

国内戦略

国内ポートフォリオ経営の進化

国内事業パフォーマンスレビュー

2021年6月期 PPIHグループは、コロナ禍でもポートフォリオ経営(→P.14)により安定的に成長し、売上・営業利益・当期純利益で過去最高を更新しました。国内ポートフォリオ経営の一層の進化を図り、苦戦した都心立地のピュアドンキの再生と、激戦化するGMS業態の生き残り戦略に注力していきます。



国内ディスカウントストア事業

売上高 **1兆511億円** 営業利益 **220億円**

- 売上高は、インバウンド蒸発、人流の減少に伴う駅前店舗の不振の影響があったものの、新店と業態転換による増加がカバーしディスカウント全店で、前年を上回る。
- 営業利益は、主力であるドン・キホーテの売上高が減少したことで、売上総利益、営業利益が減少。一方、UDリテールは業態転換が順調に進んだことに加え、既存店売上が前年比102.6%と成長したことで、営業利益は黒字に転じる。



GMS事業

売上高 **4,926億円** 営業利益 **289億円**

- 業態転換に伴う店舗数の減少の影響で売上高は減少したものの、既存店は外食の代替需要などの追い風を受けて好調に推移するとともに、New GMS化を進めることで売上高が伸長。
- 営業利益は、帳合統合による粗利率の上昇や、本社・本部の統合による間接費用減少などが奏功し、売上高減少の影響をカバーして増益を達成。

国内戦略ハイライト

国内ディスカウントストア事業の進化に向けて

新型コロナウイルスの感染拡大による社会変化、それに伴う顧客ニーズの多様化。このような環境変化に対応していくために店舗コンセプトの再定義を含む事業進化に向けて、「100日プロジェクト」で仮説検証サイクルを強化。

→「NEXTドンキ」のイメージと消費者行動の変化の対応として展開しているお酒ドンキ・お菓子ドンキなど、専門店に対する大きな手応え。

P19 ▶

PB(プライベート/ピープルブランド)強化による差別化の促進

他社との差別化、お客さまの来店促進を図り、アイテム絞り込み等で、粗利ミックス最適化をめざす。

→お客さまの求める「楽しさ」「美味しさ」「おしゃれさ」「便利さ」を形にする「ピープルブランド」へ変革。

P20 ▶

PPIHを支える新たな「国内組織体制」と「働き方の改革」

125名の支社長をフォローするアンサーマン本部を発足させるなどミリオンスター制度をさらに充実。売上高・営業利益の貢献の観点からその特徴を解説。

P21 ▶

経営戦略本部長メッセージ

絶え間ない自己変革で強靱なビジネスモデルを実現 ニューノーマル時代のオンリーワンをめざす

取締役 兼 常務執行役員
経営戦略本部長 兼 経営会議事務局長

森屋 秀樹



国内事業では当期(2021年6月期)、国内ディスカウントストア事業が新たに導入したミリオンスター制度により商圏ごとに柔軟な運営が可能となったことなどが奏功し、郊外店舗を中心に健闘しました。アフターコロナを見据えた新しい事業のあり方について仮説検証の取り組みも開始しています。一方、GMS事業では、中核となるユニーが他社比較で大きく成長し、グループの業績に貢献しました。コロナの影響は業態・立地により異なりますが、結果として国内ポートフォリオの強みを活かすことができたと考えています。

国内ディスカウントストア事業の進化に向けて「100日プロジェクト」で仮説検証サイクルを強化

国内事業としてポートフォリオが機能した一方、新型コロナウイルスの感染拡大を機にインバウンド需要の消滅や外出・イベント自粛の長期化、お客さまの消費行動の変容など急速な変化が同時並行して起こり、店舗運営に大きな影響を及ぼしました。

今後もこのような環境変化に対応していくために、特にディスカウントストア事業においては店舗コンセプトの再定義を含む事業進化が不可欠と認識しています。

これまでドン・キホーテは便利(Convenience)、安い

(Discount)、楽しい(Amusement)を店舗コンセプトに、「何でも揃っていて便利」「他の店より絶対的に安い」「魔境感があり宝探しのようで楽しい」というユニークな売り場づくりで成長してきました。しかし、今後は従来の「CV+D+A」の定義を「本当に欲しいものがあるから便利」「自分の感じる価値に対して安いと感じる」「宝探しや魔境感だけではない楽しさ」と捉え直した上で、時流に合わせたMDあるいは新業態を提案していかなければなりません。

その第一歩として新しい店づくりをどうすべきかを見極める「100日プロジェクト」を立ち上げ、仮説の真偽を確かめる実験と観察を行いました。プロジェクトの結果を踏まえ、以下の主要戦略に基づく取り組みがスタートしています。

