

## 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。

**Q:ユニクロがインドに進出しましたが、インド市場は、外資規制で現地生産商品の比率を一定数維持しなければならぬとか、伝統服の色彩も強いので、他の国のようにはいかないと思います。3-5 年のスパンで、柳井社長がインド市場に期待されていることを教えてください。また、現地のデザイナーさんとコラボした服を販売しているとの報道もありました。商品に関してはどんな工夫をされていますか？**

柳井会長兼社長: まずインドは、市場としてすごくポテンシャルがあると思います。貧富の差は確かにありますが、近代始まって以来、中間層が出てきたと思います。人口 13 億人の国ですから、中間層と裕福層で 10%でもシェアを取れば、日本と同じぐらい売れると思います。また、若い人が多く、世界中で活躍し始めているので、海外との交流がすごく多いと思います。

我々はインドに服を売りに行くのではなく、服を生産し、物流し、そして服を売る企業になりたいと思っています。インドの皆さんも、そういったことを我々に期待されていると思います。3年とか5年というスパンではなく、10 年スパンで物事を考えたいと思っています。ただし、インドは州ごとに規制が違うので、まずはデリーだけにフォーカスして出店していきたいと考えています。

繊維産業や小売業は、インドでも古い産業で、残念ながら近代化ができていないのが現状です。できれば、我々で、現代化を進めていきたいです。世界最高の店をつくって、世界最高の商品をインドのお店で売りたいと考えています。すでに、インドの人がデザインした服も販売しています。そういったことを通じて、まずはインドについて知るということです。我々にとって、外資規制はほとんど影響がなかったです。むしろ早く出店してくれ、という話ばかりです。インドでは多くのチャンスがあると感じていますので、日本の企業も、ぜひ出店されることを希望しています。

**Q:EC 戦略についての質問です。EC で得られた情報を、例えば、商品開発や生産数量計画にどう活かされているのでしょうか。また、そういった仕組みは、数年前に比べてどう変わったのかを教えてください。**

日下グループ執行役員: EC で得られた情報を、商品の計画や商品開発につなげていく取り組みですが、1 年前、2年前と比べるとかなり変わってきたと思います。EC 事業を拡大しようと思うと、よい商品、お客様の欲しい商品がないと拡大できないので、商品部と真剣に話し合うことを日常の業務の中で行っています。また、商品をつくる側からしても、お客様のニーズを正確に把握したいので、違う部署ではなく、同じ部署かのように連動した働き方を行っています。具体的な例ですが、ECでは、販売前に商品を掲載して、お客様のお気に入りの登録状況をモニタリングすることができますので、販売前にそのデータを元に、早期に追加生産につなげたり、販売計画を修正したり、店舗への投入計画を修正するといったことを日常の業務として行っています。

**Q:商品計画の精度を上げていく有明プロジェクトの進展の中で、今年の秋冬の商品計画は、前年と比べてどのように変わってきていますか？昨年の秋冬は、暖冬の中で在庫過剰という状況があったと思います。今年の秋冬、その先の商品計画は、実際にどのような改善が進んでいますか？**

岡崎 CFO 上席執行役員： 変化としては、リードタイムの短縮をかなり強く意識して進めてきたので、シーズンに入る前の発注を引きつけることができていることだと思います。この秋冬は、立ち上がりの売れ行き状況を見極めながら、追加発注が去年よりもうまくできるようになってきていると思います。その結果は、ぜひ店舗に行って、確認していただけたらと思います。今までよりも、欲しい商品が店舗でお届けできるような形になっていると思います。これからも、継続的に努力して、改善していきたいと思います。

**Q:海外ユニクロ事業では、韓国での不買運動や、香港のデモなどの、政治リスク、地政学的リスクも短期的に影響があると思います。こういったことで、貴社の中期的な海外事業の戦略は何か変わりますか？**

岡崎CFO上席執行役員： 韓国については申し上げたとおりの状況でありまして、7月以降、非常に厳しい状況が続いています。今期は、大幅な減収減益を想定せざるを得ないということで、この状況を織り込んだ経営計画を立てています。香港についても、足元はデモの状況も激しくなっていますので、状況については注視をしていきたいと思っています。当然そういうことを想定しながら、全体の計画を組み立てています。韓国も香港も、中期的な我々のスタンスに全く影響はありません。ともに非常に重要なエリアであり、それぞれのエリアのお客様のために、全力を尽くしていくというスタンスは全く変わりません。

**Q:今期の海外ユニクロ事業の粗利益率は、低下する予想となっています。これは、香港や韓国の影響があるからでしょうか。それとも価格政策など、その他の要因があるのでしょうか？**

岡崎CFO上席執行役員： 全ての要素を総合して予想しています。

**Q:中国のEC事業は、他社サイトも活用されていますが、中国以外の他の国・エリアでもそういった他社サイトを使う可能性はありますか？また、日本の EC 事業は、初期投資が重く、収益性があまり高くないようですが、これは改善されていますか？**

日下執行役員： 中国 EC 事業に関しましては、これまでどおり、他社サイトを継続していきたいと考えています。他の国・エリアでは、他社様の EC プラットフォームに乗る、乗らないに関して、あらゆる可能性を常に検討しております。今のところ、具体的な計画はございません。

国内のユニクロEC事業の収益性ですが、ご指摘の通り、有明自動倉庫の初期投資負担が非常に大きく、利益を圧迫しておりましたが、売り上げが上がってきているのと、有明自動倉庫もかなり本格的に稼働していますので、段階的に利益率は改善しています。近いうちに、店舗とEコマースの利益率は同水準になると思います。グローバルでは、店舗も EC も利益率は同水準で、日本に関しては、段階的にそれに近づいていくと思います。

以上