

2018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。

Q 1. ユニー(株)による持分法投資利益は、業績予想にどれくらいの金額で織り込んでいますか？

A： ユニーさんが公表している経営計画を、そのまま業績予想に反映させていないことをご理解願います。

連結業績予想に係る持分法投資収益は、下半期の6ヵ月間で20億円を見込んでおります。

Q 2. 地域別のポジショニングや収益性について、課題はありますか？

A： 地域別の営業利益について、「これがベスト」というものはありません。
関東と近畿は価格競争が非常に厳しいですが、その他の地域における競争は、さほど厳しくないと考えています。

一方で、商環境が厳しい九州において、当店の実績が絶好調となっているのは、競争の存在が「当社の競争力」を鍛え上げており、他店と競争することによって、お客さまに対する刺激が強くなって、潜在需要が顕在化してきているものと考えています。

Q 3. これまでのGMSの再生にあたって、御社の中でどのような変化がありましたか？

A： 一番大きな変化は、私たちの経験則（トライ&エラーの蓄積）です。
長崎屋を再生してきたノウハウを他のGMS居抜き出店に活かしてきました。
非食品の売上構成比率を高めることで、1階の食品だけでなく、2階、3階も賑わうといった当社独自のポストGMS業態ができつつあります。

Q 4. ダブルネーム転換店6店舗以降の、転換スケジュールや売上見通しを教えてください。

A： 現在確定している6店舗以外、7店舗目以降の転換スケジュールは確定していません。

そのため、売上見通しについて言及することはできません。

Q5. 在庫が増えているようですが、今後の業績に与える影響と、適切な在庫水準について、教えてください。

A：現場に権限を委譲した際に、企業として在庫コントロールができない状態にならないことが、我々の組織における大きな課題となっています。
現場に権限委譲しながら在庫コントロールを適切に行うために、評価基準の中に、在庫金額と仕入予算金額を組み込む施策をすでに打ち出しております。
今後改善した状況を皆さまに報告できるようにしてまいります。

Q6. ユニーさんの店舗を転換していくペースは、年間20~25店と以前聞きましたが、変わりありませんか？

A：年間の転換スケジュールの目安は従来と変わりありません。
現在準備している6店舗において、好結果が出れば転換は加速しますし、満足いくような結果が出なければ課題を解決していく必要があります。
転換スピードの目安は変わりありませんが、状況に合わせて流動的に対応していく旨、ご理解ください。

Q7. 時計・ファッションの在庫は、これから結構処理をする必要がある水準でしょうか？

A：商品在庫については、時価会計をするように適時減耗処理をしております。
今回増加した在庫において、減耗処理に該当する商品はほぼないと分析しておりますが、今後評価減すべきものがあれば、適切に会計処理してまいります。

Q8. ユニーさんの業績改善のプロセスは長崎屋再生時と同じ方向性で行うのでしょうか？

A：我々が何を改善すべきかの前に、ユニーさんという会社がどういう会社かということをよく知る必要があります。
現在は、6店舗の業態改革を共に推進していると同時に、ユニーさんとドン・キホーテという会社が知り合っているという側面があります。
ユニーさんという会社がどのように体質を改善していかなければならないのかについては、ユニー・ファミリーマートホールディングスさんともよく話し合いをしながら、ユニーさんの社内コンセンサスを取りつつ、進めてまいりたいと思います。

Q9. ユニーさん再生の方策はどのようなスケジュール感で決まっていますか？

A：半年から長くても1年で方針を決めていきながら、方法を実行していきたいと考えています。

ユニーさんは労働組合がありますし、ユニー・ファミリーマートホールディングスさんも60%の株式を保有されていますので、調整しながら進めてまいりたいと思います。

Q10. 在庫評価損の実績を見通しについて教えてください。

A：在庫評価損は前年とほぼ同水準の金額でございます。

単価が高いブランド品が、増加した在庫金額の大きな部分を占めていますが、半期ごとに適正な時価評価を適用して、該当する在庫があれば評価減をする、という会計処理をしております。

Q11. 「在庫」は以前から、担当者の評価指標に入っていたように思うのですが、今回新たに変更になったのでしょうか？

A：今までは「在庫」と「在庫回転率」を評価指標に入れていましたが、新たに「仕入金額」を追加で組み入れました。

これは、売上高実績と仕入予算額が連動する仕組みで、何処の店の誰が仕入金額をオーバーしたか否かということを週次で把握するものです。

来期からは、予算額を超えると仕入れができなくなる仕組みとなります。

Q12. シンガポールなど海外事業における収益構造を含めた、手応えはいかがですか？

A：海外事業における収益の結果はこれからですが、シンガポールはほとんど関税がかかりませんので、アジアの離島に出店しているという感覚であります。

物流面におけるコスト構造については（既出店先で離島の）宮古島に出店するのと大差無いという、グローバルな感覚で見えております。

現地におけるコスト面で見ると、賃料が高ければ、物価もインフレになっています。従って、収益に影響するとすれば、物流コストが変動要因と考えられますが、あまり大きくない状況のため、利益面でも期待をしています。

Q13. オーガニック成長で売上高2兆円とおっしゃる意図を教えてください。

A： 売上高1兆円は来期中に達成する可能性が高くなったということ、ポストGMSとして我々が大きな役割を果たすであろうこと、居抜き出店をこれからも続けていくこと及び1店舗あたりの年商が大きくなっていることなどを背景としています。

Q14. これから先、流通が変わる中で、御社から見て商社に対する期待や、商社が果たせそうな役割をどのようにお考えですか？

A： 商社は素晴らしい機能を持っています。

ただし、BtoCの世界で「顧客最優先主義」を実践している我々にとって、BtoBの世界で発想する「オペレーション最優先主義」に引きずり込まれやすい相手でもあるため、お客さまを主語にしてお客さまニーズにお応えできる商流を構築していきたいと考えています。

一方、大きな期待としては、商社は海外における大きな拠点や人脈がありますので、我々が海外出店をして悩みを抱えた時に、商社が解決策を提供してくれるのではという期待をしています。

以 上