

2018年8月期定時株主総会議事メモ

2018年11月29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2018年8月期定時株主総会を開会いたします。なお、本日は、渡邊監査役が所用のため欠席しておりますが、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5,583名、その議決権の個数は101万9,611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1,524名、その議決権の個数は93万880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、2018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。

会計監査人である有限責任監査法人トーマツ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、2017年9月1日から2018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21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23ページから24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14.4%増の2兆1,300億円、営業利益は、前期比33.9%増の2,362億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比29.8%増の1,548億円と、過去最高の業績を達成することが出来ました。これは、海外ユニクロ事業が大幅な増収増益、国内ユニクロ事業が安定的な増収増益となったことによります。売上総利益率は、前期比0.5ポイント改善し、売上高販管費率も、前期比1.5ポイント改善しました。その他費用には、コントワー・デ・コトニエ事業などにかかる減損損失や店舗減損など、123億円を計上しています。また、受取・支払利息が、ネットで43億円のプラスになったことなどから、金融損益は64億円のプラスとなっています。設備投資は、前期比96億円増の693億円となりました。内訳は、国内ユニクロ事業が99億円、海外ユニクロ事業が263億円、ジーユー事業が45億円、グローバルブランド事業が27億円、システム他が258億円となっています。ユニクロ・ジーユーの出店投資に加え、全社を

あげて取り組んでいる有明プロジェクトに関わるIT投資、倉庫自動化投資などが増えています。

当社グループは、「情報製造小売業」として世界No.1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。海外ユニクロ事業は、各国で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おり、グレーターチャイナ、東南アジアが、事業の柱として成長ステージに突入しています。また、米国ユニクロ事業の赤字が大幅に縮小し、2019年8月期の黒字化に向けて着実に前進しています。ジーユー事業は、国内市場の出店に加え、グレーターチャイナ及び韓国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。2018年8月期の1株あたりの配当金は、中間配当が200円、期末配当が240円のあわせて年間で440円と前期比90円の増配を実施しました。

招集通知 25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6.7%増の8,647億円、営業利益は、前期比24.1%増の1,190億円と大幅な増益となりました。通期の既存店売上高は、客数増が寄与し、前期比6.2%増となりました。特に上期は例年以上の寒さへの増産対応がタイムリーに実施できたことで、前年同期比8.4%増という非常に高い伸び率を達成しました。下期も、好調な夏物販売により、前年同期比3.3%増と好調でした。Eコマースの売上高は、前期比29.4%増の630億円、売上構成比は7.3%に上昇しました。売上総利益率は値引率の改善により、前期比0.4ポイント増加し、売上高販管費率は、広告宣伝費・物流費・人件費の大幅な削減により、前期比1.6ポイント改善しました。

招集通知 27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26.6%増の8,963億円、営業利益は、前期比62.6%増の1,188億円と、大幅な増収増益を達成しました。海外ユニクロ事業の売上収益は、初めて国内ユニクロ事業を超え、営業利益も国内ユニクロ事業と同水準まで拡大しています。グレーターチャイナは、売上収益が、前期比26.9%増の4,398億円、営業利益が、前期比47.1%増の737億円と、大幅な増収増益を達成しました。LifeWearのコンセプトが浸透し、エリアごとの商品構成が確立できたことで、既存店売上高は、期を通して増収が継続し、Eコマース販売も2桁増収と好調でした。韓国は、好調な売上と売上総利益率の改善により、大幅増益を達成しました。東南アジア・オセアニア地区は、既存店売上高の2桁増収が継続し、売上規模は、1,400億円になりました。米国は、地域に合わせた商品構成や、販売計画の精度の改善により、赤字幅が半減しました。欧州は、ロシア・フランス・英国が好調で営業利益が倍増、出店エリアも、スペイン・スウェーデン・オランダと拡大しました。

招集通知29ページに記載のジーユー事業につきまして、当連結会計年度の売上収益は、前期比

6.4%増の2,118億円、営業利益は、前期比13.1%減の117億円と、増収減益となりました。上期は防寒衣料のアイテム数が少なく、下期はキャンペーン商品が計画を下回ったことに加えて、品番数を大幅に増やしたことで売れ筋商品が欠品するなど、商品構成や数値計画に課題があり、既存店売上高が減収となりました。また、販売不振により値引き販売を強めたことから、売上総利益率が低下、一方で、売上高販管費率が上昇したことにより、営業利益は減益となりました。

