



FAST RETAILING

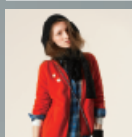
アニュアルレポート 2009
2008.09.01-2009.08.31







6 主要財務データ



8 2009年8月期グループ別事業内容



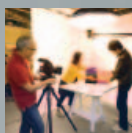
10 トップメッセージ 真のグローバルリテラーへの挑戦



12 トップインタビュー

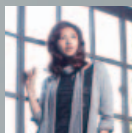


15 コーポレートガバナンス／内部統制



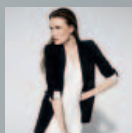
21 ユニクロ事業

- ユニクロのビジネスモデル
- ユニクロの事業戦略
- ユニクロの品質
- ユニクロの海外展開
- トピックス：「+J」



37 国内関連事業

- GOVリテイリング事業
- キャビン事業



41 グローバルブランド事業

- セオリー事業
- コントワー・デ・コトニエ事業
- プリンセス タム・タム事業



47 CSR(企業の社会的責任)

- 全商品リサイクル活動
- 障がい者雇用
- CSRの基本方針

53 財務セクション

68 沿革

70 株主・投資家情報

71 会社概要

2009年8月期業績ハイライト

- 連結業績：売上高6,850億円(前期比16.8%増)、営業利益1,086億円(同24.2%増) 過去最高の営業利益を8期ぶりに達成
- 国内ユニクロ：ヒートテックが昨年に引き続き大ブレイク、2008年秋冬は2,700万枚を完売
- 国内ユニクロ：客数増により、既存店売上高が前期比11.3%増
- 国内ユニクロ：都内最大級「ユニクロ新宿西口店」がオープン、都心の大型店出店を積極化
- 海外ユニクロ：シンガポール第1号店は予想以上の売上げを達成
- 海外ユニクロ：中国・香港と韓国の店舗数倍増、順調に業績拡大。米国は黒字化 海外ユニクロ事業は利益拡大を伴ったビジネスモデルとしてブレイクスルー
- GOVリテイリング：ジーユーから「990円ジーンズ」を発売、爆発的な売れ行きを記録
- リンク・セオリー・ホールディングス：TOBを実施、下期より連結子会社化
- CSR活動：「全商品リサイクル活動」により262万着(2009年)を回収、難民キャンプに寄贈
- 配当金：1株当たり年間配当金160円(中間75円、期末85円)、前期比30円の増配





良い服は、世界を変える。

私たちは、服に対する価値観を変えていきます。
世界中の人々の生活を豊かにする、
本当に良い服をお届けします。





10年で10倍にする。

社員全員が同じベクトルに向かってパワーを結集し、
企業規模を10年間で10倍にします。
ファーストリテイリングは、本当に良い服で
世界ナンバーワンを目指す日本発の新しい企業です。

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社等
8月31日に終了した各会計年度

	2009	2008	2007	2006
損益状況(会計年度):				
売上高	¥ 685,043	¥ 586,451	¥ 525,203	¥ 448,819
営業利益	108,639	87,493	64,963	70,355
当期純利益	49,797	43,529	31,775	40,437
財務状況(会計年度末):				
総資産	¥ 463,285	¥ 404,720	¥ 359,770	¥ 379,655
純資産※1	261,413	264,014	243,283	240,480
有利子負債	35,400	20,016	24,429	22,774
フリー・キャッシュ・フロー※2	24,941	71,915	△9,936	15,570
現金及び現金同等物の期末残高※3	169,574	169,888	119,216	141,404
減価償却費及びその他償却費	9,765	8,523	6,567	5,364
設備投資資金	22,601	21,017	26,441	16,261
主な指標:				
売上高営業利益率(%)	15.9%	14.9%	12.4%	15.7%
株主資本当期純利益率(ROE、%)	19.1	17.3	13.6	19.7
自己資本比率(%)	56.0	64.7	66.7	60.1
負債資本比率(D/E Ratio、%)	13.5	7.6	10.0	9.4
連結配当性向(%)	32.7	30.4	41.7	32.7
1株当たりデータ(円、ドル):				
当期純利益(EPS)	¥ 488.96	¥ 427.38	¥ 311.98	¥ 397.38
純資産※1	2,550.86	2,572.09	2,357.79	2,240.77
配当金	160.00	130.00	130.00	130.00
その他データ:				
時価総額(億円、百万米ドル)	¥ 11,827	¥ 11,806	¥ 7,202	¥ 11,615
総店舗数※4	2,258	1,958	1,828	1,632
国内直営店舗数	[1,454]	[1,310]	[1,233]	[1,093]
海外直営店舗数	[397]	[294]	[247]	[196]
総売場面積(m ²)※5	740,489m ²	685,942m ²	626,998m ²	536,473m ²
総社員数(パートタイマー・アルバイトを除く)※6	11,037	8,054	6,514	3,990

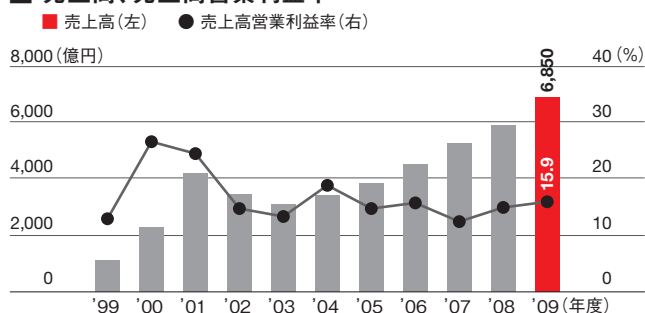
※1 2006年8月期より少数株主持分が純資産の部に含まれています。

※2 フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

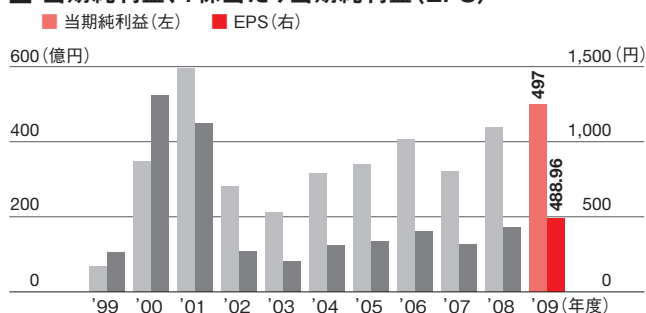
※3 現金及び現金同等物には、現金及び預金、預け入れ期間が3ヶ月未満の定期預金、有価証券が含まれています。

※4 フランチャイズ店が含まれています。

■ 売上高、売上高営業利益率



■ 当期純利益、1株当たり当期純利益(EPS)



単位：百万円

単位：千ドル※7

2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	2009
¥ 383,973	¥ 339,999	¥ 309,789	¥ 344,170	¥ 418,561	¥ 228,985	¥ 111,081	\$7,390,692
56,692	63,954	41,308	50,418	102,081	60,627	14,343	1,172,078
33,884	31,365	20,933	27,850	59,192	34,514	6,816	537,247
¥ 272,846	¥ 240,897	¥ 219,855	¥ 210,921	¥ 253,413	¥ 153,260	¥ 73,551	\$4,998,225
182,349	161,434	140,504	123,631	120,123	66,408	33,618	2,820,302
6,185	52	0	5,809	7,000	10,000	10,300	381,918
△1,425	23,390	25,651	△29,288	67,382	63,705	—※8	269,080
121,061	136,461	123,733	107,262	157,378	99,670	—※8	1,829,474
3,681	2,737	2,364	1,941	1,571	805	741	105,360
11,649	11,220	11,633	11,020	13,474	6,218	3,363	243,834
14.7%	18.8%	13.3%	14.7%	24.4%	26.5%	12.9%	15.9%
19.7	20.8	15.9	22.5	63.5	69.0	22.9	19.1
66.8	67.0	63.9	58.6	47.4	43.3	45.7	56.0
3.4	0.0	0.0	4.7	5.8	15.1	30.6	13.5
39.0	37.7	27.1	17.7	10.7	11.5	10.5	32.7
¥ 331.99	¥ 304.92	¥ 203.05	¥ 269.54	¥1,116.06	¥1,301.98	¥ 259.51	\$ 5.28
1,791.61	1,583.67	1,378.58	1,215.43	2,264.91	2,504.25	1,270.47	27.50
130.00	115.00	55.00	90.00	120.00	150.00	27.00	1.73
¥ 8,942	¥ 8,380	¥ 5,145	¥ 3,638	¥ 7,956	¥ 4,540	¥ 4,684	\$ 12,760
1,232	655	622	585	519	433	368	2,258
[775]	[635]	[582]	[558]	[507]	[421]	[357]	[1,454]
[157]	[9]	[26]	[15]	[0]	[0]	[0]	[397]
437,196m ²	363,901m ²	335,849m ²	305,504m ²	263,713m ²	186,801m ²	186,086m ²	740,489m²
2,668	1,782	1,776	1,853	1,598	1,265	1,055	11,037

※5 総売場面積は、直営店のみ記載しています。

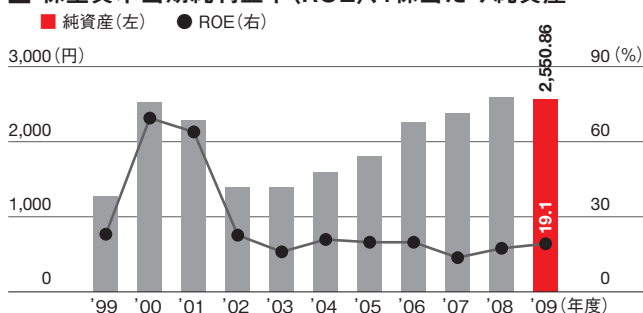
※6 2007年8月期より委任型執行役員を総社員数に含めておりません。

※7 2009年8月31日時点の為替レートで米ドル換算しています。

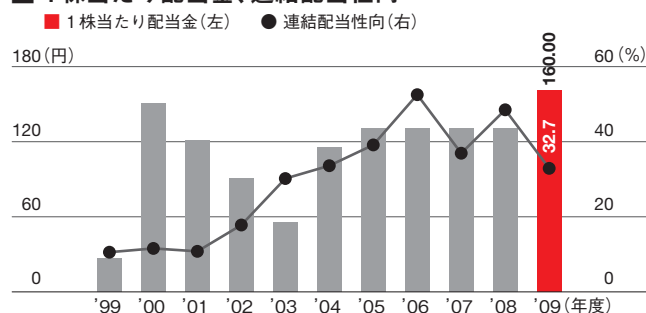
※8 1999年8月期の時点ではキャッシュ・フロー計算書を作成していないため記載しておりません。

2002年度より連結財務諸表を作成しています。

■ 株主資本当期純利益率(ROE)、1株当たり純資産



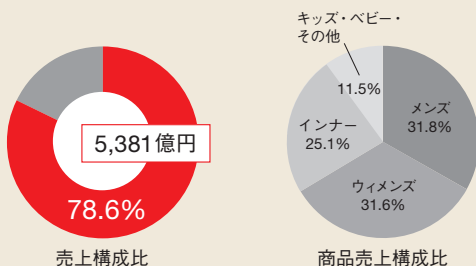
■ 1株当たり配当金、連結配当性向



ファーストリテイリングの中核を担うユニクロ事業は、商品企画・生産・物流・販売までを一貫して行うSPA（アパレル製造小売企業）モデルを確立し、高品質なカジュアルウェアを低価格で提供することで飛躍的な成長を続けています。1984年にユニクロ1号店をオープン。1998年のフリースキャンペーンでは、日本中にユニクロブームが起こりました。その後、減収減益の時期も経て、ウィメンズ商品の拡大をテコに業績を回復。2001年に始まった海外進出は、英国、中国・香港、韓国、米国、フランス、シンガポールへと広がっています。2009年8月末現在の店舗数は国内770店舗、海外92店舗です。事業基盤多角化のため2005年からM&Aを開始し、フランスのコントワー・デ・コトニエ事業（婦人服）、プリンセス タム・タム事業（ランジェリー）、国内の靴事業、キャビン（婦人アパレル）、リンク・セオリー・ホールディングス（婦人アパレル）を買収し、グループ化を進めています。

2009年8月期	億円	前年比
売上高	5,381	+16.4%
営業利益	1,107	+28.2%
店舗数	770店	+11店

※FC店含む



ウィメンズ部門の売上高が17.1%増

ユニクロ UNIQLO 国内ユニクロ事業

日本でのユニクロの店舗数は、800店舗近くまで拡大しています。2009年8月期は、ヒートテック、ブラトップの大ヒットとウィメンズ商品の拡大により、来客数を大きく伸ばし、大幅な増収増益を達成しました。また、ここ数年間、開発に注力してきた500坪規模の大型店の出店も順調です。2009年4月にオープンした新宿西口店（売場面積580坪）、10月に増床した銀座店（700坪）、10月にオープンした名古屋栄店（800坪）などが話題を集めています。2010年8月期には全国各地に大型店25店舗を出店する予定です。

国内ユニクロ事業

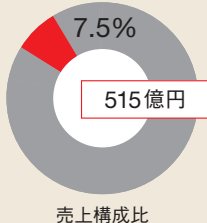


国内関連事業



2009年8月期	億円	前年比
売上高	515	+4.1%
営業利益	▲5	—
店舗数	556店	▲91店

※FC店含む



GOVリテイリング事業 g.u. UNIQLO SHOES CANDISH

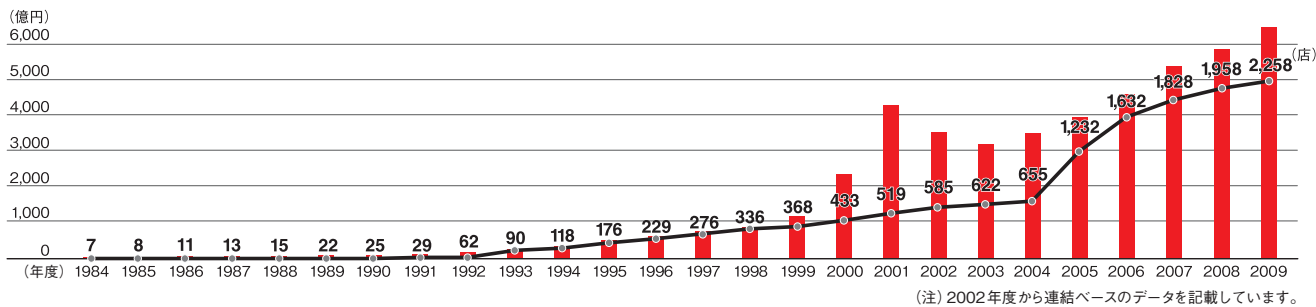
低価格衣料を展開するジーユーは、2009年3月に発売を開始した「990円ジーンズ」が大きな話題を集め、売上高と収益性が大幅に改善しています。靴事業では、9月からユニクロシューズを発売、ユニクロ事業と同じようなSPA（アパレル製造小売企業）のビジネスモデルの確立を進めています。

キャビン事業 ZAZIE enraciné

多くのお客様が良いと思うファッションを買いやすい価格で提供する女性向けファッションブランド、ザジとアンラシーネの専門店を、全国に約200店舗展開中です。ユニクロのノウハウ（生産、マーケティング、在庫コントロールなど）を活用した効率経営を目指します。

ファーストリテイリング：売上高と店舗数の推移

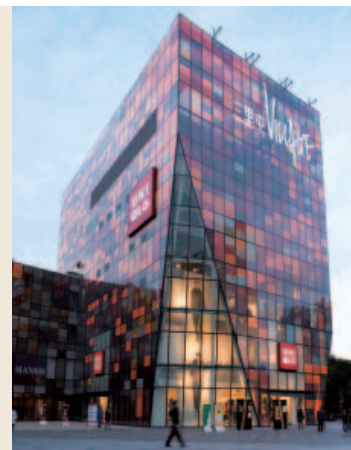
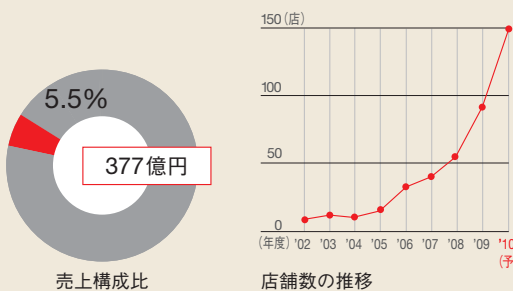
■売上高 ●店舗数(フランチャイズ店含む)



海外ユニクロ事業



2009年8月期	億円	前年比
売上高	377	+28.8%
営業利益	16	+350.0%
店舗数	92店	+38店



中国の店舗は20店舗増

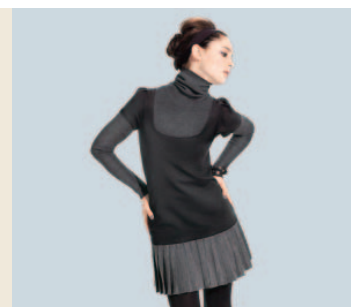
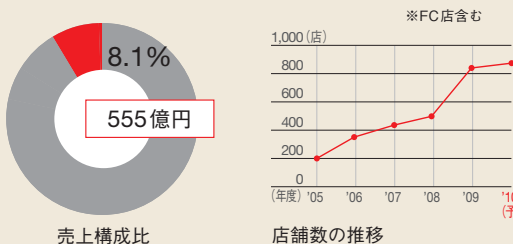
ユニクロ UNIQLO 海外ユニクロ事業 (英国、中国・香港、韓国、米国、フランス、シンガポール)

ユニクロの海外店舗は、英国、中国・香港、韓国、米国、フランス、シンガポールへと広がっています。NY、ロンドン、パリといった欧米のファッション都市に、グローバル旗艦店をオープンすることで、ユニクロの認知度を高めると同時に、アジア地域での出店を本格化しています。世界中の大都市すべてに出店することが、将来の目標です。海外ユニクロ事業は、2008年8月期から黒字化、利益拡大を伴ったビジネスモデルを確立しつつあります。

グローバルブランド事業



2009年8月期	億円	前年比
売上高	555	+27.0%
営業利益	36	+52.8%
店舗数	840店	+342店



リンク・セオリー・ホールディングスを100%子会社化

セオリー事業 theory

コンテンポラリー(現代的)な女性のための服として、1997年にニューヨークで誕生したTheoryブランド。イタリアの上質なストレッチ素材で着心地の良さと美しいシルエットを実現しています。米国と日本を合わせて、約400億円の売上基盤があります。

コントワー・デ・コトニエ事業



1995年に南仏トゥールーズで誕生したブランドです。ナチュラルとオーセンティック(本物であること)を大切に、カジュアルでシックなフレンチファッションを展開しています。フランスを中心にヨーロッパ、日本、ニューヨークなどに約370店舗を展開しています。

プリンセス タム・タム事業 PRINCESSE tam・tam PARIS

1985年に生まれた、独創的で自由な発想のプリント柄と鮮やかな色彩が特徴のブランドで、ランジェリー、ホームウェア、水着の3つのラインを展開しています。フランスを中心としたヨーロッパの有力百貨店や専門店など、世界40ヶ国に販売ネットワークが広がっています。



2009年10月にオープンした、パリのユニクロ旗艦店の大成功は、何を意味しているのでしょうか。それは、ファーストリテイリングが「これまでにない日本の新しいアパレル製造小売企業」として、世界でも注目されはじめた証なのだと思います。パリでの成功は、オリンピックに出て「初めて1勝した!」という心境を、我々にもたらしました。伝統的なファッションの中心地での成功は、とても大きな意味があることです。

海外ユニクロの躍進と国内ユニクロの好業績によって、2009年8月期は過去最高の営業利益を達成することができました。我々が4~5年前から真剣に取り組んできた「グローバル化」「グループ化」「再ベンチャー化」が広く浸透し、業績に反映された結果だと思います。

パリのグローバル旗艦店の成功に見られるように、ユニクロというブランドは、世界市場で認められるポジショニングを確立しつつあります。H&M、ZARA、GAPといった世界のグローバルリテーラーと伍して戦える、ひょっとしたら追い越せる可能性さえもあると感じています。

真のグローバルリテーラーへの挑戦

このチャンスを生かすためにも、パリやNYに1店舗ではなく、5店舗、10店舗と出店して、彼らよりも強い存在感をもつブランドにしなければならぬと考えています。同時に、これから発展が期待される中国の上海・北京などにも旗艦店を出店し、情報発信の基を築いていかなければなりません。

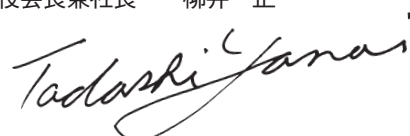
これまでの世界経済は、ヨーロッパ、米国、日本といった先進国がリードしてきました。そこに中国をはじめとするアジア、ブラジル、東欧、ロシアが加わり、グローバル経済が具現化しつつあります。これは、真の意味でのグローバルリテーラー同士の戦いの始まりです。こうした世界経済の中で、我々は企業規模を10年間で10倍にする—2020年の売上高5兆円—を目標として、挑戦を続けます。

