

## 2019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. 下半期以降、具体的にどのように組織を変えていくのでしょうか？

A： 組織改革をしても権限のある場所（部門・職位）を変えないと、会社は変わりません。  
私たちはサービス業ですので、権限を有する場所は、お客さまに最も近い現場にしないと店舗は変わることはできません。  
また、店舗が変わればお客さまとの関係も変わってきて、最終的に業績の向上につながると考えます。  
表面上の組織改革だけでなく、権限をより現場に委譲することで、変えてまいります。

### Q 2. 国内事業の今後の成長見通しについて教えてください。

A： 既存店売上高成長率は伸びて当然であると考えます。  
店舗段階における営業利益ベースで、安定的に1～2%成長を実現することを前提として考えております。

### Q 3. 海外事業の売上高が国内事業の半分を占めるようになるのは、いつ頃ですか？ また、その時の全体の営業利益に占める海外の割合はどれくらいですか？

A： 現在、パン・パシフィック・インターナショナル（P P I H）代表取締役社長の大原と非常勤取締役であり創業者の安田が海外における陣頭指揮を取っております。  
海外事業については、現在「本社組織」、「営業間接組織」、「営業組織」を整えながら、業態確立を行っているところであります。  
人材については、やる気のある人材のみを海外に送っております。  
いつまでに売上の3分の1を海外が占めるかを申し上げるのは時期尚早ですが、全体の売上高の3分の1を海外事業が占める頃には、利益の3分の1を占めるようになることを目指しています。

Q4. ユニー店舗の業態転換によって、営業利益を約200億円積み上げられるという試算はどのような前提のもとで算出されたものですか？

A: 新規出店をする際の分析データと、店舗実績を蓄積したデータをユニーの業態転換店舗に当てはめて算出したものであります。

Q5. ユニーが小売事業における利益増加を実現するには何が必要でしょうか？

A: ユニーは現在、リテール事業の赤字をテナント事業で補う構図になっていますが、店舗内において良い立地をテナントに賃貸している場合もあります。重要なのは、リテール事業の集客力を向上させることで、店舗全体の利益を最大化することです。仮に、テナント面積を縮小したとしても、リテール事業の集客力の向上によって、テナント事業の利益は創出できるという循環に転換していかなくてはならないと考えております。

Q6. ユニーの人事、給与、評価体系をどのように変えていかれますか？

A: PPIHとユニーはあらゆる面で、異なる仕組みや企業文化があります。現在、グループ体制一体化のために、人事面などについて突合している最中ですが、それぞれについて具体的なプランを策定しているところであります。ユニーの皆さんと一緒に将来を見て、現場の皆さんの日々の仕事が楽しい状況を創ることが必要です。

Q7. ユニー物流やITなど店舗転換以外の面でどのようなタイムスパンで何をされますか？

A: 現在ユニーの子会社であるUDリテールを、PPIHの100%子会社に改組することで、ドン・キホーテや長崎屋と兄弟会社にする予定です。転換店舗については、ユニーからUDリテールに移管して、店舗運営を行い、投資回収を行ってまいります。労務面などについては、労働組合と前向きな話し合いが進んでおります。

Q8. プレゼンでお話にあった、「次世代経営陣の力不足」にどのように対応されますか？

A： 2019年2月1日に組織変更を行いました。

当社がこれから長年に渡り輝き続ける企業であるために、一昨年新たに選任した取締役など経営幹部が、当社の経営理念である「源流」に基づいた経営を行うことができるようにディスカッションを進めてまいりました。

さらに、源流に基づいた経営が実践できているかを見直して、人事の入れ替えなども行いました。

Q9. ユニーの成長やドン・キホーテの既存店など、経営陣はどのような配分で陣頭指揮を取っていきますか？

A： ドン・キホーテの既存店成長は、お客さまの一番近くにいる現場スタッフが権限を行使することで、守られていくものです。

一方、ユニーの改革は、経営陣が戦略や道しるべを作って、その軌道に乗せていくことが必要になります。

ユニーの成長は、日々風通しを良くしていきながら、全力を上げてユニーの人たちと一緒に、将来の明るい光を見るという決意を持って臨みます。

Q10. 粗利率改善の背景と在庫の状況はいかがですか？

A： 当2Qはブランド品の在庫を削減して健全化しようとしたら、売上のトップラインが取りきれないという状況に陥ってしまったということが事実です。

どうしたら競争力を保てるかを考えるのが、我々の現場力ですが、それを実行できなかったために、トップラインを落としたものと考えています。

一方で、成果としては在庫が健全化し、粗利率は改善しました。

当2Qにおいて、問題を発見できたと同向きに捉えて、引き続き全力で取り組んでまいります。

以 上