

2007年2月中間期 決算説明会：Q&A

「2007年2月中間期 決算説明会(2007年4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： 中間期の反省を踏まえて、今後の値下げのコントロールを強化されるということで、柳井社長のお話の中にも、「生産調整」とか「粗利益率コントロールの対策」がありました。もう少し具体的にその内容を教えてください。

柳井社長： この中間期の一番も問題は粗利益率の低下だったと思います。これは先ほどお話ししたように、コア商品およびコア業務に関しての集中力、あるいは管理がまだまだだったのではないかと思います。また、当初の計画が、前年の寒い気候で冬物が欠品したことの反省から、今期は1月まで冬物の在庫をもって売っていかうという計画だったことがありまして、それが裏目に出たと思います。下期は計画系を強化し、また、会社の組織体制を変えましたので、春夏シーズンからは粗利益率コントロールは強化されると思います。

Q2： ここ数年間では粗利益率は上下するような傾向が続いていますが、通常ベースで売上が取れた場合、国内ユニクロの適正な利益率はどれくらいだと考えればよいですか？

柳井社長： 適正な粗利益率は46～48%だと思っていますので、やはりこの中間期は、1.5から2ポイントぐらいは低かったのではないかと思います。

Q2： 粗利益率は過去のパターンでいうと上期と下期で同じくらいだったことが多いですが、今期は下期の方の粗利益率が高くなる予想ですが、その根拠を教えてください。

柳井社長： 粗利益率を取るための色々な施策を社内でも実施しておりまして、その成果がこの下期ぐらいから出るのではないかと考えています。それを勘案した下期の粗利益率の予想です。我々としては適正な粗利益率だと思っています。

Q4： 先ほど柳井社長の説明の中で、「計画系に人材を配置し、大きく体制を変えた」とおっしゃっていましたが、事業部制から組織をどう変えたのかももう少し説明してください。

柳井社長： 事業部制ではマーチャンダイザーが事業部の長として采配を振るったことで商品系の力が強くなりすぎており、もっと客観的に数量をコントロールする、よりシビアに数量を調整していく点が抜けていたので、計画系を強化する組織へ変更し、計画系の牽制機能の独立性を高めました。例えば、毎週、マーチャンダイザーが主観的に見た売上・生産数値と、客観的に数値計画の人間が見た数値の2通りの見方をすることで、毎週の生産調整の精度を上げていきます。

Q5： 1年ほど前の事業部制発足の際にいただいた組織図では、マーチャンダイザー、マーケティング、生産、デザインがそれぞれの事業部にあったと思いますが、その組織の形が変わったということですか？

柳井社長：商品・生産計画といった計画系の組織を事業部から離しました。ですから計画系に関してはよりシビアに見て、そこで毎週調整していきます。

Q6：女性ものではトレンドを入れた商品の拡大を目指されていたと思いますが、この計画は縮小されているのでしょうか？

柳井社長：以前は婦人服ではトレンドを取り入れた商品を3分の2ぐらいに高めていきたいと考えていましたが、今は半分程度が適当な水準だと思っています。海外マーケットに進出し、また、この秋冬シーズンにトレンド商品を展開したことで解ったのですが、我々の商品のポジションというのは「ファッショントレンドを取り入れたベーシック」にあるということです。

Q7：柳井社長が、「グローバルで展開している競合他社の粗利益率が60%に近くあるのでユニクロも将来的はそういった水準にならないとNYなどの世界の市場で戦えない」と言っていましたが、今も粗利益率の水準を高めていくという方向性には変わりないのでしょうか？

柳井社長：粗利益率は将来55%~60%くらいにしないといけません。グローバルで本当にいい立地に出店しようと思ったら、それぐらいの粗利益率がない限り出店して収益を上げるということは不可能だと思うからです。今後、欧米の競合店と競争する上では同じような粗利益率が取れないと競合には勝てないと思います。

Q8：国内ユニクロで展開を始めた大型店はおおむね順調だということですが、手ごたえみたいなことは感じられていますか？また、来期の出店40店舗の予定は変わらないですね。

柳井社長：大型店に関しては手ごたえを感じております。大型店は順調にしておりますし、計画通り今期は20店以上の出店、来期は倍増して40店舗の出店を予定しています。出店については計画どおりです。大型店では今まで売っていない商品を展開することによって、より多くの集客が見込めると考えています。今後、ユニクロがグローバルブランド、あるいは「大型ブランド」としてやっていく上では大型店戦略というのは、ぜひとも成功しないとイケないと考えています。ユニクロが目指すのは、従来の郊外型チェーン店から大型店中心の大型ブランドに変わっていくということです。

Q9：下期の国内ユニクロの既存店増収率は何パーセントを見込んでいますか？

松下取締役：下期だけで3.9%増、通期では3.3%増を見込んでいます。

Q10：1月上旬の第1四半期の決算発表時に中間期の粗利益率予想を修正されましたが、1月、2月でさらに粗利益率が下振れた理由は何ですか？

松下取締役：1月に下方修正した時点でも冬物の在庫処分を進めることで、その分を見込んでいたのですが、春ものの立ちあがりが遅れたため、結果としては1月、2月の粗利益率は予想を下回ってしまいました。

Q11：下期の売上については既存店ベースの増収幅も上げられているので、少しアクセルを踏んだ戦略を取っているということでしょうか？在庫の投入も積極的にするのでしょうか？

柳井社長： 売上を上げていく計画ですので、在庫には厚みを持たせていきたいと思っています。ただ、なるべく原材料の段階で持ち、できる限りリスクを軽減するような方法でやっていきたいと思っています。3月の足元の売上は好調に推移しており、今の状態から考えれば、下期は計画の売上、利益をあげられるのではないかと思います。

Q12: 3月の足元の売上はボトムスが他社さんに比べても好調だったと思います。ただ、スキニーデニムも随分と消費者に浸透してきていますし、デニム販売で何か変調は見られますか？

柳井社長： 確かにデニム販売の成長率は非常に高いですね。ただ、ユニクロのデニム販売のシェアはまだ少ないと思います。例えば、欧米のチェーンですと、デニム販売が総売上高の2~3割を占めるのが普通です。我々の場合は売上構成比はその半分くらいですので、今の売上を、例えば、1.5倍ぐらいまで拡大する可能性はあるのではないかと思います。それと同時に、ユニクロの商品は品質面でアップしてきているので、今の日本市場でのシェアアップができると考えています。この際、一気にデニムに関してはシェアを取っていききたいと考えています。当然、スキニージーンズの次のジーンズ商品は何なのか、ということですが、商品は色々計画しております。できるだけ他社に先駆けて新しい商品を先行して販売していきたいと思っています。

Q13: 春のキャンペーンのデニムですが、前年よりも販売目標の本数も増やされたと思うのですが、その実際の販売状況はどうですか？

柳井社長： ジーンズ販売に関しては順調に目標を達成していますし、すでにキャンペーンは終わっていますが、依然として順調に売れているという状況です。

Q14: 連結子会社ですが、結果的にFR フランス以外はほぼ全社で下方修正になっています。それぞれの子会社の業績予測の精度を高めるために、どのようなことをされていますか？

松下取締役： ご指摘のとおり、子会社の業績についてはばらつきが出ている状況ですが、これに関しましては、さまざまな形で管理を強化し、また、内部統制を含め全社的にやっております。持株会社としましては、子会社とのコミュニケーションを強めることによって、皆様にお伝えする数字については、できる限り適正な業績予想を開示していきたいと考えています。

以上