




## FAST RETAILING

アニュアルレポート 2010  
2009.09.01 - 2010.08.31



# 良い服は、世界を変える。

## ユニクロの服。それは、 MADE FOR ALL

世界には、いろいろな服があります。オートクチュール。プレタポルテに端を発するハイエンドファッション。ファストファッション。あるいは民族衣装のように各国の歴史や伝統が色濃く反映されたもの。ユニクロがつくる服、つくりたい服は、そのどれでもありません。ユニクロの服。それは、「MADE FOR ALL」。国籍。年齢。職業。性別。人を区別するあらゆるものを越えた、あらゆる人々のための服。世界中の人々が、それぞれのスタイルで自由に組み合わせ、毎日気持ちよく着ることができる服。シンプルで必要不可欠でありながら、ライフスタイルをも変えていく革新的な服。世界のどのブランドとも違う、この考え方を、この服を、ユニクロは今後ますます世界中へ提案していきます。—わたしたちユニクロの目標は、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」。 MADE FOR ALL 







# 「人」を創る。世界中で活躍できる 店長と経営者を育てる。





世界市場で戦っていくためには、優れた才能が絶対に必要です。  
世界のどこで入社しても、国籍、人種、性別を問わず、その人の実力次第で  
大きな仕事、大きなチャンスを獲得できるグローバル人事制度を発足しました。  
世界の舞台で活躍する店長・経営者が我々の成長を支えます。





# 日本発の 新しいグローバル企業になる。



2009年10月、グローバル旗艦店 パリ オペラ店をオープンし、大成功をおさめました。



ファーストリテイリンググループは日本で生まれ、日本を中心に成長してきた企業です。  
かつて、日本の自動車メーカーやハイテク企業が画期的な日本のブランドとして  
世界中から愛され、大躍進していったように、  
こんどはファーストリテイリングが日本発の新しいグローバル企業として、世界を変えていきます。





# Group Highlights FY 2010

■ 2010年8月期: 過去最高の売上高と営業利益を達成

売上高 **8,148億円** (前期比+18.9%)

営業利益 **1,323億円** (前期比+21.9%)

■ 年間配当金は

1株当たり **230円、70円**の増配

■ 海外ユニクロの業績が大幅に拡大

アジア地域を中心に店舗数は **136店舗**まで拡大(2010年8月期末)

■ ユニクロの

**グローバル旗艦店**は **4店舗**

ニューヨーク、ロンドンに続いてパリ オペラ店(2009年10月)

上海 南京西路店(2010年5月)がオープン

■ ジーユーは **990円**ジーンズ、**490円**Tシャツの

低価格衣料ブランドとして業績を順調に拡大



■ ユニクロの2009年秋冬  
**ヒートテック**  
**5,000万枚**を完売

■ ファッションデザイナーの  
ジル・サンダー氏との協業で  
開発したユニクロ **「J」** は  
全世界で好評

■ **セオリー** は  
日本、米国ともに業績好調、  
2010年9月にキャビンを合併

■ CSR(企業の社会的責任)  
**全商品**  
**リサイクル活動**  
**770万着**(累計)を回収、  
難民・避難民キャンプへ寄贈

■ CSR(企業の社会的責任)  
グラミン銀行と  
**ソーシャル**  
**ビジネス**を開始

## Contents

8 主要財務データ  
10 2010年8月期 グループ別事業内容

12 トップメッセージ  
14 トップインタビュー



20 コーポレートガバナンス  
25 内部統制

26 ユニクロ事業  
■ ビジネスモデル  
■ 海外展開  
■ 店舗開発  
■ ウィメンズ拡大  
■ 商品開発  
■ トピックス「J」



46 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  
■ ジュー事業

54 CSR(企業の社会的責任)  
■ CSRビジョンと推進体制  
■ ソーシャルビジネス  
■ 全商品リサイクル活動  
■ 工場の労働環境モニタリング

60 財務セクション

76 沿革

78 株主・投資家情報  
会社概要

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

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>■ 損益状況(会計年度)</b>					
売上高	¥ 228,985	¥ 418,561	¥ 344,170	¥ 309,789	¥ 339,999
営業利益	60,627	102,081	50,418	41,308	63,954
EBITDA <sup>※1</sup>	60,964	104,240	52,792	37,447	58,458
当期純利益	34,514	59,192	27,850	20,933	31,365

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>■ 財務状況(会計年度末)</b>					
総資産	¥ 153,260	¥ 253,413	¥ 210,921	¥ 219,855	¥ 240,897
純資産 <sup>※2</sup>	66,408	120,123	123,631	140,504	161,434
有利子負債	10,000	7,000	5,809	0	52
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※3</sup>	63,705	67,382	△ 29,288	25,651	23,390
現金及び現金同等物の期末残高 <sup>※4</sup>	99,670	157,378	107,262	123,733	136,461
減価償却費及びその他償却費	805	1,571	1,941	2,364	2,737
設備投資資金	6,218	13,474	11,020	11,633	11,220

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>■ 主な指標</b>					
売上高営業利益率(%)	26.5%	24.4%	14.7%	13.3%	18.8%
株主資本当期純利益率(ROE、%)	69.0	63.5	22.5	15.9	20.8
自己資本比率(%)	43.3	47.4	58.6	63.9	67.0
負債資本比率(D/E Ratio、%)	15.1	5.8	4.7	0.0	0.0
連結配当性向(%)	11.5	10.7	17.7	27.1	37.7

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>■ 1株当たりデータ(円、ドル)<sup>※5</sup></b>					
当期純利益(EPS)	¥ 325.50	¥ 279.02	¥ 134.77	¥ 203.05	¥ 304.92
純資産 <sup>※2</sup>	626.06	1,132.46	1,215.43	1,378.58	1,583.67
配当金	37.50	30.00	45.00	55.00	115.00

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>■ その他データ(会計年度末)</b>					
時価総額(億円、百万米ドル) <sup>※6</sup>	¥ 4,540	¥ 7,956	¥ 3,638	¥ 5,145	¥ 8,380
総店舗数 <sup>※7</sup>	433	519	585	622	655
国内直営店店舗数	[421]	[507]	[558]	[582]	[635]
海外直営店店舗数	[0]	[0]	[15]	[26]	[9]
総売場面積(m <sup>2</sup> ) <sup>※8</sup>	186,801m <sup>2</sup>	263,713m <sup>2</sup>	305,504m <sup>2</sup>	335,849m <sup>2</sup>	363,901m <sup>2</sup>
総社員数(パートタイマー・アルバイトを除く) <sup>※9</sup>	1,265	1,598	1,853	1,776	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。

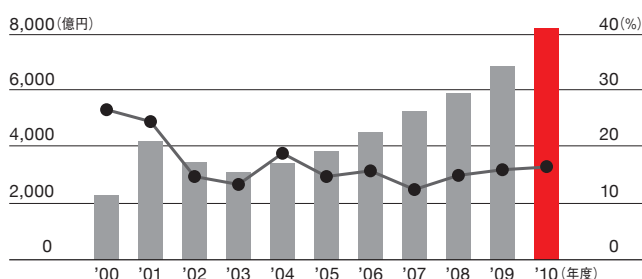
※3 フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

※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 1株当たりデータについては、株式分割調整後の数値を記載しています。

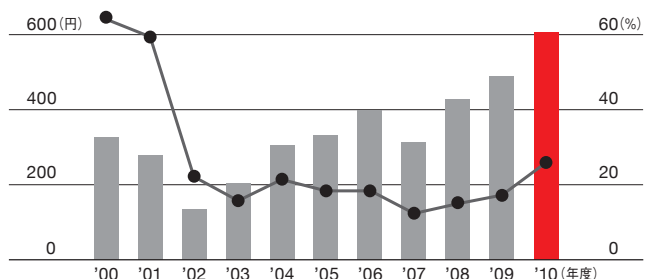
■ 売上高、売上高営業利益率

■ 売上高(左) ● 売上高営業利益率(右)



■ 1株当たり当期純利益(EPS)、株主資本当期純利益率(ROE)

■ EPS(左) ● ROE(右)



(注) 1株当たり当期純利益については株式分割調整後の数値を記載しています。



単位:百万円

単位:千米ドル<sup>※6</sup>

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010
¥ 383,973	¥ 448,819	¥ 525,203	¥ 586,451	¥ 685,043	¥ 814,811	\$ 9,638,171
56,692	70,355	64,963	87,493	108,639	132,378	1,565,862
60,794	80,166	75,310	97,467	112,621	137,132	1,622,096
33,884	40,437	31,775	43,529	49,797	61,681	729,607
¥ 272,846	¥ 379,655	¥ 359,770	¥ 404,720	¥ 463,285	¥ 507,287	\$ 6,000,555
182,349	240,479	243,283	264,014	261,413	287,987	3,406,517
6,185	22,774	24,429	20,016	35,400	28,834	341,069
△ 1,425	15,570	△ 9,936	71,915	24,941	65,234	771,634
121,061	141,404	119,216	169,888	169,574	200,462	2,371,208
3,681	5,364	6,567	8,523	9,765	12,229	144,653
11,649	16,261	26,441	21,017	22,601	28,018	331,417
14.7%	15.7%	12.4%	14.9%	15.9%	16.2%	16.2%
19.7	19.7	13.6	17.3	19.1	22.6	22.6
66.8	60.1	66.7	64.7	56.0	56.3	56.3
3.7	9.4	10.0	7.6	13.5	10.0	10.0
39.2	32.7	41.7	30.4	32.7	38.0	38.0
¥ 331.99	¥ 397.38	¥ 311.98	¥ 427.38	¥ 488.96	¥ 605.99	\$ 7.16
1,791.61	2,240.77	2,357.79	2,572.09	2,550.86	2,804.34	33.17
130.00	130.00	130.00	130.00	160.00	230.00	2.72
¥ 8,942	¥ 11,615	¥ 7,202	¥ 11,806	¥ 11,827	¥ 12,283	\$ 145,292
1,232	1,632	1,828	1,958	2,258	2,203	2,203
[775]	[1,093]	[1,233]	[1,310]	[1,454]	[1,370]	[1,370]
[157]	[196]	[247]	[294]	[397]	[474]	[474]
437,196m <sup>2</sup>	536,473m <sup>2</sup>	626,998m <sup>2</sup>	685,942m <sup>2</sup>	740,489m <sup>2</sup>	847,523m <sup>2</sup>	847,523m <sup>2</sup>
2,668	3,990	6,514	8,054	11,037	11,596	11,596

※6 2010年8月31日時点の株価終値(11,580円)、為替レート(1ドル=84.54円)で換算しています。

2002年度より連結財務諸表を作成しています。

※7 フランチャイズ店が含まれています。

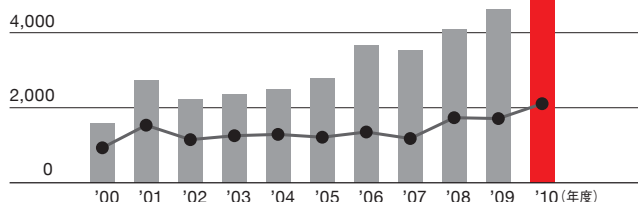
※8 総売場面積は、直営店のみ記載しています。

※9 2007年8月期より委任型執行役員を総社員数に含めていません。

### ■ 総資産、現金及び現金同等物

■ 総資産 ● 現金及び現金同等物

6,000(億円)

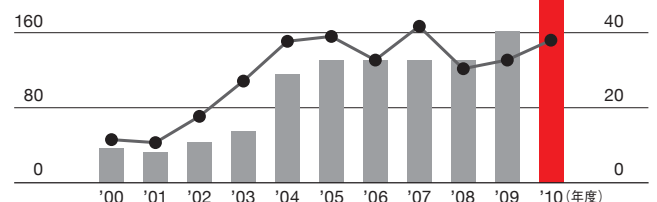


### ■ 1株当たり配当金、連結配当性向

■ 1株当たり配当金(左) ● 連結配当性向(右)

240(円)

60(%)



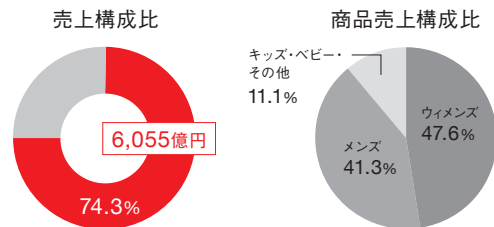
(注)1株当たり配当金については株式分割調整後の数値を記載しています。



**ユニクロ UNIQLO 国内ユニクロ事業**

国内ユニクロ事業は、日本のアパレル市場10.7兆円のシェア5.5%を占め、店舗数808店舗(2010年8月期末)を全国で展開する国内最大規模のアパレル小売ビジネスです。2010年8月期は、ヒートテック、ダウンジャケット、シルキードライナーといった商品の売上拡大により、大幅な増収増益を達成しました。500坪規模の大型店の出店も順調で、大型店の店舗数は2010年8月期末には102店舗、売上高の約2割を占めています。今後は、東京、大阪、名古屋、福岡といった大都市の好立地に大型店を出店し、新しい顧客層の開拓に力を入れていきます。2010年10月には、日本国内初のグローバル旗艦店、「ユニクロ心齋橋店」をオープンしました。

**国内  
ユニクロ  
事業**

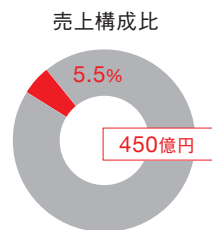


2010年8月期	実績	前年比
売上高	6,055億円	+12.5%
営業利益	1,295億円	+17.0%
店舗数 ※ FC店含む	808店	+38店

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)のビジネスモデルを確立し、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、減収減益の時期を経て、ウイ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、ロシアなどへと広がっています。2010年8月末現在の店舗数は、国内808店舗、海外136店舗です。事業基盤の多角化に向けて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)、国内のシューズ事業、キャビン事業(婦人服)、セオリー事業(婦人服)を買収し、グループ化を進めています。



**国内関連  
事業**



2010年8月期	実績	前年比
売上高	450億円	-12.5%
営業利益	▲15億円	—
店舗数 ※ FC店含む	402店	-154店

ジーユー事業  
**g.u.**

低価格衣料を展開するジーユーは、「990円ジーンズ」が大きな話題を集め、その後も「490円フリース」など低価格の新商品を次々と発売したことで、1店舗当たりの売上高が大幅に改善、収益性も高まりました。2010年8月期末の店舗数は115店舗。今後は大型店と年間40～50店舗の出店を同時に進める計画です。

シューズ事業  
**CANDISH**

シューズ事業は、2010年4月から(株)ユニクロのシューズ事業部へ移管。不採算店の閉店を進めたことで、2010年8月期末の店舗数は90店舗。2010年9月に店舗名をCANDISHに統一しました。

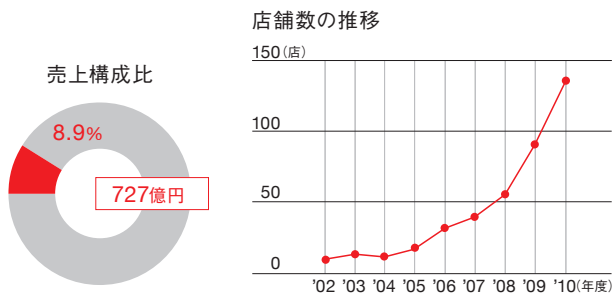
キャビン事業  
**ZAZIE  
enraciné**

ザジとアンラシーネの婦人服専門店を全国に展開していたキャビン事業は、業績不振が続いたことから、2010年9月に(株)リンク・セオリー・ジャパンに吸収合併されました。2011年初頭までに店舗の一部をセオリー事業などのブランドに転換する予定です。



## ユニクロ 海外ユニクロ事業

海外ユニクロ事業で特に成長率が高いのがアジア地域です。2010年8月期の海外ユニクロ事業の売上高は前年比倍増の727億円となりました。国内ユニクロ事業の6,055億円に比べてまだ事業規模は小さいですが、アジア地域での収益性が高まり、利益を伴った事業拡大が可能なビジネスモデルを確立しました。欧米では、ニューヨーク、ロンドン、パリといった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戦略を進めています。2011年秋には世界中が注目するニューヨーク5番街にグローバル旗艦店の出店を予定、その後はドイツ、スペインなど欧州の大都市への出店を計画しています。

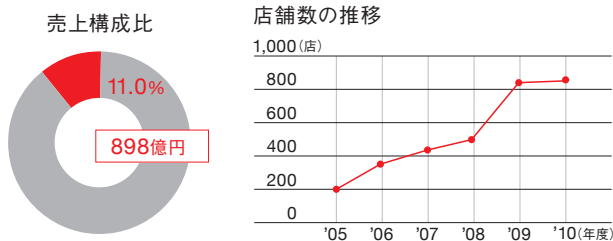
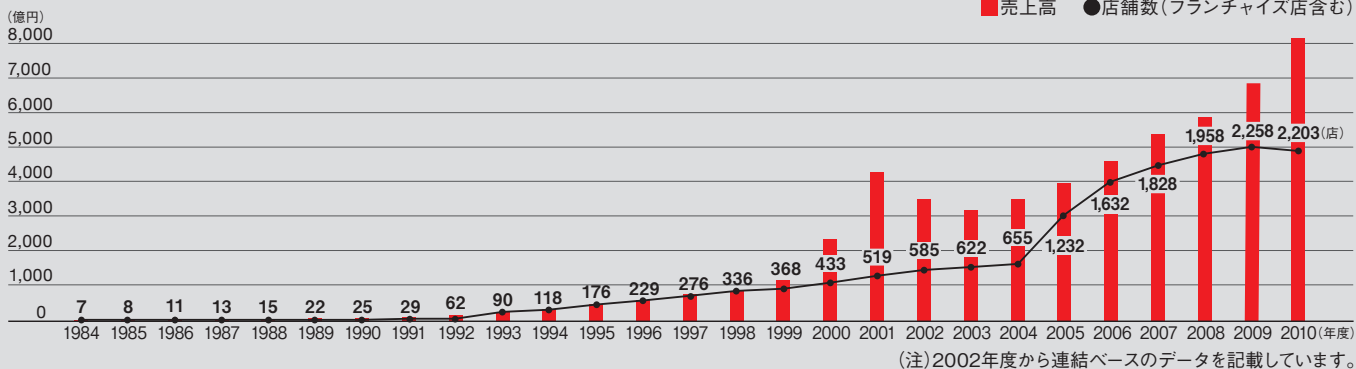


2010年8月期	実績	前年比
売上高	727億円	+92.6%
営業利益	63億円	+293.0%
店舗数	136店	+44店

## 海外ユニクロ事業



## ファーストリテイリング: 売上高と店舗数の推移



2010年8月期	実績	前年比
売上高	898億円	+61.6%
営業利益	74億円	+104.0%
店舗数 ※FC店含む	857店	+17店

## グローバルブランド事業

### セオリー事業 theory

リーマンショックに始まる世界不況の影響でアパレル需要が低迷、急成長していたリンク社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素材への評価が高く、2010年8月期は日米の両市場で大幅増益を達成。326店舗、売上高500億円の事業となっています。

### コントワー・デ・コトニエ事業

COMPTOIR DES COTONNIERS

カジュアルでシックなフレンチファッションのブランド。フランスを中心とした欧州諸国と日本、米国へ店舗網は広がり、2010年8月期末の店舗数は371店舗。世界不況の影響で2009年8月期は減益でしたが、2010年8月期の業績は回復しました。

### プリンセス タム・タム事業 PRINCESSE tam・tam

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、ホームウエア、水着の3つのラインを展開。フランスを中心に欧州の有力百貨店や専門店など160店舗、世界40ヶ国(2010年8月期末)にネットワークが広がっています。







2010年8月期は、国内ユニクロの好業績と海外ユニクロの躍進によって、過去最高の売上高と営業利益を達成することができました。高機能素材によってつくられたヒートテックがお客様の高い支持を得たこと、デザイナーのジル・サンダー氏との取り組みにより生まれた「μ」が世界中で大好評になったこと、海外ではパリと上海のグローバル旗艦店が大成功をおさめ、ユニクロのブランド認知度が飛躍的に高まったことが、好業績を支えました。

我々がめざしている「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」という志の達成に、一步近づけた1年だったのではないかと考えています。本当に良い服、今までにない価値をもつ服を創造することで、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足をお届けしたい。服がもつあらゆる可能性を追求し、世界中の人々に良い服を提供したい。それが、我々の使命だと考えています。

# 良い服は、世界を変える。

ユニクロ、セオリー、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タム、ジーユーの店舗で、世界中のお客様に、我々が創造する服に出合っていたきたいと思います。ファーストリテイリングは、革新的な新しい日本のアパレル製造小売業として、服の世界を変えていきたいと考えています。

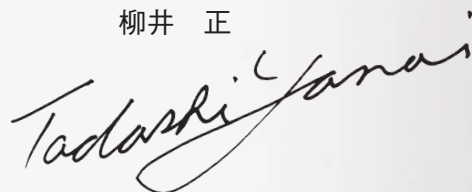
2010年9月から、世界の最貧国のひとつといわれるバングラデシュで、ソーシャルビジネスを立ち上げました。現地の人々が買えるように衣料品の販売価格を1ドル以下に設定し、生産から販売までを現地で完結する仕組みをつくります。服を通じて社会に貢献することも、我々の挑戦のひとつです。

世界で一番良い方法を全員で実行するという「グローバルワン 全員経営」の精神を大切にして、これからもファーストリテイリンググループは世界一をめざす挑戦を続けていきます。

2010年12月

代表取締役会長兼社長

柳井 正



**Q** 2010年8月期の業績を振り返ると、どのような1年だったでしょうか？

**A** 下期の減益を経て、ユニクロの強みを再認識できました。

2010年8月期は、大幅な増収増益を達成することができました。上期は国内ユニクロ事業の秋冬商戦が絶好調で、ヒートテックの大ブレイクがありました。また、海外ではパリのグローバル旗艦店の成功、デザイナーのジル・サンダー氏との取り組みにより生まれた「U」が世界中で大好評を得るなど、ユニクロの海外市場におけるブランド認知度が飛躍的に高まりました。

