

2017年8月期定時株主総会議事メモ

2017年11月30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2017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、報告事項のご報告、および議案のご説明の後にお受けいたします。なお、議案の採決は、第1号議案、第2号議案のご説明の後、事業報告および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、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11,752名、その議決権の個数は101万9,224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2,854名、その議決権の個数は91万444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、2017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、法令および定款に従い、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、2016年9月1日から2017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19ページから20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4.2%増の1兆8,619億円、営業利益は、前期比38.6%増の1,764億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比148.2%増の1,192億円と、過去最高の業績を達成することが出来ました。売上総利益率は、前期比0.4ポイント改善し、グループ全体で進めている経費削減対策により、売上販管費比率も前期比0.4ポイント改善しました。その他、収益費用には、為替差益21億円、減損損失93億円などを計上しています。加えて、期末の為替レートが期初に比べて円安となったことから、長期保有の外貨建資産などの換算額が増加し、金融損益に為替差益133億円を計上しています。セグメント別の業績としては、特に、海外ユニクロ事業が大幅な増益となり、グループ全体の業績をけん引しています。

当社グループは、「情報製造小売業」として世界ナンバーワンのアパレル小売企業となることを中期ビジョンに掲げ、中でも海外ユニクロ事業、ジーユー事業の拡大に注力しています。各国でのユニクロの出店を継続すると同時に、世界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。海外ユニクロ事業では、特に、東南アジア・オセアニア地区が、グレーターチャイナ、韓国に次ぐ事業の柱として成長ステージに突入しています。また、ジーユー事業は、国内市場の outlet に加え、グレーターチャイナを中心とした海外市場での事業の拡大も図っていきます。

当社グループは、2017年2月に有明オフィスUNIQLO CITY TOKYOを稼働させ、新しい働き方の改革を進めて、企画からデザイン・素材調達・生産・物流・販売までのサプライチェーンを変革し、「情報製造小売業」へと業態を転換させていきます。国内ユニクロ事業のEコマースでは、2017年3月にスマートフォンサイトを刷新し、同時に、特別サイズやオンラインストア限定商品、セミオーダー商品などの圧倒的な品揃え、コンビニエンスストアや店舗での受け取りなどのサービスを充実させることで、さらなる事業拡大をめざしています。

招集通知21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1.4%増の8,107億円、営業利益は、前期比6.4%減の959億円と増収減益となりました。通期の既存店売上高は、客数増が寄与し、前期比1.1%増となりました。特に、下期は、ワイヤレスブラ・感動パンツ・イージーアングルパンツ・UTなどの話題性の高い商品の販売が好調で、前年同期比2.4%増となりました。Eコマース事業は、前期比15.6%増加し、売上構成比は6%に上昇しました。売上総利益率は0.3ポイント改善したものの、売上販管費比率が1.3ポイント上昇したことにより、営業利益は減益となりました。販管費については、広告宣伝費等の経費削減対策を進めたものの、人件費や物流費が増加しています。

招集通知23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8.1%増の7,081億円、営業利益は、前期比95.4%増と、ほぼ倍増の731億円となりました。各地域で値引きを抑えた商売に転換したこと、経費削減を行ったことにより収益性が大幅に改善しました。特に、東南アジア・オセアニア地区の業績が好調で、営業利益が倍増するなど、成長軌道に乗っています。東南アジア・オセアニア地区では、商品ラインナップの拡充に加え、気候や文化に合わせた東南アジア企画商品により客層が拡大しています。韓国は、経営改革を進め、営業利益は大幅な増益となりました。グレーターチャイナは、売上収益が、前期比4.1%増の3,464億円、営業利益は、前期比37%増の501億円と、大幅な増益を達成しました。中国大陸では、既存店売上高の増収が継続していることに加え、地域の特性に合わせた商品構成や、購買プロジェクトによる経費削減が収益性の改善に大きく貢献しました。米国では、地域の特性に応じた商品構成や販促活動が奏功したこと、経営改革も進んだことから、赤字幅が半減しました。欧州は、出店数が増えたことによる経費増により若干の減益となりました。なお、2017年9月にスペイン初の店舗をオープンし、好調なスタートとなっています。

