

2022年8月12日

【2022年6月期 第4四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4四半期の概況

取締役兼執行役員 CFO 清水 敬太

・2022年6月期累計 決算数値報告（資料 P.4）

22年6月期は、売上高1兆8,313億、営業利益887億、経常利益1,004億、当期純利益619億での着地となりました。第1四半期の厳しい外部環境を乗り越えて33期連続で増収増益を達成するとともに、期初に掲げた業績予想に対しても、売上は新型コロナの想定以上の長期化で若干未達でしたが、利益面では十分、超過達成することが出来たことを報告させていただきます。

補足いたしますが、経常利益に為替差益が154億円ほど含まれているため、大きく上ブレをしております。為替については期末レートでGP内の貸付に対しての差益が発生する形になり、ラフに言いますとドル円で1円円安になると6億円ほど為替差益が発生する形になります。これは当社の営業の範囲外のこととしてご理解をいただけたらと思います。

・2022年6月期第4四半期 エグゼクティブサマリー（資料 P.5）

売上については、海外事業がゲルソنزの新規連結や新規出店拡大、そしてDS事業が業態転換を含む店舗数拡大や既存店の回復によりそれぞれ成長し、貢献を果たしています。

また営業利益は、1Q時点では前期比71億円、業績予想への進捗に対しても約30億円の未達でのスタートでしたが、そこから四半期ごとに巻き返して業績予想を達成、各事業もそれぞれの事業目標をクリアするに至りました。特にDS事業が戦略施策の奏功により前期比+137億と大きく伸長したことが貢献しています。

また4Qだけで見ても過去最高の売上及び営業利益となりました。仕入原価が上昇する中で、PB/OEM強化などの戦略施策に加え、3Qから着手した在庫回転率の改善なども奏功し、粗利率が前4Q比で+2.1%

と大きく改善したこと、そして販管費率も前4Q比で0.1%改善出来たことが寄与しております。
なおその他成果として、今後強化する金融事業で6月より加盟店事業がスタートしコスト削減効果を実現していること、今期初より着手してきたESG強化が一定の成果に繋がっていること、を報告させていただきます。

・国内ディスカウント事業（資料 P.7）

ディスカウント事業ですが、お伝えの通り特に営業利益で前期比+137億円と大幅な増益を達成することが出来ました。

戦略施策であるPB/OEM強化やプライシング精度向上が期を通じて効果を上げ、既存店の粗利率は前期比+0.5%、4Qだけで見ると季節品の好調もあり+1.8%と大きく伸長しています。結果、既存店の営業利益は87億円となり、増益に最も寄与したと言えるかと思えます。

そして3Qから強化した在庫回転率も4Qで更に改善。既存店の期末在庫金額は前年比152億減と大幅に削減することが出来ました。

なお売上は456億円の増収となりますが、これは新店19店舗や業態転換3店舗に加え、既存店昨対も+1.1%となったことが寄与しています。特に第4四半期はまん延防止等特別措置法の解除や早期梅雨明けもあり既存店売上が+1.8%と更に伸長しました。

駅前や夜間需要も徐々に回復していることも付記させていただきます。

また販管費も全四半期を通じて予算内でコントロール出来ており、こちらも増益に寄与しております。

・DS事業：PB/OEM強化や在庫回転率向上を通じた店舗の魅力向上（資料 P.8）

PB/OEM強化ですが、売上構成比は通期14.2%、前年比+2.1%となりました。

粗利率改善効果も期初目標を超え、良い成果を残せたと言えると思えます。

グラフにある通り、昨年2月から強化をしてきたため前4Qから構成比は上昇し始めていましたが、この4Qも、季節品や一部例示しております各種非食品カテゴリーの伸長もあり、更に伸長させることが出来ております。

