

2021年6月期 第3四半期決算説明会 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. 吉田社長のご説明にありました「過去の否定をする必要があったが、いつの間に過去の追体験になっていた」ということについて、具体的にご説明をお願いします。

A: 通常のチャレンジという観点で言えば、コロナ禍における衛生用品需要への対応など、店単位ではしっかりと取り組んでいます。

ただこの一年間の変化は、我々が今まで経験したことのない変化であり、そういう意味では十分でないというのが経営陣の考えです。この一年間で、最も変化したのはお客様です。お客様の行動様式はスマホ中心の情報収集が前提となっています。その前提に立って、我々ができることはもっとあるのではないかと、ということを経営者目線から見て、200個の仮説を立てるに至っています。

加えて、競合店は侮ってはいけない、と改めて考えています。たとえば、私達が本来取り組むべき変化対応をやられているドラッグストアはたくさんあります。ドラッグストアで24時間営業を行ったり、生鮮食品の取り扱いを開始したり、など。

顧客が変わり、競合状況が変わっている中で、もっとアグレッシブに変えていく。

そういう中に、大きな商機があると考えています。

Q2. 海外事業:マレーシアへの出店について、この3カ月間でどのような手ごたえを感じていますか。また、Gelson'sを買収できたことで、アメリカ本土における戦略の道筋が見えているでしょうか。

A: まずマレーシアについては、オープン間もないということ、さらに新型コロナと戦っているという状況ですが、全体的な状況としては、当社の打ち出すビジネスモデルはお客様の共感を得ており、新規に出店をした台湾でも同じことが言えると考えています。

ただ、マレーシアはイスラム圏ということもあり、そちらの対応が必要です。実際にオープンが遅れるなどもありましたが、これらを糧として一層の顧客理解に努めていく所存です。

Gelson'sは、まさにPMIが今から始まる状況であり、本決算までお待ちいただければと思います。ただ数字を見ていると、アメリカ本土で事業をやるには、こういった企業の買収は必要だったと考えています。特にMD、営業、労務などのあらゆる面で、現地の高いレベルの人財を獲得しないことには、拡大は難しいと考えております。

Q3. Gelson's 買収の効果としては、アメリカでオペレーションしていくための人財、ノウハウ、パイプラインなどが得られたという理解でよろしいでしょうか。

A: 「人」という面ではおっしゃる通りです。「店舗」という面だと、まだ業態としてカリフォルニアでどうやっていくか定まっているわけではありませんが、ターゲットとすべき顧客層を抱える立地を、27箇所(Gelson'sの店舗数)得られたことは大きいと考えています。

Q4. 会社計画に関するコメントがありませんでしたが、3Qの営業利益はどのような進捗でしょうか。上期は業績予想比で営業利益が93億円ほど超過し、通期予想を30億円上方修正しています。その背景としては、販管費が33億円ほど下期にずれこんだ経緯などもあったと思いますが、それらの数字を確認させてください。

A: 前回の説明で、販管費の下期へのズレが33億ほどある、とご説明させていただきましたが、3Qに入り、一部販管費については予算に対して10億円程度が期ズレしています。こちらは予算通りに消化していくと考えています。また、通期で見るとコロナの影響もありますので、通期の業績予想は変更しておらず、現状は想定内で推移しています。

Q5. 2月の時点で、ドン・キホーテの組織改編、MD、プライシングなど、内的な変化が共有され、手応えを感じているということでしたが、数字上はそう見えず、都市部以外のみが手応えがあるというような印象です。再度緊急事態宣言がでており、対応しきれていない部分もあると思いますが、2月に言及していた手応えの部分について、どう変わってきているでしょうか。

A: 結果がいつから出るか、ということについては、7月頃から、と申し上げています。施策が現場に浸透するには一定程度の時間が必要、というのが前提条件です。そのうえで2月に言及していたこと(組織改変やMDに関して社内的な手応えを感じている)について申し上げますと、進捗は極めて順調と言えます。ただ、具体的な日程はまだ示せていません。

たとえばPBですが、マーケティングと協働していくという方針は決まっているものの、実際のリリースはこれからです。

中長期の方針については準備を着々と進めている一方で、店舗段階においては短期的な手応えも掴み始めています。

緊急事態宣言については、変化対応し、淡々とお客様のニーズに応えていきます。

Q6. 前回、商品構成の変化イメージとして、スポット比率が減少していくイメージ図があったかと思いますが、徐々に行っているということでしょうか。

A: おっしゃるとおりです。現場の嫌がることに、「赤売り」ということがありますが、今回の100日プロジェクトでは回転率を上げるための予算を3,000万円を設定しました。内訳としては、改修予算が2,000万円、回転率を上げる(=赤売り)予算が1,000万円でした。このように思い切った施策を採ることで、PBも入りやすくなり、より自由度が高い、我々の考える通りの棚をつくることができました。

