



FAST RETAILING

www.fastretailing.com

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」

BUSINESS REVIEW **2017**

第2四半期累計ビジネスレビュー

2016年9月1日 ~ 2017年2月28日

株式会社 ファーストリテイリング



表紙・裏表紙：新ラインUniqlo Uの春夏コレクション



新しい産業をつくる

2017年度上期の業績は、国内ユニクロの増益に加え、グレーターチャイナ、東南アジアでユニクロが大幅な増益となり、増収増益を達成することができました。ユニクロが世界中のお客様から強く支持され、愛されるブランドに育ったことは、本当に誇らしく、嬉しい限りです。ユニクロ事業がグローバルで大躍進を続けている背景には、ユニクロがLifeWear(究極の普段着)を追求し続け、人々の生活を豊かにする服づくりに徹しているということがあると思います。

グレーターチャイナを含む環太平洋地区では、経済の発展とともに中産階級の人口が急増しています。その市場においてすでに強固な事業基盤を確立しているユニクロは、同業他社と比べて高い優位性を保っています。今後もユニクロの大量出店を継続し、高い成長性を維持して、各国、各エリアでNo.1ブランドになることをめざしていきます。

2017年2月には新しいグローバルヘッドクォーターとして、東京・有明にUNIQLO CITY TOKYOをオープンしました。世界中から才能豊かな人材と、最新の情報が集まる5,000坪の広大なワンフロアのオフィスでは、エキサイティングな仕事が始まっています。全社員が新しい発想、クリエイティビティを發揮することができる環境のもと、画期的な商品の開発、今までにない新しいサービスなどが次々と産み出されています。これまで以上にスピーディでダイレクトなコミュニケーションができるUNIQLO CITY TOKYOでは、全社員が即断、即決、即実行で仕事を進めています。

世界の産業構造は、デジタル化を軸として瞬時に情報が集まり、AI(人工知能)で分析する時代へと激変しました。高度な情報技術を活用しなければ、従来の産業は生き残れないということです。「情報を商品化する新しい業態」へと、我々も生まれ変わらなければなりません。小売業、アパレル業だけではなく、思わぬところから強敵が現れ、今までの常識をくつがえすような産業競争が始まっています。このように激変する産業構造のなかで、ファーストリテイリングはお客様との双方向コミュニケーションを実現し、お客様が求める商品を速やかに商品化し、独自の物流網でダイレクトに届ける「情報製造小売業」へと業態を変革させていきます。我々は、お客様中心の新しい産業をつくります。

服のビジネスを通じたCSR(社会貢献活動)を推進してきた我々は、CSRを超えたサステナブル(持続可能)な世界の実現という重要な命題に取り組んでいます。事業活動のベクトルをサステナブルな世界の実現に合わせ、「この仕事は持続可能な社会の実現に貢献するか」ということを常に考え、意思決定を行っていきます。そうすることで、新たな価値を創造することができます。世界をより良い方向へ変えていくために、我々はこれからもチャレンジを続けていきます。

