

## 総合小売事業

## 社長メッセージ

GMS

General Merchandise Store  
Businessユニー株式会社  
代表取締役社長

佐古 則男



ユニーのビジョンである

「新生活創造小売業」の実現を目指す

## 大きな節目の年だった2017年度

2017年度は「原点回帰」の1年と位置付けてスタートしました。ユニーにとっての「原点」とは、お客様との接点である店舗を、欲しい商品が揃い、来店したい場所にするために知恵を絞ることです。この価値観に全員が立ち返り、「個店経営、店舗の魅力、予算達成」を目標に取り組んだ結果、計画を上回る実績を残すことができました。

8月には(株)ドンキホーテホールディングスと資本・業務

提携しました。商売の手法も文化も異なり、これまでは異業種として意識していた相手だっただけに、当初は社内でも驚きと動揺をもって受け止められましたが、協業内容が具体化するにつれて前向きな参画が見られるようになってきました。また、国内外で先端技術の進化や金融の分野も大きな変化が見られ、当社にとっても社会全体にとっても大きな節目であることを感じさせられる1年でした。

## 「モノを買う」以上の体験をご提供する

経営環境の変化については次の3点を注視しています。1点目は国内の人口動態です。地方をはじめとする多くの地域で人口減少問題が目に見える形で産業に影響を及ぼしています。高齢化や単身化の進展が消費行動に変化をもたらすとともに、個人商店クラスの小規模な小売業が縮小傾向にある動きも見逃せません。2点目は業態を越えた競争の本格化です。競争力のある価格で商品を提供するドラッグストアやディスカウントストアが消費者の支持を得ています。ここに3点目のEC市場の拡大が加わり、総合小売業はこれまでのビジネスモデルでは優位性や差異化要因を打ち出すことが難しくなっています。

この状況を打破し、勝ち抜くための近道はありません。インターネットショッピングにはない実店舗の強みを活かし、「モノを買う」以上の体験をご提供することで、お客様の来店

動機を喚起する、いわば王道があるのみです。お客様のライフスタイルに寄り添った売場づくり、生活提案の視点での革新的な商品構成、物販にとどまらないサービスの拡充などを通じて、食べたい・着たい・使いたいと思える商品をより多く見つけていただける店舗へと変革していくことです。まずは既存店の活性化として、品揃えや売場構成の刷新、ハウスカードを活用したマーケティングを行うと同時に、店舗運営をサポートする本部において意識改革を進め、経営基盤の強化を図ります。中長期的には、これまでにない新たな店舗形態を創造していかなければなりません。2018年度で経営統合前に取り決めた不採算店舗の閉鎖や不採算事業からの撤退も一区切りつくことから、2019年度以降は攻めに転じ、店舗の変革に本格的に取り組んでまいります。

## 化学反応をもたらす協業をチャンスに

そのような時期にドン・キホーテとの協業をスタートできたことは、ユニーにとって大きな刺激になりました。ユニーはもともと呉服店と履物店を祖業とした2社が合併し誕生した会社です。私自身も何度かの経営統合を経験してきたことは、人的交流による「化学反応」は大きなチャンスをもたらすということです。今回のような異業種との協業は、同業同士が組む以上の効果を期待できるのではないのでしょうか。

このチャンスを必ず次の成長につなげるため、2018年度

は「NEW UNY」をスローガンに掲げました。厳しさを増す競争環境下、過去の成功体験にならって勝ち抜くことはできません。2019年度以降に向けた成果主義の導入をはじめとする人事評価制度の見直しにも着手し、経営方針に示した「意識のNEW」「売場のNEW」「店舗のNEW」を、スピード感を持って進めます。今般の協業も大きな契機となり、3つの「NEW」は大きく前進することでしょう。ユニーのビジョンである「新生活創造小売業」の実現を目指し、全社一丸となって挑戦してまいります。

