

4 月 7 日開催の決算説明会の主な質疑応答をテキストです。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：原材料コストアップへの対策として、「長期のリードタイムで安定的に調達する」というご説明がありました。もう少し詳しく説明してください。

A 柳井社長：我々は長期で商品を作っていて、しかも同じ工場や同じ素材のサプライヤーと長期で取引しておりますので、他のアパレルメーカーと比べて非常に有利に素材調達や商品の製造ができると思います。素材は確かに高騰していますが、これは我々だけではなく、世界中で起きていることですので、もし、ユニクロがプライスを引き上げざるを得ないような局面になったら、他のアパレル企業はもっと上げざるを得ないでしょう。我々は素材に特長があるので、今後できるだけ素材の生産者の方に、近づいていきたいと思っています。将来は、素材の供給先に資本参加する、あるいは共同事業をするといったことも可能性としてはあると思います。

Q：アジアで 200 店を出店する目標に向けて、この半年間でどんなことが進捗しましたか？中国、韓国は独立した事業体として手ごたえを感じていらっしゃるということですが、どういった点からそう感じられたのでしょうか。

柳井社長：R&D のほとんどが上海に移ったように、出店開発の担当者の多くが上海や韓国に移っています。また、我々の協力会社として、例えば、大和ハウスさんといったような企業さんをお願いして、出店開発のため、海外駐在をお願いしています。また、台湾の 1 号店が記録的に売れたことで、中国、韓国、台湾、その他のアジア各地のデベロッパーさんからの出店要請も多く来るようになりました。これは、我々にとっては追い風です。人材確保も、採用を含めた人事体制がようやく確立し、大量出店に向けての体制が整いつつあります。

Q：中国、韓国、台湾でロードサイド店を出店して立地創造したい、というお話を伺いましたが、ロードサイド店の開発は進んでいますか？はいつ頃、出店するのでしょうか？

A 柳井社長：中国、韓国、台湾の全ての国で実現できるとは限りませんが、来期から再来期ぐらいまでにロードサイド店をオープンできるのではないかと考えています。

Q：来期（2012 年 8 月期）のアジア地区での出店は 200 店になるのでしょうか？

A 柳井社長：「200 店舗の出店体制を目標」と書いたのは、目標としてやっていきたいという意味ですので、来期にはまだ 200 店に達しないと思います。

Q：今度の秋冬シーズンにおける価格戦略について教えてください。価格は上げるのでしょうか？原料価格が上昇するなかで、限定販売の回数を減らすといった対策は検討されていますか？

柳井社長：できるだけ価格は上げないように、我々も努力したいと思っています。そのためには、在庫過剰や生産数量の間違いといったミスをできる限り減らすことです。限定販売については、今後は好景気になる見通しは全くないので、ある程度の回数は実施しないと、売上は取れないと思っています。

Q：G1プロジェクトのミッションと進捗について教えてください。

堂前執行役員：G1プロジェクトはコンピューターシステムを変えるというのですが、一番大切な目的は、業務、仕事の一番良いやり方をグループ全体に浸透させるということです。人事やファイナンスといった管理系からG1システムを導入して、今後は店舗運営、在庫コントロール、商品企画、商品計画まで全てを対象範囲としてやっていこうとしています。管理系のところはすでに導入し、稼働させ始めています。

Q：来秋には、NY5番街のグローバル旗艦店に加えて34丁目にメガストアをオープンするというご計画ですが、今期の予算に34丁目の家賃などのオープン前経費は織り込まれていますか？同じタイミングで2店舗をNYにオープンさせる判断に至った背景も教えてください。

堂前執行役員：費用は全て予想に入っています。投資は店舗設備が徐々に完成してくるので、その分だけ今期に計上されますので、全部が今期の設備投資の金額に入っているわけではないです。

柳井社長：NY5番街のグローバル旗艦店は、「世界へのショーケース」という位置づけです。5番街は、世界中のブランドが全部出ている、世界中で一番良い立地です。34丁目は、日本における新宿みたいなところで、NYで一番売れる地域だと思います。

