

2020 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:2021 年 8 月期の業績予想ですが、事業利益は 2,650 億円、過去最高益の水準を見込まれていますが、社内でどういう議論がなされたのか教えてください。

柳井会長兼社長:業績予想については、各事業の経営者や岡崎 CFO と、たくさん議論を重ねました。私は、もっとたくさん売って、たくさん利益を上げようと、考えていました。やはり高い目標がない限り、イノベーションは起きないです。今はイノベーションを起こすチャンスです。いろんな危機があって、初めて新しいチャンスが生まれる。僕は、時代が変わる兆候だと思っています。このピンチをチャンスにする、業績予想は、最低限これだけは達成してもらいたい水準だと考えていただければいいと思います。

Q:2021 年 8 月期の業績予想ですが、下期の頭には新型コロナウイルス感染症(以下、新型コロナ)が収束しているという前提でしょうか。

岡崎 取締役 グループ上席執行役員 CFO: まず経営環境の前提としては、この上期は、欧米、東南アジアの一部の国において、新型コロナの影響が継続することを前提に考えています。下期は、頭から新型コロナの影響が収束していることを前提にしているご理解ください。

業績予想についてですが、売上収益は、最高水準から比べると、やや保守的と言えると思いますが、利益については、改善余地も多々見えていますので、2019 年8月期並みの過去最高益の水準は達成できると考えています。ある種の経営の意思も込めていますが、計算が立つ範囲の中で、考えた数字であるということです。

Q:グレーターチャイナは、新型コロナが収束した当初は、売上回復が月によってばらつきがありましたが、今は、増収トレンドが見えてきているのでしょうか。

岡崎 CFO: はい。現状はそうです。東アジア、特に中国大陸、日本は、コロナが完全に終息したわけではありませんが、新型コロナの影響で、むしろ新たな需要が出てきています。お客様の購買意欲は、非常事態宣言のときのように衰えてはいないということです。一方で、欧米は、来店客数そのものが非常に少ないですし、日本、中国大陸とは、様相が大きく違うとご理解いただければと思います。

Q: 新型コロナをきっかけに、より進んだこと、一方で課題として見えてきたことがあれば教えてください。

柳井会長兼社長:まず新型コロナを通じてわかったことは、我々の LifeWear、有明プロジェクトのコンセプトが正しかったこと、また、世界における我々のポジション、進むべき方向性が見えて、それを実践できるバックグラウンドができてきたということです。服の進むべき方向が見えてきたと同時に、時代の流れは、欧米からア

ジアの時代になってきています。ただ、洋服は、欧米から来たもので、生産はアジアが主体です。ビジネスの世界では、国境はないということだと思います。世界中の個人や企業にとって国境はないということを前提に、本当にピンチのときはどうするのかを考えながらやっていく必要があります。

Q: 2021年8月期の業績予想に、粗利益率・在庫のコントロール、販管費の改善などが、見込まれています。また、新型コロナを契機に、できるようになったこと、見えてきた課題を教えてください。

岡崎 CFO: これまで取り組んできた有明プロジェクトのベースがあったうえですが、今回の新型コロナのピンチの中で、全社の連動性が非常に高まっています。我々の経費の多くは、物を運ぶ、販売する、そういったことに関わって発生するもの、商売の販管費です。これがうまくコントロールできないことで、経費効率が上がらない状況が発生します。これをうまくやっていくには、商品計画をしている人から、売り場で実際に物を売っている人、物を運ぶ物流の人、こういった人々が全て連動して1つの目標に向かって動かなければいけない。この能力が、有明プロジェクトや、このピンチの中で相当鍛えられたと思います。今後の経費コントロールをやっていく上でも、非常に大きな力になっています。もう一つは、3月～5月は非常に厳しい状況でしたので、全員の経費に対する感度や、費用対効果を考える姿勢が以前に比べ、よくなっていると思います。これらを梃子に、今年度は何があっても利益を出していけるような経営をめざしていきます。

Q: 新型コロナの環境下での品ぞろえ、マーチャндаイジングの変化について教えてください。また、定款の変更を発表されていますが、この背景も教えてください。

柳井会長兼社長: 我々は時代に合わせて会社をつくり変える、お客様に合わせて商品をつくり変える。それが新型コロナで、従前より早くなった。グローバル化とデジタル化、そのものが早くなったということだと思います。超情報化社会なので、本当に信頼できるブランドで買いたい、信用できる商品を買いたい、という意識が非常に強いのではないかと思います。我々の商品やマスクがすごく売れたのは、そういったことが背景だと思います。我々に期待してもらっていることに関して、すごく責任を感じています。

また、デジタル化した世界では、End to End で、すべてを自分たちでコントロールできるようにならないといけない。全部自分でやると同時に、世界中の本当に優れた個人や企業と一緒にやる。今のハイテク企業と同じような世界になってきていると思います。定款に関しては、その表れだとお考え下さい。

岡崎 CFO: お客様と日々の商売を通して、対話をしている中から、ユニクロへの期待を商品化したのが、マスクです。また、最近、売上が伸びている商品としては、エアリズムシャツやヒートテック毛布が挙げられます。こういった商品は、我々のアイデアと、お客様の声を反映して、商品化しています。

定款の変更については、現状の商売に合わせたとご理解ください。現在すでに、一部の店舗で花を販売していますので、それも踏まえ、明確に定款に記載したということです。今すぐ、この領域を拡大すると決めているわけではありません。ただ、お客様の声に正面から応えていくうちに、我々の領域がどんどん広がっていく可能性はあると思います。

以上