しかし、下期は国内のユニクロ事業の減益から、多くの課題が見えてきました。品番数が増えすぎたことにより、ユニクロが本来強みとするベーシック商品の良さがお客様に伝わらなかったことが、最大の要因です。この減益を振り返ることで、お客様が真に要望されている商品を、高品質な素材で完成度を高めてつくり続けることが、我々の最大の強みであると実感しました。



**Q** ユニクロと、H&MやZARAといったファストファッション※との違いは？

**A** 我々の強みは、完成度の高いベーシックです。

2010年春夏シーズンのユニクロは、ファッションということ意識し過ぎました。ファッションに振れ過ぎた商品の比率が増えたことにより、ベーシック商品とファッション商品とのバランスが崩れました。その結果、ベーシック商品の在庫を十分にもつことができず、色・サイズの欠品が多くあり、お客様の購買意欲を逃し、売上が落ちてしまいました。今後は、ベーシック商品の在庫をきっちりと確保した商売をしていきます。

今回の失敗により、我々の方向性がはっきりと見えました。流行を追うH&MやZARAなどとは、まったく違う方向でやっていかなければいけないということがわかりました。ユニクロの服は、トータルな洋服の中の「部品」として完成した服です。日常生活のニーズに応える服であり、ライフスタイルを変える服です。ベーシックのさらなる進化が、我々の課題です。デザインが洗練されていて、機能性にも優れている、誰もが「これはすごい」と思ってくれるような服をつくりたい。世界中の人々から「服を買うなら、ユニクロ」と思ってもらえるようにしなければいけないと思っています。

**Q** ベーシック商品を進化させるために、今後どうされますか？

**A** ユニクロも、「U」のように完成度を高めていきます。

服の完成度をさらに高めていきます。そのために、これまで以上に素材や全体のシルエット、細部にこだわった服づくりをしていきます。色・サイズの商品構成もしっかり考え、店頭で欠品が起こらないようにします。

アパレルビジネスでは、主観と客観のバランスを取るのが難しい。商品を企画しているデザイナーやマーチャンダイザーが、自分たちの好きな色やデザインだけで服づくりをしたのでは、お客様の要望に応える

※ ファストファッションとは、ファーストフードが「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、ほど良い品質」のファッションを表します。



ことはできません。各シーズンのコンセプトが的を射ている、コンセプトの本当の意味を理解せず、表面的なデザインだけを入れ込んだ商品をつくったのでは、売れません。例えば、ユニクロのジャケットは良くなって来たといわれますが、もっとシルエットやディテールを良くしなければならぬと思っています。

ユニクロ「**U**」をジル・サンダー氏との協業で開発していますが、ジル・サンダー氏の服づくりに対する姿勢には、本当に素晴らしいものがあります。特にシルエットですね。彼女は細部にまでこだわりをもって、納得するまでデザインのやり直しをします。だからこそ、お客様が袖を通したときの「**U**」の服のフィット感は、満足度が高いのです。こうした服づくりに対する根本的な考え方、熱意、徹底的なこだわりといった姿勢を、ユニクロにも取り入れなくてはならないと思っています。

## Q ユニクロのウィメンズ商品拡大のための戦略について教えてください。

**A** 大都市の好立地への出店で、新しい女性のお客様を獲得します。

流行を追いかけるだけのファッション商品ではなく、ベーシック商品にシーズンごとのファッション性をバランスよく取り入れた商品を開発していきます。ベーシックの比率は、7〜8割ぐらいが適正ではないでしょうか。ユニクロが本来強かったTシャツやセーター、ジーンズに加え、ウィメンズ商品の中でもジャケット、スカート、ドレスなどで、シルエットがきれいで、誰にでも似合うフィット感が良いものを開発できるはずだと思っています。

国内アパレル市場のウィメンズの市場規模は、メンズの2〜3倍はあります。国内ユニクロの売上構成比は、現在、ウィメンズとメンズが同程度です。ということは、ウィメンズの成長ポテンシャルが、とても大きいということです。今後、東京、大阪、名古屋といった大都市で百貨店や路面店など、好立地に大型店を積極的に出店していく予定ですので、新しい女性のお客様層を取り込むことができると考えています。

## Q ヒートテックに続く大ヒット商品はありますか？

**A** 販売中の商品の中に大ヒット商品の芽があります。

ヒートテックのような画期的な商品を出し続けたいといけませんよね。現在販売している商品の中こそ、ヒットの芽があると思っています。ヒートテックもすぐに完成したわけではなく、何年もかかって作りあげてきた商品です。多くのお客様からご意見をいただき、素材の改良やシルエットの見直しを何度も繰り返してきたことで、大ヒット商品に育てることができました。

ヒートテックは、東レ株式会社と協働で開発した新素材から生まれた商品です。2010年秋冬にヒットしたウルトラライトダウンも、東レさんとの取り組みから生まれました。軽くて薄い、しかもダウン(羽毛)を通さない密な強さをもつ新素材を東レさんが開発し、それを表地に使うことで206gという超軽量のダウンジャケットを生み出すことができました。

また、東レさんとは今後も新しい素材開発の分野で、さらなる取り組みを進めていきます。2010年7月には、「戦略的パートナーシップ第二期5ヵ年計画」を立てました。2011年から5年間で、両社の取引額累計4,000億円という具体的な数値目標を掲げ、新素材による画期的な商品開発を積極的に進めていきます。



2004年9月、「ユニクロは、低価格をやめます。」という新聞全面広告で、価格だけでなく、高品質をめざす戦略に転換し、ユニクロの「世界品質宣言」を行いました。以降、素材への徹底的なこだわりをもって商品をつくり続けています。詳しくは、P42-43をご覧ください。

**Q** 情報発信の方法やマーケティング戦略に、変化はありますか？

**A** 企業姿勢も含めて、グローバル旗艦店から情報発信していきます。

お客様に「ユニクロで服を買おう」と思っていただくことが大切です。そのために必要なのは、お客様へのアピールです。大阪心斎橋の旗艦店も、パリや上海の旗艦店もそうですが、グローバル旗艦店はユニクロのショーケースであり、世界への情報発信基地です。2011年秋にオープンを予定しているニューヨーク5番街のグローバル旗艦店は、世界最高の立地を確保できました。そこから情報発信することで、一気に世界中の人々の話題になるのではないかと期待しています。

我々が情報発信で大切にしているのは、商品だけではなく、ファーストリテイリングがどういう会社なのかという企業姿勢も伝えることです。良い商品をつくっている、良い会社であるということは、ブランド力の形成につながります。バングラデシュで始めたソーシャルビジネスや、日本で実施している全商品リサイクル活動についても、世界中の人に広く伝えたいですね。ファーストリテイリングの企業精神を知ってもらいたい。世の中に貢献している良い会社であるということを知っていただきたいと思っています。

**Q** 海外ユニクロ事業の戦略、特にアジア市場の成長性について教えてください。

**A** アジアで圧倒的なナンバーワンにならないと、世界ナンバーワンは見えてきません。

海外ユニクロ事業の業績は、順調に拡大しています。2011年8月期には、売上高の規模が1,000億円に達する見込みです。特に今後の成長が期待されているのが、中国、韓国、香港、台湾、シンガポール、マレーシアなどのアジア地域です。2010年5月には上海にグローバル旗艦店をオープンし、大盛況となりました。10月に1号店をオープンした台湾、11月に1号店をオープンしたマレーシアでは、今だかつてない熱気をもってユニクロは迎えられました。ユニクロの知名度が高いアジアでは、オープン当初から好調な売上高を達成することができ、収益が高いビジネスに育っています。今後もタイ、ベトナム、インドネシア、フィリピンなどのアジア諸国に、順次出店していきたいと考えています。

理想的な出店ペースは、中国で100店舗、その他のアジアで100店舗、日本ではジーユーを含めて100店舗、合計で年間300店舗の出店です。今後は出店ペースを速めたいと思っています。そのためには、出店の方法も変えなければなりません。中国、韓国、台湾ではこれからモータリゼーションが進み、中流階級層が増えることが予想されます。今のユニクロは、ショッピングモールやハイストリートへの出店ですが、将来はロードサイド型の大型店の開発にも着手したいと思います。日本のユニクロが急成長できたのは、郊外のロードサイド店を自分たちで開発し、立地創造したからです。日本での成功法則をアジア市場にも当てはめるべきではないかと考えはじめています。

2010年10月にオープンしたグローバル旗艦店「ユニクロ心斎橋店」の外壁は、LED（発光ダイオード）照明による多彩なライトアップを採用しています。





**Q** アジア市場拡大の鍵を握っている人材育成は進んでいますか？

**A** グローバル人事制度を発足し、グローバルな人材を育てています。

確かに中国の事業拡大で課題となっているのが、人材育成です。出店が加速するにつれて優秀な人材が必要なのですが、思ったように人材が育っていません。そこで2010年秋に、中国の大卒者を約100名採用して、ユニクロのグローバル人材として本格的な育成を開始しました。海外で採用した中から優秀な人材を日本で教育し、日本の優秀な店長を海外に派遣してユニクロのDNAを伝えることで、グローバルで活躍できる経営幹部を育てていきたいと考えています。採用後の育成プラン、キャリアパス、報酬制度といった人事制度そのものを新しいグローバル制度に変えることで、今後のグローバル化を促進させていく予定です。

**Q** 欧米市場でのユニクロの成長戦略について教えてください。

**A** グローバル旗艦店と大型店を中心に、主要都市への出店をしていきます。

欧米市場においては、主要都市へのグローバル旗艦店と大型店の出店をめざしています。米国では、2006年11月にオープンしたニューヨーク ソーホーのグローバル旗艦店の業績が好調で、オープン後3年経った2010年8月期には、4割増収の高い売上の伸びを達成しました。ニューヨークのユニクロが好調なのは、特にセーター、シャツ、フリースといったベーシック商品の評価が高いことと、ユニクロのブランドポジションが認知され、確立されつつあるからだと思います。2011年秋にはニューヨーク5番街にグローバル旗艦店をオープンする予定ですが、それが起爆剤となり、ユニクロ旋風を巻き起こせば……と期待しています。

欧州では、2010年4月にロシアに出店しました。今後はドイツ、スペインなどの欧州の主要都市にも、次々と出店していきます。



**Q** ユニクロ事業拡大のための企業買収はありますか？ M&A戦略について教えてください。

**A** プラットフォームとしての買収はあり得ます。

米国と欧州の大型買収は、常に頭の中にはあります。マンハッタンに5～10店舗の出店、次はシカゴ、ロサンゼルス、サンフランシスコなどの大都市に出店したいと思っていますが、米国全土に出店するのであれば、プラットフォームとしての企業買収、あるいはパートナー企業との合併会社をつくるという選択肢もあると思います。いずれにしても我々と親和性が高い経営者と組むことが重要だと思っています。



## FAST RETAILING WAY (FR WAY—企業理念)

### 服を変え、常識を変え、世界を変えていく

#### Mission

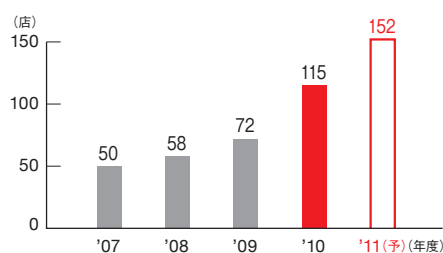
ファーストリテイリンググループは——

- 本本当に良い服、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

**Q** グループ事業では、ジーユー事業が好調です。今後の戦略について教えてください。

**A** 低価格衣料の市場は、大きな可能性があります。

■ ジーユー事業：店舗数の推移



グループ事業ではジーユー事業が好調で、収益性も高まっています。今後は、年間40～50店舗の出店と大型店の出店を予定しています。将来的には、海外市場への進出も考えています。米国ではウォルマートやターゲットといった企業が、最も価格が低い衣料品を販売して、市場で最大のシェアを取っています。ですから、ジーユーにも大きな可能性があると考えています。日本でも、価格が安い服をいろいろ楽しむという感覚が生まれてきたと思います。ジーユーのような価格帯で旬のファッション感覚を取り入れた商品は、これからますます需要が拡大するのではないかと考えています。

**Q** セオリー事業とコントワー・デ・コトニエ事業の今後の戦略について教えてください。

**A** 相乗効果を活用して、グローバル化を進めていきたいです。

セオリー事業とコントワー・デ・コトニエ事業も、好調です。これからは、東京、ニューヨーク、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。セオリーは米国と日本に大きな事業の基盤がありますが、今後は中国などのアジア市場での拡大、欧州市場での拡大を計画しています。一方、コントワー・デ・コトニエ事業は、フランスを中心とする欧州での事業基盤がありますが、今後は米国やアジアに出店をしていきたいと考えています。その際に、それぞれがお互いの事業インフラを活用して、相互に乗り入れる。そう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う相乗効果が期待できます。





柳井 正 代表取締役会長兼社長

1972年9月、当社取締役に就任。(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・ジャパン 取締役会長、(株)GOVリテイリング 取締役会長

**Q** 「グローバルワン 全員経営」を掲げる意味と今後の展開について教えてください。

**A** 全社員が経営者の視点をもって、世界一の経営をめざしたい。

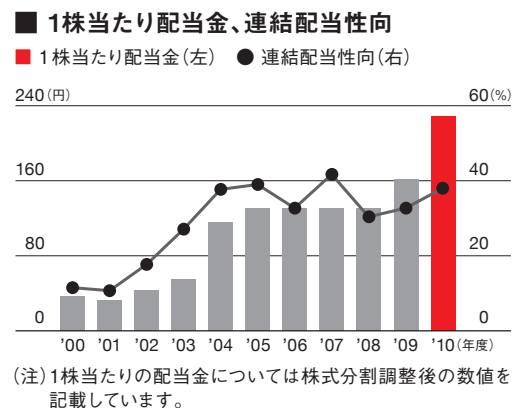
ファーストリテイリンググループ全体を良い会社になりたいと思い、「FR WAY」という企業理念をつくりました。我々は「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」ことをめざして、世界中のあらゆる人に良い服を提供していくことが使命だと考えています。我々は日本の企業ですから、日本のDNAを大切にしていきたいと思っています。FR WAYには、服づくりへの情熱やお客様サービスといった日本文化が込められており、勤勉さやチームワークといった仕事に対する日本的な精神がバックボーンとしてあります。

このFR WAYを支える経営方針が「グローバルワン全員経営」です。ファーストリテイリンググループがひとつとなり、全員が世界中で一番良い方法で経営する、全社員が経営者の視点をもって経営することです。これまでグローバルで成功した企業は「全員経営」を実行しています。経営者と社員全員が高い志をもち、現実をしっかりと認識し、常に努力を怠らない企業グループにしていきたいと思っています。

**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であると考えています。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。2010年8月期は、1株当たりの年間配当金は230円（連結配当性向38.0%）、前期に比べて70円の増配とさせていただきました。



## 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<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>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 公開会社かつ大会社は、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る。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の業務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理工学術院(経営デザイン専攻)の教授であり、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。

2010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、「日本リスク及びグローバル化リスクの検討」「FRグループ決算賞与(FR Group Profit Sharing)制度」「ユニクロマレーシア事業」「グラミン銀行との合併会社設立」「海外事業の中長期戦略」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。2010年8月期は13回の取締役会を開催し、取締役の出席率は100%でした。

## 役員の報酬等の額の決定に関する方針

取締役の報酬等については、株主総会で承認された取締役報酬等の限度内で算定しています。人事委員会において各取締役が担当する職務、責任、業績、貢献度等の要素を考慮して、検討・審議し、決定しています。監査役の報酬等については、株主総会で承認された監査役報酬等の限度内で算定しており、各監査役の報酬等については監査役の協議により決定しています。2010年8月期の報酬等の総額は、取締役5名に337百万円(内、社外取締役37百万円)、監査役5名に55百万円(内、社外監査役40百万円)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4名で構成され、うち3名が社外監査役<sup>※3</sup>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。2010年8月期に13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93.8%、13回開催された監査役会への出席率は90.8%でした。

※3 会社法第2条第16号に定める社外監査役

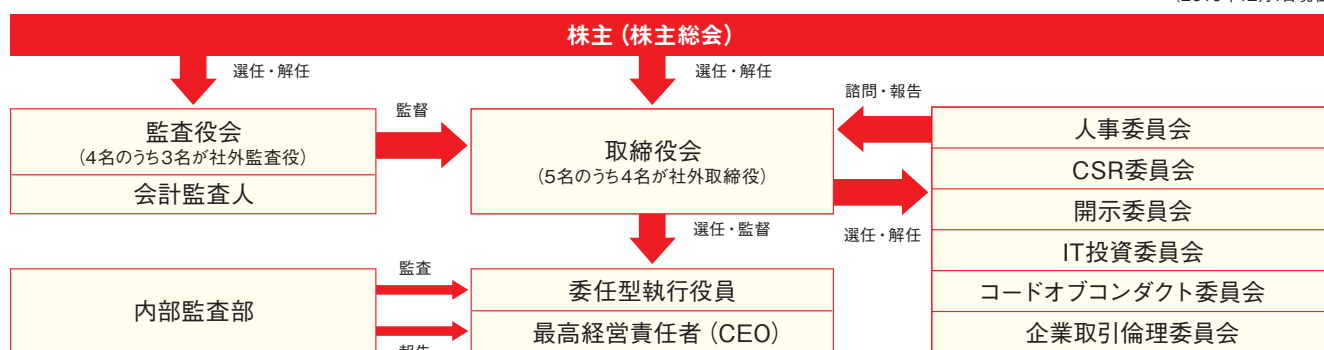


ファーストリテイリング 山口本社



## ■コーポレートガバナンス体制

(2010年12月1日現在)



## ■各委員会の構成

● = 委員 (2010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	渡邊顕	
人事委員会	●	委員長	●	●	●	●	●	●		—
CSR委員会	●					●	●			3名
開示委員会	●					●				4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						●				4名
企業取引倫理委員会						●	●		●	3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。

### ■ 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、外部の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。外部の専門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。



(左から)半林亨、村山徹、柳井正、新宅正明、服部暢達

## 社外取締役からのメッセージ

### 「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)にとって、「My CompanyからYour Companyへ」という課題は重要です。私たち社外取締役はステークホルダーに代わり、FRが健全な成果を出しているかどうかを評価していくことが求められていると思います。さまざまな経歴をもつ4名の社外取締役が、業界の常識にとらわれない貴重な意見を提言していくことは、大変に有益なことではないでしょうか。優れた経営者である柳井氏ですが、ときには彼にとって耳の痛い話もしなければなりません。

今後数年間は、FRにとって勝負の時期になると考えています。私たち社外取締役の力も試される年になるでしょう。成長し続ける中国にユニクロが出店するのは、FRの成長戦略にとっても重要ですが、同時にリスクコントロールをしていくことも重要です。総合商社で経営の一翼を担っていた経験を生かし、しっかりとフォローしていきたいと考えています。国内も海外もこれから一段高い成長をしていくためには、厳しい道が待っています。だからこそ、より良き企業文化を醸成定着させ、「全員経営で目標に邁進」することが肝要です。



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・日商岩井ホールディングス(現双日)(株)代表取締役会長・Co-CEOを歴任。現在、前田建設工業(株)社外取締役、ユニチカ(株)社外監査役。



## 「資本市場の視点から企業価値を客観的に評価」

米国の大手投資銀行でM&Aを担当してきた経験などを踏まえ、「資本市場から見たファーストリテイリング(FR)の企業価値」を客観的に判断し、その企業価値を高める方法についての発言をするのが、私の役割だと考えています。FRの成長性が市場からもはっきりと見え、より良い企業グループになるためにどうしたらいいか、このM&A案件は企業価値を上げるものなのか、株価が順調に上がっていくためにはどうすべきか、といった視点を常にもっています。

2010年8月期においては、セオリーの完全子会社化が、私の専門分野として関わった案件です。この買収が妥当かどうかの判断には、今後の利益水準や成長性、買収後の経営体制など、さまざまな角度からの問題を明確にしたことで、買収するという最終的な判断に到達しました。買収後の収益が順調に拡大したセオリーは、M&Aの成功事例といえるでしょう。今後はより大型のM&Aを検討するケースも出てくるでしょうが、そのときには、これまでの失敗も含めて、すべての経験が生きてくると思います。FRは誰も実現したことがない高成長をめざしている企業ですから、リスクサイドのリマインドをきちんと行う集合体である取締役会の役割は重要だと考えています。



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、現在はM&Aを専門に研究。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。みらかホールディングス(株)社外取締役。

## 「グローバルに通用するマネジメントの仕組みを構築」

ファーストリテイリング(FR)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、世界市場で着実に成長していくためには、商品・サービス・人材すべてがグローバルでなくてはなりません。経営者的な発想を世界中の社員すべてが共有し、実行する仕組みを実現することが重要です。そ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の役割だと考えています。

経営の鉄則は「志は大きく、行動は慎重に」ということであると思いますが、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も社外取締役の役割です。取締役会は常に、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の議論を重ねています。グローバル企業の成長ビジネスを率いてきた経験と30年にわた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、今後もIT投資委員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きたいと考えています。



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)代表取締役社長を歴任し、現在は最高顧問。早稲田大学理工学術院で教授(経営デザイン専攻)を務める。

## 「長期成長に貢献できる問題提起と提言」

ファーストリテイリング(FR)は、グローバル企業として新しいステージへ飛躍するためのスタートをきっています。社外取締役として在任1年が過ぎ、長期ビジョンに対して貢献することを強く意識するようになりました。自分が経営者だったときに、社外取締役に期待した役割を、今後も私は果たしていきたいと思います。起こる可能性のあるリスクを未然に防ぎ、リスクが起きたときには解決する方向性を示すことが大切だと考えています。

