



# FAST RETAILING

アニュアルレポート 2015  
2014.09.01-2015.08.31



## CONTENTS

- 04 トップメッセージ
- 06 トップインタビュー
- 14 2015年度 事業概況
- 16 コーポレートガバナンス
- 24 ユニクロ事業
- 36 ユニクロの海外展開
- 44 ユニクロ トピックス
- 48 グローバルブランド事業
- 52 CSR(企業の社会的責任)
- 58 財務セクション
- 74 沿革
- 76 株主・投資家情報
- 77 会社概要

FAST RETAILING WAY (FRグループ企業理念)

**服を変え、  
常識を変え、  
世界を変えていく**

# FAST RETAILING

ファーストリテイリングは、企画、生産、販売までを一貫して行うSPAのビジネスモデルにより、ユニクロ、ジーユー、セオリー、コントワー・デ・コトニエなどの複数のブランドを世界中で展開しています。中核事業のユニクロは、高品質でリーズナブルな価格、ベーシックなカジュアルウェアのブランドとして、17の国と地域に約1,700店舗を出店しています。ユニクロは、ヒートテックやエアリズムなどの機能性素材を使った画期的な商品で、他社との差別化を図り、成長を続けています。日本に続き、これからの成長の原動力となるのは、グレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)、韓国、東南アジアなどのエリアです。また、ユニクロに次ぐ第二の事業の柱であるジーユーは、ファッションをもっと自由に楽しむブランドとして急成長しています。ファーストリテイリングは、世界中のあらゆる人々の生活を豊かにする服とサービスを提供することで、世界ナンバーワンのアパレル企業になることをめざしています。



# 「新しい産業」を創る

これからの3年間は、過去30年間で起こった以上の大きな産業の変化が始まると考えています。デジタルイノベーションによって、我々のアパレル、小売業も大きく変貌していくからです。インターネットが世代を超えてあらゆる人々に普及したことで、服の企画・生産・物流・販売といった全プロセスが同時進行していく時代へと変わります。服の創り手である我々は、最新のファッションを最速、最適な数量で生産し、最新の情報とともに全世界のお客様にお届けできるようになります。お客様はほしいと思った瞬間に、その商品を手に入れることができるのです。

グローバルで事業を展開する我々だからこそ、今まさに、「新しい産業」を創るチャンスを手に入れています。我々は30年前に山口県の小さな会社で、ユニクロという「日本発の新しい産業」を立ち上げ、アパレル製造小売業のビジネスモデルを確立し、急成長を遂げました。今、「その時と同じだ」というインスピレーションを感じています。アパレル、小売業、繊維業といった産業の<sup>きわ</sup>際がなくなり、これらの産業を超えた「新しい産業」が誕生します。社員ひとり一人が自らのクリエイティブな力でイノベーションを起こすことができれば、必ずこのチャンスを手に入れることができます。我々は「グローバルワン・全員経営」の精神と情熱をもって実行していきます。そして、本当に良い服、今までにない服を世界中のお客様に届け、世界No.1アパレル製造小売業をめざしていきます。

我々はビジネスを改革し続けると同時に、服を通したCSR活動によって世界を良い方向に変えていきたいと考えています。2015年秋からは、全商品リサイクル活動の一環である「1,000万着のHELP」プロジェクトを開始しました。UNHCRの協力のもと、世界中の難民・避難民の方に、全商品リサイクルで回収した服をお届けしていきます。また、難民への職業訓練など自立を支援するための資金として、2016年から3年間にわたりUNHCRに対し総額1,000万ドルの支援を実施します。我々はこのようなCSR活動を積み重ねることで、世界中の人々に服を着る喜びや幸せを伝え、世界を良い方向に変えていきたいと思っています。

2016年1月

代表取締役会長兼社長

柳井 正





# LifeWearという 新しいカテゴリーの服



## ユニクロは人々の生活を豊かにする 究極の普段着です

ユニクロがめざしているのは、「人々の生活をより豊かに、より快適にする究極の普段着」です。これまでに世界17の国と地域で約1,700店舗の広がりを見せるまでになったユニクロは、新しいカテゴリーの服として世界中のお客様から愛されています。

一般的にファッションのビジネスでは、流行をいち早く追うことが重要です。しかしユニクロは、今までのアパレルブランドとは全く異なるLifeWearという、世界唯一の新しいカテゴリーの服を追求し続けています。LifeWearとは、高品質でファッション性があるベーシックウエアであり、着心地が本当に良い、誰もが手の届く価格の日常着です。

LifeWearを追求していけばいくほど、求められるのは高品質な素材、洗練されたシルエットと心地良いフィッティングです。シンプルでベーシックな服のデザインは、ファッションを追うよりも難しく、高い技術や経験、独自のインスピレーションが求められます。ユニクロでは、東京、ニューヨーク、上海、ロサンゼルス、パリのR&Dセンターで、世界の一流デザイナー、熟練したパタンナーによる商品開発を強化しています。



LifeWear



また、我々は15年前から世界有数の合繊メーカーである東レ株式会社とタッグを組み、戦略的素材の開発に取り組んできました。その成果が、冬の暖かウェアのヒートテック、夏の涼感インナーのエアリズム、超軽量のウルトラライトダウンです。こうした長年に亘る素材の協業開発は、世界でもほとんど例がありません。さらに大手天然素材メーカーとの協業により、カシミアのセーター、スーピマ<sup>®</sup>コットンを使ったTシャツなどの開発も行い、リーズナブルな価格で世界中のお客様にお届けしています。

2015年秋に発売した「ウルトラストレッチジーンズ」は、改良に改良を重ねて生まれた、女性のための理想的なジーンズです。計算されつくした素材の配合により、信じられないほど伸縮性の高い素材が完成しました。女性の毎日の生活をストレスフリーにしてくれる、未体験のフィッティングを実現しています。ジーンズはもともと、農作業のような重労働に携わる男性のための衣服でした。女性にフィットする服ではありませんでしたが、ユニクロの「ウルトラストレッチジーンズ」は、それを改革しました。

これからも、我々は最新のイノベーションで、究極の日常着であるLifeWearを進化させ、お客様にお届けし続けたいと思っています。

ユニクロの「ウルトラストレッチジーンズ」は、最高の穿き心地で多くのお客様から高い評価を得ています。

# 成長の軸足は 海外ユニクロ事業



## SHANGHAI

グローバル旗艦店のユニクロ上海店は、2013年秋に上海きっての商業街である淮海中路にオープンしました。ユニクロ史上最大の約2,000坪の広さを誇り、連日多くのお客様がお買い物に訪れています。

## グレートチャイナの売上が 3,000億円を超えました

2015年8月期のグレートチャイナ(中国大陸・香港・台湾)の売上は、初めて3,000億円を超えました。2005年に香港1号店を出店した頃には想像もつかない高成長です。これからも、中国市場が特に有望だと感じています。中国大陸の中産階級の人口は4億人といわれており、日本市場の何倍もの成長ポテンシャルがあります。日本も高度経済成長時代には、家や車を買う前に、まず自分の服や靴などの服飾品を買いました。高品質でベーシックな服として認知されているユニクロは、中国のお客様の第一の選択肢になるのではないかと考えています。今後もグレートチャイナで年間100店舗の出店を続け、店舗数を現在の467店舗(2015年8月末)から1,000店舗へ、将来的には3,000店舗まで拡大させていきたいと思っています。

東南アジア・オセアニア地区でも2015年8月末の店舗数が108店舗に達し、本格的なビジネスの拡大がスタートしています。新しく進出したオーストラリア市場も有望です。これらの市場でのユニクロの認知度は非常に高いため、収益性も期待できるビジネスです。



中国で最も影響力がある経済誌「第一财经周刊」が選ぶ中国ブランドTOP30に、ユニクロは2012年から4年連続で選出され、ファッション・アパレル分野で1位でした。



# CHICAGO

米国中西部の初のユニクロ旗艦店を、2015年10月にシカゴのメインストリート、ミシガンアベニューにオープン。3フロア約1,200坪の店舗には、お買い物の合間にコーヒーを楽しめるスターバックス® コーヒーも出店しています。

## 最優先課題は 米国ユニクロの赤字解消です

米国ユニクロ事業は、抜本的な戦略の転換を図りました。今後は大都市を中心とした出店に集中させるため、スクラップ&ビルドと、Eコマース事業の拡大によって赤字解消を図っていきます。

2006年に出店したグローバル旗艦店のニューヨークのSOHO店、2011年にオープンしたグローバル旗艦店の5番街店の売上は好調です。ニューヨーカーの間でユニクロの人气が定着し、多くのお客様がリピーターです。米国市場での大きな課題は、郊外のショッピングモールでのユニクロの認知度が低いことです。この状況を踏まえ、郊外のショッピングモールの店舗をスクラップすると同時に、大都市の好立地に出店を集中させ、そのエリアで存在感のある大型店や旗艦店をつくり、ブランド認知度を上げながらEコマース事業の売上を拡大していく計画です。

国土の広い米国ではデジタルコミュニケーションを

通じたEコマース事業の拡大が有効だと考えています。現在、Eコマース事業の売上構成比は約15%で、黒字ビジネスとして順調に拡大しています。

米国市場は世界最大の市場ですので、米国で成功しなければ世界No.1ブランドにはなれません。現在のファーストリテイリンググループの経営の最重要課題として、米国市場の赤字を確実に解消させていきます。

## 欧州の主要都市への出店を 今後加速していきます

欧州では主要都市を中心に出店を進めていきます。2015年10月には、ベルギー1号店としてアントワープへ出店しました。欧州の各都市でユニクロのLifeWearというコンセプトを伝え、ユニクロのファンを増やしていきたいと思っています。2016年春にはロンドンのグローバル旗艦店の311オックスフォードストリート店が全面リニューアルオープンし、大きく生まれ変わる予定です。

# デジタルイノベーションが 産業を変える

## ユニクロを変革し 「新しい産業」を創出します

スマートフォンなどの普及により、世代に関わらずネットユーザーが加速度的に増えたことで、流通業は大きな転換期を迎えています。今までの流通業、アパレル、小売業といった産業の**かわ**がなくなり、「新しい産業」が誕生するチャンスが訪れています。こうした動きは我々のようにグローバルでビジネスを展開する企業にとってはビッグチャンスの到来です。ビジネスの構造そのものを変革することで、我々が「新しい産業」を興す先駆者になれると思っています。

企画・生産・物流・販売といった全プロセスがインターネットでつながり、すべてが同時進行するシステムに変えていきたいと思っています。これにより、我々は、最新のファッションを最速で最適な数量で生産でき、お客様は欲しいと思った商品をすぐに手に入れることができます。お客様のお買い物スタイルは、大きく変化するに違いありません。

ユニクロのモバイル会員に登録したお客様には、ご希望に合った新商品やお買い得情報が届けられ、欲しい商品を確実に手に入れることができるようになります。将来的には、自分の身体サイズを登録することで、手軽にサイズに合った商品を購入することも可能です。このサービスの下地は、すでにスタートしています。ユニクロのEコマースでの「セミオーダー感覚で選べるファインクロスシャツ(メンズ)」は、169通りのサイズパターンの中から、自分に合う首回り、袖の長さ、フィットタイプを選ぶことができます。この販売方法により、「Lサイズのシャツを選んだが、首回りが大きすぎる」などの不満が解消されるようになりました。こうした商品が増えることで、LifeWearとしてのユニクロへの満足度はさらに増していくことが見込まれます。近い将来、グローバルでのEコマースの売上構成比を現在の5%から将来は30%以上に引き上げていきたいと考えています。



デジタルイノベーションの一環として、ユニクロは流通業の要である物流の仕組みを改革します。2016年秋には、有明配送センターを拠点とする「デジタルフラッグシップストア」が稼働します。これは、店舗とEコマースビジネスが連動した新しいシステムです。有明のような次世代物流拠点を、日本国内で10ヵ所、海外でもつくっていく計画はすでに進んでいます。

デジタルイノベーションを起こし、新しい産業を創出する、それをグローバルで成功させることが、次の成長への鍵であることは間違いありません。

# 国内ユニクロ事業は 高効率、安定成長を継続

## 地域密着型の経営を推進します

2015年8月末に841店舗に達した国内ユニクロ事業は、今後も安定成長を継続していきたいと思っています。店舗のスクラップ&ビルドを進め、お客様がお買い物をしやすい大きな売り場にしていきます。それがユニクロのブランドイメージを、さらにアップしていくことにもつながります。

我々の制度に「社員フランチャイズ店」という、ベテラン店長が直営店からフランチャイズ店に転換することができる制度があります。直営店からフランチャイズ店に転換した店舗の売上は、2割以上アップしています。これはフランチャイズ店のオーナーには経営者マインドがあり、地域に密着した店舗として地元のお客様のご要望を的確に捉える運営を行っているからです。これまでチェーンストアオペレーションが高効率経営を実現する近道だと信じ、ユニクロのチェーンストア経営を実行してきましたが、これだけではお客様のご要望にお応えしきれないと感じるようになりました。地域に根ざした“地域密着型の経営”にすることで、よりお客様に喜ばれる店舗づくりをしていきたいと考えています。

店長が地元のニーズをつかみ、それを在庫管理に反映させたり、地元のお客様へのサービスや、店舗スタッフの教育水準を上げることに集中することが大切だと考えています。そのために、販売員の半数をアルバイトから地域正社員に転換し、長期雇用の体制を整えました。2015年8月末では、販売員約3万人のうち約1万人が地域正社員となり、活躍しています。加えて地域正社員の多くが主婦だということを考慮し、「週休3日制度」を導入しました。働き方の多様化が広がっています。

地域正社員が増えることで、地元のニーズに応えた店づくり、地域のイベントへの参加などが活発になり、ユニクロが地元のお客様に愛され、スタッフ全員がやりがいを持って働ける店舗になっていくと信じています。



# ジーユーの高い成長と 世界No.1へ期待



## ■ジーユーの売上推移

売上3,000億円、  
営業利益400億円  
をめざす



## 日本発のファストファッション ブランドとして世界No.1へ

ジーユーの2015年8月期の業績は極めて好調でした。売上は1,415億円、前期比31.6%増、営業利益は164億円、前期比2.7倍となりました。ジーユーは「ファッションを手頃な価格で楽しみたい」というお客様の心をつかみ、短期間で日本市場でのファストファッションのトップブランドに成長することができました。

最近では、ユニクロがジーユーに学ぶ点も多くなりました。たとえば、ファッショントレンドを掴んだ商品開発力、ファッション情報をお客様に伝えるマーケティング、柔軟な生産調整の仕組みなどです。特にEコマースビジネスの分野では、ユニクロがジーユーに学ぶことが多々あります。ジーユーが、最先端の技術とメソッドを駆使して若いお客様層にアプローチしてきた方法を、新しいビジネスモデルとして確立しつつあるからです。

日本におけるジーユーは、ユニクロと同規模のチェーン店展開をめざしています。また、上海、台湾といった海外市場への進出もすでに始まり、これからが楽しみです。ジーユーのデザインし過ぎない、バランス感覚にすぐれたトレンド感とディテールへのこだわり、日本的な“カワイイ”を武器にしたファッションは、欧米発のファストファッションであるH&MやZARAとは一味違う強みを発揮できています。将来は、世界でファストファッションブランドNo.1のポジションを獲得できると信じています。

# 「グローバルワン・全員経営」の 経営体制の実践

FAST RETAILING WAY (FRグループ企業理念)

## 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めざします

## 「グローバルワン・全員経営」で 世界No.1の企業をめざします

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」という我々のグループ企業理念は、ファーストリテイリングを良い会社になりたいと思い、掲げたものです。社員全員がクリエイティブな力を発揮して、イノベーションを起こすことで、本当に良い服、今までにない服を世界中の人々にお届けしていきたいと考えています。この企業理念のバックボーンには、日本人が大切にしている物づくりへの情熱、お客様へのサービス精神、勤勉さ、チームワークといった仕事に対する真摯な姿勢も含まれています。

