

2020年11月10日

【2021年6月期 第1四半期決算説明会スピーチ要旨】

代表取締役社長 CEO	吉田 直樹
取締役兼専務執行役員 CSO 兼 CFO	新谷 省二
取締役兼常務執行役員	森屋 秀樹
取締役兼執行役員	石井 祐司

1、第1四半期の概況について

取締役兼専務執行役員 CSO 兼 CFO 新谷 省二

本日はご多忙のところ、第1四半期決算説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。
それでは、第1四半期の概況につきましてご説明いたします。

・第1四半期 決算業績サマリー(資料P4)

売上高は4,185億円、前年同期比97.6%。売上総利益1,235億円、同100.8%。販管費1,003億円、同98.8%。営業利益は232億円、同110.3%。経常利益は228億円、同112.0%。当期純利益165億円、同131.1%となりました。

なお、2021年6月期より、棚卸資産の評価方法について、売価還元法から移動平均法へ変更を行っており、遡及適用後の数値で比較をしております。

今回、移動平均法に変更した理由は2点ございます。

- 1、移動平均法を採用する事により、売価還元法と比べ、在庫金額を迅速に把握する事ができる
- 2、国際的に認められている基準である移動平均法を採用することにより、より適正な期間損益計算ができると判断したため

遡及適用を行う前に比べて、前第1四半期連結累計期間の売上原価が9,100万円増加したため、営業利益、経常利益及び純利益はそれぞれ9,100万円減少しております。

・第1四半期 連結損益業績サマリー(資料P5)

売上は前年同期比2.4%減収も、営業利益は同10.3%増の232億円と、第1四半期過去最高益を達成することができました。

ディスカウント事業は、インバウンドの消失及び駅前を中心に苦戦しましたが、ユニーの統合、UDリテールへの業態転換、海外への出店、いずれも果敢な挑戦をした戦略が、収益の柱になりつつあります。能動的なポートフォリオ経営への転換が機能したと考えております。

業態別については、先ほど申しましたように、ディスカウント事業については、ドン・キホーテはイ

ンバウンドの消失、駅前の人出が戻らず苦戦しました。ロードサイドは長崎屋・UD リテールの店舗で、食品部門を中心に好調を維持しました。

加えて、UD リテールは法人として、初の営業利益を黒字化することができました。

総合スーパー事業のユニーは引き続き、外食控えの代替需要取り込みで、食品中心に好調に推移をしました。

海外は、コロナ禍の巣ごもり需要の取り込みと、特にアジアは日本農産品の人気を軸に売上は好調でした。

これらの変化を現場が体感することにより、グループとして第2四半期以降の経営課題について、明確な方針を策定しましたので、後ほどご説明をいたします。

・リテール別前年同期増減(資料 P6)

売上高は 103 億円減となりました。

内訳としては、ドイト及び 99 イチバの売却の影響で 72 億円減、インバウンド消失の影響で 143 億円減、ユニー・UD リテールで 129 億円増、ドン・キホーテ 48 億円減、長崎屋 13 億円減、その他 48 億円減、海外が 93 億円増となりました。

営業利益は、22 億円増となりました。

ユニー・UD リテールは 33 億円増、ドン・キホーテは 22 億円減、長崎屋は 1 億円減、その他は 8 億円減、海外は 20 億円増となりました。

なお、売上高、営業利益の数字は、法人別の各社を単純合算したものです。連結との差額は、「他」の項目で調整をしております。

・第1四半期 リテール情報(資料 P7)

UD リテールについては、初めて黒字化をすることができました。

・法人別業績概況:ドン・キホーテ(資料 P8)

ドン・キホーテの営業利益は、売上変動による影響で 47 億円減、総利益率変動の影響により 18 億円増、販管費 7 億円削減により、65 億円となりました。売上変動の影響 47 億円のうち、インバウンド消失の影響は約 8 割であったと試算をしております。

既存店の売上については、昨年 9 月の消費増税駆け込み需要の反動で落ち込みましたが、10 月については、非免税売上昨対は 100.4%と、100%を超えることができました。