代表取締役会長兼社長 柳井 正

GROUP HIGHLIGHTS 2017

決算ハイライト

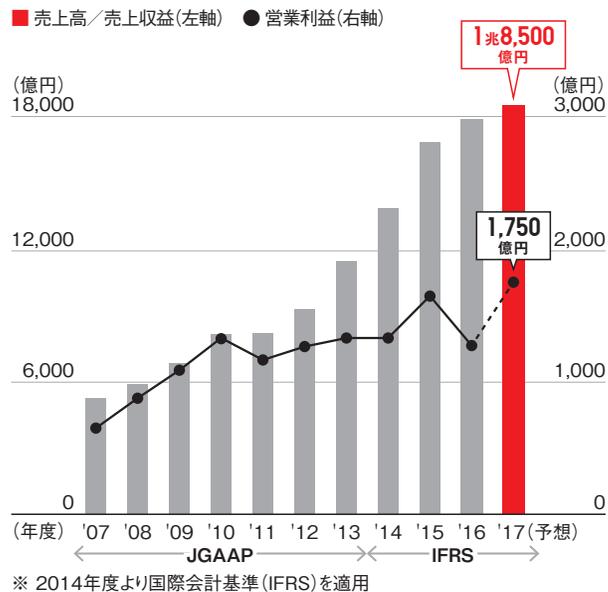
2017年8月期 上期連結実績

売上収益は1兆175億円、前年同期比0.6%増、営業利益は1,306億円、同31.5%増と増収増益を達成。海外ユニクロ事業の増益寄与が大きい。期末の為替が円安となったことから、金融損益がネットで169億円のプラスとなり、親会社の所有者に帰属する四半期利益は972億円、前年同期比で倍増となる。

2017年8月期 通期連結業績予想

売上収益は1兆8,500億円、前期比3.6%増、営業利益は1,750億円、同37.5%増を予想。過去最高の売上収益、営業利益を見込む。通期の1株当たり当期利益は980.74円、上期の配当金175円を含み、年間配当金は350円を予想。

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：2017年8月期 上期は増収増益

冬のコア商品の販売が順調に推移したことに加え、11月の感謝祭の販売が好調、春の新商品も順調に立ち上がり、既存店売上高は増収。「毎日お買い求めやすい価格」戦略により、値引きを抑えた商売で粗利益率が改善、営業利益は増益。

海外ユニクロ：中国大陸、東南アジアが大幅増益

為替の影響で売上収益は0.9%増にとどまるものの、セグメント営業利益は65.9%増と、計画を上回る大幅な増益を達成。増益幅が大きかったのは中国大陸と東南アジア。米国の赤字幅も大幅に縮小。2016年9月に初進出したカナダは大成功を収める。

有明にUNIQLO CITY TOKYOをオープン

2017年2月、有明に5,000坪の新オフィスをオープン。社員のクリエイティビティが最大限に発揮される場であり、ユニクロの「情報製造小売業」への大変革をめざす。



部署を越え気軽にミーティングできるUNIQLO CITY TOKYOのラウンジ

サステナビリティの推進

サステナビリティ(持続可能性)の実現にむけた取り組み

ファーストリテイリングは、企業として社会に対する責任を果たすCSR(企業の社会的責任)を超え、サステナブル(持続可能)な世界の実現をめざして、すべての事業活動を行います。そのために、CSR部の名称をサステナビリティ部へ変更し、社会問題の解決に取り組み、社会に良い影響をもたらす事業活動を推進していきます。

ファーストリテイリングは、1.サプライチェーン 2.商品 3.店舗とコミュニティ 4.従業員、の4つの重点領域において、サステナビリティを推進し、社会・環境への配慮に取り組み、イノベーションを起こし、透明性を維持し、成長していきます。

2017年2月に、ファーストリテイリングは、サステナビリティポリシーを制定し、原材料の調達から生産、販売、商品の使用、廃棄までにわたり、サプライチェーンの透明性を高めるための方針を開示しています。また、取引先工場における基本的人権の尊重や、環境負荷、労働環境などの社会的側面に関する影響も継続的に確認していきます。この2月には、ユニクロの主要取引先縫製工場のリストの公開を、当社ウェブサイトを開始しました。

今後も積極的に情報開示を進めるとともに、さまざまな取り組みにおいて、多様なステークホルダーの皆様との対話を促進し、社会的責任を担う活動に取り組んでいきます。



パートナー縫製工場の従業員

新しい働き方が始まる UNIQLO CITY TOKYO 世界中の才能や情報と つながる

2017年2月、東京・有明のUNIQLO CITY TOKYOから新たな挑戦が始まりました。ユニクロの物づくり、情報づくりにかかる約1,000人が、ワンフロア5,000坪の広大なオフィスで、新しい働き方をスタートしています。自分の仕事を最初から最後まで世界最高水準で完結できるように、大きな組織から、階層のない自立した小チームへとつくり変える改革が進んでいます。

