

## 2017年6月期 第2四半期 決算説明会 質疑応答要旨

決算説明会における質疑応答（要旨）を記載しております。

ご理解いただきやすいように内容を一部加筆及び修正しております。

Q1. 在庫調整はこの四半期において、どれくらいの利益影響がありましたか？今の在庫水準は適正な水準ですか？

A：当第2四半期において、約18億円の在庫評価減を行いました。  
高級時計やブランド商品を中心とした在庫削減は大きな山場は越えましたが、嗜好性が高いこれらの商品在庫適正化には、向こう2年間くらいの時間が必要になるものと考えています。

Q2. アクリーティブ<sup>(株)</sup>及び日本アセットマーケティング<sup>(株)</sup>の持株比率の変更は、ドンキホーテホールディングスの2017年6月期の業績予想に、織り込まれていますか？

A：当第3四半期からアクリーティブは、連結子会社から持分法適用会社になり、日本アセットマーケティングの株式保有比率は従来の49%から72%になりました。  
当第3四半期からその影響がありますが、業績予想についてはやや保守的に織り込んだ純利益予想としております。

Q3. 社長の説明にあった、「ノンストレス型の職場環境作り」の一貫である、「ダイレクト商談システム」及び、新組織体制下における「ライセンス制度」「ビジョナリー社員制度」は、現在どのように機能していますか？

A：「ダイレクト商談システム」は、350店舗全ての店舗において、サプライヤーが出向いて商談を行うのは非現実的のため、ネットワークを通じて商談及び発注を行うシステムのことです。

現在は、このシステムを通じて商品情報のビッグデータを日々積上げており、ネットワーク時代の中で生き残るためのリソース作りを行っています。

個店主義を徹底しながら、本社におけるスケールメリットも追求します。

権限委譲をしている当社にとっては、人材育成が急務です。

「ビジョナリー社員」とは、将来の幹部候補であり、自由な働き方を促進するフレックス制度です。ビジョナリー社員は、「自己管理の義務」と「自由裁量の権利」の二つを行使しながら、成果を上げていきます。この制度を通じて、将来の幹部を育成してまいります。

「ライセンス制度」とは、働き方に対する多様な価値観に対応する制度です。権限を

行使しながら、さらに権限の範囲を広げていきたい人がライセンスを取得する制度です。

Q4. 社長の説明にあった、「スマホの中の一等地を狙う」というのは、どういう意味でしょうか？

A：顧客がネットワークの中で、ドン・キホーテの情報に触れる機会を多くすることが非常に重要です。流通業はネットワーク難民が多い業種でもありますが、時代に取り残されないように、ネットワークの中でもドン・キホーテの存在感を示していきたい。と考えています。

Q5. 第1四半期は改善していた粗利率が第2四半期になって低下した理由は、高単価品の在庫処分でしょうか、それとも低粗利商品の売上増によるものでしょうか？

A：粗利率は、個店毎の商環境や競争環境に左右されます。流通業界はファイナルウォーズが始まっています。私たちは、この状況を「チャンス」と捉えて、積極的な価格競争を仕掛けています。

粗利率低下の要因の一つは、他社から客数奪取のための売価戦略に基づく価格設定の結果です。上半期は、価格面で徹底的に攻めて、他社の動向を注視していました。在庫処分の対象となったのは、インバウンドの爆買いに対応したブランド商品が大きなウェイトを占めています。トップブランド商品は、風化させずに販売を進めていくことができます。インバウンドの消費動向が急変したことによる、不稼働在庫の調整を現在行っています。

Q6. 社長の説明にあった「権限委譲をしたら、全体最適が疎かになった部分があった」ことに対して、今どのような対策を講じていますか？

A：新体制下（大原 CEO 体制）では、本部が持っていた権限を現場に大胆に委譲しましたが、短期的な課題として販売施策が各店ごとに異なるなど、足並みが揃わずに、全体最適が図られなかったことがありました。

「現場（店舗）」と「本部」のシーソーの真ん中に CEO が立つことで、バランスを取って、スケールメリットを取り損なわないように、権限の一部を本部に寄せるなどの見直しを行っているところです。

Q7. 長崎屋の利益改善が顕著ですが、粗利が厳しかったドン・キホーテとは、どのような違いがあったのでしょうか？

A：長崎屋の利益改善の大きな要因は、粗利益率の改善ですが、長崎屋は明日のドン・キホーテです。

長崎屋は、GMS（総合スーパー）業界の競争に揉まれながら、グループ入りした当初

は、徹底的な価格訴求で商圈内の認知を獲得する。価格訴求をしながら客数を増やす。客数を増やしながらいりて化する。りて化しながらライバル店との格差を埋める。その過程の中で私たちが逆転するという大きな成果が出てきました。

今までは、薄利多売方式で徹底的な価格訴求の時期が続いていましたが、長崎屋が運営する MEGA ドン・キホーテが、今や地域一番店となり、各商圈においてお客さまにとって不可欠な存在になってきたことが粗利率改善に寄与しました。

前期後半から、このような成果が出ており、当第2四半期において、粗利率は0.6ポイント改善しています。

今、徹底的な価格訴求をしかけているドン・キホーテの将来像を、長崎屋が具現しています。

Q8. 積極的な在庫評価減をされていますが、通期では既に計上している在庫評価損引当金（44億円）の範囲内で収まりそうでしょうか？

A：社内ルールに基づいて、期末段階で商品在庫簿価の切り下げを行っています。

2016年6月期に約44億円の引当金を計上しました。

それに対する当期の見通しは、売上増加に伴う評価減の増加はある程度見込む必要があるものの、現時点では前期引当金の範囲内の予定と考えています。

それらを織り込んだ上で、通期の業績予想を組んでおります。

Q9. 組織再編の成果はいかがでしょうか？

A：組織再編は、最終的に販管費と利益の改善に繋がります。本部が主体性を欠くことで、現場に対する問題提起が遅れていたり、現場の価格設定に対して本部の警鐘が鳴らなかつたりと甘くなっているケースが見られています。

組織再編により、個店の競争力は高まっている一方、スケールメリットに生かしきれれていません。

個店とスケールメリットのバランスが取れた時に、販管費及び利益の改善に繋がります。

Q10. 本部と現場の役割分担はどのようになっていますか？本部が問題提起して、それを現場が解決する。という分担でしょうか？

A：現場は、近視眼・狭視眼で物を見ており、来月のこと、その商圈のことは考えていても、来年のことまでは考えていません。

本部は、会社の戦略に基づいて、現場が正しい道を進んでいるのかアラートを鳴らします。大きな目を見て問題提起するのが、本部。小さな目を見て問題提起して解決するのが個店。という役割分担です。

以上