

2009年8月期 第2四半期決算説明会 Q & A

2009年8月期 第2四半期決算説明会(2009年4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: 国内ユニクロ事業の2月末の商品在庫が前年同期に比べて10%弱増えている理由として、「春夏コア商品の店頭在庫を積み増した」ということですが、2月末というタイミングで積み増した背景を教えてください。

A 徳永部長: 基本的には店頭の在庫を積み増しています。シーズンの立ち上がりを早めるということを意識しているため、春、夏の商品に関しても早期に店頭投入して、一気にラインナップを見せています。そのため、店頭の在庫が積み上がっています。また、コア商品を欠品しないように、積み増しているということもあります。

Q: 海外ユニクロ事業がアジアを中心に順調ですが、来期以降は今期以上に新店ペースが加速すると予想してよいでしょうか? 来期の新店数の予想はありますか?

A 徳永部長: 来期の新店数というのはまだ具体的には申し上げることはできませんが、今期以上に新店数を伸ばしていきたいと思っています。特にアジア地区で増やしたいです。

Q: TOBを終了されて子会社化されたリンク・セオリー・HGの業績や足元の売上は非常に厳しいように発表されていると思いますが、子会社化されて、今後立て直しに向けた施策等がありますか?

A 柳井社長: 今の現状はアパレル不況の影響、あるいは投資の失敗などで、非常に厳しい局面です。ただ、リンク・セオリーが本来持っているブランドとしての価値、あるいは人材の価値は非常に高いものだと思います。フランスのコントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タム、あるいは今後こういったアフォーダブルラグジュアリーブランドを手がけている企業を買収して、グループでシナジー効果を出していくことを考えています。あるいは、ユニクロと共同でいろいろな事をやる、または、インフラを強化することで収益性は上がってくると思います。一方で、ユニクロがグローバルに展開する拠点として、特にヨーロッパや米国の拠点を得るということでは、非常に良い投資だったと思っています。

Q: 国内ユニクロ事業は5月から6月にかけて夏物を増産する予定はありますか?

A 徳永部長: ゴールデンウィークぐらいまでの売上の数字を見ながら、増産のプランを組んでいくという形になりますので、売上に応じて変動させていくことになります。

Q: 来シーズンの秋冬のヒートテックの増産はどれくらいになるのでしょうか?

A 徳永部長: まだ具体的な数値は申し上げられませんが、ヒートテックは今期以上に数量を作るという計画になっています。現状では数量を詰めていっている段階です。

Q: 下期の国内ユニクロ事業の粗利率の予想を、わずかながらも下方に修正した理由として、消費不況や

価格競争をあげられていましたが、これは値引きが増える予想だということですか？

A 徳永部長：今の足元の粗利益率の状況が悪いとか、値引きしているということではなく、これからゴールデンウィークから夏ぐらいにかけて、他社競合も価格競争やセールを早めたりする可能性があるということを踏まえて、柔軟に対処していくということで下方修正しました。

Q： M&A 戦略では、3000 億から 4000 億円規模のものを計画されていると柳井社長がおっしゃったと思いますが、これは規模的にはファーストリテイリングと同じぐらいのものを買収するということでしょうか？

A 柳井社長：3000 億とか 4000 億円とかというのは、多分われわれが株主とか、あるいは会社に迷惑かけずに M&A をできる最大規模の金額だと思っています。今の我々の収益性や財務状況からいえば、3000 億から 4000 億円くらいの買収は無理なくできると思います。それと、やはり我々と同じぐらいの規模のものを欧米で買収して、そこをプラットフォームにして、ユニクロの展開、およびグループの展開とをやりたいと考えています。

Q： 次の秋シーズンに向けての、ジル・サンダーさんとのデザインコンサルティング契約で、商品がどう変わるのでしょうか？ジルサンダーという商標権はオンワードさんが持っているので、どのようにプロモーションされるのかということもあわせて教えてください。

A 柳井社長：ジル・サンダーさんは、皆様ご存知のように、世界最高の服のデザイナーだと思います。一時引退されていたので、彼女がいつ復帰するかは、業界の一大関心事だったと思います。彼女の復帰の反響は、日本よりもむしろ欧米で大きかったと思います。彼女と一緒に商品作りをやってみて、ジルさんの素材とか服へのこだわり、シルエットの完成度というのはすごいと思っています。我々にとっては、有効なコンサルティングをしていただけたと思っています。