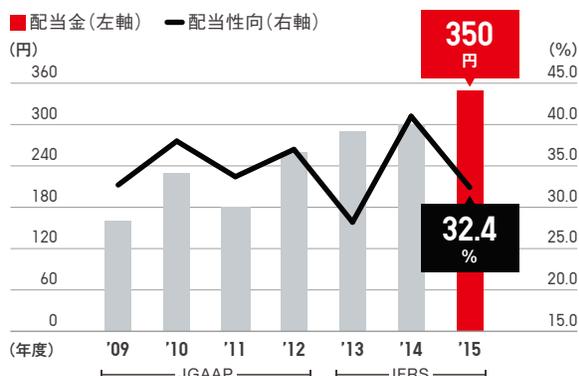
我々が最も大切にしているのは、世界中の全社員が「グローバルワン・全員経営」の精神で、情熱的に仕事をする事です。店舗のアルバイトからトップ経営者まで、そしてすべての社員が、経営者マインドをしっかりと持ち、最高の商品、最高のサービスをお客様に提供することに徹します。この一番良い方法を全世界で全員が実践していきます。これを着実にやっていけば、ファーストリテイリングは世界No.1企業に必ずなれると信じています。

## 株主還元は、業績に連動した 高配当を実施します

成長のための投資資金、財務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。

2015年8月期は過去最高の業績を達成したことから、1株当たりの年間配当金は350円と、前期比50円の増配（連結配当性向32.4%）となりました。今後も、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、高配当を継続してまいります。

### ■ 1株当たり配当金



# 2015年度 事業概況

FY2015 BUSINESS PERFORMANCE

## HIGHLIGHTS

- 2015年度は過去最高の連結業績を達成
- 海外ユニクロ事業の成長が全体の事業をけん引
- 国内ユニクロ事業は安定成長を継続
- ジーユー事業が成長軌道に乗る

### 2015年度 セグメント業績

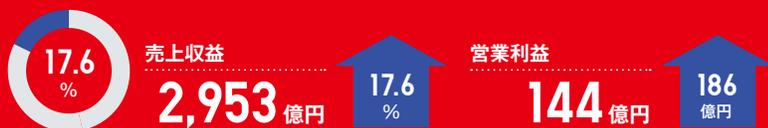
#### 国内ユニクロ事業



#### 海外ユニクロ事業



#### グローバルブランド事業



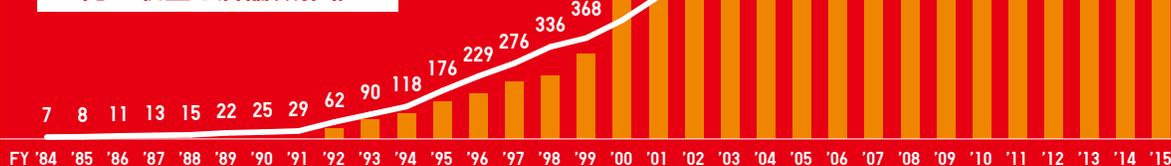
グローバルブランド  
2,953 億円

海外ユニクロ  
6,036 億円

2,978店

国内ユニクロ  
7,801 億円

### 売上収益と店舗数推移



## 国内ユニクロ事業

### 2015年度概況

売上収益は7,801億円(前期比9.0%増)、営業利益は1,172億円(同10.3%増)と過去最高の業績を達成。ヒートテック、ウルトラライトダウン、ウールセーター、ジーンズなどのコア商品の販売が好調で、既存店売上高は前期比6.2%増収となる。2014年10月には、グローバル旗艦店のUNIQLO OSAKA、グローバル繁盛店の吉祥寺店を出店し、地域に根ざした店舗経営により、お客様の支持を集める人気店舗となっている。

### 2016年度予想

2016年度も安定的な成長を予想。スクラップ&ビルドにより、1店舗当たりの売場面積を拡大させることで、成長を維持。既存店売上高は横ばいを予想。円安の影響による原価アップのため、2015年秋から一部の商品の値上げを実施し、粗利益率は前年並みをめざす。

2016年春から有明配送センターの一部稼働を予定。Eコマース事業の売上拡大のため、様々なマーケティング施策を計画。

### 部門別売上



キッズ・ベビー・靴・その他

## 海外ユニクロ事業

### 2015年度概況

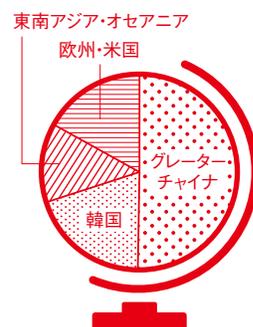
売上収益は6,036億円(前期比45.9%増)、営業利益は433億円(同31.6%増)と過去最高の業績を達成。特にグレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)、韓国が高い成長を継続。グレーターチャイナの売上収益は3,044億円(同46.3%増)、営業利益は386億円(同66.1%増)と大幅な増収増益となる。米国は急速な出店とブランドの認知不足による売上未達が続き、赤字幅が拡大。2015年度末の海外ユニクロの店舗数は798店舗(前期末比165店舗増)。

### 2016年度予想

2016年度も成長が続く見込み。グレーターチャイナは約100店舗の出店を継続の予定。海外ユニクロ全体では約177店舗の出店を計画。2015年11月に海外ユニクロの店舗数が日本を超えた。

米国事業の赤字縮小をめざし、抜本的に戦略を変更。スクラップ&ビルドを進めるほか、大都市の好立地の出店と、Eコマース事業の拡大に注力する計画。欧州では2016年春にロンドンのグローバル旗艦店の全面改装オープンを予定。

### 地域別売上



## グローバルブランド事業

### 2015年度概況

売上収益は2,953億円(前期比17.6%増)、営業利益は144億円と前期の営業損失41億円から大幅に回復。ただし、J Brand事業の赤字継続により減損損失51億円を計上。ジーユー事業の業績が極めて好調で、売上収益1,415億円(同31.6%増)、営業利益164億円(同2.7倍)を達成。ジーユーの店舗数は2015年度末に国内314店舗、海外5店舗へと拡大。セオリー事業は米国のラグジュアリー市場の不調により、営業利益は減益。

### 2016年度予想

2016年度も増収増益を予想。主にジーユーの高い成長が寄与する見込み。効果的なTVCMにより、手軽にファッションを楽しめるブランドとしてジーユーの知名度がさらに向上する見込み。国内で約50店舗の出店を継続するほか、上海、台湾といった海外でも出店を予定。国内セオリー事業は安定した成長が見込まれている。一方、米国セオリー事業、J Brand事業は前年並みの業績をめざす。

### 事業別売上



コントワー・デ・コトニエ事業  
プリンセス タム・タム事業  
J Brand事業

# 衆知を集め、 正しい企業姿勢を貫く





## 社外取締役からのメッセージ



半林 亨

社外取締役

## My CompanyからYour Companyへ

私たち社外取締役は、ステークホルダーに代わり、ファーストリテイリング(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常に求められています。代表取締役会長兼社長の柳井氏は倫理観も高く、たぐいまれな経営者であります。FRにとって「My CompanyからYour Companyへ」という課題は重要です。FRがめざしている「世界一になる」という夢の実現のために、しっかりとフォローしていきたいと考えています。

2005年11月、当社社外取締役に就任。

ニチメン(株)(現 双日)代表取締役社長、双日ホールディングス(株)(現 双日)代表取締役会長・Co-CEOを歴任。現在は、前田建設工業(株)、ユニチカ(株)社外取締役



服部 暢達

社外取締役

## 企業価値を高めるために尽力していく

高成長を続けているファーストリテイリングにとって、M&Aを検討する機会も増加しています。それだけに、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、ますます重要になると考えています。私はこれまでの経験などをふまえ、「資本市場から見たファーストリテイリングの企業価値」を客観的に判断し、その企業価値を高める方法についても発言していきます。

2005年11月、当社社外取締役に就任。

ゴールドマン・サックスを経て、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科客員教授、みらかホールディングス(株)、(株)博報堂DYホールディングス社外取締役



村山 徹

社外取締役

## 二律背反の先に成長のエネルギーがある

異なる発想の提案を行っていくのも、社外取締役の役割の1つと考えています。真のグローバルリーダーであろうとするファーストリテイリングにおいては、経営チームが地域軸・事業軸・機能軸間の衝突課題を見つけ出し、素早く解決を図っていくことが大切です。そのためにも経営者的な発想を社員すべてが共有できるよう、経営人材の育成にさらに尽力したいと考えています。

2007年11月、当社社外取締役に就任。

アクセントチュア(株)代表取締役社長、会長を歴任。現在は、早稲田大学理工学術院で客員教授(経営デザイン専攻)



**新宅 正明**

社外取締役

## グローバル化を加速させる道筋が整った

現在のファーストリテイリング(FR)は、トップがめざすものと社員の意識がひとつになり、世界の全地域で成功するシナリオができたと思います。課題が明確になり、それを越えて成長していくために、人材とシステムが一体となって、スピードをもって目標に確実に近づいていける状態になりました。取締役会というひとつのチームがFRの進化を加速させる役割を担い、今後の成長に貢献していきたいと考えています。

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(株)代表取締役会長を歴任。現在は、クックパッド(株)社外取締役、公益財団法人スペシャル・オリンピックス日本副理事長



**名和 高司**

社外取締役

## 外国人取締役の発想で助言を続けたい

グローバルに展開している企業にアドバイスをしてきた経験から、ファーストリテイリング(FR)の経営に外国人の発想が生きるように、自分が外国人取締役だったらどう考えるかという、ダイバーシティ(多様性)を大切にしたい視点で発言するように心がけています。社外取締役として、FRの方向性に間違いがあれば指摘し、新分野においては客観的で適切な助言をすることで、成長のサポートをしていきたいと思っています。

2012年11月、当社社外取締役に就任。

マッキンゼー・アンド・カンパニーのディレクターを経て、現在は、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授、ボストン・コンサルティング・グループ シニアアドバイザー。NECキャピタルソリューション(株)、(株)デンソー、味の素(株)社外取締役

## 監査役からのメッセージ



**金子 圭子**

社外監査役

## 複眼的な視野でアドバイスをしていきたい

ファーストリテイリング(FR)は、これまでに経験したことのないステージに立っています。急速なグローバル化に伴い、海外では想定外の問題や初めての課題に直面することもあるでしょう。スピード感と実行力のあるFRの監査役は成長を支えるという機能もありますが、それ以上にリスクを回避することのできる複眼的な視野を提供することが重要だと思います。不断の見直しを怠らず、しっかりした体制固めのサポートをしたいと考えています。

2012年11月、当社社外監査役に就任。

弁護士、アンダーソン・毛利・友常法律事務所パートナー。(株)ユニクロ監査役、(株)朝日新聞社社外監査役



**安本 隆晴**

社外監査役

常に高い目標を掲げる経営者である柳井氏が描く成長スピードに追いつける経営者、社員が多く育ってきています。経営には正解というものではなく、人、物、金、情報という資源をいかに効率的に使うかを常に考えなければなりません。今後も厳しい監査役として、より良い企業に成長させていくための助言、提言をしていきたいと思っています。

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・ジャパン監査役。アスクル(株)、(株)UBIC社外監査役



**渡邊 顯**

社外監査役

ファーストリテイリングでは、取締役会の機能を補完するために複数の委員会(企業取引倫理、人事、CSR、開示、IT投資、コードオブコンダクト)を設置し、監査役も加わりフェアかつ真剣に取り組んでいます。今後も私たちが率直に意見を述べていくことで、より良いサポートをしていきたいと考えています。

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パートナー。前田建設工業(株)、MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)、ダンロップスポーツ(株)社外取締役。カドカワ(株)社外監査役



**田中 明**

常勤監査役

私たちの商売では現場(店舗)が一番大切です。私は店舗を訪問した際には、店長やスタッフの声を直接聞くように努めています。ファーストリテイリングを従業員一人ひとりの満足度が高い会社へ成長させるため、今後も積極的に人材教育などに提言、サポートしていきます。

2006年11月、当社常勤監査役に就任。  
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)代表取締役副社長、相談役を歴任



**新庄 正明**

常勤監査役

常勤監査役として、各事業のリスクや課題を感知するアンテナを高く張りめぐらせ、社外監査役はもちろん、会計監査人や内部監査部門と十分な連携をとっています。ファーストリテイリングでの多岐にわたる業務経験をもとに今後も守備範囲を狭めることなく、積極的に提言をしていきたいと考えています。

2012年11月、当社常勤監査役に就任。  
(株)ファーストリテイリング グループ監査部部長、グループ変革室部長、(株)ジーユー監査役、(株)ユニクロ営業支援統括部部長、計画管理部部長を歴任

## 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ます。

コーポレートガバナンス体制強化の一環として、取締役会から一定の範囲内で業務執行権限を委譲する執行役員制度を採用することで、経営の意思決定機能と業務執行機能の分離を図り、迅速な経営をめざしています。また、取締役の過半数を社外取締役

とすることにより、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。

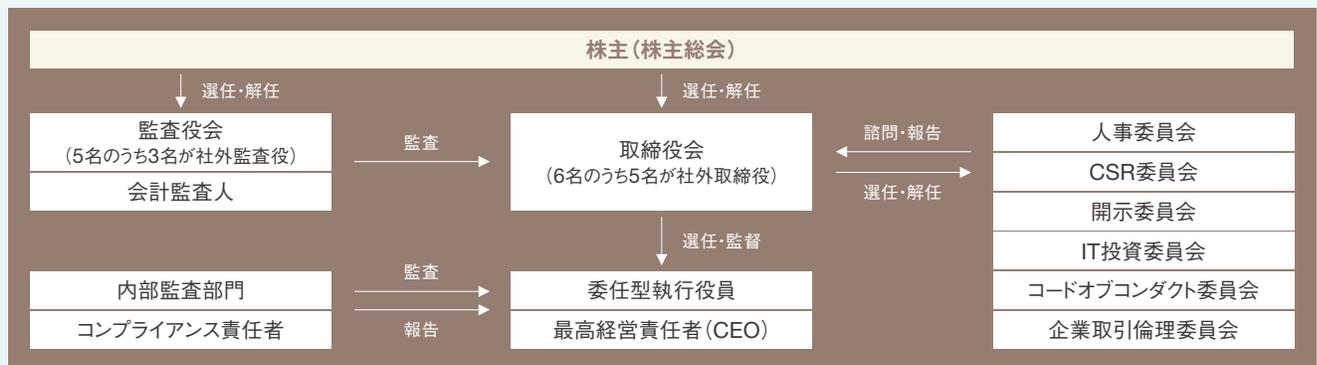
当社は監査役会設置会社ですが、取締役会の機能を補完するための各種委員会を設置しています。委員会には人事委員会、CSR委員会、開示委員会、IT投資委員会、コードオブコンダクト委員会、および企業取引倫理委員会があり、それぞれの委員会の目的を果たすべく迅速でオープンな討議・決定を行っています。

### コーポレートガバナンスの概要 (2015年8月期)

組織形態	監査役会設置会社	
取締役会議長	柳井 正	
取締役人数	6名、うち5名が社外取締役	
監査役人数	5名、うち3名が社外監査役	
2015年8月期 取締役会開催状況	・開催回数	13回
	・取締役出席率 <sup>※1</sup>	100%
	・監査役出席率 <sup>※2</sup>	98.5%
	・議案の一例	年度予算、決算の承認、役員人事の承認、「ユニクロ 米国事業」、「有明プロジェクト」など
2015年8月期 監査役会開催状況	・開催回数	13回
	・監査役出席率 <sup>※2</sup>	98.5%
	・議案の一例	監査方針、監査計画、代表取締役との意見交換、「FRグループの教育体制の現状と課題」、「労務問題について」、「商品系部門の現状と課題」、「ユニクロ国内外店舗監査」など
監査役が出席する主な重要会議	取締役会、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、企業取引倫理委員会	
独立役員の選任	社外取締役3名、社外監査役3名を選任	
各取締役の報酬等の決定	株主総会で承認された限度内で、担当する職務、責任、業績、貢献度等の要素を考慮して取締役会で決定 2015年8月期の報酬総額：取締役6名に290百万円(内、社外取締役50百万円)	
各監査役の報酬等の決定	株主総会で承認された限度内で、監査役の協議により決定 2015年8月期の報酬総額：監査役5名に65百万円(内、社外監査役30百万円)	
会計監査人	新日本有限責任監査法人	

