

## 2021年8月期 第1四半期:決算説明会 Q&amp;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:国内ユニクロ事業、グレーターチャイナのユニクロ事業は、収益性の改善が目覚ましいですが、改善した背景を教えてください。**

岡崎 取締役 グループ上席執行役員 CFO: まず収益性の改善に関しては、やはり有明プロジェクトなどで在庫の回転をよくすること、計画から生産、物流、販売までの、在庫管理のチェーンの連動が良くなってきたことが大きいと思います。これによって、値引率のコントロールもしやすくなってきていますし、物流効率、店舗の生産性も、改善できるようになってきています。まだまだ課題は多いものの、この連動が良くなってきたことが、今までに比べて進化しているところだと思います。

国内ユニクロ事業については、素材の集約など、生産効率の改善に努力してきたことで、原価率が改善していることに加え、値引率のコントロールで、粗利益率が改善しました。特に、集客をする際に、値引きではなく、商品価値などの情報発信を行うことが、うまくいき始めたと思います。販管費比率の改善については、売上が好調だったことに加え、マーケティングの費用対効果が上がってきたことと、物流効率も上がっているためです。グレーターチャイナのユニクロ事業に関しては、従来よりも値引きを抑制し、商品価値の訴求やブランディングを強化する戦略を推し進めています。その結果、売上も伸びましたが、売上の伸び以上に値引率の改善、経費効率、在庫効率がよくなっています。

**Q:Eコマースが拡大したことも、収益性の改善につながっているのでしょうか。**

岡崎 CFO:Eコマースの収益性は、店舗とほぼ同じ水準ですが、国内ユニクロ事業の場合は、有明倉庫や、昨年稼働した西日本倉庫に加え、Eコマースのプラットフォームの改善など、投資を先行させてきたこともあり、一時的に、Eコマースの収益性が落ちていた時期がありました。しかし、Eコマースの売上が非常に伸びており、固定費を十分に賄えるだけの売上になってきたことで、この第1四半期は、店舗と同等の水準まで高まり、全体の収益性の改善に寄与していると思います。

**Q:今期はコロナもあったので、初期発注を、ある程度抑制していたと思いますが、好調な売上に対し、どのように対応されたのでしょうか。**

岡崎 CFO:発注については、抑制ぎみにするというで臨んではいましたが、特に、国内ユニクロを中心に、好調な売上や需要の高さが想定されましたので、この第1四半期は、追加発注を行い、当初より攻めの姿勢で運営を行いました。

**Q:国内ユニクロ事業の粗利益率が、計画より改善したということですが、要因は何ですか？**

岡崎 CFO:9月、10月の売上が好調だったことで、想定以上に値引きを抑制して、商売ができたためです。ただ、その一方で、良いことばかりでもなく、春秋商品については、在庫消化を進めたものの、計画よりやや遅れています。春秋商品の消化をもっと進めながら、粗利益率の改善ができれば、さらに良かったと思います。

**Q:サプライチェーンの取引先を含めた協業の状況は、どうなっているのか教えてください。**

岡崎 CFO:生産工場のパートナーの皆様との協業は、我々のコアの部分ですので、毎日情報交換をしながら、共通の目標を持ちながら、一緒に取り組ませていただいています。お互いに共存共栄、ともに進んでいるということで、自信を持って取り組んでいきたいです。同時に、非常に努力していただいている、成果を出していただいていることも事実であり、非常にいいパートナーと仕事ができていると考えております。

**Q:計画から生産、物流、販売までの在庫管理のチェーンの連動で、まだ改善できる点があるということですが、どういった点ですか？**

岡崎 CFO:11月末の在庫水準は、全体では去年より増えていないものの、去年は暖冬でしたので、それに比べると、もっと減っていても良かったと思います。また、12月は、上旬は比較的暖かくて、中旬にすごく寒いときがあり、下旬に新型コロナウイルス感染症の感染拡大があり、売上の波がありました。この波に対応するのは、正直非常に難しく、中旬ごろは冬物の欠品もありました。需要予測の精度や、商品投入のタイミングの精緻なコントロールについては、まだまだ改善の余地があると思います。全体で見るとまずまずですが、単品ベース、SKUベースで見ると、改善余地は多々あり、我々の今後のサービスや収益性という意味では、大きな改善余地があると思っております。

**Q:販管費比率が改善できた背景を教えてください。また、もっと経費抑制できる、効率化できる場所はありますか？**

岡崎 CFO:販管費比率の改善は、従来から取り組んでいる有明プロジェクトによるものです。在庫効率を改善していく、部署間の連動をよくしていくことで、非効率をなくしていくところから出てくる経費削減は、非常に大きかったと思います。これを継続していくことで、今後もこの水準の経費コントロールは、十分にできると思います。改善余地としては、不採算店舗や不採算事業が残っておりますので、効率化、収益化に、きっちり取り組んでいくことだと考えています。

**Q:ECコマースが拡大していくことによる、収益性の改善も期待できますか？**

岡崎 CFO:はい。ECコマースの売上高が上がれば、スケールメリットが効いてくるので、ECコマースの収益性も上がると思いますし、Eコマース比率が高まることで、全体も利益率が上がっていくというのはあると思います。

以上