



**FAST RETAILING**

アニュアルレポート 2020  
2019.09.01-2020.08.31



LifeWearが世界を変える

## CONTENTS

CEOからのメッセージ .....	08	2020年8月期：事業概況 .....	58
サステナビリティ .....	20	2020年8月期：財務ハイライト .....	60
環境 .....	22	財務セクション .....	62
社会 .....	24	主要財務データ .....	62
ガバナンス .....	28	CFOメッセージ .....	64
ユニクロ事業 .....	34	事業等のリスク .....	68
ユニクロのビジネスモデル .....	36	連結財務諸表 .....	70
ユニクロのグローバル展開 .....	42	沿革 .....	74
ユニクロトピックス .....	50	株主・投資家情報 .....	76
ジーユー事業 .....	54	会社概要 .....	77
グローバルブランド事業 .....	56		

ユニクロの高機能アウターは、日常でもアウトドアでも大活躍。東レ株式会社と協働で開発した吸湿発熱中綿と、プレミアムダウンを組み合わせ、暖かさとスタイリッシュさを実現したハイブリッドダウンパーカ(左)と、ポアフリースに風を通しにくい防風機能をプラスした防風フリースフルジップパーカ(右)を着用





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。

# ファーストリテイリングは、 LifeWearの 世界唯一の会社です

ファーストリテイリングは、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」を企業理念に掲げ、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供することをめざしている企業です。ユニクロをはじめ、ジーユー、セオリーなど複数のブランドを世界中で展開し、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、25の国と地域に2,252店舗を出店し、売上高は約1兆6,500億円となっています（2020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、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、高品質な素材や、機能性素材を使った独自商品をリーズナブルな価格で販売しています。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2,500億円の売上規模の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が 人々の生活を豊かにする

抜群のリラックス感とデザイン性が両立した新素材ニット。フラフイソフトモックネックセーターとフラフイソフトストレートパンツのセットアップは、家で最高のくつろぎを約束するだけでなく、近所への外出にも着用いただけます。





# LifeWearが 持続可能な社会をつくる

お客様のもと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に届ける「全商品リサイクル活動」。UNHCR(国連難民高等弁務官事務所)を通じ、2020年はマラウイ共和国の難民などに服を届けました。

CEOからのメッセージ

A MESSAGE FROM OUR CEO



LifeWearが危機を

新型コロナウイルス感染症により、社会や人々の生活が激変しました。こうした変化は、我々のようなアパレル小売業にとっても事業存続の危機と言えます。しかし、この危機をチャンスと捉え、事業改革を進めていきたいと考えています。

我々がめざすLifeWear(究極の普段着)は、あらゆる人の生活を豊かにする、生活ニーズから考え抜かれたシンプルで上質な服です。感染症の影響で、お客様の生活様式が変化し、日常着に求められる要素も大きく変化しました。今、お客様が求めているのは、シンプルで長く着られる服、高い品質の服、着心地が良い服、資源を無駄にしない服です。これは、我々がめざしているLifeWearそのものです。

我々の強みは、服を企画から生産、物流、店頭とオンラインでの販売、そしてリサイクルに至るまで、自社で一貫して行う体制をもっていること、世界一の生産規模があり、グローバルで才能豊かな社員が大勢いること、情報技術を商売に生かす体制を整えてきたことです。こうした地道に積み上げてきた事業基盤を、「有明プロジェクト」を推進することで、さらに強くしていきます。

コロナ禍で人々の気持ちが沈んでいた2020年春、ユニクロは銀座、原宿、横浜という都心の最高の立地に、新しいタイプのグローバル旗艦店、大型店を次々とオープンし、オープン時から今日まで多くのお客様にご来店いただいています。人々の気持ちを明るい方向に向けることも、我々の社会への貢献であり、存在意義ではないかと思っています。

社会にとって必要な企業であること、お客様にとって必要な商品とサービスを提供できること、環境、人権などのさまざまな社会的課題を解決し、サステナブル(持続可能)な社会に貢献することで、我々はLifeWearを基軸とした事業をさらに強固なものに変革させていきます。

2021年1月

代表取締役会長兼社長

柳井 正

*Tadashi Yanai*

# チャンスに変える

# 服の領域で、 社会を支えるインフラになる

## コロナ禍でも、さらに広がる LifeWearへの共感と支持

LifeWear(究極の普段着)とは、国籍、人種、性別、年齢を超えた、あらゆる人のための服です。世界中の人が気軽に購入できて、自分らしいライフスタイルをつくることのできる服です。コロナ禍において、グローバルで大きく変化している今こそ、我々がめざす本当のLifeWearの時代が来た、といっても過言ではないと思います。

この10年間、ユニクロの店舗がグローバルに広がっていくにつれて、ユニクロのブランディングと商品は大きな進化を遂げました。今や、ユニクロはグローバルなブランドとして認知されています。世界各地でユニクロが成功を収めているのは、LifeWearの考え方に、多くの方々が共感してくださっているからだと思います。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LifeWearは、コロナ禍でも、さらに世界中で共感と支持が広がっていくと思います。

家で過ごす時間を充実させるLifeWear。服だけでなく、服づくりで学んだ「肌触りのよさ」や「心地よさ」を生かした毛布などの生活雑貨もご用意。着用しているのは、(左)3Dラムブレンドタートルネックセーター、(右)フランネルチェックワンピース





## This is LifeWear

LifeWearは、  
あらゆる人の生活を、より豊かにするための服。  
美意識のある合理性を持ち、シンプルで上質、  
そして細部への工夫に満ちている。  
生活ニーズから考え抜かれ、進化し続ける普段着です。

### お客様を起点にした商品開発 社会を支えるインフラになる

当たり前のことですが、我々は自分たちのために服をつくっているのではありません。お客様のために服をつくっています。我々が取り組んでいる有明プロジェクトでは、お客様からの声を分析することで、お客様が今ほしいと思う新商品の開発を行っています。商品の販売数量の予測の精度も着実に高まっています。

例えば、感染症の影響によるステイホームの広がり、リラックスウェアへの需要が拡大しました。品質が良く、快適な着心地の、毎日洗濯を繰り返しても長く着ることのできる服が求められています。こうした需要の変化に対応した、さまざまなカジュアルウェアの開発を行い、販売も好調です。

また、お客様の声を商品化した一例として、ユニクロの

前あきインナーがあります。介護が必要な方、高齢者にとっては、かぶりの衣服を脱ぎ着することが難しく、「前あきインナーがほしい」というお声を多数いただきました。ユニクロでは、それらのお客様の声をもとに、脱ぎ着が簡単で快適な前あきインナーを発売しました。また、マスクについても多くのお客様からご要望があり、ユニクロのインナーに使用しているエアリズム素材で、エアリズムマスクを開発しました。ユニクロならではのテクノロジーで、性能の高さと肌触りの良さを両立することができ、本当に多くのお客様から喜びのお声をいただいています。

我々は、世界中のお客様からダイレクトに得た情報を商品開発に役立てています。この強みをさらに強化するため、有明プロジェクトによって、お客様ニーズの変化の分析精度を高めていきます。我々は、服の領域で社会を支えるインフラ企業になりたいと思っています。これが我々の使命であり、存在意義です。

# LifeWear = サステナビリティ 社会の持続的な成長を実現する

## 社会を良くする企業になる それが企業の存在意義

新型コロナウイルス感染症の拡大は、世界各国・各エリアの社会、経済に深刻な影響を与えています。こうしたときに必要なことは、世界中の個人、企業が「力を合わせて、危機をチャンスに変え、より良い社会を実現する」という前向きな発想をもち、そのために具体的な行動を取ることです。

我々は、今回の感染症の発生直後から、事態に対応するために、中国のパートナー工場、取引先などに対し、義援金やマスク、赤外線体温計を寄贈してきました。また、現地の医療チームに、ヒートテックやウルトラライトダウンといった防寒衣料を寄贈するなどの支援も行ってきました。その後、世界各地への感染拡大を受けて、支援を必要と

する世界の国と地域に継続的に支援を行っています。こうした支援を行うことは、グローバルでビジネスをする企業としての当然の責務だと思います。そして、こうした支援と同じく重要なのが、お客様、取引先、従業員の健康と安全を確保することです。それぞれの人の人生は1回しかありません。みんなが健康で安心して働けなければ、企業は成り立ちません。お客様の役に立つことも、社会に貢献することもできません。

どんなに困難な状況だとしても、我々は危機から逃げず、正面から向き合います。今の時代、自分ひとり、自分たちの企業だけが良ければいいということは決してありません。志をもつ個人や他社と力を合わせて、社会全体が良い方向へ向かうために、何をすべきかを考え、行動していきます。これからも我々は先頭に立ち、前に進んでいきます。



大阪府済生会中津病院の皆様から「マスクやアイソレーションガウンの備蓄があるという安心感が、精神的な支えになっています」という声をお寄せいただきました。

## サステナブルな社会に貢献する 循環型のLifeWear

我々は、「服のビジネスを通じて、より良い社会をつくる」という理念をあらゆるビジネス活動において、貫いています。お客様は厳しい目で企業を見ていて、社会の役に立つ企業からしか商品を買おうとしなくなります。

我々のような素材開発から生産、販売までを一貫して行うビジネスでは、お客様や社会から、「無駄になる過剰な生産はしていないか」「工場での環境問題はないか」「工場の労働・人権課題はないか」といった、さまざまな社会的課題に対する姿勢を問われています。そういった課題を一つ一つ真摯に受け止め、解決に取り組んでいます。また近年では、「服の素材である資源を有効に使う循環型の商品」にも注目が集まっており、我々も商品開発に着手し始めています。



ドライEXポロシャツ

【写真左】は、リサイクルポリエステル使用の「ドライEX」を着用して公式戦に臨む、ユニクロのグローバルブランドアンバサダーであるロジャー・フェデラー選手（左・プロテニスプレーヤー）と国枝慎吾選手（右・プロ車いすテニスプレーヤー）。

【写真右】は、ダウン商品を100%リサイクルしたUniqlo Uのリサイクルダウンジャケット。羽織りにもインナーダウンにも着回しできる便利な一着。

例えば、2020年春夏シーズンには、回収したペットボトルからつくられるリサイクルポリエステルを素材の一部に使用したドライEXポロシャツを販売しました。リサイクルポリエステルを開発したのは、ユニクロが戦略的パートナーシップを結ぶ東レ株式会社です。ユニクロのグローバルブランドアンバサダーであるロジャー・フェデラー選手などが、試合で着用しています。また、2020年秋冬シーズンには、使用済みのダウン商品のダウンフェザーをリサイクルし、新しいダウンジャケットに使用することに成功しました。このリサイクルダウンジャケットも、東レ社との協業による新商品です。東レ社が開発した、回収したダウン商品からダウンフェザーを自動で回収できる機械によって、効率的に大量生産することが可能になりました。2020年2月までに約62万着のダウン商品を回収できたことは、サステナブル（持続可能）な商品へのお客様の期待が大きいことを表しています。

これらの循環型商品は、製造コストが高くなる、大量生産に向かない、高い品質を維持するのが難しいなどの課題を多く抱えています。我々は今後も、これまでの商品と価格や品質面で遜色のない、循環型のリサイクル商品の開発を積極的に続けていきます。



リサイクルダウン  
ジャケット

# 東京首都圏に 戦略的な新店をオープン

## 新しい服のカタチを予感させる 新しい店舗のカタチ

2020年春に、戦略的なグローバル旗艦店、大型店を銀座、原宿、横浜という東京首都圏の最高の立地にオープンしました。これらの店舗はLifeWearを体現したいという思いが詰まった店舗です。コロナ禍の中、思い切ってオープンしたこれらの店舗は、感染症の影響で沈みがちだったお客様の気持ちを明るくし、元気づけたと思います。

UNIQLO PARK 横浜ベイサイド店は、人々の日常生活に寄り添うことをめざすLifeWearのコンセプトを体現する店舗として、屋上に公園を設けました。ユニクロとジーユーとの合同店舗でもあり、両ブランドでの買い物を楽しむだけでなく、公園に遊びに来る感覚で来店していただきたいとの思いを込めています。店舗の目の前にはヨットが停泊するマリーナがあり、屋上の公園から眺めて、ほっとしたひと時を過ごすことができます。

UNIQLO 原宿店は、デジタル技術を使ったStyleHint(着こなし発見アプリ)と連動した売場や、世界最大級の

UT(プリントTシャツ)フロアなどがあります。ファッションの街である原宿から、新しいユニクロの情報を発信します。ユニクロとジーユーが共同開発したStyleHintは、世界中の着こなしをチェックしたり、画像検索で着こなしのアイデアを探せるアプリです。ユニクロやジーユーの新商品の着こなしを、お客様、従業員、インフルエンサーたち自らにモデルとなっただき、投稿。投稿された写真は誰もが楽しむことができます。アプリユーザーは、新しい着こなしを見つけることで、服を何倍にも楽しむことができます。

銀座にオープンしたUNIQLO TOKYOはグローバル旗艦店で、国内最大級の売場面積をもつ店舗です。店舗の内装は、古い建築物の良さを生かした開放感にあふれています。1階の中央にはLifeWear Squareと呼ばれるエリアを設け、ユニクロの商品の良さを実感できるディスプレイを行っています。また、グループブランドのTheoryやコントワー・デ・コトニエのショップがあり、にぎやかです。1階では生花の販売を始めるなど、生活を楽しむというコンセプトが息づく華やかな店舗になっています。



ユニクロ原宿店の店内壁面を埋め尽くす240台のディスプレイ。映し出される人気のインフルエンサーやユーザーの投稿写真を参考に、自分にぴったりの着こなしを発見できます。



# LifeWear SQUARE



**AIRism**  
comfort conditioning technology

LifeWear Squareでは、ユニクロの機能性商品やコラボレーション商品などを展示。ユニクロのコンセプトであるLifeWearについて、分かりやすく伝えています。

# 店舗とEコマースの融合で Eコマース販売を拡大

## Eコマースを本業にするために グローバルで投資を加速

お客様のお買い物行動を見てみると、店舗にしながらEコマースで購入をしたり、スマートフォンで商品を確認しながらご来店されて、「この服はどこにありますか?」と従業員に問い合わせるなど買い方はさまざまです。お客様にとってはリアル(店舗)もバーチャル(Eコマース)も関係なく、一番大切なのは、ほしいものが、ほしいときに、すぐ買えるということです。

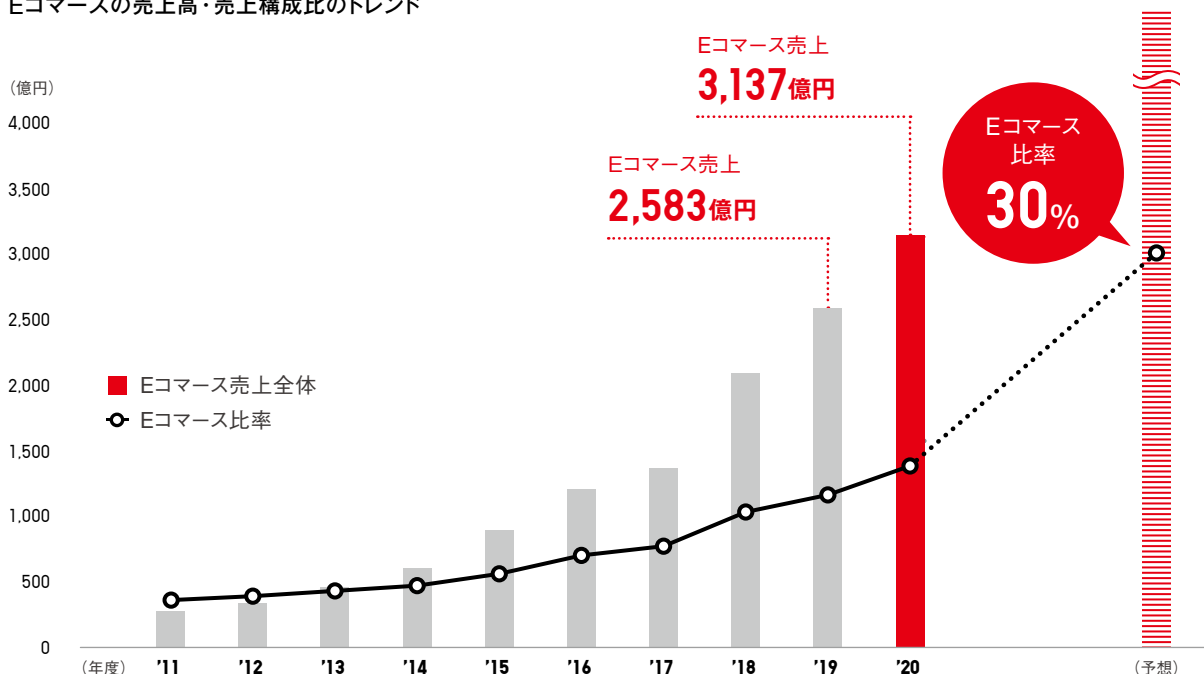
新型コロナウイルス感染症の影響による生活の変化で、Eコマース販売が伸びましたが、それはお客様が都合の良い方法を選ばれた結果です。我々がめざしているのは、リアルとバーチャルの完全な融合です。StyleHintといった

アプリを利用することで、お客様は本当の生きた情報を手に入れることができますし、服の組み合わせがよく分かって、満足のいく商品を店舗やEコマースですぐに買うことができます。

