



# Fast Retailing, the New LifeWear Company

Fast RetailingはLifeWearの新しい会社です

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、22の国と地域に約2,200店舗を出店し、約1兆9,000 億円の売上を創出しています(2019年8月期末)。ユニクロは、LifeWear(究極の普段着)のコンセプトを大切に、高品質な素材や、機能性素材を使った独自商品により、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2,400億円の売上を創出するブランドに育っています。

ファーストリテイリングは、情報を商品化する新しい産業、「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全社一丸となって進めています。あらゆる先端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。この有明プロジェクトによる変革は、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、サステナブル(持続可能)な社会の実現に向けた取り組みにもつながります。

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。



# LifeWear, Making Life Better

LifeWearが人々の生活を豊かにする

### **CONTENTS**

- 06 トップメッセージ
- 08 トップインタビュ-
- 18 サステナビリテ
- 30 TOPICS: 有明プロジェクト
- 34 ユニクロ事業
- 40 ユニクロの海外展開
- 48 ジーユー事業

- 50 グローバルブランド事業
- 52 2019年8月期:事業概況
- 54 2019年8月期: 財務ハイライト
- 56 財務セクション
- 68 沿革
- 70 株主·投資家情報
- 71 全分期3







LifeWearの価値観が世界中で支持され、その輪は広がり続けています。LifeWearは、あらゆる人の生活をより豊かにする、生活ニーズから考え抜かれたシンプルで上質な服です。人々の生活の変化に合わせ、LifeWearは進化し続けます。我々がめざすLifeWearは、サステナブル(持続可能)な社会への貢献につながるものでもあります。ユニクロやジーユーの服は、「使い捨ての服」ではなく、長く着ることのできる高品質で、優れた機能性をもつ日常着です。そうしたLifeWearのコンセプトに世界中の人々が共感し、支持をしてくれています。

真のLifeWearの実現に向けて、商品の企画、数量計画、生産、物流、販売など、あらゆるプロセスで無駄をなくし、「お客様がほしいものが、いつもある」という、商売の基本を実現したいと思っています。そのために、ファーストリテイリングは有明プロジェクトを推し進め、サプライチェーン全体の改革と、社員全員の働き方を変えています。「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」というスローガンを掲げ、全社員が一丸となって、取り組みを進めています。

グレーターチャイナ、東南アジア・オセアニア地区のユニクロ事業の拡大に支えられ、 2019年8月期は過去最高の業績を達成しました。我々が成長し続けることが、より 良い社会の実現につながり、世界で最も必要とされる企業になれるように、これからも 最大限の努力を続けていきます。

2020年1月

代表取締役会長兼社長

柳井 正 ladashi fanos



# LifeWear=Sustainability 企業姿勢を商品に反映

### サステナブルな社会を 実現するためのLifeWear

我々はLifeWear(究極の普段着)をつくり続けるために、「情報製造小売業」という新しい産業を築き上げたいと考えています。我々がめざすLifeWearは、無駄なものをそぎ落とし、自分らしい上質な生活を実現するための服です。

ユニクロが世界各地で大成功を収めているのは、世界中のお客様が、LifeWearの考え方に共感してくださっているからだと思います。LifeWearはリーズナブルな価格でありながら使い捨ての服とは一線を画し、長く着られる服です。デザインはシンプルで完成度が高く、素材は高品質で、細部にまで工夫が行き届いています。

お客様は服への評価だけでなく、服の素材調達や製造工程が、サステナブルな社会の実現に貢献できているかどうかに注目しています。持続可能な社会の実現をめざす企業姿勢を反映しているLifeWearのコンセプトは、今、世界中から高く評価されています。

### 有明プロジェクトの 成果が見えはじめた

LifeWearを実現するために、全社を挙げて取り組んでいる改革が有明プロジェクトです。2017年2月にユニクロの本部を有明オフィスへ移転し、すべての社員の働き方を根本的に変えました。加えて2019年9月には、ジーユーとプラステの本部も有明に移転しました。有明プロジェクトによって、グループ横断で柔軟にさまざまな取り組みを進めていくことに、さらに拍車がかかっていくと思います。

「お客様がほしいと思うものが、いつもある」という商売の基本を、世界で最初に実現する企業になりたいと思っています。そのためには、商品の企画、数量計画、生産、物流、販売のすべてのプロセスを改革しなければなりません。お客様が本当にほしいと思う商品を開発するために、あらゆる先端デジタル技術を駆使して、情報の収集・分析を行っています。変革の起点は、世界中から集められた膨大なお客様の生の声です。





ユニクロが2019年8月に創刊した「LifeWear magazine」は、LifeWearの考えを紐解き、伝えていくためのフリーマガジンです。年2回の発刊予定で、全世界のユニクロ店舗で無料配布しています





我々のように何百万点のロットで商品を製造するためには、生産数量の計画、売れ筋商品への増産対応が重要になってきます。有明プロジェクトにより、需要予測の精度はより精緻なものになりつつあります。また、適切な在庫コントロールも重要です。この1年間でグローバルで在庫水準を適正化できたことで、経費を大幅に削減することができました。次はSKU単位(色・サイズ別)で、適正な在庫をコントロールしていくことが目標です。

有明倉庫の自動化の成功事例をもとに、グローバルでの自動化倉庫への投資も始まっています。日本では、関西エリアで自動化倉庫が計画されていて、米国、中国、欧州へと自動化倉庫の展開が進む予定です。すでに、世界中のユニクロ、ジーユーなどのグループブランドの商品すべてにICタグ(RFID)が取り付けられています。RFIDは、店舗

オペレーションの効率を大きく改善させました。これからは本格的なセルフレジの導入により、さらに効率化が進む見込みです。

有明プロジェクトを加速させるために、さまざまな先端企業や実力のあるデザイナー、高い志をもつ人材が、ファーストリテイリングに集結しています。事業を行う上で最も重要なのは、「使命感」と「志」だと思います。自分は何のために仕事をするのか。この仕事は誰のために役立つのか。常にそのことを考え、社会のため、世の中のため、お客様のために働く。常に高い目標を立てて、それに挑戦していくことで自らを高めていく。それが、お客様や社会とともに、成長していくということだと思います。有明プロジェクトの本当の勝負は、これからです。

# Eコマースを本業に

### Eコマースを成長させ 新しいビジネスの形を創造

店舗に行かなくても、いつでもどこでも、自由に商品を買えるということが、今や当たり前になりつつあります。我々はグローバルで活用できるEコマースのプラットフォームを構築することで、ユニクロ事業だけではなく、ジーユー事業など、グループすべてのEコマースを拡大していくことができると考えています。これは、システムを構築すればいいという単純な話ではなく、業務プロセスを変革し、現在のデジタル社会にフィットする仕組みに変えていくことが必要

です。そのために、2019年秋にEコマース事業すべてを、 グローバル・グループー丸となって活動できる組織に一新 しました。

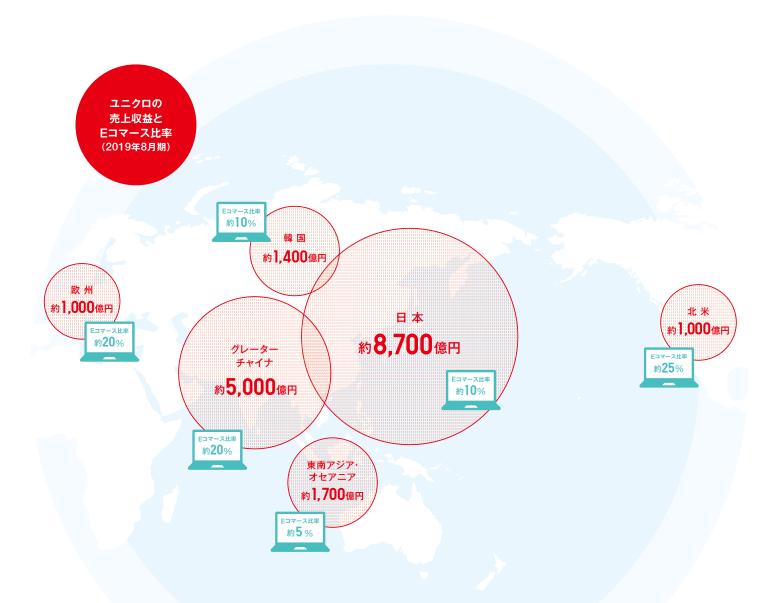
将来的には、グループでEコマースの売上比率を30%まで引き上げていくという目標を掲げています。2019年8月期の実績では、グループでのEコマース比率は11.6%、売上収益は2,583億円でした。Eコマースの利益率も店舗と同水準と、継続的な成長をめざすことのできる事業基盤が整っています。ユニクロ事業では、日本のEコマース比率が約10%、米国では約25%の比率となり、グレーターチャイナと欧州では約20%の比率に達しています。

### お客様に喜ばれる Eコマースの情報発信

Eコマースと店舗の融合が図られた商売が始まっています。 お客様の検索回数、購入履歴などをベースにAI(人工 知能)が分析し、一人ひとりのお客様の興味にフィットした 商品を的確に情報発信していけるようになっているのも、 有明プロジェクトの成果のひとつです。

最近では、ユニクロとジーユーで導入した「着こなし発見アプリStyleHint」が大変好評です。StyleHintは、世界中の着こなしをチェックできたり、画像検索で着こなしのアイデアを探せるアプリで、画像解析技術によって、StyleHint上でお客様がほしいと思った商品に似たデザインのユニクロやジーユーの商品を選び出し、お客様に提案しています。StyleHint上で得た情報をもとに、Eコマースや店舗で購入されるお客様も増えています。





### Eコマースと店舗の相乗効果で 先進的な小売業に

Eコマース販売と店舗は対抗していると考える人が多いのですが、我々は相乗効果の方が高いと考えています。 Eコマースのサービスの幅の広がりが、店舗でのお客様の購入頻度を増加させる傾向にあることに気がつきました。中国のお客様を例に挙げると、店舗で商品を探すよりネット上の情報を活用して、最も魅力的な商品を選んでいます。ユニクロで新商品が発売されると、SNSなどを通してお客様同士で活発に情報交換が行われ、それを見た別のお客様が、話題になっている商品をオンラインや店舗でいち早く購入するという動きが増えています。

これからはEコマースの重要性が増しますが、服の場合はフィッティングが大切ですし、手で触れて素材を確認する

必要もあるので、店舗も絶対に必要です。店舗だけでは 限界がありますが、Eコマースだけでもうまくいきません。 Eコマースと店舗の相乗効果を生み出していかない限り、 小売業に未来はないと思います。

有明プロジェクトでは、Eコマースと店舗の相乗効果を高める変革を部署横断で進めています。例えば、Eコマースの効率アップのためのプラットフォームの再構築、Eコマースで購入されたお客様にすぐに商品を届ける物流改革、Eコマースと店舗の在庫一元化による欠品防止への取り組み、売れ筋商品を短期間で追加生産する仕組みづくりなどです。

社員一人ひとりが「Eコマースが本業」という意識をもち、 推進していきます。我々はEコマースと店舗が融合した、 世界で最も先進的な小売業になりたいと思っています。



# 海外ユニクロ事業の躍進

### グレーターチャイナ、東南アジアが 海外ユニクロ事業の成長をけん引

海外ユニクロ事業の躍進は目覚ましく、2019年8月期の 売上収益は1兆260億円(前期比14.5%増)と、初めて 1兆円を突破しました。また、営業利益は1,389億円(同 16.8%増)、営業利益率は13.5%と、高い利益水準 を安定的に生み出す事業として拡大を続けています。 18年前の2001年9月に初めて海外1号店をロンドンに 出店した頃には想像もできないほど、海外ユニクロ事業は 大きな発展を遂げることができました。このように成功を 収めることができたのは、我々のLifeWearのコンセプトが、 世界中のお客様に支持され、人々の生活に密着した 「究極の普段着 | として定着したからだと思います。

海外ユニクロ事業の高い成長をけん引しているのは、グレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)と東南アジア・オセアニア地区です。グレーターチャイナの2019年8月期の売上収益は5,025億円(前期比14.3%増)、営業利益は890億円(同20.8%増)でした。中国大陸に進出を始めた頃からブランドビルディングに力を入れてきたおかげで、中国大陸の消費者が選ぶアパレルブランドのランキングで1位を獲得し続けています。毎日の暮らしに欠かせない、高品質な日常着として、ユニクロは中国大陸のお客様から高い評価を得ています。特に人気が高いのは、UT(グラフィックTシャツ)、フリース、カシミヤ、ヒートテック、ウルトラライトダウン、ジーンズ、感動パンツなどです。

# 中国、東南アジアからインドまでの地域は「世界経済の成長センター」

引き続き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。これらの地域では経済発展に伴い、中産階級の人口が爆発的に増え続けることが予想されています。現在の東南アジア各国の売上規模は、200~400億円程度ですが、近い将来にはそれぞれの国で1,000億円以上に拡大すると思います。中国大陸では、特に2級、3級都市の若い世代にこれからの消費の成長を支えていく勢いがあります。2級、3級都市では、地域で最も人気が高いショッピングモールを中心とした立地に出店を進めていく計画です。

ユニクロは2019年10月にインド、12月にはベトナムへの 進出を果たしました。これらの新しい国や地域では宗教や文 化が異なるため、お客様が求める服のニーズが異なります。 インドではクルタという民族衣装を一般的に着用している ため、インド人デザイナーのリナ・シンさんとコラボレーション したクルタ・コレクションを展開し、地元のニーズにお応え しました。ベトナムは、出店を心待ちにしていたお客様が、オープン前に1,000名以上の行列をつくったほか、オープン3日間は入場制限をするほどの大盛況となりました。

