



FAST RETAILING

ANNUAL REPORT 2006

アニュアルレポート 2006 / 2005.09.01-2006.08.31



服を変え、常識を変え、世界を変えていく

ファーストリテイリングの精神をひとことで言うなら「革新と挑戦」です。

より良い世界を実現するために、強い信念と高い志をもって
既存の古いしがらみに毅然と挑戦していく集団。
それがファーストリテイリンググループです。

私たちは、アパレル小売りの分野において、既存の産業構造を変え、
人々の服に対する価値観を変えていきます。

私たちは、「良いアイデアを実行し、世の中を動かし、社会を変革し、社会に貢献する」
企業であり、そのための信念と志をもった人間の集団でありたい、と心から思っています。

今、私たちは、日本という枠を超えて世界を目指しています。

今、私たちは「カジュアル」という枠を超えて、
世界中の人々の生活を豊かにする本当に良い服を企画し、生産し、それをお客様に伝え、
販売し、さらにもっと良い服をお届けできる人々の集団を目指しています。

ファーストリテイリンググループの社員はもちろん、
世界中のパートナーと志をひとつにして、理想の実現を目指しています。

対談：ファーストリテイリングのビジョン



ファーストリテイリングは2006年9月、新しいシンボルマークを策定しました。世界No.1のアパレル小売企業グループになるための新たなシンボルマークが必要だと感じ、ニューヨーク・ソーホー地区のグローバル旗艦店のクリエイティブディレクターである佐藤可士和氏に世界に通用するシンボルマークをつくっていただきました。ファーストリテイリングの精神を一語で言う「革新と挑戦」です。この企業精神がどのように新しいシンボルマークに込められていったのか、ソーホー ニューヨーク店のコンセプトとは…。佐藤可士和氏とファーストリテイリング代表取締役会長兼社長 柳井正の対談を通してご紹介します。



佐藤 可士和

クリエイティブディレクター／アートディレクター。プロダクトデザイン、広告、空間ディレクションなど幅広いジャンルで斬新な表現手法により、話題を提供し続けている。ファーストリテイリングのCI*ディレクション、ユニクロ ソーホー ニューヨーク店のクリエイティブディレクションをつとめる。

*CI：コーポレート・アイデンティティ

佐藤可士和さんとの出会い

柳井 可士和さんとは共通の知り合いがいて、ぜひ会ってくれと言われたんですが、実は、最初はいいやだったんですよ。僕はクリエイターという人をあまり信用していないから。世の中には、「自称クリエイター」みたいな人も多いでしょう。ところが、可士和さん特集したテレビ番組を見て、これはすごいと思った。そしてすぐに会いに行きました。

佐藤 ユニクロは面白いなと思っていましたし、柳井さんとも一度お会いしてみたかったです。どういう人物なんだろう、とすごく興味がありました。だから、嬉しかったですね。初めてお会いしたのが2006年の2月。それから、ものすごいスピードでバカでかい仕事がバーンバーンと進んできましたね。

柳井 スピードは大事ですよ。何かしたいと思った時のエネルギーには力があるから。可士和さんとは職業は違うけれど、ある意味で同じ言語を話せる気がしました。だから我々の言いたいことを託せると思ったんです。

佐藤 たぶん美意識が似ているんじゃないでしょうか。これは美しいとか、カッコいいと思うところが合う。美意識は、これからの日本にとって大事なことだと思います。



代表取締役会長兼社長 柳井 正

“ファーストリテイリングとユニクロが別になり、いろいろな会社が入ってきた。そこで新たに、みんながよくわかるマークや言葉が必要になったわけです。”

なぜ今、CIなのか

柳井 シンボルマークは会社そのものなので、会社の方向性がしっかり定まっていて、それを実行しようという前提のない限り、作ってはいけないと思うんです。だからうかつには作れない。しかし、我々のグループは形態が変わり、転機を迎えました。ファーストリテイリングとユニクロが別になり、いろいろな会社が入ってきた。そこで新たに、みんながよくわかるマークや言葉が必要になったわけです。

佐藤 まさにマークというのは、会社そのものですね。理念やビジョンを凝縮したもののだから、すごく難しい。

柳井 それができたことは、我々の会社がある一定以上の規模になったことを表していると思うんです。そこから次のステージに入っていこうと思ったら、何か求心力みたいなものがないといけません。

佐藤 シンボルマークを作るのは、何か新しいものを付け足すじゃなくて、もともとあったものを引き出して、意識化する作業だと思います。社員がこれだけの数になれば当然、必要になってきますし、これからいろいろな会社と一緒にいくなきにも重要なツールになるでしょうね。

柳井 やっぱり会社には、1つのDNAみたいなものがあって、今までのDNAと新しく入ってくるDNAが調和していくということじゃないかな、と思います。

ファーストリテイリングを輝かせるシンボルマーク

佐藤 簡単にできたように見えるマークですが、意外に深いんです。会社のシンボルに、何かこねくりまわしたような跡とか、ものすごい悩んだ跡が見えていけると、方向性が明快にならないじゃないですか。

柳井 作るまではものすごく苦労するのだけれど、結果として見たら「こんなの簡単にできるじゃない」と言われるほうが、いいと思うんですよ。だから僕は、これは成功だと思う。

佐藤 ユニクロは、お店も服もあるからイメージをつかみやすかったんですけど、ファーストリテイリングは会社の形態が全然違います。より抽象的な概念を具象化するわけですし、これからいろいろ広がっていくところもあったので難しかったですね。それに、つかみ方によっていろいろ変わるんですよ。マークというのは、対象をどこか1つのアングルから見るとのことだから、どこのアングルから見せるとファーストリテイリングが一番輝くか、ずっと探っていました。

柳井 難しかったんじゃないかと思いますよ。会社の概念と方向性しかないものを形や言葉にするのは。しかも、ユニクロと同じでも違っていてもいけなくて、でもDNAは共通していなければいけないわけですから。

佐藤 色を1つ選ぶのでも、柳井さんと何度もディスカッションしたし、僕の中でもものすごいいろんなことを考えて検証したんです。赤は革新とか改革、情熱、強さ、自立、先進といったイメージを表していて、そこにユニクロのDNAを重ねています。ふたを開けてしまえば、赤にしたのは「それは、そうだろうね」という感じだと思うんですけど、決断するのはなかなか難しかったですね。



“デザインとしては、既存の枠組みを超え、新しい価値や視点を提示する、その求心力となる「フラッグ」をシンボルに掲げました。”

新しいマークが表す価値観

柳井 マークには、会社が過去やってきたこと、今やっていること、将来やっていこうとしていることがつながって表れていないといけない。このマークには、これからも革新し、挑戦していくという意味が込められています。

佐藤 デザインとしては、既存の枠組みを超え、新しい価値や視点を提示する、その求心力となる「フラッグ」をシンボルに掲げました。フラッグを構成する3つのラインは、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」というステートメントとシンクロさせています。

柳井 右肩上がりでとんがっている、日常のことから少しずつ変えていこうという意味も込められているんですね。「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」という言葉に表されているように、我々は、「良いアイデアを実行し、世の中を動かし、社会を変革し、社会に貢献する」会社として、カジュアルという枠を超えて、世界中の人々の生活を豊かにするような、本当に良い服をお届けしていきたいと思っています。

「超合理性」を表現するソーホー ニューヨーク店

佐藤 ソーホー店は、これまでのユニクロを大きく変えるのではなく、むしろ、よりユニクロらしさを磨いて打ち出そうと考えています。ユニクロのもっている、もともとのいいところを最大化して、世界にプレゼンテーションしていくことだと思います。

柳井 ブロードウェイ沿いの、プリンスとスプリングという2つの通りの間にあって、ソーホーで一番いい場所じゃないかと思っています。地下1階から2階までを合わせた売場面積は、ユニクロ史上最大の1,000坪。ユニクロが実現できる最高水準の商品、売場、サービスを詰め込んだグローバル旗艦店にしていきたいですね。

佐藤 店舗のコンセプトとして、僕は「超合理性」というキーワードを言ったんですが、「合理的」というユニクロのDNAを極めることで、それがエンターテインメントや美に変わる、ということをやるといいなと思ったんですよ。プレゼンテーションも、Tシャツのウォールができたりと、ユニクロならではの見せ方になっていますし、カタカナのロゴを作ったり、遊びとしても非常にいいんじゃないかなと思います。グラフィックとかインテリア、ウェブサイトなんかがトータルにリンクするように作っていて、そこがかなり完璧にできていますね。

柳井 可士和さんと仕事ができるということで、自分もやってみたいという人たちが集まってくれたんですね。しかも売れっ子でスケジュールのあいてなさそうな人ばかり。

佐藤 確かに、片山正通さん^{*1}と中村勇吾さん^{*2}と僕の3人で会うだけでもけっこう大変でした。だから、いつも夜中の12時とかに集まって打ち合わせしていましたね。

*1 片山 正通

インテリアデザイナー。伝統や様式に敬意を払いつつ現代的要素を取り入れるバランス感覚が国内外で高く評価されている。ユニクロ ソーホー ニューヨーク店のデザインを手がける。

*2 中村 勇吾

ウェブデザイナー。インタラクティブデザイン、インターフェースデザインの分野において先鋭的なインターフェースで次々と革命を起こしている。ソーホー ニューヨーク店の専用ウェブサイトのディレクションをつとめる。



ユニクロ ソーホー ニューヨーク店



“ アメリカ人やヨーロッパ人に、「ニューヨークに行ったら、ユニクロに行ってみる」と言われるような場所を作りたいですね。”

ソーホー店を今のユニクロ、 今の日本文化の情報発信拠点に

柳 井 商品面では、ニューヨークのR&Dセンター主導の商品が本格的に登場します。商品の種類が多いので、日本では販売されない商品もありますけれど、ソーホー店ではそれがすべて揃うことになります。世界的に活躍しているスタイリストにも入ってもらって、商品分類やコーディネートを見直したんです。

佐 藤 日本の超最先端の音楽を集めたコンピレーションアルバムもユニクロから出しましたが、要するにユニクロのソーホー店は、日本のファッションやデザイン、音楽、ウェブ、そういう最先端のクリエイションが手に入るという場所になるわけですね。出店のタイミングもすごくいいと思います。ちょうど日本とか東京のカルチャーやデザインが注目されていて、質も世界で勝負していけるようになっています。それをついにユニクロがバーンとメジャーなステージに出していくというか。日本文化を本格的に海外に打ち出していく口火を切れたらいいと思いますね。

柳 井 日本人向けじゃなくて、アメリカ人やヨーロッパ人に、「ニューヨークに行ったら、ユニクロに行ってみる」と言われるような場所を作りたいですね。我々がニューヨークのソーホーにユニクロを作るということは、世界のショーケースにしたいという思いがあるから。今のユニクロだけでなく、今の日本の文化が感じられるような場所にしていきたいです。

目次

ビジョン

Page **1**



シンボルマークを策定しました。クリエイティブディレクター佐藤可士和氏とCEO柳井正の対談をご紹介します。

- 1 ファーストリテイリングのステートメント
- 2 新しいシンボルマーク
- 4 ソーホー ニューヨーク店

トップメッセージ

Page **8**



ユニクロを核とし、2010年グループ売上高1兆円を目指して、新たな革新と挑戦を進めます。

- 8 事業構造改革の成果
- 9 ユニクロ事業
- 10 グループ事業
- 11 グループ売上高1兆円を目指して
- 12 CSR

ユニクロ事業

Page **13**



大型店や旗艦店の出店、ファッション性の高い商品開発などに取り組み、新しいユニクロを目指しています。

- 14 ユニクロ事業の概況
- 16 出店戦略
- 18 海外戦略
- 20 グローバルR&D
- 21 商品
- 22 ビジネスモデル
- 24 素材
- 25 生産
- 26 トピックス

グループ事業

Page **27**



新ブランド、ジーユーの立ち上げ、キャビン、フランス事業の買収などにより、グループ事業は拡大しています。

- 28 グループ事業の概況
- 29 ジーユー
- 30 キャビン
- 31 エフアール・フランス
- 32 ワンゾーン／アスベジ
- 33 LTH／ビューカンパニー

将来見通しの記述について

このアニュアルレポートに記載されている、ファーストリテイリングの計画、戦略、見通しおよびその他歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しの記述であり、これらは現在入手可能な情報に基づき、当社が現時点で合理的であると判断したのですが、不確実性を含んでおり、実際の結果と異なる場合もあります。その要因としては、国際的な景気動向や市場における激しい競争、為替相場の変動等があげられます。

CSR

Page **35**



コーポレートガバナンスやダイバーシティ、社会貢献活動への取り組みを紹介します。

36 CSRの課題

37 コーポレートガバナンス

38 コンプライアンス・内部統制

39 従業員・社会貢献

連結財務情報

Page **40**



連結財務諸表をもとに、財務分析を掲載しています。

41 主要経営指標の推移

42 経営成績と財政状態

50 連結貸借対照表

52 連結損益計算書

53 連結株主資本等変動計算書

54 連結キャッシュ・フロー計算書

55 和文アニュアルレポートの発行および監査について

沿革

Page **56**



創業から57年で約1,600店舗をもつアパレル小売企業グループに成長しました。

56 ファーストリテイリングの歴史

株主・投資家情報 会社概要

Page **58**



ファーストリテイリンググループに関する情報および情報リソースを紹介します。

58 株主・投資家情報

59 会社概要



代表取締役会長兼社長 柳井 正

事業構造改革に着手して1年、
その成果は確実に表れ始めています。
ファーストリテイリングは、成長し続ける
グローバル企業グループを目指します。

ファーストリテイリングは、世界のアパレル企業との直接的な競争に直面し始めています。同時に、経営者にはさまざまなステークホルダーへの責任を果たすことが求められています。このような状況を積極的にとらえ、グローバル市場で成長し続けるため、1年前に事業構造改革に着手しました。これに伴い、グローバル化、グループ化、再ベンチャー化を推進し、同時に持株会社体制のもとでコーポレートガバナンスを強化し、その成果は着実に表れ始めています。

ユニクロ事業では、店舗開発、商品開発、そして大型店戦略を成長エンジンとする新しいユニクロに向けた変革が始まっています。海外ユニクロ事業では、ニューヨークにグローバル旗艦店を出店しました。M&Aや新規事業の拡大にも力を注いでおり、グループの事業はダイナミックに動き続けています。

事業構造改革の成果

2006年8月通期の連結業績は、売上高が4,488億円(前期比16.9%増)、営業利益が704億円(前期比24.1%増)と大幅な増収増益を達成しました。これは、グループの中核事業であるユニクロ事業が順調に売上を伸ばしたほか、新たに連結された子会社も業績に貢献したことによります。

「ファーストリテイリングはグローバル化、グループ化、再ベンチャー化を進めなければ、次の成長ステージにいけない」と考え、私たちは1年前に事業構造改革に着手しました。その一環として、2005年11月に持株会社を設立し、ユニクロ事業の強化やグループ事業の拡大などを推し進め、この1年でさまざまな成果をあげることができたと考えています。

具体的には、ユニクロ事業では、売場面積500坪規模の大型店を成長エンジンと位置づけて出店を加速させる戦略に転換しました。これに伴い、大型店向けの商品開発を強化し、東京、ニューヨーク、パリ、ミラノに拠点を置いたグローバルR&D体制で商品開発を始めています。この体制で開発された商品は、2006年秋から店頭に並び始めました。ユニクロが従来から強みとしているベーシック商品にも、これまで以上にスタイリングやシルエットを意識した要素が加わり、また、ウィメンズを中心に、トレンドを取り入れた商品も強化されました。

また、ユニクロの旗艦店の開発にも取り組み、2005年10月に出店した銀座店の成功を活かし、2006年11月には、ニューヨークのソーホー地区に売場面積1,000坪のグローバル旗艦店をオープンしました。このグローバル旗艦店は、ユニクロの最

高水準の商品、売場、サービスを提供する、世界に向けてのショーケースです。今後は、このような旗艦店を世界の主要都市に出店していきたいと考えています。

M&A・新規事業では、ユニクロとの相乗効果が期待でき、グループの企業価値を高める、成長性のある関連事業へ進出し、この1年間でも成果をあげることができました。まず、2006年2月にプティ ヴィクル社を子会社化、同年6月にネルソンフィナンス社を完全子会社化し、同年8月には、国内で婦人服専門店チェーンを展開する株式会社キャビンの株式の過半数を取得し、連結子会社としました。また、同年10月から新しいカジュアルブランドであるジーユー事業もスタートしています。靴事業では、同年11月に株式会社ビューカンパニーに資本参加しました。このように、ファーストリテイリンググループは、グローバルで、多様な顧客をターゲットとするアパレル小売企業へと拡大しています。

持株会社であるファーストリテイリングでは、これらのグループ企業の経営支援やコーポレートガバナンス強化のために人材を積極的に採用することで、その機能を高めており、グループ経営の基盤も着実に確立しつつあります。

国内ユニクロ事業は大型店を軸に「新しいユニクロ」へ

国内ユニクロ事業では、「新しいユニクロ」に変わっていくために、店舗も商品もこれまでの概念にとらわれず、大胆な改革を進めることが大事だと考えています。

これまでのユニクロは、郊外の標準的な立地に、標準的な商品構成で、売場面積200～250坪の「標準店」をスピーディーに出店することで高い成長を実現してきました。しかし、全国で730を超える店舗網が確立された今、このような標準店の商品構成では、限られた顧客ニーズに応えることしかできません。500坪規模の大型店を出店し、今までのユニクロでは開発してこなかった商品を加えることによって、ベーシックな商品しか購入されていなかったお客様にも幅広い商品を買っていただけるような、「新しいユニクロ」を作りたいと考えています。

この1年間で500坪規模の大型店の出店を展開した結果、標準店と比べても遜色のない効率を維持できることがわかりました。この結果に基づき、2007年8月期には20店舗、以降は年間40店舗と大型店の出店ペースを加速させる計画です。また、大型店を出店する一方で、既存店舗のスクラップも実施し、国内ユニクロ全体の売場面積を年間で1割程度拡大させたいと考えています。

新たなグローバルR&D体制の成功例の1つに、2006年秋シーズンから販売を開始した「スキニージーンズ」があります。世界のファッション市場での流行の兆しをキャッチし、他社に先駆けて日本市場で展開しました。このように、ユニクロのコンセプトである「いつでも、どこでも、誰にでも着られるベーシックカジュアル」に、ファッション性や時代性、新しい機能素材などの付加価値を加えることによって、より多くのお客様にご来店いただくことができると考えています。

これまでは、「ファッションは一部の若い人たちだけのもの」と思われていたのではないのでしょうか。ユニクロではファッションもまた、いつでも、どこでも、誰でも楽しめるものであり、スタイリッシュでお洒落な服を、世界最高品質とリーズナブルな価格で、あらゆるお客様に提供していくことができるはずだと考えています。また、潜在ニーズを掘り起こし、お取引先様と協力しながら、これまでにない高機能の素材・商品の開発に取り組んでいきます。そして「ベーシックカジュアルならユニクロ」を超えて、「服を買うならユニクロ」と思っただけの品揃えを実現していきたいと考えています。

