

2021年11月10日

【2022年6月期第1四半期決算説明会スピーチ要旨】

取締役兼常務執行役員	森屋 秀樹
取締役兼執行役員 CFO	清水 敬太
(株)PPIF 代表取締役社長	岩淵 功太郎

1、2022年6月期 第1四半期の概況

執行役員 CFO 清水 敬太

本日はお忙しい中、PPIHの2022年6月期第1四半期の決算説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

本日は第1四半期の振り返り、第2四半期以降の取り組み、そして9月に設立しております金融事業のこれからの取り組みについてご説明させていただきます。

・2022年6月期 第1四半期 決算業績サマリー(資料P4)

二つほど、脚注についての説明をさせていただきます。

今期から収益認識に関する会計基準を適用しております、いわゆる majica ポイント等が売上と販管費で計上されていましたが、これが売上から差し引かれますので、売上、売上総利益、そして販管費、それぞれ約 21 億円減少するかたちになっています。結果として、売上総利益率も低下することになりますので、前 1Q と比較する際には、この部分を考慮いただけたらと思います。

9月6日に取締役会決議し9月7日に自己株式の買付を行っております。

結果として、1株当たり純利益が改善することになるわけですが、これが開示済みの業績予想についても計算をし直すかたちになり、開示の際には上期の1株当たり純利益は47.78円でしたが、計算後、49.63円に置き換えた数字となっています。第1四半期の実績についても、反映しており、資本効率が改善していることがお伝えできるかと思えます。

・2022年6月期 第1四半期 連結損益業績サマリー(資料P5)

大きくは連結業績概況となりますが、売上は、前年同期間に比べ、プラス 270 億円増収を達成することになりました。ゲルソンの新規連結に伴う影響が 200 億円ありまして、純増としては 70 億円です。国内外、リテール事業での新規出店や業態転換による増加が、一定の既存店減少を補うかたちになりまして、売上成長を実現することができました。

一方で、営業利益につきましては、前年比 71 億円の減益、マイナスで着地をしております。

8 月に新型コロナの感染拡大や天候不順の影響があった関係で、既存店の収益が伸び悩んだことが影響しています。また、新店、改装等も積極投資していますので、減益要因となっていることが理由となります。そういった意味では、第 2 四半期以降は当然、成長投資についてはしっかりと続ける一方で、既存店を中心にトップラインを高めて、そして粗利改善も図っていくことで、減益幅を縮めていきたいと考えております。

その他の成果として、金融事業の設立を 9 月に実施したということで、こちらについては後ほど詳しく説明しますが、アプリの進化と連動しながら、顧客利便性を高めていき、当社の収益を大きく高めていくことを目指していきたいと考えております。また、自己株式の買付については、先ほどお伝えのとおり、資本効率の改善を実現している次第です。

・国内ディスカウント事業(資料 P6)

国内ディスカウント事業は、大きく言いますと増収減益。全体と同じようなトレンドになっています。売上面ではしっかりと新規出店、業態転換によって増収を達成している一方で、8 月、やはりこれによって減益となっています。

既存店自体は 99.8%で着地をし、7 月、9 月はプラスですが、8 月が大きくマイナスになった結果、こういったフラットというところまで押し戻されている状況になります。また、8 月は、例年伸長する季節品や夜間の売上も伸び悩むことになりましたので、粗利率にも影響があり、営業利益ではマイナスとなりました。

前期末決算では、今期、各種取り組みをしていくことで、四つほど提示をさせていただいています。商品の深掘り強化、PB/OEM の推進、利益の改善、生産性の向上、のうち二つについて進捗を記載しています。

肉ドンキについては早速、3 店舗オープンいたしました。食品カテゴリの利益率改善で、商品の絞り込みを肉に特化して行っていくところで、早速、一部成果も出ておりますので、これを続けていきたいと考えています。

PB につきましては、全体で 2,500 億円、ディスカウント事業については 1,580 億円、今期の目標として掲げておりますが、ここに向けて順調に進んでいるということもお伝えさせていただきます。

・GMS 事業(資料 P7)

こちらも同様に、やはり 8 月の天候不順、気温の影響、こういったものが非常に大きく足を引っ張った形となっております。一方で、中長期的なビジネスモデルの進化には、引き続きしっかりと取り組んでおります。詳しくはプレットごとに記載をしていますが、8 月、そして 9 月、ここが天候不順等

