

2017年8月期上期：決算説明会 質疑応答

決算説明会の主な質疑応答のテキストです。内容については、ご理解いただきやすいよう部分的に加筆・修正しています。

Q：サプライチェーン改革を有明のオフィスで進めているようですが、組織としてはどう動いているのでしょうか？

A 柳井会長兼社長：組織としては、まだそれぞれのセクションにボーダーがあるので、そのボーダーを全部取り払って、サプライチェーンの最初から最後までを変革させたいと思っています。情報を集めるところから、商品企画、生産、販売、お届けというサイクルを、有明本部で全部まわしていきます。有明本部の商品、販売、物流、情報システムのそれぞれのチームと、世界中のR&Dセンターや工場が結びついて、瞬時に仕事をしていく体制にしていきたいです。組織としては、小さいチームが職階に関係なく、横断的に仕事をしていくようにしたいです。そのためには、情報共有やコンカレントに仕事をするための情報システムの構築、働き方の変革が必要だと思っています。

Q：すでに有明オフィスに移転されて数週間たっていますが、成果は出ていますか？具体的な例があれば教えてください。

A 柳井会長兼社長：皆さんにお配りした有明の写真集を見ていただければと思いますが、5,000坪ワンフロアのオフィスです。我々は有明のオフィスを“UNIQLO CITY TOKYO”と呼んでいます。真ん中に通路が通っていて、その間にライブラリー、コーヒーショップ、数多くのラウンジがあります。働いている人たちは、仕事に課題が見つければ、すぐに関係者をラウンジに集めて解決策を討議できる、といったオフィス環境になっています。

A 岡崎 CFO：一番わかりやすい例としては、コンカレントに仕事をするための座席の配置があります。ひとつの商品をつくるのに、R&D、デザイナー、パタンナー、マーチャンダイザーも必要ですし、商品の計画を立てる商品計画や、それを生産するための生産管理の担当者も必要です。当然、マーケティングの担当者も必要です。これらは、部署としては別々ですが、有明本部ではひとつの場所に座っています。そこで商品そのものを見ながら、全員で議論しています。また、同じ建物内に、ユニクロの仮想店舗がありますので、そこで、実際に売場に商品を置くとお客様にはどう見えるのかといったことを、皆で現物を見ながら議論を重ねています。部署間を超えたチームが、ひとつの目的に向かって仕事をするということは、概念としてはありましたが、物理的にもできるようになったことが、大きな変化だと思います。お客様視点、商品中心に仕事が回るようになってきたと思います。

Q：3月24日に、「世界最大のユニクロ」としてEコマースの打ち出しを実施し、サイズや商品が広がったと思いますが、お客様の買い方で何か変わったことがあれば教えてください。また、今後はこういったサービスや商品を展開することを予定していますか？

A 柳井会長兼社長：Eビジネスとリアルビジネスは、手段が違うだけで同じだと思っています。Eビジネスとリアルビジネスが相互に補完するのが、一番良いビジネスだと思います。社内でも、「Eビジネスは、世界最大の倉庫を持つビジネスだ」と言っています。今期の前半では、Eビジネスでつまづきましたが、近い将来は、前年対比で2倍、3倍伸びるようにしたいと思っています。

す。

今のEビジネスでは、コンビニエンスストアやユニクロ店舗での受け取りや、さまざまなサイズの商品を販売しています。また、スマートフォンでも店舗でも買えるので、お客様との接点が増え、お客様とダイレクトにつながるようになりました。IoTの時代を先取りするような仕組み作りをすること、本当によい服づくりを続けていけば、必ず世界ナンバーワンになれると思っています。

Q：ユニクロの商品はグローバルスタンダードだと思いましたが、ヒジャブなど、ローカルで求められる商品を、東南アジアで販売しているという説明がありました。ローライゼーションという観点での商品ミックスについて、どう考えていらっしゃるか教えてください。