・法人別業績概況:ユニー(資料 P9)

ユニーの営業利益は、業態転換による売上変動の影響で 34 億円減、総利益率の影響により 8 億円増、販管費 46 億円削減により、営業利益は 69 億円となりました。

既存店の売上は第 1 四半期で昨対 104.3%、10 月は昨対 109.9%となりました。

売上ベースでは 46 億円増加しております。

・海外業績概況(資料 P10)

北米リテール事業の営業利益は、売上増加により 10 億円増、総利益率の影響で 3 億円増等で 19 億円となりました。アジアリテール事業の営業利益は、売上の影響により 20 億円増、総利益率の影響で 1 億円増、販管費が新規出店により 13 億円増となり、7 億円となっております。北米、アジアとも非常に好調に推移しております。

・主な資産の状況(資料 P13)

総資産は 1 兆 2,782 億円、前期末比 190 億円の減少となりました。

流動資産は 4,808 億円となり、134 億円減少しています。主な要因は、現預金の減少及び割賦売掛金の減少となっております。固定資産は 7,974 億円となり、57 億円減少しています。

・主な負債・純資産の状況(資料 P14)

流動負債は 2,966 億円となり、156 億円減少しました。主な要因としては、資料の右側に記載のとおりとなっております。固定負債は 5,831 億円となり、129 億円減少しました。主な要因は、有利子負債の減少となっております。

純資産は 3,985 億円、自己資本は 3,809 億円となり、自己資本比率は 29.8%となりました。

・キャッシュフロー&設備投資の状況(資料 P15)

営業キャッシュフローについては、資料右側記載の通りで 127 億円のキャッシュインとなりました。投資キャッシュフローが、主に出店に伴う有形固定資産の取得により、107 億円のキャッシュアウトとなりました。結果、フリーキャッシュフローは 19 億円となりました。

財務キャッシュフローは、配当金の支払等で 109 億円のキャッシュアウトとなっております。

設備投資については、124 億円となっております。

・持続的な成長に向けて(資料 P16)

当社では、Passion2030 で PPIH のマテリアリティを設定し、現在、取り組んでおります。

本日、開示させていただきましたが、ESG のうち、社会(S)については、ダイバーシティマネジメント委員会を設立します。また、PPIH 初となる女性執行役員を選任しました。今後も、ダイバーシティの推進に努めてまいります。

ガバナンス(G)について、先ほど吉田からご説明いたしました。報酬等委員会設置準備室を指名・報酬委員会準備室に改組いたします。また、2021 年 1 月に指名・報酬委員会を設立する予定でございます。

2, 第1四半期の振り返りについて

代表取締役社長 CEO 吉田 直樹
取締役兼常務執行役員 森屋 秀樹

・2020年9ヶ月間の振り返り(資料P18)

前回、本決算説明会で申し上げたような形で、3月の新型コロナの拡大後、消費活動に関しましては大きく変わり、その大きな変化に対して迅速に対応できたと判断しておりました。しかし、私どもが危惧していたとおり、大規模な対応の部分というのは、代替需要の部分が大きかったという判断をしております。

7月以降には、さらにもう一回の変化があったという判断をしております。

それは、お客様の価格への感度の高まり、あるいは巣ごもり生活における需要の鈍化といったことです。これに対して、おおむね対応できたものの、先ほど新谷の説明がありましたように、ディスカウント事業においては、さらなる変化対応が課題であると捉えております。

・第1四半期トピックス:全体(資料P19)

そういったことを前提といたしまして、以下のことを考えました。

ディスカウント事業に加え、GMS、海外、そして将来的には金融へと事業領域が拡大していく中で、複雑になった組織の意思決定を迅速化するための体制に変更するというところであります。

カンパニー制について、もう一度振り返りますと、7月1日に導入されたカンパニー制というのは、事業、MD、そしてホールディングスという3軸にて会社を捉えようというものです。

