

# 2025年8月期 定時株主総会議事メモ

2025年11月27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。よろしくお願ひ申し上げます。

それでは、ただいまから2025年8月期定時株主総会を開会します。なお、本日は、服部取締役および桜谷監査役が、所用のため欠席しております。ご了解ください。

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号議案から第4号議案まで、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25ページ以下に記載しております、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、9.6%増の3兆4,005億円、営業利益は、前期比12.6%増の5,642億円と、增收、大幅な増益、4期連続で過去最高の業績を達成いたしました。特に、日本、韓国、東南アジア・インド・豪州地区、北米、欧州のユニクロ事業は、大幅な增收増益と事業拡大が継続しました。グローバルで質の高い出店を継続し、新規出店した店舗が大成功を収めたことに加え、出店することでブランドの認知、理解が広がり、Eコマースが拡大する好循環が生まれています。

次に、お手許の招集通知47ページから48ページに記載しております、当社グループの経営方針、経営環境およ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。当社グループは、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」という企業理念を掲げ、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供することをめざします。私たちの服づくりのLifeWear(究極の普段着)というコンセプトは唯一無二であり、グローバルで大きな成長余地があります。LifeWearの価値観がグローバルに浸透し、生活に必要不可欠なブランドになるよう、対処すべき課題に経営資源を重点的に投入し、高成長を継続していきます。

長期目標といたしまして、世界中のあらゆるお客様から信頼され、生活に不可欠なブランドになることを目標

に、事業規模だけでなく、企業風土を含めた事業の質の面でも、グローバルNo.1をめざします。2023年8月期を第4創業の始まりと位置づけ、中間目標として、2028年8月期を目指しに売上収益5兆円の達成をめざし、事業基盤を強化していきます。

対処すべき課題につきまして、まず挙げられるのは、経営人材の育成です。経営人材の獲得と育成を重点課題とし、挑戦・評価・登用・育成を通して、高い基準や理想をもって、自ら考え、実行できる従業員の育成に注力し、少数精鋭の組織を実現します。次に、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課題の一つです。お客様が本当に必要とするものだけをつくり、服の生産から輸送、販売までのプロセスにおいて環境や人権が守られ、服の販売後もリユースやリサイクルなどを通して循環するビジネスを追求します。また、お客様のニーズに応え、顧客を創造することも、重要な課題です。お客様の声を収集、分析し商品開発に活かすお客様起点の商品づくりの強化、地域・個店のお客様のニーズに合った商品構成、SKU管理、情報発信に磨きをかける個店経営の進化、店舗とEコマースの質的進化を進めていきます。さらに、グローバルで収益の柱を多様化することも、重要な課題です。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、グローバル視点での経営への変革を進めてまいります。同時に、グループブランドの拡大についても、重要な課題です。ジュー事業、グローバルブランド事業の確固たるブランドポジションの確立をめざします。そして、インフレ時代に合わせた経費構造の改革も、重要な課題です。人材、IT、店舗、倉庫、ブランディングへの積極的な投資と生産性の向上・付加価値の拡大、より高い経費効率の実現を進めます。

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55ページに、連結損益計算書は56ページに、それぞれ記載しております。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した。

**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57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24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号議案から第4号議案までのご説明のあと、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。過半数のご賛同をいただきましたので、この採決方法で行います。

**議長:**第1号議案『定款一部変更の件』につきまして、現在の事業規模の拡大や経営環境の変化をふまえ、経

営体制の強化およびガバナンス体制の充実をはかる観点から、定款第 18 条を変更し、取締役の定員を、現行の 10 名以内から 15 名以内に変更するものです。変更後の定款は、招集通知 7 ページに記載のとおりです。

次に、第 2 号議案『取締役 11 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。経営体制の強化およびガバナンス体制の充実をはかるため、取締役 11 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および詳細は、招集通知 8 ページから 19 ページに記載のとおりです。なお、國部毅氏および塚越大介氏は、新任の取締役候補者です。

続きまして、第 3 号議案『取締役の報酬制度改定の件』につきまして、取締役の報酬等の上限額を、「年額 100 億円以内、うち、社外取締役分は年額 3 億円以内」に改定したいと存じます。この報酬額には、従来と同様、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まないものとします。また、今申し上げた報酬とは別枠で、社外取締役を除いた社内取締役に対して、ターゲット長期変動報酬として、ストック・オプションとしての新株予約権を年額 10 億円以内で、特別長期インセンティブ報酬として、ストック・オプションとしての新株予約権を年額 30 億円以内で、それぞれ交付することについてご承認いただきたいと存じます。

最後に、第 4 号議案『監査役の報酬額改定の件』につきまして、監査役の報酬等の総額を、年額 3 億円以内に、改定したいと存じます。なお、本議案の対象となる、現行の監査役は 5 名、うち、社外監査役は 3 名です。

**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とさせて頂きます。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か。

**質問1:**ユニクロの商品について、ヒートテック、エアリズムといった商品に続く新たな商品として、どのような商品の開発を進めていかれるお考えでしょうか？

**議長:**今まででは、気温の変化に対応できる服ということを重視してきましたが、今後は、着用したときの快適性を重視したような商品を開発したいと考えています。例えば、去年から販売しているカシミヤ混のヒートテックのように、異なる素材をヒートテックやエアリズム、あるいはそれ以外の素材と複合することができる技術などが出てきておりますので、こうした技術を活用し、もっと皆様に驚いていただけるような商品の開発を目指していきたいと考えています。