広大なオフィスであるUNIQLO CITY TOKYOは、日本の下町の横丁のように、人々が交流する刺激的な情報交換の場である“ストリート”を中心に、ひとつの街のように設計されています。

すべての社員の学びと成長を支えるため、ファッション、ビジネス、テクノロジー、カルチャーなど世界のさまざまな分野の良書を揃えた“リーディングルーム”、最新の動向など重要な情報を日々発信し、社員のクリエイティビティを育み、考える機会を提供する“アンサーラボ”、部署を越えた気軽なコミュニケーションの場である“ラウンジ”などがあります。

UNIQLO CITY TOKYOは、社員全員が創造性を発揮し、一丸となって情報製造小売業への大変革を成功させるための挑戦の場です。私たちは、服の力で常識を変え、世界を変えていきます。





ユニクロ グローバル旗艦店 ソーホーニューヨーク店



ユニクロ CFTロントイードンセンター店

改革と攻めの戦略で、北米事業を拡大

ニューヨークにグローバル旗艦店をオープンしてから10年が経ち、ユニクロはニューヨーカーには馴染みのブランドになりました。しかし、国土が広い米国市場では、ユニクロの知名度はまだ低く、郊外ショッピングモールに出店した店舗では苦戦が続いています。その一方で、この10年間を見ても、大都市や西海岸の店舗の売上は好調です。今後はロサンゼルス、サンフランシスコといった西海岸の大都市へ出店を集中させ、同時に米国のお客様により合った商品構成、サイズ展開、サービスへと店舗のオペレーションも改革していきます。

国土が広い米国になくてもならないEコマース事業は、店舗よりも利益率が高いため、今後さらに強化していきたいと考えています。また、Eコマースを上手に活用すれば、ユニクロの商品の良さや機能性をお客様に知っていただくことができると思います。

それが、ユニクロブランドを効果的に広めることにつながります。

2016年9月にカナダのトロントにオープンした大型店2店舗は、カナダのお客様に大盛況で迎えられました。カナダの好調振りは今も続いています。カナダのお客様からの強い支持は、ユニクロが北米でも受け入れられるという大きな自信になりました。これからも、お客様に愛されるユニクロをめざし、社員全員で頑張っていきます。

ファーストリテイリング グループ執行役員
ユニクロ米国 CEO

滝 寛志



パリ発の新ラインUniqlo Uは、 ユニクロがめざすLifeWearの未来

2016年秋冬から全世界に向けて発売されたUniqlo Uは、流行を超え、理想的な自分のスタイルを表現できる服をめざしたコレクションです。ユニクロのパリのR&Dセンターに、豊かな才能を発揮するクリストフ・ルメール氏をアーティストディレクターとして迎え、誕生したユニクロの新ラインは、世界中にファンを増やし続けています。

毎日着るものだからこそ、今まで以上に工夫され、無駄をそぎ落とし、丁寧につくられるべきだという服への考え方を基本に、Uniqlo Uはユニクロが追求するLifeWear(究極の普段着)をさらに進化させた新しい服を提案しています。ベーシックな服に革新をもたらすコレクションであり、新しい素材や最先端の技術を取り入れた、他にはない服です。新しいベーシックへと服をつくり変えていくUniqlo Uは、ユニクロがめざすLifeWearの未来です。



クリストフ・ルメール

世界を代表するブランドのデザイナーを経て、ラコステやエルメスなどでもアーティストディレクターを歴任。豊富な経験と技術を有し、2015年には自らが率いるLEMAIREブランドとユニクロのコラボレーション「UNIQLO AND LEMAIRE」を発表し、圧倒的な支持を得ました。2016年より、ユニクロのパリのR&Dセンターで、アーティストディレクターを務めています。



