



FAST RETAILING

2015年度报告

2014.09.01-2015.08.31



GRAND OPENING
10/23/2015

UNI
QLO

UNI
QLO

UNI
QLO

UNI
QLO

LEFT ON
GREEN
ARROW
ONLY

148 CLARE

uniqueloc.com

目录

- 04 董事长致辞
- 06 董事长访谈
- 14 2015 财政年度事业概况
- 16 公司治理
- 24 优衣库事业
- 36 优衣库海外扩展
- 44 优衣库跨界合作
- 48 全球品牌事业
- 52 2015 财政年度财务摘要
- 54 历史沿革
- 56 投资者信息
- 57 公司简介

FAST RETAILING WAY (FR 集团的企业理念)

改变服装

改变常识

改变世界

FAST RETAILING

迅销集团采用SPA（自有品牌服饰的专卖店零售商）经营模式，由企划、生产、到销售等各环节进行一条龙管理，并在全球推出包括UNIQLO（优衣库）、GU（极优）、Theory（思睿）、Comptoir des Cottonniers等多个品牌。其中主力品牌优衣库致力于以合理的价格提供优质的基本款休闲服，现已在17个国家和地区拥有约1,700间店铺。优衣库凭借具划时代意义的HEATTECH、AIRism等功能性面料商品，成功与其他品牌形成差异，业绩持续增长。今后，大中华区、韩国、东南亚等地区将成为继日本之后带动业绩增长的新引擎。同时，集团第二大支柱品牌GU，在倡导“让时尚更自由”服装理念下亦飞速成长。迅销集团将持续致力于向全世界所有的人们提供优质服饰与服务，丰富与精彩人们的日常生活，并逐步向世界第一的服饰企业迈进。



开创前所未有的 “新型产业”

今后三年将发生比过去30年来还要巨大的产业变革。数字化革新将使我们所在的服饰零售业出现翻天覆地的变化。现在网络普及，不分年龄几乎所有人都离不开网络，因此，同时推进服装企划、生产、物流、销售等所有环节的时代也不再遥远。作为服装的制造者，届时我们能够将最新的时尚以最快的速度 and 最合适的数量商品化，并连同最新的信息提供给全世界的消费者。消费者则能够在极短的时间内就买到自己想要的商品。

因此，在全球积极拓展事业的我们，现在正是开创前所未有“新型产业”的良机。30年前，当我们还是日本山口县的一家小公司时，创立了UNIQLO(优衣库)这一“源自日本的新型产业”，并在确立服饰制造零售业经营模式后呈现高速增长。现在，我能感受到如同当年一般令人兴奋的成长契机。

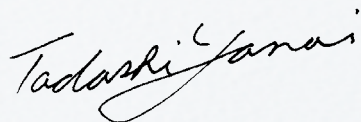
将来，所谓服饰业、零售业和纺织业等分界线将消失，而诞生一个超越原有框架的“新型产业”。我们深信只要每位员工都能够充分发挥自身的创造力，不断开展革新，就一定能够抓住这次机会。迅销集团全体员工将秉持“Global One”(全球一体)、“ZEN-IN KEIEI”(全员经营)精神与热情，为全世界的消费者提供真正优质的服装，以及前所未有的服装，使迅销集团成长为全球服饰制造零售业的龙头企业。

在不断推进经营改革的同时，我们也积极致力通过服装开展企业社会责任(CSR)活动，以期让世界向更好的方向发展。2015年秋季，作为全商品回收再利用活动的一环，我们启动了“1000万个帮助：服适人生，让爱远传，千万爱心，温暖世界”项目，希望回收1000万件服装，并通过全球长期合作伙伴联合国难民署(UNHCR)等，将衣物分发到全世界的难民和流离失所者的手中。同时，我们于2016年起将以三年期间向UNHCR捐助共1,000万美元，用于难民职业培训，帮助他们早日自力更生。我们深信只要持续开展此类CSR活动，就能与全世界所有的人们分享服装带来的喜悦和幸福，让世界向更好的方向发展。

2016年1月

董事长、总裁兼CEO

柳井 正





LifeWear 服适人生

服装新类别



优衣库为人们提供 丰富日常生活的极致服装

UNIQLO(优衣库)多年来始终致力于为人们提供“让日常生活更为丰富多彩、更为舒适的极致服装”。目前,优衣库已拓展至全球17个国家和地区,拥有约1,700间门店;而优衣库所提倡的服装新类别,也赢得了世界各地顾客的青睐与赞誉。

通常,对于服饰企业而言,抢先引领时尚潮流极为重要。但优衣库却不然。优衣库不懈追求的是“LifeWear服适人生”这一全球独一无二的崭新服装理念。“LifeWear”与时俱进,是兼具时尚与高品质的基本款服装,同时舒适贴心、价格合理。

“LifeWear”理念本身就是精益求精,不断追求更高品质的面料、更优美的款型和更舒适的穿着感受。要设计出简约的基本款服装,比追赶时尚潮流难度更高,不仅需要纯熟的技术、丰富的经验,同时也需与众不同的灵感。为此,优衣库在东京、纽约、上海、洛杉矶、巴黎等地设立商品设计中心(R&D),汇集世界一流的设计师和技术纯熟的裁剪师或打版师,不断强化商品的研究与开发。



LifeWear



优衣库高弹力牛仔库穿着感受极为舒适，赢得众多顾客的高度评价。

此外，优衣库在15年前即与全球屈指可数的合成纤维厂商东丽公司携手合作，共同研发战略性面料，进而发展出冬季保暖服装HEATTECH、提供一年四季舒适的AIRism以及轻盈保暖的高级轻型羽绒服。如同优衣库与东丽般长期共同研发面料的例子，在世界上鲜有所闻。此外，优衣库还与大型天然面料厂商联手，陆续推出羊绒毛衣、Supima[®]棉T恤等产品，以合理的价格提供给世界各地的顾客。

2015年秋季推出的高弹力牛仔裤是优衣库反复改良、精心为女性打造的一款理想牛仔裤。由多种原材料按精准比例合成的面料，创造出令人难以置信的伸缩性。使女性能够随兴享受每一天，感受到前所未有的贴身感觉。牛仔裤本是从事畜牧等体力劳动的男性所穿着的服装，而非为女性设计，然而，优衣库高弹力牛仔裤的问世彻底颠覆了人们对牛仔裤的印象。今后我们将一如既往地不断创新、精益求精，努力为人们提供更温暖、更轻盈、更美观、更舒适的完美日常服装LifeWear。

海外优衣库 将带动集团实现增长



SHANGHAI

2013年秋季，UNIQLO SHANGHAI全球旗舰店在上海繁华的淮海中路盛大开业。该店面积约达6,600平方米，是优衣库全球最大的门店。开幕后吸引大批顾客，店内摩肩接踵，人头攒动的景象一连持续数日。

大中华区销售额突破3,000亿日元

2015财政年度大中华区(中国内地、香港、台湾)销售额首次突破3,000亿日元。UNIQLO(优衣库)在大中华区的表现于2005年进入香港后终有所突破,但当时也未能预料到今日的佳绩。今后,中国内地市场的潜力将尤其令人期待。中国的中产阶级人数已接近4亿人,潜在市场规模是日本市场的数倍。当年,日本经济高速增长时期,人们购房买车之前,会先为自己添购服装、鞋子等。因此,当中国顾客在添置衣物时,优衣库的高品质基本款服装将成为其首选。今后我们将继续以每年开设100间新店的速度在大中华区拓展,首先希望将门店总数由现在的467间(2015年8月末)增至1,000间,进而力争拓展至3,000间。

在东南亚和大洋洲方面,截至2015年8月末,优衣库的门店数已达到108间,成功为优衣库于该地区的未来事业发展奠定基础。其中澳大利亚市场虽然进驻时间不长,但前景乐观。优衣库在该地区拥有极高的品牌认知度,因此展望未来,我们也预期能够在此获得高收益。



优衣库自2012年起连续四年位居时尚服饰类榜首,荣获中国具影响力《第一财经周刊》金字招牌称号。



CHICAGO

2015年10月，优衣库在美国中西部的首家旗舰店于芝加哥主要商业干道北密歇根大道隆重开幕。该店共有三层，卖场面积约达4,100平米。店内还引入星巴克咖啡，让顾客在购物之余能够品尝咖啡。

首要之务在于 扭转美国优衣库的赤字

美国优衣库将采取全新的发展战略。今后，我们将进行“以旧改新”，集中力量以大都会为主开设新店，同时，进一步扩大电子商务，逐步扭转赤字。

2006年开设的纽约Soho全球旗舰店和2011年开业的纽约第五大道全球旗舰店，均取得了喜人的销售业绩。在纽约，优衣库受到越来越多顾客的喜爱，许多回头客都是当地的居民。但是，我们所面对的问题是：优衣库在美国郊外购物中心里的认知度仍较低。因此，我们计划关闭一部分位于郊外购物中心内表现不理想的门店，精选大都会区好地段集中开设新店铺，以大型店和旗舰店增强品牌在当地的存在感。此外，在提高品牌知名度的同时，也将致力提升电子商务的销售额。

美国国土面积广阔，最能有效开展市场的方式将是数字通信为手段的电子商务。目前，优衣库美

国电子商务已实现盈利，销售额构成比约为15%，业绩持续顺利扩大。

美国是全球最大的市场，只有在美国取得成功，才有可能成为世界第一的品牌。因此，迅销集团将扭转美国市场赤字视为目前最重要的经营课题，并会采取切实有效的措施，逐步摆脱赤字、实现盈利。

加速向欧洲主要城市的拓展

在欧洲，优衣库将以主要城市为中心进一步拓展门店。2015年10月，优衣库进驻比利时，在安特卫普开设了第一家店。今后计划在欧洲各大城市加大力度宣传优衣库所倡导的“LifeWear服适人生”理念，从而使越来越多的人喜爱优衣库。此外，正在进行全面改装的伦敦全球旗舰店311牛津街店预定将于2016年春季完工，届时将以全新的面貌重新开幕。

