

2024年1月11日

株式会社ファーストリテイリング

**2024年8月期 第1四半期：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：12月も含めた連結業績は、計画に対してどうでしたか。また、中国大陸はマクロ環境が弱いと言われていますが、今後の売上動向に懸念はありますか。**

岡崎取締役 グループ上席執行役員 CFO：12月は既にお伝えしている通り、国内ユニクロの売上は大幅な減収でした。東アジアは暖冬の影響を受け、12月は業績予想に比べて下振れました。ただし、それを踏まえても、連結全体で上期の業績予想は達成できる水準で推移しています。

中国大陸は、前年（2022年）は12月中旬以降に新型コロナウイルス感染症に伴う外出自粛が強まった影響で、業績のハードルが低いこともあり、今年の12月は、既存店売上高は前年比約30%増でした。中国大陸の消費回復は緩やかな状況だと思いますが、業績への影響は、景気よりも気温の影響が大きいです。暖冬により、足元では若干苦戦していますが、大きな商戦である春節が2月から始まりますので、ここから期待したいです。長い目で見て、大きな心配はしておりません。

**Q：在庫水準が大きく減少しています。在庫の発注について、シーズン前の発注で7割、その後の追加発注で3割行う体制が整ってきているのでしょうか。その体制は、国内だけでなくグローバルでも運用できていますか。**

岡崎 CFO：シーズンが始まる前に7割程度を発注し、期中に入ってから、売上動向に応じて3割程度を発注するオペレーションは、日本だけでなくグローバルでも定着してきたと思います。在庫の総量で見ると、前年に比べて減少と改善しておりますが、SKU（Stock Keeping Unit）単位で見ると、商品によって在庫水準にばらつきがあり、発注を止めるべき商品が止め切れていなかったり、追加発注すべき商品が十分な量で発注できていなかったりすることも起きております。それらは、今後の大きな改善点だと考えています。

**Q：ユニクロ事業全体の1Qの値引率は、前年比でどうでしたか。**

岡崎 CFO：値引率は、前期より若干上昇しました。これは、前期はサプライチェーンの混乱により、一部の地域で商品が遅延し、在庫が不足したため、本来の販促ができなかった一方で、今期は適正な値引き水準になったためです。

**Q：国内ユニクロの1Qの粗利益率が前年比、会社計画比で改善した要因を教えてください。**

岡崎 CFO：前期は、為替の円安が急激に進んだ局面で、為替予約を上回る発注を進めた結果、大幅に原価率が上昇し、粗利益率を押し下げました。一方で、今期は為替の影響を軽減でき、粗利益率が大きく改善しました。値引き販売は、特に9月、10月が暖冬で販売に苦戦したため、前期に比べて若干強化しました。

対会社計画では、発注コントロールがうまくいったことで、想定以上に為替の影響を低減できたことに加え、値引き販売も、想定より若干改善できました。

**Q：北米、欧州のユニクロ事業の1Q業績が、業績予想を上回った理由を教えてください。**

岡崎 CFO：北米、欧州は、事業が急成長している局面で、ブランディング投資、マーケティング投資を積極的に行っています。2023年10月には、ルクセンブルクにも初出店しました。ブランディングに寄与する旗艦店の出店やリニューアルを続けることで、認知度が上がっていることに加え、欧米のお客様のニーズに合う商品開発を強化した結果、我々の商品は、お客様から高い支持を得られています。こうした良い循環が起きていることが、好調な業績を達成した背景です。

**Q：「売上動向に応じた発注や経費のSTOP&GO（停止と進行）の判断を機動的に行い」（スライドp.4）について、詳しく教えてください。**

岡崎 CFO：「経費のSTOP&GO」は、売上が大きく下ぶれた時に、抑制できる経費は抑制するということです。過去、新型コロナウイルス感染症が拡大した局面で、売上の大きな変動を何度も経験したことで、組織としての経費コントロールのスキルが上がりました。「発注のSTOP&GO」は、売上動向を見ながら、発注の停止、追加生産を機動的に行うということです。これは継続的な課題でしたが、徐々にコントロールのレベルが上がってきています。今までの社内努力や経験の蓄積により、組織全体として、経費と発注両方のコントロール力が上がってきたと思います。特に今期は、9月、10月が暖冬だった一方で、11月は急に気温が下がるなど、売上の変動が大きかったなかでも、うまく対応できたと思います。ただし、個店別、SKU別の観点から見ると、まだ課題はあるため、改善余地は多くあり、現在の水準には決して満足しておりません。