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。アジア市場で確固たる経営基盤を築いている我々は、競合他社に比べて優位に成長できると思っています。日本の人口は1.2億人ですが、グレーターチャイナの中産階級の人口は数億人、アジア全体では10億人以上と推測されます。日本の10倍、20倍の市場で、成長を確かなものにしたいと考えています。

### 欧州ではブランド認知度が高まる 米国はFコマースの成長が鍵

洋服の発祥の地である欧州では、ユニクロのブランドビルディングを成功させない限り、次へのステップを踏み出すことができません。ここ1~2年の間に、欧州ユニクロの出店戦略を「大都市の最高の立地へ大型店を出店し、ブランドの存在感を高める」というものに変えました。その成果もあり、2019年9月に進出したイタリアのミラノや、スペインのマドリッドの店舗の売上は非常に好調です。これまでに、2018年8月のスウェーデンのストックホルム、同年9月のオランダのアムステルダム、2019年4月のデンマークのコペンハーゲンと、次々と新しいエリアへ進出したことで、欧州全体でのユニクロの知名度が大きく高まっていることを実感しています。

欧州では、単純に良い商品というだけでは買ってはいただけません。欧州のお客様はサステナビリティ(持続可能な社会)への高い意識をもっています。そのため、我々のLifeWearのコンセプトを理解していただけるブランドマーケティングと、サステナブルな社会をめざしているという企業姿勢を伝えていく必要があります。

また、北米ユニクロ事業は経営が安定し、売上規模も1,000億円を突破しました。米国は、国土が広いため、

出店を進めるだけでなく、Eコマースと店舗の連動が非常に重要です。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。価格だけで勝負するアパレルブランドが乱立するモールへの出店を続けるだけでは、事業として成功することができません。一方、Eコマースの売上は年率30%以上で成長し、順調に事業拡大しています。米国はEコマースの成長が鍵となっています。



ユニクロ アンビエンスモール・バサントクンジ店 (インド)で接客する販売員

# 国内ユニクロ事業は 安定した収益性を継続

### 「個店経営」の実現をめざす 店舗オペレーションの合理化を徹底

国内アパレル市場は、人口の減少や高齢化社会の影響により、市場が縮小し続けているという厳しい状況にあります。こうした中で、お客様が商品を選別する目はより厳しいものになっています。ユニクロの店舗では、「個店経営」の実現をめざし、各地域のお客様のニーズに合った商品構成と、店舗オペレーションの合理化を徹底しています。

2019年8月期の国内ユニクロ事業は、暖冬の影響により減益となりましたが、2019年春から在庫水準を大幅に

縮小したことで、物流費と人件費が大幅に削減され、 下期は業績を回復させることができました。

ICタグ(RFID)の導入により、店舗オペレーションの合理化が進められています。RFIDの読み取り機器を店頭の棚にかざすだけで、店頭で欠品している商品のSKU(色・サイズ別)の把握が瞬時にできるようになったり、棚卸し作業の簡便化が図られています。これに加え、2019年秋には、国内ユニクロの全店舗にセルフレジを完備したことで、お客様はレジ待ちの長い行列に並ぶことなく、商品を購入ができるようになりました。セルフレジの導入は、日本の小売業が直面する慢性的な人手不足や人件費上昇への解決策のひとつとして注目されています。



### 店舗とEコマースの融合を進める 新しい小売業をめざす

海外だけでなく、日本国内のユニクロ事業でもEコマースを強化し、年々事業規模が大きくなっています。Eコマースでオーダーし、店頭で商品を受け取る「ユニクロ店舗受取り」のサービスを利用されるお客様が増加し、Eコマースの約40%(件数ベース)を占めるようになっています。お客様が商品を受け取りにご来店いただいた際に、店舗でさらに商品をご購入いただけることもよくあります。

Eコマースでは、イレギュラーサイズの商品(XSや3XLなどのサイズ)や、大型店でしか買えないコラボ商品も揃っていて、幅広い選択肢の中からお買い物を楽しむことができます。店舗、Eコマースを問わず、便利にお買い物を楽しんでいただける、新しい小売業が実現しつつあります。このように店舗とEコマースの融合が進むにつれ、大型店へのニーズが高まっています。スクラップ&ビルドの出店戦略で、より広い店舗、より良い立地への出店をめざします。





# ジーユーには、ユニクロを 超える成長ポテンシャルがある

### 過去最高の業績を達成 ビジネスは好循環へ

2019年8月期のジーユー事業は、売上収益2,387億円、営業利益は前期比約2倍の281億円と過去最高の業績を達成することができました。ジーユーは、これからも高成長を続けていくと思います。

これまでのジーユーはファッションを追いかけ、数多くのファッション商品をつくりすぎたことで、商品コンセプトがあいまいになっていました。それを修正し、「ジーユーの価格ラインに合ったマストレンド商品にフォーカスする」という方針に基づき、業績を回復させました。また、柚木社長を中心とした、ジーユー事業の経営者チームの人材も数多く育ってきています。

ビジネスの良いサイクルを継続していくためには、まだまだだるべきことがあります。ジーユーのコンセプトは、「ファッションと低価格 | です。完成度の高いトレンド商品

をつくりながら、お客様に喜んでいただける低価格で提供することを、これまで以上に徹底してめざしていきます。そのためには、有明プロジェクトを推進していくことが重要です。世界中のあらゆるファッション情報を、デジタルを駆使して収集し、分析する仕組みを有効に使えるようになれば、ジーユーの優位性はますます高まっていくと思います。

世界中を探してみても、有明プロジェクトのような改革に本気で取り組み、推進しているアパレル企業はありません。有明プロジェクトの成功によって、ジーユーは、世界をリードしていくファッションブランドに育つ可能性があります。アパレル市場では、ファッション商品の方がベーシック商品よりも高い需要がありますので、将来、ジーユーはユニクロを超えるブランドになる可能性があります。ファーストリテイリンググループの中でも、成長ポテンシャルが高い事業として、これからもジーユーの成長が楽しみです。

# 世界をより良くする企業になる すべてはお客様のために

### 世界 No.1の

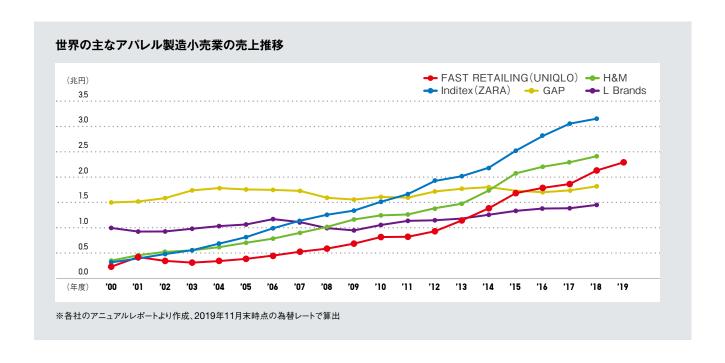
### アパレル製造小売業になることの意味

ファーストリテイリングは、現在、世界で第3位のアパレル 製造小売業です。ファッションブランド ZARAを展開する Inditex 社、H&M社に次ぐ順位です。 ZARAとH&Mは ファッションを中心とするブランドですが、我々はLifeWear (究極の普段着)のコンセプトに基づいて、完成されたベーシックな服を提供しています。

我々のビジネスがめざしているのは、お客様を、そして 社会をより良くし、より豊かにしていくことです。ビジネス にとってサステナビリティ(持続可能な社会)をめざす ことは、何よりも重要です。社会が持続的に発展でき なければ、企業も成長することはできません。我々は事業 を安定的に拡大し、売上や利益の水準で世界 No.1 になるために日々努力していますが、その努力がサステナ ブルな社会への貢献につながらなければ、意味はありません。

我々は、使い捨ての服ではなく、長く着ていただける、 シンプルかつ高品質な日常生活のための服をつくり続けたいと思っています。LifeWearは、日本の物づくりの 価値観を受け継ぎ、細部までこだわった服をつくり続けて きた、日本の伝統的な物づくりから生まれました。

ファーストリテイリンググループでは、年間13億点の服を製造・販売しています。それだけに、世界の環境資源や人々の生活に与える影響には大きなものがあります。商品が製造される過程で、環境に負荷がかかっていないか、工場で働く人の労働環境に不備や人権侵害がないかなど、サステナブルな社会の仕組みを維持していくためには、さまざまな配慮が必要です。我々はアパレル企業のリーダー的存在となり、世界をより良いものに変えていきたいと思っています。





2019年10月に有明テニスの森(東京)で、ユニクロのグローバルブランドアンバサダーによるチャリティマッチを開催。左から、プロテニスプレーヤーの 国枝選手、錦織選手、フェデラー選手、プロゴルファーのスコット選手、プロスノーボーダーの平野選手、プロテニスプレーヤーのリード選手

### 経営者育成とESG活動の推進 世界をより良い方向に変えていく

私は、今年で71歳になります。「創業者は一生引退しない」という思いで、商売への情熱が衰えることはありませんが、私の最も重要な仕事は、次世代の人材育成です。これからも安定的にファーストリテイリングが事業拡大していくために、経営のトップ、あるいは経営執行チームを育成したいと思っています。

グローバルに活躍できる理想の経営者とは、ローカルの人たちと一緒に事業拡大にチャレンジできる人材です。 柔軟な考え方で新しいことにチャレンジし、たとえ失敗しても次に何をすべきかを考えられる人材です。業界の動きの後追いでは成功できないので、世の中の変化を先取りし、事業を次に進めることができる、そんな経営者チームを育成し、事業基盤を確かなものにしたいと思います。

近年、投資家はESG(環境・社会・ガバナンス)評価について企業に厳しく問うようになりました。ファーストリテイリングは、お客様、お取引先、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よう、ESG活動に積極的に取り組んでいます。改善できる分野について全社を挙げて取り組んだ結果、ESGの

グローバル評価機関からの各項目への評価を大きく 改善することができました。

環境の分野では、素材工場の環境への負荷を減らす 努力を始めています。店舗で商品をお渡しするときに 使う、使い捨てプラスチックバッグの使用もやめました。

社会の分野では、工場で働く人の労働環境・人権、地域社会への影響の改善を図っています。取引先工場には、そこで働く人たちがファーストリテイリングに直訴できるホットラインをつくり、改善につなげています。

ガバナンスの分野では、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をとっています。また、執行役員制度を導入することで、日々の業務の執行と取締役会の監督機能を分離し、執行のプロセスを迅速に実施できる体制になっています。近年では、指名報酬アドバイザリー委員会の設立や、腐敗防止ポリシー、税務ポリシーなどの策定で、ガバナンス体制の強化を進めています。

世界をリードする卓越したアスリートたちが、ユニクロとパートナーシップを結び、LifeWearのコンセプトや我々の企業姿勢を世界中に広めてくれています。常にチャレンジを忘れないグローバルブランドアンバサダーたちとともに、我々も服を通して世界をより良い方向に変えるチャレンジをし続けます。

# サステナビリティ

# 持続可能な 社会をめざす

ファーストリテイリングは、事業そのものを通じて、 世界をより良いものにしていこうと考えています。 ファーストリテイリングのサステナビリティステート メントは、「服のチカラを、社会のチカラに。」です。 私たちが取り組むべき重点領域として6つのマテ リアリティを定めました。私たちは、これらの実践に 向けて真剣に取り組んでいきます。





# **ENVIRONMENT**

マテリアリティ 1

環境

サプライチェーン全体で

地球環境の負荷低減に貢献します

取引先の縫製工場、素材工場では、第三者による環境監査を実施し、 工場とともに、環境負荷の低減に向けた活動に取り組んでいます。

● 2019年2月に、パリ協定の目標に基づいた温室効果ガス排出量の 削減目標であるSBT\*を、2年以内に策定することにコミットしました。

● 原材料の調達、生産の工程において、水の汚染防止や、水とエネルギーの使用量削減に努めます。

● 主要な素材工場では、水使用量の15%、 エネルギー使用量の10%の削減を目標としています。

● 生産プロセスにおける危険化学物質の 排出ゼロを達成します。

● 店舗のショッピングバッグ、商品パッケージの プラスチックを順次削減していきます。

**\*Science Based Targets** 



### 店舗の省エネルギー化と 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、2018年度時点では、すでに約19%の削減を達成しています。2019年度末、国内のユニクロ店舗の92.2%の店舗照明にLEDを導入しました。

ユニクロ川越店は、2019年10月に環境負荷低減への先駆的な取り組みを評価され、NGO米国グリーンビルディング協会主催のIndustry Pioneer賞を受賞しました。同店は、環境に配慮した建物と敷地の認証プログラムLEED (Leadership in Energy & Environmental Design)の既存建物の運用、保守の分野で、国内の小売店としては初のゴールド認証も取得しています。



### アパレル業界をリードし、 ESGの課題解決に取り組む

ファーストリテイリングは、グローバルアパレル業界のリーダー的存在として、ESGの課題解決に向けて果敢に取り組んでいます。2018年から、柳井社長をはじめ、役員全員がESGへの取り組みを徹底してきました。2019年度に大きく前進したのは、環境への取り組みです。ユニクロとジーユーでは、2019年9月から使い捨てプラスチックの削減に一歩を踏み出しました。全世界の店舗でお客様にお渡しするプラスチックのショッピングバッグを廃止し、商品パッケージについてもプラスチック資材を大幅に減らす努力が始まりました。

ファーストリテイリングは自社工場を保有していませんが、一次・二次取引工場の環境問題への取り組みを進めています。取り組みが本格化すれば、アパレル業界の常識をも変えることができると思います。 私はこれからも、ファーストリテイリングが着実により良い方向へ進んでいけるように、社外取締役の立場からしっかりと助言、サポートを続けていきます。



