

## 2006年8月期 第3四半期：決算説明会 Q&A

「2006年8月期 第3四半期 決算説明会(2006年7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部分的に加筆・修正しております。

Q1: 国内ユニクロの第3四半期の売上げと粗利のバランスについて質問があります。これまでの業績の傾向として、売上げが好調なときは粗利益率が改善する、売上げが不調なときは粗利益率が下がる傾向があったと思います。第3四半期では売上げが計画に対して下振れしたにもかかわらず粗利益率が改善したのは社内の構造で何か変わったことがあったのでしょうか？

A1: (松下取締役)

まず、売上げと粗利のバランスですが、この第3四半期の決算では売上げよりも粗利率を重視し、利益を確保した傾向があります。売上げが伸びないときに粗利率が落ちることが必ずしもリンクしているわけではなく、例えば、前期では売上げは伸びましたが粗利率を落として、結果的に減益になっております。我々も現場レベルからオペレーション上の工夫をして、最終的に利益につなげるようにしております。

Q2: 来期の既存店売上高はどれくらいになるのか、イメージだけでも教えてください。

A2: (松下取締役)

来期の既存店については、まだ来期の計画数値を出しておりませんので、ここで発表するわけにはいきませんが、あまり大きなサプライズがないような数字になると思います。

Q3: 粗利率が改善した理由ですが、これは生産面での改善によるものでしょうか、それとも販売がうまくいったからなのでしょうか？

A3: (松下取締役)

今回、粗利率が改善できているのはプロパーでの販売が確保できているところにあります。値入率については変更しておりません。受注量と実際の売りが合わない、つまり発注が多すぎて思ったより売れないときに値下げすることが多いのですが、今年は去年に比べてこのあたりが上手くいったということです。

Q4: 新店計画についてですが、大型店などフォーマット別での出店計画を教えてください。

A4: (松下取締役)

大型店が今後の成長ドライバーになると思っています。来期の大型店の店舗数はまだ確定の数字ではないですが、少なくとも20店舗は出さなければいけないと考えております。

Q5: 先ほど若林さんから売り場を変えるお話がありましたが、大型店の実験・検証を経て、「こういった形の売り場にしよう」という判断になったのでしょうか？もし実際に売上がアップした事例があれば教えてください。また、レイアウト変更は標準店にも実施していくのでしょうか？

A5: (若林取締役)

大型店で低層什器やVMD、コーディネート売場の実績があって、全店に波及するということです。

やはり全店に波及させないと業績全体へのインパクトが小さいと思っております。この秋から標準店全店で売場を変えていく予定です。どのくらい実績がアップした事例ということですが、そこで販売した商品に関しては、明らかに売上げが上がっているという実績は出ておりますが、全体に及ぼす数値的な効果はまだはっきり掴んでおりませんので、検証を重ねながら、これからやっていきたいと考えております。

Q6: 期中企画の商品が増えていると思いますが、期中企画商品の粗利益率の実績はどうなっているのか教えてください。

A6: (松下取締役)

期中企画の商品の値入率については特に変えておりません。期中企画の商品というのは、コア商品に比べて売れるものはパッと全部売れるとか、売れないものは売れ残るという変動はありますが、平均してみればコア商品と比べて粗利益率は変わらないと認識しております。

Q7: 「コントワー・デ・コトニエ」ブランドを展開するフランスの会社の株式追加取得で発生するのれん代を教えてください。来年は、年間でどれくらい償却額を計上されるのでしょうか？

A7: (吉高執行役員)

この6月30日に行ったコントワー・デ・コトニエの追加取得によって発生するのれん代は約130億円です。第3四半期の実績には含まれてはませんが、第4四半期には約6億円弱の償却額が販売管理費として計上される予定で、年間では約20億円の見込みです。

Q8: 今回の追加取得で130億円ののれん代ということですが、1回目の取得ののれん代は約50億円でしたよね？その部分の償却費は今後どのように計上されますか？

A8: (吉高執行役員)

1回目の取得時ののれん代については、一括で償却が完了しております。

Q9: 大型店の出店を20店舗程度というお話がありましたが、大型店を出店することで、回りにある標準店の売上げは影響を受けないのでしょうか？また、標準店の出店ペースも教えてください。

A9: (松下取締役)

大型店を出店する際にはカニバリ(自社競合)を前提にしながら近郊の店舗をスクラップする場合があります。まず大型店の店舗数を固めてから、標準店をどの程度出すのかということになります。少なくとも標準店の出店数は大型店より多くなると考えております。

Q10: 先ほど若林さんのご説明で「店舗の情報を吸い上げる新しいシステム」ということの説明がありましたが、このシステムによってどれくらい新アイテムができているのでしょうか？

A10: (若林取締役)

社内の情報システムは新商品だけでなく、今売っている商品の売上げをさらに拡大するためには何が不足しているのかなど、あらゆることを店舗に問いかけています。例えば、チラシ、販売方法などに対して、毎週数多くの意見が店舗からどんどん集まってきています。そしてそれをベースに店頭と営業が協議して、方針を決定していくシステムとご理解ください。

