

2012年8月期 決算説明会 質疑応答

2012年10月11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: 柳井社長のプレゼンテーションで、「プライスリーダーシップをとる」というお話がありましたが、具体的にはどういったことをめざしていくのですか？

A1: 柳井会長兼社長 : 新規の市場に行くと、ファッションリーダーシップとプライスリーダーシップがないとうまくいかないと思います。プライスという意味は「安い」ということです。今、ジーユーが日本市場でブレイクしていますが、これは、プライスリーダーシップとファッションリーダーシップがあるからです。ユニクロは非常に多くの事をジーユーから学んでいます。その中で、特に新規プレーヤーであれば、プライスリーダーシップとファッションリーダーシップを取らないと成功しない、ということが解りました。

Q2: 米国においてインターネット販売を予定しているということですが、これは全米で実施するのですか？ どういったロジスティクスや事業モデルを検討されているのでしょうか？

A2: 柳井会長兼社長: インターネット販売は全米の全てで行う予定です。サンフランシスコはシリコンバレーに近く、ハイテク企業のメッカでもあるので、そこでオンラインストアのビジネス拠点を作って、それをグローバルで展開できるようにしたいと思っています。

Q3: 2012年8月期では、英国、米国ユニクロ事業で合わせてどれくらいの赤字を出したのでしょうか？ また、2013年8月期では、それぞれ、赤字幅をどれくらい縮小する見込みですか？ 具体的な金額をお願いします。

A3: 岡崎 CFO: 具体的な数字はご容赦ください。ただ、2012年8月期に出した赤字は半分ぐらいにしたいと思っています。

Q4: 2012年8月期の海外ユニクロ事業が計画に対して約50億円未達になっています。第3四半期の段階で、市場でもある程度の下ブレの見当はついていましたと思いますが、ここまで大きく下ブレした背景と、下ブレした米国、英国、中国、韓国での規模感、もしくは規模が大きい順番を教えてください。

A4 岡崎 CFO: 下ブレの規模の順番から申し上げますと、米国、中国、韓国、英国です。下ブレの半分くらいは米国です。ここまで米国の赤字幅が拡大したというのは、基本的にはブランドビルディングのフェーズということで、ブランドを強化するための多大な先行投資をやってきた一方で、そのコストを賄うだけの売上げが達成できなかったということです。また、第4四半期の予想が甘かったということもあります。

中国、韓国につきましては、第3四半期の決算説明会で、「景気減速の影響をユニクロとしては実感していない」と申し上げましたが、その当時はそういった感覚でした。ただ、第4四半期では、景気減速の影響というものを、我々も免れることはできませんでした。特に競合他社がアパレルの価格を下げてきたことでもありますので、そういった業界の変調を予見して、早めにプライスを下げて在庫を処分しました。英国ユニクロについては、そんなに大きな下ブレ額ではありませんでした。

Q5: 中国では、早い段階で夏物の在庫処分を実施したということですが、それは、その後の売上げ動向にプラスとなっていますか？中国で不買運動はありますか？柳井社長のコメントとして一部のマスメディアで「売上げに影響があった」と報道されています。また、2013年8月期の業績見通しでは、「中国は慎重な売上高で業績を予想」という説明でしたが、これは既存店売上高をマイナスで予想しているのでしょうか？

A5 岡崎 CFO: 我々の中国市場への基本的な見方は変わっていません。ただ、第4四半期で景気の減速の影響があり、その状況が大きく変わらないということを前提として新年度の計画にしています。ただ、既存店が前年割れの予想だとか、そういったことはなく、これまでのような高い成長を前提としない、計画数値、生産計画、マーケティング費用、人件費を予定しており、売上が今までのように伸びなくても増益となるようにしたいと考えています。

中国での不買運動の影響等については、正直申し上げて9月の中旬から下旬にありましたが、その直接的な影響は徐々に解消されてきていると思います。

A5 柳井会長兼社長: 中国市場は、中長期的に見たら、世界最大の市場になる可能性があり、しかもそのプレーヤーが、今はほとんどがローカルか、あるいは香港のプレーヤーしかないので、ユニクロが競争しているのはZARAとH&Mぐらいというのが現状です。今までのところは、ユニクロはZARA、H&Mに勝っていると思います。中国は、景気の影響で、一時的に業績がスローダウンしたとしても、毎年100店舗くらいずつ出店していきたいと思っています。いち早く、1,000店舗出店した企業が勝ちだと思っています。

