

2023 年 8 月期 定時株主総会議事メモ

2023 年 11 月 30 日 10 時 30 分

議長: 皆様、おはようございます。本日はご来場いただき誠にありがとうございます。代表取締役会長兼社長の柳井正でございます。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 2023 年 8 月期定時株主総会を開会します。

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します。ご質問は、報告事項及び各議案のご説明のあとにお受けし、その後、第 1 号議案および第 2 号議案を、連続して採決します。

本総会における議決権の個数は、本総会への株主様のご出席および昨日までの議決権行使分により、本日の全ての議案の審議に必要な定足数を満たしております。

それでは、報告事項の 1 に関しまして、その概要を、議長である私に代わり、取締役の岡崎よりご報告します。

岡崎取締役: 取締役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。

まず、お手許の招集通知 23 ページ以下に記載の、当連結会計年度の事業の概況につきまして、その概要をご報告いたします。売上収益は、前期比 20.2% 増の 2 兆 7,665 億円、営業利益は、前期比 28.2% 増の 3,810 億円と、大幅な増収・増益、過去最高の売上収益・営業利益を達成いたしました。特に、海外ユニクロ事業の業績が好調で、全ての地域で大幅な増収増益となりました。欧米、東南アジアのユニクロ事業は、継続的に顧客層が拡大し、成長ステージに進んでいます。グレーターチャイナも、下期から業績が回復し、拡大フェーズに回帰したことで、収益の柱の多様化が確固たるものとなりました。

次に、お手許の招集通知 45 ページから 46 ページに記載の、当社グループの経営方針、経営環境及び対処すべき課題等につきまして、その概要をご報告いたします。対処すべき課題としてまず挙げられるのは、お客様のニーズに応え、顧客を創造することへの取り組みです。「お客様が本当にほしい服が、ほしいときにあり、すぐに見える」ことをめざし、情報製造小売業をさらに進化させます。また、サプライチェーン改革の推進、新しい購買体験の実現も進めていきます。次に、グローバルで収益の柱を多様化することも重要課題の一つです。海外ユニクロ事業の成長の加速、国内ユニクロ事業の安定成長の継続、グローバルの視点での事業運営への変革を進めてまいります。そして、事業の発展が、サステナビリティに寄与するビジネスモデルの追求も、重要な課題です。サプライチェーンの人権の尊重、販売後の服にも責任をもつ循環型ビジネスモデルの構築とともに、2050 年の温室効果ガス排出量実質ゼロに向けた取り組みなどの気候変

動への対応を進めていきます。さらに、グループブランドの拡大も重要な課題です。ジュー事業、グローバルブランド事業の、ブランドポジションの確立をめざして参ります。

次に、連結計算書類につきましてご報告いたします。連結財政状態計算書は、招集通知53ページに、連結損益計算書は、54ページに、それぞれ記載のとおりです。また、計算書類、その他の事業の内容につきましては、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:次に、報告事項の2につきまして、連結計算書類にかかる会計監査人の監査報告は、お手許の招集通知 55 ページに記載のとおりです。また、監査役会の監査結果は、当社ウェブサイトに記載しております。以上をもちまして、報告事項の1および2につきまして、その概要をご報告いたしました。

議長:それでは、招集通知 7 ページから 21 ページに記載の議案につきまして、ご説明します。先ほどご説明しましたとおり、議案の採決は、第1号議案および第2号議案のご説明のあと、事業報告および議案についてご質問をお受けし、その後、連続して採決する方法をとらせていただきます。この採決方法にご賛同いただける株主様は、拍手をお願いいたします。過半数のご賛同を得ましたので、この採決方法で行います。

議長:第1号議案『取締役10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が任期満了となりますので、取締役10名の一括での選任をお願いします。取締役候補者の専門性及び詳細は、招集通知8ページから17ページに記載のとおりです。

議長:続きまして、第2号議案『監査役2名選任の件』につきまして、監査役1名が任期満了となりますので、1名を増員し、監査役2名の一括での選任をお願いします。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。監査役候補者の詳細は、招集通知20ページから21ページに記載のとおりです。

議長:それでは、これから、ご質問をお受けします。多くの株主様からのご質問にお答えするため、ご質問はお一人につきおひとつ限りとさせていただきます。私の指名を受けた株主様は、マイクをご使用になり、出席番号、お名前をおっしゃっていただいたあと、ご質問を簡潔にお願いします。それでは、ご質問はございますでしょうか。