前年同月比で業績が語られるのが企業の宿命ですが、良かったり悪かったりの波があつてこそ、良い経験になるはずです。業績が下振れしているときには、ミドルマネージメントが重要です。FRのようにこれから世界中で活躍していこうとする企業の社員は、誇りをもって、あらゆることにチャレンジしていけば良いと思います。目先の業績に振り回されず、大いなる可能性を常に意識して、次なるうち手を考えていくべきです。現在の社外取締役は全員バックボーンが異なるので、活発に議論をしています。柳井氏は議論によく耳を傾けてくれますし、今後も取締役会というチームが一丸となり、柳井氏をフォローしていきたいと考えています。



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。現在は(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモアドバイザリーボードメンバー、認定NPO法人スペシャル・オリンピックス日本副理事長。



安本 隆晴 社外監査役

1993年11月、当社社外監査役に就任。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・ジャパン、アスクル(株)の社外監査役。中央大学専門職大学院国際会計研究科特任教授。

清水 紀彦 社外監査役

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

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、相談役を歴任。

渡邊 顯 社外監査役

2006年11月、当社社外監査役に就任。弁護士。成和明哲法律事務所代表。ジャパンバイル(株)、前田建設工業(株)の社外取締役、(株)角川グループホールディングスの社外監査役。

監査役からのメッセージ

「成長の中に隠れたリスクを管理する」

会社全体のリスク管理をするのが、監査役の重要な役割だと考えています。ファーストリテイリング(FR)の社外監査役は、バックグラウンドが異なる人たちが良いバランスで、それぞれ異なる角度からリスク管理をしています。私は経営戦略のコンサルタント出身という立場から、長期的な企業の成長と発展に隠れたリスクについての助言を行っています。経営資源には限度がありますから、「選択と集中」をどのように行うかが大事です。自分たちの強みに焦点を当てて拡大することで、圧倒的な競争優位を創出できると思っています。経営者が見落としているリスクはないか、よりリスクの少ない方法で成長することはできないかといった視点で意見を述べています。

FRには、グループ全体の幹部人事・評価・報酬を討議し、取締役会へ提案と推薦をする「人事委員会」があります。この委員会は大変重要で、経験豊富な社外取締役を委員長に、委員には社外監査役も加わり、第三者の視点に立つガバナンスの透明化がなされています。決定までのプロセスが重要なので、社外取締役と社外監査役の意見交換が活発なのは、大変有益なことだと思います。



清水 紀彦  
社外監査役



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 (FRコードオブコンダクト)」および会社内部規程の徹底を図り、当社における企業倫理、コンプライアンスを向上させるとともに、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、手続きを確立しています。また、これらを担保するために、執行部門から独立した監査部門として監査部、コンプライアンスの統括部署として法務部を設置しております。また、ファーストリテイリンググループとして、定期的にはリスク分析を行い、そのリスク管理に取り組んでいます。

## 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 (FRコードオブコンダクト)」は、グループ各社に導入されています。入社時に内容を説明するとともに、年1回、役員・従業員全員が内容を確認し、遵守を約束する誓約書にサインし、確実な浸透を図っています。

FRコードオブコンダクトに違反する恐れのある事象や仕事に関する悩みなどに関して、電話やメール、手紙などで従業員の誰もが通報・相談できる社内通報システム(ホットライン)をグループ各社に設けています。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通報・相談に関しては、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。

※1 コードオブコンダクト委員会の詳細についてはP21をご参照ください。

## 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、商品の安全や品質、工場における労働環境の改善に努めています。特に児童労働や強制労働などの不適正な労働環境を定期的にチェックし、改善を進めると同時に、情報開示も行っています。2004年に「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」を導入し、主要な工場に対し誓約書にサインを求め、労働環境を中心に、外部の専門機関によるモニタリングを実施しています。2010年には、ユニクロだけでなく、ジーユー、キャビン、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タムといったグループ企業の実業パートナーにも同一基準でモニタリングを開始しました。※2

※2 モニタリングの詳細についてはP59をご参照ください。

## 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950店舗を展開し、年間販売枚数が5億着超と大規模な事業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、2004年に「企業取引倫理委員会」※3を設置し、行動基準「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、お取引先とのトラブルの有無やその詳細な内容の調査をファーストリテイリンググループの全部署に年4回行っています。

2010年度は177社のお取引先からアンケートの回答をいただきました。具体的には、生産発注が遅くなった場合での無理な納期の要求、価格交渉時の強い要求など取引に関わるものや、当社社員の服装や言葉遣いといったビジネスマナーに関するものなど多岐にわたっています。

アンケートの結果については、CSR部門担当者が状況調査を行い、問題がある場合は企業取引倫理委員会に上程しています。2010年度は、10件の案件を審議しました。

※3 企業取引委員会の詳細についてはP21をご参照ください。

※4 優越的地位の濫用とは、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得ない一方的に不利益な取引条件を強要することをいいます。







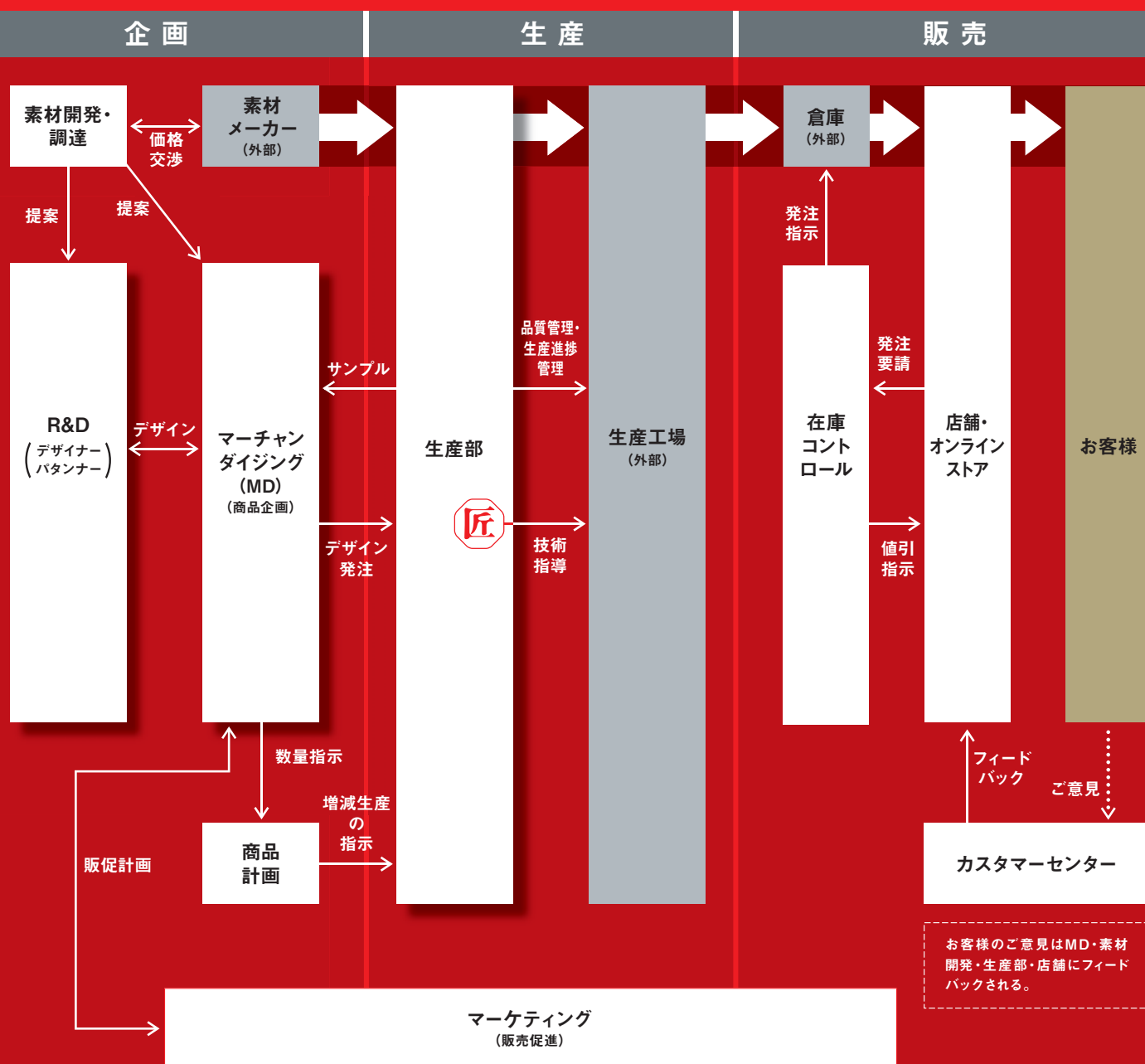


## ユニクロ事業

- ビジネスモデル
- 海外展開
- 店舗開発
- ウィメンズ拡大
- 商品開発
- トピックス「サ」

# 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) のビジネスモデルを確立しています。独自商品の開発による他社との差別化、販売状況に応じた機動的な生産調整、賃料や人件費を抑えたローコストな店舗経営に研ぎをかけ、「高品質で低価格の商品」を提供しています。







企画

商品コンセプト決定



素材決定



デザインサンプル作成



### R&D (デザイナー/パタンナー)

ユニクロのR&Dセンターでは、世界の最先端のファッションやライフスタイル、新しい素材の情報などを常にリサーチしています。

商品の発売の約1年前には、それらの情報をもとにした「コンセプト会議」が開かれます。「コンセプト会議」の席上では、R&Dのデザイナーとマーチャンダイジング(MD)・マーケティング・素材開発・生産部門の各担当者たちが議論を重ねて、秋冬・春・夏の各シーズンのコンセプトを決定します。その後、決定されたコンセプトに沿って、デザイナーたちが膨大なデザイン起こし、デザインサンプルを作成します。

### 素材開発・調達

ユニクロは、世界中の素材メーカーと直接交渉することで、「高品質」「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開発を重要と考えています。例えば、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・染色したデニム生地を調達。また、ヒートテックのような機能性素材を東レ株式会社と協働で開発し、新しい服の需要を創造しています。



### マーチャンダイジング (商品企画)

商品企画から生産までの過程で、大変に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。MDが最初に行うのが、R&Dのデザイナーとの話し合いです。ここで、シーズンごとのコンセプトに沿った商品企画・デザイン・素材が決定されます。

次にMDは、秋冬・春・夏の各シーズンの商品構成と、それぞれの生産数量を決定します。このときに重要な判断材料となるのが、綿密に練られたマーケティング戦略です。

MDのもうひとつの重要な仕事は、シーズン中の増産、あるいは減産の決定を行うことです。需要に合わせた生産調整の決定を、商品計画と協働で行います。





生産

数量決定・生産開始

染色・紡績

編み・縫製

**生産部** お取引先生産パートナーは約70社です。

### 品質・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250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。担当者は毎週パートナー工場に出向き、課題を解決します。また、お客様の品質へのご要望は、即座に生産部に届くので、問題があった場合は速やかに改善を図ります。



### 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はなく、工場働く人々の生産管理に対する心構えを変え、より良い工場に成長させ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、良いものをめざ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



### ユニクロ生産事務所



### 生産地の拡大

ユニクロ商品の約85%が、中国で生産されています。近年の販売拠点のグローバル化に伴い、生産拠点多アジア諸国(ベトナム、カンボジア、タイ、バングラデシュなど)へと拡大することで、中国での生産集中リスクの軽減やコスト削減が進んでいます。将来的には、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。





加工・仕上げ



品質検査・検針



各国へ出荷



## ■ カットソーの生産工程



### 紡績

原綿の解きほぐしから始まる10工程からなる綿紡績。品質安定のため複数産地の綿をブレンドします。



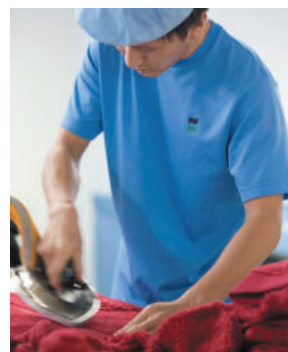
### 染色

コンピューターによって試作された色を人間の目で修正。微妙な色合いを判断するのは職人の目です。



### 編み・縫製

裁断とミシン縫いから始まる縫製工程。ミシン縫いには、細やかさと同時に根気が必要です。



### 加工・仕上げ

アイロン仕上げ、梱包は入念に行われます。検品は複数回行い、仕上がり・安全性をチェックします。





販売

倉庫に到着



各店へ発送

### 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各店舗に送り込み、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、商品を完全に売り切るために、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きます。



チラシ

### 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、ヒートテックなど)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、商品の特性や機能性をテレビCMで広く告知します。

また、毎週土曜日に新聞折込みチラシを全国に配布して、シーズンごとの新商品を「土日限定価格」(通常価格の約2~3割安いお試し価格)で提供しています。



テレビCM

### オンラインストア

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

### カスタマーセンター

年間7万件を超えるお客様からの電話、はがき、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>



カスタマーセンター





## 店頭・オンライン販売スタート

### 国内ユニクロの店舗

ユニクロは、150坪のロードサイド店を展開するチェーンとして出発しました。その後、店舗のスクラップ&ビルドを進めることにより、標準の店舗面積を250坪へと拡大。この店舗面積の拡大に伴い、商品ラインナップも充実してきました。

現在は500坪規模の大型店を中心に、新規の出店を進めています。2010年8月期末の大型店は102店舗(全体808店舗)となり、売上高の約2割を占めるようになってきました。

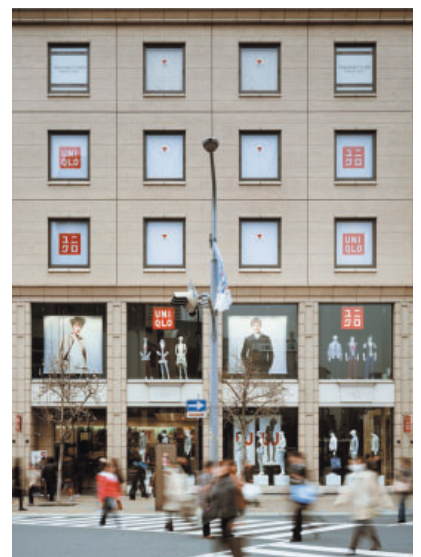
さらに、都心の大型店開発にも力を入れています。2010年4月に、東京新宿のタカシマヤタイムズスクエア12階にユニクロ新宿高島屋店(売場面積約500坪)をオープン。2010年10月には、グローバル旗艦店として大阪にユニクロ心斎橋店(売場面積約800坪)をオープンしました。今後も年間約30店舗の出店により、まずは200店舗まで大型店を増やしたいと考えています。



山口店(ロードサイド型)



イオンモール木曾川キリオ店(ショッピングセンター型)



神戸元町店(都心路面型)



# アジアで圧倒的な ナンバーワンになることが、 世界のナンバーワン への道筋です。

UNI QLO LONDON  
Sep 2001

MOSCOW Apr 2010

UNI QLO PARIS  
Dec 2007

上海 南京西路店  
(グローバル旗艦店)



BEIJING Mar 2008

UNI QLO SEOUL  
Sep 2005

TOKYO Nov 1998

UNI QLO SHANGHAI  
Sep 2002

UNI QLO SHINSAIBASHI  
Oct 2010

HONG KONG Sep 2005

HIROSHIMA Jun 1984

TAIPEI  
Oct 2010

KUALA LUMPUR Nov 2010

SINGAPORE Apr 2009



311 オックスフォードストリート店  
(グローバル旗艦店)



パリ オペラ店  
(グローバル旗艦店)

## アジア市場は急速に拡大

2010年5月にオープンした上海グローバル旗艦店は、初日にお客様が大行列をつくる盛況ぶりでした。上海の目抜き通りである南京西路の角地で、地下鉄「南京西路駅」の真上という好立地に誕生した上海旗艦店は、今後、爆発的な成長が予想される中国市場の情報発信の核となる店舗です。

ユニクロが「世界のナンバーワン」を達成するためには、「アジアで圧倒的なナンバーワン」になることが最優先課題です。2002年に進出した中国に続き、香港、韓国、シンガポール、台湾、マレーシアと、アジア市場における店舗網は確実に拡大しています。すでに海外ユニクロ事業の売上高の

約7割は、アジア市場で稼ぎ出されています。今後、アジア市場の購買力が高まるにつれて、市場規模は飛躍的に成長することが見込まれます。

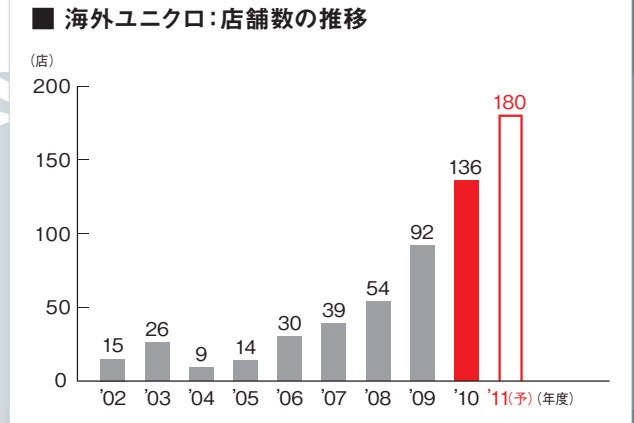
H&MやZARAといった世界の競合企業が、過去10年間で急成長したのは、彼らが自国にとどまらず、海外市場に進出したからです。ユニクロも世界に出店することで、同様の成長をしたいと考えています。2010年8月期末における海外ユニクロの店舗数は、136店舗に達しましたが、売上高はユニクロ事業全体の10.7%にすぎません。今後、海外市場での売上高が、国内ユニクロの規模を超えることをめざします。



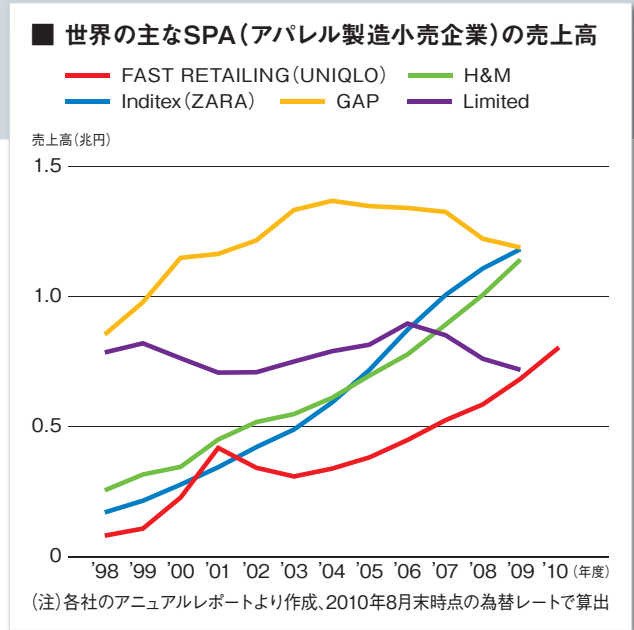
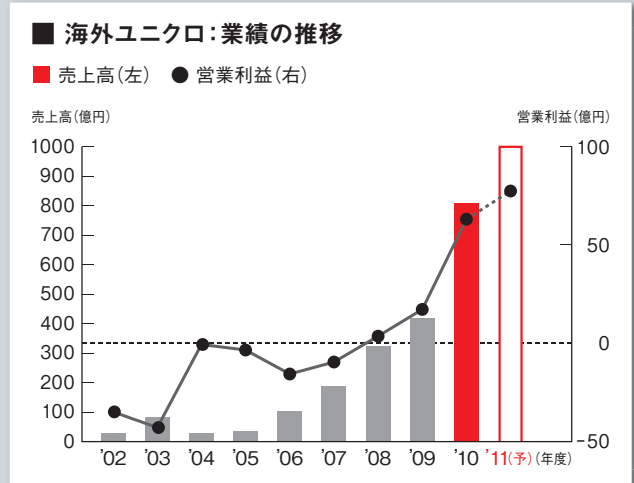


ソーホー ニューヨーク店  
(グローバル旗艦店)

UNIQLO NEW YORK Nov 2006



心齋橋店  
(グローバル旗艦店)



## 旗艦店によるブランドビルディング

ユニクロは、グローバル旗艦店を通してブランドビルディングを行っています。旗艦店というショーケースでは、H&M、ZARA、GAPといった世界の競合アパレルブランドとの違いや、ユニクロ独自の「高品質でベーシック」というブランドコンセプトを、世界中の人たちに伝える情報発信基地の役割を果たしています。初のグローバル旗艦店は、2006年秋にニューヨークのソーホー地区にオープンしました。以来、ロンドン、パリ、上海、大阪心齋橋にグローバル旗艦店を出店し、2011年秋にはニューヨーク5番街にグローバル旗艦店が誕生する予定です。



# Shanghai

Global Flagship Store  
Opened in May 2010







## Interview



上海 南京西路店  
店長 黒瀬 友和

### ユニクロのDNAをもつ 店長の育成が、私の使命です。

世界の縮図といえる上海は、さまざまな人たちが出入りする商業都市です。そこでの成功は、中国全土への出店拡大にとって、大きな弾みになると思います。

上海旗艦店でユニクロの何が一番評価されているかというと、それは「サービス」だと思います。一番良い方法を世界で実行するという「グローバルワン」を実現できたこと、これが成功の鍵でした。レジではお客様をお待たせしない、売り場を常にきれいに保つ、日本と同じようにサイズの欠品をしない、そうした地道な作業の積み重ねが、お客様の獲得につながりました。

この「グローバルワン」の全スタッフへの浸透こそが、私の最大の仕事だと考えています。マニュアルがあるだけでは、実行できません。中国と日本では文化も違いますし、働く人たちのモチベーションも考え方も異なります。心からユニクロのサービスを実行してもらうには、何度も何度も説明して、さまざまな違いを乗り越えなければなりません。ユニクロのDNAをどうやったら彼らに伝えることができるのかを、いつも考えています。