2020年8月期のファーストリテイリンググループ全体のEコマース売上高は3,000億円を超え、Eコマース売上構成比は約15%まで拡大しました。将来的には、これを30%まで高めていくことを目標として掲げています。我々は、世界中に3,000を超える店舗網があるので、それぞれの国・エリアで、プラットフォームを再構築して、店舗とEコマースの相乗効果を高めていきたいと思っています。また、Eコマースビジネスの拡大のための投資や人材確保は惜しみません。

我々は、Eコマースを本業にするという強い意志をもって、有明プロジェクトを推進しています。その一つが物流改革

ファーストリテイリンググループの  
Eコマースの売上高・売上構成比のトレンド





東京・有明の世界最高水準のアパレルの自動倉庫。少ない従業員で、24時間・365日稼働できるため、タイムリーにお客様に商品をお届けできます。

です。Eコマースで購入されたお客様に、すぐに商品をお届けするために、自社で物流センターを運営し、自動化された倉庫の導入も日本の有明倉庫や、西日本EC倉庫から始めました。今後は中国大陸、米国、オーストラリアにも展開していきます。物流倉庫の自社運営が進むことで、Eコマースと店舗の在庫一元化による欠品防止が可能になります。在庫一元化により、もしもEコマースで在庫が欠品していても、店舗の在庫を使ってお客様に発送することができますようになります。中国大陸では、この仕組みをすでに構築していて、お客様に最適最短で商品をお届けできる

ようになっています。今後は、日本を含め、グローバルに順次展開していく予定です。Eコマースで注文した商品を店舗で受け取ることができるクリック&コレクトのサービスとともに、お客様の利便性をさらに高めていきます。

また、Eコマースで得た情報を基に、売れ筋商品を短時間で追加生産する仕組みづくりや、お客様のニーズの変化をキャッチした新しい商品の開発も進んでいます。店舗とEコマースを融合した新しいビジネスモデルの構築は、これからも、成長の原動力になっていくと思います。

# 2021年8月期の 業績回復をめざす

## ユニクロ事業、ジーユー事業の 業績回復を見込む

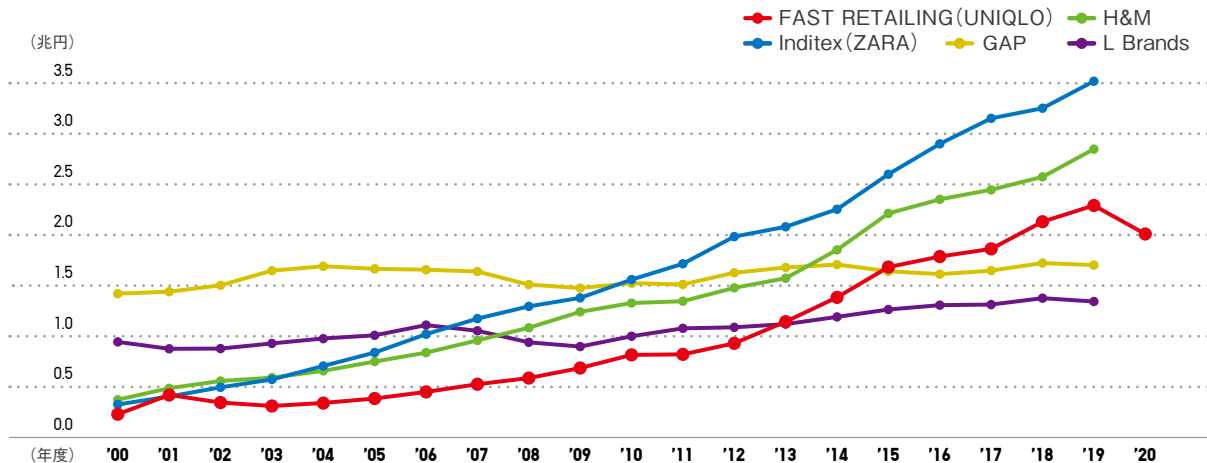
新型コロナウイルス感染症の影響を受けたユニクロ事業は、2020年8月期は海外を中心に、大幅な減収減益となりました。ただし、2021年8月期には大幅な回復を見込んでいます。国内ユニクロ事業は、コロナ禍での服の需要がカジュアルウエア、リラックスウエア、スポーツユティリティウエアへシフトしたことで、2020年5月中旬から売上は回復傾向に転じました。また、海外ユニクロ事業では、大きな構成比を占める中国大陸において、感染症が収束したことから、2020年3月から想定を上回るペースで業績が回復しています。東南アジアの一部の国や北米、欧州では感染症の影響によるロックダウンなどで、業績の見通しが不透明ではありますが、お客様、従業員の安全を第一に考え、業績の回復を図っていきます。

今後の成長が最も期待されるのは、グレーターチャイナ

(中国大陸・香港・台湾)と東南アジア地域です。経済発展に伴って、中産階級の人口が爆発的に増えることが予想されており、若い世代が消費の成長を支えていくと思います。我々は、中国大陸、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」と位置付けて、大量の出店を継続していく計画です。

北米と欧州のユニクロ事業は、感染症の影響を最も受け、2020年8月期は厳しい業績となりましたが、Eコマースの売上が急成長しています。各国・各エリアのお客様の生活ニーズに合った商品構成で、LifeWearのコンセプトをしっかりと浸透させていきます。同時に、店舗のスクラップ&ビルドを進め、より良い立地、収益性の高い店舗へと変革していきます。感染症によるロックダウンなどの不確定要素は残りますが、2021年8月期には、北米と欧州ユニクロ事業の業績回復をめざします。また、ジーユー事業も業績回復に向けて、商品開発の強化、粗利益率、経費比率の改善を図っています。

### 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、2020年11月末時点の為替レートで算出

# 真にグローバルな プラットフォームをつくる

## 世界中の個人や企業とつながり、 より良い社会を実現する

私の描いている夢は、国や民族の垣根を越えて、真にグローバルなプラットフォームをつくることです。「服のビジネスを通じて、より良い社会をつくる」という企業理念を貫きたいと思います。世界中の優秀なデザイナーやクリエイター、さまざまなグローバル企業と協業し、お客様にとって本当に意味のある商品、価値ある商品をつくり続けていきたいです。

我々は、欧米の主要な大都市をはじめ、東アジア、東南アジア、オーストラリアなど世界中に事業拠点をもち、

新興市場であるインドやロシアにも出店しています。こうしたグローバルなプラットフォームをもっていることは、我々の強みです。世界中で多くの問題や課題が生じている今、我々は世界中の個人や企業と力を合わせて、より良い社会を実現していきます。

ビジネスに国境はありません。これからも優れた才能、最先端のテクノロジーをもつ個人や企業と密接につながり、LifeWearを通じて、服に新しい価値を生み出し、世界のあらゆる人々に服を着る喜び、幸せ、満足を提供し続けていくことで、より良い社会の実現に尽力していきたいと思っています。

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

### 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

# 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。

## 6つのマテリアリティ(重点領域)

- 1 商品と販売を通じた新たな価値創造
- 2 サプライチェーンの人権・労働環境の尊重
- 3 環境への配慮
- 4 コミュニティとの共存・共栄
- 5 従業員の幸せ
- 6 正しい経営(ガバナンス)



# SUSTAINABIL



ITY

E

ENVIRONMENT

環境

S

SOCIAL

社会

G

GOVERNANCE

ガバナンス



## 事業活動全体で 地球環境の負荷低減に貢献します

マテリアリティ 1   マテリアリティ 3

- ▶ 取引先の主要縫製工場、主要素材工場では、サステナブル・アパレル連合の評価指標 (Higgインデックス) を用いた環境評価を実施し、工場の排水処理や廃棄物の取り扱いなどについて改善活動に取り組んでいます。
- ▶ パリ協定の2050年までの温室効果ガス排出量の削減目標を尊重し、店舗、サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量削減の取り組みを推進します。
- ▶ 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%を削減目標としています。
- ▶ すべての商品およびその生産プロセスにおける有害化学物質排出ゼロをめざします。
- ▶ 商品パッケージやショッピングバッグの使用量の削減や、環境配慮型素材への切り替えにより、環境負荷の低減に取り組みます。



**RECYCLE**  
**REUSE**  
**REDUCE**

## RE.UNIQLO はじめます。

もっと未来を豊かにする服へ。ユニクロはお客様のもとで不要になった服を回収し、服に新しい価値を与えて次へと生かす、お客様参加型の取り組み「RE.UNIQLO」をスタートしています。2006年から行ってきた「全商品リサイクル活動」における難民・避難民への衣料支援 (REUSE) に加え、回収した服を新しい商品としてよみがえらせる循環型リサイクル (RECYCLE) を進めていきます。その第1弾の商品が、リサイクルダウンジャケットです。ユニクロの服を、再びユニクロの服へ。こうした取り組みにより、商品のライフサイクルを通じて余分な廃棄物、CO2排出量、資源使用量の削減 (REDUCE) につなげていきます。サステナブル (持続可能) な社会の実現に向けて、ユニクロは素材の再生と循環の取り組みを推進していきます。





# 1

## リサイクルダウンで価値ある資源の循環利用



リサイクル  
ダウンジャケット



手作業で行っていたダウンフェザーと  
生地を分ける作業を自動化。  
労働環境の改善にもつながります。



ユニクロは、ダウン商品のリサイクルを開始しました。お客様が着られなくなったダウン商品を回収し、新たなダウン商品として生まれ変わらせます。2019年9月から日本で行った回収キャンペーンでは約62万点のダウン商品を回収、2020年9月からは、世界の22の国・エリアで回収を始めました。リサイクルのために、ダウンフェザーと生地を分離する作業は、手作業で行うことが一般的ですが、ユニクロは東レ株式会社が新たに開発した、完全な自動化を実現するダウン分離システムを採用しました。手作業に比べて約50倍の処理能力があるだけでなく、ダウンやフェザーが舞い飛ぶ環境下での作業を廃止できるので、作業者の負担軽減にもつながります。分離システムによって取り出されたダウンフェザーは、洗浄工程を経て、新しいダウン商品の素材として再利用されます。2020年秋冬シーズンから、リサイクルのダウンフェザーを100%使用したリサイクルダウンジャケットを発売しています。

# 2

## 世界各地の難民・避難民へ。 商品のリサイクル活動

ユニクロでは2006年から、お客様が不要になった服を店頭で回収し、国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) と協働して、世界中の難民・避難民へ寄贈する「全商品リサイクル活動」を行っています。2010年からはジーユーもこの活動に加わり、回収活動は23の国・エリアに広がっています。これまでに世界中の75の国と地域に4,111万点(2020年8月末)の服を寄贈しました。

回収した服のうち、着用できない服(全体の約20%)は、高カロリー固形燃料(RPF\*)や自動車用防音材に生まれ変わります。RPFは石炭など化石燃料の代替として、製紙会社などの専用ボイラーなどで使われています。自動車用防音材は、自動車のエンジン音や電気自動車の高周波を低減する役割を果たします。

\* Refuse Paper and Plastic Fuelの略



マラウイの難民キャンプ



# 地域コミュニティに根ざし、 社会的課題の解決に取り組みます

マテリアリティ1   マテリアリティ2   マテリアリティ4   マテリアリティ5

- ▶ 世界中で新型コロナウイルス感染症対策への支援を行っていきます。
- ▶ お客様が着なくなった服を回収し、難民・避難民など必要としている人々に届ける活動を行っています。
- ▶ サプライチェーンで働く人の人権を尊重し、安全で公正な労働環境づくりを支援します。
- ▶ 従業員の健康、安全、人権を守り、多様性を尊重することで、一人一人が、輝いて活躍できる職場環境を整備します。
- ▶ 障がい者、難民・避難民の雇用拡大をめざします。



## サプライチェーン全体の労働環境の 改善をめざしてモニタリングを実施

ファーストリテイリングは「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、すべての縫製工場と主な素材工場を対象に、人権侵害、労働環境、環境保全などの項目について、第三者専門機関が定期的に監査を行っています。監査の結果を各工場に伝え、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んでいます。

ユニクロの取引先工場(中国)の従業員

### 労働環境モニタリングの結果(取引先工場の評価)

評価	内容	モニタリング実施工場数(うち、ユニクロ)			
		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
A	指摘事項が全くない	67 (31)	61 (33)	40 (21)	52 (27)
B	比較的リスクの低い違反事項が認められた	250 (139)	233 (135)	234 (143)	257 (162)
C	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	196 (84)	229 (97)	239 (103)	237 (84)
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	49 (13)	84 (34)	71 (18)	66 (12)
E	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	14 (6)	5 (1)	1 (1)	1 (1)
モニタリング実施工場数		576 (273)	612 (300)	585 (286)	613 (286)

2020年8月期は、重大な違反があった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経営・雇用状況を踏まえた審議の上、取引量を削減しました。

## 「1店舗1名以上の障がい者を雇用」 新店を除き目標をほぼ達成しています

世界に約13億人(人口の約17%)、日本には約950万人(人口の約7%)の障がい者がいるといわれています。ファーストリテイリングは2001年に国内のユニクロ店舗で、「1店舗1名以上の障がい者を雇用」という目標を掲げ、積極的に雇用を推進してきました。企業に求める日本の法定雇用率は2.2%ですが、ファーストリテイリングの雇用率は4.7%(2020年6月現在)で、国が求める雇用率を大きく上回っています。近年では、日本だけでなく、海外各国でも積極的に障がい者雇用の取り組みを広げています。共に働く仲間として、そして店舗でお迎えするお客様として、障がいのある方々のニーズを理解し、お互いに尊重していくことはファーストリテイリングが最も大事にしている理念であり、社会へのコミットメントでもあります。

ユニクロが発売した前あきインナーは、入院している方からのお手紙をはじめ、多くのお声から生まれた商品です。その中で、障がいのあるお客様に集まっていたいただいた座談会でのご要望なども取り入れ、商品開発を行いました。「あらゆる人のための服」をつくるためには、障がいのある方々のニーズに向き合うことも大切だと考えています。すべてのお客様のお声を聞き、お客様のニーズにしっかりとお応えしていきます。



補正担当のユニクロ銀座店の  
スタッフ(視覚障がい者)



前あきインナー▶



育児休業制度を利用中の  
従業員への復職説明会の様子



## ライフステージに合った働き方選択。 女性のキャリア形成を支援します

ファーストリテイリングは、女性従業員がライフステージに合わせた働き方を選択し、子育てや介護とキャリアアップを両立できるように、人事制度の改革や研修の実施に取り組んでいます。これまでに、女性店長と経営陣・外部有識者が直接対話し、意見交換する会や、子育てをしながら店長として働く女性従業員同士が意見交換する会、女性管理職候補者を対象とした育成プログラム、経営層および女性管理職候補者を対象とした、性別による無意識の偏見を払拭する研修などを実施してきました。グループの全管理職\*に占める女性の割合は、38.4%(2020年8月末現在)です。今後も各種制度の拡充を図り、女性のキャリア形成を支援していきます。

\*管理職には、営業部ではブロックリーダーとエリアマネージャー、一定グレード以上の店長、本部ではリーダー、部長、執行役員が含まれています。

# 世界中で感染症対策支援を進めています

## 26の国や地域に マスク、アイソレーションガウン ユニクロ商品などを寄贈

ファーストリテイリングは2020年3月から、医療資材の不足に直面する医療機関や介護施設など、日本を含む26の国と地域に、マスク、アイソレーションガウン（医療現場で使用できる防護具）、ユニクロの機能性肌着エアリズム、インナーやアウターなどのエッセンシャルウェアの寄贈や、金銭的支援などを行ってきました。日本の医療機関へアイソレーションガウン120万着、マスク576万枚を支援したほか、中国の湖北省にエアリズム、ヒートテック、ダウンを合計約11万着、米国の医療機関に対しマスク200万枚、エアリズム約2万着を寄贈するなど、継続的な支援を行っています。このほかの国や地域でも、ユニクロのグローバルブランドアンバサダーやスポーツ団体、NPOなどの協力を得ながら、支援を行っています。今後も医療機関やPCRセンター、介護施設などの生活のインフラを支えてくださっている皆様に、必要な支援をできる限り実施していきます。



米国

15の病院を統括するMontefiore Health Systemにエアリズムを寄贈

### 北米

👤 220万枚    🧢 39,850枚  
👕 24,410着

## ■ 新型コロナウイルス感染症に対する支援状況 (2020年11月27日現在)

- 👤 マスク
- 🧢 エアリズムマスク
- 👕 アイソレーションガウン
- 👕 エアリズムインナー
- 👕 エッセンシャルウェア



日本

済生会中央病院にエアリズムとアイソレーションガウンを寄贈



ドイツ

Berliner Stadtmission (NGO 団体) にユニクロのアウトターやインナーを寄贈

ヨーロッパ

👖 361万枚    🧢 62,725枚  
 👕 25,400着    👚 18,950着

中国大陸



湖北省の公的機関と医療機関にヒートテックとエアリズムを寄贈

アジア

👖 1,041万枚    🧢 50万枚  
 👕 143万枚    👚 420,873着  
 👚 503,563着

香港



Fu Hong Society (障がい者施設) にエアリズムとドライTシャツを寄贈

オセアニア

👖 50万枚    👚 2,000着

日本



西山歯科にマスクを寄贈

マレーシア



Hospital Sultan Haji Ahmad Shah (病院) にエアリズムを寄贈

## G

迅速で透明性のある  
経営を実現

マテリアリティ 6



- ▶ 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、オープンで活発な討議を行っています。
- ▶ 指名報酬アドバイザー委員会では、ガバナンスの重要事項を討議し、取締役会へ助言します。