ジル・サンダーさんのブランド、あるいはジル・サンダーブランドというものは、オンワードさんがお持ちなので使えませんが、彼女がユニクロの商品に良い影響を与えること、また、ジル・サンダーさん個人としてのコレクションを作ることは可能だと思いますので、そういったことをやっていこうと思っています。

Q： ユニクロと g.u.の二つのプライスラインのブランドを持つことで、ユニクロの価格帯を引き上げられるような考えがありますでしょうか？

A 柳井社長：価格面を引き上げるとすることは考えておりません。当然ですが、ユニクロが今支持を受けているということは、「良い商品だけとお値打ちだ」、ということです。また、今のような消費環境で価格を引き上げるとするのは、ちょっと考えられないと思います。

Q： 柳井さんは下期の経営環境全般についてどうお考えでしょうか？今、不況の中でお値打ち感があるのにユニクロは非常に好調な売上が継続していますが、一部ではこの下期から景況感が底打ちするという見方もありますが？

A 柳井社長：不景気の実際の影響というのは、これから出てくると思います。今回の不況は、簡単に克服できない。というのは、日本だけで解決するのは非常に難しいですし、むしろ、他の国よりも日本の方が影響を受けている。日本は輸出産業自体が影響を受けていますが、それらの会社は、体力があって、持ちこたえ、財務的に急に悪くなるということはないですが、本当に影響が出てくるのはこの一年だと思います。

Q: M&A についての考え方についての質問です。今回のリンク・セオリーの TOB でのれんが 145 億円ということで、結構高いという印象がありますが、価格を正当だと考えられた根拠となった基本的なバリエーション、評価の考え方について確認をさせていただければと思います。

A 柳井社長: リンク・セオリーに関しては、先ほどお話ししましたように、単純に財務的なバリエーションということ以外に、各地での拠点、特に NY での拠点を得るという効果も期待できます。リンク・セオリーのセオリーブランドというのは、やはり NY で、特にコンテンポラリーマーケットでナンバーワンの人気を誇るブランドで、例えば、デパートでの人脈、あるいは NY における知名度および支持率、そういうものをわれわれが 100% 所有して、その経営者と一緒になってシナジーというものが追求できると思っています。グループでアフォーダブルラグジュアリーのブランドポートフォリオを作って、世界中のハイストリートや百貨店に出店していけば、グループとしての相乗効果があると思っています。そういったこともバリエーションのもとだと思います。

Q: フリースやヒートテックのような画期的な機能商品を生み出すためには、こういった仕組みがあるのでしょうか？

柳井社長: ユニクロは小売業者であると同時に製造業者です。他の小売業は製造業者という観点があまりないと思います。我々は、こういう商品が欲しいとか、自分たちの設計書を描いて、例えば、素材から、工場のレイアウトから、あるいは物流の方法まで、全部自分たちで変えられるんです。でも今、我々と競争しているところは小売業で、すでに出来上がった商品をセレクトしている。ユニクロは生み出している。その違いだと思います。

Q: 英国のユニクロでは、既存店売上高が 10%も伸びているということですが、これは、グローバルブランドとして浸透したということでしょうか？それとも欧米の消費者の行動パターンが大きく変わってきて、ユニクロのポジションが有利になってきたのでしょうか？

柳井社長: 売れている一番の要因は、NY とロンドンの旗艦店の影響だと思います。今まで英国で出店してきたのは、世界最高水準のユニクロではなかったんです。でも旗艦店によって、ようやくお客様にユニクロの良さを見せることができた。また、ユニクロのブランドポジションみたいなものが、世界でも評価されてきたこともあります。アパレル小売業界と言った世界の人の方が、ユニクロを評価していると思います。多分、新しいポジションの小売業だと思われるからだと思います。

Q: 中国生産では増徴税の還付率が上がったり、コストがまだ下がるのではないのでしょうか？それでも中国以外の国で生産を増やすのでしょうか？

柳井社長: たしかに中国はこの世界的な大不況を受け、輸出産業をもう一回振興しようという動きになり、優遇策を出す方針に変わってきています。それは歓迎すべきことです。我々は、中国生産を他の国に持っていくとは思っていません。中国も増産していきますし、ほかの国も増産していく。ただし、90%が中国生産というのは、あまりにもリスク分散できていないので、できたら 3 分の 1 ぐらいは、できるだけ早く分散したいということです。それに、世界中で商売しているので、例えば、その地域で生産しないと関税がものすごく高いという国もあるので、実際に商売をする国でも生産していかないと、世界中に出るということではできないと考えています。

以上