の影響によりまして不振に陥った関係で、既存店としては 98.1%の着地となっています。また、特に衣料品の売上不振もありまして、粗利率の低下を招いた状況がありました。

一方で、コロナ前と比較して、100%という水準はしっかりと維持しておりますので、この部分、衣料品等の改善も図りながら、またトップラインを上げることに取り組んでまいりたいと考えています。業態転換、それから GMS 内でのリニューアルにも引き続き取り組んでいるところと、人財面の強化も併せまして、ビジネスモデル自体を進化させていき、売上利益を大きく上げる新しい GMS の形態をつくっていくことには、引き続き取り組んでおります。足元の業績の厳しさはありますが、中長期のビジネスモデルの進化に向けて、引き続き注力してまいりたいと考えております。

・海外事業(資料 P8)

ゲルソنزの連結影響が大きく増収増益となっています。内訳としては、アジアがしっかりと売上を伸ばしているということで。香港につきましては、途中ご説明のとおり、出店数が非常に積極化していますので、カニバリの影響もあって既存店は若干苦戦していますが、新店効果もありまして、増収しています。

アジア事業については、前第 4 四半期の利益はマイナスでしたが、そこについてもしっかりとプラスに戻ってきて、前第 1 四半期と比較するとマイナス 4 億にはなっていますが、利益自体はしっかりと出るかたちに戻ってきていますので、引き続き、しっかりと売上利益を伸ばしていけたらと考えています。

北米事業については、トップラインをしっかりと維持できていることである一方で、皆様もご承知のとおりですが、今、非常に原価高騰等が足を引っ張るかたちになりますので、営業利益につきましては若干マイナスとなっています。いずれにしろ、この後に全てゲルソنزの貢献によって取り返すかたちになりまして、海外事業としては増収増益を達成しております。

参考までにゲルソنزの数字につきましては、営業利益の 16 億はのれん控除前となり、のれんが 7 億円ほど発生していることも付け加えさせていただきます。

・主な資産・負債・純資産(資料 P9)

9 月に実施した自己株式取得の影響がありますので、現預金のところと、負債が増えるところが見て取れるかと思えます。ROE についても、実施していなかった場合の計算と比べましても、一定の改善が見られていますので、いずれにしろ、大きくは資本効率の改善が実現できた第 1 四半期だったと考えています。

・キャッシュフロー&設備投資の状況(資料 P10)

設備投資については今期、750 億を目標に投資をしていくことをお伝えしまして、もともと第 2 クォーター以降に傾斜もかかっていますので、116 億で第 1 四半期としては着地しています。

若干、後ろに倒れている投資もありますので、少し少なく見える部分もありますが、この後もしっかりと投資をしていくかたちとなろうかと思えます。内訳についても記載しておりますので、ご覧いただければと思います。

2、2022 年 6 月期 第 2 四半期以降の取り組み

取締役兼常務執行役員 森屋 秀樹

・通期連結業績予想(資料 P12)

第 2 四半期累計業績予想、通期業績予想となりますが、ともに変更はございません。

・国内ディスカウント事業、GMS 事業の 10 月概況(資料 P13)

10 月 1 日から緊急事態宣言が解除されて人流が回復したことで、駅前や週末を中心に売上が改善しております。国内リテール主要 4 社の既存店の売上高前年比は 103.6%で着地しております。これにより、2021 年 7 月から 10 月までの既存店売上高は 100.3%となっております。

国内ディスカウント事業は、3 法人全てで前年を上回り、売上高前年比は 105.3%で着地しております。首都圏を中心に、飲食店の営業時間制限が解除された 25 日以降は、夜間帯の売上も徐々に回復基調に入ってまいりました。商品分類では、これまで強化してきたコスメなどを中心とした外出身支度品が大きく伸長したことに加え、前年、振るわなかったハロウィンや秋の行楽などの需要が月末に向けて拡大し、売上に影響しております。また、食品については、緊急事態宣言が解除された後も堅調に推移しております。

GMS 事業につきましては、99.8%で着地しております。食料品は前年の外食代替需要があり、高いハードルがあったものの国産牛肉の拡販、魚総菜の強化など、生鮮品を中心に伸長し、また家飲み需要を着実に確保したことで前年を超えて着地しております。

