

2020年8月12日

【2020年6月期本決算説明会 社長スピーチ要旨】

代表取締役社長 CEO 吉田 直樹

PPIHの吉田でございます。本日はご多用中にもかかわらず、皆様にご参加をたまり、またオンラインでご不便をおかけいたしますが、多数の皆様にご参加賜り厚く御礼申し上げます。

冒頭に、新型コロナに罹患された皆様、ご家族の皆様にはつつしんでお見舞い申し上げます。私共としては、今後も三密を避けるなど店舗および事務所の徹底管理をし、また、従業員に寄り添う施策の実行を続けていく所存です。

時間は限られておりますので、以下ポイントを絞ってご説明申し上げます。

まず始めに、簡単に2020年6月期の内容について。全体としては売上規模1兆6,819億円、営業利益759.9億円に着地し、31期連続の増収増益を達成することが出来ました。この結果は、インバウンドの消滅など劇的な変化に対応できた「従業員皆の努力の総和」であるという点のみ、私の方から付け加えさせていただきます。

さて、現在進行している、2021年6月期ですが、コロナ禍の状況が続くものと考えており、このような環境下では、今までの方法にのみ拘泥しては、大幅な成長は難しいと感じております。しかしながら、今期につきましても、「たっくさんの」施策を果敢に実行した上で増収増益を達成し、2022年6月期までの2期間での着実な成長に向け、各重要施策の遂行に努めて参りたいと考えております。この結果、インバウンドの減少等により、成り行きでは厳しい状況にありますが、施策の着実な実行により増収増益を実行できると判断するまでに至りました。

前期後半のコロナ禍での変化対応については、一定の成果を当社はあげることが出来たと考えておりますが、「変化はまだまだ続く」ということでもあります。

すでに報道されている通り、例えば、国内の6月の残業代は2ヶ月連続で2割以上落ち込んでいます。各企業の努力の一部は、所得減という形で跳ね返り、消費者心理は、ますます複雑なものに今後なっていくと考えます。

このため、私共は、顧客理解について一層の努力を続けなければ、例えば、前期末まで、巢ごもり対応が出来たからと言って、今後更に次々と起こってくるであろう変化に、当社がずっと対応し続けることができるという保証はありません。

消費者もこのコロナ禍で大きく消費行動が変容したかと思えます。

進行期の戦略については、これまでの説明と大きく異なるものはございません。ただし、この変化の大きさから、施策の追加、またそのスピードを一層速くする必要があると考えております。大項目からまず申し上げますと、国内についてですが、

1. UDR の収益化については、今期末を持って、前期の約 50 億円の赤字から、黒字転換を行います。
2. インバウンド関連売上の消滅により、ドン・キホーテ業態の収益改善については、一旦、売上減少は免れないと考えますが、数々の施策の実行による営業支援を通じて、利益の改善、コスト削減を図って参ります。
3. ユニーについては、従来の PMI 施策に加え、NewGMS の方針を立て、UDR への業態転換を行わないピアゴ、アピタについて、新たな業態創造を行います。

海外の売上比率は、全体に占める割合が 8%以上になり、営業利益において占める割合は、4%から相当増えると予測しています。

特に、アジアについては、コロナの影響は一定程度あると考えますが、この機会を店舗開発のチャンスともとらえ、Don Don Donki 業態の展開を着実に実行いたします。

以下、進行期及び来期末までに行う具体策の一部を述べさせていただきます。

#### ◎組織対応

まず、店舗営業軸ですが、よりフラットに、より輪郭、もしくは「役割分担」と言っていいかもかもしれませんが、はっきりする組織に変えていきます。

9月1日には、ミリオンスター制度という安田創業会長の発案による新制度に変更します。

これは、100万人商圏に1名支社長が担当し、ドン・キホーテ、長崎屋、UDR という法人の垣根を超えて、一旦、102の商圏で営業にあたるという制度です。

執行役員のすぐ下の階層は102人の支社長。支社長には上司はなく完全に権限委譲され、上位者には、他社比較をしても、相当高額の報酬を得てもらい、下位20%は1年ごとに入れ替えを行うというアップ・オア・アウトの制度も取り入れるという相当ドラスティックな制度です。

