

2016年8月期定時株主総会議事メモ

2016年11月24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。本日はご多用のなか、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2016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 7,400名、その議決権の個数は 101万9,094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 1,781名、その議決権の個数は 87万8,119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、2016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61ページの「監査役会の監査報告書」に記載しておりますとおり、事業報告およびその附属明細書は、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、2015年9月1日から2016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19ページから53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。お手許の招集通知21ページから22ページに記載の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6.2%増の1兆7,864億円、営業利益は、前期比22.6%減の1,272億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比56.3%減の480億円と、増収減益の結果となりました。その他費用に、為替差損110億円、J Brand事業の減損損失138億円、米国ユニクロと日本ユニクロにおける店舗の減損損失、および、閉店に伴う除却損・閉店損の合計93億円などを計上しています。また、期末の為替レートが期首に比べて円高となったことから、長期保有の外貨建て資産などの換算差額が減少し、金融費用に為替差損369億円を計上しています。この結果、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りました。通期の営業利益は22.6%の減益でしたが、下期6ヶ月間の営業利益は前年同期比94.3%増と、大幅な増益に転じています。これは、国内ユニクロ事業、海外ユニクロ事業において、下期から売上が回復したことに加え、経費削減の効果によるものです。

当社グループは、中期ビジョンとして「世界No.1のアパレル情報製造小売業となる」ことを目標に、特に海外ユニクロ事業、ジーユー事業の拡大に注力しています。各国において、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、大型店を出店し、ユニクロブランドのグローバル化を図っています。また、グループ第2の柱に成長したジーユー事業は、国内市場における出店に加え、

海外市場への出店も加速し、事業の拡大を図っています。中期的には、素材調達・企画・デザイン・生産・販売までの一貫したサプライチェーンを改革し、デジタル時代に対応した、新しいサプライチェーンへの改革も進めています。お客様が求めるものをすぐに商品化し、情報を積極的に発信していく「情報製造小売業」へ業態を変革していきます。また、Eコマース事業の拡大と、物流改革を進め、2016年4月には、東京都有明に次世代物流センターを稼働させました。このほか、国内各地および中国・欧州・北米などの海外拠点でも新物流センターを稼働させる計画です。

招集通知23ページに記載の国内ユニクロ事業につきまして、当連結会計年度の売上収益は、前期比2.5%増の7,998億円、営業利益は、前期比12.6%減の1,024億円と増収減益となりました。増収となったのは、既存店売上高が0.9%増となったこと、Eコマース事業が30.1%増と好調だったことによります。通期の売上総利益率は1.4ポイント低下、売上販管費比率は0.5ポイント増加したことから、営業利益は前期比12.6%の減益となりました。ただし、下期6ヶ月間では、営業利益は前期比38.0%増と大幅な増益に転じています。下期は、ジョガーパンツ・スカンツ・ウィメンズのブラウスといったトレンドの新商品や、エアリズム素材やドライ素材を使ったスポーツキャンペーン商品が好調で、下期の既存店売上高は、前期比4.9%増となりました。また、「毎日お買い求めやすい価格」戦略の定着により、下期の売上総利益率は改善、また、経費削減の効果により、売上販管費比率も改善しました。

招集通知25ページに記載の海外ユニクロ事業につきまして、当連結会計年度の売上収益は、前期比8.6%増の6,554億円、営業利益は、前期比13.7%減の374億円と増収減益となりました。ただし、下期6ヶ月間では、営業利益は前年同期比15倍と大幅な増益に転じています。下期の増益幅が大きかったエリアは、中国大陸・香港・台湾からなるグレーターチャイナ、東南アジア・オセアニア、欧州でした。グレーターチャイナの通期の業績は、売上収益が、前期比9.3%増の3,328億円、営業利益が、前期比5.5%減の365億円でした。グレーターチャイナも通期では減益となりましたが、下期は計画を上回る大幅な増益を達成しました。特に中国大陸では、第2四半期から既存店売上高が増収に転じたこと、経費削減の効果により、下期は大幅な増益となりました。また、東南アジア・オセアニア地区および欧州は、通期で増収増益を達成しています。米国は、下期においてビジネスの改善が見られたものの、店舗の減損損失、除却損・閉店損など一時的な損失を合計で74億円計上した結果、通期の営業損失は、前期比で拡大する結果となりました。なお、2015年10月にはベルギーへ、2016年9月にはカナダへ初出店を果たしたほか、2016年3月には、英国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リニューアルオープン、2016年9月には、東南アジア初となる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オープンしています。2016年8月期末の海外ユニクロ事業全体の店舗数は958店舗に達し、前期末比160