数字创新 重塑产业未来

优衣库彻底革新， 开创“新型产业”

随着智能手机等的普及，人们随时随地都可以上网，不论老少，纷纷投入网络世界，用户数以几何级数般速度迅猛增长，流通行业因此也面临重大的转型期。今后，流通业、服饰业等传统概念和界线将逐渐消失，而出现开创全新产业的机遇。这个趋势不但在日本也于全球各地兴起。对如同我们一般在全球拓展的企业而言，这是一次巨大的机遇。我们将对经营结构进行本质上的革新，以成为开创新型产业的先驱者。

我们计划借助网络平台将企划、生产、物流、销售等所有环节连成一体，打造能够使各环节同时运转的体系。只有这样，作为商品的创造者，我们才能够以最快的速度 and 最合理的数量生产最新的时尚服饰。顾客也才能够迅速购买到自己期待的商品。从今以后，顾客的消费方式将发生翻天覆地的变化。

我们希望将来能够向注册成为UNIQLO(优衣库)“APP会员”的顾客，发送适合他们的新商品及优惠促销信息，让他们能确实买到想要的商品。此外，也希望未来能让登录身材尺寸资料的顾客，能轻松便捷地买到合身的商品。目前，我们已开始进行尝试摸索。例如，优衣库电商在日本推出了“男装精纺衬衫半定制”服务，顾客可以从169种尺寸组合中选择适合自己的领围、袖长和身形剪裁。这么一来，诸如“要买L号的衬衫，但颈围太大了”之类的抱怨将不复存在。我们相信此类商品及服务逐渐增多后，消费者对优衣库以及其所提倡的“LifeWear服适人生”理念的满意度将进一步提升。在不远的将来，我们期望能将全球优衣库电商的销售额比例，由目前的5%左右至少提升至30%。

作为数字创新的一环，优衣库将对流通业中至关重要的物流环节进行结构变革。2016年秋季，连结实体店与网络商店的全新体系——以有明配送中心为基地的“数字旗舰店”将正式启动。优衣库也将在日本10个地点和海外推进这个未来型物流中心模式。

启动数字创新，开创新型产业，继而成功推向全球，无疑将是我们再度腾飞成长的契机。



日本优衣库事业 继续保持高效稳定的成长

推进地区紧密关联型店铺经营

2015年8月底时，日本UNIQLO(优衣库)事业已拥有841间门店，今后将继续保持稳定成长。与此同时，我们将持续推进“以旧改新”策略扩大卖场面积，给顾客提供更舒适的购物环境，并进一步提升优衣库的品牌形象。

优衣库有一项名为“员工特许经营店(加盟店)”的制度，经验丰富的店长可利用该制度由直营店转战经营加盟店。这些转为加盟店的店铺销售额至少提高两成。我发现原来这些经营加盟店的新店主不但具备经营者意识，同时能将店铺紧密与所在地区联结，准确捕捉当地的实际需求。以往我们认为连锁店经营是实现高效运营的捷径，曾大力推进连锁店经营模式。但是，在优衣库成为与人们生活息息相关品牌的今天，单纯以连锁店经营模式已难以满足顾客的全部需求。因此，我们着手改变经营模式，推进扎根于当地的“地区紧密关联型店铺”，以使优衣库成为更受顾客喜爱的品牌。

每一位店长都必须准确捕捉当地需求，进而将其体现在库存管理上，并推进员工培训，为当地消费者提供更好的服务。因此，我们完善了长期雇用体制，将占店铺员工人数一半的兼职人员转为“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)。截至2015年8月末，日本3万名店铺员工中已有约1万名转为“地域正社员”，并在各自的岗位上发挥着重要的作用。此外，考虑到“地域正社员”中主妇比例较高，我们还于日本导入了“周休三日制度”，让员工工作更有弹性。

我相信，随着“地域正社员”人数的增多，优衣库将能更好地因应当地需求，并通过积极融入参与当地活动等方式，逐渐成为受当地顾客喜爱，并让员工享受到工作乐趣的理想品牌与企业。



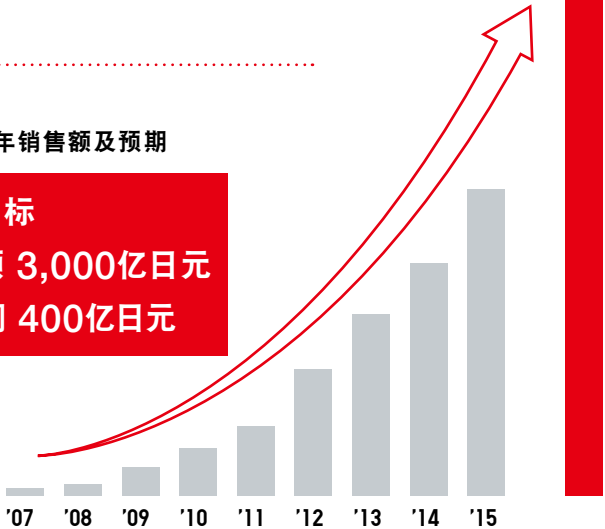
期望GU进一步成长 迈向世界No.1



3,000
亿日元

■ GU历年销售额及预期

期望目标
销售额 3,000亿日元
利 润 400亿日元



成为源自日本 世界No.1的快时尚品牌

GU(极优)于2015财政年度取得傲人的业绩,销售额与利润双双大幅增长,其中销售额达1,415亿日元,较上年度增长31.6%;利润164亿日元,为上年度的2.7倍。GU牢牢抓住了消费者“希望能以亲民价格享受时尚”的心理,在短时间内就坐上了日本市场快时尚品牌的头把交椅。

GU采用不同于UNIQLO(优衣库)的经营模式和品牌理念。值得一提的是,最近GU取得了令大家赞叹的进步,在对时尚潮流商品的开发能力、向顾客传递时尚信息等营销策略,以及灵活机动的生产调整机制等方面,均有很多可圈可点之处,值得优衣库学习借鉴。尤其在电商领域,GU灵活运用最先进的技术和方法拉近与年轻顾客间的距离,逐步形成一种新的经营模式。

在日本市场,GU的目标是持续目前连锁店经营模式,并进一步扩展至与优衣库同等规模。同时,GU也已进军海外市场,现已在上海、台湾开设门店,前景十分令人期待。GU的服饰不追求过度设计、着重时尚平衡感、注重产品的细节设计,以及拥有日式“可爱”风格优势,能够成功与H&M、Zara等欧美快时尚品牌形成差异。相信GU将来一定能够成为全世界快时尚品牌的No.1。

实践“Global One、全员经营” 的经营机制

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。

彻底推进“Global One、全员经营” 逐步向世界No.1企业迈进

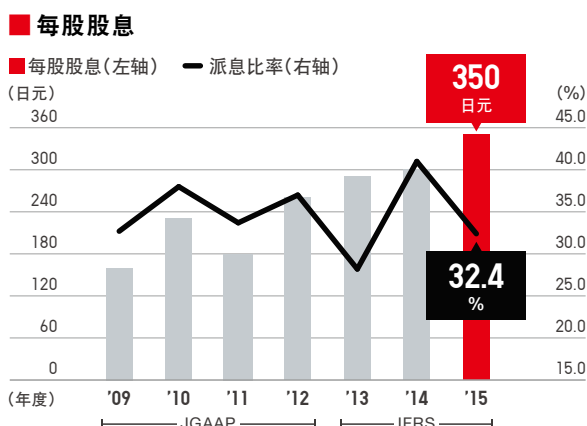
为使迅销集团成长为优秀企业，我们提出以“改变服装、改变常识、改变世界”为经营理念，鼓励全体员工充分发挥创造力，不断创新，为世界各地的消费者提供真正优质的服装和前所未有的服装。这一经营理念蕴含着源自日本文化中精益求精的生产、细心周到的服务、勤奋不懈、团队精神等对工作认真与执着的态度。

同时，对集团而言至关重要，世界各地全体员工都能秉持“Global One”(全球一体)、“ZEN-IN KEIEI”(全员经营)的精神，积极投入工作。因此，我们希望不论是店铺兼职员工还是集团高层经营者，每一个人都必须抱着经营管理者的心态开展工作，努力为顾客提供最好的商品和最优质的服务。我们深信若能彻底在全球各地所有员工中贯彻“Global One”(全球一体)、“ZEN-IN KEIEI”(全员经营)经营机制，迅销集团一定能够逐步成长为世界No.1的企业。

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满足“企业发展所需投资资金、确保财务健全内部存留，以及面向股东发放股息作为回报”。在此原则下，对股东实施与业绩挂钩的高回报政策。

迅销于2015年度业绩创下新高记录，因此，年终每股股息亦较上年度增加50日元，成为350日元。今后，我们将继续视股东的投资回报为最重要的经营课题之一，持续高回报政策。



业绩摘要

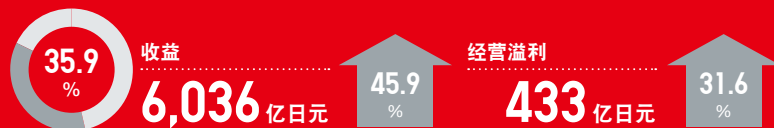
- 2015年度业绩创下集团历年最佳
- 海外UNIQLO(优衣库)带动集团全体业务增长
- 日本UNIQLO(优衣库)持续稳步成长
- GU(极优)业务进入规模成长轨道