招集通知25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3.5%増の3,401億円、営業利益は、前期比47.5%増の140億円と、増収増益となりました。セオリー事業の大幅な増益と、ジェイブランド事業の減損損失の縮小が、増益の要因として挙げられます。ジーユー事業は、売上収益が、前期比6%増の1,991億円、営業利益は、前期比39%減の135億円と、増収減益となりました。売上が計画を下回ったことによる値引き率の拡大などにより、売上総利益率が低下し、営業利益は減益となりました。ジーユー事業は、2017年3月に香港に初出店し、成功を収めています。今後は、グレーターチャイナを中心に出店を進める計画となっております。セオリー事業は、大幅な増益となりました。これは、米国のセオリーブランドの好調に加え、日本国内で展開するプラスブランドの収益性が改善したことによります。コントワー・デ・コトニエ事業は、経費削減により赤字幅が縮小、プリンセス タム・タム事業と ジェイブランド事業は赤字が継続しました。

招集通知 35ページから40ページに記載のサステナビリティ活動につきまして、当社グループは、「持続可能性」を意味するサステナビリティを事業の判断基準の中核に置き、事業成長と、社会・環境への配慮の両立をめざしています。我々は、当社グループの事業活動が、グローバルな環境問題・社会問題の解決のために本当に役立っているかを考え抜き、行動を起こしています。環境への配慮に関しては、サプライチェーン全体で環境への影響を把握し、環境負荷の最小化をめざします。主に、素材工場での水・エネルギーの使用量削減や、生産工場からの危険化学物質の排出ゼロをめざした取り組み、店舗での二酸化炭素やエネルギーの削減の取り組みなどを行っています。社会への配慮に関しては、ビジネスパートナー、従業員、地域コミュニティに根ざした活動を推進しています。主な活動としては、取引先工場において、安全で公正な労働環境を提供することをめざし、労働環境・環境負荷モニタリングの継続的な実施を行っています。この他、従業員の基本的人権を守り、多様な人材を尊重し、人材育成を推進するための活動、障がい者雇用や難民支援の拡大など、さまざまな活動を行っています。2006年から行っております全商品リサイクル活動では、2017年度末までに累計6,490万点の服を回収し、2016年11月には当社の従業員が直接ミャンマーに訪問し、6万点の衣料を寄贈しました。今後もこうした難民・避難民への支援を続けていきます。

ここからは、お手許の招集通知 47 ページから 48 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・ジーユー・セオリーなどのグループ事業をグローバルで統合する「グローバルワン 全員経営」の経営体制を推進しています。各地域の文化、価値観、歴史を尊重しながら、ビジネスプロセスをグループ・グローバルで統一し、経営の原理原則を徹底しています。

また、社内の教育機関である FR MIC を活用し、グローバルで活躍す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、海外ユニクロ事業のさらなる事業拡大が挙げられます。グレーターチャイナ、韓国、東南アジア・オセアニア地区は、海外ユニクロ事業の成長の柱として、さらなる出店により成長を加速させ、事業規模を拡大していきます。米国では、経営基盤を強化することで、早期に黒字化体質に変革していきます。また、欧州では、出店エリアを拡大するとともに、収益性を高めていきます。全世界のグローバル旗艦店を情報発信拠点とし、ブランド認知度を高めていきます。

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。世界中の服に関するあらゆる情報を集め、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/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する”LifeWear“をめざし、商品の完成度を高めています。世界中の優れたデザイナー・クリエイターと協力し、さまざまなコラボレーションを展開することで、新しいユニクロにも挑戦していきます。

4つ目の課題として、サプライチェーンの変革が挙げられます。素材調達・企画・デザイン・生産・物流・販売までのすべてのプロセスを変革し、デジタル時代に対応した新しいサプライチェーンへ進化していきます。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」へ業態を変え、お取引先や店舗がダイレクトにつながるよう、すべての業務を改革していきます。また、IT・物流・デジタルマーケティングなどの分野への投資を積極的に行っていきます。

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。国内ユニクロ事業では、スクラップ&ビルドにより、1店舗あたりの売場面積を拡大し、高い効率性を維持していきます。地域密着の「個店経営」を徹底することで、地域の需要に根ざした品ぞろえやサービスを展開し、継続的な安定成長を目指します。また、店舗とEコマースを融合させ、お客様にとって「いつでも、どこでもお買い物ができる」「どこでも商品が受け取れる」などのさまざまなサービスを提供し、今までにない新しい小売業に転換します。

