

2011年8月期決算説明会 質疑応答

10月12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。

Q1:2012年8月期の国内ユニクロ事業の既存店売上高予想を+5%としていますが、これは強い数字という印象ですね。最近のユニクロの店頭を見ると、アイテム数も絞られて、すっきりとした印象はありますが、一方で新しいヒット商品がなく、迫りに欠けるように思います。既存店売上高+5%とした背景を教えてください。

A1 堂前上席執行役員:前期(2011年8月期)の上期は上位品番の欠品がひどく、特にシーズンの後半になると、売れ筋の上位30位くらいまでの商品が欠品して、相当な機会ロスが生じていました。そのために、既存店も10%近く前年を下回りました。今期は品番数を絞りこんだことで、こういったことが解決されるため、売上は前期よりも良くなることを見込んで、今年の上期の既存店売上高をプラス5%としました。下期についても、2011年8月期の春までは、同様に商品がバラバラしていたことで、欠品による機会ロスがあったと思います。それも改善されるため、下期も+5%の既存店増収を見込んでいます。9月の既存店売上高の数値はあまりよくなかったのですが、残暑の影響がなくなってきた9月最終週から10月にかけて、販売は好調ですので、+5%の既存店増収率は十分に達成できると思っています。

Q2:2011年8月期末の国内ユニクロの在庫についての説明では、「冬物在庫の積み増しが71億円、春秋の在庫減45億円」とありましたが、冬在庫を増やし、春秋物を減らした理由は何ですか？

A2 堂前上席執行役員:1年前の下期(2010年8月期)の業績はあまり良くありませんでしたが、これは、春夏商品の在庫をシーズンの最後まで処分販売していたためです。それに比べると、2011年8月期の下期は、春夏物を順調に消化し、秋冬物を早く立ち上げる戦略でやっており、実際にその通りに速やかに立ち上げることができたと思います。

Q3:海外ユニクロ事業の実績(2011年8月期)は、円高の影響で計画に対して少し、売上と利益が足りなかったという説明でしたが、第4四半期だけで見ると、前年同期比で減益となっています。これは円高による影響ですか、それとも中国で出店が増えた影響によるものでしょうか？

A3 堂前上席執行役員:海外ユニクロ事業の第4四半期の業績が減益になっているのは、ニューヨークグローバル旗艦店の家賃負担や販促費用が増えた影響によるものです。特にオープン前となる第4四半期から販促活動が活発化し始めたことで、経費が発生しています。中国の業績は好調で、第4四半期でも二桁の増収増益が継続されています。

Q4:2011年8月期の下期は、スーパーカールピズ効果があって、国内ユニクロのビジネス環境としてはフォローだったと思いますが、ユニクロは売り負けしていたのではないのでしょうか？店頭を見ると、非常に在庫がきれいで、コア商品に集中していますが、目新しさに欠けるような印象です。

A4 柳井社長:私はむしろ、2011年8月期の春夏シーズンは良かったと思っています。ユニクロのうち約150店舗が震災の影響を受けてしばらく営業できなかったことを考えると、それ以降の売上げの回復については健闘したと考えてます。また、今の足元の商品構成については、以前はファッションに振りすぎたので、まずコア商品に集中させるようにしています。新しい商品に関しても、例えば、ウル

トラライトダウンなどの商品は非常に良く売れています。ウルトラライトダウンは、第二のヒットテックになるぐらい売れると考えています。確かに目新しさには欠けるという印象はあるかもしれませんが、気温の低下と共に、確実に売上を取ることができると思います。

Q5: 国内ユニクロ事業の既存店売上高を 5%のプラスと予想していますが、その割には、経費が伸びる予想です。過去は、既存店が増収になると経費の伸び率はもっと低く抑えられていたと思いますが？ 旗艦店の出店コストとか特別な経費が含まれているからですか？

A5 堂前上席執行役員：今期の経費比率に関しては前期並みを予想しています。もちろん、できればもっと経費は減らしたいと思っています。銀座のグローバル旗艦店のオープン経費は、全体から見るとそれほど大きなインパクトはありませんので、そこは特別な経費という認識はありません。

