

2019年8月期 定時株主総会議事メモ

2019年11月28日 11時

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。代表取締役会長兼社長の柳井正でございます。当社定款の定めにより、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2019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、及び、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号議案から第4号議案までご説明しました後、事業報告、及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、まず、本日ご出席の株主様の数等につき、事務局からご報告いたします。

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4,825名、その議決権の個数は102万34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1,501名、その議決権の個数は96万1,736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、本日の全ての議案の審議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。つづきまして監査役より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、2019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」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。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し、または著しく不当な事項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、2018年9月1日から2019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。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、取締役の岡崎よりご報告申し上げます。

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。

お手許の招集通知23ページから26ページに記載の当連結会計年度の連結業績の概要につきまして、ご説明いたします。売上収益は、前期比7.5%増の2兆2,905億円、営業利益は、前期比9.1%増の2,576億円と、過去最高の業績を更新いたしました。これは、海外ユニクロ事業の好調な業績と、ジーユー事業の大幅な増収増益によるものです。期末の為替レートが、期初に比べて円高になったことから、金融損益に為替差損131億円を計上しました。その結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比5%増の1,625億円となりました。2019年8月期の1株当たりの配当金は、中間配当金240円、期末配当金240円を合わせて480円と、前期比40円増配しております。ここから、事業別にご説明いたします。

招集通知27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0.9%増の8,729億円、営業利益は、前期比13.9%減の1,024億円と増収減益となりました。上期は、暖冬の影響で、冬物商品の販売が苦戦し大幅減益でしたが、下期は、夏物商品が好調で2桁増益でした。Eコマースの売上高は、前期比32%増の832億円となり、売上構成比も、前期の7.3%から9.5%に増加しています。

招集通知29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14.5%増の1兆260億円、営業利益は、前期比16.8%増の1,389億円と、大幅な増収増益を達成し、売上収益は、初めて1兆円を突破しました。このうち、グレーターチャイナは、売上収益が、前期比14.3%増の5,025億円、営業利益が、前期比20.8%増の890億円と、大幅な増収増益を達成しました。東南アジア・オセアニア地区は、売上収益・営業利益ともに約20%の増収増益と好調で、売上収益は、約1,700億円の規模へ拡大しました。韓国は減収減益でした。米国は、赤字幅が大幅に縮小しました。欧州は、増収増益で売上収益は1,000億円規模に拡大しました。なかでも、ロシアは、大幅な増収増益と好調を維持しています。出店エリアは、オランダ・デンマーク・イタリア・インドに拡大しました。

招集通知 31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12.7%増の2,387億円、営業利益は、前期比139.2%増の281億円と、過去最高の業績を達成しました。マストトレンドにフォーカスした商品構成に転換し、マーケティングを強化したことで、既存店売上高が増収となりました。特に、トレンドのオーバーサイズのスウェット・ニット・Tシャツは、数百万点の販売を記録するヒット商品となりました。

招集通知 32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2.9%減の1,499億円、営業利益は、36億円と、黒字化しました。セオリー事業は、安定的に成長し増収増益、プラス事業は、増収でしたが営業利益は前年並み、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス・タム・タム、J Brandの各事業では、事業そのものの収益を示す事業利益の赤字幅が拡大しました。

つづきまして、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、概要をご報告いたします。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。まず、「環境」に関しては、サプライチェーン全体で地球環境の負荷低減に貢献します。具体的には、従前から行っている取引先工場の環境監査の実施に加え、2019年2月に、温室効果ガス排出量の削減目標を2年以内に策定することにコミットしました。また、店舗のショッピングバッグ等のプラスチックの順次廃止等の取り組みを実施しています。「社会」に関しましては、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します。また、女性のキャリア形成支援のために、国連女性機関とグローバルパートナーシップを締結しました。「ガバナンス」に関しましては、従来の取り組みに加え、2019年8月に指名報酬アドバイザー委員会を設立するなど、迅速で透明性のある経営の実現のため取り組んでいます。

