

## 2008年8月期 中間期決算説明会： Q & A

「2008年8月期 中間決算説明会（2008年4月10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。

**Q 1：柳井社長のプレゼンテーションで下期の施策について「商品、売場、本部の完全運動」というお話がありましたが、具体的にはどういう意味かを教えてください。**

A 1： 柳井社長 当然ですが、大きな組織になると、どうしても分業制になります。我々も営業と商品を作っている本部は分業となっていますが、売場・商品を中心にして本部が動いていくために、毎週、週の始めに合同の会議を実施し、問題点を摘出し、売場・商品の情報が本部にあげられるしくみを持っています。売場や商品に関しての情報は、本部よりも現場にあるわけです。売場と本部が情報を共有して一緒になって解決していくということです。これはできるようでなかなかできないのですが、我々は昔からそういうことをやっていますが、今、原点にかえて、より徹底的にやっていくということです。

**Q 2：大型店の収益構造、特にコスト構造に関して、どのように変化しているのか教えてください。**

A 2： 吉高執行役員 C F O 大型店のコスト構造につきましては、店によってばらつきはありますが、総論的にいうとやはり設備費比率、人件費比率が標準店に比べて高いため、利益率は標準店に比べて数ポイント低いという状況は従来からそれほど変わっていません。ただしそのなかでいかに大型店の収益構造を改善するかという取り組みは進んでおります。ご認識いただきたいのは、まだ大型店の売上高の全体に占める比率は1割にも達していないということです。今後は収益構造を改善して、標準店に匹敵するような、またそれ以上の利益率を出していきたいと考えております。

柳井社長 大型店の人件費比率は以前に比べて改善してきています。大型店の収益構造については、改善させるというよりも、新しいタイプの収益構造を持つ大型店を作っていこうと思っています。

**Q 3： 中国で 100 店舗出店されるための体制作りはどうするのでしょうか？**

A 3： 柳井社長 できれば日本と同じくらいの規模のビジネスを中国でやりたいと思っています。そういう規模をめざしていくと、出店開発だけでなく、すべての機能、つまりは本部機能が中国にないといけないと思っています。極論ですが、今のユニクロの本部のうち3分の1くらいの機能を中国に移す、あるいはそれくらいのつもりでやっていこうと思っています。

**Q 4： 国内ユニクロの在庫についての質問です。中間期末は前年同期末で在庫が増えていましたが、これはシーズンの切り替えを早くしているので在庫の内容としては、全く問題ないという認識でよいでしょうか。在庫投入の考え方をもう少し詳しく教えてください。**

A 4： 柳井社長 今までシーズンの切り替えが遅すぎたと思っています。今期は春物に関しては12月くらいから、夏物も一部商品に関しては1月から投入を開始しており、通常の年に比べて投入時期が1~2ヶ月は早まったと思います。今回はシーズンの切り替えがうまくいきましたので、今後できるだけ早くシーズン商品売りつくして、次のシーズンの商品売る、という方法に変えていこうと思っています。

**Q 5： 生産地を中国以外の国に拡大するというのですが、例えば、ベトナム工場の縫製レベルやコスト的な優位性をどのように見ていらっしゃるのでしょうか。また、将来は、中国以外の生産地のウエイトはどれくらいまで上げていくのでしょうか。**

A 5： 柳井社長 ベトナムだけでなく、カンボジアでもバングラデシュでも、水準の高い工場は水準が高い。ですから、中国の最新鋭の工場に匹敵するようなレベルの工場が各国にあるということです。我々もそういった工場とパートナーシップを結んでやっていきたいと考えています。できるだけ早い時期に30~40%ぐらいの生産を中国以外の国にしたいと思っています。

**Q 6： 下期の大型店などの新規出店数が修正されていますが、これは建築基準法等の影響によるものなのでしょうか？**

A 6： 柳井社長 出店数減に関しては、多くは建築基準法の影響です。やはり半年以上遅れていると思います。これはショッピングセンターの店もロードサイドの店も同じです。来期の出店数に関しては今検討中です。国内でこういった状況ということですので、中国などの海外でもっと早く出店したいと考えています。

**Q 7： 国内関連事業の現状についてもう少し詳しくお願いします。3社が統合に向けて事業提携をしましたが、どういった面での効率が図られるのでしょうか。**

A 7： 柳井社長 国内関連事業は統合に向けて検討にはなっています。キャビンの時と同様にユニクロから人を送り込んで、再建というよりも「新規事業」をやるつもりで、すべてを作り変えていきたいと思っています。改善というよりもむしろ、改革を本格的にやってこうと思っています。

**Q 8： 新規事業は3年でメドが立たなければ撤退も視野に入れるということでしたが、その方針は変わりませんか？**

A 8： 柳井社長 方針に変わりありません。ただ、今までの改革は、改革でなくて改善だったので、やはりユニクロ方式で全部やってみる、相当の人数を送り込んで全部やりかえる、そういうつもりでやっていこうと思っています。

**Q 9： 粗利益率についての考え方の質問です。ジーンズなどの価格をうまく引き上げていらっしゃるのを見えます。値上げをすることで値入率を変えているのでしょうか？**

A 9： 柳井社長 安いからといって単純には売れないと思っています。お客様のニーズに合うか、その商品が手ごろな価格だと思えるかなどで売上は左右されます。ユニクロでは本当に

よい商品を作っていきたいと思っており、やみくもに価格を上げることはありません。今の経済環境を考えると、お客様が「これはよい商品だな」という商品を最低価格で売ることをしないと、売れない時代だと思います。商品によって多少の差はありますが、値入率はほとんど同じ水準です。

**Q 1 0 : 今年の秋冬が良かったことで、来期の業績のハードルは非常に高くなっていると思います。過去の業績を見ると1年おきに増益と減益が繰り返えされています。来上期はどうやって増益にするのか。そのあたりで柳井社長が今一番気にしてらっしゃるところを教えてください。**

A 1 0 : 柳井社長 来期の秋冬の戦略ですが、われわれの強い点を生かしていくということしかないと思います。ファッションベーシック、機能素材を使った、本当に付加価値の高い商品を、リーズナブルな価格で売っていく、ということに徹したら、売上、利益がとれると考えています。

**Q 1 1 : 来期も増益を当然目指していくということでよろしいですか？**

A 1 1 : 柳井社長 当然、増収増益をめざしていきます。

**Q 1 2 : 海外ユニクロは新しいステージに入ったというお話でしたが、今後、出店などの初期投資が増えて収益性が下がるという局面を想定しておかなくてはならないのか、それともそれは心配しないでいいのか教えてください。**

A 1 2 : 柳井社長 海外での出店加速は主に中国、韓国で考えていますので、初期から収益に貢献するため、収益的に負担になったり過剰投資になったりすることはないと思います。

以上