

## 2023 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: グレーターチャイナの事業は、第 1 四半期は大幅な減収減益になりましたが、減益幅のイメージを教えてください。**

岡崎取締役 グループ上席執行役員 CFO: グレーターチャイナの減益幅は、半減とまではいきませんが、大幅な減益でした。これは、中国大陸は 9 月から 11 月にかけてゼロコロナ政策による行動規制の影響があったためです。12 月は行動規制が解除されたことで、12 月前半は一時的に回復基調にありましたが、12 月中旬以降は感染が拡大したことで外出自粛が強まり、売上が再び低下しました。その後、1 月に入ってから、当社の従業員の例で言うと、12 月のピーク時に比べると感染者数は激減し、売上も大幅な増収になっています。このように、中国大陸の業績は、コロナの影響と関連した動きとなっています。実感値ですが、ユニクロの競争優位性や、相対的なポジションが落ちている感覚はありません。実際に人出が戻ってきたときには、我々の店舗にたくさんのお客様が訪れてくださっていますし、売上も戻ってきています。ウィズコロナの生活が定着してくれば、中国大陸は成長軌道に戻していけると考えています。

**Q: 今回 10 月に発表した期初の業績予想を変更されていないですが、1 月 11 日に発表した国内事業の報酬改定は業績予想に織り込まれていますか。あるいは、今後追加的なコストの上昇が見込まれるのでしょうか。**

岡崎 CFO: 1 月 11 日に発表した人件費への投資は 2 段階あります。第 1 段階は、この第 1 四半期に、すでに実施している店舗のパート・アルバイトの方の時給アップです。この部分は、期初の業績予想に織り込まれています。第 2 段階は、日本の各事業とグローバル・ヘッドクォーターの報酬テーブルの大幅改定です。期初の業績予想には一部しか織り込まれていませんでしたが、それも踏まえた上で、業績予想を変更する必要はないと考えています。国内事業の経費比率は短期的には、若干悪化するかもしれませんが、グローバルの好調な売上によって吸収し、利益に大きな影響はないと考えています。

**Q: 報酬改定に伴って、どのような効率改善や、生産性の向上を期待されていますか？**

岡崎 CFO: 店舗や本部の従業員が能力を発揮しやすい環境をつくるのが重要だと思います。そのため、店舗のオペレーション効率の改善や、システム投資などの仕組みづくりを継続的に実施してきました。そうすることで創出した時間を、お客様との接客に使い、我々のブランドや商品価値に共感していただき、売上を伸ばしていきたいと考えています。生産性を上げるということの意味は、人件費の削減ではなく、一人ひとりの従業員が、ポテンシャルを最大限に発揮することで売上を増やし、粗利益率を改善することです。報酬テーブルも変え、一人ひとりが高い水準の働き方に変革していくことで、事業成長と、経営効率に大きなインパクトがあると考えています。

同時に、海外ユニクロ事業の拡大にも注力していますので、日本の従業員は、海外に行って日本で培ったノウハウを伝授し、海外の従業員も日本に来て、人材交流をしながら、グローバルで業務の水準を高めていきます。一人ひとりの働き方をグローバル水準に変革するのであれば、グローバル水準で評価し、グローバル水準の報酬で報いていくということです。

**Q:国内ユニクロ事業の業績が未達になった背景を教えてください。また、下期の見通しについても教えてください。**

岡崎 CFO:業績が未達となった背景は、11月に気温が高かったことで、売上が計画に届かなかったことが大きいです。また、粗利益率が計画に対し、若干低下したことも影響しました。我々は、輸入する商品に対して為替予約をしています。シンプルに言うと、100 為替予約をした場合、110 売ろうと思って仕入れれば、為替予約が足りない部分が出てきます。足りない部分は、スポットレートで調達しています。スポットレートでの調達は、全体から見ると極限られた一部分で、通常であればコントロールできるのですが、この第1四半期は、当初仕入れ値を決めてから、30 円、40 円の円安と、過去に例がないレベルで急激に円安が進んだことで、粗利益率は計画よりもやや低下しました。値引率については、コントロールはできております。第2四半期も第1四半期と同様の状況が続くため、上期の粗利益率は若干低下することを見込んでいます。ただ、下期は商売の組み立てを変えているため、大きな心配はないと考えています。

**Q:国内ユニクロ事業の粗利益率が低下した背景は、想定以上の販売だったため、想定以上に調達しなければならなかったということでしょうか？**

岡崎 CFO:はい。9 月、10 月の販売が計画以上に好調だったため、戦略的に追加生産を行いました。11 月は暖冬で販売に苦戦しましたが、12 月は販売が好調だったことで、4カ月累計の業績で見ると、良かったと思います。

以上