

## 2016年8月期:決算説明会 質疑応答

決算説明会の主な質疑応答のテキストです。内容については、ご理解いただきやすいよう部分的に加筆・修正しています。

**Q: 2020年に売上3兆円、営業利益率15%という中期計画を掲げられていますが、営業利益率を改善させるためにどういったことをされるのか教えてください。**

柳井社長: まず、グローバルで拡大していくということです。それをやっていく上で、会社の仕組み自体を変え、しかも膨張でなく成長するために経費率を下げていきます。海外ユニクロ事業では、一部のエリアではまだ成功とは言えないですが、そういったエリアも、来年ぐらいには成功していくと思います。また、先ほどお話ししましたように、デジタル化によっても成長させていきます。有明のような次世代物流センターを全国各地に、また、アジア、中国、欧米市場でつくっていきます。我々が最終的にめざしているのは、「工場から直接お客様へ商品が届けられる」、そういう業態です。

**Q: 2017年8月期の国内ユニクロの既存店売上高はEコマースの売上を含んで2%増ということですが、この予想数字は固めではないですか?**

柳井社長: 確実にお約束できそうな数字だと思ってください。

**Q: GUに関する質問です。ウィメンズの商品構成比が高いですが、今後出店により事業を拡大する上で、メンズ、キッズの品揃えは強化していかないのですか? また、海外ではH&M、ZARAといった競合他社も多く、お客様の志向もヨーロッパ風のスタイリッシュなファッションを好んでいると思います。GUのファッションとは少し違うので、今後の海外戦略の懸念点にはならないでしょうか?**

GU 柚木社長: まずメンズとキッズについてですが、これから大幅に強化していきます。今までは、「トレンドファッション」ということを強調してGUのポジションを取ろうとしたので、ウィメンズ商品の開発に注力してきました。これによって、GUはユニクロと差別化されたポジションは取れたと思っています。これからはメンズ、キッズを強化していく段階だと思っています。また、メンズ、キッズはすごく成長ポテンシャルがある市場だと思っていますので、ユニクロとの差別化を図りながら、拡大していきたいです。メンズは、ウィメンズほどデザイン性やトレンド性が求められていません。ただ、ユニクロが「トレンド性のあるベーシック」だとしたら、GUは「少しデザイン性、少しトレンド性が入った」というところを考えていきたいと思っています。また、逆にそういった要素がないと売れないと思っています。

海外市場については、まずアジア市場に注力していきたいと思っています。服は「洋服」と言うぐらいですので、もともとヨーロッパから来たのです。また、ファストファッションの元祖はH&MやZARAです。GUは、グローバルでファッショントレンド、情報、アイデアなどを集めて、それをジャパンDNAで編集してデザインしています。抽象的に聞こえるかもしれませんが、日本人独特の「バランスを取るのが上手い」ブランドなので、デザインが行き過ぎてなくちょうど良い、着やすい、組み合わせしやすい、という特色があります。

実際、GU を展開している上海と台湾のお客様からそういった評価をいただいています。ジャパン DNA みたいな特性が入って、とてもエキサイティングでありながらとても着やすいということです。我々の独自のポジションを、これから試行錯誤しながら追求していこうと思っています。

**Q：今のお話では、GU はアジア市場では「日本の DNA ファッション」というポジションで、お客様にその価値を見出していただくという戦略ですか？**

**GU 柚木社長：**お客様に GU の価値に気づいていただいて、需要創造をするのはすごく大事だと思います。お客様にとってファッションは楽しみたいけれど、結構大変なもので、今のトレンドの何が自分に合うのかを見つけるのが大変なのです。トレンドはエキサイトメントがあり、ファン（楽しさ）があるので、我々はうまくやれば、潜在需要を掘り起こすことはできると思います。

**Q：有明の物流センターはいつフル稼働の予定でしょうか？また、他の国内 10 ヶ所の物流センターですが、すでに稼働しているのでしょうか？**

**柳井社長：**多分、来年春ぐらいにかなり稼働してくると思います。物流センター稼働だけでなく、サプライチェーンすべて、会社自体を全部変えていくので、一足飛びにはできないと思いますが、物流や E コマース関連のサービス拡大など、本格的に目に見えるように変わるのは来年の春ぐらいだと思います。

**岡崎 CFO：**例えば有明物流センターは、店舗配送や EC 配送を開始しています。そういった意味ではフル稼働には入っていますが、フル稼働というときの生産性や処理効率是一定の目標を持ってやっていますので、そこまでたどり着くまではもう少し時間がかかると考えています。来年の春頃にはお客様から見ても「ユニクロは変わった」と思っただけになると思います。他の 10 ヶ所の物流センターもフル稼働を開始していますが、10 カ所全部が EC と店舗の両方の配送をしているわけではなく、EC 配送はその中の数ヶ所になります。

以上