名和 高司





### プラスチックの ショッピングバッグを廃止

ファーストリテイリンググループでは、店頭でお渡ししてきたプラスチックのショッピングバッグを廃止することを決定しました。従来のプラスチック製から紙製のショッピングバッグに切り替え、同時にコットン製のエコバッグの販売を開始しました。

# 2

### プラスチックの 商品パッケージを廃止、 または代替素材に変更

2019年秋冬シーズンから、ユニクロのルームシューズなど、一部商品でプラスチック製の商品パッケージを廃止しました。



# SOCIAL

マテリアリティ 1

マテリアリティ 2

社会

## ビジネスパートナー、従業員、 地域コミュニティに根ざした活動

- 服のビジネスを通して、社会・環境問題を解決する新しい価値創造をめざします。 環境に配慮した画期的な生産プロセス、倫理的な原材料調達などを 取り入れた服づくりを推進します。
- サプライチェーンで働くすべての人の人権を尊重し、 安全で公正な労働環境を提供します。
- グローバル企業として、地域コミュニティに貢献し、 地域との共存共栄をめざします。
- 従業員一人ひとりが、仕事を通して輝いて活躍できる 職場環境を整備します。
- 障がい者雇用、難民雇用の拡大をめざします。

全商品リサイクル活動では、 累計3.657万着を難民・避難民に寄贈

お客様のもとで不要になった服をユニクロとジーユーの店舗で回収し、服を必要としている人たちに届ける全商品リサイクル活動は、世界の22の国とエリアで実施しています。回収した服は選別され、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3,657万着(2019年8月末)です。着用に適さない服(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\*)に生まれ変わります。この固形燃料は、石炭などの化石燃料の代替として、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





### 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

従業員が難民キャンプや被災地に直接出向き、服を配布 しています。また、国内ユニクロとジーユーでは、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 を実施しています。例えば、2019年度は全国の小・中・高等学校 442校で、ユニクロやジーユーの店長が、地域の学校で全商品リサイ クルの授業を行いました。子どもたちは難民問題についての理解を 深め、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。 授業に参加した子どもたちが、子ども服の回収活動を自ら体験し、 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る良い機会になっています。



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するモニタリングを実施しています。 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

評価	内容	モニタリング実施工場数(内、ユニクロ)				
	/Y☆	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	
Α	指摘事項が全くない	55 (25)	67 (31)	61 (33)	40 (21)	
В	比較的リスクの低い違反事項が認められた	239 (125)	250 (139)	233 (135)	234 (143)	
С	人権侵害の恐れや、労働安全衛生上の違反(例えば、従業員にマスク・手袋などの作業用保護具が適切に支給されていないなど)が認められた	160 (65)	196 (84)	229 (97)	239(103)	
D	人権侵害や安全衛生、賃金や福利厚生上の重大な違反(例 えば、非常口の施錠や賃金計算の不備など)が認められた	44 (14)	49 (13)	84 (34)	71 (18)	
Е	児童労働や強制労働などの深刻な人権侵害や、安全衛生上 の極めて重大な違反が認められた	13 (6)	14 (6)	5 (1)	1 (1)	
	合計	511 (235)	576 (273)	612 (300)	585 (286)	

2019年度は、D評価の工場には、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、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。E評価の工場には、企業取引倫理委員会にて経営・雇用状況を踏まえた審議の上、取引量を削減する措置を実施。

# GOVERNANCE

マテリアリティ 6

ガバナンス

### 迅速で透明性のある経営を実現

- 取締役の過半数を社外取締役とし、取締役会の独立性を高め、監督機能を強化しています。
- 取締役会の機能補完のための各種委員会では、オープンで迅速な討議・決定を行っています。
- ガバナンス体制に関する重要事項を討議する指名報酬アドバイザリー委員会を設立しました。



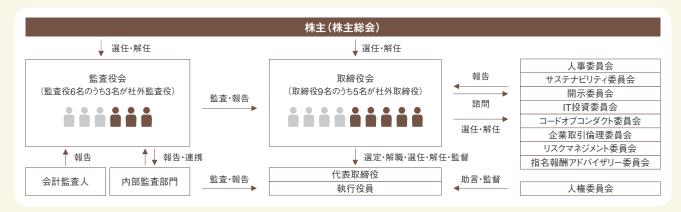
取締役の過半数を社外取締役とすることで、代表取締役と執行役員の業務執行を監督する機能を強化しています。社外取締役はグローバル企業のトップとして経営手腕を発揮してきた人材、M&A分野や財務経営の専門性が高い方など、幅広い分野の人材で構成されています。2019年8月期に開催された取締役会では、年度予算、決算の承認や役員人事の承認をはじめ、「ユニクロ米国事業」、「有明プロジェクト」などについて討議しました。取締役会は2019年8月期に13回開催され、取締役の出席率は99.1%、監査役の出席率は100%でした。監査役会は、公認会計士、弁護士などの専門的知識をもつ社外監査役が半数を占め、監査の透明性を確保しつつ、専門的かつ客観的な議論がなされています。2019年8月期は12回開催し、監査役の出席率は100%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強化、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」については、全従業員が毎年 Eラーニングを受けることで、行動規範の浸透、遵守の徹底を図っています。コンプライアンス違反の恐れがある事象については、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。

リスクマネジメント委員会では、「情報セキュリティリスクへの対応状況」、「自然災害・地政学リスクへの対策」、「グローバルリスクマネジメント体制」などについて討議され、事業活動におけるリスク管理を強化しています。

### ■ コーポレートガバナンス体制 (2019年11月29日現在)



### 人権委員会

### 人権尊重の取り組みを推進していきます

「ファーストリテイリング人権方針」に基づく人権尊重の取り組みを推進するため、2018年7月に人権委員会を設置しました。委員長は外部有識者の富田善範氏(元東京高裁部総括判事)が務め、客観的な視点で委員会運営が実施されています。2019年8月期には、8回の委員会が開催されました。

2019年8月期に討議された主な議案は、「マーケティングにおける人権への配慮」、「取引先工場ホットラインの課題と対策」などです。「マーケティングにおける人権への配慮」では、人種、国籍、年齢、宗教、性別などによる差別的表現の防止、モデルの労働時間・労働環境への配慮、マーケティングが子どもに及ぼす影響についての配慮や子どもの権利尊重などについて議論が重ねられました。現在、遵守



すべきマーケティングガイドラインの策定が進められています。 また、「取引先工場ホットラインの課題と対策」では、取引先 工場の従業員が直接ファーストリテイリングに問い合わせ できる「取引先工場ホットライン」に寄せられた通報の中で、 賃金制度変更の際の説明不足、妊婦への不当な処遇、 パワーハラスメントやセクシャルハラスメントなどの重要案件 について、サステナビリティ部員が取引先工場に事実の 確認や、改善の要請を行っています。

### 指名報酬アドバイザリー委員会

### コーポレートガバナンスのさらなる強化

ファーストリテイリングのガバナンスを強化することを目的に、 任意の機関として、指名報酬アドバイザリー委員会を2019年 8月に発足しました。この委員会は、取締役および監査役候補 の要件・指名方針、取締役の報酬の決定方針、最高経営 責任者(CEO)の要件、サクセッションプランなど、ファースト リテイリングのガバナンスに関する重要事項を討議し、取締役 会に助言します。委員長は取締役会で指名された取締役が 務め、委員の過半数は独立社外役員(取締役および監査役)と することで、討議内容の客観性や妥当性をより強化しています。

### ■ 各委員会の構成 (2019年11月29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	リスク マネジメント 委員会	指名報酬 アドバイザリー 委員会	人権 委員会
	柳井 正	•	•	•	委員長				委員長	
北中丽经尔	岡﨑 健	オブザーバー	•	委員長	•			委員長		•
社内取締役	柳井 一海									
	柳井 康治									
	半林 亨	委員長							•	
	服部 暢達									
社外取締役	新宅 正明				オブザーバー					
	名和 高司	•	•					•		•
	大野 直竹								•	
	田中 明	•	•			•	オブザーバー		•	•
常勤監査役	新庄 正明			オブザーバー	オブザーバー		•			
	水澤 真澄		•	オブザーバー				オブザーバー		•
	安本 隆晴						•			
社外監査役	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	5名	5名	5名	10名	0名	6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ご意見をいただいています。

### 取締役からのメッセージ



柳井 正

### サステナブル(持続可能)な社会に貢献し、 企業として成長していく

有明プロジェクトを推進し、「情報製造小売業」という新たな産業への転換をめざして います。「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」という企業理念のもと、透明性 のある経営を実現して、サステナブル(持続可能)な社会への貢献を続けていきます。 今後も、世界中の人々に我々が提供するLifeWearを通し、服を着る幸せや喜びを 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、日本ベンチャーキャピタル(株)社外取締役



半林 亨

社外取締役 独立役員

### 健全な体制下での成長の実現のため、 厳しく評価をしていきたい

柳井氏は倫理観が高く、たぐいまれな才能をもつ経営者です。ファーストリテイリングの 事業規模が拡大、グローバル化するのに伴い、経営の透明性がより重要になってい ます。私は、健全な体制下で、成長が実現されるよう厳しく評価していきます。ファースト リテイリングの「世界 No.1になる」という目標の実現のために、これからもしっかりと フォローをしていきます。

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、ユニチカ(株)社外取締役、(株)大京社外取締役 を歴任。現在は、前田建設工業(株)顧問、日本国際貿易促進協会顧問



服部 暢達

社外取締役 独立役員

### 企業価値向上のために 幅広い視野から助言していく

経営戦略を考える上で、「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 判断することは大変重要です。私は、企業価値を高める方法などについて、多面的な 発言を行っています。また、企業のリスクを判断し、随時、助言を行う取締役会の役割は、 年々重要性を増しているため、幅広い視野から適切なアドバイスを行っていきます。

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



新宅 正明

社外取締役 独立役員

### 会社の進化を加速させ、 成長に貢献していく

物流やITなどの分野への投資が行われ、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」への動きが着実に進んでいます。こうした事業変革期の成長 の原動力となる真の経営者育成の成果が見えはじめ、チャレンジ精神をもつ多様な人材 が増えていることを心強く思います。取締役会も会社の進化を加速させる役割を担い、 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参与



名和 高司

社外取締役 独立役員

### 持続可能な社会への貢献と ダイバーシティ(多様性)を大切にしていく

持続可能な社会への貢献を続けることは、企業価値向上につながると考えています。 私は、ファーストリテイリングがより能動的にESGの課題や問題に取り組み、グローバル で業界のリーダーとして評価されるためのサポートを行っています。また、私が常に心が けているのは、グローバル化が進む中で、ダイバーシティ(多様性)を大切にした視点 で発言することです。

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、(株)デンソー社外取締役を 歴任。現在は、一橋ユニバーシティビジネススクール国際企業戦略専攻客員教授、(株)ジェネシス パートナーズ代表取締役、NEC キャピタルソリューション(株) 社外取締役、味の素(株) 社外取締役



大野 直竹

社外取締役 独立役員

### 経営の透明性とリスク管理の役割を しっかりと果たす

経営には、同じ業界だけでなく他の業界ではどうなのか?という広い視野が欠かせま せん。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のは、そうした 広い視野からの率直な意見です。聞く耳をもつ経営者である柳井氏に、私は率直に 意見を述べ、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、 今後もしっかりと果たしていきたいと思っています。

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



おかざき たけし 岡崎 健

### 現場の実態を伝え、 現実的でより深い議論をしていく

経営の監督と執行を兼ね合わせて担っていくことが、グループ上席執行役員兼CFOである私の役割だと思います。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いていきたいと考えています。また、取締役会の方針に従い、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。主な兼職は、(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



\*\* い かず み **柳井 一海** 

# 社会貢献などを大切にして、継続的な成長の基盤づくりに貢献していく

創業家の者として、長期的な視点で、グローバルな成長をめざしていくことが私の責任です。 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、継続的な成長のための基盤づくりに貢献します。執行役員としても、 業務改革を進めながら、社員や経営チームと共に、理想の会社をつくりあげていきたい と思います。

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。主な兼職は、Theory LLC Chairman、UNIQLO USA LLC Chairman、J BRAND HOLDINGS, LLC CEO、当社グループ執行役員



柳井 康治

### 人を大切にした経営を第一に、 ガバナンスの強化のために貢献する

グローバルマーケティング・PR、有明プロジェクトなどの業務を通して、多くの経験を積んできました。執行役員の実務から得たのは、お客様視点に立脚した商売の実現と、社内はもとよりパートナー企業様を含めたすべての人を大切にしていく経営が最も重要だということです。創業家の一員であり、また、取締役でもある立場から、会社の継続的な成長のために貢献したいと思っています。

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 グローバル商品本部 本部長補佐、当社グループ執行役員

### 監査役



\*すもと たかはる **安本 隆晴** 

社外監査役

独立役員

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



金子 圭子

社外監査役

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、(株)ダイフク社外取締役



かしたに たか お 樫谷 隆夫

社外監査役

**独立**役員

2018年11月、当社社外監査役に就任。樫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



たなか あきら 田中 明

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



まさあき 新庄 正明

常勤監査征

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



水澤 真澄

2019年11月、当社常勤監査役に就任。山一證券(株)、クラインオートベンソン証券会社調査部を経て、2001年10月当社に入社。 グローバル計画管理部IRチーム部長を歴任

