

2021年2月10日

【2021年6月期 第2四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

1、2021年6月期 第2四半期 決算概況

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2四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2四半期の概況につきましてご説明いたします。

・第2四半期累計 決算業績サマリー(資料P4)

第2四半期累計実績での売上高は8,529億円、営業利益は493億円、経常利益は482億円、
当期純利益は326億円となりました。業績予想比は、売上高は100.8%、営業利益は123.3%、
経常利益は122.0%、当期純利益は123.2%と、全てにおいて業績予想を超える好決算となりました。

・第2四半期累計 連結損益業績サマリー(資料P5)

前年同期比で申し上げますと、売上高については99.3%と少し及びみせんでしたが、営業利益は
前年同期比111.3%の493億円と、第2四半期過去最高益を記録いたしました。

それぞれの事業別で概況を申し上げます。ディスカウント事業はインバウンドの蒸発に加え、コロ
ナ禍での外出自粛、テレワークなどによる外出の減少により、駅前店舗は苦戦を強いられました
が、反面、郊外店は食品などの最寄品を中心とした需要を確実に取り込み、好調に推移いたしま
した。

トップラインが伸びない中で、ウィズコロナでの生活様式に変化対応したMD構成にシフトすると
共に、販管費をコントロールすることで対応いたしました。

GMS事業も郊外店を中心に好調でありました。後ほどご紹介いたしますが、現在4店舗展開して
います New GMS 業態は既存顧客に加え、新規顧客の支持も得て、好調なスタートとなっていま
す。

海外事業については北米とアジアを分けてお話をいたします。北米については、未だにコロナの
拡大が収まる気配がない状況です。そのような状況下で巣ごもり需要を取り込み、好調に推移を
しています。

アジアにおいては、顧客からの圧倒的な支持を得ている日本農産品を中心に、引き続き多くの顧
客にご来店いただいています。特に香港は好調で、香港のOPモール店は当社グループにおいて、

1 月度の月販売上が 7.6 億円とナンバー2 の店舗となっています。

・第 2 四半期累計 連結業績(営業利益)について(資料 P6)

業績予想の 400 億円に対して、業績予想比 123.3%と 93 億円プラスの 493 億円の営業利益となりました。しかしながら、コロナの状況下において、予算上では上期に計上していた販管費が上期ではなく、下期に 33 億円ほど期ずれとなっています。

また、コロナ禍での特殊要因による販管費への影響が 10 億円ほどございましたので、これらを合わせた 43 億円を差し引きますと、社内では実態の第 2 四半期累計営業利益を 450 億円ほどであったものと認識をしています。

・第 2 四半期累計 リテール別前年同期比較(資料 P7)

売上高については連結子会社 2 社(ドイト、99 イチバ)の除外で 148 億円減少。免税蒸発で 310 億円減少と、合計 458 億円ビハインドでのスタートとなりました。しかしながら、ユニー、UD リテール、海外事業の好調でそのマイナス影響を打ち消しました。また、ドン・キホーテの非免税での売上についても、前年同期比で 21 億円がプラスとなっていることを付け加えさせていただきます。営業利益についても、売上と同様、ユニー、UD リテール、海外事業が貢献いたしました。

・第 2 四半期累計 リテール情報(資料 P8)

国内については、ドン・キホーテは苦戦したものの、ドン・キホーテ以外の長崎屋、UD リテール、ユニーは好調であります。当期の第 1 四半期に黒字転換した UD リテールは第 2 四半期累計でも 7 億円の黒字となりました。また、海外については引き続き、好調を維持しています。

・法人別業績概要(ドン・キホーテ)(資料 P9)

法人別の数値についてですが、まず、ドン・キホーテです。免税売上高蒸発に加えて、駅前店の苦戦が続きましたが、帳合統合の効果などで売上総利益率が 0.3 ポイント改善。また、販管費のコントロールも進めました。しかしながら減収影響が大きなダメージとなって、営業利益は前年 149 億円から 103 億円と、46 億円減少となりました。

一方で本日、月別販売高状況においても開示いたしましたが、ドン・キホーテの 1 月の免税売上を除く既存店の売上は 101.8%と、昨対を超えていることを付け加えさせていただきます。

・法人別業績概要(ユニー)(資料 P10)

