

2017年8月期：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。

Q1：有明倉庫の現状についてアップデートをお願いします。また、アジアでの物流体制についてですが、改善されたという説明がありましたが、もう少し詳しく教えてください。

柳井社長兼会長：有明倉庫は EC の物流専用にして、当然ですけれど、できるだけ早いタイミングで稼働させたいと考えています。EC 専用化についても、順調に進んでいます。

守川上席執行役員：アジアの物流に関してですが、中国から商品を運ぶプロセスで、関税や、東南アジアは島国が多いので、海を渡るのに時間がかかって効率が悪かったことが、過去ありました。これを解決するために、物流会社を 1 社ではなく、いくつかの地元の物流会社と交渉したことにより、効率的に物を運べる体制が整いました。また、国によっては輸入関連書類が多く、時間がかかりましたが、現地の合弁会社のパートナー様や、三菱商事様とも我々は合弁会社があり、パートナー会社様のサポートを得ながら、仕組みを変えたことで、時間やコストの削減にもつながりました。また、配送体制の見直しや、トラックの台数を、個店の売上げに応じて変えたことも、コストの削減につながっています。

Q：米国のユニクロ事業は赤字幅が大幅に減少しているようですが、これは経費削減によるもののでしょうか、それとも、品揃えが良くなったことによる効果が大きかったのでしょうか？今後は出店による事業拡大は計画していますか？

柳井社長：米国では既存店の売上げが増収になったということが赤字幅削減に効果がありました。ユニクロというブランドが浸透したことと、店舗経営が、個店ごとに SKU 管理ができ始めたこと。経営体制が良くなったということです。また、経営者が現場に入り込んで一緒に現場の社員と仕事をするというスタイルに変わってきたこともあります。今後は、全米の主要都市に複数店舗を店出していく戦略に変わっていくと思います。

Q：米国の業績の改善は、もう軌道に乗ったという理解でよいですか？

柳井社長：「危機的な状況」から「悪い状況」になったと思ってもらったらいいと思います。ですから今期は「悪い状況」から「良好な状況」になる過程にあると思います。社員のモラルやモチベーションがすごく上がってきているので、業績は良くなると思います。

Q：グレーターチャイナのユニクロ事業についての質問です。中国市場ではEコマースの進展が非常に速いスピードで進んでいると思いますが、ユニクロの EC 事業はどうでしょうか？

潘上席執行役員：中国の EC 事業に関しては、非常にうまくいっています。これは、我々の戦略的パートナーであるアリババ様のおかげでもありますが、お互いが、それぞれの業界においてリーディングカンパニーということで、両社の協業によってお客様に新しい購買体験をどんどん作り出していることが大きいです。EC 事業の拡大によって、ユニクロブランドの認知度が高まり、これは売上げ、収益にもつながってきています。

先ほどのプレゼンテーションでご説明しましたように、ユニクロは技術の進化を伴って、お客様の新しい購買体験をつくり出しています。例えば、お客様が EC で購入されて、近隣の店舗で

商品を受け取れる、または、店舗での置き置き、あるいはお店から商品を自宅に送ってもらうことも可能です。このようなサービスによって、ECの販売が拡大するだけでなく、店舗にもお客様が来客される効果もあります。

中国では毎年11月11日のダブル・イレブン（独身の日といい、EC販売が推奨されている）で、ユニクロも話題性が高いブランドとして取り上げられています。昨年のダブル・イレブンの日には、ユニクロが全てのブランドの中で一番早く1億元を売上げました。2分53秒で1億人民元を売上げました。それほど、お客様がユニクロの商品を愛してくださっているということだと思います。

Q：東南アジアのユニクロ事業は軌道に乗ってきたというご説明ですが、今後さらに事業を拡大する上での課題は何ですか？東南アジアでは人材育成はどのように取り組んでいますか？

守川上席執行役員：事業拡大での課題としては、まずは出店です。出店はどこの国でも難しさがあり、簡単ではなく、特に国が様々違う東南アジアは、それぞれの国の歴史的な背景、文化などに特徴がありますので、まず、一つひとつの国の特性をしっかりと理解するところからスタートしなければ成功しないと思っています。そういったことをしっかりと理解した上で、ビジネスをつくり上げていくことが重要だと思っています。そうは言っても、東南アジアの気候は同じですので、東南アジア全体でもっと大きなビジネスの仕掛けが、今後は必要になってくると思います。