営業組織が大きく変わるにより、営業軸、商品軸、本社軸の執行役員はよりミッションが明確になります。何せ、支社長に上司はいない、と宣言しますから。

執行役員は、自らのミッションをより明確に定義しなければなりません。

特に、商品力の増強は、待ったなしの課題です。

たくさんの新しい施策のうち、以下3点を例示いたします。

1)メーカーとのDXによる新たな取組による営業支援体制の構築。

あるメーカーとのデータにおける協業で、ID-POSにより、お客様の消費行動を分析。結果、当該カテゴリーの商品を購入した顧客は来店頻度がx倍になることが分かり、それらを受けてその商品の棚割り・品揃え・買い場の位置を変更。

つまり、現場に対する権限委譲を徹底しながら、商品部が全体施策を担っていくということです。権限委譲と矛盾しない「かけ算」の発想です。

2)New GMS 事業の仮説と検証の繰り返し。ピアゴプラス妙興寺店がその一号。

この店舗は、従来の商品本部を中心とした総花的なMDではなく、「偏愛と傾斜」。すなわち、品揃えとは、全部のカテゴリーを満遍なく揃えることではないという私共の考えで「なんでもあるけど欲しいものはない」というGMSのジレンマから抜け出してきているのではと一定の手応えを感じています。

3)今回の組織改正によって、本社軸「例えば、情報システム」といった部門にも明確な役割が与えられることになりました。本社軸は、グループ企業全体での生産性を上げるということがミッションの一つであると思います。

ただ、生産性を上げるというのは、如何にも上から目線の言い方で、現場には響かない。

営業が「現世利益」を手に入れることのできる具体的な施策を、責任を持って実行する事が肝要。今の支社長や店長は、資料の提出や分析のための資料作り、といったことに膨大な時間を取られています。

彼らのこの時間を、システムで置き換えて時間を捻出することができれば、支社長や店長は、顧客との接点、社内でのコミュニケーション、店作り、MDとの対話、競合店の分析など、彼らがやりたくて仕方がないことに思い切って時間を使うことができる。

このようなことを私は生産性の改善と呼び、現生利益即ち「顧客に向き合っている現場がメリットを享受できる施策」なしに、生産性の改善はあり得ない、とハツパをかけております。

このような変化は、各部署にあらわれ、一言で言えば、「たくさんの挑戦を、スピード感を持って実行する。うまくいったものを残し、いかなかったものは、速やかに撤退をする」ということです。PPIHの組織全てが、過去にとられることなく、むしろ今までうまく行ってきたものを、一旦ゼロベースで新たに構築して取り組む姿勢をとるということです。

このような施策を、全体として整合性をとるため、当社では、今期より、初めて、昨対主義ではなく、予算を中心に部署間が合意をする予算主義ともいべき大きな転換をはかっております。

経営会議を構成する執行役員には、CEO の私と同じ金額の決済金額が新たに付与されることになり、稟議制度そのものも、予算に基づく執行制度として、大きくスピードアップできる制度に変換しました。

個別の政策、全体の政策、それを出来るだけたくさん共有し、過去の成功にとらわれることなく、創造的破壊という私どもの源流の大きなテーマに取り組むのが進行期の中核になる施策です。それは、お題目ではなく、どれだけ、日常的にたくさんのお取り組みをするのか、という行動そのものです。

#### ◎ガバナンスの強化

当社グループは、規模が急速に拡大し、今までうまくいっていたものを、次々と変えていく大きな変革のタイミングに来ております。

そのような中で、ガバナンスの強化というものは、当社の急速な規模拡大がゆえに喫緊の課題であります。大会社になった中で、どのような仕組みを導入していくべきかについては、内外の知恵をお借りしたいと考えます。源流の考えにこだわり、歩み続けながらも、異なる価値観から学び続ける、ということにおいて、ガバナンスを強化する考えです。

#### ◎結論

7月1日に始まった2021年6月期は、一言で言えば課題満載。大きな荒波も来ております。その中、様々な施策を日々実行する体制が整ってきましたので、毎日毎月の営業成績について、私は一喜一憂しておりません。当社の営業、MD、そしてマーケティング等の本社軸の仲間は、必ずたくさんのお取り組みを実行していくと信じております。

最後に。

本日、リリースいたしましたように、高橋 CFO が、来月いっぱいにて、当社 CFO 職を退任し、新たに理事に就任することになりました。余人を持って替え難い、という言葉がありますが、高橋の PPIH でのキャリアは、まさにその言葉にぴったりでございました。

一方、当社の IR につきまして、多方面からご評価をいただくことができ、高橋が無事に CFO 職を務めあげることが出来ますのは、この場にご参加いただいている皆様のご支援のおかげであります。

この場をお借りしまして、皆様に厚く御礼を申し上げます。