ユニーの営業利益は前年 151 億円から、177 億円と 26 億円プラスとなりました。帳合統合による粗利率の改善、PMI 効果による販管費の削減が、UD リテールへの転換による店舗数の減少の影響を跳ね返しました。既存店の売上は前年同期比 105.0%で推移。1 月も 106.6%で好調をキープしています。

・法人別業績概要(北米・アジア)(資料 P11)

北米においては、当社グループが展開している店舗はスーパーマーケット業態であるため、エッセンシャルストアというポジションが功を奏し、コロナ禍での特需を取り込み、営業利益で 22 億円のプラスの 35 億円となりました。また、アジアにおいてもジャパンプランド・スペシャリティストアとして、確固たるポジションを築いており、前年同期 3 億円のマイナスから、24 億円プラスの 21 億円となりました。

・主な試算の状況(資料 P14)、主な負債・純資産の状況(資料 P15)

12 月末は小売業においては繁忙期であり、それに対応するため、資産の部では現預金及び商品、負債の部では買掛金が、前期比で増加しています。

・持続的な成長に向けて(資料 P17)

私どもとしましても、ガバナンスのさらなる強化は大変重要な課題であると認識しており、指名・報酬委員会を先月 19 日に設置いたしました。取締役等の指名や報酬に関する評価、決定プロセスにおける公平性、客観性、透明性の強化をはかり、コーポレートガバナンス体制をより一層充実させてまいります。

次に、ダイバーシティ・マネジメント委員会を設置いたしました。多様性という視点で当社が現状抱えている課題をしっかりと把握して、さらなる改善に努めてまいります。

最後に、コンプライアンスに関する社内の研修や教育状況ですが、役員向けにはコンプライアンス研修を実施し、従業員向けにも継続的な e ラーニングを実施しています。

2、2021 年 6 月期 通期の見通しについて

取締役兼常務執行役員 森屋 秀樹

私からは、2021 年 6 月期通期の見通しについてご説明させていただきます。大きく通期連結業績予想と営業のトピックスについてとなります。

・通期連結業績予想(資料 P19)

今回 2021 年 6 月期通期連結業績予想を上方修正させていただきました。

首都圏を対象に緊急事態宣言が 3 月 7 日まで延長され、引き続き先行きが不透明な状況ではございますが、営業利益は 770 億から 800 億に 30 億円上方修正、経常利益も 760 億円から 790

億円に 30 億円上方修正、当期純利益を 510 億円から 530 億円に 20 億円上方修正させていただきました。一方、売上に関しましては 1 兆 7,000 億円で据え置いています。

営業利益の上方修正に関する内訳につきまして、簡単にご説明させていただきます。

まず、上期実績については社内では第 2 四半期累計営業利益を、実態としては 450 億円ほどであったと認識しています。つまり、上期の上振れとして、プラス 50 億円程度あったものと考えています。

一方、本日時点におきましても、10 都府県に発令されています緊急事態宣言は解除されておらず、引き続きコロナの影響、先行きは不透明な状況で、コロナの動向は予測することは難しいとの認識であります。そのため、保守的に見えるかもしれませんが、通期営業利益の見通しは 800 億円とさせていただきます。

・営業のトピックス(国内事業) ディスカウント事業 (資料 P20)

第 2 四半期は GOTO トラベル、GOTO イートといった政府の施策により、一時的に外出自粛が緩和された感もございましたが、コロナの感染拡大第三波により、特に地方で警戒感が強まり、再度外出自粛が広まりました。

ディスカウント事業は、ハロウィンやクリスマスという外出を伴う大きなイベント需要が減少しましたが、コロナ禍での新しい生活様式に則した商品需要が高まり、数値が伸長いたしました。当社の強みである変化対応力をフルに発揮し、ウィズコロナというニューノーマルに変化対応した MD 構成にシフトし、取り組んでまいりました。ニューノーマルに変化対応した MD 構成についてのコンセプトについていくつか、事例を紹介いたします。

外出自粛による内食の強化、在宅時間が伸びたことによる、リラックス用品の拡充。感染予防を万全にしたうえで、身だしなみというオシャレに付随したアイテムの拡充。それから巣ごもりに対応して、健康アクティブといった商品の拡大。以上の4点をテーマにしています。