また在庫回転率改善ですが、こちらは3Qから更に成果が拡大し、既存店の期末在庫を前期比152億も削減することが出来ました。

DXを通じた単品管理をベースに、“興味期限”に基づく管理や需要予測に基づく自動発注、SKUの絞り込み等を進めました。

結果、在庫回転率は前期比で0.59pt改善、また期末の評価損低減にも繋がり粗利率の改善にも一部寄与し

ています。

この在庫回転率の向上は、当社においては顧客に常に新しい商品を提案し、“顧客最優先主義”を実現するという重要な意味を持つと共に、今後 PB/OEM を更に強化するための在庫増への対応としても重要な施策となります。

加えて店舗においても、在庫削減は在庫管理業務の労働生産性を高める効果があります。既に接客や店舗の魅力向上などに関わる業務時間の確保にも繋がる、そういった効果が生まれているとも聞いておりますので、引き続き取り組んで参りたいと思います。

・GMS 事業（資料 P.9）

上期は外部環境等のマイナス影響により苦戦していましたが、3Q、そして4Qと粗利率が大きく改善し、営業利益は期初目標を達成しての着地となりました。

要素別にみると、まず売上高は、外食代替需要の反動減や UDR への業態転換により 200 億円減少で着地しています。なお業態転換は先ほどお伝えの通り DS 事業で増収効果をもたらしており、この純額としては+103 億円となっていることは補足させていただきます。

またこの業態転換は、通期で予定通り 7 店舗を実施し、当初はあと 1 店舗の予定とお伝えしていたかと思いますが追加で 3 店舗の実施が決定しています。今後も状況に応じて検討していく所存です。

粗利率ですが、上期は前年比を割っていましたが、3Q で回復、4Q は高粗利カテゴリーである季節商材の伸長もあり+1.7%と大きく改善しました。販管費率の対前年比も、上期の 0.9%悪化から下期は 0.1%改善となったこともあわせ、粗利や販管費の改善が営業利益達成に貢献したと言えるかと思えます。

個店経営への進化や機能統合は引き続き改革途上にありますので、粗利向上やコスト効率化による利益創出は今後拡大することとなるわけですが、まずは今期も一定の成果を残せたのではないかと考えております。

・majica アプリの進捗（資料 P.10）

国内リテール事業全体の施策として、ここではアプリ登録会員数が 6 月末に 987 万人、そして 7 月には 1,000 万人を達成したことを報告させていただきます。

今後 majica アプリは決済や商品検索機能が搭載され、その他各種サービスも集約された当社の「新しい CV+D+A」提供の中核ツールとなります。

その会員数が 1,000 万人を突破し、個々人に応じた CRM 施策も打つことが出来る状態になったことは大きな成果ではないかと思えます。

なお過去の決算説明会においても既にお伝えしていますが、アプリ会員は購買額に増加傾向があること、

また CRM 施策のトライアルに一定の成果があることが見えてきております。

本資料でも3つほど施策例を載せておりますが、これら以外も含め、この1000万人超の会員ベースに対し翌期以降、本格的に CRM 施策に取り組んで参りたいと考えております。

・海外事業（資料 P.11）

海外事業もコロナ禍に見舞われましたが、ゲルソonzの新規連結に加え、アジア事業で新規出店継続や PPIC を軸にした粗利率改善により、増収増益を継続しています。

アジア事業は、コロナ禍という決して出店拡大も容易ではない期間ではありましたが、6つの国と地域で11店舗の新規出店を進め、前期比+189億円、増加率にして+37.7%という大幅な増収を達成しております。また、PPICの取り組み拡大に加え、PB商品を強化、そしてコストインフレに対応したプライシングの見直しなどにより、既存店の粗利率も前期比+1.2%と向上しています。

既存店の営業利益率は継続して10%超を維持しており、また収益機会を創出するために寿司、精米、更には和牛串などの物販飲食業も着実に拡大しております。中計パートでもご説明しますが、今後も事業拡大に注力して参りたいと思います。

北米事業ですが、既存事業は、期初想定よりコロナ影響が長期化したことでカリフォルニアでは外食代替需要の獲得が継続出来た一方で、観光需要回復が遅れているハワイではマイナス影響を受けるなど、まだら模様の影響がありました。