海外ユニクロ事業は旗艦店戦略に転換



海外ユニクロ事業は従来の英国、中国に加え、2005年秋に米国、香港、韓国で出店を開始しました。海外ユニクロ事業で成功の兆しが見えたのは、2005年9月にオープンした香港の店舗です。香港ではすでにユニクロが認知されていたこと、そして売場面積が300坪と大型だったため、ユニクロ商品の良さやブランドコンセプトがきちんと伝わったことが成功の要因だったと考えています。一方、米国のショッピングモールへの出店を通じて認識したのは、「海外の新しい市場では知名度がないと簡単には売れない」ということです。これらの経験から、海外に進出して成功するためには、ブランドの認知が極めて重要であることを痛感し、現地におけるファッションの中心地に旗艦店を出店することで、知名度を飛躍的に高める戦略に転換しました。

この第一歩として、2006年11月にニューヨークに売場面積1,000坪の旗艦店をオープンしました。このソーホー ニューヨーク店は世界に向けたショーケースとなるグローバル旗艦店であり、今のユニクロで最高水準の商品、売場、サービスを表現しています。カジュアルウエアで最も競争の激しい市場である米国であえて出店するのは、そこで勝ち抜くことが、世界市場で戦っていく力をつけることになるからです。上海でも2006年12月に、700坪の旗艦店を浦東地区^{プードン}にオープンしました。このような旗艦店を世界の主要ファッション都市で展開していきたいと考えています。

積極的なM&Aの展開と新ブランドの立ち上げ

2010年に「グループ売上高1兆円、経常利益1,500億円」を目指すファーストリテイリングにとって、M&A・新規事業開発は最重要課題のひとつです。この1年で、M&A戦略は次々と具体的な形を取り始めました。まず2006年2月にプティ ヴィクルを子会社化し、同年6月にはネルソン フィナンスを100%子会社化、同年8月には東証一部上場のキャビンの友好的TOB(株式公開買付)を成功させて株式の50%超を取得し、子会社化しました。また、2006年11月には、婦人靴専門店を展開する株式会社ビューカンパニー(JASDAQ上場)に資本参加しました。

M&Aを行う目的は、ユニクロのSPA(製造小売業)としての強みを活かすこと、グループとしてグローバルブランドポートフォリオを拡充すること、世界の主要市場でファーストリテイリングやユニクロのプラットフォーム(事業基盤)を構築することです。

グローバルに展開が可能であり、将来的に1,000億円以上の売上と15%以上の売上高経常利益率を確保できる企業を対象に、今後は3,000～4,000億円の投資を行って積極的にM&Aを進め、優秀な経営者チームとともに高成長を実現したいと考えています。



新規事業としては、2006年10月に新ブランド、ジーユーの1号店をオープンしました。ジーユーを展開する目的は、日本国内で「絶対的な低価格」の市場を開拓することです。ユニクロが高品質やファッション性などの付加価値を高めていく一方で、ジーユーでは「絶対的な低価格」を追求していきたいと考えています。世界の衣料品市場では、米国のウォルマート社やターゲット社が低価格市場で成功を収めています。しかし、こうした低価格市場は日本では未開拓であり、大きなビジネスチャンスがあると考えています。ジーユーは株式会社ダイエーとの業務提携を通じ、ダイエー店舗へのテナント出店や、その他のショッピングセンターへの出店、ロードサイド店とさまざまな立地で、年間50店舗の出店を計画しています。ユニクロで培ったSPAのノウハウを、ジーユーの商品企画、生産管理や店舗運営に活かし、効率の高い経営を目指していきます。

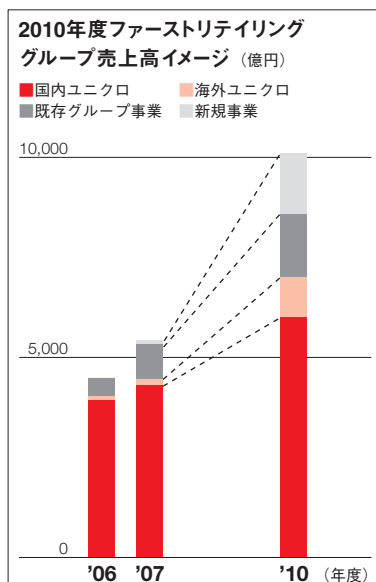
グループ売上高1兆円を目指して

国内ユニクロ事業は、大型店の出店を加速する一方で、既存店のスクラップを進めるとともに、既存店の売上高は前年の水準を維持する計画です。また、生産調整の精度を高めることで利益率の向上を図り、2007年8月期の連結の通期業績は増収増益を達成させたいと考えています。2007年には1,000坪級の大型店を日本国内でも出店し、ユニクロの大型店戦略が本格化します。

海外ユニクロ事業では、2006年11月にオープンしたソーホー ニューヨーク店の出店コストにより米国ユニクロ事業の赤字が続きますが、他の海外ユニクロ事業はいずれも黒字転換を予想しています。

その他の主な連結対象会社については、株式会社ワンゾーンの業績回復を目指すほか、グループをあげてキャビンのサポート体制を整え、成長軌道に乗せていきたいと考えています。また、ジーユーは着実に出店を進め、新しいチェーン店事業に育てたいと考えています。

ファーストリテイリングのビジョンは、2010年にグループ売上高1兆円、経常利益1,500億円を達成し、世界一のアパレル小売企業グループを目指すことです。1兆円の内訳は、国内ユニクロ事業で6,000億円、海外ユニクロ事業で1,000億円、グループ会社の関連事業で3,000億円です。しかし、それが最終目的ではありません。



1兆円を超えてさらに成長し続ける企業グループを目指したいと考えています。

グローバル化のための持株会社体制

今後も成長し続ける企業であるため、ファーストリテイリングは2005年11月に、持株会社体制に移行しました。その目的は、経営判断のスピードを速め、事業会社の運営を機動的に行い、グループ化やグローバル化を進めやすくすること、そして、グループ企業のコーポレートガバナンスを強化することにあります。持株会社は、M&A案件の開発や個別事業の支援のほか、グループ会社の経営に携わる人材を獲得する役割も担っています。また、グループのコーポレートガバナンス機能を強化するため、2006年8月期には監査・法務・財務などの管理部門の組織を再編・拡充するなど、グループ経営の基盤も着実に確立しつつあります。

「社会にとって何が良いことか」を考える

ファーストリテイリングの企業としての社会的責任(CSR)に関する活動は、「社会にとって何が良いことか」を考え抜き、グループの事業を通して社会的責任をきちんと果たすことを基本としています。店舗でお客様に気持ち良くお買物をしていただき、商品に満足していただく。お取引様も収益があがる。従業員だけでなく、事業に関わるすべての人々が幸せになる。そんなことが実現できる企業を目指しています。



CSR活動のひとつに環境活動があります。2006年9月、全国のユニクロ店舗ですべてのユニクロ商品を対象としたリサイクルの実験を1カ月間実施しました。回収した商品は、救援衣料とするほか、断熱材や燃料としてリサイクルしました。このような環境保全活動を継続し、企業としての社会的責任を果たしていきたいと考えています。

株主の皆様へ

ファーストリテイリングは株主の皆様への利益還元を経営の最重要課題のひとつとしており、2006年8月期の年間配当金を130円(連結配当性向32.7%)としました。株主の皆様への配当、安定成長のための内部留保、また、グループ事業の成長に向けたM&A投資、グループ企業の事業基盤強化のための投融資のバランスを取りながら、企業価値を最大限に高めていくことが責務だと考えています。

ファーストリテイリングは今後も革新と挑戦によって、世界中の人々の生活を豊かにする本当に良い服を企画・生産し、それをお客様に伝えて販売する、アパレル小売企業グループであり続けたいと思っています。

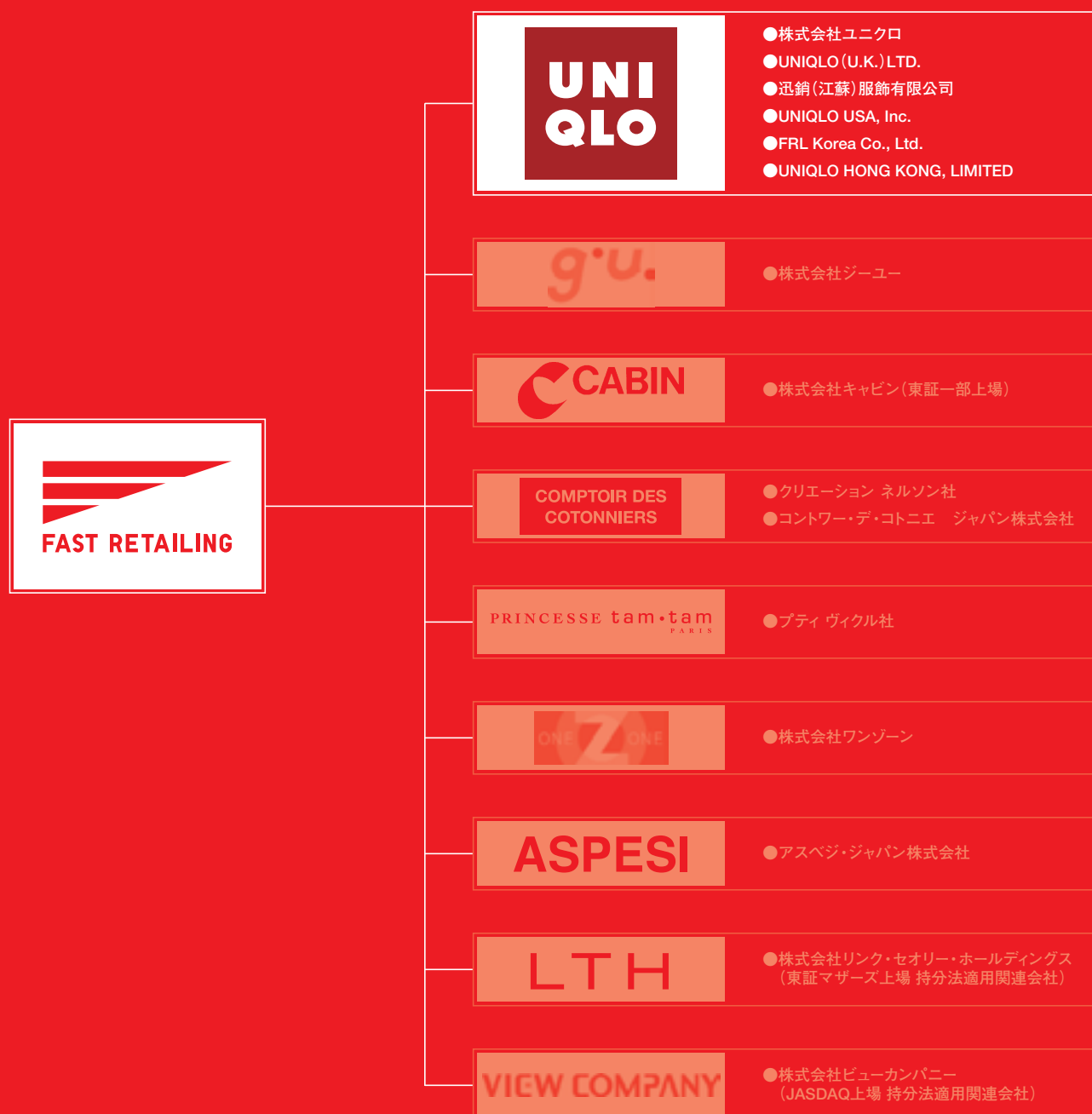
2006年12月

代表取締役会長兼社長

柳井 正

ユニクロ事業

いつでも、どこでも、誰でも着られる、ファッション性のある高品質なベーシックカジュアルを継続的に提供する。これを実現するため、ユニクロでは商品の企画から販売までを一貫して手がけています。グローバルなR&D、世界最高品質の素材調達、中国を中心とした生産、世界で750カ所以上の店舗の運営を一体化・連動させる仕組みは、高品質な商品をリーズナブルな価格で継続的に提供するユニクロの強みです。



ユニクロ事業の概況

厳しい競争環境が続く国内アパレル小売市場にあって、大型店を成長エンジンと位置づけ、出店を加速させています。

海外ではソーホー ニューヨーク店がオープンし、グローバルブランドへの新たな一歩をふみ出しました。



市場環境

この1年の国内経済は、企業収益が改善し、消費マインドに明るさはみられたものの、衣料品支出は伸び悩みました。総務省の家計調査によると、2006年8月期1年間の世帯当たりの消費支出は前期比マイナス1.6%、衣料品支出は前期比マイナス2.8%と減少しています。日本アパレル産業協会により2000年に10兆円と推定されたアパレル小売市場は、その後、家計における衣料品支出の割合が減り続け、人口も横ばいから減少に転じたため、縮小傾向にあるとみられます。

2005年秋冬シーズンは、寒い冬という天候条件に恵まれたことから、国内では重衣料を中心に需要が伸びたものの、2006年春夏シーズンは天候不順の影響もあり、衣料品支出は伸び悩みました。一方、全国の衣料品専門店をみると、売上高が上位の企業のなかには大きく業績を伸ばしている企業も多く、こうした企業の積極的な出店攻勢が続くなか、優勝劣敗の厳しい競争環境は継続しているといえます。

他方、世界に目を向けると、市場規模では依然として米国・欧州・日本などの先進国の消費需要が大きいとはいえ、若年層の人口が減らない米国やアジア太平洋地域での伸び率が高くなってきています。

立地・業態、商品の開発と海外展開

ユニクロは、1984年に1号店をオープンし、その後、商品企画・生産・物流・販売までを一貫して行うSPA（製造小売業）モデルを確立し、高品質なカジュアルウェアを圧倒的な低価格でロードサイド型の標準的な店舗で提供することにより、1990年代を通じて飛躍的な成長をとげました。とりわけ1998年からは、フリースブームの勢いもあって業績を大幅に拡大しました。しかし、ブームの反動もあって2002年8月期、

2003年8月期の2年間は減収減益となりました。2004年8月期には再び増収増益に反転し、その後も積極的なスクラップ・アンド・ビルドを通じて店舗網を拡大することにより、売上を伸ばしてきました。

しかし、国内ですでに730店舗以上を出店し、競合状況も厳しさを増すなか、高い成長を目指すためには、これまでの郊外型標準店でのベーシック商品の販売に加え、さまざまな立地や業態での店舗開発に取り組み、より魅力的な商品によって、新たな顧客ニーズを発掘していく必要があります。

立地・業態開発については、これまでの標準化された郊外ロードサイド型のチェーン店に加え、お客様に合わせた多様な立地や業態での出店も進めています。2005年10月に出店した銀座店は、都心の路面店でありながら、高い売上効率を達成し、ユニクロには新しい立地・業態開発の余地があることを実証しました。今後は、大型店を成長戦略のエンジンと位置づけ、出店を加速させる計画です。

商品開発については、2005年秋から東京、ニューヨーク、パリ、ミラノを拠点とするグローバルR&D体制を本格稼働させています。世界中から商品トレンドや市場ニーズなどの情報を収集し、デザインを行うとともに、サプライチェーンと連動して商品化することで、グローバルに通用するファッション性の高い商品を提供していきます。

またユニクロでは、高い成長を実現するためには積極的に海外市場での店舗開発を進めるべきだと考えています。海外においては、2001年に英国、2002年に中国の上海にユニクロを出店したのに加え、2005年9月には米国、韓国、香港に出店しました。さらに、2006年11月にはニューヨークのソーホー地区に1,000坪のグローバル旗艦店をオープンし、グローバルブランドへの新たな一歩をふみ出しました。



ユニクロの出店戦略

店舗の立地・業態開発に真剣に取り組み、大型店の出店を加速させる計画をスタートしました。
大型店開発を軸にユニクロの商品・売場・レイアウト・サービスのすべてを進化させていきます。



春日井店(ロードサイド型大型店)



島忠相模原店(郊外ショッピングセンター型大型店)



JR高槻店(エキナカ店)

出店戦略の概要

ユニクロは「事業構造改革」の柱として店舗の立地・業態開発を掲げ、2005年秋より、従来の200坪を標準規模とした店舗フォーマットにとらわれない500坪規模の大型店や、「エキナカ・エキチカ」の小型店といったさまざまな立地・業態に合わせた店舗フォーマットの開発に取り組み始めました。

これに伴い、大型店については都心路面型、郊外ショッピングセンター型、商業施設開発型、ロードサイド型と、異なるロケーションに7店舗(2006年8月期末現在)を出店しました。これらの大型店の品揃えはまだ完全な形とはなっていませんが、2006年8月期では全店で売上が目標を超え、目標利益額を達成しました。こうした手ごたえを得られたことから、今後は大型店の出店スピードを加速させていく計画です。2007年8月期の出店は20店舗を予定していますが、2008年8月期から出店ペースを倍増させ、年間40店舗としていく計画です。大型店を中心に売場を作っていくと、2010年には、売場面積の約3分の1が大型店で構成されることになります。

小型店のうち、「エキナカ・エキチカ」といわれる交通要所に出店する100坪以下のユニクロ店舗については、これまでに主要駅の構内や駅に隣接する地下街などに14店舗を出店しています(2006年11月末現在)。これらの店舗の売上は極めて好調で、今後も積極的に出店していきたいと考えています。

なぜ大型店か

ユニクロを大型店化する理由の1つは、大型店を基準として商品開発を行い、新しい商品構成を作ることによって、より広い層のお客様にご来店いただくことができることです。品揃えの拡充により、従来のユニクロのベーシック商品ばかり

ではなくファッション性を取り入れた商品をお客様に楽しんでもいただくことができます。また、大型店の豊富な品揃えによって、これまでユニクロではあまり買物をしてこれなかったお客様にもご来店いただけてと考えています。大型店では売場面積が拡大したことによって、ウィメンズ商品のさらなる拡大も期待できます。メンズ市場の倍の規模があるといわれるウィメンズ市場でのユニクロのシェアはまだ低く、拡大の余地はあると考えています。また、面積が広くなれば、コーディネート提案するVMD(ビジュアル・マーチャндаイジング)により、見やすく、買いやすい売場を作ることできます。新しい魅力的な売場を通して、お客様により一層楽しんでお買物をしていただけるお店にしていきたいと考えています。

大型店の出店形態

大型店を着実に出店していくため、さまざまな出店のパターンがあります。まず、ショッピングセンター内へのテナント出店については、ダイヤモンドシティ・キャラ店のように既存の大型ショッピングセンターの改装に伴う出店と、ラゾーナ川崎店のような新しい商業施設への出店があります。銀座店や心斎橋筋店のような都心の路面店も、引き続き出店を検討していきます。また、ホームセンターや家電量販店など異業種との連携も進めており、2006年秋から冬にかけて、ホームズ葛西店やヨドバシ梅田店などを出店しました。今後は、春日井店のようなロードサイド型の出店も加速させていきます。

ユニクロは2006年11月、大和ハウス工業株式会社と500坪規模のロードサイド型の大型店舗の出店に関して業務提携をしました。同社との共同開発により、短期間でロードサイド型の大型店の出店を進めていきたいと考えています。