そこで、骨子になるものは、時間的、ステージ的にもそれぞれ違う事業が複雑に組み合わさっておりますので、予算制度を導入し、意思決定の場として経営会議を導入いたしました。

次に、グループ子会社の再編についてです。

グループ子会社の再編は、大きく2つご説明申し上げます。

1つ目は、コストセンターは、プロフィットセンターのためにあるということです。

後で申し上げますが、マーケティングの子会社等がこれに当たります。そして、それらをはっきりさせるために、そもそもの子会社数を削減させ、来年の3月までには32社を減少する予定です。

また、今日、発表させていただきましたが、ディスカウント事業は、ドン・キホーテを中間事業持株会社と位置付けております。そして、ドン・キホーテ、長崎屋、UDリテール、ダイシン百貨店、橘百貨店、これらを一体で経営していくという方針を定めたということです。

2つ目ですが、グループ全体として、闘い続ける組織への原点回帰、意思決定を迅速化するための仕組みづくりを始めました。

国内ディスカウント事業において、営業の競争環境の整備と商圈単位のシェア拡大及び次世代経営者の育成・発掘を両立する体制に再編いたします。これは、ドン・キホーテ、UDリテールの一部、

そして長崎屋で行っておりますが、他事業領域においても今後、導入する予定であります。後ほど説明するように、ミリオンスターの制度の導入がきっかけとなり、これを軸にした形で、施策を徹底してまいります。

・第1四半期のトピックス:MD(資料 P20)

MDにつきましては、資料に記載しております1から5の各取り組みを行ってまいりました。なかでも、帳合統合やPBの取り組み拡大といった、ユニーをグループに迎え、拡大した事業規模に応じたメリットの享受及びコロナ禍における短期かつ大幅な需要供給変化への対応を主要施策として実施しながら、この後、26ページでも説明させていただきますが、定番化に陥りつつある商品構成からの脱却に向けた準備というものを行ってまいりました。

・第1四半期のトピックス:マーケティング(資料 P21)

PPIHでは、これまでマーケティング部署はMDと並列した組織として位置づけられておりましたが、営業組織と一体化することにより、店舗を全面的に支援していく体制を構築してまいりました。具体的な効果として、資料にも記載のとおり、majica アプリ会員は、10月末時点で449万人、そのうち約50万人を直近3カ月で獲得しており、マイナポイントや給付金の囲い込みといった政府施策等も取り込みながら、営業組織と一体となって会員増加施策を強化してまいりました。

・マーケティングでの店舗支援の考え方(資料 P22)

これまで説明してきましたマーケティングの組織体制について、BeforeとAfterという形でイメージ図を記載いたしましたので、資料をご確認ください。

Beforeについてですが、MD部門、マーケティング部署が、それぞれ独立した組織として店舗に対してサポートを実施しておりました。また、営業店舗も独立した形で、競合調査やプライシングといった施策を実施する形を取っておりました。

今回の体制変更により、マーケティング組織が営業店舗、MDと一体化したことで、MD構築、最適なプライシング、効果的なプロモーション、そして商品回転率の向上といった、営業の施策全体をマーケティングがフォローしていく形の組織になっております。これが、マーケティングでの店舗支援全体の考え方となります。

・第1四半期のトピックス:国内事業(資料 P23)

ディスカウント事業におきましては、インバウンド消失、駅前店舗の集客減少に伴い、1,000品目の値下げ等のプライシング戦略や、駅前店舗MDの足許商圈へのシフトにより、客数獲得策を強化いたしました。

総合スーパー事業はコロナ禍における好調を維持し、さらなる成長に向けた営業施策として、6月にNew GMS店舗のPIAGO プラス妙興寺店、7月にはダブルネーム店舗のドン・キホーテ アピタ

宇都宮店をオープンいたしました。

こちらは 38 ページに、7 月から 9 月の各店売上高変更を記載しておりますが、それぞれ転換前比較で 130%超と、予定どおりに進捗しております。また、あわせて前期から進めている PMI プロジェクトの推進により、販管費の抑制が図れております。