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対処すべき課題について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、「グローバルワン・全員経営」による経営体制の推進です。グループ事業をグローバルで強化する「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。2 つ目の課題は、有明プロジェクトの推進です。有明プロジェクトを推進し、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」へと変革します。そのために、需要予測や在庫コントロールの精緻化、生産リードタイムの短縮、自動化倉庫の導入による物流改革、E コマースの新技術の導入、店舗とEコマースが融合する仕組みづくりを、さらに加速させていきます。3つ目の課題は、世界最高水準の商品開発です。R&D センターでは、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、ファッション性や機能性を追求することで、商品の完成度を高めていきます。お客様が欲しいと思う商品をすぐに開発できる商品開発力、情報収集力は、ユニクロだけでなく、ジーユーや

他のグループブランドにも活用していきます。そのほか、招集通知 48 ページに記載のとおり、海外ユニクロ事業の事業拡大、国内ユニクロ事業の安定成長、ジーユー事業の成長、サステナビリティの課題解決を経営上の重要課題として取り組んでまいります。

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、2 兆 105 億円で、前期比 570 億円増加しております。この内訳は、流動資産が、前期比 200 億円増の 1 兆 6,381 億円、非流動資産が、前期比 370 億円増の 3,723 億円となっております。次に、負債合計は、1 兆 270 億円で、前期比 236 億円減少しております。この内訳は、流動負債が、前期比 227 億円減の 4,766 億円、非流動負債が、前期比 9 億円減の 5,503 億円となっております。資本合計は 9,835 億円で、前期比 807 億円増加しております。

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きましては、先ほどの、連結業績の概要にてご説明のとおりです。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ように、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:以上をもちまして、2019 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、連結計算書類の監査結果につきましては、お手許の招集通知 59 ページに記載のとおりです。また、連結計算書類の監査結果につきましては、先ほどの監査報告のとおりです。あわせてご報告申し上げます。

議長:引き続き 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 号議案から第 4 号議案までのご説明の後、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。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、この採決方法で行うことといたします。

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『定款一部変更の件』につきまして、監査体制の一層の強化・充実を図るため、現行定款第 30 条を変更し、同条に定める当社監査役の員数の上限を、5 名から 7 名に変更したいと存じます。

議長:次に、第 2 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、取締役 9 名の一括での選任をお願いしたいと存じます。取締役候補者の詳細は、お手許の招集通知 9 ページから 17 ページに記載のとおりでございます。

議長: 続きまして、第 3 号議案『監査役 1 名選任の件』につきまして、第 1 号議案『定款一部変更の件』の承認・可決を条件として、監査体制の強化・充実を図るため、監査役を 1 名増員することとし、選任をお願いしたいと存じます。なお、本議案の決議の効力は、第 1 号議案が原案通りに承認・可決されること、及び、第 1 号議案の決議による定款変更の効力が発生することを条件として生じるものとします。また、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 20 ページに記載のとおりでございます。

議長: 続きまして、第 4 号議案『取締役の報酬額改定の件』につきまして、取締役の報酬等の上限額を、「年額 20 億円以内・うち社外取締役分は年額 6,000 万円以内」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。なお、第 2 号議案が原案通り承認・可決された場合、取締役は 9 名、うち社外取締役は 5 名となります。変更の理由等の詳細につきましては、お手許の招集通知 21 ページに記載のとおりです。

議長: それでは、これから、ご質問を承ります。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、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: 社長をはじめ、取締役の皆様がどのように健康管理をしているか、万が一の場合の会社の対応を含め伺いたいです。

議長: 経営管理に関して 1 人でも欠けると重大な障害となる恐れがあるため、各役員の健康管理に関しては十分気を付けています。規則正しい生活を送り、支障がないよう毎日気を付けて執務をまいりたいと思います。

質問2: 株主からの質問を一人 1 問に制限している理由は？

議長: 渡部法務・コンプライアンス部長より回答いたします。

渡部法務・コンプライアンス部長: 議長の指名により、法務・コンプライアンス部部長の渡部より回答いたします。ご質問の件ですが、例年、多くの株主様からご質問をいただいております。お越しいただいたなるべく多くの株主様からご質問を賜りたいと存じますので、お一人様 1 問とさせていただきます。ご了承いただければと思います。以上、ご回答申し上げます。