2015年度各事业分部业绩表现

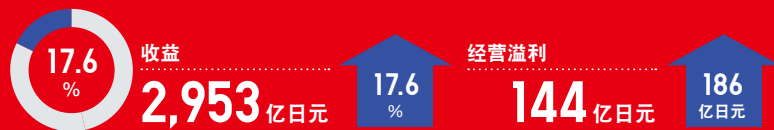
日本UNIQLO



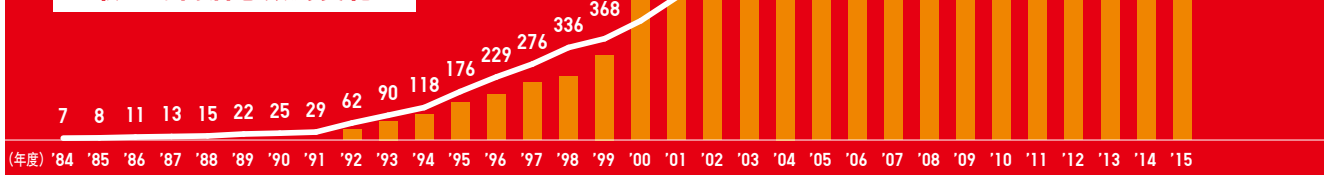
海外UNIQLO



全球品牌



收益与门店总数的变化



全球品牌
2,953 亿日元
17.6%

海外 UNIQLO
6,036 亿日元
35.9%

日本 UNIQLO
7,801 亿日元
46.4%

日本UNIQLO(优衣库)事业

2015年度概况

2015财政年度(截至2015年8月止)创下历年最佳业绩,收益为7,801亿日元(较上年度增长9.0%),经营溢利达1,172亿日元(增长10.3%)。在HEATTECH、超轻型羽绒服、羊毛衫、牛仔裤等主打商品销情强劲带动下,同店销售净额较上年度增长6.2%。同时,我们在2014年10月分别于大阪新开了又一全球旗舰店UNIQLO OSAKA,以及在东京推出全球繁盛店吉祥寺店,以稳定扎根地方的形式经营,深受当地顾客喜爱。

2016年度展望

预期2016年度将继续保持稳步增长。通过“以旧改新”策略,扩大平均卖场面积,稳步成长。预估同店销售将维持平稳。受日元疲软导致成本上涨影响,我们自2015年秋季上调部分商品售价,但仍将力争毛利率维持于上年度水平。

2016年春季起,位于东京的有明配送中心的一部分预定将投入使用。同时,为扩大电子商务事业,计划实施各种营销活动。

商品别业绩



童装、婴儿装、鞋子等

海外UNIQLO(优衣库)事业

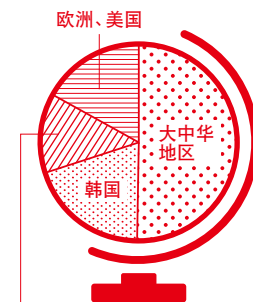
2015年度概况

收益达6,036亿日元(增长45.9%),经营溢利达433亿日元(增长31.6%),创下历年最佳业绩。特别是大中华地区(中国内地、香港、台湾)、韩国,持续高度增长。其中,大中华地区收益与溢利双双大幅成长,收益达3,044亿日元(增长46.3%),经营溢利达386亿日元(增长66.1%)。美国由于开店速度过快、品牌认知度不足,销售额仍未达标,亏损有所扩大。截至2015年度末,海外优衣库门店总数达798间(较上年度末增加165间)。

2016年度展望

2016年度可望持续增长。大中华地区将继续以每年开设100间新店的速度扩展。海外优衣库全年度预计将开设177间新门店。2015年11月时,海外优衣库门店数已超越日本优衣库门店数。美国事业将力争缩减赤字,彻底改变经营战略。计划推进“以旧改新”策略、精选大都会黄金地段开设门店,并扩大电子商务。另外在欧洲方面,2016年春季,伦敦全球旗舰店将于改装后重新盛大开幕。

地区别业绩



东南亚、大洋洲

全球品牌事业

2015年度概况

收益达2,953亿日元(增长17.6%),经营溢利达144亿日元,较上年度41亿日元的经营亏损大幅改善。不过,由于优质牛仔布品牌J Brand业务持续亏损,出现减值亏损51亿日元。GU(极优)时尚休闲服品牌业绩则表现亮丽,收益达1,415亿日元(增长31.6%),经营溢利达164亿日元,为上年度的2.7倍。2015年度末,GU于日本的门店总数增至314间,海外则为5间。Theory业务受美国奢侈品市场低迷影响,经营溢利下降。

2016年度展望

预计2016年度也将在GU的高度成长助益下,实现收益及溢利双增长。GU以推出能捕捉人心的电视广告,以及人人都能轻松享受的时尚,预期知名度将急速提升。本年度计划在日本设立50间门店,同时也将持续于上海、台湾等地开设新门店。日本Theory业务可望稳定增长,但美国Theory以及J Brand业务则预期表现持平。

事业单位别业绩



Comptoir des Cotonniers事业
Princesse tam.tam事业
J Brand事业

集思广益

坚持贯彻正确的企业原则





外部董事致辞



半林 亨

外部董事

由 My Company 转变为 Your Company

作为外部董事，我们代表迅销集团(FR)的利益相关者，时刻评估公司是否实现良性发展。董事长兼总裁柳井先生是一位具有强烈道德感且非常罕见的杰出经营者，不过对FR而言，如何能够由“My Company 转变为 Your Company”是公司的重要课题。今后我将继续尽最大努力，协助FR实现理想，成长为“世界No.1企业”。

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)株式会社总裁，双日控股(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、纺织企业Unitika株式会社外部董事



服部 畅达

外部董事

致力提升企业价值

持续保持高速增长步伐的迅销集团今后检讨是否进行M&A(企业并购)的机会将越来越多。因此，董事会能否严格履行风险提示职能就显得尤为重要。我将根据本身积累的经验，对“资本市场如何看待迅销集团的企业价值”进行客观评价，并就如何提升企业价值提出建议。

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，以及医疗保健服务公司Miraca Holdings株式会社、博报堂DY Holdings株式会社外部董事



村山 彻

外部董事

克服“二律背反”，即可获得成长动力

提出不同意见，同样是外部董事所肩负的职责。对于希望成为名副其实的全球零售商的迅销集团而言，经营层能否及早发现并迅速解决地域、事业、职能这三个维度间相互冲突的课题，至关重要。为此，我将更加努力地致力于经营人才的培养，以使全体员工都能具备经营者般的创见。

2007年11月就任本公司外部董事。

历任埃森哲株式会社总裁、董事长。现为早稻田大学理工学院客座教授(经营设计专业)



新宅 正明

外部董事

为加速全球化进程铺路开道

目前迅销集团(FR)经营层与员工已能够充分凝聚对未来目标的共识,并逐渐形成可在世界各地成功运作的模式。公司需要克服的课题日趋明朗,为跨越难关谋求成长,不论人员或体制,皆已能迅速地朝目标迈进。董事会团队承担着为FR成长提速的职能,作为其中一员,我将继续尽自己最大的努力为企业今后的发展做出贡献。

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裁、日本甲骨文公司董事长。现任日本最大食谱网站之一的COOKPAD株式会社外部董事、公益法人日本特奥会副理事长



名和 高司

外部董事

继续以国际视角提供建言

我希望借助过去为其他全球企业提供咨询的经验,由“如果自己是外籍董事将会如何考虑”的角度出发,为迅销集团(FR)提供多样化建议,使国际化的见解在FR的经营中发挥重要作用。作为外部董事,我将在FR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适当的建议,持续为FR的成长提供助力。

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、味之素株式会社外部董事

监事致辞



金子 圭子

外部监事

以不同的视角建言献策

迅销集团(FR)正在经历一个不同于以往任何时期的全新阶段。随着全球化的脚步快速拓展,公司在海外将可能面对意想不到的问题或新课题。FR是一家兼具速度和执行力的企业,公司监事肩负着支持企业成长的职责,同时,更重要的是,协助企业以各种不同的角度思考问题,从而避免不必要的经营风险。我将不断纠正错误,不惜余力地为FR的经营体制提供全力支持。

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、株式会社优衣库监事、株式会社朝日新闻社外部监事



安本 隆晴

外部监事

柳井先生是一位心怀高远的经营者。他为未来描绘出目标，并致力培养大批能够迅速共同向该目标迈进的经营者和员工。经营方式没有正确答案，重要的是要思考如何能有效利用人力、物力、资金和信息等资源。今后我将一如既往地做一个严厉的监督者，为FR提供有建设性的意见和提议，使其成长为更优秀的企业。

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。株式会社优衣库及株式会社LINK THEORY JAPAN 监事，办公用品企业ASKUL 株式会社及株式会社UBIC 外部监事



渡边 显

外部监事

为了完善董事会的职能，迅销集团(FR)设立了商业道德、人力资源、企业社会责任、信息披露、资讯技术投资、行为准则等多个委员会，此外，设置监事一职，以便公正认真地履行董事会的职能。今后我们将一如既往地坦陈己见，为FR的发展提供更有力的支持。

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，KADOKAWA DWANGO CORPORATION 外部监事



田中 明

常任监事

对我们而言，现场(即店铺)是最重要的。每当身临店铺，我总是尽可能多与店长及员工进行交流，直接倾听他们的心声。今后我将继续就人才培养等方面积极建言，协助迅销集团成长为能够赢得每一位员工高度认可的优秀企业。

2006年11月就任本公司常任监事。

历任麦当劳株式会社(现更名为日本麦当劳控股株式会社)董事长兼副总裁、顾问



新庄 正明

常任监事

作为常任监事，我时刻密切关注公司各项业务所面临的风险和课题，并与外部监事、会计监察人员及内部监察部门紧密联系、通力协作。今后我将继续以本身在迅销集团积累的实务经验，广泛地履行监察职责，积极提出有建设性的意见和提议。