中国市場は今後、何倍にも伸びるでしょうし、ユニクロの出店も拡大していくはずですが、そのときに必要なのは、ユニクロのDNAを確実に実行できる人材です。そうした店長やスタッフがいなければ、中国で店舗を増やすことはできません。だから、中国で採用したスタッフから、ユニクロのDNAをもつ店長をたくさん育てていくことが、私の使命です。

これからの中国、そしてアジア戦略に私の人材育成の成否が影響を与えるかと思うと、身が引き締まります。本音でぶつかり、とことん語り合うことで、文化の違いは乗り越えられると思います。人を育てるのは時間も手間もかかりますが、私にとってはすごく楽しい仕事です。将来、自分が採用した人たちがユニクロの成長を推し進める原動力になっている姿を想像すると、本当にやりがいのある仕事だと思います。





東京ミッドタウン店

## Interview



株式会社ファーストリテイリング  
出店開発部 部長  
元田 武成

### 1店舗ごとの収益性を重視する姿勢に 昔も今も変わりはありません。

店舗開発の仕事は、単純に土地や商売をする空間を借りれば良いというわけではありません。その場所で商売が成り立つかどうかを考えます。不動産の知識だけでなく、ブランドや事業そのものを理解し、土地のオーナーさんやデベロッパーさんに、

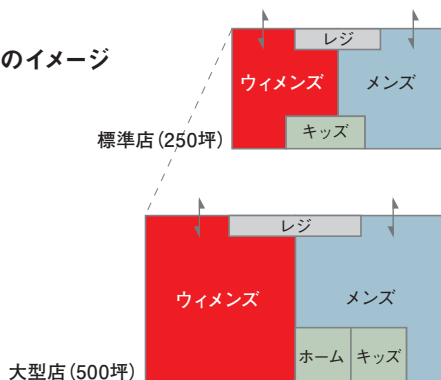
ユニクロ事業の成長性やビジョンを売り込むことが大切です。

ユニクロの場合、ドミナント(一定の地域に集中して出店する方式)ではなく、白いキャンパスを隙間なく埋める方法で出店開発を進めてきました。自社店舗が重なら



# 大都市では、 大型店出店の好機が到来しています。

## ■ 店舗大型化のイメージ



## 大型店のビジネスモデルを確立

日本市場におけるユニクロは、No.1アパレルチェーンとして郊外型のロードサイド店を中心に全国へ店舗網を拡大し、1989年には首都圏初となる原宿店をオープン。それを契機に、2000年に大ブレイクを迎えました。その後、2004年からはショッピングセンターの出店ブームに連動し、出店数を拡大。2005年からは、大型店開発にも着手しました。現在の出店開発の軸足は、売場面積が250坪の標準店から500坪規模の大型店へと転換しています。

売場面積が拡大すると、1㎡当たりの売上高や利益率が低下するのが小売業の常識です。しかし、ユニクロでは商品ラインナップ、特にウィメンズの商品ラインの充実による売上増や徹底したコスト削減により、収益性の高い大型店のビジネスモデルを確立しました。

2010年8月期末時点の大型店は102店舗に達し、国内ユニクロ事業の売上高の約2割を占めます。新規出店のほとんどが大型店で、新店エリアでカニバリゼーション(自社競合)が生じる標準店をスクラップしながら、全体の売場面積の拡大を図っています。

ないようにするわけです。商圈人口や、幹線道路とのアクセスなども考慮して、出店を検討します。

ユニクロの出店基準は、1店舗ごとの売上高、採算性、競合状況、投資回収期間などをきっちりと計算して出店の基準を満たしているかどうかを、厳格に判断しています。これは、昔も今も変わりません。こういった1店舗1店舗の積み重ねが、ユニクロの

高い利益率を支えているのです。

ユニクロのブランドイメージが以前よりもアップして、東京の銀座や新宿に出店するまでになりました。百貨店への出店計画も多く、これからも都心への出店が続く予定です。都心の店舗が増えることで、これまでユニクロに足を運ばれなかった新しいお客様の開拓につながると期待しています。

日本初のグローバル旗艦店が大阪の

心齋橋に2010年10月、オープンしました。2011年秋にはニューヨーク5番街、その次は東京の銀座にグローバル旗艦店をオープンする予定です。

世界や日本の大都市に旗艦店を出店するために、アンテナを張り巡らせてチャンスは逃しません。そういう意味では、店舗開発の担当者は、ハンターのような存在かもしれませんね。

## 大都市の出店でシェア拡大

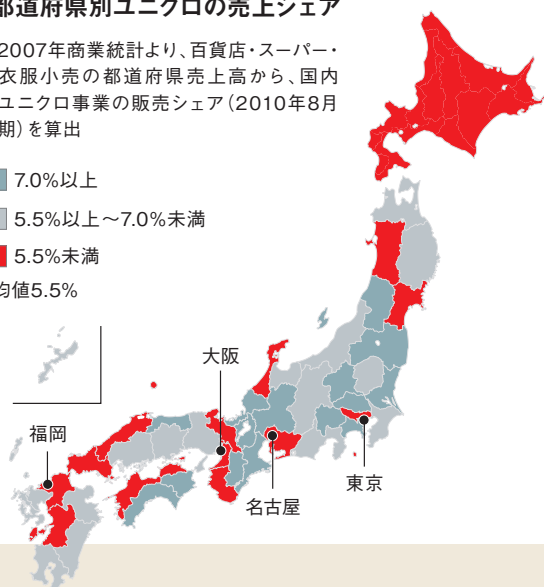
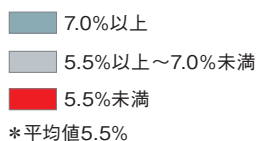
日本のアパレル市場の5.5%のシェアを占めるユニクロにとって、ウィメンズ商品の拡大とともに今後の売上拡大の鍵を握っているのが、大都市エリアでのシェアアップです。

ユニクロの場合、東京、大阪、名古屋、福岡などの大都市圏では、人口の割にユニクロの店舗数が少ないという現象がみられます。大都市圏でのシェア拡大につながるのが、2009年から増加している百貨店や路面店への出店です。大都市で最も魅力的で広い売場を確保できるのが、百貨店や路面店であることがその第一の理由です。ユニクロのブランドイメージやユニクロの集客力が高まっていることで、売場のオーナーである百貨店やファッションビルへのデベロッパーにとっても、ユニクロが魅力のあるテナントとして捉えられるようになり、出店要望が増加傾向にあります。

こうした立地の良い大都市の店舗はお客様の人気も高く、売上の高い店舗です。客層の広がりも期待することもでき、ユニクロブランドの価値をさらに向上していくことにもなります。

## ■ 都道府県別ユニクロの売上シェア

(注)2007年商業統計より、百貨店・スーパー・衣服小売の都道府県売上高から、国内ユニクロ事業の販売シェア(2010年8月期)を算出



# 女性のライフスタイルを変化させる 新商品開発が成長の鍵です。

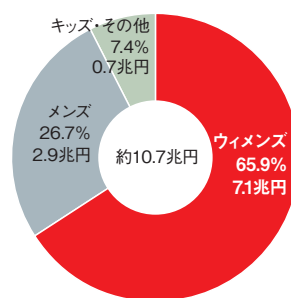
## メンズの2倍以上の規模があるウィメンズ市場

10.7兆円の規模と推定される<sup>(注)</sup>国内アパレル市場の内訳は、ウィメンズが7.1兆円、メンズが2.9兆円、キッズ・その他が0.7兆円です。ウィメンズ市場には、メンズ市場の2倍を大きく超える規模があります。

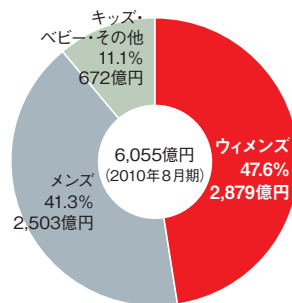
メンズを中心としたカジュアルショップからスタートしたユニクロは、メンズ市場では強みを発揮し、そのシェアは10.7兆円の市場から8.7%と算出されます。一方、ウィメンズ市場のシェアは4.1%しかありません。今後のユニクロの成長ポテンシャルを考えると、魅力的なウィメンズ商品の開発が成長の鍵を握っていることは明らかです。

ユニクロが得意としているベーシック商品は、誰のワードローブにも欠かせません。ユニクロがめざしている「価格、品質、スタイル」の三拍子が揃った服は、女性たちの心をしっかりとつかまえることができるはず。他社には真似のできない、より完成度の高い商品群を手頃な価格で提供していくことで、幅広い年代の女性層を獲得することができると考えています。アウターからインナーまでの商品構成を充実させ、魅力的な売場をつくっていきます。

■ 国内アパレル市場



■ 国内ユニクロの商品構成比



(注)2007年商業統計より、百貨店・スーパー・衣服小売の販売額より国内アパレル市場規模10.7兆円を算出。ただし、一部衣料品(呉服・寝具)、身の回り品(靴・かばん)は含まない。

## 魅力的なウィメンズ商品の開発に挑戦

ユニクロのウィメンズ商品は、フリースTシャツ、セーター、ジーンズ、インナーなどのアイテムが中心でしたが、ここ数年間は、ワンピース、スカート、ブラウス、ジャケット、レギンスなどの新しいアイテムの開発に取り組んでいます。

女性たちの心をつかむ服とは、どんなものなのでしょう。誰からも支持される洗練されたベーシック商品の提案や、ブラトップのように女性のライフスタイルを変えるような新しい商品提案に力を注ぐこと。それが、ユニクロの解答です。そのために、新商品の開発に情熱をもつデザイナーやマーチャンダイザーが、日々挑戦を続けています。

2009年8月期の国内ユニクロ事業では、ウィメンズ部門の売上高構成比がはじめてメンズ部門を超えました。ウィメンズ商品の拡大が、今後ますます期待されます。

## Interview



株式会社ユニクロ 商品本部R&D部  
ウィメンズデザインチーム デザイナー  
伊東 眞代子

## 時代性をプラスしたベーシックな服をデザインしたい。

ユニクロのデザイナーの使命は、シンプルでありながら、時代性が感じられるデザインやシルエットの服を創造することです。着心地の良い上質な服、機能性を兼ね備えた魅力的な服を開発していきたいと思っています。年齢を問わず、あらゆるお客様が「素敵な服だわ」と感動して下さるとき、デザイナーとしてのささやかな喜びを

味わえます。

私は大手アパレルやデザイナーズブランド、パリでのデザイナー活動など、ユニクロに入社する前にいろいろな経験を積んできましたが、ユニクロの服をデザインしてみて、「ベーシックな服に時代性を盛りこむ」さじ加減の難しさを痛感しています。ベーシックをただ無難な服ではなく、誰から見ても





上質な服に仕上げるためのちょうど良いさじ加減は、絶妙なバランスの上にはかないからです。

そうした心地良いバランスを感じる服はデザイナーの感性によるところが大きいのですが、世の中の潮流を把握していることもデザインをしていく上では重要だと思います。日本にいますときだけでなく、海外出張中もニュースをしっかりと見たり、通勤時に女性専用車両でOLさんのファッ

ションをチェックするなど、時代性を敏感にとらえるようにしています。

ファッションに個性が求められる海外では、ユニクロのベーシック商品はコーディネートしやすいので大変需要があると思います。シンプルで上質なアイテムを自分なりに組み合わせて个性的に表現するのは、海外の人のほうが慣れていると思います。そうした点からも海外への拡大は絶対に必要なことだと感じています。

サンプル製作とチェックを何度も繰り返して完全な商品に仕上げていくユニクロの商品化の過程は、他のアパレルメーカーと比べ、大変綿密で慎重です。私たちデザイナーは、生地や裏地選びだけでなく、ボタンやファスナー、部分づかいのテープなどの細部にもこだわり、妥協せずに完成度を高めています。「上品で手頃な価格」とお客様に喜んでいただける商品をつくり続けていきたいです。

# 世界中から最高級の素材を調達し、品質や機能性にこだわる商品開発を。

## 世界最高水準の服づくりをめざす「世界品質宣言」から6年

2004年9月の「世界品質宣言」から、低価格衣料のイメージが強かったユニクロのブランドイメージは、「機能性素材を使った品質の良い服」へと大きく変化しました。「世界品質宣言」をしたことで社内の開発体制が一変し、高級素材や機能性素材を使いながら、リーズナブルな価格の商品をつくることにとことんこだわり、商品開発を地道に進めています。

## 世界中から一番良い素材を探す

1枚何万円もするのが当たり前だったカシミアのセーターが、ユニクロでは7,000円程度で店頭に並んでいます。ユニクロは、世界中の素材メーカーと直接交渉し、大量に素材を調達することで、カシミア、スーピマコットン、プレミアムダウンなどの高級素材を比較的低いコストで調達することに成功しています。

## 新機能をもつ素材開発で、新しい需要を創造

またユニクロでは、素材メーカーと協働で機能性素材を開発し、新しい需要を創造しています。ヒートテックに代表される新素材の開発は、合繊大手メーカーの東レ株式会社との協働により、何年もかけて改良を重ねてきた結果、成功を取めることができました。素材メーカーが開発した新素材は、どんなに素晴らしい機能をもっている、それを生かす商品開発が伴わなければ価値がありません。ユニクロは今後も、UV

カット機能やデオドラント機能など、お客様の生活ニーズを満足

させる新機能をもつ商品を次々と開発していきます。

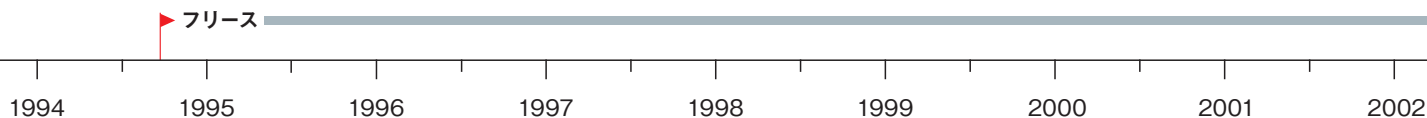


フリースジャケット



カシミアセーター

エアテック



## Interview



東レ株式会社 短繊維事業部  
短繊維衣料課長兼GO推進室主任部員  
赤江 宏一さん

## ヒートテックは、常識を超えた発想で成功しました。

2007年4月から2年間、ユニクロに出向し、商品開発の方たちと毎日一緒に仕事をすることで、ヒートテックという画期的な商品を生み出すことができました。

ユニクロとの仕事で最初に面食らったのは、仕事のペースがすごく速いということです。また、ユニクロからの要望は、「そりゃ無理だ」と思うことも多々ありました。東レ

の社内にどう説明すればよいのか悩むこともありました。アパレルメーカーと繊維メーカーでは、ものづくりに対する考え方がかなり違います。でも、「東レならできる」と期待されて、こちららあきらめずに解決の糸口を見つけていくことの繰り返しでした。

ヒートテックは、「冬の暖かインナー」と



■ ユニクロの主な戦略素材商品

2004年9月  
世界品質宣言



ヒートテック

▶ ヒートテック

▶ カシミア

▶ UT(プリントTシャツ)



スキニージーンズ

▶ スキニージーンズ



ブラトップ

▶ シルキードライ

▶ ブラトップ

▶ プレミアムコットン

▶ ヨーロピアンリネン

▶ プレミアムダウン



プレミアムダウンジャケット



ウルトラライトダウン  
ジャケット

▶ ウルトラライトダウン

▶ サラファイン

▶ マシンウォッシュャブル



スタイルアップインナー

▶ スタイルアップインナー

▶ UJ(ジーンズ)

▶ ウルトラライトダウン

▶ サラファイン

▶ マシンウォッシュャブル

▶ シルキードライ

▶ ブラトップ

▶ プレミアムコットン

▶ ヨーロピアンリネン

▶ プレミアムダウン



プレミアムコットンTシャツ



マシンウォッシュャブルセーター

2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011

ということで、東レから素材の提案をしましたが、「ウィメンズインナーの素材としては硬い」ということで、改良を重ね、その結果、アクリル・レーヨン・ポリエステルをミックスした繊維にミルクプロテインを練り込んだ素材を開発しました。発熱・保温機能があり、なおかつ保湿性やしなやかさという特色を備え、これに加えて、明るい色に染まりやすいという素材の開発は技術的に難しいものでした。

ヒートテックの成功は、業界が違う2社が常識にしばられない発想でつくったからこそできた商品といえます。もちろん、これからも、新しい発想で新しい素材を開発していきたいですね。

2006年にユニクロと東レの間で「戦略的パートナーシップ※」が締結されたことも、「アパレル業界に旋風を巻き起こす新しい素材の開発」というお互いの意志を貫く力となっています。

※ 戦略的パートナーシップ

東レとユニクロは、繊維メーカーとSPA(アパレル製造小売企業)の境界線を越え、素材段階から最終商品の販売までの一貫した商品開発体制を構築し、お客様のニーズに応えることをめざす中長期提携方針を2006年に策定。その後、「戦略的パートナーシップ第二期5ヵ年計画」として、この取組みをグローバル規模へ拡大し、数値目標として、2011年~2015年の5年間で両社の取引額累計4,000億円をめざすことを合意。

「ベーシックは常に再定義されています。  
新しい素材と新鮮なひらめき、その継続的な試みの先に  
ベーシックを極めた未来の服があります。 — Jil Sander」

+

## 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.

ユニクロ「+J」は、ラグジュアリーブランドを手掛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。

2009年10月に世界デビューを果たして以来、東京、パリ、ロンドン、ニューヨーク、上海、香港といった世界のファッション都市で、熱狂的なファンを獲得し続けています。

Ms. Jil Sanderが追求し続けている

「高品質で知性とセンスに溢れたディテール、シンプルでありながら個性を感じさせるファッション」というテーマと、ユニクロの「本当に良い服を、世界中の人々に」というコンセプトは共鳴しあうものがあります。

ラグジュアリーとデモクラティック (大衆) というファッションの両極端に位置している

Ms. Jil Sanderとユニクロは、

「服は一部の限られた人のためではなく、誰にでも似合うファッションであるべき」という

共通の考え方で結ばれ、「新しい未来の服」への挑戦を開始しました。

「Open the Future (未来の開放)」という

「+J」のコンセプトそのままに、

ユニクロの未来は可能性に彩られています。

Open



## An Interview with Ms. Jil Sander



Ms. Jil Sander

ドイツ生まれ。テキスタイルとデザインを学ぶ。米国に留学後、NYでテキスタイルジャーナリストとしての経験を経て、68年にブティックを開設。ファッション・デザイナーとして活躍。

**Q**ユニクロ「μ」のスタートから1年が経ちましたが、どのように感じていますか？

**A**「あらゆる人に、質の高い服をお届けする」という「μ」のコンセプトが皆様に支持され、「μ」を愛してくださるお客様が増え続けていることを大変うれしく思っています。

短期間でここまで素晴らしいものができたことに感動しています。スタート時から「きっと求めているものを提供してくれるはず」と多くの人たちに期待されてきました。その方々の期待を裏切ることなく、またさらに支持して下さるお客様が増え続けていることを大変うれしく思います。やらなければならないことや、改善すべきことはまだまだ残っていますが、「あらゆる人に質の高いファッションをお届けする」というビジョンを掲げて進む道の先には明るい展望が広がっていると思います。

**Q**今後、「μ」のコレクションがめざしているものとは？

**A**一過性に過ぎない流行とは一線を画し、卓越した素材や洗練されたデザインの真のコンテンポラリースタイルを追求します。ベーシックな服でも革新的な新しさを生み出せることを、「μ」が証明します。

けっして変わることはない「μ」らしさは、シーズンを重ねるたびに、よりはっきりと理解していただけることでしょう。私たちがめざしているのは、グローバルに受け入れられる真のコンテンポラリースタイルを創造すること。また、素材の研究や洗練されたデザインという局面において最先端の方法を用いることで、ファッションの将来を切り開いていくことです。こうした「μ」の服を量産するために、その可能性を模索するラボ(実験の場)としての役割を確立させたいと思っています。

これまでファッションのトレンドは、奇抜であったり、一過性に過ぎないスタイルに偏っていたり、ファッションショー文化に長く左右されてきました。「μ」は、ベーシックの分野でも革新的で魅力的な服を創造することができるということを証明したいと考えています。

ベーシックファッションに対する認識は、まだまだ未熟な段階

にあります。これからの時代に合ったシンプルで自然なシルエット、着心地が良くて実用的な服。それらを満たしたベーシックでスタイリッシュな服の可能性は未知数です。ファッションへの理解が深まるにつれ、さりげないおしゃれを好む方が増えることでしょう。着る方の個性よりも目立ってしまう見せかけの服よりも、品質が良くて、着る方を引き立たせる服を求めるはずですよ。

**Q**「μ」は、ユニクロにどのような影響をもたらしますか？

**A**「μ」によって、ユニクロは未来の可能性を模索しています。先見性と理想に富んだユニクロのビジョンの実現には、高いスキルと創造性をもつチーム、そして時間が必要です。

正しく前進しようと思ったら、一歩ずつ着実に歩いていくことです。賢く前進するには、結果を確かめながら、ゆっくりと進まなければなりません。ユニクロの新たな核を広げる前に、ユニクロはその核なるものを掴んでおく必要があります。「μ」は、ユニクロの未来の可能性を追求するための実験的なポジションにいます。新しい手法や素材の開発を行いながら、ブランドのアイデンティティを確立しようとしているところです。

その過程で「μ」によってユニクロのDNAを再構築することができれば、ユニクロは大きく動き出すことができるでしょう。でも、「μ」のような歩みをユニクロ全体に反映するには、スキルとクリエイティビティー(創造性)を十二分に兼ね備えた繊維技術のスタッフ、パタンナー、デザインアシスタントというチームが必要になります。その構築には、時間がかかります。巨大な乗り物を操作しながら、その車輪を取り換えようとするようなものだからです。

ユニクロが、欧米における出店計画を大成功に導くためには、提供しようとするものの土台ができていなければいけません。世界中のあらゆる人々に、美しく洗練された最高品質の服をリーズナブルな価格で届けるというユニクロのビジョンは、先見性と理想に富み、21世紀のデモクラティックの倫理観にも合っていると思います。こうしたビジョンを掲げるユニクロは、グローバルブランドとしての揺るぎない地位を築く可能性があるといます。

# the Future



t h e o r y

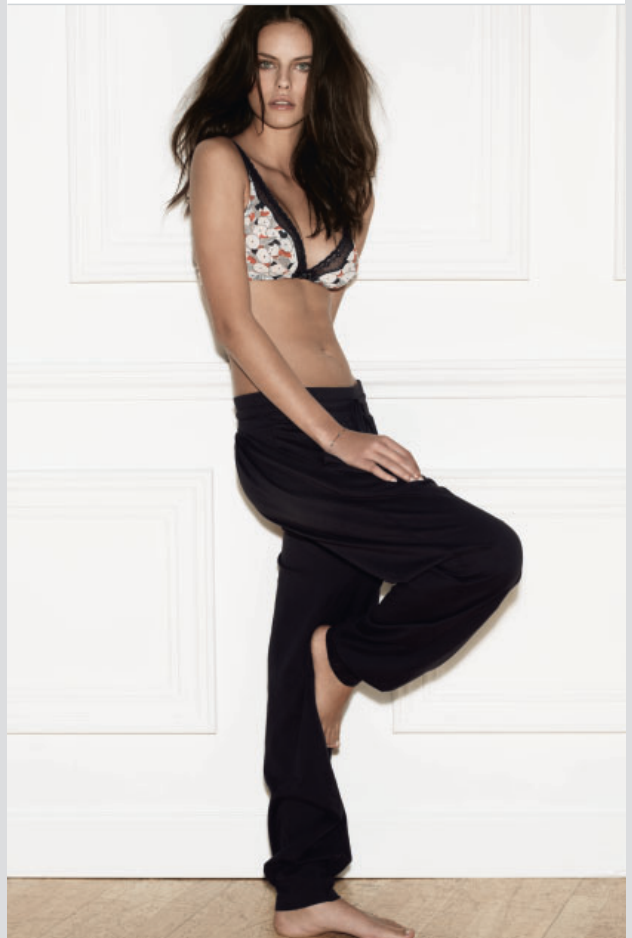


HELMUT LANG

COMPTOIR DES  
COTONNIERS



PRINCESSE tam•tam  
PARIS







P L S T

g.u.