人材育成と教育は、中国で行っているのと同じ仕組みです。私も、直接社員一人ひとりに対し、会社の理念を教えるセッションを行っています。また、経営者と現場がしっかりとつながるということも大切だと考えており、店舗で直接店長から課題を聞き、課題を解決するために、どう会社の仕組みに落とし込んでいくかを一緒に考えることが、一番の教育になると考えています。

Q：有明プロジェクトの進捗のアップデートと、今の課題を教えてください。

柳井社長：ようやく形ができてきたと思っています。今の現状を理想の形にするためには、現場で実践しながら変えていくということです。これは売場と同じですが、全世界の現場と本部がつながって、そこで一緒になって仕事をしていく。それをバーチャルの世界で、デジタルを使って行うということです。現場というのは単純に売場だけではなく、商品の企画、生産する工場、物流といった現場が全てで、それがバーチャルでつながり、一緒になって仕事をするということです。その中でお客様の要望に合った商品が何かということ認識しながら、毎日、改善・改良していくということです。

「無駄な商品をつくらない、運ばない、売らない」ということですが、散弾銃商法からライフル商法に変えてやるということです。すでに組織も変え、ようやく有明プロジェクトは始まったと思っています。多分、これを理想の形にするのは、何年間もかかり、永遠に終わりは無いと思います。

Q：今期の設備投資は、「システム投資・他」の項目が倍増する予想です。システム投資が増える背景と、この水準は1年間だけなのか、それともあと数年間は続くのでしょうか？

岡崎 CFO：システム投資を増やしている背景は、まさに有明プロジェクトで、サプライチェーンの刷新が本格的に加速していく、また、グローバルに展開していく上では、システムも刷新が必要になります。そういうことで、攻めのシステム投資を行っていく計画です。その過程で、古い

システムについては躊躇せずスクラップしていき、新しいものはどんどんやっていく攻めの戦略です。これは今期1年間だけの投資ではなく、当面の間、積極的にやっていきたいと考えています。

Q: グレーターチャイナと東南アジアのプレゼンテーションで、5年後の目標を掲げていますが、それぞれの売上、利益の実現性についてどうお考えでしょうか？

潘上席執行役員：グレーターチャイナは、過去2年間は緩やかな成長でしたが、その2年間のうちに、将来に向けての飛躍的な成長の基盤をつくってきました。これは、柳井社長、グローバルの経営陣とも一致していますが、経営陣のみならず現場の社員までしっかり浸透させており、いろいろな業務領域の改革を行ってきました「グローバルワン」、「全員経営」という社是の通り、グループ企業のベストプラクティスを吸収し、一番よいやり方というものから仕組みをつくり出しています。そういった改革を進めてきた結果として、グレーターチャイナは過去最高の業績を達成しましたが、これからは、さらなる拡大へのチャンスだと捉えております。グレーターチャイナの社員2万5,000人と一緒に、大きな目標の実現に向けて突進してまいりたいと思います。

守川上席執行役員：東南アジア・オセアニア地区では5年後の売上げを3倍の3,000億円と目標を掲げていますが、本当はもっと高い水準を狙っていきたいと思っていますし、できると思っています。それは、まだまだやるべきことがたくさんあり、できていないことだらけだからです。商売の変革もそうですし、先ほど申し上げました経費構造改革もまだまだ道半ばです。ローカルの優秀な人材もたくさん育ってきてはいますが、まだ、彼らはトップ経営者として成長していません。彼らももっと成長し、彼ら自身のビジネスを進めることができれば、市場での事業拡大ができるチャンスはあると思っています。加えて、EC事業も、今はシンガポール、マレーシア、タイで立ち上げていますが、まだ売上げ規模は小さく、今後の伸びしろは大いにあります。しっかり経営していけば、3,000億円という数字は、多分、最低限達成できると自信を持っています。

以上