

## 2018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・修正しています。

**Q1: 中国ユニクロ事業の第3四半期の既存店売上高が2桁増収だったということですが、その理由を教えてください。一部の日本の小売企業では中国事業の売上が失速しているという事例があります。**

A1: 岡崎 CFO: 中国ユニクロ事業は好調です。理由としては、我々の LifeWear としてのブランドがかなり確立してきたからだと思います。市場全体はわかりませんが、我々としては、確実に需要が見込めましたし、それをキャッチすることもできたということで、中国事業については自信を強めています。

**Q2: 中国ユニクロの収益性の改善が進んでいますが、これからさらに改善する余地はありますか？**

A2: 岡崎 CFO: 今期の収益性の改善は、経費構造改革を進めていることもありますが、売上が好調だからということもあります。今後も粗利率の改善、在庫効率の改善による経費率の改善、規模の拡大による効果も期待できます。今までのような改善スピードかどうかはわかりませんが、収益性の改善はまだ見込めると考えています。

**Q3: 国内ユニクロ事業では、夏物在庫がやや多めということですが、これは、来期の業績に影響しませんか？また、国内ユニクロの為替レートは来春ぐらいから円安に転じ、調達コストは下がりますか？**

A3: 岡崎 CFO: 在庫に関しては、やや過剰感が出ているため、今期中にしっかり消化をしていくことを考えています。ただし、欠品させるべきではない LifeWear のコア商品については、シーズン末まで SKU を持つ方針です。夏在庫が来期の業績に影響することはないです。為替の調達コストへの影響は、今までと状況は変わらないので、おっしゃるような見方をさせていただいて大丈夫です。

**Q4: 有明プロジェクトのアップデートがあれば教えてください。**

A4: 岡崎 CFO: 有明プロジェクトは着々と進んでいます。まず、1つ目として、顧客接点の改革ということで、店舗と EC の融合、お客様とデジタルを通して直接つながることで、お客様情報を取得し、それを商品開発に生かしていくということがあります。2つ目としては、サプライチェーンの改革ですが、商品づくりの機能を強化するために、マーチャンダイザー、R&D などの物づくりに携わる人たちが有明オフィス1ヶ所に集まって、グローバルに情報交換をしながら商品開発をしていくということ。3つ目は、生産、販売、物流の連動です。特に、販売計画を軸に、生産計画と物流計画をきっちり作り、それを機動的に連動させていくことです。

大きく言うとこの3つの固まりを進めています。1つ目の店舗とリアルとの融合は着実に進んでいます。たとえば、「EC オーダー店舗受取り送料無料サービス」を開始したことで、一気にこのサービスの比率が高まり、EC の売上増に寄与すると同時に、EC の新規顧客が増えています。また、商品を受け取りに来られたお客様が店舗で買い物をされるという相乗効果も確認できていますので、リアル(店舗)とバーチャル(EC)の融合効果を実感できています。また、顧客情報の蓄積も、単に数値データだけではなく、お客様からの商品に対するリアルな声を、アプリなどを通して吸い上げています。これを具体的な商品開発や商品の修正に結び付けています。

2つ目の商品づくりの体制については、有明オフィスにおける仕事の変革によって、部署間の連動性が

高まっています。たとえば、マーケティングとマーチャндаイズの連動により、最初からどういった商品のどんな機能性を訴求し、売上を高められるのか、どれぐらいの潜在需要を捉えられるのかなど、1つの戦略として組み立てることが進んでいます。また、今、これを促進する仕組みを、システムとしても開発しています。今後、システムが確立すれば、もっと多くの人を巻き込んだ連動が実現できると思っています。

3つ目の生産、販売、物流の連動については、既に去年の秋冬シーズンから進んできていますが、問題の可視化と問題が起きたときの対応が精度高くできるようになってきています。まだ、目指している水準から見れば道半ばですが、着実に成果が出てきています。

これらが有明プロジェクトの進捗の全体感で、ユニクロ事業では着実に進んでいます。ただ一方で、ジーユー事業に関しては、コンセプトや考え方は共有をしていますが、ユニクロと同等の力を入れてジーユーもやってきたかというところ、そこは足りていない部分があったと思っています。そういうことで、ユニクロ同様にジーユーでもまず働き方を変えるところからはじめて、業務改革をしていく計画です。すでにユニクロでできた仕組みを、ジーユーでも実施していくことで、ジーユー事業を進化させたいと思っています。

