

2022年2月10日

【2022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	松元 和博
取締役兼専務執行役員	関口 憲司
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

1、2022年6月期 第2四半期の概況

取締役兼執行役員 CFO 清水 敬太

本日はお忙しいところ、当社の2022年6月期第2四半期決算説明会にお集まり頂き有難うございます。本日はまず私清水より資料全体を説明させて頂き、後に関口、森屋から営業面の追加説明をし、そして最後にCEOの吉田より総括する形で進めさせて頂ければと思います。

・2022年6月期 第2四半期 決算数値報告(資料P4)

当第2四半期累計の売上高9,177億、営業利益436億、経常利益445億、当期純利益301億、での着地となりました。上期業績予想の達成率としては売上高98.8%、営業利益98.1%、経常利益101.9%、当期純利益99.5%と概ね近似した着地となりました。

・2022年6月期 第2四半期 エグゼクティブサマリー(資料P5)

営業利益は第2四半期単独で見ると前年比14億円のプラスで、四半期ベースでは過去最高を記録するに至りました。

DS事業を中心に既存店昨対の回復や粗利率の改善が実現出来たことによりですが、これにより業績予想比のビハインドも、第1四半期では約30億円あるとお伝えしていたところから9億円まで縮小出来ましたので、マネジメント施策が着実に進捗した成果と言えるかと思えます。

下期はこの成果を継続するとともに、着手中の施策も継続推進し、引き続き通期業績の達成を目指して経営陣一同取り組んで参りたいと思います。

・国内ディスカウント事業(資料P6)

まず国内ディスカウント事業は、外部要因で苦戦した第1四半期から大きく回復し、増収増益での着地となりました。

10月より「緊急事態宣言」も解除された中、従来から取り組んできた化粧品や酒類等の強化対象

MDが好調だったこと、またハロウィンやクリスマス等のイベント需要の積極的な取り込みにも成功したことから、既存店昨対は上期トータルで100.9%まで回復しています。

また今期の重点施策であるPB強化、プライシングの精度向上が着実に進み、営業利益が大きく伸長しています。その他、新規出店、UDRの業態転換が予定通り進捗していることも補足をさせていただきます。

・PB/OEM強化(資料P7)

・デジタル・データ戦略(資料P8)

PBは、今期グループ全体で2500億円を目指すところ着実に進捗しています。DS事業では構成比が14%強まで上昇、それに伴う粗利貢献も期初にお約束した0.4%近くを実現しております。

また8ページのデジタル施策はトライアル中ではありますが、顧客情報をしっかり分析する環境を整え、クラスタリングしながらアプローチすることに着手しております。施策は一例ですが、既に一定の成果も出ていますので、今後もPDCAサイクルを回していけたらと考えている次第です。

・GMS事業(資料P9)

第1四半期はDS事業以上に外部環境により苦戦しましたが、第2四半期ではこちらでも回復基調となりました。また既存店昨対が引き続きコロナ前と比べてプラスであることも補足させていただきます。

第2四半期は価格訴求を強めて客数を戻すと共に、外部環境の改善もあり衣料品も回復しましたので、粗利率も悪化幅が縮小する形となりました。食品も引き続き堅調に推移する中、第3四半期以降は更に粗利率の改善に取り組み、営業利益を回復させていければと思っております。

また最重要の取り組みである個店経営に向けた人財育成の強化、それからNewGMSへのリニューアルも着実に進んでおります。

・GMS事業:リニューアルの進捗(資料P10)

ピアゴパワー西城店、アピタ浜北店、それぞれにおいて地域のニーズに合わせ、直営の買い場も強化しながら改装を行っております。

・海外事業(資料P11)

アジア事業は、新規出店による事業規模拡大が最大の取り組み内容となりますが、順調に進捗しています。また並行して日本の食をさらに現地マーケットに浸透させ、顧客層を拡大する為のコンテンツ作りも強化しているところです。

また北米事業も、既存事業は堅調、ゲルソonzの営業利益はのれん償却費の控除前となるため少し大きめに見えますが、売上、利益もしっかりと貢献をしていると言えます。

・海外事業:新規出店の進捗(資料 P12)