生産の方も、中国がこれだけ工賃がアップしたり、景気減速して本当に大丈夫かな、と皆さんに思われているでしょうが、中国は生産地としては世界最高水準の効率を誇っています。工場の労働者の技術力が高く、また、中国のように何万人の質の高い従業員がいる工場は世界にはないです。特に我々アパレルのような労働集約的な産業にとって、中国の生産効率は高く、今後も中国での生産は増えると思います。

Q6: グローバルマーケティングの考え方ですが、中国、韓国でのテレビCMの規模はどれくらいでしょうか？また、今後はれくらい拡大するのでしょうか？

A6: 柳井会長兼社長: 地元のブランドがやっている以上にやっていきたいと思っています。また、それぞれの国のテレビCMに出演のタレントも、より人気がある人を起用し、できれば、中国、韓国でも圧倒的なナンバーワンになりたいと思っています。

Q7: 米国のアパレルはインフレーションの影響で価格がこの1年間くらい上がっています。そういった中で、今ユニクロが「プライスリーダーシップをとる、ファッションリーダーシップをとる」という意味をもう少し説明してください。

A7 柳井会長兼社長: プライスリーダーシップをもう一回取り戻さないといけないと思っています。我々は、世界の競合と比べて幸いなことに、中国、インドネシア、バングラデシュ、ベトナム、カンボジア、インドといったアパレルの生産国に最も近い位置にいます。また、現地の業者と、バイヤーvsサプライヤーという関係ではなく、一緒に商品を作っています。それも高品質のものを作っています。我々ほどワンロットで大量の商品、それも大量に同一の素材を使うSPAはないです。だから、すごく良い品質の商品を、すごく低いプライスで作ることが可能なので、それをもっと活かしてプライスリーダーシップをとりたいと思っています。

それから、「ファッションリーダーシップをとる」という意味は、単純に直近のファッションをそのまま作るのではなく、ベーシックな商品の中に、よりファッション性を入れて、お客様から「これが欲しい」と思われる商品を作りたいと思っています。デザインだけではなく、素材、機能性、あるいはディテールと極めていきたいと思っています。

全世界の経済が不況になりつつあります。ヨーロッパでも、アジアでも、米国でもそうです。でもこういう時期こそ、「次の小売業」が望まれてくるのではないかと考えています。全世界で大成長した小売業というのは、好況の時期に生まれていません。不況の時期に大成長しています。ですので、我々は不景気になればなるほど出店の好機と捉え、出店していこうと考えています。幸い、キャッシュフローも非常に潤沢なので、出店したい地域や店舗数をオープンすることができると思っています。

Q8: 中国や韓国では大量出店は問題なくできると思いますが、米国での出店はそんなにスムーズに進みますか？

A8 柳井会長兼社長: この9月にニュージャージーのショッピングモールに大型店を出店しました。実はモールの1,000坪ということで、当初は心配していましたが、すごく良い反響がありました。今は米国の大手デベロッパーからの出店要請が多い状況です。米国の場合、ショッピングモールのオーナーは大手10社くらいに限られていますので、それらの大手と組めば、全米展開は可能だと思います。

Q9: 最近の店舗で、「ユニクロマルシェ」とか、「ビックロ」とか、業態が少し違う店舗を出店されて面白いと思いますが、商品そのもので新しいイノベーションのものがあるのでしょうか？今年の秋冬の国内ユニクロの既存店売上高は前年比横ばいを見込んでいますが、コア商品の中に新しい芽はないのでしょうか？

A9 柳井会長兼社長: これはいつも言っていることですが、そう簡単にコア商品はできないということです。ただ、ヒートテックが冬にあれば売れるのだったら、春夏にはエアリズム(サラファイン、シルキードライ)がもっと売れるのではないかと考えています。また、パンツ類にも、可能性があると思います。我々が何百万点、何千万点売っているような商品のその中に、ヒットの芽があると思っています。また、世界中で景気が減速しているなかでは、原料が高くなることはないのです。これからは、原料を大量に買う企業がプライスリーダーシップを取れると思っています。

以上