・第 1 四半期のトピックス:海外事業(資料 P24)

北米事業、アジア事業ともにロックダウンとなる国、都市もあり、巣ごもり需要はさることながら、日本以上に外食の代替需要が増加し、売上、利益ともに大きく寄与いたしました。ここでは、香港の店舗の販売実績例を記載しておりますが、7 月 7 日にオープンしました香港パールシティ店は、初月売上は 10 億円を超え、PPIH グループ内での 1 位を記録いたしました。

・第 1 四半期のトピックス:海外事業(資料 P25)

各国のコロナ禍による巣ごもり需要の中、特にアジアにおきましては、クオリティの高い日本農産品を中心とした商品を当社独自のプライシング力と販売戦略によって取り揃え、人気を博しており、好調を維持しております。主要な好調品目の売上動向につきまして、一部記載させていただきましたので、ご確認ください。

3, 第 2 四半期以降の戦略について

代表取締役社長 CEO 吉田 直樹

本決算説明会で、「進行期(今期)につきましては、たくさんの施策をどんどん実施していきます」とお約束をいたしました。今、一例を示させていただいたように、さまざまな施策を実施してまいりました。

一定の成果も上げることができ、1Q としての最高益をご報告できるところまで持ってきたのは、現場の努力により達成できたものと考えております。

一方、特にドン・キホーテを中心とするディスカウント事業においては、今すぐ取り掛かるべき課題があると考えております。

・課題に対しての取り組みについて(資料 P26)

課題に対しての取り組みについては、当社の社内での討議をすごろく風に再現したものです。

我々の認識としては、ドン・キホーテの都心店舗を中心に客数がなかなか戻ってこない、ロードサイドも一方で、代替の需要のところを中心に緩やかに低下している、というところ。です。

これに対して、何が起きているのか、大いに反省すべきところもあるのではないかと、こういった議論をいたしました。

その結果、4点挙げております。

- 1、価格優位性を担保するオペレーションが実施できていないのではないか
- 2、来店動機、安いというイメージが伝えられていないのではないか
- 3、コロナ禍における衛生用品、スポット需要が低下したが、MDの定番比率が高止まりをしてしまい、スポット比率が低くなることで、店の魅力が落ちているのではないか
- 4、元々ドンキは生活必需品ではない、必需品という認識をされているお客様が少なかった

コロナ特需後、ドン・キホーテに対する期待と言ってもいいかもしれませんが、お客様のニーズが変わってきており、それをしっかりと捉えられていないのではないか。そういった議論をいたしました。

そもそも、その背景について当社ではいろいろ考えましたが、資料の3番にある「そうなった背景」というポイントは、どちらも人的な内容であります。

これはまさに、特にドン・キホーテが厳しいというのは、多くの中核人材がUDリテール、あるいは海外に異動しており、常に人手不足という点があります。それから、そういった事象を補填するために、本部に頼った店舗棚割りの採用が多くなってしまい、定番比率が増加してしまっている点もあります。ですから、2番の分析の結果とやや異なる様相が実際の背景にあるのではないかと考えたわけです。

資料4番のとおり、現場の人財・オペレーションに関することが主原因である以上、その負担減に対してさまざまな側面から支援に取り組むべきであるというのが当社のコミットメントであります。経営としての現場支援について、一部、披露させていただきたいと思っております。骨子としては5つでございます。

- 1、ミリオンスター制度(実施済)
- 2、人的な支援
- 3、現場を主語にした生産性向上支援
- 4、MD施策の支援
- 5、プライシングの支援

ミリオンスター制度につきましては実施済みではありますが、これを成功させるためには、やはり若く、経験不足の人がやっているということを前提にしなければなりません。そのための人的な支援ということでもあります。

それから、多くの中堅層のスタッフが、ドンキの現場からいなくなっているということで考えると、現

場を主語にした生産性向上支援が必要であります。具体的には来年の6月、進行期末までに100万時間。そして来期、22年6月期までに300万時間を創出いたします。こういった大きな目標を新たに設定いたしました。