TOPICS: 有明プロジェクト

ARIAKE PROJECT

# ARIAKE PROJECT 2019



有明プロジェクトは、 我々が本当のLifeWearを つくり続けるためのプロジェクトだ。

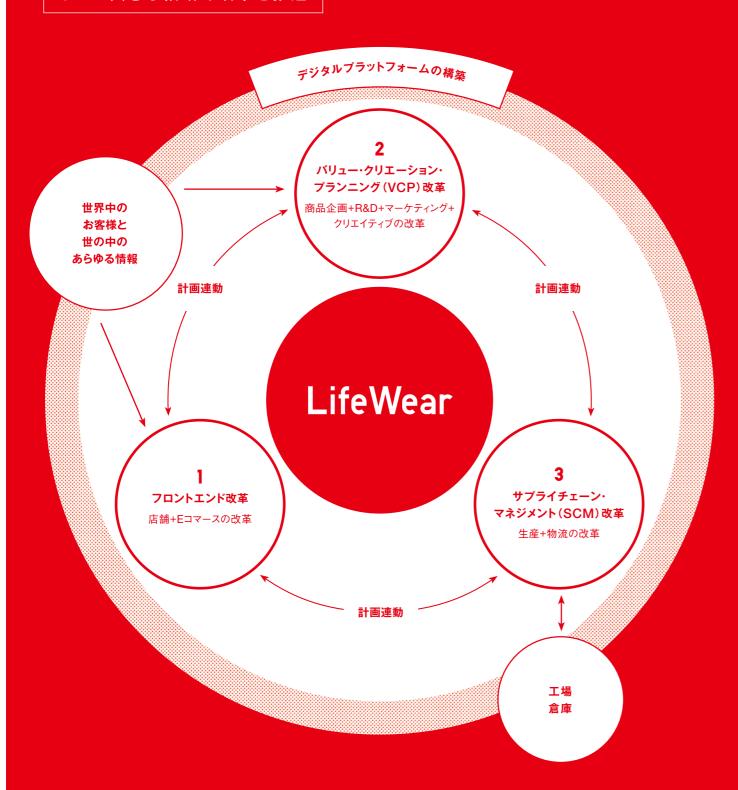
幼丑 7

真のLifeWearをつくり続けるために、有明プロジェクトでは「情報を商品化する」をテーマに、お客様が今求めているものを理解し、すぐに商品化し、ご提供することをめざして改革を推し進めています。世界中から集まるお客様のご要望や店舗スタッフの声など、膨大な情報をAI技術によって分析し、その結果をもとに革新的な新商品開発や商品の改善を行っています。また、正確な需要予測につなげる取り組みも動き出しました。有明プロジェクトを実現することで、ファーストリテイリングは世界で一番必要とされる企業になることをめざしています。



### 有明プロジェクト概念図

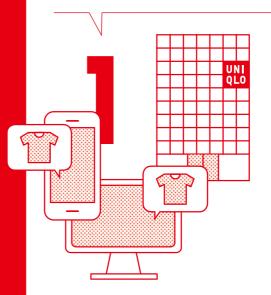
3つの大きな領域で改革を推進



### フロントエンド改革

店舗+Eコマースの改革

LifeWearづくりは、お客様が日々の生活の中で求めているものを理解することから始まります。その中心となるのは、毎日お客様と接している店舗やEコマース販売です。店舗とEコマースは商品づくりのスタート地点であり、有明プロジェクトの最前線です。世界中の店舗やEコマースからのお客様の生の声を、リアルタイムで本部につなげていきます。



### バリュー・クリエーション・ プランニング (VCP) 改革

商品企画+R&D+マーケティング+クリエイティブの改革

店舗とEコマースから集まる膨大な情報と、世界中のあらゆる情報を、服のプロとして商品化するのが、VCPです。世界中のお客様は、世界のさまざまな場所で、多様な生活を送っています。お客様の生活や考え方は、常に変化し続けるものです。そうした変化を感じ取り、お客様の声に耳を傾けながら、お客様が本当に着たいと思う服をつくりたいと思います。お客様の想像を超える、新しい価値をもったLifeWearをお届けすることをめざしています。また、マーケティングでは、商品に込めた思いも伝えていきます。





### サプライチェーン・マネジメント (SCM) 改革

生産+物流の改革

商品を生産して世界中の店舗まで届けるのが、SCMです。お客様がほしいと思うとき、ほしい場所に、必ずあるようにするために、SCM全体のリードタイム削減に取り組んでいます。コア商品の生地をあらかじめ工場に備蓄しておくことで、素材手配のリードタイムを短縮したり、生産工場における縫製プロセスの自動化を進める取り組みを行っています。輸送のリードタイム削減では、緊急性の高い商品を空輸する柔軟な体制の構築や、貿易書類の簡素化などのプロジェクトを進めています。







### R&D(デザイナー・パタンナー)

R&Dセンターでは、常に世界のファッションや新しい素材についてのリサーチを行っています。将来のニーズに応えられる商品を開発するとともに、ニーズそのものを発見することも、R&Dの重要な仕事のひとつです。

ユニクロの商品が発売される約1年前には、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の従業員が集まって、「コンセプト会議」を開きます。この会議でデザインコンセプトが決定され、そのコンセプトに沿ってデザイナーがデザインを起こします。起こされたデザインをもとに、数多くのサンプルを作成します。サンプルをもとにさまざまな検討を重ね、色やシルエットなどの微調整を複数回にわたり行います。その後、実際に販売するデザインが決定されます。

### マーチャンダイジング(商品企画)

マーチャンダイザーは、商品の企画から生産までの過程で、重要な役割を担います。マーチャンダイザーは各部署と密接にコミュニケーションをとりながら、シーズンごとの商品のデザインと素材を決定しています。また、戦略的に打ち出す商品のマーケティングを担当部署と連携しながら決定しています。加えて、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も、マーチャンダイザーの重要な仕事です。

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の指示 を出すのもマーチャンダイザーの大切な役割 です。

### 素材開発·調達

ユニクロは世界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。大量に発注する ことで、どのメーカーよりも有利な条件を得る ことが可能になっています。

コア商品の素材開発は、特に重要だと考えています。機能性、着心地、風合いなどを徹底的に検討し、より良いものになるように改良を重ねています。デニムを例にとると、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、ユニクロ仕様で紡績・染色したデニム生地を調達しています。東レ社とは協業で、糸から新たな素材を開発しています。そうした取り組みから、ヒートテックをはじめとする、これまでにない機能性素材の商品を生み出しています。



#### 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、自社工場はもっていません。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、高品質な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、インド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、お客様からの品質へのご要望は、即座に生産部に伝えられ、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。」





#### 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。



#### 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、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。



テレビCM

#### 店舗

2019年8月末の国内ユニクロの店舗数は 817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 1,379店舗まで拡大し、エリア別では、グレー ターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)が807 店舗、韓国が188店舗、東南アジア・オセア ニアが231店舗、欧州が91店舗、北米が62 店舗で、特にグレーターチャイナ、東南アジア での出店が拡大しています。



ロードサイド型店舗







#### Eコマース

Eコマース販売は、今後ますます重要性が高まる分野です。2019年8月期の売上収益に占める比率は約11%でした。国土が広いグレーターチャイナでは約20%、北米では約25%と、高い比率となっています。日本の比率は9.5%(832億円)で、まだまだ拡大の余地があります。今後は年率30%増の成長を目標に、Eコマース販売の拡大をめざしていきます。

#### カスタマーセンター

Eコ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センターで分析し、コア商品の改善や新商品の開発に役立てています。これまでに、ウルトラライトダウン、フリースフルジップジャケット、ボアフリースアウター、ウォームイージーパンツ、カシミヤニットなどのコア商品の改善が行われてきました。今後は、お客様からの情報の収集力、分析力をさらに高めていきます。2019年8月期は、従来の店舗対応、電話対応に加え、チャットでの対応件数が増えたことで、年間の対応数は前期の42万件から70万件まで拡大しました。





WI.COM





SHANGHAI OSAKA TOKYO NEW YORK



# グレーターチャイナでは、 No.1アパレルブランドとして 高い成長を維持



グレーターチャイナ の店舗数 848 店舗 前年同期末比: +80店舗 (2019年12月末) 10 黒龍江省

字 吉林省

2019年8月期のグレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)は、過去最高の業績を達成しました。売上収益5,025億円(前期比14.3%増)、営業利益890億円(同20.8%増)となり、営業利益率も17.7%と、前期比で改善しました。業績が好調な背景は、ユニクロのLifeWear(究極の普段着)のコンセプトが浸透し、中国大陸でNo.1アパレルブランドとして確かなポジションを確立しているからだと思います。ユニクロの機能性商品は人気が高く、品質への信頼もあり、生活に欠かせない必需品として、高い支持を得ています。特に人気を集めているのはフリース、UT(グラフィックTシャツ)、ヒートテック、ウルトラライトダウン、UVカットパーカ、ジョガーパンツなどです。2019年2月の春節シーズンに行ったUTの大々的なマーケティングは、お客様から大きな反響がありました。日本文化を代表するUTのコンテンツ(漫画、浮世絵など)も大人気です。

グレーターチャイナでは、「お客様がお客様を呼ぶ」というマーケティングの好循環があります。ユニクロ商品を気に入ったお客様が、新商品やイベント情報などをSNSや動画で発信し、それを見た別のお客様がユニクロで商品を購入するという現象です。こうした積極的な個人のネット発信は、特にファッションに敏感な若いお客様の間で活発に行われています。

2019年8月期のEコマースの売上収益は約3割増収となり、売上構成比は約20%に達しました。この比率はさらに高くなっていくと思います。中国大陸では、O2O(Online to Offline)と呼ばれる、オンラインでオーダーして近隣の店舗で商品を受け取るというサービスが普及しています。



国土の広い中国大陸では、店舗がEコマースの倉庫の役割も担っているため、Eコマースでオーダーしたお客様にいち早く商品を届けるためのサービスを充実させています。店舗とEコマースを成長の両輪として、お客様にとって利便性が高いアパレル製造小売業をめざしていきたいと考えています。

今後の出店戦略としては、北京・上海・広州・深圳といった1級都市への出店を継続すると同時に、杭州・南京・武漢・鄭州・昆明・西安・成都・重慶といった2級都市にも積極的に出店していく計画です。経済発展が目覚ましい中国大陸では、2級都市のお客様のファッションへの関心が向上するとともに、その購買力にも期待が高まっています。

グレーターチャイナの売上収益は、近い将来、日本を超えて、 1兆円を上回る見込みです。ユニクロは、グレーターチャイナ の14億人のお客様はもとより、世界中のお客様に喜ばれる LifeWearを提案し続けます。アジア発のNo.1グローバル ブランドをめざし、これからも努力を続けていきます。



インド、ベトナムに初出店 躍進する東南アジア・ 南アジア市場

# NEW DELHI



インド 2

タイ ベトナム

フィリピン

マレーシア 50 28 シンガポール

東南アジア・南アジア・ オセアニアの店舗数

前年同期末比:+33店舗 (2019年12月末)

インドネシア

オーストラリア

2019年8月期の東南アジア・オセアニア地区(シンガ ポール、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、オースト ラリア)の業績は非常に好調で、前期比20%以上の増収 増益を達成しました。全体の売上収益は、約1,700億円 に達しています。特に好調だったのは、人口が多いインド ネシア、フィリピン、タイの市場です。所得が増えている中産 階級のファミリー層が、ユニクロへの共感を強め、品質や 着心地を高く評価してくれていることが好業績に結び つきました。

2019年10月にはインドに初出店し、同年12月にはベト ナムと、東南アジア・南アジア地区で出店エリアを拡大

しています。これらのエリアは、気候、文化、宗教が異なる

ため、ユニクロというブランドイメージを守りながら、現地の お客様のニーズにお応えできる商品構成になるように 工夫をしています。インド進出を例にとると、インド人の

日常着である伝統服クルタを、インド人デザイナーの

リナ・シン氏とコラボレーションしたクルタ・コレクション

が人気です。

東南アジア・南アジア地区の気候は常夏のため、ユニクロ が強みとしている夏のコア商品のポロシャツ、ショートパンツ、 UT(グラフィックTシャツ)が人気で、秋冬商品ではフラン ネルシャツ、ソフトタッチ T、ウルトラライトダウン、レーヨン ブラウスなどが好調です。肌寒い日のバイク乗車や、冷房 の強いオフィスでの冷え予防など、現地特有のニーズに

応える商品構成にしています。売場の鮮度を上げるため、 新商品や新色を意識した商品投入も行っています。

これらのエリアでの成長ドライバーは、新規出店です。 2018年10月にフィリピンのマニラに出店したグローバル 旗艦店をはじめ、大きな商業施設への出店が増えています。 年間40~50店舗の出店を計画していて、Eコマース販売 にも力を入れていきます。現在のEコマースの売上構成比 は約5%と低いのですが、今後の成長に期待がもてる分野 です。

東南アジア・南アジア地区での最大の課題は、人材 育成です。将来的には各国からCEOや経営幹部になる 人材が育ってくれば、グレーターチャイナのように継続的 かつ安定的な事業拡大ができると思います。課題を着実に 解決しながら、各国でNo.1アパレルブランドになることを 目標に、事業拡大を続けていきます。





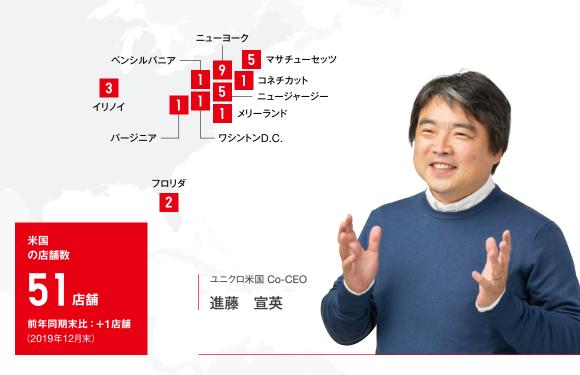
# エリアに合わせた商品構成で 事業規模は1,000億円を超える



2019年8月期の北米(米国・カナダ)事業の売上収益は 1,000億円を超え、順調に事業拡大しました。Eコマース販売は、年率30%の成長を見せ、売上収益の約25%を占める規模になりました。将来的には、この比率は30%以上に高まることが予想されます。Eコマースのみで買える特別サイズ、セミオーダー商品などの商品ラインナップを拡充することで、リピーターの獲得に成功しています。ユニクロのLifeWearのコンセプトが浸透したことも、Eコマース販売に好影響をもたらしました。Eコマース販売は利益率が高いため、米国事業への利益貢献も年々大きなものになっています。

