

2026 年 6 月期 第 1 四半期 セルサイドアナリスト向けスモールミーティング質疑応答要旨

セルサイドアナリスト向けスモールミーティングにおける質疑応答（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。

質問 1. 第 1 四半期の各セグメントは計画通りであったか。

- 上期は営業利益が横ばいであると計画でお伝えしていた通り、全体では前期差+3 億円と、概ね計画通りに推移している。事業別には多少の増減があるが、全体では計画通りである。

質問 2. 消費マインドが低下する環境下においても、数値とシェアを確保できている認識でよいか。

- ディスカウントの業態や商品は市場全体で拡大していくと考えている。その中でオペレーション体制や生産性の改善を進め、営業利益率 7%を維持し、業界再編にも耐えうる基盤を構築してきた。
- 季節品については、気候変動要因で顧客動向が変化しているため、7 月～9 月は評価しづらい期間。従来秋冬の始まりだった 9 月が、現在は夏の位置づけとなっている。夏物はピークが 6 月に前倒しされ、冬物は後ろにずれる傾向のため、シーズントータルでの評価としている。

質問 3. UNY 事業の第 1 四半期は期初の想定通りか。コストが減少している具体的な要因は何か。

- 粗利率は当初計画より低いが、無理な販管費の削減をしたわけではない。
- UNY 事業の人事評価制度は、4 月にディスカウント事業と同一の制度へ統一した。この制度統一の進捗に伴い、現場の生産性が向上。想定を上回る成果となった。
- 新業態を含む成長投資を進めるため、PPIH に人員を集約している。その結果、人件費を含む販管費は減少しているように見えるが、これは将来の成長に向けた人員配置の最適化によるものである。

質問 4. (質問 3 の続き) 評価制度を変えるだけで、人の行動も変わっていくものなのか。

- 本当に変わるかどうかは本人次第だが、環境変化に応じた評価区分が必要だと考えている。評価基準を明確化し、特に労働分配率を重視した生産性で評価している。
- 今回の評価制度変更により生産性は既に向上しており、今後も継続する予定。今後の新たな成長戦略に対応するため、国内リテールとして統一し、成長投資へさらなるリソースを配分していく。

質問 5. UNY 事業が非常に好調だが、ここから次のフェーズへ移行するためにどのような取り組みを計画しているのか。

- 第 2 フェーズとして、顧客層の拡大を目的として非食品の強化を進める。特にニューファミリー層をターゲットとし、品揃えを適切に整えることで客層をより拡大できていると考えている。
- さらに、顧客層の広がりにより、MEGA ドン・キホーテへの転換や UNY・ピアゴの食品強化型への移行が可能となる。長期的には、屋号の境界線が消滅し、業態の垣根を超えた統合が進む見通しである。

質問 6. ディスカウント事業の客数が横ばいで、インバウンドを除くと弱く見える。UNY 事業との違いや課題は何か。

- UNY 事業との大きな違いはない。ディスカウント事業では、インバウンド需要を取り込むために売場構成を変更している。ロードサイド型店舗では売場の約 15%をインバウンド向けに転換しているため、インバウンドを除いた客数のみで評価することは、ミスリードにつながる可能性がある。
- 客数の維持は継続的な課題。価格感度の高まりに対する施策としては、「マジ価格」や「マジボイス」を活用。
- 特に食品などの価格上昇アイテムにおいては、価格据え置きによって販売点数が従来比 1.5〜2 倍に伸長しており、消費者の価格帯に対する受容性が変化している。現在はその変化に対応する転換期にあると捉えている。

質問 7. インバウンドの伸長により、日本人向けの売り場面積は縮小しているが、国内顧客の売上を維持することは可能なのか。

- 一定の売上規模がありつつも市場縮小傾向にある商品に対しては、伸長しているインバウンド向け MD への転換が合理的と考えている。
- MD のスイッチングとして、必要な商品を状況に応じて柔軟に伸縮することを進めている。
- インバウンドを 1 つの大きな MD として捉え、地方店舗を含めたディスカウント事業全体でシェアを取っていく段階に入っている。

質問 8. アジア事業について、MD の導入スピードが早まった要因は何か。

- 日本からの直接輸入にこだわらず、現地仕入れを取り入れたことで商品の選択幅が広がり、柔軟な調達体制が整ってきたため。
- 人財面では、入れ替え後のスタッフが成長。商品供給におけるリレーションが確立され、そのオペレーション構築の成果が数値に現れ始めている。

質問 9. 全体として、売上は上振れ、営業利益は計画通りと理解してよいのか。

- その通り。計画段階では 1Q は営業利益がマイナスで着地するイメージを持っていた。総利益率はやや低下したが、その分販管費においては生産性を確保することができている。

質問 10. 粗利率の低下は、反動減や季節要因による影響が大きいのか。戦略の変更はないか。

- その通り。この程度の粗利率の低下であれば、戦略や計画を変更する必要性はないと考えている。

質問 11. 北米事業はハワイとグアムの改善を行っているが、Tokyo Central の強化は進捗していないのか。

- ハワイとグアムはオペレーションの構築と改善が進捗している。別の軸で動いているものの、Tokyo Central の進捗がないわけではない。
- Tokyo Central は前期と今期で 2 店舗の新店がオープンしており、進捗としては概ね順調。生まれた課題の調整と効果の検証を進めている。

質問 12. UNY 事業において、ディスカウント事業の人事評価制度をどのように導入したのか。

- 衣・食・住の 3 つのカテゴリを、ディスカウント事業と同様に生鮮品を除く 6 つの MD に再分類し、その担当範囲の見直しを進めた。
- 評価制度は GMS のような一般的な相対評価ではなく、ディスカウント事業と同様に絶対評価を採用した。これにより、全体の成果が良ければ全員が評価される仕組みとなり、チームで取り組みやすくした。
- 当初 UNY 事業ではこの仕組みがなく、評価改革が最大の課題であったため、時間をかけて実施した。開始当初は効果が確認できなかったものの、半年が経過した段階で徐々に成果が表われ始めている。

質問 13. 在庫の伸び率が高い背景は、季節要因によるものか。

- 秋冬物は製造済みだが、気温の変化にあわせて柔軟に展開のタイミングを変えている。残暑も影響し、店舗への投入が未完了の商品が残っている。
- 在庫は、全体の回転率と年間の滞留在庫金額を基準に判断している。在庫金額は今後一定増加する可能性があるが、滞留在庫は数年前から減少することができており、回転率も上がっている。この 2 つの指標で判断しているため、問題はない。

以上