

# BUSINESS REVIEW 2019

第2四半期累計ビジネスレビュー  
2018年9月1日 ~ 2019年2月28日  
株式会社 ファーストリテイリング



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

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」





# LifeWearが世界を変える

今、ファーストリテイリングは、10年前には想像もできなかった、まったく新しいステージにいます。日本で生まれたユニクロは、アジア発のグローバルブランドとして、世界中の人々に高く評価され始め、期待値も高まっています。世界22の国と地域に進出しているユニクロは、今年の秋にはインドに1号店を出店します。“From Dhaka to New York”という広い地域で、ユニクロのLifeWearのコンセプトが世界中の人々に愛され、信頼いただいていることを、大変うれしく思います。

LifeWearは、あらゆる人の生活をより豊かにするための服です。美意識のある合理性をもち、シンプルで上質、細部への工夫に満ちた、生活ニーズから考え抜かれた究極の普段着です。ファーストリテイリングは、今、グローバル企業としての基盤を確立し、多彩で才能あふれる多くのビジネスパートナーとの協業により、新たな成長ステージに入ったと感じています。

2019年8月期上期の業績は、過去最高の売上収益と営業利益を記録することができ、通期でも過去最高の業績を達成する見込みです。上期は、暖冬という逆風もありましたが、海外ユニクロ事業がしっかりと業績を伸ばしたことと、ジーユー事業の収益回復に支えられ、増収増益を維持することができました。こうした継続的な成長は、2017年春から開始した有明プロジェクトの成果によるものです。有明プロジェクトは、世界中の人々にLifeWearを提供するために、社員全員の

働き方を根本から変え、商品の企画・計画・生産・物流・販売のすべてのサプライチェーンを改革するプロジェクトです。このプロジェクトは、我々の考え方の改革であり、企業文化を変え、社会に提供する価値を変え、社会そのものを変えていくものです。

現在、世界的に企業の評価基準は、企業としての「質」を問うものに変化しています。我々は事業を拡大し、「世界No.1」をめざしています。年間13億点という膨大な量の服を製造・販売している我々にとって、服を製造している縫製工場や素材工場働く人々の労働環境や人権を守ること、地域社会への影響に配慮することが、より重要になってきています。また、全商品リサイクル活動、女性活躍、障がい者雇用、難民支援などの社会貢献活動も積極的に行っています。

我々は、世界中で社会に良い影響を与え、尊敬される企業になりたいと願っています。服を通して人々の生活をより良い方向に変える努力を、これからも続けていきます。

代表取締役会長兼社長 柳井 正

# GROUP HIGHLIGHTS 2019

## 決算ハイライト

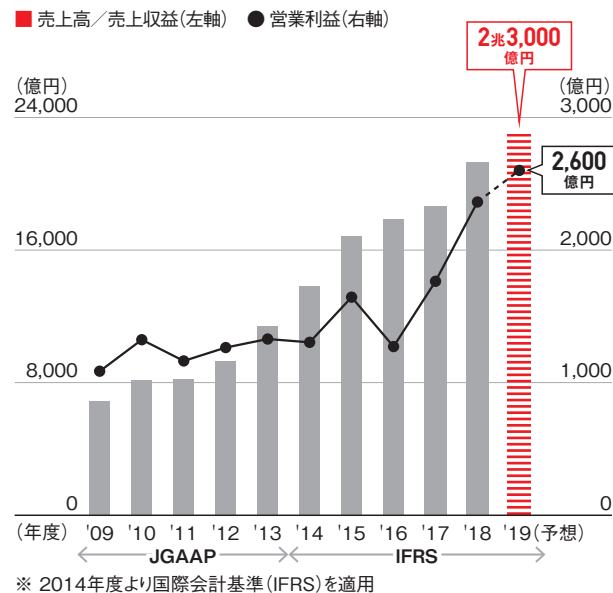
### 2019年8月期 上期連結実績

売上収益は1兆2,676億円、前年同期比6.8%増、営業利益は1,729億円、同1.4%増と、上期での過去最高の業績を更新。国内ユニクロ事業は暖冬の影響で苦戦も、海外ユニクロ事業の好業績が継続。ジーユー事業は大幅増益と、業績が回復。

### 2019年8月期 通期連結業績予想

上期の業績の下振れを反映し、通期の連結業績予想を営業利益で100億円減額修正。ただし、3期連続で過去最高の業績となる見込み。売上収益は2兆3,000億円、前期比8.0%増、営業利益は2,600億円、同10.1%増を予想。年間配当金は直近予想通り480円、前期から40円の増配を予想。

