

第 51 期定時株主総会議事メモ

2012 年 11 月 22 日 10 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。本日はご多忙のところ、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 条の定めによりまして、私が本総会の議長を務めさせていただきます。よろしくお願い申し上げます。

それでは、ただいまから第 51 期定時株主総会を開会いたします。本日の議事にあたりましては、円滑に進行できますよう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。また、ご質問につきましては、報告事項の報告が終了した後にお受けしたいと存じますのでよろしくご協力のほどお願い申し上げます。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 6,757 名、その議決権の個数は 101 万 8,091 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 1,560 名、その議決権の個数は 82 万 5,598 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した議決権の個数は、本日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お願いいたします。

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、第 51 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の 51 ページ「監査役会の監査報告書謄本」に記載している通り、会計監査人である新日本有限責任監査法人の監査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実施されることを確保するための体制については、指摘すべき事項はございません。事業報告及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。また、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。さらに、内部統制システム等の状況に関しましても特に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が、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、第51期、すなわち平成23年9月1日から平成24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2ページから24ページに記載の通りでございます。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、当社執行役員の大笹よりご報告申し上げます。

大笹執行役員： 執行役員の大笹でございます。議長の指名により私よりご報告申し上げます。

当連結会計年度におけるわが国の経済は、2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響により厳しい状況が続いたものの、緩やかながら回復傾向が続いております。しかし、欧州の債務危機による世界経済の下ぶれリスク、円高による国内景気の減速懸念など、依然として不透明な状況のまま推移しております。また、中国におけるアパレル製造コスト上昇など、当社をとりまく経営環境は厳しい状況が続いております。このような環境の中、当連結会計年度の連結業績は、売上高は、前期比13.2%増の9,286億円、営業利益は、同じく8.7%増の1,264億円、経常利益は、同じく16.9%増の1,252億円、当期純利益は、同じく31.8%増の716億円と、増収増益を達成いたしました。これは主に、海外ユニクロ事業、及びグローバルブランド事業が大幅な増収増益になったことによります。

海外ユニクロ事業の当連結会計年度の業績は、売上高が、前期比63.4%増の1,531億円、営業利益は、同じく22.9%増の109億円、グローバルブランド事業の業績は、売上高が、前期比23.3%増の1,530億円、営業利益は、同じく65.4%増の145億円となっております。一方、主力の国内ユニクロ事業の売上高は、前期比3.3%増の6,200億円、営業利益は、前期比3.6%減の1,023億円と若干の減益の結果となりました。上期は既存店売上高がプラスに転じ、営業利益も前年同期比で増益になりましたが、下期は、春物販売の不振、天候不順による夏物販売本格化の遅れにより既存店売上高が減収となり、夏物処分も拡大したことで、減

益となりました。

当社グループは、中期ビジョンとして、「世界No.1 アパレル製造小売グループとなる」ことを目標に、「グローバル化、グループ化、再ベンチャー化」を進めております。特に、海外におけるユニクロ事業の拡大に力を注いでおり、中国、香港、韓国、シンガポール、台湾、マレーシア、タイ、フィリピンといった、アジア地区における店舗数の拡大や、世界主要都市におけるグローバル旗艦店の出店により、事業基盤の強化を図っております。また、セオリー事業、ジュー事業などにおいても、積極的に出店を進め、事業の拡大をめざしております。

国内ユニクロ事業の当連結会計年度における売上高は、前期比3.3%増の6,200億円、営業利益は、前期比3.6%減の1,023億円と、増収減益の結果となりました。同年度末の店舗数は845店舗と、前年度末比2店舗の純増にとどまりましたが、大型店の出店と小型店・標準店の閉店といった、スクラップ&ビルドによる店舗の大型化を進めた結果、1店舗あたりの売上高が増加し、3.3%の増収を達成することができました。既存店売上高は、前年比 0.5%減となっております。9月から11月は、秋冬商品の動きが鈍く販売は苦戦いたしました。12月以降は、ヒートテック、ウルトラライトダウン、暖パンをはじめとする冬のコア商品の販売が好調で、上期の既存店売上高は、前年同期比2.3%の増収となりました。一方、下期は、春物販売が不振だった事に加え、7月中旬までの天候不順の影響による夏物販売本格化の遅れにより、既存店売上高は、前年同期比4.3%の減収となっております。

