

2014年8月期 決算説明会 質疑応答

2014年10月9日開催の決算説明会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：国内ユニクロ事業では、第4四半期だけでも粗利益率が6～7ポイント改善しているように見えます。「コア商品の販売が好調」、「コア商品の在庫をきっちり持った商売」が奏功したという説明がありました。もう少し背景を説明してください。

A1 柳井社長：ユニクロの強みであるコア商品を売っていったことがうまくいった理由だと思います。ひとつひとつの商品の特性をはっきりさせて、それを売り込んでいったということです。価格で売のではなく、価値で売ということです。また、ユニクロの服の定義がLifeWearに定まったということもよかったですと思います。我々は究極の普段着をめざしており、それをお客様に伝えています。LifeWearが、今の時世に合っていたということもあります。日本の景気は良くなっておらず、良いのは東京だけです。こういった消費環境下では、商品に対する選別や、ブランドに対する選別がより強まる傾向にあります。それが我々にとっては追い風になったと思います。

Q2：米国ユニクロ事業では、数年内に年間100店舗を出店する計画のようですが、そのためには米国人の普段着を開発する必要があると思います。今、どのようなことをされていますか？

A2 柳井社長：米国ユニクロ事業の経営者は、もうほとんど米国人です。そこに日本人を派遣して、ユニクロのDNAが入った服を開発することだと思います。また、米国で働いている、それぞれの機能の経営トップも、業界のトップ人材です。

今後は、米国人による米国人のための服をつくるということをやっていきます。ただし、それはグローバルでも売れる商品です。米国人のための服であっても、それはユニクロがつくる、米国人ための服ということです。

ユニクロは日本発のブランドで、今まではヨーロッパやアジアの影響を受けてきました。米国でも、ユニクロの商品が売れているのは、アジア人の人口が多い西海岸や、東海岸の洗練された大都市、例えば、ニューヨーク、ボストン、フィラデルフィアなどです。これからは、商品もグローバルでデザイン、企画していきたいと思っています。ニューヨークはファッションビジネスの中心地ですので、才能ある人材が多いので、ニューヨークに本格的なR&D機能を立ち上げたいと思っています。

また、パリ、ロンドンといったヨーロッパは、服の文化の発祥地なので、才能ある人材を採用して服づくりをしていきたいと思っています。それぞれの国で、それぞれの国のブランドとして最高だと思われるような、そういった服をグローバルでつくっていく、ローカルとグローバルと両立するような服づくりをしたいと思っています。

Q 3 : 2015年8月期の業績予想をJGAAP基準にすると、営業利益はどれくらいになりますか？

また、今回発表されたIFRSベースでの親会社帰属の当期利益が1,000億円と、営業利益1,800億円の予想に比べて低い水準なので、税率についても教えてください。

A 3 岡崎 CFO : IFRSでは、のれんの償却がなくなる点があります。為替の影響がどう出るかはわかりませんが、30~40億円ぐらい営業利益が押し上げられることになります。税率ですが、保守的に考えていることに加え、切りのいい数字で予測数値を出しているということで、あまり厳密に考えていただかない方がよいと思います。

Q 4 : 米国ユニクロでは、年間100店舗を出店できるようにしたいという説明でしたが、100店舗を出店するときは、すでに黒字化していると思いますが、それはいつ頃になりますか？

A 4 柳井社長 : 米国事業の手応えを感じています。多分、ブレイクイーンにはこの2~3年以内になれると思います。

Q 5 : 3年後の売上規模の予想は2.5兆円という計画のようですが、このエリア別での内訳を、イメージでもよいので教えてください。

A 5 岡崎 CFO : まず、2.5兆円というのは社内の目標なので、いわゆる公表計画値とは違うという点をご認識いただければと思います。我々は、2.5兆円に向かって、社内で頑張っているわけですが、ざっくり言うと、海外で少なくとも1.5兆円ぐらいはあげていきたいと考えています。

柳井社長 : 成長を期待している地域としてはアジア、米国です。まずは環太平洋地域を中心に成長して、次に欧州を拡大したいと思っています。

Q 6 : 「グローバルで最適なサプライチェーン」という説明がありましたが、完成までのタイムスケジュールを教えてください。

A 6 柳井社長 : できるだけ早く完成させたいです。というのは、ユニクロ事業はグローバルに拡大しているので、今までのアジア中心、しかも中国、東南アジア中心だけの生産拠点だけではやっていけなくなると思います。当然、インドも必要ですし、トルコ、あるいは中南米といったところも必要になるかもしれません。また、サプライチェーンですから物流も必要です。日本だけでなく、各地域で最適の物流をやっていかなければならないです。今はダイレクト販売の時代なので、物流革命の時代です。それも世界中で最適、最短でやっていくことが必要です。サプライチェーンには当然、商品の企画がありますが、いかに最短、それも世界最適地でやるかということを考えています。こういったことは1~2年内に変えていきたいと思っています。

Q 7 : 2014 年度は海外ユニクロ事業が大きく計画を上ぶれましたが、この傾向は続きますか？

A 7 柳井社長：多分、近い将来、海外ユニクロの売上は日本の売上の4倍ぐらいになると思います。今以上のペースで成長をしていきたいと思っています。成長するとさらにグローバルブランドとして認知されると思います。また、グローバルに最適なサプライチェーンを作っていけば、高い成長は可能だと思います。ぜひ、期待していただきたいと思っています。

以上