### 売上高／売上収益と営業利益の推移



## ユニクロ事業

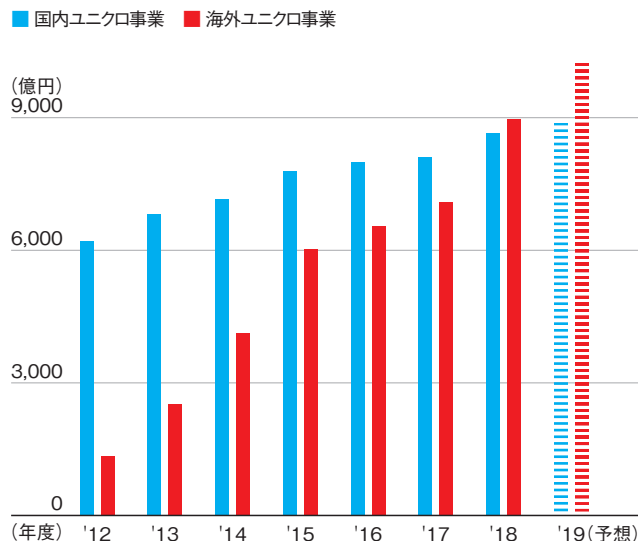
### 国内ユニクロ：暖冬の影響で販売苦戦、減収減益

暖冬の影響により、冬物商品の販売に苦戦し、既存店売上高は同0.9%減収。値引販売の拡大により、売上総利益率は低下。店舗業務の生産性向上により、経費は計画以上に削減。

### 海外ユニクロ：グレーターチャイナが特に好調

増収増益と好調な業績。地域別では、グレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)は、中国大陸が20%の増益となったことで、計画を上回る2桁の増収増益を達成。東南アジア・オセアニアも大幅な増収増益。米国は上期で黒字に転換。2018年9月にオランダへ初出店、10月には東南アジア最大のグローバル旗艦店をフィリピンのマニラに出店。

### 国内・海外ユニクロ事業の売上収益の推移



### 自動化倉庫の本格稼働で有明プロジェクトを加速

「情報製造小売業」への転換をめざすファーストリテイリングは、有明プロジェクトの一環として物流改革を推進しています。物流システム世界最大手である株式会社ダイフクとの戦略的パートナーシップにより、東京の有明倉庫の工程のほとんどが自動化されています。現在人手が必要なのは、商品のピッキング作業だけです。これにより、従来比で約9割の人員削減が可能になりました。繁忙期の人手不足による配達遅延などの問題も解消されつつあり、お客様をお待たせすることがなくなります。ICタグ(RFID)を導入することで、検品作業も無人化、誤配送もゼロに近づいています。



数年以内には、関西にも有明と同様の設備を導入した倉庫を稼働させる予定です。今後は、中国・東南アジア・米国など世界中の倉庫で自動化への投資を進める計画です。



# グレーターチャイナ 売上1兆円をめざす

グレーターチャイナの  
店舗数

**768**店舗

中国大陸 **673**店舗

(2019年2月末現在)

躍進目覚ましい海外ユニクロ事業を力強くけん引しているのが、グレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)です。中国経済に鈍化傾向が見られるなかにあっても、2019年8月期上期のグレーターチャイナの業績は、2桁の増収増益を達成しました。特に中国大陸でのユニクロ事業は、既存店売上高が増収を継続するなど、好調を維持しています。業績が好調な背景は、ユニクロのブランド力の向上とLifeWear(究極の普段着)というコンセプトが広く浸透し、お客様の数が着実に増加しているためです。

他社には真似のできないユニクロの高品質で、高い機能性をもつ商品に人気が集まっているのはもちろんですが、日本の漫画やキャラクターとコラボレーションしたUT(グラフィックTシャツ)は、中国の若者の心をとらえ、人気沸騰中です。ユニクロの商品を気に入ったお客様が、SNSで動画やコメントを発信し、あっという間に商品情報が広がり、それを見た別のお客様が商品を購入するという現象が起こっています。これは「お客様がお客様を呼ぶ」というマーケティングの好循環です。

北京・上海・広州・深圳<sup>しんせん</sup>といった購買力の高い1級都市への出店は、すでに約200店舗となりました。これに加え、杭州<sup>こうしゅう</sup>・