※1 各取締役の平均出席率 ※2 各監査役の平均出席率

### コーポレートガバナンス体制 (2016年1月7日現在)



## 各委員会の役割と活動

### ■ 人事委員会

半林社外取締役を委員長として、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などについて随時討議し、取締役会へ意見・提案を行っています。

### ■ 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。委員長はCSR部門責任者が務め、委員として社外の有識者や社外監査役、執行役員などが参加しています。

### ■ 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・香港証券取引所への適時開示事項、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。2015年度は16回開催しました。

### ■ IT投資委員会

情報システムの業務改革を推進するために、最適なIT投資について審議、アドバイスをしています。具体的には、個別案件の投資効果、外部専門機関によるIT投資予算の妥当性などを検証しています。2015年度は8回開催しました。

### ■ 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(FRコードオブコンダクト)の違反事例について解決策を検討し、改善を図っています。また、役員・従業員へのコードオブコンダクトの啓発活動についての助言、およびホットライン(通報・相談総合窓口)の運用へのアドバイスをしています。委員長は法務部門責任者が務め、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。2015年度は14回開催しました。

## 各委員会の構成(2016年1月7日現在)

●=委員

		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	企業取引倫理委員会
社内取締役	柳井 正	●		●	委員長		
社外取締役	半林 亨	委員長					
	服部 暢達						
	村山 徹				オブザーバー		
	新宅 正明				オブザーバー		
常勤監査役	名和 高司	●					
	田中 明	●	●			●	●
	新庄 正明			●	●		●
社外監査役	安本 隆晴		●				●
	渡邊 顯						●
	金子 圭子	●				●	
執行役員・社外有権者、その他		4名	12名	6名	3名	7名	4名

注：CSR委員会、および企業取引倫理委員会の委員長は、CSR部門責任者が務めています。

開示委員会の委員長は、東京証券取引所への情報開示責任者が務めています。

コードオブコンダクト委員会の委員長は、法務部門責任者が務めています。

半林亨、服部暢達、新宅正明、安本隆晴、渡邊顯、金子圭子を独立役員とする独立役員届出書を東京証券取引所へ提出しています。



ファーストリテイリング 山口本社

## 内部統制

ファーストリテイリング (FR) は、グループ事業活動の基本方針を定めた「経営理念」「FAST RETAILING WAY」「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」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

させています。また、FRグループの内部統制システムの監査を行う監査部門、コンプライアンスの統括部署として法務部を設置し、法務部長をコンプライアンス責任者として任命し、内部統制システムの構築を図っています。

### 「ファーストリテイリンググループ コードオブコンダクト (FRコードオブコンダクト)」

役員・従業員は、FRコードオブコンダクトの内容を確認し、遵守を約束する誓約書に毎年サインし、確実な浸透を図っています。違反の恐れがある事象や仕事に関する悩みなどについては、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ができ、場合によっては社外の弁護士に相談することもできます。ホットラインに寄せられた通報は、必要に応じてコードオブコンダクト委員会 で解決策を検討し、改善を図っています。

### 「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。グループは全世界で約3,000店舗を展開し、年間売上が1兆6,818億円と大規模な事業を行っているため、お取引先 (生産工場、納入業者など) に対して優越的地位を利用し、不当な圧力をかけやすい

立場にあります。そのため、企業取引倫理委員会では行動基準として「優越的地位の濫用行為防止ガイドライン」を制定し、未然に防止することに努め、主要なお取引先に対して年1回アンケートを実施し、問題がある場合は、担当部署への助言・勧告を行っています。

### 「生産パートナー向けコードオブコンダクト」とモニタリング

生産パートナーとは一体となって、商品の安全や品質、工場における労働環境の改善などに努めています。「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」を導入し、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するモニタリング<sup>\*</sup>を実施し、

改善を進めています。また、環境保全を目的として、縫製工場だけでなく、環境負荷が大きい素材工場に対しても「素材工場向け環境基準」を定め、専門機関による素材工場向けモニタリングを実施しています。 <sup>\*</sup>モニタリングの詳細についてはP56-57をご参照ください

ユニクロ事業

UNIQLO

A woman is shown in profile, looking upwards against a dark blue night sky filled with stars. She is wearing a blue quilted puffer jacket with a hood. The jacket and her face are covered in water droplets, suggesting she has been in the rain. The overall mood is serene and contemplative.

良い服は、  
世界を変える



服に個性があるのではなく、着る人に個性があるのです。  
ユニクロの服は、着る人の価値観を表現する服です。  
世界中の人々の日常をより快適にするために、  
ユニクロは、服のイノベーションを起こし続けます。  
2015年秋冬に発売されたウルトラライトダウンは、  
従来の驚きの軽さ、薄さ、あたたかさに加え、新しく  
撥水機能も加わり、着る人の満足度を上げています。

# WHY UNIQLO CAN WIN

ユニクロは、今までにない新しい価値をもった服をあらゆる人たちに提供しています。世界中の素材メーカーと直接交渉し、大量調達することで、世界最高水準の天然素材を使ったり、いままでにない新しい機能性素材を合繊メーカーと共同開発したりしています。ユニクロは服の常識を変えることで、世界中のお客様から支持され続けています。

# THE SIX POWERS OF UNIQLO

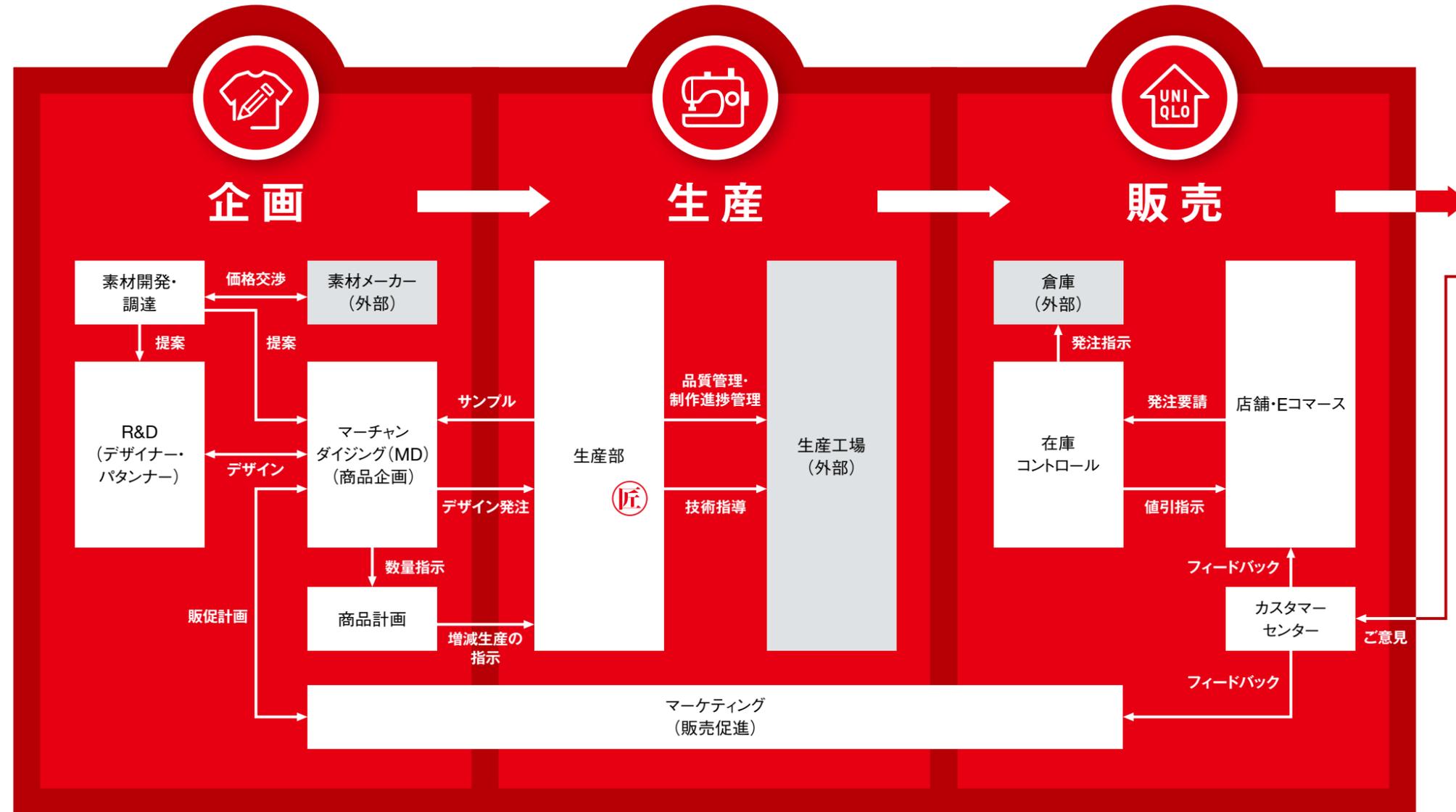
## ユニクロのビジネスモデル

### 01 SPAの ビジネスモデル

企画から生産、販売までを一貫して行うSPA\*のビジネスモデルを確立していることが強みです。独自商品の開発、素材調達面でのコストダウン、販売に応じた機動的な生産調整が可能です。

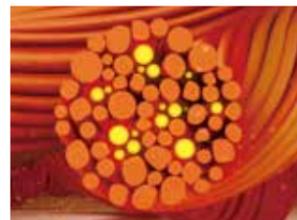
### 02 ベーシック 商品を展開

ユニクロは生活に密着した、ベーシックな普段着を提供しています。このため、年齢、性別、人種、文化、国を超えたあらゆる人々に支持され続けています。顧客層が広いため、より大きな需要が期待できます。



### 03 素材に 強み

独自商品のヒートテックやエアリズムなどの高機能素材を採用した服は、東レ(株)など大手素材メーカーとの協業で開発。天然素材のカシミア、メリノウールなどは、産地からの直接・大量調達によりコストダウンを図っています。



### 04 匠による 高い品質

日本の繊維産業のすぐれた技をもつ匠チームが生産工場で直接、技術アドバイスをを行っています。中国を中心とする生産パートナーと強い信頼関係を築き、徹底した品質管理が行われています。



### 06 グローバル市場 における成功

ユニクロは現在17の国と地域に店舗を出店し、成功を収めています。ニューヨーク、パリ、ロンドン、東京、上海、香港、ソウルなどの世界の大都市にグローバル旗艦店をオープンし、ブランド認知度を高めています。特にグレーターチャイナなどのアジア地区での著しい成功が、今後のユニクロの成長を支えています。



### 05 コストを抑えた 高効率経営

店舗は賃貸物件で、コストが抑えられています。投資額が少ないため、スクラップ&ビルドがたやすくできます。



\*SPA (Specialty store retailer of Private label Apparel : アパレル製造小売業) とは、素材調達・企画・開発・製造・物流・販売・在庫管理など、製造から販売までのすべての過程を一貫して行う業態のことです。



# 企画

## PLANNING



商品コンセプト決定

素材決定・調達

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では、世界の最先端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、マーチャンダイジング、マーケティング、素材開発、生産の各部門の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、デザイナーがデザインを起こし、デザインサンプルを作成します。デザイン決定後もさらに色やシルエットの微調整を複数回行います。

### 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をして、「高品質・大量安定調達・ローコスト」を実現しています。また、大量に素材を発注することで、どこのアパレルメーカーよりも有利な条件を得ることができています。

コア商品の素材開発は特に重要だと考え、機能性、着心地、風合いなどを徹底的に検討し、改善を重ねています。例えばデニムは、世界中のジーンズメーカーから高い評価を得ているカイハラ(株)から、ユニクロ仕様で紡織・染色したデニム生地を調達しています。また、東レ(株)と協働で糸から素材を開発し、ヒートテックのような機能性新素材による商品を生みだしています。

### 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・素材を決定します。

次にMDは、秋冬・春・夏の各シーズンの商品構成と生産数量を決定します。このときの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。

# ユニクロの 主な戦略素材商品

2004.9

## 世界品質宣言

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大きく変化しました。この宣言により社内の開発体制が一変し、世界最高水準の素材を使用したり、これまでになかった機能的な素材を開発したり、本当に価値のある服づくりを進めています。

デザイン修正

デザイン決定



ステテコ & リラコ



◀ ウルトラストレッチジーンズ

暖パン

レギンスパンツ

UVカットカーディガン



◀ ボディシェイパー



◀ エアリズム

ウルトラライトダウン ▶



ブラトップ ▶



スキニージーンズ



スーピマコットン

プレミアムリネン

▲ プレミアムダウン

エクストラファインメリノ ▶



ヒートテック



◀ カシミア



UT (プリントTシャツ)



エアテック

フリース ▶



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

# 生産

## PRODUCTION



数量決定・生産開始

紡績・染色

編み・縫製

### 品質・生産進捗管理

上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタ、イスタンブールの生産事務所には、約400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、工場で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。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。」

### 生産地の拡大

ユニクロ事業のグローバル化が進むにつれ、お取引先生産パートナーは、中国、ベトナム、バングラデシュ、インドネシアなど世界各地に広がっています。今後も、欧州や米国のユニクロの販売拠点の近くに生産拠点を拡大することを検討していきます。



染色の匠  
飯田 和秋



### ユニクロ生産事務所





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

# SALES



## 倉庫に到着

### 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。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、「期間限定価格」（通常価格の約2～3割安いお試し価格）や、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、ウルトラライトダウンジャケット、エアリズム、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。キャンペーン期間中は、商品の特性や機能性などをテレビCMで広く告知します。

また、毎週金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「期間限定価格」で提供しています。



テレビCM

## 各店舗へ発送

### ユニクロの店舗

2015年8月末の国内ユニクロの店舗数は841店舗（フランチャイズ店30店舗を含む）と、日本全国に広がっています。2001年秋に進出を開始した海外ユニクロも798店舗まで拡大し、グレーターチャイナ（中国大陸・香港・台湾）467店舗、韓国155店舗、東南アジア・オセアニア108店舗と、特にアジア地区での出店が加速しています。



ロードサイド型店舗



## Eコマース

2015年8月期の国内ユニクロにおけるEコマースの売上高は324億円(売上構成比4.2%)。Eコマースは中国大陸、台湾、韓国、英国、米国、オーストラリア、シンガポールなどの海外でも好調です。