米国市場は、多くのアパレルブランドが出退店を繰り返す、 競争が激しい市場です。家賃が高く、商業施設の環境変化が 大きいため、我々も店舗ロケーションの選定、家賃交渉を慎重 に進めながら出店しています。新たな出店地域でユニクロの ファンになっていただき、Eコマースも利用していただくという 好循環をつくりたいと思っています。そのために、お客様のニーズ にお応えするサービスや商品をしっかりと提供していきます。 ハワイ





国土が広い米国市場では、東海岸と西海岸での気候や文化が異なるため、求められる商品が異なります。2019年春から、ニューヨークの本部に加え、西海岸のロサンゼルスに新たに本部機能を置いたことで、地域に合った商品構成をよりきめ細かく行うことができるようになりました。西海岸と一言でいっても、ロサンゼルスは冬でも暖かく、サンフランシスコは寒い、さらにシアトルはもっと寒いという気候の違いがあります。そうした気候に配慮して、ロサンゼルスには冬でもショートパンツを置き、サンフランシスコではフリースの販売を増やし、シアトルではダウンウエアに力を入れ、気候にマッチさせました。その結果、1店舗ごとの売上アップが実現しています。また、ICタグ(RFID)技術の導入で、商品管理、レジ作業などの店舗オペレーションの効率化が進み、スタッフの接客時間が増え、より魅力的な売場づくりができるようになりました。

LifeWearのコンセプトに基づき、ライフスタイルの変化に対応した商品を開発していくのがユニクロの強みです。 米国では、エアリズム素材のレギンスパンツが、ヨガパンツとして人気を博しています。スポーツ商品への関心が高い人々の需要を取り込み、商売の成功につながりました。 米国人のライフスタイルの変化は、仕事場で着る服にも変化をもたらしています。スーツではなく、カジュアルウエアに身を包む人が主流となっています。ユニクロはLifeWearの強みを生かし、人々の変化に対応した商品を提案していくことで、必要とされるブランドになっていきます。これからもお客様のご要望を先取りし、ご要望以上の商品をお届けするための挑戦を続けていきます。



UT(グラフィックTシャツ)とコラボレーションした、NY現代アートを象徴するアーティストKAWS氏のイラストが目を引くユニクロニューヨーク5番街店





# ジーユー事業は、 「ファッションと低価格」を強化

2019年8月期は、売上収益2,387億円(前期比12.7% 増)、営業利益281億円(同139.2%増)と、過去最高の業績を達成しました。売上収益2,000億円の突破で、日本の大手アパレル企業と肩を並べる規模となり、業績拡大に弾みがついています。好調な業績の背景は、「いつでも自由にファッションを楽しみ、新しい自分を表現する」というジーユーのコンセプトが、幅広いお客様に浸透してきたからだと思います。特に2019年度は、オーバーサイズスウェットやオーバーサイズニットなどのマストレンド商品を、数百万点の販売を記録するヒット商品に育てることができました。生産面でも素材の集約化、早期発注などの工夫を重ねることで、コストを大きく改善させています。

ジーユーが得意とする「ファッションと低価格」のアパレルへの需要には、大きなポテンシャルがあると感じています。ファッション性はもちろんですが、「圧倒的な価格競争力」への挑戦も続けていきたいと考えています。現在の品質を維持、向上し、圧倒的な低価格を実現するためには、さまざまな課題の克服が必要です。例えば、生産工程での合理化、素材を備蓄する仕組みづくりなど、生産工場とWin-Winの関係を保ちながら、さまざまなコストダウンの努力の積み重ねが求められます。同時に、地球への環境負荷を考慮



ユニクロと併設しているジーユーのイオンモールむさし村山店



した生産工程で、服づくりをしていくことも重要だと考えています。

ジーユーは2019年9月に、本部を有明オフィスに移転しました。ここを拠点に、これから本格的に有明プロジェクトに取り組んでいきます。お客様のリアルな声を収集・分析することで、最先端のトレンドと潜在ニーズを発見し、商品づくりに役立てていきます。また、幅広いお客様のライフスタイルにお応えするために、さまざまなスタイル提案も行っていきます。ジーユーはこれまで以上にお客様からワクワク感を感じていただけるブランドになりたいと思います。

日本での出店戦略は、ユニクロとジーユーの併設店の売れ行きが好調なので、併設店や大型店を中心に増やしていきます。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としてお客様に喜ばれています。海外では、2019年秋冬に中国の上海と広州に旗艦店を出店し、好調な滑り出しとなっています。ジーユーは日本発のファッションブランドとして、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。

# GLOBAL

グローバルブランド事業



セオリー事業

#### Theory **HELMUT LANG**

常にコンテンポラリーな ファッションを提案

1997年にニューヨークで誕生した、コンテンポラリー(現代的)な 女性のためのファッションブランドです。Theory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、常に洗練 されたスタイルを提案し続けています。2019年8月期のセオリー事業 の店舗数は451店舗、売上収益は900億円規模となりました。

#### プラステ事業

# P L S T

# 大人の生活シーンに寄りそう "最上質な日常着"ブランド

PLST(プラステ)は、大人の多彩な生活シーンにフィットする「素材」「着心地」「着こなし」にこだわった"最上質な日常着"をお届けしています。値ごろ感のあるブランドとして、ファッション感度の高い、エイジレスな人たちに人気があります。

#### J Brand事業

# **J BRAND**

# ロサンゼルス発の洗練された プレミアム・デニムが人気

J Brandは、プレミアム・デニムを中心とする、米国ロサンゼルス発のブランドです。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、米国を中心に世界中の有名百貨店、セレクトショップで展開しています。

#### プリンセス タム・タム事業

PRINCESSE tam • tam

# 自分らしさを大切にできる 優雅なフランス発のブランド

独創的なプリントと鮮やかな色彩が特色のフランス 生まれのランジェリーブランドです。「女性が自分らしく あるためのランジェリー」は、多くの女性の支持を集めて います。ランジェリー、ホームウエア、水着、スポーツウエア などの多彩なラインを展開しています。



## コントワー・デ・コトニエ事業

COMPTOIR DES

# フランスのエスプリが 効いた上質ファッション

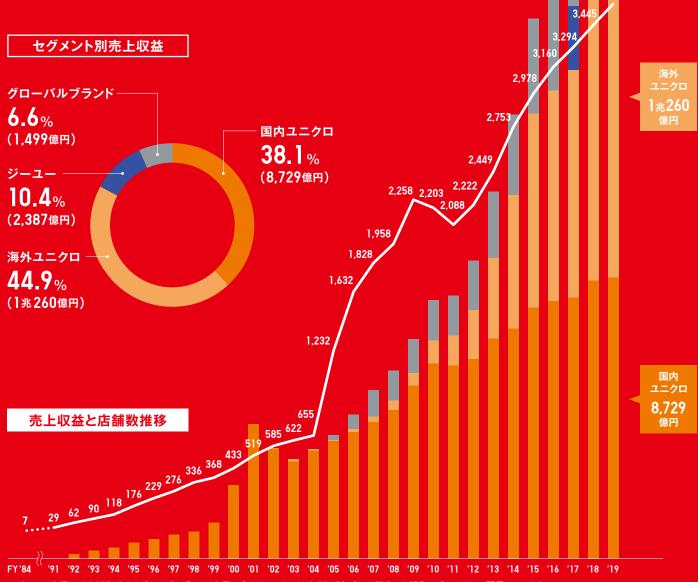
1995年にフランスで誕生して以来、手の届くラグジュアリーブランドとして多くの女性に愛され続けています。 クオリティの高さとディテールへのこだわりが魅力で、フランスの自然で飾らないファッションとライフスタイルを提案しています。

# HIGHLIGHTS

 過去最高の業績を更新。売上収益は2兆2,905億円(前期比7.5%増)、 営業利益は2,576億円(同9.1%増)、親会社の所有者に帰属する 当期利益は1,625億円(同5.0%増)。
 海外ユニクロ事業の売上収益が1兆円を超える。 営業利益率は13.5%と高水準を維持。







1.499

ジーュー 2,387

億円

※ジーユー事業は、2016年度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

#### 2019年8月期実績

売上収益

8,729億円 4 0.9%



営業利益

1,024億円



#### 今後の展望

- ▶ Eコマース販売の高い伸び率により、増収が継続。 店舗受取り、Eコマース特別商品などの独自のサービス を拡充し、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し、営業利益率15%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、ICタグや、セルフレジの導入による 店舗業務の効率化など、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

#### 2019年8月期実績

売上収益

1,260億円 14.5%



営業利益

1,389億円 16.8%



#### 今後の展望

- ▶ 圧倒的なブランドポジションを確立しているグレーター チャイナ、東南アジア・オセアニアが、成長ドライバー として高成長を継続する見込み。グレーターチャイナ は年間100店舗、東南アジア・オセアニア地区は年間 40店舗の出店を計画。
- ▶ LifeWearを世界各国に浸透させると同時に、世界の 主要都市の好立地へ出店を進めることで、ユニクロ ブランドの知名度を高める。2019年秋冬にはインド、 ベトナムへ新規出店を果たす。

# ジーユー事業

#### 2019年8月期実績

売上収益

2,387億円 412.7%



営業利益

281億円



+139 2%

今後の展望

- ▶ ジーユー事業の強みである「ファッションと低価格」を より強化する。ファッション商品の開発力を高めると 同時に、早期発注や素材の集約を行うことで、低価格 商品のラインナップの拡大をめざす。
- ♪ 有明プロジェクトに積極的に参画することで、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。

# グローバルブランド事業

#### 2019年8月期実績

売上収益

1,499億円 1,2.9%



営業利益

36億円



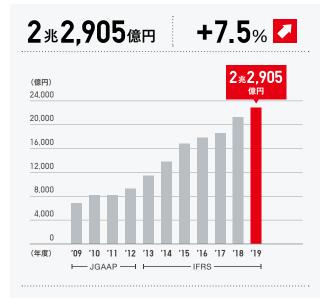
#### 今後の展望

- ▶ セオリー事業は日米市場で安定成長が続く見込み。
- ▶ プラステ事業は、リーズナブルな価格帯のブランド として、継続的な成長を見込む。新規出店と、Eコマース の強化で事業拡大を図る。
- 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。

#### 2019年8月期: 財務ハイライト

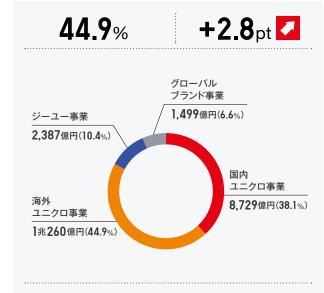
**FY2019 FINANCIAL HIGHLIGHTS** 

#### 売上収益



売上収益は2兆2.905億円、前期比7.5%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 1.297億円の大幅な増収。ジーユー事業も、商品構成を見直し たことが奏功し、269億円の増収。

#### 海外ユニクロ事業の売上構成比



海外ユニクロ事業の売上収益は1兆円を突破。売上構成比は 44.9%。特に、グレーターチャイナ、東南アジア・オセアニア地区 の増収が、海外ユニクロ事業の業績をけん引。

#### 営業利益



事業が前期比16.8%増となったことに加え、ジーユー事業は 粗利益率が改善したことで、同139.2%増と大幅な増益となった。 一方で、国内ユニクロ事業は暖冬の影響で同13.9%の減益。

# 基本的1株当たり当期利益(EPS)



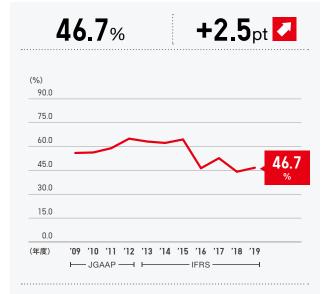
水準を更新。

#### ROE



ROEは18.0%と、前期比1.4ポイント低下。当期利益の増加率よりも利益剰余金の増加率が大きかったことで、親会社の所有者に帰属する持分が増加したため。

#### 親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)



自己資本比率は46.7%と、前期比2.5ポイント増。親会社の所有者に帰属する持分(自己資本)が756億円増加した一方で、300億円の社債の償還により、資本合計が570億円の増加となったため。

