

2022 年8月期 第2四半期: 決算説明会 Q&A

決算説明会の主な Q&A 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: グレーターチャイナ事業は上期に苦戦したと思いますが、今後の戦略を教えてください。

柳井会長兼社長: 今までの方針どおり、3,000 店舗作るということだと思います。中国は多民族の社会なので、やはり MADE FOR ALL、あらゆる人にとっての LifeWear (究極の普段着) になることが一番大事と考えており、方針は何も変えていません。また、プレゼンテーションで申し上げたように、個店経営を重視しています。1つずつの店が全部違い、1人ずつの社員が全員違います。その中でトップダウンおよびボトムアップ相互のコミュニケーション、これを重視した経営をしていきます。上意下達ではない経営を、中国でもやっていきたいと思っています。

Q: 国内ユニクロ事業について、来期以降どういった形で成長させていくのか教えてください。

柳井会長兼社長: 国内は、もっと積極的な商売をやらないといけません。お客様が何を望んでいるのか、商品に真に求めていることは何なのか、を深く考えて商品を作っていきます。そして、商品と商品情報を同時にお客様に届けます。本当の「情報製造小売業」とは、情報そのものを商品にすることと、商品と同時に商品情報を届けて、価値を認めてもらって、その上で買い物をしてもらえるようにすることです。そういう企業になりたいと思います。

Q: ユニクロの事業モデルについて、変えていきたい点がありますか。

柳井会長兼社長: 本部(グローバルヘッドクォーター)を変革しないとイケないと思います。現在、本部は日本中心になりますが、ニューヨークをもう一つの本部にしたいと考えています。特に上席執行役員、執行役員は、日本の本部にいるのではなく、世界中に散らばって、旅するグローバルヘッドクォーターにしたいと思います。現地で、お客様の要望は何なのか、データを見たり、現場でお客様に直接聞いたりします。そして、日常のオペレーションと決定、実行、そしてフォロー、こういったあらゆるリードタイムを短くしていきます。今は、スマートフォンとタブレットさえあれば、世界中で会議ができます。事業構造そのものというよりも、社員および経営者の日常の行動を、今の時代にふさわしいものに変えていく、そういうことだと思います。

Q: 人材が育ってきているというお話ですが、マネジメントの意思決定の体制は変わってきていますか。また、今後どのように変わっていく可能性があるのかについて教えてください。

柳井会長兼社長: 意思決定の方法の変化は、先ほど申し上げたとおりですが、現地のヘッドクォーターが即断、即決、即実行できるように、常時連絡を取り合って、その CEO が全部トップダウンでやっていくと同時に、現場に根づいて、社員がボトムアップするようにします。そういうグローバルワンの全員経営を、新しいフラット

な組織の中でやっていく体制になる、ということだと思います。今までは日本中心、あるいは私のトップダウンおよび日本の経営チームがやっていました。これからは、グローバルの経営チームが、各地で現場に則して決定していきます。加えて、IT、AI、物流センターのロボティクス、そういったものを駆使し、意思決定をいかに早くし、実行し、いかに早く改善していくか、ということが重要です。最新型の経営に変えていきます。

Q:北米事業について、5年後に 200 店舗体制、売上 3,000 億円をめざすというお話でしたが、さらにその先の展望を教えてください。ユニクロは、アメリカでもマスのブランドとなる可能性が十分にありますか。

塚越取締役 グループ上席執行役員 米国ユニクロ CEO: 中期的には 3,000 億円の目標に向かって進めていきますが、その先は、さらに 5,000 億、1兆円をめざしていきます。マスのブランドになれば、全員で信じてやっていくということだと思います。そのためには、我々は何者かということ、北米市場の中で伝えていくことが先決です。ユニクロには、LifeWear という私たちの服づくりの哲学がありますので、この哲学を、しっかりとお客様に伝えていく必要があります。特に北米は、多様性が非常に肯定される地域であり、あらゆる人種、国籍、年齢、性別のお客様が来店されます。我々の服づくりの考え方が、マーケットの中で浸透していかない限り、将来の北米市場での事業成長はないと思います。引き続き、ここに注力して、全員経営でやっていきたいと思っています。

Q:北米事業について、出店の成功パターンは見えていますか。

塚越 米国ユニクロ CEO: 今後の新規出店の交渉は、米国の東海岸、西海岸を含めて行っていますが、各地域のモールの中で一番良い立地に、賃料も、過去とは全く違う条件で交渉して、出店していこうとしています。出店するからには、利益を出していかないといけないということ、店舗そのものが、ブランドとして機能していかないといけないと思います。また、Eコマースによって、既存店舗がない地域からも、お客様がどんどん増えてきていますので、新しい地域への出店の拡大を図っていこう、と考えています。出店戦略含め、大きく舵を切っていきます。

Q:北米事業について、エッセンシャル商品が売れ始めているということですが、これまでの商売と違う点は何ですか。商品戦略を教えてください。

塚越 米国ユニクロ CEO: 値引きに偏重してきた過去の商売の仕方からの脱却です。特に米国では、ホリデーシーズンに、値引きを強化するようなブランドが非常に多いですが、我々は、そこに頼らずに、商品価値を売っていくということが、根本的な部分の一つだと思っています。我々のエッセンシャル商品は、美意識のある合理性を持つ商品です。どこまでこだわって作っているのかということ、年間を通じて、継続してお客様に伝えるように施策を打っています。アウター、ボトムス、シャツ、カットソーなど、様々なタイプの服にそれぞれフォーカスして、何回も何回もお客様に伝えていく、その繰り返しをやってきています。これからも継続して発信し、他のブランドとの差別化を図っていくことで、ユニクロのファンを北米市場で増やしていこうと考えています。

Q:北米事業について、営業利益率 20%達成に向けた見通しを教えてください。

塚越 米国ユニクロ CEO:北米事業は、事業構造そのものを変えており、粗利益率が大幅に改善してきています。また、各経費につきましては、まずマスマーケティングからターゲットマーケティングにシフトし、本当に効果的なマーケティングに投資しています。人件費については、欧米では、人件費がどんどん高騰していると捉えられがちですが、セルフレジや RFID の導入により、店舗業務を効率化し、人時生産性を上げています。物流は、倉庫運営の効率化、配送スキームの改善を行っています。賃料は、モールとの交渉を続け、過去と比較して、大幅に賃料を下げています。各領域において、長期パートナーシップを結んだ上で、継続的に利益率を改善できるような仕組みを作っていきます。

以 上