収益面では、上期は素材価格の上昇により粗利が低下するなど、厳しい環境下にありましたが、12月以降の売上の回復、経費削減努力の効果により、上期の営業利益は、前年同期比で増益を確保することができました。しかし、下期の営業利益は、既存店売上高の減収傾向が続いたことで、夏物処分の拡大による粗利益率低下などから、前年同期比で減益となりました。この結果、当連結会計年度の営業利益は、前期比3.6%減となっております。

国内ユニクロ事業の出店につきましては、2012年3月に、世界最大級のグローバル旗艦店「ユニクロ 銀座店」をオープンし、成功を収めた他、東京、大阪、福岡などの都心部への大型店の出店を行っております。直営店24店舗を出店、22店舗を閉店した結果、当連結会計年度末の店舗数は845店舗、うち大型店は、147店舗となっております。ユニクロの商品開発面では、お客様のニーズに応えるべく、素材メーカーとの開発体制をさらに強化しており、秋冬シーズンには、ヒートテック、ウルトラライトダウン、暖パンなどを、また、春夏シーズンには、サラファイン、シルキードライ、ブラトップ、イージーエクササイズインナーといった機能性が高い商品の開発により、需要の拡大につなげております。当連結会計年度におけるヒートテックの販売

数量は、海外ユニクロでの販売数量を含め1億点となっております。

海外ユニクロ事業の当連結会計年度の売上高は、前期比63.4%増の1,531億円、営業利益は、同じく22.9%増の109億円と、大幅な増収増益を達成いたしました。特に、アジア地区では、積極的な出店により、業績を拡大いたしました。海外ユニクロ事業全体の当連結会計年度末の店舗数は292店舗、前年度末比111店舗増となっております。特に、中国、香港、韓国、台湾で大量出店を行い、これらのエリアでの出店数は合計100店舗となりました。また、その他のアジア地区でも出店を進め、2011年9月にはタイ1号店を、2012年6月にはフィリピン1号店をオープンし、いずれのエリアでも、大成功を収めることができいております。アジア地区においては、2011年秋には、ソウルと台北にグローバル旗艦店をオープンし、ユニクロのアジア地区での事業基盤をさらに強固なものとしたしました。

米国では、2011年10月に、グローバル旗艦店「ニューヨーク5番街店」と、メガストア「ニューヨーク34丁目店」をオープンいたしました。これらの店舗の出店により、米国市場のみならず、世界中でユニクロブランドの知名度を高めることができました。しかし、ニューヨークの3店舗の売上が伸びず、また、ブランドビルディングのため、ニューヨークの旗艦店中心に先行投資を行った結果、当連結会計年度における米国ユニクロは、赤字を計上する結果となっております。

欧州では、英国、フランス、ロシアの経営統合を図るなどの事業改革を進めておりますが、当連結会計年度における英国事業は赤字、フランスは若干の減益となっております。ロシアについては、収益性が改善し、黒字を達成しております。

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高は、前期比23.3%増の1,530億円、営業利益は、同じく65.4%増の145億円でした。特に増益幅が大きかったのは、ジーユー事業で、当連結会計年度におけるジーユー事業の売上高は、約580億円、営業利益は、約50億円となっております。2012年3月に旗艦店「ジーユー銀座店」を出店したこと、人気タレントを起用したテレビCM効果により、ジーユーの知名度が飛躍的に上がり、通期での既存店売上高は、前期比35%増となり、また、店舗数も28店舗増加した事で、大幅な増収増益を達成いたしました。

セオリー事業も好調で、当連結会計年度では、過去最高益を達成しております。特に、日本におけるセオリー事業は、好調な売上が続いたこと、プラステの収益寄与により、大幅な増益となりました。コントワー・デ・コトニエ事業は、上期業績は苦戦いたしましたが、春夏コレクションから売上が回復したことにより、増収増益を達成いたしました。プリンセス タム・タム事業は、計画通り、前年並みの業績となっております。

