

2021年8月17日

【2021年6月期 決算説明会スピーチ要旨】

代表取締役社長 CEO	吉田 直樹
取締役兼常務執行役員	森屋 秀樹
執行役員 CFO	清水 敬太

1、2021年6月期 決算概況、2022年6月期 業績予想

執行役員 CFO 清水 敬太

本日はお忙しい中、PPIHの2021年6月期決算説明会にご参加いただきまして、ありがとうございます。それでは、2021年6月期の決算概況、それから2022年6月期の業績予想についてご説明いたします。

・2021年6月期 決算業績サマリー(資料P4)

売上高は1兆7,086億円、営業利益は813億円、当期純利益は538億円。それぞれ成長率としても、前年比で売上がプラス1.6%、営業利益はプラス7.8%、当期純利益もプラス7.9%で、増収増益と過去最高を更新しました。

なお、業績予想比でも、全てプラスの達成をいたしました。

・2021年6月期 連結損益業績サマリー(資料P5)

国内ディスカウント事業、GMS事業、そして海外事業について説明をまいります。

全体としては売上、そして利益も過去最高を更新していますが、内容は事業ごとに少し濃淡がありました。

やはりコロナの影響があり、特に駅前店舗を多く抱える国内ディスカウント事業が一定の苦戦をした一方で、GMS事業、そして海外事業がそれをしっかりと補って、全体の好業績につながっている、こういった濃淡の内訳です。

国内ディスカウント事業につきましては、先程のとおり、駅前店舗がインバウンドの蒸発、そして人流の制限で、年間を通して苦戦をしました。半面、郊外店舗での売上はしっかりと取っていくことができましたが、それでも利益の面では、やはり苦戦をした1年となっています。

一方で、GMS、海外は好調に推移しました。

GMSにつきましては、コロナ禍で外食の代替需要を獲得しました。コスト面につきましても、しっかりとコントロールをすることができ、売上としては減少した一方で、増益を達成した年となりました。一言で言いますと、GMS改革が一定の成果を生み出すことができた、そんな年だったのではないかと考えております。

従来から進めております、UD リテールへの業態転換、それから New GMS へのリニューアルも、それぞれ 11 店舗ずつ着実に進捗をしています。

また、海外も、コロナの影響は国によって、あるいは時期によって異なりましたが、総じて、アジアではジャパンプランド・スペシャリティストアとしての、人気と知名度を獲得することができたと考えています。日本から一次産品を直接輸出することで収益性を高めるというモデルも、次第に確立し、21 年 6 月期には、始めて黒字を達成しています。

また、北米もコロナ禍の追い風を受けまして、売上、利益ともしっかりとプラスを計上し、増益を達成することができました。また、第 4 四半期には Gelson 's が連結に加わり、売上が大きく伸びました。

6 ページ目、そして 7 ページ目につきましては、今お伝えの内容をグラフ的に示しています。

・国内ディスカウント事業 駅前店舗(資料 P8)

駅前と郊外に分けて説明します。

最初に一番苦戦をした駅前店舗についてです。資料には少し長い時間軸でグラフを作っています。まずはコロナが 20 年 2 月、3 月に感染拡大し始め、ここからインバウンド需要が蒸発し、免税の売上が大きく落ち込むに至っています。また、非免税につきましても、緊急事態宣言等による人流の制限が非常に影響しまして、減少しています。また、この間、当然緊急事態宣言が緩和された時期やコロナの影響が少ない時期もありましたが、そういった時においても、必ずしも売上がすぐに大きく回復していません。世の中で言われているように、消費者の行動自体が少し変容していると考えています。非免税の 2 年前との比較も併せて、少し薄いグラフとして示していますが、やはり大きく回復するには至っていません。

苦戦要因を3つ記載していますが、①インバウンドの蒸発、②人流の制限については、当然コロナが収まって一定の期間が経てば、いつかは回復すると思います。そこについてはしっかりと準備をしていけばいい一方で、③消費者の行動の変化については、必ずしも以前には戻らない、あるいは今後さらに加速すると考えており、当社として変化が不可欠だろうと考えます。