ファーストリテイリンググループは、本当に良い服を目指し、品質にこだわり続けた商品づくりを続けることで、世界中のお客様に服を着る喜び、幸せ、満足を提供し続ける企業でありたいと思っています。

そして、「世界でひとつの企業として経営する」グローバルワン体制を中心に据え、複数のグローバルブランドを世界中で展開する世界ナンバーワンのアパレル製造小売業を目指していきます。

2009年12月

代表取締役会長兼社長 柳井 正



Top Interview

Q 2009年8月期は、過去最高の利益を達成しました。業績好調の要因はどこにありますか？

A 「本当に良い服、新しい価値をもつ服」という、我々のものづくりがお客様に評価されたからです

ユニクロが最初に郊外のロードサイド店として出店し始めた頃は、「安い」という価格面がお客様に評価されました。我々は日本の低価格カジュアルの領域でナンバーワンになり、次に「品質が良い」という評価を得ることができるようになりました。ユニクロの歴史を見ればわかるように、我々の服はだんだんに良くなってきています。「本当に良い服」をつくりだすことが、我々の企業命題であり、爆発的に売れた商品は例外なく「本当に良い服」です。

同時に、ユニクロのヒートテックやブラトップなどの商品は、新しい価値を提供しました。「新しい価値をもつ服」だからこそ、新しい需要が生まれ、新しいお客様が増えたのです。お客様の要望に応じて、お客様の期待を超えること。そういう服こそが、「良い服」だと信じています。

こうした我々の真面目なものづくりへの姿勢がきちんとお客様に届き、それも、国内だけでなく、海外のお客様にも支持されるようになったことが、業績の数字に反映されたと考えています。

Q 今後ユニクロは、どう進化していくのでしょうか？

A 「価格」「品質」「スタイル」の三拍子がそろったユニクロにしていきたい

「価格」と高い「品質」が認められたユニクロが次に目指すのは、「スタイル」があるブランドとして認められることです。「価格」「品質」「スタイル」の三拍子が揃ったユニクロにしていきたいと考えています。

「スタイル」というのは、一言でいえば「カッコいい!」とお客様に心から感じていただけるものだということです。ただし、我々の考えるカッコ良さというのは、単純にファッションを追っているということではなく、ファッションの要素があり、そこに合理性だとか、スマートだとか、バランスがとれているという要素も含まれているということです。

我々が目指す「スタイル」には、ユニクロの商品だけでなく企業姿勢といったことも含ま

れてくると思います。良い会社で良い商品をつくっていく。我々の会社で仕事する人たちもカッコいい、良い理念をもった人たちだということです。

Q バリのユニクロ旗艦店の大成功、その好機を、海外ユニクロ戦略にどう生かしていきますか？

A 世界中の大都市に出店し、アジア市場の圧倒的なナンバーワンから世界ナンバーワンへ

バリのグローバル旗艦店の大成功で、「これでいける」という確信というか、手ごたえを掴んだと思います。ユニクロの海外展開は、これからですね。ユニクロをグローバルブランドに育てようと思ったら、NYやパリに1店舗ではなく、5店舗、10店舗と出店しなければいけないと思います。さらに世界中の大都市に出店して、世界市場を面でおさえていきたいと考えています。

そのためには出店開発と人材開発を、社運をかけてやらないといけない。最も理想的な姿としては、年間500~600店舗を世界中でオープンして、年間で店長級の人を1,500人くらい育成していきたいですね。海外のユニクロで働く人は、日本のユニクロと同じ





DNAをもち、同じサービス、同じ接客ができなければいけない。そういった人材を育成しなくては、世界の市場に出ていっても継続的に成長することはできないと思います。

ユニクロの海外事業戦略の1番目に挙げられるのは、H&M、ZARA、GAPといった世界の競合各社が本格参入していないアジア市場で圧倒的なナンバーワンになることです。そしてそれが、世界ナンバーワンへの道だと考えています。2010年春にオープン予定の上海グローバル旗艦店を、中国市場拡大への起爆剤にしたいですね。

我々は、2020年に売上高5兆円の目標を掲げています。海外ユニクロ3兆円、国内ユニクロ1兆円、残りがその他の事業だと考えています。

Q 国内ユニクロの成長戦略をお聞かせください

A 女性のワードローブとニーズを満たす商品構成を一から考え、すべてが揃う売場にしたい

国内ユニクロの戦略として最も重要なのは、ウィメンズ商品の拡大と、それを可能にする大型店の開発です。

まず、ウィメンズ商品ですが、今のユニクロのウィメンズの商品構成では足りないアイテムが多く、まだまだだと思っています。女性のお客様が年間を通して、どういう服を着て、どういったライフスタイルを楽しんでいるのか。アウターからボトムスまでの商品構成を一から考え、すべてが揃う売場にしていかなければいけないと思っています。

それに加え、女性のライフスタイルを変えるような、新しい価値のある商品も創造したいですね。例えば、保温機能に優れたヒートテックは、これまでの常識を超える薄着ができます。そこから新しい着こなしが生まれたりしますよね。

ウィメンズの市場規模はメンズの2~3倍はあるので、国内ユニクロの売上構成が、ウィメンズとメンズが同じぐらいというのはおかしい。つまり、国内ユニクロのウィメンズには、まだまだ成長ポテンシャルがあるということです。

2009年秋冬シーズンは、ファッション性を取り入れた新商品の販売が好調でした。ユニクロならば、安心したお手ごろ

価格で新しいファッションへの冒険ができます。世界的なトレンドとなっている「ファストファッション※1」の感覚が若い世代に浸透していることも影響しているかもしれません。今までファッションは高いものだと思っていたけれど、気軽に服を買うように、女性の生活習慣が変わってきています。そうした変化があるなら、ユニクロも、もっともっと変わらなければいけません。

これからは、ファッション性のある商品の比率を上げていきたいと考えています。といっても、あくまでベーシックがユニクロの持ち味ですから、7~8割はベーシックです。もちろんベーシックにも、ファッション性は取り入れていきます。その答えは、「**U**」のように完成された商品群を出していくということです。

最終的には、トータルコーディネートやテーマ別の売場展開ができるような商品構成を目指したいと考えています。そうすると、VMD※2や店舗づくりがより大切になってくるので、売場面積の広い大型店がとて重要になります。今後特に東京・大阪・名古屋などの大都市での出店を積極的に進めていきたいと考えています。都心の百貨店へ出店することで、新しいお客様の層を取り込むことができると確信しています。

Q グループ事業それぞれの成長戦略について、教えてくださいませんか？

A GOVは低価格衣料と靴事業を、キャビンはウィメンズファッションのSPAの新業態を確立させたい

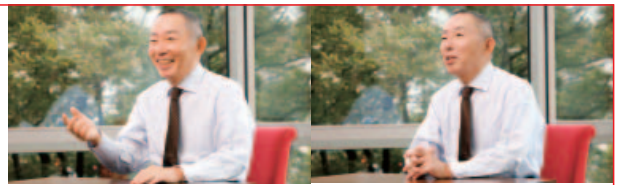
日本では未開拓ではありますが、低価格衣料という市場で新しい業態を確立すれば、ジーユーが拡大できるチャンスは大きいです。また、靴事業については、例えばユニクロの服に合わせるとしたら、どんな靴だろうか、ということを考えながら、低価格で高品質なユニクロシューズの商品開発を強化していきたいと思っています。

キャビンの課題は、ウィメンズファッションのSPAとして完成させるということです。ユニクロの生産インフラを活用することで、ファッション性を追求しながら、低価格というものを両立できるブランドにしていきたいと考えています。2009年10月にユニクロ銀座店内にキャビンのザジとアンラシーネを出店しましたが、銀座という好立地に、それもユニクロ店内に出店したことで、

柳井 正 代表取締役会長兼社長

1972年就任。(株)ユニクロ 代表取締役会長兼社長、ソフトバンク(株) 社外取締役

(株)リンク・セオリー・ホールディングス 取締役会長、(株)キャビン 取締役会長、(株)GOVリテイリング 取締役会長



これらのブランドの認知度も上がったと思います。ジーユーが「990円ジーンズ」で知名度が飛躍的に上がったように、まず、ブランドそのものをお客様に知っていただくということが大事です。

Q グローバルブランド事業の戦略について、教えてください

A 相乗効果を追求して、グローバル化を進めたい

グローバルブランド事業は、東京・NY・パリの連動による相乗効果を追求していきたいと考えています。NYのセオリー、パリのコントワー・デ・コトニエとプリンセス タム・タム、東京のユニクロやファーストリテイリングが、それぞれがお互いのインフラを活用して、相互に乗り入れる。それによって、それぞれの都市、あるいは国で企業地盤を強化することで、出店を加速したり、ブランド知名度を高めるといった相乗効果が期待できます。例えば、米国と日本に事業基盤があるセオリー事業も、今後は中国などアジア市場での拡大を、ファーストリテイリンググループとしてのインフラを使うことで強化することができます。

Q M&Aについての方針をお聞かせください

A 良い案件があれば買うが、ユニクロのグローバル展開の拡大を優先します

我々にとってのM&Aの目的は、まず第1に海外市場でユニクロビジネスのプラットフォームを獲得することです。これまで欧州

や米国で、ユニクロのプラットフォームになる会社を買いたいとずっと考えていますが、なかなか適した案件がありません。ただ、良い案件が見つかるのを待つばかりもいられないので、パリのユニクロ旗艦店のような大型店を欧米の大都市に出店することを優先したいと考えています。その中でユニクロと同程度の規模の会社で、先方の経営者と合意ができれば、その会社を買収するのがベストだと思っています。

M&Aの第2の目的は、グローバル展開の可能性があるブランドを買収し、事業ポートフォリオを強化・拡充することです。過去に買収したコントワー・デ・コトニエやセオリーのようなグローバル展開できるブランドを買収したいですね。

Q 株主還元については、どのようにお考えですか？

A 業績に連動した高配当を実施します

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考えています。将来の事業拡大のための投資資金、財務の健全性のための内部留保、株主の皆様への利益還元といった配分を基本とし、業績に連動した高配当を実施する方針です。2009年8月期は、1株当たりの年間配当金は160円(連結配当性向32.7%)、前期に比べて30円の増配とさせていただきます。2010年8月期は40円増配の200円の年間配当金を予定しています。

世界の主なSPA※3(アパレル製造小売企業)との比較※4

企業名(主なブランド名)		決算期	売上高(億円)	前期比(%) (現地通貨ベース)	時価総額(億円)
インディテックス(ZARA)	スペイン	2009年 1月	13,900	+10.3	33,300
ギャップ	米国	2009年 1月	13,149	▲7.8	13,480
H&M	スウェーデン	2008年11月	11,359	+13.0	38,244
リミテッド	米国	2009年 1月	8,186	▲10.8	5,125
ファーストリテイリング(ユニクロ)	日本	2009年 8月	6,850	+16.8	16,038
ネクスト	英国	2009年 1月	4,881	▲1.7	5,279
ボロ ラルフローレン	米国	2009年 3月	4,543	+2.8	3,827
エスプリ	香港	2009年 6月	4,028	+7.0	7,648
リズ・クレイボーン	米国	2008年12月	3,607	▲10.3	494
アバクロンビー&フィッチ	米国	2009年 1月	3,205	▲5.6	2,613

※1 ファストファッションとはファストフードが「早く、安く、手軽な」食事であるように、「流行の最先端をいち早く取り入れた、低価格で、ほどよい品質」のファッションを表します。
 ※2 VMDとはビジュアル・マーチャライジングの略語。お客様の消費を促す売場を、コンセプトに基づいて視覚的な観点から構成すること。関心を集めやすい、選びやすいなど、お客様の心理面にも配慮して行われます。
 ※3 SPAとは、Specialty store retailer of Private label Apparelの略語で、素材調達、企画、開発、生産、物流、在庫管理、販売など、製造から販売までのすべての工程を一貫して行うアパレル製造小売業。
 ※4 各社のアニュアルレポートより作成。2009年10月末時点の為替レート、株価で算出。

FAST RETAILING WAY <FRグループ企業理念>

Statement ステートメント

服を変え、常識を変え、世界を変えていく

Mission ファーストリテイリンググループのミッション

ファーストリテイリンググループは——

- 本当に良い服、今までにない新しい価値を持つ服を創造し、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供します
- 独自の企業活動を通じて人々の暮らしの充実に貢献し、社会との調和ある発展を目指します

Value 私たちの価値観

- お客様の立場に立脚
- 革新と挑戦
- 個の尊重、会社と個人の成長
- 正しさへのこだわり

Principle 私の行動規範

- お客様のために、あらゆる活動を行います
- 卓越性を追求し、最高水準を目指します
- 多様性を活かし、チームワークによって高い成果を上げます
- 何事もスピーディに実行します
- 現場・現物・現実に基づき、リアルなビジネス活動を行います
- 高い倫理観を持った地球市民として行動します

CONTENTS

16 コーポレートガバナンス

20 内部統制

コーポレートガバナンスの考え方

ファーストリテイリングは、時代と社会に調和し、継続的に成長する世界No.1のアパレル製造小売企業グループとなるため、取締役会の独立性や監督機能を強化しながら、迅速で透明性のある経営を実現し、コーポレートガバナンスの水準を高めていきます。

コーポレートガバナンス体制の強化の一環として、2005年11月に委任型執行役員制度(取締役会から一定の範囲内で業務執行権限を委譲)を導入することで、経営の意思決定機能と業務執行機能の分離を図っており、迅速な経営を目指しています。また、2007年11月から過半数の社外取締役^{※1}を選任することにより、取締役会の独立性を高めるとともに、監督機能を強化しています。

当社は監査役会設置会社^{※2}ですが、取締役会の機能を補完するための各種委員会を設置しています。委員会には人事委員会、CSR委員会、開示委員会、IT投資委員会、コードオブコンダクト委員会、および企業取引倫理委員会があり、それぞれの委員会の目的を果たすべく迅速でオープンな討議・決定を行っています。人事委員会の委員長は社外取締役から選任され、その他の委員会では、監査役、社外有識者、顧問弁護士、執行役員などが委員として出席しています。

※1 会社法第2条第15号に定める社外取締役

※2 公開会社かつ大企業は、会社法上、ガバナンスの体制として、監査役会設置会社または委員会設置会社を選択することができます。当社は前者を選択している。

取締役会の活動

取締役会は、重要な意思決定を行うとともに、代表取締役と執行役員業務の執行を監督する機能を果たしています。過半数の社外取締役を選任することにより、広い分野から専門性が高く客観的な助言を得ています。

半林亨氏は長年大手総合商社のトップとしてアパレル小売業全体に精通しています。服部暢達氏は米系大手投資銀行での経験を経て、現在は一橋大学大学院国際企業戦略研究科の客員教授であり、M&Aの専門的な知識を有しています。村山徹氏は米系経営コンサルティング会社の最高顧問および早稲田大学総合研究機構の客員教授であり、経営に関する知識と経験が豊富です。また、新宅正明氏は米系情報システム会社の元トップとして、グローバル企業の経営に精通しています。

2009年8月期に開催された取締役会では、年度予算や決算の承認をはじめ、「グループの中期経営戦略・計画」「リンク・セオリー・ホールディングスの公開買付による完全子会社化」「各委員会の見直し」「事業システム構築プロジェクト」「靴・低価格衣料事業の戦略」「J-SOX監査の進捗」などについて討議しました。特に、グループの成長に重要なM&A(企業買収・合併)については、取締役が関係者から十分な説明を受け、複数回にわたって討議を重ね、取締役会で最終決定を行うことを常としています。2009年8月期は14回の取締役会を開催し、取締役の出席率(各取締役の出席率の平均)は93.6%でした。

監査役の役割と活動

監査役の役割は、取締役の職務の執行を監督することにあります。また、監査役は委員もしくはオブザーバーとして各委員会に出席し、議事についての適法性・適正性を確認するとともに、助言・提言を行っています。監査役会は5名で構成され、うち4名が社外監査役^{※3}です。社外監査役の安本隆晴氏は公認会計士、清水紀彦氏は一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授、渡邊顯氏と太田穰氏の両氏は弁護士であり、それぞれの立場から専門的かつ客観的な意見を述べています。2009年8月期に14回開催された取締役会への監査役の出席率(各監査役の出席率の平均)は95.7%、13回開催された監査役会への出席率は98.5%でした。

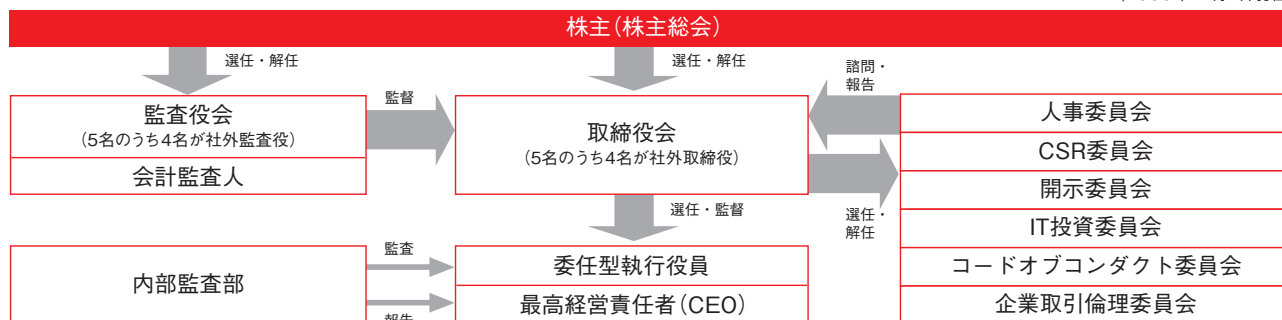
※3 会社法第2条第16号に定める社外監査役



ファーストリテイリング 山口本社

■ コーポレートガバナンス体制

(2009年12月1日現在)



■ 各委員会の構成

✓ 委員 (2009年12月1日現在)

	社内取締役		社外取締役			常勤監査役		社外監査役				その他、執行役員・社外有識者
	柳井 正	半林 亨	服部暢達	村山 徹	新宅正明	田中 明	安本隆晴	清水紀彦	渡邊 顯	太田 穰		
人事委員会	✓	委員長	✓	✓	✓	✓	✓	✓				—
CSR委員会	✓					✓	✓					3名
開示委員会	✓					✓						6名
IT投資委員会		委員長										5名
コードオブコンダクト委員会						✓				✓		5名
企業取引倫理委員会						✓	✓		✓			4名

開示委員会の委員長は、東証への情報開示責任者が務めています。

CSR委員会、コードオブコンダクト委員会、および企業取引倫理委員会の委員長は、CSR部門担当責任者が務めています。

■ 各委員会の役割と活動

■ 人事委員会

社外取締役の半林亨氏を委員長として、ファーストリテイリンググループの重要な組織変更や人事制度の改定、また、取締役、執行役員、グループ会社の代表取締役の選任、解任、業績評価や報酬などについて討議し、取締役会へ提案・推薦を行います。

■ CSR委員会

CSR方針、CSRレポートの作成・公表、環境保全、社会貢献活動、コンプライアンス、ダイバーシティ(多様性)などについて討議し、方向性を決定します。CSR部門担当責任者が委員長となり、社外の有識者や社外監査役、執行役員などが委員として参加しています。

■ 開示委員会

東京証券取引所(東証)への情報開示責任者を委員長とし、事業や財務状況の「適時、公正で公平かつわかりやすい情報開示」による経営の透明性を高めることを目的に、委員会を開催しています。東証への適時開示事項、および株主・投資家の投資判断に重要な影響を及ぼすと判断された場合の東証への任意開示事項の決定をしています。開示内容については、当社ウェブサイト日本語・英語で掲載しています。

■ IT投資委員会

情報システムの資源配分を最適化し、業務変革を推進するために、IT投資について経営レベルで意思決定するための審議を行っています。また、IT投資予算の報告や、第三者専門機関の参加による投資の妥当性、および個別案件の投資効果などの検証も行っています。

■ コードオブコンダクト委員会

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)の違反事例についての対応や審議、ホットライン(通報・相談総合窓口)の運用に関する助言、およびCoCについての役員、従業員への啓蒙活動などを行っています。委員長はCSR部門担当責任者が務め、委員として監査役、顧問弁護士などが参加しています。

■ 企業取引倫理委員会

優越的な地位を利用してお取引先企業(生産工場、納入業者など)に不当な圧力をかけるといった行為を、未然に防止することを目的としています。社外の第三者機関による実態調査やお取引先へのアンケート結果などに基づき、担当部署への助言、勧告を行っています。委員長はCSR部門担当責任者が務め、委員として、監査役、顧問弁護士などが参加しています。



