



FAST RETAILING

アニュアルレポート 2018
2017.09.01-2018.08.31



良い服は、世界を変える

FAST RETAILING

ファーストリテイリングは、ユニクロ、ジーユー、セオリーなど複数のブランドを世界中で展開する企業です。素材調達から企画・生産・販売までの一貫したプロセスにより、高品質な服をリーズナブルな価格で販売しています。売上規模は、世界のアパレル製造小売業の中で第3位です。グループの中核事業であるユニクロは、21の国と地域に2,068店舗を出店し、約1兆7,600億円の売上を創出しています。ユニクロは、LifeWear（究極の普段着）のコンセプトを大切に、カシミア、スーピマコットンなど高品質な素材のセーターやTシャツ、機能性素材を使ったヒートテック、ウルトラライトダウンなどの独自商品により、他社との差別化を図っています。ユニクロの成長の原動力は、日本からグレーターチャイナ、東南アジアのエリアへと広がっています。また、「ファッションと低価格」を強みとするジーユーは、日本市場を中心に約2,100億円の売上を創出し、今後はグレーターチャイナと韓国での成長も期待されています。ファーストリテイリングは、アパレル小売業から新しい産業（情報製造小売業）に業態を変革させる有明プロジェクトを進めています。IT（情報技術）を駆使することで、ファーストリテイリングと世界中の生産工場・倉庫・店舗がシームレスに連動するサプライチェーンの構築をめざしています。この変革は、環境負荷を最小限にし、人権に配慮した生産環境を整えるなど、責任ある調達の徹底にもつながります。ファーストリテイリングは服のビジネスを通じて、世界中の人々の生活をより豊かなものに変え、社会の持続的な発展に貢献していきます。

服を
変え
常識を
変え
世界を
変え
変えて
いく

杭迫柏樹


「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」は、ファーストリテイリンググループが掲げる企業理念です。(書家 杭迫柏樹作)



3D KNIT

日本発の最先端技術ホールガーメント®を駆使して編み上げられた3D KNITのワンピース。縫い目なしで、服が身体に合わせてフィットするワンピースは、着る人を魅力的に引き立てます。



**常識を超える発想が、
新しい価値を創り出す**





THIS INNERWEAR GENERATES
HEAT FROM YOUR BODY.

冬の日常になくてはならないヒートテックは、
2003年に日本の繊維テクノロジーを結集して
生まれました。発売以来、毎年進化し続け、世界
中で累計枚数10億枚以上を売り上げました。

進化する服が、 日常をより快適にする

CONTENTS

- | | | | |
|----|---------------|----|------------------|
| 06 | トップメッセージ | 56 | グローバルブランド事業 |
| 08 | トップインタビュー | 58 | 2018年8月期：財務ハイライト |
| 18 | サステナビリティ | 60 | 財務セクション |
| 34 | 2018年8月期：事業概況 | 72 | 沿革 |
| 36 | ユニクロ事業 | 74 | 株主・投資家情報 |
| 46 | ユニクロの海外展開 | 75 | 会社概要 |
| 54 | ジーユー事業 | | |



すべてを か ゼロから革える

「情報製造小売業」への変革を推し進めるためにスタートした有明プロジェクトを、さらに加速させる体制が整ってきました。有明プロジェクトは、従来の概念をすべて捨て去り、企画・生産・物流・販売までのサプライチェーンを根本から変革するものです。社員全員の働き方も革え、世界中から情報を集め、世界中の人々と一緒に新しい商品をつくっていきます。

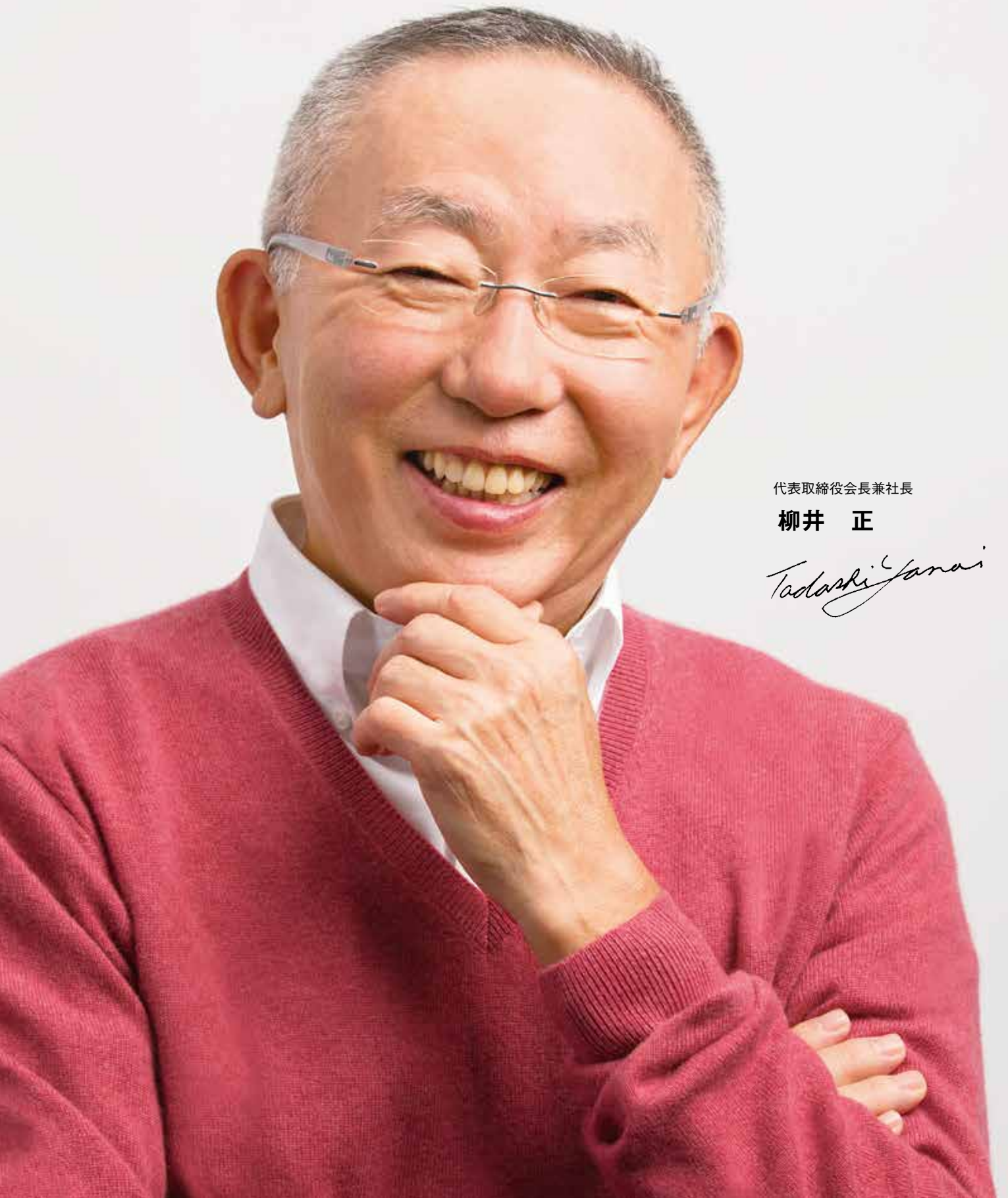
2018年8月にスウェーデンのストックホルムに出店したユニクロの幕開けは、大成功でした。オープンセレモニーには私も出席し、世界トップクラスの洗練された文化の中で暮らす人たちの様子に、深い感銘を受けました。ユニクロのLifeWear(究極の普段着)というコンセプトは、シンプルで実質的な生活を好むスウェーデンの文化と共通するものがあります。服の文化の発祥地である欧州は、我々にとって重要なマーケットのひとつです。今後も主要都市の好立地に積極的に大型店を出店していきます。

世界経済の成長センターという意味では、グレーターチャイナ、韓国、東南アジア、インドといったアジアが、今後のユニクロやジーユーの成長を担う重要な地域です。これら環太平洋地区の経済発展に伴い、我々には、さらなるビジネスのチャンスがあります。これからも、お客様の生活に根ざした服、新しい価値をつくり出す服をお届けしていきます。

2018年8月期のファーストリテイリングは、過去最高の業績を達成しました。「情報製造小売業」という新しい産業を創造し、世界No.1をめざしている我々は、ビジネスの拡大とともに、サステナブル(持続可能)な社会への貢献もしっかりと実行していきます。年間13億点の服を製造・販売している我々には、グローバルリーダーとしての責務があります。工場の労働環境、人権尊重、環境保全などの社会的課題に取り組むほか、全商品リサイクル活動、女性活躍、障がい者雇用、難民支援も積極的に行っていきます。

世界をより良い方向に変えていくために、我々はこれからもチャレンジをし続けます。

2019年1月



代表取締役会長兼社長

柳井 正

Tadashi Yanai

有明プロジェクトの 成果が見えはじめた

「情報製造小売業」への転換

現代は、国境、産業、企業の境目がなくなり、人、物、情報が密接につながるようになりました。ITの発達による情報革命が起こり、我々のような企業にも「産業革命」が起こりつつあります。これまでの企画・計画・生産・物流・販売といったサプライチェーンに代わり、お客様がほしいと思う商品をすぐに商品化できる、情報を中心とした新しいサプライチェーンへと、業態を変革していく必要があります。それが、我々がめざす「情報製造小売業」です。

「情報製造小売業」への転換を進めるため、2017年2月に有明倉庫の6階へユニクロの本部を移転し、本格的に有明プロジェクトを始動させました。小チーム制のフラットな組織による「即断・即決・即実行」で仕事実践されるようになり、さまざまな分野で目に見える成果が出始めています。有明プロジェクトはこの2年間で、登山でいえば3合目ぐらいまで到達できたのではないかと考えています。

無駄なものをつくらない、 無駄なものを運ばない、 無駄なものを売らない

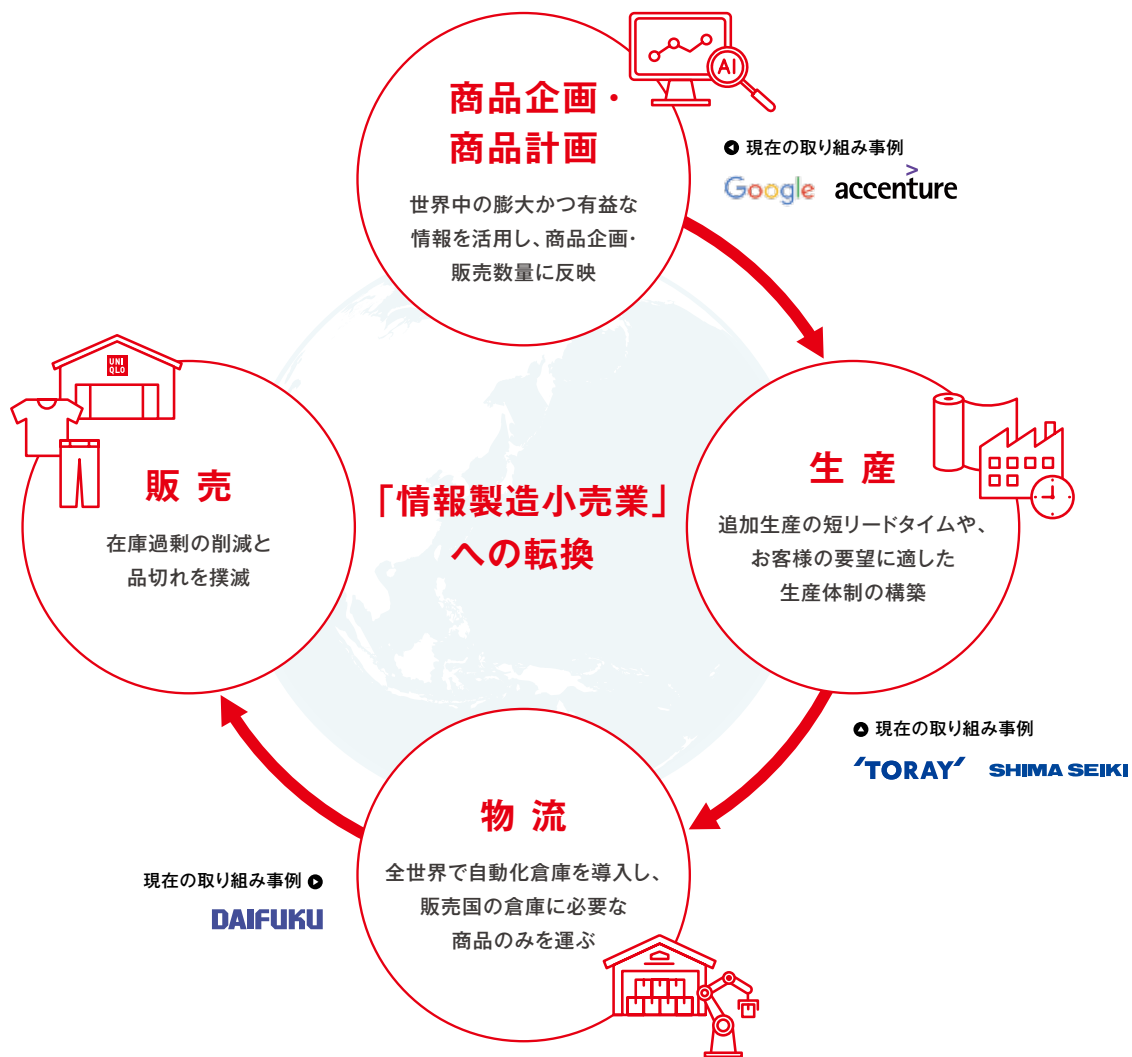
「情報製造小売業」の究極の目的は、「無駄なものをつくらない、無駄なものを運ばない、無駄なものを売らない」ということです。この実現のために、企画・計画・生産・物流・販売といったサプライチェーンのすべてのプロセスを、有明プロジェクトを推進することで変えていきたいと思っています。

有明プロジェクトのひとつとして、Googleとの共同プロジェクトが2018年夏からスタートしています。今後は、我々が世界中から集めたビッグデータや膨大な画像分析によって、ファッションで流行する色やシルエットが、いち早く分かるようになると思います。同時に我々は、ユニクロとジーユーがすでに持っている膨大な情報も有効活用することで、お客様がほしいと思う商品の企画や、精度の高い数値計画を効率的に行うことができるようになるかと考えています。

すでに、ユニクロのコア商品をより良いものに変えていく「UNIQLO UPDATE」という取り組みも、大きな成果を上げています。お客様から寄せられた膨大なご意見を分析し、商品の細部に至るまで細かい改良を加えるこの取り組みは、より快適なLifeWearへの進化につながっています。

ユニクロとジーユーは、販売数量の多いビジネスを展開しているため、シーズン中に追加生産による補充をしなければなりません。追加生産のタイミングの判断は、ビジネスに大きく影響します。追加生産が間に合わず、販売機会ロスを招いてしまうこともあります。有明プロジェクトの推進により、生産数量の予想精度の改善、企画から生産あるいは生産リードタイムの時間短縮、物流改革が行われることで、こうした問題は解決しつつあります。これからは、人工知能(AI)やアルゴリズムなどの新しい技術を駆使することで、有明プロジェクトがさらに加速していくと思います。





世界中の優秀なパートナーと協働で進める有明プロジェクト

有明プロジェクトの推進で見えてきた大きな成果のひとつが、物流改革です。日本を代表する物流機器メーカーのダイフク社との協業により、プロジェクト始動から2年もたたずに、最新の自動化機器・システムを有明倉庫に導入することができました。有明倉庫はユニクロのEコマース専用の自動化倉庫として、2018年秋からフル稼働しています。ファーストリテイリンググループの物流改革の幕開けです。すべての商品にICタグ(RFID)を導入しているため、有明倉庫での商品の搬入、仕分け、ピッキング、検品などの作業プロセスはほぼ無人で行うことができます。24時間稼働のため、繁忙期の人手不足による配送遅延という問題も解決されました。

今後は、ユニクロ店舗への商品配送でも、自動化倉庫を活用することで、効率化アップを図る計画です。すでに国内では関西地区、海外では中国、米国の東海岸、西海岸、

東南アジアで新たな自動化倉庫の計画が進んでいます。今後3年間くらいで合計1,000億円の投資を行い、将来的には世界中のファーストリテイリングの拠点に自動化倉庫を導入したいと考えています。

サプライチェーンのすべてのプロセスを変革するためには、世界中の優れたパートナーとの提携が不可欠です。自動化倉庫はダイフク社との提携によって、スピード感を持ってプロジェクトを進めています。またIT関連の世界では、Google、アクセンチュア社などとの協働により、人工知能(AI)などの新しい技術を駆使した仕組みを構築中です。生産の現場では、東レ社、島精機製作所だけではなく、中国や東南アジアの生産工場とのパートナーシップをより強固なものとしています。東レ社とは、ヒートテック、ウルトラライトダウン、島精機製作所とはホールゲーム技術による3Dニットといった、ユニクロ独自の商品が開発されています。これからも、世界中の優れた技術と能力を活用しながら、新しいサプライチェーンに向けた改革を進めていきます。



ユニクロ クングストラッドゴードン店(スウェーデン)

海外ユニクロ事業の躍進

海外ユニクロ事業の売上収益が日本を超えた

海外ユニクロ事業の躍進は目覚ましく、2018年8月期の売上収益は8,963億円(前期比26.6%増)と、海外の売上収益が国内を初めて超えました。売上の拡大だけでなく、収益性も高まり、営業利益は1,188億円(前期比62.6%増)と、国内ユニクロ事業とほぼ同水準にまで達しています。今後も、グレーターチャイナ、東南アジア地域での事業拡大が、ファーストリテイリング全体の業績をけん引していきます。また、欧州ユニクロも収益性が高まっています。新しく進出したスペイン、スウェーデン、オランダの業績も順調です。米国ユニクロの赤字幅は、前年に比べて計画通り半減し、2019年8月期には黒字に転換する見込みです。

ユニクロのLifeWearが世界中のお客様に浸透

世界の各地域でのユニクロの成功は、LifeWearのコンセプトがお客様に浸透したからではないかと思います。LifeWearとは、「本当に着心地が良く、高品質でファッション性があり、誰にでも手が届く価格の究極の普段着」です。流行を追うファッションアパレルとは異なり、人々の生活に密着したブランドです。ユニクロの服は、日本のものづくりの価値観を継承し、細部までこだわった服をつくり続けてきた我々の長年の努力から生まれました。着る人が主役になる、シンプルで完成度が高い服、技術革新の成果である新素材を大胆に使った服、あらゆる人の上質な服です。

グレーターチャイナ、 東南アジアで大量出店を継続

ユニクロ事業の今後の成長を担うのが、グレーターチャイナと東南アジアです。アジアでは経済発展に伴い、今後も中産階級の人口が爆発的に増え続けることが予想されます。「中国の消費はスローダウンしているのでは?」と、よくマスコミや投資家に聞かれますが、ユニクロに関してはそんなことはありません。中国の消費はほかの地域よりも良いぐらいです。我々は、中国、東南アジアからインドまでの地域を「世界経済の成長センター」と位置づけ、大量出店を継続していく計画です。これらのアジア市場で、すでに確固たる経営基盤を築いているユニクロには、事業をさらに拡大するビジネスチャンスがあります。日本の人口はわずか1.2億人ですが、グレーターチャイナのホワイトカラーの人口は数億人、アジア全体では10億人以上と推測されています。日本の10倍、20倍の市場で、我々の成長を確かなものになりたいと考えています。

