

株式会社 ファーストリテイリング

2008年8月期 決算説明会 Q&A

2008年8月期決算説明会(2008年10月9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。

Q: 柳井社長のご説明で、「グローバルで大型店を200店舗出店できる体制にする」というご説明がありましたが、そういった出店体制が整うタイミングはいつ頃でしょうか？また、体制を整えるために、今年度のアクションとしてはどういったことに取り組んでいくのか、また、海外と国内では何店舗ずつぐらいの出店となるのか、イメージを教えてください。

A 柳井社長: グローバルで大型店を200店舗作る体制は、できたら3年以内ぐらいに作りたと思います。そのためには、日本のユニクロをユニクロビジネスの教育機関にしていくこと、あるいはファーストリテイリングをグローバル企業にしていくことが必要だと思っています。出店数のイメージですが、多分、200店のうち7から8割ぐらいが海外の出店になっていくと思っています。

Q: 新聞報道にあった「優先株発行の検討」について、今日の取締役会で審議はしていないというお話でしたが、M&Aにおける資金調達に関する基本的な考え方を教えてください。あわせて、M&Aの投資回収の考え方でベンチマークのようなものがあれば教えてください。

A 吉高CFO: 一般論になってしまいますが、一番コストの安い、しかもリスクの少ない方法で、ファーストリテイリングの企業価値を最大化するような調達方法を採用するということだと思います。

柳井社長: 株主に迷惑をかけない、あるいは企業価値を最大にする、そういった調達方法になると思います。ですから、いろいろ調達方法を検討していかないといけないと思っていますし、市場の情勢を見ながら最適な方法で調達していきたいと思っています。

Q: 2009年8月期の業績は粗利率が前年比で0.5ポイント下がる予想となっておりますが、その理由をお願いします。値入れ率は維持されるのでしょうか？それとも、前年の粗利益率があまりにも出来すぎた数値なので、ある程度の悪化を見ているのでしょうか？

A 吉高CFO: 2009年8月期の下期の粗利益率は前年同期比で1ポイント下がる予想で、上期は前年同期比横ばいを予想しています。値入れ率は一定ですので、粗利益率は値引きや販売シーズンの立ち上がりのタイミングが影響します。2008年8月期は、下期はシーズンの切り替えがうまくいき、高い粗利益率となっているので、つまり、「出来すぎ」という認識でしたので、下期は前年比で1ポイントの低下を見込んでおります。

Q: 2009年8月期の中国での出店が20店という予想ですが、中国の現地では、どちらかというと「出店は慎重にやっていきたい」という方針と聞いていましたので、この出店の数字は固めで、実際には30店とか40店とか出せるのではないのでしょうか？また、2009年8月期における海外ユニクロ事業の営業利益10億円の予想ですが、2010年8月期はどれぐらいに利益は拡大していますか？もし、目標数値があれば教えてください。

A 柳井社長: 今期の中国の出店については、30店、40店ということではないですが、20店舗は確実に出したいと思っています。できれば20店舗以上出したいなということです。海外の出店に関しては、今後はより積極的に、できたら毎年倍増するぐらいのつもりでやっていきたいと思っています。これだけ大量に出

店していくと、利益率そのものは落ちていくと思っています。ただし、それはここ 1 年間だけのことなので、できたら国内と同じくらいの営業利益率、つまりは 15%以上の利益率は確保していきたいと思っています。

Q: 国内ユニクロの販売の見通しについて質問です。この秋冬は、衣料品全般の消費環境やファッショントレンドの変化についてどう思われていますか？景況感はかなり悪くなると思われていますが、これは、むしろユニクロにとってチャンスではないでしょうか？あるいは、今年は「ユニクロの定番商品は十分いける」みたいな手ごたえを感じているなどの考えをお願いします。

A 柳井社長:今の景況感ですが、非常に悪いと思います。多分、戦後で有数の悪い状況だと思います。ただし、そのなかで、本当に魅力のある商品は売れていくと思います。これはいつも申し上げているのですが、不況といっても、全部の企業とか、全部の商品が不況ということではなく、「選別性」が強まると思います。本当によい商品、良い企業に集中していくということだと思います。