6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」が強みのジーユー事業は、生産リードタイムの短縮に向けた柔軟な生産体制を整えると同時に、商品開発力をさらに高めることで、事業基盤の強化を図ります。日本での大量出店を継続すると同時に、グレーターチャイナを中心とした海外市場への出店を進め、将来的にはアジア諸国への進出を狙います。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、ジェイブランドなど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活かし、成長をめざします。

7つ目の課題として、サステナビリティ活動の推進が挙げられます。持続可能な世界の実現をめざし、服を製造する上での工場の労働環境、人権尊重、環境保全などの課題に取り組んでいきます。また、人々の生活を豊かにするための、全商品リサイクル活動を通じた難民・避難民の支援、バングラデシュにおけるソーシャルビジネスの運営、ダイバーシティ推進、女性活躍やワークライフバランス支援などの従業員のための取り組み、障がい者雇用など、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、1兆3,884億円で、前期比1,503億円増加しております。この内訳は、流動資産が、前期比16.5%増の1兆775億円、非流動資産が、前期比0.8%減の3,108億円となっております。次に、負債合計は、6,264億円で前期比140億円減少しております。この内訳は、流動負債が、前期比7.9%減の3,114億円、非流動負債が、前期比4.2%増の3,150億円となっております。資本合計は7,620億円で、前期比1,643億円増加しております。

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。先ほど申し上げましたとおり、売上収益は、前期比4.2%増の1兆8,619億円、営業利益は、前期比38.6%増の1,764億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比148.2%増の1,192億円となりました。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、従業員の状況、主要な借入先の情報、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、2017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。

議長: 引き続き 議案につきまして、ご説明いたします。なお、先ほどご説明申し上げます通り、議案の

採決は、第1号議案、第2号議案のご説明の後、事業報告および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。

議長: 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15ページに記載のとおりでございます。

議長: 続きまして、第2号議案「会計監査人選任の件」につきまして、当社の会計監査人の新日本有限責任監査法人は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、新たな会計監査人として、有限責任監査法人トーマツ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、監査役会の決定に基づいております。会計監査人候補者は、お手許の招集通知16ページに記載のとおりでございます。

議長: それでは、これから、ご質問を承ります。なお、多くの株主様からのご質問にお答えしたいと存じますので、ご質問は、お一人につきお一つ限りとさせていただきます。事業報告および議案に関しまして、ご質問はございませんでしょうか。

質問1: グローバルブランド事業について質問があります。週末に行くとGUの店舗は沢山のお客さんで賑わっていて、ユニクロに負けず知名度も上がって支持されるブランドになっていると思いますが、次のオリジナルブランドなどの立ち上げの構想はありますか？

議長: 今はプラステというブランドをジーユーに続くブランドにしたいと考えていますし、その他のブランドにつきましても、世界のプラットフォームを通じてグローバルブランドにしていきたいと考えています。

質問2: 情報製造小売業・Eコマースに関しまして、先日スタートトゥデイがZozosuitを発表しましたが、それについての感想を聞かせてください。

議長: 競争相手が出ることは良いことだと思いますし、新しい試みとしてそのようなことをされるのは評価すべきことだと考えています。

質問3: この1月からファーストリテイリングの株価が下がり、9月からは一段と下がったため、大変心配

しています。ここにきて少し戻ってきていますが、これが峠を越えたのか、または一過性のものなのか、その辺りの見解を教えてください。

議 長: 株価は堅調に推移しておりますし、最近は少し上がっております。是非長期でお持ち頂ければと思います。

質問4: 招集通知 25 ページの GU の業績について、売上が未達になったため増収減益になったということですが、原因と今期の対策についてお聞かせください。

議 長: 売上未達ではありますが、順調に成長をしています。また、収益も前々期と比べれば多少下がっていますが、必ずもう一度回復します。方策については、今まで以上にファッションを追求し、世界中の情報をファッションとして取り入れて、より早く世界中のお客様に提供することを実施しております。今は、中国本土・香港・台湾で展開しており、それぞれの地域で多店舗展開をしていきたいと思っておりますし、それ以外の国にも出て行きたいと考えています。