ユニクロの海外戦略

ブランド認知の基本は店舗にあります。海外市場では、最高のユニクロを表現できる旗艦店戦略により、ユニクロのグローバルブランドとしてのポジションを確立させたいと考えています。



ロンドン オックスフォード ストリート店



ソウル ロッテマート ワールド店



香港 ミラマージュショッピングセンター店

これまでの海外事業

ユニクロの海外進出は2001年9月の英国ロンドン出店から始まり、2002年9月に中国上海に、2005年秋に米国、香港、韓国と5カ国へ進出を果たしています。海外市場での店舗数は2006年8月末現在で30店舗に達しました。海外ユニクロ事業の売上高の合計は2006年8月期に87億円でしたが、2007年8月期は約160億円(期末店舗数42店舗)に拡大する見込みです。

2001年に英国ロンドンに進出した当時は、「3年間で50店舗の出店」といった積極的な多店舗戦略を進めましたが、収益の見込みが立たないことから一旦事業を縮小し、21店舗まで広がった店舗網を6店舗まで閉店しました。上海でもスクラップ・アンド・ビルドを進めながら、海外事業の経験を積んできました。初の海外進出から4年たった2005年秋に米国、香港、韓国に進出し、米国では郊外のショッピングモールへ3店舗を出店、香港では大型店1店舗を出店、韓国ではロッテとの合併で店舗を展開するなど、それぞれのマーケットでさまざまな業態による出店を実施しました。この結果、香港に出店した店舗が年商規模10億円を超える成功を収めることができ、海外出店の成功モデルとなりました。香港の成功の要因は、売場面積が300坪の広い店舗で品揃えが豊富であること、出店と同時に大々的にピーアールしたこと、香港のお客様のユニクロブランド認知度が高かったことなどがあげられます。

海外戦略は「グローバル旗艦店」へ転換

香港での出店事例を海外出店の成功モデルとして、海外事業の戦略の見直しを図りました。そして、海外事業の成功要因として、ユニクロブランドの認知が進出先のマーケットで

最も重要であり、ブランド認知の基本は店舗であるとの教訓を得たことから、「グローバル旗艦店」の出店を決定しました。

2006年11月10日に、米国ニューヨークに売場面積1,000坪のグローバル旗艦店を出店しました。ソーホー ニューヨーク店で世界中のお客様にユニクロを正しく理解してもらうことができれば、米国はもちろん、ヨーロッパなどの他の地域での成功につながり、日本でのブランド価値向上も図れると考えています。また、グローバル旗艦店の成功は、海外で事業展開をしていく上で極めて重要な、優秀な人材の確保にもつながります。

オープン後のソーホー ニューヨーク店は順調な売上を達成しました。また多くの現地メディアでも話題となり、米国でのユニクロの認知度を高めることができました。ソーホー店は、目抜き通りであるブロードウェイ沿いの好立地にあり、ユニクロが実現できる最高水準の商品、売場、サービスを表現するだけでなく、「From Tokyo to New York」をコンセプトに、最新の日本文化についての情報も発信しています。

海外の旗艦店戦略の第二弾として2006年12月7日に上海・浦東地区のショッピングモールに売場面積700坪の大型店を出店、上海のお客様からも改めて「ユニクロの品質の良さ、リーズナブルな価格」を実感していただいております。今後は、ロンドン、パリなどのヨーロッパの主要都市へ次々と旗艦店を出店し、ユニクロのグローバルブランドとしてのポジションを確立させたいと考えています。

世界で通用するブランドになれば、日本でも生き残ることはできません。ユニクロがグローバルブランドになるということは、日本でもさらに強いブランドになることにつながっていくと考えています。



ユニクロのグローバルR&D

新しい体制による商品開発が本格化した2006年秋冬シーズンから、ファッション性の高い商品が店舗に並びました。ユニクロが強みとしている高品質なベーシック商品を基本に、スタイリッシュで魅力的なトータルコーディネート提案していきます。

グローバルR&D体制が本格稼働

ユニクロをグローバルブランドとして展開していくために、商品開発の体制を見直し、2005年秋に東京・ニューヨーク・パリ・ミラノのグローバルR&D体制を始動させました。この体制により、世界中の才能ある人材を起用し、世界最高水準の商品開発を行っています。ここで開発された商品が本格的にユニクロの店舗に投入され始めたのは2006年秋です。これにより、ファッション性の高い商品ラインアップが強化され、スタイル提案も行ようになりました。たとえば、スキニージーンズに、流行のロングニットカーディガンを合わせるといったコーディネート提案が成功を収めています。

これまでのユニクロはベーシック商品を中心に流行の中盤で商品を展開していましたが、スキニージーンズでは、「スキニー」(脚のラインにフィットするスタイル)という新し

いファッションコンセプトを競合他社に先駆けて商品化できたといえます。「スキニー」のような新しいコンセプトは、ユニクロのグローバルR&Dの開発体制の中から生み出されています。

グローバルR&Dは、ユニクロが強みとしているベーシック商品についても、より完成度を高めることに開発の焦点を当ててきました。ユニクロのコア商品であるニット、カットソー、フリース、アウター、インナーウェアなどは、2006年秋冬シーズンでは、世界最高水準の商品が開発できたと自負しています。

こうしたグローバルR&D体制によって開発された商品は、国内ユニクロ事業で進めている「大型店戦略」の成功の鍵を握っているといえます。店舗の大型化に伴い、より魅力的な商品開発力が重要となっているからです。

ユニクロのビジネスモデル

ユニクロは自社で一貫して企画から生産、品質管理、物流、販売、販促を行うSPA(Speciality Store Retailer for Private Label Apparel：高収益を実現するために、世界750カ所にあるユニクロの店舗を一体化・連動させ、ローコスト経営に徹しています。また原材料・在庫

製造小売業)です。リスクを100%ひきうけています。だからこそ競合他社と差別化でき、利益が生まれるという考え方に基づいています。



ユニクロの商品

世界中の人々の生活を豊かにする本当に良い服を企画・生産し、それをお客様に伝えて販売する。それがユニクロのもののづくりの原点です。



進化したユニクロのウェブ・マーケティング

2006年8月からユニクロの新サイト UNIQLO MIX (<http://uniqlo.jp/>) がスタート。最新の商品を使った旬のスタイルを常時200種類以上提案しています。商品をスタイルからも単品からもチェックできる機能がご好評をいただき、オンラインショッピング (<http://store.uniqlo.com/>) での売上が向上しています。また、店舗情報や最新ニュースをタイムリーに配信し、お客様を店舗へ誘導するプロモーションも実施。お客様とのコミュニケーションチャネルとなっています。

1. トップ画面には圧倒的なスタイリング数を掲載

2. 気に入ったスタイリングを選ぶとスタイリング解説と商品紹介

3. 商品が気に入ればオンラインですぐに購入いただけます。

ユニクロの素材

競争力のある商品開発の要は素材。ユニクロ商品の強みは、高機能・高品質の素材開発と、安定した調達にあります。世界の最新トレンドを取り入れながら、素材メーカーとの連携を強化し、素材を進化させ続けています。

素材開発

世界最新、最高品質の素材情報をいち早く収集して、競争力あるコア素材の継続的な改善と、安定供給を目指しています。素材の開発・調達は、市場や業界から収集した情報に基づき、商品・マーケティング本部とR&Dセンター、中国の生産工場が協力して行っています。

素材メーカーとの戦略的な提携による新素材の開発にも取り組んでいます。その一例が、東レ株式会社との「戦略的パートナーシップ」の構築です。2006年6月に中長期的・包括的な調達および供給に関する合意書を締結しました。お互いの境界線を越え、素材段階から最終商品の販売に至るまでの一貫した商品開発体制を構築していきます。東レと

ユニクロではこのパートナーシップのもと、「美・健康」「SUPER NATURAL」「エコロジー」「FUNCTION&COM-FORT」「新機軸」の5つの方向性をもとに、73項目にわたるテーマを抽出し、具体的な素材の共同開発に着手しています。また、素材開発に伴う人材交流も活発に行っています。この中長期的な取り組みにより、東レのユニクロに対する素材・製品供給は、2010年までの5年間累積金額で2,000億円を超える計画で、世界の繊維業界では類のない規模の取り組みとなります。

この他にも、カイハラ株式会社との共同によるデニム生地開発、倉敷紡績株式会社とのボトムスのストレッチ素材開発などを行い、大きな成果を上げています。

世界有数のデニム生地メーカー、カイハラ株式会社との素材開発



カイハラ社の豊富なサンプル提案は、ユニクロの商品開発の基になっています。



2005年に竣工したカイハラ社の三和工場(広島県)でオリジナルベーシックジーンズの素材となるデニムが生産されています。



貝原歴史資料館

ユニクロとカイハラ社が出会ったのは、ユニクロの都心1号店、原宿店がオープンした1998年頃です。この頃ユニクロは、独自ブランド商品を製造・販売するSPA企業へと変革を遂げ、「フリース」を代表商品として、都心への店舗展開を始めていました。しかし、オリジナルのジーンズの販売は始めたばかりだったため、カイハラ社の素材開発力と安定供給力は大きなサポートとなりました。当時のカイハラ社長、貝原良治氏(現会長)は、「高品質のジーンズ2,900円を実現させたユニクロには驚いた」と振り返ります。

ユニクロのジーンズは、カイハラ社とのデニム生地の開発によってその後も大きな進化を遂げることができました。2006年1月に発売された「オリジナルベーシックジーンズ」はその成果の一例です。現在、ユニクロで販売されるジーンズは年間約1,000万本。その多くがカイハラ社製のデニム生地で作られています。

カイハラ社は1893年に地場産業の備後紬^{びんごすけ}の製造会社として創業。116年という歴史のなかで藍染や織機の技術革新を続け、1970年代にはその伝統的な技術をデニム製造事業に活かして、デニム素材メーカーに転換しました。業界初の「紡績・染色・織布・整理加工までの社内一貫生産体制」を確立し、現在では国内のデニム生地市場でシェア50%を誇り、世界の大手ジーンズメーカーからも高い評価を得ています。カイハラ社は、世界各国から選りすぐった綿花(コットン)を自社の紡績工場で紡ぎ、独自の藍染の技術を使った染色技術で糸を染めあげ、自社の最新鋭の織機でデニム生地を製造しています。

カイハラ社の特色は、単にジーンズメーカーからの注文に応じるだけの素材メーカーにとどまらないことにあります。カイハラ社は、デニム生地を洗い加工やパイオ加工によって新しいジーンズに仕上げる染色・整理加工方法を研究し、ジーンズメーカーへの商品企画提案まで行っています。

ユニクロの生産

ユニクロは生産委託工場をパートナーと考え、繊維産業の技術者グループ「匠チーム」や海外生産事務所を通じて高い技術を伝授することで、世界最高レベルの製造品質を実現しています。



中国の生産委託工場

生産体制

ユニクロの店舗が日本から英国、上海、米国、韓国、香港へとグローバル化するに伴い、生産拠点も中国からアジア各国へ広がりがつあります。生産拠点が多国籍化するなかでも、ユニクロは、世界最高レベルの生産管理体制を実現し続けたいと考えています。

ユニクロは、50社60工場の生産委託工場を「強い信頼関係で結ばれたビジネスパートナー」と考え、積極的な技術サポートを行っています。たとえば、日本の繊維産業で30年以上の経験をもつ技術者グループ「匠チーム」(総勢22名)は、紡績、編みたて、織布、染色、縫製、仕上、出荷までの工場管理全般にわたり、「匠の技」を工場に伝授しています。匠チームは企画段階から関与し、技術指導にとどまらず、工程管

理、人材育成などあらゆる面からの支援を行っています。

たとえば、染色工程ひとつをとっても、容量1トン規模の釜で何十回も同じ色に染めるためには、製造項目における的確な条件設定が必要です。数十万もの大きなロットの商品を均質に製造するために、「匠の技」は欠かせません。

現在、ユニクロの海外生産管理部門は、中国の上海事務所、深圳事務所、ベトナムのホーチミン事務所の3カ所にあります。合計150人の生産管理の担当者は毎週、担当の工場に直接出向き、抜き取り検査や製造仕様の細部の確認を行っています。

このような地道な取り組みによって、ユニクロの世界最高レベルの製造品質が維持されているのです。

ユニクロの情報発信

世界のトレンドやニーズ、ライフスタイルから今の時代にふさわしいコンセプトを発見し、商品化するだけでなく、さまざまな情報やイメージも同時に発信していきます。

Topic 1 「ユニクロ・企業コラボTシャツ」で127柄を展開



2006年4月、企業のロゴマークやイメージをグラフィックスに採り入れたTシャツ「2006年ユニクロ・企業コラボTシャツ」シリーズを販売しました。「Tシャツを、もっと自由に、面白く」というキーワードのもと進めてきた「ユニクロTシャツプロジェクト」の一環で、4年目を迎える2006年は103社が参加し、127種類のデザインを展開。世界的に事業展開している企業や日本の伝統的な企業の商品やサービスをTシャツのデザインにしました。

Topic 2 「デザイナーズ・インビテーション・プロジェクト」始動



2006年秋にスタートした「デザイナーズ・インビテーション・プロジェクト」は、パリコレクションや東京コレクション等で活躍する新進気鋭のデザイナー7組を^{しょうへい}招聘し、デザイナーごとのコレクションを商品化するというユニクロ初の試みです。各デザイナーのコレクションは8～11アイテムで構成されており、その組み合わせでトータル룩を完成させることができます。2007年春には新たにニューヨークのデザイナーも参加します。

Topic 3 「チノ&カーゴパンツ」キャンペーンにあわせクラシックコンサートを開催



2006年3月2日、東京都交響楽団とのコラボレートにより、「タキシードだけがクラシックじゃない」と題したコンサートを開催しました。東京都交響楽団のメンバーは白いカーゴパンツで誰にでも聴けて楽しめる舞曲などを演奏。クラシック音楽のカジュアルな楽しみ方を提案すると同時に、「デニム」に続き、これからのユニクロを代表する「チノ&カーゴ」を紹介しました。

グループ事業

ファーストリテイリングは、世界に通用するアパレル小売企業グループを目指し、M&Aや新規事業を進めています。グローバルに展開できる可能性をもったブランドを積極的に買収してグループ化し、ブランドポートフォリオを構築するとともに、ユニクロなどのブランドを世界に進出させる事業基盤を強化していきます。



グループ事業の概況

グローバル化するファッション・アパレル市場で世界のトップ企業と伍して戦っていくために、
M&Aと新規事業の展開を積極的に進め、2010年にグループ売上高1兆円、経常利益1,500億円を目指します。

市場環境

近年のファッション・アパレル市場には、2つの大きな特徴があります。まず、グローバルにビジネスを展開している企業が業績を拡大していることです。WTO(世界貿易機関)加盟国の増加に象徴されるように自由貿易圏が広がり、ファッション・アパレル市場においてもボーダーレス化が進んだ結果、資金力や開発力のある企業がそのスケールメリットを活かし、世界市場でシェアを伸ばしています。

次に、グローバル化に伴い、流行の世界同時性が強くなっていることです。ファッションのトレンドはこれまでパリを中心とした欧州のコレクションを発端とし、米国、アジア、世界へと広まってきましたが、現在では即時に世界に伝播する傾向があります。また、情報技術の革新も世界各国にファッション情報が広まるスピードを速めました。

その結果、アパレル小売企業は、グローバルにニーズを発掘するとともに、世界水準の商品を開発し、幅広い販売網を展開しながら、効率を追求し続けなければ生き残れない時代へと変化しています。

M&Aと新規事業の狙い

このようなファッション・アパレル市場にあって、ファーストリテイリングは、グローバルに通用するブランドのポートフォリオを拡充し、世界のトップ企業と伍して戦うために、グループ売上高1兆円は最低限必要な規模だと考えています。M&Aと新規事業の拡大は、ファーストリテイリングにとって最重要課題の1つです。

ファーストリテイリングがM&Aを進めていく基準は、まず、ユニクロで築いたSPA(製造小売業)としての強みが活かせる企業であるかということです。2005年春に買収した靴小売チェーンのワンゾーンや、2006年8月に子会社化したキャビンがこれに当たります。2006年10月に1号店を出店した新規事業のジーユーでも、ユニクロで培ったSPAのノウハウを

活かし、低価格衣料市場の開発に努めていきます。低価格衣料では米国のウォルマートやターゲットが成功を収めていますが、日本国内では依然として未開拓の市場であり、大きなビジネスチャンスがあると考えています。

M&Aのもう1つの基準となるのは、グローバルに展開できる良いブランドであるかどうかということです。婦人服の「コントワー・デ・コトニエ」やランジェリーの「プリンセス タム・タム」がその例です。さらに、M&Aを通じて、世界の主要市場でファーストリテイリングやユニクロのプラットフォーム(事業基盤)を構築し、各地域で買収した企業を足がかりに、ユニクロの海外展開や、買収したブランドの成長を加速できる体制を作りたいと考えています。

今後におけるファーストリテイリングのM&Aの対象企業は、グローバルな展開が可能なアパレル関連企業で、将来的に1,000億円以上の売上と15%以上の売上高経常利益率を確保できる企業です。引き続きグループ戦略を積極的に推し進め、今後数年間で3,000～4,000億円の投資を行うことにより、持続的な高成長を実現し、「2010年にグループ売上高1兆円、経常利益1,500億円」を目指したいと考えています。

世界の主な衣料品専門店との比較

企業名(主なブランド名)	国	決算期	売上高 (10億円)
ギャップ	アメリカ	2006年 1月	1,880
リミテッド	アメリカ	2006年 1月	1,138
インディテックス(ZARA)	スペイン	2006年 1月	1,015
H&M	スウェーデン	2005年11月	997
ネクスト	イギリス	2006年 1月	694
リズ・クレイボーン	アメリカ	2005年12月	569
ファーストリテイリング(ユニクロ)	日本	2006年 8月	449
ポロ ラルフローレン	アメリカ	2006年 3月	440
エスプリ	香港	2006年 6月	352
アバクロンビー&フィッチ	アメリカ	2006年 1月	327
アメリカンイーグルアウトフィッターズ	アメリカ	2006年 1月	271
ベネトン	イタリア	2005年12月	266
マタラン	イギリス	2006年 2月	239
タルボット	アメリカ	2006年 1月	212
トミー・フィルフィガー	アメリカ	2006年 3月	209

出所：各社のアニュアルレポートより作成

グループ事業紹介

株式会社ジーユー

G.U. CO., LTD.

出資比率 100.0% 連結対象子会社

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

g.u.