一方、衣料品は上旬から中旬にかけて、かなりの高気温が続いたため、秋冬の季節商品の需要が伸びず、気温が下がった下旬に巻き返しはしたものの、大きく苦戦いたしました。

・国内ディスカウント事業(資料 P14)

当面の必要な取り組みは、ミリオンスター支社長を中心とする店舗軸と、MD 商品軸に役割を明確化し、売上と粗利の改善に向けた施策を実行してまいります。

また、これらの施策を実行していく現場の業務負担を減らすため、本社本部では前期より着手しております時間創出の取り組みにより、こちらを一層推進し、最大限に支援してまいります。

具体的な取り組み内容についてご説明させていただきます。

まず、ミリオンスター支社長を中心とする店舗側の取り組みについてです。

緊急事態宣言が全面解除され、リベンジ消費が進むと予想される中で、競合分析に基づく価格訴求により、競合店の徹底対抗を続け、商圈内で負けない人気ある店舗づくりを行ってまいります。また、コロナ禍で大きく変化した顧客の生活様式に対応し、これまでも強化してきました SNS を中心とした商品発信や、インフルエンサー等と協業した販促の強化をより一層推進してまいります。一方で、ロードサイドのピュアドン・キホーテ店舗の改装を積極的に行い、大幅な商品入れ替えと PB/OEM を最大限取り込んだ棚上げ展開を図ってまいります。特に狭小型の店舗におきましては、顧客目線を意識した通路幅の拡充やゾーニングの変更を行うとともに、過剰となっているアイテム数の絞り込みも行ってまいります。

次に、商品軸についての取り組みです。こちらは脱巣ごもり商材として外出機会の増大をテーマに、コスメなどを中心とした身支度品や各種イベント需要商品を強化していきます。半面、コロナ感染が完全に終息はしない中で、一定継続していく在宅時間の増加に関連した巣ごもり商品も拡張してまいります。また、他社との差別化推進として、従前より進めております PB/OEM の導入拡大や、日本未発売の輸入品や独自性を発揮した商品を展開しております。さらにはカテゴリの深掘、強化を行い、来店動機の創出を図っていきます。

こちらは先ほど清水も説明したとおり、肉ドンキを拡販し展開を広げていきます。また、コロナ禍によって顧客市場を獲得した酒類につきましては、さらなる強化を図ってまいります。

これら店舗軸、商品軸の施策を実施していくための時間創出の取り組みとして、発注支援の導入や発注、納品回数の調整などを行い、現場の業務負担の低減を実現してまいります。

・GMS 事業(資料 P15)

既にお伝えしている内容も含まれますが、ユニーは従来の GM 型の経営手法を脱却し、個店経営、商圈対応した品ぞろえ、そして店舗をサポートする小さな本社という New GMS 経営を実現するために事業改革を行っております。

これまでは第 1 フェーズとして、まずユニーの不振店を UD リテールへ業態転換することを進めてまいりました。また、個店経営の土台づくりとして、基幹システム、レジシステムを統合したことで、仕入れやプライシングを個店ごとに行うことが可能となりました。さらに PMI の推進により、帳合統

合による原価低減や機能が重複している子会社や本社部署の統合を行ってまいりました。

今期は、前期後半より始動しております New GMS 経営を実現していくための第 2 フェーズといたしまして、こちらを本格的に推進してまいります。まず店舗については、不振店の業態転換は終了し、利益の出ている既存店の収益をさらに高めるためのリニューアル改装を実施しております。また、個店経営を支えていくために不可欠であります、店舗人財の強化を行っております。さらには、個店で商圈対応した価格対抗ができる環境を全店にて構築してまいります。

一方、本社や本部は、従来の指示型から営業サポート型に転換し、店舗をサポートする小さな本社本部体制の移行を進めていきます。これらを実現するために、経理システムや社内の情報共有ツールなど、バックオフィス部分のインフラ面を統合していくことにより、業務の効率化を図ってまいります。

海外事業につきましては、資料はございませんが、今期は年内に約 2 店舗、年明けにも 6 店舗強の出店を予定しておりますので、新規の出店を進め、事業を拡大してまいり所存です。

