

## 2022 年8月期 :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:グローバルプレイヤーになれる条件が整ったと説明がありましたが、手応えを感じるようになった背景、これまでとの違いについて教えてください。**

柳井会長兼社長: 自社の人材が整ってきたことです。小売業の場合は、現場の人材も含めて良い人材であることが大変重要です。店舗の販売員から経営トップまでの人材育成が、特にヨーロッパで整ってきました。また、各国への事業展開にあたっては、それぞれの国がそれぞれの文化を持っているからこそ、ローカルとグローバルの両方を大事にしなければなりません。グローバルの観点では、我々は世界で一貫した方針を持ってやっていきますので、その一貫した方針を象徴するお店が、最高の立地にあることが非常に大事だと思います。ヨーロッパ、アメリカ、アジアにフットプリントとなる旗艦店、そして人材が整ってきたことが一番大きいです。

**Q:グローバルで粗利益率が改善していますが、今後さらなる粗利益率あるいは営業利益率の改善に向けた戦略を教えてください。**

岡崎取締役 グループ上席執行役員 CFO:粗利率の改善については、値引率をさらに改善できると考えています。コロナ禍において物流が乱れ、生産が遅延したため、直近2年間は、サプライチェーンを安全第一で運営してきました。在庫を多めに持ち、足元の売上状況に合わせた機動的な調整が難しい状況が続きましたが、現在はサプライチェーンが正常化してきたため、再度、需要の把握と計画に基づいて、売れ筋を見極めながら商品を投入し、売れないものは止め、売れるものに替えていくという運営を強化していきます。さらに、お客様に価値を訴え、共感していただくことで、値引きに頼らない商売を実現します。プロモーションとしての値引きも、過剰在庫による値引きも、どちらも改善余地があると思います。同時に、在庫効率の高い事業は経費効率も高く、物流や店舗運営も無駄を省くことができます。これにより、お客様へのサービスや接客にもっと時間を使い、質の高い運営をしていくことで、経費効率も高めていけると思います。

**Q:欧州で営業利益率 20%をめざすために、今後何が必要だとお考えですか。**

守川 グループ上席執行役員 ユニクロ欧州 CEO:まずはフラッグシップストア、旗艦店の拡大です。旗艦店がヨーロッパの半分以上の利益を占めています。ブランディングが進んだことで、ユニクロの知名度は各国各都市で高く、家主とも良好な関係を築くことができます。本当に良い店を、最良の立地に出店していくことを積極的に進めていきます。商品に関しても年々よくなっていますが、ヨーロッパのお客様のニーズを本当に理解した商品の提供という面では、まだまだやれることがあると思います。商品開発をより研ぎ澄まし、グローバルでも売れる商品づくりを進めます。また、店舗では人材が育ちつつありますが、一人ひとりのスタッフはも

っと成長できると思います。接客レベルを上げることにより、ユニクロファンをもっと増やすことができます。最後に、ヨーロッパはアジアから遠いので、商品を計画してから店舗に届くまでのリードタイムが長くなります。このリードタイムの短縮は大きなポイントであり、サプライチェーンの改革とともに進めていきます。これらを達成できれば、営業利益率 20%以上は確実にとれると思います。

**Q:ヨーロッパにおいて、ユニクロと似たような価格帯で、似たようなベーシックな質の高いものを販売しているメジャーな競合他社はありますか？**

守川 グループ上席執行役員: 欧州では ZARA などが強いですが、ブランドポジションが違うと思います。ユニクロの商品に対するお客様の声は、「こういった商品はヨーロッパになかった」、「この価格でこの品質の商品はなかった」などが多いです。ユニクロの LifeWear というブランディングは、最初は、お客様にほぼ理解されていなかったのですが、これがどんどん浸透してきています。我々はファストファッションでもなく、高級ブランドでもない、手に届きやすい価格帯だけど、本当にパーフェクトな Today's Classic(クラシックなデザインでありながら、服が持つべき機能や快適さなど新しさを併せ持つ)のような商品を置いているという、本当に唯一無二のブランドになりつつあると思います。海外のメディアも、ユニクロのことを、そのようにとらえ始めていると感じます。

**Q:ヨーロッパは今年の出店計画数が5店となっていますが、攻めの姿勢に変化はないでしょうか？また、ヨーロッパにおけるコア商品の販売が好調とのことですが、現地のお客様の手応えを教えてください。**

守川 グループ上席執行役員: これまでヨーロッパでは、最良の立地に制限して出店してきました。ヨーロッパにおける収益基盤が弱かったため、まずは既存の国や都市にフォーカスしてきたからです。ただし、2022年8月期には収益基盤がしっかりしてきましたので、今後は新規の国、都市でも、ユニクロのコンセプトと親和性がある場所に関しては、積極的に旗艦店を出していく方針です。出店のチャンスは、倍に広がっていくと思います。ヨーロッパにはまだまだ良い都市がたくさんあります。より生活に密着したエリアで、パートナーと組んで、町づくりに参加することや、サステナビリティの要素を取り入れた店舗を作っていくなど、あえて今まで手をつけてこなかった新しいチャンスにも挑戦して、出店数を増やしていきたいと思います。コア商品の手応えについてですが、ヨーロッパのお客様が商品を見るときは、「ベーシック、完成されたデザイン、本当に良い素材かどうか」といった原理原則の要素が非常に強いです。我々はこれらの要求に応えられる商品をたくさん持っていますが、今までアピールが不足していました。3年前くらいにこれに気づいて取り組み始め、新しい色を作ったり、素材をきちんとアピールしてみたり、といったことをするうちに、ユニクロのコア商品の売上が上がってきました。また、ヨーロッパでは、雨天時のコートなど生活必需品としてのニーズもありましたが、今までは商品構成から欠けていました。このような商品もしっかり揃えていければ、ユニクロで生活必需品を買うというマインドにヨーロッパのお客様が変わってきて、チャンスをどんどんつかんでいけると思います。

**Q: 第2四半期決算発表において、北米では年間 30 店という出店目標とご説明がありましたが、2023 年8月期の計画が北米 10 店舗となっています。攻めの姿勢に変化はありませんか？**

岡崎 CFO: 目線としてはご理解のとおりで、北米は 30 店舗ペースで出店していきたいと考えています。今、確実に見えている計画という意味で、10 店舗という数字を説明申し上げましたが、もっと伸ばせる分は伸ばしていきたいと思えますし、来期以降に向けて仕込みを進めていくということで、積極姿勢であるご理解いただければと思います。

**Q: 第2四半期決算発表において、北米事業として 2027 年8月に売上高 3,000 億円、営業利益率 20%というお話をいただいて、今回、欧州の事業は、2027 年8月で売上高 5,000 億円、同じ営業利益率 20%ということですが、将来5年を見ると、圧倒的に欧州にビジネス機会を感じていらっしゃる、その背景を教えてください。**

柳井会長兼社長: 我々の服はベーシックなんですけど、クラシックでトラディショナルです。ヨーロッパの方が売上は取れると思いますが、米国も 3,000 億円では終わらないと思います。両方とももっと売上を取れると考えています。

以上