ユニクロ 上海店(グローバル旗艦店)のUTコーナー

南京・武漢<sup>ていしゅう</sup>・鄭州<sup>こんめい</sup>・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、売上も好調です。今後もグレーターチャイナ全体で年間100店舗前後の出店を継続していきます。同時に、Eコマース販売の構成比を現在の約20%から30%まで高めていく計画です。

グレーターチャイナの売上収益が、近い将来、日本を超え、1兆円を上回ることが予想されます。ユニクロは、世界中のお客様に喜ばれる、日常生活に欠かせないLifeWearを提供し、アジアを代表するグローバルブランドになりたいと考えています。

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(パン・ニン)**



# 新構造の伸縮するカップ バストに合わせて自由 で快適フィット 自在のワイヤレスブラ

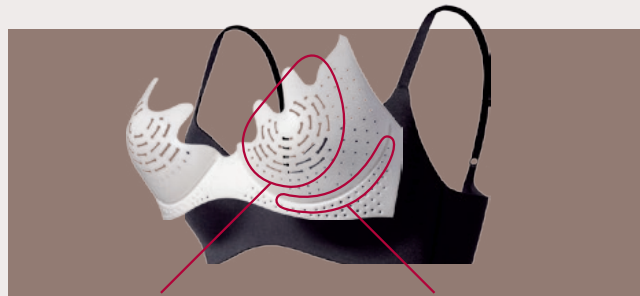


快適な着け心地で女性たちのライフスタイルを応援してきたユニクロの「ワイヤレスブラ ビューティーライト」が、カップ構造を全面的にアップデートして、より魅力的に生まれ変わりました。

放射状に切り込みの入った新構造のカップは、バストに合わせて伸縮するため、常にパーフェクトなフィット感を実現します。これまでのワイヤレスブラの快適な着け心地はそのままに、画期的なホールド力で、より美しいバストラインを生み出します。同じサイズでも、バストの形は人それぞれ微妙に異なるもの。新構造のカップなら、一人ひとりのサイズや形にぴったりフィットします。

お客様からご要望の多かったコットン素材のブラも初登場。しなやかな風合いのスーピマコットンを表地だけでなく、裏地やストラップにも使用したので、やさしい肌触りです。

ユニクロは日々の生活をより豊かに快適に変えていくLifeWear（究極の普段着）のコンセプトのもと、すべての女性の自然な美しさ、その人らしいライフスタイルを応援していきます。



## 1 抜群のフィット感

放射状に切り込みが入った特殊なフォームにより、バストに合わせてカップ容量が変化します。  
(特許出願中)

## 2 サポート力&リフトアップ力

薄くて軽い弾力性のある樹脂パーツをカップに内蔵。快適な着け心地を実現するとともに、美しいバストラインをサポートします。

# 有明プロジェクトが ジューでも始動 上期の業績は急回復

ジュー事業は、過去2年間の業績不振から、2019年度上期は売上、利益ともに急回復しました。これは、ファーストリテイリンググループが推進している有明プロジェクトをジュー事業でも本格的に進めたためです。有明プロジェクトを通して、商売のプロセス一つひとつをきめ細かく見直した結果、上期はマストトレンドを捉えた商品の開発、生産計画の精度向上、素材の集約・備蓄による売れ筋商品のタイムリーな追加生産とコストダウン、売価変更のタイミングの改善が進み、これらすべてが業績回復の原動力となりました。

上期の売上トレンドは好調で、既存店売上高は2年ぶりにプラスに転じています。TVCMを再開し、積極的なマーケティングをおこなったことで、オーバーサイズスウェット、オーバーサイズニットは数百万点を売る大ヒット商品となりました。今後はお客様の購買行動を、AI(人工知能)などを活用して分析し、ファッショントレンドをいち早くキャッチすることで、商品開発力をさらに強化していきます。

ジュー事業のさらなる成長には、これまで店舗のみでお買い物されていたお客様に、いかにECと店舗の両方でお買い物いただけるようにするかが重要です。デジタルを駆使した新業態の原宿店は、2018年11月のオープン以来、若いお客様を中心に話題と人気を集めています。この店舗では、お客様がデジタル上でアバター(分身)を作成し、着てみたい服をバーチャルで試着でき、気に入った服はECで手軽に購入することができます。

「YOUR FREEDOM 自分を新しくする自由を。」のブランドコンセプトを掲げ、ジューは日本発の新しいファッションブランドとして、これからもチャレンジ続けていきます。