ユニクロの商品は生活必需品的な要素がありますので、他のファッションアパレル企業に比べると、不況に対する耐久性は強い優位な立場にあると思っています。我々は需要を創造する商品を作っていますので、売上は確保できるのではないかと思います。ただし、景気が悪いのでそう楽観的ばかりに見られないと思っていますが。

Q: 2008 年 8 月期の増収の半分くらいがインナー部門の増収だったと思うのですが、2009 年 8 月期はウィメンズ商品を増やすのでしょうか？

A 柳井社長:ユニクロではメンズとウィメンズの売上が半分ずつですが、できたら、メンズの売上の倍くらい、ウィメンズで売れるようにしていきたいと思っています。

Q: ファッショントレンドの変化はユニクロ事業に大きな影響はないとお考えでしょうか？

A 柳井社長:何かこのアパレル業界というのは小トレンドの変化ばかり追っていて、結局は、大トレンドを見失うみたいなどころがあると思います。ユニクロは、あらゆる人を対象にしていますので、ファッションの小トレンドの影響はあまりないと思います。

Q: 2009 年 8 月期の海外ユニクロ事業の収益改善幅としては、アジアと欧米で分けるとどういったイメージになりますか？また、今期の増益はそれぞれのエリアでどう予想していますか？

A 吉高 CFO:海外ユニクロの売上高の構成比ではアジアが6割、欧米が4割です。収益の改善幅が一番大きかったのは、米国です。旗艦店のオープンコスト負担がなくなったためです。今期の海外ユニクロの営業利益は 10 億円を見込んでいます。例えば、フランスは旗艦店オープンコスト増がありますが、アジアでは引き続き順調に成長していますので、増益が期待されます。

Q: 柳井社長のご説明で「生産と販売の連動」というご説明がありますが、もう少し詳細にご説明いただけないでしょうか。どのくらいのタイムスパンで連動の仕組みを完成されることができるのでしょうか？

A 柳井社長:生産と販売の連動ですが、製造小売業としての一番の強みは、この連動のところだと思います。自社で企画して生産して販売していますので、お客様の要望を即生産に結び付けられるという強みがあります。ただこれはリスクが伴うということですよ。だからリスクを全部負担すれば、素材とか縫製製造の工場のキャパシティー、あるいは企画も全部やることになるので、それを自在に変えられるというこ

とです。

例えば、この色の商品が足りない、このデザインでなく別のデザインが売れるということであればそれは生産できるし、変更もできるということです。

仕組みづくりはずっとやっていることで、たぶん完成するというのではないと思います。改善を続けていく、よりうまくできれば値下げロスが減らすことができる、またお客様の要望に今まで以上に応えられるようになると思います。

Q:2009年8月期は中国や韓国で出店を加速させる予定ですが、人の教育や体制整備面では大丈夫なんでしょうか？

A 柳井社長:人の教育とか体制は、今から準備していくということで、まだまだ未整備の状況だと思います。ただし事業としては、かなりブレイクスルーする可能性が出てきたので、急いで体制を整備していかななくてはならないと思っています。

Q:新年度の経営戦略では、「グローバルワン」というのがキーワードになっていると思いますが、経営の基本方針としては何が変わっていくのでしょうか？

A 柳井社長:ユニクロ事業の戦略は、現状の変革を続けていくということだと思っています。国内の小売業がグローバルの製造小売業に変わって、日本発のグローバル企業になるということです。そのためには、ファッションで市場が大きいウィメンズ商品をより強化する、そのために大型店もつくっていくということです。都心の大型店、郊外の大型店、そういったものを日本国内中につくっていくということです。

我々のような日本の企業もそうですが、欧米の企業でも決してグローバル企業になっていないと思います。ですから、早くグローバル企業になれたところが次のステージで、世界市場の勝者になると考えています。

以上