中間決算時に詳細の発表をさせていただきます。

現場従業員の空いた時間を確保し、空いた時間で新たなチャレンジができるのではないかと、2番、3番、これが解決できるのではないかと考えております。

そして、MD 施策の支援に関しても、これは中間決算時に詳細な発表をさせていただきますが、まず、SKUの思い切った絞り込みをしないといけないと考えております。そして、それと同時にスポット商品の拡充も必要であります。当社店舗の人気の一つというのはスポット品にあると考えておりますが、残念ながら現状で、低い比率のところでは2割というところですが、本来、当社では4割がスポット、6割が定番ということが黄金比率と言っております。そういったことも含めまして、スポット品を拡充していこうと考えています。そして、PBの強化、これも行っていくということでございます。

今まで申し上げたことの一環ではございますが、最後、5番目、プライシングの支援ということにつきまして、新しいプライシングの戦略の全店導入により、人気と利益を両立させていくということについても、改めて現場に立った形でやっていこうということを考えております。

・今後のアクションプラン:ユニー・UDリテール (資料 P27)

資料にはイメージを示させていただきました。

これは、主にUDリテールの業態転換の推進というところを中心にしてきましたが、前回、ご説明をいたしましたNewGMSについて、一定の手応えを感じております。新たにNewGMSの推進ということも合わせて、営業利益を増額、元々の倍にするということは、進捗どおり進んでいると考えております。

・今後のアクションプラン:海外事業 (資料 P28)

ジャパンブランド・スペシャリティストアのコンセプトで、日本農産品を中心に現地顧客にお買い求めやすさを感じてもらえる店舗を拡大してまいります。また、積極的に、台湾、マレーシア、マカオ、グアムといった新規出店国の立ち上げを進めております。

アメリカに関しましても、新たな再編集、多店舗化に向けた準備を万端にできる状況になってまいりました。ようやく、先月から北米カンパニープレジデントの坂元に加え、主要なメンバーが、アメリカのビザを取得することができましたことも、あわせてご報告をさせていただきます。

・今後のアクションプラン:海外事業 (資料 P29)

29ページの中央にある「PPIHが従来行っていたバリューチェーン」というところから、一番下の「PPIHとPPICに共同で行う新たなバリューチェーン」というところをご確認ください。

当社が新しく日本の農産物を取りそろえた、ジャパンプランド・スペシャリティストアとして展開していく中で、バリューチェーンそのものを変えてまいります。川上から川下まで一貫した形を、PPICを通して、生産者の方々、関係者の方々、政府の方々、こういったところと手と手を取り合って、こういった新たなバリューチェーンを構築することによって、最終的にはお客様に、非常に大きなプラスを与えることができるのではないかと考えております。

・今後のアクションプラン:海外事業（資料 P30）

PPIC(ピック)と略称で呼んでおりますが、当社の Passion2030 で、海外売上の 1 兆円、そして日本政府の 2030 年の農畜水産物の輸出額の 5 兆円、この目標設定は完全にシンクロしています。当社において、農産品輸出目標を考えると、海外の売上 1 兆円は、3,000 億円の日本の農産品輸出ということにトランスレートできると思っております。

生産者、政府、生産者関連団体と一体になって、海外に日本の農畜水産物を輸出するということと、われわれの海外売上 1 兆円を 2030 年に達成するということがシンクロすると考えております。

締めくくりにあたって、この 1Q は、さまざまな悩みも抱えながら、明らかな問題点というものもはっきりしてまいりました。

そして、これからの成長のステージというものはっきりと見えてまいりました。このように考えております。結論としては、皆様には是非、ご安心をしていただきたい。そのように考えております。

今、社内は非常に活気に溢れ、元気で頑張っている状況であります。その一つの結果が、7～9 月の、今回の 1Q の結果として表れたという一定の自負を持っております。一方で、問題も明らかになった期間でもあり、そのことについての解決を今後しっかり図っていく、という表明をもって、私の結びの言葉とさせていただきます。

以上