総合小売事業

# 改革を断行し 「NEW UNY」実現を目指す

## 経営環境の概観

食品・衣料・住居関連など日々の生活に不可欠な商品を取り扱い、商圏に合わせて多様な店舗形態を展開する総合小売(GMS)事業は、人々の消費行動が変化の中で、ドラッグストアやディスカウントストア、さらに近年では実店舗を持たないEC事業との激しい競争にさらされています。こうした環境下、他業態では提供できない独自の価値を創造する事業モデルへの変革が喫緊の課題となっています。

既存店の改装と  
ディスカウントストアへの  
業態転換

食品分野を中心とした  
商品力の強化

- 惣菜プロジェクトの推進
- カネ美食品(株)の子会社化

地域に密着した  
店舗ネットワーク

価値ある商品を  
提供するための  
仕組み

## 「NEW UNY」

2018年度はグループスローガンである「NEW UNY」のもと、お客様との接点であるリアル店舗の活性化を図ります。具体的には集客力向上のための既存店の改装に加え、ドン・キホーテとの新業態店舗に注力し、ユニー全体の新たな成長基盤を創生していきます。

社会の変化に  
対応した  
店舗機能

ハウスカードを  
通じた  
お客様との  
つながり

店舗の次世代化に向けた  
システム投資

金融・EC周辺事業の  
本格化に向けた準備

- (株)UCSの完全子会社化

戦略

1

## 既存店の活性化

2018年度は「既存事業の再構築」を経営方針に掲げ、直営売場を中心に店舗の改装を進め、店舗の「質」向上に資する諸施策に取り組みます。お客様のライフスタイルに合わせた商品の充実を図りながら、実需を満たすだけでなく買い物の楽しさを演出し、ユニーから来店動機を醸成する売場づくりを進めていきます。特に中規模商圏をターゲットに展開するアピタについては「アピタ全館改装プロジェクト」のもと、競争力のある売場構成を追求した大胆な店舗改装を進めていきます。これら一連の店舗改装と新レジ導入を含めたシステム



2018年3月に開店したアピタ横浜綱島店

投資を中心に、2018年度は約130億円の投資を計画しています。

戦略

2

## 商品力の強化

変化するお客様のニーズを捉え、商品を中心に魅力ある売場づくりにも取り組みます。特に「良品廉価」がご好評をいただいている食品分野において、お客様のニーズや近隣店舗の動向も見極めながら価格競争力にこだわると同時に、付加価値を感じていただける商品の充実にも努めます。2017年6月には、惣菜・弁当などを製造・販売するカネ美食品(株)を当社の子会社(出資比率52.47%)とし、ユニーと一体となって惣菜売場の競争力強化を進めるための体制を整備しました。また2018年度は惣菜の質向上と品揃え強化に注力する「惣菜プロジェクト」を立ち上げました。商品の品質向上



2018年度は惣菜の強化に注力

を最優先に、惣菜売場のあるべき姿を見据えサプライチェーンとともにこのプロジェクトを推進していきます。

戦略

3

## 経営基盤の強化

「既存事業の再構築」に加えて「経営基盤の強化」にも取り組んでいます。2016年度から断行してきた不採算店舗の整理は2018年度11店舗の閉鎖をもって目処をつけ、閉鎖後の店舗や遊休資産など非効率資産の売却も着実に進めています。保有する資産を、選択と集中の観点から整理し資産の圧縮を進めてきたことで、新たな成長に向け

た「攻め」を本格化させる土台が整いつつあります。今後は経営効率化に資するITシステム導入や物流の整流化に対して積極的に投資する方針です。店舗やチェーン全体の収益に対する社員の責任と当事者意識を醸成しながら収益成長にこだわる組織へと変革し、経営資源を既存店舗へ集中させていきます。

## (株)ドンキホーテホールディングスとの協業

新たな小売業態の創造を目指し、2017年8月に業務・資本提携した(株)ドンキホーテホールディングスとの協業も進行しています。ユニーの強みである食品分野に、ドン・キホーテのアミューズメント性の高い特徴を融合させた業態転換店舗「MEGAドン・キホーテUNY」を、2018年3月までに6店舗開店しました。従来のユニー店舗との大きな違いは、衣料・住居関連分野の売上が全体の約半分を占める点です。これらの商品は食品と比較して高い利益率を期待できるため、これを原資として食品分野で付加価値や価格競争力を追求できるビジネスモデルです。この6店舗における売上高は転換前対比220%、客数は190%、荒利高175%（いずれも2018年3～4月累計・概算）と、いずれも好調に推移しています。