当社グループでは、CSR活動として、「全商品リサイクル活動」、「ソーシャルビジネス」、「障がい者雇用」、「労働環境モニタリング」、「環境保全」に重点的に取り組んでおります。「全商品リサイクル活動」は、お客様から不要のユニクロ、ジーユーの商品を店舗でお預かりし、必要な人々に配布する活動です。2012年6月から、「300万着足りません」キャンペーンを実施し、店頭、新聞広告、ウェブ、フェイスブックなどで回収のご協力を呼びかけ、同年10月時点で300万点を超える衣料を回収できました。これらは、国連難民高等弁務官事務所を通じ、世界中の難民キャンプなどにお届けする予定です。バングラデシュでの「ソーシャルビジネス」は、生産から販売までを一貫して現地で行い、貧困・衛生・教育などの社会的課題の解決を目指しており、販売網の拡大に注力し、売上高を着実に伸ばしています。生産数量の増加に伴い、生産パートナーとさらなる雇用創出も目指します。「障がい者雇用」は、日本や海外のユニクロ店舗でも、積極的に進めております。パートナー工場の「労働環境モニタリング」では、外部の監査機関のモニタリングを定期的実施し、児童労働や長時間労働、賃金未払い、環境汚染などの問題がない、適正な労働環境の実現を目指しております。環境負荷の高い、染色などを行う素材工場には「環境モニタリング」の実施や改善指導を行い、定期的に研修会、説明会などを開催するなど、ともに環境負荷低減に取り組んでおります。なお、東日本大震災の復興支援については、5団体のNGOが取り組む、生活再建、コミュニティ支援、雇用創出などへの資金援助や、従業員ボランティアの派遣を継続的に実施しております。

次に、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あります。ユニクロ事業、その他の事業全てを統合する、「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、各本部機能の強化及びシステムの拡充を推進してまいります。次に、ユニクロ事業のグローバル展開が挙げられます。具体的には、中国、香港、台湾、韓国、シンガポール、マレーシア、タイ、フィリピンをはじめとしたアジア市場への出店拡大・世界中の大都市におけるグローバル旗艦店、グローバル繁盛店、及びメガストアの出店・日本国内における都心部での大型店の出店・ユニクロ事業のグローバル化に伴うグローバル人材の育成・高機能、高付加価値商品の開発・ウィメンズ商品の開発体制の構築、強化・世界中のユニクロが連動するグローバルマーケティングの構築・欧米市場におけるユニクロ拡大のためのM&A等がございます。ユニクロ事業以外の事業拡大も対処すべき課題であり、具体的には、ジーユー事業における低価格アパレルの商品開発、生産、出店及びローコストの経営ノウハウの構築、セオリー事業、コントワー・デ・コトニエ事業、及びプリンセスタム・タム事業の相乗効果の追求による効率経営と出店エリアの拡大・世界中で新たに展開できるグローバルブランド獲得のためのM&A等がございます。

CSR活動の分野では、衣料の企画、生産、販売を通して「世界を良い方向に変える」ことをCSRの基本方針とし、バングラデシュにおけるソーシャルビジネスの立上げ及び運営・「全商品リサイクル活動」における衣料回収の飛躍的拡大と世界中の難民キャンプへの衣料配布・取引先工場の労働モニタリングの強化と環境モニタリングの継続実施・環境にやさしい商品や店舗づくり等を中心に推進してまいります。その他の対処すべき課題としては、生産拠点の分散化があります。具体的には、ユニクロ事業において、2015年を目処に、全生産数量の3分の1を中国以外で生産するための拠点を拡大してまいります。

続きまして、お手許の招集通知25ページに記載の連結貸借対照表についてその概要をご説明申し上げます。資産合計は、5,951億円で、前期比11.5%増加しております。この内訳は、流動資産が、前期比14.7%増の4,245億円、固定資産が、同じく4.1%増の1,705億円となっております。次に、負債合計は、2,002億円で前期比6.4%減少しております。この内訳は、流動負債が、前期比5.2%減の1,733億円、固定負債が、同じく13.5%減の268億円となっております。純資産合計は3,948億円で前期比23.4%増加しております。

引き続きまして、招集通知26ページに記載の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。先ほど申し上げましたとおり、売上高は9,286億円となり、前期比プラス1,083億円、13.2%の増加となりました。経常利益は、1,252億円となり、前期比 プラス181億円、16.9%の増加となりました。また、当期純利益は、716億円で、前期比プラス173億円、31.8%の増加となりました。連結株主資本等変動計算書につきましては、招集通知27ページに記載のとおりでございます。なお、単体の貸借対照表につきましては、招集通知37ページに、損益計算書につきましては、招集通知38ページに、株主資本等変動計算書につきましては、招集通知39ページに、それぞれ記載のとおりでございます。以上ご報告申し上げます。