なおゲルソonzは新規連結により増収増益に大きく貢献していますが、前期も連結を開始した4Qの比較においても増収増益、為替影響を除いても売上は微減したものの営業利益はほぼ同程度の着地となっていることは補足させていただきます。

・株主還元（資料 P.15）

22年6月期の期末配当金は本日リリースさせて頂いた通り14円へと増配修正させて頂き、通期計17円とする予定です。

最終的には株主総会決議をもって確定しますが、これをもって19期連続増配となると共に、翌期予想も更に1円増やした18円とし、20期連続増配としていきたいと考えております。

本年1月に発表させて頂いた株主優待と合わせて、今後も株主の皆さまとのエンゲージメント強化を図って参りたいと思いますので引き続きご支援の程宜しくお願い致します。

・23年6月期 通期連結業績予想（資料 P.16.17）

新年度の業績予想は、売上高1兆8,900億円、営業利益940億円と引き続き増収増益を予定しております。経常利益は825億円と表面上は減益となっておりますが、先程お伝えの通り、前期は為替差益154億円を含んだ数値であること、今期予想には、海外の前期末為替レートである3月末の122.41円を使った結果、約85億円の為替差損が入っているためです。

為替は当社の営業努力の範囲外のことであり、また、予想をするものでもありませんので、機械的に前期末の為替レートを使い、皆様に情報提供をさせていただくものです。

2、中長期経営計画 Visionary2025/2030 について

代表取締役社長 CEO 吉田 直樹

・22年6月期の振り返り（資料 P.1）

第1四半期は、前期比で70億円以上の営業利益減でスタートしましたが、第2、第3、第4の全ての四半期において過去最高の売上、営業利益を記録することができました。お客様、そして全ての関係者の皆様のおかげであると深く感謝しております。

結果として、営業利益は過去最高の887億円を達成することができました。

さて、社内におきましては、前期、営業活動のギアをコロナからポストコロナへとシフトするように全体のシフトチェンジを図りました。国内では、ご承知のように、2020年3月以来、インバウンド売上が消滅しましたため、売上の大幅減を経験しました。販管費をカバーする上で必要な売上高の一定の回復が見られたため、我々のフォーカスを営業利益にシフトするという2019年に私からみなさまにお約束させていただいた利益重視に移行できたこととなります。営業増益は、粗利率・粗利額をどのように上げていくかという点を最も重視しました。同時に、販管費についてはコントロールを続ける努力をコンスタントに行って参ります。

粗利率については、四半期ごと、また法人ごとで見ますと、確実に上昇しています。PBへのシフトを社内では「SPA 維新」と呼んでいますが、2021年2月にPBのリニューアルを発表させていただいて以来、PBの売り上げは、22年6月期において336億円増え、その粗利効果は154億円となります。

また、PBへのシフトをする中で、在庫のコントロール、そして、買い場に常に変化がありサムシング・ニ

ユーを見つけられることを担保するための回転率、こういった指標が以前よりも更に必要になっています。

PBにおいては、お客さまの支持を得られること、またお客さまの支持を得られない商品は早くリニューアル、処分、など決断を迫られますから、お客さまの声を常に聞く仕組み、現在は「ダメ出しの殿堂」がそれにあたりますが、その仕組みをどんどん進化させていかなければなりません。一般の言葉で言えば、レビューということになるとと思いますが、PPIH 独自のレビューについては、改めて発表させていただきます。

また、入数や需要を正確に把握する仕組みや、より正確なプライシングも必要になってきますが、前期において、需要予測、プライシング、などの精度も上がってきていることは、良い傾向であると言えます。会計上、1年を超える在庫を減損対象としておりますが、興味期限という概念を取り入れるなどして、在庫の削減にも本格的に取り組むことができ、結果を残せたことは、この PB シフトのタイミングにおいては重要な成果であったと考えます。

コロナという思わぬ事態に世界中が直面したわけですが、22年6月期は、先ほど申し上げたように、ポストコロナへの準備が21年6月期よりも実行できたのではないかと一定の手応えを感じております。