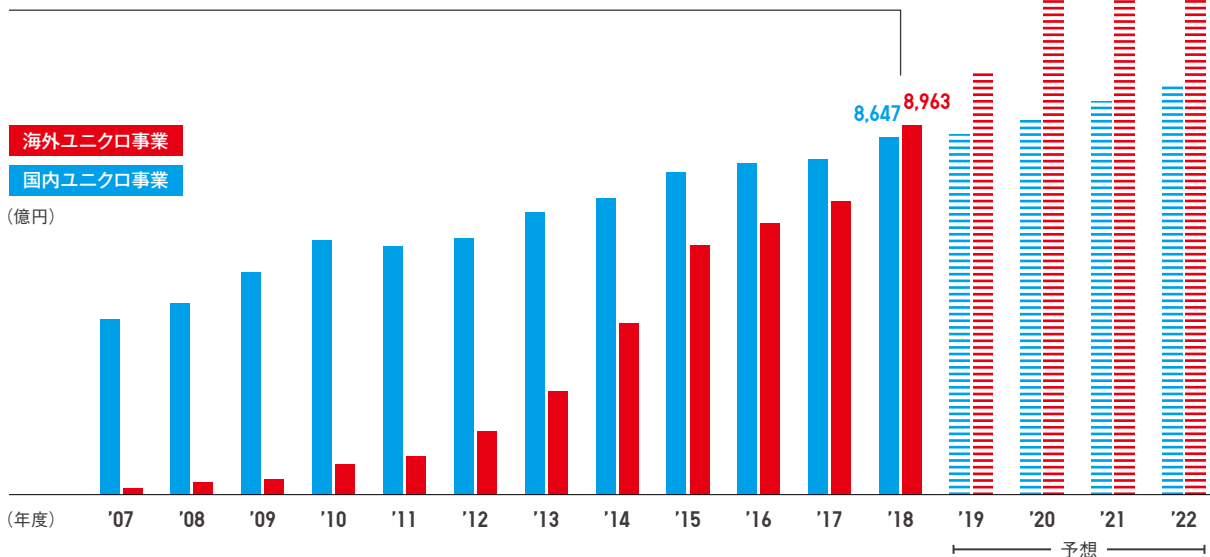
高い成長が期待される インド市場へ進出

2019年秋にはインドに初出店する予定です。インド市場は長期的に見れば、中国市場と同じぐらいの高いポテンシャルがあると思います。インドの繊維産業はまだ古い産業で、これからインドの人たちと一緒に改革をしていかなければならないと思っています。20年以上前に我々が中国の生産工場の人たちと、ユニクロの生産体制をつくった時と同じです。インドでは、文化、宗教が地域によって異なるため、お客様が求める服のニーズも違うことが予想されます。クルタなどの民族衣装も企画・販売する必要があると考えています。小売業として、お客様へのサービス精神や接客方法なども従業員に教え、小売ビジネスを一から育てる必要があると思います。

我々の最終目標はユニクロが服のブランドとして、アジア発で初めての「グローバルブランド」になることです。アジアの強い生産力、購買力に日本の技術力を加え、「アジア発のユニクロ」が世界中のお客様に支持されることをめざします。

国内・海外ユニクロ事業の売上収益

2018年度 海外ユニクロ事業の売上収益が 国内ユニクロ事業を超えた



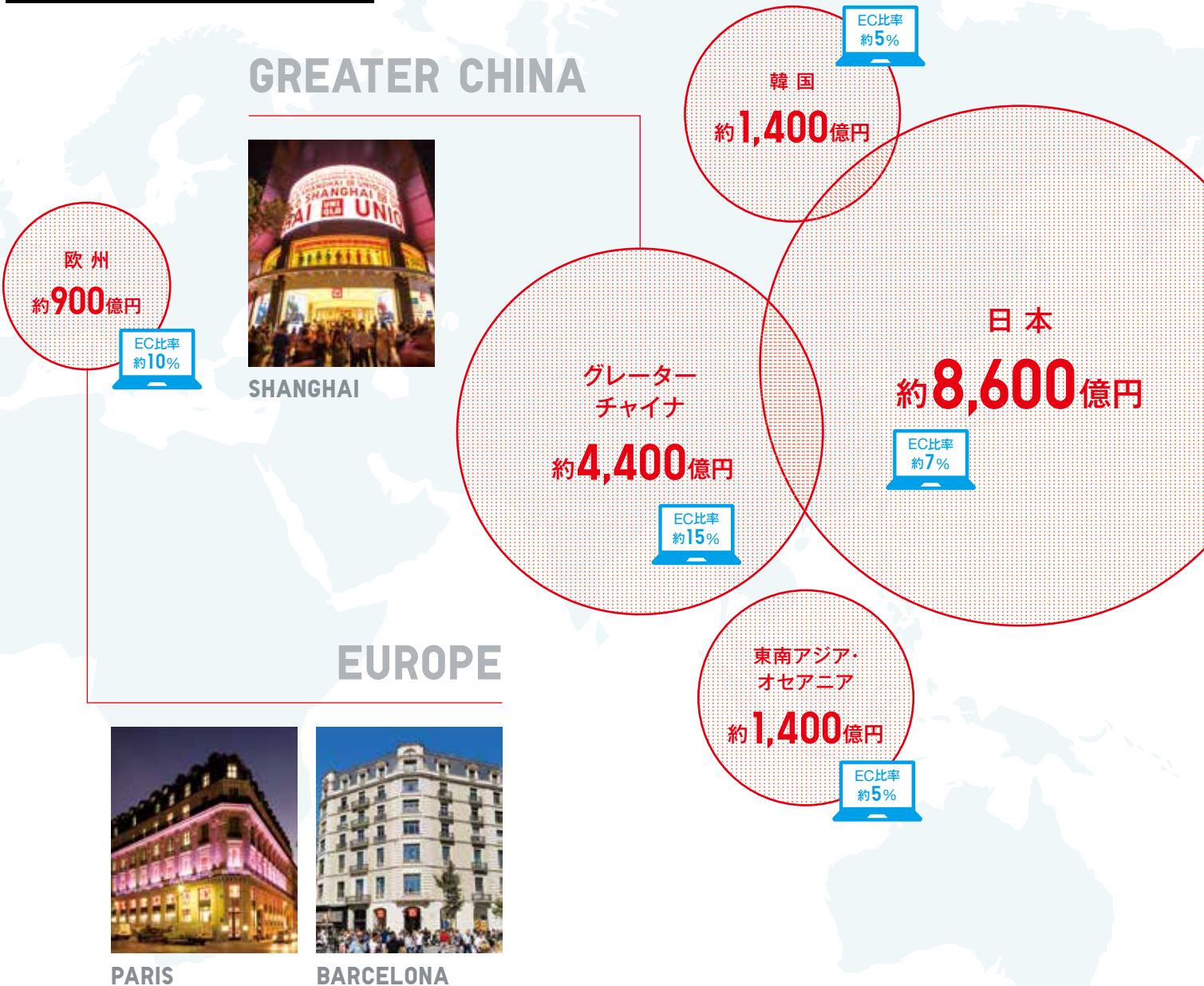
欧州は大都市へ出店攻勢 ブランドビルディングを強化

欧州ユニクロの戦略は、欧州の大都市における最高の立地に大型店を出店し、ブランドの存在感をより高めていくことです。グローバルで見ると、ファッションビジネスでうまくいっているブランドは、欧州を源流としているところが多いと思います。やはり、服の文化の歴史が長い欧州で、ブランディングを成功

させない限り、世界で成功することはできないと思っています。

ユニクロは、2017年秋にスペイン、2018年秋にはスウェーデンとオランダに出店しました。これらの地域では好立地にある、伝統的な建築物への出店を果たしています。伝統的な建築を生かした店舗づくりを行うことで、欧州の文化と日本文化の融合をめざしました。それぞれの地域のお客様にとって、日本から来たユニクロは新鮮に映り、話題となり、街の活性化にもつながっています。

ユニクロの売上収益とEC比率 (2018年8月期)



JAPAN



SHINJUKU



OSAKA



GINZA



SHINSAIBASHI

NORTH AMERICA



NEW YORK

北米
約900億円

EC比率
約20%

米国はブランド認知度アップと Eコマースの成長が鍵

米国ユニクロは経営が安定して、黒字化が見えてきました。現地のCEOがスタッフと一緒に、経営体制をより強いものにつくり上げてきたことによる成果です。

米国は世界で最も大きな市場です。その市場で本格的に成長するには、ユニクロのブランド認知度は、まだまだ低いと思います。欧州の出店戦略と同じように、米国の大都市に旗艦店や大型店をつくり、米国でユニクロというブランドの存在を知ってもらう必要があります。

店舗づくりを進めるだけでなく、国土が広い米国ではEコマース事業と店舗の連動が非常に重要です。Eコマースでは、サイズ展開を広げたり、セミオーダー商品をラインナップしたことで、毎年高い伸び率を達成しています。現在、米国ユニクロにおけるEコマースの売上構成比は、20%強まで高まりました。米国ではショッピングモールの衰退が急速に進んでいます。価格だけで勝負をするアパレルブランドが乱立するモールへの出店だけでは、事業として成功することはできません。ユニクロのLifeWearのコンセプトや、商品そのものの良さを本当に評価していただける好立地に、出店していきたいと思っています。



ユニクロ 銀座店(グローバル旗艦店)

国内ユニクロ事業は 新しい小売業をめざす

Online to Offlineが 日本でも普及し始めた

国土が広い中国大陸ではOnline to Offline(O2O)が盛んです。欧州や米国でもO2Oが急速に普及し始めています。我々のように、日本に強い店舗網があり、これから本格的にEコマース事業の拡大をめざす企業にとっても、O2Oビジネスを効率的に運営し、Eコマースと店舗がつながる新しいビジネスを構築することがとても重要だと考えています。

2018年度から「ユニクロ店舗受取り」、「コンビニエンス

ストア受取り」のサービスを開始しました。すでに、これらのサービスを利用するお客様は、件数ベースで約30%を占めています。Eコマースで、ほしいものを注文した際、近所のユニクロ店舗やコンビニエンスストアで受け取れるサービスは、お客様にとって利便性の高いシステムです。ユニクロ店舗で商品を受け取れば、すぐその場で試着することもできます。また、今まで大型店でしか買えなかったコラボ商品も、Eコマースで手軽に買うことができます。店舗で買っても、Eコマースで買っても、便利にお買い物を楽しめるO2Oを、さらに普及させていきたいと考えています。

国内ユニクロ事業は収益性を重視

日本のアパレル市場は、人口の減少や高齢化社会の影響により、市場そのものが縮小しているという厳しい状況にあります。そうした中、2016年春から「毎日お買い求めやすい価格」戦略を開始しました。競合他社に比べて、高品質で買いやすいユニクロの価格は、多くのお客様から支持を得ています。

これからも、増収と高い収益性を維持していくためには、

それぞれの店舗が、地域のお客様のニーズに合った商品構成と、徹底したコスト削減をする必要があります。「個店経営」の実現が、これまでも増して重要になっています。「個店経営」という、地域のニーズに根ざした商売を実践するためには、その地域を最もよく知る経験豊富な従業員が欠かせません。そのためにユニクロでは、地域正社員制度を採用しています。現在、国内ユニクロ事業全体では、販売員の約3分の1に相当する10,000人が地域正社員として働いています。地域密着の「個店経営」を支える人材です。

ジーユーは、日本発の新しいファッションブランド

停滞期こそ変革期

営業利益の減益が2年間続きましたが、これからがジーユーの実力発揮の本番だと、前向きに考えています。ユニクロの3分の2から半分ぐらいのプライスで買える、ファッションアイテムのニーズはかなりあると思います。アジア市場でも展開することは、十分に可能です。

ジーユー事業はこれから、好調さを取り戻すと思います。この2年間は、ファッションを追いすぎて、それぞれの商品コンセプトがバラバラになっていましたが、ようやく、経営の基本である「お客様のニーズを捉えた商品をつくる」ということができるようになってきました。

ジーユーがめざすのは、「ファッションと低価格」です。これに徹することが大切です。これからは本当に旬の商品を、大量に売ろうと考えていきたいと思っています。ファーストリテイリングが進めている有明プロジェクトは、ユニクロよりもジーユーにプラスに働くと考えます。ファッションのあらゆる情報をデジタルを駆使して収集し、分析する力が、有明プロジェクトによって飛躍的に進歩します。旬のファッションをいち早く、しかも大量に商品化することが可能になります。その恩恵を最も受けられるのが、ジーユーです。



グローバルワン・全員経営の 経営体制を実践

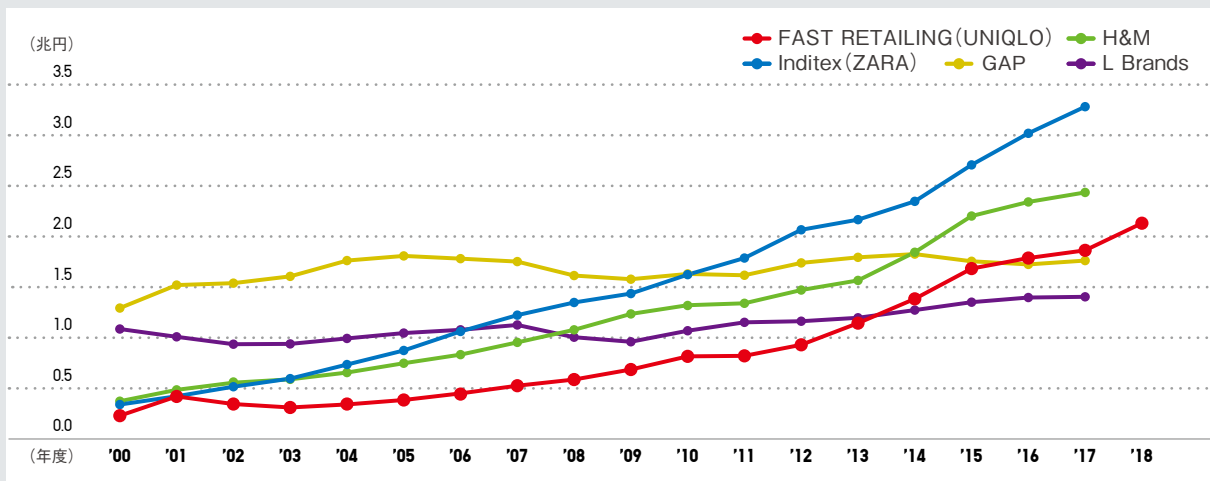
世界No.1の アパレル製造小売業をめざす

ファーストリテイリングは現在、ZARAを展開するInditex社、H&M社に次ぐ、世界で第3位のアパレル製造小売業です。ユニクロは、これらのグローバルブランドと世界各地で競合すると同時に、共存共栄しながら、グローバルブランドとして各国・各地域のローカルブランドと競争しているといえます。ZARAやH&Mはファッションを中心に商品展開しているブランドですが、我々ユニクロは、LifeWear(究極の普段着)というベーシックなウェアを中心とするコンセプトでお客様からの支持を集めています。これからもファーストリテイリングは、グローバルブランドとして確かな成長を続け、将来的には売上収益ともに、世界No.1のアパレル製造小売業になりたいと思っています。

すべての社員が 経営者マインドを持つ

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」という企業理念は、本当に良い服、最高のサービスをお客様にお届けしたいという気持ちから掲げたものです。ファーストリテイリングのすべての社員一人ひとり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企業になることで、企業理念を実現していきます。世界中の全社員が「グローバルワン・全員経営」の精神で、情熱的に仕事することが求められます。各地域、各事業で最も成果が上がったことを、グループ全員が共有し、実践する組織でありたいと思います。ファーストリテイリングは店舗のアルバイトからトップ経営者まで、すべての社員が経営者マインドを持ち、自らが考えて、お客様に最高の商品、サービスを提供する「全員経営」を実践していきます。

世界の主なアパレル製造小売業の売上推移



※各社のアニュアルレポートより作成、2018年8月末時点の為替レートで算出

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



経営の執行と監督の分離により ガバナンスを強化

ファーストリテイリングは、独立性のある社外取締役が取締役会の過半数を占める経営体制により、ガバナンスの強化を図っています。また、執行役員制度を導入することで、日々の経営執行と取締役会の監督機能を分離し、執行のプロセスが迅速に実践される体制にしています。

私は今年70歳になるので、ここ数年間は、次世代の人材が、経営のトップあるいは経営執行チームになるための後継者育成に力を注いできました。我々が必要とする経営者は、グローバルで活躍し、ローカルの人たちと一緒に事業を拡大できる人材です。新しいことにチャレンジして、たとえ失敗したとしても、次に成功するためには何をしたら良いのかをじっくりと考えることのできる人材です。業界の動きの後追いでは、成功する企業にはなれません。世の中の変化、業界の変化を先取りして、事業を次に進めることができる経営執行チームの人材は、すでに育ってきています。

ESG 活動の推進 世界をより良い方向に変えていく

企業活動の目的は、安定的に事業を拡大させていくとともに、世界中のお客様の生活を豊かにしていくことにあります。その継続が、社会全体の幸せにつながっていくと信じています。

ファーストリテイリングは、年間13億点の服を製造、販売している企業グループです。我々の企業活動が、世界に与える影響は大きなものであると認識しています。例えば、環境 (Environment) の分野では縫製工場や素材工場での環境保全、社会 (Social) の分野では工場働く人の労働環境や人権、地域社会への影響などについて配慮をすることが重要です。投資家の間でも、ESG評価について企業に厳しく問うようになっています。ファーストリテイリングはESGのそれぞれの分野で、お客様、取引先、株主の皆様、従業員といったあらゆるステークホルダーに満足していただける活動を積極的に行っています。服のビジネスを通じて世界をより良い方向に変えていく努力を、これからも続けていきます。

SUSTAINABILITY

サステナビリティ

事業を通じて 持続可能な 社会をつくる

本当に良い服とは、シンプルかつ上質で、
長く使える高い機能性を持つ服です。
自然との共生を深く考え、革新的な技術で作られた
環境に余計な負担をかけない服です。

本当に良い服をつくることで、社会全体が幸せになる。
それが、ファーストリテイリングの真の目的です。

ファーストリテイリングは、服のビジネスを通じて、
世界中の人々に服を着る喜び・幸せ・満足を提供し続けます。
社会の持続的な発展に寄与できるよう全力を尽くします。





ファーストリテイリングの 6つの重点領域 (マテリアリティ)



ファーストリテイリングは、自社だけではなく、サプライチェーン全体で社会的課題や環境問題を解決し、サステナブル(持続可能)な事業の構築をめざしています。サステナビリティ活動において取り組むべき6つの重点領域(マテリアリティ)を特定、各領域で具体的な目標やコミットメントを策定し、その達成に向けた活動を積極的に行っています。

重点領域(マテリアリティ)の特定は、国連が提唱する持続可能な開発目標(SDGs)や投資家が重視する主要ESG評価項目、お客様からの期待と影響度などを参考に決定しました。

1 商品と販売を通じた 新たな価値創造

服の機能性や品質を高めるだけでなく、社会の課題や環境問題などを解決しながら、新しい価値創造をめざしています。環境に配慮した生産プロセス(水使用量の削減など)、倫理的な原材料調達(動物愛護、環境配慮、綿農家の生活への配慮など)、お客様が着なくなった服を回収して難民・避難民へ寄贈する全商品リサイクル活動、バングラデシュでのソーシャルビジネスなど、多様な活動を行っています。



全商品リサイクル活動 累計3,029万着を難民・避難民に寄贈

全商品リサイクル活動では、お客様の元で不要になった服を店舗で回収し、服を必要としている人たちに届けています。ユニクロとジーユーの店舗で服を回収し、リユース・リサイクルする、全商品リサイクル活動は世界18の国と地域に拡大しています。回収した服は選別し、着られる服(全体の約80%)は、国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) などを通して、世界中の難民・避難民などに届けています。これまでに届けた服は、累計3,029万着になります(2018年8月末)。また、着用できない服(全体の約20%)は、破砕機で細かく裂き、金属を取り除いてから紙とプラスチックを混ぜ合わせて圧縮することで、廃棄物固形燃料(RPF※)にして、石炭など化石燃料の代わりに、大手製紙会社の専用ボイラーで使われています。

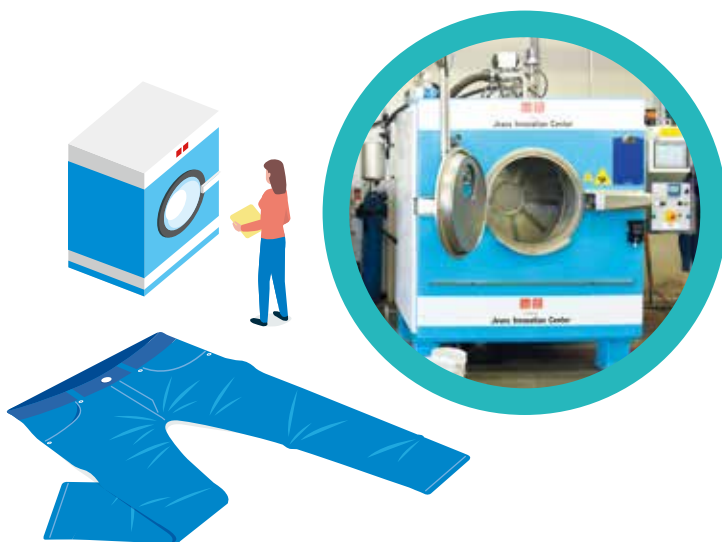
※ Recycled Paper and Plastic Fuelの略



ジーンズ加工工場の水使用量を 大幅に削減し、環境負荷低減へ

ジーンズの加工工程では、ジーンズの表情を左右する「洗い」や「ダメージ加工」に大量の水を使用します。ファーストリテイリングのJEANS INNOVATION CENTER(JIC)では、このジーンズ加工において、水の使用量を、従来に比べて平均90%以上※カットできる画期的な技術を導入しました。これは、ナノバブル(極小の泡)とオゾンでジーンズを洗うウォッシュマシーンと、ジーンズスペシャリストの熟練技術により確立された先進技術です。ユニクロは2018年秋冬シーズンから、この技術を導入したメンズレギュラーフィットジーンズの生産・販売を開始し、2019年には、当社グループの全ジーンズ生産量の約3分の1に相当する1,000万本を、この技術で生産する予定です。