議長： 以上をもちまして、第51期 事業報告、連結計算書類ならびに計算書類について、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した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47ページに記載の「連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書謄本」の通り、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、指名いたしますので、指名を受けられた株主の方は、ご出席票の番号とお名前をお申し出の上、簡潔に要点だけをご質問下さい。ご質問はございませんでしょうか。

質問：「世界の服を変え、常識を変え、世界を変えていく」というステートメントは、世界の人々のライフスタイルを変えたいと思います。これから、ライフスタイルを変えるような商品は具体的にどんなものがあるのかお聞かせください。

柳井社長：服は生活必需品であり、また、生活をより豊かにするという意味でも大切なものです。例えば、今のシーズンでは、今までは重ね着や、分厚い服を着ていましたが、ヒートテック、ウルトラライトダウン、暖パンなどの薄くて暖かい服によって、生活が一変したと思います。また、我々は古着をお客様からお預かりして、難民キャンプで配っていますが、それによって難民キャンプの生活は一変したと思います。我々には想像できませんが、服を持っていないので学校に行けない子供、また、仕事に行くことができない人々が難民キャンプや最貧国にはいます。また、我々はソーシャルビジネスでも貢献したいと思っています。単純に服を販売するだけではなく、服を通して世界を良い方向に変えていきたいと考えています。

質問：国内のユニクロ店では毎週末に値引きをしています。今後のユニクロ商品の価格と価値のバランスについて、方針を教えてください。

柳井社長：春くらいから、日本国内の消費市場がダウントレンドになっていると思います。我々は、これまで、品質を重視してきましたが、これからは、プライスリーダーシップとファッションリーダーシップを取り返していきたいと考えています。例えば、我々の姉妹ブランドであるジーユーではプライスとファッションのリーダーシップがあると思います。景気の先行きが不透明な現状では、お客様がプライスに敏感になっていると思いますので、今後もユニクロではプライスリーダーシップはとっていききたいと考えております。

質問：2020年、売上高5兆円を目指していること、期待しています。国内ユニクロの月次売上数値の発表に加え、海外の月次数値を発表してもらえないでしょうか。また、もうひとつの質問として、TPPによりユニクロには何かプラスになることはありますか？

柳井社長：海外の売上数値の月次発表ですが、まだ売上が小さいので、発表していません。海外事業では、中国、韓国が大きくなってきており、順調です。ある程度、海外事業の売上が拡大して、日本国内の売上以上に業績に影響を与える段階になれば、開示しないとイケないと思っています。

TPPですが、日本は何も資源がない国なので、自由貿易の恩恵を最も受けたいと思います。EUのように、経済圏が統一されるような環境にアジアもなれば、アジア・太平洋圏の経済がもっと活性化すると思います。も

しそうなれば、その恩恵を受け、我々のユニクロビジネスも活性化していくと思います。

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。

それでは、第 1 号議案『取締役6名選任の件』を付議いたします。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。当社経営基盤の強化をはかるため、取締役を 1 名増員することとし、取締役6名の選任をお願いしたいと存じます。つきましては、取締役候補者は、お手許の招集通知 53 ページから 59 ページに記載のとおりでございますので、一括して取締役に選任をお願いしたいと存じます。

それでは、本議案につき、よろしくご審議の上、ご承認をお願い申し上げます。まず、本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本議案のご承認をお願いしたいと存じます。本議案につきまして、ご異議ございませんでしょうか。

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、賛成過半数と認めます。よって、第 1 号議案『取締役6名選任の件』は原案通りに承認可決され、

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 取締役に選任されました。

議長： つきまして、第2号議案『監査役3名選任の件』を付議いたします。本総会終結の時をもって、監査役 2 名は任期満了となり、清水紀彦氏は、退任いたします。本総会では、新たに、監査役 3 名の選任をお願いしたいと存じます。つきましては、監査役候補者は、お手許の招集通知 61 ページから 62 ページに記載のとおりでございますので、一括して監査役に選任をお願いしたいと存じます。それでは、本議案につき、よろしくご審議の上、ご承認をお願い申し上げます。まず、本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本議案のご承認をお願いしたいと存じます。本議案につきまして、ご異議ございませんでしょうか。

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、賛成過半数と認めます。よって、第2号議案『監査役3名選任の件』は原案通りに承認可決され、

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全てを終了いたしましたので、第51期定時株主総会を、閉会させていただきます。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。厚くお礼申し上げます。

以上