Q11: 米国では今年の秋にフラッグシップストア(旗艦店)を出店するというのですが、これは、マーケティング上の効果を狙ったものだと思いますが、今後は出店数も増えると考えてよいのでしょうか？

A11: (松下取締役)

フラッグシップを出店ということは「我々の考えるベストのユニクロをそのフラッグシップで表現して、それをお客様に伝えていく」ことが最大の目的となります。従いまして、NYソーホーでフラッグシップを出店するのであれば、そのエリア中心に出店したいと思っています。時期や店舗数については、フラッグシップを出店してから検討し、ゴーサインを出していきたいと思っています。

Q12: 米国で店舗を増やすためのM&Aも視野にいれているのでしょうか？

A12: (松下取締役)

企業を買収する時には営業権が付く、つまりブランド価値を買うわけで、そうするとM&Aで買った会社のお店をユニクロのお店の名前に書き換えていくだけでは企業を買う意味がないと考えています。もしM&Aでプラットフォームを買うということであれば、その企業が持つ出店の機能ですとか、求人できる機能、あるいは人をトレーニングする機能、管理系の機能、そういう基本的な機能を応用することでユニクロの出店が早まったり、マーケティング上の戦略もうまく立てられます。ただM&Aをして、買収した企業の店舗を全部ユニクロにするというイメージは持っていません。

Q13: 第3四半期(3ヶ月間)の国内ユニクロ事業で売上げ、粗利益、経費、営業利益が計画に対してどれだけ乖離したのでしょうか？

A13: (松下取締役)

売上高では20億円程度計画比で下回りましたが、粗利額は数億円上振れとなっています。また、経費は数億円コントロールしておりますので、営業利益では数億円計画に対して上振れしております。

Q14: 子会社の方は、業績の良いところと悪いところがミックスしていますが、トータルで見たら計画線というようなニュアンスですか？

A14: (松下取締役)

そうですね。トータルで計算していけば子会社では若干計画に足りないということがお分かりになるかと思いますが、国内ユニクロが比較的堅調ですので、連結の最終利益の予想は達成できると考えております。

Q15: 第4四半期と、この秋冬の商品の手ごたえを教えてください。去年の冬の販売が非常に良かったことから不安なのですが。

A15: (若林取締役)

6月はほぼ想定通りでしたので、そのまま7月、8月も社内の計画どおりにいく予定で努力したいと考えています。秋冬の手ごたえですが、商品も本格的にNYのR&Dセンターと連携しながら作った商品が入ってきますし、売場もこの秋に向けて一新しますし、サービスの見直しをすることで、きちんとした数字が出せるように努力したいと考えております。

Q16: 若林さんから「社内情報システム」の話がありましたが、この仕組みはどのような形でどう導入されるのかももう少し詳しく教えてください。

A16: (若林取締役)

社内情報システムは、こちらから意見を聞きに行って、それに対して店舗へ広く意見を求めるというような、自由に書き込みが出来るシステムです。商品だけでなく、チラシ・売場などの意見を週間単位で求めています。商品に関しては、今は月に1回、各事業部から質問して、それに対して広く意見を求める運用をしています。このほか、Eメールを使って、自由に意見交換するような社内の風土がありますので、メールでの意見交換は頻繁に行われています。新しい社内情報システムは、700店舗、1万人以上のスタッフがSPAとしての役割(店舗が情報を発信するという役割)を持っており、このシステムによって、よりその強みが活かされるとご理解ください。

Q17: 「社内情報システム」で提案があったものは、どれぐらいのタイミングで商品化されるのでしょうか？

A17: (若林取締役)

どれぐらいのサイクルで企画に反映されて店頭に商品に投入されるかということですが、例えば、カットソーの場合、ゴールデンウィーク後に意見を聞いて判断して、すでに意見が反映された商品が7月に店頭投入されましたので、こういった夏物商品に関しては2ヶ月弱ぐらいですね。ただ、今後はSCM(サプライチェーンマネジメント)の仕組みを再構築して、もっと早く出来るように努力していきたいと考えております。

Q18: リンクセオリーが業績の下方修正しましたが持分法適用会社へのガバナンスとして何かご意見があったらお願いします。

A18: (松下取締役)

セオリーにつきましては5人の取締役のうち2人が弊社から社外取締役として出ております。経営権については、私どもではなく佐々木社長が持っておられます。連結対象子会社であれば、我々自身が経営権を持ち、ガバナンスをしっかり握って、社長をアポイントできます。持分法適用会社に関しては、取締役会に出席することによってディスカッションし、あるいは、実際にいろいろな問題について我々自身も言っていくというコミュニケーションを取りながら、いろいろなレベルで協同に作業をして、サプライズで終わることのないようにしたいと思っています。

それでは以上をもちまして第3四半期の説明会を終了させていただきと思います。本日はありがとうございました。