## 社外監査役インタビュー

本質的な議論を重ねることで、  
ガバナンスが強化されていく

社外監査役 榎谷 隆夫

私は、2019年8月に発足した指名報酬アドバイザー委員会の委員をしています。委員会において、本質的な議論をするためには、5年後、10年後にファーストリテイリングが歩むべき道筋がはっきりしていることが重要です。向かうべき道筋が明確であれば、それにふさわしい人物であるかどうかという基準で、業務遂行能力や監督能力などを評価することができるからです。

これまで30年以上にわたり、企業再生のコンサルティングを手がけてきた経験から、人の重要さについては深く理解しています。企業再生とは、ビジネスモデルをよく見て、ふさわしい構造改革をしていくことなのですが、事業そのものだけでなく、人も企業もWin-Winの関係になることが大切です。それは私は再生ではなく、新しく生まれ変わるという意味で「新生」と

呼んでいます。ファーストリテイリングは常に先へ先へと進み、新生し続けている企業です。そこで大切になるのは、人です。グローバルスタンダードを大きな流れと捉え、その上でファーストリテイリングスタンダードを基準に力のある人を抜擢していくことで、企業の成長を正しく推し進めていくことができると思います。

指名報酬アドバイザー委員会では、今後のことを見据えて、サクセッションプラン(事業継承)についても議論を重ねていく必要があります。これについては長い時間をかけ、本音での話し合いが大切でしょう。柳井社長は裏表のない発言をされる方です。我々、監査役も取締役も、言うべきことを自由に発言しています。ガバナンスをさらに強化していく意味でも、これまで以上に本質的な議論を重ねていきたいと思っています。

## 取締役会・監査役会

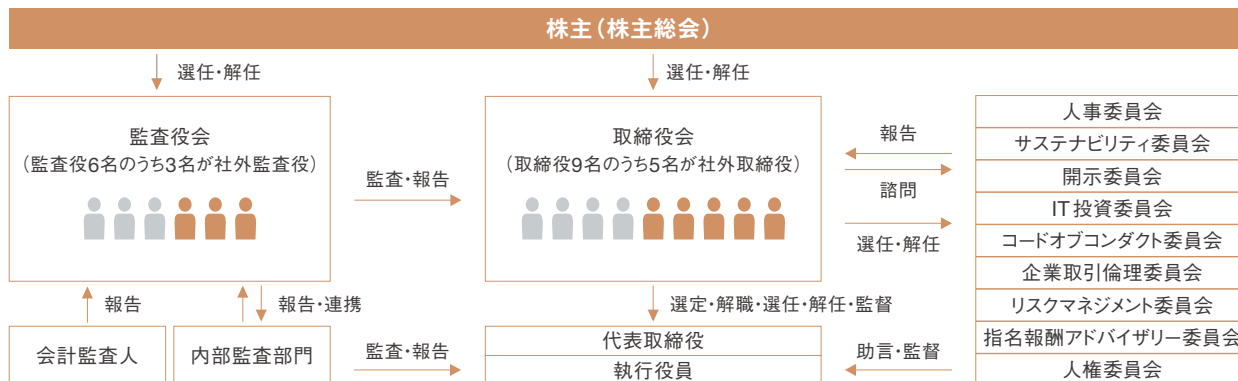
取締役の過半数を社外取締役とし、代表取締役と執行役員の業務執行を監督する機能を強化しています。社外取締役は、グローバル企業の経営を担ってきた人材、M&Aや財務分野の専門性が高い方など、幅広い分野の人材で構成されます。このため、客観的な意見が経営の重要な意思決定に反映されます。2020年8月期に開催された取締役会では、年度予算、決算や役員人事の承認、「グローバルブランド事業の経営方針」などについて討議しました。取締役会は2020年8月期に13回開催され、取締役の出席率は99.1%、監査役の出席率は100%でした。監査役会は、公認会計士、弁護士などの専門的知識をもつ社外監査役が半数を占め、監査の透明性を確保しつつ、専門的かつ客観的な議論がなされています。2020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・各エリア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、「新型コロナウイルス感染症」「首都直下型地震などの大規模災害リスク」「情報セキュリティリスク」への対応策などについて討議し、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(2020年11月27日現在)



### ■ 各委員会の構成(2020年11月27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ー委員会	人権委員会
社内取締役	柳井 正	●	●	●	委員長				委員長	
	岡崎 健	オブザーバー	●	委員長	●			委員長		●
	柳井 一海		●							
社外取締役	柳井 康治		●							
	半林 亨	委員長							●	
	服部 暢達									
常勤監査役	新宅 正明				オブザーバー					
	名和 高司	●	●					●		●
	大野 直竹								●	
社外監査役	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		●			
	水澤 真澄		●	オブザーバー				オブザーバー		●
執行役員・社外有識者など	金子 圭子	●				●				●
	櫻谷 隆夫						●		●	
		森 正勝					オブザーバー			
		2名	6名	3名	5名	5名	9名	9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。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を得ています。

## 取締役からのメッセージ



やない ただし  
柳井 正

## サステナブル(持続可能)な社会に貢献し、 真のLifeWearをお届けします

「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で、透明性のある経営を実現し、サステナブルな社会への貢献を推進していきます。真のLifeWearをつくり続けるために、有明プロジェクトによる全社改革を進めています。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



はんばやし とおる  
半林 亨

社外取締役 独立役員

## 厳しい評価を継続し、 健全な体制下での成長をサポートしていく

倫理観が高く、たくいまれな才能をもつ経営者である柳井氏ですが、ファーストリテイリングの事業規模の拡大やグローバル化に伴い、経営の透明性はますます重要なものとなっています。私は、健全な体制下での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」という目標を実現するため、しっかりとサポートしていきます。

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、前田建設工業(株)社外取締役を歴任。現在は、日本国際貿易促進協会顧問



はっとり のぶみち  
服部 暢達

社外取締役 独立役員

## 幅広い視野から、 企業価値向上のための助言をしていく

「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、経営戦略を考える上で大変重要です。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ます。私は、企業価値を高める方法などについて、取締役会で多面的な発言をするようにしています。企業価値の向上に貢献できるように、今後も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





しんたく まさあき  
**新宅 正明**

社外取締役 独立役員

## 新しい産業への変革の動きを 加速するためのサポートをしていく

物流改革やIT改革などの分野へ効率的な投資が行われていることで、「情報製造小売業」という新しい産業への変革の動きは着実に進んでいます。事業変革期における成長の原動力となる真の経営者の育成についても、成果が見え始めており、チャレンジ精神あふれる多様な人材が増えていることを大変心強く思っています。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、(株)NTTドコモ社外取締役



なわ たかし  
**名和 高司**

社外取締役 独立役員

## ダイバーシティ(多様性)を大切にして、 持続可能な社会への貢献を推進していく

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。持続可能な社会への取り組みに貢献することは、企業価値の向上につながります。グローバル化が進むなかで、ダイバーシティを大切にした視点からの発言を心がけ、より良い企業として成長していくために貢献したいと思います。

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、(株)デンソー社外取締役を歴任。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、SOMPOホールディングス(株)社外取締役



おの なおたけ  
**大野 直竹**

社外取締役 独立役員

## 経営の透明性をより高め、 リスク管理の役割をしっかりと果たしていく

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、広い視野からの率直な意見でした。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。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

## 現場の実態を伝えることで、 議論をより深いものへと導いていきたい

グループ上席執行役員兼CFOである私の役割は、経営の監督と執行を兼ね合わせて担っていくことだと思います。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



やない かずみ  
柳井 一海

## 業務改革を進めながら、 継続的な成長の基盤づくりに貢献していく

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、創業家の者としての私の責任です。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ていきます。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。主な兼職は、Theory LLC Chairman、UNIQLO USA LLC Chairman、J BRAND HOLDINGS, LLC Chairman、当社グループ上席執行役員



やない こうじ  
柳井 康治

## 人を大切にしていく姿勢を忘れず、 ガバナンス体制のさらなる強化に努める

これまでグローバルマーケティング、有明プロジェクト、人事などの幅広い分野での業務を通し、多くの経験を積んできました。現場を知る執行役員の実務から人を大切にしていける経営が最も重要だということを実感しました。創業家の一員であり、取締役でもある立場から、会社の継続的な成長、ガバナンス体制のさらなる強化のために貢献していき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、当社グループ上席執行役員

## 監査役



かねこ けいこ  
**金子 圭子**

社外監査役  
独立役員

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  
**櫻谷 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。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



もり まさかつ  
**森 正勝**

社外監査役  
独立役員

2020年11月、当社社外監査役に就任。学校法人国際大学特別顧問、スタンレー電気(株)社外取締役、ヤマトホールディングス(株)社外取締役、キリンホールディングス(株)社外取締役



たなか あきら  
**田中 明**

常勤監査役

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

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



みずさわ ますみ  
**水澤 真澄**

常勤監査役

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

ユニクロ事業

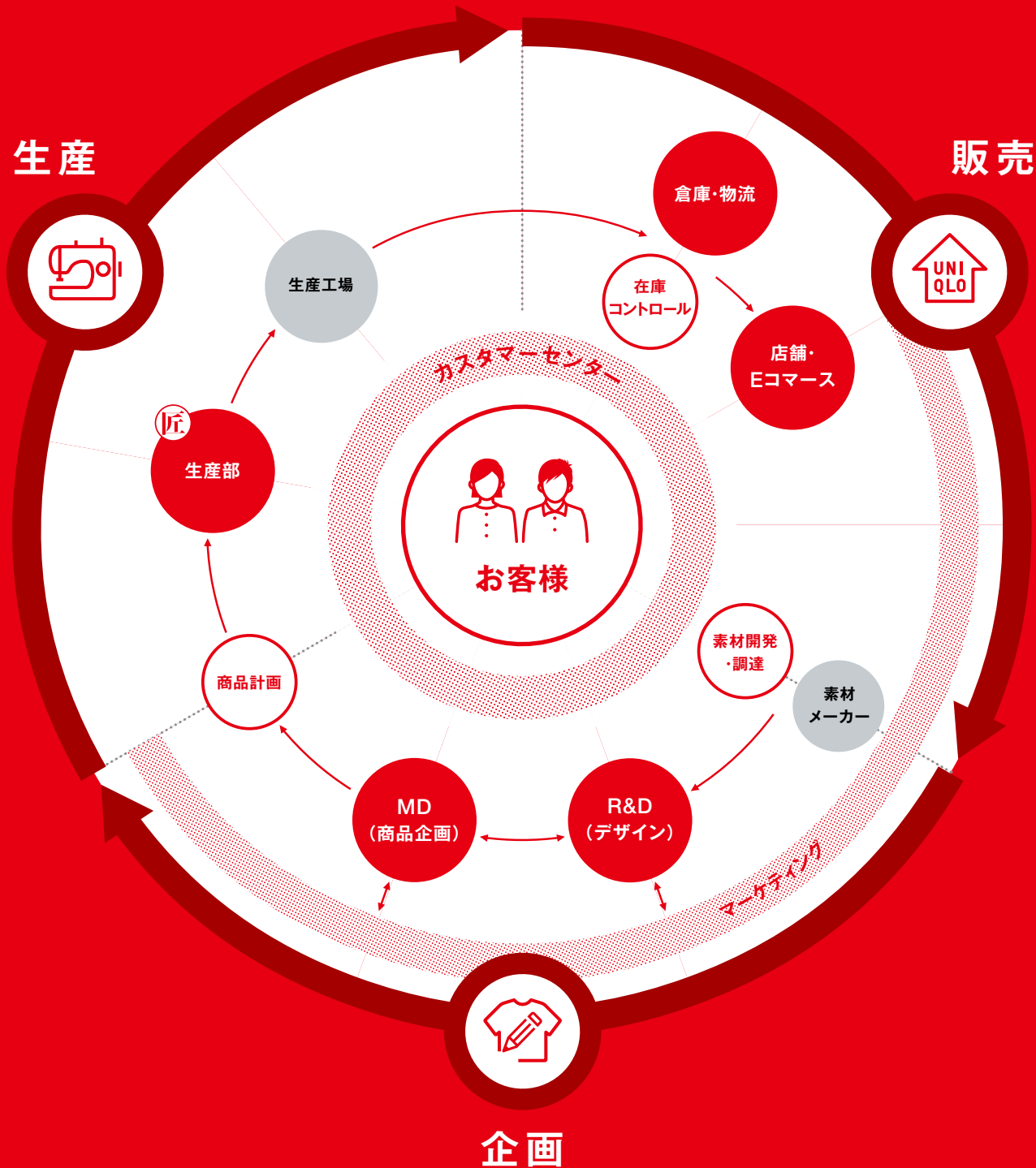
UNIQLO

# ユニクロは、 服のイノベーションを 起こし続ける

防水、防風、透湿、耐久撥水の機能をもつ  
ブロックテックパーカは、ユニクロが開発した  
高機能アウターシリーズです。雨風が侵入  
しないように、縫い目にシームテープを採用し、  
止水ファスナーを使用。毎日を快適に過ご  
せる一枚です。



# ユニクロの成功の秘訣



# 1

## LifeWear (究極の普段着)は 全世界に通じる価値観

ユニクロのLifeWearは、シンプルで上質なベーシックな日常着です。あらゆる世代の人々に支持される服であり、顧客層が広く、幅広い需要があります。LifeWearづくりは、お客様から始まります。お客様の声を商品に反映させることで、コア商品の細部の改良を行い、より快適な着心地を実現したり、新しい生活ニーズやトレンドをいち早く取り入れた商品開発を行っています。変わり続けるお客様のニーズに対応することで、LifeWearは常に進化し続け、お客様に愛され続けています。

# 2

## 最高級素材で高品質 しかもリーズナブル

最高級の素材を使用しながら、リーズナブルな価格でご提供できるのが、ユニクロの強みです。カシミア、スーパーコットン、メリノウールなどの高級素材を、世界中の素材メーカーと直接交渉し、長期的に大量発注しています。そうすることで他社よりも有利な条件で仕入れができ、大幅なコストダウンにつながっています。ユニクロの高い品質を支えているのは、生産工場との長年にわたる強い信頼関係です。生産部と工場が密にコミュニケーションを取り、お客様からの品質へのご要望にも即座に対応し、改善を図っています。

# 3

## 新しい機能性素材で 新しい需要を創造

発熱素材として人気の高いヒートテック、軽くて毛羽の出にくい高密度素材を使ったウルトラライトダウンジャケットなど、ユニクロは合繊大手メーカーの東レ株式会社との協業で、さまざまな機能性素材を完成させてきました。長い年月をかけ、改良を重ねて生まれた機能性素材は、他社にはマネしづらいものです。接触冷感素材として用途が広がっているエアリズム、薄い防風フィルムを採用したブロックテックパーカなども、創意工夫の結果として誕生しました。新しい機能をもつ服は、お客様のライフスタイルを変え、新たな需要を生み出しています。

# 4

## Eコマースと 店舗がつながる O2O (Online to Offline)

Eコマースでは、店舗にないサイズや商品をフルラインナップで取り揃え、多様なお客様のニーズにお応えしています。Eコマースで注文した商品を近くの店舗で受け取ったり、店舗で在庫切れの商品をその場でネット注文し、好きな場所で受け取ったり、店舗とEコマースの融合が進んでいます。O2Oビジネスを効率的に運営するため、スクラップ&ビルドでより良い立地に出店しています。強い店舗網をもつユニクロにとって、O2Oビジネスの構築は成長のエンジンです。

# 01 企 画



有明本部での商品企画会議の様子

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

## 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をリサーチしています。お客様のニーズに応えられる商品を開発するとともに、新しいニーズそのものを発見することも、R&Dの重要な仕事の一つです。

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製します。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取りながら、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します。これも、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。この際、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株式会社から、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。東レ株式会社とは協業で、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、ほとんどすべての商品の生産を中国などの工場に委託しています。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ています。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です。

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、インドなどにも広がっています。

## 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

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、徹底した品質管理を行っています。「ユニクロの生産工場で、染色技術を指導しています。技術だけでなく、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です。日本の優れた技と心を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



▶ デザイン決定

▶ 数量決定

▶ 生産開始

# 02 生産



ユニクロの取引先ニット工場

# 03

# 販売



ユニクロ アンビエンスモール・バサントクンジ店 (インド)

▶ 各国へ出荷

▶ テレビCM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、マーチャンドライザーや営業部門と連携を取りながら、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、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、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割安のお試し価格）」で提供することで、集客を図っています。



テレビCM

## 店舗

2020年8月末の国内ユニクロの店舗数は813店舗（フランチャイズ店46店舗を含む）。海外ユニクロは1,439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866店舗、韓国が163店舗、アジア・オセアニア地区（東南アジア・インド・オーストラリア）が248店舗、欧州が100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コマースと店舗の両方を利用してお買い物を楽しむお客様が増えるにつれ、Eコマースの重要性がより高まっています。2020年8月期の売上収益に占めるEコマース販売の比率は、約15%でした。地域別では、日本で約13%、グレーターチャイナでは約20%、アジア・オセアニア地区では約10%、欧州では約20%、北米では約40%となっています。今後は、店舗とEコマースが融合したサービスをさらに拡充させ、年率30%増を目標に、Eコマース販売の拡大をめざします。

