

2010年8月期(通期)決算説明会Q&A(2010年10月8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: 新年度の業績予想は、減益予想ですが、これは最悪ケースをとりあえず提示したというものでしょうか?

柳井社長: まず減益ということで、投資家の皆様はショックもあったかと思えます。我々は、過去にもこういう事態を経験しており、投資家の皆様に迷惑をかけないということを前提として厳しい予想をたてました。できたら、予想数字以上の成績をあげたいと考えています。ただ、楽観的な見通しというのは上場企業としてはよくないと思えますので、一番現実的で厳しい見通しを発表したつもりです。

Q2: 新年度の粗利益率は、実質ベースで前期比 3.2 ポイント下がるという見通しですが、下がる要因で最も影響が大きいものを教えてください。

柳井社長: 粗利益率低下の一番の要因は、マークダウンが増える可能性が予想されることです。去年のように、既存店の前期比が 30%増といったことはないので、マークダウンについては通常のペースになると予想するため、前年比では下がる見込みです。二番目の要因としては、素材価格のアップです。綿花などが異常に高騰しているため、素材価格が上昇している影響です。

Q3: 新年度の予想では海外ユニクロの出店数が前期とほぼ同じぐらいとなっていますが、これは、なぜなのでしょう?

柳井社長: 海外出店では店を出すことも大事ですが、それ以上に社員の育成、人事制度の統一ということも大事だと考えています。アジアで現地社員として幹部候補生となり得る大卒の最優秀層を採用して、各地域で本格的な経営人材の育成をやっていきたいと考えています。今期の出店数は確かに前期並みですが、今期の後半から来期にかけて、大幅に増やせるようになると考えています。

店長候補以上の人材を、今期から約 300 人現地で採用しようと思っています。来期は 1000 人、再来期は 1200 人に拡大したいと思っています。そういった規模で人材を育成しない限り、大量に出店したとしても、日本と同じようなレベルでの店舗運営や会社経営が現地ではできないと思います。

また、中国の出店数については大きく戦略を方向転換しています。今後の出店はできるだけ大型店にしていく予定です。それもその土地で一番良い立地に出店したいと思っています。大型店の出店により、売店舗数の伸び率以上に売り場面積を拡大していきたいと思っています。

今期の出店数は私としては満足していません。できたら海外の出店数は年間で 200 店舗くらいはできるようにしたいと考えております。でもそれは、人材の育成が伴ってのことですので、人材の育成と同時にやっていきたいと考えています。

Q4: 大量に新卒を海外で採用すると、来期以降の経費負担が大きくなってきませんか?

柳井社長: 我々の売上規模から考えたら、経費率に影響を与えるような規模の採用ではないと思います。また、採用した人たちは、仕事をしながら、店長になるための経験を積むので、生産性も高まる

はずですし、経費増について心配はないと思います。

Q5: この秋の立ち上がりの苦戦を受けて、冬以降の商品投入計画は調整していますか？進捗状況を教えてください。

柳井社長：確かに秋の立ち上がり時期である9月は非常に不調でしたが、9月後半から10月始めにかけて回復してきています。当然ながら、商品の投入は、品目ごとに調整しています。

Q6: 素材の高騰が粗利益率に影響するという説明でしたが、もう少し詳しく教えてください。

柳井社長：今回はひとつの素材ではなく、全部の素材の価格が上がってきています。また、素材の高騰だけではなく、中国を中心に加工賃も高騰しています。これらのコストアップを吸収する努力はいたしますが、下期の粗利益率には影響が出るであろうという予想で、このような計画数値にしました。

Q7: UJ のマーケティングの失敗で国内ユニクロは苦戦したということですが、グローバルマーケティングを実践されているということであれば、今後は海外の売上も落ちるリスクがあるのではないのでしょうか？グローバルマーケティングは今後も続けるのでしょうか？

柳井社長：グローバルマーケティングとUJのマーケティングの失敗は関係ありません。UJについては、ブランドとしてのUJという「ぼんやりしたもの」を宣伝したということが敗因だったと思います。我々の今までの宣伝は、一つの単品にフォーカスして宣伝していくものですが、「ユニクロのUJ」ということで「ユニクロが最も買っていただきたいジーンズはこれだ！」という焦点がぼやけてしまったと思います。UJの敗因のもう一つの要因は、市場のトレンドがジーンズというよりも、ジーンズ以外のパンツにきていたということもあります。

我々の過去のマーケティング、あるいは今やっているマーケティングは、グローバルに通用すると思っており、海外でもやはり評価されていると思います。ですので、我々としてはグローバルで統一して、グローバルブランドとしてのマーケティングをやっていきたいと思います。

Q8: 粗利率については、従来は46~48%という基準だったと思いますが、新年度では、46%と低い予想になっています。在庫の状況に何か問題があるのでしょうか？

大西 CFO：本来あるべき粗利率との比較という意味ではそんなには悪くなっていないと思います。過去数年間は非常に良かったので、新年度の予想は低いように見えますが、過去にも46%前後の粗利率は、実績としてはありました。在庫の内容に関しては、春の定番的な商品が残りましたが、これは、秋以降に販売して調整していますので、問題ない範囲とご理解ください。

柳井社長：当然ですが、売上高に応じて生産調整していますので、春物の在庫が多いとしたら、秋物の生産量を調整することで対応します。秋で調整しきれなければ、次の春の商品を生産調整して、適正な在庫量にもっていくようにしています。今は問題があるような在庫水準ではありません。

Q9: 新年度の業績予想は減益ですが、それによって、中長期的な戦略に変更はありますか？

柳井社長：過去もそうですが、我々はどちらかといえば中長期の戦略を優先している会社です。過去には業績の大きなアップアンドダウンを経験していなかったため、非常に楽観的に考えた業績見通しを発表して投資家の皆様にご迷惑をかけたという経験があります。そのため、今回の予想というの

は、非常にシビアに見ています。でも、できるだけ計画を上回るようにしたいと考えています。

Q10: 社長のスライドの中で「グローバルワン」という大きな方針と、「各エリアに根付いた事業」ということがありましたが、ローカルでやるべきこと、グローバルでやるべきことは、どういったことがありますか？

柳井社長: アメリカだったらアメリカの企業、中国だったら中国の企業と、各エリアに根付いた企業にならなければいけないと思います。例えば、ニューヨークではセオリーを中心にした顔、パリではコントワー・デ・コトニエを中心にした顔の企業です。コントワー・デ・コトニエを経営している企業が、ユニクロも経営している、というようにすることです。

「グローバルワン」というのは、ユニクロのグローバルワンということではありません。グループの全ての企業が同じ経営の仕組みでやっていくということを考えています。ですから、グローバルで統一した商売の方法で経営するということです。そのために、すべての業務の仕組み、情報の仕組みを作り変えています。

Q11: 情報システムについて、もう少し詳しくご説明ください。

柳井社長: 今回の業務情報システムの開発は、大規模で、しかも革新的なものです。これは会社の仕組みなので、商品、店舗運営、マーケティング、マーチャンダイジング、すべてこの業務情報システムに含まれてくることになります。

大西 CFO: 9月1日から新しい情報システムを財務、経理、人事の部門に導入して、運用を開始しました。それ以外の分野ではこれからです。

以上