ここににつきましては、後半の戦略、施策において、デジタル的な値も含めて、少し触れさせていただきます。

・国内ディスカウント事業 郊外店舗(資料 P9)

郊外店舗は前年比 98.9%で着地をしておりまして、概ねフラットな着地となっています。

月次売上高速報でも毎月お伝えしていますが、昨年のコロナが始まったタイミングで、衛生用品の特需があり、その反動で、今年の 3 月、4 月、5 月が少し弱含んでいました。そういった中でも、特に生鮮あり店舗につきましては、しっかりとプラスを達成しました。チャートのとおり、食品の部分でしっかりと伸ばしてプラスを達成するところがあったのは、ポジティブかと思います。

一方で、生鮮なしの店舗は、この追い風を受け切れずマイナスで、郊外店舗トータルとしてフラット、若干マイナスで着地をした内容となっています。

この生鮮なしにつきましては、従来からご報告のとおり、この 3 月から「100 日プロジェクト」として 6 店舗の改装を実施し、取り組んでまいりました。簡単に定量面、定性面をまとめています。

4 月から 7 月の 4 ヶ月間で、一定の数値改善効果は確立できています。

また、定性的なところでは、この 6 店舗を集中的に観察していくことで、非常にさまざまな発見がありました。この発見につきましては、すぐに他の店舗、あるいは今後の施策に活かすものもあるということになり、数値的な改善効果に加えて、定性的な部分の発見もあったことで、しっかりと一つの成果があったものと考えています。今後もこの改善を続けていきます。

・GMS 事業(資料 P10-11)

GMS 事業は、業態転換によって大きく売上は減っている部分がありますが、それを既存店の成長、そして特に利益面では販管費のコントロールによって巻き返し、売上が減った中でも増益を達成する年となりました。

11 ページでも記載していますが、個店経営の浸透や、リニューアル、業態転換も非常に順調に進んでいます。業態転換につきましては、UDR へのダブルネーム的な転換ではなく、アピタというユニーのブランドを残しながら、ドン・キホーテがテナントインする形での改装を、宇都宮店で最初の実験をしていて、成果が出ています。

今後は GMS としてのリニューアル、あるいはこのテナントイン型で、GMS 事業としての発展をより追求していくステージに入っていくかと考えています。

・アジア事業(資料 P12)

アジア事業も非常に好調で、売上、利益とも伸長しています。

利益につきましては、34 億円の黒字で、前期比で 39 億円改善するという、大幅な成長を実現するに至りました。

PPIC についても概要から記載し直していますが、この取り組みも非常に伸長して、事業モデルの確立に貢献しているといった内容となっています。

・北米事業(資料 P13)

こちらも売上、利益とも成長していて、大きくは中身をご覧ください。

当期から Gelson's が追加となりました。第 4 四半期から連結を開始しておりますので、売上で 200 億円、利益では 13 億円貢献しています。まだ連結後間もないタイミングではございますが、4 月から統合委員会も設置して、今後の成長に向けた協議をスタートしていますので、また今後の進捗を報告する機会があろうかと考えています。

14 ページ以降は、それぞれの財務諸表等の詳細な数字を掲載しています。

簡単ではございますが、こちらで 21 年 6 月期の総括を終わらせていただきます。

・通期連結業績予想(資料 P20-21)

最後に 22 年 6 月期の連結業績予想をお伝えさせていただきます。

今期の業績予想といたしまして、売上高 1 兆 8,700 億円、営業利益では 850 億円、当期純利益では 576 億円といった数字を目指していきます。業績予想の前提は 21 ページに記載しています。投資家の皆様には従前からご報告のとおり、まず一番大きな部分としましては、現在も、コロナの影響は非常に先が見えない状況になっていますので、インバウンドの売上は、この数字には織り込んでいません。これについては、その前提の上でご理解をいただけたらと思います。