マカオは展開エリアの拡大というのみならず、コロナ禍の影響で現地メンバーのみで立ち上げにチャレンジしたという意味では重要な店舗となりました。

また、タイは 10 月1日ではありますが、3号店をオープンし再拡大に着手したことをお伝えさせて頂きます。特にこの店舗はローカルの方々の多いエリアでの出店となり、まさに今後のポテンシャルを広げる出店であることも補足させて頂きます。

・3Q 以降の取り組み(資料 P15)

第3四半期以降の取り組みとなりますが、様々な成果がしっかりと出始めていますので、期初にお伝えした各種施策を継続推進し、引き続き通期業績の達成を目指したいと思います。

・国内 DS/GMS 事業の 1 月の概況(速報ベース)(資料 P16)

12 月の好調を引き続きキープしていること、また重要施策である粗利率もしっかりプラスであることをご報告させて頂きます。なおオミクロン株の影響には今後注視が必要と考えております。

・通期連結業績予想(資料 P17)

業績予想は変更ございません。

新型コロナの感染拡大などはありませんが、通期業績の達成に向けてしっかり取り組んで参ります。

・株式の状況(資料 P18)

1 月 11 日にリリースした株主優待制度は、株主構成を見ていただいても分かる通り、当社の個人株主比率は 1%台で推移をしております。

リテール事業の会社としては非常に少ない比率だと言わざるを得ず、今後は日頃から当店を利用いただいているお客様に株主としても当社に関与いただく、そういったエンゲージメントを深めていければと思います。株主の潜在的な母集団を増やすことは、株価の安定形成にも資すると考えられますので、ご理解も賜れればと思います。

・ESG 関連の取り組みについて(資料 P19)

8 月の決算発表でお伝えの通り、ESG についても今期初より体制を強化して取り組んできました。本日はその一部成果についてご報告させていただきます。

・ESG 推進ロードマップ(Passion2030 より)(資料 P20)

今期より第二フェーズへと移行し、サステナビリティ委員会も立ち上げて活動を強化してきました。その中で気候変動関連、サプライチェーン関連、そしてダイバーシティ関連で中期目標の設定などが行われましたので、本日報告する形となります。

・気候変動への対応・脱炭素社会の実現①②(資料 P21,22)

リテール企業として、脱炭素の推進によるサステナブルな社会の実現は重要なテーマと認識しており、TCFD への賛同、その枠組みに基づいたシナリオ分析と開示いたしました。

あわせて CO2 削減目標も設定しておりますが、外部のコンサルティング会社のカも借りながら様々な分析、及び検討をした結果は当社ホームページでも開示し、既に各種 ESG の評価機関にも報告をさせていただきました。

・持続可能な商品調達と責任のある販売(資料 P23)

二つ目はサプライチェーンについてです。

当社はパートナー様と切磋琢磨しながら、顧客最優先主義の店作り、物作りを行なって参りましたが、この取り組みを人権や環境にも配慮した形へと発展させることを目的に、今回当グループの調達方針、そして行動規範を策定させていただきました。

今後、パートナー様の賛同を得ながら、サプライチェーン全体を通じて持続可能な商品調達に取り組んでいきたいと考えております。

・多様性を認め合うダイバーシティ型組織の確立(資料 P24)

三つ目はダイバーシティの推進となります。

女性活躍推進に向けてダイバーシティマネジメント委員会が 1 年以上活動してきた結果、今般新たに「女性社員の定着率向上」、「女性店長を 100 人創出」という 2 点を新たな目標として掲げるに至りました。2026 年、そして 2030 年の目標を達成すべく、各種活動を推進して参ります。

・マテリアリティ(資料 P25)

最後に、本日も報告した内容を反映した形でマテリアリティも 25 ページの通りにアップデートしております。今後も財務目標だけに限らず、非財務目標の達成にも取り組み、小売企業として持続的な社会の実現に取り組んで参ります。

2、2022 年 6 月期 第 3 四半期以降の取り組み(DS 事業)

取締役兼常務執行役員 森屋 秀樹

直近の足下では PB/OEM の拡大、プライシング最適化といった施策が実を結びつつあります。第 3 四半期以降では、現在直面している原価高騰やコストインフレを踏まえたうえで、これら 2 つの施策をさらに強化していくとともに、3 つ目として“興味期限施策”を加え、収益率が高い仕組みを構築していきます。

