

## 2019年8月期: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。

### Q1: 1Q 決算では暖冬による販売の伸び悩みや、防寒衣料の在庫増があったとの説明でしたが、有明プロジェクトが進んだことによって、在庫コントロールや値下げコントロールで変化した点はありますか？

岡崎取締役&CFO: 前期の上期の業績が良く、シーズン末に防寒衣料が欠品してしまい、お客様にご迷惑をお掛けしました。そのため、今期はその反省を踏まえ、経営の意思として、防寒衣料を多めに持つ商品構成で商売にのぞみました。結果、暖冬が裏目に出てしまいました。有明プロジェクトという全社変革を進めてきている中で良かったことは、「生産・販売・物流の連動の見える化」が進んだことで、販売が不調に陥った時の在庫や倉庫の状況の把握が改善したことです。3年前にも同じように、暖冬で業績が悪化しましたが、その時に比べて、大幅に改善したと思っています。物流の混乱もありませんでしたし、経費もコントロールできています。そういう意味では、暖冬という想定外の事態が起きた場合でも、対応できる力がついてきたと思います。

ただ、反省点も多々あります。1つは、暖冬は十分に予見できたわけで、まだ気温が下がらない秋にお客様に評価していただける新しい商品を的確に開発し、投入すべきだったということです。もちろん今年も販売が好調だった商品もありますが、もっと数量を持って商売すべきでした。また、防寒衣料の投入についても、もう少し全体の動向を見てから生産量を増やすという、リードタイムの短縮による対応力を高めていければ、もっと良い商売ができたはずだと思います。これらは今後に向けた明確な課題であり、改善できるとと思っています。

### Q2: グレーターチャイナの1Qの業績は、暖冬で売上は計画に対して若干未達でしたが、利益は計画以上の増益という説明でした。中国の消費について色々な報道がありますが、どう見えていますか？

岡崎取締役&CFO: 中国の経済や消費が減速しているのは、報道されている通りだろうと思います。ただし、我々のビジネスの実感として、今のところ、その影響は及んできていないです。お客様の需要は堅調です。売上がやや計画を下回ったのは、暖冬の影響の方が景気の影響よりも強かったと思います。ユニクロは、LifeWear というコンセプトを打ち出し、リピーターのお客様を大事にしながら商売をしているので、中国のお客様の生活の中に浸透してきているのだと思います。このため、景気への耐性があるとも言えます。ただし、今後の中国景気がどの程度減速するのか分かりませんので、油断はしていません。

### Q3: 海外ユニクロ事業は好調ですが、中国大陸が好調な一方で、香港や台湾が弱含んでいます。国やエリアによって販売動向に差が出てきているということでしょうか？

岡崎取締役&CFO: 香港、台湾の既存店売上高は減収でしたが、香港は全店売上では増収でした。台湾が特に良くなかったと思います。これは気温が高かったことや、選挙があったという特殊要因も影響して

います。構造的に何か大きな問題が発生しているわけではないです。ただ、香港、台湾の方が中国大陸に比べると明らかに需要が弱いので、今後はその影響がどう出てくるのか注視していきたいと思っています。東南アジアは堅調です。既存店売上高も全ての国で伸びており、増収増益を達成しています。

**Q4: 調達レートですが、上期はまだ高い水準で、下期から下がる見込みという説明でした。来期の調達レートはどうでしょうか？また、為替メリットは原価率改善ではなく、価格や品質に転嫁させる予定ですか？**

岡崎取締役&CFO: 下期からは為替予約のポジションが大きく円高に振れてきますので、調達レートは改善していきます。このトレンドは、シーズンによってややデコボコはありますが、今後も徐々に円高傾向になっていく見込みです。原価率については、適正水準を維持していくべきだと思っています。基本的には我々は価格を変えるつもりはありませんので、この為替環境が改善した部分は、おっしゃるように、商品の改善に極力使っていきたいですが、ビジネスとして十分な粗利は確保した上で、商品の改善に使っていきたいと思っています。

**Q5: 欧米の1Qは大幅な増益でしたが、その要因としては、ユニクロブランドがかなり浸透してきたことで、ビジネスが新しいフェーズに入ってきているからでしょうか？出店加速のゴーサインは近づいていますか？**

岡崎取締役&CFO: 欧州と米国では状況は違うと思います。米国で良くなってきている主な理由は、当たり前の基本をやっとできるようになってきた、ということが大きいと思います。エリアのニーズに合った商品構成、店舗オペレーション、物流オペレーションといった今まで混乱していたものを修正してきましたが、一店舗一店舗がこれをしっかりできるようになってきました。また、構造的に不振の店舗については、閉店もしてきました。このようなことが、業績改善に大きく寄与していると思います。

ただし、ユニクロブランドが本格的に欧米で浸透してきているかということ、アジアに比べるとまだまだだと思っています。米国で我々が頑張っているのは、米国事業をグループの収益の柱にしていくことを目標にしているからです。そのため、もっと攻めのブランディングをこれからやっていかなければならないと思っています。そういう意味ではまだ不十分で、もっとブランドの知名度を上げていかなければならないと思います。

