

2006年2月中間期：決算説明会Q & A

「2006年2月中間期決算説明会(2006年4月13日開催)」の主な質疑応答をテキストでご覧いただけます。内容につきましては、ご理解いただきやすいように部分的に加筆・修正をしております。

Q1：国内ユニクロ事業の説明スライドに「社内管理数値」とありましたが、社内管理数値は期初計画に比較してどういった結果だったのでしょうか？

松下取締役：「社内管理数値」は、旧ファーストリテイリング単体9月、10月の2ヶ月分と、11月以降の(株)ユニクロと持株会社であるファーストリテイリングの4ヶ月間の実績を合算し、そこから商業施設事業を除いたもので、あくまでも参考値として算出しました。この中間期の実績と期初計画数値との比較では、売上高は約42億円、粗利益は約29億円上回っており、販売管理費は6億から7億円下回っております。この結果、営業利益は約36億円期初計画を上回っております。

Q2：主に大型店向けとしてウイメンズを中心にファッション性を強く意識した商品を開発されつつあると思いますが、これまでの手ごたえをお聞かせください。

柳井会長：手応えはあります。ウイメンズ商品ではファッション性を重視していくという方向性は正しいと思っています。今後も試行錯誤しながらやっていきます。

Q3：先ほど柳井会長の説明に「生産のリードタイムを短縮していく」といったことがありましたが、インフラ面での取り組みについてお話しください。

柳井会長：生産リードタイムの短縮については、例えば、情報システムについて、今まではメーカー機能の部分の情報に軸を置いていましたが、現在は、どの工場でもどれだけ商品が完成して、いつ頃納品できるかなど、サプライチェーン全体をコントロールする情報システムに変えています。また、素材メーカーさん、縫製メーカーさんとの取り組みを強化しており、お互いにひとつの会社のように商品をつくるにはどうしたらよいかを考えて、仕組みを作っています。単にリードタイム短縮というだけではなく、より高品質の商品を作り、よりの確にお客様のニーズに即応するという事です。工場対メーカーという関係ではなく、あたかも我々の工場のように情報システム上やっていくということです。

Q4：ダイエーさんで展開される新しいブランドとユニクロは競合しないというお話でしたが、競合しないために、どういったことを考えていますか？

柳井会長：まだ新会社は始まって間もないので現時点ではわからないことも多いのですが、事業として大きく成長する可能性がありますので、本当にしっかりした人間が経営チームを作ることが、まずは大切だと思います。お客様のニーズはユニクロとは違うと思いますので、新ブランドにはどういったお客様ニーズがあるのかをつかみとり、それを商品として具現化する、そういった仕組みを新たに作っていくことだと思います。

Q5：今まで資本関係を持たれた会社のノウハウがユニクロの商品に反映されているのでしょうか？資本参加の成果はいかがでしょうか。

柳井会長：ノウハウという点では、例えばリンク・セオリー・ホールディングスであれば、ファッションに非常に強いブランドなので彼らのファッション商品の作り方とか、また、フィッティングの仕方とかを学ばせてもらっています。あるいはユニクロがニューヨークに出店する上で現地の業者さんを紹介してもらっ

たりしています。我々が現地の業者さんと交渉したりする場合でも、セオリーに投資している会社だということで話がスムーズに進みます。また、アスベジからはイタリアのデザインというのはどういうもので、どういう仕組みで作っているのか、素材はどういったものなのかを勉強させてもらっています。

Q6: M&Aを通して獲得したいノウハウはどういったものですか？例えば、生産計画のノウハウとか、少し違う種類の商品のノウハウなどを考えていますか？

柳井会長：特に海外では、大規模に展開するにあたってのプラットフォーム的な企業が必要だと思っています。

松下取締役：海外でM&Aを行う場合は、やはり我々にはない部分かと思います。我々が発展して行く上では、今はやっていませんけれど価格帯が上の商品を扱うブランドなども必要かも知れません。アパレル以外の商品としては、国内ではワンゾーンで靴をやっていますし、ユニクロではアクセサリーも手がけています。横と縦の広がりを見ながら、地域を見ながら、良いところを取ってM&Aを進めていきたいと思っております。

Q7: 新ブランド(ジーユーが展開するブランド)の客層はどのようにイメージされているのでしょうか。また新ブランドの収益性についての考え方を教えてください。店舗数は200~300店舗くらいを目標とかがっていましたが出店の予定を教えてください。ダイエーさんとの賃借料の条件等について手応えなどあればぜひお聞かせください。

柳井会長：新ブランドのお客層は家族、ファミリー客です。若い家族です。出店と収益性についてですが、新規事業ではできるだけ早く5%程度の利益率を上げていきたいと思っています。できれば最終的には10%程度はやりたいと思っています。出店数に関しては、具体的に決まり次第お知らせしようと思っていますが、最終的には200店~300店の店舗を出店したいと思っています。

ダイエーさんとの賃借料交渉に関しては、お互いにとってメリットがあることなので、お互いに収益が出る程度のところということで攻防戦をしております。

Q8: デイカス執行役員の経歴と、ユニクロの海外事業をどこまで統括していらっしゃるのか教えてください。また、アメリカ事業の来期の業績見通しに関するコメントをください。

デイカス執行役員：まず自分の経歴についてですが、日本は長く、他の会社の経営者でした。その前は公認会計士でした。海外事業をどこまで統括しているかといいますと、各国の社長は私の部下になっています。来期の米国事業の業績の数値は、まだ今のところは発表しておりませんので、お話しするのは控えさせていただきます。

Q9: 上期の業績が上ぶれた理由は、貴社がやろうとしたことに手応えが出てきた結果でしょうか、それとも外部要因によるものだったのでしょうか？

柳井会長：天候の要因が一番大きかったのではないかなと思います。実力だったと言いたいところですが天候要因に助けられた面も大きいと思います。ただ局面ごとに手を打ってきましたが、中・長期の打ち手だけではなく、毎週、毎週、打っている施策が的確だったということも言えると思います。

以上