GU

国内・海外あわせて 1兆円ブランドをめざす

日本発のファストファッションとして人気を集めているジーユーは、この春、香港への初出店を果たしました。香港屈指のショッピングエリアであるチム・サー・チョイとコースウェイ・ベイのショッピングモールへの出店です。ファッションに敏感な多くの香港のお客様にご来店いただき、大成功を収めることができました。かつてユニクロが香港で成功し、中国、韓国、東南アジアへと出店エリアを拡大して成功してきたように、ジーユーにとっても香港での成功は海外戦略の将来を占う大きな一歩です。

2006年に設立されたジーユーは、2009年に「990円ジーンズ」でブレイクし、2011年の池袋の旗艦店オープン以降は、単に価格が安いというブランドイメージから脱却し、今は「旬のファッションを気軽に楽しめるブランド」として日本市場で定着しています。国内の店舗数は347店舗（2017年2月末）に達しています。

今後のジーユーの課題は、日本のみならず海外でもブランドポジションをよりしっかりと確立していくことです。そのために、より強力な商品開発の体制、生産リードタイムの短縮など、会社そのものの基盤を強めていく必要があります。現在の売上は約2,000億円規模ですが、国内だけでなく海外市場への出店を加速し、3年後には海外の店舗数を50店舗以上にしたいと考えています。そして、将来的には、国内、海外あわせて、売上1兆円のブランドになることをめざしています。

株式会社ジーユー

代表取締役社長 柚木 治



上期の連結業績は、売上収益1兆175億円(前年同期比0.6%増)、営業利益1,306億円(同31.5%増)と増収増益となりました。特に海外ユニクロ事業の大幅増益が寄与しております。また、グループ全体で経費削減対策を強化した結果、売上販管費比率が改善しております。加えて、期末の為替レートが期首に比べ円安となったことから、その他収益および金融収益に為替差益177億円(同405億円増)を計上したため、親会社の所有者に帰属する四半期利益は972億円(同106.7%増)と大幅な増益となりました。

国内ユニクロ事業の上期の売上収益は4,551億円(同0.3%増)、営業利益は687億円(同7.3%増)と増収増益でした。11月の「ユニクロ感謝祭」の販売が好調だったことから、既存店売上高は同0.1%増収となりました。収益面では、「毎日お買い求めやすい価格」戦略により値引率をコントロールし、売上総利益率は同2.1ポイント改善しました。

海外ユニクロ事業の上期の売上収益は3,928億円(同0.9%増)、営業

利益は487億円(同65.9%増)と増収増益でした。為替による押し下げ要因が約11%あったため、売上収益は同0.9%増にとどまりましたが、現地通貨ベースではほぼすべてのエリアで増収となっております。特に増益幅が大きかったエリアは中国大陸と東南アジアです。また、米国の赤字幅は大幅に縮小しました。2016年9月に初出店したカナダは大成功を収めています。

グローバルブランド事業の上期の売上収益は1,681億円(同0.5%増)、ジーユー事業の減益により、営業利益は100億円(同29.7%減)と計画を下回り、減益でした。ジーユーは、秋冬商品が想定していたほどのヒットにはならず、在庫処分を進めた結果、売上総利益率が低下しました。

通期の業績予想は、売上収益1兆8,500億円(前期比3.6%増)、営業利益1,750億円(同37.5%増)と期初予想から変更しておりません。1株当たり年間配当金は、中間配当金175円を含み350円と、前期と同額を予想しております。