このなかで、在宅、リラックスについて、もう少し具体的にお話をさせていただきます。

この在宅とリラックスという切り口での MD 構成についてですが、緊急事態宣言によるテレワークなどで、自宅で過ごす時間が大変増えている状況でございます。

ニューノーマルの状況においてはインテリア、生活家電、DIY 系の商品など、家での時間を快適に過ごせるような商材。つまり、「いえ充」アイテムへの需要が高まってきています。また、家にいる時間が長くなるとストレスなども溜まることから、リラクゼーショングッズなどの需要も非常に高まっています。

このような顧客ニーズを感じていまして、顧客の需要に変化対応した買い場を、スピード感を持って作っていき、下半期につきましても、伸長しているカテゴリーをさらに強化してまいります。

また、昨年 12 月にマジカアプリ会員数が 500 万人を突破したことを皮切りに、マジカアプリを活用した販促キャンペーンもさらに注力してまいりました。下半期につきましても、このマジカ会員様向けのキャンペーンを中心にした販促を強化してまいります。

・営業のトピックス(国内事業)　GMS 事業(ユニー)（資料 P21）

ユニーは今期より新たな取り組みといたしまして、New GMS へのリニューアルに取り組んでいます。第 1 四半期のピアゴプラス妙興寺に続きまして、当第 2 四半期においては専門店カテゴリー集積型 GMS としてリニューアルしたアピタプラス岩倉店、食品に特化する形で 11 年ぶりに復活した食の殿堂ユーストア萱場店。次世代型ミニモールをコンセプトとしたラスパ御嵩店の 3 店舗のリニューアルを実施いたしました。

資料記載の通り、4 店舗とも好調な売上推移となっています。New GMS のリニューアルにつきましては、下半期にも 8 店舗ほどの計画をしており、新たな業態を確立すべく、挑戦と検証を進めてまいります。

また、ユニーにおきましては、New GMS へのリニューアルだけではなく、引き続き、UD リテールへの転換準備も進めており、こちらにつきましては下半期に 4 店舗程度の転換を予定しています。

また、コスト削減を進めていますが、当初見込んでいました PMI 効果の 100 億円は上半期に達成をいたしました。下半期にはユニー全店の基幹システム入れ替えが完了予定であり、これにより国内リテール全社の基幹システムが統一されることとなります。

今後も適切なシステム投資などを行いながら、本社の組織統合やスケールメリットを活かした仕入れを引き続き推進してまいります。

・営業のトピックス(海外事業)　アジア（資料 P22）

今後の中期的な海外出店の見通しにつきましては、後ほど吉田よりご説明させていただきますので、私からは今期の進捗状況にフォーカスをして説明をさせていただきます。

当第 2 四半期の期間では、香港にワンハンドレッドクイーンズロード・セントラル店、それからモントレイプレイス店、情熱笑店ピーク・ギャレリア店の 3 店舗、シンガポールではハーバーフロント店の 1 店舗を新規オープンいたしました。

モントレイプレイス店は 12 月の月間で約 5.9 億円の売上を記録しています。こちらは海外の決算期は 3 ヶ月ずれ込んでいる関係上、決算期としては第 3 四半期に反映される形となります。シンガポール、香港は引き続き、出店を続けてまいります。

また、第 4 四半期に反映される形とはなりますが、先月 19 日に台湾の第 1 号店といたしまして、台北市内に西門店を出店いたしました。

台湾におきましても、日本の農産物は顧客からの支持は絶大で、イチゴなどはオープンから約 2 週間で 1,200 万円を超える売上を記録しています。

さらに下半期ではマレーシアへの出店も計画しており、これで五つの国と地域で 19 店舗の展開となる予定です。

3、今後の施策 及び戦略

代表取締役社長 CEO

吉田 直樹

これまでご説明をさせていただきましたように、この中間決算につきましては、一定の成績をあげることができたのではないかと振り返っています。

特に、新型コロナの本格的な影響が出てきた昨年の2月からちょうど1年を迎える中、私どもの数字を見た時に、やはり生鮮食品を扱うGMS事業、それから海外事業の売上・利益がともに好調で、そしてディスカウント事業がなかなか苦戦をしているという状況であり、これは第1四半期と変わらぬ傾向です。

しかしながら、私から申し上げる第一番目としては、まずご安心ください、と申し上げたいと考えています。ディスカウント事業の日々の数字については私どもも気になりますし、前回の第1四半期決算説明会でも申し上げましたが、月によってはいい月も悪い月も出てきます。

