

# BUSINESS REVIEW 2016

第2四半期累計ビジネスレビュー  
2015年9月1日～2016年2月29日  
株式会社 ファーストリテイリング



**FAST RETAILING**

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

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」



# 新しい産業をつくる

ここ数年間はグループのグローバル化が進み、高い成長を遂げることができました。しかし、2016年度の上期決算は、残念ながら減益の結果となりました。上期決算を一言で表現するとしたら、それは「成長ではなく、膨張だった」といえます。高い成長の陰で慢心し、ローコスト経営を怠り、商品にお客様が求めている新しさ・革新性が少なかったことなど、さまざまな反省点がありました。しかし、この業績悪化の中でこそ新しいビジネスチャンスの芽が見えてきました。

我々はもう一度、ユニクロのファッションリーダーシップ、プライスリーダーシップを取り戻したいと思っています。まずは、ユニクロの品質の良さや着心地の快適さに加え、お客様の視点で、お客様の新しいニーズを捉えた、ファッション性や機能性の高い最高の商品を提供できるように、地道な開発努力を重ねていきます。価格についても、この春からはお客様にわかりやすい1,990円、2,990円といったユニクロらしいシンプルな価格に変更しています。その結果として、我々の原点である「いつでも、どこでも、誰もが、お買い得価格で手に入れられるユニクロ」を実現していきます。

また、新しいビジネスへのチャレンジも続けていきます。すさまじいスピードで一般のビジネスや個人に普及したインターネットを活用して新しい産業を生み出し、次の成長へとつなげます。リアル店舗とEコマースが融合し、今までにない全く新しいビジネスモデルをつくりたいと考えています。そのために、企画・生産・マーケティング・販売まで一貫して

行うSPAのビジネスモデルから、お客様とユニクロがダイレクトにつながる新しいビジネスモデルに変革していきます。これによって、お客様が求めている商品を、すぐに商品化できるようになります。

そのための準備も着々と進んでいます。インターネットを利用した商品情報の伝達ツールや、2016年4月に有明に完成した次世代物流センターなどがそうです。2016年秋にはバーチャルな“デジタルフラッグシップストア”をオープンし、さまざまな新しいサービスを開始していきます。

新しいビジネスモデルへの変革に向けて、組織の刷新、業務の改革を行い、我々の仕事のプロセスも大きく変えていきます。有明の次世代物流センターの最上階には、デジタル開発本部を設け、ワンフロア5,000坪のオフィスに、物づくりと情報づくりのチーム全員が集まり、世界同時に、一気に仕事を進める体制を整えます。

我々はこれからも挑戦を続け、世界No.1ブランドになる道を確認なものにしたいと思っています。服のビジネスを変革し続けると同時に、全商品リサイクル活動をはじめとするさまざまなCSR活動も、引き続き推進していきます。服を通じたビジネスと社会貢献を両輪として、世界中の人々に幸せや喜びを伝え、世界を良い方向に変えていくことができると信じています。

代表取締役会長兼社長 柳井 正

# GROUP HIGHLIGHTS 2016

## 決算ハイライト

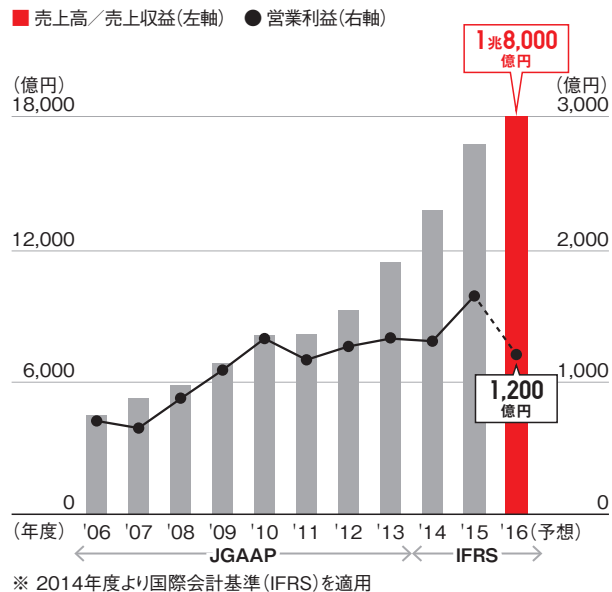
### 2016年8月期 上期連結実績

売上収益1兆116億円(前年同期比6.5%増)、営業利益993億円(同33.8%減)の増収減益となる。2月末の為替レートが期初に比べ円高に転じ、金融費用に為替差損173億円を計上したことから、親会社の所有者に帰属する四半期利益は470億円(同55.1%減)と大幅な減益。