2012年11月就任本公司常任监事。

历任迅销集团监察部部长、革新室部长、株式会社GU 监事、株式会社优衣库营业支援统括部部长以及计划管理部部长

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。

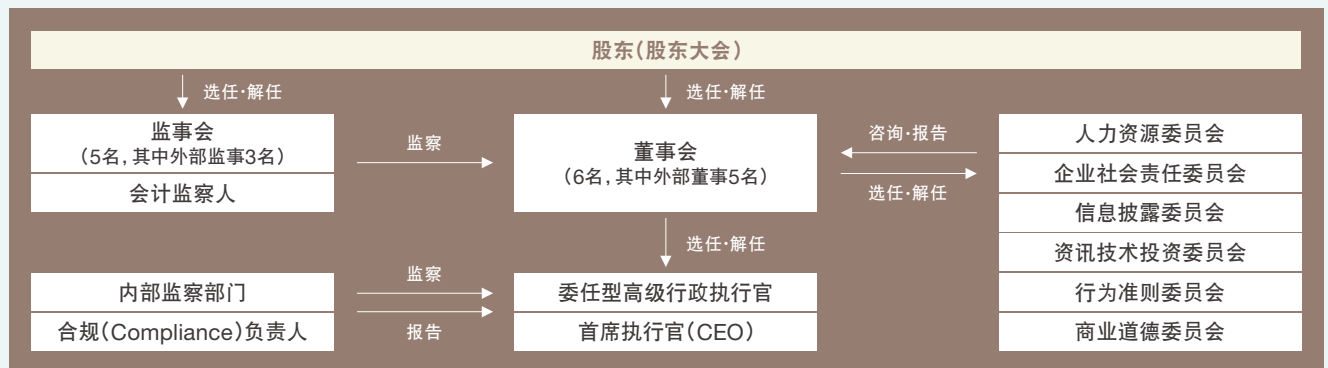
本公司除了设有监事会以外,为完善董事会职能还设置了各类委员会,包括人力资源委员会、企业社会责任委员会、信息披露委员会、资讯技术投资委员会、行为准则委员会及商业道德委员会等。委员会各司其职,进行迅速公开的讨论,并制定相关决策。

公司治理的概要 2015财政年度(2014年9月1日至2015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	
2015财政年度 董事会召开情况	· 召开次数	13次
	· 董事出席率 ^{※1}	100%
	· 监事出席率 ^{※2}	98.5%
	· 议案案例	年度预算、决算批准、高级行政执行官人事任免、“优衣库美国事业”、“有明项目”等
2015年财政年度 监事会召开情况	· 召开次数	13次
	· 监事出席率 ^{※2}	98.5%
	· 议案案例	监察方针、监察计划、与董事长交换意见、“集团教育体制的现状与课题”、“有关劳务问题”、“商品有关部门的现状与课题”、“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、资讯技术投资委员会、行为准则委员会、商业道德委员会	
独立董监事的聘任	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。2015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。2015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(2016年1月7日时)



各委员会的职责及工作内容

■ 人力资源委员会

由外部董事半林亨出任主席,负责随时讨论迅销集团的重大组织变动及人事制度调整等,并向董事会提出意见及建议。

■ 企业社会责任(CSR)委员会

负责讨论暨决定包括公司企业社会责任政策、编制并刊发企业社会责任报告,以及环境保护、社会公益、合规与多元化发展等议题方向。该委员会由企业社会责任部门的主管担任主席,成员包括外部专家、外部监事,以及行政执行官。

■ 信息披露委员会

由公司内负责向东京证券交易所(东交所)进行信息披露事宜的主管担任主席。该委员会旨在透过“提供适时、公正、公平且易于理解的信息”,提高公司经营透明度。若出现需及时向东交所及香港联合交易所披露的信息,以及可能对股东及投资者的投资判断构成重大影响的事宜,经该委员会认定后则向证交所作出自愿性披露。该委员会于2015财政年度共召开16次会议。

■ 资讯技术投资委员会

该委员会负责对如何获得最适当的资讯技术投资进行审议并提供建议,以推动信息系统业务改革。具体负责考证个案的投资效果,并审查外部专业机构制定的投资预算是否合理。2015年度共召开八次会议。

■ 行为准则委员会

该委员会负责就违反迅销行为准则(《FR Code of Conduct》)的事例进行讨论,商讨解决对策,不断谋求改善。此外,对如何让公司行政执行官及员工更为认识行为准则,以及热线运作(通报及咨询窗口)等提供建议。委员会主席由法务部门负责人担任,成员包括监事及顾问律师等。

■ 商业道德委员会

该委员会旨在确保本集团不会利用本身优越地位向来厂商(生产工厂及供货商等)施加不当压力。委员会根据第三方专门机构对实际情况及对供货商进行的调查,向涉及部门提出意见及建议。该委员会于2015年度共召开14次会议。

各委员会的构成(2016年1月7日时)

●=委员

		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	商业道德委员会
内部董事	柳井 正	●		●	主席		
外部董事	半林 亨	主席					
	服部 畅达						
	村山 彻				观察员		
	新宅 正明				观察员		
常任监事	名和 高司	●					
	田中 明	●	●			●	●
外部监事	新庄 正明			●	●		●
	安本 隆晴		●				●
	渡边 显						●
	金子 圭子	●				●	
高级行政执行官、外部专家等等		4名	12名	6名	3名	7名	4名

注:企业社会责任(CSR)委员会及商业道德委员会的主席:由CSR部门负责人担任。

信息披露委员会主席:由负责向东京证券交易所披露信息者担任。

行为准则委员会主席:由法务部门负责人担任。

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。



迅销集团山口市总公司

内部控制

迅销集团为贯彻本集团“经营理念”、“FR WAY”、“迅销集团企业行为准则(FR企业行为准则)”等基本方针及公司内部各项规章制度,持续致力提高本公司的企业道德水平及合规管理能力。此外,公司还设立监督内部控制程

序的监察部门,以及统管企业合规事宜的法务部门,并任命法务部长担任企业合规负责人,积极致力构筑内部管制体系。

《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对迅销集团而言至关重要。目前集团事业规模庞大,在全球范围拥有约3,000间门店,年销售额达16,818亿日元。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,可立即向相关部门提出建议和忠告。

《生产合作伙伴行为准则》及其监测

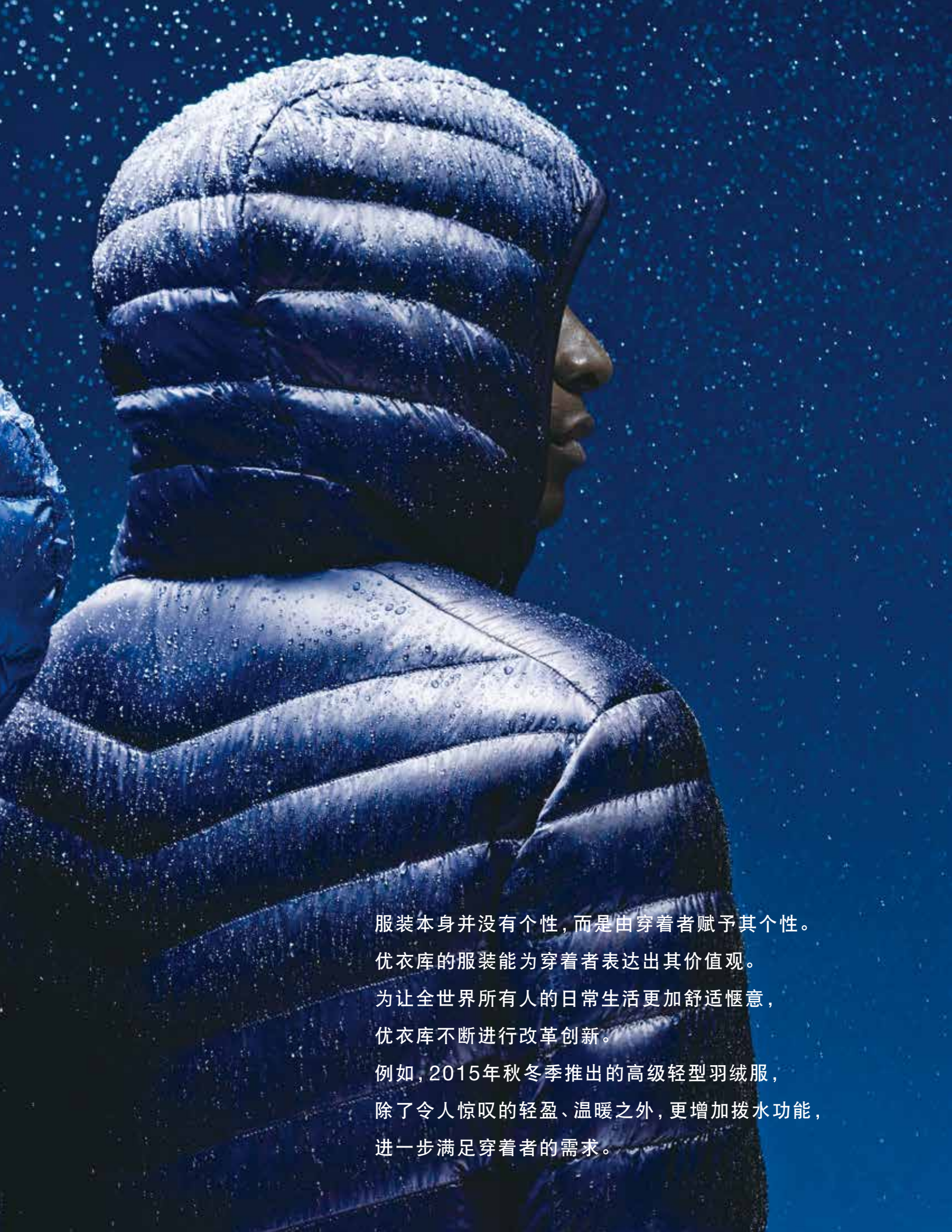
迅销集团始终与生产合作伙伴齐心协力、共同致力于商品安全、品质及工厂劳动环境的改善。我们制定了《生产合作伙伴行为准则》,定期实施监测,确认劳动环境中是否存在雇用童工或强制劳动等不合规现象,并予以改善。此