欧州では、スウェーデン、スペイン、オランダといった新しいエリアの首都に旗艦店級の店舗を出店し、各国でご好評もいただいており、その都度ユニクロブランドを打ち出すことで、良いブランドイメージや、ユニクロの LifeWear への理解が形成されつつあると思います。ただ、都市部ではそうですが、欧州全体では、まだまだです。

出店の加速については、まず、米国できっちり利益が出るようになってからだと思います。仮に黒字化しても、米国や欧州ではEコマースが高いウエイトを占めていますので、大型店などに店舗数をある程度絞って、Eコマースを組み合わせながら事業を大きくしていくという展開になると思います。もちろん店舗数は

増えますが、以前のように一気に数を増やすということはありません。

**Q6: 国内ユニクロ事業の1Qの粗利益率は前年同期比で3.2ポイント低下、計画も若干下回る水準という説明でしたが、下がった要因のほとんどは社内の決済レートの影響によるものですか？**

岡崎取締役&CFO: 値引きを強めたことも、粗利益率の低下に影響しています。防寒衣料の在庫を多く持って商売をした中での暖冬だったので、想定以上に値引き幅が拡大しています。調達レートの上昇による原価率の悪化は計画に織り込んでいたので、値引き拡大で若干計画を下回りました。

**Q7: 棚卸資産が国内ユニクロでも大幅に増えています。今後、在庫処分のために値引きが出て、業績に大きく影響することはないですか？**

岡崎取締役&CFO: 11月末の国内ユニクロの棚卸資産の増加は大きかったと思います。ただし、12月以降、気温の低下とともに防寒衣料の売上が非常に好調で、12月の販売は計画を上振れしていますので、在庫の消化はかなり進んでいます。既に12月から値引き幅を拡大していますので、2Qについても計画より粗利益率は悪くなりますが、売上は計画ないしは計画以上になる見込みです。こういった状況で、在庫は正常化していけると思います。ただし、上期の国内ユニクロ事業の減益幅は大きくなると思います。この点については、通期の業績予想の前提として織り込んでいます。

**Q8: 1Qの国内ユニクロ事業では、店舗の売上が苦戦する中でEコマースが3割増収となっています。暖冬の影響はEコマースでもあるにもかかわらず、Eコマースの販売が好調な理由を教えてください。**

岡崎取締役&CFO: Eコマース事業についてはアプリ会員を拡大する施策をやってきており、順調に会員数は拡大しています。これがEコマースの販売が好調な理由の1つです。それから、去年は、販売のピーク時にサイトのダウンや配送遅延がありましたが、今年は問題なく運営ができるようになったことも理由のひとつです。また、Eコマースに対するお客様の慣れといったものも当然あると思います。3割は普通に伸びて当然だと思っていますので、特にものすごくうまくいったというよりは、これぐらいの成長ペースを今後も継続的に続けたいと思っています。また、ここ3カ月ぐらいで、いわゆるクリック&コレクト、Eコマースでお買い上げいただいた商品をユニクロ店舗で受け取れるサービス(送料無料)を利用するお客様が非常に伸びています。件数ベースでは、Eコマース全体の3分の1ぐらいを占めています。我々の強みは店舗網なので、その強みを生かした成長も実現できていると思います。

**Q9: Eコマース販売の構成比が高くなると全体の利益率がアップしますか？**

岡崎取締役&CFO: 店舗とEコマースの収益性はほぼ同じぐらいの水準です。どちらかというと足元では、Eコマースは機能増強の投資を先行させているので、むしろ店舗よりもよくない状況です。

**Q10: 店舗が減収で収益性が悪くなっているように見えますが、貴社では店舗とEコマースを分けて考えずに、クリック&コレクトということで、一体としたビジネスとしてやっているということでしょうか？**

岡崎取締役&CFO: 店舗とEコマースは分けて収益性を把握していますが、今後ますます店舗とEコマースの融合が出てくる中で、店舗はどう、Eコマースはどうと考えるより、むしろ店舗とEコマース一体でどうなのかということを考えることの方が重要性は高まってくるだろうと思います。店舗の収益性については、中期的に見ると、RFIDの導入やPOSの改善などで、人件費の効率が改善すると思っていますので、店舗の収益性についてはそれほど問題だとは思っておりません。

**Q11: 1Q末時点での棚卸資産が大きく増加していますが、これはどちらかというと海外よりは国内ユニクロの方が問題でしょうか？**

岡崎取締役&CFO: そうですね。海外は成長している中での増加なので、11月末は、若干多かったというイメージですが、国内は明らかに多かったと思います。

**Q12: 国内の在庫処分については、ベーシックなコア商品は、ある程度キャリーしていくのですか？**

岡崎取締役&CFO: キャリーするものもあると思います。そういったことを踏まえて、通期の連結業績の予想を申し上げます。上期は、国内ユニクロ事業の減益の影響を受けて、連結全体の利益は前年比では厳しい状況になる可能性が高いと思いますが、通期では業績予想を達成できと思っています。

以上