※ユニクロの2017年メンズレギュラーフィットジーンズと、2018年同型商品を比較した場合



2 サプライチェーンの 人権・労働環境の尊重



ファーストリテイリングは、サプライチェーンで働くすべての人の基本的人権を尊重し、心身の健康や安心・安全を確保することが重要な責務だと考えています。取引先工場との強固なパートナーシップを基に、取引先工場に対し、ファーストリテイリングが策定した「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」への遵守を要請し、定期的にモニタリングを実施することで遵守の徹底を図っています。

サプライチェーン全体の労働環境の 改善をめざし、モニタリングを実施

縫製工場と主な素材工場を対象に、「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」に基づいて、人権侵害、労働環境、環境保全などの項目を第三者専門機関が定期的に監査しています。各工場には監査の結果を伝え、改善が必要な項目については、ファーストリテイリングの従業員が直接訪問し、取引先工場とともに改善活動に取り組みます。



■ 取引先工場モニタリングの結果 (2018年8月末時点)

評価	内容	モニタリング実施工場数(内、ユニクロ)			
		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
A	指摘事項なし	5 (1)	55 (25)	67 (31)	61 (33)
B	軽微な指摘事項が1つ以上	202 (115)	239 (125)	250 (139)	233 (135)
C	重要な指摘事項が1つ以上	171 (73)	160 (65)	196 (84)	229 (97)
D	極めて重大な指摘事項が1つ以上	75 (28)	44 (14)	49 (13)	84 (34)
E	即取引見直し対象に値する極めて悪質かつ深刻な事項	19 (10)	13 (6)	14 (6)	5 (1)
	合計	472 (227)	511 (235)	576 (273)	612 (300)

2018年度は、重大な違反があったD評価の工場に対し、3ヶ月以内で是正を要請。フォローアップモニタリングを実施し、改善されなかった工場に対しては、取引量を削減する措置を実施しました。また、極めて重大な違反があったE評価の工場には、企業取引倫理委員会にて工場の経営状況や、雇用状況を踏まえ審議し、工場の改善意思を確認した上で、取引の見直しや取引停止を実施しました。

サプライチェーンの従業員の人権を守るホットラインと、工場リストの公開

サプライチェーンにおける労働環境の問題の把握と是正を強化するため、取引先の各工場にホットラインの設置と適正な運営を要請しています。これに加え、主要な取引先工場の従業員がファーストリテイリングに直接相談できるホットライン「ワーカー相談プログラム」

を上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタ、東京などに設置しました。また、2017年からは、ユニクロとジーユーの取引先の縫製工場を、2018年11月からは、ユニクロの主要素材工場のリストを公開することで、情報開示を強化しています。

3 環境への配慮

自社およびサプライチェーン全体であらゆる無駄をなくし、資源の有効活用を推進することで、地球環境の負荷低減に貢献しています。特に5つの環境領域(気候変動への対応、エネルギー効率の向上、水資源の管理、廃棄物管理と資源効率の向上、化学物質管理)に注力し、それぞれの領域で具体的な目標やコミットメントを策定、達成に向けた活動を行っています。



店舗で省エネルギー化と温室効果ガス排出量を削減

気候変動と生物多様性への影響を軽減するため、商品の生産から廃棄までを含む事業活動全体における温室効果ガス排出量を把握し、削減に向けて取り組んでいます。国内のユニクロ店舗では2020年度末までに温室効果ガス排出量を2013年度実績比で単位面積あたり10%削減することをめざしています。LEDの導入などにより、2017年度末時点では、すでに約7%の削減を達成しています。2018年度末時点で、国内のユニクロ店舗の88.8%

の店舗照明にLEDが導入されています。

2018年3月にオープンした中国の深圳万象天地店では、屋上に太陽光発電パネルを設置することで、店舗の年間電力使用量の約14%を補っています。

今後も店舗でのエネルギー使用の効率化と、温室効果ガス排出量の削減に努めていきます。

素材工場にHIGGインデックスを導入、環境負荷を検証

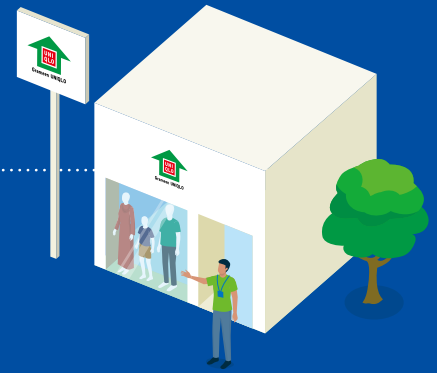
アパレル業界の環境負荷低減を推進するNPOのサステナブル・アパレル連合(SAC)が開発した環境評価基準であるHIGGインデックスを、ユニクロの主要素材工場に2015年から導入しています。素材工場は多くの水やエネルギーを使用するため、環境負荷に関するHIGGインデックスによる調査・評価を行い、それと同時に、トレーニングプログラムを実施しています。HIGGインデックスは、環境マネジメントシステム、エネルギー使用・温室効果ガス排出、水の使用、排水、大気への排出、廃棄物、化学物質管理の7つの環境テーマで素材工場の状況を評価しています。

また、ユニクロの主要素材工場では2020年までに、2016年実績値比でエネルギー使用量の10%、水使用量の15%を削減することを目標とする「素材工場環境プログラム」を推進しています。削減計画や達成見通しが不十分な工場には、外部の専門家の協力の下、ボイラーの更新、インバーターの導入などの設備更新、工場の運用改善について支援を行っています。



4 コミュニティとの 共存・共栄

グローバルに事業を展開しているファーストリテイリングにとって、出店している各国・各地域のコミュニティの経済状況、社会状況が安定していなければ、事業は成り立ちません。それは、生産拠点でも同様です。ファーストリテイリングが持つ人材・ノウハウ・店舗・商品などを活用し、地域が抱えるさまざまな課題を解決すべく、貢献活動を行うことで、地域コミュニティとの共存・共栄をめざしていきます。



Bangladeshでのソーシャルビジネス

2010年から生産拠点のひとつである Bangladesh でグラミン銀行グループとともにソーシャルビジネスを開始し、2011年、 Bangladesh で合弁会社 GRAMEEN UNIQLO Ltd. (グラミンユニクロ) を設立しました。グラミンユニクロは、生産から販売に至るすべての事業プロセスを Bangladesh 国内で展開することで、新たな雇用創出や、繊維産業、小売産業の育成に貢献しています。グラミンユニクロの店舗数は2018年度末時点で15店舗まで広がりました。



各国のファーストリテイリングの 従業員が社会貢献活動に参加

ファーストリテイリングの従業員は、さまざまな社会貢献活動に参加しています。例えば、ユニクロ、ジーユーの店舗で回収した服を難民・避難民などに寄贈する全商品リサイクル活動では、従業員が難民キャンプや被災地に直接配布する活動を行っています。

また、国内ユニクロ、ジーユーでは、難民問題を子どもたちに知ってもらう出張授業「届けよう、服のチカラ」プロジェクトが、2018年度には全国の小・中・高等学校388校で実施されました。これは、ユニクロやジーユーの店長を中心としたファーストリテイリングの従業員が、地域の学校で難民問題の授業を行うものです。子どもたちが難民問題について理解を深めるとともに、回収した服が現地でどのように役立てられているかを学びます。また、授業に参加した子どもたちが、子ども服を回収する活動も自ら行うことで、自分たちの活動が世界の人々の役に立つことにやりがいを感じたり、国際問題への意識を高めてもらう機会となっています。



5 従業員の幸せ

ファーストリテイリングは企業理念のなかで、「個の尊重、会社と個人の成長」を掲げています。会社が成長するとともに、従業員一人ひとりが仕事を通じて、プロフェッショナルな能力・スキルを高め、いきいきと働くことで、個人としての成長をめざします。これを推進するために、機会均等と多様性の推進、従業員の教育と育成、従業員の健康と安心・安全な職場環境の整備に取り組んでいきます。



従業員の成長を実現するプログラムと 会社のビジョンを共有するコンベンション

ファーストリテイリングは、仕事を通じた従業員の成長と自己実現を重視しています。特にグローバルで活躍するグローバルリーダーの育成に力を入れています。社内の教育機関であるFRMIC (Fast Retailing Management and Innovation Center)では、各国・各地域から選出された経営者候補を重点的に育成するプログラム、新店長育成プログラム、長期的な視点で人材を育成するプログラムなど、さまざまな研修を実施し、社員教育に力を入れています。

このほか、ファーストリテイリングの経営理念やビジョンを、全世界の従業員に共有することを目的に、世界中から約5,000人の店長や本部社員が参加するコンベンションを年2回開催しています。グループ事業をグローバルで統合する「グローバルワン・全員経営」の経営体制を推進しています。



女性従業員の活躍を支援

女性従業員が結婚、子育て、介護などのライフイベントとキャリア形成を両立させるために、人事制度の改革に取り組んでいます。2018年度のファーストリテイリンググループの管理職*に占める女性の割合は36%に達しています。これからも在宅勤務・時短などの制度による柔軟な働き方を推進し、女性従業員のキャリア形成を支援していきます。

*管理職には、営業部では一定グレード以上の店長とエアマネージャー、本部ではリーダー、部長、執行役員が含まれています。

6 正しい経営 (ガバナンス)

監査役会制度を基礎として、取締役の過半数を社外取締役にすることで、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。また、執行役員制度の導入により、経営の監督機能と業務執行機能の分離を図り、迅速な経営判断・業務執行を行っています。このほか、取締役会の機能を補完する各種委員会を設置し、各委員会ではオープンで迅速な討議・決定を行っています。



取締役会

取締役の過半数を社外取締役とすることで、代表取締役と執行役員業務執行を監督する機能を強化しています。社外取締役はグローバル企業のトップとして経営手腕を発揮してきた人材、M&A分野や財務経営の専門性が高い方など、幅広い分野の人材で構成されています。このため、客観的な意見が経営の重要な意思決定に反映されています。

2018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始め、「ユニクロ米国事業」、「有明プロジェクト」、「2,500億円社債発行」、「コードオブコンダクト改訂」などについて討議しました。特にグループが推進している有明プロジェクトについては、有明倉庫の自動化、RFID（電子タグ）による物流改革、Googleとの協業による情報改革など、各重要プロジェクトについて、担当の執行役員が詳細な説明や進捗状況を取締役会で複数回報告しています。2018年8月期に13回開催された取締役会への取締役の出席率は98.7%、監査役の出席率は96.9%でした。

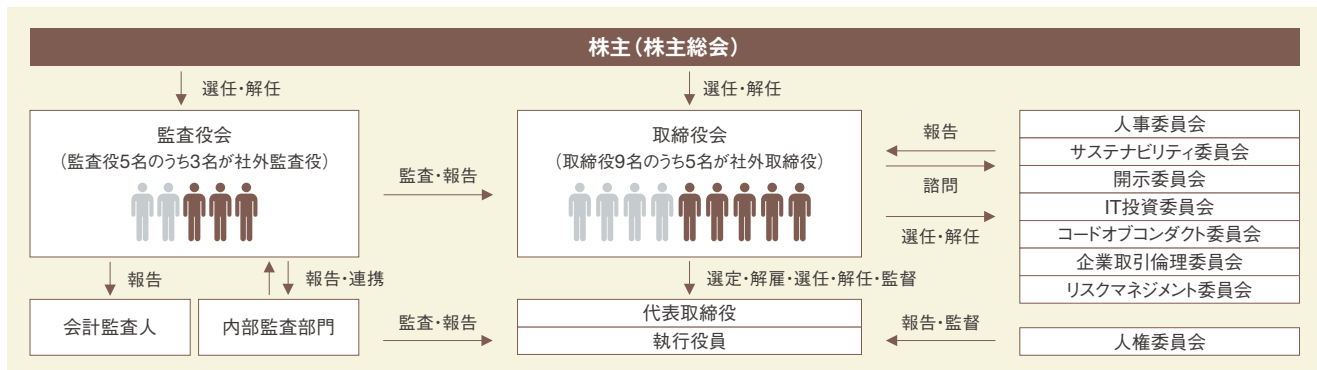
監査役会

取締役の職務遂行を監督する役割を担う監査役会は、その過半数が、公認会計士、弁護士などの専門的知識を持つ社外監査役で構成され、監査の透明性を確保しつつ、各監査役が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。2018年8月期に14回開催された監査役会への出席率は97.1%でした。

内部統制

事業がグローバルに拡大する中で、内部統制システムを各国・各地域に定着させていくためのコンプライアンスの徹底、リスクマネジメント体制の確立、機密情報の管理、内部監査の徹底などに注力しています。従業員の行動規範である「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」は、より分かりやすく、世界中の従業員に浸透させるため、2018年3月に改訂しました。同年7月に人権委員会、9月にリスクマネジメント委員会を立ち上げ、事業活動におけるリスク管理と内部統制システムを強化しています。

■ コーポレートガバナンス体制 (2018年11月30日現在)



各委員会の役割と活動

■ 人事委員会

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・提案を行います。

■ サステナビリティ委員会

サステナビリティ方針、サステナビリティレポートの作成・公表、環境保全、社会貢献活動、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。委員として社外取締役、監査役、社外の有識者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、事業や財務などの情報開示の透明性を高めています。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任意開示事項を決定しています。

■ IT投資委員会

情報システムの業務改革を推進するための、最適なIT投資について審議、アドバイスを行っています。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。

■ 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 CoC)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FR CoCの啓発活動の助言、および社内通報システム(ホットライン)の運用アドバイスを行っています。

■ 企業取引倫理委員会

優越的な地位を利用して取引先企業(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取引先へのアンケート結果に基づき、担当部署への助言、勧告を行っています。

■ 人権委員会

社外有識者を委員長として2018年7月に発足。人権方針に基づき業務執行が適正に行われるよう、人権デューディリジェンス(事業活動での人権侵害リスク範囲の特定と評価、改善策・教育体制の制定)を実施し、助言や教育啓発活動を行うほか、人権侵害が起こった場合の調査および救済措置を行います。

■ リスクマネジメント委員会

事業活動に潜むリスクを定期的に洗い出し、重要リスクの特定とその管理体制の強化を図るため、事業への影響度・頻度などを分析・評価し、リスクが顕在化する前に対応策を議論し、発生前のけん制を行います。

■ 各委員会の構成(2018年11月30日現在)

●=委員

	人事委員会	サステナビリティ委員会	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	人権委員会	リスクマネジメント委員会
社内取締役	柳井 正	●	●	●	委員長			
	岡崎 健	オブザーバー	●	委員長	●		●	委員長
	柳井 一海							
	柳井 康治							
社外取締役	半林 亨	委員長						
	服部 暢達							
	新宅 正明				オブザーバー			
	名和 高司	●	●				●	●
常勤監査役	大野 直竹							
	田中 明	●	●			●	●	オブザーバー
	新庄 正明			オブザーバー	オブザーバー	●		オブザーバー
社外監査役	安本 隆晴					●		
	金子 圭子	●				●	●	
	樫谷 隆夫					●		
執行役員・社外有識者など	2名	6名	3名	4名	5名	5名	6名	8名

注: サステナビリティ委員会および企業取引倫理委員会の委員長は、サステナビリティ部門の責任者が、コードオブコンダクト委員会の委員長は、法務部門の責任者が、人権委員会の委員長は、社外有識者が、それぞれ務めています。各社外取締役および監査役からは、それぞれの知見に基づく意見が述べられています。

取締役からのメッセージ

新たな産業への変革を進め、 企業価値を高めていく

「情報製造小売業」になるという目標を掲げ、新たな産業への変革を進めています。「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」という企業理念の下、さらに迅速で透明性のある経営を実現して、これまで以上に企業価値を高めていきます。人々の生活を本当に豊かなものにするために、サステナブル（持続可能）な社会の実現に取り組み、世界中の人々に幸せや喜びをお届けする企業として成長していきます。

1984年9月、当社代表取締役社長に就任。2005年9月より当社代表取締役会長兼社長（現任）。主な兼職は、(株)ユニクロ代表取締役会長兼社長、(株)ジーユー取締役会長、(株)リンク・セオリー・ジャパン取締役、ソフトバンクグループ(株)社外取締役、日本ベンチャーキャピタル(株)社外取締役

柳井 正



はんばやし とおる
半林 亨

社外取締役

独立役員

My Companyから Your Companyへ

柳井氏は倫理観も高く、たぐいまれな経営者ではありますが、ファーストリテイリングにとって、「My CompanyからYour Companyへ」という課題は大変重要なものです。健全な体制で成長を継続しているかどうか、これからもステークホルダーに代わり、厳しく評価していきます。ファーストリテイリングがめざしている「世界No.1になる」という目標の実現のために、今後もしっかりと提言していきたいと思えます。

2005年11月、当社社外取締役に就任。ニチメン(株)(現 双日(株))代表取締役社長、双日ホールディングス(株)(現 双日(株))代表取締役会長を歴任。現在は、ユニチカ(株)社外取締役、前田建設工業(株)顧問、(株)大京社外取締役、日本国際貿易促進協会顧問

企業価値向上のために 尽力していく

常に新しいステージに向かうファーストリテイリングにとって、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、年々その重要性を増しています。米国の大手投資銀行で働いてきた経験を踏まえ、「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、企業価値を高める方法などについて発言をしています。これからも幅広いサポートをしていきたいと思えます。

2005年11月、当社社外取締役に就任。米国ゴールドマン・サックスを経て、現在はM&A、企業価値評価などを専門に研究。早稲田大学大学院経営管理研究科客員教授、フロンティア・マネジメント(株)社外監査役、(株)博報堂DYホールディングス社外取締役、慶應義塾大学大学院経営管理研究科客員教授



はっとり のぶみち
服部 暢達

社外取締役

独立役員



しんたく まさあき
新宅 正明

社外取締役

独立役員

新分野への投資を推進し、 会社の進化を加速する

グループ化・グローバル化の次の成長シナリオである「情報製造小売業」へと動き出して以降、物流改革やIT改革などの新しい分野に確実な投資がされていると思います。こうした事業の変革期においては、成長の原動力となる真の経営者の育成が重要です。チャレンジ精神を持つ人材が着実に増えていることは心強く、取締役会というチームも、会社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ます。

2009年11月、当社社外取締役に就任。米国オラクル・コーポレーション上級副社長、日本オラクル(株)代表取締役会長を歴任。現在は、公益財団法人スペシャルオリンピックス日本副理事長、(株)ワークスアプリケーションズ社外取締役

なわ たかし
名和 高司

社外取締役

独立役員



サステナビリティの課題で 世界をリードする企業へ

ファーストリテイリング(FR)は、より能動的にESGの課題や問題に取り組んでいくという姿勢に転換しています。グローバルで事業を展開しているFRにとって、業界のリーダーとしての活動が期待されています。私はサステナビリティ委員会の委員として、ESGの観点からFRの企業価値向上に貢献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・カンパニーを経て、現在は、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授、(株)ジェネシスパートナース代表取締役、NECキャピタルソリューション(株)社外取締役、(株)デンソー社外取締役、味の素(株)社外取締役

他業界での経験を生かし 広い視野の経営へ貢献

私自身が経営トップを務めていた時に、社外取締役に期待したことを実行していきたいと思っています。柳井氏は聞く耳を持つ経営者です。同じ業界だけでなくほかの業界ではどうなのか？ そうした広い視野が経営には欠かせません。私は柳井氏に率直に意見を述べていくことで経営に関する透明性の確保とリスク管理という社外取締役の役割を、しっかりと果していきたいと思います。

2018年11月、当社社外取締役に就任。大和ハウス工業(株)において取締役、専務取締役、代表取締役副社長、営業本部長、代表取締役社長を歴任。2017年11月より大和ハウス工業(株)の特別顧問

おおの なおたけ
大野 直竹

社外取締役

独立役員



おかざき たけし
岡崎 健



現場の実態を踏まえ、 深い議論へと導く

グループ上席執行役員兼 CFOとして、経営の監督と執行を兼ね合わせて担っていくことが私の役割です。そのために、取締役会に現場の実態を伝え、現実的でより深い議論に導きたいと思っています。また、取締役会の方針に従って、お客様をはじめとするあらゆるステークホルダーの立場から、私自身を含む執行陣を律し、正しい経営を実現していきます。