#### 現金及び現金同等物



※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。

キャッシュ・フロー(FCF)は2,217億円のプラス。現金及び現金

同等物の期末残高は1兆865億円となる。

# 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

3月末日に終了した連結会計年度				
		JGAAP		
	2010	2011	2012	2013
員益状況(会計年度)				
	¥ 814,811	¥ 820,349	¥ 928,669	¥1,142,971
営業利益	132,378	116,365	126,450	134,101
EBITDA*1	152,141	141,716	150,687	157,708
锐引等調整前当期純利益/税引前利益	116,867	93,881	123,390	155,732
当期純利益/当期利益(親会社の所有者に帰属)	61,681	54,354	71,654	104,595
営業活動によるキャッシュ・フロー	88,623	57,158	127,643	99,474
投資活動によるキャッシュ・フロー	△23,389	△26,643	△35,313	△62,584
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※2</sup>	65,234	30,515	92,330	36,890
財務活動によるキャッシュ・フロー	△28,897	△26,156	△29,056	△24,226
現金及び現金同等物の期末残高* <sup>3</sup>	200,462	202,104	266,020	296,708
威価償却費及びその他の償却費	12,229	18,755	18,573	23,607
设備投資額 <sup>※4</sup>	28,018	33,993	40,184	39,681
財務状況(会計年度末)				
総資産/資産合計	¥ 507,287	¥ 533,777	¥ 595,102	¥ 901,208
純資産/資本合計	287,987	319,911	394,892	589,726
有利子負債	28,834	28,263	23,194	37,259
主な指標				
売上高営業利益率/売上収益営業利益率(%)	16.2%	14.2%	13.6%	11.7%
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、%)	22.6	18.1	20.4	21.7
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率(%)	56.3	59.0	65.0	63.3
負債資本比率(D/E Ratio、%)	10.1	9.0	6.0	6.5
連結配当性向(%)	38.0	33.7	37.0	28.2
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)	¥ 605.99	¥ 533.93	¥ 703.62	¥ 1,026.68
純資産/親会社の所有者に帰属する持分	2,804.34	3,091.17	3,797.04	5,598.12
配当金	230.00	180.00	260.00	290.00
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	¥ 12,283	¥ 15,359	¥ 19,380	¥ 33,837
車結子会社数	90	98	91	102
総店舗数	2,203	2,088	2,222	2,449
国内直営店店舗数	[1,370]	[1,213]	[1,250]	[1,331]
海外直営店店舗数	[474]	[491]	[589]	[743]
フランチャイズ店舗数	[359]	[384]	[383]	[375]
商業施設数	4	4	4	4
総売場面積(m²) <sup>※6</sup>	847,523m <sup>2</sup>	938,896m <sup>2</sup>	1,170,353m <sup>2</sup>	1,387,367m <sup>2</sup>
総社員数(パートタイマー・アルバイト除く) <sup>※7</sup>	11,596	14,612	18,854	23,982

<sup>※1</sup> 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、現金および預金、預け入れ期間が3ヶ月未満の定期預金、取得日から3ヶ月以内に満期日が到来する短期投資が含まれています。

単位:百万円 単位:千米ドル※5

					IFRS		
2019	YoY	2019	2018	2017	2016	2015	2014
\$21,513,560	+7.5%	¥2,290,548	¥2,130,060	¥1,861,917	¥1,786,473	¥1,681,781	¥1,382,935
2,419,800	+9.1	257,636	236,212	176,414	127,292	164,463	130,402
2,875,105	+8.8	306,112	281,267	216,102	164,089	202,221	161,210
2,371,063	+4.0	252,447	242,678	193,398	90,237	180,676	135,470
1,526,993	+5.0	162,578	154,811	119,280	48,052	110,027	74,546
2,822,438	+70.4	300,505	176,403	212,168	98,755	134,931	110,595
<b>△</b> 739,704	_	△78,756	△57,180	122,790	△245,939	△73,145	△56,323
2,082,734	+86.0	221,748	119,223	334,958	△147,184	61,786	54,272
<b>△ 962,050</b>	_	△102,429	198,217	△50,836	201,428	△41,784	△44,060
10,204,939	+8.7	1,086,519	999,697	683,802	385,431	355,212	314,049
455,305	+7.6	48,476	45,055	39,688	36,797	37,758	30,808
800,241	+22.8	85,201	69,380	59,755	52,387	62,461	58,814
\$18,883,804	+2.9%	¥2,010,558	¥1,953,466	¥1,388,486	¥1,238,119	¥1,163,706	¥ 992,307
9,237,668	+8.9	983,534	902,777	762,043	597,661	774,804	636,041
4,822,065	△ 5.7	513,405	544,502	281,512	283,465	38,035	37,561
11.2%	0.1 ポ가	11.2%	11.1%	9.5%	7.1%	9.8%	9.4%
18.0	△1.4	18.0	19.4	18.3	7.3	16.1	12.5
46.7	+2.5	46.7	44.2	52.7	46.4	64.5	62.3
54.7	△8.4	54.7	63.1	38.5	49.3	5.1	6.1
30.1	+1.1	30.1	29.0	29.9	74.3	32.4	41.0
\$ 14.96	+5.0%	¥ 1,593.20	¥ 1,517.71	¥ 1,169.70	¥ 471.31	¥ 1,079.42	¥ 731.51
86.38	+8.7	9,196.61	8,458.52	7,175.35	5,634.35	7,366.07	6,067.40
4.51	+9.1	480.00	440.00	350.00	350.00	350.00	300.00
1101		100.00	110.00	000.00	000.00	000.00	000.00
106,073,656	_	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656
\$ 62,008	+20.1%	¥ 66,020	¥ 54,956	¥ 33,381	¥ 38,547	¥ 52,257	¥ 34,526
133	+3社	133	130	121	120	119	112
3,589	+144店	3,589	3,445	3,294	3,160	2,978	2,753
[1,484]	+108店	[1,484]	[1,376]	[1,367]	[1,463]	[1,444]	[1,406]
[1,787]	+72店	[1,787]	[1,715]	[1,607]	[1,405]	[1,240]	[1,072]
[318]	△36店	[318]	[354]	[320]	[292]	[294]	[275]
4		4	4	4	4	4	4
2,881,485m²	+209,856m <sup>2</sup>	2,881,485m <sup>2</sup>	2,671,629m <sup>2</sup>	2,392,618m <sup>2</sup>	2,188,688m <sup>2</sup>	2,030,031m <sup>2</sup>	1,835,095m <sup>2</sup>
56,523	+3,684名	56,523	52,839	44,424	43,639	41,646	30,448

<sup>※4 2017</sup>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 2019年8月末日時点の株価終値(62,240円)、為替レート(1ドル=106.47円)で換算しています。

<sup>※6</sup> 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

2019年8月期 決算 ハイライト

- 売上収益は2兆2,905億円(前期比7.5%増)、営業利益は2,576億円(同9.1%増)と 過去最高の業績を達成。海外ユニクロ事業は大幅な増収増益、ジーユー事業は営業利益が倍増。
- 海外ユニクロ事業の売上収益は、初めて1兆円を超える。特にグレーターチャイナ、 東南アジア・オセアニア地区が順調に事業規模を拡大。
- 1株当たり年間配当金は480円と、前期から40円の増配。

#### ■ 事業環境と経営戦略

日本国内の小売業を取り巻く環境は、人口減少からくる人手不足による人件費、物流費の上昇などがあり、厳しい状況が続いています。また、2019年10月の消費税増税により、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。世界経済においては、各国間の貿易摩擦、政情不安により、先行きの不透明感が増しています。

このような環境下、当社の2019年8月期の連結業績は、売上収益が2兆2,905億円(前期比7.5%増)、営業利益が2,576億円(同9.1%増)と過去最高の業績となりました。特に、海外ユニクロ事業、ジーユー事業の好業績が寄与しています。

海外ユニクロ事業は、売上収益が初めて1兆円を超え、売上収益および営業利益ともに2桁増となりました。ユニクロのLifeWearのブランドコンセプトが各国・各エリアで浸透し、高く評価されていることが、高成長を継続している背景です。利益面でも、経費コントロールを強化し、店舗業務の生産性の向上を図るなど、経費比率が改善した結果、営業利益率は13.5%の高水準となりました。地域別では、特にグレーターチャイナ、東南アジア・オセアニア地区が2桁の増収増益と業績をけん引しました。ジーユー事業は、営業利益が倍増し、過去最高の業績を達成しました。マストレンドにフォーカスした商品構成にしたことで、既存店売上高が増収となったことに加え、早期発注や素材の集約など原価率を下げる取り組みを行ったことで、営業利益率が大幅に改善しました。一方で、国内ユニクロ事業は、通期で減益となりました。上期は暖冬の影響で大幅な減益となりましたが、下期は2桁の増益で収益は回復しています。

なお、その他収益・費用には、海外子会社の仕入れにかかわる一時立替金などに発生する為替差損60億円、ユニクロ事業・ジーユー事業などの店舗の減損損失34億円を計上しています。また、金融

#### ■グループ事業別店舗数

(単位:店)

	2018年度		2019年度		
	期末	期末	出店	退店	
国内ユニクロ事業	827	817	34	44	
直営店	784	774	30	40	
フランチャイズ店	43	43	4	4	
海外ユニクロ事業	1,241	1,379	166	28	
中国大陸	633	711	86	8	
香港	28	29	1	0	
台湾	65	67	4	2	
韓国	186	188	10	8	
シンガポール	26	28	4	2	
マレーシア	48	49	2	1	
タイ	40	50	10	0	
フィリピン	51	58	8	1	
インドネシア	18	26	8	0	
オーストラリア	15	20	5	0	
米国	48	51	5	2	
カナダ	5	11	6	0	
英国	11	13	2	0	
フランス	25	24	2	3	
ロシア	31	37	7	1	
ドイツ	5	9	4	0	
ベルギー	3	3	0	0	
スペイン	2	2	0	0	
スウェーデン	1	1	0	0	
オランダ	0	1	1	0	
デンマーク	0	1	1	0	
ジーユー事業	393	421	44	16	
グローバルブランド事業	984	972	58	70	
セオリー事業※	450	451	30	29	
プラステ事業※	87	101	21	7	
コントワー・デ・コトニエ事業※	320	296	7	31	
プリンセス タム・タム事業※	127	124	0	3	
合計	3,445	3,589	302	158	

<sup>※</sup>フランチャイズ店含む。

#### ■グループ事業別実績

			2018年度		2019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	¥8,647	¥ 540	+6.7	¥ 8,729	¥ 81	+0.9	
	営業利益	1,190	231	+24.1	1,024	△165	△13.9	
海外ユニクロ事業	売上収益	8,963	1,881	+26.6	10,260	1,297	+14.5	
	営業利益	1,188	457	+62.6	1,389	200	+16.8	
ジュー東世	売上収益	2,118	126	+6.4	2,387	269	+12.7	
ジーユー事業	営業利益	117	△17	△13.1	281	163	+139.2	
## ## ## W	売上収益	1,544	134	+9.5	1,499	△45	△2.9	
グローバルブランド事業※	営業利益	△41	△46	_	36	78	_	

<sup>※</sup>グローバルブランド事業には、セオリー事業、プラステ事業、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。

<sup>(</sup>注)ミーナ事業、グラミンユニクロ事業は含まない。

損益は、外貨建資産などの換算による為替差損、受取・支払利息などにより51億円のマイナスとなりました。この結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,625億円(同5.0%増)となりました。

当社グループは、「情報製造小売業」として世界No.1のアパレル小売企業と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、Eコマースの拡大に注力しています。各国・各エリアで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、LifeWearのコンセプトの浸透を図っています。海外ユニクロ事業では、グレーターチャイナ、東南アジアが事業の柱として成長ステージにあります。ジーユー事業は、国内市場を中心に事業を拡大すると同時に、ファッションと低価格のブランドとしてのポジションを確立しています。Eコマースの売上高は、グローバルで2,583億円、売上構成比11.6%まで成長し、今後もさらなる拡大をめざします。

#### 2 売上収益

売上収益は2兆2,905億円(前期比7.5%増)となりました。増収額1,604億円の内訳は、海外ユニクロ事業が1,297億円、ジーユー事業が269億円、国内ユニクロ事業が81億円です。海外ユニクロ事業が大幅な増収となった要因は、店舗数が1,379店舗と同138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・オセアニア地区+33店舗、欧州+13店舗、北米+9店舗、韓国+2店舗)、グレーターチャイナ、東南アジアを中心に既存店売上高が増収となったことによります。ジーユー事業は、マストレンドにフォーカスした商品構成に転換したこと、TVCMを中心にマーケティングを強化したことから、既存店売上高は増収となりました。グローバルブランド事業は、主にコントワー・デ・コトニエ事業の販売が苦戦したことから、減収となりました。

#### 3 売上総利益率

売上総利益は1兆1,195億円(前期比6.6%増)、売上総利益率(粗利益率)は48.9%と前期比0.4ポイント低下しました。主に国内ユニクロ事業、海外ユニクロ事業で、在庫水準の適正化のため、早期の在庫処分を行ったことで、粗利益率がそれぞれ同1.7ポイント、0.6ポイント低下しました。ジーユー事業は、早期発注、素材の集約により原価率が改善、好調な商品の追加生産を機動的に行ったことで値引率が縮小し、粗利益率は同5.7ポイントと大幅に改善しました。

#### 4 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は8,543億円、売上高販管費率(経費比率) は37.3%と、前期比0.1ポイント改善しました。これは、グローバルで経費コントロールの強化、店舗オペレーションの効率化、在庫の適正化を行ったことで、海外ユニクロ事業で同0.9ポイント、ジーユー事業で

同0.5ポイント改善しています。国内ユニクロ事業は、上期に暖冬の影響で冬物在庫が増加し、物流費を中心に経費が増加したことから、同0.4ポイント増加しました。

#### 5 その他収益・費用

その他収益・費用の合計は75億円のマイナス(前期は162億円のマイナス)となりました。これは、期末の為替レート(約106円)が期首(約111円)に比べて円高になったことで、海外子会社の仕入れの一部にかかわる一時立替金などで為替差損が60億円(前期14億円の為替差損)となったことに加え、ユニクロ事業、ジーユー事業などの店舗の減損損失を34億円(前期はグローバルブランドを中心に123億円の減損損失)を計上したことによります。

#### 6 営業利益

営業利益は2,576億円(前期比9.1%増)となりました。売上営業利益率は11.2%と、前期より0.1ポイント改善しました。

#### 7 金融収益・費用

金融収益・費用(金融損益)は51億円のマイナス(前期64億円の プラス)となりました。これは、期末の為替レート(約106円)が期首 (約111円)に比べて円高となったことから、外貨建資産などの換算に よる為替差損を131億円計上した一方で、受取・支払利息がネット で78億円のプラスとなったことによります。

#### 8 税金等

法人所得税費用は744億円となり、税効果会計適用後の法人税等の負担率は29.5%と、法定実効税率30.6%よりも1.1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ためです。

......