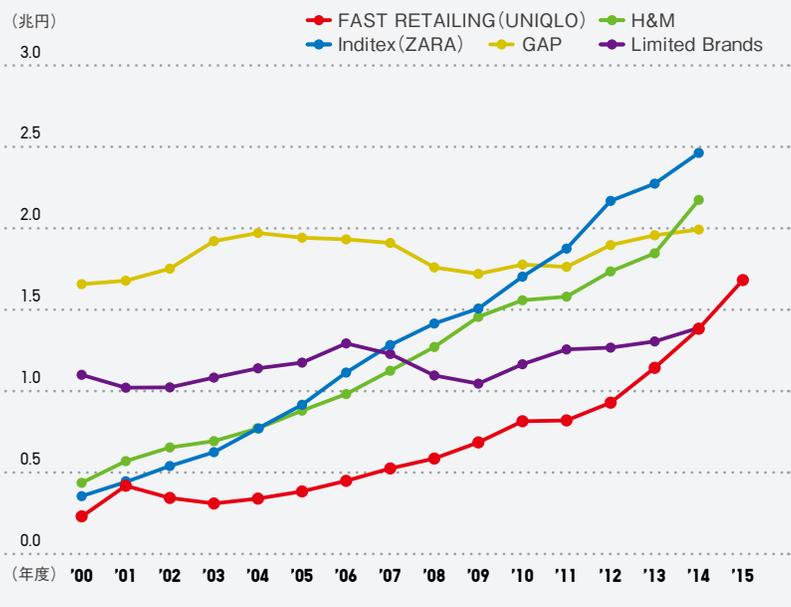
## カスタマーセンター

年間27万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・経営を改善しています。



カスタマーセンター

## ■ 世界の主なSPA(アパレル製造小売業)の売上高



(注) 各社のアニュアルレポートより作成、2015年8月末時点の為替レートで算出

ユニクロの海外展開  
UNIQLO EXPANDS OVERSEAS



日本発の新しい  
グローバル企業になる

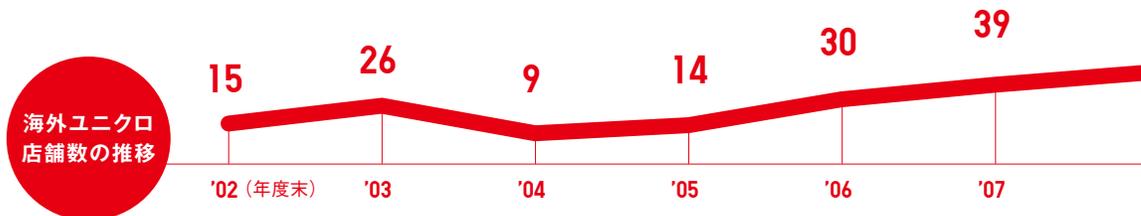


ファーストリテイリングは日本で生まれ、成長してきた企業です。日本の文化をバックボーンとして、高品質の服、高いサービスを提供し続けています。ユニクロのニューヨーク5番街のグローバル旗艦店では、2015年春に松竹歌舞伎とのコラボレーションを展開しました。5番街店の「SHOCHIKU KABUKI×UNIQLO」の外装はニューヨーカーの間で大きな話題となりました。

# MORE GLOBAL THAN EVER



**UNIQLO** ユニクロの  
グローバル旗艦店  
グローバル繁盛店



海外ユニクロ  
店舗数(予定)

960



GINZA



SHINJUKU



OSAKA

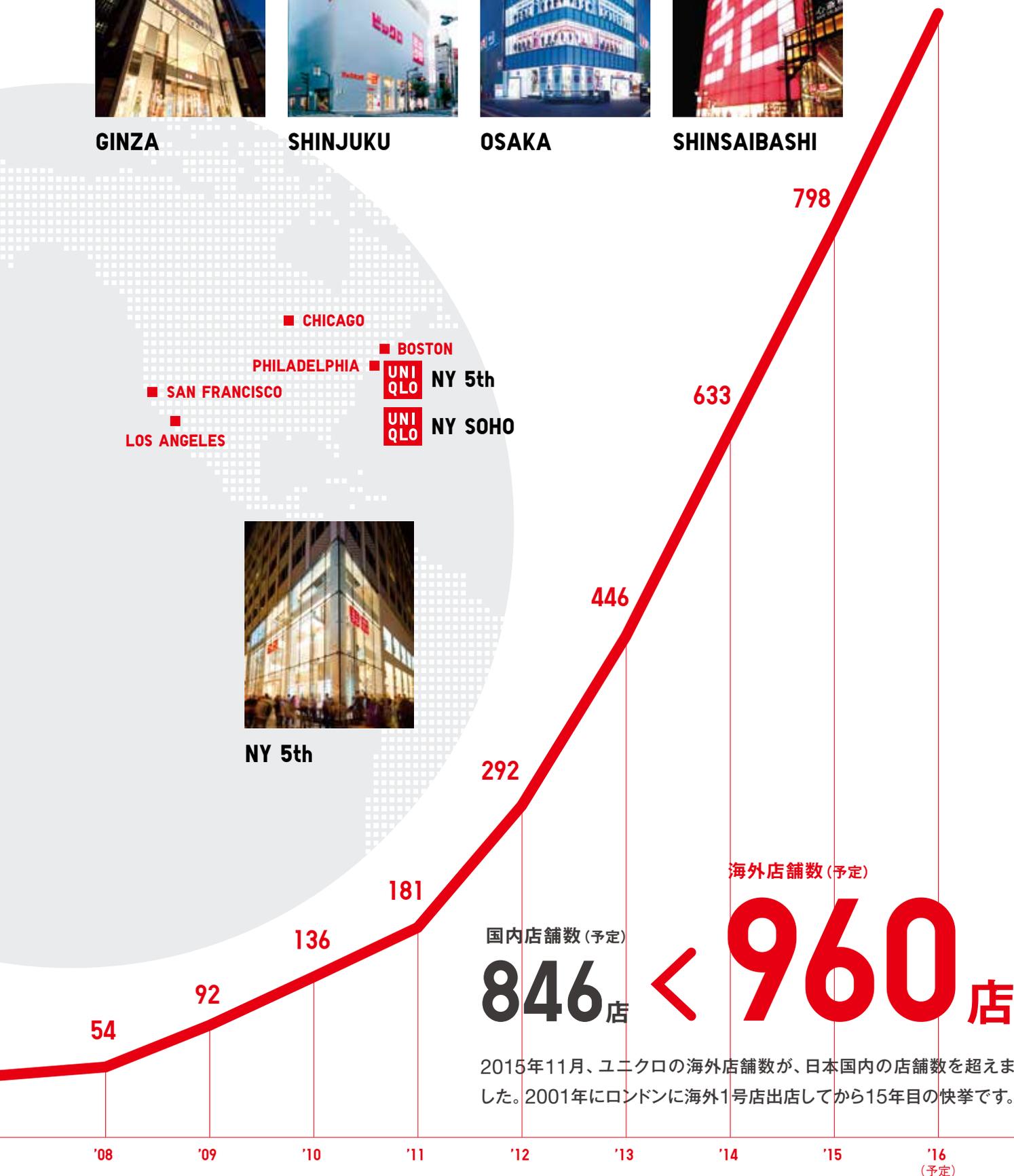


SHINSAIBASHI

- CHICAGO
- BOSTON
- PHILADELPHIA
- SAN FRANCISCO
- LOS ANGELES
- UNIQLO NY 5th
- UNIQLO NY SOHO



NY 5th



国内店舗数(予定)

846店

海外店舗数(予定)

960店

2015年11月、ユニクロの海外店舗数が、日本国内の店舗数を超えました。2001年にロンドンに海外1号店出店してから15年目の快挙です。

# グレーターチャイナでの 高い成長を継続



グレーターチャイナの  
店舗数

**467** 店舗

前期末比: +93店舗

ファーストリテイリンググループ  
上席執行役員  
ユニクログレーターチャイナ CEO  
ユニクロ東南アジア Co-CEO

潘 寧 (パン・ニン)



2015年8月期はグレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)の売上が3,000億円を突破し、海外ユニクロ事業の約半分を占めるビッグビジネスに成長しました。売上拡大に伴って利益率も改善し、高い収益性も確保しています。店舗数は2015年8月末で中国大陸387店舗、香港25店舗、台湾55店舗と、グレーターチャイナ全体では467店舗に達しました。ユニクロブランドの知名度の高まりとともに、LifeWearというコンセプトが浸透したこともあり、中国だけでなく、香港や台湾でもユニクロファンは大幅に増加しています。お客様の多くはリピーターですので、ユニクロの良さが理解されていると思っています。

出店エリアは、中国の地方都市にも広がっています。政府の都市化政策と中国の経済発展により、地方都市の生活レベルが飛躍的にアップし、「良いもの、新しいものを手に入れたい」という消費者意欲が高まっています。それもユニクロにとってはビジネス拡大のチャンスです。LifeWearというコンセプトをきちんと伝え、グレーターチャイナ全体で年間100店舗を出店し

続けることで、まずは1,000店舗を達成させたいと思っています。そして、次の目標は3,000店舗の達成です。

グレーターチャイナではEコマースビジネスも順調に拡大しています。リアル店舗が点だとすると、Eコマースビジネスは点を結ぶ線の役割を果たし、ユニクロの知名度を面で広げる相乗効果を発揮しています。「友人が話していたユニクロの商品を、ネットで手に入れることができた」「ネットで評判のフリースを近所のユニクロの店で購入した」というお客様の声も聞こえてくるようになりました。Eコマースはユニクロファンをさらに増やす原動力です。リアル店舗の出店とEコマースの両輪を駆使して、高い成長を維持していきたいと思っています。

ファーストリテイリングがもつ誠実さ、お客様を大切に思う心、品質へのこだわりといった日本発の企業精神は、大変に素晴らしいものです。私はその精神を従業員一人ひとりに伝えることで、グレーターチャイナのお客様の期待にしっかり応えていきたいと思っています。



女裝羽絨絨絨面克

FLEECE  
JACKET

2樓 試系列產品非常精美

199元

149元

199元

399元

199元

199元

199元

ユニクロ上海店(グローバル旗艦店)

FLEECE COLLECTION



# 米国の大都市に出店 知名度アップへ

**BOSTON**

2015年10月、米国東海岸にあるボストン市の観光名所ファニエル・ホール・マーケットプレイスにユニクロがオープンしました。ファニエル・ホール店は、1743年に建てられた歴史的建造物内の1~2階に入っています。約340坪の店内は煉瓦壁のつくりで、ユニクロの商品を展開して、お客様を楽しませています。ボストン市は京都市と姉妹都市の関係にあるため、ファニエル・ホール店では日本の文化と出合える特別なコーナーも設置されています。親日家の多いボストン市への出店は、多くのお客様から大歓迎を受けています。

「Global is Local, Local is Global」というコンセプトを大切にしているユニクロは、地元に基づき、地域の人々とつながりたいと考えています。地元の野球メジャーリーグのボストン・レッドソックスとのパートナーシップにより、レッドソックス奨学生へのサポートも始まっています。



また10月中旬には、米国中西部への初出店となるシカゴにユニクロの旗艦店がオープンしました。3フロアからなる約1,200坪の店舗は、古くからシカゴの高級ファッション街として知られるノース・ミシガン・アベニューの中心にあります。ホリデーシーズンには美しいイルミネーションに彩られ、広い歩道にあふれるほどの人々が行き交います。年々アベニューの賑わいが増し、今では世界に名だたる豪華なアベニューとして知られています。ユニクロの店舗のなかでもシカゴ ノース・ミシガン・アベニュー店は、世界五指に入る規模のお店です。店内には、スターバックス® コーヒーも入り、ショッピングの合間にコーヒーを楽しむこともできます。

米国においては、ファニエル・ホール店やシカゴ ノース・ミシガン・アベニュー店に代表されるような大都市の好立地への出店により、ユニクロのブランド認知度を大きく上げていきます。米国事業は、ブランド認知度のアップと、デジタルコミュニケーションを通じたEコマース事業を両輪として、広い国土をもつ米国での事業を伸ばしていきたいと考えています。



# CHICAGO



### 新しいユニクロをコラボレーションで表現

ユニクロは世界中の新進気鋭のデザイナーやアーティスティックディレクターとのコラボレーションによって、常にブランドに新しい風を吹き込んでいます。コラボレーションラインもまた、ユニクロのLifeWearのコンセプトである、最高に快適な着心地で、着る人の日常を楽しむ服です。ユニクロはこうしたコラボレーションにより、さらに服の魅力を増すとともに、今までのユニクロにはなかった新しい驚き、喜びをお客様にお届けしています。



#### INES DE LA FRESSANGE PARIS



パリのトップファッションモデルだったイネス・ド・ラ・フレサンジュは、今はデザイナー、実業家、ジャーナリストとして活躍。パリジェンヌの、無理をせずに、自分の印象を華やかで美しく表現する服を創っています。

#### CARINE ROITFELD

PARIS



カリーヌ・ロワトフェルドは、モード界のカリスマ的な存在です。カリーヌとの出会いでユニクロは、セクシーで美しいフォルムのドレス、ブラウス、コートという新しいカテゴリーに一歩踏み出しました。





## UNIQLO AND LEMAIRE

パリのトップデザイナー、クリストフ・ルメールとサラ・リン・トランが率いるルメールとのコラボレーションは、選び抜かれた素材を使い、ディテールまで繊細にデザインされたコレクションに仕上がりました。パリの都会的な息吹を感じさせる新しいユニクロのラインとして、ファッション界でも大きな話題となりました。





# MAGIC FOR ALL

みんなの見たかった夢が、はじまります



UNI  
QLO

MAGIC FOR ALL



©Disney

## ディズニープロジェクト

ユニクロは、ウォルト・ディズニー・カンパニーの協力のもと、服を通じて世界中の人々に夢と驚きをお届けするプロジェクト「MAGIC FOR ALL」を2015年夏から開始しました。多くの人々を魅了するディズニーの「夢と魔法の世界」、マーベルの「アクション」、スター・ウォーズの「冒険」、ピクサーの「創造性」と、人々の生活をより豊かに、より快適に変えていくユニクロのLifeWearが融合し、服を選ぶ楽しさや感動、その場にいるだけでワクワクするような夢のショッピング体験を提供しています。

ユニクロ上海店(グローバル旗艦店)



グローバルブランド事業

GLOBAL BRAND





ジーユー事業

GU



## 最旬トレンドを気軽に、 誰でも楽しめるジーユー

「ファッションを、もっと自由に」というコンセプト通り、ジーユーは最旬のトレンドを揃えた商品展開で高い成長を達成しています。特に2015年春夏シーズンはガウチョパンツが大ヒットし、「ガウチョといえばジーユー」とまでいわれるようになりました。これは、ファッショントレンドをいち早くキャッチし、形にする企画・デザイン力と、人気の商品を柔軟に増産できる力が高まったことによります。「ファッションを先取りしているジーユーの新品を買いたい!」と、多くのお客様が来店されていると思っています。

トレンドを追うことの難しさは、どの世代をターゲットにして企画・デザインするかということにあります。ジーユーのターゲットは、幅広い年齢層のお客様です。デザインし過ぎず、早すぎないトレンド感、トレンドがちょうど良い、どなたにも似合う「リアルクローズ」がジーユーのめざす服です。日本的な「カワイイ」を大切にすることで、欧米のファストファッションとの差別化も図っています。

日本では、店舗数が314店舗(2015年8月末)まで広がりましたが、まだまだ出店の余地はあります。ウィメンズ商品だけでなく、メンズやキッズ商品の販売もさらに拡大できると考えています。加えて、すでに進出を果たしている上海、台湾での手ごたえも感じており、今後はグレーターチャイナへの出店も加速していく計画です。将来的には、東南アジアへの出店も視野に入れています。ジーユーの快進撃は、始まったばかりです。



株式会社ジーユー  
代表取締役社長

柚木 治

セオリー事業

Theory **P L S T** HELMUT LANG

コンテンポラリーマーケットを進化させるファッションブランド



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）なファッションブランドです。Theoryブランド創業時にデザイナーだったリサ・カルソンがクリエイティブディレクターに就任し、Theoryの魅力がさらにアップ。トレンドと洗練されたシルエットを巧みに取り入れたコレクションを展開しています。セオリー事業が手がけるブランドには、Theoryの他にHELMUT LANG、日本で誕生したPLST（プラステ）があります。セオリー事業全体では2015年8月末の店舗数は504店舗、売上高は800億円規模となっています。

コンテンポラリーマーケット

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市場です。



J Brand事業

J BRAND

ハリウッドのセレブにも愛される、  
プレミアム・デニムが人気

2005年に米国のロサンゼルスで設立された、プレミアム・デニムを中心とするコンテンポラリーブランドです。デニム素材へのこだわり、洗練されたデザイン、美しいシルエット、フィット感の良さに定評があり、特にウイメンズのプレミアム・デニムでは業界No.1といわれるほどのポジションを確立しています。米国の女優、トップモデル、ハリウッドセレブからも高い支持を得ています。J Brandの販売ネットワークは、米国市場を中心に世界20カ国以上の有名百貨店、セレクトショップに広がっています。



## コントワー・デ・コトニエ事業

COMPTOIR DES  
COTONNIERS

### フランスの エスプリが効いた、 モード&スタイルの創造

1995年にパリから出発した婦人服のブランドです。現代を生きる女性たちに、時代を超えても色あせないトレンドと、フランスのエスプリが詰まったファッションを提案。上質な素材と計算されたシルエットから生まれるシックで都会的な服は、高品質でありながらも多くの女性が手の届くラグジュアリーブランドとして、愛され続けています。2015年8月末現在、フランスを中心に全世界で368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