・2022年6月期第4四半期 エグゼクティブサマリー（資料 P.3）

さて、本日、コロナ直前の2020年2月に発表させていただいた Passion 2030 の改訂を一部させていただくとともに3ヵ年の見通しを発表し、それぞれ、Visionary 2030, Visionary 2025 といたしました。この改訂版の中長期経営計画について説明させていただきます。

ここで、近年の外部環境変化に触れておきますと、新型コロナによる消費者の生活様式、購買行動の変化、インフレ、そして、ESG への社会的要請の拡大などが挙げられると思います。

私どもは、そのような中、顧客最優先主義に基づき、変化した顧客や社会にとって必要とされるビジョナリー・カンパニーになることを目指します。

・Visionary 2025/2030 の意義（位置付け）（資料 P.4）

ビジョナリー・カンパニーというのは、ジムコリンズという方の著書である Built to Last という本にビジョナリー・カンパニーという言葉が規定されており、当社の創業者である安田、そして私も、皆さまとの対話の中で言及させていただいております。

私の理解するビジョナリー・カンパニーは、企業としての特徴を持ち合わせている会社であり、その特徴は、一言で言えば、長期間わたって成長を続けることのできる企業ということです。

さすがに、これではご理解を賜るのは難しいと思いますので、もう少し説明させてください。

コリンズ氏は、このように書いています。

「どんな製品、サービス、すばらしいアイデアも、どれほど優れたビジョンに基づくものであっても、やがては時代遅れになることを忘れてはならない。」「いまある製品のライフ・サイクルを超えて、会社として変化し、発展し続ける力があるかぎり、時代遅れにはならない。」

つまり、今回、3ヶ年計画をお示しさせていただき通り、私どもは、利益の追求に貪欲な企業で居続けますが、そういったことを長く、できれば永続的に続けることのできる企業になる、ということが、ビジョナリー・カンパニーではないかと考えます。これだけではないかと思いますが、私が考える、ビジョナリー・カンパニーの要素は企業としては以下の通りです。

まず、私どもは、企業原理である「顧客最優先主義」に従業員全員が貫き続けるということです。

当社の企業理念集である「源流」には、顧客最優先主義の説明として、

「顧客は自らの利益と楽しみのために、当社グループ店舗が自分にとって最も都合な店だからこそ来店し、買い物するのである。こうした当たり前の状態を、店として常に実現し、維持していかなければ今後の成長も発展もあり得ない」

とあります。まず、これを社内の隅々まで行き渡らせ、全員が信じ、その価値観に基づいて行動するというのをずっと続けるということです。顧客に最も都合のよい店にする、という私共の企業原理を信じることのできない人には居場所がない、という意味であります。

第二に、変化に対応し、果敢な挑戦を貫く企業であること。これも、源流に「変化対応と創造的破壊を是として、安定志向と予定調和を排する」「果敢な挑戦の手を緩めず、かつ現実を直視した速やかな撤退を恐れない」と規定されています。

第三に、常に成長し、大胆な目標を掲げ続ける企業であること。源流には、「浮利を追わず、中核となる得意事業をとことん突き詰める」とあります

さて、PPIHがPPIHたる所以とはなんのでしょうか？ 私は、4つで考えております。それをコアバリューと言っております。このコア・バリューを次の高みに持っていくイノベーションを目標とすることがPPIHをPPIHたらしめるのだと思います。この点については、私のスピーチの最後に触れさせていただきます。

最後に、経営陣のあり方です。トップ層は、PPIHという企業の成長にこそ野心を持つべきであり、個人の目標で行動すべきではありません。また、タイムリーに、今、預かっているバトンを次世代に渡すべきであり、その育成に努めることが必要になってくると考えております。

