

2015 年 8 月期定時株主総会議事メモ

2015 年 11 月 26 日 11 時

株式会社ファーストリテイリング 山口本社

議長: 皆様、おはようございます。本日はご多忙のなか、ご出席いただき誠にありがとうございます。私が、代表取締役会長兼社長の柳井正でございます。当社定款第 14 条の定めにより、私が本総会の議長を務めます。よろしくお願い申し上げます。

それでは、ただいまから 2015 年 8 月期定時株主総会を開会いたします。本日の議事の、円滑な進行のため、議長である私の指示に従っていただきたく、皆様のご理解とご協力をお願い申し上げます。ご質問は、報告事項の報告が終了した後にお受けいたします。それでは、本総会において議決権を行使される株主数および、その議決権の個数につきまして事務局からご報告申し上げます。

事務局: ご報告申し上げます。本総会におきまして、議決権を行使できる株主数は 5,789 名、その議決権の個数は 101 万 8,988 個でございます。そのうち、ただ今までにご出席いただいている株主数は、議決権行使書をご提出いただいている方を含めまして 1,558 名、その議決権の個数は 85 万 8,644 個でございます。以上、ご報告申し上げます。

議長: ただ今ご報告申し上げます議決権の個数は、本日の全ての議案をご審議いただくのに必要な定足数を満たしていることを、ご報告申し上げます。それでは、報告事項の報告および議案の審議に先立ちまして、監査役より監査役会の監査報告をいたします。

監査役: 常勤監査役の田中明でございます。各監査役の合意により、私が監査役会を代表してご報告申し上げます。当社の監査役会は、2015 年 8 月期事業年度における監査の方法および結果につきまして、各監査役から報告を受け協議いたしました。その結果につきましては、お手許の株主総会招集通知 59 ページの「監査役会の監査報告」に記載しておりますとおり、事業報告および その付属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。取締役の職務の執行に関しましては、子会社に関する職務を含め、不正の行為、または、法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められませんでした。内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、

当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容および取締役の職務の執行につきましても、指摘すべき事項は認められませんでした。

会計監査人である新日本有限責任監査法人の監査の方法および結果は相当であり、計算書類および附属明細書、ならびに連結計算書類につきましても、指摘すべき事項はございません。また、会計監査人の職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制についても、指摘すべき事項はございません。なお、各監査役は本総会付議の議案および書類につきましても調査いたしました。その結果、法令もしくは定款に違反する事実、または不当な事実は認められませんでした。以上 ご報告申し上げます。

議長: それでは、2014年9月1日から2015年8月31日までの事業報告、連結計算書類および計算書類について、その概要をご報告申し上げます。なお、事業報告は、お手許の招集通知の17ページから51ページに記載しているとおりです。事業報告および計算書類の概要については、議長である私に代わって、当社上席執行役員の岡崎よりご報告申し上げます。

岡崎上席執行役員: 上席執行役員の岡崎でございます。議長の指名により私よりご報告申し上げます。当連結会計年度の連結業績につきまして、売上収益は、前期比21.6%増の1兆6,817億円。営業利益は、前期比26.1%増の1,644億円。当期利益は、前期比48%増の1,173億円。親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比47.6%増の1,100億円と、過去最高の業績を達成いたしました。営業利益では、ジェイブランド事業、システム関連、米国ユニクロ店舗などの減損損失合計161億円と、ロンドンや上海の旗艦店改装に伴う固定資産除却損18億円を計上しております。また、当期利益では、円安による外貨建資産などの換算差額が増え、金融損益が162億円と、前期の50億円から大幅に増えております。

当社グループは、中期ビジョンとして「世界ナンバーワンアパレル製造小売業となる」ことを目標にしております。そのために、特に海外ユニクロ事業の拡大に注力し、各国におけるユニクロの出店を継続すると同時に、世界の主要都市にグローバル旗艦店を出店することで、ユニクロブランドの認知度を高め、事業基盤の強化を図っております。また、ジーユー事業は、国内の出店を加速する一方で、中国市場にも進出するなど、事業の成長が軌道に乗り始め、グループ第二の柱に成長しています。

国内ユニクロ事業の当連結会計年度の売上収益は、前期比9%増の7,801億円、営業利益は、前期比10.3%増の1,172億円と、過去最高の業績を達成しました。これは、既存店売上高が前期比で6.2%増収と、好調だったことによります。ただし、売上総利益率は、前期比で0.2ポイント低下、人件費増加等の

影響により、売上販管費比率は前期比0.1ポイント上昇しております。秋冬シーズンは、ヒートテック、ウルトラライトダウン、ウールセーターなどの冬のコア商品の販売実績が計画値を上回る勢いでした。特に、2014年秋から販売を本格化した、従来のヒートテックよりも約1.5倍暖かい”ヒートテックエクストラウォーム”の人气が高く、好調な販売を記録しました。春の立ち上げも順調でしたが、6月以降の梅雨の時期の気温が例年より低かったことにより、夏物販売はやや低調に推移しました。