ただ、私はそれに一喜一憂しているわけではありません。

それは、コロナ禍でのこの1年、その最初の6ヶ月は、このコロナに対しての対応を必死にやっていたということが一番大きいと思います。振り返ってみますと、昨年、ちょうど今から1ヶ月後ぐらいに、コロナ禍に対して打ち勝つためのキックオフをいたしました。それから、6月の本決算を一応無事に終え、7月から今度は新しい形での対応をしないといけないと考えました。

消費者の心理が非常に下がっていると考えられるとは思いますが、一方で非常に好調な小売業もあれば、苦戦をされている小売業もある。この二極化、二分化が進んでいるのは皆様もご承知の通りです。

そのなかで私どもがどのように考えているかについて、ご説明をさせていただければと思います。

・ディスカウント事業（資料P24）

ディスカウント事業につきましては、どう組織として運営していくかという点、それから、ディスカウント事業をよりお客様にとって魅力的なものにできるのか、つまりディスカウント事業の再定義、この二つです。

ページ上段にはミリオンスター制度を中心に据えた営業体制の模式図を記載しています。

ミリオンスター支社とはマネジメントできる、おそらく最も小さい単位でかつ効率の一番良い、ドン・キホーテとして一番得意な商圈の範囲だと考えています。

当社の事業規模が大きくなってきていますが、ミリオンスター支社長に求められていることは、従来通り、その商圈内でナンバーワンになることです。

同時に、世の中も変わっていき、これまでのやり方では通用しなくなっている、というのが事実であり、MD軸の支援、本社軸の支援といった本部のリソースを使いこなす器量、度量、力量が、ミリオンスター支社長には求められています。

その点に集中するために、今回アンサーマン本部という部署を設置し、支社と本部、あるいは支

社と MD 軸、そういったコミュニケーション、あるいはその業務といったものについて間に入り、ミリオンスター支社長はアンサーマン本部とだけやりとりをすればいい、というようにしました。

次に、顧客の消費行動の変化に合わせた、新しいディスカウント事業におけるコアバリューの再定義についてです。

この 1 年、ディスカウント事業において相変わらずインバウンドはゼロ。都心店の客数の戻りも少なく、また、マスクや衛生用品といったものの特需がなくなってきたことで、郊外店が爆発的な売れ方をしているわけでもありません。こういう状況になったこの半年、われわれの何が悪いのかということについて、喧々諤々、社内で議論をしてきました。

その結果、3 月 31 日までに新しい仮説・定義に基づいた店を作ろうと、100 日プランというものを 12 月 20 日にキックオフをしました。

私どものコアバリューである、CV(コンビニエンス)、D(ディスカウント)、A(アミューズメント)。これについては変える必要はない、というのが今の仮説で、現時点での結論です。

半面、本当にそうなのか、何か欠けているものは無いのか、という議論も活発に行われました。

CV(コンビニエンス)というのは、端的に言えば、なんでもあります、いつでも開いています、ということです。ところが、今、お客様が、私どもの店舗に何故来ていただけるのか、あるいは来ないのか、ということ考えた時に、おそらく、私どもが提供している CV では足りない、伝わっていないのではないかと。この点については恐らく、ドン・キホーテが尖がっているが故に、わかりにくくなっていることが要因なのだろうと考えました。

資料には CV の再定義の例として、値段や在庫が事前にチェックできる、とありますが、結局お客様は、来る前に情報を知りたいということであり、店は開いている、店に行ったらなんでもありますよ、だけではもうダメな時代なのです。

D(ディスカウント)については、これまでは近隣競合に比べて安い、あるいは POP 等の陳列及び演出で安く感じるということを考えてきましたが、おそらく、これも足りなくなっていると考えています。

例えば、圧倒的な驚安価格というものを、どうやってイメージとして持っていただくかという、私どもの店舗の方が安い、と言っただけでは、お客様は安いと感じてくれません。それから、宝探しのような買い場というものが私どもの店舗においては大事だと思っていますが、スマートフォンのなかで、あるいは店に来る動機のところで、安いことがわかることも大事であると考えています。

次に、A(アミューズメント)についてです。

我々のエンターテインメント性、宝探し、こういった A という部分を、大事なバリューにしてきました。これは今後も続けるべきだと思っています。しかしながら、やはり店舗に来ていただかないとわからないということは否めず、何でもあるけれども、例えば前回の決算説明でも申し上げたようにス