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》,并聘请专门机构针对面料工厂进行监测。

优衣库事业

UNIQLO

真正优质的服装
能够改变世界



服装本身并没有个性，而是由穿着者赋予其个性。

优衣库的服装能为穿着者表达出其价值观。

为让全世界所有人的日常生活更加舒适惬意，

优衣库不断进行改革创新。

例如，2015年秋冬季推出的高级轻型羽绒服，

除了令人惊叹的轻盈、温暖之外，更增加拨水功能，

进一步满足穿着者的需求。

THE UNIQLO EDGE

优衣库致力于向全世界所有人们提供前所未有崭新价值的服装。优衣库坚持与全球面料厂商直接洽谈、大量采购，从而能够使用全球最高水准的天然面料；并与合成纤维厂商共同开发前所未有的新功能面料。优衣库通过改变服装常识，赢得来自全球消费者的持续支持与青睐。

优衣库的六大优势

06 成功进军全球市场

目前优衣库已在全球17个国家和地区成功开展店铺。此外，还在纽约、巴黎、伦敦、东京、上海、香港及首尔等国际大都市开设全球旗舰店，不断提升品牌知名度。其中特别是包括大中华区等亚洲市场表现卓越，可望带动优衣库今后的进一步成长。



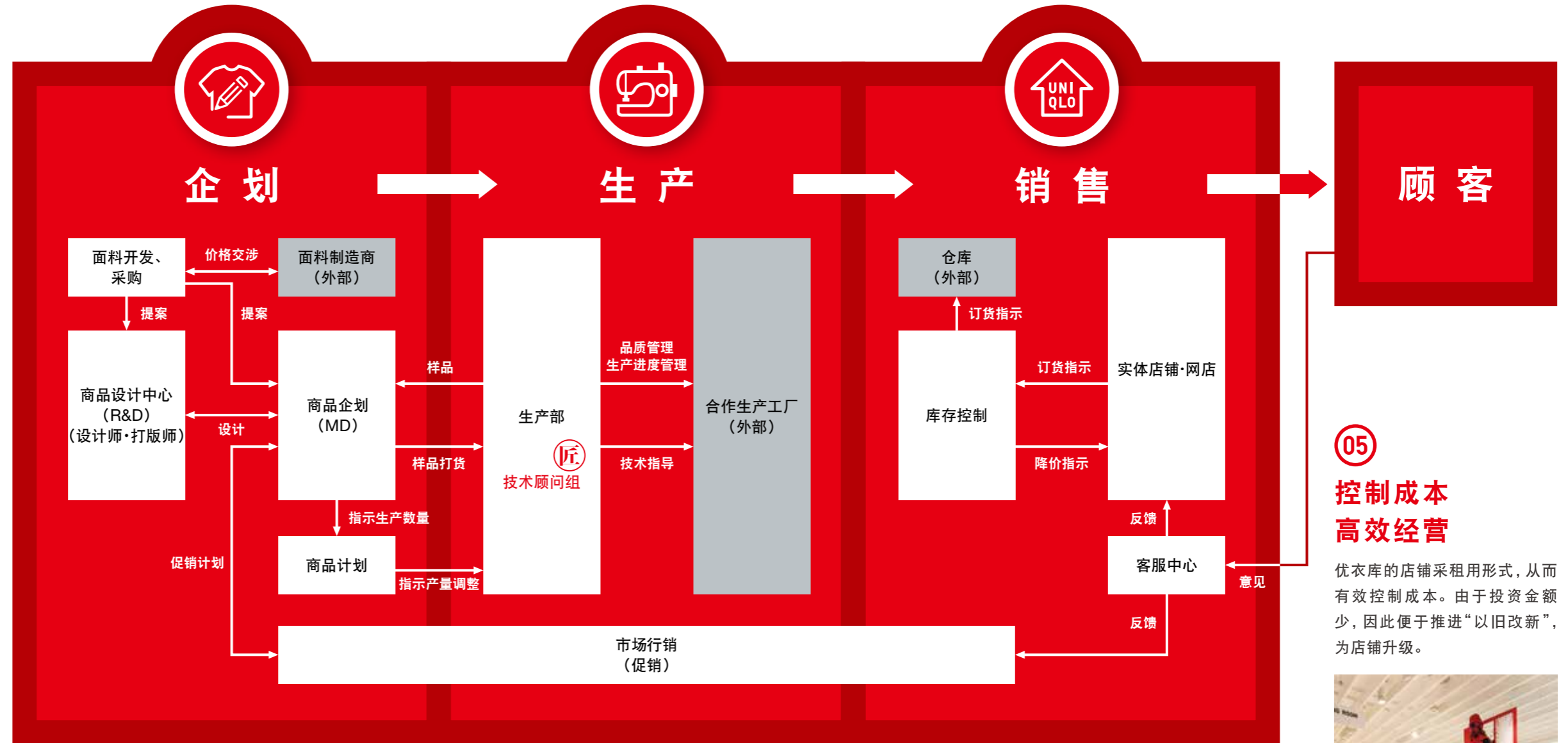
优衣库的经营模式

01 SPA经营模式

UNIQLO(优衣库)采用从产品企划、生产到销售各环节一条龙式管理的SPA*(自有品牌服饰的专卖店零售商)经营模式。使优衣库在开发原创商品及采购面料等方面能有效降低成本,并视乎商品销售情况灵活调整生产计划。

02 生活必需基本款商品

优衣库致力为人们提供日常生活所需的基本款服饰,从而赢得不论男女老幼、不分种族文化等各国消费者的持续支持与青睐。由于顾客层覆盖面广,预期市场需求增长空间大。



03 面料优势

与日本东丽公司等大型面料厂商携手共同研发高性能面料,从而推出如HEATTECH、AIRism等独特商品。此外,对于羊绒、美利奴羊毛等高级天然面料,则直接从产地大量采购,以确保有效降低成本。



04 “匠”技术顾问 严格品质把关

由拥有日本纺织业界丰富经验与卓越技术的“匠”技术顾问们亲临生产现场,直接进行技术指导。多年来优衣库与中国等地的生产合作伙伴不但建立深厚的信赖关系,同时能彻底为品质进行严格把关。



05 控制成本 高效经营

优衣库的店铺采用租用形式,从而有效控制成本。由于投资金额少,因此便于推进“以旧改新”,为店铺升级。



*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模式。



企划

PLANNING



确定商品概念

确定、采购面料

制作样品



商品设计中心 (设计师、打版师)

优衣库商品设计中心(R&D)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,不断改进。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。此外,优衣库还携手日本东丽公司,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,并确定商品企划、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,细致周密的市场营销战略将为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,根据需求及时调整产量。

优衣库的战略面料商品

2004.9

全球品质宣言

优衣库自2004年9月发布“全球品质宣言”后，品牌形象在人们心目中大为改观，逐渐摆脱了低价服装的印象。此宣言发布后也使公司内部的开发机制产生脱胎换骨的变化：采用全球最高水平的面料、开发前所未有的高功能性面料，致力于制造真正有价值的服装。

微调设计

确定款式



Steteco & Relaco

高弹力牛仔裤



保暖裤

紧身裤

防紫外线开衫



塑身内衣



AIRISM

高级轻型羽绒服



BRATOP



紧身牛仔裤

SUPIMA棉



高级麻

优质羽绒

精纺美利奴



HEATTECH



羊绒



UT(印花T恤)



Body Warm Lite

摇粒绒



'94 '95 '96 '97 '98 '99 '00 '01 '02 '03 '04 '05 '06 '07 '08 '09 '10 '11 '12 '13 '14 '15 '16



确定数量、开始生产

纺织、染色

编织、缝制

品质及生产进度管理

优衣库于上海、胡志明市、达卡、雅加达及伊斯坦布尔等地设立生产事务所，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探视及解决问题。同时，由于生产部能及时掌握顾客对品质的反馈，因而可对问题做出快速反应并解决。



“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意识，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。今后我们亦将考虑于欧美地区开发生产来源。

■ 优衣库生产事务所





加工、完工

品质检验、检针

向各国发货

■ 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。

销售

SALES



商品入库

配送至各店铺

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(比普通价格低20%~30%的折扣价格)”、价格调整等促销活动。

市场行销

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进行宣传。

优衣库的店铺

截至2015年8月底，优衣库在日本的店铺数已达841家(其中包括30家员工加盟店)，店铺网点遍及全国。2001年秋季开始走向海外的优衣库，此时在日本以外的店铺总数也已增加至798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467家、韩国155家、东南亚及大洋洲108家。



广告宣传单



电视广告



路边店



线上、线下开始销售

顾客入手商品

线上销售

2015财政年度，优衣库在日本的线上销售额为324亿日元(占日本销售额比率为4.2%)。此外，中国内地、台湾、韩国、英国、美国、澳大利亚及新加坡等的线上销售也进行顺利。

