
Fast Retailing USA, Inc.
J Brand, Inc.
FAST RETAILING FRANCE S.A.S.
LLC UNIQLO (RUS)
UNIQLO AUSTRALIA PTY LTD

若需索取更多年报或有其他问题, 请向下述地址垂询:

<http://www.fastretailing.com/tc/>
日本东京都港区赤坂9丁目7番1号Midtown Tower
FAST RETAILING CO., LTD.
Investor Relations, Corporate Management & Control
邮编107-6231
TEL: +81-3-6862-9983
FAX: +81-3-6865-0076

前瞻性陈述

本年报中的公司计划、战略、预测以及尚未发生的事实等内容, 均系本公司基于目前信息分析而形成的前瞻性陈述。受国际经济形势、汇率波动以及公司为应对商品和服务的市场需求和价格竞争压力而采取的措施等因素的影响, 实际经营业绩有可能与当初的预测存在较大出入。

本报告使用无VOC油墨采用无水印刷工艺印制而成, 所用纸张经森林管理协会认证(Forest Stewardship Council®是一个确保产品的原材料来自环境管理良好森林的国际标识体系), 不含易挥发的有机化合物。





FAST RETAILING

迅 销 有 限 公 司

www.fastretailing.com