# サプライチェーンの 人権・労働環境の尊重

- 国連グローバル・コンパクトに署名、10原則を支持
- ファーストリテイリングが定めた「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」の遵守と徹底をすべての取引先工場に要請
- 縫製工場・主要素材工場では「労働環境モニタリング」を実施
- 取引先工場の従業員が、直接ファーストリテイリングに相談できるホットラインを設置
- 主要縫製工場・素材工場のリストを開示



## 国連グローバル・コンパクトに署名

2018年10月に、国連グローバル・コンパクトに署名しました。国連グローバル・コンパクトは、国際社会において持続可能な成長を実現するために、企業や団体に責任ある行動を求めるものです。ファーストリテイリングは「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の分野からなる、国連グローバル・コンパクトの10原則を支持すると同時に、自社の課題解決に取り組んでいます。

また、ファーストリテイリングはサプライチェーンの人権を守る活動を特に重要だと考え、さまざまな取り組みを行っています。取引先工場の従業員が、直接ファーストリテイリングに相談できるホットラインを設置したり、ファーストリテイリングの主要縫製工場・ユニクロの主要素材工場のリストをホームページで公開することで、情報の透明性を高めています。こうした取り組みにより、取引先工場の人権問題や労働環境の改善に真摯に向き合い、工場とともに課題解決を図っていきます。

WE SUPPORT



## 取引先工場の労働環境改善の推進

世界中のさまざまな国や地域で服づくりを行っているファーストリテイリングのサプライチェーンは、中国・ベトナム・バングラデシュ・インドネシアなど世界各地に広がっています。サプライチェーンで働く人々の人権を尊重することはもちろんですが、取引先工場と一体となって、安心・安全に働ける環境を実現することが重要です。ファーストリテイリングでは、取引先工場との密接な連携を第一と考え、生産事務所を上海・ホーチミン・ダッカ・ジャカルタ・イスタンブール・バングロールに設置し、生産部の従業員約500人が常駐しています。従業員は毎週、縫製工場を訪問し、正しいプロセスに基づいた生産体制、安全管理についての確認をしています。さらに、縫製工場と主な素材工場では、第三者専門機関による「労働環境モニタリング」を定期的を実施しています。ファーストリテイリングが定めた「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について監査します。各取引先工場には監査の結果を伝え、改善の要請や定期的なトレーニングも実施しています。

上期の連結業績は、売上収益1兆2,676億円(前年同期比6.8%増)、営業利益1,729億円(同1.4%増)、親会社の所有者に帰属する四半期利益は1,140億円(同9.5%増)と、上期における過去最高の業績を更新しました。

国内ユニクロ事業の上期の売上収益は4,913億円(同0.5%減)、営業利益は677億円(同23.7%減)と減収減益でした。暖冬の影響で、冬物商品の販売に苦戦し、上期の既存店売上高は同0.9%減となりました。収益面では、社内レートの円安による原価率の上昇に加え、値引販売を強化した結果、売上総利益率は同3.3ポイント低下しました。売上高販管費率は同1.0ポイント上昇したものの、店舗業務の生産性向上により、金額ベースでは計画以上に削減できました。なお、Eコマースの売上は、同30.3%増(売上構成比9.9%)と、好調に拡大しています。

海外ユニクロ事業の上期の売上収益は5,800億円(同14.3%増)、営業利益は884億円(同9.6%増)と増収増益でした。地域別では、特に中国大陸の20%増益が貢献し、グレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)が2桁の増収増益を達成しています。東南アジア・オセアニアも大幅な

増収増益、米国は上期で黒字に転換しました。

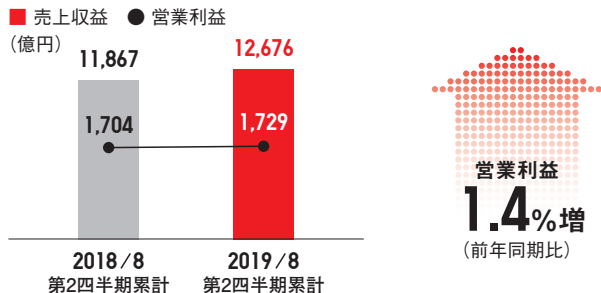
ジーユー事業の上期の売上収益は1,171億円(同10.7%増)、営業利益は141億円(同54.3%増)と大幅な増収増益でした。マストトレンドにフォーカスした商品構成やTVCMの再開が奏功し、業績の回復トレンドが継続しています。