海外ユニクロ事業の当連結会計年度の売上収益は、前期比45.9%増の6,036億円、営業利益は、前期比31.6%増の433億円と、過去最高の業績を達成しました。エリア別のトレンドとしては、中国・香港・台湾のグレーターチャイナ、韓国の業績が大幅な増収増益となり、全体の業績をけん引しました。東南アジアの営業利益は前年並み、欧州は、ロンドンのグローバル旗艦店の全面改装により固定資産除却損を計上した結果、営業利益は減益となりました。米国は、年間の出店数が17店舗と、急速に店舗数を増やしたこと、ユニクロブランドがまだ米国市場で認知されていないことで売上の計画未達が続ぎ、事業の赤字幅は前期比で拡大する結果となっております。好調を維持しているグレーターチャイナの2015年8月期の売上収益は、前期比 46.3%増の3,044億円、営業利益は、前期比66.1%増の386億円と大幅な増収増益となりました。当期末の海外ユニクロ事業全体の店舗数は、前期比165店舗増の798店舗に達しています。

グローバルブランド事業の当連結会計年度における売上収益は、前期比17.6%増の2,953億円、営業利益は、144億円でした。ジェイブランド事業の赤字継続により、減損損失51億円を計上しております。ジーユー事業の業績は極めて好調で、売上収益は、前期比31.6%増の1,415億円、営業利益は、前期比2.7倍増の164億円と大幅な増収増益を達成いたしました。業績好調の背景としては、”ガウチョパンツ”などファッショントレンドを掴んだ商品企画力により若年層に限らず幅広い年代へ顧客層が拡大したこと、柔軟な増産への対応などが挙げられます。当期末の店舗数は、国内314店舗、海外5店舗に拡大しています。一方、セオリー事業は、米国ラグジュアリー市場の不調により、営業利益は減益、コントワー・デ・コトニエ事業も減益でした。ジェイブランド事業は、米国市場におけるプレミアムデニム市場不振の影響を受け、赤字が拡大する結果となっております。

当社は、CSR活動のステートメントを「世界を良い方向に変えていく」と定めています。サプライチェーン全体における労働環境や製品の安全性確保の重要性を考え、生産プロセスへの関与をより強めるとともに、労働環境モニタリングの徹底により、生産現場の人権を守る「責任ある調達」を目指しています。また、全商品リサイクル活動により、本当に服を必要としている人々に服を寄贈し、服がもたらす喜びと幸せを届けたいと考えています。当期の主なCSR活動として、以下を行っております。まず、お客様から、

ご不用になったユニクロとジーユーの商品をお預かりし、服を必要とする人々に届ける「全商品リサイクル活動」では、当期末までに15の国や地域で、累計3,949万点を回収し、UNHCRとのパートナーシップを通じて、59の国や地域に、累計1,632万点を寄贈してきました。当期は、ヨルダンの難民支援として合計28万点を、ミャンマーには子供服を中心に8万点を、それぞれ届けています。また、サプライチェーン全体の労働環境の改善に取り組んでおります。ユニクロでは、2015年9月から、縫製工場だけでなく、生産量の7割を占める素材工場に対し、労働環境、及び、環境負荷に関するモニタリングを開始しました。2015年7月には、工場労働者の権利保護に取り組む国際NPOである公正労働協会に加盟し、生産現場の労働者の人権保護にも努めています。そのほか、バングラデシュの伝統衣装で女性の教育を支援しております。伝統衣装をモチーフにしたウィメンズコレクションを世界のユニクロで販売し、収益の一部を、バングラデシュのユニクロとジーユーの取引先縫製工場で働く約2万人の女性の教育支援に活用しています。

次に、お手許の招集通知37ページから38ページに記載の、企業集団の対処すべき課題についてご報告いたします。対処すべき課題として、まず挙げられるのは、「グローバルワン」の経営体制の推進です。ユニクロ事業、ジーユー事業、セオリー事業などグループ全体を統合する、「グローバルワン」の経営体制を推進するため、東京、ニューヨーク、パリ、上海、シンガポールを拠点とする、各本部機能および、各本部の連動を強化していきます。また、社内教育機関であるFR-MICを活用し、グローバルで活躍できる次世代のリーダー・経営者の育成にも積極的に取り組んでいきます。