半林 亨 社外取締役

2005年11月、当社社外取締役に就任。ニチメン(現 双日) (株) 代表取締役社長、ニチメン・日商岩井HD (現 双日) (株) 代表取締役会長・Co-CEOを歴任。

「My CompanyからYour Companyへ」

代表取締役会長兼社長の柳井氏が経営・執行のトップを兼ね、かつ筆頭株主であるファーストリテイリング(FR)の現況は、上場大手企業として一見異例とも見られがちですが、それ故に取締役会の経営に対する監督機能は重要で、社外取締役の責任は重いものだとも認識しています。すべてのステークホルダーのために、「My CompanyからYour Companyへ」と変化の時を迎えた現在、さまざまな経歴をもつ4名の社外取締役が取締役会の過半数を占め、取締役会で活発に発言していることは高く評価されるのではないのでしょうか。

私は総合商社で経営の一翼を担っていた経験から、人材の重要性について深く理解しています。成長を続けるFRにとって人事委員会の意味は大きく、社外取締役の意見が反映されるようになったことは前進です。古くから、汗をながし成長を支えてきた社員と、今後さらなる発展へ向けて、新しい機能、使命を持って経営参画する人材が融合し、より良き企業文化を醸成定着させ、そして「全員経営で目標に邁進」することが肝要です。私は引き続き、組織の変革・執行役員を選任・経営者の育成といった課題に対し、客観的な視点で提言をしていきたいと考えています。



服部 暢達 社外取締役

2005年11月、当社社外取締役に就任。ゴールドマン・サックスNYを経て、一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授、早稲田大学大学院ファイナンス研究センター客員教授。

「資本市場の視点からの発言が重要」

米国の大手金融機関で長年に亘り、日本におけるM&Aアドバイザー業務を統括してきた経験と知識を生かし、ファーストリテイリング(FR)の買収案件についてのアドバイスを行っています。成長を目指すFRにとってのM&Aの目的は、買収後の事業を繁栄させて、株主価値を上げることです。ですから、かなりの確率で顕著な成長や改善をできる自信をもてるのが良い案件であり、それ以外は悪い案件といえます。私は「この買収案件は、どんな価値を生めるか」を念頭におき、価格が法外ではないか?このM&Aを資本市場はどう評価するか?という視点のもとで発言をしています。

事業会社のM&Aの難しさは、買収時に支払ったプレミアムを大きく超えるパフォーマンスを上げることにあります。ワンゾーンやビューカンパニーがユニクロの靴販売へのシナジー効果につながったように、過去の買収の実施は重要な経験になっているはず。交渉や経営、アクションプランの実行の経験を積むことで、成功のパターンができてきます。今後もFRにとってM&Aは重要課題ですので、社外取締役の責任をしっかりと果たしていきます。



村山 徹 社外取締役

2007年11月、当社社外取締役に就任。アクセンチュア(株)取締役会長を歴任、現在は最高顧問。早稲田大学総合研究機構で客員教授を務める。

「グローバルに通用するマネジメントの仕組みを構築」

グローバル企業の成長ビジネスを率いてきた経験と30年に亘るコンサルタントで幅広い業種の改革にかかわってきた経験を生かし、取締役会をはじめとする討議の場において、将来を見据えた構想設計の提言などを行っています。「志は大きく、行動は慎重に」というのが経営の鉄則だと思いますが、行動を起こす際の時間や人材などの資源配分の優先順位について、的確な助言をするのが社外取締役の役割です。取締役会はグループの成長シナリオの優先順位をどうするかについて、常に議論を重ねています。

ファーストリテイリングが日本を代表する企業となり、グローバルリーダーとして歩み始めた現在、真にグローバルに通用するマネジメントの仕組みを構築する必要があります。優れたビジネスプラットフォームであるユニクロを基盤に、日本で、アジアで、そして世界のナンバーワンへと着実に歩むためには、商品・サービス・人材すべてがグローバルでなければなりません。経営者の発想を世界中の社員すべてが共有し、実行する仕組みをもつことが大事です。その実現化のためのアイデアや異なる発想の提案を行っていくのも社外取締役である私たちの役割だと考えています。



新宅 正明 社外取締役

2009年11月、当社社外取締役に就任。米国オラクル上級副社長、日本オラクル代表取締役会長を歴任。認定NPO法人スペシャル・オリンピックス日本副理事長。

「取締役会というチームで、健全な成長に貢献」

日本オラクルの経営者として社外取締役とつきあってきたときに、自分が社外取締役に求めた役割を、今度は自分が果たしていきたいと考えています。私はグローバル企業がM&Aをしながら成長していく過程を経験しているので、そこで発生したさまざまな問題などをもとに提言していきます。ファーストリテイリングが今後大きく成長していく過程でその経験を生かし、グローバル化の推進に貢献できるのはエキサイティングな挑戦です。ベースが、前職は米国、ファーストリテイリングは日本という違いはありますが、意思決定の論点が健全であることに相違はありません。健全な成長をするための意思決定をしているかどうか、会社と社員が健全な成長をするために貢献するのが、社外取締役に求められることだと思います。

ファーストリテイリングの社外取締役は、多士多彩です。さまざまな意見があるなか、柳井氏は議論によく耳を傾け、自分が経験していない機会やリスクについて補完していると思います。社外取締役に求められる本来の意義は、会社やCEOがもっていない知見や経験で貢献することだと思うので、取締役会というチームで柳井氏をフォローしていきたいと思っています。

取締役



(左から) 半林亨、村山徹、柳井正、新宅正明、服部暢達

監査役



(左から) 安本隆晴、渡邊顯、田中明、太田穰、清水紀彦

安本 隆晴 監査役
1993年11月、当社監査役に就任。安本公認会計士事務所所長。(株)ユニクロ、(株)リンク・セオリー・HDなどの監査役を務め、中央大学専門職大学院国際会計研究科特任教授。

渡邊 顯 監査役
2006年11月、当社監査役に就任。弁護士。成和明哲法律事務所代表。会社法を専門とし、監査制度等に関する著書多数。また、更生管財人としての豊富な経験を持つ。

田中 明 常勤監査役
2006年11月、当社常勤監査役に就任。1972年9月に日本マクドナルド(株)(現日本マクドナルドホールディングス(株))入社、同社代表取締役副社長、顧問を歴任。

太田 穰 監査役
2006年11月、当社監査役に就任。弁護士。長島・大野・常松法律事務所パートナー。04年から07年まで慶應大学法科大学院で教授を務める。会社法に関する著書も出版。

清水 紀彦 監査役
2004年11月、当社監査役に就任。(株)ユニクロ 監査役、日新製糖(株) 監査役、ヤマハ発動機(株) 監査役、一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授。

ファーストリテイリングは、事業活動の基本方針を定めた「経営理念」「FAST RETAILING WAY」、ならびに企業倫理・コンプライアンスの基本姿勢を定めた「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)」の徹底を図っています。適法、適正、かつ効率的な事業活動を行い、財務諸表の信頼性の確保、および企業情報の開示における統制、手続きを確立します。また、これらを担保するために、当社による客観的な内部監査を実施するとともに、ファーストリテイリンググループとして定期的

役員・従業員向けのコードオブコンダクト

役員・従業員向けの「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)」は、ファーストリテイリンググループ各社に導入されています。年に1回、役員・従業員全員が内容を確認し、CoCを遵守する誓約書にサインすることで確実な浸透を図っています。

CoCに違反する恐れのある事象に関して、従業員の誰もが相談できるようなホットライン(通報・相談総合窓口)を設けています。上司とのコミュニケーションの悩み、セクハラ、労働時間・有給休暇取得、雇用契約更新などに関して、匿名で相談することができます。また、場合によっては、社外の弁護士に相談することも可能です。ホットラインに寄せられた相談・通報に関しては、情報源の匿名性を厳守した上で担当者が実態を調査し、必要に応じて「コードオブコンダクト委員会」※1で具体的な解決策を検討し、改善を図ります。

生産パートナー向けコードオブコンダクト

ユニクロは、中国をはじめとするアジア地域を中心とした約70社の生産パートナーと一体となって、商品の安全管理や品質、工場における労働環境の改善に努めています。2004年に「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」を制定し、誓約書にサインした主要縫製工場の労働環境を中心に、外部の監査機関によるモニタリングを実施しています。※2

個人情報の保護

CoCに関する教育のなかに、個人情報の取り扱いに注意することの重要性を織り込み、啓発に努めています。「個人情報取扱ガイドライン」の運用や、重要な個人情報を扱う部署での指紋認証等による入室コントロール、個人情報データへのアクセス制限を徹底しています。また、各店舗の個人情報責任者には、お客様情報取り扱いのルールを徹底させています。

優越的地位の濫用行為防止ガイドライン

ファーストリテイリングは、お取引先と対等かつ友好的なパートナーシップを築くことが最も重要だと考えています。

世界で約850店舗を展開し、年間販売枚数が5億着と大規模な取引を行っているユニクロは、お取引先に対して優越的地位を利用しやすい立場にあると考えられます。そのため、ファーストリテイリングでは、「企業取引倫理委員会」※3を設置し、「優越的地位の濫用※4行為防止ガイドライン」を徹底し、違法行為を未然に防止することに努めています。企業取引倫理委員会のメンバーは、常勤監査役、社外監査役、顧問弁護士、社内関係部署の責任者、CSR部門担当責任者などです。

委員会では、国内外の主要なお取引先に対し「お取引先アンケート」を年1回実施し、ファーストリテイリンググループの全部署に年4回、お取引先とのトラブルの有無や詳細な内容の調査を行っています。その結果については、CSR部門担当責任者が状況調査をし、企業取引倫理委員会に上程しています。

2009年度は、企業取引倫理委員会が45件の案件を審議しました。具体的には、一方的な取引停止・縮小に関する問題、トラブル発生時の費用負担の問題などです。

2009年度お取引先アンケートの結果

- 実施期間：2009年8月～10月
- 対象：ファーストリテイリングおよびユニクロの主要お取引先
- アンケート回収件数：国内 134社／202社中(回収率66%)
海外 83社／135社中(回収率61%)
- アンケート項目例：
 - 当社社員の態度や対応について(金銭リベートの有無、面談時のマナーなど)
 - 取引時の対応について(契約条件変更の有無・契約条件以外の納期、値引きなどの要求の有無)

※1 コードオブコンダクト委員会の詳細についてはP17をご参照ください。

※2 モニタリングの詳細についてはP52をご参照ください。

※3 企業取引倫理委員会の詳細についてはP17をご参照ください。

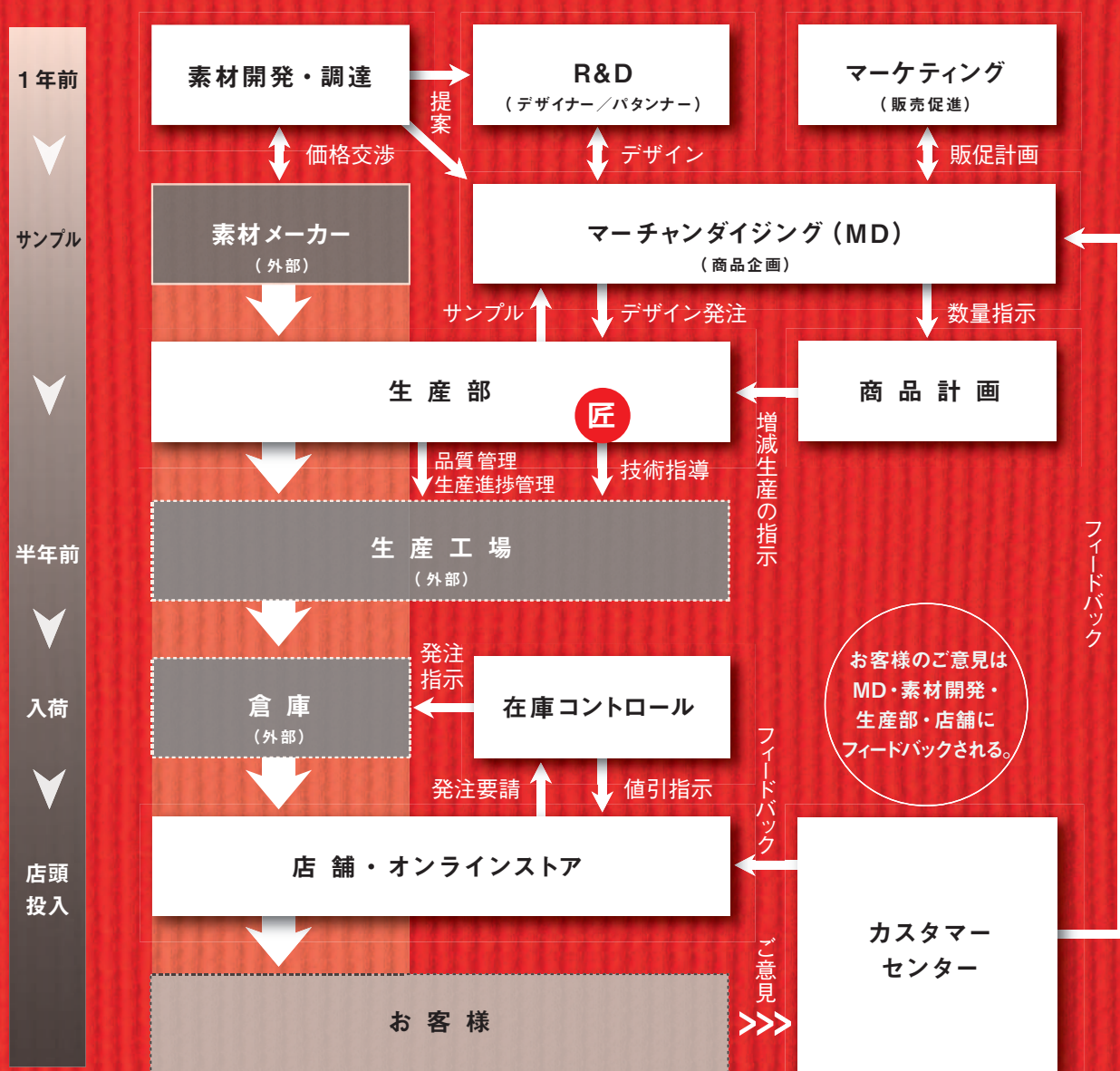
※4 優越的地位の濫用：取引上の地位が優越していることを利用して、相手方を抑圧し、対等な関係ではありえない一方的に不利な取引条件を強要することをいいます。



CONTENTS

- 22 ユニクロのビジネスモデル
- 30 ユニクロの事業戦略
- 32 ユニクロの品質
- 34 ユニクロの海外展開
- 36 トピックス:「む」

ユニクロのビジネスモデル



ユニクロは企画から生産・販売までを一貫して行うSPA (Specialty store retailer of Private label Apparel: アパレル製造小売企業) です。素材開発、商品開発、デザイン、生産、品質管理、マーケティング、販売、在庫調整といったすべての工程を自社でコントロールしています。このSPAのビジネスモデルによって、「高品質で低価格の商品」を提供することが可能になっています。また、独自商品の開発による他社との差別化、リスクを100%とることのできるSPAのビジネスモデルは、販売状況に応じた機動的な生産調整や賃料・人件費を抑えたローコストな店舗経営を実現しています。



R&D (デザイナー/パタンナー)

東京とニューヨークに拠点をもつユニクロのR&Dセンターでは、約100名のスタッフが世界の最先端のファッションやライフスタイル、新素材情報などをリサーチしています。その情報をもとに、発売の約1年前に、マーチャンダイジング・マーケティング・素材開発・生産部門の各担当者を交えた「コンセプト会議」を開き、秋冬・春・夏の各シーズンのコンセプトを決定します。R&Dのデザイナーたちは、決定されたコンセプトに沿って膨大なデザインをおこし、サンプルを作成します。



【1年前】商品コンセプト決定



デザインサンプル作成



素材決定



各色サンプルの選定



マーケティング計画



素材開発・調達



ユニクロの素材調達では、世界中の素材メーカーと直接交渉することで、「高品質」「低価格」「大量安定調達」「ローコスト」を実現しています。特にコア商品の素材改善は重要で、デニムで世界的に有名なカイハラ株式会社からは、ユニクロ仕様で紡織・染色されたデニム生地を調達したり、ヒートテックのような新素材を東レ株式会社と共同開発するなど、積極的な取り組みを進めています。

マーチャンダイジング(商品企画)



商品の企画から生産までのプロセスで重要な役割を担っているのが、マーチャンダイザー (MD) です。まずシーズンのコンセプトに沿って、R&Dのデザイナーと商品企画・素材・デザインを決定し、次に売場やお客様の声、マーケティング戦略に基づいた商品構成と生産数量を決定します。シーズン中の増産・減産もMDが商品計画と協同で決定していきます。



マーケティング(販売促進)



季節ごとにコア商品(フリース、ダウンジャケット、ポロシャツなど)を対象に、キャンペーンを実施しています。キャンペーン中は、商品のコンセプトや特性をインパクトのあるテレビCMで広く告知します。また、毎週土曜日や祝日に全国に配布している新聞折込チラシでは、シーズンごとの新商品を「限定商品」としてお試し価格でご提供し、週末の集客につなげています。

商品計画



マーチャンダイザー (MD) や生産部門と連携して、シーズンはじめに生産数値計画を策定します。シーズン中の販売状況やキャンペーンの動向、工場の生産キャパシティの状況などを把握しながら、生産数量の進捗をコントロールします。また、シーズン中はMDとともに、販売に応じた生産数量の増産・減産の決定を行い、商品計画から生産部門に指示が出されます。

生産部

中国を中心としたアジア地域のお取引先パートナー工場約70社へ、商品の生産を委託しています。ユニクロの上海事務所を中心とした生産部門では、高い品質を守るために日本の繊維産業で培った豊富な経験をもつベテラン技術者「匠」を工場に派遣して、積極的な技術サポートを行っています。何百万着単位の大きなロットの生産にもかかわらず、均一な品質を保ち、納期に遅れない生産管理体制は、ユニクロのSPA（アパレル製造販売小売企業）のノウハウの蓄積によるものです。



[6ヶ月前] 数量決定・生産開始

染色・紡績

編み・縫製

加工・仕上げ

品質検査・検針

各国へ出荷

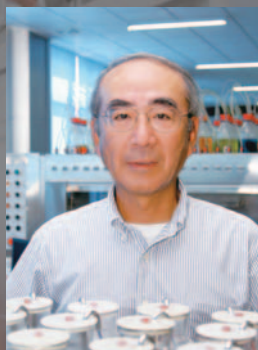


品質(QC)・生産進捗管理



上海、シンセン、ホーチミン、ダッカの生産事務所には、約170名の品質・生産進捗管理の担当者や匠チームが常駐しています。担当者は生産進捗の管理や品質・安全面の問題を話し合うため、週に3日間はパートナー工場に出向きます。お客様の品質に対するご要望などは、ユニクロ本部から即座に生産部へ届くので、問題があった場合は速やかに改善を図ることができます。

匠チーム



「ユニクロの生産工場で、染色技術を指導しています。技術を伝えるだけでなく、工場に働く人々の生産管理に対する心構えを変えることが大事だと思っています。日本と中国の文化の差はあっても、良いものを目指す気持ちは同じです。日本の優れた技と心を中国の次世代の技術者へ伝承していくことに、やりがいと誇りを感じています。」

染色の匠 飯田 和秋

生産地の拡大

ユニクロ商品の約8割が、中国のパートナー工場で生産されています。1999年に上海とシンセンに生産事務所を開設以降、中国での生産を拡大してきました。販売拠点のグローバル化に伴い、生産拠点多くアジア諸国へと広がっています。東南アジアでは、2006年4月にベトナムのホーチミンに、2008年9月にはバングラデシュのダッカに生産事務所を開設しました。

特に繊維産業の成長が期待されるバングラデシュでは、生産工場に出資し、生産体制の強化を図っています。こうした生産地拡大への取り組みの目的は、中国での生産集中によるリスク軽減やコスト削減にあります。将来は、ユニクロ事業全体の約3分の1の商品を中国以外の国で生産できる体制を構築する予定です。

ユニクロ生産事務所



1984年にユニクロの1号店が広島市にオープンしてから25年。ユニクロは世界市場への進出を果たし、2009年8月末現在で、世界に広がるユニクロの店舗数は862店舗に達しました。

グローバルリテラーがひしめく世界市場のなかで、「ベーシックで高品質」というユニクロのポジションを確立しつつあります。グローバル旗艦店をNY、ロンドン、パリに出店したことで、グローバルブランドとしての欧米における認知度が高まっています。今後数年間では、中国・香港、韓国、シンガポールといったアジア市場での出店による拡大が期待されます。



倉庫に到着



各店へ発送準備



青梅店(ロードサイド型)



紙屋町サンモール店(ショッピングセンター型)



新宿西口店(都心路面型)



ソーホー ニューヨーク店(グローバル旗艦店)