### リピーターの多い フランス発の優雅なブランド

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リジー姉妹が、創立しました。「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。ランジェリー、ホームウェア、水着、スポーティーの4つのラインを展開。ランジェリー産業の歴史が長いフランスの技術や職人気質が受け継がれ、細部まで丁寧に仕上げられています。欧州の主要百貨店や専門店などを含め、世界中に販売ネットワークが広がっています。

# 服を通じて 「世界を 良い方向に 変えていく」

重点的に取り組んでいる活動

- 全商品リサイクル活動
- ソーシャルビジネス
- 障がい者雇用
- 労働環境モニタリング
- 環境保全





## 全商品リサイクル活動

「全商品リサイクル活動」は、ユニクロとジーユーのお客様からお預かりした服を、世界中の本当に服を必要としている人たちに寄贈する活動です。グローバルパートナーシップを結んでいるUNHCR(国連難民高等弁務官事務所)や世界各地のNGOと協働で、世界の難民・避難民に累計1,632万点(2015年8月末現在)の服を届けてきました。

2015年8月期には、ヨルダンでは難民支援として合計28万点

を寄贈し、ミャンマーでは圧倒的に不足している子ども服を中心に8万点の衣料を寄贈しました。

服は暑さ寒さを防ぐだけでなく、ケガや感染症から身を守ったり、服装が整うことで子どもたちが学校に通うきっかけになったり、女性たちがコミュニティに参加する動機づけになったりします。世界中で服を必要としているすべての人に、これからも継続的に衣料支援を行っていきます。

### ミャンマーレポート 2015.02

ミャンマー連邦共和国は、多民族国家です。現在は停戦をしていますが、これまで政治や宗教など様々な要因で内戦が発生し、多くの避難民が国内避難民キャンプで生活しています。2014年10月からUNHCRや現地のNGOと協働し、ミャンマー北部カチン州の避難民キャンプに衣料の寄贈を開始しました。2015年2月にはファーストリテイリングのCSR担当者が現地を訪問し、衣料配布と支援状況を確認しました。



2015年2月に  
寄贈した服は8万点  
うち、6万点は子ども服です



日本から届いた  
衣料の配布を開始

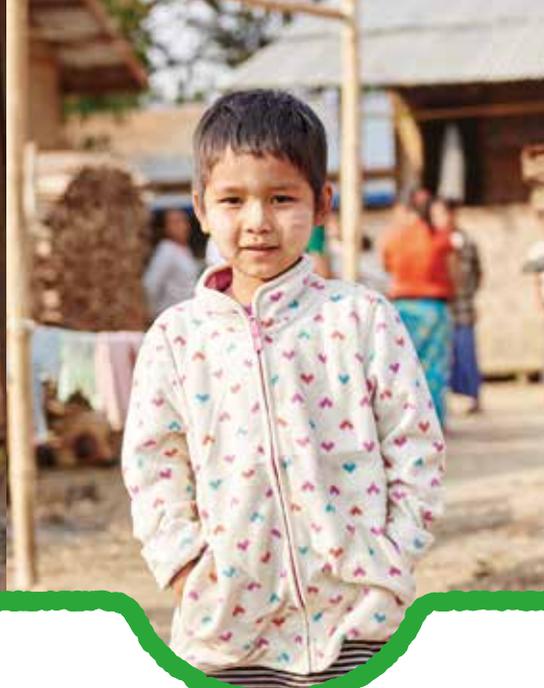


腕いっぱい  
家族分の服を  
抱えるお母さん



ミャンマーでは、特に  
子ども服が不足しています





私たちは  
“服のチカラ”  
を信じています

2015年8月末までの活動実績

約**1,632**万点

59の国と地域に寄贈した点数





## 労働環境モニタリング

# 取引先工場の適正な労働環境整備を推進

ファーストリテイリングは生産現場に「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」を導入し、お取引先工場とともに、安全で適正な労働環境による服づくりを行っています。すべての一次取引先工場である縫製工場に対しては、外部の専門機関が生産現場の労働環境を確認し、改善が必要な工場についてはCSR担当者が直接訪問し、改善のための指導をしています。2015年9月から、ユニクロの生産量の7割を占める二次取引先工場である素材

工場に対しても、労働環境モニタリングを開始しました。

労働環境モニタリングをより効果的なものにするために、取引先工場にもCSR専任担当者の設置を求め、自社監査の仕組みと体制の整備を推進しています。また2015年7月には、工場労働者の権利保護に取り組む国際NPOのFair Labor Association（公正労働協会）に加盟し、さらなる生産現場の労働者の人権保護に努めています。

### ■ 労働環境定例モニタリングの結果

評価	内容	2013年度	2014年度	2015年度
		FRグループ (内、ユニクロ)	FRグループ (内、ユニクロ)	FRグループ (内、ユニクロ)
A	指摘事項なし	11 (10)	1 (1)	5 (1)
B	軽微な指摘事項が1つ以上	134 (95)	175 (115)	202 (115)
C	重要な指摘事項が1つ以上	97 (45)	72 (32)	171 (73)
D	極めて重大な指摘事項が1つ以上	48 (19)	77 (17)	75 (28)
E	即取引見直しに値する 極めて悪質かつ深刻な事項	4 (1)	7 (3)	19 (10)
モニタリング実施工場数		294 (170)	332 (168)	472 (227)

2015年度はE評価の工場が増加したため指導を強化した。

E評価となった工場では、取引の見直しを実施、改善が見られなかった工場については取引を終了している。



素材工場では染色などの工程で、多くのエネルギー、水、化学物質を使用します。



工場内の排水が適切な処理をされて排出されることを随時確認しています。



工場では法律に基づき、排水の処理・測定を実施しています。

## 環境保全

# 素材工場も含め環境負荷低減を推進

2014年に新しい環境基本方針を策定し、サプライチェーンのすべてのプロセスにおいて環境負荷低減を推進しています。二次取引先である素材工場では、環境負荷も大きいので、すでに一部では2010年から環境モニタリングを進めています。

ファーストリテイリング(FR)が定めた「素材工場向け環境基準」は、環境管理体制、化学物質の管理、廃棄物の管理・処理、アスベスト・PCBへの対応、排出物(排水など)の処理・測定との5項目で構成されています。環境モニタリングは、外部専門機関が実施し、その結果をFRと取引先工場が共有し、改善に取り組めます。

2015年度は、118件の環境に関するモニタリングを実施しました。新規で監査を実施した工場も多く、認識の不備や初歩的なミスによる指摘も多くありました。今後の対策としては、FRからの訪問を含む改善指導と、フォローアップ監査を実施していきます。

2014年9月にはアパレル業界全体で環境負荷低減に取り組むSAC(サステナブル・アパレル連合)に加盟しました。今後は共通の指標などを活用することで、業界全体での負荷低減にさらに努めていきます。

### ■ 2015年に検出された事項の改善事例

#### 危険化学物質の保管・管理の不備(中国)

中国の素材工場にて、危険化学物質保管・管理の不備が検出されたため、FRのCSR担当者が、指導・研修を実施。当該工場でも、社外専門家による管理職と現場安全管理者向けの研修を開催し、改善が確認された。

#### 廃棄物の保管・管理の不備(インドネシア)

インドネシアの素材工場にて、廃棄物保管場所の屋根の未設置が検出されたため、FRのCSR担当者が、ユニクロの染色・素材生産の専門家である匠チームとともに訪問し、改善を指導した。その後改善が確認された。

#### 化学物質の保管・管理の不備(タイ)

タイの素材工場にて、化学物質の流出を防止する容器の不備が検出された。FRから改善を要求し、その後改善が確認された。

### 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

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。

世界No.1のプロテニスプレーヤーのノバク・ジョコビッチ選手  
ユニクロのグローバルブランドアンバサダーです



2015年8月期：財務ハイライト

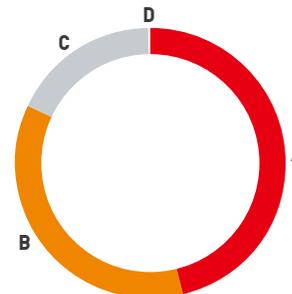
売上収益

1兆6,817億円 21.6%



海外ユニクロ事業 売上構成比

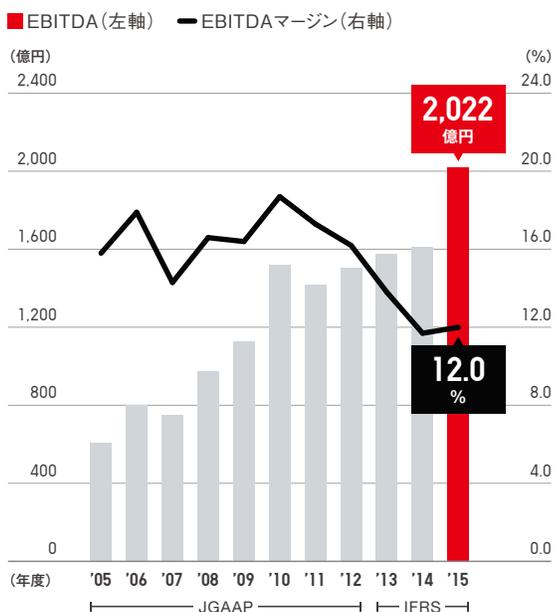
35.9% 6.0pt



		億円	%
A	国内ユニクロ事業	7,801	46.4
B	海外ユニクロ事業	6,036	35.9
C	グローバルブランド事業	2,953	17.6
D	その他	26	0.1

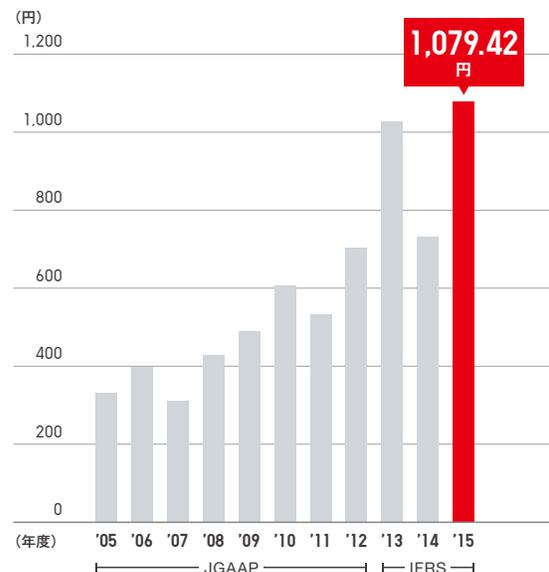
EBITDAマージン

12.0% 0.4pt



基本的1株当たり当期利益

1,079.42円 47.6%



※ EBITDA (JGAAP) = 営業利益 + 減価償却費等 + のれん償却費  
 EBITDA (IFRS) = 営業利益 + 減価償却費等

## ROE

16.1%

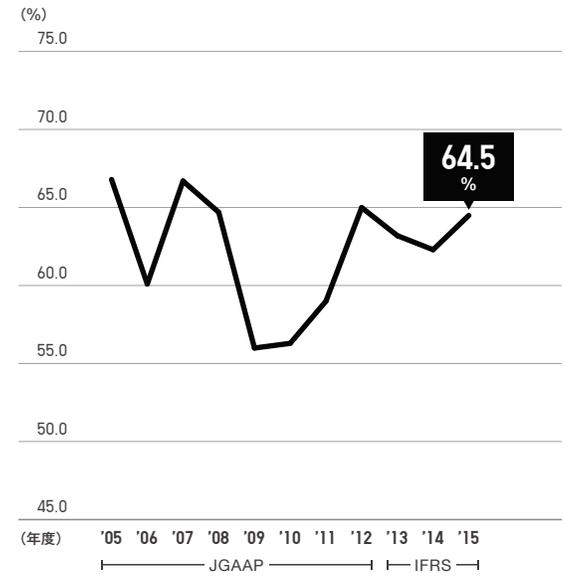
3.6pt 



## 親会社所有者帰属持分比率

64.5%

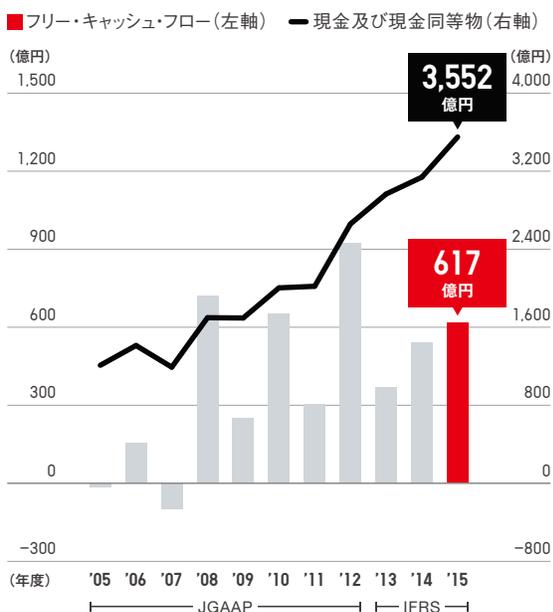
2.2pt 



## 現金及び現金同等物

3,552億円

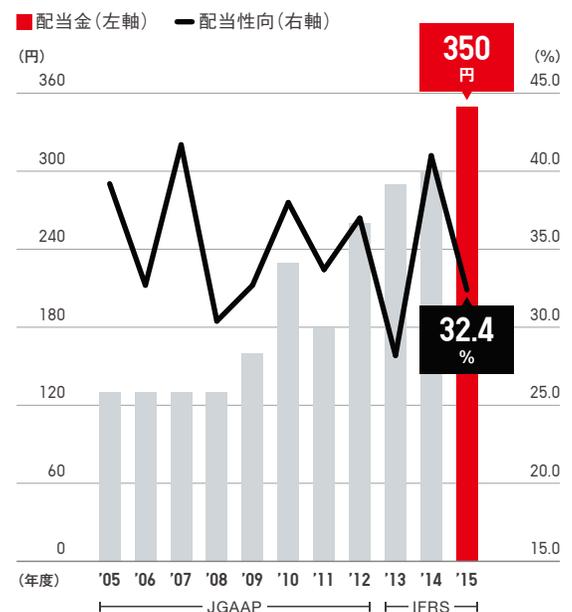
13.1% 



## 1株当たり配当金

350円

50円 



※ 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

## 主要財務データ

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社  
8月末日に終了した連結会計年度

	JGAAP			
	2006	2007	2008	2009
<b>損益状況(会計年度)</b>				
売上高／売上収益	¥ 448,819	¥ 525,203	¥ 586,451	¥ 685,043
営業利益	70,355	64,963	87,493	108,639
EBITDA <sup>※1</sup>	80,166	75,310	97,467	112,621
税金等調整前当期純利益／税引前利益	72,752	62,713	81,994	95,487
当期純利益／当期利益(親会社の所有者に帰属)	40,437	31,775	43,529	49,797
営業活動によるキャッシュ・フロー	57,477	18,847	87,336	59,214
投資活動によるキャッシュ・フロー	△41,907	△28,783	△15,421	△34,273
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※2</sup>	15,570	△9,936	71,915	24,941
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,932	△12,759	△19,054	△16,847
現金及び現金同等物の期末残高 <sup>※3</sup>	141,404	119,216	169,888	169,574
減価償却費及びその他の償却費	5,364	6,567	8,523	9,765
設備投資額	16,261	26,441	21,017	22,601
<b>財務状況(会計年度末)</b>				
総資産／資産合計	¥ 379,655	¥ 359,770	¥ 404,720	¥ 463,285
純資産／資本合計	240,479	243,283	264,014	261,413
有利子負債	22,774	24,429	20,016	35,400
<b>主な指標</b>				
売上高営業利益率／売上収益営業利益率(%)	15.7%	12.4%	14.9%	15.9%
自己資本当期純利益率／親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE、%)	19.7	13.6	17.3	19.1
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率(%)	60.1	66.7	64.7	56.0
負債資本比率(D/E Ratio、%)	9.5	10.1	7.6	13.6
連結配当性向(%)	32.7	41.7	30.4	32.7
<b>1株当たりデータ(円、ドル)</b>				
当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益(EPS)	¥ 397.38	¥ 311.98	¥ 427.38	¥ 488.96
純資産／親会社の所有者に帰属する持分	2,240.77	2,357.79	2,572.09	2,550.86
配当金	130.00	130.00	130.00	160.00
<b>その他データ(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
時価総額(億円、百万米ドル) <sup>※4</sup>				¥ 11,827
連結子会社数	19	21	21	96
総店舗数	1,632	1,828	1,958	2,258
国内直営店舗数	[1,093]	[1,233]	[1,310]	[1,454]
海外直営店舗数	[196]	[247]	[294]	[397]
フランチャイズ店舗数	[343]	[348]	[354]	[407]
商業施設数	—	1	4	4
総売場面積(m <sup>2</sup> ) <sup>※5</sup>	536,473m <sup>2</sup>	626,998m <sup>2</sup>	685,942m <sup>2</sup>	740,489m <sup>2</sup>
総社員数(パートタイマー・アルバイト除く) <sup>※6</sup>	3,990	6,514	8,054	11,037