## カスタマーセンター

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、商品の改善や新商品の開発に役立てています。2020年8月期は、新型コロナウイルス感染症の影響で、お客様から多くのご要望をいただいたことで、ユニクロの機能性素材エアリズムを使ったマスクを商品化し、発売しました。今後も、お客様の声の収集力・分析力を高めると同時に、生産、企画部門との連携を強化していきます。



▶ 店頭販売・Eコマース販売

お客様



写真:左/右  
ユニクロ クングストラッドゴーダン店(スウェーデン)

ユニクロのグローバル展開

UNIQLO EXPANDS GLOBALLY

UNI  
QLO

全世界合計

2,306 店舗

(2020年12月末)



STOCKHOLM

LifeWearを世界へ。  
すべての人のために

NEW DELHI



PARIS





危機をチャンスに。  
グレーターチャイナは、  
これからも成長し続ける

## MAINLAND CHINA





中国大陸

802

グレーターチャイナの  
店舗数

903 店舗

前年同期末比: +55店舗  
(2020年12月末)



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

潘寧(バン・ニン)

2020年8月期のグレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)では、新型コロナウイルス感染症の影響で減収減益となりましたが、収束後は力強い回復をすることができました。柳井が日頃から言っているように、「危機をチャンスに」という思いを全店のスタッフと共有し、お客様へのサービスをより強化するとともに、防寒衣料の寄付などの社会貢献を通じて、復興への強いメッセージを発信し続けました。

今後も世界経済には、予測不能な出来事が多々起こると思いますが、グレーターチャイナでの需要は拡大し続けると思います。アパレルの購買意欲が高い中産階級層が増えていくことにより、成長ポテンシャルは高まる傾向にあるからです。生活に欠かせない必需品として、高い支持を獲得し続けているユニクロにとっては、ビジネスをより拡大できるチャンスです。withコロナ時代では、在宅でも一日中気持ち良く過ごせるユニクロのLifeWear(究極の普段着)の人気は、ますます高まるものと確信しています。

O2O(Online to Offline)と呼ばれる、店舗とEコマースを融合したサービスが広がり続けています。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。あるいは、店舗にご来店いただいた際に、お客様の求める商品の在庫がないときには、店舗スタッフがオンラインでの購入をサポートし、お客様が受け取りたい最適な方法でお届けする。こうした双方向のサービスの充実が、売上の拡大につながっています。今後も、お客様目線を忘れずに、いつでも

お買い物を楽しんでいただけるよう、さまざまなチャレンジに取り組み、Eコマースの売上構成比を現在の約20%からさらに伸ばしていきたいと考えています。

今後も、北京・上海・広州・深圳といった1級都市への出店を継続しつつ、購買力に期待が高まる2級都市(杭州・南京・武漢・鄭州・西安・成都・重慶)にも積極的に出店していきたいと思っています。

グレーターチャイナの2020年8月期の売上収益は、4,559億円でした。近い将来、これを倍増させ、1兆円を達成したいと考えています。ユニクロは、グレーターチャイナでNo.1アパレルブランドの地位を確固たるものにして、グローバルでもNo.1になることをめざしています。これからもお客様に喜ばれるLifeWearを提案し続けるために、全店舗のスタッフと力を合わせて頑張っていきます。

PARKSON

SAIGON TOURIST PLAZA

VIETNAM

UNIQLO

UNIQLO  
ĐÔNG KHỞI  
UNIQLO FAMILY

UNIQLO

UNIQLO

UNIQLO



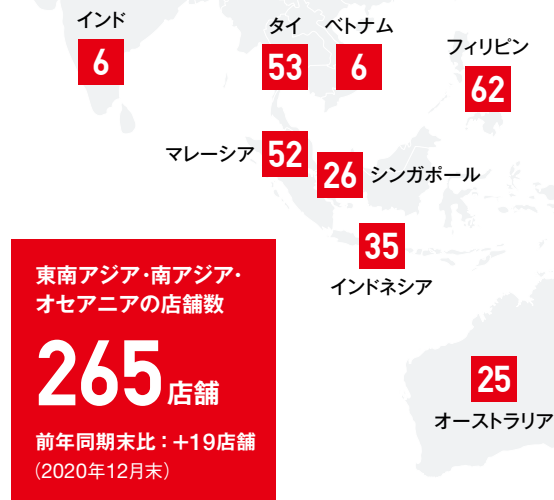
# 成長ポテンシャルの高い ベトナム市場で 好調なスタート

2019年12月にベトナム ホーチミンに1号店をオープンして以来、現在ホーチミンで3店舗、ハノイで3店舗を営業しています。ベトナムでのユニクロの認知度は非常に高く、予想を上回る多くのお客様にご来店いただいています。

2020年8月期は、新型コロナウイルス感染症の影響により、アジア・オセアニア地区（東南アジア、インド、オーストラリア）は大幅な減収減益となりましたが、ベトナムは下期（3～8月）で黒字化を達成し、お客様からのユニクロへの共感の大きさと支持の高さを確認することができました。

若い世代が多いベトナムのお客様は、ファッションに対する感度と健康意識がとて高く、ファッション性に加えて機能性のある服が重視されます。素材の良さ、高品質、高性能なユニクロのLifeWear（究極の普段着）への信頼度は高く、エアリズム、UVカットパーカ、ヒートテック、ウルトラライトダウンが特に人気です。こうしたベトナム市場の特性を事前に調査し、戦略を組み立てたことが、ベトナム市場での好調なスタートにつながりました。また、従業員の育成にも力を入れ、日本とシンガポールでの研修を経たユニクロのDNAをもつ店長が、新たなマーケットの立ち上げを支えたことも大きく貢献しています。

今後のアジアの経済発展の中心地の一つであるベトナムには、高いポテンシャルがあります。それを確実に取り込むためには、現地の気候に合った商品構成を強化すると同時に、継続的な出店を行うための人材育成が重要です。また、生産国としてのベトナムの役割を強化していくことも大切です。サプライチェーンの構築をしっかりと図り、ベトナムでの事業活動を通して、優秀で勤勉なベトナムの人たちの活躍のチャンスを創出し、ベトナムそのものの発展にも貢献できることをめざしていきます。





# JAPAN

UNIQLO TOKYO (グローバル旗艦店)

## 「個店経営」の強化で、 国内ユニクロを成長させる

これまでユニクロは、チェーンストア経営を推進し、生産性の高い事業拡大を続けてきました。しかし、その地域にお住まいのお客様のニーズを捉え、そのニーズに合った商品構成やサービスの提供には限界がありました。私は、ユニクロ日本のCEOに就任して以来、一つ一つの店舗に存在意義をもたせる「個店経営」の強化に力を入れています。

ユニクロのブランディングに磨きをかけようと、2020年にオープンしたのが、個性的な3タイプの店舗です。4月に

横浜ベイエリアにオープンした、公園と一体型のUNIQLO PARK横浜ベイサイド店は、ご家族連れで憩いのひと時を楽しんでいただける店舗です。子供たちが元気に遊び、ユニクロの服を通して「服育」の体験をしてもらいたいと思っています。JR原宿駅前の複合ビル内に6月にオープンしたユニクロ原宿店は、リアルとバーチャル(店舗とEコマース)が融合したポップカルチャーの情報発信基地です。世界最大級のUT(プリントTシャツ)専門フロアがあり、幅広い年齢層のお客様に楽しんでいただいています。

同じく6月にオープンしたUNIQLO TOKYOは、有楽町に近いマロニエゲート銀座2の1階から4階まで、約1,500坪の広さを誇る日本最大のグローバル旗艦店です。スイスの建築家ユニット、ヘルツォーク・アンド・ド・ムーロンが、デザインを手がけた1階から4階までを貫く吹き抜けの圧倒的な迫力が特徴です。「東京から、世界を美しく。」というコンセプトのもと、LifeWearを体現する店舗として、ユニクロのものづくりやライフスタイルの提案、素材へのこだわりなど、商品の良さを伝えるストーリー性のある情報発信に力を入れています。

この3店舗は、既存店にもプラスの効果をもたらしています。お客様にご来店いただくための施策や、商品のプレゼンテーション、店内ディスプレイなどの成功事例を、標準店や大型店にも波及させています。従来のユニクロの良い面を残しながら、新たな魅力をプラスしていくことで、すべての店舗が、その地域で本当に必要とされる店になることができます。「個店経営」の強化こそが、ユニクロがさらに成長していくための大きな原動力だと思っています。



ファーストリテイリンググループ執行役員  
ユニクロ日本 CEO

赤井田 真希



ユニクロ PARK 横浜ベイサイド店



ユニクロ 原宿店

## TOPIC 01 | スポーツと日常を、ボーダレスに

SPORT  
UTILITY  
WEAR

スポーツユーティリティウエア

ユニクロが提案する新しいコンセプト。それが、スポーツユーティリティウエアです。日常からスポーツまで境目なく使える、機能性とデザイン性を兼ね備えています。仕事前後のランニング、スポーツジムでのトレーニングやヨガなどで着用するのに適した機能性を持ちながら、日常着としてもスタイリッシュに着こなすことができるデザインが魅力です。

トップアスリートたちにも信頼されているドライEXのTシャツは、汗がすぐ乾くので、よりアクティブに活動したくなります。ウルトラストレッチアクティブショートパンツは、全方向に伸縮し、柔らかく軽やかな着心地を体感できます。

UVカット機能と、多少の雨水をはじく耐久撥水加工が付いて、コンパクトなサイズで持ち歩けるポケットブルUVカットパーカや、アクティブシーンだけでなく、街着としても着られるデザイン性の高いウルトラストレッチドライスウェットプルパーカなど、日常のさまざまな場面で活躍するアイテムが揃っています。

ユニクロのスポーツユーティリティウエアが、世界中の人たちに健康で輝く毎日をお届けします。





## TOPIC 02

+J復活。新しい時代にふさわしい  
グローバルユニフォーム

+J



初めてのコラボレーションから11年たった2020年、伝説のファッションデザイナー ジル・サンダー氏が、モダンなスタイルとともにユニクロへと戻ってきました。待望の+Jの2020秋冬のコレクションは、構築的なデザインに基づく上質なテーラリング（仕立て）で、美しいバランスと着心地の良さを兼ね備えています。

ジル・サンダー氏は、「服は長く着ることのできる、永続的なものであるべきという考え方のもと、現代のグローバルユニフォームとなり得るコレクションを創りました。着る人のすべてにエネルギーと自信をもたらす服こそが、現代において求められている服の役割だと信じています」と語っています。

ユニクロとジル・サンダー氏は、タイムレスなデザインへの敬意を共有し、汎用性に富んだアイテムで構成された今回のコレクションを発表しました。+Jらしい洗練されたカッティングラインが、流れるような動きと立体的なシルエットを生み出し、今の時代にふさわしいボリューム感を実現しています。素材の織りや表面加工にもこだわり、着やすさと快適さを追求した、あらゆる人のための洗練されたエッセンシャルな服に仕上がりました。



Jil Sander ©Peter Lindbergh

## ジル・サンダー

1968年に自身の名を冠したブランドを設立。80年代からミラノコレクションに参加し、国際的な成功を収めました。2009年にユニクロと、「Open the Future」をコンセプトに、「+J」コレクションを発表し、大好評を博しました。2011年に惜しまれつつ終了しましたが、2020年に復活しました。

※+Jは、ユニクロとデザイナー ジル・サンダー氏個人とのコラボレーションであり、JIL SANDER(ジル サンダー)ブランドとの関係はありません。



ジーユー事業

GU





# 「ファッションと低価格」に 磨きをかけ、さらに飛躍する

2020年8月期のジーユー事業は、新型コロナウイルス感染症による店舗休業の影響で、売上収益は2,460億円（前期比3.1%増）、営業利益は218億円（同22.5%減）と、増収減益でした。こうした環境下では、ファッションは不要不急という意見がありますが、そうではない、と私は実感しています。新型コロナウイルス感染症の緊急事態宣言下（2020年3～5月）では、Eコマースは前年同期比で倍増、営業再開後の6月の既存店売上高は16.4%増収、と想定を上回る回復となりました。一貫して好調だったのは、トレンドファッションです。ゆったりとはけるシェフパンツや腰回りのラクなワンピースなど、トレンド感がありつつ着心地の良い商品が人気でした。

また、在宅の時間が増えたことで、パジャマやルームウェアに加え、990円を中心とした低価格帯の商品も好調でした。こうしたお客様の、お金をかけずにファッションを楽しみたいというニーズに応えるために、2020年秋冬シーズンからは、旬の商品を、スタイリング次第で長く着まわしていただける提案を強化しています。一着の服を長く、さまざまなシーンで着こなせるということは、お財布にやさしいだけでなく、地球環境にもやさしいということです。サステナブル（持続可能）な社会の実現が求められる今、ジーユーもしっかりと対応していきたいと思えます。

ジーユーではいい服といい未来をつくるために、「3つのコネクト宣言」という考え方を発表しました。生活者、生産者、地球とつながるというもので、1つ目は、生活者の声を聞き、ジーユーならではのファッションと実用性を兼ね備えた服を開発する。2つ目は、生産工場と課題を共有し、新たな技術革新を起こすことで、高い品質とうれしい価格の商品を誕生させる。3つ目は、需要を正確に把握し、生産・運搬・販売のために徹底的に知恵を絞ることで、無駄のないサプライチェーンを実現するというものです。これらに加え、環境負荷の小さい素材の導入、リサイクル活動を推進し、サステナブルな事業の構築をめざします。



ファーストリテイリンググループ 上席執行役員  
株式会社ジーユー 代表取締役社長

## 柚木 治

これからも、Eコマース販売の重要性は高まっていますが、営業再開後も店舗にお越しいただいたお客様の笑顔を拝見すると、店舗で購入する楽しみは絶対になくなることはないと感じました。店舗とEコマース、それぞれの利便性をこれまで以上に高めながら、融合させていくことが重要です。クリック&コレクト（Eコマース購入商品の店頭受け取り）などのサービスの拡充をすると同時に、Eコマースとの相乗効果考えた出店を進めていきます。

どんな時代でも、ファッションは不滅であるという考えは揺るぎません。「YOUR FREEDOM 自分を新しくする自由を。」というコンセプトのもと、ジーユーは日本発のファッションブランドとして、お客様が本当に必要だと感じる服を、これからもお届けしていきます。

グローバルブランド事業  
GLOBAL BRAND



Theory

## セオリー事業

---

### Theory

#### 常にコンテンポラリー(現代的)なファッションを提案

コンテンポラリーな女性のためのファッションブランドとして、1997年にニューヨークで誕生しました。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。リラックスした着心地の良さを意識したセオリーリュクス(Theory luxe)も展開しています。2020年8月末のセオリー事業の店舗数は、460店舗です。

## プラステ事業

---

P L S T

#### “最上質な日常着”で 快適で豊かな毎日を実現

PLST(プラステ)は、大人の多様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”のブランドです。価値感があり、さまざまな生活シーンで着用できる安心感から、エイジレスな人たちに人気があります。

## 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女性へ。 フランス発の優雅なブランド

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」として、多く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  
COTONNIERS

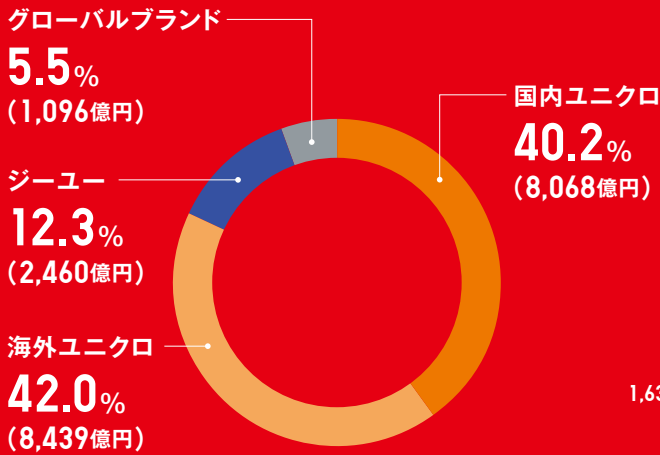
#### フランスのエスプリが効いた、 理想のワードローブを提供

手の届くラグジュアリーブランドとして1995年にフランスで誕生し、多くの女性に愛されています。2020年春夏からファッション誌『ヴォーグ(VOGUE)』などの編集者やスタイリストを長く務めてきたナタリー・マーシャル氏をクリエイティブディレクターに迎え、より魅力的なブランドへと刷新を図っています。