**質問2:**米国のトランプ大統領が来日した際に開催された夕食会にご出席されたとの報道を見ました。その際の大統領の印象をお聞かせください。

**議長:**当日の詳細をお話することは控えさせていただきますが、トランプ大統領はマスメディアなどを通じて拝見していましたとおりの方と感じました。

**質問3:**社内取締役に対する報酬として新株予約権を発行する旨の議案が上程されていますが、新株予約券の行使による株式数の増大により、既存株主の持ち株比率が低くなることや、株価が下落することなども懸念されます。こうした点について、どう考えられているか教えてください。また、2025年11月6日付「投資単位の引き下げに対する考え方及び方針について」も拝見しましたが、株式分割をすると投機的な動きにより株価が乱高下するような事態も想定されますので、株式分割は実施すべきではないと考えています。

**議長:**我々としては、できるだけ当社の株式を長期で保有していただきたいと考えておりますし、現在の今後の株主構成の状況、株式市場の動向を踏まえ、当面、株式分割を実施する予定はありません。今回、ご承認をお願いしている社内取締役に対するストック・オプションの付与は、当社がグローバルに事業展開していくにあたり、「この人こそは」という人材を採用したいと考えた時に、競合等にも負けない水準の報酬を提示する必要があること、また現在の取締役に対しても相応の報酬を支払う必要があることを踏まえ、実施したいと考えています。ただ、当社の総発行株式総数から考えると、発行される新株予約権及びその行使による発行される株式の数は非常に小さい割合に留まり、株価に対する影響も極めて限定的であると考えています。

**質問4:**塙越大介さんにお答えいただきたいと思います。ファーストリティリングの取締役になるにあたり、執行と監督のバランスについて、どういったお考えをお持ちでしょうか。とりわけ、創業家との関係を踏まえた上でのガバナンス体制を考えていく必要が出てくると思いますが、こうした点について、どういったお考えかを伺いたいと思います。

**塙越上席執行役員:**議長の指名により上席執行役員の塙越よりご回答申し上げます。私は2002年に入社し、これまで主にユニクロの国内事業と海外事業、特に中国事業と北米事業を経験しました。まずは、こうした経験を活かし、これからは、ユニクロ事業だけではなく、ジーユー事業やその他のグループブランド事業を含めたグループ全体の経営執行に力を尽くしていきたいと考えております。創業家の取締役の方々とは、すでにワンチームとして日常の業務を通じて一緒に事業を推進していますが、今後はより一層、創業家の取締役が主に担っている会社全体のガバナンスの強化という点も含め、しっかりと連携していきたいと考えています。以上ご回答申し上げました。

**質問5:**アフリカなど、これまで進出していない国・地域に進出するご予定はありますか。

**議長:**将来的な進出は否定しませんが、現在は進出済みの国・地域の事業に集中し、これらの国・地域で成長していくことを思っています。

**質問6:**AIに対する考え方と、AI投資の現状についてお聞かせください。

**議長:**AIはインターネット以上にすごい発明と捉えています。単純作業をAIが担うようなことに加え、人間と同じようなレベルで思考できるようになる可能性を秘めたものと理解しています。今後、従業員の皆がAIの使い方を勉強し、十分使いこなせるようになっていくことが必要だと考えています。こうした状況を踏まえ、当社でも、IT投資の一環としてAI関連の投資を積極的に行ってています。

**質問7:**先ほどのご質問者の方とは異なりますが、やはり国民的なブランド、株式であると思われますので、もう少し買いやすい株価、具体的にはNISA枠の範囲で買えるような株価になるように、株式分割を実施していただきたいと思います。また、現在の個人株主の状況についても教えてください。

**議長:**先ほどお話したように、当社としては、長期にわたって当社の株式を保有いただける方が増えていることが望ましいと考えています。その他の点については、岡崎取締役より回答します。

**岡崎取締役:**議長の指名でございますので岡崎より回答いたします。個人株主の皆様にも是非株主になっていただきたいという基本的な考え方には変わりませんが、適正な株式の単位額については、常に、流動性が保てるか等々を総合的に考えながら判断しており、現時点では、先ほど柳井が申し上げたとおり、株式分割を行う必要はないとの判断しております。なお、2025年8月末時点ですでに10,735名もの個人株主の方がいらっしゃいます。以上ご回答申し上げました。

**質問8:**私事ですが、今年父が他界し、生前もっといろいろなことを話せていたらと感じているところです。柳井社長におかれても、何か健康を維持させるために行っていることがありましたらお聞かせいただきたいです。

**議長:**毎週土曜日と日曜日にゴルフをしたり、風呂場で小型のアレイを用いて体操をしたりして、健康維持には気を使っています。

**議長:**議案の採決にあたり十分なご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、3分の2以上のご賛成がありましたので、本議案は原案どおり、可決・成立いたしました。

続きまして、第2号議案の採決をいたします。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、過半数のご賛成をいただきましたので、本議案は原案どおり、可決・成立し、柳井正、新宅正明、大野直竹、キャシー・松井、車戸城二、京谷裕、國部毅、岡崎健、柳井一海、柳井康治、塚越大介の各氏が取締役に選任されました。

続きまして、第3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、過半数のご賛成をいただきましたので、本議案は原案どおり、可決・成立いたしました。

続きまして、第4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、過半数のご賛成をいただきましたので、本議案は原案どおり、可決・成立いたしました。

**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、2025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。厚くお礼申し上げます。

以上