ジーユー ダイエー南行徳店

お買い求めやすい価格でファミリー向けカジュアルウェアを提供する、新たなブランドが誕生しました。
ユニクロ事業で培ったノウハウを活かし、高い成長を目指します。

g.u. (ジーユー)

ブランド名であるg.u.(ジーユー)には、「もっと自由に着よう」というメッセージがこめられています。ロゴは、ファーストリテイリングの種から生まれ出ることを表しており、「動きのある楽しさ」を表現したフォントに「自然」や「やさしさ」をイメージするグリーンを用いました。g.u.(ジーユー)のコンセプトは、「高いファッション性の商品を圧倒的なバリエーションで、驚きの低価格、安心できる品質で提供するファミリー向けのカジュアルウェア」です。日本のアパレル市場を変革するような、新しいブランドに育てていきたいと考えています。

2006年3月にファーストリテイリングが100%出資して設立した株式会社ジーユーは、2006年10月にg.u.(ジーユー)1号店をダイエー南行徳店内にオープンしました。2006年秋冬に25店舗、2007年春夏に25店舗の計50店舗の年間出店を予定しています。ショッピングセンターのテナント店として、またロードサイド型の店舗として出店するなど、さまざまな立地への出店によって、ジーユーの業態開発を進めていく予定です。ファーストリテイリンググループの新ブランドとして、店舗オペレーション、商品開発、店舗開発、在庫コントロールなど、ユニクロ事業で培ったノウハウを活かし、高い成長を目指します。

株式会社キャビン

CABIN Co.,Ltd.

出資比率 50.0% 連結子会社 (議決権所有割合 51.7%)

<http://www.cabin.co.jp/>



ZAZIE



enraciné

明るくて健康的なウィメンズカジュアルのショップとしてスタートしたキャビンは、商品企画から販売までを一貫して行うSPA(製造小売業)の先駆けです。

ZAZIE(ザジ)

「大人のためのデイリーエレガンス」がザジのコンセプト。ひとつひとつのアイテムはベーシックですが、豊富に揃ったカラーバリエーションなど充実した単品アイテムを自由に組み合わせることで、旬なトレンドスタイルが表現できるブランドです。

enraciné(アンラシーネ)

アンラシーネのコンセプトは「子育てママのデイリーカジュアルウエア」。かわいらしさ、さわやかさ、ナチュラルさを大切にする、ふだんを楽しむコンフォートカジュアルウエアです。アンラシーネの世界観で家族のためにセレクトしたキッズウエアや生活雑貨も展開しています。

ファーストリテイリングは2006年8月、ファッション性の高い婦人服ブランドを展開する株式会社キャビンの株式の50%超(議決権所有割合51.7%)を取得し、連結子会社としました。キャビンは201店舗(2006年8月末現在)を展開する、年商212億円(2006年2月期)の東証一部上場(証券コード8164)企業です。

キャビンは1971年に設立され、日本における婦人服のSPA(製造小売業)の先駆けとして成長しました。70年代に急成長を遂げた後、1992年2月期に売上高657億円を達成しましたが、その後は減収が続きました。

今後はファーストリテイリンググループの一員として業績回復を目指すと同時に、キャビンがもつ婦人服の強みをグループ内で活用していきます。

エフアール・フランス*

FR FRANCE S.A.S.

出資比率 100.0% 連結子会社

クリエーション ネルソン

Créations Nelson S.A.S.

<http://www.meresetfilles.jp/>

COMPTOIR DES
COTONNIERS



フランスで人気のウィメンズブランドを
ヨーロッパはもちろん、世界に展開していきます。

COMPTOIR DES COTONNIERS

(コントワー・デ・コトニエ)

1995年にフランスで小さなお店から始まったコントワー・デ・コトニエは、ファッション性が高く、着やすい100%パリ発のデザインです。「母と娘」という普遍的テーマをコンセプトにしたブランドです。「母と娘」の間で感じる心のつながり、親密さを大切にしながら、コットンやウール、カシミア、シルクなどのナチュラルな素材を中心に洗練されたコレクションとして確立しています。

2006年6月にコントワー・デ・コトニエを展開するネルソン フィナンス(事業会社:クリエーション ネルソン)を完全子会社化しました。フランスを中心にスペイン、ベルギー、ドイツ、イギリス、ルクセンブルグ、イタリア、ポルトガル、日本で244店舗(2006年8月末現在)を展開しており、2006年8月期の年商は171億円、営業利益が48億円と、高い利益率の経営を実現しています。日本市場では2006年2月から出店を開始しました。東京・青山を始め、主なファッションエリアで順次出店していく予定です。

プティ ヴィクル

PETIT VEHICULE S.A.

<http://www.princessetam-tam.com/>

PRINCESSE tam・tam
PARIS



1985年に誕生したシックでクリエイティブな
ランジェリー、ナイトウェア、水着のフレンチブランド。

PRINCESSE TAM.TAM(プリンセス タム・タム)

1985年にフランスのヒジリー姉妹によって誕生したランジェリーブランドです。「女性が自分らしくあるための下着」がブランドのコンセプトです。ファッション性が高く、クリエイティブでロマンティックなランジェリーを女性に提供します。独自のプリント、繊細なカラー、さまざまなカットや素材を駆使し、ディテールにもこだわった商品を揃えています。

2006年2月、フランスを中心にプリンセス タム・タムのランジェリーブランドを展開するプティ ヴィクルを子会社化しました。プリンセス タム・タムはパリのギャラリーラファイエット、プランタンなどの有名百貨店などに100店舗(2006年8月末現在)を展開しています。今後は店舗網をヨーロッパ各国へ拡大していく計画です。

*エフアール・フランスは、クリエーション ネルソン、プティ ヴィクルを傘下にもつ持株会社です。

株式会社ワンゾーン

ONEZONE CORPORATION
出資比率 100.0% 連結子会社
<http://www.onezone.jp/>



FOOTPARK上尾愛宕店

グループの全面的な支援のもとワンゾーンの改革を進め、新しい靴小売チェーンを作っていきます。

FOOTPARK(フットパーク)のコンセプトは、自由で快適なライフスタイルをシューズファッションとして提案すること。生活シーンと時代にマッチした商品群をリーズナブルな価格で提供しています。店内は活気にあふれアットホームな雰囲気、お客様が気軽にゆったりとお買物を楽しめる空間を演出しています。

2005年3月、ファーストリテイリングはワンゾーンを100%子会社化し、靴の小売業に参入しました。ワンゾーンは主にロードサイド型の店舗(店舗名フットパークなど)を全国330店舗(2006年8月末現在)展開する、売上高で国内第5位(2006年8月期215億円)の靴の小売チェーン企業です。2006年8月期は赤字の決算でしたが、今後はショッピングセンターなどの新しい立地への出店や、オリジナル商品構成を高める戦略に転じることで収益改善を目指します。ファーストリテイリンググループが全面的に支援し、新しい靴チェーンを確立したいと考えています。

アスベジ・ジャパン株式会社

ASPESI Japan Co., Ltd.
出資比率 60.0% 連結子会社

ASPESI



イタリア アスベジ社 ミラノ店

イタリアで「ミラネーゼのデイリーウェア」として幅広く支持されるブランドを、日本で本格的に展開します。

ASPESI(アスベジ)は、1967年にミラノ郊外で、創業者アルベルト・アスベジ氏によるシャツブランドとしてスタートしました。洗いかかった高級素材とシンプルなモデルの組み合わせが生み出すアイテムの数々は、その着心地の良さから「ミラネーゼのデイリーウェア」として、母国イタリアでは幅広い層から支持されています。

ファーストリテイリングは2005年9月に、アスベジブランドを日本国内で展開しているアスベジ・ジャパンを子会社化しました。イタリアのアスベジ社は専門店経由での販売に加えて、ブランドの世界観を表現するために直営店の出店を進めており、2006年9月にはミラノのモンテナボレオーネ通りに旗艦店をオープンしました。同様に日本でも2006年秋より大都市百貨店を中心に出店を再開し、2006年11月末現在、全国に9店舗を展開しています。

株式会社リンク・セオリー・ホールディングス

LINK THEORY HOLDINGS CO.,LTD.
出資比率 33.9% 持分法適用関連会社
<http://www.link-theory.com/>

LTH



Theory 南青山店

**世界のコンテンポラリー・マーケットをリードする
ニューヨーク発のグローバルアパレル企業です。**

Theory (セオリー)は快適かつモダンでセクシーなデイリーウェアを求めるコンテンポラリーな女性のニーズに応えるため、1997年にニューヨークで生まれたブランドです。着心地の良さにこだわり、上質なストレッチ素材のフィット感による美しいシルエットと機能性を備え、現代女性の多彩なライフシーンにマッチするラインアップが高い評価を得ています。

2004年1月にファーストリテイリングが資本参加したリンク・インターナショナル社は米国のセオリー社を買収し、リンク・セオリー・ホールディングス(LTH)となりました。LTHは2005年6月に東証マザーズに上場し(証券コード3373)、「世界のコンテンポラリー・マーケットをリードし、お客様の豊かなライフスタイルに貢献する」というビジョンのもとにグローバルな成長を目指しています。

2006年8月期の売上高は477億円、前年比33.8%増収でしたが、2005年11月に買収したドイツのアパレル企業ロースナーののれん償却負担等から、営業利益は33億円と前年比28.4%減となりました。今期は米国市場での好調な売上により、増収増益を見込んでいます。

株式会社ビューカンパニー

VIEWCOMPANY CO.,LTD.
出資比率 33.4% 持分法適用関連会社
<http://www.viewcompany.net/>

VIEW COMPANY



COO ICI原宿店

**2006年10月に業務・資本提携を締結した、
全国100店舗を展開する婦人靴専門店チェーンです。**

[vju:](ビュー)は婦人靴中心の主力業態で「多彩な品揃え、ファッション性、リーズナブルなプライス、行き届いたサービス」が充実しています。

COO ICI(クワイスイ)の店舗コンセプトは「女性がいくつもの表情をもつように、シーンによって着替えられ、新しい自分にめぐり会える特別な空間」です。オリジナルブランドを展開しています。

ファーストリテイリングは、2006年10月に株式会社ビューカンパニー(JASDAQ上場、証券コード3033)と業務・資本提携を結びました。ビューカンパニーは[vju:](ビュー)のほか、ファミリーをターゲットにしたすべてのニーズに対応できる靴の総合店SHOES WORLD(シューズワールド)、オリジナルブランドのCOO ICI(クワイスイ)など100店舗(2006年11月末現在)を展開中です。ファーストリテイリンググループとの提携により、店舗オペレーション、独自企画商品の開発、店舗開発などを強化し、一段と高い成長を目指します。



母ベアトリスと娘ジュスティース

コントワー・デ・コトニエでは、毎シーズン、本物の母と娘たちが出演するファッションショーをパリで開催しています。一般からそのモデルを選ぶオーディション「キャスティング」の人気は非常に高く、毎回1万人以上が応募し、その中から数組の「母と娘」が選ばれています。2006年2月に1号店を出店した日本からも2006年秋冬コレクションのショーに1組の「母と娘」が初めて参加しました。母と娘の両世代から愛されるシンプルで温かみのある服をそれぞれのスタイルで着こなすファッションショーはますます話題を集めています。

**COMPTOIR DES
COTONNIERS**

www.meresetfilles.jp

世界を良い方向に変えていく

私たちファーストリテイリングは、「衣服のありかた」を変えることで世界中の人々の生活を豊かにしていきます。世の中にとって継続的な価値をつくる企業であるために、正しい経営を追求し、社会とともに成長し、次の世界基準を創造する。「世界を良い方向に変えていく」、それが私たちのめざすCSRです。

目 次

36 CSRの課題

37 コーポレートガバナンス

38 コンプライアンス・内部統制

39 従業員・社会貢献

「社会にとって何が良いことか」を考える

私たちファーストリテイリングは、何が社会にとって良いことかを考え、私たちの社会的使命に照らして行動をしていきます。そしてそれらの行動を通じて、さまざまなステークホルダーへの責任を果たすとともに、私たちの事業が社会にどれだけプラスになっているか、事業に関わるすべての人々が幸福を実感できているか、という点を追求していきたいと考えています。



CSRの課題

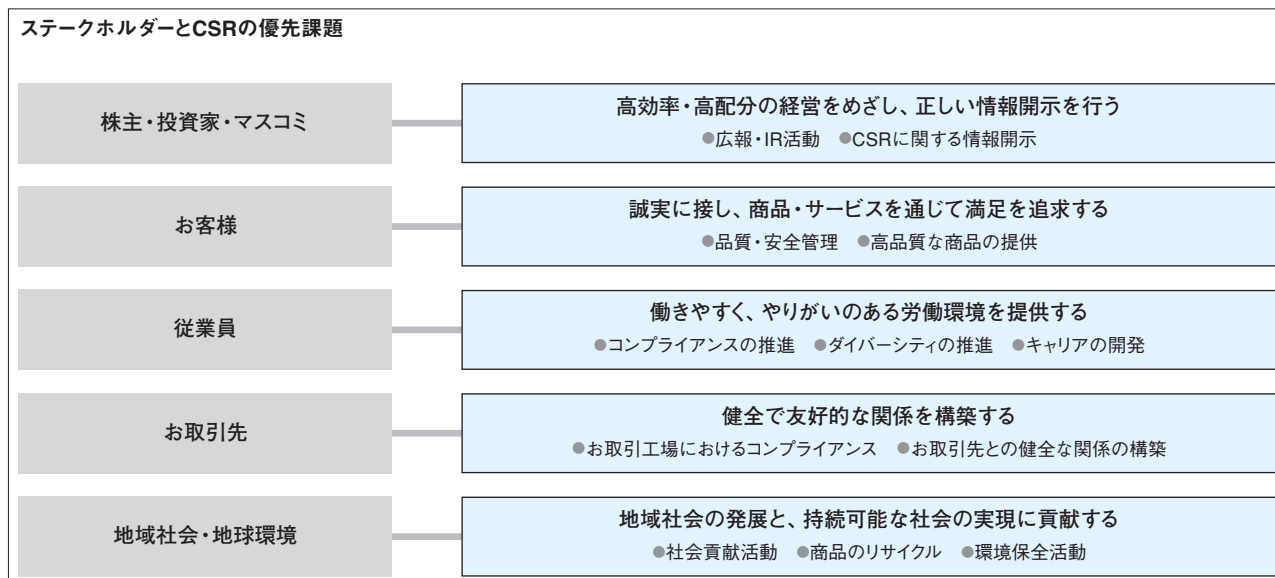
優先取り組み事項

2005年11月にグループ横断型の「CSR委員会」を設置し、各ステークホルダーに対してどのような責任を果たし、いかにして良好な関係を構築していくべきかということについて、テーマや優先課題を定めました。

まず第一に重要となるのは、「世界一のアパレル小売企業グループ」という目標を実現するための透明性の高いコーポレートガバナンスと、事業の公正さ・健全さを維持するコンプライアンス・内部統制です。次に、労働集約産業といわれる小売業では、効率性の追求やサービスの高度化とともに、従業員の働き方や待遇の改善も求められています。

さらに、事業活動が世界へ広がるなかで、SPA（製造小売業）というビジネスモデルでは、品質・安全性の確保はもちろん、お取引先企業のコンプライアンス状況の確認や、商品のライフサイクル全体を見据えた環境負荷削減活動も推進する必要があります。

2006年12月、ファーストリテイリングは初のCSRレポートを発行いたしました。最新のCSR情報はウェブサイトで公開しております。<http://www.fastretailing.com/jp/csr/>





社外取締役
半林 亨

取締役
堂前 宣夫

代表取締役会長兼社長
柳井 正

取締役
松下 正

社外取締役
服部 暢達

コーポレートガバナンス

ガバナンスの強化

コーポレートガバナンス強化のため、2005年11月に持株会社体制に移りました。同時に委任型執行役員制度を導入し、取締役会による経営の監督機能と、委任型執行役員による業務執行機能を明確に分離しました。また、経営や業務執行の監視・牽制機能の強化を図るため、社外取締役や社外監査役も配置しています。

経営会議体としては、取締役会を月1回以上開催し、経営上の重要事項を協議・決定するほか、経営会議を毎週開催することで、経営戦略や業務計画の実行・見直しを迅速に行う体制を確立しています。また、グループ各社を監督、統括するため、月次で経営状態を把握して問題の早期発見や解決に努め、スピード経営を実践しています。

ガバナンス体制

取締役会のもとに、人事委員会（ファーストリテイリンググループ）、CSR委員会（ファーストリテイリンググループ）、コードオブコンダクト（CoC：行動規範）委員会（ユニクロ）、企業取引倫理委員会（ユニクロ）を設置して、ガバナンスの徹底を図っています。

CSR委員会では、グループ全体のコンプライアンス体制

や、社会・環境活動などについて議論を行います。経営トップ、役員、外部の有識者で構成される同委員会は、CSR担当役員が議長を務め、月1回開催されます。

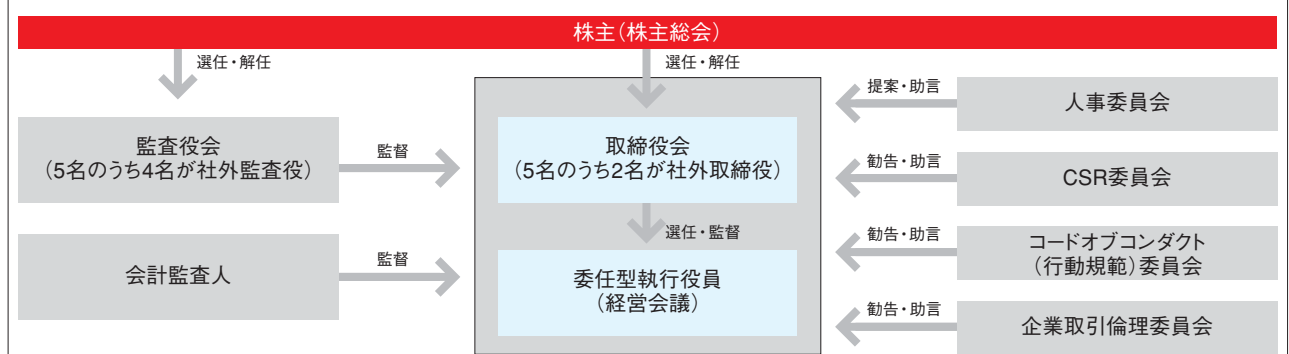
コードオブコンダクト委員会は、常勤監査役を委員長として、役員や社外委員（弁護士）などで構成され、月1回開催されます。同委員会では、CoCの浸透について議論を行うほか、コンプライアンス上の問題点を吸い上げ、解決策を検討しています。

企業取引倫理委員会は、国内外のお取引先企業に不当な圧力をかける行為を未然に防止するため、社外監査役を委員長として、法務部担当役員、社外委員（弁護士）などが参加し、月1回開催されます。同委員会では、ユニクロがめざすグローバル企業にふさわしい施策や課題への対応を検討しています。

今後の取り組み

ファーストリテイリングでは、持続可能な成長を図るためには、ステークホルダーの方々の利益との調和が不可欠だと考えています。そのため、ステークホルダーの方々とのコミュニケーションを図りながら、コーポレートガバナンスの基礎を固めていきます。また、グループ全体のマネジメントの仕組みの整備・運用状況について継続的に見直し、最適なガバナンス体制の構築と強化につとめます。

コーポレートガバナンス体制（2006年12月末現在）



コンプライアンス・内部統制

ファーストリテイリングはコンプライアンスを、企業の社会的責任を果たしていく上での基礎と位置づけ、法令遵守だけでなく、企業倫理や社会規範に基づいた行動をグループ各社に浸透させるよう努めています。この一環として2004年9月に、グループ社員としてとるべき道徳的・倫理的に正しい行動の基準を示した「コードオブコンダクト(CoC:行動規範)」を策定したことに加え、2006年5月に内部統制システムの構築に関する基本方針を定め、情報管理・リスクマネジメントの取り組みを進めています。