### 2016年8月期 通期連結予想

売上収益は1兆8,000億円(前年比7.0%増)、営業利益は1,200億円(同27.0%減)と下方修正。J Brandの減損損失150億円、店舗減損60億円などを見込む。通期の1株当たり当期利益は588.55円、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：2016年8月期上期は減収減益

暖冬に加え、商品の新しさ・ニュース性を十分に伝えきれず、防寒衣料を中心に販売が苦戦。既存店売上高は前年同期比1.9%減。1月以降の値引き強化により粗利益率が大幅低下、経費も計画を上回り、営業利益は同28.3%減。

### 海外ユニクロ：上期は減益、通期も減益予想

世界的な暖冬に加え、中国経済の減速が、台湾、香港、韓国市場の消費動向に大きく影響。米国も赤字幅拡大で、営業利益は前年同期比31.4%の減益。下期は増益の予想だが、米国の店舗減損損失40億円などにより通期は減益を予想。

### 海外ユニクロ：新規国への出店を拡大

2015年10月にベルギーの1号店をアントワープに出店。2016年秋には、カナダの1号店をトロントに出店予定。スペインへの出店も準備中。海外進出エリアは順調に拡大。



ユニクロ旗艦店 シカゴ ノース・ミシガン・アベニュー店

## CSR活動・スポンサード

### 「1000万着のHELP」プロジェクト：まもなく目標達成

2015年秋に発足した全商品リサイクル活動の「1000万着のHELP」プロジェクトは、世界中のお客様と従業員の協力のもと、4月3日現在で860万点を回収し、目標達成まであと一歩。UNHCRとの協力を通じ、世界中の難民・避難民に服を寄贈。

### グローバルブランドアンバサダーの活躍

プロテニス世界ランキングではノバク・ジョコビッチ選手は1位を維持、錦織圭選手は6位を獲得。プロゴルファーのアダム・スコット選手は、2016年に米国PGAツアーで2勝を勝ち取るなど活躍が継続。ユニクロは、彼らの最高のプレーをサポートする機能的なウェアを生みだし、最高のクオリティを世界に提供。



ユニクロのグローバルブランドアンバサダー アダム・スコット選手



UNIQLO  
WearHouse  
LONDON  
UNIQLO

## ロンドンのグローバル 旗艦店をリニューアル 新しいロンドンカルチャーを発信していきます

2016年3月18日、欧州屈指のショッピングエリアであるオックスフォードストリートにあるユニクログローバル旗艦店「311オックスフォードストリート店」が、魅力的に生まれ変わりました。地下1階・地上5階という広い売場が自慢です。トップ2フロアは、開放感あふれる吹き抜けと、ガラス張りの天井になっていて、そこからはロンドン中心部の街並みを一望できます。ここは、“UNIQLO WearHouse London”という特別なテーマのもと、ユニクロの商品に加えて英国カルチャーを凝縮した雑貨や書籍なども揃えています。シーズンごとに、ユニクロのLifeWearのコンセプトと、

さまざまなアートイベントが融合する、新しいロンドンカルチャーの発信拠点として人気を集めていきます。

リニューアルオープンをした日には朝早くから多くのロンドンっ子が行列をつくり、世界の競合ファッションブランドがひしめくオックスフォードストリートの新しいスポットとして注目を集めました。英国の老舗ブランドであるリバティとコラボレーションした、リバティ花柄のTシャツ、リラコ、ブラウスなども大好評でした。これからもユニクロは、英国や欧州の人々の生活に根ざしたブランドとして、愛されつつづけることをめざします。