・ Visionary 2025/2030 の目標について（資料 P.5）

ここからは、計画の数的な目標についてご説明申し上げます。

前回発表した中計は、コロナ直前というこれ以上はないタイミングで発表させていただきました。2年半が経ち、この時期に改訂させていただくのは、言うまでもなく、コロナの大きな影響で、小売を取り巻く環境が大きく変わったためです。

今回、その中計を改定した Visionary 2030 の骨子ですが、売上目標を除外した上で、Passion2030 で掲げた営業利益 2,000 億円の目標額を堅持いたします。

売上目標を除外させていただく背景ですが、国内においては、市場の縮小と競合状況の大きな変化、海外においては、従来の小売業から更にビジネスモデルを進化させる、という観点から、売上の増加と営業利益の増加の相関関係が今後薄れていくであろうという考えから、売上目標を外すことにいたしました。もちろん、各年度の売上目標については今後も開示させていただきます。

・ Visionary 2025/2030 の意義（成長方針）（資料 P.6）

向こう3か年においては、営業利益 1,200 億円、2030 年 6 月期においては、営業利益 2,000 億円を目標として決めました。

ただ、我々の考えは2年の時を経て相当変化しています。2,000 億円の目標達成には、新しいバリューチェーンの構築、顧客最優先主義という企業原理を貫き続けること、高い生産性を持つ企業であることの3つの点を基本に、それぞれの期間、各種の施策を実行していく所存です。

・新しいバリューチェーンの構築による利益率向上（資料 P.7、8）

バリューチェーンの見直しと構築については、以前にも発表している通りですが、バリューチェーンの見直しとは、まさに、売上至上主義からの脱却ということで、当社のビジネスモデル自体が変化し、「売上は全てを癒すものではない」という創業者の考え通り、当社の中期経営計画の目的は、企業価値を最大化とすることで営業利益に絞った目標設定の方が優れているという判断をいたしました。

また、顧客最優先主義の原点に立ち返り、「顧客にとって最も都合の良い」店を目指すことを徹底します。このため、ピープルブランド宣言を更に進化させて参ります。PPIH 流の SPA 化を目指しながらも、それは結果としてお客様にとって最も都合がよくなることであります。CRM 施策もどんどん推進していきますし、商品開発のサイクルにおいては、顧客の声を徹底的に反映させたビジネスモデルを展開して参ります。

企業としては、生産性の向上を更に進めていき、そのことで、当社を担う「人」への積極的な投資を可能に

して参ります。3カ年計画においては、2025年6月期の営業利益を1,200億円としましたが、これは、今後3カ年の利益成長率を10%以上に据え、引き続き、環境変化に対応しながら成長を続けるという方針であります。

同様のペースで成長を続ければ、Visionary 2030で掲げる営業利益2,000億円は射程圏内に入って参ります。

なお、2020年2月まで当社の国内事業の既存店の成長のエンジンであったインバウンドについては、今回のVisionary 2025においては、いずれの3営業年度においても、ほとんど考慮しておりませんので、ご理解いただければ幸いです。

・ Visionary 2025 の定量目標（資料 P.9）

2030年の目標を念頭に、3か年の目標、営業利益1,200億円に向けての方針についてご説明いたします。概要については、この記載内容をご参照ください。

・ 国内事業の成長目標（資料 P.10）

国内事業は、22年6月期766億円の利益から、25年6月期に営業利益930億円を目指して参ります。

・ ①PPIH 流 SPA の推進（資料 P.11）

国内事業のこの3ヶ年の第一の大きな柱は、PBへのシフトを加速化させることにあります。

定量目標として、向こう3ヶ年において、PB/OEM売上構成比率25.0%、商品粗利率27.5%を目指します。

PB/OEM比率を高める意味合いですが、粗利を確保しながら、お客様にとっていつもサムシング・ニューを見つけることのできる魅力的な買い場を作り続けることと考えています。

具体的には、ただ単にNB商品の置き換えをするだけではなく、当社の店舗イメージにあった、CV+D+A（コンビニエンス=利便性、ディスカウント性、アミューズメント性）を發揮できるPB/OEM商品を開発し、リリースしていきます。また、PBのみならず、他のNBの商品を含む全商品に、顧客からのフィードバックを反映させ、次のPB/OEMの商品開発や、買場で取り扱うSKUの選定、絞り込みを行っていきます。