CoCはグループ各社に順次導入しており、2006年8月末現在、主要グループ12社のうち6社*が導入しました。導入済みの各社では、年に1回、従業員全員がCoCの内容を確認し、遵守する旨を署名しています。

ユニクロでは、仕事に関する悩みやCoCに違反するおそれのある事業活動があった場合に、匿名で相談できる社内窓口を設置しています。また、2005年7月に制定した「個人情報取扱ガイドライン」に基づき、お客様に関する重要な個人情報を取扱う部署での指紋認証などによる入室制限、個人情報データベースへのアクセス制限などを行っています。

* (株)ファーストリテイリング、(株)ユニクロ、UNIQLO(U.K.)LTD.、迅銷(江蘇)服飾有限公司、(株)ワンズーン、コントワー・デ・コトニエ ジャパン(株)

お取引先との関係

ユニクロは、独占禁止法の「優越的地位の濫用行為」を徹底的に防止・排除するため、「優越的地位の濫用行為防止ガイドライン」の策定や「企業取引倫理委員会」の開催など、さまざまな施策により、対等なパートナーシップに基づく信頼関係の構築に努めています。

その一環としてCoCに照らして役員・従業員の行動に問題がないかどうかを確認するために、お取引先に対して定期的なアンケートを実施しています。実際の業務シーンを想定した具体的な質問項目を設け、結果は「企業取引倫理委員会」で審議し、必要に応じてより詳細な調査や処置を行っています。

また、生産パートナー工場のコンプライアンス強化にも力を入れています。2004年1月に生産パートナー向けのCoCを制定して遵守を求め、継続的なモニタリングを行っています。モニタリングの結果、問題点が発見された場合はこれに真摯に取り組み、パートナー工場とともに課題の解決に向けて努力を図ります。

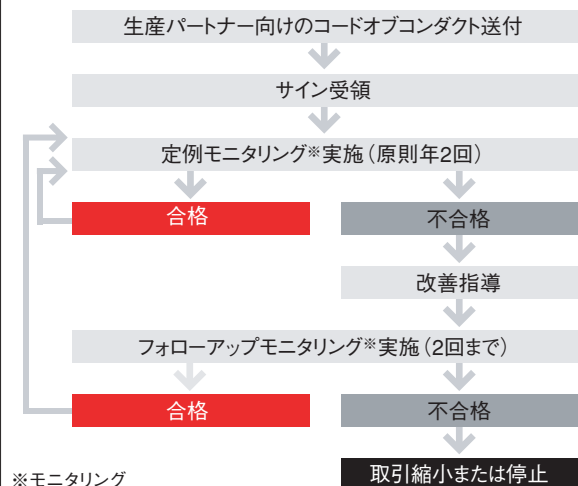
生産パートナー向けのCoCは、ILO(国際労働機関)の条約・勧告などを参考に、主に労働環境に関して11の項目を定めたもので、ユニクロブランドの商品を生産する主要縫製工場で導入しています。今後、そのほかのパートナー工場にも順次、導入していく方針です。



ファーストリテイリンググループコードオブコンダクトの内容

- お客様への商品・サービス等の提供について
お客様の安全確保、お客様情報の取り扱いなど
- ファーストリテイリンググループ社員のあり方について
セクシュアルハラスメント・パワーハラスメントの禁止など
- お取引先との関係について
お取引先に対して、不当な圧力をかけることの禁止など
- 株主・投資家との関係について
インサイダー取引の禁止など
- 地域社会との関係について
地域慣習の理解と法令遵守、社会への貢献など
- 地球環境について
環境負荷の低減など
- 会社財産について
会社財産の毀損・盗難の防止、知的財産の保護など
- 情報管理について
個人情報の漏洩の禁止など

運用手順



*モニタリング

モニタリングはサンプリング方式によって行われます。

従業員・社会貢献

ダイバーシティの推進

従業員の採用や配属、評価・処遇における差別を排除し、従業員がいそいそと働ける職場をめざすことはもちろん、女性や障害者を積極的に雇用するなど、ダイバーシティ(多様性)を推進しています。

たとえばユニクロでは、女性店長がより長期的な視野でキャリアを形成していけるよう、結婚後の異動や勤務時間帯の設定、休日の取得などにおいて、個人の事情や要望に可能な限り応えるようにしています。

また、障害者雇用も積極的に推進しており、2001年3月に「1店舗1名を目標に障害者を雇用する」という目標を定め、取り組みを進めています。2006年3月末時点では、約8割の店舗で目標を達成し、障害者雇用率は法定雇用率1.8%を大きく上回る7.3%に達しています。

ユニクロではさらに、2004年12月、女性社員のキャリア研修や男性上司への研修などを行う「女性キャリア推進室」を設置しました。2006年7月には、障害者や外国人なども含めたダイバーシティを推進していくために、名称を「キャリア開発・ダイバーシティチーム」と変更しました。今後は、ダイバーシティのさらなる推進に努めるほか、事業活動のグローバル展開を見据え、外国人の採用、幹部への登用なども実施していく予定です。

環境保全活動

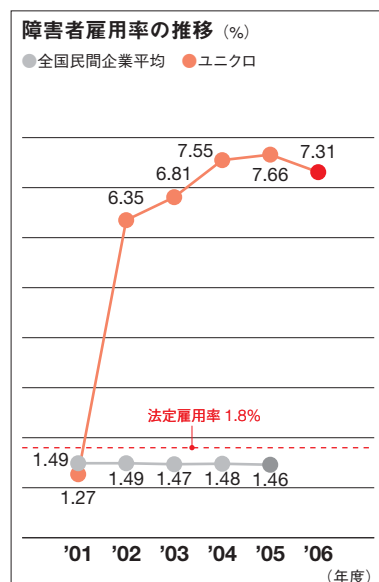
商品の企画から生産、物流、販売、廃棄までの各プロセスで、環境に関する法令を遵守し、事業活動によって発生する環境負荷の継続的な低減をめざしています。

ユニクロでは、自社で販売し、その後お客様が着なくなったフリース製品の回収とリサイクルを、2001年8月より開始しました。その結果、2006年8月までにリサイクルされたフリースは約35万点となりました。また今後のリサイクルの対象を全商品に広げることをめざし、これまでにユニクロで販売した全商品を対象に回収・リサイクルするプロジェクトを立ち上げ、2006年9月1日から30日までの1カ月間、第一回の回収を実施しました。回収後は、状態の良いものを発展途上国への支援として寄付するほか、素材に合わせて環境負荷の少ない処理を行っています。今後は、商品のリサイクルだけでなく、「リサイクル可能な商品開発」や「サプライチェーン全体の環境負荷低減」なども視野に入れ、活動を前進させていきます。

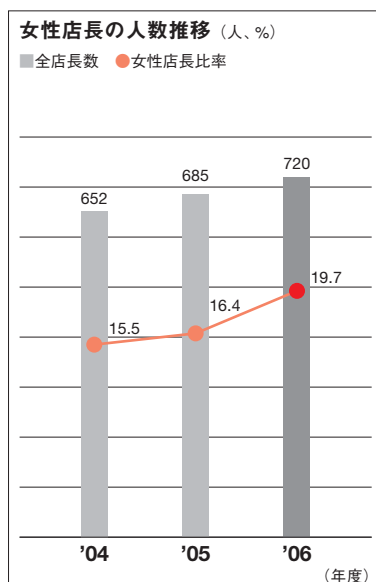
社会貢献

ユニクロは、産業廃棄物の不法投棄が行われた豊島^{てしま}をはじめ、瀬戸内海の島々にオリーブなどの樹木を植える「瀬戸内オリーブ基金」の趣旨に賛同し、2001年から継続的に寄付金を通じた支援を行っています。この活動は、ユニクロ全店に募金箱を設置してお客様からの寄付を募り、その同額をユニクロが拠出するマッチング制度により実施しています。

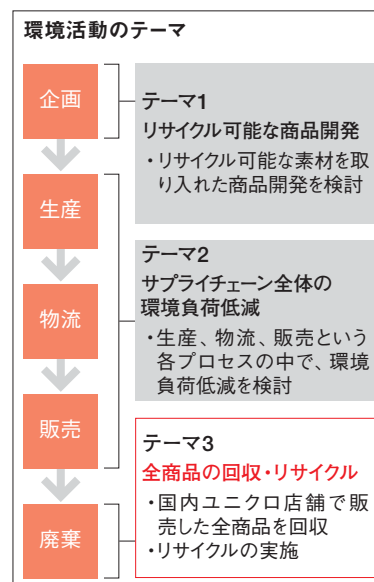
また、2002年より、知的発達障害のある方たちにさまざまなスポーツの場を提供している国際スポーツ組織「スペシャルオリンピックス日本」へのボランティア支援を行っています。



※数字は各年3月末時点のものです。



※数字は各年8月末時点のものです。



目 次

- 41 主要経営指標の推移(6年間)
- 42 経営成績と財政状態
- 50 連結貸借対照表
- 52 連結損益計算書
- 53 連結株主資本等変動計算書
- 54 連結キャッシュ・フロー計算書
- 55 和文アニュアルレポートの発行および監査について

主要経営指標の推移(6年間)

株式会社ファーストリテイリング及び子会社等
8月31日に終了した各会計年度

	単位：百万円					
	2006	2005	2004	2003	2002	2001
8月期：						
売上高	¥ 448,819	¥ 383,973	¥ 339,999	¥ 309,789	¥ 344,171	¥ 418,561
営業利益	70,355	56,692	63,954	41,308	50,418	102,081
当期純利益	40,437	33,884	31,365	20,933	27,851	59,192
株主資本当期純利益率(ROE、%)	19.7%	19.7%	20.8%	15.9%	23.2%	65.3%
1株当たりデータ(円)：						
当期純利益	¥ 397.38	¥ 331.99	¥ 304.92	¥ 203.05	¥ 269.54	¥1,119.28
潜在株式調整後当期純利益	397.26	—	—	—	—	—
純資産*1	2,240.77	1,791.61	1,583.67	1,378.58	1,215.43	2,203.45
配当金：						
株式分割調整後	130.00	130.00	115.00	55.00	55.00	60.00
株式分割調整前	130.00	130.00	115.00	55.00	90.00	120.00
連結配当性向	32.7%	39.0%	37.7%	27.1%	20.4%	10.7%
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 57,477	¥ 15,398	¥ 44,120	¥ 35,768	△¥ 19,361	¥ 80,581
投資活動によるキャッシュ・フロー	△41,907	△16,823	△20,730	△10,118	△9,927	△13,199
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,932	△14,854	△8,677	△10,179	△20,431	△10,955
減価償却費及びその他償却費	5,364	3,681	2,737	2,364	1,942	1,571
設備投資資金	16,261	11,649	11,220	11,633	11,020	13,474
8月31日現在：						
現金及び現金同等物	¥ 141,404	¥ 121,061	¥ 136,461	¥ 123,733	¥ 107,263	¥ 157,379
総資産額*2	379,655	272,846	240,897	219,855	210,922	249,766
純資産額*1、*2	240,480	182,349	161,434	140,505	123,632	116,476
自己資本比率(%)	60.1%	66.8%	67.0%	63.9%	58.6%	46.6%
有利子負債	22,774	6,185	52	—	5,809	7,000
負債資本比率(%)	9.4%	3.4%	0.0%	—	4.7%	6.0%
その他のデータ：						
発行済株式総数	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	53,036,828
総店舗数	1,632	1,232	655	622	585	519
国内直営店舗数	[1,093]	[775]	[635]	[582]	[558]	[507]
海外直営店舗数	[196]	[157]	[9]	[26]	[15]	[—]
フランチャイズ店舗数	[343]	[300]	[11]	[14]	[12]	[12]
総売場面積(m ²)	531,819m ²	437,196m ²	363,901m ²	335,849m ²	305,504m ²	263,713m ²
総社員数(パートタイマー・アルバイト除く)	3,990	2,668	1,782	1,776	1,853	1,598

*1 2006年8月期より少数株主持分が純資産の部に含まれています。

*2 2001年8月期まで投資その他資産に掲記しておりました「自己株式」は、財務諸表規則の改正に伴い、2002年8月期より資本に対する控除項目として表示しています。

経営成績と財政状態

1 事業環境と経営戦略

2006年8月期の国内経済をみると、堅調な設備投資や内需拡大により、企業収益は引き続き改善しており、景気は回復基調にあるといわれています。しかし、アパレル小売業界においては、高齢化・人口減が続くなかで、衣料品の大きな購買層である若年層が減少し、可処分所得に占める衣料品および履物の割合も低下していることから、市場規模の縮小傾向は続くと考えられます。そのため、優勝劣敗の厳しい競争環境に変わりはないものと認識しています。

このような環境下で持続的な成長を続けるため、ファーストリテイリンググループは、2005年11月の持株会社体制への移行を機に、再ベンチャー化、グローバル化、グループ化を柱とする事業構造改革を推し進めてきました。「再ベンチャー化」とは、大企業となっても現状に甘んじることなく、革新と挑戦を続ける高成長志向の企業文化を根づかせることです。「グローバル化」とは、商品、オペレーション、人材、経営等あらゆる面でグローバル化すると同時に、本格的に海外市場で事業を展開することです。「グループ化」とは、新しい持株会社体制を最大限に活用し、企業の買収・合併(M&A)や新規事業の立ち上げを通じて、成長性のある関連事業へ進出し、ユニクロとの相乗効果を高め、グループの企業価値を最大化することを意味します。

これらの方針のもと、グループの中核事業であるユニクロ事業においては、東京、ニューヨーク、パリ、ミラノのR&Dセンターを中心に、世界からトップレベルの人材を起用した新たな体制で商品開発を進めてきました。また、売場やサービスについても抜本的に見直し、コーディネートでみせる、接客を強化するなどの試みを始めています。出店戦略としては、国内では小規模店をスクラップしながら店舗の大型化を進め、積極的に出店してきました。立地についても、従来の郊外ロードサイド型の標準店に加え、都心、大型ショッピングセンター、交通の要所など、売上・利益の効率の検証を進めながら、成長の可能性を広げてきました。

この結果、2006年8月期の国内ユニクロ事業においては、秋冬シーズンに続き、天候不順が顕著であった春夏シーズンも売上は順調に推移し、売上高総利益率の改善や広告宣伝費の削減効果もあって、増収増益を達成しました。海外ユニクロ事業においては、英国、中国に続き、2005年9月より新たに米国、香港、韓国で出店を開始しました。米国

では、郊外ショッピングモールでの出店経験に基づき、ブランドの知名度を都市部で飛躍的に高める旗艦店戦略に転換しました。

グループ事業では、2006年2月にフランスの代表的なランジェリーブランド「プリンセス タム・タム」を展開するプティヴィクトルの経営権を取得するかたわら、2005年5月に経営権を取得したフレンチカジュアルブランド「コントワー・デ・コトニエ」を展開するネルソン フィナンスを2006年6月に完全子会社化しました。また、中間持株会社となるエファール・フランスを設立し、フランス事業関連各社のコーポレートガバナンスの確立とグループ事業基盤の一層の拡充を目指しています。

2006年8月には、同年春に株式を取得した、国内で婦人服専門店チェーンを展開する株式会社キャビン(東証一部上場)に対する友好的な株式公開買付(TOB)を実施し、子会社化しました。また、2006年11月には、婦人靴ブランドを展開するJASDAQ上場企業、株式会社ビューカンパニーの株式の33.4%を取得し、グループの靴事業を拡大しました。なお、レディースアパレルブランド「ナショナルスタンダード」を展開する株式会社ナショナルスタンダードは事業拡大へのめどが立たなかったことから、2006年3月に解散し、8月に清算を完了しました。

新規事業につきましては、2006年3月にファミリーカジュアルブランド「ジーユー(g.u.)」を展開する株式会社ジーユーを設立し、2006年10月に1号店をオープンしました。

「グループ化」の一環として、ファーストリテイリングのCIの策定にも取り組み、2006年9月より、グループ共通のコーポレートステートメントとして「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」を掲げました。ファーストリテイリンググループは、小売アパレル分野において、既存の産業構造の枠組みにとらわれず、本当に良い商品を企画、生産、販売し、世界中の人々の世界を豊かにしていくことを目指していきます。

経営目標としては、継続的な収益性の向上を経営の最優先課題の1つと認識しており、2010年にグループ売上高1兆円と経常利益1,500億円を目標としています。

事業別店舗数

	2006			2005	2004
	期末	出店	退店	期末	期末
ユニクロ事業	750	109	52	693	646
国内ユニクロ事業:	720	89	48	679	637
直営店*1	703	84	45	664	626
FC	17	5	3	15	11
海外ユニクロ事業:	30	20	4	14	9
英国	8	2	0	6	3
中国*2	7	2	3	8	6
米国	4	5	1	—	—
韓国	10	10	0	—	—
香港	1	1	0	—	—
ワンズーン事業	330	5	4	329	—
コントワー・デ・コトニエ事業	244	47	3	200	—
プティ ヴィクル事業*2	100	10	1	—	—
キャビン事業	201	—	—	—	—
アスベジ事業	7	0	6	—	—
ナショナルスタンダード事業	0	1	11	10	9
合計	1,632	172	77	1,232	655

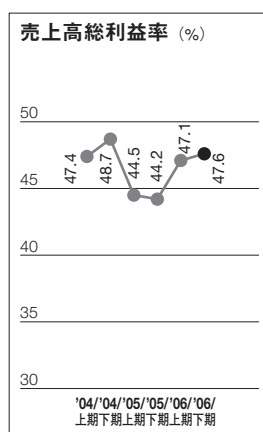
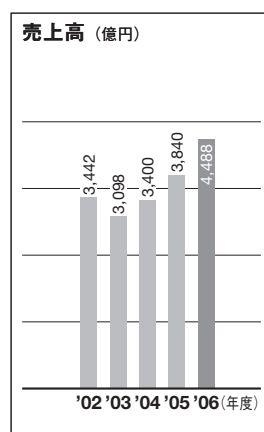
*1: ユニクロ直営店にはエキナカ・エキチカのユニクロ小型店、ウィメンズインナー専門店「BODY by UNIQLO」、キッズ・ベビー専門店「ユニクロキッズ」が含まれています。

*2: 決算期が異なるため、ユニクロ中国事業およびプティ ヴィクル事業の店舗数は6月末となります。

国内ユニクロ事業 直営店出退店数

	2006	2005	2004	2003	2002
出店数	84	69	81	76	77
退店数	45	31	36	53	26
純増数	39	38	45	23	51
期末店舗数	703	664	626	581	558