2018年11月、当社取締役に就任。(株)日本長期信用銀行を経て、マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社、同社パートナーを務めた後、2011年8月当社に入社。(株)ユニクロ取締役、(株)ジーユー取締役、当社グループ上席執行役員兼 CFO

継続的に会社が成長できる 基盤づくりに貢献したい

ファーストリテイリングのコーポレートカルチャーの継承、ガバナンスの強化、社会貢献などを大切にして、会社が継続的に成長するための基盤づくりに貢献したいと思います。創業家の者として、長期的な視点も持ちながら、会社のグローバルな成長をめざすことが責任だと考えています。執行役員でもありますので、意見を述べるだけでなく、実行しながら理想の会社をつくり上げていきたいと思っています。

2018年11月、当社取締役に就任。ゴールドマン・サックス証券(株)、Link Theory Holdings (US) Inc.(現 Theory LLC)を経て、2009年9月当社に入社。Theory LLC Chairman、UNIQLO USA LLC Chairman、J BRAND HOLDINGS, LLC CEO、当社グループ執行役員

やない かずみ
柳井 一海



やない こうじ
柳井 康治



人を大切にする経営と、 ガバナンスの強化に尽力

グローバルマーケティング、有明プロジェクト、人事など幅広い分野での業務を通して、会社のカルチャーを学び、多くの経験を積んできました。執行役員の経験を通して得られる現場のリアルな現実を踏まえ、人を大切にしていける経営が最も大切だと感じています。創業家の一員として取締役になることの意味を自らに厳しく問い、会社の継続的な成長、ガバナンス体制の強化に向けて貢献していきます。

2018年11月、当社取締役に就任。三菱商事(株)、三菱商事 在英国食品事業子会社 Princes Limited 出向を経て、2012年9月当社に入社、(株)ユニクロのグローバルマーケティング部部长、当社グループ執行役員

監査役からのメッセージ

社外監査役という枠にとらわれず、 忌憚のない意見を

会計監査や企業再生などこれまでの経験などを生かし、社外監査役の重責を務めていきたいと思えます。人とは異なる発想や観点から事業を構築していく柳井氏は、問題点の指摘にも積極的に耳を傾ける経営者です。私は会計士、税理士としてアドバイスできることも含め、社外監査役という枠にとらわれず、幅広い分野について忌憚のない意見や提言をしていきたいと考えています。

2018年11月、当社社外監査役に就任。櫻谷公認会計士事務所 所長、(株)ブレイン・コア代表取締役社長、(株)エフ・ピーブレイン 代表取締役社長、日本貨物鉄道(株)社外取締役

かしたに たか お
櫻谷 隆夫

社外監査役

独立役員





やすもと たかはる
安本 隆晴

社外監査役
独立役員

常に高い目標を掲げる柳井氏が描く成長スピードに对应している経営者、社員が数多く育っています。経営に正解はなく、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。今後も厳しい目を持った監査役として、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)ユニクロ監査役、(株)リンク・セオリー・ジャパン監査役、アスクル(株)社外監査役、(株)FRONTEO社外監査役



かね こ けい こ
金子 圭子

社外監査役
独立役員

海外では想定外の問題や課題に直面することもあります。スピード感と実行力のあるファーストリテイリングの監査役は成長を支える機能と、それ以上にリスクを回避するための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に尽力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



た な か あきら
田中 明

常勤監査役

ファーストリテイリングにとって、一番大切なのは現場(店舗)です。私は店舗訪問を心がけ、訪問した際には店長やスタッフの声に直接耳を傾けるように努めています。従業員一人ひとりの満足度が高い会社へと成長させるため、今後も積極的に人材教育などの提言を行っていきます。

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(株))代表取締役副社長、2003年11月当社常務取締役を歴任。公益財団法人スペシャルオリンピックス日本評議員



しんじょう まさあき
新庄 正明

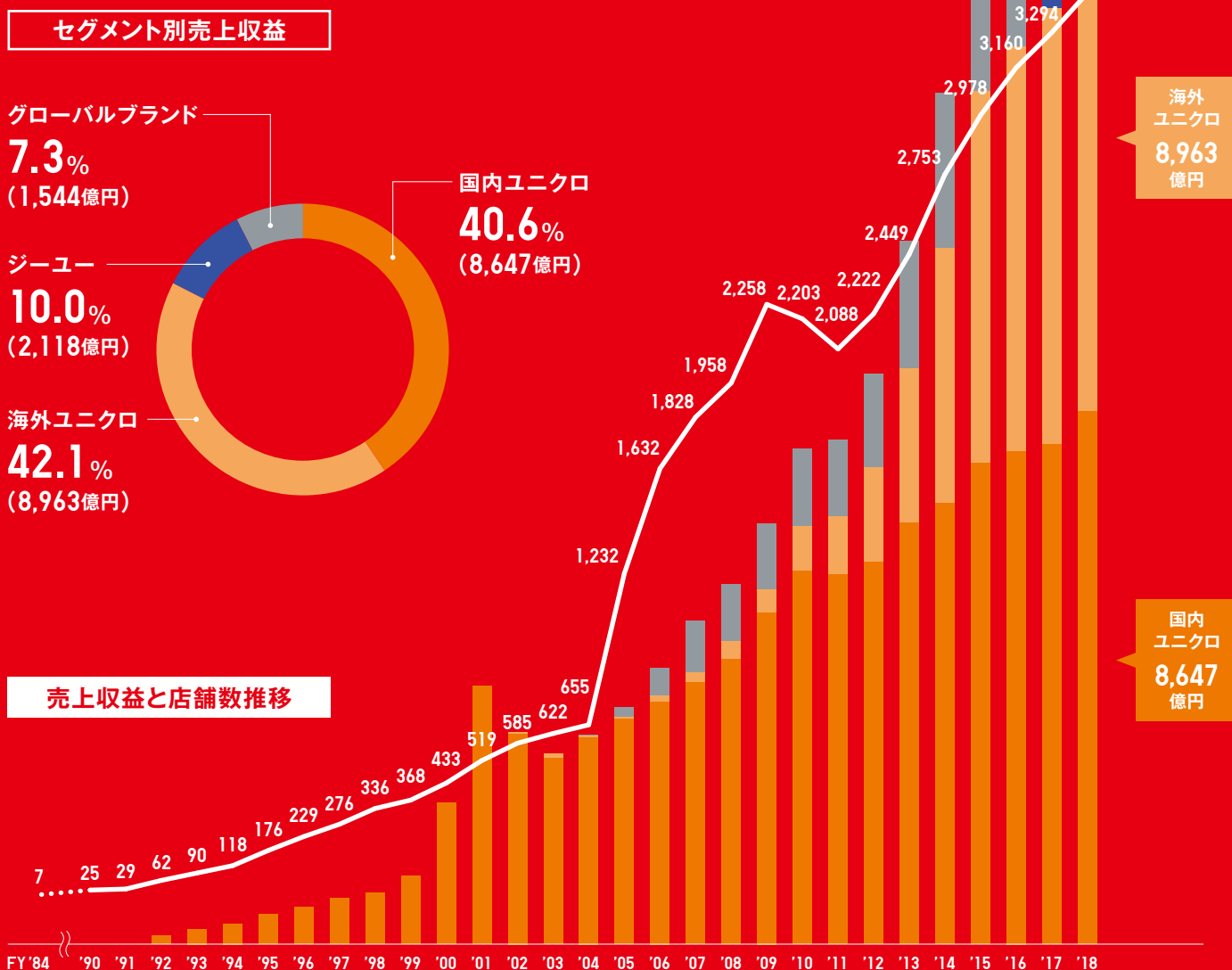
常勤監査役

各事業のリスクや課題を感知するアンテナを広く高く張りめぐらせています。社外監査役はもちろん、会計監査人や内部監査部門とも十分な連携をとり、これからも、多岐にわたる業務経験を生かして、守備範囲を狭めることなく、積極的な提言とサポートをしていきます。

2012年11月、当社常勤監査役に就任。1994年2月、当社入社、管理部部长、グループ監査部部长、(株)ジーユー監査役、(株)ユニクロ営業支援統括部部长を歴任

HIGHLIGHTS

- 売上収益2兆1,300億円(前期比14.4%増)、営業利益2,362億円(同33.9%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,548億円(同29.8%増)と、過去最高の業績を達成。
- 海外ユニクロ事業の売上収益が初めて国内ユニクロ事業を超える。
- 海外ユニクロ事業の営業利益は前期比62.6%増、国内ユニクロ事業と同水準まで拡大。
- 特にグレーターチャイナ、東南アジア・オセアニア、韓国のユニクロ事業の業績が好調。これに加え、米国の赤字幅は半減、欧州の採算性も大幅に改善。
- 国内ユニクロ事業の営業利益も前期比24.1%増と大幅増益を達成。
- ジューシー事業はキャンペーン商品の販売苦戦で減益。



※ジューシー事業は、これまでグローバルブランド事業に含まれていましたが、2017年度から独立した報告セグメントとして開示しています。

国内ユニクロ事業

2018年8月期実績

売上収益 8,647 億円  前期比 +6.7%

営業利益 1,190 億円  前期比 +24.1%

今後の展望

- ▶ 「毎日お買い求めやすい価格」の継続により、アパレル市場が縮小傾向にある国内において、高い価格競争力を維持。Eコマースの高い成長とともに、店舗とEコマースが融合した新しい小売業をめざす。
- ▶ 有明プロジェクトを推進することで、国内ユニクロ事業の営業利益率15%の達成・維持をめざす。需要予想・販売計画の精度の改善、タイムリーな増産、物流の効率化などサプライチェーン全体の改革を進める。

海外ユニクロ事業

2018年8月期実績

売上収益 8,963 億円  前期比 +26.6%

営業利益 1,188 億円  前期比 +62.6%

今後の展望

- ▶ グレーターチャイナ、東南アジア・オセアニアが、今後の海外ユニクロ事業の成長ドライバーとなる見込み。グレーターチャイナでは年間100店舗、東南アジア・オセアニアでは年間50店舗の出店を計画。
- ▶ 世界中で好立地への出店を進めることで、ブランドの知名度を高める。欧州ではスペイン、スウェーデン、オランダに続き、2019年春にデンマーク、秋にイタリア、アジアでは2019年秋にインド、ベトナムに進出を予定。

ジーユー事業

2018年8月期実績

売上収益 2,118 億円  前期比 +6.4%

営業利益 117 億円  前期比 ▲13.1%

今後の展望

- ▶ 「ファッションと低価格」が強みのジーユー事業は、有明プロジェクトを積極的に活用することで、トレンドをいち早く把握・分析し、商品企画や数量計画に反映できる新しいサプライチェーンの構築をめざす。
- ▶ 日本市場での大量出店を継続すると同時に、グレーターチャイナ、韓国などの海外市場への出店を進める。中長期には、アジア諸国での事業拡大により、売上収益1兆円をめざす。

グローバルブランド事業

2018年8月期実績

売上収益 1,544 億円  前期比 +9.5%

営業利益 ▲41 億円  前期比 —%


今後の展望

- ▶ セオリー事業は日米市場で安定成長が続く見込み。
- ▶ セオリー事業から生まれたPLST(プラステ)事業は、リーズナブルな価格帯の新しいブランドとして高い成長が続く見込み。
- ▶ 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 事業は構造改革を進め、収益改善をめざす。

UNIQLO

ユニクロ事業

ユニクロは、
服のイノベーションを
起こし続ける



シームレスダウンは、縫い目がないため
風を通しにくく、暖かいのが特徴です。
耐久撥水性にも優れ、スタイリッシュな
シルエットも人気の秘密です。



THE WAY TO

ユニクロは進化し続ける

ユニクロは、企画・計画・生産・物流・販売までのプロセスを一貫して行うビジネスモデルで、他社には真似のできない独自商品を次々と開発しています。合繊メーカーとの協業で開発した画期的な素材や、高品質な天然素材を使用したベーシックなデザインのブランドとして、世界中でシェアを拡大しています。ユニクロはLifeWearというコンセプトに基づき、世界中のあらゆる人々の日常を快適にする究極の普段着をつくり続けています。デジタル化が進んだ現代社会のなかで、ユニクロはお客様とダイレクトにつながり、お客様のご要望をすぐにカタチにするビジネスモデルへと進化していきます。

01 | 世界中から 最高級の素材を調達

カシミア、スーパーコットン、メリノウールなど、最高級の素材を使用し、リーズナブルな価格で提供しています。リーズナブルな価格を実現できるのは、ユニクロが原料から調達する仕組みを確立しているからです。素材開発チームは、世界中の天然素材メーカーや合繊メーカーと直接交渉することで、高品質な素材を安定的かつ長期的に調達しています。大量に素材を発注するため、他社よりも有利な条件で仕入れることができ、大幅なコストダウンが図られています。

POWER

ユニクロの強さのヒミツ

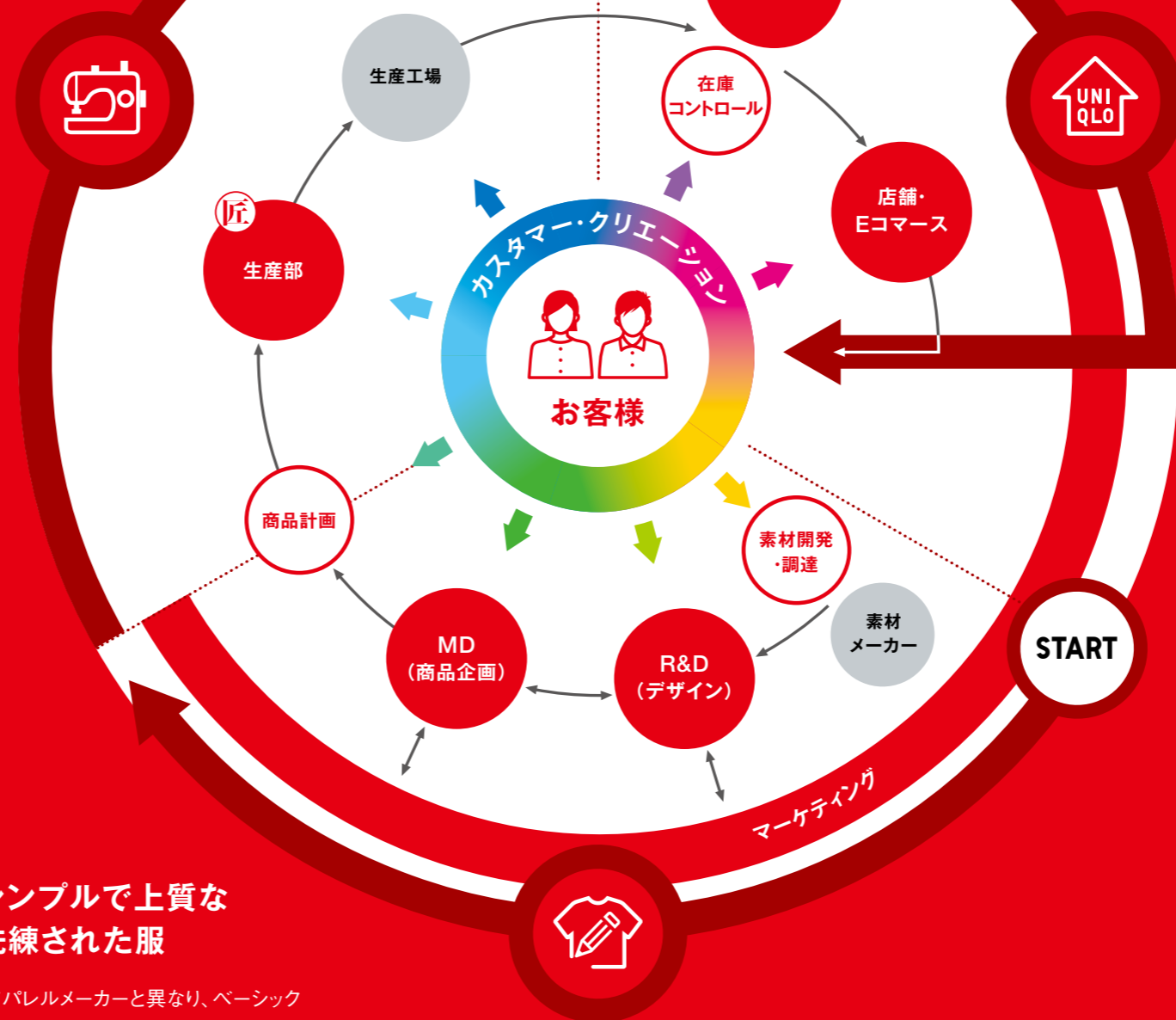
02 | 新しい機能素材で 新しい需要を創造

発熱素材として開発されたヒートテックは、合繊大手メーカーの東レ社と協業で、10年以上にもわたり改良に改良を重ねた結果、完成しました。接触冷感の夏のインナー素材としてのエアリズム、軽量で毛羽が出にくい高密度の素材を使ったウルトラライトダウンジャケット、薄い防風フィルムによるブロックテックパーカなども、同様の創意工夫の結果、誕生しました。新しい機能素材の服を開発することは、新しい需要を創造することにつながっています。

03 | シンプルで上質な 洗練された服

ユニクロは他のアパレルメーカーと異なり、ベーシックなデザインの商品を主力としています。あらゆる世代の人々に支持されるブランドであり、顧客層が広く、幅広い必要があります。ベーシックな商品に求められるのは、シンプルさゆえの洗練されたデザインと上質さです。そのためにユニクロは、東京、ニューヨーク、ロンドン、パリ、上海、ロサンゼルスに商品開発のためのR&Dセンターを設け、世界中のファッション情報を集め、服の研究・デザインを行っています。

生産



企画

04 | 品質の高さへの 安心感

ユニクロの商品が高品質を誇っているのは、日本の繊維産業のすぐれた技を受け継ぐ、匠チームのおかげです。匠チームはパートナー工場へ直接出向き、技術アドバイスをを行うことで、工場との強い信頼関係を築きながら、徹底した品質管理を行っています。また、工場での労働環境整備にも、パートナー工場とともに取り組んでいます。こうした積み重ねにより、高い品質を維持しています。

05 | 買いやすい店舗と Eコマース

あらゆる世代の人々が、ユニクロのお客様です。店舗には、メンズ、ウィメンズ、キッズ・ベビーの幅広い商品が揃い、ファミリーでショッピングを楽しむことができます。整理整頓された売場は商品を探しやすく、高いサービスにも定評があります。Eコマースは、コラボ商品のフルラインナップやEコマース限定の特別サイズ、セミオーダー商品にも対応し、多様なお客様のニーズにもお応えしています。

06 | お客様のニーズに 応えるビジネスモデル

お客様の声をダイレクトに商品に反映させるために、ユニクロのカスタマー・クリエーションチームは、お寄せいただいた数多くの声を検証・分析しています。この分析情報をもとにコア商品の細部の改良を行い、さらなる快適な着心地を実現したり、トレンドをいち早く取り入れた商品開発に役立てています。たとえば、従来のウィメンズのポアフリースをトレンド感あふれるシープ調のポアに変更したことで、新しい人気商品に生まれ変わりました。



EXCITE



PLANNING

START

▶ コンセプトの決定

▶ 素材決定・調達

▶ デザインサンプル作成

01

企画

パリR&Dセンター
アーティスティックディレクター
クリストフ・ルメール

R&D (デザイナー・パタンナー)

R&Dセンターは、世界のファッションや新しい素材などを常にリサーチしています。ユニクロの商品が発売される約1年前に、マーチャンダイジング、マーケティング、素材開発などの部門とR&Dで「コンセプト会議」を開き、デザインコンセプトを決めます。そのコンセプトに沿ってデザイナーがデザインを起し、数多くの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、デザインを完成させます。

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は密接に各部署とコミュニケーションをとり、シーズンごとの商品の企画とデザイン、素材、マーケティングを決定します。また、秋冬・春・夏の各シーズンの商品構成や生産数量を決定するのが、MDの重要な仕事です。ユニクロの商品は1アイテムの生産枚数が100万枚単位という大量のロットになることが多いため、シーズン中も販売状況を勘案しながら、増産・減産による生産調整を行うのもMDの大切な役割です。

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、高品質な素材をローコストで大量に安定調達しています。また、大量に素材を発注することで、ど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、改良を重ねています。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社から、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、東レ社と協業で糸から素材を開発し、ヒートテックのような機能性素材の商品を生み出しています。

