

2006年8月期 決算説明会：決算説明会 Q&A

「2006年8月期 決算説明会(2006年10月12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・修正をしております。

Q1：国内ユニクロ事業の出店開発では、店舗数より売場面積の拡大を優先させるというご説明でしたが、大型店の出店ペースが加速されていく来期以降の売場面積の拡大ペースを教えてください。既存店のスクラップを加味した拡大ペースを教えてください。

A1：大冨取締役 2006年8月期末の売場面積は42万㎡くらいですが、これを10%くらい毎年広げたいと思っています。スクラップ&ビルドは大型店を展開するようになったから始めるのではなく、今までのデータを見ていただくとお分かりのとおり、従来も年間30から40店舗くらいのスクラップ&ビルドを行ってきました。店も商品と同じで、新しさは大事だと考えておりますので、従来どおりのスクラップ&ビルドは続けたいと考えています。

Q2：国内ユニクロの粗利益率改善の要因として「在庫管理の精度が上がった」ということですが、もう少し具体的に何がどう良くなったのか、また、従来よりも利益率がコントロールできる体制にシフトしたのか、感触みたいなものでもいいので教えてください。

A2：大冨取締役：「コントロールできる体制にシフトしています」と言いたいのですが、商売ですのでやってみないと分からないというのが本音です。ただ、去年の商売を振り返りますと、「季節変動要因が大きいなかでの対応力」が高まったと思っています。天候要因を売上不振の理由にはできませんので、「天候が悪くてもいかに売上を作っていくか」ということを課題としてとらえています。その一番のポイントとなるのが生産量の調整ですね。当初の計画に対してシーズン中で生産調整をいかに行っていくか。これは永遠の我々のテーマでもあり、これをトライアンドエラーを繰り返しながら精度を高めていくということです。経営陣としては、精度を高めるために「早い決断をする」ということを日々こころがけています。

Q3：2007年8月期の国内ユニクロ事業の粗利益率はさらに改善する予想ですが、その要因を教えてください。

A3：大冨取締役：利益率を改善させるためには原価低減の努力と、プロパー価格で商品をいかに物売っていくかという2点があります。これは、売れる商品を早く見極めて、それを追加生産して、売場で確実に売上、利益を取っていくということです。

Q4：先ほどの柳井さんのプレゼンテーションでスキニージーンズのお話がありましたが、「トレンドを当てていく」という観点では、例えば、新しいタイプのSPAに向けた手ごたえというものはありますか？

A4：柳井会長：今から「新しいSPA」を作っていく、ということだと思います。あらゆる商売でそうですが、実際やってみないと分かりません。これから世界各地で旗艦店を作っていくなかで、新しい業態の開発と同時に、単純にマストトレンドということだけではなく、新しいコンセプトだとか、あるいは新しい商品をつくっていく必要があると思っています。「新しいSPA」を作るという意味では、先日、東レさんと業務提携したよ

うに、商品開発力のある企業と業務提携をドンドンしていきたいと思っています。

Q5： 大型店7店舗では顧客層の変化はありますか？

A5： 大笠取締役：大型店の顧客層の主軸はファミリー層で変わりません。ただ、銀座店や心斎橋筋店のような所では、今までとは違ったお客様が来られているので顧客層は広がっていると思います。

Q6：大型店を出店していくということは、利益率は若干落ちるが、ユニクロブランドとしての売上拡大による利益額拡大を狙っていくということなのでしょうか？

A6： 柳井会長：大型店出店は、利益率を犠牲にするということではなく、むしろ大型店は利益率をアップさせることにつながっていると思っています。世界のSPA企業は大型店で成功しているということです。ヨーロッパで先進的なSPA企業は、都心部や郊外のショッピングセンターに非常に大きな面積の店舗を展開し、他の小売企業からシェアを奪っているというのが現状です。我々は標準店で標準的な商品構成で出店してきましたが、これではやはり標準的な顧客と、ベーシックやカジュアルの需要しか拾えません。我々としては、今までユニクロに来ていただけなかったお客さまにも買っていただけるような、そんな店を作って、効率的なビジネスをやりたいと考えています。

Q7： 2007年8月期の既存店売上高の前提を教えてください。また、上期、下期ではこういった数値になりますか？

A7： 松下取締役：既存店売上高は通年で1.4%増を予定しています。8月、9月は売上が非常に好調でしたが、これは商品力が上がってきた結果だと考えています。上期の既存店の計画は+1.5%、下期が+1.2%を予定しております。

Q8： 2006年8月期の第4四半期では経費が予算に比べて膨らんでいますが、これはNY旗艦店関連のプロモーションコストの前倒し費用でしょうか？

A8： 松下取締役：業績が好調だったことを反映して期末の賞与額を増やしたこと、8月の売上が上振れたことによる店舗人件費の増加、8月に若干広告を増やしたことで広告宣伝費が増えたことなどがあります。