グローバルブランド事業の上期の売上収益は777億円(同0.9%減)、営業利益は、前年上期に減損損失89億円を計上した反動で、31億円(同87億円増)となりました。事業別では、セオリー事業が好調でした。

通期の業績予想は、上期の業績の下振れを反映し、直近予想から営業利益を100億円減額修正しました。なお、下期の予想は直近予想から変更していません。売上収益2兆3,000億円(前期比8.0%増)、営業利益2,600億円(同10.1%増)、親会社所有者に帰属する当期利益1,650億円(同6.6%増)と、3期連続で過去最高の業績を更新する見込みです。1株当たり年間配当金は、中間配当金240円を含み480円と、前期から40円の増配を予想しています。

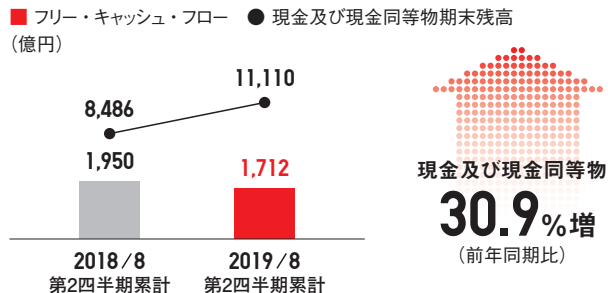
## 売上収益／営業利益

### 海外ユニクロ事業の好調な事業拡大、 ジーユー事業の大幅な増益で、過去最高益を更新



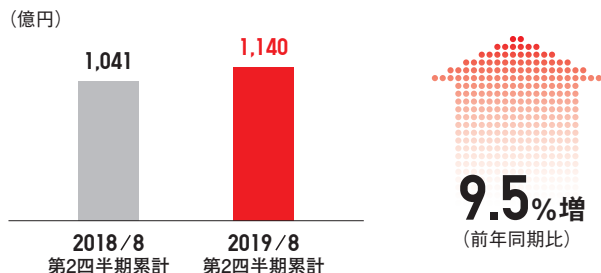
## フリー・キャッシュ・フロー／現金及び現金同等物期末残高

### 2,500億円の社債発行、営業キャッシュ・フローの増加により、現金及び現金同等物が増加



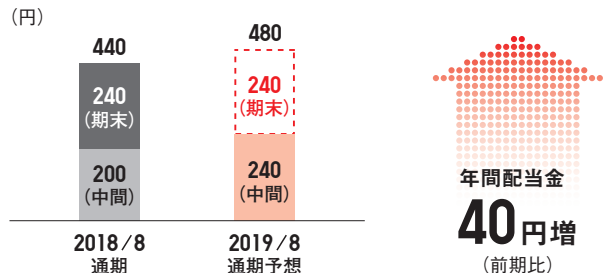
## 親会社の所有者に帰属する四半期利益

### 営業利益の増益により、 親会社の所有者に帰属する四半期利益は増益



## 1株当たり配当金

### 1株当たり年間配当金は480円、 前期比40円の増配を予想

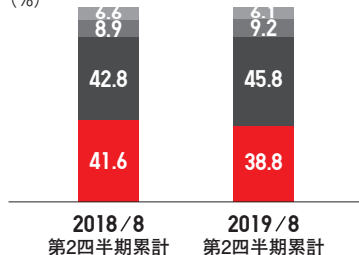




### セグメント別売上構成比

海外ユニクロ事業の売上構成比が45.8%、  
前年同期比3.0ポイント上昇

■ 国内ユニクロ ■ 海外ユニクロ ■ ジーユー ■ グローバルブランド (%)

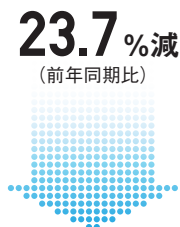
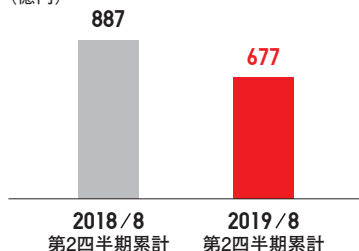


海外ユニクロ事業は、アジアを中心とした店舗数の拡大、既存店売上高の増収により、売上構成比が拡大

### 国内ユニクロ事業：セグメント営業利益

暖冬で冬物商品の販売が苦戦  
営業利益は前年同期比23.7%減

(億円)