そういった中でも、しっかりと新規出店、あるいは改装、そして既存店の成長をしていくことで、この数字となっているところをお伝えしたいと思います。

さらに設備投資についても昨年、もともと 500 億円予定していたところ、着地としては 460 億円程度だったところから、今期は 750 億円を想定しています。投資も少し拡大をして、しっかりと成長を加速していくことを考えています。

これらの目標についてご理解いただけたら幸いです。

2、2021 年 6 月期 戦略及び施策

取締役兼常務執行役員 森屋 秀樹

・国内ディスカウント事業(資料 P23)

21 年 6 月期は、コロナウイルスの感染拡大の影響で外部環境が大きく変容し、消費者の行動も大きく変化した年でした。外出時の行動範囲や活動時間が大幅に縮小しており、買い物に費やす回数、時間も減少しています。一方、自宅での滞在時間が増加することで、ネットを利用する時間が大幅に増加してきています。

これらの消費行動変化により、商品面、価格面での競争が激化し、これまで以上に提供価値の分かりやすさ、それから商品の差別性が求められています。これらの直面する課題に対して、ディスカウント事業の主要戦略として、三つの打ち手を講じます。

一つ目は、No.1 になれるカテゴリーの深堀りと強化です。

従来の総花的な品揃えから SKU を絞り込み、当社が強みを発揮できるカテゴリーを深堀り・強化し、顧客の来店動機へつなげます。

一例ですが、精肉に特化した売場パッケージである、肉ドンキというものを試験展開しています。こういった商品やカテゴリーを複数揃えた店づくりを創造するため、今後もさまざまな仮説と検証を繰り返します。

二つ目は、PB の導入及び開発強化による差別化の促進を行います。

PB 商品戦略の詳細につきましては、後ほどのページで詳細を説明しますが、既存の PB 商品の導入をこれまで以上に強化し、さらに新商品の開発を進めます。また、独自商品の開発により、強い差別性を打ち出していくことにより、来店動機と利益率の向上を実現します。

三つ目は、競合への価格対抗を強化します。

これまでも 21 年 6 月期には、ミリオンスター制度のもとで実施してきましたが、価格面での競争が激化する中で、ディスカウント事業として競合への価格対抗をさらに強化します。

これらの打ち手を実現するために、21 年 6 月期より進めている生産性向上プロジェクトにより、300 万時間の労働時間の創出を図ります。

・PB/OEM 戦略(資料 P24)

21 年 6 月期の主な取り組みとして、今年 2 月に情熱価格の全面リニューアルを実施し、ブランドイメージを一新しました。定番商品のリニューアルと差別化商品の開発という両輪で推し進め、特に 100 日プロジェクト等で成果が出た新定番棚については他店舗への横展開を行い、国内ディスカウント事業の PB 構成比が上昇しました。

そして、22 年 6 月期の戦略ですが、主に食品、日用消耗品、家電製品、衣料品カテゴリーの PB/OEM を強化していきます。

既存商品については、店頭販促やブランド価値向上の施策を実施し、約 2 割強の売上増を目指していくとともに、商品ラインナップの拡充のため開発を加速します。

また、21 年 6 月期に当初、売上高 3,000 億円、売上構成比 17.5%を見込んでいました、PB/OEM の販売計画ですが、100 日プロジェクトの検証を経て、売上拡大のためには、製・販・企画一体型での商品開発や買い場展開を、一層進めていく必要があります。

そのため、これまでの一部計画を見直し、販売目標を、22 年 6 月期に 2,500 億円、23 年 6 月期に 3,000 億円、と変更します。

ただし、PB/OEM の売上構成比につきましては、国内リテールでは、当初の目標どおり 22 年 6 月期に売上構成比 17.5%を目指します。

・GMS 事業(資料 P25)