招集通知30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9.5%増の1,544億円、営業利益は、41億円の赤字と、増収減益となりました。営業利益の減益は、コントワー・デ・コトニエ事業などの減損損失を99億円計上したことによるもので、減損損失などを除いた、事業そのものの収益を示す事業利益は、前期比49.2%増の62億円となっています。セオリー事業は、米国・日本のセオリーブランドがいずれも安定的に成長したことなどにより増収増益となりました。日本で展開しているプラステブランドも順調に事業規模を拡大し、2018年8月期末の店舗数は、87店舗となりました。コントワー・デ・コトニエ事業、プリンセス タム・タム事業、及び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42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、世界No.1の「アパレル製造小売業」になることを目標に掲げると同時に、サプライチェーン全体で持続可能な事業を構築し、社会的課題や環境問題に貢献することをめざしています。サステナビリティ活動には、主要ESG評価項目や、国連が提唱する持続的な開発目標などを参考に、6つの重点領域を設けました。各重点領域では、具体的な目標やコミットメントを策定し、達成に向けた活動を積極的に行っています。ESGの“E”を表す「環境」に関しては、取引先の縫製工場や素材工場において第三者による環境監査を実施し、工場とともに、環境負荷の低減に向けた活動に取り組んでいます。また、サプライチェーン全体での水やエネルギーの使用量削減や、水の汚染防止に関する取組みなどを実施しています。ESGの“S”を表す「社会」に関しては、服のビジネスを通して社会・環境問題を解決する新しい価値創造をめざします。サプライチェーンで働くすべての人の人権を尊重し、安全で公正な労働環境を提供するため、労働環境モニタリングを実施しており、また、工場従業員の人権を守るホットラインを設立しました。その他、従業員一人ひとりが仕事を通して輝いて活躍できる職場環境の整備、2006年から継続して行っている全商品リサイクル活動、障がい者雇用、難民支援に関する活動などを実施しています。ESGの“G”を表す「ガバナンス」に関しては、迅速で透明性のある経営を実現するために、取締役の過半数を社外取締役とし、取締役会の独立性を高め、監督機能を強化しています。また、取締役会の機能を補完する各種

委員会では、オープンで迅速な討議・決定を行っています。この他、執行役員制度の採用により、経営の監督機能と業務執行機能を分離しています。

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。海外ユニクロ事業は、グループの成長ドライバーとして、さらなる事業拡大をめざします。特に、グレーターチャイナ、東南アジア・オセアニア地区では、インド・ベトナムなどの新規エリアを含め、出店を加速し、事業を拡大させます。米国では、事業の黒字化、欧州では、スペイン・スウェーデン・オランダ・デンマークなどの出店エリアの拡大と、収益性の改善をめざします。世界中に旗艦店を出店し、ブランドの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R&Dセンターでは、服に関するあらゆる情報を集め、世界最高水準の商品開発を行っています。ユニクロは、LifeWearのコンセプトを大切にしながら、商品の完成度を高めると同時に、世界中のすぐれたデザイナー・クリエイターとのコラボレーションにより、常に新たなユニクロに挑戦していきます。お客様が欲しい商品をすぐに商品化する商品開発力を、ジーユーにも活かし、今後はファッション商品の開発力も高めていきます。

4つ目の課題として、サプライチェーンの改革が挙げられます。“有明プロジェクト”による新しいサプライチェーンへの進化を加速させます。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することで、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」へと業態を変えます。ジーユー事業でも、積極的に“有明プロジェクト”を推進します。また、有明プロジェクトの物流改革として成功した有明倉庫の自動化を、全世界のユニクロとジーユー事業に波及させ、グループ全体の改革を進めます。

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め

致します。また、店舗とEコマースを融合することで、今までにない新しい小売業に転換します。Eコマースを拡大するためのデジタル投資・IT投資・物流投資を積極化します。

6つ目の課題として、ジーユー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、“有明プロジェクト”を積極的に取り入れ、商品開発力や数値精度を強化します。また、素材調達・生産プロセスを改革し、競争力のある低価格商品の実現をめざします。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、韓国などの海外市場への出店の開拓を進め、将来的にはアジア諸国への進出を狙います。

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、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 9,534 億円で、前期比 5,649 億円増加しております。この内訳は、流動資産が、前期比 5,404 億円増の 1 兆 6,180 億円、非流動資産が、前期比 244 億円増の 3,353 億円となっております。次に、負債合計は、1 兆 506 億円で前期比 4,242 億円増加しております。この内訳は、流動負債が、前期比 1,879 億円増の 4,994 億円、非流動負債が、前期比 2,362 億円増の 5,512 億円となっております。資本合計は 9,027 億円で前期比 1,407 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 14.4%増の 2 兆 1,300 億円、営業利益は、前期比 33.9%増の 2,362 億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比 29.8%増の 1,548 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、2018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有限責任監査法人トーマツより、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した通り、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9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、経営体制の強化をはかるため、取締役3名を増員し、取締役9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8ページから16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「監査役2名選任の件」につきまして、監査役2名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19ページから20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。ご質問に際しましては、出席番号とお名前、ご質問を簡潔にお願いします。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: 消費者と、ユニクロには商品力、売り場力、接客力があると思いますが、先日、ユニクロの従業員が店舗の近くの交差点のところで、目の不自由な方に笑顔で対応する姿を見て、圧倒的な人間力があると思いました。世界No.1になるのも時間の問題だと思いますが、いつ頃No.1を達成するのか、その後の夢としてどのようなものを持っているかお聞きしたいと思います。