**Q5: 海外ユニクロがどのエリアも好調のようですが、来期以降の新規出店の計画を教えてください。**

A5: 岡崎 CFO: まずアジア市場については、既に発表している通り、インドに2019年秋に新規出店を予定しています。これは非常に大きな一歩になると思います。また、東南アジアで、まだ出られる国があれば、そこは着実に出ていきたいと思っています。欧州は、すでに発表していますが、スウェーデン、オランダに新規出店を予定しています。出店数については、現状の出店ペース、ないしは現状からもう少し加速していきたいと考えています。グレーターチャイナの100店舗の出店ペースは、当面継続していく予定です。

**Q6: 経費削減は大きな成果をあげていますが、来期もさらに経費は削減できるのでしょうか？**

A6: 岡崎 CFO: 改善の傾向は続いていくと思います。経費効率が改善している理由は、経費の削減だけではなく、それよりもむしろ在庫の持ち方などを含め、無駄なものを極力つくり、運ばず、店舗で扱わないことを実施している効果によるものがあります。逆に言うと、無駄な在庫をたくさん動かし、店舗に置いておくことが、店舗の人件費率であったり、物流費率を上げていく結果になります。商売の背骨の部分のきっちり変えていく、整えていくことから生み出される経費の効率化は非常に大きなものがあったと思います。この切り口で、まだできる改善はあると思いますし、有明プロジェクトはまさにそこを極めようとしているプロジェクトですから、その成果は今後も現れていくと思います。

また、購買改革という、経費削減も当然継続していきます。これに加え、働き方改革も行っていきます。今まで人海戦術に頼った仕事や、反復業務を手で乗り切っている仕事に関しては、標準化、自動化することで、人件費率も改善させたいと思っています。まだまだできることは多々あると思います。

**Q7: 米国ユニクロ事業の状況について、もう少し詳しく説明してください。**

A7: 岡崎 CFO: 米国は、今までが悪過ぎたという認識です。ブランドが十分に確立しておらず、人材も十分に育てていない段階で出店をやや急いでしまったことから、不適切な立地への出店が増えたり、店長の育成が追いつかなかつたりしたことが、大きな赤字を生む構造になっていたと思います。これらの修正は確実に進んでいまして、本部の適正化、物流網の整備、人の育成も進んできたと思います。来年度以降から、ようやく儲かる商売を作っていけるとしています。米国市場で成功するかどうかのポイントは、売上を伸ばしていけるかということで、それには米国市場に合うマーチャндаイジング(商品構成)、米国市場に受

け入れられるような情報発信(宣伝)、ブランディングにかかっていると思います。

**Q8: 中国ユニクロにおけるEC戦略を教えてください。EC販売が好調だと思いますが、EC販売を除いた、店舗だけでも売上は好調なのでしょうか？**

A8: 岡崎 CFO: 中国ではECだけではなく、店舗での販売も好調です。既存店売上高も高い伸びを示しています。中国のEC戦略は、CEOである潘(パン)が、以前ご説明したと思いますが、O2O(Online to Offline)戦略を強化しています。EC販売でキャッチしたお客様をリアル店舗に誘導して、そこでまた売上を伸ばしていく、そういったビジネスモデルは日本よりも、むしろ中国の方が先行しています。中国では、店舗とECの融合は非常にうまくやれていると思います。

**Q9: 中国ユニクロの上期の業績は、天候の恩恵もあったと思いますが、3Qは既存店売上の伸び率が加速しているようです。この背景にあるのは、ブランド認知度やニュースの発信でしょうか？**

A9: 岡崎 CFO: そうしたことだと思います。LifeWearブランドとして、かなり幅広く浸透してきていることがあります。また、UT(プリントTシャツ)の販売は、中国においてご好評いただくような人気コンテンツを投入してきたこともあり、非常に好調です。このようなニュース発信、新鮮さが特に3Qの中国での売上好調の要因となったと思います。

**Q10: 去年の秋冬シーズンは世界的な寒波による業績への寄与がありましたが、来期の秋冬シーズンは、普通の天候であれば需要は落ちませんか？それとも、デジタル戦略が進んでいるので、天候の影響を受けにくくなっていますか？**

A10: 岡崎 CFO: 去年は天候に恵まれたということはあると思いますが、来期の秋冬シーズンは有明プロジェクトが進捗したことで、補っていけると考えています。需要を見誤らないような在庫の適正な運営によって、利益率をきっちり確保していくことも十分可能だと思っています。基本的には、来期はさらに業績を伸ばしていくことを考え、今準備を進めています。

以上