店舗の純増となりました。

招集通知27ページに記載のグローバルブランド事業につきまして、当連結会計年度の売上収益は、前期比11.3%増の3,285億円、営業利益は、J Brand事業の減損損失138億円を計上したことなどから、前期比34%減の95億円と、増収減益となりました。この秋、1号店の出店から10周年を迎えたジーユー事業の業績は極めて好調で、通期の売上収益が、前期比32.7%増の1,878億円、営業利益が、34.8%増の222億円と大幅な増収増益となりました。ニット・スカンツ・ワイドパンツなどウィメンズのトレンド商品の販売が好調だったことから、既存店売上高は2桁増収となりました。2016年8月期末のジーユーの店舗数は海外10店舗を含めて350店舗に達し、前期末比31店舗の純増となりました。また、セオリー事業の営業利益は増益、コントワー・デ・コトニエ事業は赤字、プリンセス タム・タム事業とJ Brand事業は赤字が継続しました。

招集通知33ページに記載の当社グループのCSR活動につきまして、当社のCSR活動は、「世界を良い方向に変えていく」ことを基本方針とし、全商品リサイクル活動、生産現場の人々の人権や環境を守る「責任ある調達」のための取組み、その他のさまざまなCSR活動を通じて社会に変革を起こし、世界を良い方向に変えていくためのチャレンジを続けていきます。2016年8月期の活動としまして、全商品リサイクル活動では、本当に服を必要としている人々に服を届ける活動の一環として、1,000万着の回収を目指す「1000万着のHELP」プロジェクトを実施し、2016年6月20日の世界難民デーまでに目標を上回る1,281万着の衣料回収を達成しました。回収した衣料の一部は、ユニクロ・ジーユーの従業員の現地訪問により、ウガンダとルワンダの難民・避難民に配布しました。「責任ある調達」のための取組みとして、2004年から縫製工場に対して実施している労働環境モニタリングの対象を広げ、ユニクロの生産量の7割を占める素材工場の労働環境および環境負荷のモニタリングを実施した他、アパレル生産における環境・社会の負荷低減をめざす業界団体や、工場労働者の権利保護に取り組む公正労働協会にも加盟しました。その他のCSR活動として、2016年4月に大阪府鶴見区にオープンしました「TSURUMIこどもホスピス」への支援なども実施しています。

ここからは、お手許の招集通知39ページから40ページに記載の、当社グループの経営方針と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、ロンドン、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、東南アジアなどのアジア・オセアニア市場、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。世界のファッショントレンドをいち早く掴み、世界最高水準の商品をつくるために、東京、ニューヨーク、ロンドン、パリ、上海、ロサンゼルスなどのR&Dセンターが稼働しています。究極の普段着を追求するユニクロは、お客様の生活をより豊かにし、心から満足していただける“ライフウェア”として、商品の完成度を高めています。また、ジーユーも、トレンド情報を的確に捉え、最旬のファッション商品の開発を行っています。

4つ目の課題として、サプライチェーンの大改革が挙げられます。素材調達・企画・デザイン・生産・販売までの一貫したサプライチェーンすべてを改革し、デジタル時代に対応した、新しいサプライチェーンへの改革を進めています。お客様が求めるものをすぐに商品化し、情報を積極的に発信していく「情報製造小売業」へ、業態を変革していきます。また、Eコマース事業の拡大とともに物流改革を進めており、2016年4月には東京都有明の次世代物流センターを稼働させました。この他、国内外の拠点でも新物流センターを稼働させる計画です。