※表紙、裏表紙はリバティの花柄プリント

# ユニクロ × ルメール エレガントな日常着

ユニクロは世界中の新進気鋭のデザイナーやアーティストディレクターとのコラボレーションによって、常にブランドに新しい風を吹き込んでいます。コラボレーションラインでも、ベーシックでありながら最高に快適な着心地、着る人の日常を楽しむ服というユニクロのLifeWearのコンセプトが、大切にされています。

2016年春夏シーズンは、パリ発のブランドLEMAIRE (ルメール) とのコラボレーションラインを発表しました。パリのスタイリッシュで都会的な息吹を感じさせるカジュアルエレガンスな商品は、世界中のおしゃれな人たちの話題を集めています。

ユニクロとルメールのコラボレーションが提案するのは、毎日の着こなしをさまざまに楽しめる表情豊かなワードローブです。さっと羽織るだけで気持ちまで自由にしてくれる、着ていることを忘れてしまうほど軽やかで夏らしい装いの数々を取り揃えました。どんなシーンでも動きやすく、幅広いアレンジを楽しめます。

ユニクロはルメールとのコラボレーションによって、これまでのユニクロにはなかった新しい驚きに満ちた、着こなしの楽しさをお客様にお届けします。

## UNIQLO AND LEMAIRE

### LEMAIRE (ルメール) とは

クリストフ・ルメールとサラ・リン・トランが率いるパリ発のファッションブランドです。機能的でありながら、ディテールまで繊細にデザインされたコレクションは、世界中で多くのファンを獲得しています。



# ユニクロ初、あなたにジャストフィットする セミオーダー感覚のジャケットを発売



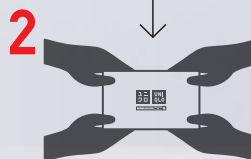
高級ウールを使用した本格仕立ての、セミオーダー感覚のメンズジャケットが人気です。身幅、着丈、袖丈、色を合わせて、全2,112通りの組み合わせの中から自分サイズの1着を選ぶことができます。ユニクロから発売されている同じ素材のパンツを組み合わせれば、ビジネスシーンにも着用できます。ご注文からお届けまでは最短で7日間。セミオーダーとは思えないほどの早い仕上がりで、お客様のご要望にお応えしています。

セミオーダーメンズシャツはすでに2015年8月から販売を開始しており、計画を大幅に上回る売上を達成しています。今後はラインナップを拡充し、お客様に“ジャストフィットする1枚”をお届けするユニクロをめざします。

## ジャストフィットする ジャケット購入の 4ステップ

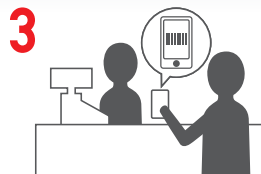


店頭でスタッフが採寸



採寸カードを受け取る

### 店舗で購入の場合

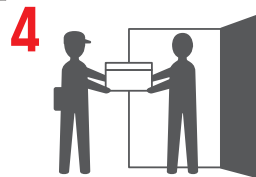


店頭で注文、お支払い

### インターネットで購入の場合



採寸カードを確認しながら  
オンラインストアで注文



最短7日でご指定場所へお届け



GU



スカンツ & マキシスカート

ふんわり、キレイ。



## 顧客ニーズを先取りする ジーユーの人気沸騰中

「ファッションを、もっと自由に。」というコンセプトのジーユーは、ファッションな最旬トレンド商品を低価格でとり揃えており、お客様の人気沸騰中です。2015年春夏シーズンは、ガウチョパンツが大ヒットしました。2016年春夏シーズンは業界に先駆けてガウチョパンツの進化形であるスカンツを発表し、女性のハートをキャッチしています。ジーユーが発売した春らしい素材のスカンツは、パンツでありながら動くたびにふわっと揺れる姿はスカートのように。自由にトレンドファッションを楽しめる新スタイルのアイテムです。

トレンドをいち早く掴み、企画・デザインに反映し、スピーディに大量生産・追加生産するのが、ジーユーのビジネスモデルです。

デザインし過ぎず、ちょうど良いトレンド感、誰もが楽しめるファッションというジーユーの強みは、幅広い年齢層のお客様からの支持を集め、快進撃につながっています。

2016年春には商品開発力をさらに高めるため、ロンドンにR&Dセンターを設立しました。ファッションの世界では、トレンド情報は瞬く間にグローバル市場に広がります。海外にもクリエイティブチームを設けることでトレンドファッションブランドとしてパワーアップを図ります。