質問1:ファーストリテイリングの事業を10兆円にするにあたって、経営者となる人材をどのような判断基準で選定されているかお聞かせください。

議長:経営にとって最も大事なことは実行していくことです。実行できる人かどうかを一番大事な基準としております。具体的には、会社全体を見渡して我々の事業がお客様のためになっているかどうか、すなわち顧客の創造を現場でスピード感をもって実行できているかどうかを重視しています。

質問2:今後北米やヨーロッパで事業成長を目指していくにあたり、これらの市場向けのサプライチェーンのパートナー企業をどのように築いていく予定であるか、お考えをお聞かせください。

議長:現時点では、中国・アジア、バングラデシュ、インドから生産地を変える予定はありません。サプライチェーンのパートナー企業の選定にあたっては、単純に市場との距離が近いことだけを考慮するのではなく、我々の考えを共有している経営者がいるか、本当に良い商品を作れる工場かどうか等の観点も重要と考えています。

質問3:ユニクロの商品は、販売地域・地区ごとに売る商品を変えているかお聞かせください。

議長:一部、地域の消費者の体格や気候に応じて、サイズ構成や商品構成を変えることはありますが、基本的に同一の商品・商品構成としています。グローバルで通用する本当のマスターピースを作ることが我々の使命だと考えています。

質問4:ユニクロの社長に塚越大介さんが就任されましたが、それを受けた今後の方向性や期待するメリットを伺えたらと思います。

議長:私はユニクロの会長に専念しようと考えています。塚越氏は若くて体力があり、アメリカ事業を初めて黒字化し、ユニクロアメリカの将来性やブランド価値を上げることに貢献した、まさしく実践する人です。今までより実践するスピードが速くなっている中、世界中の人々が協力してチームで経営する会社になりたいと考えており、その中心になってくれると思っています。ただし、彼に私の後継者が決まったということではなく、候補者の一人です。次の経営者は、実際の仕事をしている現場の販売員及び店長を本当に大事にできる方が良いと考えています。

質問5:社長ご自身は、ジーユーやユニクロの商品をどの位購入されていますか。

議長:私自身が個人で利用するものはほぼ100%ユニクロやジーユーなどの当社の商品です。

質問6:近年よく指摘されている米中の分断や世界分断といった問題について社長ご自身はどのように考えてい

ますか。

議長:戦争や安全保障といった面で国家間レベルでは分断が生じていますが、民間企業や個人のレベルでは分断は進んでいないものと考えています。むしろ、インターネット等を通じて相互の情報はますます飛び交うようになっているなど、世界的なグローバル化は進んでおり、決して止まることはないものと考えています。

質問7:バラエティに富んだ社外取締役の各氏が当社の現状や課題をどのように考えているか教えていただきたいと思います。

新宅正明社外取締役:議長の指名により私より回答します。社外取締役は個人としてその職務を担っており、それぞれの所感や思いは異なりますが、全員が自らの知見、経験をもとに取締役会等の場において積極的に意見を述べています。社外取締役だけでなく、取締役同士は非常に良いバランスとチームワークが発揮されていると思います。ご質問にあった当社の課題に関して、先ほどの説明にもあったように、近い将来 10 兆円という規模の売上や世界一のアパレルになるんだという大きなコミットメントの一つの過程を今踏んでいるところなので、チャレンジすべきことは沢山あるという認識です。もっとも、多様な人材の登用と生え抜きの新卒から這い上がってきた社長の眼鏡にかなったチームが出来上がりつつあるとも思っており、大きな死角はないと思っています。

議長:議案の採決にあたり十分なお説明を差し上げましたので、これをもちまして、すべての審議を終了し、議案の採決に移りたいと存じます。

議長:それでは、第 1 号議案を採決いたします。本議案の原案にご賛同を頂ける株主様は拍手をお願いします。ありがとうございました。昨日までの議決権行使と合わせ、過半数の賛成がありましたので、本議案は原案どおり、可決・成立し、柳井 正、服部 暢達、新宅 正明、大野 直竹、キャシー 松井、車戸 城二、京谷 裕、岡崎 健、柳井 一海、柳井 康治の各氏が取締役に選任されました。

議長:続きまして、第 2 号議案を採決いたします。本議案の原案にご賛同を頂ける株主様は拍手をお願いします。ありがとうございました。昨日までの議決権行使と合わせ、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、水澤 真澄、田中 智大の各氏が監査役に選任されました。

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、2023 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。