質問3: 社長は今年の 8 月の新聞インタビューに答えて、自身が引退することは考えていない、それと同時に後継・次世代の社長にいつ引き継ぐのか、という質問に 1 年と言っておられます。これはどちらなのでしょう。また、

長男の一海氏・次男の康治氏が取締役になるにあたり、決して経営者になることはないと思っていますが、そうすると後継者は岡崎氏になるように見えますが、後継者についてはどのようにお考えでしょうか。

議長:先のことは誰にも分かりません。私は引継ぎまでの年数を明確に申し上げたことはありません。また、後継者について、当社には、大学を出て、あるいは大学在学中にアルバイトから始めた経営者が世界各地で活躍しております。彼らの中から、各国・日本で、チーム経営・グローバルワン・全員経営でやっていきたいと考えています。一人の経営者が仕切るということではありません。

質問4:柳井社長は当面は CEO を降りるつもりはないということでしょうか。

議長:将来のことは全く分かりません。ただ、株主の皆様にはご迷惑をおかけしないように注意して参ります。

質問5:海外ユニクロ事業の今後の成長とポテンシャルについてお伺いしたいです。

議長:いよいよ今から本格的になると思います。アジアが世界最大で継続的に成長しており、中でも東南アジアが突出しています。当社はアジア一円に出店しており、最後の主要国としてベトナムに出店します。またそれ以上に大事なのがインドです。インドは 13 億人以上の人口と持ち、非常に優秀な人々が多いため、そのような優秀な方を採用・教育して世界の経営者にしていきたいと思っています。また、インドでは販売だけでなく生産を通じて雇用を確保し産業を興すことに貢献したいと考えています。ヨーロッパで新規出店した主要都市も好調で、今後全世界・グローバル展開がかなうのではないかと考えています。

質問6:GU 事業について、海外では 30 店舗出店しているそうですが、その収支がどうなっているのか、今後の世界展開についてどのように考えているか、また、E コマースの売上比率についても教えてください。

議長:GU は、中国・台湾・香港・韓国で出店をし始めたばかりです。残念ながらまだ収益は上がっていませんが、今後世界展開できると考えており、徐々にそのスピードを上げていこうと考えています。E コマースの売上構成比は7%ですが、前期比 20%増収となっており、順調に成長しています。

質問7:第 4 号議案で、今まで 10 億円だった役員報酬額を 20 億円にする理由を教えてください。

議長:渡部法務・コンプライアンス部長より回答いたします。

渡部法務・コンプライアンス部長:議長の指名により、法務・コンプライアンス部部長の渡部より回答いたします。

以前は 2006 年に株主総会で報酬限度額について承認をいただきました。それから 13 年間の経過し、その間に当社の事業規模は飛躍的に拡大したことにより、個々の取締役の経営責任も増大いたしました。ご承知の通り、

昨年の株主総会において、社内取締役 3 名の増員をご承認いただき、社内取締役は合計 4 名となりました。本年も引き続き社内取締役 4 名の選任をお願いしております。このような、社内取締役の増員、当社の事業規模の拡大とそれに伴う取締役の執務量や責任の増大、これらを踏まえて取締役報酬の限度額の増額をお願いするものであります。以上、ご回答申し上げます。

議長:これは決して高くないと思います。日本の報酬は責任の割には非常に低いです。今から我々グローバルで経営をしていくうえで、やはり報酬が低いと勝てません。ですからこれはぜひ承認をいただきたいと思います。

議長:議案の採決にあたり十分な説明を差し上げたと存じますので、これをもちまして、すべての審議を終了し、議案の採決に移らせていただきたいと存じます。ご賛同いただける株主様は、拍手をお願いいたします。ありがとうございます。過半数の同意をいただいたものと認めます。それでは、これより、第 1 号議案から第 4 号議案までの採決をお願いしたいと存じます。

議長:第 1 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、3 分の 2 以上のご賛成を頂きましたので、本議案は原案どおり、可決・成立致しました。

議長: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 3 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、

水 澤 真 澄 (みずさわ ますみ)

が監査役に選任されました。

議長:続きまして、第 4 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・成立致しました。

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、2019 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。