## 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
- ジューユー事業

t h e o r y

HELMUT LANG

P L S T

〈事業紹介〉

Theoryは1997年にニューヨークで誕生したコンテンポラリー（現代的）な女性のためのファッションブランドです。Theoryの創設者アンドリュー・ローゼンの友人だった佐々木力が、1998年に日本に紹介。2004年1月にファーストリテイリングが出資を行い、2009年3月に同グループの100%子会社となりました。日本と米国を中心に326店舗、約500億円の事業規模があります（2010年8月期）。





# 現代女性の支持を獲得し続けるTheory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です。

## Interview

株式会社リンク・セオリー・ジャパン  
代表取締役社長兼 CEO  
佐々木 力



**不変的なTheoryらしさを大切にしているから、  
女性の共感を獲得し続けることができます。**

「さりげないトレンド感のあるベーシック」というのが、Theoryのコンセプトです。Theoryには大変に強いDNAがあって、それを大切に守り続けていることが女性の支持を獲得している一番の理由だと思います。ストレッチ素材を使用しているTheoryの服は、着心地の良いフィット感があり、美しいシルエットを生みだします。コーディネートがしやすく、働く女性にとってはライフスタイルそのものです。Theoryの服を組み合わせるだけで着こなしが決まる。着ているだけで自信が生まれてくる。そんなブランドなのです。「服が主役ではなく、着る人が主役になれる服」それがTheoryです。

Theoryはベーシックだからこそ、時代性を上手く取り入れています。ブランド誕生から年月を経ても新鮮さを失わないように、2011年秋冬コレクションからは、アーティスティックディレクターをオリヴィエ・ティスケンスに変更しました。彼はパリコレで名を馳せた、新鋭デザイナーです。Theoryという不変のDNAを守りながら、新たな進化を遂げるために、ラグジュアリーな感覚を取りこみます。これにより、Theoryの魅力がさらに高まることを期待しています。

※ コンテンポラリーマーケットとは、デザイナーズブランドと同等の品質でありながら、リーズナブルな価格帯で商品を提供する、現代的な消費者のための市場。

**TheoryのDNAを伝える人材を育成することで、  
新市場開拓をめざします。**

2010年8月期の業績は、大変好調でした。その要因のひとつは、リーマンショック後に落ち込んだ米国Theoryの売上回復です。米国では経営のスリム化を図り、短期間で業績を大きく回復させることができました。Saks Fifth Avenueなどの大手百貨店への卸売事業だけでなく、Theoryの直営店も増やしていきたいと思っています。また、日本でのTheory事業の業績も順調に拡大しました。細やかな接客により、Theoryブランドのファンであるお客様に継続的に買い求めいただいていること、円高による原価ダウンが収益に寄与しています。

今後の市場拡大が期待されるのは、中国と欧州です。Theoryがターゲットとする女性たちのライフスタイルは、世界中で共通しています。ファッション感度の高いお客様が集まるニューヨークのミートパッキングディストリクトのTheory旗艦店では、欧州からのお客さまが多くいらっしゃいます。これは、「Theoryを買いだいたいけれど自分の国にショップがない」ということだと思います。

我々がファーストリテイリンググループの一員となったことで、欧州や中国といった新しい市場への進出がより実現しやすくなりました。さらにTheoryが新しい市場でシェアを拡大するためには、Theoryのコンセプトを心から理解し、Theoryブランドをお客さまに伝えることができる人材を育成することが最も大切なことだと思っています。

# 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。

COMPTOIR DES  
COTONNIERS



コントワー・デ・コトニエ パリ バヴェ通り店

## 〈事業紹介〉

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イメンズブランドです。

「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。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。

2005年8月期にファーストリテイリングの連結子会社となりました。2010年8月期末現在、フランス国内に229店舗、フランス以外の欧州諸国に102店舗、日本などアジアに36店舗、米国に4店舗の合計371店舗を展開しています。

## 相乗効果でグローバルな出店を強化します。

リーマンショック後の欧州景気の悪化により、2009年8月期は減益となりましたが、2010年8月期は既存店売上高が増収に転じるなど業績は回復しました。2011年8月期は、増収増益の予想です。

コントワー・デ・コトニエは、有力百貨店や路面店を中心にフランスで店舗網を拡大してきましたが、欧州諸国やアジアにおける出店数を増やしていきます。また、ニューヨークで強い事業基盤をもつセオリー事業との連携を強めながら、米国での出店も積極化する予定です。グループの相乗効果で、グローバルブランドとして、世界中に出店を強化していきます。





# フランス発のスタイリッシュなコレクション。 世界40ヶ国の女性たちを魅了しています。

PRINCESSE tam・tam  
PARIS



プリンセス タム・タム パリ サントノーレ店

## 〈事業紹介〉

プリンセス タム・タムは、フランス生まれのランジェリーブランドです。独創的なプリントと鮮やかな色彩に満ちた作品で1985年のプレタポルテで注目を集めたヒジリー姉妹が、1987年にモンパルナスに1号店をオープンしました。コンセプトである「女性が自分らしくあるための下着」は多くの女性の支持を集め、リピーターが多いのが特徴です。

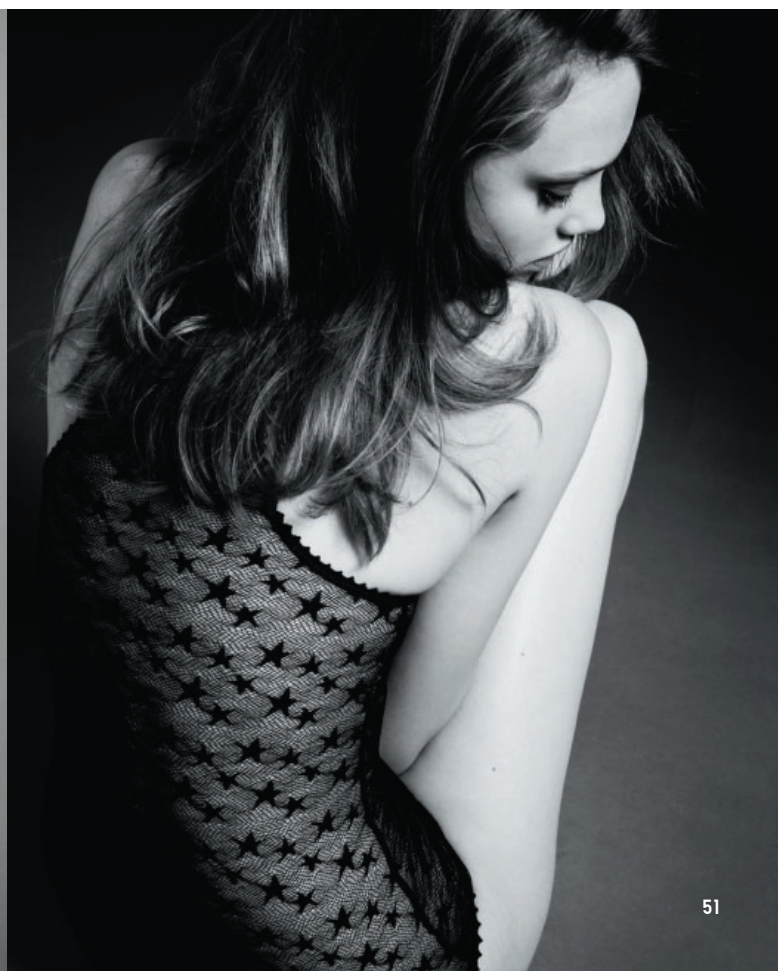
2006年8月期にファーストリテイリングの連結子会社となりました。2010年8月期末現在、フランスを中心とした欧州の有力百貨店や専門店などを含め、世界40ヶ国、合計1,000店舗のネットワークが広がっています。

## 事業の効率化により収益改善をめざします。

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素材を使用し、細部まで丁寧につくられているのが、プリンセス タム・タムの商品です。ランジェリー、ホームウェア、水着の3ラインで展開しています。

2010年8月期末現在、フランスを中心に160店舗の直営店と、パリのギャラリーラファイエットやプランタンなどの主要百貨店で販売。フランス国外へは、有名百貨店を含むネットワークを通して展開しています。

2010年8月期は卸売事業の縮小により減収でしたが、今後は事業の効率化を図ることで収益改善をめざします。



g.u.



#### 〈事業紹介〉

GOVリテイリングは、低価格衣料専門店ジーユーを115店舗（2010年8月期末）展開しています。企画・生産・販売の一貫したプロセスを手掛けることで、低価格衣料の販売を実現しています。GOVリテイリングは、2008年9月にジーユーとシューズ事業のワンゾーンとビューカンパニーの3社を経営統合して設立されました。その後、シューズ事業については、2010年4月、(株)ユニクロに移管しています。



# 「ユニクロ価格の半額」を掲げる ジーユーの快進撃が始まっています。



ジーユー 心齋橋店(旗艦店)



## Interview

株式会社GOVリテイリング  
代表取締役社長  
柚木 治



### 「驚きの低価格とファッション」のジーユー。

#### 2010年10月オープンの心齋橋旗艦店は絶好調です。

「ユニクロ価格の半額」を目標に、2006年秋に低価格衣料専門店のジーユー1号店をオープンしました。オープン当初は知名度が低くて苦労しましたが、2009年3月に「990円ジーンズ」を発売して世間の話題を集めてからは、ジーユーの知名度が飛躍的に高まりました。そのおかげで1店舗当たりの売上が順調に拡大し、採算ベースに乗せることができるようになりました。

現在、ジーユーは新たな飛躍期を迎えています。2010年10月に大阪心齋橋に初の旗艦店をオープンし、初日から大勢のお客様にご来店いただいています。特に若い女性のお客様が多く見受けられます。これまでジーユーはショッピングセンターへの出店や、ユニクロの後継テナントとしてロードサイド店に出店してきましたが、心齋橋店は本格的な都市型店の成功事例となりました。都心部でお買い物をされるお客様にとっても、ジーユーの低価格やファッション商品へのニーズが強いということがよくわかりました。

心齋橋店の成功で、さまざまな立地への出店の可能性が出てきました。年間40~50店舗を目標に、ロードサイド店やショッピングモールでの大型店、都心立地店などに積極的に出店していきたいと考えています。

### 2013年8月期に200店舗、売上高500億円が目標です。 将来的には、海外進出も実現したいと思っています。

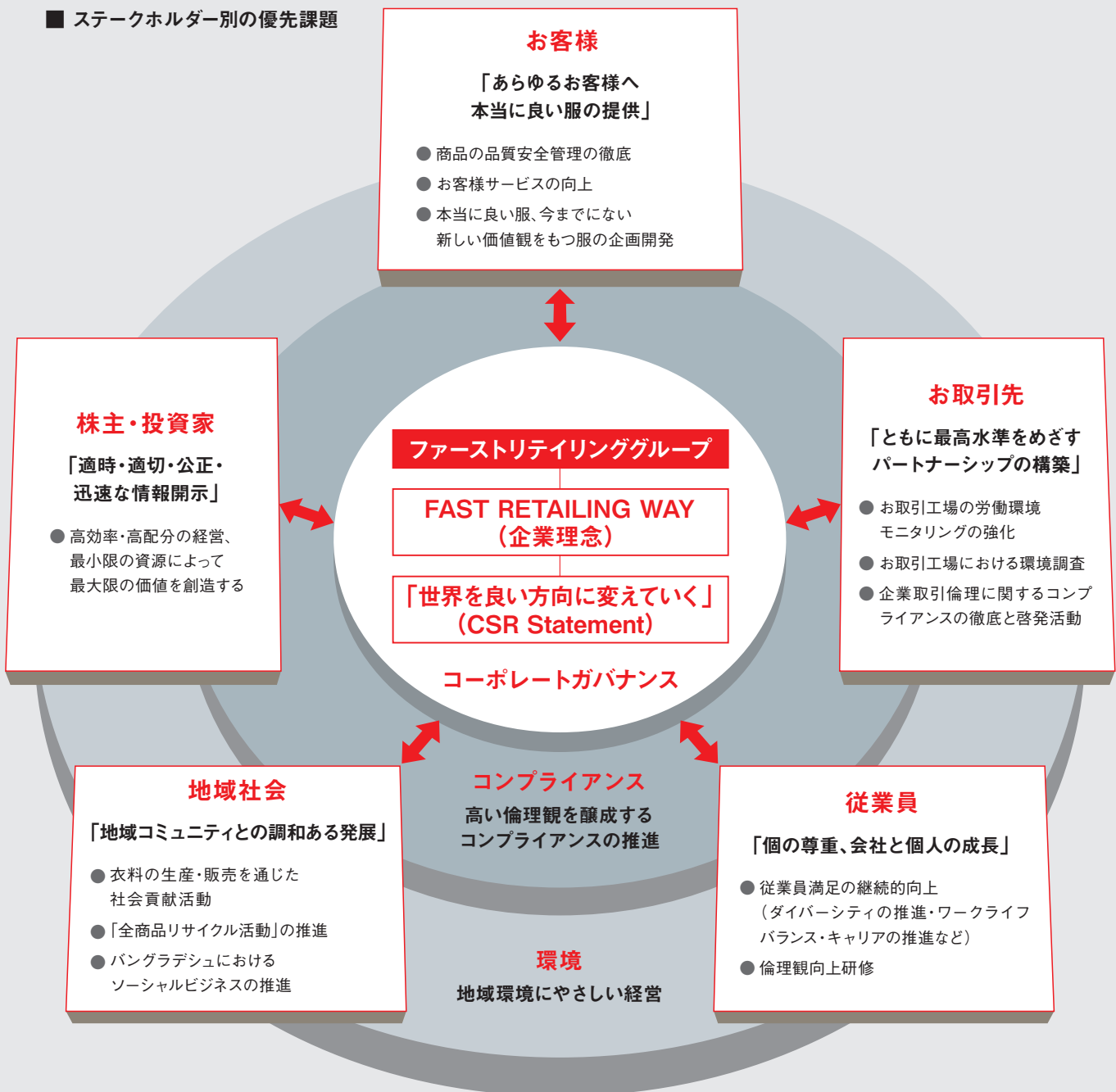
2010年8月期の業績は好調でした。新規出店が進み、採算性も改善し、大幅な増収増益を達成しました。「990円ジーンズ」に続き、「990円ポロシャツ」「490円Tシャツ」「490円フリース」「490円スポーツTシャツ」と切れ目なく新商品を発売したことが、好業績の背景にあります。

ジーユーの強みはシーズンごとに旬のファッションを、低価格でお客様に提供していることです。この強みをさらに強化するためには、ファッション性の高いウィメンズ商品を開発する必要があります。着回しの利くベーシック商品と、旬な楽しさを存分に味わえるファッション性に富んだ商品の2本柱で、ジーユーらしさを創造していきます。また、生産面でも素材の集約などによる生産コストの削減に、継続的に取り組んでいきます。

GOVリテイリングの中期目標は、2013年8月期に店舗数200店舗、売上高500億円を達成することです。この目標に向けて、好立地に出店していきます。ジーユーはユニクロ価格の半額で買える商品を揃えていますので、将来的にユニクロと併設しても共存できると考えています。近い将来には、海外進出も実現したいですね。ユニクロが海外で成功しているように、ジーユーへのニーズも世界には十分あるはずだと思っています。

# ファーストリテイリングのCSRビジョンは、 服の企画・生産・販売を通じて 「世界を良い方向に変えていく」ことにあります。

■ ステークホルダー別の優先課題





## CSRビジョンと推進体制

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(CSR Statement)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。我々は、年間約6億着という衣料の生産・販売を行っている企業グループとして、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ると考えています。

服の生産では、パートナー工場に対して「労働環境に関する法令遵守」、「人権の尊重」を求め、また、我々も「商品の品質」だけでなく、生産工程における「安全管理」や「環境保全活動」に努めています。そして「社会貢献活動」として、ユニクロとジーユーが生産・販売した商品を回収し、世界中の難民・避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。

2010年9月からは、バングラデシュでソーシャルビジネスを開始しました。1ドル以下に服の価格を設定し、生産から販売まで現地で完結するビジネスのサイクルをつくりあげることで、継続的な雇用を創出し、貧困・衛生・教育などの社会的課題を解決することを目的としています。

ファーストリテイリングがグローバル企業へと変わっていく過程では、世界中に人材を求め、世界中で人材を育成する必要があります。従業員一人ひとりの「個」が尊重され、会社とともに個人が成長していくこと、従業員の満足が継続的に向上することをめざしています。

こうしたさまざまな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委員会を定期的開催し、客観的な意見を反映させながら、CSRの優先課題を明確にし、本業を通じた具体的な活動を推進しています。

## CSR(企業の社会的責任)

- CSRビジョンと推進体制
- ソーシャルビジネス
- 全商品リサイクル活動
- 工場の労働環境モニタリング



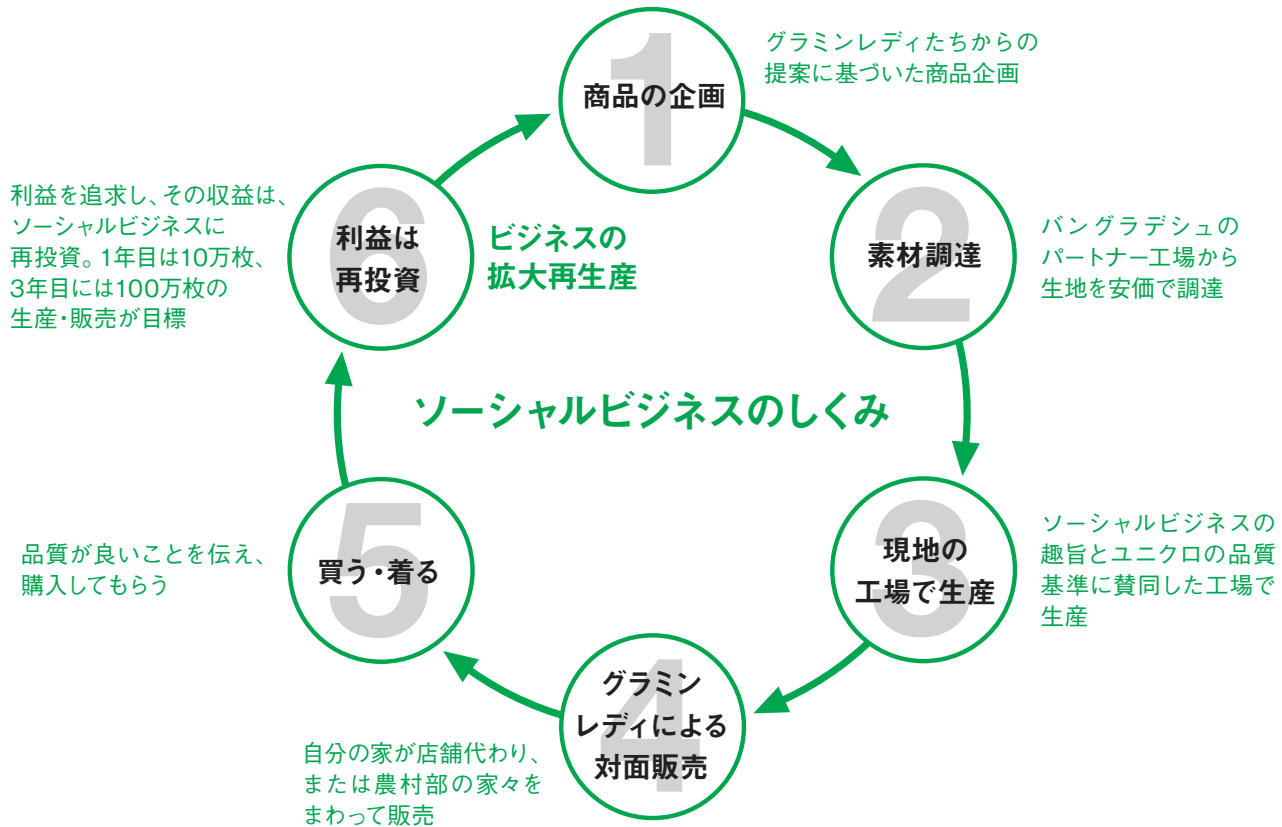
# ファーストリテイリングは、 グラミン銀行と一緒にバングラデシュで ソーシャルビジネスを立ち上げました。