2つ目の課題として、ユニクロ事業のグローバル展開の加速が挙げられます。グレーターチャイナ、韓国などのアジア・オセアニア、および欧米市場を中心に海外出店を拡大し、ユニクロ事業のグローバル展開を加速していきます。また、グローバル旗艦店や地域を代表する旗艦店を、各国の主要都市に出店し、ブランド認知度を高めるとともに、グローバルマーケティングを構築していきます。特に、米国市場においては、ユニクロのブランド認知度を高めることで、早期に黒字体質に変革していきます。

3つ目の課題として、世界最高水準の商品開発力の強化が挙げられます。世界最高水準の商品開発力を強化するために、東京、ニューヨーク、上海に加えて、パリ、ロンドン、ロサンゼルスにも本格的なR&Dセンターを設立します。世界のファッショントレンドをいち早くつかみ、各ブランドの商品開発に生かしていきます。究極のベーシックウェアを追求するユニクロは、さらに洗練された、お客様に心から満足していただける世界最高水準の商品を提供し続けていきます。

4つ目の課題として、グローバルで最適な生産ネットワークの構築が挙げられます。ユニクロの高機能性素材を使った商品開発力をより強いものにするために、素材メーカーとのパートナーシップを強化して

いきます。天然素材の調達については、高品質の素材を大量、かつ安定的に調達できる体制を整えます。また、グローバルで最適な生産ネットワークを構築し、追加生産時のリードタイムを短縮するなど、生産体制をさらに強化します。

5つ目の課題として、国内ユニクロ事業の安定成長が挙げられます。当期末時点で841店舗を展開する国内ユニクロ事業では、スクラップ&ビルドにより1店舗当たりの売り場面積を拡大し、高い効率性を維持していきます。中期的には、店舗販売員の半数を正社員化することで、そのエリアのお客様のニーズに合う品揃え、サービス、マーケティングプランを展開していきます。地域密着型の個店経営に転換することで、持続的な安定成長を目指します。

6つ目の課題として、産業を変えるデジタルイノベーションの推進が挙げられます。モバイル、インターネットなどの普及が、流通業にドラスティックな転換をもたらしています。2016年度に稼働予定の有明配送センターを拠点に”デジタルフラッグシップストア”をつくり、リアル店舗とバーチャルが連動した、新しいお買い物体験と流通システムを構築します。産業を変えるデジタルイノベーションを推進し、企画・生産・物流・販売・サービスの仕組みを変革します。

7つ目の課題として、グローバルブランド事業の成長が挙げられます。低価格ファッションの新しいビジネスモデルを構築するジーユーは、日本を中心に、アジアへと出店を拡大し、中期的には、売上3,000億円、営業利益400億円を目指します。また、セオリーなどその他のグローバルブランドは、グループの相乗効果を最大限に生かし、事業拡大を目指します。今後も、グループの成長に寄与するアパレルブランドを獲得するためのM&Aを検討していきます。

8つ目の課題として、「世界を良い方向に変えていく」CSR活動の推進が挙げられます。CSR活動を通じて、社会や人々の生活を豊かにしていくことを目指します。全商品リサイクル活動を通じた難民・避難民への支援、バングラデシュにおけるソーシャルビジネスの運営、取引先工場における労働環境および環境負荷に関するモニタリングの実施、ダイバーシティ推進やワークライフバランス支援などの従業員のための取組、障がい者雇用の推進など、さまざまな活動を推進していきます。

続きまして、お手許の招集通知 53 ページに記載しております連結財政状態計算書についてその概要をご説明申し上げます。資産合計は、1兆1,637億円で、前期に比べ17.3%増加しております。この内訳は、流動資産が、前期比21.9%増の8,743億円、非流動資産が、前期比5.1%増の2,893億円となっております。次に、負債合計は、3,889億円で前期に比べ9.2%増加しております。この内訳は、流動負債が、前期比7%増の2,922億円、非流動負債が、前期比16.4%増の966億円となっております。資本合計は7,748億円で前期に比べ21.8%増加しております。

次に、招集通知 54 ページに記載しております連結損益計算書についてその概要をご説明申し上げます。先ほど申し上げたとおり、売上収益は、前期比 21.6%増の 1 兆 6,817 億円、営業利益は、前期比 26.1%増の 1,644 億円、当期利益は、前期比 48%増の 1,173 億円となりました。単体の貸借対照表は、招集通知 55 ページに、損益計算書は 56 ページに、それぞれ記載の通りです。なお、招集通知 3 ページに記載しております通り、社外役員に関する事項、会計監査人の状況、新株予約権等の状況、連結持分変動計算書、連結注記表、株主資本等変動計算書、個別注記表につきましては、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しております。以上、ご報告申し上げます。

議長: 以上をもちまして、2015 年 8 月期事業報告、連結計算書類および計算書類について、その概要のご報告とさせていただきます。なお、ただいまご報告申し上げます連結計算書類につきまして、当社の会計監査人である新日本有限責任監査法人より、お手許の招集通知 57 ページの「独立監査人の監査報告書」に記載のとおり、その監査の方法およびその結果が適正である旨の報告を受けております。また、当社の監査役会からの監査結果につきましては、先の監査報告のとおりでございますので、あわせてご報告申し上げます。