前期より重視しております在庫回転率の強化が、このサイクルを駆動させるための役割を担い、より早く、

そして深い顧客ニーズに応えた商品構成に近づけていきます。

この3年において、PPIH 流 SPA 化を進めるため、そのノウハウの向上（企画力、開発力、プライシング、商品サイクル（及び回転率）、顧客を巻き込む徹底的な仕組みづくり、プロモーション）につとめ、更に、この10月1日と来年2月1日には、①商品部の大規模な組織改革及び②ディスカウント事業と GMS 事業の商品部統合を行い、これらのノウハウを飛躍的に3年間で向上させる所存です。

・②DXを通じた「新しいCV+D+A」の提供（資料 P.12）

第二に、私どものデジタル CRM 施策です。7月に1,000万人（会員登録者数。ダウンロード数は、1,300万人を超えております）を記録した majica アプリですが、従前からご説明させていただいている通り、店舗と majica アプリの二つの顧客インターフェースをフルに活用し、利益向上に寄与できる土台ができました。8月には、第一回の大規模インターフェースリニューアルを行いますが、今後、アプリの機能強化を集中的に行なっていき、決済、レビュー機能を中心とした顧客を巻き込む機能、プロモーション、検索機能の付加、サービスの拡張を、majica アプリを中心に行なってまいります。たくさんのインターフェースにおいて提供されている数々のサービスが、全て majica アプリに集約されるイメージであります。お買い物においては、店舗とアプリの二つのインターフェースによって、お買い物体験が更に充実し、お得で、そしてストレスの少ない新しい CVDA を実現してまいります。

・③組織の統合及び生産性改善の推進（資料 P.13）

第三に、DS 事業と GMS 事業の更なる統合です。DS 事業と GMS 事業の異なるところは顧客層である、言い換えれば、顧客層のみが異なる、ということ念頭に、業態は大きくこの二つを維持する方針ですが、ユニーの買収から3年を経た今、ユニーがチェーンストア的な経営から脱却し、商品部の統合など、従前の PMI より一歩踏み出した統合を断行する所存です。PB などの主要施策は、DS 事業のみならず、GMS 事業にも当てはまり、このタイミングで、国内のリテール事業のさらなる統合を行うことにより、より大胆且つ効率的な運営ができると考えております。

第四に、生産性の向上です。22年6月期の決算においても、さまざまなコストがアップするなか、当社の販管費についてはコントロールされていることがご理解いただけたと思います。販管費のコントロールと社員一人当たりの収益をあげていくことのセットで生産性の向上を目指して参ります。商品構成と生産性にも大きな相関関係があると思いますので、商品構成と合わせて、業務効率の大幅なアップが図れると考えております。

第五に、業態創造です。国内の出店余地については、飽和と考えず、業態創造と合わせて考えるべきと考えております。

・「決済」取り込みによる金融収益拡大（資料 P.14）

第六に、従前からご説明申し上げていた、金融事業についても、2025 年に向けて大きな収益源の一つに成長することをお約束いたします。

・海外事業の成長目標（資料 P.15）

海外事業については、22 年 6 月期 121 億円の利益から、25 年 6 月期に 270 億円を目指します。

・①出店継続による事業規模拡大（資料 P.16）

アジア・北米とも、出店を拡大し、また、アジアにおいては DonDonDonki 事業にとどまらず、そこからスピノフしてできた鮮選寿司、精米など、業態の進化・深掘りが進んでおります。そのうち、かなりの出店数は現時点でも決まっておりますので、ご安心いただきたいと思います。

・②グローバルバリューチェーン構築による利益率改善（資料 P.17）

PPIC の設立に伴い、バリューチェーンの変化は、海外においては、更に大きく変化して参ります。PPIC を中心に我が国の目標である農水産物 5 兆円の中心的な役割を果たす企業になれば、業態の創造は更に広がります。また、業態によっては、現在の小売店舗を前提とした市場のみならず、更に多くの地域、国に進出することも考えられます。