ソーシャルビジネスとは、一時的な寄付やボランティアではなく、貧困・衛生・教育などの社会的な課題をビジネスとして継続的に取り組み、解決することを目的としています。ファーストリテイリングは、2010年7月にグラミン銀行と一緒にソーシャルビジネスのための合弁会社設立を合意し、9月からグラミンレディによる商品の販売を開始しました。

世界最貧国のひとつといわれるバングラデシュで、現地の

人々が買えるように服の販売価格を1ドル以下に設定し、生産から販売までを現地で完結する仕組みをつくります。

「服を売った収入で子どもを学校に行かせたい」と、笑顔で語るグラミンレディたち。グラミン銀行から融資を受けて、自分で事業を立ち上げた女性たちです。自立支援の取組みが、たくさんの人たちの笑顔へ、そして子どもたちの新しい未来へとつながっていきます。



写真右: グラミン銀行 総裁 ムハマド・ユヌス氏

グラミン銀行とファーストリテイリングは、バングラデシュにおけるソーシャルビジネスのための合弁会社を設立することを合意しました。

グラミン銀行は、1983年にムハマド・ユヌス総裁により設立されたバングラデシュで最大のマイクロクレジット機関。失業や貧困状態にある人々を対象に無担保で融資を行っています。貸付総額は約700億円で、約800万人の借り手のうち97%が女性という特徴があります。

グラミン銀行とユヌス総裁は、「底辺からの経済的および社会的発展の創造に対する努力」を評価され、2006年にノーベル平和賞を受賞しました。





農村部でグラミンユニクロの商品販売を開始したグラミンレディたち





カザフスタンに避難してきた子どもたち。それぞれに選んだユニクロの衣料を手に、記念写真です。

## 服の価値を最後まで活用する社会貢献をしたい。 世界中の難民・避難民全員に 衣料を届けることをめざしています。

ユニクロは2001年に「フリースリサイクル活動」をスタートし、2006年からは「全商品リサイクル活動」へと発展させました。当初は期間限定の回収でしたが、現在では通年回収を行っています。そして、2010年10月からは、グループ企業のジーユーでも回収をスタートしました。

お客様がきれいに洗濯して店頭におもちいただいた衣料は、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・避難民キャンプに寄贈(リユース)しています。お預かりした衣料の約80～90%がリユースとして、難民・避難民支援や災害支援などの救援衣料として活用されています。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・避難民支援に、また緊急災害支援としてサイクロン被災地など世界17ヶ国に届けました。2010年には、初めてカザフスタン共和国の難民・避難民への支援を行いました。

回収数量は年々増加しており、通年回収をスタートした2010年は3～8月の半年間で約260万点、これまでの累計では

770万点の衣料をお預かりしました。世界には、3,600万人の難民・避難民がいるといわれています。私たちは世界中の難民・避難民全員に、衣料を届けることをめざしています。

また、難民という枠を超えた人々への衣料支援にも取り組みたいと考えています。最貧国では産後に赤ちゃんをくるむ清潔な布がないことが原因で乳児が死亡したり、清潔な服がないことで子どもが感染症で亡くなったりという出来事が起こっています。こうした母と子を支援するための衣料支援も計画しています。

私たちの活動は、教育現場にも生きています。2010年度は東京都教育委員会などと連携し、都立高校6校で「高校版全商品リサイクル活動」を展開しました。例えば都立千早高校では、「課題研究(NPO)」の授業でボランティア活動を実施し、文化祭の場を活用して1,296点の衣料を回収しました。こうした活動は、生徒たちが奉仕の精神を学び、ビジネスの仕組みや国際社会に対する理解を深める上で大きな意義があると高く評価されています。





株式会社ファーストリテイリング  
CSR部 シェルバ 英子

## 極寒の地カザフスタンに逃れている難民の生命を守るために必要な衣料支援です。

2010年8月に、カザフスタン共和国に逃れている難民の皆さんに、初めての衣料支援を行いました。カザフスタンには現在、約4,000人の難民が暮らしています。これまで衣料支援を行ってきた多くの国は、大規模な戦乱や災害などによって一時期に大量に生じた難民を抱えていましたが、ここではその多くが、周辺諸国から政治的・宗教的な問題があって逃れてきた方たちです。

カザフスタンで暮らしているのは、都市型難民です。これまで訪れた国のように多くの人々が集中して暮らす難民キャンプではなく、家族ごとにアパートなどで生活しています。しかし、難民認定されるまでは自由に働けず、着の身着のまま逃れてきて、着替えの服を全くもっていないケースがほとんどです。

カザフスタンの冬は極寒です。気温が-20℃を下回るので、防寒衣料が必需品となります。衣料支援で訪問した8月の時点ですでに、冬支度がはじまります。そのため、お客様からお預かりしたフリースやエアテックなどの冬物を中心に寄贈しました。

衣料は世帯人数に合わせて、おもち帰りいただく点数がおおよそ決まっています。硬い表情でやってきた人たちが、選んだ衣料を両手いっぱい抱えて笑顔で帰っていく様子を見ると、ここに来て本当に良かったと思えました。今回の衣料支援を通じて、「これだけ大規模に衣料を寄贈してくれる日本の企業はなかった。ユニクロは知らなかったけれど、すごいな」と喜んでいただきました。これからも支援を続けたいと思います。



カザフスタンに避難してきた親子。ユニクロの支援衣料を選び終え、ほっと笑顔になりました。

## お取引工場の労働環境モニタリング

ファーストリテイリングは、2004年に「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」(CoC)\*を導入し、CoCを遵守する誓約書にサインした工場の労働環境を中心に外部の専門機関によるモニタリングを実施しています。

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、発注者であるファーストリテイリング側にも相応の原因がある場合もあります。問題を発見した場合、単に工場にペナルティを課すだけではなく、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仕組みを構築したいと考えています。

モニタリングは原則年2回実施しており、2010年度では、E評価が4件(虚偽報告2件、児童労働2件)がありました。特に児童労働については、すぐに工場に調査内容を報告し、改善要求を行い、1ヶ月後にCSR担当者が工場に赴き、改善状況を確認しました。すでに工場では改善を行い、児童労働の問題は解消されていましたが、ファーストリテイリングとしては、企業取引倫理委員会に図った上で、取引量の縮小を行いました。

### ■ 2010年8月末時点のモニタリングの結果

評価	内容	工場数	
		FRグループ	(内、ユニクロ)
A	指摘事項なし	10	(9)
B	軽微な指摘事項が1つ以上	53	(52)
C	重大な指摘事項が1つ以上	68	(50)
D	極めて重大な指摘事項が1つ以上	39	(19)
E	即取引見直しに値する極めて悪質かつ深刻な事項	4	(2)
合計		174	(132)

#### E評価の具体的な事例

##### 【虚偽報告】

2009年11月に行われた定例モニタリングにおいて、給料明細と労働時間記録の間に不一致が見られた。その後、CSR担当者の訪問確認時に、工場側は実際の出勤・退勤時刻が正しく反映されていないタイムレコードを提出したことを認めた。ファーストリテイリングでは、正しい労働時間の把握と未払いの給与支払いを求めるとともに、この事実を重く受け止め、取引量の縮小を行った。

##### 【児童労働】

2010年4月に行われた定例モニタリングにおいて、児童労働が発覚した。その工場は当該児童の親戚が働いていた工場、夏休み期間のみ、児童を日雇い臨時工員として雇用していた。ファーストリテイリングは、臨時工員でも、雇用の際に書類の提出の徹底を工場側に求めた。また、当該児童の親戚にも厳重注意を行うよう工場側へ求めるとともに、この事実を重く受け止め、取引量の縮小を行った。

\* コードオブコンダクト(CoC)とは、行動規範のこと。各企業や機関が独自の規範を設けています。

## 財務セクション

- 主要財務データ(6年間)
- 経営成績と財務状態のレビュー及び分析
- 連結貸借対照表
- 連結損益計算表
- 連結株主資本等変動計算書
- 連結キャッシュ・フロー計算書
- 和文アニュアルレポートの発行及び監査について



## 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					
	2010	2009	2008	2007	2006	2005
<b>損益状況：</b>						
売上高	¥ 814,811	¥ 685,043	¥ 586,451	¥ 525,203	¥ 448,819	¥ 383,973
営業利益	132,378	108,639	87,493	64,963	70,355	56,692
EBITDA <sup>※1</sup>	137,132	112,621	97,467	75,310	80,166	60,794
税金等調整前当期純利益	116,867	95,487	81,994	62,713	72,752	58,016
当期純利益	61,681	49,797	43,529	31,775	40,437	33,884
<b>財務状況：</b>						
総資産	507,287	463,285	404,720	359,770	379,655	272,846
純資産 <sup>※2</sup>	287,987	261,413	264,014	243,283	240,480	182,349
有利子負債	28,834	35,400	20,016	24,429	22,774	6,185
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 88,623	¥ 59,214	¥ 87,336	¥ 18,847	¥ 57,477	¥ 15,398
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 23,389	△ 34,273	△ 15,421	△ 28,783	△ 41,907	△ 16,823
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※3</sup>	65,234	24,941	71,915	△ 9,936	15,570	△ 1,425
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 28,897	△ 16,847	△ 19,054	△ 12,759	1,932	△ 14,854
現金及び現金同等物の期末残高 <sup>※4</sup>	¥ 200,462	¥ 169,574	¥ 169,888	¥ 119,216	¥ 141,404	¥ 121,061
減価償却費及びその他償却費	12,229	9,765	8,523	6,567	5,364	3,681
設備投資資金	28,018	22,601	21,017	26,441	16,261	11,649
<b>主な指標：</b>						
売上高営業利益率(%)	16.2%	15.9%	14.9%	12.4%	15.7%	14.7%
株主資本当期純利益率(ROE、%)	22.6	19.1	17.3	13.6	19.7	19.7
自己資本比率(%)	56.3	56.0	64.7	66.7	60.1	66.8
負債資本比率(D/E Ratio、%)	10.0	13.5	7.6	10.0	9.4	3.4
連結配当性向(%)	38.0	32.7	30.4	41.7	32.7	39.0
<b>1株当たりデータ(円)：</b>						
当期純利益(EPS)	¥ 605.99	¥ 488.96	¥ 427.38	¥ 311.98	¥ 397.38	¥ 331.99
純資産 <sup>※2</sup>	2,804.34	2,550.86	2,572.09	2,357.79	2,240.77	1,791.61
配当金	230.00	160.00	130.00	130.00	130.00	130.00
<b>その他のデータ(会計年度末)：</b>						
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	90	96	21	21	19	9
総店舗数	2,203	2,258	1,958	1,828	1,632	1,232
国内直営店店舗数	[1,370]	[1,454]	[1,310]	[1,233]	[1,093]	[775]
海外直営店店舗数	[474]	[397]	[294]	[247]	[196]	[157]
フランチャイズ店舗数	[359]	[407]	[354]	[348]	[343]	[300]
商業施設数	4	4	4	1	—	—
総売場面積(m <sup>2</sup> ) <sup>※5</sup>	847,523m <sup>2</sup>	740,489m <sup>2</sup>	685,942m <sup>2</sup>	626,998m <sup>2</sup>	536,473m <sup>2</sup>	437,196m <sup>2</sup>
総社員数 (パートタイマー・アルバイト除く) <sup>※6</sup>	11,596	11,037	8,054	6,514	3,990	2,668

※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いません。

# 経営成績と財政状態のレビュー及び分析

## 1 事業環境と経営戦略

2010年8月期における海外経済は、各国で実施された経済対策の効果により企業収益が改善し、景気にも回復の兆しが見られました。その一方で、国内経済においては、雇用環境の悪化や節約志向を背景としたデフレの進行が続いていること、急激な円高による景気下ぶれ懸念など、厳しい事業環境が続いております。

国内のアパレル市場では、少子高齢化により衣料品の大きな購買層である若年層の購買力が低下していることから、市場規模の縮小が続いております。また、高いファッション性や低価格を強みとする欧米の大手アパレル小売企業が日本を含むアジア市場へ本格的に出店を開始しており、競合環境がこれからも一層進む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、「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」を進めております。特に海外におけるユニクロ事業の拡大に力を注いでおり、中国、香港、韓国、シンガポール、台湾、マレーシアといったアジア地区における店舗数の拡大や、グローバル旗艦店により事業基盤の強化を図っております。

2010年8月期においては、グローバル旗艦店を2店舗（「パリオペラ店」、「上海 南京西路店」）をオープンし、成功を収めると同時に、世界市場におけるユニクロのブランドビルディングを進めました。商品開発では、素材メーカーとの協働により開発した機能性素材のヒートテック、サラファイン、シルキードライを使った商品を次々に市場に投入し、新たな需要の創造を行っております。また、デザイナーのジル・サンダー氏との取組みによる「じ」を世界中のユニクロで販売し、ユニクロのブランド力の向上を図っております。

国内関連事業については、低価格衣料のジーユー事業が大幅な増収増益を達成しております。シューズ事業については、フットパーク店の閉店を進めるなどの合理化を図るとともに、

2010年4月に(株)ユニクロへ統合、経営の効率化を図っております。キャビン事業は2010年(株)リンク・セオリー・ジャパンと合併し、現在運営しているブランドは2011年初頭に休止することを予定しています。グローバルブランド事業のなかでは、セオリー事業が大幅な増収増益となっております。

この結果、当社グループの連結売上高は8,148億円(前期比18.9%増)、営業利益は1,323億円(同21.9%増)となり、前期に引き続き、過去最高の業績を更新いたしました。

### ■ グループ事業別店舗数

単位: 店	2010			2009	2008
	期末	出店	退店	期末	期末
国内ユニクロ事業:	808	78	40	770	759
直営店	788	77	39	750	740
大型店	102	33	2	71	50
標準店	686	44	37	679	678
FC店	20	1	1	20	19
海外ユニクロ事業:	136	46	2	92	54
中国(除く香港)	54	23	2	33	13
香港	13	2	0	11	8
韓国	48	18	0	30	18
シンガポール	3	1	0	2	—
英国	14	0	0	14	13
米国	1	0	0	1	1
フランス	2	1	0	1	1
ロシア	1	1	0	—	—
国内関連事業:	402	62	216	556	647
シューズ事業	90	0	189	279	399
ジーユー事業	115	47	4	72	58
キャビン事業	197	15	23	205	190
グローバルブランド事業:	857	70	53	840	498
セオリー事業	326	50	30	306	—
コントワー・デ・コトニエ事業	371	18	15	368	348
プリンセス タム・タム事業	160	2	8	166	150
合計	2,203	256	311	2,258	1,958

(注)FC店含む

### ■ グループ事業:各カテゴリーに含まれる事業

2010年8月期まで

国内ユニクロ事業	日本で展開するユニクロ事業
海外ユニクロ事業	海外で展開するユニクロ事業
国内関連事業	ジーユー事業
	シューズ事業
	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

2011年8月期以降

国内ユニクロ事業	日本で展開するユニクロ事業
	シューズ事業*
海外ユニクロ事業	海外で展開するユニクロ事業
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
	ジーユー事業*

(注)(株)キャビンは2010年9月1日よりリンク・セオリー・ジャパンに合併。2011年8月期以降におけるキャビン事業の業績は、グローバルブランド事業に含めています。

(注)シューズ事業は2010年4月1日より(株)ユニクロに合併

\* カテゴリーを変更した事業



## 2 売上高

連結売上高は8,148億円と、前期比18.9%増の二桁増収となりました。増収額1,297億円の主な内訳は、国内ユニクロ事業の増収673億円、海外ユニクロ事業の増収350億円、グローバルブランド事業の増収342億円です。国内関連事業については、フットパークの閉店を進めたことから64億円の減収となっております。

## 3 売上高総利益率

売上高総利益は4,208億円、前期比23.2%増、売上高総利益率は51.7%と、前期に比べ1.8ポイント改善しております。これは、国内ユニクロ事業の売上高総利益率が前期比で1.4ポイント改善したことが主な要因です。

## 4 販売費及び一般管理費

### ■ 販売費及び一般管理費

(年度)	2010			2009			2008		
	金額 百万円	売上比 %	前期比 %	金額 百万円	売上比 %	前期比 %	金額 百万円	売上比 %	前期比 %
人件費	¥101,303	12.4	+19.5	¥ 84,797	12.4	+10.2	¥ 76,952	13.1	+9.4
広告宣伝費	37,665	4.6	+22.7	30,697	4.5	+10.4	27,793	4.7	+5.8
賃借料	79,136	9.7	+33.5	59,287	8.7	+16.5	50,897	8.7	+17.1
減価償却費	12,229	1.5	+25.2	9,765	1.4	+14.6	8,523	1.5	+29.8
その他	58,170	7.1	+20.3	48,342	7.1	+15.0	42,024	7.2	+14.3
合計	¥288,503	35.4	+23.9	¥232,888	34.0	+12.9	¥206,189	35.2	+12.4

販売費及び一般管理費は2,885億円となり、対売上高比率で前期より1.4ポイント上昇いたしました。販管費比率悪化の主な要因は、国内ユニクロ事業で販管費比率が0.5ポイント上昇したこと、販管費比率が比較的高い海外ユニクロ事業、グローバルブランド事業の構成比が高まったことによります。

## 5 営業利益

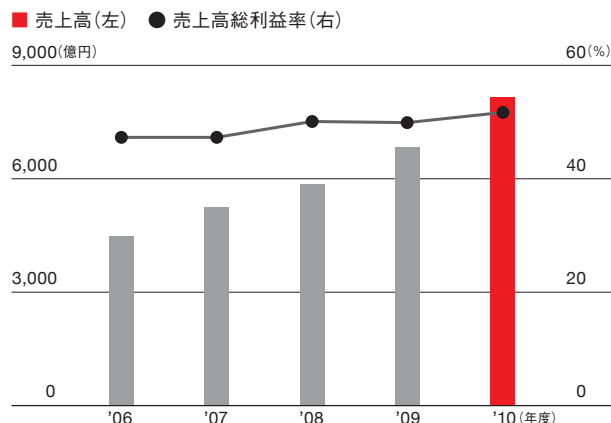
以上の結果、連結営業利益は1,323億円と、前期比237億円(前期比21.9%増)の大幅増益となりました。売上高営業利益率は16.2%と、前期比で0.3ポイント改善しております。

## 6 営業外損益及び特別損益

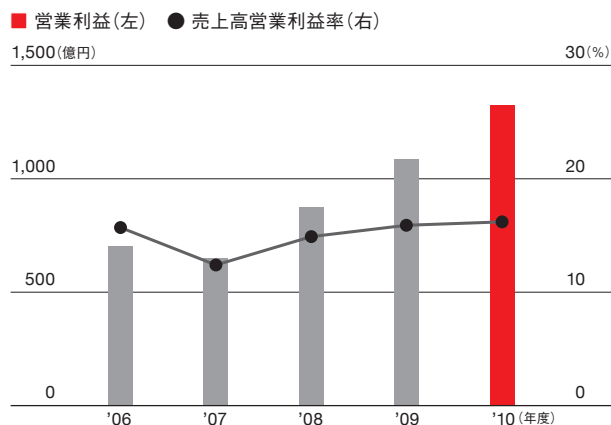
2010年8月期の営業外費用96億円の主な内訳は、海外子会社向け貸付金にかかる期末評価差損や、子会社間の立替金などによる為替差損75億円等となっております。

また、特別損失は78億円発生しております。主な内訳としては、減損損失44億円、事業整理損失引当金繰入額9億円となっております。減損損失44億円の主な内訳は、キャビン事業、プリンセス タム・タム事業にかかるのれんの減損約30億円と、

### ■ 売上高、売上高総利益率



### ■ 営業利益、売上高営業利益率



キャビン事業等における店舗資産の減損約14億円となっております。また、事業整理損失引当金繰入額は、ブランドの休止を決定したキャビン事業によるものです。

以上の結果、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は1,371億円となり、EBITDAマージンも16.8%と前期比で0.4ポイント上昇しております。

## 7 税金等

2010年8月期は法人税、住民税及び事業税を543億円、法人税等調整額を1億円計上しました。その結果法人税等合計は542億円となり、税効果会計適用後の法人税等の負担率は46.4%と、法定実効税率(40.5%)よりも5.9ポイント高くなって

## 8 当期純利益

当期純利益は616億円、前期比23.9%増、1株当たり当期純利益は117円増加し、605.99円となりました。なお、ROEは22.6%と前期比で3.5ポイント上昇しております。年間の配当金は230円、前期比70円の増配となりました。この結果、連結配当性向は38.0%となっております。

## 9 グループ事業別概況

### ■ グループ事業別実績

単位:億円	(年度) 2010	前期比	%	2009	2008
<b>国内ユニクロ事業</b>					
売上高	¥6,055	¥674	+12.5	¥5,381	¥4,623
営業損益	1,295	188	+17.0	1,107	864
<b>海外ユニクロ事業</b>					
売上高	727	350	+92.6	377	293
営業損益	63	47	+293.0	16	3
<b>国内関連事業</b>					
売上高	450	△65	-12.5	515	494
営業損益	△15	△10	-	△5	△28
<b>グローバルブランド事業</b>					
売上高	898	343	+61.6	555	437
営業損益	74	38	+104.0	36	77