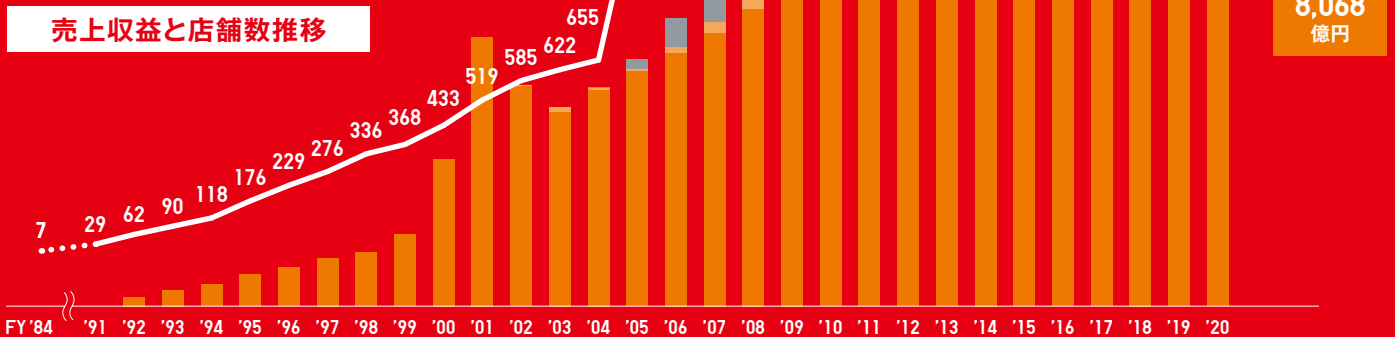
# HIGHLIGHTS

- 売上収益は2兆88億円（前期比12.3%減）、営業利益は1,493億円（同42.0%減）、グローバルで新型コロナウイルス感染症による臨時休業や外出自粛の影響が大きい。
- Eコマース販売は、大幅増収と好調。国内ユニクロ事業で約3割、海外ユニクロ事業で約2割、ジーユー事業で約6割の増収を達成。
- 海外ユニクロ事業は大幅な減収減益。ただし、6月以降はグレーターチャイナを中心に業績が回復基調。
- 国内ユニクロ事業は減収も、6月から売上が大幅に回復し、通期で増益を達成。
- ジューシー事業は増収減益。上期は増益と好調も、下期は大幅な減益。

## セグメント別売上収益



## 売上収益と店舗数推移



※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

2020年8月期

売上収益 8,068億円  前期比 ▲7.6%

営業利益 1,046億円  前期比 +2.2%

### 今後の展望

- ▶ お客様の生活の変化に合った商品開発を進めると同時に、店舗とEコマースを融合したサービスを拡充して、お客様がお買い求めやすい環境を整備、売上のさらなる拡大を図る。
- ▶ 有明プロジェクトを推進し、営業利益率15%をめざす。需要予測・販売計画の精度を高め、売れ筋商品の欠品や過剰在庫を抑制することで、収益性を高める。また、タイムリーな増産、物流の効率化、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

2020年8月期

売上収益 8,439億円  前期比 ▲17.7%

営業利益 502億円  前期比 ▲63.8%

### 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、アジア・オセアニア地区が、引き続き成長ドライバーとなる見込み。グレーターチャイナは年間100店舗、アジア・オセアニア地区は、年間40店舗の出店を計画。
- ▶ 各国・各地域のお客様の生活ニーズに合った商品構成を構築することで、LifeWearのコンセプトを浸透させると同時に、店舗のスクラップ&ビルドを進め、より良い立地、収益性の高い店舗へと変革していく。

## ジーユー事業

2020年8月期

売上収益 2,460億円  前期比 +3.1%

営業利益 218億円  前期比 ▲22.5%

### 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。マストトレンドにフォーカスした商品開発を行うと同時に、素材の開発・集約・備蓄を強化することで、リードタイムの短縮化、低価格商品の拡大をめざす。
- ▶ 有明プロジェクトを推進することで、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サプライチェーンの仕組みを強化する。

## グローバルブランド事業

2020年8月期

売上収益 1,096億円  前期比 ▲26.9%

営業利益 ▲127億円  前期比 ー%

### 今後の展望

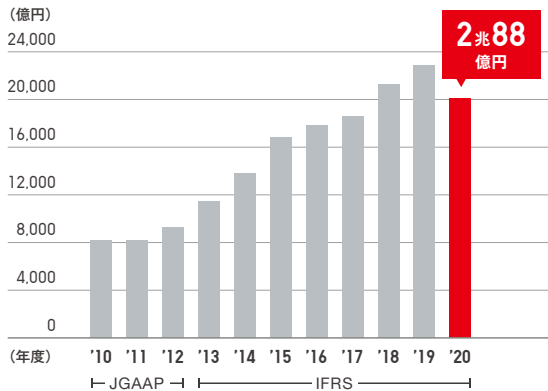
- ▶ セオリー事業は、お客様のライフスタイルの変化に合わせた商品構成を拡大することで、安定成長をめざす。
- ▶ プラステ事業は、リーズナブルな価格帯のブランドとして、日本で事業の拡大を図る。
- ▶ コントワー・デ・コトニエ事業、プリンセス タム・タム事業は、構造改革を進め、収益改善をめざす。

# 2020年8月期：財務ハイライト

FY2020 FINANCIAL HIGHLIGHTS

## 売上収益

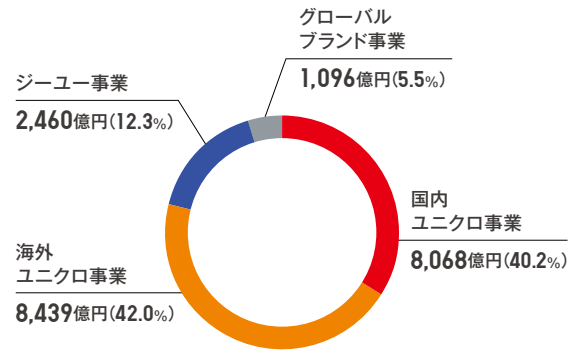
2兆88億円 ▲12.3%



売上収益は2兆88億円、前期比12.3%減。新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナ）の影響で、グローバルで店舗を臨時休業したことや、外出自粛により大幅な減収。ただし、6月以降は、日本とグレートチャイナを中心に売上は回復基調。

## 海外ユニクロ事業の売上構成比

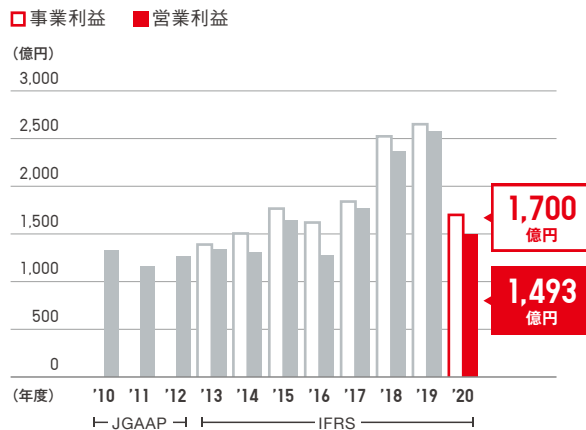
42.0% ▲2.9pt



海外ユニクロ事業の売上構成比は42.0%、前期比で2.9ポイント低下。主に、新型コロナなどの影響により、事業規模が大きいグレートチャイナ、韓国の減収幅が大きい。

## 営業利益

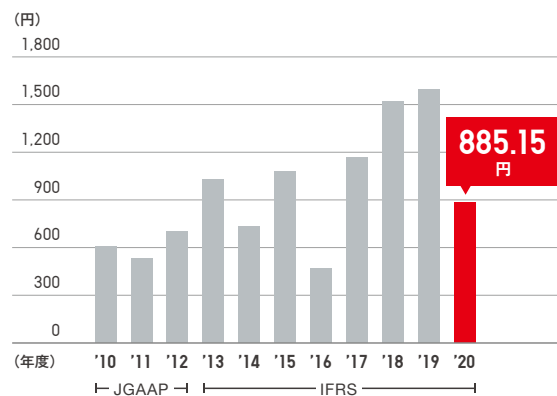
1,493億円 ▲42.0%



営業利益は1,493億円、前期比42.0%の減益。新型コロナの影響に加え、海外ユニクロ事業を中心に店舗などの減損損失を230億円計上したことにより、大幅な減益。

## 基本的1株当たり当期利益 (EPS)

885.15円 ▲44.4%

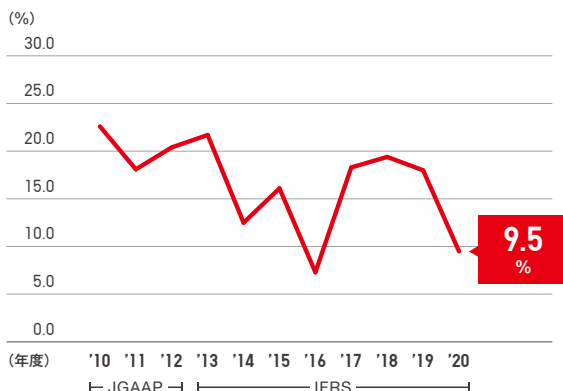


営業利益が大幅な減益になったことにより、基本的1株当たり当期利益 (EPS) は885.15円、前期比44.4%減。

## ROE

9.5%

▲8.5pt

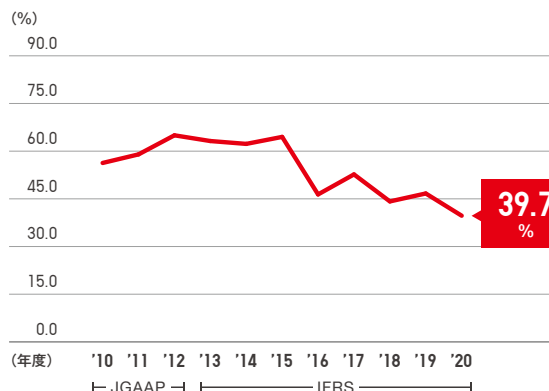


ROEは9.5%と、前期比8.5ポイント低下。親会社の所有者に帰属する当期利益が同44.4%減と、大幅な減益となったため。

## 親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)

39.7%

▲7.0pt

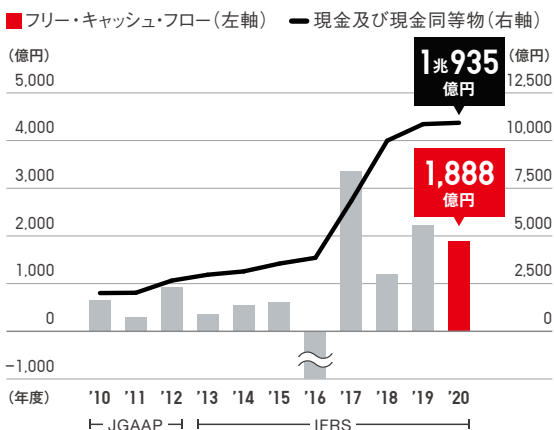


自己資本比率は39.7%と、前期比7.0ポイント減。IFRS16号を適用したことにより、バランスシートに使用権資産が計上されたことで、資産合計が3,999億円増加したため、自己資本比率は低下。

## 現金及び現金同等物

1兆935億円

+0.6%



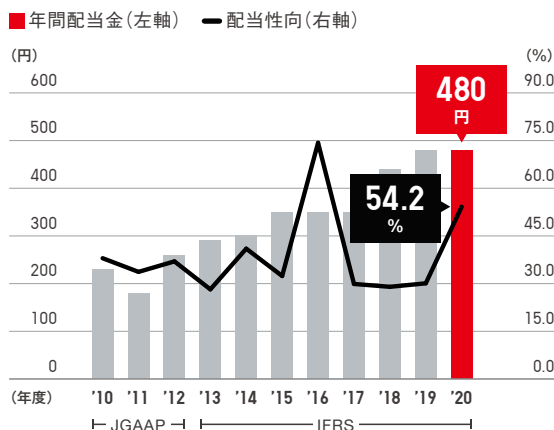
営業活動(2,648億円の収入)と、投資活動(759億円の支出)を合わせたフリー・キャッシュ・フロー(FCF)は1,888億円のプラス。財務活動は1,832億円の支出となり、現金及び現金同等物の期末残高は1兆935億円となる。

※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

480円

±0円



1株当たり年間配当金は480円。親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比で大幅な減益となったものの、中長期での事業の成長性や、当面のキャッシュ・フローを鑑みて、前年と同額の配当を維持。これにより、配当性向は54.2%となる。

※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		2013	2014
	2011	2012		
<b>損益状況(会計年度)</b>				
売上高／売上収益	¥ 820,349	¥ 928,669	¥1,142,971	¥1,382,935
営業利益	116,365	126,450	134,101	130,402
EBITDA <sup>※1</sup>	141,716	150,687	157,708	161,210
税引等調整前当期純利益／税引前利益	93,881	123,390	155,732	135,470
当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益	54,354	71,654	104,595	74,546
営業活動によるキャッシュ・フロー	57,158	127,643	99,474	110,595
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲26,643	▲35,313	▲62,584	▲56,323
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※2</sup>	30,515	92,330	36,890	54,272
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲26,156	▲29,056	▲24,226	▲44,060
現金及び現金同等物の期末残高 <sup>※3</sup>	202,104	266,020	296,708	314,049
減価償却費及びその他の償却費	18,755	18,573	23,607	30,808
設備投資額	33,993	40,184	39,681	58,814
<b>財務状況(会計年度末)</b>				
総資産／資産合計	¥ 533,777	¥ 595,102	¥ 901,208	¥ 992,307
純資産／資本合計	319,911	394,892	589,726	636,041
有利子負債	28,263	23,194	37,259	37,561
<b>主な指標</b>				
売上高営業利益率／売上収益営業利益率(%)	14.2%	13.6%	11.7%	9.4%
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、%)	18.1	20.4	21.7	12.5
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率(%)	59.0	65.0	63.3	62.3
負債資本比率(D/E Ratio、%)	9.0	6.0	6.5	6.1
連結配当性向(%)	33.7	37.0	28.2	41.0
<b>1株当たりデータ(円、ドル)</b>				
当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益(EPS)	¥ 533.93	¥ 703.62	¥ 1,026.68	¥ 731.51
純資産／親会社の所有者に帰属する持分	3,091.17	3,797.04	5,598.12	6,067.40
配当金	180.00	260.00	290.00	300.00
<b>その他データ(会計年度末)</b>				
発行済株式総数	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656
時価総額(億円、百万米ドル) <sup>※4</sup>	¥ 15,359	¥ 19,380	¥ 33,837	¥ 34,526
連結子会社数	98	91	102	112
総店舗数	2,088	2,222	2,449	2,753
総売場面積(m <sup>2</sup> ) <sup>※5</sup>	938,896	1,170,353	1,387,367	1,835,095
総従業員数(パートタイマー・アルバイト除く) <sup>※6</sup>	14,612	18,854	23,982	30,448

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

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

※3 現金及び現金同等物には、現金および預金、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<sup>※4</sup>

IFRS								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	YoY	2020
	¥1,681,781	¥1,786,473	¥1,861,917	¥2,130,060	¥2,290,548	¥2,008,846	▲12.3%	\$19,061,069
	164,463	127,292	176,414	236,212	257,636	149,347	▲42.0	1,417,091
	202,221	164,089	216,102	281,267	306,112	327,195	+6.9	3,104,618
	180,676	90,237	193,398	242,678	252,447	152,868	▲39.4	1,450,501
	110,027	48,052	119,280	154,811	162,578	90,357	▲44.4	857,366
	134,931	98,755	212,168	176,403	300,505	264,868	▲11.9	2,513,220
	▲73,145	▲245,939	122,790	▲57,180	▲78,756	▲75,981	▲3.5	▲720,952
	61,786	▲147,184	334,958	119,223	221,748	188,887	▲14.8	1,792,268
	▲41,784	201,428	▲50,836	198,217	▲102,429	▲183,268	+78.9	▲1,738,959
	355,212	385,431	683,802	999,697	1,086,519	1,093,531	+0.6	10,376,046
	37,758	36,797	39,688	45,055	48,476	177,848	+266.9	1,687,527
	62,461	52,387	59,755	69,380	85,201	82,736	▲2.9	785,050
	¥1,163,706	¥1,238,119	¥1,388,486	¥1,953,466	¥2,010,558	¥2,411,990	+20.0%	\$22,886,335
	774,804	597,661	762,043	902,777	983,534	996,079	+1.3	9,451,370
	38,035	283,465	281,512	544,502	513,405	484,496	▲5.6	4,597,175
	9.8%	7.1%	9.5%	11.1%	11.2%	7.4%	▲3.8 <sup>※5</sup>	7.4%
	16.1	7.3	18.3	19.4	18.0	9.5	▲8.5	9.5
	64.5	46.4	52.7	44.2	46.7	39.7	▲7.0	39.7
	5.1	49.3	38.5	63.1	54.7	51.0	▲3.7	51.0
	32.4	74.3	29.9	29.0	30.1	54.2	+24.1	54.2
	¥ 1,079.42	¥ 471.31	¥ 1,169.70	¥ 1,517.71	¥ 1,593.20	¥ 885.15	▲44.4%	\$ 8.40
	7,366.07	5,634.35	7,175.35	8,458.52	9,196.61	9,368.83	+1.9	88.90
	350.00	350.00	350.00	440.00	480.00	480.00	—	4.55
	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	—	106,073,656
	¥ 52,257	¥ 38,547	¥ 33,381	¥ 54,956	¥ 66,020	¥ 67,123	+1.7%	\$ 63,690
	119	120	121	130	133	134	+1社	134
	2,978	3,160	3,294	3,445	3,589	3,630	+41店	3,630
	2,030,031	2,188,688	2,392,618	2,671,629	2,881,485	3,047,360	+165,875	3,047,360
	41,646	43,639	44,424	52,839	56,523	57,727	+1,204人	57,727