#### 🤋 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1,625億円(前期比5.0%増)となりました。基本的1株当たり当期利益は1,593.20円(同75.49円増)となりました。年間配当金は480円(配当性向30.1%)、前期比40円の増配を実施しています。なお、ROEは18.0%と、同1.4ポイント低下しました。

#### 10 グループ事業別概況

#### 海外ユニクロ事業

2019年8月期の海外ユニクロ事業の売上収益は1兆260億円(前期比14.5%増)、営業利益は1,389億円(同16.8%増)と、大幅な増収増益を達成しました。売上収益は初めて1兆円を超えました。特にグレーターチャイナ、東南アジア・オセアニア地区での高成長が海外ユニクロの業績をけん引しました。営業利益率は13.5%と高い水準を維持しています。在庫水準の適正化を図るため、値引販売を強化した結果、粗利益率は同0.6ポイント低下しました。店舗の生産性の向上、在庫適正化に伴う物流費の削減により、経費比率は同0.9ポイント改善しました。

地域別では、グレーターチャイナは、売上収益が5,025億円(同14.3%増)、営業利益が890億円(同20.8%増)と、大幅な増収増益となりました。特に中国大陸は、営業利益が前期比約30%を超える増益と、高成長を維持しています。LifeWearのコンセプトが支持され、No.1アパレルブランドとしてのポジションを確立できたことが好業績に寄与しています。中国大陸ではEコマース販売も好調で、Eコマース売上高は約30%増、売上構成比は約20%と、順調に拡大しています。

東南アジア・オセアニア地区の売上収益は約1,700億円の規模となり、売上収益、営業利益ともに約20%の増収増益と好調な業績となりました。営業利益率は約16%と高水準を維持しています。2018年10月には、フィリピン初となるグローバル旗艦店をマニラにオープンし、ユニクロのプレゼンスが一段と高まっています。また、2019年10月にはインド初の店舗をニューデリーに、12月にはベトナムのホーチミンにオープンし、好調なスタートとなりました。

韓国の売上収益は、約1,400億円規模となりました。下期が減収減益となったことから、通期でも減収減益となりました。

北米は、売上収益が1,000億円の規模となりました。米国では、 東海岸、西海岸など地域ごとの商品構成を見直し、販売計画の 精度の改善を行ったことで、赤字幅が大幅に縮小しました。

欧州は、増収増益となり、売上収益は1,000億円の規模となりました。特にロシアが、引き続き大幅な増収増益と好調でした。2018年9月にオランダ初の店舗をアムステルダムに、2019年4月にデンマーク初の店舗をコペンハーゲンに、同年9月にイタリア初の店舗をミラノにオープンし、欧州の大都市の好立地に出店を進めることで、ブランドビルディングの強化を図っています。

2019年8月期末の海外ユニクロ事業の店舗数は1,379店舗に達し、前期末比138店舗増となりました。

#### 国内ユニクロ事業

2019年8月期の国内ユニクロ事業の売上収益は8,729億円(前期比0.9%増)、営業利益は1,024億円(同13.9%減)と、増収減益となりました。通期の既存店売上高(Eコマースを含む)は、前期比1.0%増でした。上期は暖冬により冬物商品の販売に苦戦し、同0.9%減となりましたが、下期はTシャツ、UT(グラフィックTシャツ)、UVカットパーカ、感動パンツなどの夏物商品の販売が好調だったことにより、同3.5%増となりました。Eコマース販売は832億円(同32.0%増)、売上構成比は前期の7.3%から9.5%へと順調に拡大しています。

粗利益率は、暖冬の影響や春夏商品の在庫処分を早期に行ったことにより、同1.7ポイント低下しましたが、8月末の在庫水準は前年同期末比で大幅に縮小、在庫の健全化を図ることができました。経費比率は、同0.4ポイント上昇しました。上期は在庫の増加やEコマース販売の拡大により物流費比率が上昇しましたが、下期はICタグ(RFID)の活用による業務の効率化で、人件費比率や委託費比率が低下しました。

2019年8月期は30店舗の直営店を出店、40店舗を閉店(うち3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774店舗(FC店43店舗を除く)でした。

#### ジーユー事業

2019年8月期のジーユー事業の売上収益は2,387億円(前期比12.7%増)、営業利益は281億円(同139.2%増)と、過去最高の業績を達成しました。マストレンドにフォーカスした商品構成に転換したこと、マーケティングを強化したことにより、通期の既存店売上高は増収となりました。特に、オーバーサイズのスウェット・ニット・Tシャツは数百万点の販売を記録するヒット商品になりました。収益面では、早期発注や素材の集約により原価率が改善したことに加え、値引率が低下したことで、粗利益率が大幅に改善しました。この結果、営業利益率は11.8%(同6.2ポイント増)と大幅に改善しています。ジーユー事業の2019年8月期末の店舗数は、海外店舗(30店舗)を含め、421店舗(同28店舗増)となりました。

#### グローバルブランド事業

2019年8月期のグローバルブランド事業の売上収益は1,499億円 (前期比2.9%減)、営業利益は36億円(前期は41億円の赤字)と、 減収増益になりました。

増益となった要因は、前期にコントワー・デ・コトニエ事業などで 減損損失を99億円計上したことによります。

セオリー事業は安定的に成長し、増収増益となりました。プラステ事業は増収となったものの、出店による経費増で、営業利益は前期並みになりました。コントワー・デ・コトニエ事業、プリンセス タム・タム事業およびJ Brand事業は赤字が継続しています。

#### 11 バランスシート



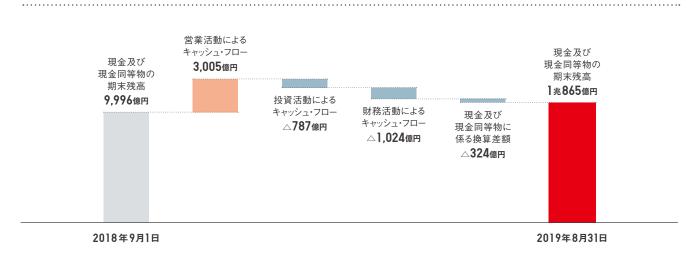
資産合計は、2兆105億円と、前期末比570億円増加しました。 これは現金及び現金同等物が同868億円増加した一方で、棚卸

負債は、1兆270億円と、同236億円減少しました。これは買掛金 及びその他の短期債務が同227億円減少したことによります。

資産が同542億円減少したことによります。

資本は、同807億円増加しました。これは、増益による利益剰余金の増加や、為替換算調整額が減少したことによる、その他の資本の構成要素の減少によります。この結果、親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)は46.7%と、前期比2.5ポイント上昇しました。

#### 12 キャッシュ・フロー



現金及び現金同等物の期末残高は1兆865億円と、前期比868億円増加しました。営業活動によるキャッシュ・フローはユニクロ事業をはじめとする各事業の利益貢献により、3,005億円となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは787億円の支出となっていますが、

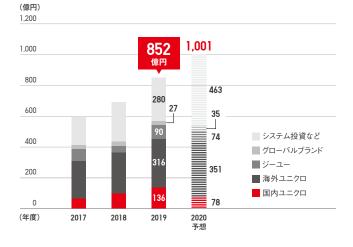
これは、主に有形固定資産および無形固定資産の取得によるものです。財務活動によるキャッシュ・フローは1,024億円の支出となりました。これは、主に社債の償還や配当金の支払によるものです。

#### 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、業績に応じた高配当を実施する方針です。

2019年8月期の1株当たり配当金は前期比40円の増配の480円、 配当性向は30.1%となりました。

#### ■ 設備投資額(ファイナンスリースを含む)



#### 14 2020年8月期の見通し(2020年1月9日現在)

通期の業績は、売上収益2兆3,400億円(前期比2.2%増)、営業利益2,450億円(同4.9%減)、税引前利益2,450億円(同2.9%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益1,650億円(同1.5%増)を見込んでいます。基本的1株当たり当期利益は1616.54円、1株当たり年間配当金は500円(中間250円、期末250円)と、前期比20円の増配を予想しています。

事業別では、海外ユニクロ事業は、韓国と香港で大幅な減収減益を見込んでいることから、通期で増収減益を予想しています。グレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)は、増収となるものの、若干の減益となる見込みです。ただし、中国大陸、台湾は引き続き順調な業績を維持し、増収増益を見込んでいます。その他アジア・オセアニア地区(東南アジア、オセアニア、インド)は、2桁の増収増益と高い成長を継続、韓国は通期で赤字となる見込みです。欧州は増収増益、米国は黒字化を見込んでいます。出店は、グレーターチャイナで年間約100店舗、その他アジア・オセアニア地区で年間約40店舗を計画しています。

国内ユニクロ事業は、通期で増収増益を見込んでいます。暖冬の影響があるものの、粗利益率が原価率の改善と値引率のコントロールにより若干の改善を見込んでいる他、経費比率も物流効率の改善、店舗作業の効率化による人件費減により、若干改善する見込みです。ジーユー事業は、通期で増収増益を見込んでいます。マストレンドにフォーカスした戦略を継続すると同時に、ファッション商品、低価格商品のラインナップを強化する予定です。グローバルブランド事業はセオリー事業、プラステ事業の増収増益、コントワー・デ・コトニエ事業の赤字幅縮小により、増収増益となる見込みです。

#### ■ 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 .389 1.024 (年度) 2017 2018 2020 (年度) 2017 2018 2019 2020 (年度) 2017 2018 (年度) 2017 2018 予想 予想 予想 予想

#### 15 リスク

当社および当社グループの事業に関連するリスク要因で、投資者の 判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主な事項を、以下に記載 しております。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 (2019年11月29日現在)、および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 競合リスク

当社グループは、いずれの事業におきましても、一般消費者を顧客としていることから、常に商品やサービス、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等、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 自然災害の発生等により、商品供給体制に影響を及ぼす可能性があり ます。また、綿花やカシミヤ、ダウンをはじめとする原材料価格の高騰が、 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で、グループ事業の価値の最大化 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場合は、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、当該展開国における法令の変更、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、大幅な為替変動等が発生した場合、また、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り、 仕入コストの安定化を推進しておりますが、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

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を企画・生産し、商品管理体制の整備に努めておりますが、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(個人情報を含みます)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およ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、綿花やカシミヤ等の原料が適時・ 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 2018年8月末日及び2019年8月末日現在

	五五	百万円		
	2018	2019	千米ドル <sup>※</sup> <b>2019</b>	
<b>資産</b>				
<sup>長度</sup> 流動資産				
<b>ル助貝性</b> 現金及び現金同等物	V 000 607	¥1,086,519	\$10.204.020	
売掛金及びその他の短期債権	¥ 999,697		\$10,204,939	
	52,677	60,398	567,286	
その他の短期金融資産	35,359	44,473	417,709	
棚卸資産	464,788	410,526	3,855,798	
デリバティブ金融資産	35,519	14,787	138,891	
未収法人所得税	1,702	1,492	14,015	
その他の流動資産	28,353	19,975	187,612	
流動資産合計	1,618,097	1,638,174	15,386,253	
非流動資産				
有形固定資産	155,077	162,092	1,522,423	
のれん	8,092	8,092	76,009	
無形資産	46,002	60,117	564,646	
長期金融資産	79,476	77,026	723,455	
持分法で会計処理されている投資	14,649	14,587	137,009	
繰延税金資産	26,378	33,163	311,477	
デリバティブ金融資産		9,442	88,688	
その他の非流動資産	5,691	7,861	73,840	
非流動資産合計	335,368	372,384	3,497,551	
資産合計	1,953,466	2,010,558	18,883,804	
	.,000,.00	_,0:0,000	10,000,001	
負債及び資本				
負債 次私会 <i>体</i>				
流動負債	014.540	404 700	1 001 100	
買掛金及びその他の短期債務	214,542	191,769	1,801,160	
その他の短期金融負債	171,854	159,006	1,493,443	
デリバティブ金融負債	6,917	2,985	28,042	
未払法人所得税	21,503	27,451	257,834	
引当金	11,868	13,340	125,299	
その他の流動負債	72,722	82,103	771,145	
流動負債合計	499,410	476,658	4,476,925	
非流動負債				
長期金融負債	502,671	499,948	4,695,677	
引当金(非流動)	18,912	20,474	192,300	
繰延税金負債	13,003	8,822	82,863	
デリバティブ金融資産		3,838	36,051	
その他の非流動負債	16,690	17,281	162,316	
非流動負債合計	551,277	550,365	5,169,209	
負債合計	1,050,688	1,027,024	9,646,135	
∞+				
<b>資本</b> 資本金	10,273	10 272	96,496	
		10,273		
資本剰余金	18,275	20,603	193,514	
利益剰余金	815,146	928,748	8,723,101	
自己株式	△15,429	△15,271	△143,437	
その他の資本の構成要素	34,669	△5,732	△53,842	
親会社の所有者に帰属する持分	862,936	938,621	8,815,831	
非支配持分	39,841	44,913	421,837	
資本合計	902,777	983,534	9,237,668	
負債及び資本合計	¥1,953,466	¥2,010,558	\$18,883,804	

<sup>※ 2019</sup>年8月末日時点の為替レート(1ドル=106.47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 2018年、2019年8月末日に終了した会計年度