(注) 連結売上高には上記のほか、(株)ファーストリテイリング等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、(株)ファーストリテイリング等の営業利益、のれん償却費等が含まれております。  
(注) (株)リンク・セオリー・ジャパンは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。

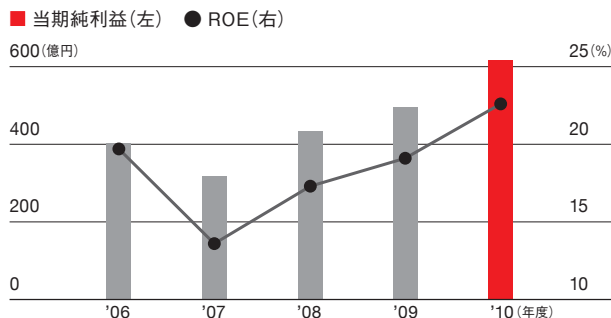
### 国内ユニクロ事業

連結売上高の74.3%を占める国内ユニクロ事業の売上高は6,055億円、前期比12.5%の増収となりました。これは、既存店売上高が4.7%増加したこと、直営店が前期末比で38店舗増加し、期末売場面積が前期末比10.1%拡大したことが寄与しています。

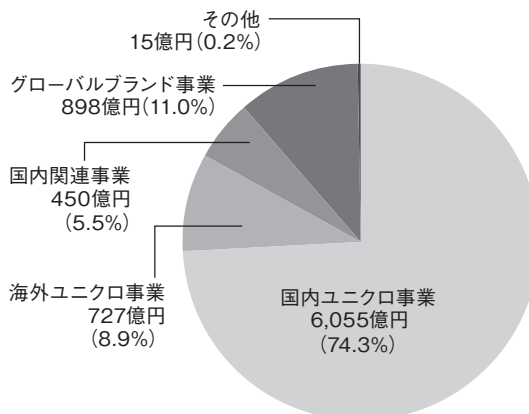
2010年8月期の既存店売上高4.7%増の内訳は、客数が5.2%のプラス、客単価が0.5%のマイナスとなっております。上期では、秋冬シーズンにおいて販売数量を前年の2,000万点から4,700万点と大幅に増やしたヒートテックの売上が好調だったこと、プレミアムダウンウルトラライトジャケットをはじめとした新商品の販売が好調で、既存店売上高は13.1%の増と大幅な伸びを達成することができました。しかしながら、下期

おります。この主な要因は、評価性引当額の増加が4.3ポイント、のれんの償却による影響が2.6ポイント、のれんの減損損失による影響が1.0ポイントなどです。

### ■ 当期純利益、株主資本当期純利益(ROE)



### ■ グループ事業別売上高(カッコ内: 売上構成比)



(注) その他には不動産賃貸事業等が含まれています。

では春先の低温による春物販売の苦戦、8月の猛暑による秋物の立ち上がりの遅れ、また、ユニクロが従来から強みとしているコア商品の在庫不足により、既存店売上高は6.4%の減収となりました。

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。2010年8月期では、77店舗の直営店を出店、39店舗を退店(純増38店舗)いたしました。売場面積500坪規模の大型店は31店舗増え、1店舗当たりの平均稼働売場面積は期末で226坪、前期末比5.1%増加しました。

売上高総利益率は前期比で1.4ポイント上昇し、49.5%と



なりました。上期は、ヒートテックをはじめとした秋冬物の販売が好調に推移したことで売上高総利益率は大幅に改善いたしました。また、為替予約により為替レートの変動リスクをヘッジしておりますが、この上期の売上が当初計画から大きく上ぶれたことにより、第2四半期で一部の商品については為替をスポットで仕入れたことにより円高メリットが約30億円発生したことも売上高総利益率改善に寄与しております。下期は、8月に夏物処分を進めたことや、猛暑による秋物の立ち上がりの遅れにより、売上高総利益率は前年同期比で低下しております。

販管費比率は前期に比べて0.5ポイント上昇しております。上期は売上が好調だったことから販管費比率が改善いたしましたが、下期では既存店売上高が減収に転じたことがその要因です。しかし、通期での販管費比率28.1%は過去の水準と比較しても、遜色のない水準であると考えております。

これらの結果、営業利益率は21.4%と前期比0.8ポイント改善し、営業利益は1,295億円と前期比で17.0%の大幅増益となりました。

## 海外ユニクロ事業

2010年8月期の海外ユニクロ事業の売上高は727億円、前期比92.6%増とほぼ倍増となりました。また、営業利益は2009年8月期の16億円から63億円へと約4倍増の大幅増益となりました。アジア地区での順調な業績拡大に加え、英国ユニクロの赤字幅が大幅に縮小したことも増益に貢献しております。

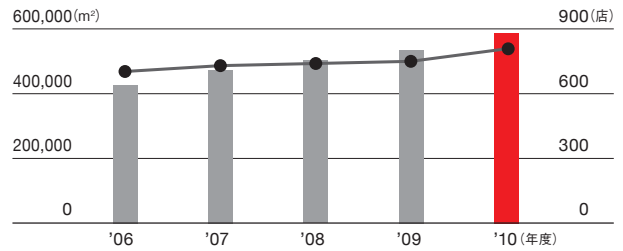
2010年8月期末の海外ユニクロ事業の店舗数は前期末比で44店舗増加し136店舗まで拡大しております。このうち、売上高の約7割を占めるアジア地区におけるユニクロの店舗数は118店舗となっております。アジア地区では、引き続き中国、韓国での出店が加速しております。また、中国、香港、韓国、シンガポールと各国で既存店売上高の二桁増収が続いており、通期で好調な業績が続いております。なお、中国では2010年5月に世界で4番目のグローバル旗艦店となる「上海南京西路店」をオープンし、成功をおさめております。

欧米におけるユニクロ事業の収益も改善しております。米国ではソーホー ニューヨークのグローバル旗艦店の売上高が前期比で4割増収とさわめて好調に推移していることに加え、2010年4月にはニューヨーク5番街のグローバル旗艦店物件の賃借契約を締結し、今後の米国における事業拡大に途を拓きました。

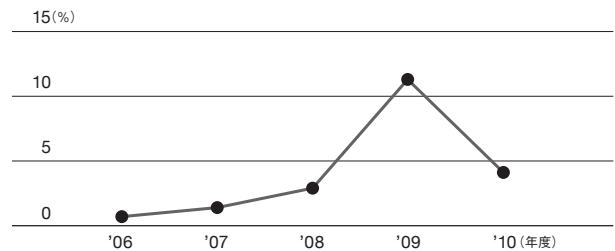
欧州では、2009年10月、パリにグローバル旗艦店「パリオペラ店」をオープンし、欧州における事業基盤を拡大しております。パリ旗艦店の成功、「μ」の効果などにより、欧州におけるユニクロブランドの知名度が飛躍的に向上したことで、英国においても1店舗あたりの売上高が大幅に高まり、収益性を改善することが出来ました。なお、2010年4月には新規出店国となるロシアへ1号店をオープンしております。

## 国内ユニクロ事業 直営店 期末店舗数と売場面積

■ 期末売場面積(左) ● 期末店舗数(右)



## 国内ユニクロ事業 既存店売上高前年比



## 国内関連事業

国内関連事業の売上高は450億円、前期比12.5%減、営業損失は15億円と前期比で10億円赤字幅が拡大いたしました。低価格衣料のジーユー事業が大幅な増収増益を達成した一方で、シューズ事業、キャビン事業の赤字幅が拡大いたしました。

ジーユー事業については2010年8月期末の店舗数は115店舗、前期末比43店舗増と順調に事業は拡大しております。シューズ事業については上期でフットパークの閉店を進め、事業の効率化を図りましたが、残る店舗での減収が続いたことから営業赤字が前年に比べ拡大しました。シューズ事業は2010年4月に(株)ユニクロへ統合し、店舗名も9月から「CANDISH」に統一しております。婦人服専門店チェーンを展開するキャビン事業は、2010年9月に(株)リンク・セオリー・ジャパンと合併し、現在運営しているブランドも2011年初頭を目途に休止することを決定しております。

## グローバルブランド事業

2010年8月期のグローバルブランド事業の売上高は898億円、前期比61.6%増、営業利益は74億円、前期比104.0%増となりました。大幅増収増益の主な要因はセオリー事業の貢献によるものです。

米国のセオリー事業は直営店の既存店売上高が高い伸び率となったこと、卸売販売も好調に推移したことから、大幅増益となりました。日本のセオリー事業も順調な売上トレンドが続いたことに加え、円高による調達コスト低減により採算が改善し、大幅増益となりました。コントワー・デ・コトニエ事業については、計画通り営業利益は前期比横ばいとなっております。プリンセス タム・タム事業については、卸売販売の事業規模を縮小したことから、減収減益となっております。

## 10 バランスシート

2010年8月期の総資産は5,072億円と、前期末比で440億円増加しました。このうち、流動資産は前期比で474億円増加し、3,456億円となりました。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により、現金・預金及び有価証券の残高が前期末比で321億円増加したことが主な要因です。なお、たな卸資産は740億円と前期末比5億円減少しております。国内ユニクロ事業の在庫は前期末比で20億円増加し、511億円でしたが、フットパークの閉店を進めたことで、連結ベースでは減少いたしました。

固定資産は前期比で34億円減少し、1,616億円となりました。これは、有形固定資産が国内ユニクロ事業における店舗数の拡大などにより41億円増加した一方で、のれんの期末残高が償却及び減損により前期末比で106億円減少したことによるものです。

流動負債は2,026億円となり、前期比で270億円増加しました。円高の進行に伴い為替予約勘定(負債)が前期末比で173億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)の増加はヘッジ会計を適用していることから、損益への影響はありません。

固定負債は166億円となり、前期比で95億円減少しました。これは長期借入金のうち、121億円が短期借入金に振替えられたことによるものです。なお、期末における借入金は短期・長期をあわせて前期末比で96億円減少して232億円となっております。

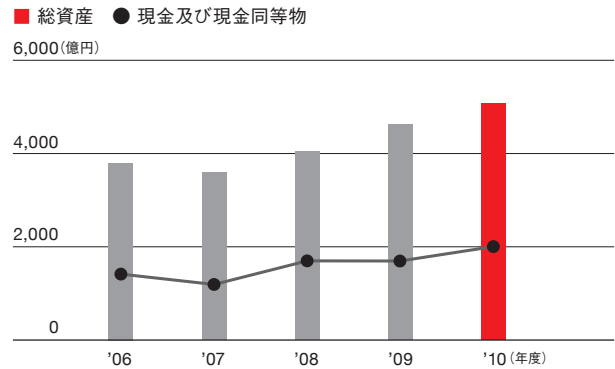
純資産は、当期純利益による616億円の増加、配当の実施による203億円の減少のほか、繰延ヘッジ損失の増加106億円、その他有価証券評価差額の減少45億円などにより前期比で265億円増加し、2,879億円となりました。なお、自己資本比率は56.3%となっており、前期比で0.3ポイント上昇しております。

### ■ 主要連結対象会社一覧\*

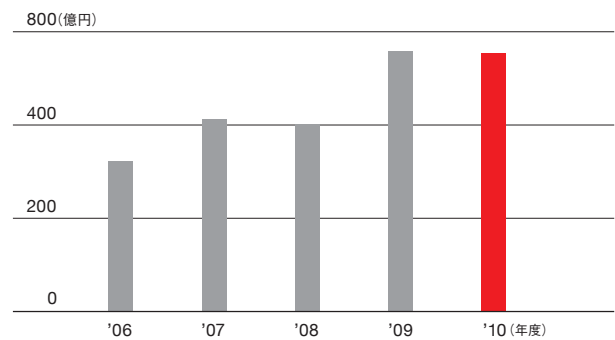
連結対象会社	出資比率
<b>持株会社</b>	
株式会社ファーストリテイリング	—
FAST RETAILING USA, Inc.	100.0%
FAST RETAILING FRANCE S.A.S.	100.0%
<b>ユニクロ事業</b>	
株式会社ユニクロ	100.0%
迅銷(中国)商貿易有限公司	100.0%
UNIQLO HONG KONG, LIMITED	100.0%
FRL Korea Co., LTD.	51.0%
UNIQLO (SINGAPORE) PTE. LTD.	51.0%
UNIQLO(U.K.)LTD.	100.0%
UNIQLO FRANCE S.A.S.	100.0%
Limited Liability Company UNIQLO (RUS)	100.0%
<b>その他の事業</b>	
株式会社リンク・セオリー・ジャパン	100.0%
Creations Nelson S.A.S.	100.0%
PETIT VEHICULE S.A.S.	100.0%
株式会社GOVリテイリング	100.0%

\* 出資比率は2010年8月末現在

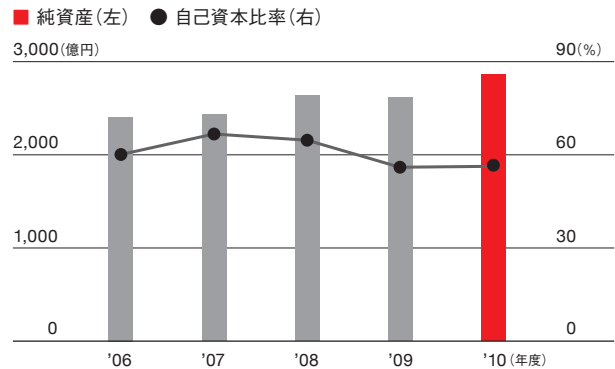
### ■ 総資産、現金及び現金同等物



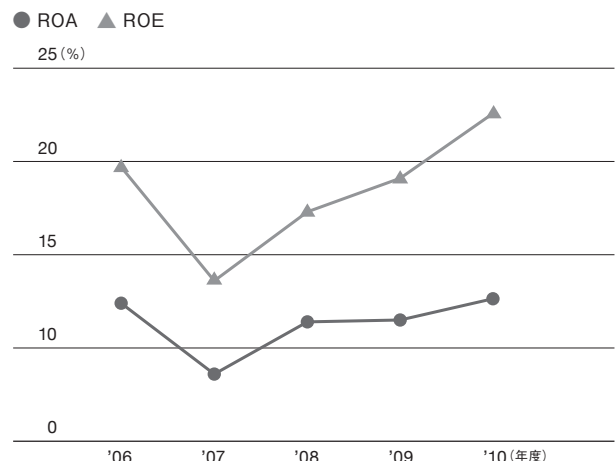
### ■ たな卸資産



### ■ 純資産、自己資本比率



### ■ 総資産当期純利益率(ROA) 株主資本当期純利益率(ROE)





## 11 キャッシュ・フロー

2010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886億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローで233億円の支出、財務活動によるキャッシュ・フローで288億円の支出となり、フリー・キャッシュ・フローは652億円となりました。この結果、現金及び現金同等物の期末残高は2,004億円となりました。

### [営業活動によるキャッシュ・フロー：886億円の収入]

収入の主な内訳としては、税金等調整前当期純利益が1,168億円、減価償却費が122億円、のれん償却費が75億円、為替差損が52億円、減損損失が44億円となりました。

主な支出の内訳として、運転資本については売上債権、たな卸資産、仕入債務の増減を合わせて39億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579億円を支出しました。

### [投資活動によるキャッシュ・フロー：233億円の支出]

支出の主な内訳は、国内外のユニクロ事業をはじめとした店舗の増加に伴い、有形固定資産の取得で171億円、敷金・保証金の増加で56億円となりました。設備投資額は連結で280億円、うち国内ユニクロ事業では106億円となっております。

### [財務活動によるキャッシュ・フロー：288億円の支出]

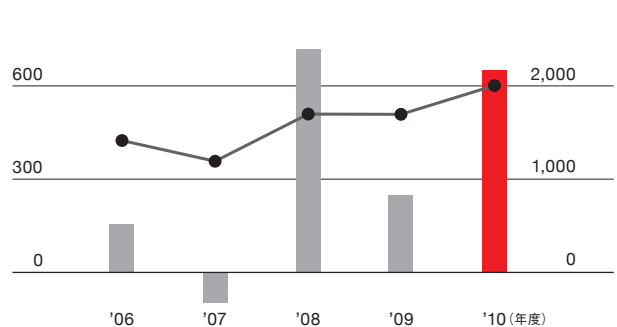
支出の主な内訳は、配当金の支払額203億円、短期借入金の減少36億円、長期借入金の返済が28億円となりました。

## 12 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。2010年8月期の連結配当性向は38.0%と、連結当期純利益の3分の1を超える水準を維持しております。

### ■ フリー・キャッシュ・フローと現金及び現金同等物

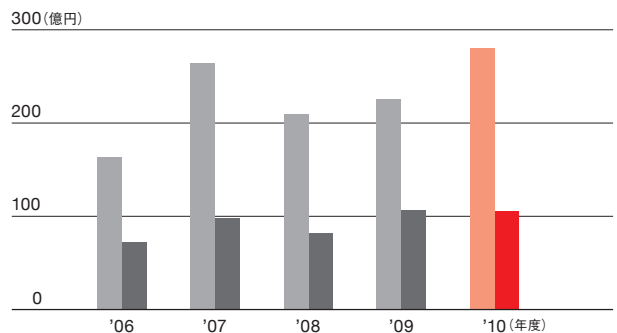
■ フリー・キャッシュ・フロー(左) ● 現金及び現金同等物(右)  
900(億円) 3,000(億円)



(注) 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

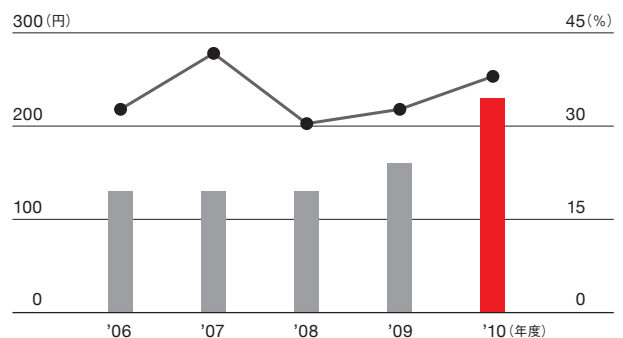
### ■ 設備投資(連結及び国内ユニクロ事業)

■ 連結(左) ■ 国内ユニクロ事業(右)



### ■ 1株当たり配当金額、連結配当性向

■ 1株当たり配当金額(左) ● 連結配当性向(右)



## 13 2011年8月期の見通し(2010年10月8日現在)

2011年8月期の業績予想は、売上高8,560億円(前期比5.1%増)、営業利益1,135億円(同14.3%減)、当期純利益510億円(同17.3%減)と増収減益を予想しています。なお、1株当たり当期純利益は501円06銭、1株当たり年間配当金は170円(中間配当85円、期末配当85円)を予想しています。

### 国内ユニクロ事業

2011年8月期の国内ユニクロの業績は、売上高6,280億円(前期比2.1%増)、営業利益1,055億円(同17.4%減)を予想しています。

既存店売上高は、通期で4.7%の減収を見込んでおります。上期は前年上期の既存店売上高が好調だった反動や、秋物商品の立ち上がりの遅れなどから前年同期比9.8%の減収を見込んでおります。また、下期の既存店売上高は前年同期比3.0%増と回復を予想しております。

出店につきましては、直営店は36店舗の純増を見込んでおり、2011年8月期末の直営店舗数824店舗を見込んでおります。このうち500坪規模の大型店は30店舗の出店を計画しており、2011年8月期末では大型店は132店舗まで拡大することを見込んでおります。

なお、2010年10月1日には世界で5番目、日本では初となるグローバル旗艦店「ユニクロ 心齋橋店」を大阪心齋橋に出店し、大きな話題となりました。今後も、都心部におけるハイストリート、百貨店、ショッピングモールなどに大型店を積極的に出店し、国内販売シェアが比較的低い東京、大阪、名古屋、福岡などの都心における売上拡大を図ってまいります。

また市場全体ではメンズの2倍以上ともいわれ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する取り組みを続けていきます。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を目指しております。

通期の売上高総利益率は、前期比で0.2ポイント減の49.0%を見込んでおります。なお、会計基準の変更による影響が3.0ポイントあることから、旧来基準では3.2ポイントの減少を予想しております。

上期では売上高総利益率は旧来基準で4.2ポイントの減を見込んでおります。これは、秋物の立ち上がりが苦戦したこと秋物の売価変更が増えることを見込んでいること、昨年は爆発的なヒットにより欠品が相次いだことで限定販売が計画通り実施できなかったヒートテックは生産数量増に伴い、今期は限定販売が増えることを見込んでいるためです。加えて、昨年の第2四半期では一部の商品について為替をスポットで仕入れたことにより、享受した円高メリットが今期は見込めないことも要因となっております。

下期の売上高総利益率は前年同期比1.7ポイントの減を見込んでおります。これは、素材価格の高騰が原価に影響することを見込んでいるためです。

通期の販管費比率については、旧来基準で前期比0.8ポイント増の29.2%を予想しています。

### ■ 2011年8月期 グループ事業別業績予想

単位: 億円	2011予想	2010	前期比	%
<b>国内ユニクロ事業</b>				
売上高	¥6,280	¥6,151	¥129	+2.1
営業損益	1,055	1,277	△222	-17.4
<b>海外ユニクロ事業</b>				
売上高	1,000	727	273	+37.4
営業損益	85	63	22	+33.2
<b>グローバルブランド事業</b>				
売上高	1,250	1,252	△2	-0.2
営業損益	85	78	7	+8.3

(注)各グループ事業の構成については2011年8月期より新カテゴリーに変更しています。そのため、2011年度予想、2010年度実績ともに、新カテゴリーでの数字を表示しています。詳細につきましては、P62をご参照ください。