※1 EBITDA(JGAAP)=営業利益+減価償却費等+のれん償却費  
EBITDA(IFRS)=営業利益+減価償却費等

※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カ月未満の定期預金、有価証券が含まれています。

単位:百万円

単位:百万円

単位:千米ドル<sup>※4</sup>

JGAAP			IFRS <sup>※7</sup>				
2010	2011	2012	2013	2014	2015	YoY	2015
¥ 814,811	¥ 820,349	¥ 928,669	¥1,142,971	¥1,382,935	¥1,681,781	+21.6%	\$13,878,379
132,378	116,365	126,450	134,101	130,402	164,463	+26.1	1,357,187
152,141	141,716	150,687	157,708	161,210	202,221	+25.4	1,668,775
116,867	93,881	123,390	155,732	135,470	180,676	+33.4	1,490,978
61,681	54,354	71,654	104,595	74,546	110,027	+47.6	907,970
88,623	57,158	127,643	99,474	110,595	134,931	+22.0	1,113,481
△23,389	△26,643	△35,313	△62,584	△56,323	△73,145	+29.9	△603,613
65,234	30,515	92,330	36,890	54,272	61,786	+13.8	509,868
△28,897	△26,156	△29,056	△24,226	△44,060	△41,784	△5.2	△344,817
200,462	202,104	266,020	296,708	314,049	355,212	+13.1	2,931,280
12,229	18,755	18,573	23,607	30,808	37,758	+22.6	311,588
28,018	33,993	40,184	39,681	58,814	62,461	+6.2	515,445
¥ 507,287	¥ 533,777	¥ 595,102	¥ 901,208	¥ 992,307	¥1,163,706	+17.3%	\$ 9,603,119
287,987	319,911	394,892	589,726	636,041	774,804	+21.8	6,393,835
28,834	28,263	23,194	37,259	37,561	38,035	+1.3	313,880
16.2%	14.2%	13.6%	11.7%	9.4%	9.8%	+0.4 <sub>ポイント</sub>	9.8%
22.6	18.1	20.4	21.7	12.5	16.1	+3.6	16.1
56.3	59.0	65.0	63.3	62.3	64.5	+2.2	64.5
10.1	9.0	6.0	6.5	6.1	5.1	△1.0	5.1
38.0	33.7	37.0	28.2	41.0	32.4	△8.6	32.4
¥ 605.99	¥ 533.93	¥ 703.62	¥ 1,026.68	¥ 731.51	¥ 1,079.42	+47.6%	\$ 8.91
2,804.34	3,091.17	3,797.04	5,598.12	6,067.40	7,366.07	+21.4	60.79
230.00	180.00	260.00	290.00	300.00	350.00	+16.7	2.89
106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	—	106,073,656
¥ 12,283	¥ 15,359	¥ 19,380	¥ 33,837	¥ 34,526	¥ 52,257	+51.4%	\$ 43,123
90	98	91	102	112	119	+7社	119
2,203	2,088	2,222	2,449	2,753	2,978	+225店	2,978
[1,370]	[1,213]	[1,250]	[1,331]	[1,406]	[1,444]	+ [38]店	[1,444]
[474]	[491]	[589]	[743]	[1,072]	[1,240]	+ [168]店	[1,240]
[359]	[384]	[383]	[375]	[275]	[294]	+ [19]店	[294]
4	4	4	4	4	4	—	4
847,523m <sup>2</sup>	938,896m <sup>2</sup>	1,170,353m <sup>2</sup>	1,387,367m <sup>2</sup>	1,835,095m <sup>2</sup>	2,030,031m <sup>2</sup>	+194,936m <sup>2</sup>	2,030,031m <sup>2</sup>
11,596	14,612	18,854	23,982	30,448	41,646	+11,198名	41,646

※4 2015年8月末日時点の株価終値(49,265円)、為替レート(1ドル=121.18円)で換算しています。

※5 総売場面積は、直営店のみ記載しております。

※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。

※7 2014年8月期より国際会計基準(IFRS)を適用しており、2013年8月期もIFRSベースで組み替えを実施しております。

## 経営成績と財政状態のレビュー及び分析

2015年8月期

決算  
ハイライト

- 売上収益1兆6,817億円(前期比21.6%増)  
営業利益1,644億円(同26.1%増)過去最高の業績を達成
- 基本的1株当たり当期利益(EPS)は1,079.42円(前期比47.6%増)
- 1株当たり年間配当金は350円(前期比50円増)、配当性向32.4%

## 1 事業環境と経営戦略

日本の小売業の環境は、緩やかな景気回復基調に支えられ、個人消費も徐々に上向きの兆しが見られたものの、お客様の商品に対する選別の目はより一層厳しいものとなりました。世界経済は、中国の景気減速が懸念されるなど、不透明な状況が続いております。また、原料高、円安によるアパレル製造コストの上昇に加え、日本国内における人件費増など、当社を取り巻く経営環境は厳しいものが続いています。

このような環境の中、2015年8月期の連結業績は売上収益1兆6,817億円(前期比21.6%増)、営業利益1,644億円(同26.1%増)と、過去最高の業績を達成いたしました。これは、海外ユニクロ事業が大幅な増収増益となり、全体の業績をけん引したことによります。特にグレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)、韓国では、既存店の増収が続き、好調な業績を達成いたしました。国内ユニクロ事業は、秋冬コア商品の販売が好調で増収増益となりました。グローバルブランド事業は、ジーユー事業の営業利益が前期比2.7倍となったことから大幅な増収増益となりました。J Brand事業、システム関連、米国ユニクロ店舗などの減損損失合計161億円に加え、ロンドン、上海のユニクログローバル旗艦店改装に伴う固定資産除却損18億円を計上しております。

また、期末の為替レートが期首に比べ円安になったため、外貨建資産などの換算差額が増加し、金融損益は162億円のプラス(前期は50億円のプラス)となりました。その結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,100億円、前期比47.6%増の増益となりました。

## ■ グループ事業別店舗数

(単位:店)

	2014年度	2015年度		
	期末	期末	出店	退店
<b>国内ユニクロ事業</b>	852	841	45	56
直営店	831	811	36	56
大型店	199	208	15	6
標準店等	632	603	21	50
フランチャイズ店	21	30	9	0
<b>海外ユニクロ事業</b>	633	798	182	17
中国大陸	306	387	91	10
香港	22	25	4	1
台湾	46	55	9	0
韓国	133	155	26	4
シンガポール	18	23	5	0
マレーシア	21	25	4	0
タイ	20	23	4	1
フィリピン	16	23	7	0
インドネシア	4	8	4	0
オーストラリア	1	6	5	0
米国	25	42	17	0
英国	10	9	0	1
フランス	6	8	2	0
ロシア	4	8	4	0
ドイツ	1	1	0	0
<b>グローバルブランド事業</b>	1,268	1,339	132	61
ジーユー事業	276	319	60	17
セオリー事業*	460	504	63	19
コントワー・デ・コトニエ事業*	374	368	9	15
プリンセス タム・タム事業*	152	145	0	7
J Brand事業	6	3	0	3
<b>合計</b>	2,753	2,978	359	134

※フランチャイズ店含む

(注)ミーナ事業、グラミンユニクロ事業は含まず

## ■ グループ事業別実績

	2014年度			2015年度		
	金額(億円)	前期比(億円)	前期比(%)	金額(億円)	前期比(億円)	前期比(%)
<b>国内ユニクロ事業</b>						
売上収益	¥7,156	¥ 323	+4.7	¥7,801	¥ 644	+9.0
営業利益	1,063	110	+11.6	1,172	109	+10.3
<b>海外ユニクロ事業</b>						
売上収益	4,136	1,624	+64.7	6,036	1,900	+45.9
営業利益	329	205	+165.1	433	104	+31.6
<b>グローバルブランド事業*</b>						
売上収益	2,512	450	+21.8	2,953	440	+17.6
営業利益	△41	△208	—	144	186	—

※グローバルブランド事業には、ジーユー事業、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、J Brand事業が含まれています。

(注)連結売上収益には上記の他、ファーストリテイリングの不動産賃貸事業等の売上収益、連結営業利益には、FRの営業利益等が含まれています。

当社は、中期ビジョンとして「世界No.1アパレル製造小売グループとなる」ことを目標にしております。そのために、特に海外ユニクロ事業の拡大に注力しております。各国におけるユニクロの出店を継続すると同時に、世界の主要都市にグローバル旗艦店を出店することでユニクロブランドの認知度を高め、事業基盤の強化を図っていきます。また、ジーユー事業は国内の出店を加速する一方で、中国市場にも進出するなど、事業の成長が軌道に乗り始め、グループ第二の柱に成長しています。

## 2 売上収益

売上収益は1兆6,817億円、前期比21.6%の増収となりました。増収額2,988億円の内訳は、海外ユニクロ事業が1,900億円、国内ユニクロ事業が644億円、グローバルブランド事業が440億円と、それぞれのセグメントで増収となりました。海外ユニクロ事業の増収額が大きかった要因は、店舗数が633店舗から798店舗へと165店舗増えたこと、グレーターチャイナ、韓国が大幅な増収増益となったことによります。国内ユニクロ事業の増収の要因は、ヒートテック、ウルトラライトダウン、ウールセーターなどの冬物コア商品や、ヒートテックエクストラウォームの販売が好調で、既存店売上高の伸び率が6.2%増となったためです。グローバルブランド事業は、ジーユー事業の業績が極めて好調で増収となりました。

## 3 売上総利益率

売上総利益は8,485億円、前期比21.3%増、売上総利益率（粗利益率）は50.5%と、前期に比べ0.1ポイント低下いたしました。粗利益率の低下は、国内ユニクロ事業の粗利益率が同0.2ポイント低下したことが主な要因です。これは主に、春夏商品の一部をスポット為替レートで調達したことにより原価率が上昇したこと、第4四半期に値引き販売を強化、在庫処分も積極的に

進めたことにより下期の粗利益率が前年同期比2.7ポイントと大幅に低下したためです。

## 4 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は6,718億円、売上販管費比率は39.9%と、前期比0.2ポイント増加しました。これは主に、国内ユニクロ事業で地域正社員を増やした影響による人件費増に加え、物流費、委託費などの経費が上昇したことにより、売上販管費比率が0.1ポイント上昇したことによります。

## 5 その他収益・費用

その他収益・費用の合計は122億円のマイナス（前期201億円のマイナス）となりました。期末の為替レートが期首に比べ円安となったことにより、海外子会社の仕入れにかかわる一時立替金などで為替差益が58億円のプラス計上となりました。その一方で、システム関連の減損損失65億円、J Brandの減損損失51億円、米国ユニクロの店舗の減損損失33億円、その他店舗の減損損失等11億円、ロンドンや上海のグローバル旗艦店の改装に伴う固定資産除却損18億円をマイナス計上しております。

## 6 営業利益

営業利益は1,644億円と、前期比26.1%増となりました。売上収益営業利益率は9.8%と、前期より0.4ポイント改善しております。

## 7 金融収益・費用

金融収益・費用は162億円のプラス（前期50億円のプラス）となりました。これは、期末の為替レートが期首に比べ円安となったことから、外貨建資産などの換算差額が増えたことによります。

## ■ 販売費及び一般管理費

	2013年度			2014年度			2015年度		
	金額 (百万円)	前期比 (百万円)	前期比 (%)	金額 (百万円)	前期比 (百万円)	前期比 (%)	金額 (百万円)	前期比 (百万円)	前期比 (%)
広告宣伝費	¥ 52,693	—	—	¥ 60,941	¥ 8,247	+15.7	¥ 68,474	¥ 7,533	+12.4
地代家賃	111,276	—	—	138,652	27,376	+24.6	166,437	27,784	+20.0
減価償却費及びその他償却費	23,607	—	—	30,808	7,200	+30.5	37,758	6,949	+22.6
委託費	17,185	—	—	22,953	5,768	+33.6	29,324	6,371	+27.8
人件費	140,111	—	—	184,864	44,752	+31.9	230,815	45,950	+24.9
その他	81,303	—	—	110,975	29,671	+36.5	139,053	28,077	+25.3
合計	¥426,177	—	—	¥549,195	¥123,017	+28.9	¥671,863	¥122,668	+22.3

**8 税金等**

法人所得税費用は632億円となり、税効果会計適用後の法人税等の負担率は35.0%と、法定実効税率35.6%よりも0.6ポイント低くなっております。この要因としては、主に実効税率の低いアジアをはじめとした海外事業の利益貢献が高まっていることによります。

**9 親会社の所有者に帰属する当期利益および配当金**

親会社の所有者に帰属する当期利益は1,100億円(前期比47.6%増)となりました。基本的1株当たり当期利益は1,079.42円(同347.91円増)、年間配当金は350円、前期比50円の増配(配当性向32.4%)となりました。ROEは16.1%、前期比3.6ポイント改善しております。

**10 グループ事業別概況**

**国内ユニクロ事業**

2015年8月期の国内ユニクロ事業の売上収益は7,801億円(前期比9.0%増)、営業利益は1,172億円(同10.3%増)と、過去最高の業績を達成いたしました。これは主に、既存店売上高が6.2%増と好調だったことによります。

秋冬シーズンでは、ヒートテック、ウルトラライトダウンなどの冬物コア商品の販売が計画を上回る勢いでした。従来よりも1.5倍暖かいヒートテックエクストラウォームの人气が特に高く、好調な販売となりました。春の立ち上げも順調でしたが、6月以降の梅雨の時期の天候不順により、夏物販売はやや低調に推移しました。粗利益率は49.1%と前期比0.2ポイント低下いたしました。低下の主な要因は、第4四半期に、値引き販売の強化、在庫処分を進めたことによります。売上販管費比率は前期に比べて同0.1ポイント上昇し、34.3%となりました。これは、店舗における地域正社員の増加に伴う人件費増、および物流費や委託費が増加したためです。

2015年8月期は36店舗の直営店を出店、56店舗の閉店およびフランチャイズ店への転換を行ったことから、期末店舗数は811店舗(フランチャイズ店30店舗除く)となっております。売場面積が小さい店舗を閉店し、500坪規模の大型店へ転換するスクラップ&ビルドを進めることで、1店舗当たりの売場面積の拡大に注力しております。この結果、期末の大型店は208店舗、前期末比9店舗増となりました。

2014年10月には、グローバル旗艦店のUNIQLO OSAKA、グローバル繁盛店の吉祥寺店を出店し、地域に根ざした店舗経営で、お客様の支持を集める人気店舗となっております。

**海外ユニクロ事業**

2015年8月期の海外ユニクロ事業の売上収益は6,036億円(前期比45.9%増)、営業利益は433億円(同31.6%増)と過去最高の業績を達成いたしました。特にグレーターチャイナと韓国が大幅な増収増益となり、全体の業績をけん引いたしました。