強みを発揮できるカテゴリーの深掘りと強化

例えばドンキが寡占的なシェアを獲得しているカラーコンタクトのように、「『*』を買うならドンキ」とイメージされるもの、来店フックとなるカテゴリーに特化した店づくりをめざし、「肉ドンキ」をはじめとして「コスメドンキ」「お菓子ドンキ」「お酒ドンキ」を試験展開しています。特化したフォーマットで店づくりができれば、総合ディスカウント業態では難しかったモールへの出店も可能になり、売上・利益への貢献が見込めると考えています。

国内戦略

経営戦略本部長メッセージ



戦略の一つとして、New GMSの中にテナントとしてドン・キホーテの新業態を入れ込む実験を進めており、これも効果が見えたところから本格展開していく予定です。

こうしたリニューアル、あるいはテナントイン型で、GMS事業の一層の発展を追求していきます。

デジタル・データ戦略は実装フェーズへ 顧客理解に努め、事業の持続的成長へつなげる

デジタル・データ戦略は、これまでの試験的な取り組みから得た知見をもとに、事業の中に実装して活用していくフェーズへと移行しました。組織の新設・再編を行い、「顧客接点」の改善、「顧客理解」の改善、「顧客体験」の改善をめざします。

具体的には、まず店舗内外を問わずオフライン・オンラインで商品の検索・購買・決済ができるシームレスなチャネルを提供します。

現在、商品・顧客情報を一元管理するインフラ基盤を構築中で、2022年5月にはお客様の利便性向上とともに、顧客接点の創出を実現する新サービス「New majica」を開始する予定です。この新サービスを活用し、購買履歴など顧客情報の収集・分析を進めることで一層の顧客理解に努め、グループ事業の継続的な進化につなげていきます。

■ PB (プライベートブランド) 強化による差別化の促進

他社との差別化、お客様の来店促進を図り、ドン・キホーテのPB「情熱価格」で食品、日用消耗品、家電製品、衣料品を中心とする定番商品のリニューアルと差別化商品の開発を進めます。PB/OEMの販売目標を2022年6月期2,500億円とし、中長期的な利益率の向上につなげていきたいと考えています。

■ 地域一番店をめざす現場主導の改革

お客様ニーズへのきめ細かい対応、価格競争力の強化など立地エリアに応じた現場主導の改善・改革の促進を図り、100万人商圏につき1名の支社長が商圏内でドン・キホーテ、長崎屋、UDリテールという複数法人の店舗を統括するミリオンスター制度がスタートしました。法人の垣根を越えて支社長にあらゆる権限を委譲し、各店舗が競合対抗力を強めて地域一番店をめざすことで、事業成長していきます。

GMS事業の成長を加速 メリハリある売り場づくりで収益向上に貢献

GMS事業では、新戦略「New GMS」構想(→P16)に基づき、ユニーのディスカウント業態への転換を行わず、店舗運営の刷新により新しいGMS業態の創出を進めます。

New GMSでは、従来の総花的な品揃えから特定カテゴリーに絞って専門店レベルの品揃えを実現するMDの転換を図り来店促進、店舗収益の最大化につなげます。またMD



PPIHを支える 新たな「国内組織体制」と「働き方の改革」

国内組織体制 100万人商圏×125名の支社長×アンサーマン本部

PPIHグループでは、2020年9月から一人の支社長が100万人の商圏を統括するミリオンスター制度を導入しています。ドン・キホーテ、長崎屋、UDリテールという法人の枠を越えて、さまざまな権限を委譲されたミリオンスターと呼ばれる支社長が管轄商圏の2~5店舗を運営する制度です。これまでの、支社長一人が約30店舗を担当していた制度と比べ、商圏の特性をより詳細に把握し、消費者行動の変化に迅速に対応できる体制になり、現在では125名のミリオンスターが現場で活躍しています。ミリオンスターは一人の経営者であり、実質的な上司は存在しないため、2021年2月、彼らをサポートするアンサーマン本部を設置しました。具体的な営業活動や店舗マネジメント、精神面においてもミリオンスターの活動を支援しています。



「働き方の改革」で、魅力的な売り場構築に注力できるよう店舗業務を効率化

PPIHグループは、企業原理である「顧客最優先主義」を市場の急激な変化の中にあってもさらに進化させていくために、下図の5つの施策を中心に店舗における業務を効率化し、スポット商談、競合調査、プライシング、商品ディスプレイ等に充てる時間を増やすことで、魅力的な売り場を構築しています。

生産性向上のための5つの施策