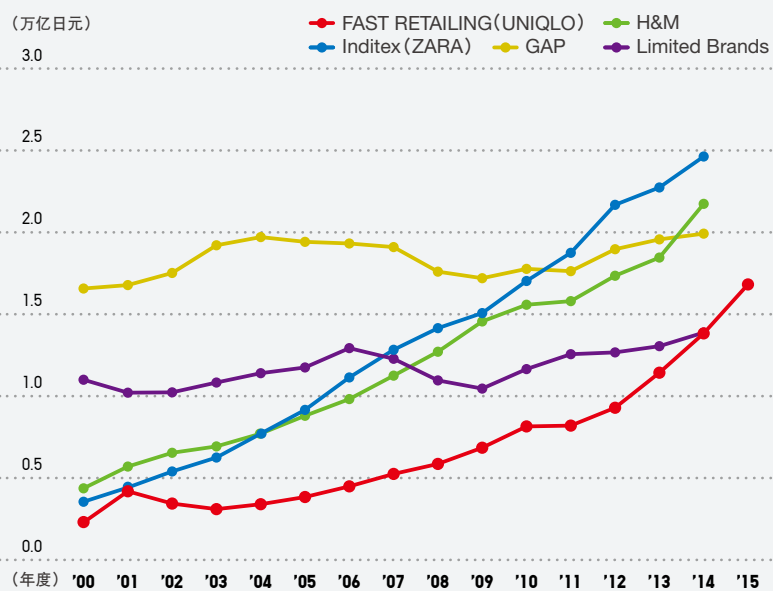
客服中心

客服中心2015年度通过电话、电子邮件等收到顾客反馈逾27万件，并将这些意见转达给相关部门，以改善商品、店铺、服务及经营。



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



(注)根据各个企业年报并以2015年8月底的汇率换算制成



源自日本的 崭新全球企业

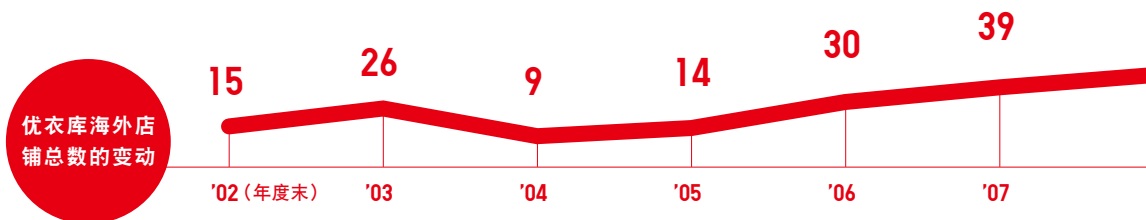


迅销集团是一家源自日本的企业，致力为人们提供优质的服装与高水平的服务。2015年春季，旗下品牌UNIQLO（优衣库）位于纽约第五大道的全球旗舰店推出与日本松竹歌舞伎的联名系列。当时第五大道全球旗舰店引人注目的“SHOCHIKU KABUKI x UNIQLO”海报外墙，成为纽约街头巷尾热议的话题。

MORE GLOBAL THAN EVER



UNIQLO 优衣库的
全球旗舰店及
全球繁盛店



优衣库海外店铺总数(预计)

960



银座



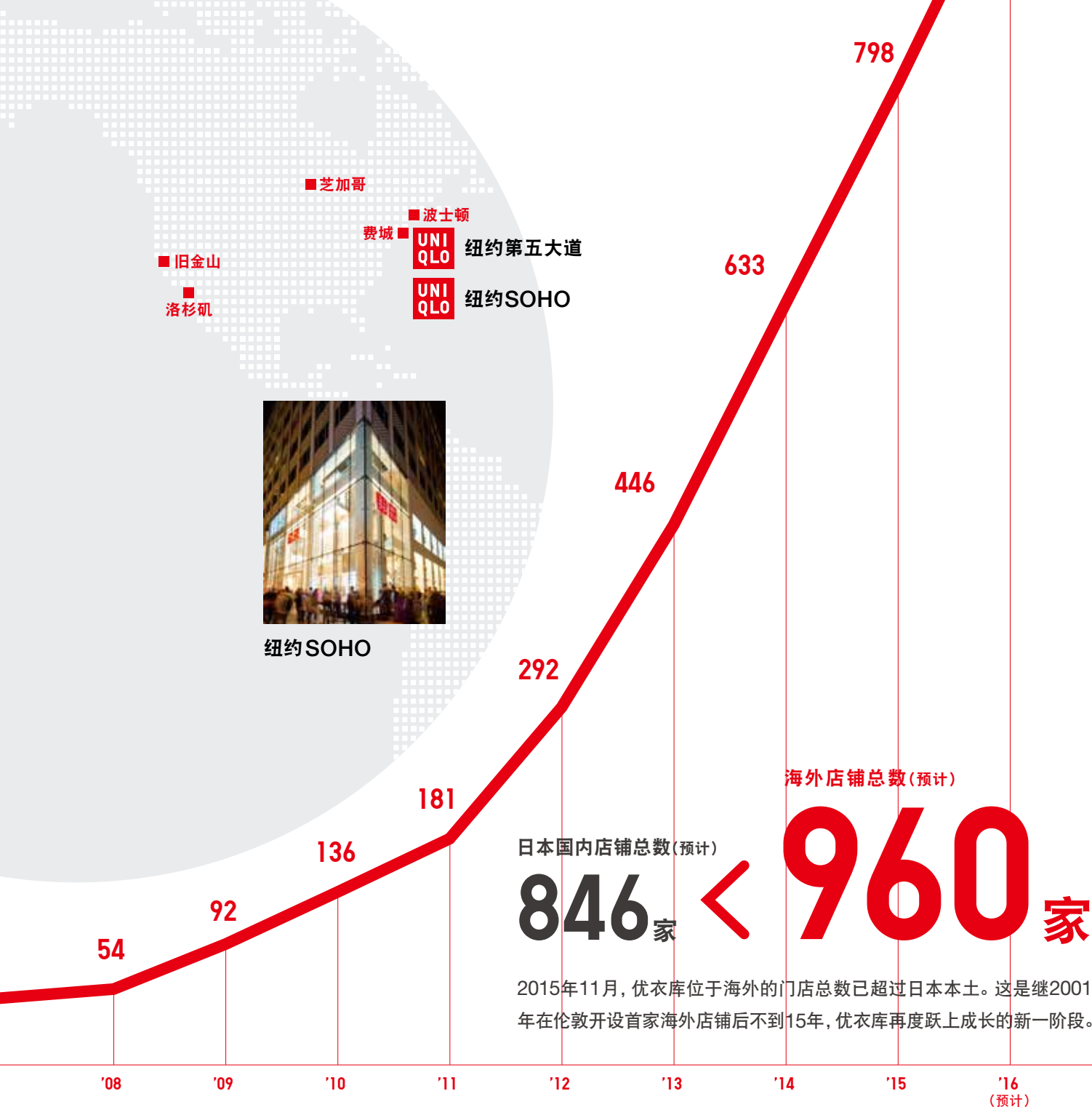
新宿



大阪



心斋桥



■ 芝加哥

■ 波士顿

■ 费城

■ 旧金山

■ 洛杉矶



纽约第五大道



纽约SOHO



纽约SOHO

日本国内店铺总数(预计)

846家



960家

海外店铺总数(预计)

2015年11月, 优衣库位于海外的门店总数已超过日本本土。这是继2001年在伦敦开设首家海外店铺后不到15年, 优衣库再度跃上成长的新一阶段。

大中华区 持续保持高速增长



大中华区店铺总数

467家

较上年度增加93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



2015财政年度(截至8月底止),大中华区(中国内地、香港、台湾)销售额突破3,000亿日元,约占海外UNIQLO(优衣库)事业销售总额的一半,规模进一步扩大。在销售收入提升的同时,也因利润率改善从而能实现高获利。2015年8月底,大中华区门店总数已达到467家,其中中国内地387家、香港25家、台湾55家。优衣库品牌知名度不但进一步提升,其所提倡的“LifeWear服适人生”这一理念也逐渐深入人心,不论中国内地、香港或台湾,有越来越多消费者成为优衣库的粉丝。同时,由顾客当中多半是回头客来看,说明优衣库已获得广大消费者的认可。

在中国,优衣库已将门店拓展至地方城市。随着中国经济的发展以及政府大力推动的农村城镇化政策,地方城市的生活水平大幅提升,人们希望拥有“好商品、新商品”的消费意愿也日益强烈,为优衣库提供了发展的良机。今后我们将继续传达“LifeWear服适人生”这一服装理念,力争每年在大中华区开设100家新店。首先希望将门店总数增加

到1,000家,下一目标则是3,000家。

大中华区在电子商务方面也发展顺利。如果将实体店铺比作“点”的话,电子商务则是将各个“点”连接起来的“线”,进而能够发挥相乘效果,形成广泛的“面”,扩展优衣库的品牌知名度。近来,我们就常常听到顾客提到:“朋友提起的优衣库商品,我在网上也买到了”、“网上好评如潮的摇粒绒服装,我在家附近的优衣库门店买着了”等等。电子商务带动优衣库的粉丝群进一步扩大。实体店铺和电子商务对我们而言如同自行车的两轮,缺一不可,我们将继续同时并进,以持续高速增长。

迅销集团所秉承的“诚信”、“顾客至上”、“对品质精益求精”等源自日本文化的企業精神十分宝贵。我亦将持续致力于将这些精神传承给每一位员工,希望通过全体员工的共同努力,回报顾客对我们的期待和信赖。



全球旗舰店 UNIQLO SHANGHAI

FLEECE COLLECTION



进驻美国大都市 提升品牌知名度

BOSTON



2015年10月, UNIQLO(优衣库)在美国东海岸波士顿著名观光购物景点法尼尔厅市场(Faneuil Hall Marketplace)的店铺正式开幕。位于这座建于1743年古老建筑一、二层的优衣库门店面积约为1,100平米。砖瓦壁面的狭长店铺内陈列着优衣库各色商品,置身店内,顾客能在历史的氛围中享受购物乐趣。由于波士顿与日本京都是姐妹城市,店内还特别设置了日本文化展示专区。在波士顿,很多人都熟知日本,因此优衣库的新店也受到消费者的欢迎。

优衣库秉承“Global is Local, and Local is Global(全球化即为本土化,本土化即为全球化)”理念,积极扎根当地,与当地居民建立紧密的关系。同时与当地职棒大联盟球队波士顿红袜成立伙伴关系,赞助红袜奖学金。