国内ユニクロ

ロードサイドやショッピングセンター内の店舗を中心に、売場面積200~250坪の標準店を展開しています。しかし近年では、出店戦略の中心は500坪規模の大型店にあります。2009年8月期末、店舗全体で770店舗のうち、大型店が71店舗、売上構成比は20%まで高まっています。

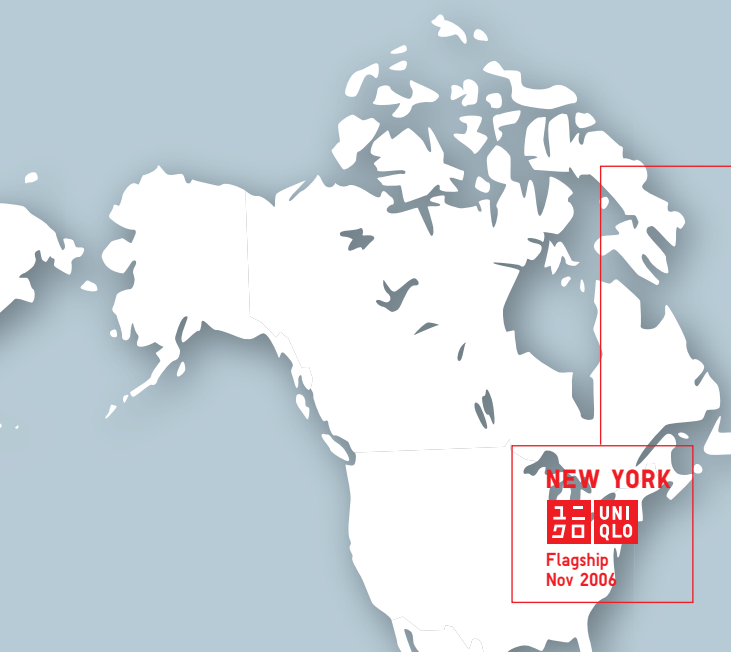
ユニクロでは、季節ごとにコア商品(フリース、ダウンジャケット、ポロシャツなど)のキャンペーンを実施し、テレビCMや毎週末に

全国に配布されるチラシの「限定値引」が、週末の集客に寄与しています。

国内ユニクロ事業の営業利益率は約20%と、他の小売業に比べて圧倒的に高くなっています。極めて高い1店舗当たりの売上高(2009年8月期:1店舗当たりの平均売場面積215坪、平均年商6.8億円)、ローコストの店舗オペレーション、低い家賃比率といった効率的な店舗経営が、高い営業利益率を生む理由のひとつです。

海外ユニクロ

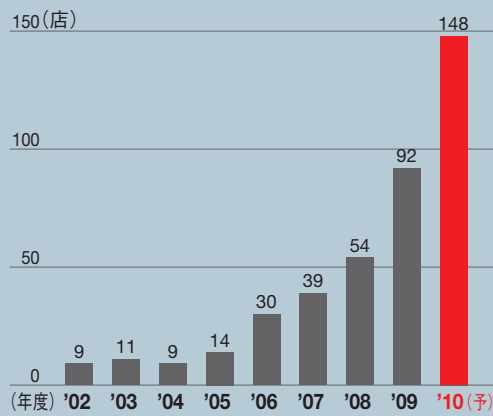
海外ユニクロの店舗数は、2009年8月期末で92店舗、2010年8月期末には148店舗を予定しています。特に中国・香港、韓国といったアジア地区の店舗数が倍増し、この地区の収益性が高まっています。2009年10月にはパリにグローバル旗艦店がオープンし、2010年春には上海にも旗艦店をオープンする予定です。2010年春には、ロシアのモスクワに初出店を予定しています。



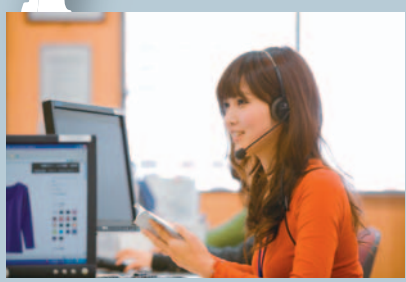
NEW YORK
ユニクロ UNIQLO
 Flagship
 Nov 2006



海外ユニクロ店舗数の推移



商品納入 → 店頭・オンライン販売スタート



在庫コントロール

在庫コントロールの役割は、週次ベースで各店舗の販売状況と在庫水準を確認し、必要な在庫や新商品を店舗に送り込み、適正在庫を保つことです。また、店舗からの発注要望にも応えます。

さらにシーズン終盤には、商品を完全消化するために、MDや営業部門と連携をとりながら、売価変更のタイミングを調整していくという重要な役割があります。

カスタマーセンター

年間10万件を超えるお客様からの電話、葉書、メールによるご意見やご要望を関連部署に伝え、商品・店舗・サービス・経営の改善に反映させています。

ユニクロへのご意見・ご要望はこちら
<http://www.uniqlo.com/jp/corp/customer>

オンラインストア

ユニクロオンラインストアでは、日本国内のお客様に、「シーズン初めの先行販売」「大型店企画商品」「特別サイズの商品」など、幅広い商品提供を行っています。2009年8月期の国内ユニクロのダイレクト事業売上高は、188億円(売上構成比3.5%)でした。

ユニクロオンラインはこちら
<http://www.uniqlo.com/jp/>

ユニクロの事業戦略 大都市での大型店出店の好機が訪れています。

2009年4月、世界一の乗降客数を誇る新宿駅に隣接して、ユニクロ新宿西口店がオープンしました。総面積約580坪の大型店です。地下1階は新宿駅の地下コンコースと直結していて、雨の日も傘をささずに訪れることができます。オープンから3日間、過去最大級のオープニングセールを行い、大反響となりました。マスコミ各社にも大きく取り上げられ、売上高は計画に対して2倍以上の盛況となりました。

2009年10月には、ユニクロ銀座店が新装オープンしました。売場面積が700坪へと広がり、ファッションの中心地である銀座の新しい顔として、人気を集めています。ウィメンズの売場が広がったことで、ファッション感度の高い方や百貨店で買い物をされていた方など、広いお客様の層を取り込む店舗となりました。今、大都市での大型店の出店の好機が訪れています。大型店が増えることによって、ユニクロのウィメンズの品揃えも大きく変わろうとしています。

ウィメンズ商品拡大につながる大型店

今後のユニクロの成長の鍵は、メンズ市場の2~3倍の規模があるウィメンズ市場にあります。ウィメンズ部門の売上高は、ユニクロ全体の売上構成比の4割強(ウィメンズインナーを含む)程度しかありません。ウィメンズの売場を拡大し、アウターからボトムスまで、女性のワードローブとニーズを満たす商品すべてが揃う売場づくりをすれば、今後2~3倍に売上を拡大できる可能性が十分にあります。

ユニクロでは、Tシャツ、セーター、インナーが中心だったこれまでのウィメンズ商品から、スカート、ワンピース、ジャケット、ブラウスといった新しいラインナップにおいて「ファッション性があるベーシックな服」の開発を本格的に取り組んでいます。単に流行を追うだけではなく、女性のライフスタイルを変えるような新しいファッション提案ができる服を目指し、魅力的なデザイン・カラー・素材への挑戦を続けています。



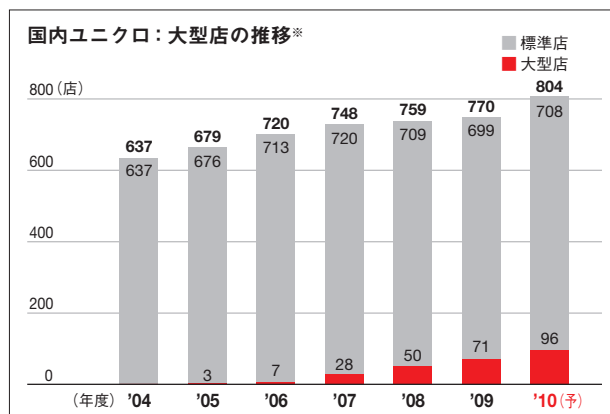
ユニクロ 世田谷千歳台店

日本最大級の売場面積900坪の広さをもつユニクロ 世田谷千歳台店は、2007年5月にオープンしました。広い売場を生かしたジーンズ売場やユニクロらしいファッション提案など、世田谷千歳台店はその後の大型店のモデル店舗となりました。

ウィメンズ商品の拡大につながる大型店は、新たな成長への鍵です。

大型店の売場効率は平均レベルまで改善

ユニクロでは大型店の開発を、2005年から開始しました。これまでに、大型化による売場効率の低下を克服し、大型店でも平均的な坪当たり売上高と営業利益を得るビジネスモデルを確立しつつあります。ウィメンズ商品の品揃えの豊富さ、色やサイズが揃っていて買いやすい売場である大型店の人気は、毎年上昇傾向にあります。



※FC店含む

2万人の女性が集まる、話題の東京ガールズコレクションユニクロは2008年9月から、「東京ガールズコレクション(TGC)」でウィメンズコレクションを発表しています。有名モデルやタレントが20以上のブランドを着こなし、ランウェイに登場したアイテムを来場者がその場で携帯から購入できるTGCは、おしゃれ好き必見のファッションフェスタです。





ファーストリテイリング グループ執行役員
株式会社ユニクロ 商品本部 MD・UJ・海外商売統括担当
香川 雅哉

理想を追求した定番商品だからこそ、 細部にまでこだわり続けています

2009年の秋冬にユニクロは、色×柄100バリエーションのフランネルチェックシャツを販売しました。ワンシーズンに100柄も創作するなんて、どこのアパレル会社もやっていませんよね。ユニクロの場合は販売数が多いので、他の人とバッティングしない「自分のお気に入りの必ず見つかる」という楽しみ方を提供したいと思いました。

私たちの仕事で最も大切なのは、コンセプトづくりです。ファッションのトレンドや販売データを見ながら、担当マーチャンダイザー（MD）とデザイナーたちが集まり、商品の世界観を共有します。ファッショントレンドも大事ですが、どんな生活シーンでお客様に着ていただくのかということも考えながら、コンセプトを創造します。

この秋冬のフランネルチェックシャツは、「モノトーン（白黒基調）」「クラシック（英国の伝統調）」「ヴィンテージ（古着っぽさ）」という3つのコンセプトを決めました。コンセプトがまとまったら、とことんこだわりをもってシャツをデザインします。

日本の洋服の歴史はまだ100年足らずですが、服の細部にまでこだわる国民性をもっているのは、日本人が一番ではないかと思います。

ユニクロにはモノづくりにこだわりをもつ社員が多く、私もそうですが、決して妥協することがないんです。例えば、フランネルシャツでは両ポケットにするかどうか、ボタンはどうするかなど、細部まで考え抜きました。

以前お客様に、「ユニクロの柄は古着っぽいけれど、新品すぎてつまらない」というご意見をいただきました。今年の秋冬の「ヴィンテージ」フランネルシャツでは、何回も洗って味の出た^{けばかん}毛羽感を出したいと思いました。洗いの工程を何度も何度もやり直して、やっと満足のいくものに仕上がりました。

ユニクロらしい手頃な価格で、理想とする服に近づける。自分が200点だと思えるものを生み出して、やっとお客様に100点をいただけるのではないかと考えています。



持つ服を創造し、世界中のお客様に満足をお届けします。

お客様に何枚も買っていただけることが、一番の喜びです

2004年秋冬に発熱・保温・ドライ(吸汗速乾)機能を併せもつメンズ向けの「暖かインナー」としてデビューしたヒートテックは、翌年にウイメンズ向けの商品も発売しました。その後、たくさんのお客様からのご意見を参考に、しっかりと風合いとしなやかな肌触りなど、素材そのものに改良を重ねつつ、現在に至っています。

2006年6月に結ばれた東レとの「戦略的パートナーシップ」も、ヒートテックの進化に大きな役割を果たしました。東レの工場には専用の製造ラインが設けられていますし、東レとユニクロは別会社であるにも関わらず、あたかも同じ会社のように自由に意見交換を繰り返しています。✓

2008年の秋冬から、ヒートテックの色数がさらに豊富になったことにお気づきの方も多と思います。実は、色を増やすのは大変に難しい技術が必要なんです。色が異なると、風合いがまったく異なってしまうからです。何色かお求めになって、手触りやフィット感が異なっていたら、お客様は納得されないですよ。ですから、すべての色のヒートテックを同じ風合いにするために、数えきれないほどのサンプルを製作し、試行錯誤を重ねてきました。ここでは、ユニクロの染色に関するトップレベルの知識と技術をもつ「匠」の技術が大きく貢献しています。

お客様は白でも黒でもピンクでも、どの色も



株式会社ユニクロ
商品本部 生産部 部長 西川 雅昭

をお求めになっても、ヒートテックの特徴であるしなやかな薄さとストレスフリーな着心地を、すべて同じように体感していただけます。型のバリエーションと色数が増えたことで、インナーとしてだけでなくアウターに近いアイテムとしても楽しめるようになったのが、現在のヒートテックです。ひとりのお客様が2枚3枚、ときには5枚10枚と買ったださったり、ご家族や友人のためにも購入してくださることに大きな喜びを感じています。

2008年秋冬は、グローバルで2,800万枚の販売数量でした。ご好評をいただき、増産しても追いつかないほどの需要で、お客様には大変ご迷惑をおかけいたしました。2009年秋冬は、5,000万枚へ増産の予定です。

東レとの取り組みは、シルキードライという、さらっとした感触の夏のインナーの開発へと進みました。名前の通り絹のような肌触りが好評です。こちらもリピーターが多く、お客様に共感していただけたことを嬉しく思っています。



ユニクロの海外展開 NY・ロンドン・パリに続く上海のグローバル

2009年10月1日、パリのオペラ座の隣に800人の大行列ができました。行列をしないのがモットーのフランスで、長蛇の列ができた訳とは？ それは、ユニクロのグローバル旗艦店パリ オペラ店のオープンでした。地上2階、地下1階の風格ある建物は、1866年に建てられた歴史的建造物です。内部に入ると売場面積650坪の店内には吹き抜けから光が差しこみ、最先端の東京・日本らしさを表現した店内に目を奪われます。パリでのユニクロ人気は、フランスのメディアにも大きく報道され、オープン初日以降も行列が続いています。

現在、ユニクロのグローバル旗艦店は、パリ オペラ店を含めNYとロンドンの3店舗があります。これらのグローバル旗艦店の役割は、世界中の人にユニクロの存在を伝えることです。「高品質なベーシックウエア」「日本から来た、新しいコンセプトのブランド」として、ユニクロのブランド認知度は世界市場で高まっています。

海外ユニクロ事業のブレークスルー

2001年秋のロンドン出店を皮切りに、2009年8月末現在で合計92店舗を数えるまでになった海外ユニクロ事業は、収益性を伴ったビジネスとしてブレークスルーし始め、今後も大幅な成長が期待されます。なかでも、これから数年間で最も拡大ポテンシャルが見込めるのが、アジア市場です。「アジア市場で圧倒的なナンバーワンになる」ということが、海外ユニクロ事業の最優先課題です。アジア市場拡大の核となるのが、2010年春にオープンが予定されている上海のグローバル旗艦店です。

中国では、上海と北京を中心とした大都市で店舗網が拡大しつつあります。また、熱狂的な支持を得ている香港では1店舗あたりの売上高が高く、高効率の経営となっています。中国では、大型店を中心に新店ベースを加速していく予定です。

韓国では、韓国最大の流通企業であるロッテショッピング社をパートナーとした合弁会社によって事業が進められ、ロッテ百貨店やロッテマートへの出店のほか、ソウルのミョンドン地



ユニクロ・フランス パリ オペラ店

旗艦店を起爆剤に、アジア市場ナンバーワンを目指します。

区での大型店出店など、着々と店舗網が拡大しています。

2009年春に1号店をオープンしたシンガポールでは、予想を大きく上回る売上を記録し、12月には、売場面積400坪の大型店を出店。より充実したラインナップを揃えています。シンガポールの成功により、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、インド、オーストラリアなど周辺各国への出店の検討も始まりました。2010年春には、新たな出店国としてロシアのモスクワに1号店をオープン予定です。

明確なブランドポジショニングと情報発信が最も重要

グローバル旗艦店をはじめとするユニクロの店舗が世界中に広がるにつれ、グローバルマーケティングによってユニクロの品質・スタイル・価値といったブランドメッセージの世界同時発信が可能になりました。2009年冬シーズンはヒートテックのグローバルキャンペーンを通じ、世界中のお客様に品質の高さと高機能性を伝えました。



若者を中心に、高い支持を集めている韓国 アックジョン店

2007年10月オープンした韓国 アックジョン店(写真上)は、東京の原宿のようなファッションストリートにあり、ファッションに敏感な若者を中心に、おしゃれなブランドの店舗として人気があります。売れ筋は、カラーバリエーションが豊富なセーターやデニムジーンズです。



ユニクロから、「+J」の衝撃。 新しいファッション・ステージへ、ジル・サンダー氏との取り組みが、 ユニクロの未来を開放します。

2009年10月、「+J」が世界デビューをしました。「+J」は、高級ブランドを手がけてきた世界的に著名なファッションデザイナー Ms. Jil Sander (ジル・サンダー氏) との取り組みにより実現したコレクションです。

ユニクロは独自性のあるファッションブランドとして、ユニクロらしさに磨きをかける努力をしてきましたが、今回のジル・サンダー氏との取り組みは、それらをはるかに超える革新的なものです。ユニクロの未来はより一層期待できるものとなりました。ユニクロの「ファッション・ベーシック」とジル・サンダー氏の「感性・クリエイティビティ」の相乗効果により、世界中の注目がユニクロに集まっています。東京、パリ、ロンドン、NYに、「+J」の熱狂的なファンが誕生しています。

「+J」は、あらゆるお客様に本当に良い服を着る喜び、幸せ、満足をお届けするコレクションです。「シンプルであるがゆえの贅沢さ」「あらゆる人への高品質」が、ユニクロの新しい可能性を開きます。私たちは、より良い未来を目指します。



+J

Open the Future

Luxury will be simplicity.

Purity in design, beauty and comfort for all.

Quality for the people.

Basics are the common language.