エリア別の業績としては、グレーターチャイナの売上収益は3,044億円(前期比46.3%増)、営業利益386億円(同66.1%増)と、大幅な増収増益となりました。また、韓国も既存店売上高の増収が続いたことで、大幅な増収増益となりました。東南アジアは春物販売が苦戦し、値引き販売を強化した結果、営業利益は前年並みに留まりました。オーストラリアは秋冬商品の販売が順調だったことから、計画を若干上回り、赤字幅は縮小しました。欧州(英国、フランス、ロシア、ドイツ)は、ロンドンのグローバル旗艦店の全面改装により固定資産除却損を計上した結果、営業利益は減益となりました。米国は年間の出店数が17店舗と、急速に店舗数を増やしたこと、ユニクロブランドがまだ米国市場で認知されていないことで、売上の計画未達が続ぎ、事業の赤字幅は前年比で拡大する結果となっております。

海外ユニクロ事業全体では、182店舗を出店、17店舗を閉店し、期末店舗数は798店舗、前期末比165店舗増となりました。エリア別での店舗純増は、グレーターチャイナで93店舗、韓国で22店舗、東南アジア(シンガポール、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア)で23店舗、オーストラリアで5店舗、欧州(英国、フランス、ロシア、ドイツ)で5店舗、米国で17店舗となっております。

**国内ユニクロ：直営店の平均稼働売場面積及び1m<sup>2</sup>当たり売上高**



## グローバルブランド事業

2015年8月期のグローバルブランド事業の売上収益は2,953億円(前期比17.6%増)、営業利益は144億円(前期は営業損失41億円)と大幅な増収増益となりました。特にジーユー事業の業績が極めて好調で、増収増益に寄与しました。一方、J Brand事業は赤字が継続したことから、期末に減損損失51億円を計上しております。

ジーユー事業の売上収益は1,415億円(前期比31.6%増)、営業利益は164億円、同2.7倍の大幅な増収増益を達成しました。業績好調の背景としては、“ガウチョパンツ”などファッショントレンドを掴んだ商品企画力により若年層に限らず幅広い年代へ顧客層が拡大したこと、柔軟な増産への対応などが挙げられます。期末店舗数は国内314店舗、海外5店舗に拡大しました。一方、セオリー事業は米国ラグジュアリー市場の不調により減益となりました。コントワー・デ・コトニエ事業は減益、J Brand事業は米国市場におけるプレミアムデニム市場の不振の影響を受け、赤字が継続する結果となっております。

## 11 バランスシート

2015年8月期末の資産合計は1兆1,637億円と、前期末比1,713億円増となりました。このうち流動資産は8,743億円と、同1,573億円増加しております。その主な要因は、デリバティブ金融資産の増加583億円、現金及び現金同等物の増加411億円、たな卸資産の増加367億円によるものです。デリバティブ金融資産が1,574億円と同583億円増加したのは、期末の為替レートが、保有する為替予約の平均レートより円安となり、その乖離が拡大したためです。現金及び現金同等物が3,552億円と同411億円増加したのは、営業キャッシュ・フローの増加によるものです。たな卸資産が2,600億円と同367億円増加したのは、国内ユニクロ事業で前期末比56億円減少した一方で、海外ユニクロ事業で341億円増加、グローバルブランド事業で82億円増加したことによります。海外ユニクロでは、期末の店舗数が同165店舗増加したことにより在庫が増えています。グローバルブランドでは、ジーユー、セオリーの事業拡大に伴って在庫が増加しております。

非流動資産は2,893億円、前期末比140億円増加しました。増加の要因は、海外ユニクロ、グローバルブランドで店舗数がそれぞれ同165店舗、71店舗増加したことにより、有形固定資産が同149億円増加したことによります。

流動負債は2,922億円、前期末比190億円増加しました。これは、主に引当金が同64億円、未払法人所得税が同40億円増加したことによります。

非流動負債は966億円、前期末比135億円増加しました。この要因は、繰延税金負債が同98億円増加し、472億円となったことなどによります。

資本合計は、当期利益1,173億円の増加、剰余金の配当による343億円の減少のほか、キャッシュフローヘッジを含むその他の包括利益537億円の増加により、前期末比で1,387億円増加し、7,748億円となりました。親会社所有者帰属持分比率は64.5%、同2.2ポイント上昇しております。

## ■ 主要連結対象会社一覧(2015年8月末現在)

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 (SINGAPORE) PTE. LTD.	100.0%
FAST RETAILING FRANCE S.A.S.	100.0%
Fast Retailing USA, Inc.	100.0%
<b>ユニクロ事業</b>	
株式会社ユニクロ	100.0%
UNIQLO EUROPE LIMITED	100.0%
迅銷(中国)商貿有限公司	100.0%
FRL Korea Co., Ltd.	51.0%
LLC UNIQLO (RUS)	100.0%
優衣庫商貿有限公司	100.0%
UNIQLO (THAILAND) COMPANY LIMITED	75.0%
PT. FAST RETAILING INDONESIA	75.0%
UNIQLO AUSTRALIA PTY LTD	100.0%
迅銷(上海)商業有限公司	100.0%
<b>グローバルブランド事業</b>	
J Brand, Inc.	100.0%
株式会社ジェイブランド・ジャパン	100.0%
株式会社ジーユー	100.0%
株式会社リンク・セオリー・ジャパン	100.0%
コントワー・デ・コトニエ ジャパン株式会社	100.0%

ファーストリテイリンググループは、連結子会社119社により構成されてます。

## 12 キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローで1,349億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローで731億円の支出、財務活動によるキャッシュ・フローで417億円の支出となりました。この結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合わせたフリー・キャッシュ・フローは617億円となりました。現金及び現金同等物の2015年8月末残高は3,552億円、前期末比411億円増加しております。

なお、内部留保資金及びフリー・キャッシュ・フローは、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：1,349億円の収入】**

主な営業活動による収入は、税引前利益1,806億円、減価償却費及びその他の償却費377億円、減損損失161億円です。また、運転資金は、売上債権、たな卸資産、仕入債務の増減を合わせて439億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708億円を支出しました。

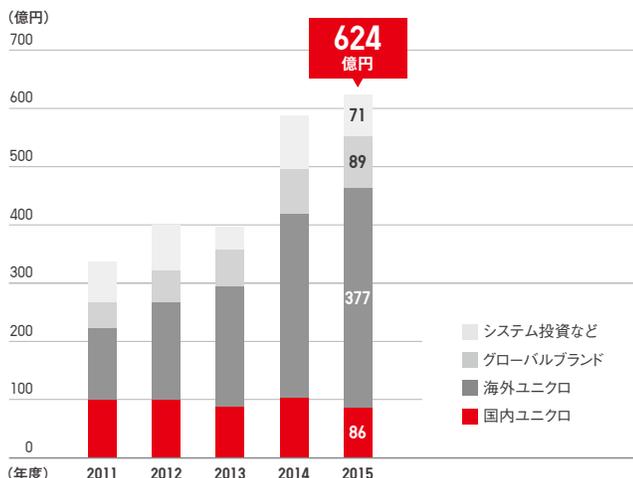
**【投資活動によるキャッシュ・フロー：731億円の支出】**

海外ユニクロ事業やグローバルブランド事業において、新規出店による有形固定資産の取得で446億円を支出、また、システム投資などによる無形資産の支出65億円がありました。2015年8月期の設備投資額は624億円、うち国内ユニクロ事業で86億円、海外ユニクロ事業で377億円、グローバルブランド事業で89億円、システム投資などで71億円となっています。

**【財務活動によるキャッシュ・フロー：417億円の支出】**

配当金の支払額は331億円、長期借入金の返済による支出が50億円、リース債務の返済による支出が45億円となりました。

**■ 設備投資額**



**13 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おります。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。2015年8月期の1株当たり配当金は350円、配当性向は32.4%となりました。

**14 2016年8月期の見通し(2016年1月7日現在)**

2016年8月期の業績予想は、売上収益1兆8,000億円(前期比7.0%増)、営業利益1,800億円(同9.4%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益1,100億円(同0.0%減)を予想しています。なお、基本的1株当たり当期利益は1,079.01円、1株当たり年間配当金は370円(中間配当185円、期末配当185円)を予想しています。

国内ユニクロ事業では、既存店売上高は前期比横ばいを見込んでおります。国内ユニクロ全体の店舗数はフランチャイズを含み、40店舗の出店、35店舗の閉店を予定しており、2016年8月末の店舗数は846店舗となる見込みです。

また、海外ユニクロ事業の2016年8月期末の店舗数は960店舗となる見込みです。出店の内訳としては、グレーターチャイナで約100店舗、韓国で約20店舗、東南アジア・オセアニア地区で約40店舗、米国で約7店舗、欧州で約10店舗の出店を予定しております。グローバルブランド事業の2016年8月末の店舗数は1,369店舗となる見込みです。出店の内訳としては、ジーユー事業で約50店舗、セオリー事業で約25店舗、コントワー・デ・コトニエ事業で約5店舗の出店を予定しております。この結果、2016年8月期末のグループ全体の店舗数は3,175店舗、前期末比197店舗増となる見込みです。

**■ グループ事業別出退店計画**

(単位：店)

	2015年度	2016年度(予想)			
	期末	出店	退店	純増減	期末
<b>ユニクロ事業合計</b>	1,639	217	50	+167	1,806
国内ユニクロ事業*	841	40	35	+5	846
海外ユニクロ事業	798	177	15	+162	960
<b>グローバルブランド事業*</b>	1,339	80	50	+30	1,369
<b>合計</b>	2,978	297	100	+197	3,175

※フランチャイズ店含む  
(注)ミーナ事業、グラミンユニクロ事業は含まず

## 15 リスク

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(2015年11月27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 経営人材リスク

代表取締役会長兼社長柳井正をはじめとする当社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、並びにそのような重要な役割を担い得る人材を確保できなかった場合、当社の業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ② 競争リスク

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、常に商品やサービス、価格に関して、国内外の競合企業との間に厳しい競争状態にさらされています。そのため、顧客が当社グループの競合他社を選択するなどにより、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。

#### ③ 生産の特定地域への依存リスク

当社グループの各事業で販売する商品の大半は、中国を始めとするアジア諸国やトルコ等にて生産されています。そのため、当該生産国の政治・経済情勢、治安状態、法制度に著しい変動があった場合、工場従業員や港湾従業員によるストライキの発生、また地震、風水害等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。また、綿花やカシミア、ダウンをはじめとする原材料価格の高騰により、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ④ 企業買収リスク

当社グループは、M&Aや事業提携等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めざしてまいります。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。

#### ⑤ 海外事業リスク

当社グループは、M&Aや事業提携等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。海外各国でグループ事業の多店舗展開を進め、海外事業のグループに占める

売上高比率が高まるなかで、販売する商品が各国独自の市場ニーズや商品トレンドに合致しない場合、また景気変動、政治的・社会的混乱、法規制等の変更、大幅な為替の変動などが発生した場合、その他各国事業を円滑に運営できる優秀な経営者及び現地スタッフの獲得や育成が円滑に進行しない場合、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑥ 為替リスク

当社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。日本向け輸入につきましては、当面3年程度の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、今後さらに円安ドル高が進む場合、当社グループの中核を担う国内ユニクロ事業の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

当社グループでの経営並びに事業運営上のリスクとして、以下を認識しております。

#### ① 製造物責任リスク

当社グループ各社の販売する商品に、危険物の混入や染料に有害物質が含まれる等の重大な品質不良が発生した場合、全世界における商品リコールや顧客の健康被害への対処を要し、業績への悪影響及び顧客の信用低下を招く可能性があります。

#### ② 営業秘密・個人情報漏洩リスク

当社グループは、事業を展開する上で、顧客情報(個人情報を含む)や営業秘密等の機密情報を取扱っています。顧客情報や機密情報の流出、消失が発生した場合、当該情報の回収や、顧客へのお詫び、損害賠償の支払等の対処を要し、業績への悪影響及び顧客の信用低下を招く可能性があります。

#### ③ 天候リスク

地球温暖化による暖冬傾向等により、当社グループで販売している商品の売上が減少し、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ④ 災害リスク

当社グループの販売する商品の生産工場や販売店舗、及びその周辺地域において、火災、風水害、爆発、建物倒壊等の災害が発生した場合、商品供給体制や販売体制に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑤ 紛争・訴訟リスク

当社グループと、販売店舗の賃貸人やその他取引先、顧客との間に紛争や訴訟が発生した場合、当該紛争解決に多額の費用がかかり、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑥ 経済環境・消費動向の変化のリスク

当社グループの展開各国における経済環境や消費動向の変化により、商品の売上の減少や過剰在庫が発生し、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

# 連結財政状態計算書 (IFRS)

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社  
2014年8月末日及び2015年8月末日現在

	百万円		千米ドル※
	2014	2015	2015
<b>資産</b>			
<b>流動資産</b>			
現金及び現金同等物	¥314,049	¥ 355,212	\$2,931,280
売掛金及びその他の短期債権	47,428	44,777	369,514
その他の短期金融資産	9,119	22,593	186,447
棚卸資産	223,223	260,006	2,145,624
デリバティブ金融資産	99,125	157,490	1,299,644
未収法人所得税	11,951	18,564	153,197
その他の流動資産	12,139	15,748	129,956
流動資産合計	717,037	874,394	7,215,665
<b>非流動資産</b>			
有形固定資産	114,398	129,340	1,067,342
のれん	26,715	27,165	224,174
のれん以外の無形資産	46,968	40,991	338,266
長期金融資産	71,293	75,940	626,676
繰延税金資産	11,257	11,107	91,661
その他の非流動資産	4,636	4,766	39,333
非流動資産合計	275,270	289,311	2,387,454
資産合計	992,307	1,163,706	9,603,119
<b>負債及び資本</b>			
<b>負債</b>			
<b>流動負債</b>			
買掛金及びその他の短期債務	185,119	181,577	1,498,410
デリバティブ金融負債	1,012	100	825
その他の短期金融負債	12,696	15,471	127,675
未払法人所得税	32,750	36,763	303,379
引当金	16,154	22,615	186,627
その他の流動負債	25,462	35,714	294,721
流動負債合計	273,196	292,242	2,411,639
<b>非流動負債</b>			
長期金融負債	27,604	25,513	210,542
引当金(非流動)	7,694	10,203	84,202
繰延税金負債	37,387	47,272	390,103
その他の非流動負債	10,383	13,668	112,796
非流動負債合計	83,069	96,658	797,644
負債合計	356,265	388,901	3,209,284
<b>資本</b>			
資本金	10,273	10,273	84,782
資本剰余金	9,803	11,524	95,101
利益剰余金	525,722	602,623	4,972,965
自己株式	△15,790	△15,699	△129,553
その他の資本の構成要素	88,371	142,214	1,173,579
親会社の所有者に帰属する持分	618,381	750,937	6,196,875
非支配持分	17,660	23,867	196,959
資本合計	636,041	774,804	6,393,835
負債及び資本合計	¥992,307	¥1,163,706	\$9,603,119

※ 2015年8月末日時点の為替レート(1ドル=121.18円)で米ドル換算しています。

## 連結損益計算書 (IFRS)

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社  
2014年、2015年8月末日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル*
	2014	2015	2015
売上収益	¥1,382,935	¥1,681,781	\$13,878,379
売上原価	△683,161	△833,243	△6,876,082
売上総利益	699,773	848,538	7,002,297
販売費及び一般管理費	△549,195	△671,863	△5,544,344
その他収益	7,025	8,782	72,471
その他費用	△27,200	△20,992	△173,237
営業利益	130,402	164,463	1,357,187
金融収益	6,001	17,354	143,209
金融費用	△933	△1,141	△9,418
税引前利益	135,470	180,676	1,490,978
法人所得税費用	△56,133	△63,287	△522,264
当期利益	79,337	117,388	968,714
当期利益の帰属			
親会社の所有者	74,546	110,027	907,970
非支配持分	4,790	7,360	60,743
合計	¥ 79,337	¥ 117,388	\$ 968,714
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益(円、ドル)	731.51	1,079.42	8.91
希薄化後1株当たり当期利益(円、ドル)	¥ 730.81	¥ 1,078.08	\$ 8.90