柳井会長：8月の端境期の商売が割りと上手くいったのではないかと思います。

Q9： 上期の既存店売上高+1.5%の予想は高すぎませんか？

A9： 松下取締役：確かに11月、12月はちょっとハードルが高いのですが、すでに発表している9月の既存店増収率が+12%増と好調だったことから、1.5%増収は達成可能な数字だと考えています。

Q10： NYのR&Dで開発された商品は日本の消費者に受け入れられるのでしょうか？世界的なトレンドをベースにした商品が日本で売れるのでしょうか？世界中の消費者は皆、同じ傾向だと考えてよいのでしょうか？

A10： 柳井会長：世界マーケットの消費者はそれぞれ違うと思います。ただし、グローバルで展開していけるような小売業にならない限り、グローバルでは売れないし、最終的な勝者にはなれないと思いま

す。我々は単純にNYで作るということではなく、NYと東京で共同で商品を作っています。NY発でも東京発でも、その商品がグローバルで売れるかどうかということが判断基準になると思います。ですから、例えば、NY だけでしか売れないとか、東京だけでしか売れないというのは、本当に良い商品、我々が目指している商品ではありません。グローバルに展開するということは、NY でも東京でも売れる、そういう商品をグローバルで作っていくということです。

Q11: M&A についての質問ですが、今までに色々な M&A をやってこられて、学んだ点はこういったことでしょうか？今後の M&A の方向性についても教えてください。

A11: 柳井会長: 事業をグローバルに大規模に展開しようと思ったら、当然ですが、現地の企業になる以外にないということです。そういった意味での M&A をやっていきたいと思っています。我々は確かにカジュアルという分野では非常に強い企業ですが、それ以外の分野に進出するとしたら、新規に事業を立ち上げるよりも、良い企業を買収する方がよいのではないかと考えています。また、日本でのビジネスの比重を下げ、グローバルにもっと成長するようなことを考えていかなければならないと思っています。カジュアル以外の分野においてもビジネスチャンスがあれば、展開したいと思っています。

Q12: 国内ユニクロ事業の上期の既存店売上高は去年の数字と比較すると、11月12月は非常にハードルが高いので、ここは二桁減収くらいで見ているということでしょうか？

A12: 柳井会長: 確かに昨年11月、12月の売上は非常に好調でしたが、その反面、10月、1月は非常に不調でした。それを合計してみれば、そんなに昨年良かったという印象はありません。ですので、今年の上期の既存店売上高 + 1.5% 増収の達成は十分可能だと考えています。去年の11月、12月に良く売れたのは、天候の影響もありましたが、もうひとつは我々の主力商品が非常に売れたということがあります。今期も主力商品に関しては自信がありますので、同じくらいの売上は取れると思っています。

Q13: 大型店を出店したときの同じ商圈にある既存店の売上の影響はないのでしょうか？

A13: 大笠取締役: ユニクロで出店予測をする場合に、近隣店舗への影響と、全国114に分けられているそれぞれのエリアでの損益をチェックします。基本的には新しい店舗を出店して、既存店に大きな影響が出るような場合は既存店を閉店する、もしくは採算性を緻密に計算した結果、新店を出してもそのエリアで利益が増えないということであれば、新店の出店を見送るという判断をしていきます。今期の既存店売上高 + 1.4% は、新規出店によるカニバリゼーション(自社競合)の影響は全て織り込んでいます。
柳井会長: 大型店を出店する本当の意義は、新規のお客様を開拓することにあります。先ほどお話ししましたように我々の衣料品販売のシェアはたった4%なので、今までユニクロの店舗に来られていないお客様、あるいはユニクロでは売っていない服などの新しい商品を、大型店で販売できれば、大型店がカニバリゼーション(自社競合)をおこすということにはならないと考えています。

Q14: 先ほどのご説明で「原価の低減も図っていきたい」ということでしたが、為替の問題とか中国の付加価値税とか人件費増、原料コストアップなどによって原価が上昇する懸念はないのでしょうか？

A14: 大笠取締役: 基本的には心配ありません。人民元の切り上げなどの問題もありますが、原価を構成する要素の中では、加工賃は極めて低い比率ですから、それが数パーセント上がったとしても、全

体に与える影響というのは非常に小さいです。商品の調達はドルベースですが、為替予約をしており為替変動のリスクはヘッジされています。物を作っていくなかで、いかに原価を下げていくかというのは永遠の課題ですが、工場との取引関係、素材の調達方法などを地道に積み上げていく、例えば、ボタンひとつからコスト低減を図っていくということです。

柳井会長： 原価低減に関しては、もうひとつの要素があると思います。それは付加価値をどうやって上げるかということです。商品の付加価値が上がれば原価率が下がるという考えですので、商品開発で、どうやったら付加価値をつけられるかということを、常に考えていきます。

以上