それでは報告事項及び当社事業等に関しまして、ただ今より、ご出席の株主様から、ご質問を受けたいと存じます。ご質問の際は、挙手をしていただき、私から、指名しますので、指名を受けた株主の方は、ご出席票の番号とお名前をお申し出のうえ、要点をご質問下さい。ご質問はございませんでしょうか。

質問: ファーストリテイリングは 2020 年に売上 5 兆円、世界 No.1 を目標にしていると聞いています。今の伸び率ではこの目標を達成するのは難しいと思いますが、海外でさらに成長する、または大型 M&A を検討するのでしょうか？

柳井社長: 世界 No.1 はできたらやりたいです。これは私の夢です。グローバル化とデジタル化を進めることで、今後 3 年間の成長の変化は、過去 30 年間の変化と匹敵するようなものになると思います。今、東京有明に配送センターを作っていますが、これは配送センターということだけではなく、サプライチェーンを全世界で変えるものです。我々のビジネスを新しい業態にしたいと思います。そして売上 5 兆円を達成したいです。

質問: 役員の構成で気になるのが、柳井社長以外の取締役の方が社外の方で、高齢の方もいらっしゃる

やるということです。社長も 66 歳ということですが、後継者は決まっているのでしょうか？ファーストリテイリングの将来の経営陣はどういった人たちになるのですか？

柳井社長: 人間には寿命がありますので、当然、私もこの歳になると後継者のことを考えています。我々は、今の執行役員から後継者を選びたいと思っています。チーム経営を行っている執行役員の中で代表を選ぶということです。我々は「グローバルワン・全員経営」を行っていますが、それを良く理解している人が後継者になって欲しいと思います。我々には FR-MIC という教育機関がありますが、そこで執行役員が経営者になるための教育を行っています。また、我々は委任型執行役員制度を取り入れているので、執行役員は業務の執行、取締役は経営の意思決定と執行役員を監督するという役割に分かれており、ガバナンス体制が強化されています。これからの取締役選任で課題となっているのは、ダイバーシティの観点から、女性や外国人の役員がいなければいけないと思っています。

議長: ご質問がないようですので、引き続き議案の審議に入らせていただきます。なお、議案の採決の方法としまして、第 1 号議案、第 2 号議案のご説明の後、2 つの議案についてご質問を承り、その後、連続して採決する方法をとらせていただきます。

それでは、付議する議案をご説明申し上げます。第 1 号議案『取締役 6 名選任の件』につきまして、本總會終結の時をもって、取締役全員は任期満了となりますので、取締役 6 名の一括での選任をお願いしたいと存じます。取締役候補者は、お手許の招集通知 10 ページから 15 ページに記載のとおりでございます。

続きまして、第 2 号議案『定款一部変更の件』につきまして、本年 5 月に、会社法の一部を改正する法律が施行されたことにより、取締役と監査役それぞれについて、責任を限定する契約を締結できる範囲が変更されました。そのため、当社といたしましても、法律に合わせて、現行の定款第 29 条と第 38 条を変更させていただきたいと存じます。具体的な変更の内容は、招集通知 16 ページに記載のとおりでございます。

それでは、これから、議案に関するご質問を承ります。議案に関しまして、ご質問はございませんでしょうか。

ご質問がございませんので第 1 号議案、第 2 号議案の採決をお願いしたいと存じます。第 1 号議案につきまして、本議案の原案にご異議ございませんでしょうか。本議案にご承認を頂けます株主様は拍手をお願いします。

ありがとうございました。議決権行使書によるご賛成と合わせ、過半数のご賛成を頂きましたので本議案は、原案どおり、可決成立し、

柳 井 正 （やない ただし）

半 林 亨 （はんばやし とおる）

服 部 暢 達 （はっとり のぶみち）

村 山 徹 （むらやま とおる）

新 宅 正 明 （しんたく まさあき）

名 和 高 司 （なわ たかし）

の各氏が取締役を選任されました。

続きまして、第2号議案につきまして、本議案の原案にご異議ございませんでしょうか。本議案にご承認を頂けます株主様は拍手をお願いします。

ありがとうございました。議決権行使書によるご賛成と合わせ、3分の2以上のご賛成を頂きましたので本議案は、原案どおり、可決成立致しました。

議長：以上をもちまして、本総会の目的事項のすべてを終了いたしましたので、2015年8月期定時株主総会を、閉会いたします。株主の皆様には、ご多忙のところ、本総会にご出席いただき、誠にありがとうございました。厚く御礼申し上げます。

以上