A 柳井会長兼社長：「Global is Local, Local is Global」だと思っています。この真意は、グローバルが先にあって、その次にローカルがあるということです。ローカルの伝統や歴史のなかで、本当に良い商品があれば、それを掘り出していきたいと思っています。服には文化の背景があります。残念ながら、イスラム圏の女性の方は、ほとんど民族衣装しか着ていないです。そこに我々のような西欧のカジュアルウェアを持っていっても、着物時代の日本に洋服を着てくれということと同じです。だったら、その人たちに合うものを作るといえることですね。先進国でもそうだと思いますが、例えば、フランスではフランスの文化や歴史を背景に、モードを中心とした服装があると思います。アメリカは西海岸のカジュアルウェアとスポーツウェア。それぞれの地域で一番良いエッセンスを、我々のようなブランドがグローバル展開することで、グローバルとローカルがミックスする商品構成にしたいと思っています。また、今はそういったことができる世の中になったと思います。それは、情報が世界中に瞬時に伝わるからだと思っています。

Q：グループ全体の経費構造改革についての質問です。既にあらゆる経費を見直していますが、下期以降にもまだ改善の余地があるのでしょうか？

A 岡崎 CFO：経費構造改革は中期的な取り組みで、徐々に成果が出てきていますが、まだ道半ばというか、半分も出来ていないぐらいだと思っています。在庫の適正化から、改善できる余地は非常に大きいと思いますし、また、マーケティングの分野でも、デジタル化が進んでいく中で、費用対効果を高めるお金の使い方があると思っています。在庫の適正化をすることで、店舗の働き方が大きく変わります。こういった改革は、経費を削るというレベルの話ではなく、商売の構造を変えていくことになりますので、しっかり計画をしながら中期的に進めていきます。

Q：海外ユニクロ事業のなかで、東南アジア事業、特にインドネシア、タイ、フィリピン、マレーシアの売上げの伸び率が高いという説明がありましたが、冬物のウエイトが低いエリアでのビジネスが、大きなビジネスになるのでしょうか？

A 柳井会長兼社長：東南アジアのエリアでは、中産階級になったばかりのお客様が多く、まだ、服を多く持っていないです。でも、可処分所得を考えると、ラグジュアリーブランドはほとんど買えないですね。これらのエリアでは、良いブランドの良い商品を買いたい、という意欲はすごく強いです。ユニクロ商品の良さといった情報はお客様に伝わっていますので、我々の商品へのニーズは高いです。今の東南アジアの人々は、まず良い服を着て、良い生活を送りたいという

人が多い、そういった時期だと思います。

Q：東南アジアでは、今期は30店舗の出店予定ということですが、来期以降の出店の予定はいかがでしょうか。

A 柳井会長兼社長：現実的な出店数は、年間50~60店舗です。理想的には年間100店舗ぐらい出店していきたいです。

Q：ジューに関する質問です。柚木社長は、「メンズとキッズへの分野の注力が必要」とコメントされましたが、今のジューは、こういった点が課題なのでしょうか？

A 柳井会長兼社長：ジューの業態が完成したら、海外でも必ず売れると思います。ジューに今足りないものは、グローバルで、マスで売れるような本当のトレンド商品だと思います。そのトレンド商品をうまく、早く、大量に作れる能力があるかどうかということです。服というのは「服装」で、初めて服になります。つまり、スタイルをつくる能力、コーディネートする力、服そのものを理解する力があるブランドになれば、世界中、どこの国に行っても通用すると思います。我々のR&Dセンターは、ユニクロだけが利用するのではなくて、ジューも利用していくので、これからジューも服づくりをより研究し、開発していきます。

Q：物流改革を進める過程で、上期はコストが計画以上に増えていますが、下期以降はどうでしょうか？

A 岡崎 CFO：物流費が上がっている要因としては、大きく2つあると思っています。1つは我々の物流改革を進めていく過程で、二重に倉庫を保有したり、倉庫内のオペレーションを自社で行っているため、一部に混乱が生じ、生産性が低下したなどの構造改革に伴うコスト増です。もう一つは、世の中全般の物流費が上がっているということです。前者については、この下期ぐらいまでは続く見込みですが、来年度は落ち着かせることができると考えています。物流改革は、生産性を上げるためにやっているのです、将来は生産効率を改善させていきたいと思っています。中長期的には、世の中の物流費が上がる以前の物流費レベルの水準に近づけていきたいと考えています。

以上