※4 2020年8月末日時点の株価終値(63,280円)、為替レート(1ドル=105.39円)で換算しています。

※5 総売場面積は、直営店のみ記載しています。

※6 総従業員数には執行役員、準社員、アルバイト社員および受入出向社員は含みません。



## 強固な財務基盤を維持しながら、 有明プロジェクトを加速させ、 事業の拡大を図る

取締役  
グループ上席執行役員CFO

岡崎 健

### 業績の振り返りと見通し

2020年8月期は、世界中で猛威を振るった新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナ）が、当社グループの業績に大きな影響を与えました。2月から6月にかけて、世界中の国・エリアで、外出自粛や行動制限の影響を受け、多くの店舗が臨時休業、時短営業を余儀なくされました。そのため、この時期の業績が急激に悪化し、通期の売上収益は2兆88億円（前期比12.3%減）、営業利益は1,493億円（同42.0%減）と、大幅な減収減益となりました。セグメント別では、海外ユニクロ事業が、売上収益

8,439億円（同17.7%減）、営業利益502億円（同63.8%減）の大幅な減収減益と、業績悪化の主な要因となっています。なかでも、米国、欧州が新型コロナの影響を大きく受け、赤字となりました。米国は、減損損失を計上したことで、赤字が大きく拡大しました。一方で、グレーターチャイナ、東南アジアは大幅な減益にはなりませんが、6月以降は、想定を上回るペースで業績が回復しました。国内ユニクロ事業は、売上収益8,068億円（同7.6%減）、営業利益1,046億円（同2.2%増）、ジーユー事業は、売上収益2,460億円（同3.1%増）、営業利益218億円（同22.5%減）と、新型コロナの影響を受けましたが、6月以降は

### ■ グループ事業別実績

		2019年8月期			2020年8月期		
		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	¥ 8,729	¥ 81	+0.9	¥8,068	▲¥ 660	▲7.6
	営業利益	1,024	▲165	▲13.9	1,046	+22	+2.2
海外ユニクロ事業	売上収益	10,260	+1,297	+14.5	8,439	▲1,820	▲17.7
	営業利益	1,389	+200	+16.8	502	▲886	▲63.8
ジーユー事業	売上収益	2,387	+269	+12.7	2,460	+73	+3.1
	営業利益	281	+163	+139.2	218	▲63	▲22.5
グローバルブランド事業※	売上収益	1,499	▲45	▲2.9	1,096	▲403	▲26.9
	営業利益	36	+78	—	▲127	▲164	—

※グローバルブランド事業には、セオリー事業、ブラステ事業、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。

売上が大きく回復したことで、業績への影響を最小限にとどめることができました。

2021年8月期ですが、上期は、新型コロナの影響が少ない国内ユニクロ事業、グレーターチャイナのユニクロ事業の業績が好調で、連結でも計画を上回る増益を達成できる見込みです。下期も、新型コロナの影響が徐々に収束していく前提で、大幅な増収増益を見込んでいます。今後の新型コロナの影響を見通すことが難しいため、業績予想は大きく変わる可能性があります。現時点では、通期の売上収益は2兆2,000億円(前期比9.5%増)、営業利益は2,450億円(同64.0%増)、税引前利益は2,450億円(同60.3%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,650億円(同82.6%増)、基本的1株当たり当期利益は1,616.05円を予想しております。1株当たり年間配当金は480円(中間240円、期末240円)と前期と同額を見込んでいます。

### 積極経営で事業の変革を推し進め、成長への布石を打つ

当社グループは、世界 No.1のアパレル製造小売業に飛躍することを中期目標に掲げ、1) LifeWear(生活ニーズから考え抜かれ、進化し続ける究極の普段着)というコンセプトでの、服に対する新しい需要の創造と拡大、2) デジタルをフル活用したお客様中心の情報製造小売業への進化(有明プロジェクト)、3) グローバルでのブランディングや各事業の拡大、特にアジアにおいて圧倒的な競争力を持つ事業基盤の確立、4) サステナブルな社会の実現に貢献するための事業変革などを、中期的な成長戦略の中核課題と位置付け、取り組みを進めています。

新型コロナの感染拡大は、突発的で大規模な店舗営業の

休止を余儀なくされるなど、当社グループにとって大きな試練であり、短期的な業績には逆風です。一方で、新型コロナがもたらす環境変化は、当社グループが中期成長戦略の前提としている条件を、良い意味で急加速させつつあります。現在は、コロナ後の飛躍的な成長に向けて、中期成長戦略を積極的に推進していくべき重要な時期だと考えています。LifeWearのさらなる質の向上と、グローバルなブランディング投資、Eコマースと店舗の融合や、サプライチェーン高度化のためのITや自動化投資を積極的に行っていきます。これに加え、中国大陸・東南アジアを中心とした店舗網の拡大や、グローバル各国・各エリアでの大規模なスクラップ&ビルドによる店舗網の刷新、新しい組織能力を構築していくための人材の採用や社員教育などにも注力していきます。

一方で、強い競争力を維持していくためには、飽くなきローコスト経営の努力が不可欠です。当社グループでは、有明プロジェクトとの両輪で、経費構造改革を進めています。すでに、在庫効率の大幅改善による物流コストの削減や、店舗の生産性の向上、業務プロセスの効率化・標準化・デジタル化による業務生産性の向上、購買部門の組織強化による個別の支出の費用対効果の改善などに着実に成果が出始めています。これらの取り組みを一層加速していくとともに、不採算事業や店舗の見直し、投資効果の確実な実現を行い、グループ全体での販管費比率の継続的な改善を実現していきます。

営業利益率は、これまで継続的に改善していましたが、新型コロナの影響で、2020年8月期は7.4%と一時的に後退しました。2021年8月期は、業績が大きく回復することを見込んでいることから、営業利益率は11.1%まで改善する見込みです。今後も売上成長を続けながら、早期に営業利益率15%をめざしたいと考えています。

### ■ 各セグメント営業利益

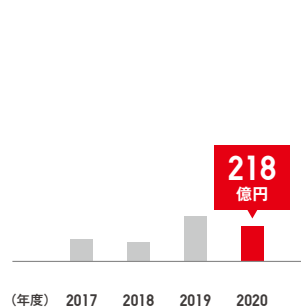
国内ユニクロ事業



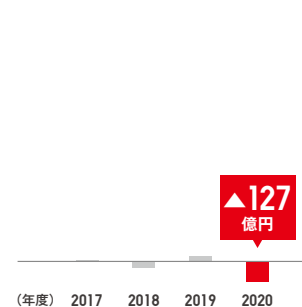
海外ユニクロ事業



ジーユー事業



グローバルブランド事業



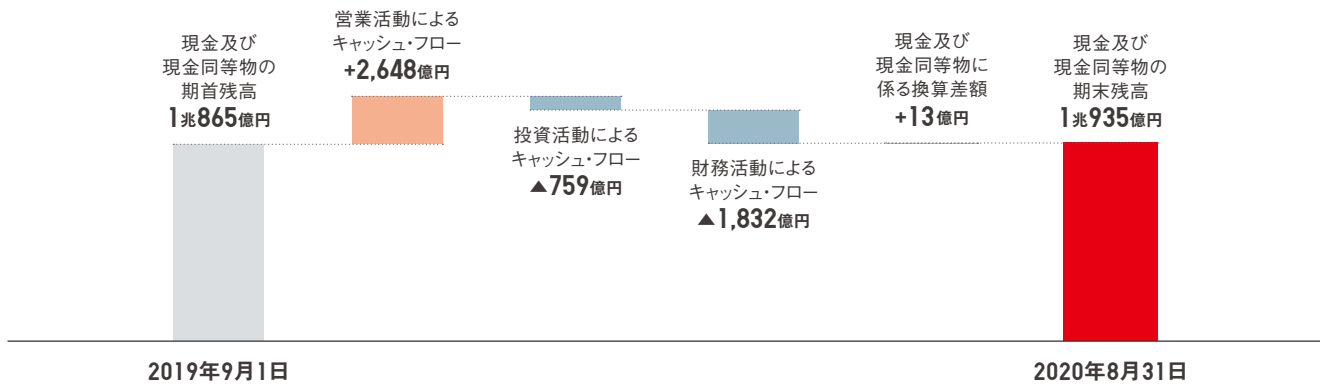
**キャッシュの創出力を高め、株主還元、成長投資、  
手元流動性の確保に有効活用**

当社グループでは、強固な財務体質を維持しながら、事業活動により、フリー・キャッシュ・フローを最大化し、株主還元、成長投資資金、手元流動性の確保に有効活用することを、財務戦略の基本方針としています。手元流動性については、運転資金と不測の事態にも十分に耐え得るリスク資本的資金として、月商3～5ヶ月分の確保に努めています。2020年8月末の現金及び現金

同等物は1兆935億円と、中期的な売上目標3兆円に対しての月商約4ヶ月分であり、適正水準にあると考えています。

また、株主の皆様への利益還元を重視し、事業の資金需要と財務の健全性を考慮し、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。2020年8月期の1株当たり配当金は前期と同額の480円、配当性向は54.2%でした。2020年8月期は、新型コロナによる一時的な利益の下振れがありました。今後の業績回復を踏まえると、基本方針に沿った水準と考えています。

■ キャッシュ・フロー



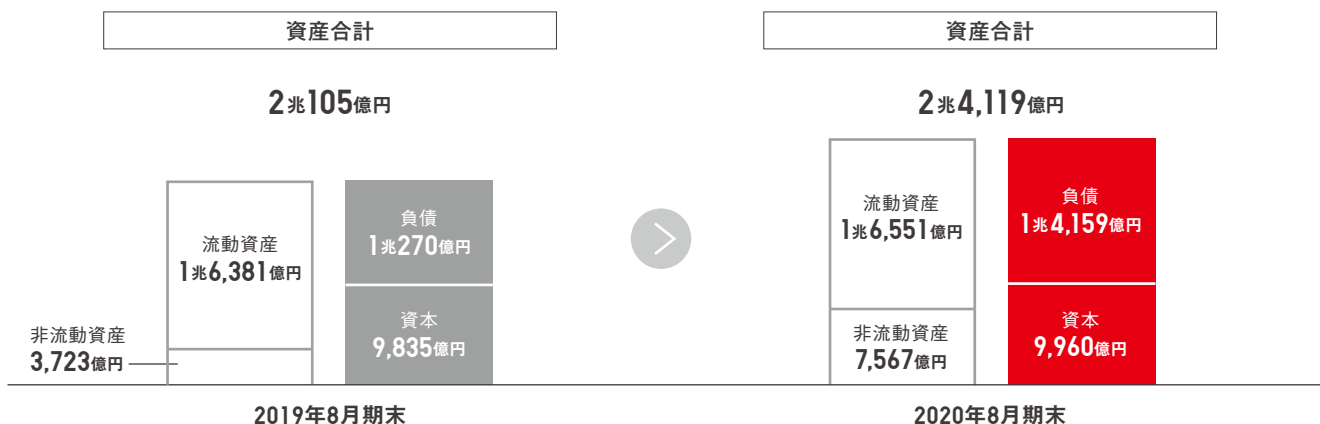
**持続的な成長を支える強固なバランスシート**

2020年8月期末の資産合計は、2兆4,119億円と、前期末比4,014億円増加しました。これは主に、2020年8月期からIFRS 16号を適用したことにより、使用権資産(店舗、倉庫、オフィスなどにかかるリース契約の将来の賃料を資産計上したもの)が3,999億円増加したことによります。この結果、親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)は39.7%と、前期比7.0ポイント

低下しました。事業活動を通して継続的に利益を蓄積することで、中長期的に自己資本比率は50%前後を目標としています。

ROEは、これまで概ね15～20%の水準を維持していましたが、2020年8月期のROEは9.5%と、新型コロナの影響によって親会社に帰属する当期利益が大幅減益となったことで、前期比8.5ポイント低下しました。2021年8月期は、業績が大幅に改善することで、ROEは10%後半の水準へ回復する見込みです。

■ バランスシート



## 事業拡大のための積極投資を継続する

当社グループでは、グローバルで店舗網の拡大を図ると同時に、有明プロジェクトを推進するためのシステム投資など、事業拡大のための投資を積極的に行っています。

2020年8月期の設備投資額は827億円、前期比24億円減となりました。内訳としては、国内ユニクロ事業が178億円、海外ユニクロ事業が235億円、ジーユー事業が85億円、グローバルブランド事業が24億円、システム他が304億円でした。有明プロジェクトに関わるITシステムや、自動倉庫への投資、国内ユニクロ事業のグローバル旗艦店や大型店への投資が増加した一方で、海外ユニクロ事業を中心に出店数が減少したため、全体の設備投資額は、前年比で若干の減少となりました。

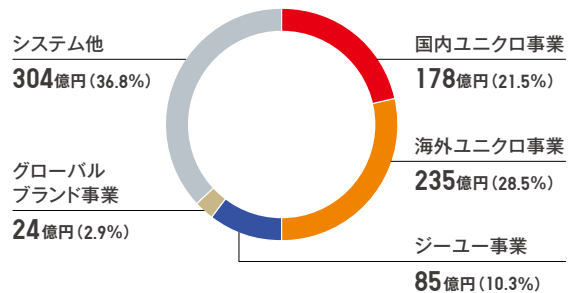
2021年8月期の設備投資額は902億円、同75億円増を予想しています。海外ユニクロ事業で155店舗、国内ユニクロ事業で30店舗、グローバルブランド事業で28店舗、ジーユー事業で22店舗の出店を計画していることから、出店投資は300億円を見込んでいます。有明プロジェクトに関わる投資として、602億円を見込んでいます。Eコマースの新しいプラットフォームへの投資や、日本と海外の数ヶ国での自動倉庫への投資を計画しています。

## リスクマネジメント体制を整え、 リスクの明確化と対応策を強化する

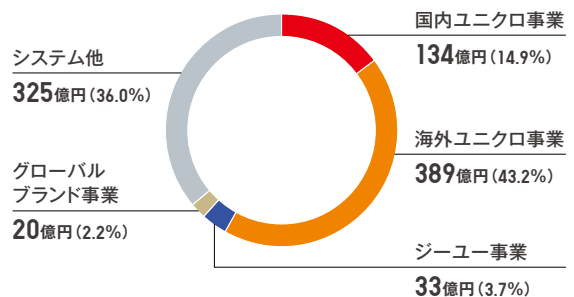
当社は、事業活動に潜むリスクを定期的に洗い出し、重要リスクの特定と、その管理体制の確立・強化を行うための機関として、リスクマネジメント委員会を取締役会直下に設置しています。リスクマネジメント委員会は、グループCFOである私が委員長を務めており、全社のリスクを一元管理する組織です。同委員会では、事業への影響度・頻度などを分析、評価し、リスクの高い順に対応策が議論され、発生前のけん制と、発生後の迅速な解決のための体制づくりを進めています。また、重要リスクについては、取締役会へ報告し、リスクに対応する関連部門へ、具体的な支援を行っています。

2020年8月期は、リスクマネジメント委員会を9回開催し、「新型コロナウイルス感染症」や「首都直下型地震などの大規模災害リスク」、「情報セキュリティリスク」への対応策などについて討議しました。

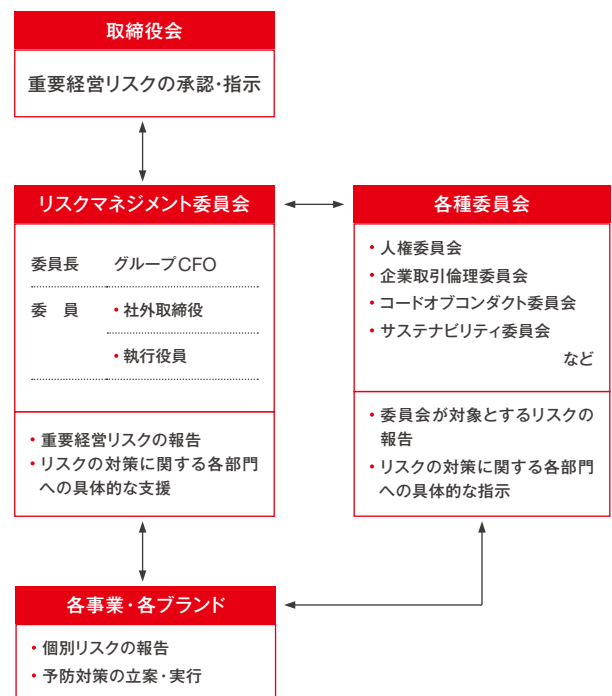
## ■ 2020年8月期 設備投資額



## ■ 2021年8月期 設備投資額 (予想)



## ■ リスクマネジメント体制



# 事業等のリスク

## RISK FACTORS

当社グループの経営成績や財務状況などに特に影響度の大きいリスクとして認識している主なものを、以下に記載しています。文中における将来に関する事項は、有価証券報告書(2020年11月27日現在)提出日において当社グループが判断したものです。また、以下は、全てのリスクを網羅するものではなく、有価

証券報告書現在において予見できない、または重要と認識していないリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。なお、リスクの内容・当社グループへの影響欄にて「既に顕在化している」旨の記載のない項目については、リスクの顕在化には至っておらず、顕在化する時期・可能性ともに不確実です。