	百万	千米ドル※	
	2018	2019	2019
売上収益	¥2,130,060	¥2,290,548	\$ 21,513,560
	△1,080,123	△1,170,987	△10,998,284
売上総利益	1,049,936	1,119,561	10,515,276
販売費及び一般管理費	△797,476	△854,394	△8,024,745
その他収益	3,385	4,533	42,581
その他費用	△20,244	△12,626	△118,593
持分法による投資利益	611	562	5,282
営業利益	236,212	257,636	2,419,800
金融収益	9,693	12,293	115,459
金融費用	△3,228	△17,481	△164,196
税引前利益	242,678	252,447	2,371,063
法人所得税費用	△73,304	△74,400	△698,797
当期利益	169,373	178,046	1,672,266
当期利益の帰属			
親会社の所有者	154,811	162,578	1,526,993
非支配持分	14,562	15,467	145,273
승計	¥ 169,373	¥ 178,046	\$ 1,672,266
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益(円、ドル)	1,517.71	1,593.20	14.96
希薄化後1株当たり当期利益(円、ドル)	¥ 1,515.23	¥ 1,590.55	\$ 14.94

<sup>※ 2019</sup>年8月末日時点の為替レート(1ドル=106.47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 2018年、2019年8月末日に終了した会計年度

	百万	千米ドル※	
	2018	2019	2019
当期利益	¥169,373	¥178,046	\$1,672,266
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			
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	_	△734	△6,903
純損益に振り替えられることのない項目合計	_	△734	△6,903
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	34	_	_
在外営業活動体の換算差額	△6,285	△33,649	△316,044
キャッシュ・フロー・ヘッジ	17,735	11,398	107,059
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	_	△11	△106
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	11,484	△22,262	△209,092
その他の包括利益合計	¥ 11,484	△¥ 22,997	△\$ 215,995
当期包括利益合計	¥180,858	¥155,049	\$1,456,270
当期包括利益合計額の帰属			
親会社の所有者	165,378	140,900	1,323,381
非支配持分	15,480	14,148	132,889
当期包括利益合計	¥180,858	¥155,049	\$1,456,270

<sup>※ 2019</sup>年8月末日時点の為替レート(1ドル=106.47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 2018年、2019年8月末日に終了した会計年度

						その代	め資本の構成	要素				(単位:百万円)
	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	持分法適用 会社における その他の 包括利益に 対する持分	合計	親会社の 所有者に 帰属する持分	非支配 持分	資本合計
2017年9月1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

						その任	也の資本の構成	要素				(単位:百万円)
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益を通 じて公正価値で測定する金融資産	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	持分法適用 会社における その他の 包括利益に 対する持分	合計	親会社の 所有者に 帰属する持分	非支配 持分	資本 合計
2018年9月1日残高	¥10,273	¥18,275	¥815,146	△¥15,429	¥37	¥15,429	¥19,202	¥—	¥34,669	¥862,936	¥39,841	¥902,777
連結会計年度中の変動額												
連結包括利益												
当期利益	_	_	162,578	_	_	_	_	_	_	162,578	15,467	178,046
その他の包括利益	_	_	_	_	△734	△29,359	8,427	△11	△21,678	△21,678	△1,318	△22,997
連結包括利益合計	_	_	162,578	_	△734	△29,359	8,427	△11	△21,678	140,900	14,148	155,049
所有者との取引額												
自己株式の取得	_	_	_	△2	_	_	_	_	_	△2	_	△2
自己株式の処分	_	1,558	_	159	_	_	_	_	_	1,718	_	1,718
剰余金の配当	_	_	△48,976	_	_	_	_	_	_	△48,976	△9,218	△58,195
株式報酬取引による増加	_	769	_	_	_	_	_	_	_	769	_	769
子会社の設立に伴う払込	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	239	239
支配継続子会社に対する 持分変動	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	353	353
非金融資産への振替	_	_	_	_	_	_	△18,723	_	△18,723	△18,723	△451	△19,175
所有者との取引額合計	_	2,328	△48,976	157	_	_	△18,723	_	△18,723	△65,215	△9,076	△74,292
当期変動額合計	_	2,328	113,602	157	△734	△29,359	△10,296	△11	△40,402	75,685	5,071	80,757
2019年8月31日残高	¥10,273	¥20,603	¥928,748	△¥15,271	△¥697	△¥13,929	¥8,906	△¥11	△¥5,732	¥938,621	¥44,913	¥983,534

						その代	也の資本の構成	要素				(単位:千米ドル)
	資本金	資本剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他の包 括利益を通 じて公正価 値で測定す る金融資産	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	持分法適用 会社における その他の 包括利益に 対する持分	合計	親会社の 所有者に 帰属する持分	非支配 持分	資本合計
2018年9月1日残高	\$96,496	\$171,647	\$7,656,115	△\$144,917	\$351	\$144,921	\$180,357	\$	\$325,630	\$8,104,971	\$374,200	\$8,479,172
連結会計年度中の変動額												
連結包括利益												
当期利益	_	_	1,526,993	_	_	_	_	_	_	1,526,993	145,273	1,672,266
その他の包括利益	_	_	_	_	△6,903	△275,756	79,155	△106	△203,612	△203,612	△12,383	△215,995
連結包括利益合計	_	_	1,526,993	_	△6,903	△275,756	79,155	△106	△203,612	1,323,381	132,889	1,456,270
所有者との取引額												
自己株式の取得	_	_	_	△21	_	_	_	_	_	△21	_	△21
自己株式の処分	_	14,641	_	1,501	_	_	_	_	_	16,142	_	16,142
剰余金の配当	_	_	△460,007	_	_	_	_	_	_	△460,007	△86,586	△546,594
株式報酬取引による増加	_	7,225	_	_	_	_	_	_	_	7,225	_	7,225
子会社の設立に伴う払込	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	2,252	2,252
支配継続子会社に対する 持分変動	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	3,319	3,319
非金融資産への振替	_	_	_	_	_	_	△175,861	_	△175,861	△175,861	△4,238	△180,099
所有者との取引額合計	_	21,867	△460,007	1,479	_	_	△175,861	_	△175,861	△612,521	△85,252	△697,774
当期変動額合計	_	21,867	1,066,986	1,479	△6,903	△275,756	△96,706	△106	△379,473	710,859	47,636	758,496
2019年8月31日残高	\$96,496	\$193,514	\$8,723,101	△\$143,437	△\$6,552	△\$130,834	\$83,651	△\$106	△\$53,842	\$8,815,831	\$421,837	\$9,237,668

<sup>※ 2019</sup>年8月末日時点の為替レート(1ドル=106.47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 2018年、2019年8月末日に終了した会計年度

	百万 <b>2018</b>	円 <b>2019</b>	千米ドル※ <b>201</b> 9	
<b>単帯はた レフト・・・・・ フー</b>	2010	2017	2017	
営業活動によるキャッシュ・フロー	V0.40.070	V 050 445	A 0 074 000	
税引前利益	¥242,678	¥ 252,447	\$ 2,371,063	
減価償却費及びその他の償却費	45,055	48,476	455,305	
減損損失	12,376	3,444	32,353	
受取利息及び受取配当金	△7,560	△12,293	△115,459	
支払利息	3,169	4,369	41,040	
為替差損益(△は益)	<u>△2,132</u>	13,107	123,111	
持分法による投資損失(△は益)	△611	△562	△5,282	
固定資産除却損	1,176	650	6,112	
売上債権の増減額(△は増加)	△2,852	△6,302	△59,198	
棚卸資産の増減額(△は増加)	△179,469	38,145	358,273	
仕入債務の増減額(△は減少)	9,758	△16,426	△154,282	
その他の資産の増減額(△は増加)	△13,053	2,932	27,541	
その他の負債の増減額(△は減少)	146,867	36,881	346,398	
その他	1,819	1,719	16,148	
小計	257,220	366,589	3,443,127	
利息及び配当金の受取額	7,409	10,533	98,933	
利息の支払額	△2,393 △20,705	△3,848	△36,143	
法人税等の支払額	△86,725	△74,263	△697,507	
法人税等の還付額 営業活動によるキャッシュ・フロー	892 176,403	1,493 300,505	14,028 2,822,438	
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b> 定期預金の預入による支出	△63,490	△103,619	△973,225	
定期預金の払出による収入	59,185	92,252	866,464	
有形固定資産の取得による支出	<u> </u>	△41,567	△390,416	
無形資産の取得による支出	△16,532	△ <b>24,177</b>	△ <b>227,080</b>	
敷金及び保証金の増加による支出	<u>△4,773</u>	△7,490	△70,353	
敷金及び保証金の回収による収入	3,064	4,304	40,430	
その他	<u>△2,671</u>	1,541	14,477	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△57,180	<b>△78,756</b>	△ <b>739,704</b>	
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	1,767	17,145	161,031	
短期借入金の返済による支出	△1,596	△16,789	△157,695	
長期借入金の返済による支出	△3,308	△4,433	△41,638	
社債の発行による収入	249,319	_	_	
社債の償還による支出	_	△30,000	△281,769	
配当金の支払額	△38,244	△48,975	△459,990	
非支配株主からの払込みによる収入	3,803	592	5,563	
非支配持分への配当金の支払額	△7,827	△8,773	△82,402	
リース債務の返済による支出	△5,918	△11,377	△106,862	
その他	224	182	1,712	
財務活動によるキャッシュ・フロー	198,217	△102,429	△962,050	
見金及び現金同等物に係る換算差額	△1,545	△32,496	△305,216	
現金及び現金同等物の増減額	315,894	86,822	815,467	
現金及び現金同等物期首残高	683,802	999,697	9,389,471	
現金及び現金同等物期末残高	¥999,697	¥1,086,519	\$10,204,939	

<sup>※ 2019</sup>年8月末日時点の為替レート(1ドル=106.47円)で米ドル換算しています。

#### **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

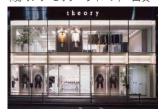


#### 2002.9

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 カシミヤ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盤店、 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 タンパニーズ ワンに出店

#### 2009.10

ユニクロのグローバル旗艦店、 パリ オペラ店を出店



#### 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

#### 2015.10

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

ユニクロの本部が有明 (UNIQLO CITY TOKYO)へ移転

#### 2017.9

スペイン初のユニクロ店舗を バルセロナに出店



#### 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

#### 2018.8

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

#### 2019.4

デンマーク初のユニクロ店舗を コペンハーゲンに出店



#### 2019.9

イタリア初のユニクロ店舗を ミラノに出店



#### 2019.10

インド初のユニクロ店舗を ニューデリーに出店



#### 2019.12

ベトナム初のユニクロ店舗を ホーチミンに出店

## 株主・投資家情報 (2019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)	6,692名

#### ■ 所有者別株式分布状況

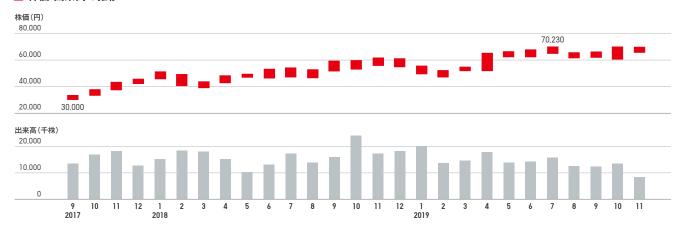


#### ■ 大株主

株主名	持株数(株)	持株比(%)*
柳井正	22,037,284	21.59
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	21,012,600	20.59
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	11,430,944	11.20
TTY Management B.V.	5,310,000	5.20
柳井 一海	4,781,808	4.69
柳井 康治	4,780,737	4.68
有限会社Fight&Step	4,750,000	4.65
資産管理サービス信託銀行株式会社	3,800,200	3.72
有限会社MASTERMIND	3,610,000	3.54
柳井 照代	2,327,848	2.28

<sup>※</sup>自己株式(4,011,921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



## **会社概要** (2019年12月31日現在)

#### CORPORATE INFORMATION

#### ■ 会社概要

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丁目6番7号6階 UNIQLO CITY TOKYO
設	<u> </u>	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	56,523名(2019年8月31日現在)
決 算	期	8月31日
定時株主総	숲	11月下旬
株主名簿管理	人	〒183-0044 東京都府中市日鋼町1-1 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

代表取締役会長兼社長	柳井	正
社外取締役	半林	亨
	服部	暢達
	新宅	正明
	名和	高司
	大野	直竹
社内取締役	岡﨑	健
	柳井	一海
	柳井	康治
常勤監査役	田中	明
	新庄	正明
	水澤	真澄
社外監査役	安本	隆晴
	金子	圭子
	樫谷	隆夫

#### ■ 主要グループ企業



- 株式会社ユニクロ
- 2 株式会社ジーユー
- 3 Theory LLC
- 4 迅銷(中国)商貿有限公司
- **5** UNIQLO HONG KONG, LIMITED
- 6 優衣庫商貿有限公司
- 7 FRL Korea Co., Ltd.
- **3** FAST RETAILING (SINGAPORE) PTE. LTD.
- 9 UNIQLO (THAILAND) COMPANY LIMITED
- 10 PT. FAST RETAILING INDONESIA
- UNIQLO VIETNAM Co., Ltd.
- 10 UNIQLO INDIA PRIVATE LIMITED
- **®** UNIQLO AUSTRALIA PTY LTD
- 1 Fast Retailing USA, Inc.
- **1** J Brand, Inc.
- **(**BUNIQLO EUROPE LIMITED
- TAST RETAILING FRANCE S.A.S.
- 18 LLC UNIQLO (RUS)

#### ■ お問い合わせ窓口

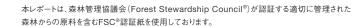
(株) ファーストリテイリング: 203-6865-0050 (代表) 受付時間 9:00~16:00 (土日祝日を除く)

ユニクロ カスタマーサポートセンター: 60120-170-296

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。







FAST RETAILING WAY (FRグループ企業理念)

服を変え、<br/>常識を変え、<br/>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の ロジャー・フェデラー選手(プロテニスプレーヤー)



株式会社ファーストリテイリング www.fastretailing.com

表紙:ヒートテック