2 営業成績

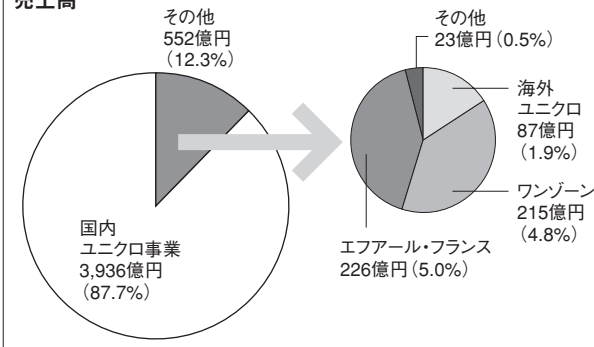


2006年8月期の連結業績は、売上高4,488億円(前期比16.9%増)、営業利益704億円(同24.1%増)、経常利益731億円(同24.8%増)、当期純利益404億円(同19.3%増)と増収増益を達成しました。

連結売上高および売上総利益

連結売上高が4,488億円と、前期比で648億円(16.9%増)の2桁増収となった背景としては、主力である国内ユニクロ事

売上高



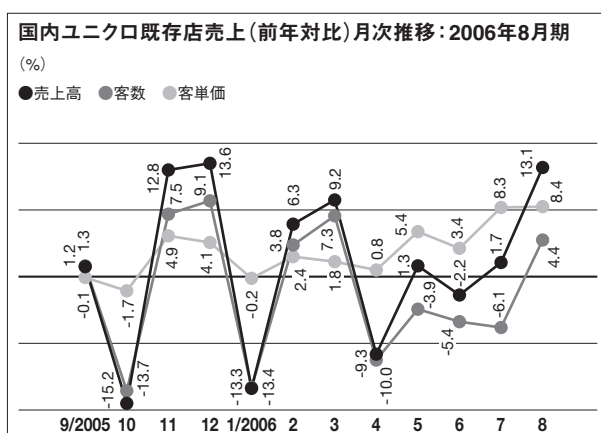
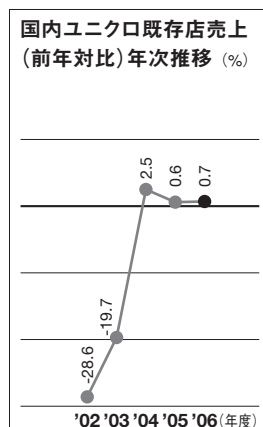
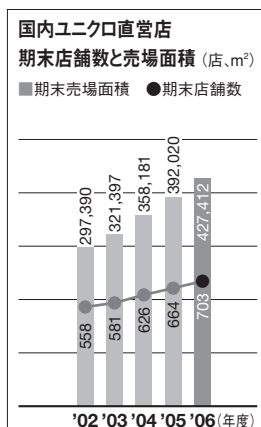
業において、好調だった冬物販売に続き、春夏商戦でも順調に売上を伸ばしたこと、新たに連結された子会社が寄与したことがあります。内訳でみると、国内ユニクロ事業が283億円、「コントワー・デ・コトニエ」のネルソン フィナンスが145億円、「プリンセス タム・タム」のプティ ヴィクルが54億円、国内で靴小売チェーンを展開するワンズーンが92億円の増収要因となっています。売上高総利益は前期比421億円増加し、2,124億円となりました。売上高総利益率も47.3%と、前期比で3.0ポイント改善しましたが、これは国内ユニクロ事業で値引き販売が減少したこと、利益率の高いネルソン フィナンスとプティ ヴィクルが連結に加わったことによるものです。

国内ユニクロ事業

売上高

連結売上高の約88%を占める国内ユニクロ事業の2006年8月期は順調に売上を伸ばし、7.7%の増収となりました。増収の主な要因は、ユニクロ直営店が前期末比で39店舗増加し、売場面積も9.0%拡大したことです。2006年8月期は、84店舗の出店、45店舗の退店により、スクラップ・アンド・ビルドを進めた結果、直営店が703店舗となったことに加え、銀座店など売場面積500坪規模の大型店を中心とする新店の売上も順調に推移しました。また、既存店の売上高も前年を0.7%上回りました。

出店開発につきましては、2005年8月期より従来の郊外ロードサイド型の標準店以外にも都心も含めたさまざまな立地で大型店、専門店など新たな立地・業態の開発に取り組んできました。立地については、2006年8月期は、都心ビルイン型、ショッピングセンターなどでの出店を積極的に進めました。店舗形態については、大型店、標準店、小型店のそれぞれについて、売上・利益効率を見極めながら、商圈エリアごとに開発を進めてきました。



売場面積500坪規模の大型店につきましては、銀座店(東京、都心路面型)、心斎橋筋店(大阪、都心路面型)、春日井店(愛知、郊外ロードサイド型)、ミーナ天神店(福岡、商業施設開発型)など2006年8月期末までに7店舗を出店しています。これまで、ユニクロは標準的な立地に、標準的な商品で、標準的なサービスを提供する店舗を出店することで成長してきましたが、大型店では、月ごとにテーマを決めたマンスリーコレクションを展開するなど、トレンド感のある着こなしを提案し、ファッションに関心の高い女性を中心に一段と集客力を高めることに成功しました。こうした取り組みの結果、大型店において、既存の標準店と遜色ない売上効率を達成できました。大型店の出店は、2006年8月期は4店舗でしたが、今後はさらに加速し、2007年8月期は20店舗、以降は40店舗の出店を目標にしていきます。

売場面積200坪規模以上の標準店につきましては、引き続き、社内の厳正な基準を維持しながら、スクラップ・アンド・ビルドを通じ、自社競合が少ないエリアへの出店を検討していきます。売場面積50坪規模の小型店については、エキナカ・エキチカといわれる交通アクセスの要所に出店した店舗が月坪売上高70万円と高い実績をあげており、こうした好立

部門別売上高の推移

	2006		2005	
	百万円	構成比 %	百万円	構成比 %
メンズ	¥155,462	34.6	¥151,173	39.3
ウィメンズ	121,959	27.2	112,484	29.3
キッズ・ベビー	22,944	5.1	22,250	5.8
インナー	66,361	14.8	57,453	15.0
グッズ・その他	19,260	4.3	15,873	4.1
商品売上計	385,989	86.0	359,236	93.5
FC関連収入・補正費売上高	7,619	1.7	6,069	1.6
国内ユニクロ事業合計	393,608	87.7	365,305	95.1
海外ユニクロ事業	8,737	1.9	3,078	0.8
ワンゾーン事業*1	21,467	4.8	12,227	3.2
コントワー・デ・コトニエ事業*2	17,292	3.9	2,642	0.7
プティ ヴィクル事業*3	5,456	1.2	—	—
その他衣料品関連事業	1,634	0.4	719	0.2
その他事業(賃貸事業等)	622	0.1	—	—
合計	¥448,819	100.0	¥383,973	100.0

*1: ワンゾーン事業とは、靴小売事業です。

*2: コントワー・デ・コトニエ事業とは、「COMPTOIR DES COTONNIERS(コントワー・デ・コトニエ)」ブランドの国内外における衣料品販売事業です。

*3: プティ ヴィクル事業とは、主として「PRINCESSE TAM.TAM(プリンセス タム・タム)」ブランドの欧州における衣料品販売事業です。

地での小型店の出店は今後も積極的に進めていきます。一方、キッズ・ベビー、ウィメンズインナーなどの専門店は、当初定めた目標の月坪売上高である50万円にまだ十分に届いていないことから、当面は既存店の採算性向上を優先して取り組んでいきます。

2006年8月期における既存店の売上高は、前期比で0.7%増となりました。これは2005年10月、2006年4月・5月に天候不順の影響で客足が鈍り、通期でも客数が前期比で2.3%減少したものの、客単価が3.1%増と伸びたためです。月別の客数は天候による変動が大きいものの、市場動向に合わせたキャンペーンが受け入れられたこと、機能性を高めたヒートテック素材のインナー商品や、デザイン性のあるキャミソールなど付加価値を高めた商品、これまで展開していなかったクールビズ商品のジャケットなどが売上を伸ばし、客単価が上昇しました。

今後加速させる店舗の大型化と、既存店売上の成長を支えるために不可欠なのは商品開発です。従来のユニクロの強みであるベーシック商品をより洗練させると同時に、ファッション性を高め、トレンドを取り入れた商品の開発も強化しています。2005年秋より東京、ニューヨーク、パリ、ミラノの4拠点で本格稼働したグローバルR&D体制により、商品トレンド、お客様のニーズ、ライフスタイル、素材などの情報を収集し、各拠点で圧倒的な数のデザインの開発、提案、編集

を行い、生産や販売と連動して商品化していくことで、品質・価格・デザインにおいて競争力のある商品を、タイムリーに提供していきます。

売上高総利益率

国内ユニクロ事業の売上高総利益率は46.5%と、前期比2.0ポイント改善しました。これは、値引き販売が昨年に比べて減少したことによります。2006年8月期は、商品発注精度の向上により、秋冬シーズン、春夏シーズンともに在庫処分による値引きが前期に比べて減少しました。

■ 海外ユニクロ事業

2006年8月期の海外ユニクロ事業は、2005年秋に香港、韓国、米国へ進出を果たし、売上高は87億円となりました。香港以外のエリアでは赤字となりましたが、2007年8月期には英国、中国、韓国が黒字化する見込みであり、米国ユニクロについても赤字幅は縮小する見込みです。

今後の海外ユニクロ事業は「旗艦店戦略」により、ブランドの知名度を上げ、売上と効率性の改善に努めていきます。国内において、最新のユニクロを表現し、情報発信していく旗艦店としての銀座店の成功を受け、2006年11月に、ニューヨーク、ソーホー地区にユニクロ店舗としては世界最大となる売場面積1,000坪のグローバル旗艦店を出店しました。また、2006年12月には上海の浦東地区にも売場面積700坪の旗艦店をオープンしました。

従来、日本で展開してきたユニクロ事業を、旗艦店を軸に海外で本格的に展開することにより、認知度の向上だけでなく、商品、店舗オペレーション、マーケティングなど、グローバルレベルでの相乗効果を発揮できると考えています。

■ グループ事業

このほかの主なグループ事業としては、フランス事業、国内で靴小売チェーンを展開するワンゾーン、2006年8月に連結子会社となったキャビン、持分法適用関連会社としてリンク・セオリー・ホールディングス、ビューカンパニーがあります。

フランス事業は中間持株会社であるエフアール・フランスが、「コントワー・デ・コトニエ」を展開するクリエーション ネルソンとランジェリーの「プリンセス タム・タム」を展開するプティ ヴィクトルを経営しています。両社の業績は好調で、2006年8月期の連結業績には売上高で226億円、営業利益では50億円寄与し

ています。2007年8月期もエフアール・フランスは引き続き業績拡大を予想しています。クリエーション ネルソンは欧州各国への出店コスト増や、日本で同ブランドを展開するコントワー・デ・コトニエ ジャパン(赤字)を連結することから、利益は前年並みにとどまる見込みですが、プティ ヴィクトル(通年で連結に寄与)は10%程度の増収増益を予想しています。

ワンゾーンの2006年8月期の業績は売上高が計画を下回ったことにより、営業赤字となりました。2007年8月期は10店舗の純増を計画しており、業績回復へ向けて巻き返しを図っていきます。具体的には、靴の仕入れの仕組みを根本的に変え、商品力を強化し、また商品構成をドラステックに変えることにより、今期の業績回復を目指しています。また、ワンゾーンの計画達成に向けて、ファーストリテイリンググループが全面的に支援を行っていく方針です。

2006年8月末に、東証一部上場のキャビンの友好的な株式公開買付(TOB)を成功させ、連結子会社としました。2007年8月期の連結会計年度に相当するキャビンの12カ月の業績予想は売上高229億円、営業利益8億円を見込んでいます。なお、2006年10月よりファーストリテイリングやユニクロからキャビンに、経営・人事・経営計画・生産企画・管理部門の強化のため人材を派遣し、経営支援を開始しています。

販売費及び一般管理費

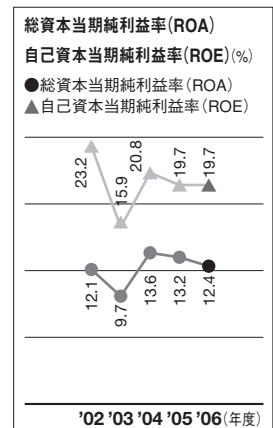
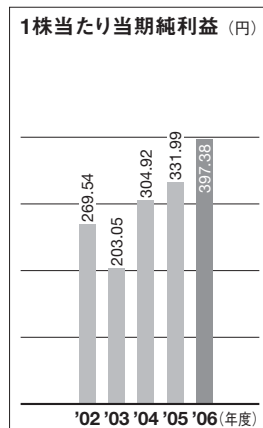
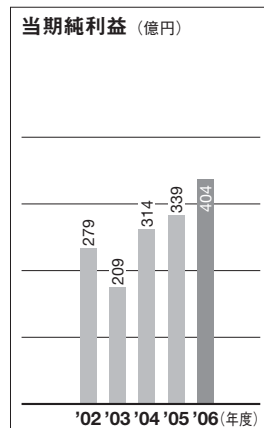
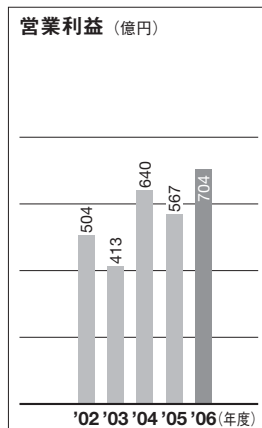
2006年8月期の販売費及び一般管理費は、前期比285億円増加し1,421億円となり、売上高に対する比率は29.6%から31.7%に上昇しました。これは、中長期的なグループ経営基盤の強化に向けた本部人員の拡充や、事業拡大のための積極的な投資などを実施したこと、売上高販管費比率の高い子会社が連結されたことによるものです。

国内ユニクロ事業の販売費及び一般管理費は、前期比では増加していますが、対売上高比率では前期とほぼ同水準であり、おおむね計画通りとなりました。売上高販管費比率のうち、人件費は採用の拡大による求人費・給与増により悪化、賃借料率は、都心ビルイン型、ショッピングセンターなどの店舗が増えたことにより悪化しましたが、広告宣伝費比率については、効率的な販促の実施により改善させることができました。

のれん(連結調整勘定)償却額は11.5億円となりました。その内訳としては、2005年9月に子会社化したアスベジ・ジャ

連結販売費及び一般管理費

	2006			2005			2004		
	百万円	売上比 %	前期比 %	百万円	売上比 %	前期比 %	百万円	売上比 %	前期比 %
人件費	¥ 52,272	11.6	+25.6	¥ 41,620	10.9	+15.2	¥36,137	10.6	+6.0
広告宣伝費	22,231	5.0	+9.8	20,246	5.3	+10.7	18,287	5.4	-5.1
賃借料	34,377	7.7	+23.8	27,773	7.2	+8.4	25,622	7.5	+7.0
減価償却費	5,409	1.2	+122.3	2,433	0.6	+32.2	1,840	0.6	-19.0
その他	27,771	6.2	+29.0	21,524	5.6	+24.0	17,353	5.1	+7.4
合計	¥142,062	31.7	+25.1	¥113,598	29.6	+14.5	¥99,240	29.2	+3.6



パンが1.9億円、2006年6月のネルソン フィナンスの追加取得によるものが5.7億円、2006年2月のプティ ヴィクルの子会社化によるものが3.8億円などです。

特別損益

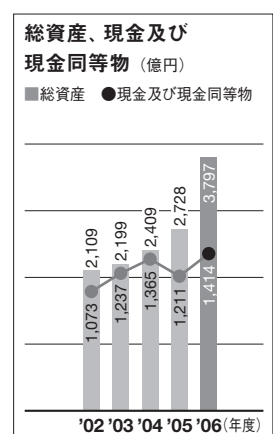
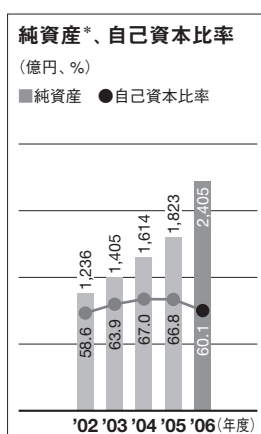
特別利益として13億円を計上しましたが、主な内訳はワンゾーンに係る子会社債務免除益8億円等です。また、特別損失として17億円を計上していますが、主な内訳は国内ユニクロ事業をはじめとする店舗閉店等に伴う固定資産除却損9億円、ワンゾーンにおける減損損失2億円です。

当期純利益

当期純利益は前期比66億円増加し、404億円となり、1株当たり当期純利益は、前期比65円39銭増加し、397円38銭となりました。

3 バランスシート

2006年8月期の総資産は3,797億円と、前期比で1,068億円増加しました。これは主として、現金及び預金の増加472億円、のれん(連結調整勘定)の増加222億円等によるものです。流動資産は前期比703億円増加し、2,503億円となりました。固定資産は1,293億円と前期比365億円増加しました。これは主として、企業の買収・合併(M&A)による新規連結子会社の増加および出店による投資の増加等によるものです。

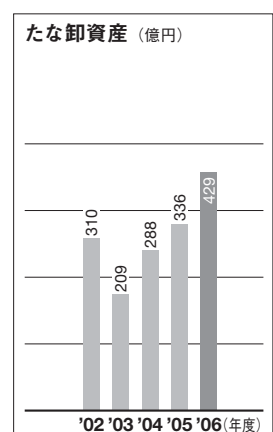


負債は前期比538億円増加し、1,392億円となりました。これは主に、フランス事業の株式取得のための長期借入金の増加146億円、増益等に伴う未払法人税等の増加181億円等によるものです。

純資産*は利益の増加を反映し、前期の資本の額に比べ581億円増加し、2,405億円になりました。

資本の財源および資金の流動性は十分に確保されています。

*2006年5月施行の会社法により、2006年8月期末より、純資産に少数株主持分が含まれています。なお、2005年8月期末以前の数値は、少数株主持分を含まない「資本の部」の数値を記載しています。



4 キャッシュ・フロー

2006年8月期における現金及び現金同等物(以下、「資金」といいます)は、前期末に比べ203億円増加し、1,414億円となりました。

各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は以下の通りです。

●営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動による収入は、前期比で421億円増加し、575億円となりました。これは主として、税金等調整前当期純利益727億円、法人税等の支払額243億円によるものです。

●投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動により支出した資金は、前期比で251億円増加し、419億円となりました。これは主に、関係会社への出資による支出207億円等によるものです。

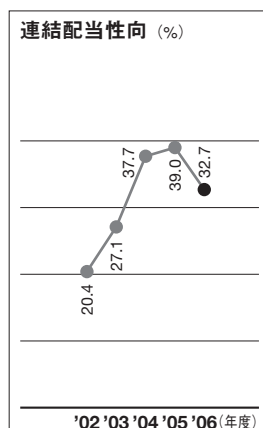
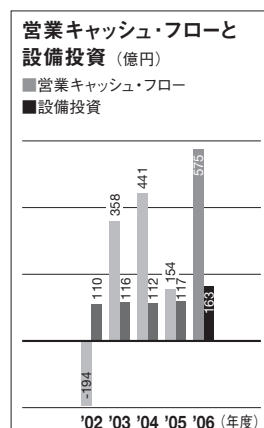
●財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果得られた収入は、前期比で168億円増加し、19億円(前年は149億円の支出)となりました。これは主として、長期借入金の借入れによる収入154億円、配当金の支払額132億円等によるものです。

