

2021年8月期 上期: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: 期初の業績予想は、事業利益 2,650 億円、過去最高益の水準でした。今回の決算説明会では、業績予想をさらに上方修正していますが、柳井社長のお考えを教えてください。**

柳井会長兼社長: まず、全社員が希望を持つことが大事なんじゃないかと思います。目標自体は、達成可能な限り高く持つ、ただし、公開企業なので、高く持つといっても、やはりコンサバティブに見積もることが必要だと考えています。それと、一人ひとりの従業員が、自分の考え方を持って、会社の企業精神に基づいて仕事をしていく。特に我々は、グローバルで仕事をしていますから、一人ずつの考え方を大事にすることと同時に、企業の精神を持つことが必要だと考えています。これは、どこの国においても同じ精神を持って事業活動をするにつながると思います。

**Q: このコロナ禍で、デジタル、物流、サプライチェーンなど、ファーストリテイリングとしてイノベーションが進んだ部分があると思いますが、柳井社長の中では、どういったところが特に強くなったとお感じでしょうか。**

柳井会長兼社長: いろんな困難がありますが、困難をできない理由にしない。できるという希望を持って、いろんな人の意見を聞いて、その中で一番いい方法で、全員が実行しないと生き残れないと思います。そういう考えを持った社員、あるいは経営者が多くなったんじゃないかと思います。

**Q: 国内ユニクロ事業の3月の売上について、御社の中でどう評価をされていますか。また、3月の結果は、下期、通期の業績予想に反映されていますか。**

柳井会長兼社長: 3月の売上に関しては、予想した通りだったと思います。今後は、売上高自体を上げていく、総額としての粗利益を確保していく、ということで計画を作っています。

**Q: 国内は、総額表示に合わせて実質値下げという形になっていますが、グローバルの価格戦略について教えてください。グローバルで同一価格というよりは、各地域に応じた適正な価格をつける方針でしょうか。**

柳井会長兼社長: グローバルの価格戦略に関しては、グローバルの人がそれぞれ買えるプライス、我々の置かれている位置を、毎シーズン確認しながら、正確に、その位置どおりの価格政策を取っていかないといけないと考えています。ブランドの位置は変わらないと思いますが、そのブランドの位置に対する評価の基準が、国によって違うので、それをよく考えて価格をつけないと、いけないと思います。同一価格にすることが、同一の評価につながるということではありません。

**Q:国内ユニクロ事業の粗利益率ですが、過去1年半、平均で約2.7ポイント改善しています。これは、主に有明プロジェクトなどの効果で、値下げロスが抑制されたためでしょうか。**

岡崎 取締役 グループ上席執行役員 CFO:ご理解いただいている通りです。値引きに頼らない商売に取り組んでおり、在庫運営の改善を背景とした値引率の改善が大きいと思います。ただ、原価率についても改善しています。為替の追い風もありましたし、直近では、総額表示の対応に向けて、前もって計画的に生産工場の方と一緒に努力をして、生産の効率化を行ってきました。粗利益率の改善は、値引率、原価率の改善の両方ありますが、どちらが大きいかというと値引率の改善ではないかと思います。

**Q:御社は、シーズン終わりの在庫処分の値引きと、集客のためにシーズンの初めから行う期間限定値引きがありますが、やはり在庫処分の方の値下げロスが大きいのでしょうか。**

岡崎 CFO:現状はそうです。在庫消化のための値下げは、せざるを得ない部分がありますので、こちらの方が多いです。期間限定の値引きを限定価格と呼んでいますが、良い商品をお試し価格で、シーズンの最初の方に、お客様におすすめるために行っています。限定価格も全くやっていないわけではないですが、これを乱発するのではなく、マーケティングで、商品の価値をしっかりお伝えすることで、売り込んでいくというのが、今の基本的な考え方です。限定価格の値引きはどんどん小さくなってきて、在庫消化に使っている部分が大きいというのが現状です。

**Q:今回、国内では、総額表示対応で価格を据え置いたので、今後は、限定価格を少し減らしていくという、考え方ですか？**

岡崎 CFO:総額表示対応で価格を据え置いたということは、実質的な値下げになっています。お客様にとって、お買い求めやすい価格になっていると思います。今後は、商品の価値をしっかりと、マーケティングによって伝えていくことで、値引きに頼らない商売に変えていくことをめざしていますので、その方向で進めたいと思っています。

**Q:柳井社長から見て、今、御社の一番の課題だと思われる点はどこですか？**

柳井会長兼社長:これは人間の常ですが、考えること、解説すること、分析することは結構やりますよね。ただ、実行自体をする人が少ない。だから本年度の我々のモットーは、実行ということです。口で言うのではなくて、解説するのではなくて、分析するのではなくて、やはり実行して、成果を出すことを、全員が認識するということだと思います。

以上