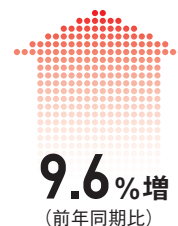
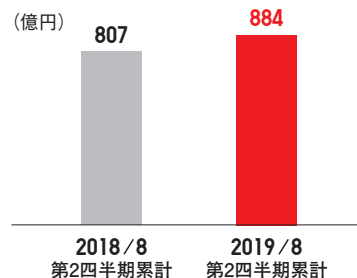


値引販売を強化した結果、売上総利益率が悪化。経費比率は上昇も、生産性向上により、経費は金額ベースで計画以上に削減

### 海外ユニクロ事業：セグメント営業利益

グレーターチャイナ、東南アジアが大幅増益  
米国は上期で黒字転換

(億円)

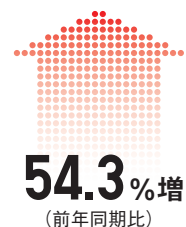
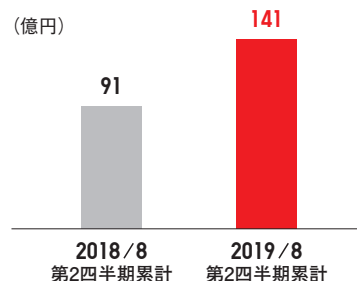


特に中国大陸が20%増益と好調。LifeWearの浸透、デジタルマーケティングや出店戦略の成功、Eコマースの拡大で、着実に成長

### ジーユー事業：セグメント営業利益

業績の回復トレンドが継続  
大幅増益を達成

(億円)



マストトレンドにフォーカスした商品構成、TVCMの再開が奏功し、既存店売上高が増収に転じる

## ■ 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.		
本社事務所	山口県山口市佐山717番地1		
六本木本部	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	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	株式又は持分の所有によるグループ全体の事業活動の支配・管理等		
連結従業員数	53,571名		

## ■ 取締役・監査役

代表取締役会長兼社長	柳井 正	常勤監査役	田中 明
取締役(社外)	半林 亨		新庄 正明
	服部 暢達	監査役(社外)	安本 隆晴
	新宅 正明		金子 圭子
	名和 高司		榎谷 隆夫
	大野 直竹		
取締役(社内)	岡崎 健		
	柳井 一海		
	柳井 康治		

## ■ 株式の状況

発行可能株式総数	300,000,000株
発行済株式の総数(自己名義株式を含む)	106,073,656株
株主数(自己名義株式を含む)	7,380名

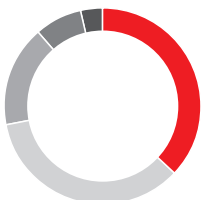
## ■ 大株主

	持株数(千株)	持株比率(%)
柳井 正	22,037	21.59
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	21,169	20.74
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	11,612	11.38
TTY Management B.V.	5,310	5.20
柳井 一海	4,781	4.69
柳井 康治	4,780	4.68
有限会社Fight&Step	4,750	4.65
資産管理サービス信託銀行株式会社	3,820	3.74
有限会社MASTERMIND	3,610	3.54
柳井 照代	2,327	2.28

\*持株比率は自己株式(4,022,730株)を控除して計算しています。

## ■ 所有者別株式分布状況

■ 個人・その他	36.99%
■ 金融機関	35.14%
■ 外国人	16.52%
■ 事業会社・その他法人	8.00%
■ 証券会社	3.35%



## ■ 株主メモ

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)
単元株式数	100株 (東京証券取引所) 300HDR (香港証券取引所)
事業年度	9月1日～翌年8月31日
定時株主総会	毎年11月下旬
剰余金の配当基準日	期末配当: 8月末日 中間配当: 2月末日
公告方法	電子公告により行います。 公告掲載 URL <a href="https://www.fastretailing.com/jp/ir/">https://www.fastretailing.com/jp/ir/</a> (ただし、電子公告によることができない事故、その他のやむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に公告します)

## 住所変更、買取請求、その他各種お手続きについて

証券会社等に口座をお持ちの株主様  
口座を開設されている証券会社まで、お問い合わせください。

特別口座をお持ちの株主様  
下記連絡先(三菱UFJ信託銀行 証券代行部)まで、お問い合わせください。

## 未受領の配当金について

三菱UFJ信託銀行本支店まで、お問い合わせください。

## 株主名簿管理人・特別口座管理機関へのお問い合わせ

### 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

東京都府中市日鋼町1-1

0120-232-711 9:00~17:00(土・日・祝祭日等を除く平日)

IRホームページ紹介 <https://www.fastretailing.com/jp/ir/>