リスク	リスクとその影響	主な取り組み
新型コロナウイルス感染症を含む大規模感染症等の世界的拡大リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症のような大規模感染症などの世界的拡大に伴い、当社グループおよび、パートナー企業の従業員などの感染や、感染拡大防止措置のため、商品の生産や店舗における商品供給が困難となる可能性があります。</li> <li>新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大は、生産工場の操業停止や物流の遅延、店舗の営業制限などを引き起こし、当社グループ全ての事業への悪影響がすでに顕在化しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクマネジメント委員会が設立する全社緊急対策本部を中心として、専門家の助言を得ながら医学的根拠に基づく感染防止策を策定し、当社グループ全従業員に徹底すると共に、店舗を含む当社グループの全ての事業所において感染防止策を実施します。</li> <li>取引先工場に対し、工場での感染防止のための衛生管理強化や工場が休業を余儀なくされた場合の従業員への補償などに関するガイドラインを提供しているほか、生産パートナーの財政的安定を支援するための施策を実施します。</li> <li>全てのお客様に安心してお買物をしていただくため、店舗における防疫対策を徹底し、お客様にも当社グループの定める感染防止策へのご協力をお願いしています。</li> </ul>
経営人材に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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が業務執行できなくなった場合、また、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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループの各事業では、意思決定および業務執行が特定の経営人材に依存しないよう、チームによる経営執行体制を構築しています。</li> <li>各事業における経営者自らが後継となる経営人材の育成を行っています。</li> <li>グローバルに活躍できる経営人材を積極的に採用するほか、専門の教育機関を設け、採用した人材を経営者に教育・育成していくための体制を整えています。</li> </ul>
カントリーリスク、国際情勢に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品生産国・地域または、事業展開国・地域における、政治・経済情勢の変動、テロ・紛争などによる治安状態の悪化や社会的混乱、法制度・租税制度の変更、地震や風水害などの大規模な自然災害の発生などにより、当社グループの商品の生産、供給および販売体制に悪影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループでは、生産拠点を複数の国・地域に分散するほか、主な生産拠点には生産管理事務所を置き、現地情勢の適時の把握、迅速な対応ができる体制を整えるなど、国際情勢の変化に機動的に対応できるサプライチェーンの確立を進めています。</li> <li>当社グループ各社の拠点に、経理や税務・法務などの専門家を置き、リスク発生時に迅速かつ適切な対応ができる体制を整えています。</li> <li>特定の国・地域における国家間対立・民族的感情悪化に関しては、グローバル企業として、事業を展開する各国・地域における社会的課題を解決するための貢献を行い、各国・各地域コミュニティとの永続的な共存・共栄をめざしています。</li> </ul>
環境に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス排出量の削減、再生可能エネルギーへの転換などの気候変動への対応が遅れた場合や、廃棄物排出量の削減、資源循環の取り組み、化学物質の管理などが適切に行われなかった場合、当社グループブランドに対する社会的信用の低下を招く可能性があります。</li> <li>気候変動に伴う異常気象の増加により、商品供給体制をはじめ事業全体に悪影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループの「環境方針」のもと、サステナビリティ委員会を中心に、「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」の5つの重点領域において、継続的に、実効性が高い具体的な取り組みを決めて実行しています。</li> </ul>
大規模災害リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループの販売する商品の生産工場、販売店舗および、本社機能を有する本部オフィスがある各地域において、地震、台風、火山の噴火、火災、風水害、爆発、建物倒壊などの大規模災害が発生した場合、商品の生産、供給および販売体制並びに経営管理体制に悪影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクマネジメント委員会を中心として、大規模地震、その他の大規模災害発生又は発生の恐れがある場合の緊急対策本部による有事指揮体制の準備、顧客や従業員・関係者の安全確保、経営資源の被害軽減、二次災害防止、業務早期復旧のためのインフラや危機管理マニュアルなどの整備、当該マニュアルなどの世界展開を進めるための体制の整備に努めています。</li> </ul>
資源管理・原材料調達に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害・気候変動その他の理由により、当社グループ各事業で販売する商品に使用する原材料(綿花やカシミア、ダウンなど)の十分な調達が困難になったり、価格が高騰したりする可能性があります。これらのリスクが顕在化した場合には、当社グループの商品供給体制および業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の調達先との間で原料調達合意書を締結し、特定の原材料を特定の調達先に依存することなく、かつ適正な価格により調達する仕組みを整えています。</li> </ul>

<p>情報セキュリティ リスク</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客情報(個人情報を含みます)や営業秘密などの機密情報が流出・消失した場合、当該情報の回収や、損害賠償の支払いなどの対処を要し、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。</li> <li>欧州の個人情報保護規則であるGDPRなど、国・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や顧客の信用低下を招く可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機密情報の管理を徹底するために、グループ全体を統括するCSO(Chief Security Officer)指揮の下、情報セキュリティ室を設置し、事業を展開する各国・各地域のIT部門および法務部門と連携しています。</li> <li>外部からの攻撃、内部不正や事故など、あらゆる事態を想定し、機密情報(特に顧客の個人情報)の適切な管理体制の構築・強化を行うために、各事業部門におけるインフラ整備、業務プロセス評価、委託先評価、規程などの整備および標準化、定期的な教育啓発活動を行っています。</li> </ul>
<p>知的財産に関わる リスク</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品管理や店舗運営、Eコマースのウェブサイトを含むあらゆる分野で使用する最新の技術や当社グループの商品に係る知的財産権などの権利につき、当該権利の保有者によりライセンスが受けられず、その結果、当該技術の使用や商品供給が困難となる可能性があります。</li> <li>当該技術や商品が他者の知的財産権を侵害していた場合には、多額の損害賠償やライセンス費用の支払請求を受ける可能性が発生し、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</li> <li>当社グループの商品を第三者に模倣され、安価で販売された場合、当社の業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループでは知的財産を取り扱う専門部署を設け、商品開発や技術導入時などにおける侵害調査を行っているほか、当社グループ内の従業員に対し、知的財産に関する教育・啓発活動を実施し、知的財産権の侵害防止に努めています。</li> <li>新規技術を開発した際には積極的に権利化を行っています。さらに、事業展開国・地域および、展開予定国・地域における市場モニタリング、現地法務部門との連携、現地法律事務所や政府機関と連携し、模倣品などによる被害者の情報の収集を行っています。</li> <li>被害者の事実が確認された場合、または、そのおそれがある場合には、現地法務部門や法律事務所と連携し、速やかに法的措置を含めた対処を検討します。</li> </ul>
<p>人権に関わるリスク</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループおよびサプライチェーンにおいて、労働環境・安全衛生の悪化や人権侵害行為、特に、ハラスメント、差別的行為など、関係者の人権を著しく傷つける行為などが発生した場合には、当社グループに対する顧客および、取引先の信用低下を招き、当社の商品供給や販売体制に悪影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループ、取引先を問わず、当社グループ事業の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最も重要な責務との考えの下、サプライチェーン方針を定めています。</li> <li>人権ガイドラインの策定、コードオブコンダクト(COC)教育、従業員向けホットラインの運用、定期的なレビューなどを通して人権侵害行為の発生を防ぎます。</li> <li>サステナビリティ部を中心として、取引先工場の労働環境のモニタリング実施や、取引先工場の従業員向けホットラインの運用などを通して、適切な労働環境の維持と改善に努めています。</li> <li>人権侵害に関する事象が発生した場合は、人権委員会にて調査・審議を行うほか、被害者の心のケアを行うための体制を整えています。</li> </ul>
<p>取引先に起因する リスク</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品の企画・生産・輸送・販売などに関わるあらゆる取引先に関する様々なリスクが存在します。</li> <li>取引先と当社グループの価値観や理念が共有できず、経営効率が低下する可能性や、十分な債権回収ができず、業績に悪影響を及ぼす可能性、意図せず反社会的勢力と取引を行ってしまう可能性、取引先による法令違反行為が発生する可能性などがあります。リスクが顕在化した場合、当社グループに対する顧客および社会の信用低下を招く可能性があります。</li> <li>このほか、例えば、輸配送業者による商品輸配送時や倉庫業者による商品保管時に、災害や人為的行為による商品の滅失・毀損・盗難、取引先や現地法令に起因した商品の引渡不能などが発生する可能性もあります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループ各社では、不適切な取引先との間で取引関係を開始することを防止するため、新規取引先との取引開始時に必要に応じて与信・信用調査を行っています。</li> <li>すべての取引先との適切な取引関係を構築することを目的に、「ビジネスパートナー行動指針」を定め、その内容をご理解のうえ、遵守していただける取引先と取引を行っています。</li> <li>輸配送業者や倉庫業者との取引に関するリスクへの対策としては、各事業に物流担当を置いて、取引先輸配送業者や倉庫業者と常時コミュニケーションを取り、商品の輸送・保管における問題の発生時には速やかに現地経営者とグローバル物流本部に報告し、迅速に対応を検討・実施する体制を整えています。</li> </ul>
<p>減損リスク</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業環境の変化などにより収益性が低下した場合、有形固定資産および使用権資産などについて減損損失を計上する可能性があります。</li> <li>2020年8月期からのIFRS第16号の適用により、貸借対照表上の使用権資産が増加した結果、収益性低下時の減損額が従来に比べて大きくなっています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>減損会計を適用して、適時に減損兆候の判定を行い、不採算店舗の発生を早期に把握、適切な会計処理を行っています。</li> <li>当該店舗の収益性低下の原因を把握し、抜本的な収益改善計画を策定・実行しています。</li> </ul>
<p>為替リスク</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループ各事業では商品の多くを海外の生産工場から輸入しているため、各国・地域の通貨に対する決済通貨の急激な為替変動が発生した場合、各事業の業績に悪影響を与える可能性があります。</li> <li>グループ全体として、事業展開に合わせて多様な通貨で金融資産を保有しているため、当社グループの機能通貨である円の為替変動によって金融損益が大きく変動する可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>為替環境の激変緩和を目的として、各国・地域事業において、想定仕入見込み額に基づく先物為替予約を実行しています。この際、ヘッジ比率や期間など、具体的なヘッジ方針については、財務の安全性に資するかという観点から、当社取締役会において討議・承認を行っています。</li> <li>金融資産の保有通貨の妥当性についても、当社取締役会で討議を行います。</li> </ul>
<p>経営環境の変化に 起因するリスク</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループ事業の展開各国・地域において、天候不良、消費動向の変化などの経営環境の変化が生じることにより、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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各グループ事業の展開国・地域で、お客様が必要とする商品情報を適時に収集し、即時に商品化した上で、必要十分な数量を生産販売できる体制を整え、経営環境の変化に極力機動的に対応していきます。</li> </ul>

# 連結財務諸表

## CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

### 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  
2019年8月末日及び2020年8月末日現在

	百万円		千米ドル※
	2019	2020	2020
<b>資産</b>			
<b>流動資産</b>			
現金及び現金同等物	¥1,086,519	¥1,093,531	\$10,376,046
売掛金及びその他の短期債権	60,398	67,069	636,394
その他の短期金融資産	44,473	49,890	473,391
棚卸資産	410,526	417,529	3,961,757
デリバティブ金融資産	14,787	14,413	136,764
未収法人所得税	1,492	2,126	20,180
その他の流動資産	19,975	10,629	100,862
流動資産合計	1,638,174	1,655,191	15,705,396
<b>非流動資産</b>			
有形固定資産	162,092	136,123	1,291,614
使用権資産	—	399,944	3,794,898
のれん	8,092	8,092	76,788
無形資産	60,117	66,833	634,151
長期金融資産	77,026	67,770	643,040
持分法で会計処理されている投資	14,587	14,221	134,940
繰延税金資産	33,163	45,447	431,227
デリバティブ金融資産	9,442	10,983	104,219
その他の非流動資産	7,861	7,383	70,057
非流動資産合計	372,384	756,799	7,180,938
資産合計	¥2,010,558	¥2,411,990	\$22,886,335
<b>負債及び資本</b>			
<b>負債</b>			
<b>流動負債</b>			
買掛金及びその他の短期債務	191,769	210,747	1,999,689
その他の短期金融負債	159,006	213,301	2,023,922
デリバティブ金融負債	2,985	2,763	26,220
リース負債	—	114,652	1,087,890
未払法人所得税	27,451	22,602	214,462
引当金	13,340	752	7,135
その他の流動負債	82,103	82,636	784,100
流動負債合計	476,658	647,455	6,143,422
<b>非流動負債</b>			
長期金融負債	499,948	370,780	3,518,179
リース負債	—	351,526	3,335,480
引当金	20,474	32,658	309,880
繰延税金負債	8,822	7,760	73,636
デリバティブ金融負債	3,838	3,205	30,412
その他の非流動負債	17,281	2,524	23,953
非流動負債合計	550,365	768,455	7,291,543
負債合計	1,027,024	1,415,910	13,434,965
<b>資本</b>			
資本金	10,273	10,273	97,485
資本剰余金	20,603	23,365	221,704
利益剰余金	928,748	933,303	8,855,711
自己株式	▲15,271	▲15,129	▲143,553
その他の資本の構成要素	▲5,732	4,749	45,064
親会社の所有者に帰属する持分	938,621	956,562	9,076,411
非支配持分	44,913	39,516	374,958
資本合計	983,534	996,079	9,451,370
負債及び資本合計	¥2,010,558	¥2,411,990	\$22,886,335

※ 2020年8月末日時点の為替レート(1ドル=105.39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  
2019年、2020年8月末日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル※
	2019	2020	2020
売上収益	¥2,290,548	¥2,008,846	\$ 19,061,069
売上原価	▲1,170,987	▲1,033,000	▲9,801,697
売上総利益	1,119,561	975,845	9,259,371
販売費及び一般管理費	▲854,394	▲805,821	▲7,646,094
その他収益	4,533	7,954	75,481
その他費用	▲12,626	▲28,952	▲274,720
持分法による投資利益	562	321	3,052
営業利益	257,636	149,347	1,417,091
金融収益	12,293	11,228	106,543
金融費用	▲17,481	▲7,707	▲73,134
税引前利益	252,447	152,868	1,450,501
法人所得税費用	▲74,400	▲62,470	▲592,752
当期利益	178,046	90,398	857,748
当期利益の帰属			
親会社の所有者	162,578	90,357	857,366
非支配持分	15,467	40	382
合計	¥ 178,046	¥ 90,398	\$ 857,748
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益(円、ドル)	1,593.20	885.15	8.40
希薄化後1株当たり当期利益(円、ドル)	¥ 1,590.55	¥ 883.62	\$ 8.38

※ 2020年8月末日時点の為替レート(1ドル=105.39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  
2019年、2020年8月末日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル※
	2019	2020	2020
当期利益	¥178,046	¥ 90,398	\$ 857,748
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	▲630	▲5,985
純損益に振り替えられることのない項目合計	▲734	▲630	▲5,985
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
在外営業活動体の換算差額	▲33,649	5,227	49,604
キャッシュ・フロー・ヘッジ	11,398	14,130	134,074
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	▲39	▲378
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	▲22,262	19,318	183,300
その他の包括利益合計	▲¥ 22,997	¥ 18,687	\$ 177,314
当期包括利益合計	¥155,049	¥109,085	\$1,035,062
当期包括利益合計額の帰属			
親会社の所有者	140,900	110,134	1,045,018
非支配持分	14,148	▲1,049	▲9,955
当期包括利益合計	¥155,049	¥109,085	\$1,035,062

※ 2020年8月末日時点の為替レート(1ドル=105.39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  
2019年、2020年8月末日に終了した会計年度

	その他の資本の構成要素											(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	
<b>2018年9月1日残高</b>	¥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
<b>2019年8月31日残高</b>	¥10,273	¥20,603	¥928,748	▲¥15,271	▲¥697	▲¥13,929	¥8,906	▲¥11	▲¥5,732	¥938,621	¥44,913	¥983,534

	その他の資本の構成要素											(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	
<b>2019年9月1日残高</b>	¥10,273	¥20,603	¥928,748	▲¥15,271	▲¥697	▲¥13,929	¥8,906	▲¥11	▲¥5,732	¥938,621	¥44,913	¥983,534
会計方針の変更による調整額	—	—	▲35,094	—	—	—	—	—	—	▲35,094	▲1,331	▲36,426
修正再表示後の残高	10,273	20,603	893,653	▲15,271	▲697	▲13,929	8,906	▲11	▲5,732	903,526	43,581	947,108
連結会計年度中の変動額												
連結包括利益												
当期利益	—	—	90,357	—	—	—	—	—	—	90,357	40	90,398
その他の包括利益	—	—	—	—	▲630	5,440	15,007	▲39	19,776	19,776	▲1,089	18,687
連結包括利益合計	—	—	90,357	—	▲630	5,440	15,007	▲39	19,776	110,134	▲1,049	109,085
所有者との取引額												
自己株式の取得	—	—	—	▲5	—	—	—	—	—	▲5	—	▲5
自己株式の処分	—	1,496	—	148	—	—	—	—	—	1,644	—	1,644
剰余金の配当	—	—	▲48,994	—	—	—	—	—	—	▲48,994	▲2,038	▲51,032
株式報酬取引による増加	—	1,265	—	—	—	—	—	—	—	1,265	—	1,265
非金融資産への振替	—	—	—	—	—	—	▲11,008	—	▲11,008	▲11,008	▲976	▲11,985
利益剰余金への振替	—	—	▲1,713	—	1,713	—	—	—	1,713	—	—	—
所有者との取引額合計	—	2,761	▲50,708	142	1,713	—	▲11,008	—	▲9,294	▲57,098	▲3,015	▲60,113
当期変動額合計	—	2,761	39,649	142	1,082	5,440	3,998	▲39	10,482	53,036	▲4,064	48,971
<b>2020年8月31日残高</b>	¥10,273	¥23,365	¥933,303	▲¥15,129	¥385	▲¥8,489	¥12,905	▲¥51	¥4,749	¥956,562	¥39,516	¥996,079