3、金融事業について

パン・パシフィック・インターナショナルフィナンシャルサービス代表取締役社長 岩淵 功太郎

・金融事業の推進体制(資料 P17)

PPIH グループは 9 月 10 日に金融事業を新たな成長戦略の柱に据えるべく、PPIF を新設いたしました。同時にユニーの子会社であったクレジットカード会社の UCS を PPIF 傘下へ再編いたしました。

この体制変更に至るに当たって、金融事業推進における幾つかの課題認識がございました。

一つは消費者のニーズが変わる中、競合他社が提供しているような決済サービスに負けないものが提供できていないこと。もう一つは、当社の店舗、商品、これらのサービスと連動した金融決済サービスが提供できないということがございました。

これらの課題を解消すべく、アプリを中心としたワンプロダクトによる金融決済サービスを構築し、PPIH グループの一番の強みである、店舗と商品と連携したサービス施策を行える体制に変革しようと考えております。

そこで、PPIF が majica の一元管理を行い、ここで戦略策定、UCS との連携、店舗との連携を行い、新たなスマホ金融の金融事業展開を進めていくということを考えております。

・顧客ニーズに対応するための金融事業の役割(資料 P18)

PPIH グループとして、このタイミングで改めて金融事業をやります、と宣言する背景について説明させていただきたいと思います。

冒頭、記載させていただいておりますが、これはひとえにキャッシュレス政策や、QR コード決済の拡大によるペイ系や交通系の決済を軸とした顧客の囲い込みの競争が激化していることに他なりません。当社としては、グループの顧客が他社に囲い込まれ、決済が他社サービスに流れることによって、決済手数料の増加、また購買情報の流出による収益機会の遺失、こういうことに対して強い危機感を持っています。

一方、当社は既に、国内グループ店舗において 4 割の決済比率を占める majica アプリ、UCS クレジットカードといったサービスを保有しております。この経営資産を中心として、顧客の囲い込みをさらに促進し、決済手数料の抑制、データ活用した金融サービスの収益機会を増やしたいと思っております。

しかし、当社は顧客が求めるレベルのサービスを、現時点では提供できていないと認識しております。現在の majica はハウスマネーであるがゆえ、決済できる先やチャージ方法に限られる。あるいは UCS のクレジットカードは即時で発行ができないといった、他社が提供しているサービスを提供できていないと考えています。当社はここで悲観する必要はなく、既に 4 割の決済比率を占める 800 万人の majica アプリ会員、300 万人の UCS のクレジット会員を軸とし、これらのインフラにさらに利便性を加え、当社の顧客に合ったかたちでサービスを改善することによって、他社との囲い込み競争に勝ち、収益を高めることができると考えております。まさに今、取り組まなければならない課題であり、これは同時にビジネスチャンスであると考えております。

・事業計画(資料 P19)

課題に対する対策として、majica アプリを入り口とした決済の機能強化をし、100 億円の営業利益を 5 年後に達成したいと考えております。また、この事業計画を達成すべく、決済の汎用性を高めるパートナーとして Visa との包括的なパートナーシップを合意しました。

事業計画について、5 年後の営業利益 100 億円を達成するために、majica の会員数は 1,600 万人、クレジットカードの取扱高は 1 兆 5,000 億、majica の取扱高は 7,000 億、合わせてグループ内外で 2 兆円規模の取扱高を目指したいと考えております。

収益の柱としては、クレジットカード事業、majica マネー事業、その他、加盟店管理、新たな金融商品のサービス提供によって、これらの営業利益を達成したいと考えております。

これらの事業で営業利益の目標を達成するために、最良のパートナーとして Visa 社とパートナーシップを行う判断に至りました。

新たな majica アプリと Visa プリペイドカードを連動したサービス。また 2 点目に書かせていただいておりますが、海外、特に当社が注力する東南アジアにおける、グループ店舗の顧客や、アフ

ターコロナにおけるインバウンドの顧客の受入れを目指した、NFC タッチ決済導入を含めたマーケティング共用を検討しております。

これらの新しいサービスは来年夏のローンチを目指しております。また、その後、サービスを段階的にローンチしてまいりたいと考えております。PPIH グループの店舗であり、商品、顧客という資産を生かし、PPIF、UCS、一体となってこれらの戦略を進めてまいりたいと思います。

以上