The future is here: +J

「ベーシック」を極めるというコンセプトは、ファッション・ビジネスで一番難しい

ユニクロが約25年前に始めた「ベーシック」な服を毎シーズン進化させて魅力を持続させていく洋服づくりは、最も難しい取り組みです。余計なデザインを省きシンプルにしつつ、同時に新しさ、美しさ、情熱を表現していくという完成された服の条件すべてを実現する。つまり、マイナスとプラスの考え方を同時にしなくてはいけないからです。

私の中では、このコンセプトを実現できる究極のデザイナーは、ジル・サンダー氏だけでした。ユニクロが目指す高品質な「ベーシック」に、より高いデザイン性と、いつまでも新鮮に着られるタイムレスな服という新しい価値観をもつ商品開発にこそ、ファッションの未来があるとお互いに共感し、一緒に未来のユニクロの商品を開発していくことになりました。

「+J」を初めて見た時は、鳥肌が立ちました。彼女の35年の知識、経験、想いのすべてが注ぎ込まれていたからです。同じ素材、同じ工場を使っても、彼女の手にかかると、こんなに素晴らしい服ができるのかと感銘を受けました。私は今、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」ことが間違いなく我々の手で実現できると感じています。



ファーストリテイリング
グループ執行役員 勝田 幸宏

CONTENTS

38 GOVリテイリング事業

40 キャビン事業



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

UNIQLO SHOES

<http://www.uniqlo.com/shoes/>

CANDISH

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

株式会社GOVリテイリング

「990円ジーンズ」で話題沸騰となったジーユー事業を中心に、「新しい低価格衣料事業」と「新しい靴事業」の確立を目指します。

紹介

株式会社GOVリテイリングは、株式会社ジーユー（衣料ブランド名:ジーユー）、株式会社ワンゾーン（靴:フットパーク）、株式会社ビューカンパニー（靴:ビュー）の3社が、2008年9月に経営統合して生まれました。発足以来、各社共通の機能を一体化することで、経営の効率化を推し進めています。ユニクロ事業で培ったSPA（アパレル製造小売企業）のさまざまなノウハウ（企画・デザイン・生産・在庫コントロール・生産調整・店舗オペレーションなど）を受け継いだことで、これまでの日本市場にはなかった「新しい低価格衣料事業」と「新しい靴事業」のビジネスモデルの確立を目指しています。2009年8月期末の店舗数は、ジーユー事業が72店舗、靴事業が279店舗です。

戦略

ジーユー事業は、2009年3月の「990円ジーンズ」を発売以降、売上が急上昇しました。その後も「490円Tシャツ」「490円フリース」などの新商品を切れ目なく発売し、売上が拡大したことで2009年8月期は黒字化を達成しました。2010年8月期は50店舗の出店を計画し、2013年8月期に200店舗、500億円の売上高を目指しています。

靴事業は、ロードサイドの立地にあったフットパーク店の大幅閉店を進め、事業の再構築を予定しています。一方、企画・デザインから手がける自社企画商品のユニクロシューズの販売を2009年9月より開始し、今後の靴事業の中核ブランドとして商品開発の強化を目指しています。2010年8月期末には、靴事業の店舗数は100店舗弱まで一旦縮小しますが、収益性の改善が進む予定です。





その速さを、はく。

ZAZIE

<http://www.zazie-net.com/>

enraciné

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

株式会社キャビン <http://www.cabin.co.jp/>

ファッショントレンドとリーズナブルな価格が両立した 新しいレディースブランドとして幅広いお客様を魅了します。

紹介

1971年に設立した株式会社キャビンは、日本におけるレディースファッションのSPA（アパレル製造小売企業）の先駆けとして、1970年代に急成長を遂げた会社です。TOB（株式の公開買付け）により、2006年8月期からファーストリテイリングの連結子会社となりました。

現在の主力ブランドは、洗練された上品さとモード系のトレンドがあわさったZAZIE（ザジ）と、ナチュラルテイストをベースに旬のトレンドを取り入れたenraciné（アンラシーネ）です。ファッション性と買いやすい価格を実現するブランドとして、幅広いお客様をターゲットとしています。

2009年8月期末の店舗数は、205店舗です。主にショッピングモールやファッションビルディングなどに展開しています。

戦略

複数あったブランドから主力2ブランドへの集約がほぼ完了し、今後はZAZIEとenracinéの認知度アップに力を注いでいきます。2009年10月のユニクロ銀座店新装オープンと同時に、ZAZIEとenracinéを銀座店の3階に出店しました。銀座という好立地に出店したことで、主力2ブランドが幅広いお客様に知られるようになりました。

キャビンの一番の目標は、レディースファッションとしてのSPAのビジネスモデルを完成させ、トレンドを取り入れたファッションの追求と、リーズナブルな価格を両立させることです。そのために、2008年秋から進めてきたユニクロとの素材・生産背景の共有化により、価格面での競争力を強化しています。また、2009年秋からはデザイナーとパタンナーの増員を図り、商品企画力を高めています。



CONTENTS

- 42 セオリー事業
- 44 コントワー・デ・コトニエ事業
- 46 プリンセス タム・タム事業

t h e o r y

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

HELMUT LANG

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

株式会社リンク・セオリー・ホールディングス <http://www.link-theory.com/>

NY生まれのTheory (セオリー) は、コンテンポラリーマーケットのリーディングブランドとして現代女性の高い支持を獲得しています。

紹介

1997年にNYで誕生したTheoryは、コンテンポラリー（現代的）な女性のための服として、瞬間に世界的なブランドになりました。Theoryの創始者であるアンドリュー・ローゼンと長年の友人だった佐々木力が、Theoryを日本に紹介。有力百貨店を中心に出店しています。リンク・セオリー・ホールディングス(LTH)は、TOB（株式の公開買付け）により、2009年8月期よりファーストリテイリングの連結子会社となりました。2009年8月末現在は、日本と米国を合わせて400億円規模の売上高、306店舗の事業基盤があります。

最高級のストレッチ素材を使用したフィット感と着心地の良さ、綿密に計算された美しいシルエット、シンプル&ベーシックでありながら都会的でトレンドな服は、現代女性が求めるニーズをすべて満たしています。

戦略

2008年のリーマンショックに始まる世界不況の影響を受け、米国と日本市場におけるアパレル販売は低迷し、急成長していたLTHの業績にもブレーキがかかりました。しかし、主力のTheoryブランドは、シンプル&ベーシックなデザインとその素材への評価が高く、2009年は底堅い売上トレンドを維持しています。

今後は、ファーストリテイリングのグループ企業として、東京・NY・パリの連動を強化することで、Theoryブランドがまだ本格展開していない欧州市場や中国といった新しい市場への出店を加速させていく計画です。また、2007年春夏シーズンに買収したHELMUT LANG（ヘルムート・ラング）も、Theoryブランドに続くブランドとして強化していきます。



Theory 東京 青山本店





アンドリュー・ローゼン (左)
リンク・セオリー・ホールディングス・US・インク 社長兼CO-CEO

佐々木 カ(右)
株式会社リンク・セオリー・ホールディングス 代表取締役社長兼CEO

Q: 「さりげないトレンド感があるニューベーシック」という Theory のコンセプト、その誕生のきっかけは？

ローゼン: Theory を立ち上げた1997年当時は、インターネットや携帯電話の黎明期でした。女性がオフィスにしばらくは着られない時代が来ようとしていて、服ももっと自由であるべきだと思っていました。ちょうどその頃、新しいストレッチ素材であるライクラ®※という生地に興味をもっていたので、ライクラ®を使用した高級感のあるウェアを提供できたらいいな、と考えたのです。ライクラを使うことで、ジーンズなどカジュアルウェアのもつ機能性とラグジュアリーブランドの高級感が融合できると思いました。

※ライクラ®はインビスタ社の登録商標で、ストレッチ性に優れた繊維および生地です。

Q: 驚くほど多くの女性の共感を得た理由は？

ローゼン: Theory 発表当時の90年代女性のファッションは、モダンさとコンテンポラリーさに欠けていました。ライクラ®の伸縮性を生かしたベーシックなシャツは、それまでとは全く異なるフィット感を生みだしました。パンツの股上やジャケットのカットも同じで、それまでのサイズ規格には、意味

I N T E R V I E W

がなくなったのです。クラシックなシルエットから、新しい現代的なシルエットを創造することができるようになりました。これこそが、今求められているものだという確信をもちました。そう感じた通り、あっという間に成功できて、幸運でした。

Q: Theory は、女性の服に対する考え方を変えたということでしょうか？

ローゼン: 服をトータルでデザインするというのが一般的でしたが、私は個々のアイテムが大切だと考えていました。シャツ、パンツ、ジャケットを一式で販売する必要はなくて、個別のアイテムを多目的に着こなせることが大切だと思ったのです。高品質な生地・仕立て・仕上げをお客様にお約束して、誠実な関係を築きました。着やすく、心地よいフィット感と美しいプロポーションをもつ服たちが、女性たちのワードローブを変革したのです。長く愛される服を創造したいと思い、それを実現できたから、私たちの服は女性のクローゼットにいつもあるのだと思います。

Q: コンテンポラリーな服とは？

ローゼン: 特別なときに着るデザイナーブランドに対して、現代的な感覚をもつお客様が毎日着る服のことです。もともとは自由で開放的なアメリカの文化から生まれたファッションなのですが、現在ではコンテンポラリーな服が、全世界の人たちのものになりつつあると思います。

Q: 今後の成長の可能性は、どこにありますか？

ローゼン: 成長の可能性は、世界中にたくさんあると思います。グローバルな拡大という視点で考えると、強力な小売基盤の確立の上に、ビジネスの未来があるといえるでしょう。ファーストリテイリングとLTHの組み合わせがエキサイティングなのは、強力なグローバルな小売基盤を確立できるからだと思います。

Q: ファーストリテイリング(FR) と経営統合したメリットは？

佐々木: FRとは、米国セオリー社を買収して以降の5年間のパートナーシップがあります。お互いによく理解しあっているといます。アンドリューも言っているように、FRの資金力・事業基盤を活用し、これまで実績のある日本と米国だけでなく、欧州や中国などアジアにおいても成長を加速することができるはずで、これまで以上に、グローバル化に弾みがつくことでしょう。

COMPTOIR DES
COTONNIERS

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

クリエイション ネルソン

実の母娘が登場する広告で知られるコントワー・デ・コトニエは、フランス生まれのシックなブランド。クリエイティブなスタイルが人気です。

紹介

コントワー・デ・コトニエは、1995年にパリと南仏トゥールーズのブティックから出発したウィメンズブランドです。ブランドの真髄である母と娘の親密さをテーマに、1997年からオーディションで選んだ本物の母と娘を広告に起用しています。「本物であること、自然であること、女性らしくあること」を大切にして、洗練されたトレンドをセレクトし、女性の魅力を引き出すコレクションを発表。ディテールにこだわったオリジナルのプリントや生地が特色です。

2009年8月末現在、フランス国内に228店舗、フランス以外のヨーロッパ諸国に106店舗、日本などアジアに33店舗、米国に1店舗の合計368店舗を展開しています。

2005年8月期から、ファーストリテイリングの連結子会社となりました。

戦略

欧州景気の悪化の影響を受け、既存店の売上が減収となったことから、2009年8月期の業績は減益となりましたが、2010年8月期の業績はボトムアウトの見込みです。経営の効率化を図るとともに、継続的にヨーロッパ諸国、米国、日本などアジアへの出店を予定しています。

日本では、2006年2月に1号店がオープンしました。有力百貨店や路面店を中心に2009年8月末現在、32店舗まで拡大しています。

今後はニューヨークで強い事業基盤をもつセオリー事業や、ファーストリテイリングとの連携を強めながら、米国、アジアでの出店も加速させ、グローバルブランドとしての展開を強化していきます。





PRINCESSE tam・tam
PARIS

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

プティ ヴィグル

自由な精神をもつ女性のための、フランス発のスタイリッシュで 斬新なコレクションが人気です。

紹介

1985年のプレタポルテに登場したヒリジー姉妹は、独創的なプリントと鮮やかな色彩に満ちた作品で一気に注目を集める存在となりました。1987年に1号店をモンパルナスにオープンしました。彼女たちが発表した織り地で作られたカラフルなプリントのブラジャーは、下着といえばニットが常識だった当時、パリの女性の間で一世を風靡ふうびしました。若い女性たちは、この下着を水着代わりにしてビーチに繰り出しました。それ以来、「女性が自分らしくあるための下着」として、多くの女性たちの支持を集めています。現在、フランスを中心としたヨーロッパの有力百貨店や専門店などに、販売ネットワークが広がっています。

2006年8月期から、ファーストリテイリングの連結子会社となりました。

戦略

「女性のための下着」というヒリジー姉妹のコンセプトとフランスのランジェリー産業が培ってきた職人の想いを受け継ぎ、最高級のシルクやコットンを素材に、独創的なプリント柄、繊細なレースなど細部まで丁寧に作られています。一度身に着けたお客様をとりこにする着心地の良さから、リピーターが多いのが特徴です。コレクションは、ランジェリー、ホームウェア、水着の3つのラインで展開しています。

2009年8月末現在、フランスを中心に166店舗のネットワークと、パリのギャラリーラファイエットやブランタンなどの主要百貨店で商品を販売しています。フランス国外への展開は、ヨーロッパの有力百貨店を含む世界40ヶ国、1,000の販売店を通じて各国に広がっています。



CONTENTS

48 全商品リサイクル活動

50 障がい者雇用

52 CSRの基本方針



ユニクロでは、お客様のもとで不要になった商品をお預かりし、世界の難民キャンプなどへ届ける「全商品リサイクル活動」を展開しています。ファーストリテイリングのCSR部の担当者は、2007年にネパールの難民キャンプを訪問し、リユース衣料の寄贈をしました。それから2年後の2009年、ユニクロの衣料がどのように役立っているかを見届けることと、継続的に衣料を届けることを目的に、再びネパールを訪れました。今回は、衣料を届けるのと一緒に2年前の写真を手渡しました。今回も、たくさんの笑顔が、日本へのお土産になりました。

ユニクロがお預かりした皆さんの善意は、これからも 難民キャンプの方たちの笑顔につながっていきます。

2009年9月に訪れたネパールの難民キャンプは、私にとって2007年以来、2度目の訪問でした。見覚えのある人がいる！と思いました。一般的には、それは懐かしい再会となります。でも、ここは難民キャンプです。2年前のままの状態ということは、決して懐かしい思いだけですまされることはありません。

それだからこそ、2年前に届けたユニクロの服を、大切に着てくださっている懐かしい人たちの姿に出会うと、胸が熱くなりました。難民キャンプの人たちは、平均してひとり3〜4着しか服を持っていません。朝着て、夜洗うの繰り返しです。2年前に支援したフリースを「あたたかいし、洗ってもすぐ乾く」と大切に着てくださっているおじいさんや、ずいぶんと擦り切れてしまったユニクロの衣料を、本当に大切に着てくださっている人たちの様子に、心から嬉しくなりました。

ひとりの少女一名前は、ギータといいます。そのことを、とりわけ印象深く覚えていました。彼女のお父さんは、ネパールから逃げてくるときに鞭のようなもので叩かれて、^{せきずい}脊髄が傷ついて働けなくなってしまいました。お兄さんも障がいをもっています。難民キャンプの中でも、困難な状況におかれている一家です。2年前はまだ幼さが残る12歳だったギータが、小さな身体には大きすぎる紫色のパーカーを着て、はにかむように微笑んでいたのを覚えています。

あの、あどけなかったギータは14歳になっていて、ずいぶん大人っぽくなっていました。彼女の方も、なんとなく私の

ことを覚えていてくれたようです。

「2年前にもらった服は、お姉さんの分も、お母さんがよそいき用にしまっていて、大切な日に着るの」と、教えてくれました。普段の服だって足りないのに、晴れの日のために大事にしてくれているのは、嬉しかったです。

今回は、彼女の家族の分として10着の衣料を配布しました。その中からギータは白い服を選び、「2日後のネパールのお祭りに着ていきたい」と、笑顔で話してくれました。

難民キャンプでは、2年前と異なり、第三国定住の動きがはじまっています。第三国への定住が決まって旅立ちを待つ家族の中に、ユニクロが2008年に寄贈したオレンジ色のフリースを着ているご家族に出会いました。ユニクロの服を着て、出発前に身だしなみを整えている姿に、新たな生活への第一歩を踏み出す後押しを服がしているのだということを実感しました。

服には衛生面や暑さ・寒さを防ぐだけでなく、1着の衣料が希望や生きる勇気につながるがあります。そうした現実を目の当たりにして、継続的な支援の必要性を強く感じました。

何度も何度も洗濯される衣料は、擦り切れて着られなくなってしまいます。ネパールの難民キャンプひとつをとっても、衣料はまだまだ圧倒的に足りません。もっともっとお客様にこの活動の主旨を理解していただき、回収量を増やしていくために、一層の活動の広がりが必要だと感じています。

そのひとつとして、都立高校3校で、高校生による「全商品



(左から)新田幸弘(CSR部 部長)、シェルバ 英子(CSR部)、ギータ・バンドリさん

リサイクル活動」の体験授業を行いました。まず「全商品リサイクル」について理解を深めてもらってから、生徒たちが UNHCR (国連難民高等弁務官事務所) を訪問し、難民について学びます。その後、ワークショップを実施し、衣料回収までの告知活動・回収・選別作業～発送までの一連の流れを、生徒たちが実施しました。

高校生のパワーはすごいですね！地域の方たちを巻きこむ力に、驚きました。都立美原高校の場合、2日間で約5,300着の衣料を回収しました。「この服、シミがあるけど、大丈夫かな?」「色が派手すぎないかな?」などと、着てくれる難民の方たちを思い浮かべながら、しっかりと選別している様子に感動しました。

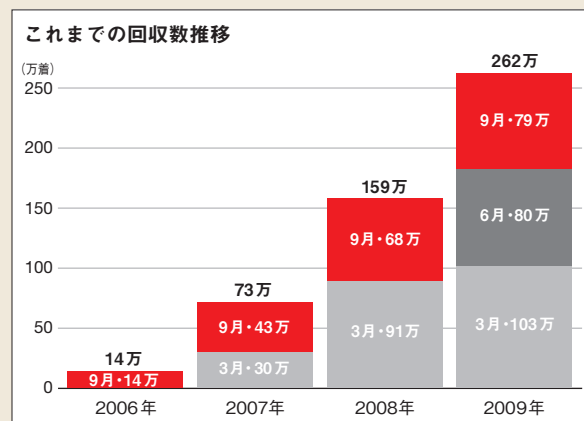
この活動を通して、教育機関と連携することの大切さや、私たちの活動を広く知ってもらうことの意義を強く感じました。私は2001年の入社以来、CSR部で「フリースリサイクル活動」と、そこから発展した「全商品リサイクル活動」を担当してきました。はじめは小さな活動でしたが、年々規模が大きくなり、とてもやり甲斐を感じています。

今後の目標は、5年後までに3,000万着の衣料を集め、世界中の難民の方々(3,170万人)に届けることです。

株式会社ファーストリテイリング
CSR部 シェルバ 英子

全商品リサイクル活動

2001年にスタートした「フリースリサイクル活動」が、2006年9月「全商品リサイクル活動」へと進化しました。現在は年に3回(3月・6月・9月)、お客様がきれいに洗濯してお持ちいただいた衣料をユニクロの店頭でお預かりして、コンディションの良いものを選び、支援を行う各団体・機関のご協力のもと、世界の難民キャンプに寄贈(リユース)しています。これまで、ネパール、ウガンダ、タンザニア、エチオピア、グルジア、パキスタンなどの難民・避難民支援、また、緊急災害支援としてサイクロン被災地など世界12ヶ国に衣料を届けました。回収数は年々増加し、2009年は262万着、前年に比べて100万着以上も増えました。



都立美原高校の活動

「実際に自分たちで衣料の回収をやってみよう」と、手を挙げた20名の美原高校の生徒たち。どうしたら地域の人に協力してもらえるだろう？ポスターやチラシを作成して商店街で配ったり、お年寄りの家に衣料を集めに行ったりと奮闘しました。自分たちが集めた衣料が、世界の困っている人たちに届けられるという実感とともに、世界の人たちと共に生きることの大切さを学びました。

いろいろな人と一緒に仕事をするから、 お店のチームワークが強くなります。

大阪府のユニクロ 中もず店の山田哲功が、住宅街を自転車で走り抜ける通勤姿は、近所の人たちにもお馴染みの朝の風景です。他の人よりも準備に時間がかかる彼は、誰よりも早く出勤します。連絡事項を確認し、レジを開けて、各レジにおつり用のお金を仕分けます。そのあとで商品をハンガーにつるして、店頭に並べます。それから、朝礼です。昨日の売上報告と今日の売上目標をスタッフ全員で共有して、「今日も1日、やったるでえ!」と気合を入れます。

そう語る彼には、四肢障がいがあります。ユニクロに入社して12年。その前は、自転車の製造工場で働いていました。接客の仕事がしたくて、ユニクロに転職しました。実は、彼はそれまでユニクロのことを知りませんでした。ハローワークで合同面接会があるのを紹介されて、そんな縁から入社することになったのです。

入社当初は、バックルームで検品や売価変更などの作業を担当していました。でも、接客するのが希望だったので、徐々に慣れてきた頃に、「レジも任せてください!」と申し出ました。その申し出に、当時の店長は大変悩んだようです。

「今、僕が考えても、それはそやな、と思います」と、彼は当時を振り返ります。実際にレジを任されてどうだったかというところ……。 「めっちゃ怒られました。でも、嬉しかった。ユニクロでなら、どこまでやれるんやろって。まずは力を試してくれる。自分自身が認められてるっていう実感が嬉しかった」と。

レジはお店の、そして接客の一番の要です。お金を扱うので、お客様の目も厳しくなります。山田は、自分がレジを打ったあと、10人中8人のお客様がレジートを確認していることに気がつきました。レジを担当することでお客様に見られていることを、自分でも認めざるを得なくなったのです。「よ～し、がんばってやったるでえ!」と、山田はその体験をバネにすることができました。

そんな前向きな彼は、中もず店のムードメーカーでもあります。店長の増田有吾は、語ります。

「山田さんとは入社年度が、ほぼ同じです。知り合ったのは僕が岸和田店に配属になり、近隣のお店が合同で行うエリア歓送迎会のときでした。エリアの仲間と一緒に、スノーボードに行ったこともあります。山田さんはチャレンジ精神旺盛の人で、スノーボードにはちょっとハラハラさせられましたけど、みんなでわいわい楽しみました。その後、僕が中もず店に配属になって、一緒に働きはじめて1年になります。山田さんはお店でもムードメーカーなんですよ。山田さんは社歴も長いし、中もず店のこと、スタッフのことに関しては僕より詳しいんですよ」

ユニクロの障がい者雇用が本格的にはじまる以前に入社した山田は、最初は、スタッフたちの遠慮の壁にぶつかったといいます。「そやからって特別なことをしたわけやなくて、もともと人と話すのは好きやったから、休憩時間なんかから自分からも話しかけるようにしました」



(左から) 増田有吾(ユニクロ 中もず店 店長)、山田哲功(ユニクロ 中もず店)

現在では彼が、新人のスタッフに業務を教えたり、いろいろアドバイスをしたりしています。なかには、プライベートな悩みを相談するスタッフもいたりして、頼れるお兄さんという感じ。店長の増田は、次のように語ります。