	その他の資本の構成要素											(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	
<b>2019年9月1日残高</b>	\$97,485	\$195,497	\$8,812,492	▲\$144,907	▲\$6,619	▲\$132,175	\$84,508	▲\$108	▲\$54,394	\$8,906,172	\$426,160	\$9,332,333
会計方針の変更による調整額	—	—	▲332,998	—	—	—	—	—	—	▲332,998	▲12,635	▲345,633
修正再表示後の残高	97,485	195,497	8,479,493	▲144,907	▲6,619	▲132,175	84,508	▲108	▲54,394	8,573,174	413,525	8,986,699
連結会計年度中の変動額												
連結包括利益												
当期利益	—	—	857,366	—	—	—	—	—	—	857,366	382	857,748
その他の包括利益	—	—	—	—	▲5,985	51,620	142,396	▲378	187,652	187,652	▲10,337	177,314
連結包括利益合計	—	—	857,366	—	▲5,985	51,620	142,396	▲378	187,652	1,045,018	▲9,955	1,035,062
所有者との取引額												
自己株式の取得	—	—	—	▲51	—	—	—	—	—	▲51	—	▲51
自己株式の処分	—	14,201	—	1,405	—	—	—	—	—	15,606	—	15,606
剰余金の配当	—	—	▲464,888	—	—	—	—	—	—	▲464,888	▲19,341	▲484,229
株式報酬取引による増加	—	12,005	—	—	—	—	—	—	—	12,005	—	12,005
非金融資産への振替	—	—	—	—	—	—	▲104,453	—	▲104,453	▲104,453	▲9,269	▲113,722
利益剰余金への振替	—	—	▲16,260	—	16,260	—	—	—	16,260	—	—	—
所有者との取引額合計	—	26,206	▲481,148	1,353	16,260	—	▲104,453	—	▲88,192	▲541,781	▲28,610	▲570,391
当期変動額合計	—	26,206	376,217	1,353	10,274	51,620	37,943	▲378	99,459	503,237	▲38,566	464,670
<b>2020年8月31日残高</b>	\$97,485	\$221,704	\$8,855,711	▲\$143,553	\$3,655	▲\$80,555	\$122,451	▲\$486	\$45,064	\$9,076,411	\$374,958	\$9,451,370

※ 2020年8月末日時点の為替レート(1ドル=105.39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  
2019年、2020年8月末日に終了した会計年度

	百万円		千円ドル※
	2019	2020	2020
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税引前利益	¥ 252,447	¥ 152,868	\$ 1,450,501
減価償却費及びその他の償却費	48,476	177,848	1,687,527
減損損失	3,444	23,074	218,942
受取利息及び受取配当金	▲12,293	▲9,724	▲92,274
支払利息	4,369	7,706	73,121
為替差損益(▲は益)	13,107	▲1,503	▲14,269
持分法による投資損失(▲は益)	▲562	▲321	▲3,052
固定資産除却損	650	1,125	10,680
売上債権の増減額(▲は増加)	▲6,302	▲4,164	▲39,516
棚卸資産の増減額(▲は増加)	38,145	▲2,665	▲25,296
仕入債務の増減額(▲は減少)	▲16,426	18,600	176,493
その他の資産の増減額(▲は増加)	2,932	10,686	101,394
その他の負債の増減額(▲は減少)	36,881	▲44,567	▲422,880
その他	1,719	8,776	83,279
小計	366,589	337,738	3,204,649
利息及び配当金の受取額	10,533	8,546	81,097
利息の支払額	▲3,848	▲6,783	▲64,366
法人税等の支払額	▲74,263	▲75,460	▲716,008
法人税等の還付額	1,493	827	7,847
営業活動によるキャッシュ・フロー	300,505	264,868	2,513,220
<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	▲103,619	▲88,714	▲841,771
定期預金の払出による収入	92,252	83,502	792,314
有形固定資産の取得による支出	▲41,567	▲46,500	▲441,226
無形資産の取得による支出	▲24,177	▲21,008	▲199,341
使用権資産の取得による支出	—	▲1,808	▲17,162
敷金及び保証金の増加による支出	▲7,490	▲7,171	▲68,047
敷金及び保証金の回収による収入	4,304	6,394	60,675
その他	1,541	▲673	▲6,393
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲78,756	▲75,981	▲720,952
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の借入による収入	17,145	35,019	332,284
短期借入金の返済による支出	▲16,789	▲21,546	▲204,449
長期借入金の返済による支出	▲4,433	▲4,343	▲41,210
社債の償還による支出	▲30,000	—	—
配当金の支払額	▲48,975	▲48,995	▲464,894
非支配持分からの払込みによる収入	592	—	—
非支配持分への配当金の支払額	▲8,773	▲2,328	▲22,098
リース債務の返済による支出	▲11,377	—	—
リース負債の返済による支出	—	▲141,216	▲1,339,944
その他	182	142	1,353
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲102,429	▲183,268	▲1,738,959
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>▲32,496</b>	<b>1,393</b>	<b>13,220</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額</b>	<b>86,822</b>	<b>7,011</b>	<b>66,529</b>
<b>現金及び現金同等物期首残高</b>	<b>999,697</b>	<b>1,086,519</b>	<b>10,309,516</b>
<b>現金及び現金同等物期末残高</b>	<b>¥1,086,519</b>	<b>¥1,093,531</b>	<b>\$10,376,046</b>

※ 2020年8月末日時点の為替レート(1ドル=105.39円)で米ドル換算しています。

# 沿革

## HISTORY

**1949.3**

山口県宇部市でメンズショップ  
小郡商事を創業

**1963.5**

資本金600万円にて小郡商事を設立

**1984.6**

ユニクロ第1号店を広島市に出店  
(ユニクロ袋町店、1991年閉店)



**1985.6**

ユニクロ初のロードサイド店を出店、  
その後のユニクロ店舗の原型となる



**1991.9**

商号を小郡商事から  
ファーストリテイリングに変更

**1994.7**

広島証券取引所に株式を上場

**1998.10**

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  
タンバニーズ・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



## 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

## 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

## 2017.9

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「FTSE4Good 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

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働

## 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



## 2019.11

倉庫の自動化を中心とした物流革命の実現に向けて(株)ダイフクに加え、(株)MUJIN、Exotec Solutions SASとサプライチェーン領域における戦略的グローバルパートナーシップを締結

## 2019.12

ベトナム初のユニクロ店舗をホーチミンに出店

## 2020.4

家族でお買い物を楽しめる大型店、UNIQLO PARK 横浜ベイサイド店を出店

## 2020.6

リアルとバーチャルを融合させた最新型の店舗、ユニクロ原宿店を出店

## 2020.6

日本最大のグローバル旗艦店、UNIQLO TOKYOを銀座に出店



# 株主・投資家情報 (2020年8月31日現在)

## INVESTOR INFORMATION

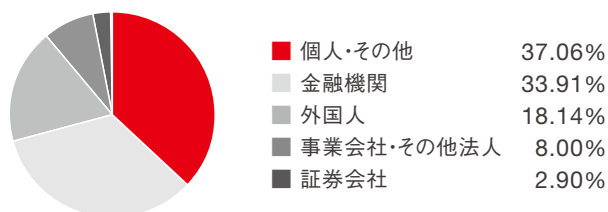
### ■ 上場証券取引所

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(自己株式を含む)	106,073,656株
株主数(自己株式を含む)	9,340名

### ■ 所有者別株式分布状況

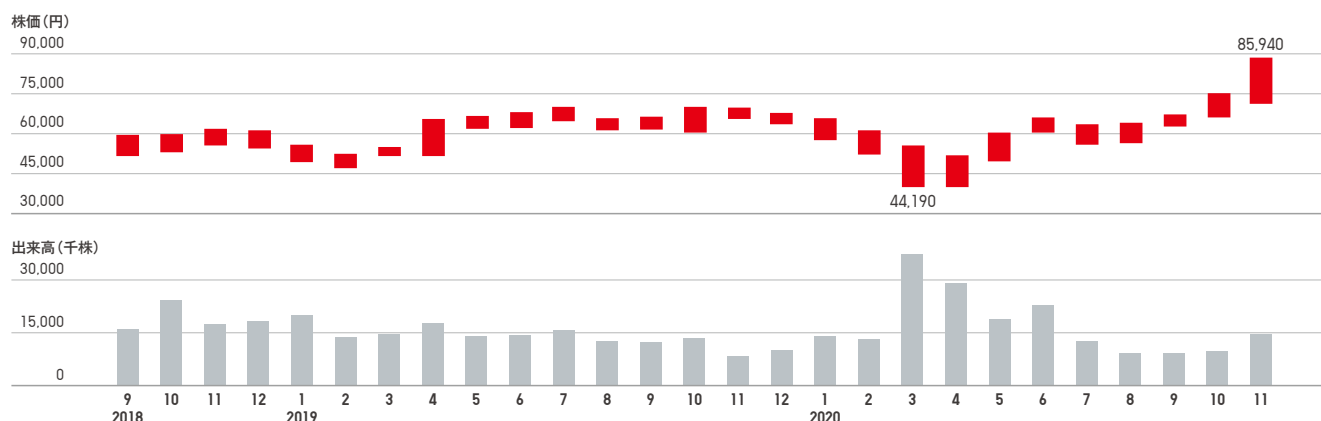


### ■ 大株主

株主名	持株数(株)	持株比(%)※
柳井 正	22,037,284	21.58
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	20,785,900	20.36
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,202,700	13.91
TTY Management B.V.	5,310,000	5.20
柳井 一海	4,781,808	4.68
柳井 康治	4,780,926	4.68
有限会社 Fight&Step	4,750,000	4.65
有限会社 MASTERMIND	3,610,000	3.54
柳井 照代	2,327,848	2.28
JPモルガン・チェース銀行	2,142,399	2.10

※自己株式(3,973,113株)を控除して算出しています。

### ■ 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。



[www.fastretailing.com/jp/ir/](http://www.fastretailing.com/jp/ir/)

# 会社概要 (2020年12月31日現在)

## CORPORATE INFORMATION

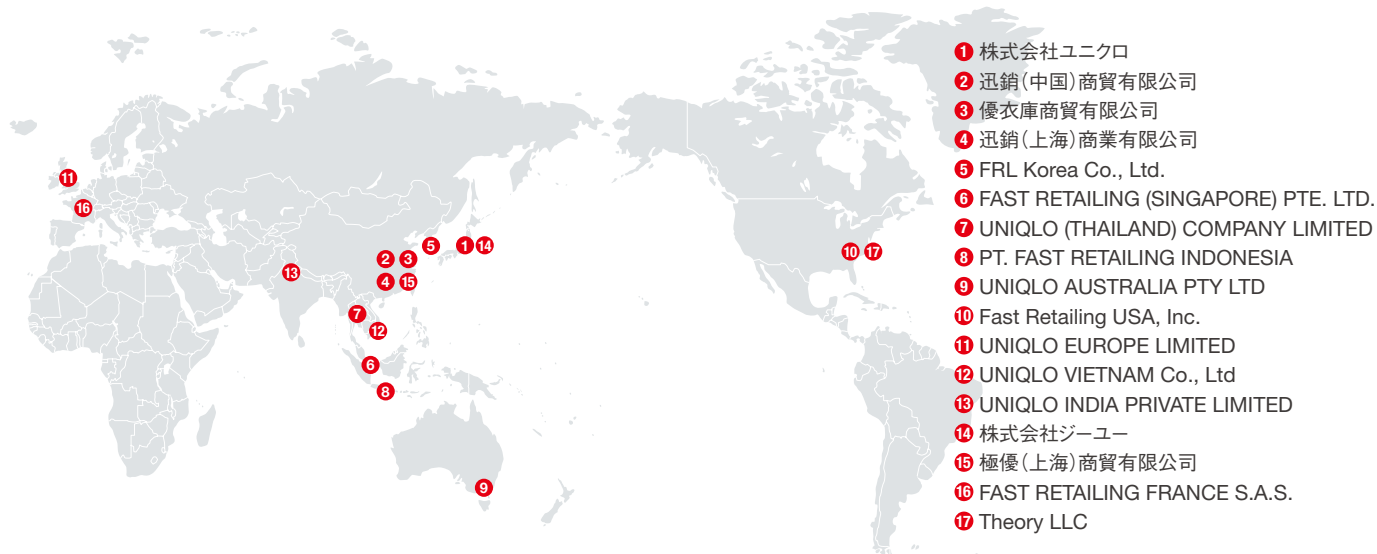
### ■ 会社概要

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10717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	57,727名(2020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 (問い合わせ先)	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 TEL:0120-232-711
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	岡崎 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	金子 圭子 檉谷 隆夫 森 正勝

### ■ 主要グループ企業



### ■ 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。

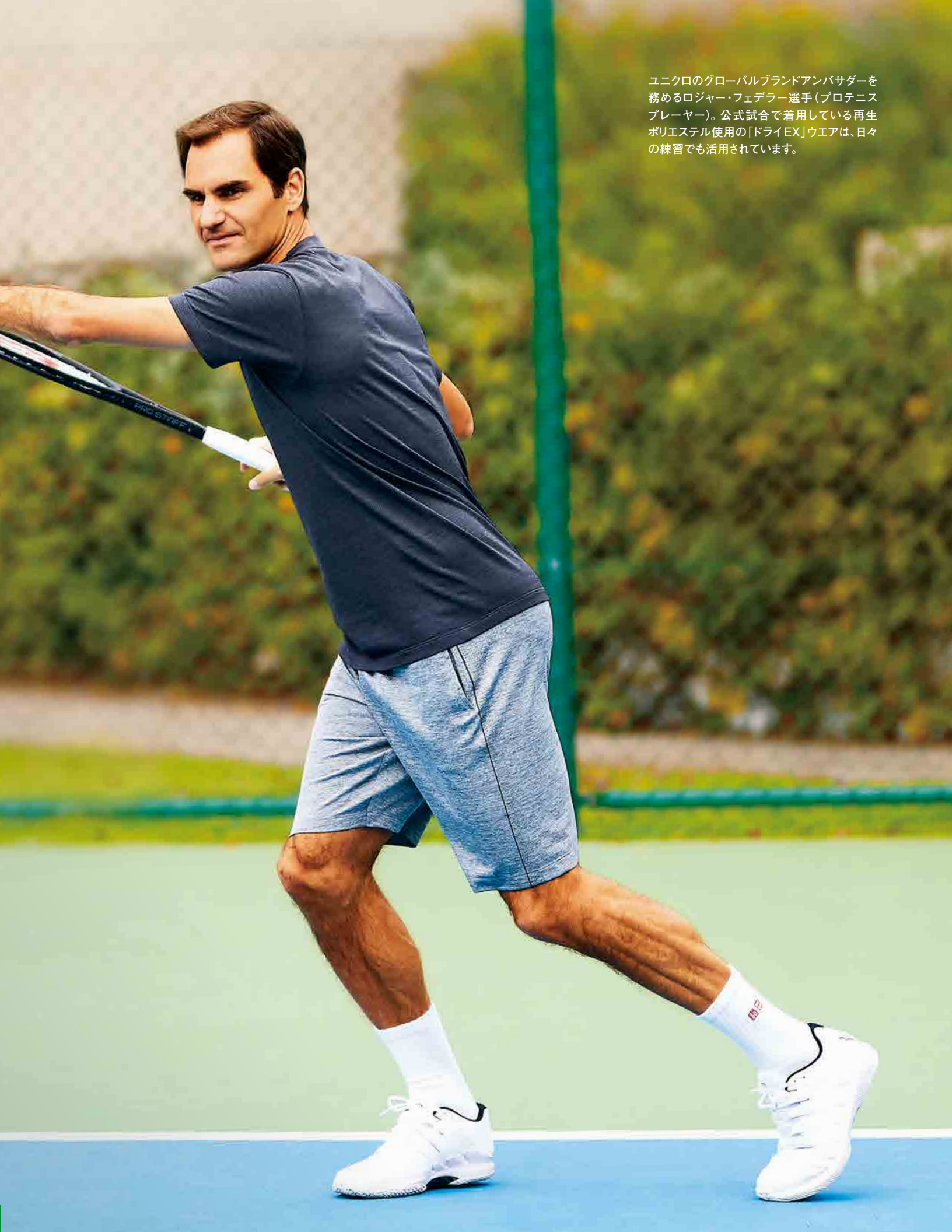


A hand is shown reaching out from the right side of the frame towards a bright green ball that is suspended on a green vertical pole. The background is a blurred tennis court with a green fence and a light-colored wall. The overall scene is brightly lit, suggesting an outdoor setting.

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





ユニクロのグローバルブランドアンバサダーを務めるロジャー・フェデラー選手（プロテニスプレーヤー）。公式試合で着用している再生ポリエステル使用の「ドライEX」ウェアは、日々の練習でも活用されています。



**FAST RETAILING**

株式会社ファーストリテイリング

[www.fastretailing.com](http://www.fastretailing.com)

表紙のモデルが着用しているのは、Uniqlo U。Uniqlo Uはアーティスティック・ディレクターのクリストフ・ルメールが、上質なワードローブを追求するコレクションです。シーズンを追うごとに、究極のデイリーウェアは進化し続けます。