Q：柳井社長のプレゼンテーション10ページに、海外ユニクロ事業の売上高予想のグラフがあります。そのグラフでみると欧米の売上高は来期200億円、再来期600億円くらいに見えます。再来期の欧米の売上高が増えるのは、NYのグローバル旗艦店のような店舗を数店舗オープンする計画からきているのでしょうか？

A 堂前執行役員：グローバル旗艦店をどんどん出店していくのではなく、500坪～1,000坪の大型店やメガストアをパリ、ロンドン、NY近郊といった大都市に出していこうと考えています。グローバル旗艦店は、投資額も費用も大きいので、NYに何店も出すというのではなく、大型店、メガストアで、しっかりと収益が出て、短期間で投資回収ができるものを大都市に出店していくということです。

Q：メガストアは売上規模100億円くらいになるのでしょうか？

A 堂前執行役員：メガストアというのは大体売場面積1,000坪くらいで、ユニクロの月坪（1坪当り月平均の売上高）の平均は20万～30万円くらいですので、それで計算してみてください。

A 柳井社長：旗艦店は好立地にあるので、月坪は普通の店の2倍から3倍くらいだと思います。当然NY5番街のグローバル旗艦店の売上については、かなりの売上高を期待しております。うまくいけば、初年度から収益が出るのではないかと考えています。

Q：マーケティングについての質問です。プロダクトマーケティングとソーシャルマーケティングの両方をやっていきたいというご説明でしたが、震災の御社の支援で、御社の企業姿勢に共感したお客様も多かったのではないのでしょうか？そういった意味で、この春から開始したテレビCMの手ごたえはどうでしたか？

柳井社長：今シーズンはまだ本格的にマーケティングを始めていませんので、手ごたえ自体はまだないです。我々のカスタマーセンターに寄せられた声として、お客様の我々の企業姿勢に対する共感といった声はたくさんあります。また、他の企業にも見られる現象だと思いますが、今は東日本の売上の方が、西日本の売上よりも好調です。今度の震災で、みんなが頑張らないといけ

ない、という気持ちだが、直接被害があった東日本の方が高く出ているのではないかと思います。

Q：震災の影響とその後の売上状況について教えてください。

A 堂前執行役員：震災直後は、かなりの店舗を一旦閉店しましたが、その後はオープン店をどんどん増やしました。現在では約 10 店舗が閉店していますが、4 月末には閉店店舗が数店舗くらいまで回復する予定です。売上は震災直後は悪かったですが、急激に全店舗で回復してきているので、4 月以降の既存店売上高の前年超えは十分達成できると思います。

Q：震災の影響として、今後の消費動向はどう変化すると考えていますか？柳井さんのご意見をお願いします。

柳井社長：消費の変化としては、今まで以上に「選んで買う」ということになるとと思います。それに、「生活ニーズに密着した消費」ですね。例えば、食料品とか、生活ニーズに近い商品は売れるけれど、生活ニーズに遠いものはあまり売れなくなる可能性があると思います。また、原発の問題によって、残念ながら外国人が日本から帰ってしまった。それに外国人が日本に来ない。先日、上海と北京に行きましたが、行きの飛行機は満席でしたが、帰りは中国人がほとんどいない状況でした。こういったことが長期化すると景気には良くない影響がありますね。

Q：ユニクロはずっと低価格の商品を売っていますが、例えば、「+J」で 6,000 円のシャツで、すごく品質よいものを出したらどうでしょうか。売れるのではないのでしょうか？

A 柳井社長：「+J」のシャツで、6,000 円の商品を作っても多分売れないと思います。「+J」という商品を作ったことは、ユニクロの商品のワンランク、2 ランクアップぐらいまでだったら売れますが、それ以上、価格が上がると売れないということです。我々はあらゆる人をターゲットとして、数量的にも販売することを考えていますので、高価格帯の商品は考えていません。

以上