「障がいのある、なしは、関係ないですね。山田さんに限らず、誰にでも苦手なことはあります。だから、配慮はするけど、遠慮するなんてことはありません。なんでもやってもらいます。彼は中もず店の生き字引みたいな人だから、いろいろ僕が教えてもらうこともあるし、反対に彼が失敗したときには本気で注意するし、それが一緒に働くということだと思います。山田さんに対してだけじゃなく、一緒に働く仲間に心配りができるということは、チームワークを高めていくことにつながっていると思います」

通勤のために自転車に乗って商店街を走っていると、山田はよく知らない人から声をかけられます。

「あっ、ユニクロの人や！元気してる？」

「ユニクロ、今週末は何が安いん？」

そんなお客様の声は、中もず店のスタッフ全員への、そしてユニクロ全体へのエールだと感じます。どうぞ、これからもユニクロをご愛顧に。そんな思いを胸いっぱい、自転車で街を走り抜けます。

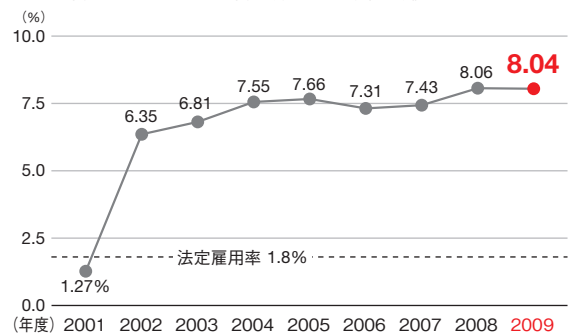
山田 哲功 株式会社ユニクロ ユニクロ 中もず店
1997年入社、勤続12年のキャリアがある。幼少の頃、事故により四肢障がいとなる。

障がい者雇用の推進

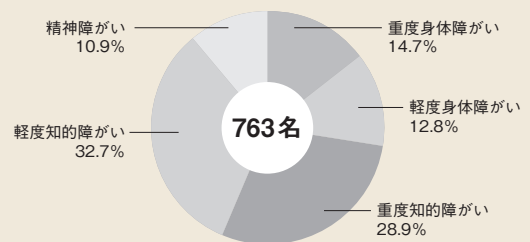
ユニクロでは、2001年から「1店舗1名以上」を目標に、障がい者雇用に取り組んできました。現在は、約9割の店舗で雇用が進み、2009年度の障がい者雇用率は8.04%です。これは、法定雇用率1.8%を大きく上回っています。

ユニクロの障がい者雇用率の推移

※2006年度までは3月末、2007年度以降は6月1日現在の数値



スタッフの障がいの種類 (2009年度)



人々の暮らしに必要な衣料の企画・生産・販売を通じて、 「世界を良い方向に変えていく」

CSRの基本方針と推進体制

ファーストリテイリングは、人々の暮らしに必要な不可欠な衣料の企画・生産・販売を通じて、「世界を良い方向に変えていく」ことを、CSR（企業の社会的責任）の基本方針としています。本業で得た利益の一部を還元したり、ボランティア活動によって、企業が社会的責任を果たせた時代は過ぎました。私たちは、衣料の生産・販売といった本業そのものの中でCSR活動を行っていくことに意味があり、また、そうした活動や企業姿勢が問われる時代になったと考えています。

ファーストリテイリングが何のために存在し、我々が担っている衣料のビジネスを通して、世の中のためになることは何か。そこにお客様にもかかわっていただくことができないか。そういったことを真剣に考えています。

我々は年間5億着の衣料を製造・販売する企業グループとして、製造の過程では、パートナー工場などのお取引先に対して「労働環境に関する法令遵守」「人権の尊重」を求めています。また、「品質・安全管理」や「環境保全活動」にも努め、従業員には「労働時間管理の徹底」や「キャリア開発」を推進しています。そして「社会貢献活動」としては、ユニクロの商品を回収し、難民キャンプなどに届ける「全商品リサイクル活動」を行っています。

こうしたCSR活動を推進していくために、経営トップ、社外監査役、社外の有識者をメンバーとしたCSR委員会を定期的に開催し、客観的な意見を取り入れながら、CSR活動の優先課題を明確にするとともに、活動を推進しています。

お取引工場の労働環境モニタリング

ユニクロは、中国をはじめとするアジア地域を中心とした約70社の生産パートナーと一体となって、商品の安全管理や品質、工場における労働環境の改善に努めています。2004年からは、労働環境の改善を目的に、「生産パートナー向けのコードオブコンダクト（行動規範、CoC）」を制定し、誓約書にサインした主要縫製工場の労働環境を中心に、外部の監査機関によるモニタリングを実施してきました。

児童労働や強制労働は論外としても、過酷な残業時間や連続勤務といった問題が発生する背景には、発注者であるユニクロ側にも相応の原因がある場合もあります。モニタリングで問題を発見したとき、単に工場にペナルティを課すだけでなく、工場側もメリットを感じて自主的にその解決に取り組んでいただけるような仕組みを構築したいと考えています。

2009年6月～8月に実施したモニタリングでは、E評価の工場はありませんでしたが、D評価が16工場、C評価が54工場という結果でした。この結果を真摯に受け止め、該当工場には直ちに改善を求め、CSR担当者が改善状況を継続的に確認しています。



2009年6月～8月に実施したモニタリングの結果

評価	内容	工場数
A	指摘事項なし	9
B	軽微な指摘事項が1つ以上	20
C	重大な指摘事項が1つ以上	54
D	極めて重大な指摘事項が1つ以上	16
E	即取引見直しに値する極めて悪質かつ深刻な事項	0

■ D評価の具体的な事例

【強制労働】15～20人従業員がいる生産ラインでトイレに行くための許可証が1枚しかなく、自由にトイレに行くことが制限されている。

【連続勤務】最長連続勤務が37日間にも及んでいる従業員がいる。

【従業員の安全確保】寮の建物の3階に2つある非常口のうち、1つが施錠されており、非常時の安全経路が確保されていない。

これらのD評価の工場については、直ちに改善を求め、フォローアップモニタリングを実施しています。

■ 2009年4月に実施したモニタリングでは、児童労働が1件検出されました。具体的には以下の事例となります。

【児童労働】サンプリングした従業員25名のうち3名が満16歳未満の児童であることが発覚。また、この工場では、人事ファイルを確認した際、10名の従業員のIDカードのコピーがなく、年齢を確認できなかった。満16歳に達するまでの最低賃金に該当する額を一括で各自に支払い、一時的に退職させるよう工場側に要請し、支払った事実の証明書類を確認した。

それらの結果、当該工場とは取引停止の措置を行いました。

CONTENTS

- 54 主要財務データ(6年間)
- 55 経営成績と財政状態のレビューおよび分析
- 62 連結貸借対照表
- 64 連結損益計算書
- 65 連結株主資本等変動計算書
- 66 連結キャッシュ・フロー計算書
- 67 和文アニュアルレポートの発行および監査について

主要財務データ(6年間)

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社等
8月31日に終了した各会計年度

	単位:百万円					
	2009	2008	2007	2006	2005	2004
売上高	¥ 685,043	¥ 586,451	¥ 525,203	¥ 448,819	¥ 383,973	¥ 339,999
営業利益	108,639	87,493	64,963	70,355	56,692	63,954
EBITDA ^{※1}	112,621	97,467	75,310	80,166	60,794	58,458
税金等調整前当期純利益	95,487	81,994	62,713	72,752	58,016	56,448
当期純利益	49,797	43,529	31,775	40,437	33,884	31,365
総資産	463,285	404,720	359,770	379,655	272,846	240,897
純資産 ^{※2}	261,413	264,014	243,283	240,480	182,349	161,434
有利子負債	35,400	20,016	24,429	22,774	6,185	52
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 59,214	¥ 87,336	¥ 18,847	¥ 57,477	¥ 15,398	¥ 44,120
投資活動によるキャッシュ・フロー	△34,273	△15,421	△28,783	△41,907	△16,823	△20,730
フリー・キャッシュ・フロー ^{※3}	24,941	71,915	△9,936	15,570	△1,425	23,390
財務活動によるキャッシュ・フロー	△16,847	△19,054	△12,759	1,932	△14,854	△8,677
現金及び現金同等物の期末残高 ^{※4}	¥ 169,574	¥ 169,888	¥ 119,216	¥ 141,404	¥ 121,061	¥ 136,461
減価償却費及びその他償却費	9,765	8,523	6,567	5,364	3,681	2,737
設備投資資金	22,601	21,017	26,441	16,261	11,649	11,220

主な指標:

売上高営業利益率 (%)	15.9%	14.9%	12.4%	15.7%	14.7%	18.8%
EBITDAマージン (%)	16.4	16.6	14.3	17.9	15.8	17.2
株主資本当期純利益率 (ROE、%)	19.1	17.3	13.6	19.7	19.7	20.8
自己資本比率 (%)	56.0	64.7	66.7	60.1	66.8	67.0
負債資本比率 (D/E Ratio、%)	13.5	7.6	10.0	9.4	3.4	0.0
連結配当性向 (%)	32.7	30.4	41.7	32.7	39.0	37.7

1株当たりデータ (円):

当期純利益	¥ 488.96	¥ 427.38	¥ 311.98	¥ 397.38	¥ 331.99	¥ 304.92
潜在株式調整後当期純利益	—	—	—	397.26	—	—
純資産 ^{※2}	2,550.86	2,572.09	2,357.79	2,240.77	1,791.61	1,583.67
配当金	160.00	130.00	130.00	130.00	130.00	115.00

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	106,073,656
連結子会社数	96	21	21	19	9	6
総店舗数	2,258	1,958	1,828	1,632	1,232	655
国内直営店舗数	[1,454]	[1,310]	[1,233]	[1,093]	[775]	[635]
海外直営店舗数	[397]	[294]	[247]	[196]	[157]	[9]
フランチャイズ店舗数	[407]	[354]	[348]	[343]	[300]	[11]
商業施設数	4	4	1	—	—	—
総売場面積 (m ²) ^{※5}	740,489m ²	685,942m ²	626,998m ²	536,473m ²	437,196m ²	363,901m ²
総社員数 (パートタイマー・アルバイト除く) ^{※6}	11,037	8,054	6,514	3,990	2,668	1,782

※1 EBITDA=税金等調整前当期純利益+支払利息+減価償却費+のれん償却費

※2 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。

※3 フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

※4 現金及び現金同等物には、現金及び預金、預け入れ期間が3ヶ月未満の定期預金、有価証券が含まれています。

※5 総売場面積は、直営店のみ記載しています。

※6 2007年8月期より委任型執行役員を総社員数に含めておりません。

経営成績と財政状態のレビューおよび分析

決算ハイライト ■ 連結売上高6,850億円(前期比16.8%増)、営業利益1,086億円(同24.2%増)ともに過去最高を更新
 ■ 1株当たり当期純利益は488.96円(前期比14.4%増)
 ■ 年間配当金は160円(前期比30円増)、連結配当性向32.7%

1 事業環境と経営戦略

2009年8月期は、リーマンショックにより加速した金融市場の混乱が、米国のみならず欧州、アジア各国など世界規模で实体经济にも大きな打撃を与え、各国で雇用情勢が著しく悪化すると同時に個人所得が落ち込み、消費者の購買意欲が一層低下するなど引き続き厳しい事業環境となりました。

国内においては、少子高齢化により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靴への支出の割合も低下を続けていることから、市場規模の縮小は続いております。

一方、日本を含むアジア市場において、高いファッション性と圧倒的な低価格を強みとする欧米の大手アパレル小売企業が本格的な出店を開始するなか、消費者の節約志向・選別傾向は強まり、グローバルリテーラーも交えたさらに厳しい競争環境が継続することが予想されます。

このような環境下で当社グループは、「2020年に世界No.1のアパレル製造小売グループになる」ことを目標に、「グローバル化、グループ化、再ベンチャー化」を進めてきました。2009年8月期の取り組みとしては、ユニクロ事業において、中国・香港、韓国、シンガポールなどアジアの店舗数を倍増し、海外ユニクロ事業の基盤を固めました。また、「本当に良い服、新しい価値を持つ服」の開発を継続し、ヒートテック、プラトップなど生活ニーズに応える高付加価値商品を販売することでお客様の大きな支持を獲得することができました。国内関連事業については、低価格

衣料のジーユー事業において、当社グループの企画・生産・マーケティング力を結集した「990円ジーンズ」の発売が大きな話題を集め、ジーユー事業の収益性が飛躍的に向上しました。靴事業は、不採算であったフットパーク店舗の大規模な閉店を進める一方、当社グループの新しいオリジナル商品となるユニクロシューズの開発をすすめました。グローバルブランド事業においては、2009年3月にリンク・セオリー・ホールディングスを完全子会社化し、第3四半期より連結を開始しました。これらの取り組みの結果、当社グループの連結売上高は6,850億円(前期比16.8%増)、営業利益は1,086億円(同24.2%増)となり、営業利益は過去最高を8期ぶりに更新しました。

事業別店舗数

単位：店	2009			2008	2007
	期末	出店	退店	期末	期末
ユニクロ事業	862	95	46	813	787
国内ユニクロ事業：	770	56	45	759	748
直営店	750	55	45	740	730
FC店	20	1	0	19	18
海外ユニクロ事業：	92	39	1	54	39
中国(除く香港)	33	20	0	13	9
香港	11	3	0	8	4
韓国	30	12	0	18	14
シンガポール	2	2	0	—	—
英国	14	2	1	13	11
米国	1	0	0	1	1
フランス	1	0	0	1	—
国内関連事業*	556	70	161	647	605
GOVリテイリング事業：	351	31	137	457	382
ジーユー事業	72	23	9	58	50
靴事業	279	8	128	399	332
キャビン事業	205	39	24	190	211
アスベジ事業	—	—	—	—	12
グローバルブランド事業*	840	43	7	498	436
セオリー事業	306	—	—	—	—
コントワー・デ・コトニエ事業	368	26	6	348	305
プリンセス タム・タム事業	166	17	1	150	131
合計	2,258	208	214	1,958	1,828

*FC店含む

(注記) グループ事業の区分について

ファーストリテイリングのグループ事業は以下の区分により表示されております。

国内ユニクロ事業	日本国内におけるユニクロ事業
海外ユニクロ事業	日本国外におけるユニクロ事業
国内関連事業	GOVリテイリング事業、キャビン事業
グローバルブランド事業	セオリー事業、コントワー・デ・コトニエ事業、プリンセス タム・タム事業

2 連結売上高および売上高総利益率

連結売上高は6,850億円と、前期比16.8%増の2桁増収となりました。増収額985億円の主な内訳は、国内ユニクロ事業の増収758億円、海外ユニクロ事業の84億円、国内関連事業の20億円、グローバルブランド事業の118億円などです。グローバルブランド事業については、リンク・セオリー・ホールディングスが

第3四半期から連結されております。

売上高総利益は3,415億円、前期比16.3%増、売上高総利益率は49.9%と、前期に比べ0.2ポイント低下しています。これは、国内ユニクロ事業の売上高総利益率が前期比で0.4ポイント低下したことが主な要因です。

3 営業利益

連結営業利益は1,086億円と、前期比211億円(前期比24.2%増)の大幅増益となりました。営業利益率は15.9%と、前期比で1.0ポイント改善しております。これは、販売費および一般管理費が2,328

億円となり、対売上高比率で前期より1.2ポイント改善したことが要因です。販管費率は、とりわけ売上が好調であった国内ユニクロ事業において、経費効率が前期比で2.2ポイント改善しています。

連結販売費及び一般管理費

	2009			2008			2007		
	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	¥ 84,797	12.4	+10.2	¥ 76,952	13.1	+9.4	¥ 70,370	13.4	+34.6
広告宣伝費	30,697	4.5	+10.4	27,793	4.7	+5.8	26,261	5.0	+18.1
賃借料	59,287	8.7	+16.5	50,897	8.7	+17.1	43,453	8.3	+26.4
減価償却費	9,765	1.4	+14.6	8,523	1.5	+29.8	6,567	1.3	+21.4
その他	48,342	7.1	+15.0	42,024	7.2	+14.3	36,780	7.0	+32.4
合計	¥232,888	34.0	+12.9	¥206,189	35.2	+12.4	¥183,431	34.9	+29.1

4 税金等調整前当期純利益

2009年8月期の税金等調整前当期純利益は、954億円となり、前期比で134億円拡大しておりますが、税金等調整前当期純利益から支払利息、減価償却費、のれん償却費等の影響を除いたEBITDAの対売上高比率であるEBITDAマージンは、16.4%と前期比で0.2ポイント低下しております。この主な理由は、営業外費用として、急激な円高による海外子会社の外貨建債権および外貨決済に係る評価差損などで為替差損が57億円発生したほか、リンク・セオリー・ホールディングスに関連した持分

法投資損失13億円を第2四半期に計上したことなどがあります。また、2009年8月期には特別損失62億円を計上しております。主な内訳は、キャビンにかかわるのれんの減損などを含む減損損失22億円、フットパーク店舗の閉店関連の引当金繰入額15億円、国内ユニクロ、セオリー事業などの店舗閉店に伴う固定資産除却損と店舗閉店損失12億円、フランス、東京の本部移転にかかる事務所移転費用10億円などです。

5 税金等

2009年8月期は法人税、住民税及び事業税を449億円、法人税等調整額を4億円計上しました。法人税等合計は454億円となり、税効果会計適用後の法人税等の負担率は47.6%と、法定実効税率(40.5%)よりも7.1ポイント高くなっております。この

主な要因は、評価性引当額の増加が2.9ポイント、のれんの償却による影響が2.8ポイント、のれんの減損損失による影響が0.7ポイントなどです。

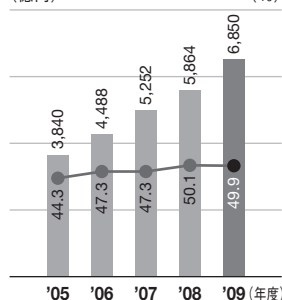
6 当期純利益

当期純利益は497億円、前期比14.4%増、1株当たり当期純利益は61.5円増加し、488.96円となりました。年間の配当金は160円、前期比30円の増配となりました。この結果、連結配

当性向は32.7%となり、当期利益の3割以上の水準を維持しております。

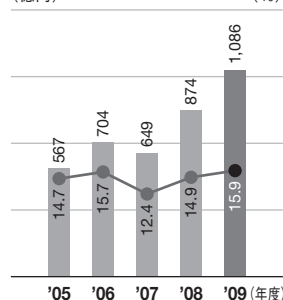
連結売上高、売上高総利益率

■ 連結売上高 ● 売上高総利益率 (%)



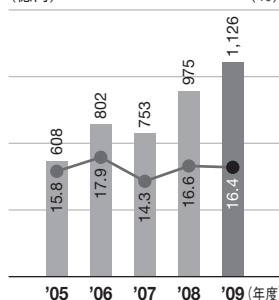
連結営業利益、売上高営業利益率

■ 連結営業利益 ● 売上高営業利益率 (%)



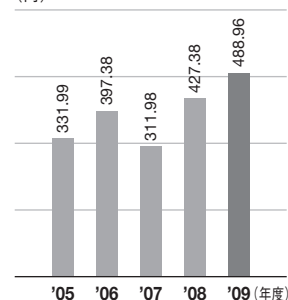
EBITDA、EBITDAマージン

■ EBITDA ● EBITDAマージン (%)



1株当たり当期純利益

(円)



7 グループ事業別概況

グループ事業別実績

単位：億円	2009	前期比	%	2008	2007
国内ユニクロ事業					
売上高	¥5,381	¥758	+16.4	¥4,623	¥4,247
営業損益	1,107	243	+28.2	864	640
海外ユニクロ事業					
売上高	377	84	+28.8	293	169
営業損益	16	13	+350.0	3	△11
国内関連事業					
売上高	515	21	+4.1	494	460
営業損益	△5	23	—	△28	△35
グローバルブランド事業					
売上高	555	118	+27.0	437	367
営業損益	36	△41	△52.8	77	72

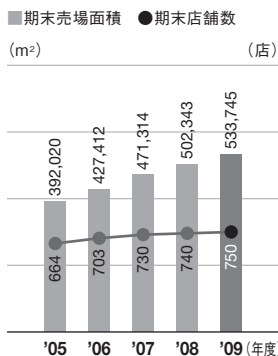
※連結売上高には上記のほか、ファーストリテイリングの売上高が含まれております。
 連結営業利益には、上記のほか、ファーストリテイリングの営業利益、のれん償却費が含まれております。
 ※リンク・セオリー・ホールディングスは2009年8月期第3四半期より連結子会社として、売上高、営業利益がグローバルブランド事業に含まれております。

国内ユニクロ事業

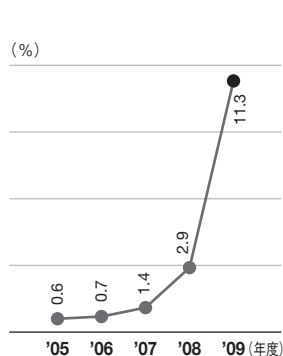
連結売上高の約78.6%を占める国内ユニクロ事業の売上高は5,381億円、前期比16.4%の増収となりました。これは、既存店売上高が11.3%増加したこと、直営店が前期末比で10店舗増加し、期末売場面積が前期比6.3%拡大したことが寄与しています。