02

生産

PRODUCTION

▶ デザイン決定

▶ 数量決定

▶ 生産開始

生産工場

ユニクロはすべての商品の生産を中国などの工場に委託しており、自社工場は持っていません。取引先工場とは長年にわたる強い信頼関係を築いており、工場の経営者と本音で議論する場「工場コンベンション」を毎年開催しています。また、縫製工場と主要素材工場には、労働環境・環境保全のモニタリングを実施することで、正しく商品が製造されていることを確認し、モニタリングの評価が低い工場に対しては、改善に向けたサポートを実施しています。取引先工場とのWin-Winの関係を継続することが、高品質の商品を生産できる源となっています。

グローバル化が進むにつれ、取引先工場は中国だけではなく、ベトナム、バングラデシュ、インドネシアなどに広がっています。

生産部

上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタ、イスタンブール、バンガロールの生産事務所には、品質・生産進捗管理の生産チームや匠チームが約450名常駐しています。生産チーム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、即座に生産部に伝え、問題があった場合は速やかに改善を図ります。

■ ユニクロ生産事務所



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切だと思っています。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。」



染色の匠
飯田 和秋



03 販売

SALES



▶ 各国へ出荷

▶ TVCM開始

▶ 追加生産

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、適正な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、マーチャンダイザー(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

季節ごとにコア商品(ヒートテック、ウルトラライトダウンジャケット、エアリズム、ブラトップなど)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、毎週金曜日には、新聞折込みチラシ、Eメール、SNSなどを通して、シーズンごとの新商品を「期間限定価格(通常価格の約2~3割安いお試し価格)」で提供することで、集客を図っています。



TVCM

店舗

2018年8月末の国内ユニクロの店舗数は827店舗(フランチャイズ店43店舗を含む)と、日本全国に広がっています。海外ユニクロは1,241店舗まで拡大し、エリア別では、グレートチャイナ(中国大陸・香港・台湾)が726店舗、韓国が186店舗、東南アジア・オセアニアが198店舗、欧州が78店舗、北米が53店舗で、特にグレートチャイナ、東南アジアでの出店が加速しています。



ロードサイド型店舗

UNIQLO.com



ECマース

ECマース事業は、今後ますます重要性が高くなる分野です。国土が広大な中国大陸のECマース売上構成比は約15%、米国では20%強と高い水準にあります。日本では7.3%で、売上収益は630億円(2018年8月期)でした。「ユニクロ店舗受取り」「コンビニエンスストア受取り」などのサービス拡大により、今後も年率30%の成長をめざしていきます。ECマースで買える特別サイズや特別商品、セミオーダー商品などの品揃えも充実させ、ECマースの拡大を図ります。

▶ 店頭販売・ECマース販売

お客様

カスタマー・クリエーション

ECマースに投稿されたお客様のご要望、商品へのコメントなどの膨大な情報をカスタマー・クリエーションチームが分析し、コア商品の改善に役立てています。これによって、シームレスダウン、ボアスウェット、パジャマ、ブロックテックコートなど、さまざまなユニクロのコア商品の改善が行われました。

今後はIT企業との協業を強化することで、さらにお客様情報の分析力を高め、お客様がほしいと思う新商品の開発をめざします。



AMSTERDAM ■ STOCKHOLM
LONDON ■ ANTWERP ■ MOSCOW
PARIS ■ BERLIN
BARCELONA

MYEONGDONG

BEIJING ■ TOKYO

UNIQLO ユニクロのグローバル旗艦店
グローバル繁盛店

SHANGHAI ■ GINZA

HONG KONG ■ SHINJUKU

BANGKOK ■ MANILA ■ IKEBUKURO

KUALA LUMPUR ■ OKACHIMACHI

SINGAPORE ■ KICHIJOJI

JAKARTA ■ OSAKA

SHINSAIBASHI

■ SYDNEY

■ MELBOURNE

服を着る 楽しさを、 世界に届ける

店舗数の
推移



BERLIN

NEW YORK

PARIS

SHANGHAI



JAPAN

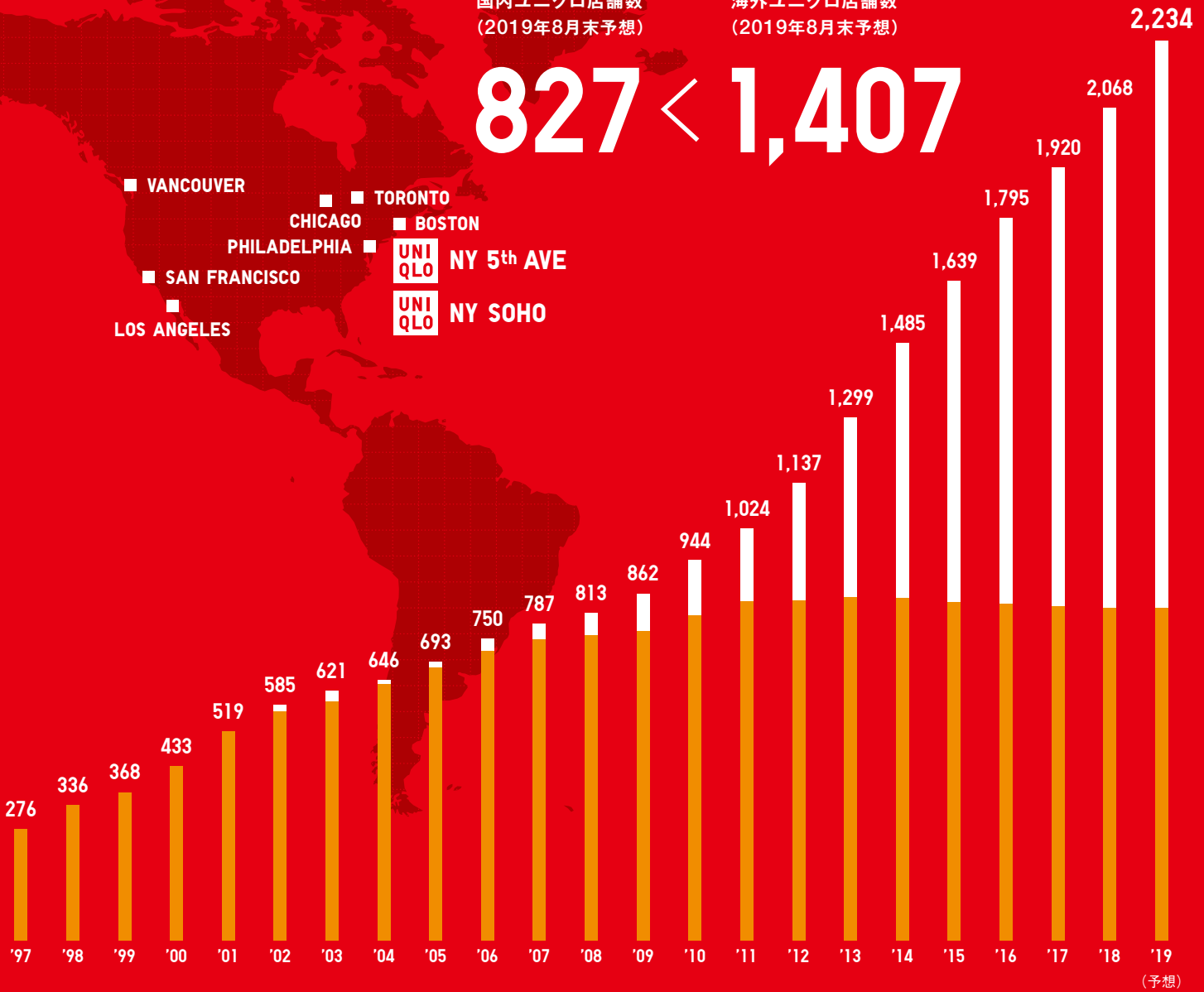
国内ユニクロ店舗数
(2019年8月末予想)

OVERSEAS

海外ユニクロ店舗数
(2019年8月末予想)

827 < 1,407

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



TOKYO



LONDON



SINGAPORE



OSAKA



グレーターチャイナは、 2022年度に売上収益 1兆円をめざす

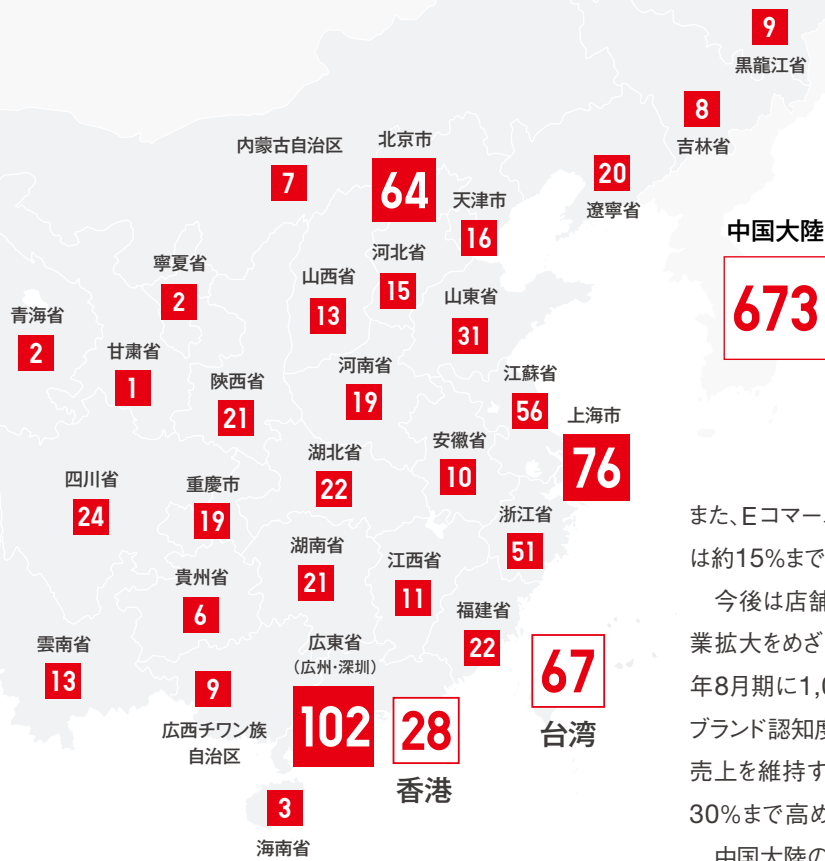
MAINLAND CHINA



©2017 Takashi Murakami / Kaikai Kiki Co., Ltd.

©Fujiko-Pro

ユニクロ 上海店 (グローバル旗艦店)



グレートチャイナの店舗数
768店舗
前年同期末比: +84店舗
(2018年12月末)

中国大陸
673

また、Eコマースの売上も2桁の増収と好調で、売上構成比は約15%まで上昇しています。

今後は店舗とEコマースを成長の両輪として、さらなる事業拡大をめざします。グレートチャイナの店舗数は、2021年8月期に1,000店舗を突破する見込みです。ユニクロのブランド認知度を中国全土に広げることで、既存店の好調な売上を維持すると同時に、Eコマース販売の売上構成比を30%まで高めていきたいと考えています。

中国大陸のスマートフォンユーザーは大幅に拡大しており、ユニクロもSNSやアプリなどを活用したデジタルマーケティングを通して、新商品の情報を発信しています。ユニクロのLifeWearのコンセプトも、こうしたデジタルマーケティングによって効率良く浸透していきました。経済発展が目覚ましい中国大陸では、年々ファッションレベルが高くなっています。そうした中でユニクロは高い人気を博し、中国で最も影響力がある経済誌「CBN weekly」が選ぶ2018年のトップブランドアワードに、7年連続で「トップブランド in China」賞を受賞すると同時に、外国アパレルブランドでも1位に輝きました。

これからもグレートチャイナの14億人のお客様にとって、ユニクロが日常生活に欠かせないブランドであり続けられるように、より良い商品とサービスを提供していきます。

2018年8月期のグレートチャイナ(中国大陸・香港・台湾)は、売上収益4,398億円(前期比26.9%増)、営業利益737億円(同47.1%増)と、大幅な増収増益を達成しました。営業利益率も16.7%と、前期比で2.3ポイント改善しています。

特に中国大陸での売上が好調です。その理由としては、ユニクロのLifeWear(究極の普段着)のコンセプトが中国大陸のお客様に広く浸透したことが挙げられます。加えて、広い中国大陸の地域性を考え、華東、華北、華南の地域ごとの商品構成を確立したことで、お客様が必要とする商品をタイムリーに提供できるようになりました。中でもUT(グラフィックTシャツ)と感動パンツの販売が好調です。



ユニクロ 深圳万象天地店(中国)

東南アジア・オセアニアは、 グレーターチャイナに 続くビジネスの柱へ

インド
COMING SOON

タイ 44
ベトナム
COMING SOON

フィリピン
56

マレーシア 48
28 シンガポール

21
インドネシア

16
オーストラリア

東南アジア・
オセアニアの店舗数

213 店舗

前年同期末比：+35店舗
(2018年12月末)

2018年秋、東南アジア最大級のグローバル旗艦店ユニクロマニラ店をフィリピンにオープンしました。この店舗があるのはマニラの一等地、最新のショッピングモール内です。成長の原動力である東南アジアのビジネスを強化するために選ばれたこの場所は、活気に満ち、地元のお客様だけでなく、世界中から訪れるお客様で賑わっています。

2018年8月期の東南アジア・オセアニア地区の売上規模は約1,400億円、営業利益率は約15%と、収益性が高いビジネスに育ちました。これらの地域は成長ポテンシャルが高い市場として期待されています。東南アジアは、各エリアで気候、文化、宗教、ファッションの好みが大きく異なるため、商品計画の専門チームをつくり、エリアごとのニーズを捉えた品揃えにしています。常夏の気候に適した日常生活の必需品であるTシャツ、ポロシャツ、ショートパンツ、UT(グラフィックTシャツ)などの品番数を大幅に増やしたり、比較的買い

HANA TAJIMA 

伝統的な価値観と現代的なデザインが融合した、英国生まれのファッションデザイナーのハナ・タジマ氏とユニクロとのコラボレーションラインは、今を生きる女性のためのLifeWearです。





ユニクロ マニラ店(グローバル旗艦店)

PHILIPPINES

やすい価格の商品も開発しています。そうした商品構成を強化したことで、客層が広がりました。

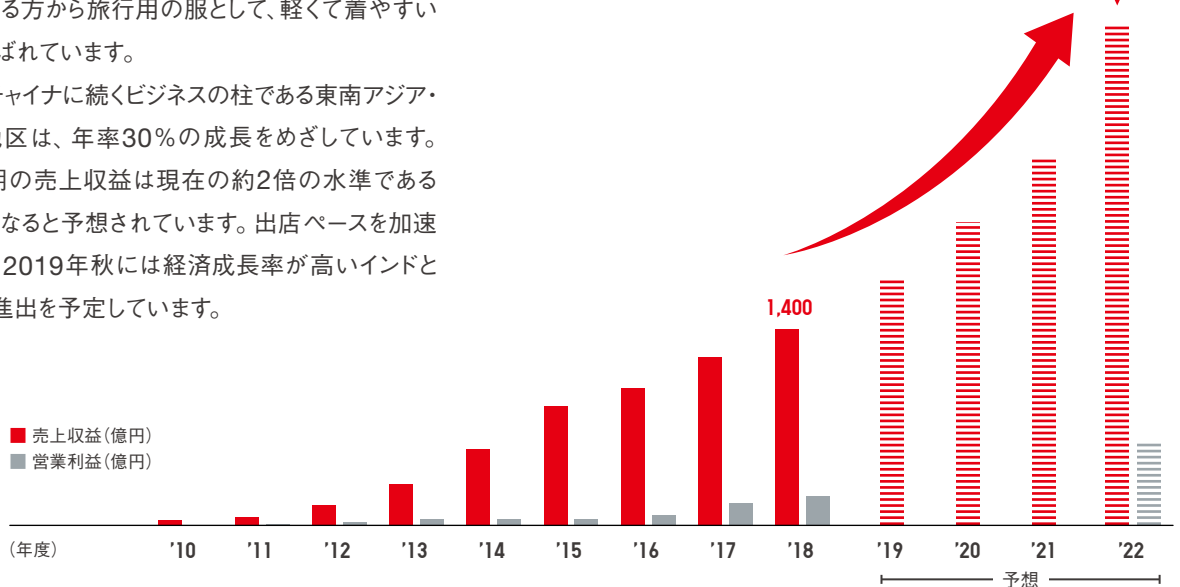
例えば、イスラム教徒が多いマレーシア、インドネシアでは、英国生まれのデザイナー、ハナ・タジマさんとのコラボレーション商品と、既存のユニクロ商品を組み合わせた着こなしを提案することで、地元のニーズにえています。また、常夏の東南アジアでも、秋冬物のラインナップを豊富に取り揃えています。中でもウルトラライトダウンが大人気で、海外旅行に行かれる方から旅行用の服として、軽くて着やすいユニクロが選ばれています。

グレーターチャイナに続くビジネスの柱である東南アジア・オセアニア地区は、年率30%の成長をめざしています。2022年8月期の売上収益は現在の約2倍の水準である3,000億円になると予想されています。出店ペースを加速するとともに、2019年秋には経済成長率が高いインドとベトナムへの進出を予定しています。

東南アジア・オセアニアの成長戦略

売上3,000億円の
突破をめざす

3,000
億円





UNIQLO MEETS STOCKHOLM

SWEDISH FUNCTIONALITY. INNOVATION AND DESIGN AT UNIQLO



UNIQLO BOOKSHELF
ART & DESIGN
BOOKS AVAILABLE
ON THE 1ST FLOOR

SWEDEN

欧州は、 大都市への出店で 存在感を高める



欧州
の店舗数

84店舗

前年同期末比：+16店舗
(2018年12月末)

2018年8月期の欧州事業は、大幅な増収となりました。特にロシア、フランス、英国の業績が好調です。2018年8月末には、欧州の店舗網は78店舗まで拡大しました。ユニクロは日本文化をバックボーンに持ち、LifeWear(究極の普段着)という人々の生活に密着したブランドであるということを、欧州のお客様に伝えていくためには、大都市の好立地への出店が不可欠だと考えています。これからは、主要都市を中心に出店を加速していくことで、ユニクロブランドの存在感をさらに高めていく戦略です。

2017年9月にバルセロナに出店したスペイン1号店は、好調な業績が続いており、ユニクロのスペインでのブランドポジショニングを確かなものとしています。続いて2018年8月にオープンしたスウェーデンの1号店では、オープン当日に

1,000名のお客様の行列ができるなど、好意的に迎えられました。この店舗は、1969年に建設された、スウェーデンのモダニズム建築を代表するスヴェン・マルケリウス氏が設計した近代建築の建物の一角に位置しており、日本と欧州の文化が融合した店舗として、スウェーデンのお客様に新鮮さを持って受け入れられました。

2018年9月には、オランダ初出店となる店舗をアムステルダムの中核部にオープンしました。ユニクロの人気商品であるUT(グラフィックTシャツ)の専用フロアを設け、気軽にくつろいだ雰囲気のお店づくりが、アムステルダムのお客様の心をつかんでいます。

2019年春にはデンマーク初の店舗をコペンハーゲンに、同年秋にはイタリア初の店舗をミラノに出店する予定です。



GU

ジーユー事業



ジーユー事業は 年商2,000億円を突破

ジーユーは、2018年8月期の売上収益が、大手アパレル企業と肩を並べる規模の2,000億円を突破しました。売上収益は2,118億円、営業利益は117億円です。まだ課題は多いですが、「ファッションと低価格」のジーユーには高いポテンシャルがあります。ブランドコンセプトの「YOUR FREEDOM 自分を新しくする自由を。」の服を、幅広いお客様に楽しんでいただけるよう、2018年秋冬シーズンからは、よりマストトレンドにフォーカスした商品構成へ変更し、TVCMによるマーケティングの強化で、収益性の改善をめざします。

ファーストリテイリングが進めている有明プロジェクトを、ジーユーでも本格的に推進し、業績回復のテコにしたいと考えています。世界中からファッション情報を集め、分析し、新しいシステムをつくることで、トレンド商品の的中率を上げ、生産数量の精度も高めることが可能になります。またジーユーは、「圧倒的な価格競争力」に研ぎをかけるため、素材調達と生産の方法を根本的に見直します。素材を集約する、早期発注によってコストダウンを図るなど、サプライチェーンにおけるあらゆるプロセスを見直し、価格競争力を高めていきます。