なお、内部留保金ならびにフリー・キャッシュ・フローにつきましては、グループ事業の拡充に向けたM&A投資や、グループ企業の事業基盤強化のための投融資に有効活用し、継続的かつ安定的な成長に努めていきます。

配当政策

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の最重要課題の1つとして認識し、恒常的な業績向上と、業績に応じた適正な利益配分を継続的に実施することを基本方針としています。株主の皆様に対する配当金につきましては、将来のグループ事業の拡大や収益向上を図るための資金需要



ならびに財務の健全性を考慮した上で、業績に連動した高配当を実施する方針です。

5 2007年8月期以降の見通し*

2007年8月期の業績予想は売上高5,325億円(前期比18.6%増)、営業利益758億円(前期比7.7%増)、当期純利益410億円(前期比1.4%増)、1株当たり当期純利益は402.55円を見込んでいます。1株当たり年間配当金は140円を予想しています。

ユニクロ事業

2007年8月期の株式会社ユニクロの業績は9.3%増収、営業利益は5.4%増益を予想しています。既存店増収率は1.4%増、直営店は37店の純増を見込んでいます。新店のうち500坪規模の大型店の出店が20店舗となる見込みです。売上高総利益率は、0.1ポイントの減少を見込んでいます。

国内ユニクロ事業では、成長エンジンである500坪規模の大型店を積極的に出店していくほか、R&Dセンターの本格稼働により、商品の完成度や鮮度を高めるとともに、生産管理や在庫コントロール機能を一層強化することで、お客様の求める商品をタイムリーに提供していきます。また、費用対効果を十分に踏まえたローコスト経営を引き続き推進していきます。海外ユニクロ事業につきましては、米国ニューヨークや中国上海における旗艦店オープンをはじめとする出店を継続するほか、各国のユニクロに対する当社からの経営支援体制を強化することで、より高効率な経営へと転換していきます。

グループ事業

新規事業につきましては、新たに買収した企業および新設会社の経営戦略を明確化し、各事業の特長を最大限活かすべく、当社ならびに国内ユニクロ事業の人材やノウハウなどの経営資源を重点的に投入することで、成長軌道への転換や事業基盤の早期確立に努めていきます。当社グループの成長のためには、既存事業の拡充に加え、M&Aを通じたグループ化、グローバル化が必須と考えています。M&Aは、当社が目標とする持続的な成長のためには不可欠な戦略ですが、高収益を維持するために、以下の方針によりグループ事業の拡大を図ります。

*2007年1月現在

まず、ユニクロがもつSPA(アパレルの製造小売業)としての強みを投資先に活用していきます。ユニクロ事業の高効率の店舗オペレーション、高品質な商品をタイムリーに提供する機能、出店開発力、ローコスト経営などのノウハウを提供し、M&Aによりグループ化した企業を変革していきます。

次に、今後グローバルに展開できるブランドを買収し、成長させ、新しいブランドグループを作り上げ、ブランドポートフォリオを拡充します。

また、世界の主要市場でプラットフォーム(事業基盤)を築くことにより、今後のユニクロの海外展開や、新たな買収先の企業の事業展開を加速し、世界の各市場に根づいたグローバル経営体制の実現を目指します。

1. 2007年8月期 連結業績予想

単位:億円	通期	前期比 (%)	上期	前年上期比 (%)	下期	前年下期比 (%)
売上	¥5,325	+18.6	¥2,820	+18.2	¥2,505	+19.2
売上総利益	2,562	+20.6	1,327	+18.0	1,235	+23.5
販管費	1,804	+27.0	885	+32.3	919	+22.3
営業利益	758	+7.7	442	△2.9	316	+27.3
当期純利益	410	+1.4	240	△9.6	170	+22.3

2. 2007年8月期 事業別出退店計画

	2006		2007		
	期末	出店	退店	純増減	期末
ユニクロ事業合計	750	96	46	+50	800
国内ユニクロ事業:	720	83	45	+38	758
直営店*1	703	82	45	+37	740
FC	17	1	0	+1	18
海外ユニクロ事業:	30	13	1	+12	42
英国	8	2	0	+2	10
中国*2	7	2	0	+2	9
米国	4	3	1	+2	6
韓国	10	5	0	+5	15
香港	1	1	0	+1	2
ジーユー事業	—	50	0	+50	50
ワンゾーン事業	330	22	12	+10	340
コントワー・デ・コトニエ事業	244	64	4	+60	304
プティ ヴィクル事業*2	100	28	1	+27	127
キャビン事業	201	30	16	+14	215
アスベジ事業	7	6	1	+5	12
合計	1,632	296	80	+216	1,848

*1:ユニクロ直営店にはエキナカ・エキチカのユニクロ小型店、ウイメンズインナー専門店「BODY by UNIQLO」、キッズ・ベビー専門店「ユニクロキッズ」が含まれています。

*2:決算期が異なるため、ユニクロ中国事業およびプティ ヴィクル事業の店舗数は6月末となります。

3. 2007年8月期 ユニクロ事業 国別業績予想

単位:億円	日本	英国	中国	米国	韓国	香港
売上高	¥4,302	¥38	¥21	¥34	¥43	¥19
営業損益	725	1	0	△7	1	3
出店数	83	2	2	3	5	1
(純増数)	(+38)	(+2)	(+2)	(+2)	(+5)	(+1)
期末店舗数	758	10	9	6	15	2

4. 2007年8月期 連結子会社 業績予想

単位:億円	ジーユー	ワンゾーン	エフ アール・ フランス	キャビン	アスベジ・ ジャパン
売上高	¥53	¥225	¥339	¥229	¥11
営業損益	△9	△3	57	8	△0

主要連結対象会社一覧

連結対象会社	出資比率*1
ユニクロ事業	
株式会社ユニクロ	日本 100.0%
UNIQLO (U.K.) LTD.	英国 100.0%
迅銷(江蘇)服飾有限公司	中国 71.4%*2
迅銷(中国)商貿有限公司	中国 100.0%
UNIQLO USA, Inc.	米国 100.0%
FRL Korea Co., Ltd.	韓国 51.0%
UNIQLO HONG KONG, LIMITED	香港 100.0%
その他の事業	
株式会社ワンゾーン	日本 100.0%
FR FRANCE S.A.S.	フランス 100.0%
Créations Nelson S.A.S.	フランス 99.9%
コントワー・デ・コトニエ ジャパン株式会社	日本 100.0%
PETIT VEHICULE S.A.	フランス 95.0%
株式会社グローバルリテイリング	日本 100.0%
株式会社グローバルインベンストメント	日本 100.0%
UNIQLO FRANCE S.A.S.	フランス 100.0%
アスベジ・ジャパン株式会社	日本 60.0%
株式会社キャビン	日本 50.0%*3
持分法適用関連会社	
株式会社リンク・セオリー・ホールディングス	日本 33.9%
株式会社ビューカンパニー	日本 33.4%

*1:出資比率は2006年11月末現在

*2:議決権所有割合:83.3%

*3:議決権所有割合:51.7%

6 リスク要因

当社および当社グループの事業に関連するリスク要因で、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主な事項を、以下に記載しています。当社は、これらのリスクの発生可能性を認識した上で、発生の事前回避や管理の徹底を図るとともに、発生時の適切な対応に努めていきます。

(1) 経営戦略遂行上の固有リスク

①企業買収リスク

当社グループは、M&Aによる事業の拡大を経営戦略の1つとしています。対象企業や対象事業との相乗効果を追求し、事業ポートフォリオの最適化を図ることにより、グループ事業価値の最大化を目指してまいります。期待した収益や効果が得られないことにより、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

②経営人材リスク

当社代表取締役会長兼社長 柳井正をはじめとするグループ企業経営陣は、各担当業務分野において、重要な役割を果たしています。これら役員が業務執行できなくなった場合、当社の業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

③競合リスク

当社グループは、いずれの事業におきましても、一般消費者を顧客としていることから、常に顧客の商品やサービス、価格に対する厳しい選別さらされていること、ならびに、国内外の競合企業との厳しい競争状態にあることから、事業競争力が相対的に低下した場合、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

④生産の特定地域への依存リスク

グループの中核であるユニクロ事業で販売する商品の大半は、主として中国をはじめとするアジア各国での生産および輸入によるものです。このため、中国など生産国の政治・経済情勢、法制度に著しい変動があった場合や、大規模な自然災害の発生などにより、商品供給体制に影響を及ぼす可能性があります。

⑤海外ユニクロ事業リスク

当社グループは、M&Aにより事業拡大を図るとともに、ユニクロ事業の海外展開(英国、中国、米国、韓国、香港)を積

極的に進めています。現時点では、ユニクロ海外事業の連結売上高に占める割合は比較的小さいものとなっていますが、今後、各国で旗艦店の出店や多店舗展開を進めていくことや、他の地域でユニクロ事業を立ち上げていくなかで、海外ユニクロ事業のグループに占める売上高比率は高まっていくものと思われます。その中で、各国の市場ニーズや商品トレンドの変化などの不確実性、景気変動、政治的・社会的混乱、法規制等の変更などが、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑥為替リスク

グループの中核事業であるユニクロ事業の商品輸入の大半が、米ドル建となっています。当面3年程度の輸入相当分につきましては、為替先物予約契約を締結し、輸入為替レートの平準化を図ることにより、仕入れコストの安定化を目指していますが、将来的に円安ドル高へ為替が大幅に変動し、その状況が長期化した場合、当社業績に悪影響を与える可能性があります。

(2) 一般事業リスク

当社グループの経営ならびに事業運営上、①製造物責任リスク、②個人情報漏洩リスク、③天候リスク、④災害リスク、⑤係争・訴訟リスクおよび⑥経済環境・消費動向の変化のリスクを認識しています。

連結貸借対照表

株式会社ファーストリテイリング及び子会社等
2006年8月31日及び2005年8月31日現在

資産の部	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2006	2005	2006
流動資産：			
現金及び預金	¥121,950	¥ 74,759	\$1,039,553
有価証券	25,237	46,302	215,131
受取手形及び売掛金	8,397	4,472	71,580
貸倒引当金	△128	△9	△1,091
差引	8,269	4,463	70,489
たな卸資産	42,862	33,594	365,374
繰延税金資産	928	2,894	7,911
未収法人税等	12,793	—	109,053
為替予約	27,695	11,791	236,084
その他	10,592	6,248	90,291
流動資産合計	250,326	180,051	2,133,886
固定資産：			
有形固定資産：			
土地	4,299	2,594	36,646
建物及び構築物	41,555	25,977	354,232
器具備品及び運搬具	3,302	2,771	28,148
建設仮勘定	761	364	6,487
小計	49,917	31,706	425,513
減価償却累計額	△20,024	△13,030	△170,693
有形固定資産合計	29,893	18,676	254,820
無形固定資産：			
のれん	32,997	10,787	281,280
その他	8,225	6,366	70,114
無形固定資産合計	41,222	17,153	351,394
投資その他の資産：			
投資有価証券	1,146	7,431	9,769
関係会社株式	6,626	7,421	56,483
敷金・保証金	29,639	22,587	252,655
建設協力金	20,288	19,775	172,943
繰延税金資産	552	454	4,705
その他	975	574	8,312
貸倒引当金	△1,012	△1,276	△8,627
投資その他の資産合計	58,214	56,966	496,240
固定資産合計	129,329	92,795	1,102,454
資産合計	¥379,655	¥272,846	\$3,236,340

* 2006年8月31日時点の為替レートで米ドル換算しています。

負債の部	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2006	2005	2006
流動負債：			
支払手形及び買掛金	¥ 42,794	¥ 33,718	\$ 364,794
未払法人税等	30,340	12,213	258,631
繰延税金負債	8,047	—	68,596
為替予約繰延ヘッジ利益	—	11,791	—
その他	31,311	16,491	266,908
流動負債合計	112,492	74,213	958,929
固定負債：			
長期借入金	19,584	4,945	166,942
退職給付引当金	437	200	3,725
その他	6,662	5,992	56,790
固定負債合計	26,683	11,137	227,457
負債合計	139,175	85,350	1,186,386
少数株主持分：			
	—	5,147	—
純資産の部：			
資本金	10,274	10,274	87,580
資本剰余金	4,999	4,579	42,614
利益剰余金	211,135	184,293	1,799,804
自己株式	△15,540	△16,041	△132,470
その他有価証券評価差額金	465	△676	3,964
繰延ヘッジ損益	16,385	—	139,673
為替換算調整勘定	509	△80	4,339
少数株主持分	12,253	—	104,450
純資産合計	240,480	182,349	2,049,954
負債及び純資産合計			
	¥379,655	¥272,846	\$3,236,340

会計基準の改正について

2006年5月施行の会社法により、以下のような対応をとっています。

貸借対照表

「資本の部」が廃止され、「純資産の部」が新設されました。これは貸借対照表上、資産性を持つものを「資産の部」、負債性を持つものを「負債の部」に記載し、それらに該当しないものを資産と負債の差額として「純資産の部」に記載するものです。なお、比較の便に資するため、前期末の「資本の部」を「純資産の部」に記載しています。

連結損益計算書

株式会社ファーストリテイリング及び子会社等

2006年、2005年、2004年8月31日に終了した会計年度

	単位：百万円			単位：千米ドル*
	2006	2005	2004	2006
売上高	¥448,819	¥383,973	¥339,999	\$3,825,923
売上原価	236,401	213,683	176,805	2,015,182
売上総利益	212,418	170,290	163,194	1,810,741
販売費及び一般管理費	142,063	113,598	99,240	1,211,005
営業利益	70,355	56,692	63,954	599,736
その他の収益(費用)：				
受取利息及び配当金	1,045	790	506	8,908
持分法による投資損益	274	1,086	△4,584	2,336
為替差損益	1,805	374	△233	15,387
有価証券売却益	578	—	—	4,927
支払利息	△854	△344	△169	△7,280
持分変動差益	—	2,612	—	—
子会社債務免除益	837	3,212	—	7,135
貸倒引当金戻入益	203	—	—	1,730
商品評価損	—	△1,599	—	—
固定資産除却損	△861	△244	△414	△7,340
減損損失	△228	—	—	△1,944
店舗閉店損失	△193	△351	△280	△1,645
リース中途解約金	△202	—	△1,002	△1,722
関連会社事業整理損	—	—	△1,042	—
連結調整勘定償却額	—	△4,236	△137	—
その他	△7	23	△151	△60
小計	2,397	1,323	△7,506	20,433
税金等調整前当期純利益	72,752	58,015	56,448	620,169
法人税等：				
法人税、住民税及び事業税	32,613	23,411	23,837	278,007
法人税等調整額	△1,680	647	1,246	△14,321
小計	30,933	24,058	25,083	263,686
少数株主利益	1,382	73	—	11,781
当期純利益	¥ 40,437	¥ 33,884	¥ 31,365	\$ 344,702

*2006年8月31日時点の為替レートで米ドル換算しています。

連結株主資本等変動計算書

株式会社ファーストリテイリング及び子会社等

2006年、2005年、2004年8月31日に終了した会計年度

	単位：百万円								
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	繰延ヘッジ 損益	少数 株主持分	純資産合計
2003年8月期末残高	¥ 3,274	¥11,579	¥141,406	△¥16,027	¥ 181	¥ 92	¥ —	¥ —	¥140,505
連結子会社増加に伴う利益剰余金増加高	—	—	136	—	—	—	—	—	136
資本剰余金から 資本金への振替	7,000	△7,000	—	—	—	—	—	—	—
当期純利益	—	—	31,365	—	—	—	—	—	31,365
配当金	—	—	△8,645	—	—	—	—	—	△8,645
役員賞与	—	—	△280	—	—	—	—	—	△280
当期増減額	—	—	—	—	△1,533	△106	—	—	△1,639
自己株式の取得	—	—	—	△8	—	—	—	—	△8
2004年8月期末残高	10,274	4,579	163,982	△16,035	△1,352	△14	—	—	161,434
当期純利益	—	—	33,884	—	—	—	—	—	33,884
配当金	—	—	△13,223	—	—	—	—	—	△13,223
役員賞与	—	—	△350	—	—	—	—	—	△350
当期増減額	—	—	—	—	676	△66	—	—	610
自己株式の取得	—	—	—	△6	—	—	—	—	△6
2005年8月期末残高	10,274	4,579	184,293	△16,041	△676	△80	—	5,146 ^{*1}	187,495
連結子会社増加に伴う利益剰余金増加額	—	—	△254	—	—	—	—	—	△254
当期純利益	—	—	40,437	—	—	—	—	—	40,437
配当金	—	—	△13,225	—	—	—	—	—	△13,225
役員賞与	—	—	△116	—	—	—	—	—	△116
当期増減額	—	—	—	—	1,141	589	16,385	7,106	18,115
自己株式の取得	—	—	—	△4	—	—	—	—	△4
自己株式の処分	—	420	—	505	—	—	—	—	925
2006年8月期末残高	¥10,274	¥ 4,999	¥211,135	△¥15,540	¥ 465	¥509	¥16,385	¥12,252	¥240,480

	単位：千米ドル ^{*2}								
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	繰延ヘッジ 損益	少数 株主持分	純資産合計
2005年8月期末残高	\$87,580	\$39,033	\$1,570,991	△\$136,740	△\$5,763	△\$ 682	\$ —	\$ 46,202 ^{*1}	\$1,600,621
連結子会社増加に伴う利益剰余金増加額	—	—	△2,165	—	—	—	—	—	△2,165
当期純利益	—	—	344,702	—	—	—	—	—	344,702
配当金	—	—	△112,735	—	—	—	—	—	△112,735
役員賞与	—	—	△989	—	—	—	—	—	△989
当期増減額	—	—	—	—	9,727	5,021	139,673	58,248	212,669
自己株式の取得	—	—	—	△35	—	—	—	—	△35
自己株式の処分	—	3,581	—	4,305	—	—	—	—	7,886
2006年8月期末残高	\$87,580	\$42,614	\$1,799,804	△\$132,470	\$3,964	\$4,339	\$139,673	\$104,450	\$2,049,954