2009年8月期の既存店売上高11.3%増の内訳は、客数が9.6%、客単価が1.6%増えたことによります。客数が大幅に増えた背景として、ヒートテック、プラトップなどのヒット商品のほか、キャンペーンをはじめとした販促活動、ウィメンズ商品の強化が集客に寄与したことがあります。戦略的パートナーである東レ株式会社と共同で開発した機能性素材を使ったヒートテック、快適な着心地と美しいバストラインを実現したプラトップは、ユニクロ独自の商品としてお客様から高く評価されています。ヒートテックは、特殊な合繊からできている発熱保温ウェアで、2008年秋冬シーズンには国内で2,700万枚を完売しました。プラトップは、2009年春夏シーズンに前期比で3倍の900万枚を販売しています。

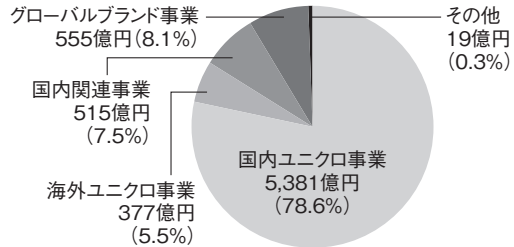
国内ユニクロ直営店 期末店舗数と売場面積



国内ユニクロ既存店売上 (前期比) 年次推移



グループ事業別売上高(カッコ内：売上構成比)



国内ユニクロ事業においては、売場面積500坪規模の大型店をユニクロの成長エンジンと位置づけ、小規模の店舗をスクラップしながら店舗の大型化を進めています。2009年8月期には、55店舗の直営店を出店、45店舗の退店(純増10店舗)を実施しました。売場面積500坪規模の大型店は21店舗増え、1店舗当たりの平均稼働売場面積は期末で215坪、前期末比3.1%増加しました。また、大型店における売上高の全体に占める構成比は約20%に達しています。

売上高総利益率は前期比で0.4ポイント低下し、48.1%となりました。上期は、秋物処分が一時的に粗利益率に影響を与えたものの、ヒートテックや冬物全般の販売が好調だったことなどにより、売上高総利益率は前年同期比0.9ポイント改善しました。一方、下期は、キャンペーンを増やしたことでキャンペーン対象商品の範囲が拡大したこと、夏物処分の時期を早めたことから、粗利益率は前年同期比で1.8ポイント低下しております。

販管費比率は前期に比べて2.2ポイント改善しています。これは、主に既存店売上高が期初計画から大幅に上ぶれたことにより、人件費、賃借料の効率が向上したことによるものです。店舗数の6割を占めるロードサイド店舗の家賃の大半は固定家賃であり、売上が好調だったことから、効率は向上しております。

これらの結果、営業利益率は20.6%と前期比1.9ポイント改善し、営業利益は1,107億円と前期比で28.2%の大幅増益となりました。

海外ユニクロ事業

2009年8月期の海外ユニクロ事業の売上高は377億円、前期比28.8%増収となりました。期中で円高が進んだことから、現地通貨ベースの売上高の伸び率は約60%でした。アジア地区を中心に新店を継続し、海外ユニクロ事業における期末店舗数は54店舗から92店舗に拡大し、各国で既存店売上高は順調に伸びています。ニューヨーク、ロンドンの旗艦店や、上海、北京、ソウルなど大都市の大型店が、グローバルブランドとしてのユニクロの知名度を着実に高めたことが寄与しております。

海外ユニクロ事業の売上高の約70%を占めるアジア地区では、中国・香港、韓国において積極的に新店を継続し、期末店舗

数は76店舗と、前期末比でほぼ倍となりました。中国では、既存店売上高は2桁増と好調に推移しました。韓国では、ユニクロは最初に上陸したグローバルブランドとしての地位を確立しており、業績も堅調に推移しております。また、2009年4月にシンガポール1号店となるタンパニーズ ワン店をオープンし、大きな反響を得ることができました。

海外ユニクロ事業の営業利益は2008年8月期の3億円から16億円へ大幅に改善しました。アジア地区での順調な業績拡大に加え、英国ユニクロの収益も大きく改善しました。これは、2007年11月にオープンしたロンドンのグローバル旗艦店の出店コストが2009年8月期はなかったことに加え、既存店の売上高が順調に推移したことによります。

国内関連事業

国内関連事業の売上高は515億円、前期比4.1%増、営業損失は5億円と前期比23億円の改善となりました。

ジーユー事業は、3月の「990円ジーンズ」の発売以降、売上が飛躍的に拡大し、その後も切れ目なく低価格商品を展開した

ことで通期でも大幅増収となり、営業黒字に転換しました。靴事業については、ビュー事業の改革をすすめると同時に、フットパーク店舗の大規模な閉店をすすめております。

婦人服専門店チェーンのキャビンは、ファッションアパレル業界の不振の影響もあり、既存店売上高が前年を下回るなど売上不振が続いた結果、営業赤字となっております。

グローバルブランド事業

2009年8月期のグローバルブランド事業全体の売上高は555億円、前期比27.0%増、営業利益は36億円、前期比52.8%減となりました。

セオリー事業は、下期より連結を開始し、売上高227億円、営業利益4億円が新たに連結されております。

コントワー・デ・コトニエ事業は、欧州の景気悪化の影響により、減益となりました。プリンセス タム・タム事業は、欧州の不況にとまじり、卸売販売が不振となっていることから、減益となっております。

8 バランスシート

2009年8月期の総資産は4,632億円と、前期比で585億円増加しました。このうち、流動資産は前期比で344億円増加し、2,981億円となりました。これは、国内ユニクロ事業において営業キャッシュ・フローが増加したこと、有価証券の残高が前期比で229億円増加したこと、たな卸資産が208億円増加したことによります。たな卸資産が増加した要因は、国内ユニクロで冬物在庫の早期発注を行ったことなどによる影響が129億円、リンク・セオリー・ホールディングス(以下、リンク社)の完全子会社化による影響が48億円となっております。

固定資産は前期比で240億円増加し、1,651億円となりました。これは、主にリンク社の新規連結により有形固定資産が56億円、のれんなど無形固定資産が144億円、投資その他の資産が39億円増加したことによるものです。

流動負債は1,756億円となり、前期比で570億円増加しました。これは短期借入金が117億円増加したこと、円高の進行に伴い為替予約勘定(負債)が前期末比で474億円増加したことなどによるものです。ただし、為替予約勘定(負債)の増加は調達コストの安定化を目的としてヘッジ会計を適用していることによるものであり、損益への影響はありません。

固定負債は262億円となり、前期比で41億円増加しました。これは長期借入金が16億円、2009年8月期のロースナー社の売却に関する貸借保証引当金などが11億円、リンク社の米国事

業に関わる繰延家賃などその他固定負債が15億円増加したことによります。

純資産は、当期純利益による497億円の増加、剰余金の配当による142億円の減少のほか、繰延ヘッジ利益の減少282億円、その他有価証券評価差額の減少84億円などにより前期比で26億円減少し、2,614億円となりました。これらの結果、自己資本比率は56.0%となっております。

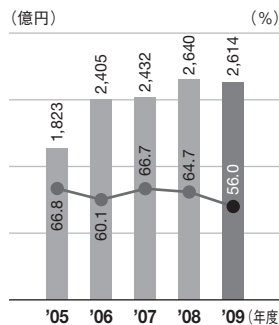
主要連結対象会社一覧*

連結対象会社		出資比率
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(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%
UNIQLO FRANCE S.A.S.	フランス	100.0%
UNIQLO Design Studio, New York, Inc.	米国	100.0%
UNIQLO (Singapore) PTE. LTD.	シンガポール	51.0%
その他の事業		
株式会社GOVリテイリング	日本	100.0%
株式会社キャビン	日本	100.0%
FR FRANCE S.A.S.	フランス	100.0%
Créations Nelson S.A.S.	フランス	100.0%
PETIT VEHICULE S.A.S.	フランス	100.0%
株式会社リンク・セオリー・ホールディングス	日本	100.0%

*出資比率は2009年8月末現在

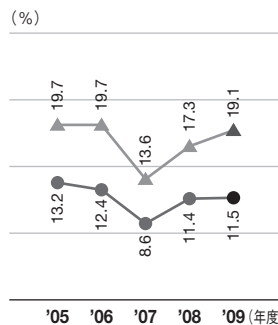
純資産、自己資本比率

■純資産 ●自己資本比率



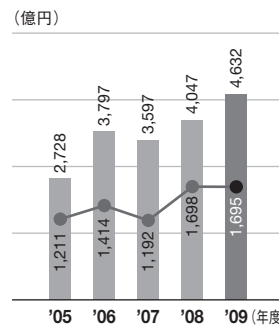
総資本当期純利益率(ROA) 自己資本当期純利益率(ROE)

●ROA ▲ROE

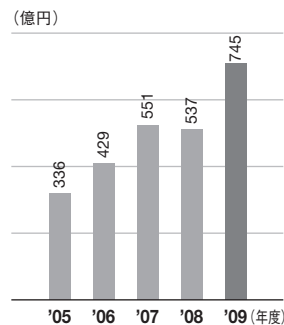


総資産、現金及び現金同等物

■総資産 ●現金及び現金同等物



たな卸資産



9 キャッシュ・フロー

2009年8月期のキャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローで592億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローで342億円の支出、財務活動によるキャッシュ・フローで168億円の支出となりました。この結果、2009年8月期のフリー・キャッシュ・フローは249億円の収入となりましたが、配当金の支払い142億円、社債の償還110億円などの支出があったことから、現金及び現金同等物の期末残高は、前期末に比べ3億円減少し、1,695億円となりました。

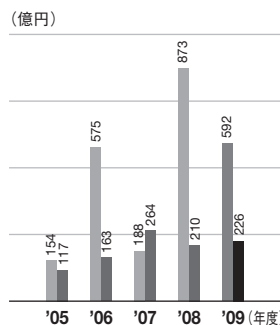
なお、内部留保資金およびフリー・キャッシュ・フローは、グループ事業の拡充に向けたM&A投資や、グループ企業の事業基盤強化のための投融資に有効活用し、継続的かつ安定的な成長に努める方針です。

【営業活動によるキャッシュ・フロー：592億円の収入】

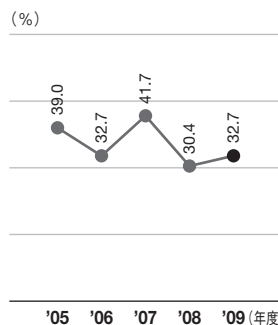
主な内訳としては、税金等調整前当期純利益が954億円、減価償却費が97億円、のれん償却費が64億円、減損損失が22億円となりました。また、運転資本に関しては、たな卸資産が増加したことによる影響で175億円の支出となっています。そのほか、法人税等の支払・還付により406億円を支出しました。

営業キャッシュ・フローと設備投資

■営業キャッシュ・フロー ■設備投資



連結配当性向



【投資活動によるキャッシュ・フロー：342億円の支出】

リンク・セオリー・ホールディングスの完全子会社化にともない、関係会社株式の取得として144億円を支出しました。また、ユニクロ、セオリー事業などグループ事業の店舗の増加に伴い、有形固定資産の取得で99億円を支出し、敷金・保証金の増加による支出は80億円となりました。

【財務活動によるキャッシュ・フロー：168億円の支出】

配当金の支払額は142億円、社債の償還による支出が110億円となりました。短期借入金で68億円、長期借入で60億円の資金調達を行いました。

■ 配当政策

当社は、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考え、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。配当は、グループ事業の拡大や収益向上のための資金需要、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。2009年8月期の連結配当性向は32.7%と、当期純利益の30%を超える水準を維持しております。

2010年8月期の業績予想は、売上高8,200億円(前期比19.7%増)、営業利益1,305億円(同20.1%増)、当期純利益675億円(同35.6%増)の増収増益を目指しています。なお、1株当たり当期純利益は663円16銭、1株当たり年間配当金は200円(中間配当100円、期末配当100円)を予想しています。

1. 2010年8月期 連結業績予想

単位:億円	通期	前期比		前年上期比		前年下期比	
		%	上期	%	下期	%	%
売上高	¥8,200	+19.7	¥4,595	+28.6	¥3,605	+10.0	
売上総利益	4,145	+21.4	2,335	+31.1	1,810	+10.7	
販管費	2,840	+21.9	1,445	+33.6	1,395	+11.9	
営業利益	1,305	+20.1	890	+27.4	415	+7.0	
当期純利益	675	+35.6	480	+35.0	195	+37.3	

2. 2010年8月期 事業別出退店計画

単位:店	2009		2010予想			期末
	期末	出店	退店	純増減	期末	
ユニクロ事業合計	862	119	29	+90		952
国内ユニクロ事業:	770	60	26	+34		804
直営店	750	60	26	+34		784
FC店	20	0	0	0		20
海外ユニクロ事業:	92	59	3	+56		148
中国(除く香港)	33	30	1	+29		62
香港	11	2	0	+2		13
韓国	30	24	0	+24		54
シンガポール	2	1	0	+1		3
英国	14	0	2	△2		12
米国	1	0	0	0		1
フランス	1	1	0	1		2
ロシア	0	1	0	1		1
国内関連事業*	556	74	204	△130		426
GOVリテイリング事業:	351	52	191	△139		212
ジーユー事業	72	50	3	+47		119
靴事業	279	2	188	△186		93
キャビン事業	205	22	13	+9		214
グローバルブランド事業*	840	51	17	+34		874
セオリー事業	306	23	9	+14		320
コントワー・デ・コトニエ事業	368	27	1	+26		394
プリンセス タム・タム事業	166	1	7	△6		160
合計	2,258	244	250	△6		2,252

*FC店含む

3. 2010年8月期 グループ事業別業績予想

単位:億円	2010 予想	2009	前期比	%
国内ユニクロ事業				
売上高	¥6,150	¥5,381	¥769	+14.3
営業損益	1,300	1,107	193	+17.4
海外ユニクロ事業				
売上高	700	377	323	+85.2
営業損益	60	16	44	+270.4
国内関連事業				
売上高	470	515	△45	△8.8
営業損益	△7	△5	△2	—
グローバルブランド事業				
売上高	850	555	295	+52.9
営業損益	45	36	9	+22.7

国内ユニクロ事業

2010年8月期の国内ユニクロの業績は、売上高6,150億円(前期比14.3%増)、営業利益1,300億円(同17.4%増)を予想しています。直営店は34店舗の純増を見込んでおり、うち500坪規模の大型店は25店舗の出店を計画しています。都心部の路面や百貨店などの好立地を含む大型店を積極的に出店し、期末の国内ユニクロの店舗数は804店舗(FC店含む)、うち大型店は96店舗となる見込みです。

大型店開発に伴って商品開発の仕組みも、これまでの200~250坪の標準店を基本としていたものを、500坪規模の大型店を基本とした商品構成にする取り組みを進めています。メンズの2倍といわれているウィメンズ商品の需要に対応すべく、商品ラインナップを拡充していく計画です。大型店では1店舗当たりの売場面積が広がるため、今後、スカート、ワンピース、ジャケット、シャツ、ブラウスといった新しいウィメンズの商品開発に注力していきます。既存のメンズ市場でのシェアを維持しながら、ウィメンズ市場でのシェアを拡大することが狙いです。

既存店売上高は前期比で6.2%増(上期11.2%増、下期0.0%)を見込んでいます。2010年秋冬シーズンの立ち上がりは好調で、ヒートテックの国内販売数量も2009年秋冬の2,700万枚から4,700万枚と大幅増を見込んでいます。

通期の売上高総利益率は、前期比で0.4ポイント増の48.5%を見込んでいます。上期は前年同期比で0.5ポイント増の49.0%、下期は前年同期比で0.3ポイント改善の48.0%を見込んでいます。通期の販管費比率は、前期比で0.2ポイント改善の27.4%を予想しています。

海外ユニクロ事業

海外ユニクロ事業の売上高は700億円(前期比85.2%増)、営業利益は60億円(同270.4%増)を予想しています。アジア地区では、中国で29店舗、韓国で24店舗と積極的な出店を続けることから、海外ユニクロ事業全体の店舗数は2009年8月期末の92店舗から148店舗へ増える予定です。

米国、英国においては、グローバル旗艦店や既存の店舗の売上効率をさらに向上させることにより利益率の改善を図り、米国では増益幅の拡大、英国では黒字化を目指しております。フランスのユニクロ事業では、2009年10月1日に新たにオープンしたパリのグローバル旗艦店の売上が好調に推移しております。なお、2010年春に、ロシア1号店となるユニクロ アトリウム店をモスクワのショッピングセンターにオープンする予定です。

国内関連事業

国内関連事業の売上高は470億円(前期比8.8%減)、営業損失は7億円(前期:営業損失5億円)と、昨年並みの赤字幅を見込んでいます。好調なジーユー事業の寄与により、GOVリテイリングは増益となる見込みです。ジーユー事業は、「990円ジーンズ」で確立した低価格ブランドとしての知名度を生かし、昨年の5倍となる200種類の「990円シリーズ」商品を発売し、ラインナップのさらなる充実による売上増と収益増を図ります。靴事業は、2009年秋よりGOVリテイリングのオリジナル商品であるユニクロシューズの販売を開始し、事業の拡大を目指します。

婦人服のキャビンにつきましては、ブランドをザジ、アンラシーネに集約すると同時に、ユニクロのSPA(アパレル製造小売企業)としてのノウハウや素材調達の特長を活用したオリジナル商品の開発・販売を進めます。

グローバルブランド事業

グローバルブランド事業の売上高は850億円(前期比52.9%増)、営業利益は45億円(同22.7%増)を見込んでいます。通年で連結したセオリー事業により、グローバル事業は大幅増収の予定です。セオリー事業は、米国、日本の既存店売上高は前年並み、通期の営業利益は微増を予想しています。コントワー・デ・コトニエ事業、プリンセス タム・タム事業については、欧州で引き続き厳しい消費環境が続くとみられ、営業利益は横ばいを予想しております。なお、コントワー・デ・コトニエ事業においては、2010年8月期より、売上高の控除項目であった歩率家賃を売上高に加算したことから売上高は47億円、従来基準より増えておりますが、同額を賃借料に計上していることから損益への影響はありません。

11 リスク要因

当社および当社グループ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、発生の際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まいります。

(1) 経営戦略上(Specific)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一つとしています。対象企業や対象事業とのシナジー効果を追及し、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おります。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、いずれの事業においても、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がさらされていること、並びに、国内外との厳しい競合企業との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及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、グループ事業の海外展開を積極的に進めております。今後、各国でグループ事業の多店舗展開を進めていくなかで、海外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。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、米ドル建てとなっております。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コストの安定化を図っていますが、将来的に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(General)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・訴訟リスク及び⑥ 経済環境・消費動向の変化のリスクを認識しております。

連結貸借対照表

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社等
2009年8月31日及び2008年8月31日現在

資産の部	単位：百万円		単位：千米ドル※
	2009	2008	2009
流動資産：			
現金及び預金	¥ 43,876	¥ 67,248	\$ 473,371
有価証券	125,875	102,912	1,358,025
受取手形及び売掛金	15,213	13,411	164,130
貸倒引当金	△175	△109	△1,892
差引	15,038	13,302	162,238
たな卸資産	74,580	53,778	804,623
繰延税金資産	22,187	2,545	239,369
未収法人税等	4,771	6,959	51,476
為替予約	—	6,607	—
その他	11,844	10,345	127,763
流動資産合計	298,171	263,696	3,216,865
固定資産：			
有形固定資産：			
土地	3,891	3,995	41,982
建物及び構築物	64,309	57,764	693,812
器具備品及び運搬具	7,962	6,170	85,895
建設仮勘定	1,785	897	19,257
リース資産	2,590	—	27,947
小計	80,537	68,826	868,893
減価償却累計額	△34,590	△28,509	△373,189
有形固定資産合計	45,947	40,317	495,704
無形固定資産：			
のれん	39,399	28,122	425,067
その他	15,914	12,716	171,683
無形固定資産合計	55,313	40,838	596,750
投資その他の資産：			
投資有価証券	686	669	7,408
関係会社株式	104	3,756	1,126
敷金・保証金	40,500	35,629	436,941
建設協力金	17,350	18,076	187,191
繰延税金資産	3,354	730	36,195
その他	2,204	1,551	23,757
貸倒引当金	△344	△542	△3,712
投資その他の資産合計	63,854	59,869	688,906
固定資産合計	165,114	141,024	1,781,360
資産合計	¥463,285	¥404,720	\$4,998,225