ジーユーの国内店舗数は、2018年8月末で393店舗に達しています。ユニクロとの併設店舗も増え、ベーシックの

ユニクロと、ファッションのジーユーを同時に楽しめる店舗が続々と登場しています。海外展開も順調で、2018年8月末は20店舗まで拡大しました。

ジーユーは日本発の新しいファッションブランドとして、長期的には売上収益1兆円をめざしています。ジーユーはこれからも、今の時代を、今の気分で、思いっきり楽しめる服をお届けしていきます。



2018年11月に東京・原宿にオープンしたGU STYLE STUDIOは、「オンラインとオフラインをつなぐ次世代型店舗」です。お客様自身が作成したアバター(分身)に、ジーユーの服を自由にコーディネートして楽しむことができます。今までにない新しいファッション体験で、自分だけのスタイルを発見できます。



ジーユー 横浜港北ノースポルト・モール店

GLOBAL BRAND

グローバルブランド事業



セオリー事業

Theory **P** **L** **S** **T**

HELMUT LANG

洗練された
コンテンポラリーな
ファッションを提案

1997年にコンテンポラリー(現代的)な女性のためのファッションブランドとしてニューヨークで誕生しました。現在もファッションリーダーとして、常に洗練されたスタイルを提案し続けています。Theoryブランドは、完璧なフィット感と最高級の素材を使用した着心地に定評があります。セオリー事業から誕生したPLST(プラステ)は、ファッション感度が高く、値ごろ感のあるブランドとして多くのお客様から支持を集めています。2018年8月期のセオリー事業全体の店舗数は537店舗(うちPLSTは87店舗)、売上収益は1,100億円規模です。

J Brand事業

J BRAND

ロサンゼルス発の革新的な プレミアム・デニムが人気

米国のロサンゼルス発のプレミアム・デニムを中心とするコンテポラリーブランドです。J Brandは素材へのこだわり、美しいシルエット、フィット感の良さに定評があり、米国を中心に世界20カ国以上の有名百貨店、セレクトショップで展開しています。また、J Brandの技術を生かしたジーンズ開発拠点JEANS INNOVATION CENTERでは、ユニクロの新しいジーンズを次々と生み出しています。

プリンセス タム・タム事業

PRINCESSE tam・tam PARIS

自分らしさを大切にする 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。独創的なプリント柄と鮮やかな色彩が特色です。ランジェリー産業の歴史が長いフランスの技術が受け継がれ、細部まで丁寧に仕上げられています。「女性が自分らしくあるための下着」がコンセプトで、多くの女性の支持を集めています。欧州の主要百貨店や専門店などを中心に、販売ネットワークが広がっています。

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 効いた自然体の 上質ファッション

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し続けています。上質な素材と計算されたシルエットから生まれる自然体で都会的な服は、女性のあらゆるシーンにマッチします。高品質でありながらも、多くの女性の手が届くラグジュアリーブランドです。2018年8月末現在、フランスを中心に、全世界で320店舗を展開しています。

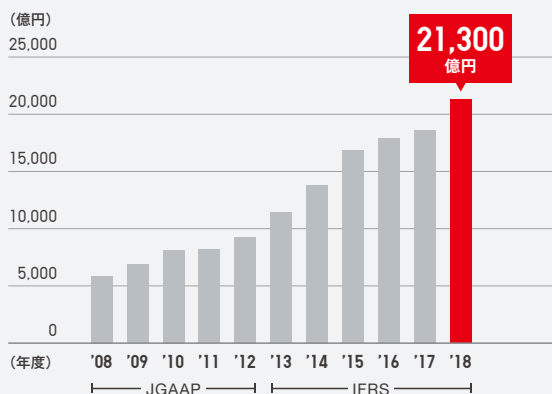


2018年8月期：財務ハイライト

FY2018 FINANCIAL HIGHLIGHTS

売上収益

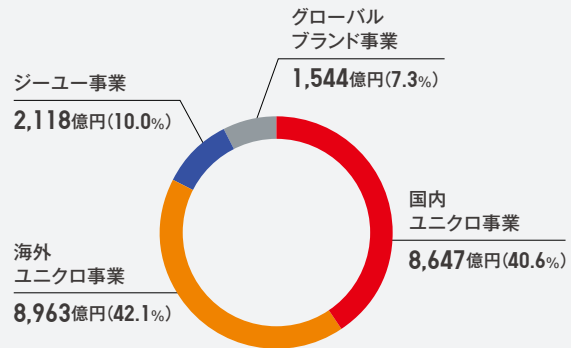
2兆1,300億円 +14.4%



売上収益は2兆1,300億円、前期比14.4%増。特に、海外ユニクロ事業が、積極的な新規出店と既存店売上高の増収により、同1,881億円増の大幅な増収となった。国内ユニクロ事業も厳冬と柔軟な増産対応により、同540億円の増収。

海外ユニクロ事業 売上構成比

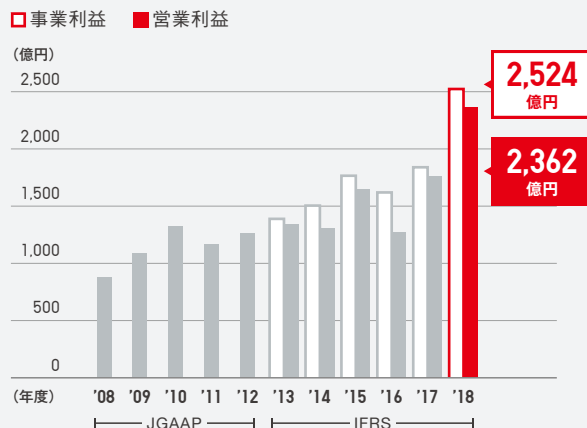
42.1% +4.1pt



海外ユニクロ事業の売上構成比は42.1%と、初めて国内ユニクロ事業を超えた。特にグレーターチャイナ、東南アジア・オセアニアの増収が、海外ユニクロ事業の業績をけん引した。

営業利益

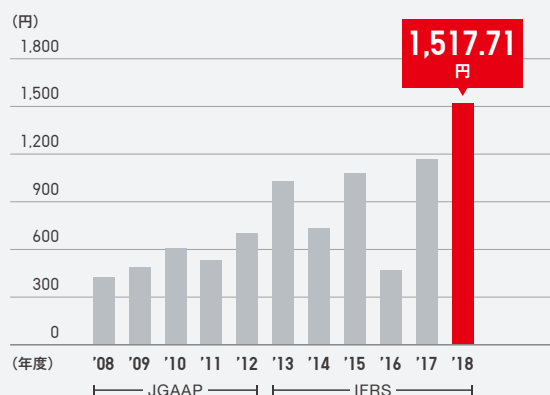
2,362億円 +33.9%



営業利益は2,362億円、前期比33.9%増の大幅増益を達成。海外ユニクロ事業が同62.6%増、国内ユニクロ事業が同24.1%増と好調。ジーユー事業は同13.1%減。グローバルブランド事業は、減損損失の計上により41億円の赤字。

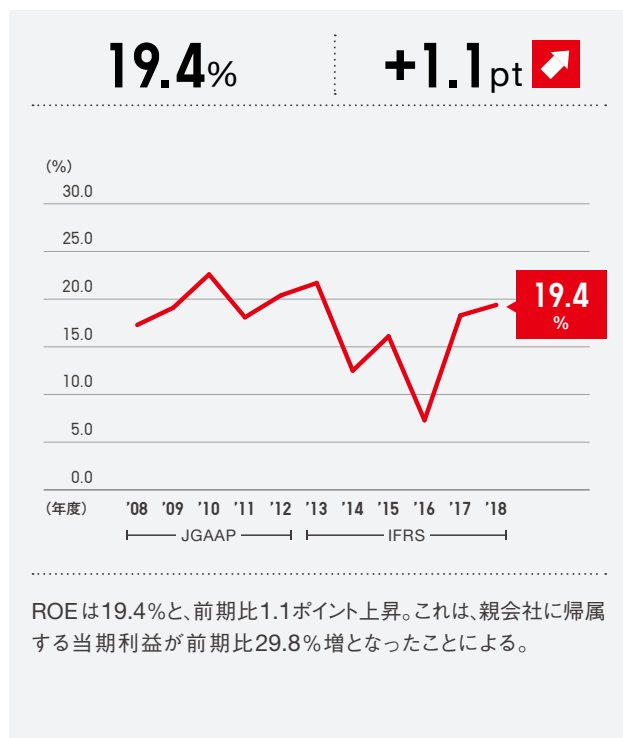
基本的1株当たり当期利益 (EPS)

1,517.71円 +29.8%

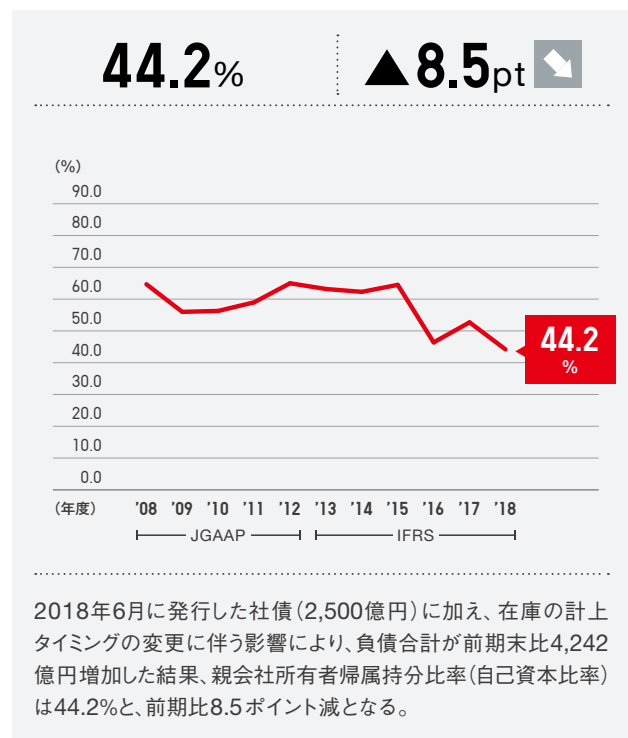


営業利益が大幅増益になったことにより、基本的1株当たり当期利益 (EPS) は前期比29.8%増と、過去最高の水準となった。

ROE



親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)

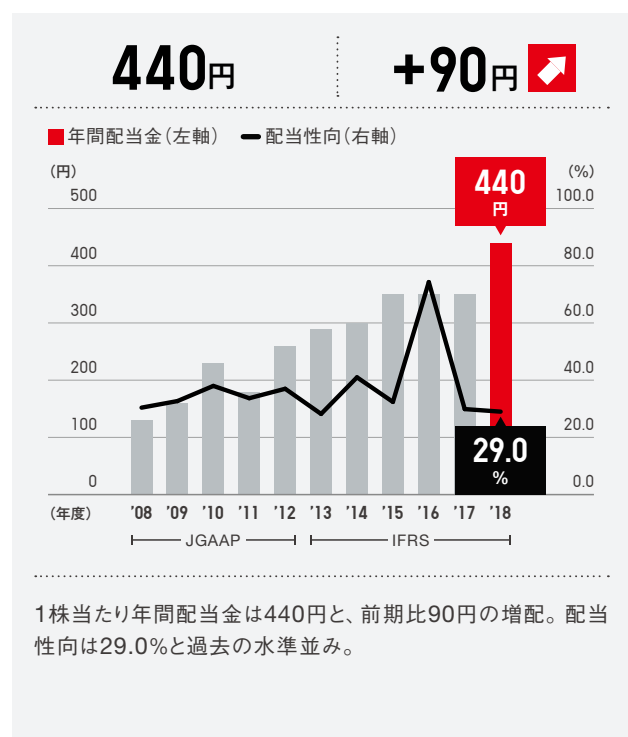


現金および現金同等物



※2016年8月期のFCFがマイナスとなったのは、投資活動の支出に3ヶ月超の定期預金による支出1,865億円が含まれていたため。

1株当たり年間配当金



※2016年8月期の配当性向が高い要因は、円高の影響で金融損益がネットで370億円のマイナスとなり、EPSが大幅に減少したため。

財務セクション

FINANCIAL SECTION

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

単位:百万円

	JGAAP			
	2009	2010	2011	2012
損益状況(会計年度)				
売上高/売上収益	¥ 685,043	¥ 814,811	¥ 820,349	¥ 928,669
営業利益	108,639	132,378	116,365	126,450
EBITDA ^{※1}	112,621	152,141	141,716	150,687
税金等調整前当期純利益/税引前利益	95,487	116,867	93,881	123,390
当期純利益/当期利益(親会社の所有者に帰属)	49,797	61,681	54,354	71,654
営業活動によるキャッシュ・フロー	59,214	88,623	57,158	127,643
投資活動によるキャッシュ・フロー	△34,273	△23,389	△26,643	△35,313
フリー・キャッシュ・フロー ^{※2}	24,941	65,234	30,515	92,330
財務活動によるキャッシュ・フロー	△16,847	△28,897	△26,156	△29,056
現金および現金同等物の期末残高 ^{※3}	169,574	200,462	202,104	266,020
減価償却費及びその他の償却費	9,765	12,229	18,755	18,573
設備投資額 ^{※4}	22,601	28,018	33,993	40,184
財務状況(会計年度末)				
総資産/資産合計	¥ 463,285	¥ 507,287	¥ 533,777	¥ 595,102
純資産/資本合計	261,413	287,987	319,911	394,892
有利子負債	35,400	28,834	28,263	23,194
主な指標				
売上高営業利益率/売上収益営業利益率(%)	15.9%	16.2%	14.2%	13.6%
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、%)	19.1	22.6	18.1	20.4
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率(%)	56.0	56.3	59.0	65.0
負債資本比率(D/E Ratio、%)	13.6	10.1	9.0	6.0
連結配当性向(%)	32.7	38.0	33.7	37.0
1株当たりデータ(円、ドル)				
当期純利益/親会社の所有者に帰属する当期利益(EPS)	¥ 488.96	¥ 605.99	¥ 533.93	¥ 703.62
純資産/親会社の所有者に帰属する持分	2,550.86	2,804.34	3,091.17	3,797.04
配当金	160.00	230.00	180.00	260.00
その他データ(会計年度末)				
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) ^{※5}	¥ 11,827	¥ 12,283	¥ 15,359	¥ 19,380
連結子会社数	96	90	98	91
総店舗数	2,258	2,203	2,088	2,222
国内直営店店舗数	[1,454]	[1,370]	[1,213]	[1,250]
海外直営店店舗数	[397]	[474]	[491]	[589]
フランチャイズ店舗数	[407]	[359]	[384]	[383]
商業施設数	4	4	4	4
総売場面積(m ²) ^{※6}	740,489m ²	847,523m ²	938,896m ²	1,170,353m ²
総社員数(パートタイマー・アルバイト除く) ^{※7}	11,037	11,596	14,612	18,854

※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 現金および現金同等物には、現金および預金、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。

単位:百万円

単位:千米ドル^{※5}

IFRS								
2013	2014	2015	2016	2017	2018	YoY	2018	
¥1,142,971	¥1,382,935	¥1,681,781	¥1,786,473	¥1,861,917	¥2,130,060	+14.4%	\$19,179,363	
134,101	130,402	164,463	127,292	176,414	236,212	+33.9	2,126,894	
157,708	161,210	202,221	164,089	216,102	281,267	+30.2	2,532,581	
155,732	135,470	180,676	90,237	193,398	242,678	+25.5	2,185,110	
104,595	74,546	110,027	48,052	119,280	154,811	+29.8	1,393,942	
99,474	110,595	134,931	98,755	212,168	176,403	△16.9	1,588,361	
△62,584	△56,323	△73,145	△245,939	122,790	△57,180	—	△514,862	
36,890	54,272	61,786	△147,184	334,958	119,223	△64.4	1,073,499	
△24,226	△44,060	△41,784	201,428	△50,836	198,217	—	1,784,778	
296,708	314,049	355,212	385,431	683,802	999,697	+46.2	9,001,414	
23,607	30,808	37,758	36,797	39,688	45,055	+13.5	405,687	
39,681	58,814	62,461	52,387	59,755	69,380	+16.1	624,712	
¥ 901,208	¥ 992,307	¥1,163,706	¥1,238,119	¥1,388,486	¥1,953,466	+40.7%	\$17,589,286	
589,726	636,041	774,804	597,661	762,043	902,777	+18.5	8,128,736	
37,259	37,561	38,035	283,465	281,512	544,502	+93.4	4,902,782	
11.7%	9.4%	9.8%	7.1%	9.5%	11.1%	1.6 ^{社外}	11.1%	
21.7	12.5	16.1	7.3	18.3	19.4	1.1	19.4	
63.3	62.3	64.5	46.4	52.7	44.2	△8.5	44.2	
6.5	6.1	5.1	49.7	38.7	63.5	24.8	63.5	
28.2	41.0	32.4	74.3	29.9	29.0	△0.9	29.0	
¥ 1,026.68	¥ 731.51	¥ 1,079.42	¥ 471.31	¥ 1,169.70	¥ 1,517.71	+29.8%	\$ 13.67	
5,598.12	6,067.40	7,366.07	5,634.35	7,175.35	8,458.52	+17.9	76.16	
290.00	300.00	350.00	350.00	350.00	440.00	+25.7	3.96	
106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	—	106,073,656	
¥ 33,837	¥ 34,526	¥ 52,257	¥ 38,547	¥ 33,381	¥ 54,956	+64.6%	\$ 49,483	
102	112	119	120	121	130	+9社	130	
2,449	2,753	2,978	3,160	3,294	3,445	+151店	3,445	
[1,331]	[1,406]	[1,444]	[1,463]	[1,367]	[1,376]	+9店	[1,376]	
[743]	[1,072]	[1,240]	[1,405]	[1,607]	[1,715]	+108店	[1,715]	
[375]	[275]	[294]	[292]	[320]	[354]	+34店	[354]	
4	4	4	4	4	4	—	4	
1,387,367m ²	1,835,095m ²	2,030,031m ²	2,188,688m ²	2,392,618m ²	2,671,629m ²	+279,011m ²	2,671,629m ²	
23,982	30,448	41,646	43,639	44,424	52,839	+8,415名	52,839	

※4 2017年8月期より設備投資にファイナンスリースが含まれています。

※5 2018年8月末日時点の株価終値(51,810円)、為替レート(1ドル=111.06円)で換算しています。

※6 総売場面積は、直営店のみ記載しています。

※7 2018年8月期より、正社員に加え、契約により法定労働時間の勤務が定められる従業員を総社員数に含めています。なお、執行役員は含めていません。

経営成績と財政状態のレビューおよび分析

2018年8月期

決算
ハイライト

- 売上収益は2兆1,300億円(前期比14.4%増)、営業利益は2,362億円(同33.9%増)と、過去最高の業績を達成。海外ユニクロ事業と国内ユニクロ事業の増益が貢献。
- 海外ユニクロ事業の売上収益は初めて国内ユニクロ事業を超え、営業利益も国内ユニクロと同水準まで拡大。
- 1株当たり年間配当金は440円と、前期から90円の増配。

1 事業環境と経営戦略

日本経済は、雇用環境や所得の改善により、緩やかな回復基調にあるものの、個人消費は依然として不透明な状況が続いており、お客様の商品に対する選別の目は一段と厳しいものとなっています。また、世界経済では、各国間の貿易摩擦などにより、先行きの不透明感が増えています。

このような環境下、当社の2018年8月期の連結業績は、好調なユニクロ事業に支えられ、売上収益が2兆1,300億円(前期比14.4%増)、営業利益が2,362億円(同33.9%増)と、過去最高の業績を更新しました。

特に海外ユニクロ事業は、グレーターチャイナ、韓国、東南アジア・オセアニアといったアジア地域において、ユニクロブランドのさらなる浸透により、好調な売上が継続したこと、値引率や経費比率のコントロールの取り組みに成果が出始めたことから、大幅な増収増益を達成しています。この結果、海外ユニクロ事業の売上収益は、初めて国内ユニクロ事業を超え、営業利益も国内ユニクロ事業と同水準まで拡大しました。国内ユニクロ事業も大幅な増益を達成しています。厳冬により販売が好調だったことに加え、それに対応したタイムリーな増産により、既存店売上高は高い伸び率となりました。一方、ジーユー事業は、増収となったものの、営業利益は2期連続で減益となりました。

なお、その他収益・費用には、グローバルブランドやユニクロ店舗などの減損損失を合計で123億円、店舗閉店に伴う閉店損・固定資産除却損を合計で14億円計上しています。また、金融損益は、受取・支払利息や外貨建資産などの換算による為替差益などにより、ネットで64億円のプラスとなりました。この結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,548億円(同29.8%増)となりました。

■ グループ事業別店舗数

(単位: 店)

