

## 2020年6月期 第1四半期決算説明会 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. 業績予想を上方修正した背景は何ですか？

A：第1四半期の業績は事前の想定を超えて、すこぶる良かったことが背景です。  
上方修正額については、消費税増税直後の10月における反動減の状況など、消費者動向を見極める必要があるため、当初予算から上振れた第1四半期実績額より少し減算した上で、業績予想を修正しました。

### Q2. 有利子負債の適正な水準についてお考えを聞かせてください。

A：バランスシート改革は着手したばかりです。  
従って、改革を進めながら最適な指標や効率を求めていきたいと思っております。  
なお、現在掲げています財務の健全性指標について、「ネットD/Eレシオ」は1倍以下を目安としております。  
また、「自己資本比率」は総資産の1/3程度であれば充分と判断しております。  
つまり、成長のための投資はデットを有効活用して、レバレッジを効かせる財務戦略が有効と判断しております。

### Q3. カード事業の業績貢献について、どのようにお考えですか？

A：カード事業ならびに付帯する金融事業において、100億円の営業利益を創出することを中長期的な目標としております。  
その目標達成の手始めとして、ユニーにおけるユニコカードの新規会員募集を停止して、マジカへの移行を進めます。  
今後は、様々な計画を掘り下げて、収益化に向けた体制づくりを進めます。

**Q4. 新しい経営体制で初めての四半期決算を終えていかがでしたか？**

A： 9月下旬に開催された株主総会をもって、40代の若手が取締役就任する新経営体制がスタートしました。  
グループの全組織を俯瞰したうえで再編し、それぞれが明確な役割や責任を持つ「マトリックス経営」が11月1日に始まったところです。  
長年、経営陣が少数の体制でありましたが、事業規模が大きくなったこともあって、現在は取締役間の情報共有や意見交換などを強化する時間を設けており、風通しが良い組織となっています。

**Q5. これから市場シェアを奪取する中で、価格や品揃えの考え方を教えてください。**

A： ここ数年間はスケールメリットを追求する商談を続けてきましたので、戦う力は充分備わっていると考えています。  
現在は、価格競争力を高めるための条件面の整備を行っているところで、今期中にさらに競争力を高めるための商談を行います。  
品揃えについては、アパレルなど「ディスカウント業態」と「GMS業態」は、異なります。  
それぞれの業態がMDを組成する方法については、これまでの体制を継続する予定です。  
なお、「ディスカウント業態」と「GMS業態」で共通する商品は、価格政策をさらに強化することを検討しています。

**Q6. ユニーの人事制度をどのように変える青写真を描いていますか？**

A： 是々非々で対応します。  
例えば、コミュニケーションを活発にすることは極めて大事であると考えます。理想と現実のギャップを埋めるには、トップダウンではなくボトムアップを含めた有益なコミュニケーションを繰り返すことで、必然的に最適化されるものと考えています。  
ユニー社員が持つノウハウや知識を伝達しつつ、有効な組織体制を作っていくことで人員に関する悩みなどは自然と解消されていくのではないかと思います。過去に経験し、推進してきたことを繰り返すことで、乗り越えていけるものと考えます。

Q7. 在庫の状況について教えてください。

A : 天候不順や増税前の駆け込み効果がありましたが、在庫は適正化に向けて、概ね消化促進されているものの、個々に課題が残るものもあります。  
ユニーを除いた在庫状況は、季節商品や新規店舗における在庫が数字上に出ているもので、大きな増減はなかったものと認識しています。  
9月に行った「8%還元セール」において、在庫過剰気味であったブランド商品をセールの対象として販売強化しました。  
さらに、店舗以外のセンター在庫の見直しを行った効果が出ています。

以 上