・3Q 以降の取り組み:DS 事業(資料 P15)

まず、PB・OEM の戦略についてです。

上半期は食品や消耗品といった最寄り品を中心に拡大してまいりました。第 3 四半期以降は、独自性やこだわった機能を携えた大型家電や電動自転車(じてんしゃ)、コスメ、アロマなどの買い回りの商品開発、投入を強化していきます。原価が高騰してきているこの機に、より一層 NB から PB・OEM 商品へ販売強化の軸をシフトしていきます。特に家庭雑貨、カー用品などのカテゴリーは PB/OEM 商品の売上構成比を 50%まで引き上げていきます。

次にプライシングについてです。

原料高騰などにより市場価格がこれまで以上に大きく変化することが想定されます。食品や消耗品についてはディスカウント業態として、競合対抗、エリア内での価格訴求をこれまで以上にしっかり行ってまいります。その一方で、長引くコロナ禍で、常態化した巣籠りを“楽しむ”という需要に対してドン・キホーテらしさを活かした新規カテゴリーを醸成してきました。例えば、モビリティやゲーミング、バスボール、シーシャ、アロマなどのリラクゼーション系アイテムなどが代表例です。

これらの高付加価値商品群については、個店で実施し、成功している価格施策を横伝播していくことで売上と粗利のトップライン向上を目指します。

3 つ目として、“興味期限施策”による商品改廃スピードの向上を目指します。

こちらは生産性向上施策の一環でもありますが、“賞味(しょうみ)期限”に倣った当社独自の“興味(きょうみ)期限”という商品鮮度の管理基準を非食品アイテムに設定し、商品改廃スピードの向上、回転率の改善を図っていくものです。ドン・キホーテ買場の生命線である“サムシングニュー”

を担保し、スポット商品の導入機会、スペースを確保しながら、自走するシンプルな在庫管理の仕組みを構築します。

3、2022年6月期 第3四半期以降の取り組み(GMS事業)

取締役兼専務執行役員 関口 憲司

それでは、GMS事業の第3四半期以降の取り組みについて、お話をさせていただきます。

先立ちまして3年間の簡単な振り返りをさせていただきます。

・3年間の振り返り

2019年1月にPPIHグループに連結入りしてから、本年で3年が経過いたしました。

ユニーは、法人としての店舗数は、UD リテールへの転換するに伴い、店舗数が減少しているものの、1店舗あたりの売上高と営業利益は増加しており、2021年6月期末においては、連結前の217億円を大幅に上回る営業利益290億円で着地を実現しています。

ユニーへの着任当時、ユニーは私の目から見ると、「金鉱脈」にしか見えなかったです。

着任前、UD リテールとして、業態転換の当初6店舗の改装をしながら、横目でユニーの社内、営業体制をずっと見ていました。

その中でユニーは大きく課題が2つあり、1つは、中央集権的なチェーンストア経営をしていたこと。200店舗を200通りのやり方ではなく、1通りのやり方で200店舗を営業していました。もう1つが人事制度で、年功序列や、「非」実力主義により、人財の活性化がまったくできていない状況で、やってもやらなくても評価が変わらない、というような非常に硬直したやり甲斐のない人事制度でした。

そうした課題を乗り越えるため、着任にあたって、1つの方針変更と5つの改革を実施していきましました。

方針変更とは経営理念の変更であり、源流に基づく『顧客最優先主義』に名実共に切り替えました。社員・メイトに関わらず最も顧客に近い現場の声を聞き、それを改革に活かしてきました。

5つの改革では、『組織』、『人事制度・評価制度』、『商売の仕組み』、『営業企画』、『店造り』を掲げて構造改革に取り組んでまいりました

そうして個店経営に切り替えていくことで、各店舗、各個人で格差はあるものの、変革してきている店舗が数多く出てきています。特に2020年6月から既存店の大型改装をスタートしたタイミングから、改装メンバーを中心に意識だけではなく行動の部分も大きく変わりつつあり、手応えを感じています。