	2017年度		2018年度	
	期末	期末	出店	退店
国内ユニクロ事業	831	827	18	22
直営店	790	784	15	21
大型店	209	215	9	3
標準店等	581	569	6	18
フランチャイズ店	41	43	3	1
海外ユニクロ事業	1,089	1,241	167	15
中国大陸	555	633	89	11
香港	25	28	3	0
台湾	65	65	2	2
韓国	179	186	8	1
シンガポール	24	26	2	0
マレーシア	41	48	7	0
タイ	34	40	6	0
フィリピン	40	51	11	0
インドネシア	12	18	6	0
オーストラリア	12	15	3	0
米国	44	48	5	1
カナダ	2	5	3	0
英国	10	11	1	0
フランス	19	25	6	0
ロシア	20	31	11	0
ドイツ	5	5	0	0
ベルギー	2	3	1	0
スペイン	0	2	2	0
スウェーデン	0	1	1	0
ジーユー事業	372	393	30	9
グローバルブランド事業	1,002	984	42	60
セオリー事業※	538	537	32	33
コントワー・デ・コトニエ事業※	333	320	8	21
プリンセス タム・タム事業※	131	127	2	6
合計	3,294	3,445	257	106

※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ない

■ グループ事業別実績

		2017年度			2018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(%)
国内ユニクロ事業	売上収益	¥8,107	¥ 109	+1.4	¥8,647	¥540	+6.7
	営業利益	959	△65	△6.4	1,190	231	+24.1
海外ユニクロ事業	売上収益	7,081	527	+8.1	8,963	1,881	+26.6
	営業利益	731	357	+95.4	1,188	457	+62.6
ジーユー事業	売上収益	1,991	113	+6.0	2,118	126	+6.4
	営業利益	135	△86	△39.0	117	△17	△13.1
グローバルブランド事業※	売上収益	1,410	2	+0.2	1,544	134	+9.5
	営業利益	5	131	—	△41	△46	—

※グローバルブランド事業には、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(FR)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。

当社グループは、「世界No.1のアパレル製造小売業」になることを中期ビジョンに掲げ、なかでも海外ユニクロ事業、ジーユー事業の拡大に注力しています。海外ユニクロ事業では、グレーターチャイナ、東南アジア・オセアニアが、事業の柱として成長ステージに突入しています。各国においてユニクロの出店を継続すると同時に、世界主要都市にグローバル旗艦店、大型店を出店し、ユニクロブランドのさらなるグローバル化を図っています。また、ジーユー事業は、国内での出店に加え、グレーターチャイナ、韓国を中心とした海外での事業拡大も図っていきます。

当社グループは、「情報製造小売業」へ業態を変革するため、企画からデザイン・素材調達・生産・物流・販売までのサプライチェーンを変革し、すべての業務の改革に取り組んでいます。このため、IT、物流、デジタルマーケティングなどの分野への投資を積極的に行っています。

2 売上収益

売上収益は2兆1,300億円(前期比14.4%増)となりました。増収額2,681億円の内訳は、海外ユニクロ事業が1,881億円、国内ユニクロ事業が540億円、グローバルブランド事業が134億円、ジーユー事業が126億円です。海外ユニクロ事業の増収額が大きかった要因は、期末店舗数が1,241店舗へと前年比152店舗増加したこと(グレーターチャイナ+81店舗、東南アジア・オセアニア+35店舗、欧州+22店舗、韓国+7店舗、北米+7店舗)、グレーターチャイナ、東南アジアなどの各地域で既存店売上高が増収となったことによります。国内ユニクロ事業は、上期は例年以上に寒く、防寒衣料の販売が好調、下期はエアリズムやTシャツ群といった夏物商品の販売が好調で、通期の既存店売上高は前期比6.2%増となりました。ジーユー事業は、既存店売上高が減収だったものの、店舗数が前年比21店舗増加したことにより、売上収益は増収となりました。

3 売上総利益率

売上総利益は1兆499億円(前期比15.5%増)、売上総利益率(粗利益率)は49.3%と前期比0.5ポイント改善しました。これは、海外ユニクロ事業で、各地域の販売計画の精度が向上し、値引率

が低下したため、粗利益率が同1.1ポイント改善したこと、国内ユニクロ事業で、社内の為替レートの円安が継続し、調達コストが高くなったものの、好調な販売を背景に値引率が低下したこと、粗利益率が同0.4ポイント改善したためです。

4 販売費および一般管理費

販売費および一般管理費は7,974億円、売上高販管費率(経費比率)は37.4%と、前期比1.5ポイント改善しました。これは、グループ全体で推し進めている経費削減対策の効果によります。特に国内ユニクロ事業で同1.6ポイント、海外ユニクロ事業で同1.5ポイントの大幅な改善となりました。

5 その他収益・費用

その他収益・費用は、ネットで162億円のマイナス(前期は76億円のマイナス)となりました。これは主に、減損損失を合計123億円(前期は93億円)計上したことによります。減損損失の主な内訳は、コントワー・デ・コトニエ事業で77億円、セオリー事業で16億円、ユニクロ店舗で13億円です。このほか、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損を14億円(前期は21億円の為替差益)、店舗閉店に伴う閉店損・固定資産除却損を14億円(前期は27億円)計上しました。

6 営業利益

営業利益は2,362億円(前期比33.9%増)となりました。売上収益営業利益率は11.1%と、前期比1.6ポイント上昇しました。

7 金融収益・費用

金融収益・費用(金融損益)は64億円のプラス(前期は169億円のプラス)となりました。これは、受取・支払利息がネットで43億円のプラスとなったことに加え、期首の為替レート(約110円)に比べて、期末の為替レート(約111円)が円安となったことから、外貨建資産などの換算による為替差益を21億円計上したことによります。

■ 販売費および一般管理費

	2016年度			2017年度			2018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	¥ 71,611	¥ 3,136	+4.6	¥ 70,937	△¥ 674	△0.9	¥ 70,310	△¥ 627	△0.9
地代家賃	171,356	4,918	+3.0	174,034	2,678	+1.6	191,813	17,779	+10.2
減価償却費およびその他償却費	36,797	△961	△2.5	39,688	2,891	+7.9	45,055	5,367	+13.5
委託費	33,602	4,277	+14.6	33,244	△358	△1.1	41,005	7,761	+23.3
人件費	242,033	11,218	+4.9	252,520	10,487	+4.3	285,105	32,583	+12.9
その他	147,555	8,502	+6.1	154,790	7,235	+4.9	164,186	9,396	+6.1
合計	¥702,956	¥31,093	+4.6	¥725,215	¥22,259	+3.2	¥797,476	¥72,261	+10.0

8 税金等

法人所得税費用は733億円となり、税効果会計適用後の法人税等の負担率は30.2%と、法定実効税率30.8%よりも0.6ポイント低くなっています。これは主に、日本より実効税率の低い海外ユニクロ事業の業績が拡大したことによります。

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1,548億円(前期比29.8%増)、基本的1株当たり当期利益は1,517.71円(同348.01円増)となりました。年間配当金は440円(配当性向29.0%)と、前期比90円の増配を実施しています。親会社の所有者に帰属する当期利益が増益となったことから、ROEは19.4%、前期比1.1ポイント上昇しています。

10 グループ事業別概況**国内ユニクロ事業**

2018年8月期の国内ユニクロ事業の売上収益は8,647億円(前期比6.7%増)、営業利益は1,190億円(同24.1%増)と、増収増益の結果でした。既存店売上高は、上期が前年同期比8.4%増、下期が同3.3%増で、通期では同6.2%増でした。上期の既存店売上高が非常に高い伸び率となった要因は、例年以上の寒い冬で、ヒートテックやダウンなどの防寒衣料の販売が好調だったことに加え、好調な販売に応じたタイムリーな増産ができたことによります。下期は、3月から気温が高くなり、エアリズム、UT(グラフィックTシャツ)、ドライ系のTシャツなど夏物商品の販売が好調に推移しました。Eコマース販売は630億円、同29.4%増、売上構成比は7.3%に上昇しています。

収益面では、社内の為替レートの円安傾向が継続しているものの、冬物商品の販売が好調で、在庫処分による値引きロスが減少し、売上総利益率は同0.4ポイント改善しました。また、広告宣伝費、物流費、人件費の削減が寄与し、売上高販管費率は同1.6ポイント改善しました。

2018年8月期は15店舗の直営店を出店、21店舗を閉店(うち1店舗はフランチャイズ店(FC店)への移行)により、期末の直営店舗数は784店舗(FC店43店舗除く)でした。

海外ユニクロ事業

2018年8月期の海外ユニクロ事業の売上収益は8,963億円(前期比26.6%増)、営業利益は1,188億円(同62.6%増)と大幅な増収増益となりました。海外ユニクロ事業の売上収益は、初めて国内ユニクロ事業を超え、営業利益も国内ユニクロとほぼ同水準まで拡大しています。販売計画の精度改善や経費コントロールにより、すべての地域で営業利益率が改善しています。地域別では、グレーターチャイナの高成長が継続し、売上収益は日本の約半分の規模

まで拡大しました。東南アジア・オセアニア地区も、成長を加速しています。

グレーターチャイナの2018年8月期の業績は、売上収益が4,398億円(前期比26.9%増)、営業利益が737億円(同47.1%増)と大幅な増収増益を達成しました。営業利益率は16.7%(同2.3ポイント改善)に高まっています。中国大陸では、ユニクロのLifeWearのコンセプトが浸透したことに加え、華東、華北、華南の地域ごとの商品構成が確立できたこと、気候に恵まれたことにより、既存店売上高は期を通して増収が継続しています。また、販売計画の精度改善や経費コントロールにより、値引率や経費比率が低下し、収益性も大きく改善しました。香港、台湾も、粗利益率の改善、経費コントロールにより、営業利益は増益となりました。

韓国は経営改革の成果により、既存店売上高は増収、営業利益は大幅な増益となりました。

東南アジア・オセアニアは、UT(グラフィックTシャツ)、ショートパンツなどの夏物商品に加え、トラベル需要を捉えたウルトラライトダウンジャケットなどの冬物商品の販売が好調で、既存店売上高は2桁増収と好調な販売が継続しています。この結果、同地域の売上規模は約1,400億円に拡大、営業利益率は約15%と前期比で改善しました。

北米は、米国の経営改革が着実に進捗しています。西海岸にも本部機能を設置したことにより、地域に合わせた商品構成や売り場づくりができたことで、既存店売上高は増収、赤字幅が前期比で半減しました。

欧州は、増収増益となりました。2017年9月にスペイン、2018年8月にスウェーデン、同年9月にオランダに初進出し、欧州におけるユニクロのブランドビルディングを強化しています。

2018年8月期末の海外ユニクロ事業の店舗数は1,241店舗に達し、前期末比152店舗増となりました。

ジーユー事業

2018年8月期のジーユー事業の売上収益は2,118億円(前期比6.4%増)、営業利益は117億円(同13.1%減)と増収減益でした。商品構成、数値計画に課題があり、通期の既存店売上高は減収となりました。上期は防寒衣料の在庫が少なかったこと、下期はキャンペーン商品の販売が計画を下回ったことから、売上総利益率が低下、売上高販管費率も上昇、営業利益は減益となりました。ジーユー事業の2018年8月期末の店舗数は、20店舗の海外店舗を含め、393店舗(前期末比21店舗増)となりました。海外展開としては、上海、台北、香港に続き、2018年9月には韓国へ初出店を果たしています。

グローバルブランド事業

2018年8月期のグローバルブランド事業の売上収益は1,544億円(前期比9.5%増)、営業損益は41億円の赤字となりました。赤字となった要因は、コントワー・デ・コトニエ事業などの減損損失を合計99億円計上したことによります。

セオリー事業は、日本、米国のセオリーブランドの安定的な成長に加え、PLSTブランドの事業拡大により、増収増益となりました。セオリー事業の売上規模は、米国、日本、アジアを含め1,100億円となっています。コントワー・デ・コトニエ事業、プリンセス タム・タム事業、J Brand 事業は赤字が継続しています。

11 バランスシート

2018年8月期末の資産合計は、1兆9,534億円、前期末比5,649億円増となりました。このうち、流動資産は1兆6,180億円、同5,404億円増加しています。流動資産が増加した要因は、現金および現金同等物の増加3,158億円と、棚卸資産の増加1,751億円によるものです。

現金および現金同等物が増加した要因は、2018年6月の社債発行、営業キャッシュ・フローの増加によるものです。棚卸資産の増加には、在庫の計上タイミングの変更に伴う影響(923億円)が含まれており、実質的な増加は828億円でした。828億円の内訳は、海外ユニクロ事業で446億円、国内ユニクロ事業で329億円、ジーユー事業で33億円、グローバルブランド事業で20億円です。海外ユニクロ事業で在庫が増加したのは、前期末比で店舗数が152店舗増えたこと、冬物商品を早期に立ち上げたことによります。国内ユニクロ

■ 主要連結対象会社一覧(2018年8月末現在)

連結対象会社	出資比率
持株会社	
株式会社ファーストリテイリング	100.0%
主な連結子会社	
株式会社ユニクロ	100.0%
迅銷(中国)商貿有限公司	100.0%
優衣庫商貿有限公司	100.0%
迅銷(上海)商業有限公司	100.0%
FRL Korea Co., Ltd.	51.0%
FAST RETAILING (SINGAPORE) PTE. LTD.	100.0%
UNIQLO (THAILAND) COMPANY LIMITED	75.0%
PT. FAST RETAILING INDONESIA	75.0%
UNIQLO AUSTRALIA PTY LTD	100.0%
Fast Retailing USA, Inc.	100.0%
UNIQLO EUROPE LIMITED	100.0%
株式会社ジーユー	100.0%
FAST RETAILING FRANCE S.A.S.	100.0%
Theory LLC	100.0%
J Brand, Inc.	100.0%

ファーストリテイリンググループは、株式会社ファーストリテイリング、連結子会社130社および持分法適用会社4社により構成されています。

事業の在庫増は、通年で販売しているコア商品の在庫を多めに発注したこと、秋冬商品の発注を早めた結果です。

非流動資産は3,353億円、前期末比244億円増加しました。これは有形固定資産が180億円増加、無形資産が91億円増加したことによります。

流動負債は4,994億円、前期末比1,879億円増加しました。これは主に、期末在庫が増加したこと、在庫の計上タイミングの変更に伴い、その他の短期金融負債が1,600億円増加したためです。非流動負債は5,512億円、前期末比2,362億円増加しました。これは、社債発行に伴い、長期金融負債が2,292億円増加したことによります。

資本合計は前期末比で1,407億円増加し、9,027億円となりました。これは、利益剰余金が増益により1,548億円増加した一方で、剰余金の配当により382億円減少したためです。この結果、親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)は44.2%と、前期比8.5ポイント下落しました。

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1,764億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローで571億円の支出、財務活動によるキャッシュ・フローで1,982億円の収入となりました。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・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは1,192億円のプラスとなりました。現金および現金同等物の期末残高は9,996億円、前期末比3,158億円増加しています。

なお、内部留保資金およびフリー・キャッシュ・フローは、グループ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：1,764億円の収入】

主な営業活動による収入は、税引前利益2,426億円、その他の負債1,422億円です。また、運転資金は、売上債権、棚卸資産、仕入債務の増減を合わせて1,725億円の支出となっています。2018年8月期は、在庫の計上タイミングの変更に伴い、その他の負債および棚卸資産の増加額が一時的に大きくなりました。

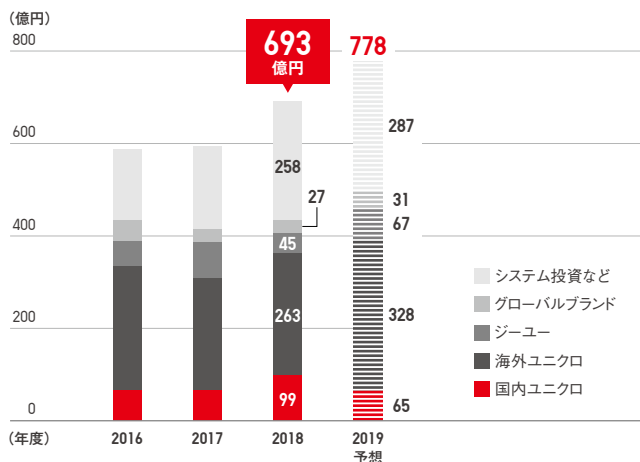
なお、法人税等の支払・還付により858億円を支出しました。

【投資活動によるキャッシュ・フロー：571億円の支出】

主な投資活動による支出は、海外ユニクロ事業やグローバルブランド事業の新規出店による有形固定資産の取得で319億円、システム投資などによる無形資産の取得で165億円です。

2018年8月期の設備投資額は693億円、うち国内ユニクロ事業で99億円、海外ユニクロ事業で263億円、ジーユー事業で45億円、グローバルブランド事業で27億円、システム投資などで258億円となっています。

■ 設備投資額 (ファイナンスリースを含む)



【財務活動によるキャッシュ・フロー：1,982億円の収入】

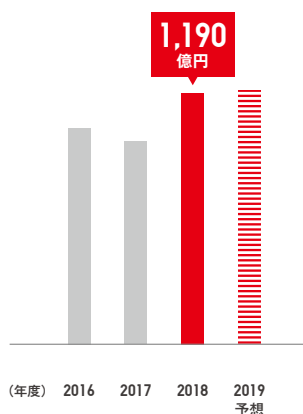
2018年6月に実施した社債発行により2,493億円の収入、配当金の支払いにより382億円の支出となりました。

13 株主還元

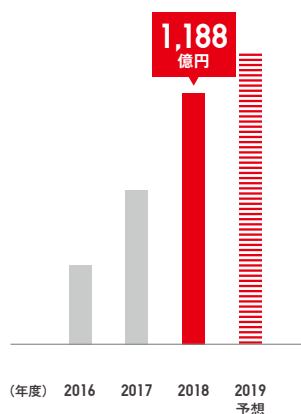
当社は、株主の皆様への利益還元を経営の最重要課題のひとつと考え、恒常的な業績向上と、業績に応じた適正な利益配分を継続的に実施することを基本方針としています。配当は、グループ事業の拡大や収益向上のための資金需要、ならびに財務の健全性を考慮した上で、業績に応じた高配当を実施する方針です。2018年8月期の1株当たり配当金は440円(前期比90円増)、配当性向は29.0%となりました。

■ 各セグメント営業利益

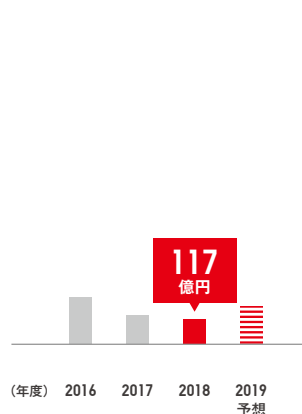
国内ユニクロ事業



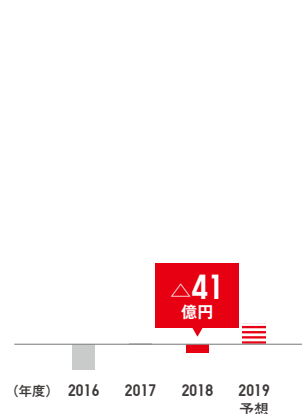
海外ユニクロ事業



ジーユー事業



グローバルブランド事業



14 2019年8月期の見通し (2019年1月10日現在)

2019年8月期は、売上収益2兆3,000億円(前期比8.0%増)、営業利益2,700億円(同14.3%増)、税引前利益2,700億円(同11.3%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益1,650億円(同6.6%増)を予想し、3期連続で過去最高の業績となる見込みです。基本的1株当たり当期利益は1,617.33円、1株当たり年間配当金は480円(中間配当金240円、期末配当金240円)と、前期から40円の増配を予想しています。

海外ユニクロ事業は、大幅な増収増益を見込んでいます。特に、グレーターチャイナ、東南アジア・オセアニアの大幅な増収増益が寄与する見込みです。また、北米(米国・カナダ)は黒字に転じることを予想しています。出店においては、グレーターチャイナは年間100店舗の出店を継続、東南アジア・オセアニアは、年間約50店舗と出店ペースを加速する計画です。なお、営業利益は、国内ユニクロ事業を大幅に上回る見込みです。

国内ユニクロ事業は、第1四半期が暖冬の影響で冬物商品の販売が苦戦し、減収減益の結果となりました。第2四半期は値引きを強化するため、上期は減益となる見込みです。下期は原価率の改善や経費コントロールにより、大幅な増益を予想しており、通期では増収増益をめざします。既存店売上高は約2%の増収(うちEコマースは30%増)を予想しています。