2018年度はこれら6店舗の実績や課題を検証し、次年度以降に業態転換する店舗の選定や店舗フォーマット等の方針を検討していきます。

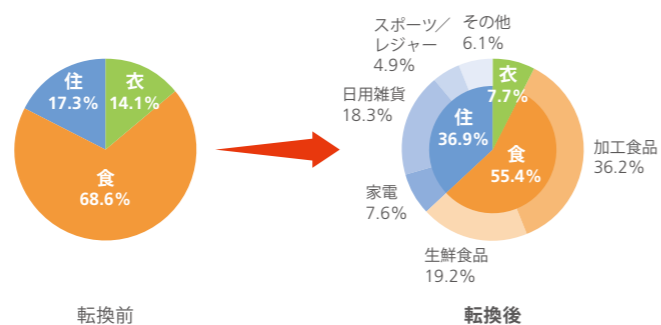
協業プロジェクトを担う新会社UDリテール(株)には、社内公募に応じた社員を中心に約100名がユニー側から出向し、ドン・キホーテ側からの出向者約60名とともに業態転換店舗の開店準備を進めてきました。開店後の店舗運営も両社が協力して行っています。この協業を通じてユニーは、ドン・キホーテから独自の店舗運営ノウハウを習得し、今後の新業態店舗やユニー店舗の運営にも応用していきます。

### 新業態6店舗の実績



新業態6店舗(大口店、東海通店、座間店、星川店、豊田元町店、国府店)  
2018年3～4月累計・概算 転換前対比

### 新業態6店舗 売上構成比の変化



PICK UP

## ダブルネーム店舗から始まる挑戦

顧客最優先主義、驚安、大量陳列、そして売場を彩るPOP。2018年2月から3月にかけて、ドン・キホーテとのダブルネームでオープンした「MEGAドン・キホーテUNY」の6店舗では、従来のユニー店舗では見られなかったこうした光景がお客様をお迎えしています。これまでにない価値をお客様へ提供することを目指し、ユニーはこの店舗形態を通じた新たな挑戦をします。

### 意識する対象だったディスカウントストア

昨今の厳しい競争環境において、低価格にこだわり収益成長を続けているディスカウントストアもベンチマークとして意識していました。中でも個性的な店舗と集客力の高さ、加えて食品スーパーとしての競争力も兼ね備えるドン・キホーテは、好敵手であると同時に超えるべきライバルでもありました。

そんなドン・キホーテとの業務・資本提携が決定した当初は、社内に少なからぬ動揺がありました。しかし協業の内容が明らかになるにつれ、新たな小売業に挑戦できることに対する前向きな意識変化が表れ始めています。

### ドン・キホーテ流を学び、シナジーを創出する

業態転換後の店舗運営を担うUDリテール(株)への出向者を公募すると、若手を中心に多くの手が挙がりました。小売業の原点である「現場でモノが売れると楽しい」という感覚を新天地で体験したい、新しいビジネスに挑戦したい、という情熱を持った社員たちが、ドン・キホーテから合流した社員とともにダブルネーム店舗の開店準備にあたりました。

個店への権限委譲、現場主義と成果主義、徹底力など、ドン・キホーテには小売業が持つべき企業文化が強く根付いています。店舗運営については両社の手法のうち、より良いものを活かして効果を最大化することを基本方針としていますが、ユニーとしては今般の協業を機に、ドン・キホーテの持つノウハウを吸収し、既存のユニー店舗へも活用していきます。

### 新たな事業モデルの創造

2019年度より年間20店舗程度の転換を進めていきます。若年世代やファミリー層を中心とした客層の拡大、営業時間の延長による集客、既成概念にとらわれない動線の設定による来店動機が多様化といった協業もたらす変化

を、ユニーの強みである従来のお客様とのつながりや商品力と融合させることで、ほかにはない事業モデルを創造しユニーの成長につなげていきます。