※ 2015年8月末日時点の為替レート(1ドル=121.18円)で米ドル換算しています。

## 連結包括利益計算書 (IFRS)

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社  
2014年、2015年8月末日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル*
	2014	2015	2015
当期利益	¥79,337	¥117,388	\$ 968,714
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目	—	—	—
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
売却可能金融資産	66	△655	△5,409
在外営業活動体の換算差額	8,402	14,040	115,868
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△5,773	40,350	332,977
その他の包括利益合計	¥ 2,695	¥ 53,735	443,436
当期包括利益合計	¥82,033	¥171,124	\$1,412,150
当期包括利益合計額の帰属			
親会社の所有者	75,517	163,871	1,352,295
非支配持分	6,515	7,253	59,854
当期包括利益合計	¥82,033	¥171,124	\$1,412,150

※ 2015年8月末日時点の為替レート(1ドル=121.18円)で米ドル換算しています。

# 連結持分変動計算書 (IFRS)

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社  
2014年、2015年8月末日に終了した会計年度

	百万円											
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素					親会社の 所有者に 帰属する持分	非支配 持分	資本 合計
					売却可能 金融資産	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	合計	資本 合計			
<b>2013年9月1日残高</b>	¥10,273	¥6,859	¥481,746	△¥15,851	¥731	¥16,452	¥70,215	¥87,399	¥570,428	¥19,298	¥589,726	
連結会計年度中の変動額												
連結包括利益												
当期利益	—	—	74,546	—	—	—	—	—	74,546	4,790	79,337	
その他の包括利益	—	—	—	—	66	6,583	△5,679	971	971	1,724	2,695	
連結包括利益合計	—	—	74,546	—	66	6,583	△5,679	971	75,517	6,515	82,033	
所有者との取引額												
自己株式の取得	—	—	—	△25	—	—	—	—	△25	—	△25	
自己株式の処分	—	471	—	86	—	—	—	—	558	—	558	
剰余金の配当	—	—	△30,571	—	—	—	—	—	△30,571	△633	△31,204	
株式報酬取引 による増加	—	746	—	—	—	—	—	—	746	—	746	
支配継続子会社に 対する持分変動	—	1,726	—	—	—	—	—	—	1,726	△7,813	△6,086	
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	293	293	
所有者との取引額合計	—	2,944	△30,571	60	—	—	—	—	△27,565	△8,152	△35,718	
当期変動額合計	—	2,944	43,975	60	66	6,583	△5,679	971	47,952	△1,637	46,314	
<b>2014年8月31日残高</b>	10,273	9,803	525,722	△15,790	798	23,035	64,536	88,371	618,381	17,660	636,041	
連結会計年度中の変動額												
連結包括利益												
当期利益	—	—	110,027	—	—	—	—	—	110,027	7,360	117,388	
その他の包括利益	—	—	—	—	△655	14,815	39,683	53,843	53,843	△107	53,735	
連結包括利益合計	—	—	110,027	—	△655	14,815	39,683	53,843	163,871	7,253	171,124	
所有者との取引額												
自己株式の取得	—	—	—	△11	—	—	—	—	△11	—	△11	
自己株式の処分	—	700	—	102	—	—	—	—	803	—	803	
剰余金の配当	—	—	△33,126	—	—	—	—	—	△33,126	△1,226	△34,352	
株式報酬取引 による増加	—	1,019	—	—	—	—	—	—	1,019	—	1,019	
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	180	180	
所有者との取引額合計	—	1,720	△33,126	90	—	—	—	—	△31,315	△1,046	△32,361	
当期変動額合計	—	1,720	76,901	90	△655	14,815	39,683	53,843	132,556	6,207	138,763	
<b>2015年8月31日残高</b>	¥10,273	¥11,524	¥602,623	△¥15,699	¥143	¥37,851	¥104,219	¥142,214	¥750,937	¥23,867	¥774,804	

	千米ドル*											
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素					親会社の 所有者に 帰属する持分	非支配 持分	資本 合計
					売却可能 金融資産	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	合計	資本 合計			
<b>2014年8月31日残高</b>	\$84,782	\$80,904	\$4,338,359	△\$130,303	\$6,589	\$190,096	\$532,568	\$729,253	\$5,102,997	\$145,737	\$5,248,734	
連結会計年度中の変動額												
連結包括利益												
当期利益	—	—	907,970	—	—	—	—	—	907,970	60,743	968,714	
その他の包括利益	—	—	—	—	△5,409	122,263	327,471	444,325	444,325	△889	443,436	
連結包括利益合計	—	—	907,970	—	△5,409	122,263	327,471	444,325	1,352,295	59,854	1,412,150	
所有者との取引額												
自己株式の取得	—	—	—	△97	—	—	—	—	△97	—	△97	
自己株式の処分	—	5,782	—	847	—	—	—	—	6,630	—	6,630	
剰余金の配当	—	—	△273,364	—	—	—	—	—	△273,364	△10,118	△283,482	
株式報酬取引 による増加	—	8,413	—	—	—	—	—	—	8,413	—	8,413	
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,485	1,485	
所有者との取引額合計	—	14,196	△273,364	749	—	—	—	—	△258,417	△8,632	△267,050	
当期変動額合計	—	14,196	634,605	749	△5,409	122,263	327,471	444,325	1,093,878	51,222	1,145,100	
<b>2015年8月31日残高</b>	\$84,782	\$95,101	\$4,972,965	△\$129,553	\$1,180	\$312,359	\$860,039	\$1,173,579	\$6,196,875	\$196,959	\$6,393,835	

\* 2015年8月末日時点の為替レート(1ドル=121.18円)で米ドル換算しています。

# 連結キャッシュ・フロー計算書(IFRS)

株式会社ファーストリテイリング及び連結子会社  
2014年、2015年8月末日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル*
	2014	2015	2015
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税引前利益	¥135,470	¥180,676	\$1,490,978
減価償却費及びその他の償却費	30,808	37,758	311,588
減損損失	23,960	16,146	133,247
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△24	372	3,073
その他の引当金の増減額(△は減少)	2,703	5,096	42,057
受取利息及び受取配当金	△897	△1,477	△12,190
支払利息	933	1,137	9,386
為替差損益(△は益)	△5,104	△15,084	△124,482
固定資産除却損	391	2,479	20,464
売上債権の増減額(△は増加)	△7,489	3,977	32,824
棚卸資産の増減額(△は増加)	△45,627	△29,295	△241,748
仕入債務の増減額(△は減少)	10,420	△18,611	△153,582
その他の資産の増減額(△は増加)	△6,552	△1,900	△15,682
その他の負債の増減額(△は減少)	25,958	22,839	188,478
その他	1,265	1,339	11,050
小計	166,216	205,456	1,695,462
利息及び配当金の受取額	896	1,477	12,190
利息の支払額	△938	△1,155	△9,534
法人税等の支払額	△65,534	△84,728	△699,192
法人税等の還付額	9,954	13,881	114,555
営業活動によるキャッシュ・フロー	110,595	134,931	1,113,481
<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)	△2,156	△16,173	△133,469
有形固定資産の取得による支出	△41,414	△44,663	△368,575
有形固定資産の売却による収入	1,399	261	2,157
無形資産の取得による支出	△7,525	△6,503	△53,664
敷金及び保証金の増加による支出	△6,982	△8,849	△73,024
敷金及び保証金の回収による収入	841	3,442	28,410
建設協力金の増加による支出	△2,892	△2,445	△20,180
建設協力金の回収による収入	1,895	1,895	15,640
その他	511	△109	△906
投資活動によるキャッシュ・フロー	△56,323	△73,145	△603,613
<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)	862	1,814	14,976
長期借入金の返済による支出	△3,826	△5,090	△42,003
配当金の支払額	△30,574	△33,127	△273,376
非支配持分への配当金の支払額	△633	△1,226	△10,118
リース債務の返済による支出	△3,656	△4,587	△37,854
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△6,026	—	—
その他	△205	431	3,559
財務活動によるキャッシュ・フロー	△44,060	△41,784	△344,817
現金及び現金同等物に係る換算差額	7,129	21,162	174,634
現金及び現金同等物の増減額	17,340	41,162	339,684
現金及び現金同等物期首残高	296,708	314,049	2,591,595
現金及び現金同等物期末残高	¥314,049	¥355,212	\$2,931,280

\* 2015年8月末日時点の為替レート(1ドル=121.18円)で米ドル換算しています。

# 沿革

## HISTORY

**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  
(2012年閉店)



**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

**2000.10**

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)を東京に開設



**2002.9**

中国上海市にユニクロを出店、  
中国における営業を開始

**2002.11**

SKIP(スキップ)で食品事業を開始  
(2004年4月撤退)

**2003.10**

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



**2004.12**

UNIQLO Design Studio,  
New York, Inc.を米国に設立

**2004.12**

韓国におけるユニクロ事業のため、  
韓国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(チムサーチョイ)に出店

**2005.11**

持株会社体制へ移行

**2006.2**

プリンセス タム・タムを子会社化

**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**

東レ(株)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**

「全商品リサイクル活動」がスタート



**2006.10**

ジーユーの1号店を出店

**2006.11**

初のグローバル旗艦店、  
ユニクロソーホーNY店を出店



**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

**2009.3**

リンク・セオリー・ジャパンを子会社化

**2009.4**

シンガポール共和国初のユニクロ店舗を  
タンパニース 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



## 2010.4

ロシア初のユニクロ店舗をモスクワに出店

## 2010.5

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

東レ(株)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

## 2010.10

大阪に日本で初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

大阪に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

## 2011.2

UNHCR(国連難民高等弁務官事務所)と全商品リサイクル活動のグローバルパートナーシップを結ぶ

## 2011.9

タイ王国初のユニクロ店舗をバンコクに出店

## 2011.9

台北にユニクロのグローバル旗艦店、明曜百貨店を出店

## 2011.10

NYにユニクロのグローバル旗艦店、NY5番街店を出店



## 2011.11

ソウルにユニクロのグローバル旗艦店、明洞中央店を出店

## 2012.3

ユニクロのグローバル旗艦店、銀座店を出店



## 2012.3

ジーユーの旗艦店、銀座店を出店

## 2012.6

フィリピン共和国初のユニクロ店舗をマニラに出店

## 2012.9

ユニクロのグローバル繁盛店、ビックロ 新宿東口店を出店



## 2012.12

米国でプレミアム・デニムを展開するJ Brand Holdings, LLCを子会社化

## 2013.4

ユニクロのグローバル旗艦店、リー・シアター店を香港に出店

## 2013.6

インドネシア共和国初のユニクロ店舗をジャカルタに出店

## 2013.7

バングラデシュ人民共和国にてソーシャルビジネスのためのグラミンユニクロ店を出店

## 2013.9

ジーユー海外1号店を上海に出店

## 2013.9

中国にユニクロのグローバル旗艦店、上海店を出店



## 2014.3

香港証券取引所メインボード市場にHDR(香港預託証券)を上場



## 2014.3

ユニクロのグローバル繁盛店、池袋サンシャイン60通り店を出店

## 2014.4

オーストラリア初のユニクロ店舗をメルボルンに出店

## 2014.4

ドイツ初のユニクロ店舗、タウエンツィーン店(グローバル旗艦店)をベルリンに出店



## 2014.4

ユニクロのグローバル繁盛店、御徒町店を出店

## 2014.10

ユニクロのグローバル繁盛店、吉祥寺店を出店

## 2014.10

ユニクロのグローバル旗艦店、UNIQLO OSAKA店を出店

## 2015.4

大和ハウス工業(株)と次世代物流事業を推進するために(株)オンハンドを設立



## 2015.8

ユニクロがディズニーの協力のもと、「MAGIC FOR ALL」を開始

## 2015.9

アクセンチュア(株)とIT事業を推進するために(株)ウェアレクスを設立

## 2015.10

ベルギー初のユニクロ店舗をアントワープに出店

## 2015.10

ユニクロが、ルメールとのコラボレーション「ユニクロ アンド ルメール」を発表



## 2015.10

米国中西部初のユニクロ旗艦店、シカゴ ミシガンアベニュー店を出店



## 2015.11

東レ(株)とユニクロが「戦略的パートナーシップ第三期5ヵ年計画」を発表

## 2015.12

無担保普通社債2,500億円を発行

# 株主・投資家情報 (2015年8月31日現在)

## INVESTOR INFORMATION

### ■ 上場証券取引所

東京証券取引所 市場第一部(証券コード9983)  
香港証券取引所 メインボード市場(証券コード6288)

### ■ 会社が発行する株式の状況

発行可能株式の総数	300,000,000株
発行済株式の総数(自己名義株式を含む)	106,073,656株
株主数(自己名義株式を含む)	7,191名

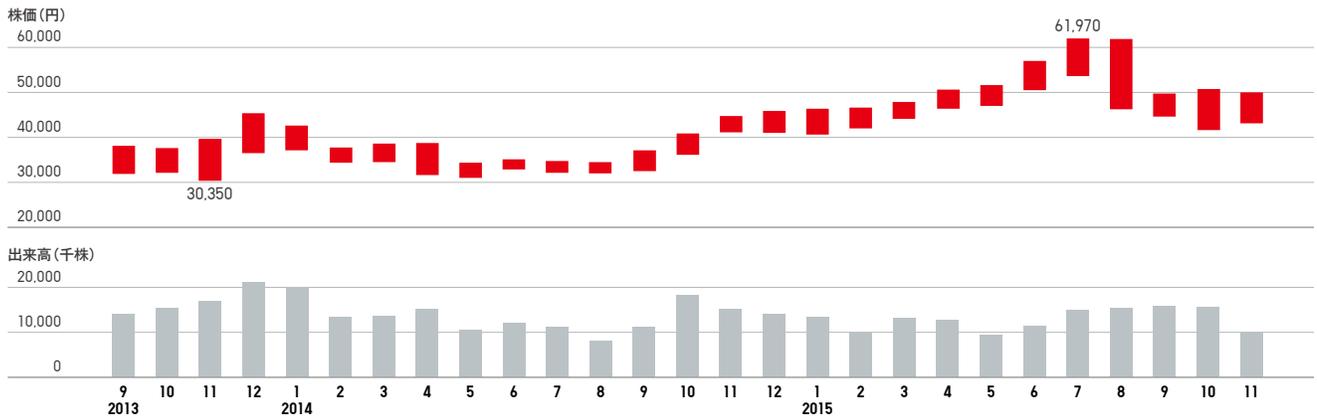
### ■ 所有者別株式分布状況



### ■ 大株主

株主名	持株数(株)	持株比(%)
柳井 正	22,987,284	21.67
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	12,963,700	12.22
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	9,122,300	8.60
ティティワイマネージメントビーグイ	5,310,000	5.01
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)	4,128,255	3.89
資産管理サービス信託銀行株式会社	3,640,068	3.43
有限会社MASTERMIND	3,610,000	3.40

### ■ 株価・出来高の推移



### ■ IRホームページ紹介

#### 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。

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。

#### 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/>

# 会社概要

## CORPORATE INFORMATION

### ■ 会社概要 (2015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
連結社員数	41,646名(2015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株(東京証券取引所) 300HDR(香港証券取引所)

### ■ 取締役・監査役 (2015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 服部 暢達 村山 徹 新宅 正明 名和 高司
常勤監査役	田中 明 新庄 正明
監査役(社外)	安本 隆晴 渡邊 顯 金子 圭子

### ■ 主要グループ企業 (2015年12月31日現在)



#### ■ アニュアルレポートの追加請求、その他のお問い合わせ窓口

<http://www.fastretailing.com/jp/>よりお問い合わせください。  
〒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ている計画、戦略、見通し、歴史的  
事実ではない記述は、現在入手可能な情報に基づき当社が判断した  
見通し情報です。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、為替の変動などの要因に  
よって、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。





## FAST RETAILING

株式会社ファーストリテイリング  
[www.fastretailing.com](http://www.fastretailing.com)