

## 2015年8月期第3四半期 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・修正しております。

**Q1：国内ユニクロ事業の第3四半期3ヶ月間の営業利益は計画に比べて金額でどれくらい上ブレしたのでしょうか？6月の売上は下ブレとなりましたが第4四半期の見通しを教えてください。**

A1 岡崎CFO：第3四半期の利益の上ブレ金額の開示はご容赦願います。  
第3四半期は、4月、5月に気温が上がったことで、計画をかなり上ブレする売上となりました。売上が好調でしたので、値引きもコントロールしながら安定した商売ができたと思います。第3四半期の営業利益はかなり上ブレいたしました。一方で、6月は気温が大きく下がったため、我々のような実需で商売をしているプレイヤーにとっては打撃が大きかったです。この先どうなるかについては、気温の影響もありますので読み切れませんが、下期全体では計画を達成するべく運営をしていきたいと思っています。

**Q2：国内ユニクロの6月の販売不振は天候要因だけでしょうか？他に何か理由があれば教えてください。**

A2 岡崎CFO：6月の販売不振の原因は、外部要因である気候、特に気温があります。ただ、内部要因としては、お客様にご来店いただくためのニュース発信が少なかったと反省しています。足元はまだ天候不順が続いているので天候面では心配ですが、これが正常に戻ってくれば実需がきちんと取れると思います。7月、8月はニュースを発信し、秋物を立ち上げる時、お客様にご来店いただけるようなニュース発信をしていきたいと思っています。

**Q3：米国市場は、ユニクロだけではなくセオリーも厳しい状況で、某大手米国アパレル企業ではリストラを行っています。米国ユニクロの業績の不振は、外部要因によるものなのか、それとも、内部要因によるもののでしょうか？また、どういった対策を打っていますか？**

A3 岡崎CFO：米国の景気自体は悪くないと思いますが、消費者のお金がアパレルでないところに向いており、そういった意味ではアパレル業界には逆風だという認識です。ただ、我々は、米国という大きな市場で、これからシェアを取っていきたくて考えていますので、我々の成長にとっては大きなダメージにはならないと思います。今期、米国ユニクロ事業の赤字幅が拡大している理由は、このような市場環境と、秋冬の不調な売上トレンドに続いて、春夏のシーズンの立ち上がりが悪かったことにあります。在庫がやや重いこと、新店のなかには売上が未達となったところがあり、売上と在庫のバランスを崩した結果、値引き販売をしながら在庫を消化する運営を余儀なくされ、赤字幅が拡大してしまったということです。

現状の米国ユニクロ事業の対策として大きく3つ考えています。1つ目は、基本的な商売の回し方を改善することです。当然のことですが、精度が高い需要予測、販売計画、商品計画、在庫計画をつくり、これらをきっちり回していくことです。もし、売上げと在庫のバランスが崩れたら、それを早めに修正していくという、商売の当たり前のことをしっかりやっていくことです。やや急速に店舗展開をしたことで、このバランスを崩したというのが一つ大きな反省点です。今、世界中の人材が米国にサポートに入っていますので、必ず立て直しはできると思っています。

2つ目の対策は経費の改善です。米国は、出店による拡大を続けてきたため、投資や経費も拡大基調を続けてきていました。事業の拡大の方向性を変えるということはありませんが、より引き締めた経費での運営を行っていく必要があると思っています。より利益に執着した運営をしていくということです。3点目の対策としては、これが一番大事だと思っていますが、ユニクロのブランドの認知度、ブランド価値の浸透を行っていくことです。米国は非常に広いマーケットなので時間もかかると思います。ユニクロの存在感がまだ低いエリアも多いのですが、エリアを集中させてマーケティングを行っていきます。また、新しいニュース、新しい話題をもっと発信していきたいと考えています。これらを組み合わせて、来年度、立て直しをしっかりとやっていこうと考えています。

**Q4：アクセントアさんとのデジタル・イノベーションはどれくらいの時間軸で完成するのですか？これは、日本から始めて徐々にグローバルに広げていくのでしょうか？**

A4 岡崎CFO：時間軸については、短期のもの、中期のものがあります。構想に近いことも含めて2020年までにやっていきたいアイデアがいくつかありますが、まずは向こう1年ぐらいで、有明の倉庫が2016年春に竣工しますので、そこがまずは短期的なアウトプットになります。有明はデジタル・フラッグシップストアとしてお客様に利便性の高い物流・ロジスティクスを提供するとともに、デジタル・プラットフォームの利便性も高め、お客様がユニクロのデジタル・プラットフォームを、生活の中で密着して使っていただけるような仕組みを作りたいと思っています。中期的には当然それにとどまらず考えていることは多々あります。展開領域は、基本的にはグローバルで考えています。日本からスタートしますが、常にグローバル展開を同時に、世界の主要都市においても行っていきます。

**Q5：中国事業についてですが、中国市場では消費環境の悪化、株価の下落と見通しが不透明ですが、ユニクロの中国事業では下期に状況が変わってきたということはあるでしょうか？**

A5 岡崎CFO：結論から申し上げますと、特に影響はないということです。足元の売上げもほとんど景気の影響や、株式市場の影響は受けていません。ユニクロのLifeWearとい

う実需に向けたビジネスが浸透しているため、景気よりも天候の影響の方が大きいと思います。

**Q6：今期の海外ユニクロ事業の出店予想を下方修正しましたがその理由を教えてください。  
グレーターチャイナは100店舗の出店予想から107店舗へ上方修正している一方で、東南アジア・オセアニア地区は45店舗から29店舗に下方修正しています。来期以降では、それぞれのエリアでどういった出店数を予定していますか？**

A6 岡崎CFO：今回、海外ユニクロの出店数の予定を200店舗から185店舗に修正させていただきましたが、今までの出店方針から変更があったということではなく、主にショッピングモールの開業時期の遅れによるものです。特に東南アジアでは、もともと8月にオープンを予定していたものもありましたが、翌期の9月にずれ込むものが多い状況です。モールの開業自体が遅れてくると、我々の都合では決められないので遅れてしまいます。

来期の出店については、具体的な数字についてはまだ申し上げられないですが、グレーターチャイナ、韓国については、現状の水準、さらにはもっと出店を増せると考えていますし、東南アジア・オセアニア地区も基本的に开店意欲が非常に高いので、出店チャンスがあればどんどん出していきたいです。また、ヨーロッパも今以上に开店していきたいと考えています。米国についてはペースを変えずにいきたいと考えています。ただし、一店一店を慎重に見極めながら、开店を行っていきたいと考えています。

以上