前期までは1つの方針変更と5つの変革を進めた、いわば準備の期間でした。

今期は多数の実験をする期であると考えています。

一時的な粗利率の低下や、コロナ渦の中での数値の不振や、もしくは改装店舗でもうまくいっていないところもあります。しかしながら、様々な事象はすべて下期以降につながるという形でPDCAを回している最中です。

かつてのユニーの不振は、GMS という業態が悪くなったのではなく、経営や営業の課題に変化対応できなかったが故であります。ユニーは全く新しい会社に生まれ変わっており、そのユニーが創造する新しい総合小売の未来は決して暗くはなく、拓けていると考えています。

・3Q以降の取り組み:GMS事業(資料P15)

1点目、粗利に関しては、上期の不振をすみやかにリカバリーするべく改善を進めています。

下期においては、粗利が取れる、「店舗づくり」、「商品開発」、「人財育成」の三本柱で収益の向上を図ってまいります。

2点目、ユニーは、前期から、NewGMSをはじめ、大型改装や人財育成など様々な取り組みと実験を行なってきました。PDCAを回す中で、成功事例と問題点が、それぞれあり、様々なパターンの店舗をフル改装してみて、中身を見ながら修正をしています。

検証結果を踏まえ、下期の大型改装の実施店舗は一部縮小し、成果の出やすい小規模改装を増やし成功事例の横伝播をすることで、一部数値の底上げを狙っていきます。

3点目、中期テーマである個店経営への進化のための組織改革も実施いたします。

地域商圏での競合店と戦い抜くため、現行の各エリアに責任者を置き、更に権限委譲できるユニー版のミリオンスター制度と称する営業体制に変更いたします。

引き続き、これらGMSの変革を、進めてまいります。

4、全体の総括

代表取締役社長 CEO 吉田 直樹

まだまだ第1四半期の厳しさは引きずっているものの、第2四半期が過去最高の決算になりましたことは、現場における施策が効果を見せ始めているとお考えください。

ゲルソنزを抜いた数字においても、また国内単独でも過去最高売上、最高営業利益を達成することができましたのは、そのような結果であると考えます。

海外においては、まず、アジアですが、10月から1月に7店舗の出店をしており、いずれも好調な足取りとなっており、引き続き既出国への出店を強化してまいります。

また、各国ローカルエリアへの店舗網を広げる為に、ジャパンプランドの支持層の拡大を図って参ります。「家庭で手軽に楽しめる飲食物販」を入口に、地元のお客様がDON DON DONKIを身近に感じてもらえる商品を強化してまいります。

続きまして北米です。

ゲルソンズとのPMIも第一段階は終わり、ハワイの新店も準備を進めており、次はカリフォルニアにおける業態創造を急ぎます。アジアと同じように、ジャパンプランドを活かした業態創造に取り組んでいくとともに、既存ローカル店舗に日本食品を展開するチャレンジや飲食物販を拡大させていく予定です。

足元の数字は堅調だからこそ、今、更に人口に膾炙する業態を作ることが肝要と考えます。

国内の方針については、ディフェンスから攻撃へと向かうタイミングになってきたことと考えます。

店舗単位でしっかりと変化対応ができてきた今、グループ全体の変化対応を急ぎます。特に、デジタル、金融、マーケティング、そういった分野のアップデートは、既存の店舗の武器になると確信しておりますので、お約束どおり前進させていただきます。

一方、今後、生産性を相当上げていかないといけないという危機感もグループ内で共有しておりますので、販管費のコントロール、従業員がやるべきタスクの整理・システムによる置き換えなど、地道に高収益率を担保できる施策も実行して参ります。来期からは、労働分配率をKPIに導入するなど、一定以上の役職者・マネージャーが取り組むべき課題として全社的に導入してまいります。

その上で、私共ならではの価値の提供、特にアミューズメントの部分についてお客様に感じていただけるような工夫、店作り、MD選定、PB開発をして参ります。

6ヶ月を終えて、当社では、今期末の目標を据え置きました。簡単な数字ではありませんが、決して到達できない数字ではないと社内でも一致して、今期末の目標の据え置きを決定しました。

1月も、数値としては順調に進んでおり、オミクロンの影響等はもちろんあるとは思いますが、国内、海外とも、進むべき方針はきっちりしておりますので、ご安心いただければと思います。

以上