*1 2006年8月期より少数株主持分が純資産の部に含まれています。

*2 2006年8月31日時点の為替レートで米ドル換算しています。

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社ファーストリテイリング及び子会社等

2006年、2005年、2004年8月31日に終了した会計年度

	単位：百万円			単位：千米ドル*
	2006	2005	2004	2006
営業活動によるキャッシュ・フロー：				
税金等調整前当期純利益	¥ 72,752	¥ 58,015	¥ 56,448	\$ 620,169
減価償却費及びその他償却費	5,364	3,681	2,737	45,725
減損損失	228	—	—	1,944
のれん(連結調整勘定)償却額	1,150	4,254	137	9,803
持分法による投資損益	△274	△1,086	4,584	△2,336
持分変動による投資差益	—	△2,612	—	—
貸倒引当金の増減額	△248	△158	15	△2,114
退職給付引当金の減少額	79	△11	—	673
受取利息及び受取配当金	△1,045	△790	△506	△8,908
支払利息	853	344	169	7,271
為替差益	△160	△40	△7	△1,364
固定資産除却損	861	244	414	7,340
関係会社事業整理損	—	—	1,042	—
子会社債務免除益	△837	△3,212	—	△7,135
売上債権の増減額	△2,108	△626	1,119	△17,969
たな卸資産の増減額	△4,465	1,456	△8,488	△38,062
その他資産の増加額	△152	△163	△948	△1,296
仕入債務の増減額	4,368	△15,669	2,195	37,235
その他負債の増減額	5,858	△1,487	3,679	49,936
役員賞与の支払額	△116	△350	△280	△989
その他収支	85	250	154	725
小計	82,193	42,040	62,464	700,648
利息及び配当金の受取額	1,045	885	415	8,908
利息の支払額	△756	△327	△170	△6,444
関係会社の事業整理による支出	—	—	△1,841	—
子会社再生債務返済による支出	△609	△380	—	△5,191
法人税等の支払額	△24,396	△26,820	△16,748	△207,962
営業活動によるキャッシュ・フロー	57,477	15,398	44,120	489,959
投資活動によるキャッシュ・フロー：				
定期預金への預け入れによる支出	△73	—	—	△622
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	—	△1,000	△5,626	—
有価証券及び投資有価証券の償還による収入	1,000	—	—	8,524
関係会社への出資による支出	△20,744	△1,604	△6,741	△176,831
新規連結子会社取得による支出	△9,688	△6,211	—	△82,585
新規連結子会社取得による収入	—	2,387	63	—
債権の買取による支出	—	△2,560	—	—
有形固定資産の取得による支出	△8,716	△3,577	△3,444	△74,299
有形固定資産の売却による収入	222	76	—	1,892
敷金・保証金の増加による支出	△3,105	△3,908	△1,514	△26,468
敷金・保証金の回収による収入	1,393	1,219	1,036	11,875
建設協力金の増加による支出	△2,316	△2,919	△3,642	△19,743
建設協力金の回収による収入	1,802	1,744	1,476	15,361
無形固定資産の取得による支出	△2,123	△918	△2,619	△18,097
その他投資活動による増減額	441	448	281	3,759
投資活動によるキャッシュ・フロー	△41,907	△16,823	△20,730	△357,234
財務活動によるキャッシュ・フロー：				
短期借入金の純減額	291	—	—	2,481
長期借入れによる収入	15,432	13	—	131,549
長期借入金の返済による支出	△1,624	△19	—	△13,844
社債償還による支出	—	△1,616	—	—
自己株式取得及び売却による増減額	920	△5	△6	7,841
配当金の支払額	△13,223	△13,219	△8,639	△112,718
その他財務活動による増減額	136	△8	△32	1,159
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,932	△14,854	△8,677	16,468
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,454	908	△2,448	12,395
現金及び現金同等物の増加額	18,956	△15,371	12,265	161,588
現金及び現金同等物の期首残高	121,061	136,461	123,733	1,031,974
子会社の新規連結による現金及び現金同等物増加額	1,387	—	759	11,823
子会社の連結除外による現金及び現金同等物減少額	—	△29	△296	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥141,404	¥121,061	¥136,461	\$1,205,385

* 2006年8月31日時点の為替レートで米ドル換算しています。

和文アニュアルレポートの発行および監査について

株式会社ファーストリテイリング及び子会社等

当社は、当社の事業概況及び連結財務諸表を含む決算内容を中心としたアニュアルレポートを英文で作成しておりますが、アニュアルレポートの開示上の公平性及び充実化の観点から、英文アニュアルレポートに加え、2004年度より和文アニュアルレポートも作成し、皆様に提供しております。

当社は、英文アニュアルレポートと和文アニュアルレポートとで内容上の重要な相違が生じないように配慮して和文アニュアルレポートを作成しております。なお、和文アニュアルレポート所収の当社連結財務諸表につきましては、海外読者の便宜のために組み替えた監査済英文連結財務諸表の和訳を掲載しておりますが、和訳された英文連結財務諸表の日本語の記載自体は当社の独立監査人から正式に監査を受けたものではないことにご留意ください。

このアニュアルレポートが、皆様にとって当社をご理解していただく上でお役に立てれば幸いです。

1940

1949.3

山口県宇部市で「メンズショップ小郡商事」を個人営業にて創業

1960

1963.5

個人営業を引き継ぎ、資本金600万円にて小郡商事(株)を設立

1980

1984.6

ユニクロ第1号店(ユニクロ袋町店、1991年閉店)を広島県広島市に出店



1985.6

ユニクロ初のロードサイド店(ユニクロ山の田店、1991年閉店)を山口県下関市に出店、その後のユニクロ店舗の原形となる



1990

1991.9

行動指針を表象するため、商号を小郡商事(株)から(株)ファーストリテイリングに変更

1994.7

広島証券取引所に株式を上場

1996.11

自社企画商品の開発体制の充実に目的として、東京事務所(東京都渋谷区)を開設

1997.4

東京証券取引所市場第二部に株式を上場

1998.2

本社新社屋(山口県山口市)を建設し移転



1998.10

ユニクロのフリース1,900円が話題を呼ぶ



1998.11

首都圏初の都心型店舗、ユニクロ原宿店(東京都渋谷区)を出店



1999.2

東京証券取引所市場第一部銘柄に指定

1999.4

生産管理業務の充実を図るため、中国に上海事務所を開設

2000

2000.4

マーチャンドライジングおよびマーケティング機能の強化を図るため、東京本部を開設(東京都渋谷区)

2000.10

新たな販売チャンネル開拓とお客様の利便性を高めるため、インターネット通信販売を開始

2001.9

ユニクロ海外進出の第一歩として、英国ロンドンに出店



2002.4

50人を超えるデザイナーとパタンナーを有する独立した組織として、ユニクロデザイン研究室(現R&Dセンター)を開設



2002.9

中国上海市にユニクロを出店し、中国における営業を開始

2002.11

「SKIP(スキップ)」で食品事業を開始(2004年4月撤退)

2003.6

東京本部を東京都大田区蒲田へ移転

2003.10

ユニクロのカシミアキャンペーンが注目を浴びる



2004.1

コンテンツポラリーブランド「Theory(セオリー)」を展開する(株)リンク・インターナショナル(現(株)リンク・セオリー・ホールディングス)へ出資



2004.2

レディースアパレルブランド「national standard(ナショナルスタンダード)」を展開する(株)ナショナルスタンダードを子会社化(2006年3月解散)

2004.10

ユニクロ初の500坪超の大型店、ユニクロ心斎橋筋店(大阪府大阪市)を出店



(株)ファーストリテイリング：売上高と店舗数の推移

●店舗数(フランチャイズ店舗を含む) ■売上高

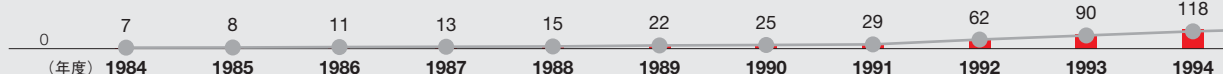
(億円) 5,000

4,000

3,000

2,000

1,000



(注) 2002年8月期から連結ベースのデータを記載しています。

2004.12

R&D強化を目的とし、米国ニューヨーク市にデザイン子会社「UNIQLO Design Studio, New York, Inc. (現R&Dセンター)」を設立

2005.3

靴小売チェーンを展開する(株)ワンゾーン(店舗名「フットパーク」等)を子会社化



2005.5

欧州中心に「COMPTOIR DES COTONNIERS (コントワー・デ・コトニエ)」ブランドを展開するネルソン フィナンス社の経営権を取得

2005.5

日本での展開を目的としてコントワー・デ・コトニエ ジャパン(株)を設立



2005.9

イタリア「ASPESI(アスベジ)」ブランドの日本での販売子会社であるアスベジ・ジャパン(株)を子会社化

2005.9

ソウルに韓国初のユニクロ店舗を出店

2005.9

ニュージャージー州に米国初のユニクロ店舗を出店

2005.9

香港初のユニクロ店舗を「尖沙咀(チムサアチュイ)」に出店

2005.9

ウィメンズインナー専門店「BODY by UNIQLO(ボディ・バイ・ユニクロ)」を銀座(東京都中央区)に出店



2005.9

ユニクロの旗艦店となるユニクロ銀座店(東京都中央区)を出店



2005.10

キッズ・ベビー専門店「ユニクロキッズ」を出店

2005.11

ユニクロ事業の再強化、新規事業の拡大を目的とし、持株会社体制へ移行

2006. 2

フランスの代表的なランジェリーブランド「PRINCESSE TAM.TAM(プリンセス タム・タム)」を展開するプティ ヴィクル社を子会社化



2006. 2

「COMPTOIR DES COTONNIERS (コントワー・デ・コトニエ)」日本1号店を出店

2006. 3

東京本部を東京都千代田区九段北へ移転

2006. 3

低価格カジュアルブランド店「ジーユー(g.u.)」を展開する(株)ジーユーを設立

2006. 4

婦人服等の企画・販売を展開する(株)キャビン(店舗名「ザジ」「アンラシーネ」等)へ出資(2006年8月に子会社化)



2006. 6

「COMPTOIR DES COTONNIERS (コントワー・デ・コトニエ)」を展開するネルソン フィナンス社の株式追加取得により子会社化

2006. 6

(株)ユニクロが東レ(株)と「戦略的パートナーシップの構築」を目的に業務提携を結ぶ

2006. 10

「ジーユー(g.u.)」の1号店を千葉県市川市に出店



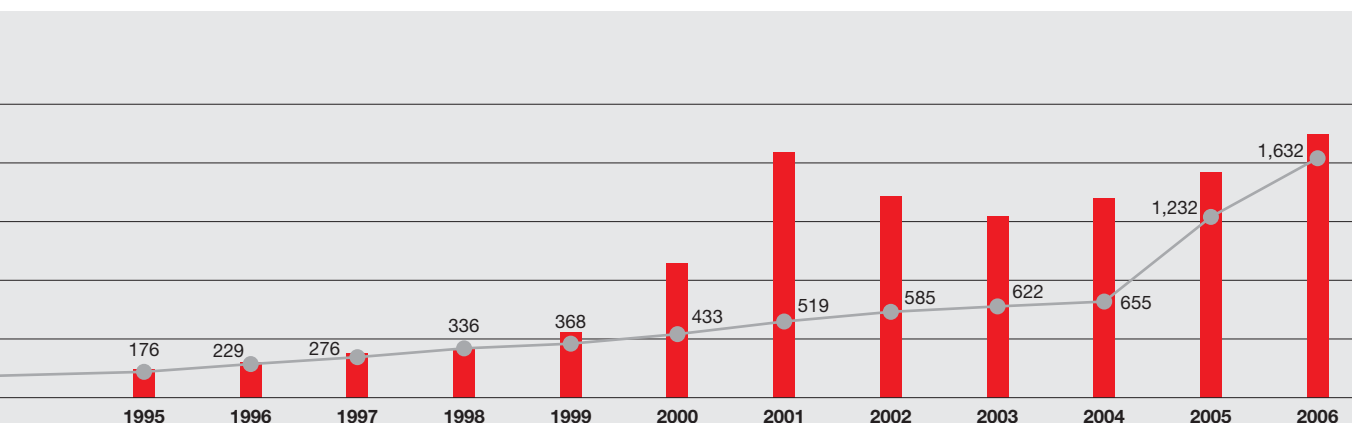
2006. 11

婦人靴専門店チェーンを展開する(株)ビューカンパニー(店舗名「ビュー」「クワイスイ」等)へ出資



2006. 11

米国ニューヨーク市にユニクロ初の1,000坪のグローバル旗艦店、ユニクロソーホー ニューヨーク店を出店



株主・投資家情報 (2006年8月31日現在)

証券コード 9983

上場証券取引所 東京証券取引所 市場第一部

株式の状況

発行可能株式の総数	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)	8,861名

大株主

株主名	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	8,281,500	7.81
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	6,337,400	5.97
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)	4,221,909	3.98
有限会社MASTERMIND	3,610,000	3.40
柳井 照代	2,327,848	2.19
カリヨンディーエムエイオーティシー	2,262,900	2.13

所有者別株式分布状況

	株主数 (名)	持株数 (千株)	持株比率 (%)
個人・その他	8,318	47,480	44.77
外国人	323	23,106	21.78
金融機関	78	21,820	20.57
事業会社・その他法人	98	8,858	8.35
証券会社	44	4,807	4.53
合計	8,861	106,073	100.00

アニュアルレポートの追加請求、 その他に関するお問い合わせ窓口

〒102-0073

東京都千代田区九段北1丁目13番12号

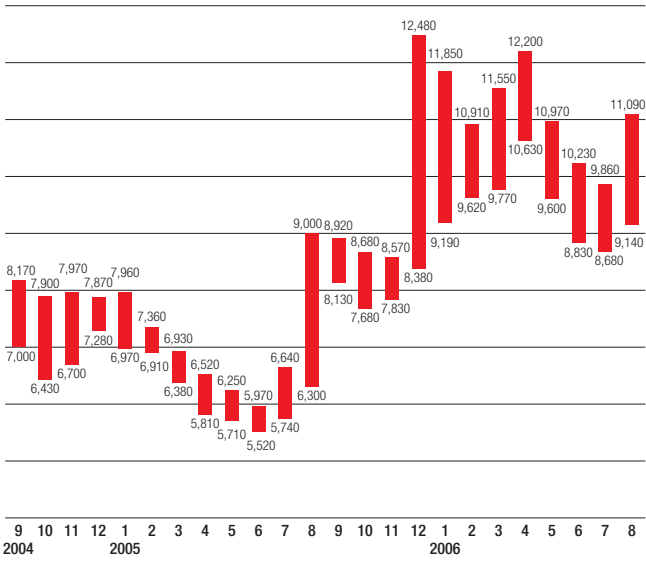
北の丸スクエア

株式会社ファーストリテイリング グループIR部

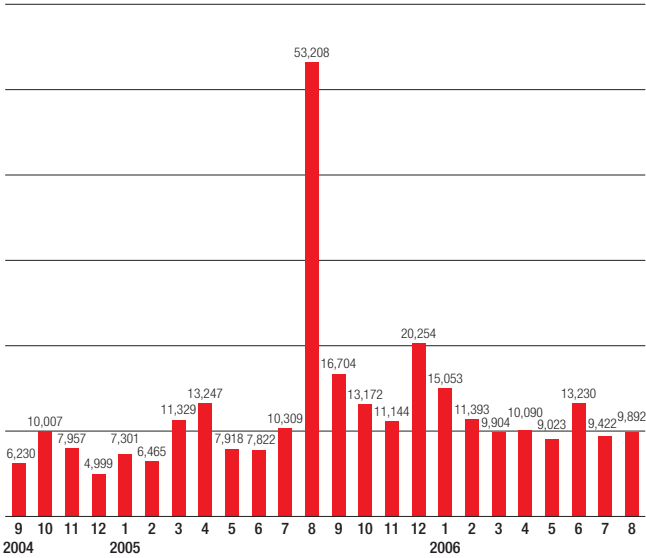
TEL：03-6272-0070

FAX：03-6272-0076

株価推移 (円)



出来高 (千株)



将来見通しの記述について

このアニュアルレポートに記載されている、ファーストリテイリングの計画、戦略、見通しおよびその他歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しの記述であり、これらは現在入手可能な情報に基づき、当社が現時点で合理的であると判断したものです。不確実性を含んでおり、実際の結果と異なる場合もあります。その要因としては、国際的な景気動向や市場における激しい競争、為替相場の変動等があげられます。

本レポートは表紙に70%、本文は100%の再生紙を使用しています。

会社概要

会社概要

(2006年12月31日現在)

商号

株式会社ファーストリテイリング

FAST RETAILING CO., LTD.

本社

〒754-0894

山口県山口市佐山717番地1

東京本部

〒102-0073

東京都千代田区九段北1丁目13番12号

北の丸スクエア

設立

1963年5月1日

資本金

102億7,395万円

事業の内容

株式また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

3,990名(2006年8月31日現在)

決算期

8月31日

定時株主総会

11月下旬

株主名簿管理人

〒100-0005

東京都千代田区丸の内1丁目4番5号

三菱UFJ信託銀行株式会社

1単元の株式数

100

取締役・監査役

(2006年12月31日現在)

代表取締役会長兼社長

柳井 正

取締役

堂前 宣夫

取締役

松下 正

取締役(社外)

半林 亨

取締役(社外)

服部 暢達

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

監査役(社外)

太田 穰

主要グループ企業

(2006年12月31日現在)

〈連結対象子会社〉

株式会社ユニクロ

〒754-0894

山口県山口市佐山717番地1

UNIQLO (U.K.) LTD.

Top Floor 93-97 Clarence Street,
Kingston Upon Thames SURREY,
KT1 1QY, U.K.

迅銷(江蘇)服飾有限公司

上海市徐匯区中山南二路1089号

徐匯苑大厦16F02室 〒200030

迅銷(中国)商貿有限公司

上海市徐匯区零陵路899号15層1座

〒200030

UNIQLO USA, Inc.

76 Green Street, 3rd Floor New York,
NY 10012, U.S.A.

FRL Korea Co., Ltd.

5F, Samgu Building, 70 Sogong-dong,
Joong-gu, Seoul, 100-070, Korea

UNIQLO HONG KONG, LIMITED

No. 2006, 2/F Miramar Shopping Centre,
No. 132 Nathan Road, and No. 1
Kimberley Road, Kowloon, Hong Kong

FR FRANCE S.A.S.

17 avenue de l'Opera,

75001 Paris, France

Créations Nelson S.A.S.

58 rue St Lazare, 75009 Paris, France

PETIT VEHICULE S.A.

39 rue Maurice Gunsbourg F-94851

Ivry-sur-Seine cedex, France

コントワー・デ・コトニエ ジャパン株式会社

〒150-0001

東京都渋谷区神宮前3丁目7番5号

青山MSビル9階

株式会社ジーユー

〒102-0073

東京都千代田区九段北1丁目3番5号

九段ISビル5階

株式会社ワンゾーン

〒102-0073

東京都千代田区九段北1丁目13番12号

北の丸スクエア3階

株式会社キャビン

〒151-0053

東京都渋谷区代々木4丁目62番17号

アスペジ・ジャパン株式会社

〒107-0062

東京都港区南青山5丁目13番11号

バンセビル2階

〈持分法適用関連会社〉

株式会社リンク・セオリー・ホールディングス

〒107-0062

東京都港区南青山7丁目3番6号

株式会社ビューカンパニー

〒532-0003

大阪市淀川区宮原3丁目4番30号

ニッセイ新大阪ビル11階

最新のIR情報はウェブサイト上で公開しております。 <http://www.fastretailing.com/jp/ir/>

直近の決算説明会の動画がご覧いただけます。

IR活動の基本方針を掲載しています。

IRに関する最新のニュースやリリースがご覧いただけます。

国内ユニクロ事業の毎月の売上推移はこちらでご確認ください。

有価証券報告書やビジネス・レビューなどの資料がご覧いただけます。



株式会社ファーストリテイリング
www.fastretailing.com