議長: 私は事業を営んでいる者として、本当に、服を通じて世界を良くしたいと考えています。それを実現するためにグループ全体の13万人の従業員に具体的な目標を伝える必要があります。現在世界No.3だから「銅メダルを取りたい」ということではなく、世界No.1・金メダルを取りにいきたいのですが、本当の目標はお客様に喜ばれる会社を実現することだと思っております。それは、株主の皆様やお客様のご

支援がないと我々の力だけでは実現できませんので、是非ともご支援をお願いします。

質問2: 現在世界にはアメリカのような自国主義が蔓延していますが、それを受けてどのような変化や対策を考えていますでしょうか。

議長: 気にしていませんが、中国からインドにかけて 40 億人の人がいて、その 3 分の 1、あるいは半分が中産階級になっていく、そのような状況で自国主義を唱えていたら世界は破滅しますので、自国主義には反対です。

質問3: 今回の取締役候補者には柳井代表のご息がいますが、今回取締役に選任した理由、強引に役員就任を試みて混乱を生じた他社事例を避けるため社内のコンセンサスについて十分とっているか、を教えてください。また、就任に際してお二人からコメントを頂きたい。

議長: 当社は公開会社であり、会社が継続して成長し収益を上げていくにはガバナンスが何より重要であると考えており、息子二人には、経営者ではなくガバナンスを担当させる予定です。コメントは、就任のあいさつをもって代えさせていただきます。

質問4: 私は昨年株主総会に来ていますが、ファーストリテイリングになる前の会社で 17 年働いていました。今年は息子さんが取締役にられるので最高に幸せです。

議長: ありがとうございます。

質問5: ファーストリテイリングは世の中でも経営陣の注目度が高く、日銀が ETF を買っているという状況で、企業の実態と関係がないところで株価が上下するということがあります。株主としては、業績や成長に伴って株価が上がるのが大事なのですが、今の状況に対してどのようにお考えか聞かせてください。

議長: 岡崎上席執行役員より回答します。

岡崎上席執行役員: 議長の指名により、上席執行役員岡崎より回答致します。当社の株を巡る状況に関しては、ご指摘の点があり、日銀が ETF の株を売却することも含め当社ではコントロールできない事項もございます。株式の流動性が重要だと思っております、現状では問題ないと判断しております。我々としては、業績を上げることに集中し、事業の中身を正しく伝えていきますので、そのような点を良く見てご判断頂ければと思います。以上ご回答申し上げます。

質問6: 私は南アフリカに毎年行っていますが、ユニクロはありません。現地の人も欲しいと言っていますが、出店のスケジュールについてどのようにお考えでしょうか。

議長: 毎日店舗で営業するとなると、従業員の健康と安全が重要なため、それらも考慮して検討したいと思います。

質問7: 10月の決算説明会で、国内ユニクロ事業がIT投資の増加により一時的に減益になると試算されているように聞きました。IT投資とはどのようなところに投資されるのですか。またEコマースに関して、15%まで上げたいと聞きましたが、海外、例えば中国ではどの位を考えているでしょうか。

議長: これからEコマースと現実の店舗との差がなくなるのではないかと思います。いつでも・どこでも・だれでも買える状態になることが一番で、最先端の事業と一緒に仕組みを作る、会社を新しく作り変える必要があります。当社のIT投資はそのための投資です。私の育った町は昔栄えていたのが今はシャッター通りになっていますが、同じことが数年後に起きると思います。会社は増収増益しなくてはいいのですが、生き残らないと価値がないので、皆様には是非当社の投資を容認して頂きたいと考えております。

質問8: 現在のファーストリテイリングの株価は1単位で購入するには高いので、株式分割するなど、もう少し売買しやすいようにして頂けないでしょうか。

議長: 株式分割については、総合的に勘案しながら検討したいと考えております。

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)

新宅 正明(しんたく まさあき)

名和 高司(なわ たかし)

大野 直竹(おおの なおたけ)

岡崎 健(おかざき たけし)

柳井 一海(やない かずみ)

柳井 康治(やない こうじ)

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、

田中 明(たなか あきら)

樫谷 隆夫(かしたに たかお)

の各氏が監査役を選任されました。

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、2018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