ジーユーの海外進出も順調です。現在は上海、台湾に合計8店舗とオンラインストアを出店しており、今後はグレーターチャイナでの出店加速と東南アジアなどへの進出が目標です。

上期の連結業績は、売上収益1兆116億円(前年同期比6.5%増)、営業利益993億円(同33.8%減)と増収も、減益の結果でした。2月末の為替レートが円高となったことから、その他費用、および金融費用に為替差損228億円(同424億円減)が発生したため、親会社の所有者に帰属する四半期利益は470億円(同55.1%減)と大幅な減益となりました。

国内ユニクロ事業の上期の売上収益は4,536億円(同0.2%減)、営業利益は641億円(同28.3%減)と計画を下回り、減収減益でした。暖冬に加え、商品の新しさ・ニュース性を十分に伝えきれず、既存店売上高は1.9%減収となりました。収益面では、特に1月から値引きを強め、売上総利益率は同3.5ポイント低下、経費も計画を上回り、対売上比率で同2.0ポイント上昇し、営業利益は大幅な減益となりました。Eコマースの売上は、同28.4%増(売上構成比5.6%)と高い伸び率となっております。

海外ユニクロ事業の上期の売上収益は3,892億円(同12.7%増)、

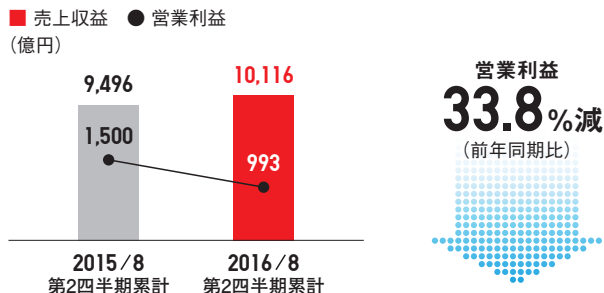
営業利益は294億円(同31.4%減)と、増収減益でした。グレーターチャイナ、韓国は減益、米国は赤字幅が拡大しました。特に香港、台湾、韓国では、暖冬に加え、景気のスローダウンの影響を受け、販売が苦戦しました。一方、東南アジア・オセアニア、欧州は増収増益でした。

グローバルブランド事業の上期の売上収益は1,673億円(同12.9%増)、営業利益は143億円(同21.9%増)と、計画通りの増収増益でした。ジーユー事業は、ワイドパンツ、ジョガーパンツなどのトレンド商品の販売が好調で、既存店売上高は2桁増収と、大幅な増収増益を達成しました。

通期の業績予想を下方修正し、売上収益1兆8,000億円(前期比7.0%増)、営業利益1,200億円(同27.0%減)を予想しております。下期には、J Brand事業の減損損失150億円、および店舗減損60億円を見込んでおります。1株当たり年間配当金は、中間配当金185円を含み350円と、前期と同額を予想しております。