ユニーを中核とした GMS 事業は、20 年 6 月期から妙興寺店の改装を皮切りに、New GMS 事業へのリニューアルヘシフトを拡大します。

個店のプライシングを強化し、専門性を高めた売場パッケージの開発を行うことで、売上拡大が実現できてきています。そのため、UD リテールへの業態転換を行わずとも、既存のユニーをてこ入れすることで、収益の最大化が図れるようになってきていることや、これまでの業態転換を行ってきた結果検証を踏まえ、当初予定していた業態転換店舗数の見直しを行いました。

24年6月期までのUDリテールへの業態転換店舗数は、当初の80店舗程度から60店舗程度に変更します。また、22年6月期の業態転換店につきましては、これまでのMEGAドン・キホーテUNYから、アピタテナントインをするドン・キホーテ店舗が中心となります。

一方、NewGMSへのリニューアルを11店舗予定しています。また、UDリテールへの業態転換に伴う閉店は2店舗を予定しており、GMS事業は137店舗となる見込みです。

なお、20年6月期に発表させていただいた、24年6月期におけるユニー、UDリテール合算での営業利益プラス200億円達成という中期計画は予定どおり進捗しています。

・海外事業(資料P26)

アジア事業は22年6月期には12店舗程度の新店を出店する予定です。

シンガポールに4店舗など、既出国での出店を強化するとともに、新たにマカオへの出店も行います。また、日本食文化をさらに発信し、浸透させていく取り組みとして、日本産米のおにぎりや高級生食パンなども展開します。

次に、北米事業です。

既存事業につきましては、既存店の改装でこ入れを行いながら、さらなる売上の積み増しを狙います。特にデリカや寿司といった、コロナ禍における外食代替需要で認知が向上し、売上を拡大してきた部門を中心に、質の強化を図ります。Gelson'sは、コロナ禍で伸長した売上の反動減を想定しておりますが、この期間に獲得した新規顧客の囲い込みを図り、コロナ前を上回る売上達成を目指します。北米事業の今期の新規出店予定はございません。

Gelson'sについては、23年6月期に2店舗の出店を予定しており、今期はその準備に注力します。

最後に、PPICにつきましては、22年6月期もより一層、生産者や関係団体、行政との連携を深め、調達規模を拡大し、さらなる取扱品目拡充による直買金額の拡大を図り、今後の事業拡大と収益性の向上をサポートすることで、アジア事業、北米事業の両輪の成長を後押しします。

・デジタル・データ戦略(資料P27-30)

2019年にスタートしたマシュマロ構想を軸として、これまで様々なものを試し、仮説検証を行ってきました。これらの取り組みから蓄積された知見をもとに、22年6月期からは、事業の中に実装して活用していくフェーズへと入りましたので、組織の新設・再編成を行い、注力領域を整理した上で進めていきます。

・P28

デジタル・データ戦略の全体像についてです。

こちらでは、大きく3点、顧客接点の改善、顧客体験の改善、それから顧客理解の改善、この三つ

を進めます。全体像としましては、これまでも取り組んできた内容を、さらに進化をさせていく内容となります。

・P29。

顧客設定の改善としまして、シームレスなチャネル提供を行います。

この顧客接点を、ユーザビリティと顧客理解につなげるデータ収集の両軸の視点から、お客様を知る絶好の機会と捉え、事業の継続的な改善を活かします。

・P30。

こちらは現在も強力なビジネスドライバーである、デジタル接点の強化として運用しているアプリですが、この機能を充実させ、New majica アプリとしてサービスを拡充していきます。こちらは顧客接点そのものの改善としまして、これまで商品購入に傾斜していた majica アプリの機能を充実させることにより、より買い物を便利にします。

・ESG 関連の取り組み(資料 P32)

PPIH では、21 年 6 月期にダイバーシティ・マネジメント委員会及び指名・報酬委員会を設立しました。これらに加え、7 月 1 日に、従来、個別部署ごとに取り組んでいた環境対策やサプライチェーン・マネジメントについて、より全社的に取り組み推進していくべく、サステナビリティ委員会を新設しました。22 年 6 月期からは、これらにコンプライアンス委員会を加えた四つの委員会を中心に、ESG の取り組みを積極強化します。