今回の実験においては、NBを減らして、スポット・PBを増やす、ということはそこまで難しいことではないとわかりました。ただし条件があり、既存の棚を空ける必要があります。それを実現するために、赤売りなど、そういったチャレンジするという体験をしてもらいました。

また従来、我々が回転率をどう上げていたか、という点については、新店舗が不稼働在庫を受け入れており、逃げ道となっていました。当然、総店舗数が増えれば、新規店舗が占める割合は減るわけですから、従来と同じことはできないということで、現場が納得する形で進んでいます。

Q7. 順調に見えるアジアについて、出店にむけての開発体制、来期の出店はどのようになっているでしょうか。

A: 2024年の目標、76店舗計画の変更はありません。

来期は約15店舗を出店予定です。マカオへの新規出店、マレーシア、シンガポール、香港、タイのエリアで15店舗出店予定であり、コロナの影響で各国の状況は異なりますが、現時点では計画通りです。

変更があれば、こういった場で説明していきます。

Q8. 100日プロジェクトについて、不稼働在庫の処分をし、ある程度理想に近づいたとき、SKUの在庫は従来比でどう変化し、売上、粗利はどのようになるでしょうか。
また、店舗の横展開における課題に関して、補足をお願いします。

A: 6店舗で実験をしてみて、実際にあるべき姿のSKUについて、まさに結論を出そうとしている段階です。そのため、この場では言及を控えさせていただきます。

全体の数字については、相当力をいれて6店舗で実験をしたこともあり、結果は出ています。逆にいうと、現段階ではそれがミスリーディングになってしまう可能性があるため、次回本決算発表時に改めて説明できると考えています。

横展開の課題に関しまして、たとえばPB売上1,800億円から3,000億円の目標に対

し、開発、マーケティング、店舗の状況を全て勘案すると、グループとしてすぐに1,200億円積み上げられるかどうかは、6店舗やっただけではまだわかりません。

一方で、社内では、評価軸を変えるという話をしています。

地域性などを踏まえて作る定番の棚は規定演技、スポットを扱うような店舗軸で行うことを自由演技とし、前者はMDがP/Lの責任をとり、後者はミリオンスターの評価軸とする、ということです。従来やっていたのですが、いつのまにか店舗軸だけで考えるようになっていました。課題ではありますが、MDに関しては解決の糸口が見えてきたと考えています。

また、SKU 絞り込みや、NB商品からPB商品に切り替えることなどは、個店の担当者の判断では勇気が出ないということがありました。

そこで今回、6店舗で実験をする中で、NBからPBに変更しても実際には売上が変わらない、または伸びる、SKUを絞り込んでもお客様が困ることがない、という実績が出たため、成功したものに関しては順次横展開していくという流れをとっています。

ただし、あくまでもお客様のニーズに合わせて行うことですので、商品の差し替えはセンシティブなものです。簡単に30%カットするのではなく、一品一品、しっかり見ていく、ということが横展開する際の課題として残っています。

Q9. 本決算での説明になると思うが、決済、金融、EC、マーケティングについて現時点での補足はありますでしょうか。

A: 本決算のときに詳細説明いたしますが、アプリを中心としたプラットフォームとして、金融は考えております。UCSも、6月を社内的な期限として最終判断をする状況です。

また、デジタル対応はできていないものの、アプリ会員は順調に伸びています。

今後は顧客変化にデジタルで対応していきたいと考えています。金融につきましても8月の本決算説明会にて説明する予定です。

Q10. 3Qまでの進捗を鑑みて、通期計画は修正なしということですが、ドン・キホーテは計画未達、ドン・キホーテ以外の業態は計画以上の業績で、トータルだと進捗はインラインという理解でよろしいでしょうか。

A: ご質問いただいた内容の理解で正しいと考えています。昨年4～6月は、特需もあり、ドン・キホーテは比較的好調でした。しかし今年は、昨年のような特需もないため、今が踏ん張り時というところですね。その中で様々な施策を行っており、ドン・キホーテについてはコンサバに数値を考えています。

その他の業態は、全て及第点をいただける進捗だと考えています。

Q11. (清水 CFO へ)PPIH の財務構造で気づいた点、改善点などがありますでしょうか。

A: 財務全般で言えば、確かに借入額はそれなりにあるがキャッシュも潤沢に積み上がっており、収益性の高さも考えると現時点で課題があるとは考えていません。一方でこれから Passion2030(中期経営計画)に向けて高い成長を実現していくには、そこで見えてくる課題への対応を柔軟に検討する必要があると考えています。また、収益性についても波が生じるリスクも踏まえ、準備を進めたいと考えています。

以 上