此外,10月中旬,优衣库芝加哥旗舰店亦隆重开业。这是优衣库在美国中西部开设的首家门店。该店位于历史悠久并以高级时尚街知名的北密歇根大道(North Michigan Avenue)中央,共分三层,卖场面积约达4,100平米。每逢圣诞假期,绚烂的灯饰色彩纷呈,宽阔的步行街上游人摩肩接踵。这条街人气一年胜似一年,如今已成为闻名于世的豪华大道。芝加哥北密歇根大道店的规模,在全球优衣库门店中屈指可数。店内还引入星巴克咖啡,让顾客在购物之余也能一享咖啡的馨香。

对于扩展美国市场而言,如同法尼尔厅店和芝加哥北密歇根大道店一般,在大都市优势地段开设门店,能够大幅提升优衣库的品牌知名度。今后,优衣库将双管齐下,在努力提升品牌知名度的同时,也积极推进数字通信、发展电子商务,在幅员辽阔的美国大地上开拓辉煌的未来。



CHICAGO



联名系列为优衣库注入新元素

UNIQLO(优衣库)与全球新锐设计师、艺术总监等合作,不断推出联名系列,为品牌注入新意。这些联名系列同样也坚持优衣库所倡导的“LifeWear 服适人生”理念,为人们提供舒适的穿着感受,使其日常生活更加自在惬意。优衣库商品因这些系列更添魅力,也为顾客带来不同的惊喜感受。



INES DE LA FRESSANGE

PARIS



巴黎顶尖模特伊娜·德拉弗拉桑热(Ines de la Fressange)在走下伸展台后,目前以设计师等身份活跃。Ines联名系列展现出花都女性不夸张、怡然自得,举手投足间释放出自信与优雅的气息。

CARINE ROITFELD

PARIS



卡琳·洛菲德(Carine Roitfeld)是时尚界魅力十足的精神领袖。优衣库与之携手合作,推出连衣裙、衬衫、大衣等多款联名商品,性感时尚、款型优美,为优衣库开启了又一全新风格。





UNIQLO AND LEMAIRE

法国时装品牌 Lemaire 是由巴黎顶尖设计师克里斯托弗·勒梅尔(Christophe Lemaire)与萨拉·林恩·特兰(Sarah-Linh Tran)所创立。优衣库与该品牌联手推出新系列,精心甄选面料,细节设计精巧,简约优雅,洋溢巴黎现代都市气息。“UNIQLO AND LEMAIRE”新联名系列,一经问世便成为时尚界的热议话题。





MAGIC FOR ALL

服适人生，美妙体验；打开通往想象世界的那扇窗



UNI
QLO

MAGIC FOR ALL



©Disney

优衣库迪士尼项目

2015年夏季, UNIQLO(优衣库)与华特迪士尼公司启动主题为MAGIC FOR ALL(服适人生, 美妙体验)的全球性合作。这次前所未有的合作为UNIQLO(优衣库)的“LifeWear服适人生”增添一份迪士尼的梦幻魅力、漫威的英雄气概、星球大战的冒险色彩与皮克斯的新奇创意, 同时推出独家设计系列创新商品、打造特别的概念店, 并提供全新的店铺与线上消费互动体验。

全球旗舰店 UNIQLO SHANGHAI



全球品牌事业

GLOBAL BRANDS





GU



引领当季最新潮流的GU 任何人都能轻松享受

GU(极优)以当季最新潮流的服饰,完美诠释其“让时尚更自由”的理念,业绩高速增长。尤其是2015年春夏系列GU阔腿裤大为畅销,以至于让人们一提到阔腿裤,就想到GU。这一巨大成功归因于GU能够快速准确地捕捉时尚潮流,以杰出的企划和设计能力迅速实现商品化,并能灵活增加热卖商品的产量所致。越来越多的顾客为求获得引领时尚潮流新品,而光顾GU店铺。

打造引领潮流的服装并不容易,因为设计商品时,往往很难确定该将目标顾客锁定在哪个年龄层。GU的顾客层涵盖范围广,因此,不过度设计、不过于超前的时尚感、恰到好处的时尚平衡感、具普适性的“实用服装”才是GU所追求的。特别是GU日式的“可爱”风格,能够使其与欧美快时尚品牌形成差异。

在日本,于2015年8月底,GU的门店数已达到314家,并仍有进一步拓展的空间。除了女装之外,GU希望也能扩大男装和童装的销售。目前,GU已进驻上海、台湾,前景十分令人期待。今后我们将进一步加快在大中华区的门店拓展速度,同时,也将考虑进军东南亚的可能性。GU才正扬帆,将迅速驶向瑰丽的未来。



GU总裁

柚木 治

Theory

Theory P L S T HELMUT LANG

带动当代市场发展的时尚品牌



Theory (思睿)是1997年诞生于纽约的当代时装品牌。Theory创立初期设计师丽莎·卡尔森(Lisa Kulson)重回Theory出任创意总监后,进一步提升品牌魅力,将时尚和经典款型巧妙结合。除Theory外,旗下品牌还包括HELMUT LANG,以及诞生于日本的PLST。于2015年8月末,Theory旗下各品牌的门店总数已增加至504家,销售额高达800亿日元水平。

当代市场(Contemporary Market)

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

J BRAND

深受好莱坞明星青睐 高级人气单宁品牌

2005年创立于美国洛杉矶的J Brand是以高级单宁牛仔服饰为主力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人们的好评,尤其是其女装高级单宁,已稳坐业界第一把交椅,深受美国女演员、顶级名模、好莱坞明星等的青睐。

J Brand的销售网络以美国市场为主,目前已拓展至20多个国家的知名百货公司和时装精品店。



Comptoir des Cotonniers

COMPTOIR DES
COTONNIERS

散发浓郁法国气息 的风格和款式

Comptoir des Cotonniers (CDC; 康特妮)是1995年诞生于巴黎的女装品牌,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。该品牌采用品质上乘的面料、款型设计细致、有着高雅的法式都会风格。以品质卓越、价位合理的奢侈品牌形象,虏获越来越多女性的欢心。CDC以法国市场为主,于2015年8月末已在全球各地拥有共368间店铺。



Princesse tam.tam

PRINCESSE tam·tam
PARIS

忠实粉丝众多 源自法国的优雅服饰品牌

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设计,在巴黎国际成衣展上大受瞩目。其“散发女性独特魅力”的内衣,引发众多女性的共鸣,吸引大批忠实的粉丝。

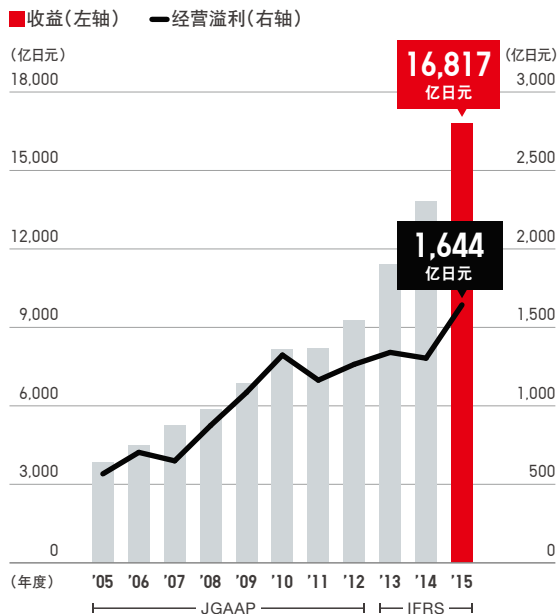
该品牌包括女士内衣、家居服、泳衣、运动服等产品系列,继承了法国内衣制造业历史悠久的技术和精工细作的优良传统,于细微之处更彰显卓越的品质。目前PTT销售网络遍布欧洲各大百货公司、专卖店乃至世界各地。