**Q：東南アジア・インド・豪州地区は、1Qは業績予想に対しては若干下回りましたが、大幅な増収増益でしたので、事業拡大は継続しており、LifeWearが浸透しているという手応えに問題はないという理解でよいですか。**

岡崎 CFO：はい、概ねその通りです。この秋冬は東南アジアでも、他の地域と同じ商品構成を適用しました。これまでは、事業規模がまだ小さく、都市部中心の商売だったことや、旅行需要にマッチしていたため、秋冬商品の需要がありました。特に前期は、新型コロナウイルス感染症からのリオープン需要で、秋冬商品にも大きな需要があり、成長しましたが、今期はリオープン需要が一巡したなか、常夏の東南アジアで、地元のお客様の生活ニーズにマッチした商品、具体的には、ニュース性・新鮮さのある夏物商品を十分に提供できなかったことが反省点です。今後の改善余地や伸びしろは大きいです。東南アジア全体の景気があまりよくない状況のなかで、期待以上に業績を伸ばすことができなかった理由はそこにありました。

**Q：東南アジアの商品構成やマーケティングは、下期以降どのように改善していきますか。**

岡崎 CFO：商品構成の問題が大きかったと思いますので、常夏地域における定番商品のあり方を見直すことが基本です。具体的には、秋へのつながりも踏まえた上で、どのタイミングで、どのような商品を出していくのか、マーケティングも含めて、夏物定番商品でどのような新しさを見せていくかという観点で、下期の商売はすでに手を打ち始めています。また、次の秋冬シーズンでは、さらに商品構成に大きな変化が出てくると思います。

**Q：北米は好調な業績を継続していますが、地域によって差はありますか？**

岡崎 CFO：北米は主に、ニューヨークを中心とした東海岸と、ロサンゼルスを中心とした西海岸で事業を展開しています。これらの地域では、マーケティングを強化することで、現地での認知度は上がってきており、既存店売上高は大幅増収と好調です。このようなエリアを増やしていくことが、今後のチャレンジです。北米は多様なニーズがあるため、エリアごとに1つずつ拡大していくことが、今後のチャレンジだと思います。これまで北米でフォーカスしてきたエリアでは、いい手応えを得ています。

**Q：課題として挙げられていた、各地域の生活ニーズに根差した商品構成、SKU ごとの在庫管理、個店経営については、国内ユニクロ事業も海外ユニクロ事業も同じ課題認識ですか。**

岡崎 CFO：すべての地域で、SKU 単位、個店単位の在庫水準に改善の余地がありますが、課題感は、国によってばらつきはあります。国ごとのマーケットの特性といった外部要因ではなく、経営スキルの巧拙による内部要因だと思います。そのため、人材の育成も含めて、これらの底上げをしっかりと行っていきます。特に個店経営は、店長の教育などを含め、事業全体のリーダー層を増やすことで、底上げを図ることが重要であり、大きな伸びしろがあると思います。例えば、業績が大きく改善している北米では、発注や経費の STOP&GO が比較的うまく運用できたと思います。ただし、課題はまだ多くあるため、事業全体の底上げを図っていくことに力を入れたいと思います。

**Q：国内ユニクロは、為替の影響が減少し、1Qの粗利益率が前年比で2.7ポイント改善しました。この傾向は2Q以降も続きますか。海外は、為替の影響による粗利益率の改善はありますか？**

岡崎 CFO：国内ユニクロは、前期は上期全体を通して、スポット為替レートの影響が大きかったため、今期の上期は、粗利益率の改善が続くと思います。一方で下期は、スポット為替レートの影響よりも、値引き販売の抑制がより重要なポイントになります。なお、スポット為替の影響は、国によってばらつきはありますが、日本が一番大きく、海外はそれほどありません。

**Q：販管費比率が実質的に改善している背景を教えてください。**

岡崎 CFO：常に売上を精緻に予測しながら、機動的にその売上に見合った経費のコントロールを強化しました。具体的には、広告宣伝費、店舗における臨時の人員費、配送頻度の見直しなどを含めた物流費などです。業績が厳しい時は、その時に投入しなくてもよい経費は抑制していくことが基本です。これらの経費コントロールで、売上の下ぶれをすべて吸収できるわけではありませんが、過去に比べてより機動的に運営できるようになったと思います。

**Q：グローバルでの賃上げによる人件費の上昇は、生産性の改善で相殺できるステージに入っていますか。**

岡崎 CFO：はい、そのステージに入りつつあります。人件費の総額は増加していますが、人件費の増加を上回る売上成長ができています。

以上