### ■ 2010年8月期 事業別出退店計画

(年度)	2011 予想				2010
単位: 店	出店	退店	純増減	期末	期末
<b>国内ユニクロ事業:</b>					
直営店	60	24	+36	844	808
大型店	30	0	+30	132	102
標準店	30	24	+6	692	686
FC店	0	0	0	20	20
<b>海外ユニクロ事業:</b>					
中国(除く香港)	23	1	+22	76	54
香港	2	0	+2	15	13
台湾	1	0	+1	1	—
韓国	14	0	+14	62	48
シンガポール	2	0	+2	5	3
マレーシア	1	0	+1	1	—
英国	2	2	0	14	14
米国	0	0	0	1	1
フランス	0	0	0	2	2
ロシア	2	0	+2	3	1
シューズ事業	0	1	△1	89	90
グローバルブランド事業	146	222	△76	1,093	1,169
セオリー事業	61	10	+51	377	326
コントワー・デ・コトニエ事業	43	6	+37	408	371
プリンセス タム・タム事業	2	6	△4	156	160
ジーユー事業	40	3	+37	152	115
キャビン事業	0	197	△197	0	197
合計	253	250	+3	2,206	2,203

(注)FC店含む

### 海外ユニクロ事業

海外ユニクロ事業の売上高はアジア地区において積極的な出店を続けることで1,000億円(前期比37.4%増)に達し、営業利益は85億円(同33.2%増)を予想しています。ただし、2011年秋に出店予定のニューヨーク5番街グローバル旗艦店にかかる家賃や出店費用などの先行費用が約30億円あり、それを除くと実質的には営業利益約8割の増益を見込んでいます。

今期の海外ユニクロ事業は中国、韓国において店舗網を拡大する一方で、台湾、マレーシアといった新しい地域にも進出する



など、引き続きアジア地区で積極的な出店を続けます。この結果、期末店舗数は180店舗まで拡大する見込みです。

今後もユニクロの知名度が高いアジア地区においては中国、韓国を中心に出店を加速するとともに、タイ、ベトナム、インドネシア、フィリピンといった新規国への出店を進める計画です。

欧米では主要都市へのグローバル旗艦店の出店を進めます。米国ではニューヨーク5番街のグローバル旗艦店オープンを皮切りに、マンハッタンを中心に出店を進めます。欧州では、ドイツ、スペインなどの主要都市における出店も計画しております。

## 14 リスク要因

当社及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、以下に記載しております。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まいります。

なお、記載された事項で、将来に関するものは、有価証券報告書提出日現在(平成22年11月26日)、入手可能な情報に基づく当社の経営判断や予測によるものです。

### (1) 経営戦略遂行上の固有(Specific)リスク

当社グループの経営戦略上の固有リスクとして、以下を認識しております。

#### 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ひとつとしております。対象企業や対象事業とのシナジー効果を追求し、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、並びに、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。

## 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1,250億円(前期比0.2%減)、営業利益は85億円(同8.3%増)を見込んでいます。米国のセオリー事業の売上が引き続き好調なことから、セオリー事業全体では増益を予想しております。コントワー・デ・コトニエ事業は増収増益を予想しております。プリンセス タム・タム事業は卸売販売の縮小により減収となる見込みですが、経費削減により増益を見込んでおります。2011年8月期よりグローバルブランド事業のカテゴリーに組み込まれたジュー事業につきましては、大量出店が続くことから、増収増益となる見込みです。

#### 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、主として中国を始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れます。そのなかで、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や、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おりますが、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(General)事業リスク

当社グループの経営並びに事業運営上、①製造物責任リスク、②営業秘密・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子会社等  
2010年8月31日及び2009年8月31日現在

	単位：百万円		単位：千米ドル※
	2010	2009	2010
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産：</b>			
現金及び預金	¥ 62,466	¥ 43,876	\$ 738,897
受取手形及び売掛金	15,371	15,213	181,829
貸倒引当金	△169	△175	△2,010
差引	15,201	15,038	179,819
有価証券	139,472	125,875	1,649,781
たな卸資産	74,079	74,580	876,265
繰延税金資産	29,715	22,187	351,502
未収還付法人税等	12,455	4,771	147,338
その他	12,233	11,842	144,701
流動資産合計	345,625	298,171	4,088,303
<b>有形固定資産：</b>			
建物及び構築物	70,320	64,309	831,804
器具備品及び運搬具	8,830	7,961	104,456
土地	3,880	3,891	45,906
リース資産	6,354	2,590	75,162
建設仮勘定	869	1,784	10,287
小計	90,256	80,537	1,067,616
減価償却累計額	△40,111	△34,590	△474,473
有形固定資産合計	50,144	45,946	593,143
<b>無形固定資産：</b>			
のれん	28,798	39,399	340,653
その他	19,041	15,913	225,236
無形固定資産合計	47,840	55,312	565,889
<b>投資その他の資産：</b>			
投資有価証券	844	686	9,985
関係会社株式	—	104	—
繰延税金資産	4,494	3,354	53,166
敷金及び保証金	40,415	40,500	478,058
建設協力金	16,044	17,350	189,792
その他	2,723	2,201	32,217
貸倒引当金	△844	△344	△9,987
投資その他の資産合計	63,678	63,854	753,231
固定資産合計	161,662	165,114	1,912,263
資産合計	¥507,287	¥463,285	\$6,000,566

※ 2010年8月31日時点の為替レートで米ドル換算しています。



	単位:百万円		単位:千米ドル※
	2010	2009	2010
<b>負債の部</b>			
<b>流動負債:</b>			
支払手形及び買掛金	¥ 54,098	¥ 56,930	\$ 639,920
短期借入金	7,414	11,775	87,704
1年内返済予定の長期借入金	9,944	3,098	117,629
為替予約	58,245	40,846	688,972
未払法人税等	31,512	27,022	372,755
繰上税金負債	—	0	—
引当金	6,615	1,665	78,258
その他	34,786	34,263	411,478
流動負債合計	202,618	175,602	2,396,716
<b>固定負債:</b>			
長期借入金	5,865	17,980	69,378
引当金	45	1,130	537
その他	10,771	7,158	127,411
固定負債合計	16,681	26,269	197,326
負債合計	219,300	201,871	2,594,042
<b>純資産の部:</b>			
資本金	10,273	10,273	121,528
資本剰余金	5,000	5,000	59,148
利益剰余金	336,739	295,442	3,983,194
自己株式	△16,260	△16,254	△192,337
その他有価証券評価差額金	△13,917	△9,353	△164,621
繰延ヘッジ損益	△34,940	△24,289	△413,303
為替換算調整勘定	△1,456	△1,179	△17,229
少数株主持分	2,548	1,774	30,143
純資産合計	¥287,987	¥261,413	\$3,406,523
負債純資産合計	¥507,287	¥463,285	\$6,000,566

## 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  
2010年、2009年、2008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※
	2010	2009	2008	2010
売上高	¥814,811	¥ 685,043	¥ 586,451	\$9,638,177
売上原価	393,930	343,515	292,769	4,659,688
売上総利益	420,881	341,528	293,682	4,978,489
販売費及び一般管理費	288,503	232,888	206,189	3,412,623
営業利益	132,378	108,639	87,493	1,565,867
<b>その他の収益(費用):</b>				
受取利息及び配当金	344	847	2,240	4,080
違約金収入	137	258	—	1,632
持分法による投資損益	—	△1,383	△379	—
為替差損益	△7,559	△5,793	△2,001	△89,416
支払利息	△500	△917	△1,635	△5,919
子会社債務免除益	—	—	301	—
固定資産売却益	—	—	123	—
貸倒引当金戻入額	62	149	212	735
役員退職慰労引当金戻入額	—	184	—	—
退職給付制度終了益	289	—	—	3,423
事業整理損失引当金戻入額	205	—	—	2,434
保険差益	144	—	—	1,711
固定資産除却損	△772	△836	△1,005	△9,139
店舗閉店損失	△447	△448	△1,290	△5,294
減損損失	△4,433	△2,242	△896	△52,440
構造改革費用	—	—	△1,296	—
事業整理損失引当金繰入額	△985	△1,571	—	△11,651
事務所移転費用	—	△1,008	—	—
事業撤退損	△395	—	—	△4,683
その他	△1,601	△392	127	△18,942
小計	△15,510	△13,152	△5,499	△183,468
税金等調整前当期純利益	116,867	95,487	81,994	1,382,398
<b>法人税等:</b>				
法人税、住民税及び事業税	54,363	44,939	38,890	643,049
法人税等調整額	△147	493	△762	△1,748
小計	54,215	45,433	38,128	641,301
少数株主利益	971	257	336	11,488
当期純利益	¥ 61,681	¥ 49,797	¥ 43,529	\$ 729,610

※ 2010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

2010年、2009年、2008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
<b>2007年8月期末残高</b>	10,273	4,999	228,958	△15,546	368	10,393	696	3,139	243,283
当期純利益	—	—	43,529	—	—	—	—	—	43,529
剰余金の配当	—	—	△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	—	—	—	—	△1,296	△6,453	△1,213	△1,092	△10,057
<b>2008年8月期末残高</b>	10,273	4,999	259,756	△15,556	△928	3,939	△517	2,046	264,014
当期純利益	—	—	49,797	—	—	—	—	—	49,797
剰余金の配当	—	—	△14,258	—	—	—	—	—	△14,258
自己株式の取得	—	—	—	△697	—	—	—	—	△697
自己株式の処分	—	0	—	0	—	—	—	—	1
連結範囲の変動	—	—	147	—	—	—	—	—	147
当期増減額	—	—	—	—	△8,424	△28,229	△662	△272	△37,589
<b>2009年8月期末残高</b>	¥10,273	5,000	295,442	△16,254	△9,353	△24,289	△1,179	1,774	261,413
当期純利益	—	—	<b>61,681</b>	—	—	—	—	—	<b>61,681</b>
剰余金の配当	—	—	<b>△20,357</b>	—	—	—	—	—	<b>△20,357</b>
自己株式の取得	—	—	—	△5	—	—	—	—	△5
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	△27	—	—	—	—	—	△27
当期増減額	—	—	—	—	△4,564	△10,650	△276	774	△14,717
<b>2010年8月期末残高</b>	¥10,273	¥5,000	¥336,739	△¥16,260	△¥13,917	△34,940	△1,456	¥2,548	¥287,987

	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
<b>2009年8月期末残高</b>	\$121,528	\$59,148	\$3,494,704	△\$192,268	△\$110,634	△\$287,319	△\$13,953	\$20,985	\$3,092,190
当期純利益	—	—	<b>729,610</b>	—	—	—	—	—	<b>729,610</b>
剰余金の配当	—	—	<b>△240,798</b>	—	—	—	—	—	<b>△240,798</b>
自己株式の取得	—	—	—	△69	—	—	—	—	△69
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	△322	—	—	—	—	—	△322
当期増減額	—	—	—	—	△53,987	△125,984	△3,276	9,159	△174,088
<b>2010年8月期末残高</b>	\$121,528	\$59,148	\$3,983,194	△\$192,337	△\$164,621	△\$413,303	△\$17,229	\$30,143	\$3,406,523

※ 2010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

2010年、2009年、2008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※
	2010	2009	2008	2010
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>				
税金等調整前当期純利益	¥116,867	¥95,487	¥81,994	\$1,382,398
減価償却費及びその他償却費	12,229	9,765	8,523	144,661
減損損失	4,433	2,242	896	52,440
のれん償却額	7,534	6,450	5,315	89,128
貸倒引当金の増減額(△は減少)	510	△283	△260	6,038
退職給付引当金の増減額(△は減少)	△245	57	△130	△2,901
その他の引当金の増減額(△は減少)	3,932	1,542	—	46,514
受取利息及び受取配当金	△344	△847	△2,240	△4,080
支払利息	500	917	1,635	5,919
為替差損益(△は益)	5,237	1,396	369	61,956
持分法による投資損益	—	1,383	379	—
固定資産除却損	772	836	1,005	9,139
固定資産売却損益	—	—	△123	—
売上債権の増減額(△は増加)	△578	63	△3,505	△6,844
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,478	△17,576	1,851	△17,488
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,878	△1,150	15,378	△22,224
その他の資産の増減額(△は増加)	△2,177	△1,061	△2,104	△25,754
その他の負債の増減額(△は減少)	829	393	7,117	9,809
その他収支	1,051	896	605	12,441
小計	147,197	100,513	116,706	1,741,153
利息及び配当金の受取額	347	897	2,210	4,112
利息の支払額	△521	△1,053	△1,647	△6,169
子会社再生債務返済による支出	△475	△512	△501	△5,620
法人税等の支払額	△62,810	△47,680	△36,257	△742,974
法人税等の還付額	4,886	7,049	6,827	57,802
営業活動によるキャッシュ・フロー	88,623	59,214	87,336	1,048,304
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>				
定期預金の増減額(△は増加)	△1,299	95	△95	△15,366
有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入	14	31	9	175
有形固定資産の取得による支出	△17,150	△9,910	△11,187	△202,871
有形固定資産の売却による収入	6	145	172	77
無形固定資産の取得による支出	△4,172	△3,123	△4,597	△49,353
敷金・保証金の増加による支出	△5,689	△8,029	△3,978	△67,302
敷金・保証金の回収による収入	4,538	2,487	3,396	53,689
建設協力金の増加による支出	△1,005	△1,537	△1,253	△11,893
建設協力金の回収による収入	2,247	2,143	2,333	26,587
新規連結子会社取得による支出	—	△14,465	△1,013	—
その他収支	△880	△2,110	791	△10,414
投資活動によるキャッシュ・フロー	△23,389	△34,273	△15,421	△276,671
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>				
短期借入金の純増減額(△は減少)	△3,647	6,838	214	△43,147
長期借入れによる収入	—	6,000	56	—
長期借入金の返済による支出	△2,811	△3,541	△4,896	△33,259
自己株式取得及び処分による純増減額	△5	△696	△9	△69
社債の償還による支出	—	△11,070	—	—
配当金の支払額	△20,350	△14,257	△12,729	△240,719
その他収支	△2,081	△120	△1,688	△24,621
財務活動によるキャッシュ・フロー	△28,897	△16,847	△19,054	△341,815
現金及び現金同等物に係る換算差額	△5,449	△8,488	△2,188	△64,456
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	30,887	△396	50,671	365,362
現金及び現金同等物の期首残高	169,574	169,888	119,216	2,005,850
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	82	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥200,462	¥169,574	¥169,888	\$2,371,212

※ 2010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及び監査について

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600万円にて小郡商事を設立

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・ジャパン)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  
(2010年閉店)

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  
ワンゾーンを子会社化  
(2010年4月(株)ユニクロへ移管)

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ス社  
(現クリエイション ネルソン社)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  
(2006年閉店)

2005.9

香港初のユニクロ店舗を  
尖沙咀(チムサアチユイ)に出店

2005.9

銀座(東京都)に大型店を出店



2005.11

持株会社体制へ移行

2006.2

フランスで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 ヴィクトル社を子会社化



2006.4

婦人服を展開するキャビンへ出資  
(2006年8月に子会社化、2010年9月  
リンク・セオリー・ジャパンに合併)



2006.6

(株)東レとユニクロが  
「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、2010年4月(株)ユニクロへ移管)

**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**

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



**2007.12**

フランス初のユニクロ店舗をパリ郊外ラ・デファンスに出店



**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(2010年4月シューズ事業を(株)ユニクロへ移管)

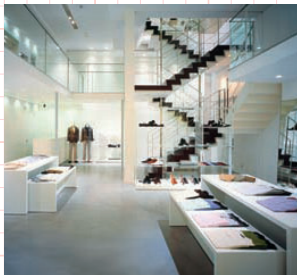
**2009.3**

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・ジャパンを公開買付けにより子会社化



**2009.4**

シンガポール共和国初のユニクロ店舗をタンパニーズ ワンに出店



**2009.10**

ユニクロのグローバル旗艦店、パリ オペラ店を出店



**2009.10**

ファッションデザイナー ジル・サンダー氏による「じ」コレクションを全世界のユニクロで販売開始



**2010.4**

ロシア初のユニクロ店舗をモスクワに出店



**2010.5**

世界で4番目となるユニクロのグローバル旗艦店、上海 南京西路店を出店



**2010.7**

(株)東レとユニクロが「戦略的パートナーシップ 第二期5ヵ年計画」を発表



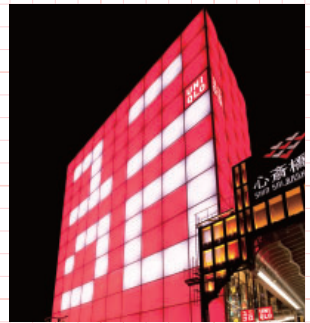
**2010.7**

バングラデシュ人民共和国におけるソーシャルビジネスのための合弁会社の設立をグラミン銀行と合意



**2010.10**

日本で初めてとなるユニクロのグローバル旗艦店、心斎橋店を出店



**2010.10**

ジーユー初の旗艦店、心斎橋店を出店



**2010.10**

台湾初のユニクロ店舗を台北に出店



**2010.11**

マレーシア初のユニクロ店舗をクアラルンプールに出店



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)	17,113名

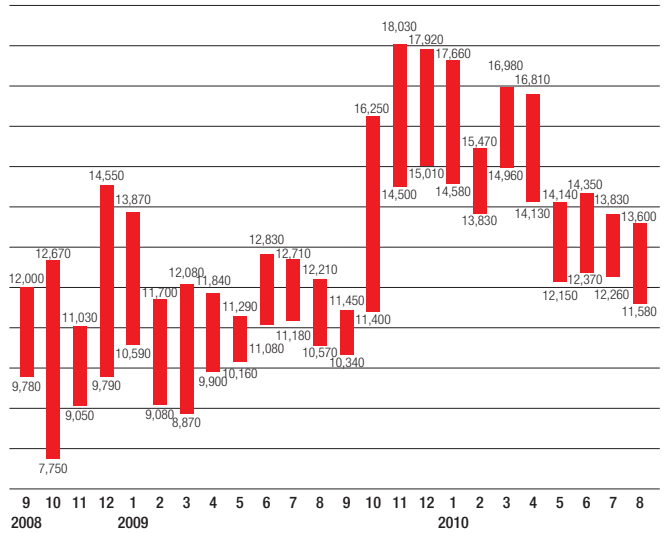
大株主

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)	6,712,300	6.33
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	6,165,200	5.81
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)	4,288,758	4.04
有限会社MASTERMIND	3,610,000	3.40
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	2,333,500	2.20
柳井 照代	2,327,848	2.19

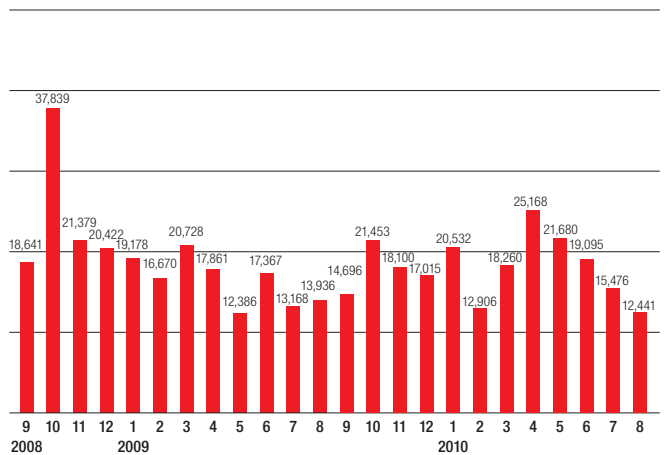
所有者別株式分布状況

	株主数(名)	株式数(千株)	構成比(%)
個人・その他	16,280	48,134	45.38
外国人	494	20,882	19.69
金融機関	86	20,126	18.97
証券会社	76	8,170	7.70
事業会社・その他法人	177	8,757	8.26
合計	17,113	106,073	100.00

株価推移(円)



出来高(千株)



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、ファクトブック、ビジネスレビュー、アニュアルレポートなどがご覧いただけます。

IRカレンダー：月次発表、次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/



会社概要

(2010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

〒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

11,596名(2010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

(2010年12月31日現在)

代表取締役会長兼社長	柳井 正
取締役(社外)	半林 亨
取締役(社外)	服部 暢達
取締役(社外)	村山 徹
取締役(社外)	新宅 正明
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

主要グループ企業

(2010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)商貿有限公司

FAST RETAILING(CHINA)  
TRADING CO., LTD.  
6th Floor, No.969, West Nangjing Road,  
Shanghai, 200041, China

FAST RETAILING 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 1ga,  
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

台湾優衣庫有限公司

UNIQLO TAIWAN LTD.  
7FC, No.89, Sung Ren Rd.  
Xin Yi District, Taipei City, 11073

UNIQLO (SINGAPORE) PTE. LTD.

107 Tampines Road,  
Singapore 535129

UNIQLO (MALAYSIA) SDN. BHD.

Lot 1.01, Level 1, 1, First Avenue,  
Bandar Utama 47800 Petaling Jaya,  
Selangor Darul Ehsan, Malaysia

Limited Liability Company UNIQLO (RUS)

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

FAST RETAILING FRANCE S.A.S.

Créations Nelson S.A.S.  
PETIT VEHICULE S.A.S.  
50/52 boulevard Haussmann  
75009, Paris, France

株式会社リンク・セオリー・ジャパン  
コントワー・デ・コトニエ ジャパン株式会社  
株式会社GOVリテイリング  
〒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

〒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  
株式会社ファーストリテイリング 計画管理部 IRチーム  
TEL:03-6862-9983  
FAX:03-6865-0076

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。

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、ノン VOC インキによって水なし印刷しています。



株式会社ファーストリテイリング  
www.fastretailing.com

UNIQLO

心齋橋  
SHIN SAIBASHI

ユニクロ UNIQLO

FROM  
OSAKA TO