2015财政年度财务摘要

FINANCIAL INFORMATION

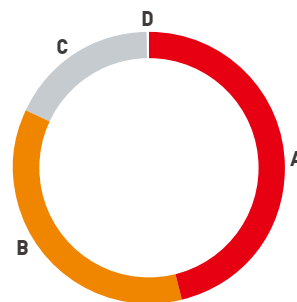
收益

16,817 亿日元 **21.6%**



海外优衣库事业收益构成比率

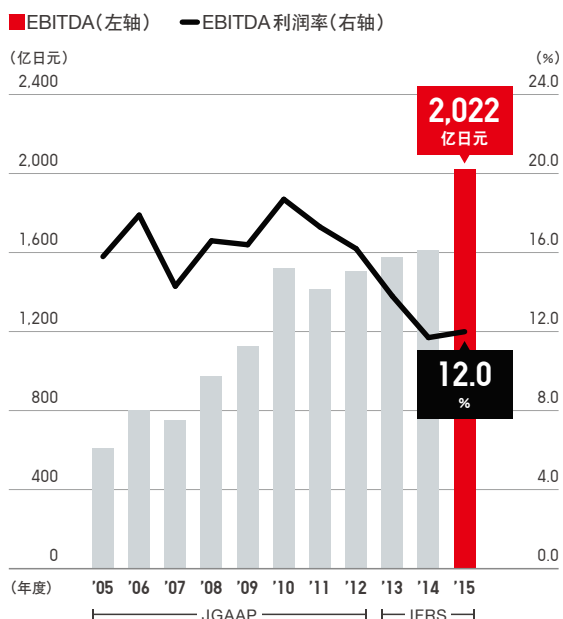
35.9% **6.0pt**



		亿日元	%
A	日本优衣库	7,801	46.4
B	海外优衣库	6,036	35.9
C	全球品牌	2,953	17.6
D	其他业务	26	0.1

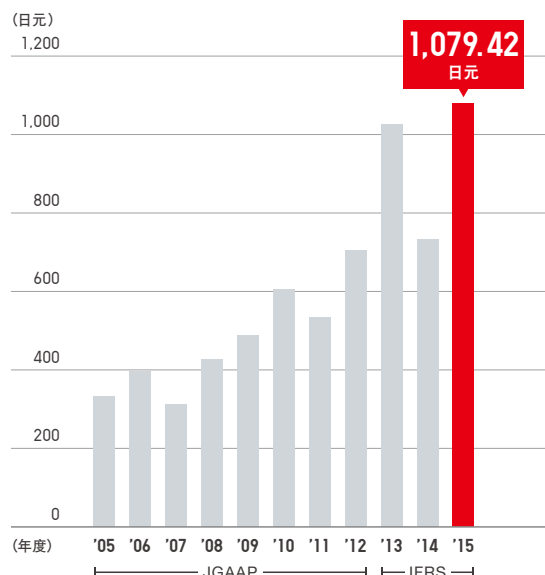
EBITDA利润率

12.0% **0.4pt**



每股盈利

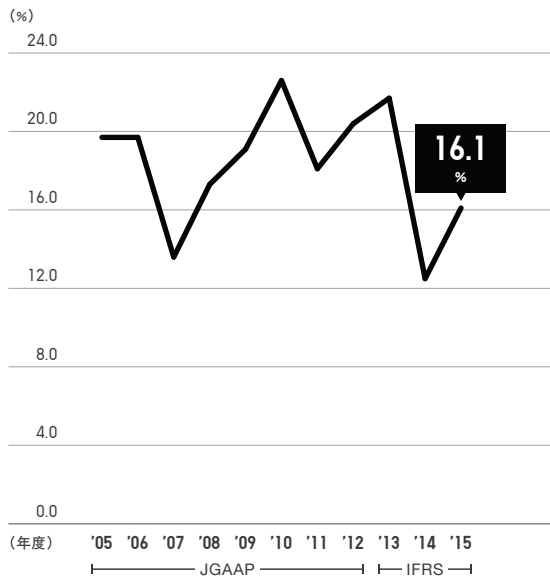
1,079.42 日元 **47.6%**



※ EBITDA(JGAAP)=经营溢利+折旧及摊销+商誉摊销
EBITDA(IFRS)=经营溢利+折旧及摊销

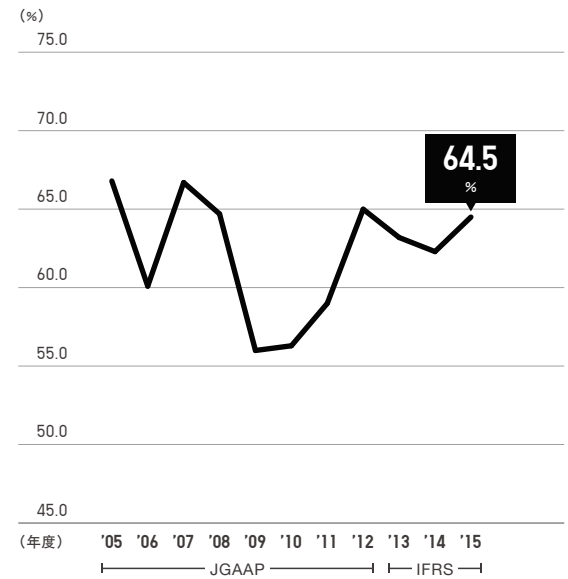
➤ 母公司拥有人应占溢利

16.1% 3.6pt 



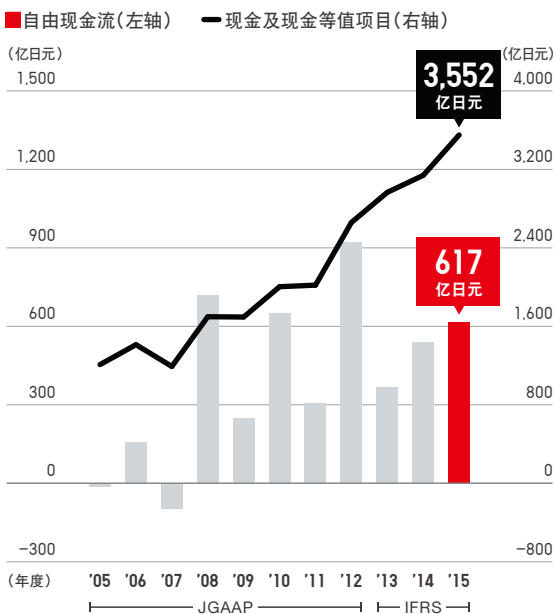
➤ 母公司拥有人应占权益对资产总值比率

64.5% 2.2pt 



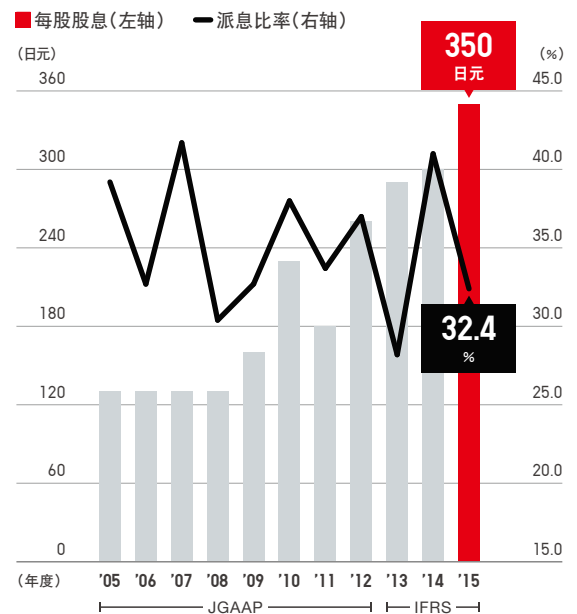
➤ 现金及现金等值项目

3,552亿日元 13.1% 



➤ 每股股息

350日元 50日元 



※ 自由现金流 = 经营业务产生的现金净额 + 投资业务使用的现金净额

历史沿革

HISTORY

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1900日元的
摇粒绒掀起话题



1998.11

东京首都圈首家都心型店铺、
优衣库原宿店开张(东京都)
(2012年关闭)



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

2000.10

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)



2004.12

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

优衣库在美国的首家门店
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

2005.11

公司转型为控股公司

2006.2

将Princesse tam.tam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号店隆重开业

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

优衣库在法国的首家门店于巴黎市
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

优衣库在俄罗斯的首家门店于莫斯科开业

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”

2010.10

优衣库在日本的首家全球旗舰店，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 旗舰店，GU 银座店开业

2012.6

优衣库在菲律宾的首家门店于马尼拉开业

2012.9

优衣库全球旗舰店，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

2013.4

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

2013.7

在孟加拉开设格莱珉优衣库店，启动社会企业

2013.9

GU 海外1号店在中国上海开业

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

优衣库全球旗舰店，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，Taentzien 全球旗舰店于柏林开业



2014.4

优衣库全球旗舰店，御徒町店在东京开业

2014.10

优衣库全球旗舰店，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

2015.4

成立新物流公司 ON HAND CO., LTD.，与大和房屋工业共同推进新一代物流事业



2015.8

优衣库与迪士尼携手启动全新项目“MAGIC FOR ALL”

2015.9

成立新公司 Wearex，联手埃森哲(Accenture)进一步提升数位创新

2015.10

优衣库于比利时的首家门店，在安特卫普开业

2015.10

优衣库携手法国 LEMAIRE 品牌推出“UNIQLO AND LEMAIRE”联名系列



2015.10

美国中西部首家优衣库旗舰店芝加哥北密歇根大道店开业



2015.11

优衣库与日本东丽公司发表“战略合作伙伴关系第三期五年计划”

2015.12

迅销发行2,500亿日元无担保普通公司债券

投资者信息 (截至2015年8月31日)

INVESTOR INFORMATION

■ 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)	7,191名

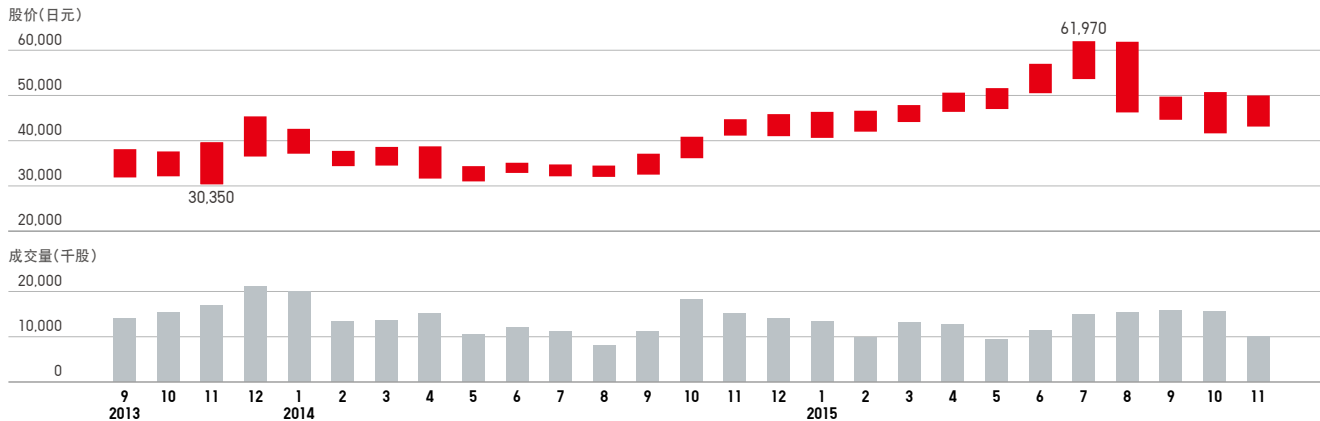
■ 股东持股情况



■ 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)	12,963,700	12.22
Japan Trustee Service Bank, Ltd. (信托账户)	9,122,300	8.60
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	4,128,255	3.89
Trust & Custody Services Bank, Ltd.	3,640,068	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、财务及股票方面相关问题。
- 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

CORPORATE INFORMATION

■ 公司简介(截至2015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以支配及经营集团全体事业活动
全职员工数 (集团全体)	41,646名(截至2015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/ar2015_en.pdf

■ 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

■ 董事及监事(截至2015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2015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

■ 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刷而成, 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