※2009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※
	2009	2008	2009
流動負債：			
支払手形及び買掛金	¥ 56,930	¥ 57,035	\$ 614,202
短期借入金	11,775	—	127,044
1年以内返済予定長期借入金	3,098	3,201	33,431
為替予約	40,846	—	440,676
未払法人税等	27,022	24,570	291,535
繰延税金負債	0	3	0
引当金	1,665	228	17,968
その他	34,267	33,554	369,659
流動負債合計	175,603	118,591	1,894,515
固定負債：			
長期借入金	17,980	16,288	193,980
退職給付引当金	—	253	—
引当金	1,130	—	12,197
その他	7,159	5,574	77,231
固定負債合計	26,269	22,115	283,408
負債合計	201,872	140,706	2,177,923
純資産の部：			
資本金	10,274	10,274	110,842
資本剰余金	5,000	4,999	53,948
利益剰余金	295,442	259,756	3,187,424
自己株式	△16,254	△15,556	△175,363
その他有価証券評価差額金	△9,353	△928	△100,906
繰延ヘッジ損益	△24,290	3,940	△262,056
為替換算調整勘定	△1,180	△517	△12,726
少数株主持分	1,774	2,046	19,139
純資産合計	261,413	264,014	2,820,302
負債純資産合計	¥463,285	¥404,720	\$4,998,225

連結損益計算書

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社等
2009年、2008年、2007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※
	2009	2008	2007	2009
売上高	¥685,043	¥586,451	¥525,203	\$7,390,692
売上原価	343,515	292,769	276,808	3,706,064
売上総利益	341,528	293,682	248,395	3,684,628
販売費及び一般管理費	232,889	206,189	183,432	2,512,550
営業利益	108,639	87,493	64,963	1,172,078
その他の収益(費用)：				
受取利息及び配当金	847	2,240	1,314	9,149
違約金	258	—	—	2,793
持分法による投資損益	△1,383	△379	△2,078	△14,929
為替差損益	△5,793	△2,001	1,884	△62,499
有価証券売却益	—	—	98	—
支払利息	△917	△1,635	△1,775	△9,897
子会社債務免除益	—	301	—	—
固定資産売却益	—	123	1,409	—
貸倒引当金戻入益	149	212	209	1,617
役員退職慰労引当戻入	184	—	—	1,989
固定資産除却損	△836	△1,005	△650	△9,019
減損損失	△2,242	△896	△2,118	△24,190
店舗閉店損失	△448	△1,290	△467	△4,840
構造改革費用	—	△1,296	—	—
事業整理損失引当金繰入	△1,571	—	—	△16,951
事務所移転費用	△1,008	—	—	△10,883
その他	△392	127	△76	△4,233
小計	△13,152	△5,499	△2,250	△141,893
税金等調整前当期純利益	95,487	81,994	62,713	1,030,185
法人税等：				
法人税、住民税及び事業税	44,939	38,890	31,145	484,837
法人税等調整額	494	△762	△371	5,328
小計	45,433	38,128	30,774	490,165
少数株主利益	257	337	164	2,773
当期純利益	¥ 49,797	¥ 43,529	¥ 31,775	\$ 537,247

※2009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連結子会社等

2009年、2008年、2007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	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	少数 株主持分	純資産合計
2006年8月期末残高	¥10,274	¥4,999	¥211,135	△¥15,540	¥ 465	¥16,385	¥ 509	¥12,253	¥240,480
当期純利益	—	—	31,775	—	—	—	—	—	31,775
配当金	—	—	△13,749	—	—	—	—	—	△13,749
自己株式の取得	—	—	—	△6	—	—	—	—	△6
自己株式の処分	—	0	—	0	—	—	—	—	0
連結子会社増加に伴う 利益剰余金減少額	—	—	△203	—	—	—	—	—	△203
当期増減額	—	—	—	—	△96	△5,992	188	△9,114	△15,014
2007年8月期末残高	10,274	4,999	228,958	△15,546	369	10,393	697	3,139	243,283
当期純利益	—	—	43,529	—	—	—	—	—	43,529
配当金	—	—	△12,731	—	—	—	—	—	△12,731
自己株式の取得	—	—	—	△10	—	—	—	—	△10
自己株式の処分	—	0	—	0	—	—	—	—	0
当期増減額	—	—	—	—	△1,297	△6,453	△1,214	△1,093	△10,057
2008年8月期末残高	10,274	4,999	259,756	△15,556	△928	3,940	△517	2,046	264,014
当期純利益	—	—	49,797	—	—	—	—	—	49,797
配当金	—	—	△14,258	—	—	—	—	—	△14,258
自己株式の取得	—	—	—	△698	—	—	—	—	△698
自己株式の処分	—	1	—	0	—	—	—	—	1
連結範囲の変動	—	—	147	—	—	—	—	—	147
当期増減額	—	—	—	—	△8,425	△28,230	△663	△272	△37,590
2009年8月期末残高	¥10,274	¥5,000	¥295,442	△¥16,254	△¥9,353	△¥24,290	△¥1,180	¥ 1,774	¥261,413

	単位：千米ドル※								
	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	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	少数 株主持分	純資産合計
2008年8月期末残高	\$110,842	\$53,940	\$2,802,419	△\$167,837	△\$ 10,013	\$ 42,503	△\$ 5,578	\$22,078	\$2,848,354
当期純利益	—	—	537,247	—	—	—	—	—	537,247
配当金	—	—	△153,835	—	—	—	—	—	△153,835
自己株式の取得	—	—	—	△7,530	—	—	—	—	△7,530
自己株式の処分	—	8	—	4	—	—	—	—	12
連結範囲の変動	—	—	1,593	—	—	—	—	—	1,593
当期増減額	—	—	—	—	△90,893	△304,559	△7,148	△2,939	△405,539
2009年8月期末残高	\$110,842	\$53,948	\$3,187,424	△\$175,363	△\$100,906	△\$262,056	△\$12,726	\$19,139	\$2,820,302

※2009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連結子会社等
2009年、2008年、2007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※
	2009	2008	2007	2009
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	¥ 95,487	¥ 81,994	¥ 62,713	\$1,030,185
減価償却費及びその他償却費	9,765	8,523	6,567	105,360
減損損失	2,242	896	2,118	24,190
のれん（連結調整勘定）償却額	6,450	5,315	4,254	69,587
持分法による投資損益	1,383	379	2,078	14,929
貸倒引当金の減少額	△283	△260	△263	△3,060
退職給付引当金の増減額	57	△130	△55	620
その他の引当金の増減額	1,542	—	—	16,647
受取利息及び受取配当金	△847	△2,240	△1,314	△9,149
支払利息	917	1,635	1,775	9,897
為替差損益	1,396	369	△608	15,062
固定資産除却損	836	1,005	650	9,019
固定資産売却益	—	△123	△1,409	—
売上債権の増加額	63	△3,505	△1,132	689
たな卸資産の増減額	△17,576	1,851	△11,809	△189,621
その他資産の増減額	△1,061	△2,104	6,408	△11,452
仕入債務の増減額	△1,150	15,378	△2,529	△12,417
その他負債の増減額	393	7,117	△4,243	4,250
役員賞与の支払額	—	—	△175	—
その他収支	899	606	△163	9,674
小計	100,513	116,706	62,863	1,084,410
利息及び配当金の受取額	897	2,210	1,365	9,679
利息の支払額	△1,053	△1,647	△1,700	△11,361
子会社再生債務返済による支出	△512	△502	△482	△5,525
法人税等の支払額	△47,680	△36,258	△55,993	△514,414
法人税等の還付額	7,049	6,827	12,794	76,051
営業活動によるキャッシュ・フロー	59,214	87,336	18,847	638,840
投資活動によるキャッシュ・フロー：				
定期預金の増減額	95	△95	16	1,026
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	—	—	△181	—
有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入	31	9	6,172	342
関係会社への出資による支出	—	—	△15,400	—
新規連結子会社取得による支出	△14,465	△1,013	—	△156,066
有形固定資産の取得による支出	△9,910	△11,187	△14,427	△106,923
有形固定資産の売却による収入	145	172	2,271	1,569
敷金・保証金の増加による支出	△8,029	△3,978	△7,414	△86,630
敷金・保証金の回収による収入	2,487	3,396	2,830	26,832
建設協力金の増加による支出	△1,537	△1,253	△1,112	△16,586
建設協力金の回収による収入	2,143	2,333	2,231	23,126
無形固定資産の取得による支出	△3,123	△4,597	△3,487	△33,701
その他投資活動による収支	△2,110	792	△282	△22,757
投資活動によるキャッシュ・フロー	△34,273	△15,421	△28,783	△369,768
財務活動によるキャッシュ・フロー：				
短期借入金の純増減額	6,838	214	△169	73,783
長期借入れによる収入	6,000	56	3,844	64,732
長期借入金の返済による支出	△3,541	△4,896	△3,308	△38,206
社債の返還による支出	△11,070	—	—	△119,439
自己株式取得及び処分による純増減額	△697	△9	△6	△7,518
配当金の支払額	△14,257	△12,729	△13,747	△153,819
その他財務活動による収支	△120	△1,690	627	△1,295
財務活動によるキャッシュ・フロー	△16,847	△19,054	△12,759	△181,762
現金及び現金同等物に係る換算差額	△8,488	△2,189	153	△91,584
現金及び現金同等物の増減額	△396	50,672	△22,542	△4,274
現金及び現金同等物の期首残高	169,888	119,216	141,404	1,832,867
子会社の新規連結による現金及び現金同等物増加額	82	—	354	888
現金及び現金同等物の期末残高	¥169,574	¥169,888	¥119,216	\$1,829,481

※2009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連結子会社等

当社は、当社の事業概況およ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およ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。

1949.3

山口県宇部市でメンズショップ
小郡商事を創業

1963.5

資本金600万円で小郡商事
を設立

1984.6

ユニクロ第1号店を広島市に出店
(ユニクロ袋町店、1991年閉店)



1985.6

ユニクロ初のロードサイド店を
出店、その後のユニクロ店舗の
原型となる



1991.9

商号を小郡商事から
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

1998.2

本社新社屋(山口市)を建設



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)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

2000.4

マーチャンダイジングおよび
マーケティング機能の強化を
図るため、東京本部を開設

2000.10

インターネット通信販売を開始

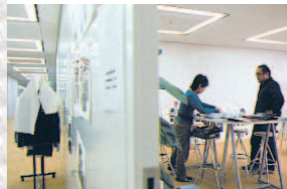
2001.9

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

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)で食品事業開始
(2004年4月撤退)

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

Theory(セオリー)を展開する
リンク・インターナショナル
(現リンク・セオリー・
ホールディングス)へ出資



2004.10

ユニクロ初の500坪超の大型店、
ユニクロ心斎橋店を出店

2004.12

UNIQLO Design Studio,
New York, Inc.
(現R&Dセンター)を米国に設立

2004.12

韓国におけるユニクロ事業の
ため、ロッテショッピング社との
合弁会社を設立

2005.3

靴小売チェーンのワンズーン
(店舗:フットパーク等)を
子会社化(現GOVリテイリング)

2005.5

コントワー・デ・コトニエを展開
するネルソンフィナンズ社
(現クリエイション ネルソン)の
経営権を取得、子会社化



2005.9

韓国初のユニクロ店舗を
ソウルに出店



2005.9

米国初のユニクロ店舗を
ニュージャージー州に出店

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

銀座(東京都)に大型店を出店



株式会社ファーストリテイリングは、2009年に60周年を迎えました。
 会社の前身であるメンズショップ小郡商事が山口県宇部市で
 創業して以来のこの節目は、ユニクロ誕生25周年の年でもあります。
 お客様への感謝をこめて創業60周年記念キャンペーンを実施いたしました。

2005.11

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
 プリンセス タム・タムを展開する
 プティ ヴィグル社を子会社化



2006.4

婦人服等の企画・販売を
 展開するキャビンへ出資
 (2006年8月に子会社化)



2006.6

ユニクロが東レと「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



2006.9

ユニクロの全商品リサイクル
 活動がスタート



2006.10

千葉県市川市にg.u. (ジーユー)
 の第1号店を出店

2006.11

婦人靴専門店チェーンの
 ビューカンパニーへ出資
 (2008年2月に子会社化、
 現GOVリテイリング)

2006.11

初のグローバル旗艦店となる
 ユニクロソーホー
 ニューヨーク店を出店



2007.3

1,000坪のユニクロ大型店、
 神戸ハーバーランド店を出店



2007.4

Tシャツ専門店
 UT STORE HARAJUKU.を出店



2007.11

英国ロンドンにユニクロの
 グローバル旗艦店、ユニクロ311
 オックスフォードストリート店を
 出店



2007.12

フランス初のユニクロ店舗を
 バリ郊外ラ・デファンスに出店



2008.8

シンガポールにおける
 ユニクロ事業展開のため
 Wing Tai Retail社と
 合弁会社を設立

2008.9

ジーユー、ワンゾーン、ビューカ
 ンパニーの3社を経営統合し、
 GOVリテイリングを設立

2008.11

ヒートテックのグローバルキャン
 ペーンを世界5都市で展開

2008.11

バングラデシュでの生産を
 目的にCPAT (SINGAPORE)
 PRAIVATE LTD.社に出資

2009.3

GOVリテイリングのジーユーが
 「990円ジーンズ」を発売、
 話題を呼ぶ



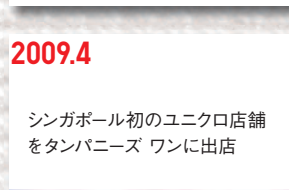
2009.3

リンク・セオリー・
 ホールディングスを
 公開買付けにより子会社化



2009.3

ファッションデザイナー
 ジル・サンダー氏とユニクロの
 デザインコンサルティングの
 契約を締結



2009.4

シンガポール初のユニクロ店舗
 をタンパニース ワンに出店



2009.4

ユニクロ都心大型店、
 新宿西口店を出店



2009.9

新しい靴のブランド
 ユニクロシューズが誕生



2009.10

ユニクロのグローバル旗艦店、
 バリ オペラ店を出店



2009.10

ジル・サンダー氏による
 「U」コレクションを全世界の
 ユニクロで発表



2009.11

創業60周年記念キャンペーン
 朝6時開店に、銀座店では
 2,000名が行列



(2009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

会社が発行する株式の総数

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)	11,917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(信託口)	6,720,400	6.34
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	6,100,700	5.75
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)	4,288,346	4.04
有限会社MASTERMIND	3,610,000	3.40
JPモルガン証券株式会社	2,979,490	2.81
柳井 照代	2,327,848	2.19

所有者別株式分布状況

	株主数 (名)	株式数 (千株)	構成比 (%)
個人・その他	11,182	47,472	44.75
金融機関	62	20,330	19.17
外国人	483	20,628	19.45
事業会社・その他法人	125	8,752	8.25
証券会社	65	8,889	8.38
合計	11,917	106,073	100.00

IRホームページ紹介

直近の決算説明会や記者会見の資料・動画がご覧いただけます。

月次データ：国内ユニクロ事業の毎月の売上推移がご覧いただけます。

IRライブラリー：有価証券報告書、FACT BOOK、ビジネスレビュー、CSRレポートなどをご覧いただけます。

IRカレンダー：月次発表、決算発表などのスケジュールがご覧いただけます。

IRニュース：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。

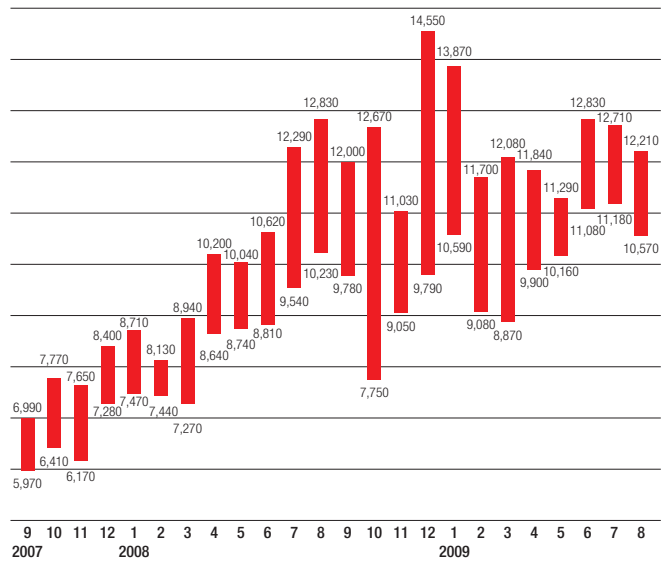
トップメッセージ：社長のメッセージがご覧いただけます。



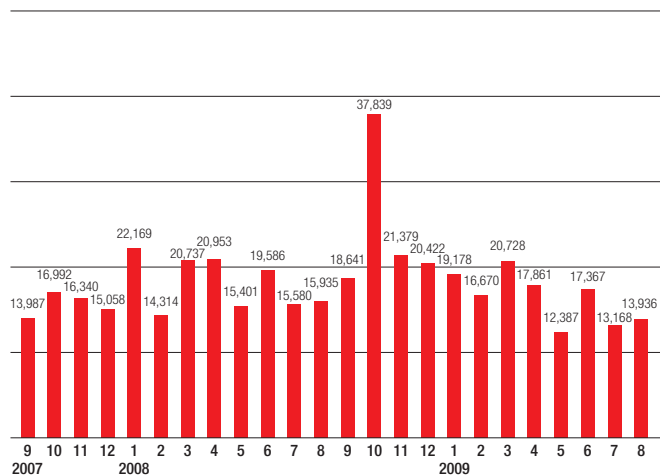
<http://www.fastretailing.com/jp/ir/>

ファーストリテイリングのIRサイトは、2009年インターネットIR・ベスト企業賞(大和インベスター・リレーションズ)に選ばれました。

株価推移 (円)



出来高 (千株)



会社概要

(2009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

※2010年3月より、下記住所に移転します。

〒107-6231
東京都港区赤坂9丁目7番1号
ミッドタウン・タワー

設立

1963年5月1日

資本金

102億7,395万円

事業の内容

株式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

11,037名(2009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

〒100-8212
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
TEL: 0120-232-711(お問い合わせ先)

1単元の株式数

100

取締役・監査役

(2009年12月31日現在)

代表取締役会長兼社長

取締役(社外)

取締役(社外)

取締役(社外)

取締役(社外)

常勤監査役

監査役(社外)

監査役(社外)

監査役(社外)

監査役(社外)

柳井 正
半林 亨
服部 暢達
村山 徹
新宅 正明
田中 明
安本 隆晴
清水 紀彦
渡邊 顯
太田 穰

主要グループ企業

(2009年12月31日現在)

〈連結対象子会社等〉

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.

3rd Floor 311 Oxford Street,
London, W1C 2HP, U.K.

迅銷(中国) 商贸有限公司

〒200030
上海市徐匯区辛耕路133番
永新城4階

UNIQLO USA, Inc.

11th Floor, 101 Avenue of the Americas,
New York, NY 10013, U.S.A.

FRL KOREA CO., LTD.

5th Floor, 24-11 Chungmuro 1 ga,
Jung-gu, Seoul, 100-011, Korea

UNIQLO HONG KONG, LIMITED

Room 704-705,
7th Floor, Miramar Tower,
No. 132 Nathan Road, Tsim Sha Tsui,
Kowloon, Hong Kong

UNIQLO (SINGAPORE) PTE. LTD.

107 Tampines Road,
Singapore 535129

LLC UNIQLO (RUS)

10th floor of Citydel Business Centre,
9 Zemlyanoy Val. Moscow,
105064 Russian Federation

UNIQLO FRANCE S.A.S.

Créations Nelson S.A.S.

PETIT VEHICULE S.A.S.

※2010年3月より、下記住所に移転します。

50/52 boulevard Haussmann
75009, Paris, France

株式会社リンク・セオリー・ホールディングス

コントワー・デ・コトニエ ジャパン株式会社

株式会社キャビン

株式会社GOVリテイリング

※2010年3月より、下記住所に移転します。

〒107-6231
東京都港区赤坂9丁目7番1号
ミッドタウン・タワー

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 経営管理部 IRチーム
TEL: 03-6272-0070
FAX: 03-6272-0076

※2010年3月より、下記住所に移転します。

〒107-6231
東京都港区赤坂9丁目7番1号 ミッドタウン・タワー
TEL: 03-6862-9983
FAX: 03-6865-0076

本レポートは、森林管理協議会 (Forest Stewardship Council) が認証する
適切に管理された森林からの原料を含むFSC認証紙を使用しており、
ベジタブルインクによって水なし印刷しています。

将来の見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートに記載された計画、戦略、見通し、歴史的
事実ではないものは、現在入手可能な情報に基づき当社が判断した
将来情報です。実際の業績は国際的な経済環境、商品・サービス面
での市場の需要・価格競争に対する対応、為替の変動などで、業績
の見通しと大きく異なる場合があります。