質問5: 2011 年の『ユニクロ帝国光と影』裁判において、ファーストリテイリングは全面的に敗訴となりました。ということは、ユニクロ・ファーストリテイリングがコンプライアンスを守っていないという事が認められたのではないかと思います。提訴の理由に関する見解や謝罪の言葉を頂きたいと思っております。

議 長: 株主総会は、当社の事業全体について株主様の意見をご質問頂く場がございますので、個別の紛争に関する質問は、株主総会の趣旨にそぐわないと考えます。お答えは致しかねます。

質問6: 全国の店舗でファーストリテイリングの定める上限以上働いている、いわゆるサービス残業があると私は認識していますが、柳井社長はいかがお考えでしょうか。

議 長: 大木執行役員より回答致します。

大木執行役員: 執行役員の大木でございます。議長の指名により私から回答致します。当社としましては、サービス残業は決してあってはならないという認識で、全従業員に対してサービス残業がなくなるように指導・教育を徹底するとともに、店舗での作業量を軽減するための抜本的な取り組みを進めている

ところでございますので、株主様にもご理解いただき、今後ご指導・ご鞭撻を頂きたいと存じます。以上、ご回答申し上げます。

質問7: 調達について伺います。売上の伸びに合わせたサプライヤーの確保・調達に関する方針があれば教えてください。

議長: 我々は中国を始めアジア一円で優秀な工場とパートナーシップを結んでいます。彼らは非常に優秀な経営者であり事業家で、アジア一円で工場の拡張をしています。ですので、彼らと一緒に拡張し、彼らとともに成長していきたいと考えております。開発途上国において、繊維産業は最初に盛んになる一番重要な産業ですので、事業主・従業員・取引先・地域全部を幸せにできるような立派な経営者達と協業して、より良いサプライチェーンを作っていきたいと考えております。

質問8: 招集通知 35 ページ「服のビジネスを通して世界を良い方向に変えていく」ことについて、世界には、例えば飢餓・紛争・水など色々な問題があると思いますが、服から始まって、次にどのような分野で世界を良い方向に変えていくことを考えているか、イメージを教えてください。

議長: 我々は服のビジネスを通じて世界を良い方向に持っていこうと考えております。先ほど申し上げましたように、開発途上国において繊維産業・縫製産業は最初に盛んになる一番重要な産業ですので、その中で良い経営をして、携わる全ての人を幸せにする、という事業方針でやっていきたいと考えています。もう一つ注力しているのは、服を世界の難民の方にお届けすることです。今世界で一番困っているのは世界中に 6500 万人いる難民です。その人達に服をお届けする、あるいは、紛争や災害のある場所に現金や服を届ける緊急的な支援をする、といったことを通じて、世界を良い方向に持っていきたいと考えております。

質問9: 株主優待についてお考えを聞かせてください。

議長: 現状、株主優待はありません。当社の方向性として、株主優待というのは、まず配当を増やすこと、企業自体が成長して収益を上げ人材を育成していくこと、この事業に関わっている人々を幸せにすることだと考えています。

質問 10:私は、会社がファーストリテイリングになる前に 17 年勤めました。今は、何不自由なく生活させて頂いています。この幸せをお伝えしたいと思います。

議長:ありがとうございます。

質問 11:招集通知 48 ページの課題の、「IT、物流、デジタルマーケティングなどの分野への投資」について具体的なところを聞かせてください。また、同ページ「6. グローバルブランド事業の成長」について、他ブランドの買収など、何かありましたら教えてください。

議長:IT、あるいは物流に関しては、現在グローバル化・デジタル化という大きな流れがあり、これは産業革命そのものです。グローバルで展開できる企業、あるいは、デジタル技術を使った新しいサプライチェーン・新しい情報を中心とした事業ができる企業しか生き残れないと思いますので、そういったことに大いに投資していきたいと考えています。そして、できるだけお客様の期待に応えられる服を作りたいと考えています。また、他ブランドに負けないような服作りを行って参ります。

議長:それでは、これより第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。

議長: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、有限責任監査法人トーマツが会計監査人に選任されました。

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、2017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。

以上