ジーユー事業は、商品構成の見直しを行い、マストトレンド商品にフォーカスしたことで、第1四半期の売上は増収基調に転じました。このトレンドを継続させるとともに、収益面では、粗利益率の改善、経費の効率化を図り、通期では増収、大幅な増益を見込んでいます。

グローバルブランド事業は、セオリー事業の増収増益により、大幅な増益を見込んでいます。

15 リスク

当社グループの事業に関連するリスク要因で、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主な事項を、以下に記載しています。これらのリスクの発生可能性を認識した上で、発生の事前回避や管理の徹底を図るとともに、発生時の適切な対応に努めています。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(2018年11月30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

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います。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、いずれの事業においても、一般消費者を顧客としていくことから、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目指してまいりますが、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います。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、当該展開国における法令の変更、不利な影響を及ぼす租税制度の変更、予期しない政治的要因の発生、テロ・紛争等による社会的混乱、大幅な為替変動などが発生した場合、販売する商品が当該展開国の市場ニーズに合致しない場合、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。日本向け商品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、各国基軸通貨に対してドル高が急激に進む場合、中長期的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

① 製造物責任リスク

当社グループでの事業は、日本及び海外各国において、製造物責任法をはじめ、医薬品関連法、消費者保護法、表示関連法など各種の法的規制を受けています。当社グループでは、各国の法的規制を網羅したグループ独自の品質管理基準に従い商品企画・生産し、商品管理体制の整備に努めていますが、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、通信販売等の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。個人情報流出による企業経営・信用への影響を十分に認識し、当社グループの保有する機密情報の管理を徹底するために、情報セキュリティ室を設置し、各国IT部門・法務部門と連携しながら、営業秘密や個人情報(特に顧客情報)の適切な管理体制の構築・強化や、定期的な教育啓発活動等を行っておりますが、万が一機密情報の流出、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。また、欧州の個人情報保護規則であるGDPR等、国や地域間の個人情報の移転を制限する法的規制に違反したと当該行政から判断された場合、多額の課徴金による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、綿花やカシミア等の原料が適時・適切に調達できない可能性がある他、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、地震、火山の噴火、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、販売店舗の貸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
2017年8月末日及び2018年8月末日現在

	百万円		千米ドル※
	2017	2018	2018
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	¥ 683,802	¥ 999,697	\$ 9,001,414
売掛金及びその他の短期債権	48,598	52,677	474,315
その他の短期金融資産	30,426	35,359	318,378
棚卸資産	289,675	464,788	4,185,021
デリバティブ金融資産	6,269	35,519	319,819
未収法人所得税	1,518	1,702	15,331
その他の流動資産	17,307	28,353	255,300
流動資産合計	1,077,598	1,618,097	14,569,580
非流動資産			
有形固定資産	136,979	155,077	1,396,336
のれん	15,885	8,092	72,868
無形資産	36,895	46,002	414,210
長期金融資産	77,608	79,476	715,614
持分法で会計処理されている投資	13,473	14,649	131,906
繰延税金資産	25,303	26,378	237,518
その他の非流動資産	4,742	5,691	51,250
非流動資産合計	310,888	335,368	3,019,705
資産合計	1,388,486	1,953,466	17,589,286
負債及び資本			
負債			
流動負債			
買掛金及びその他の短期債務	204,008	214,542	1,931,773
その他の短期金融負債	11,844	171,854	1,547,404
デリバティブ金融負債	6,083	6,917	62,290
未払法人所得税	25,864	21,503	193,622
引当金	8,780	11,868	106,869
その他の流動負債	54,840	72,722	654,805
流動負債合計	311,421	499,410	4,496,766
非流動負債			
長期金融負債	273,467	502,671	4,526,125
引当金(非流動)	15,409	18,912	170,287
繰延税金負債	10,000	13,003	117,088
その他の非流動負債	16,144	16,690	150,281
非流動負債合計	315,022	551,277	4,963,783
負債合計	626,443	1,050,688	9,460,549
資本			
資本金	10,273	10,273	92,508
資本剰余金	14,373	18,275	164,553
利益剰余金	698,584	815,146	7,339,695
自己株式	△15,563	△15,429	△138,928
その他の資本の構成要素	24,102	34,669	312,172
親会社の所有者に帰属する持分	731,770	862,936	7,770,001
非支配持分	30,272	39,841	358,735
資本合計	762,043	902,777	8,128,736
負債及び資本合計	¥1,388,486	¥1,953,466	\$17,589,286

※ 2018年8月末日時点の為替レート(1ドル=111.06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
2017年、2018年8月末日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル※
	2017	2018	2018
売上収益	¥1,861,917	¥2,130,060	\$19,179,363
売上原価	△952,667	△1,080,123	△9,725,584
売上総利益	909,249	1,049,936	9,453,779
販売費及び一般管理費	△725,215	△797,476	△7,180,595
その他収益	6,321	3,385	30,487
その他費用	△14,567	△20,244	△182,282
持分法による投資利益	625	611	5,505
営業利益	176,414	236,212	2,126,894
金融収益	19,917	9,693	87,281
金融費用	△2,932	△3,228	△29,065
税引前利益	193,398	242,678	2,185,110
法人所得税費用	△64,488	△73,304	△660,045
当期利益	128,910	169,373	1,525,064
当期利益の帰属			
親会社の所有者	119,280	154,811	1,393,942
非支配持分	9,630	14,562	131,122
合計	¥ 128,910	¥ 169,373	\$ 1,525,064
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益(円、ドル)	1,169.70	1,517.71	13.67
希薄化後1株当たり当期利益(円、ドル)	¥ 1,168.00	¥ 1,515.23	\$ 13.64

※ 2018年8月末日時点の為替レート(1ドル=111.06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
2017年、2018年8月末日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル※
	2017	2018	2018
当期利益	¥128,910	¥169,373	\$1,525,064
その他の包括利益			
純損益に振り替えられないことのない項目	—	—	—
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	△245	34	313
在外営業活動体の換算差額	26,285	△6,285	△56,597
キャッシュ・フロー・ヘッジ	47,109	17,735	159,696
その他の包括利益合計	¥ 73,148	¥ 11,484	\$ 103,412
当期包括利益合計	¥202,059	¥180,858	\$1,628,476
当期包括利益合計額の帰属			
親会社の所有者	190,566	165,378	1,489,091
非支配持分	11,493	15,480	139,385
当期包括利益合計	¥202,059	¥180,858	\$1,628,476

※ 2018年8月末日時点の為替レート(1ドル=111.06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
2017年、2018年8月末日に終了した会計年度

	百万円										
	その他の資本の構成要素										資本 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	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	親会社の 所有者に 帰属する持分	非支配 持分	
2016年8月31日残高	¥10,273	¥13,070	¥613,974	△¥15,633	¥248	△¥2,811	△¥44,619	△¥47,183	¥574,501	¥23,159	¥597,661
連結会計年度中の変動額											
連結包括利益											
当期利益	—	—	119,280	—	—	—	—	—	119,280	9,630	128,910
その他の包括利益	—	—	—	—	△245	24,618	46,913	71,285	71,285	1,862	73,148
連結包括利益合計	—	—	119,280	—	△245	24,618	46,913	71,285	190,566	11,493	202,059
所有者との取引額											
自己株式の取得	—	—	—	△6	—	—	—	—	△6	—	△6
自己株式の処分	—	642	—	75	—	—	—	—	718	—	718
剰余金の配当	—	—	△34,670	—	—	—	—	—	△34,670	△3,994	△38,664
株式報酬取引による増加	—	754	—	—	—	—	—	—	754	—	754
その他	—	△94	—	—	—	—	—	—	△94	△385	△480
所有者との取引額合計	—	1,303	△34,670	69	—	—	—	—	△33,297	△4,379	△37,677
当期変動額合計	—	1,303	84,610	69	△245	24,618	46,913	71,285	157,268	7,113	164,381
2017年8月31日残高	¥10,273	¥14,373	¥698,584	△¥15,563	¥2	¥21,806	¥2,293	¥24,102	¥731,770	¥30,272	¥762,043
連結会計年度中の変動額											
連結包括利益											
当期利益	—	—	154,811	—	—	—	—	—	154,811	14,562	169,373
その他の包括利益	—	—	—	—	34	△6,376	16,909	10,567	10,567	917	11,484
連結包括利益合計	—	—	154,811	—	34	△6,376	16,909	10,567	165,378	15,480	180,858
所有者との取引額											
自己株式の取得	—	—	—	△1	—	—	—	—	△1	—	△1
自己株式の処分	—	1,169	—	136	—	—	—	—	1,306	—	1,306
剰余金の配当	—	—	△38,248	—	—	—	—	—	△38,248	△7,840	△46,088
株式報酬取引による増加	—	857	—	—	—	—	—	—	857	—	857
連結子会社の増資による持分の増減	—	—	—	—	—	—	—	—	—	173	173
支配継続子会社に対する持分の変動	—	1,874	—	—	—	—	—	—	1,874	1,754	3,629
所有者との取引額合計	—	3,901	△38,248	134	—	—	—	—	△34,212	△5,911	△40,124
当期変動額合計	—	3,901	116,562	134	34	△6,376	16,909	10,567	131,165	9,568	140,734
2018年8月31日残高	¥10,273	¥18,275	¥815,146	△¥15,429	¥37	¥15,429	¥19,202	¥34,669	¥862,936	¥39,841	¥902,777

	千米ドル*										
	その他の資本の構成要素										資本 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	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	親会社の 所有者に 帰属する持分	非支配 持分	
2017年8月31日残高	\$92,508	\$129,422	\$6,290,150	△\$140,139	\$23	\$196,349	\$20,650	\$217,023	\$6,588,965	\$272,578	\$6,861,543
連結会計年度中の変動額											
連結包括利益											
当期利益	—	—	1,393,942	—	—	—	—	—	1,393,942	131,122	1,525,064
その他の包括利益	—	—	—	—	313	△57,417	152,252	95,149	95,149	8,263	103,412
連結包括利益合計	—	—	1,393,942	—	313	△57,417	152,252	95,149	1,489,091	139,385	1,628,476
所有者との取引額											
自己株式の取得	—	—	—	△16	—	—	—	—	△16	—	△16
自己株式の処分	—	10,533	—	1,227	—	—	—	—	11,761	—	11,761
剰余金の配当	—	—	△344,397	—	—	—	—	—	△344,397	△70,593	△414,990
株式報酬取引による増加	—	7,719	—	—	—	—	—	—	7,719	—	7,719
連結子会社の増資による持分の増減	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,562	1,562
支配継続子会社に対する持分の変動	—	16,877	—	—	—	—	—	—	16,877	15,802	32,679
所有者との取引額合計	—	35,130	△344,397	1,211	—	—	—	—	△308,055	△53,228	△361,284
当期変動額合計	—	35,130	1,049,544	1,211	313	△57,417	152,252	95,149	1,181,035	86,156	1,267,192
2018年8月31日残高	\$92,508	\$164,553	\$7,339,695	△\$138,928	\$336	\$138,932	\$172,903	\$312,172	\$7,770,001	\$358,735	\$8,128,736

* 2018年8月末日時点の為替レート(1ドル=111.06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
2017年、2018年8月末日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル※
	2017	2018	2018
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前利益	¥193,398	¥242,678	\$2,185,110
減価償却費及びその他の償却費	39,688	45,055	405,687
減損損失	9,324	12,376	111,435
引当金の増減額(△は減少)	1,674	4,654	41,911
受取利息及び受取配当金	△6,124	△7,560	△68,076
支払利息	2,932	3,169	28,538
為替差損益(△は益)	△13,318	△2,132	△19,204
持分法による投資損失(△は益)	△625	△611	△5,505
固定資産除却損	1,915	1,176	10,589
売上債権の増減額(△は増加)	△1,442	△2,852	△25,686
棚卸資産の増減額(△は増加)	△5,955	△179,469	△1,615,969
仕入債務の増減額(△は減少)	9,949	9,758	87,869
その他の資産の増減額(△は増加)	△290	△13,053	△117,534
その他の負債の増減額(△は減少)	6,417	142,212	1,280,504
その他	△1,682	1,819	16,380
小計	235,861	257,220	2,316,050
利息及び配当金の受取額	6,124	7,409	66,716
利息の支払額	△2,966	△2,393	△21,554
法人税等の支払額	△47,691	△86,725	△780,885
法人税等の還付額	20,840	892	8,034
営業活動によるキャッシュ・フロー	212,168	176,403	1,588,361
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の預入による支出	△114,330	△63,490	△571,679
定期預金の払出による収入	282,667	59,185	532,911
有形固定資産の取得による支出	△33,600	△31,962	△287,791
無形資産の取得による支出	△12,266	△16,532	△148,860
敷金及び保証金の増加による支出	△3,211	△4,773	△42,985
敷金及び保証金の回収による収入	1,789	3,064	27,595
建設協力金の増加による支出	△1,045	△1,261	△11,361
建設協力金の回収による収入	1,713	2,057	18,529
その他	1,072	△3,467	△31,220
投資活動によるキャッシュ・フロー	122,790	△57,180	△514,862
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の借入による収入	7,091	1,767	15,911
短期借入金の返済による支出	△10,314	△1,596	△14,374
長期借入金の返済による支出	△2,915	△3,308	△29,793
社債の発行による収入	—	249,319	2,244,904
配当金の支払額	△34,671	△38,244	△344,357
非支配株主からの払込みによる収入	—	3,803	34,243
非支配持分への配当金の支払額	△3,965	△7,827	△70,479
リース債務の返済による支出	△6,052	△5,918	△53,294
その他	△8	224	2,019
財務活動によるキャッシュ・フロー	△50,836	198,217	1,784,778
現金及び現金同等物に係る換算差額	14,248	△1,545	△13,918
現金及び現金同等物の増減額	298,371	315,894	2,844,359
現金及び現金同等物期首残高	385,431	683,802	6,157,054
現金及び現金同等物期末残高	¥683,802	¥999,697	\$9,001,414

※ 2018年8月末日時点の為替レート(1ドル=111.06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)

UNIQUE CLOTHING WAREHOUSE



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

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

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



2004.9

ユニクロが「世界品質」を宣言
カシミアキャンペーンが話題となる



2004.12

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

2005.9

韓国初のユニクロ店舗を
ソウルに出店

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

2006.6

ユニクロと東レ(株)が
戦略的パートナーシップを締結

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、
ユニクロソーホーニューヨーク店を出店



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



2010.10

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

2013.9

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

2015.10

ベルギー初のユニクロ店舗を
アントワープに出店

2015.10

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



2016.4

有明に次世代物流センターが竣工



2016.9

東南アジア初のユニクログローバル
旗艦店、オーチャードセントラル店を
シンガポールに出店

2016.9

カナダ初のユニクロ店舗を
トロントに出店



2017.2

有明本部(UNIQLO CITY TOKYO)
が稼動。ユニクロの本部が六本木から
移転



2018.6

社会的責任投資の世界的指数である
「FTSE 4Good Index Series」と
「FTSE Blossom Japan Index」の
構成銘柄に選定

2018.7

ロジャー・フェデラー選手とグローバル
ブランドアンバサダー契約を締結



2018.7

(株)島精機製作所とホールガーメント®
商品の量産に向けた戦略的
パートナーシップの強化を発表

2018.8

スウェーデン初のユニクロ店舗が
ストックホルムに出店

2018.9

韓国初のジーユー店舗をソウルに出店

2018.9

オランダ初のユニクロ店舗を
アムステルダムに出店

2018.10

ユニクロのグローバル旗艦店、
マニラ店をフィリピンに出店



2018.10

(株)ダイフクと物流に関する戦略的
グローバルパートナーシップを締結



2018.10

有明物流倉庫がEC向け自動化倉庫
として本格稼動

株主・投資家情報 (2018年8月31日現在)

INVESTOR INFORMATION

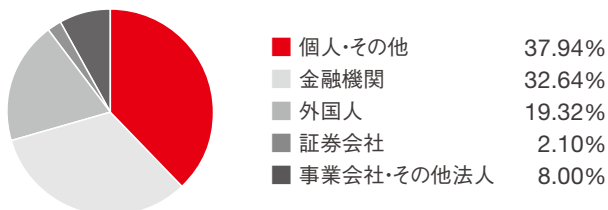
■ 上場証券取引所

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)	7,410名

■ 所有者別株式分布状況

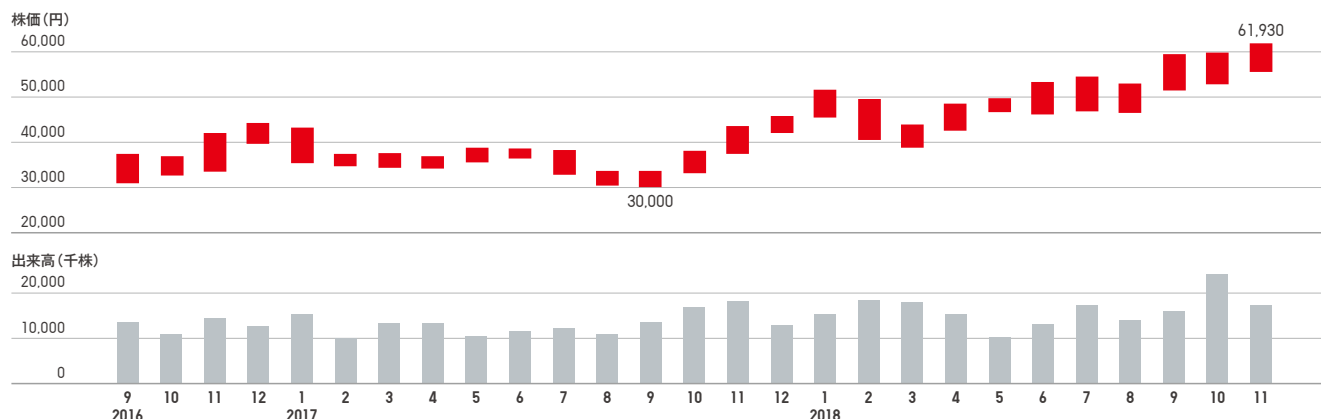


■ 大株主

株主名	持株数(株)	持株比(%)※
柳井 正	22,987,284	22.53
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	19,153,500	18.77
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	11,111,600	10.89
TTY Management B.V.	5,310,000	5.20
柳井 一海	4,781,808	4.69
柳井 康治	4,780,600	4.69
有限会社Fight&Step	4,750,000	4.66
資産管理サービス信託銀行株式会社	3,680,002	3.61
有限会社MASTERMIND	3,610,000	3.54
柳井 照代	2,327,848	2.28

※自己株式(4,053,872株)を控除して算出しております。

■ 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。



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

会社概要

CORPORATE INFORMATION

■ 会社概要 (2018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
六本木本部	〒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
有明本部	〒135-0063 東京都江東区有明1-6-7-6F UNIQLO CITY TOKYO
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	52,839名(2018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 (2018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 新宅 正明 名和 高司 大野 直竹
取締役(社内)	岡崎 健 柳井 一海 柳井 康治
常勤監査役	田中 明 新庄 正明
監査役(社外)	安本 隆晴 金子 圭子 檜谷 隆夫

■ 主要グループ企業 (2018年12月31日現在)



- ① 株式会社ユニクロ
- ② 株式会社ジーユー
- ③ 株式会社リンク・セオリー・ジャパン
- ④ 迅銷(中国)商貿有限公司
- ⑤ UNIQLO HONG KONG, LIMITED
- ⑥ 台湾優衣庫有限公司
- ⑦ FRL Korea Co., Ltd.
- ⑧ FAST RETAILING (SINGAPORE) PTE. LTD.
- ⑨ UNIQLO (MALAYSIA) SDN. BHD.
- ⑩ UNIQLO (THAILAND) COMPANY LIMITED
- ⑪ FAST RETAILING PHILIPPINES, INC.
- ⑫ PT. FAST RETAILING INDONESIA
- ⑬ UNIQLO AUSTRALIA PTY LTD
- ⑭ Fast Retailing USA, Inc.
- ⑮ J Brand, Inc.
- ⑯ UNIQLO EUROPE LIMITED
- ⑰ FAST RETAILING FRANCE S.A.S.
- ⑱ LLC UNIQLO (RUS)

■ お問い合わせ窓口

(株)ファーストリテイリング: ☎03-6865-0050(代表)
受付時間 9:00~16:00(土日祝日を除く)
ユニクロ カスタマーサポートセンター: ☎0120-170-296
受付時間 9:00~17:00(年中無休)

■ 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ます。



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



ユニクロ グローバルブランドアンバサダーに就任した
プロテニスプレーヤーのロジャー・フェデラー選手



FAST RETAILING

株式会社ファーストリテイリング

www.fastretailing.com