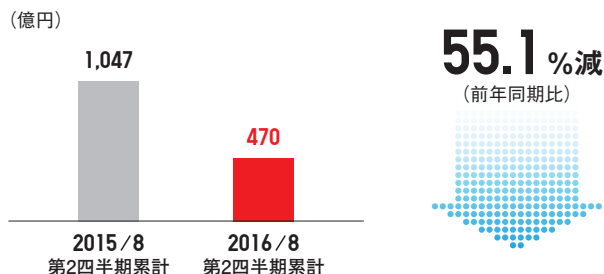
## 売上収益／営業利益

### 国内ユニクロ、海外ユニクロの減益により 連結営業利益は前年同期比33.8%減



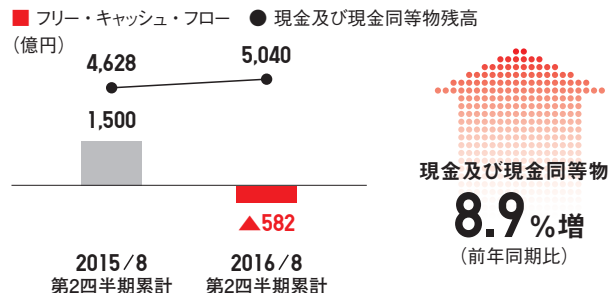
## 親会社の所有者に帰属する四半期利益

### 営業利益の減益と為替差損の計上により、 親会社の所有者に帰属する四半期利益は大幅減益



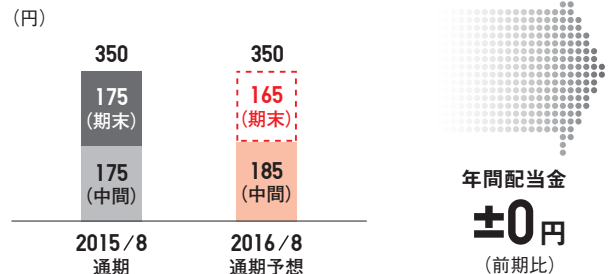
## フリー・キャッシュ・フロー／現金及び現金同等物残高

### 社債発行により、現金及び現金同等物は増加も、 定期預金の増加でフリー・キャッシュ・フローは減少



## 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

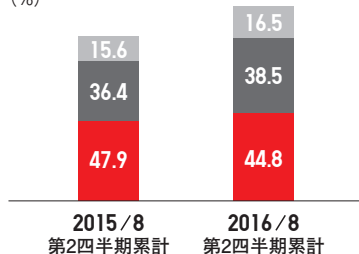




### セグメント別売上構成比

海外ユニクロ事業の売上構成比が38.5%、  
前年同期比2.1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 (%)

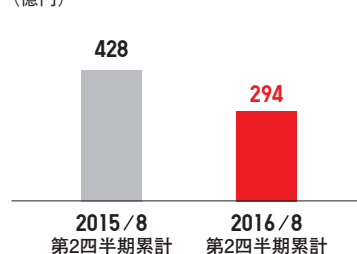


海外ユニクロ事業は、アジアを中心に店舗数が拡大し、売上構成比は38.5%へ拡大

### 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、韓国の減益、  
米国の赤字拡大により、営業利益は大幅減益

(億円)

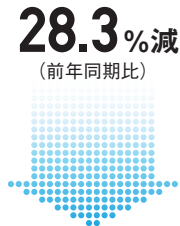
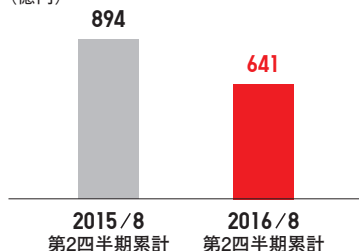


暖冬や、景気のスローダウンの影響により、香港、台湾、韓国は販売が苦戦。一方、東南アジア・オセアニア地区、欧州は好調

### 国内ユニクロ事業：セグメント営業利益

粗利益率の悪化、販管費の増加により、  
営業利益は641億円と前年同期比28.3%減

(億円)

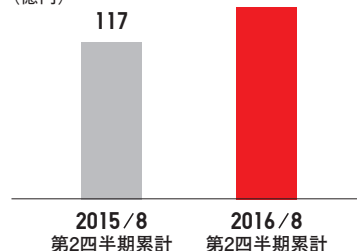


暖冬の影響に加え、商品の新しさ・ニュース性を十分に伝えきれなかったことで、販売が苦戦

### グローバルブランド事業：セグメント営業利益

ジーユー事業の計画を上回る大幅な増益により、  
グローバルブランド事業は増益を達成

(億円)



ジーユー事業は、トレンド商品の販売が好調  
セオリー事業は計画を若干下回り、減益

## ■ 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
東京本部	東京都港区赤坂9丁目7番1号 ミッドタウン・タワー
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	43,059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)	9,244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)	13,300	12.54
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	10,089	9.51
テイテイワイマネージメントビーグーイ	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
資産管理サービス信託銀行株式会社	4,175	3.94
株式会社ファーストリテイリング(自己株式)	4,117	3.88
有限会社MASTERMIND	3,610	3.40

## ■ 所有者別株式分布状況

■ 個人・その他	38.37%
■ 金融機関	26.96%
■ 外国人	21.61%
■ 事業会社・その他法人	8.17%
■ 証券会社	4.89%



## ■ 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="http://www.fastretailing.com/jp/ir/">http://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

〒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/>