

2018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。

Q1: 柳井社長がめざしている「情報製造小売業」や、「無駄なものをつくらない、運ばない、売らない」という新しいビジネスモデルを構築する上で、グーグル社、アップル社などの世界のIT関連企業とファーストリテイリングはすでに協業を進めているのでしょうか？

A1: 柳井社長: 具体的な社名は申し上げられませんが、世界的なIT企業とは、ほとんど全部と協業を行っています。我々にとって協業というのは、単純にデジタルの会社との協業だけではなく、世界中のベストパートナーと協業することです。例えば、デザイナーだったら誰、会社の仕組みをつくるのだったらどの企業、あるいは物流だったらこの企業ということで、世界中でパートナーシップを結んでいます。我々のように、グローバルで事業を展開している企業は、グローバルで展開できる、またはそういった志向を持っている企業としか協業はできないと思います。今後、いろいろ発表していく予定ですので、どうぞ期待してください。

Q2: 他社と協業をする上では、最初はリスクもあるのでボリュームが多いものではなく、数量が少ないものからスタートするのですか？

Q2: 柳井社長: 世界中で本当に売れるものは、変わりません。ヒートテックだけで累計で12億点ぐらい売っていますし、去年1年間で1億点以上販売しています。また、カシミアも多分、世界中で一番売っていると思います。ジーンズも、世界で最も販売している企業になると思います。我々は、少しずつの数量で始めるということよりも、世界中で共通して売れて、しかも完成度が高い商品を、リーズナブルなプライスで売りたいと思っています。例えばジーンズですと、日本のカイハラさん、あるいは合成繊維だと東レさんといった、世界のベストメーカーさんと協業すれば、最高の商品ができると思います。

**Q3: グレーターチェーン事業ですが、5年後の目標として売上収益1兆円、営業利益2,000億円という数字を掲げていると思いますが、出店は2級、3級都市ぐらいまでをターゲットとしているのでしょうか？
また、経費削減として物流費、家賃の見直しなどに取り組んでいるということですが、すでに経費比率が改善して丸1年たつので、これ以上の改善の余地はあるのでしょうか？**

Q3: 柳井社長: 中国大陸の2級、3級都市といっても100万人以上の都市です。中国大陸では100万人以上の都市が200カ所以上あると思います。多分、時期がきたら、100万人以下の都市にも出店できると思っています。現在約600店ですので、数年後には1,000店舗に達する予定で、最終的にはグレーターチェーン全体で3,000店舗ぐらいできるのではないかと考えています。

岡崎 CFO: 中国事業は既存店の成長が非常に堅調でして、商品構成や在庫の中身が改善されてきているので、在庫効率が確実によくなっています。それに加え、購買改革をずっと進めていて、中国は着実にオペレーションの中に、そういう購買プロセスを取り込んでいて、効果が出ています。実は、中国が購買プロセス見直しの最初のベストプラクティスで、中国でやっていることを、日本や世界のユニクロ事業で展開しています。中国では、既存店売上高が上昇しているため、店舗の利益率は確実によくなっており、それに加えて、出店による事業規模の拡大にともなう利益増が掛け合わさって、ここにきて飛躍的に利益率が

改善してきています。今、中国事業は好循環にあると思っています。経費比率の改善の余地があるのか、どこまでいけるか、というご質問ですが、具体的な数字は申し上げられませんが、現状が飽和点ではなく、まだまだ改善の余地はあると思っています。

Q4: 若林さんの「グローバルで拡大するユニクロ事業」は、非常に興味深い話でした。説明にありました「精緻なグローバル販売計画」はいつから本格化していますか？有明オフィスに移動した2017年2月ごろから徐々に変わってきているということでしょうか。また、課題はどんなことがありますか？例えば、全員で情報を共有して全員で意思決定するということですが、なかなか簡単ではないような気がします。

A4: 若林 上席執行役員: 有明の移転が大きなきっかけになったのは間違いありません。もともと私が説明した内容は、当たり前に行うべきことですが、有明移転に伴って、強い動機、それと物理的な環境も含めて実現できたと思っています。課題はもちろん非常に多いですが、グローバルの事業にかかわればかかわるほど、まだまだお客様の期待に応えられていないという実感があります。それに応えていくことで、本当にライフウェアブランドとして、ユニクロが各国・各エリアのお客様のニーズに応え、お客様の満足を得ることができれば、事業拡大と収益アップが図れると、強く自信を持っています。

日々現場で考えて意思決定していく人やチームは、すごく重要です。経営人材の採用、教育、育成と、日々の仕事を通じた実際のビジネスにおける経験を積むことにより、経営者の質、社員の質を高めることができると思っています。経営者、社員の育成が重要な経営課題の1つでもあります。

以上