5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。Eコマース事業の売上構成比を現状の5%から30%へと引き上げる目標を掲げ、リアル店舗とバーチャルが融合した「新しいお買い物体験」を追求していきます。新しいデジタルマーケティング、ビッグデータの活用など、さまざまなデジタルイノベーションを推進します。お客様にとって、利便性が高く、欲しいものがすぐ手に入る仕組みやサービスを充実させていきます。

6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837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店舗あ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や、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、さらなるサービスの向上と、持続的な安定成長を目指します。

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、日本市場での大量出店を続け、高収益を継続していきます。さらに、Eコマース事業を拡大すると同時にアジア市場での出店エリアを拡大し、将来的には、売上1兆円をめざしています。また、セオリー、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タム、J Brand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。

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み、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55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、1兆2,381億円で、前期に比べ744億円増加しております。この内訳は、流動資産が、前期比5.7%増の9,245億円、非流動資産が、前期比8.4%増の3,135億円となっております。次に、負債合計は、6,404億円で前期に比べ2,515億円増加しております。この内訳は、流動負債が、前期比15.7%増の3,380億円、非流動負債が、前期比212.9%増の3,024億円となっております。資本合計は5,976億円で前期に比べ1,771億円減少しております。

次に、招集通知56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6.2%増の1兆7,864億円、営業利益は、前期比22.6%減の1,272億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比56.3%減の480億円となりました。単体の貸借対照表は招集通知57ページに、損益計算書は58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、業務の適正を確保するための体制、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、2016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59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、ご質問をお受けしたいと存じます。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1:ただ今株価が4万円近辺、単元株が100株ですので取引単位が400万円となり、個人投資家にとっては取引がしにくく、そろそろ株式分割を検討される時期ではないかと思えます。東京証券取引所が2006年に「望ましい取引単価は5万円から50万円の間である」と指針を出していて、いろいろな会社が指針を踏まえて株式分割や株式併合をしている状況です。ファーストリテイリングは株式市場への影響が大きく、株式市場への社会的責任として東証の指針に合うように1:10などの株式分割を検討されてはどうかと思えますが、お考えはいかがでしょうか？

議 長:株式分割につき、考慮したいとは思っています。ただ、私たちは株主の皆様に長期に保有して頂きたいとも考えております。また、流動性については、私は今の状態でも十分にあると考えております。総合的に勘案して、東証や我々の方向性も含めて検討して参りたいと存じます。いろいろな方からご意見を頂いています。ただ、単純に分割することが良いかの結論は出ていません。

質問2:今の意見に私は反対です。日経平均株価に一番影響力があるのがファーストリテイリングだと思えます。分割すると影響力が非常に小さくなるし分割した会社の多くの株価が下がっています。もろもろの影響を考えると分割はしない方が良く考えます。

議 長:分割しても日経平均の構成比は変わらないと考えます。ただ、仰るように、分割して成功している企業がないことは事実ですので、今検討しているところです。両方の意見を勘案して検討して参ります。

質問3:アパレル他社のように、カフェを運営するなど、ライフスタイルの提案を実施する予定はありますでしょうか？また柳井社長の後継者についてはどのように考えていますか？

議長:海外では、NY5番街やシカゴのユニクロにはスターバックスコーヒーが入っています。私たちは服の専門であってもカフェは専門ではないので、自前では難しいですが、日本でも大型店では同様のライフスタイルの提案が必要と考えていますので、どのような形でやるのが最適かを検討して参ります。後継者については、全世界で経営チームを作って、その中で一番支持された者が CEO になって会社をリードする形にしたいと考えています。

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、本総会終結の時をもって、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9ページから14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『監査役3名選任の件』につきまして、監査役安本隆晴氏、金子圭子氏、新庄正明氏は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査役3名の一括での選任をお願いしたいと存じます。なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。監査役候補者は、お手許の招集通知16ページから18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。

議長: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、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、

安 本 隆 晴 (やすもと たかはる)

金 子 圭 子 (かねこ けいこ)

新 庄 正 明 (しんじょう まさあき)

の各氏が監査役を選任されました。

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、2016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、ご多用のところ、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。株主の皆様、本日はありがとうございました。

以上