Q6: 柳井社長が説明資料に「毎年 200～300 店舗の出店」と、地域別の出店数がありましたが、これは、アジアや欧米の現地のデベロッパーとすでに話しがある程度進んでいるということでしょうか？ また、毎年コンスタントに 200～300 店舗、出店していく予定なのでしょうか？

A6 柳井社長：1、2 年後には、少なくとも 200 店舗、できれば 300 店舗を出店したいと思っています。毎年、コンスタントに出店していきます。特にアジア市場には大きなポテンシャルがあると思っています。中国、韓国、台湾といった場所で、ユニクロのチェーン店展開が軌道に乗ってきたと思いますので、十分に 200～300 店舗の出店はできるようになると思います。

Q7: 海外ユニクロの営業利益率についてですが、社長のスライドでは「売上高営業利益率 15%をめざす」とありますので、今後も徐々に上がっていくと考えてよろしいでしょうか。

A7 柳井社長：十分に上がっていくと思います。特にチェーン展開が済んでいるエリアでは、より利益率がアップしていくと思います。中国、韓国、台湾や他のアジアの国で、大量に出店し、それぞれの国で経営基盤ができてくると、利益率もアップしていきます。今後はこういったエリアで、ブレイクする時期というのがあると思います。

Q8: 国内ユニクロの今期の既存店売上高+5%の予想ですが、これは、9 月のマイナス分は折り込み済みということでしょうか？

A8 堂前上席執行役員：はい。

Q9: 今期(2012年8月期)の国内ユニクロ事業の値引きロスが減るというご説明でしたが、どれくらい減る見込みですか？

A9 堂前上席執行役員：去年は特に秋物、春物の値引きロスが大きかったので、これを通常ベースに戻すことができると思います。実際に、在庫の状況もよいので、十分に実現できると考えています。

Q10: 海外の旗艦店が好調ですと、その効果が日本国内の販売にも波及するという説明がありましたが、ニューヨーク5番街の旗艦店オープンは国内販売にどれくらい影響を与えると見えていますか？

A10: 柳井社長：誤解を恐れずに言えば、今や海外の店舗の方が、国内の店舗よりも進化していると思います。我々のニューヨーク5番街やパリの旗艦店は、東京の店舗よりも良い店舗だという自負が

あります。こういった海外のグローバル旗艦店の店舗やマーケティングの手法を、東京で使いたいと思っています。海外でのユニクロの評価の方が、日本のユニクロの評価よりも高いと思います。日本では過去に、ユニクロはロードサイド店、ディスカウンターといったイメージがあったので、我々が何か新しいことをやったとしても、それがなかなか伝わらないということがあります。いまだに小型店とか標準店しかない地域が全国にたくさんあるので伝わらないのだと思います。これが、海外で成功して、グローバルブランドとしてのユニクロとして浸透してくれば、国内でももっと売れるようになると思います。

Q11: グローバルブランドになることで、日本市場での競争力も上げるということですね。

A11 柳井社長: はいそうです。

Q12: 東京にグローバル旗艦店を銀座だけでなく渋谷、新宿といったエリアにも作っていくということですが、日本ではもうすでに店舗が多いのではないのでしょうか？

A12 柳井社長: 我々は自分達の国で圧倒的なナンバーワンにならないといけないと思います。日本の消費の中心は東京ですよ。しかもそれは銀座、新宿、渋谷といった繁華街です。そこで圧倒的なナンバーワンにならない限り、将来はないと思います。

Q13: 社長のスライドに「アジアを人材の供給基地にする」という説明がありましたが、この真意を教えてください。

A13 柳井社長: 台湾やシンガポール周辺の国に出店して思ったのですが、これらの国々の若い人たちが非常に優秀で、語学も堪能です。例えば、台湾の人ですと、中国語、日本語、英語に通じています。しかも、それぞれの文化に対する理解力があります。また、将来に対して希望を持っていて、自分が成長したいと思っています。こういったグローバル化に向いている人たちと一緒に世界に出ていきたいと思い、また、これらの国は人材の供給源になると思いました。

Q14: 今期の海外ユニクロ事業の中国、韓国について、既存店売上高は二桁増が続くだろうという説明でしたが、今期も韓国、中国の既存店売上高は二桁増収を見込んでいますか？

A14 堂前上席執行役員: はい、二桁増収を見込んでいます。

以上