売上収益／営業利益

海外ユニクロの大幅増益が寄与 連結営業利益は前年同期比31.5%増



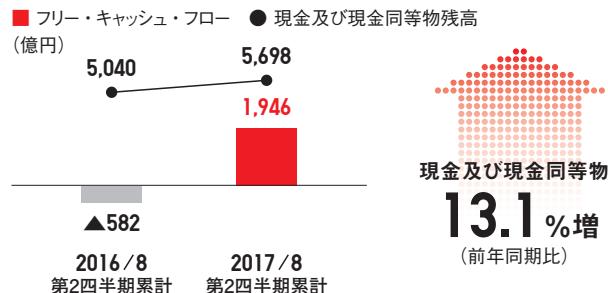
親会社の所有者に帰属する四半期利益

営業利益の増益と為替差益の計上により、 親会社の所有者に帰属する四半期利益は大幅増益



フリー・キャッシュ・フロー／現金及び現金同等物残高

国内、海外ユニクロ事業の営業キャッシュ・フローが 増加したことにより、現金及び現金同等物が増加



1株当たり配当金

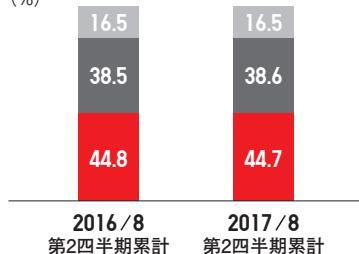
1株当たり年間配当金は350円、 前年と同額の配当を予想



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38.6%、
前年同期比0.1ポイント上昇

■ 国内ユニクロ ■ 海外ユニクロ ■ グローバルブランド (%)

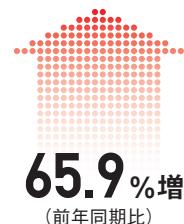
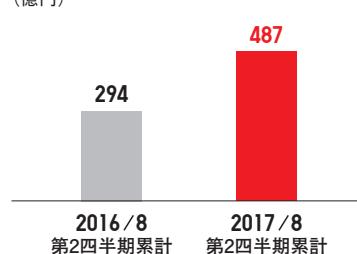


海外ユニクロ事業の現地通貨ベースでの売上は大幅増収も、
円高の影響(11%)により、円ベースでの売上は微増にとどまる

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、東南アジアの大幅増益、
米国の赤字幅縮小により、営業利益は大幅増益

(億円)

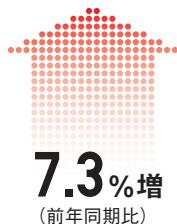


海外ユニクロの店舗数は1,029店舗(前年同期末比139店舗増)と、
1,000店舗突破。2016年9月に初出店のカナダも好調

国内ユニクロ事業：セグメント営業利益

粗利益率の改善で営業利益は687億円、
前年同期比7.3%増

(億円)

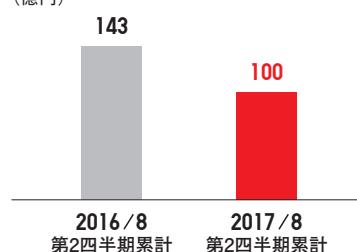


値引率のコントロールにより、粗利益率は改善
一方で、物流費が計画以上に増加し、経費比率は上昇

グローバルブランド事業：セグメント営業利益

ジーユー事業は計画を下回る減益
グローバルブランド事業は減益

(億円)



ジーユー事業は、秋冬商品が想定したほどのヒットにならず、
販売が苦戦。セオリー事業は計画通り、順調な増益

■ 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
連結社員数	43,221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
	村山 徹		渡邊 顯
	新宅 正明		金子 圭子
	名和 高司		

■ 株式の状況

会社が発行する株式の総数	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)	10,490名

■ 大株主

	持株数(千株)	持株比率(%)
柳井 正	22,987	21.67
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,819	14.91
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	10,516	9.91
テイワイマネージメントビーヴイ	5,310	5.01
柳井 一海	4,781	4.51
柳井 康治	4,780	4.51
有限会社Fight&Step	4,750	4.48
株式会社ファーストリテイリング(自己株式)	4,095	3.86
資産管理サービス信託銀行株式会社	4,086	3.85
有限会社MASTERMIND	3,610	3.40

■ 所有者別株式分布状況

■ 個人・その他	38.56%
■ 金融機関	29.50%
■ 外国人	18.45%
■ 事業会社・その他法人	8.30%
■ 証券会社	5.19%



■ 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 http://www.fastretailing.com/jp/ir/ (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

〒137-8081 東京都江東区東砂7丁目10番11号

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