3、全体の総括

代表取締役社長 CEO 吉田 直樹

本日は、お時間ありがとうございます。今、清水と森屋から説明を詳細にさせていただきましたので、私からは全体的な話をさせていただきます。

まず、21 年 6 月期についてですが、一言で申し上げますと、なかなか苦戦をしました、という 1 年です。しかしながら、事業のポートフォリオが広がっていることにおいて、最終的に増収増益を達成し、ステークホルダーの皆様とのお約束を果たすことができたと考えます。

その要因については海外事業、そしてユニー・UDR が牽引しています。

一方、私どもの祖業である国内ディスカウント事業の結果は、説明のとおり厳しいものです。

コロナへの対応について、国内のディスカウント事業は苦慮していたということです。率直に、この点については認めなければいけないと考えます。

今後の顧客の消費行動の変化に対応しなければならないことについて、以前の決算説明の場でも、私から申し上げていました。この変化にわれわれが対応できている部分もあり、一定の成果はあったと考えることもできますが、特に国内ディスカウント事業については、いまだ営業数値が力強いところまで行っていない状況ですから、ここは率直に、コロナに苦慮していると申し上げます。

では、これをどうするかですが、先ほど森屋から説明があったとおり、さまざまな施策をしていき、そしてその後押しをするためにも、進捗期においては資本的支出の予算を拡大していることです。それから、会計面におきましては、熟慮の結果、DS事業を中心として大規模な特別損失を今期計上しました。コロナの影響は当面続くだろうということを前提に、より保守的な会計をしました。さらに人財についてですが、前期スタートしたミリオンスター制度が、第2期目を迎えます。実力主義を貫き、若手をどんどん抜擢することによって組織は活性化すると、私どもは考えています。このミリオンスター制度を中心に置いて、優れた人材の発掘に努めます。役員もミリオンスターも関係なく、地位や職域にこだわらず挑戦し続けるディスカウント事業でありたい、PPIHでありたいという思いを持っています。

一方、こういった状況の中で、皆さんご心配の向きもあると思いますが、2点目につきましては、DXというキーワードが挙げられます。今の説明では、なかなか分かりにくいところもございますので、いったん私どもであらためて機会を設けさせていただきたいと思っております。

加えて、当社では、新たにCXOというポジションを設置しました。

Xに込められた思いとは、PPIHの今までのやり方にこだわる必要はないという意味です。

今までのマシュマロとも違う、実装を前提にしたかたちで、プロジェクトではなくて、全社として取り組んでいくと考えていただければ幸いです。

顧客、商品、そして当社がつながる仕組みを、majicaアプリを中心にして、実装させていく予定です。来年のゴールドデンウィークというやや先の話になりますが、そういった時間感で今、日々進んでいます。

ようやく21年6月期の結論になりますが、足元は非常にしんどかったけれど、ここを抜ければ、将来については希望と期待を大きく持っています。楽観視をするわけではございませんが、大きな方向は間違っていないと考えています。

最後に、簡単に22年6月期について申し上げます。

7月の数字は、まあまあ良かったと思いますが、今後しばらくコロナの影響を受け続けると考えて

いますので、毎月の数字については、それぞれアップ&ダウンが予想されます。海外の事業につきましても、コロナについては一定の影響があると考えています。

こういった前提で、進行期の目標につきましては、お叱りを受けるかもしれませんが、数値的には営業利益ベースで4%台の成長を予想しています。ただ、前期と比較した場合、先ほど説明がございましたようにCAPEXを確保し、将来の成長への投資は加速させる所存です。

やがて人の往来が自由になる時期が来ると思いますが、その際には、国内の追加需要、インバウンドの顧客などをしっかり獲得した上で、さらに大きな成長を確保するために、今期はとにかく挑戦の期にしたい。そして、今後の準備の積極的な投資の機会にしたい、と考えています。

以上