

2013年8月期 決算説明会 質疑応答

2013年10月10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: 2013年8月期は、「期間限定販売」を4日間にして、価格訴求をしたことで、結果的には粗利益率が下がったと思います。今期は客単価を上げる戦略ということの説明がありました。限定販売などの見直しはするのでしょうか？

A1 柳井社長: 限定販売による価格訴求は、前期の前半は成功したと思います。しかし、後半、特に春夏の単価の低い商品に関しては、あまりうまくいかなかったと思います。付加価値の高い、我々のめざす“LifeWear”の商品の比率が低かったと思います。今後は、より工夫した商品、あるいは新しい価値を持つ商品を販売していきたいです。この秋冬シーズンでは、そういった商品のひとつにカシミアとシルクがあります。我々が今まで力を入れてきた合織の機能性素材とは違った、天然素材のカシミアとシルクです。この秋冬では、ユニクロは世界有数の数量を販売すると思います。天然素材の良さをもう一度、提案していくということです。前期の春夏シーズンでは、売上が上がって、エアリズム、ステテコ&リラコが欠品しました。今後はこういった、エアリズム、ステテコ&リラコのような付加価値が高い商品をお客様に複数枚買っていただき、客単価を上げるようにしたいと思っています。

Q2: 中国と韓国のユニクロ事業で、中長期な成長に対する課題は何だと思えますか？

A2 柳井社長: 今中国は、上海に自由貿易区といったものができ、もう一度、外資を呼び込む、または、上海でも香港のような自由貿易をするような動きがあります。今は、中国の経済スローダウンの影響はほとんどありません。今後のアジア全体の成長を考えれば、中国や韓国の成長抜きでは考えられないと思っています。やはり、環太平洋地区における経済成長が我々にとって、一番の成長機会だと思っています。アセアンの国々が将来的には経済同一地区になって、EUのようになる可能性もあります。中国からインドまでの40億人の少なくとも1/3が中産階級になると思っています。日本も過去そうだったと思いますが、耐久消費材が売れる前に、服のような日常的な消費材が売れると思いますので、我々にとっては、大きな需要が見込まれると思います。

Q3: 米国ユニクロ事業では、これからショッピングモールの立地が増えていくなかで、米国人用の普段着を開発していかなければならない、という文言がスライドに入っていましたが、米国市場だけの特別な商品を作っていくのでしょうか？

A3 柳井社長: 米国人用ということではなく、よりカジュアルな服を作っていかなければいけないと思っています。ハイストリートのお店に来られるお客様は、割とスマートな体型の人が多いですが、郊外のモールに行けば、色々な体型の方がいます。日常生活の服、例えばジーンズ、Tシャツ、ポロシャツ、ショートパンツなどの服で、色々なサイズやスタイルの展開をもっと本格的にやらなければいけないと思っています。そのために、今、準備しているのですが、ユニクロのR&Dセンターをもう一度、ニューヨークで本格的にやりたいと思っています。グループブランドのTheoryは、ニューヨーク発のブランドとして、NYのミートパッキング・ディストリクトで商品開発センターを持っているので、そこと一緒になって開発できるようにしていきたいと思っています。また、米国ユニクロCOOのラリー・マイヤーの影響かもしれませんが、最近、優秀な米国人の幹部が入社しています。我々は、まず米国で、米国

人を中心にした経営陣、それと日本のDNAを融合させ、我々の強みを生かしながら、米国流の経営と商品を作っていくと考えています。それが今の米国ユニクロの課題です。また、米国流の商品であっても、当然ですが、世界中で売れる商品を開発していきたいと思っています。

Q4: 国内ユニクロの粗利益率は、前期は1.8ポイント低下し、今期は実質ベースで1.0ポイント回復する予想ですが、戻り幅が約半分とは固めすぎませんか？ロス率は改善するのではないのでしょうか？

A4 岡崎CFO: 国内ユニクロの粗利益率は、積み上げた数値に基づいて予測を立てています。前期では、第4四半期の粗利益率が非常に悪かったので、今期は、その悪い状況の反省を踏まえ、繰り返すことを前提としてはいませんので、やや固めといえます。

A4 柳井社長: ロス率というのは、売価変更率の意味ですか？先ほどもお話ししたように、売価変更して、期間限定販売を増やすと客数は伸びますが、前期の下期はそれをやり過ぎて、商品コントロールの精度が悪くなったと思います。限定販売では、売れる商品はすごく売れますが、売れない商品は残る、という現象が起きるので、そこは、今期はコントロールしていきたいと思っています。また、付加価値の高い商品、お客様に要望される商品の生産・販売比率を上げていくということもしてきましたと思っています。

Q5: マーケティング手法の変更についてですが、今後はチラシよりも、ネットを通した広告にシフトするのでしょうか？また、チラシの超目玉というものはまだ続けるのでしょうか？

A5 柳井社長: チラシに頼った宣伝というよりも、商品そのものの良さを宣伝していく方法に変えていきたいと思っています。ネットは将来的にすごく可能性があるので、ネット販売を抜本的に改革していく、それもグローバルでネット販売ができる方法を考えています。それから、チラシの超目玉商品や、期間限定販売では、すごく価格の低い商品の比率は下げたいと思っています。本当に値打ちのある商品は、「お試し価格」で買っていただくという「限定販売」にしていきたいと思っています。

Q6: “MADE FOR ALL”と”LifeWear”の違いを教えてください。

A6 柳井社長: “MADE FOR ALL”というのは、作り手から見たら、こういう方針で作る、ということで、“LifeWear”というのは、着る側からとって、自分が一番欲しい服というのはどういう服なのか、ということです。だから、これは決して矛盾しないです。我々の基本的な考え方として、服は服装の部品だということです。また、ベーシックで高品質、ファッション性が入った服を販売していくということです。それは全世界で通用すると思います。

以上