ポット品比率が減少している、などということがあげられます。

また、我々の PB の売りは何なのかといった点について、やはりエンターテインメント性、アミューズメント性が少なかったという反省を持っています。

100 日プランは 3 月末に終わりますが、今後こういった形で新しい店ができるかについては、次回、皆さんにきっちり報告ができると思っています。

・生産性の向上（資料 P25）

現在、店舗現場における 50%以上の時間は、いわゆるルーティンの作業に使われていると考えています。これを効率化することによって創出した時間を、買い場構築や商品戦略、商談といった、さらなる利益を生むための業務に充てることによって、顧客にとってもより良い店舗を目指します。また、これがミリオンスターに対して、確実にできる後押しだと言えます。

・MD・PB 強化施策（資料 P26）

ディスカウント業態で取り扱う PB「情熱価格」は三つのカテゴリーがありますが、率直に、ブランドの認知はまだまだ十分であるとは言い難いのが実情です。

元来のストアイメージである CV・D・A を再定義し、これにリンクしたブランドイメージに刷新し、来店動機となる商品開発とブランド構築を図り、2022 年 6 月期で PB 売上高 3,000 億円、売上構成比で 17.5%の達成を目指してまいります。

結局、現在の定番商品の比率が 68.2%なのを、44%ぐらいにしようということですから、店のイメージを変えるということでもあります。戦略的な意味としては、PB を、MD のポートフォリオを変える大きな推進力にさせていくということになります。

・海外事業（資料 P27）

2024 年 6 月期に 126 店舗体制、売上高 3,000 億円、営業利益率 8%。これで 3 カ年というものを進めていこうと考えています。

一方、2030 年にどうなるのかにつきましては、私どもで既にお約束しているメッセージ(中長期経営計画)がございますので、それに従って進めてまいります。

・デジタル戦略（資料 P28）

昨年 7 月、majica の部隊は、具体的なアプリの会員の獲得を目標に決めました。

それからもう一つの目標がユーザビリティ、いわゆる DX や UX というような部分について、どれぐらい機能付加できるのか、お客様のユーザビリティを上げていけるのか。この二つを軸にして、進めているところであります。

おかげさまで 2 月 10 日現在での会員数は 540 万までできました。2021 年、今年の 12 月までに 1,000 万の達成を目指してまいります。

なぜ私ども経営陣が、このような形でマジカのアプリにこだわっているかについてですが、これは

競合の変化があると考えているためです。実際、我々の UCS のカードの分析をしても、同じお客様が、EC とユニーのアピタ・ピアゴの店を使い分けられているのは、非常に手に取るようにわかります。

一方で、EC 事業者が顧客情報を持たずに、あるいは決済の手段を持たずに、EC を開催するのはできないわけですから、そこには顧客情報が豊富にあります。そこがわれわれのブリック・アンド・モルタル(店頭販売)とは根本的に違うところで、新たな脅威になっていると考えています。

それから、お客様の情報収集方法の変化として、これもスマホが中心になっています。

先ほどの例にもあったように、お客様がお店に来られる前にいろんなことをされていた、というようなこと自体が購買行動の変化にもつながっていると思います。ですから、これはコロナが収束しても、続くと考えています。

結論としては、店も MD も変えなくてははいけません、それだけでは足りず、その分デジタルの部分をきっちり進めると、そしてそこには未開拓のビジネスのチャンスがあるということです。

・デジタル戦略（資料 P29）

新規想定サービスについては、例えばアプリにダウンロードして、即時に例えばクレジットカードを発行できるような仕組みなどがあげられます。決済をより便利にし、お客様のストレスがなるべく少ない形にすべく、議論をしています。

私からは最後になりますが、当社のガバナンスについて申し上げて、締め括りとさせていただきます。今、ESG をはじめ、SGDs、そういった新しい形で企業は評価をされる時代になっています。

正直、我々はまだまだその方面の取り組みが遅れていると率直に申し上げなくてはなりません。

我々の企業としての「いの一番」の部分は、何よりも我々がきっちりと法を遵守し、高い倫理観を持って、無私で真正直な商売を続けるということです。

その上で、SDGs、あるいは ESG、そういったものにも積極的に取り組みたいと考えています。

以上