・ESG 活動（資料 P.18、19）

社会の大きな変化に対応する最も大きな課題の一つが、ESG ということになると思います。今後、さらにこの点を充実させていただきます。

・配当及び株主還元について（資料 P.22）

株主に対する配当、そして株主還元についてですが、今後も増配を続けることができるようにすることは、重要な当社の施策で今後も変わりません。

・PPIHのコアバリューについて

PPIHの企業理念は、顧客最優先主義でありますから、私どもにとって、どのような時にも顧客の立場に立って考えることは言うまでもなく不可欠です。その顧客最優先主義を実現させるPPIHのコアバリューを、私は、名前（ブランディング）、店、商品、そして従業員の4つであると考えております。

ドンキがブランディングとは、少しイメージが違うかもしれませんが、これは、シンプルに、名前を聞くと店や商品、そのイメージが想起される、という点では、「ドン・キホーテ」は、コアバリューを極めて重要視している企業などと同じぐらい、ドン・キホーテ、DonDonDonki という名前は人口に膾炙されてきているのではと思っています。

個人的なエピソードですが、2019年、シンガポールのチャンギ空港で、ベビーカーに乗った小さなお子さんが、ドンドンドンキ・・・と当社のミラクルショッピング英語版を口ずさんでいる姿に出会ったとき、本当に感動したことを覚えています。

そして、その名前、店、商品で構成されている当社のビジネスのエンジンは、なんと言っても人です。今後の生産性の向上は、彼らのスキルをさらに向上させていくことが非常に大切になると考えております。

・最後に

中期経営計画は、毎年出すものでもありませんから、次回の中期経営計画は早くとも3年後になると思います。しかし、事業会社・現場においては、常に戦略の見直しは行われ、持株会社であるPPIHの戦略や投資やアセットのアロケーションも柔軟でなくてはなりません。

一方、売上、資産、有利子負債も相当の規模に達していますから、今後、各事業会社の権限と持株会社の役割を明確にするタイミングにきていると感じております。株主総会後の新体制において、より一層、役員一同事業の発展に邁進いたします。

また、社会の大きな変化は、当社がESG、SDGsに対する取り組みを前進させることを求めています。PPIHグループが、社会の器としてこの点を意識した経営ができますよう、皆様の一層のご支援をお願い申し上げます。

従業員一同、また全役員、高いモチベーションをもって本年度スタートしております。Visionary 2025、

2030の達成のため全力を尽くすことを、会社を代表してお約束申し上げます。

3、海外事業の取り組みについて

取締役兼専務執行役員 松元 和博

・22年6月期 アジアにおける事業規模拡大に向けた取り組みについて

コロナ禍の規制による客数、客単価の変動があったものの、引き続きアジア事業での新規出店やPPICを軸とした粗利率改善が奏功し増収増益を継続。特にアジアは、コロナ影響をうけながらも6エリア11店舗の新規出店を果たしており、大幅な増収を達成いたしました。既存店についても営業利益10%以上を継続していることも付け加えさせていただきます。

物販飲食業など、新業態については後ほど触れさせていただきます。

・海外の主要取り組みについて

アメリカは、前期私が現地赴任し、改めて経営基盤の整備を進めております。

ポートフォリオ経営の利点を活かしながら、それぞれの事業会社における本社機能の統合、整備を進めております。それぞれの企業ごとの文化、歴史の相互理解を進めた上で顧客最優先主義を中心としたPPIHの経営理念の浸透を図っております。カリフォルニアについてはゲルソンズとのシナジー効果を発揮するための協業プロジェクトの立ち上げを行っております。今後はグアム、ハワイカポレイの超大型店の出店が控えております。それに向けて事業の新展開に向けての下地作りを進めております。

アジアは新規事業として昨年10月に当社初の物販飲食業態である『鮮選寿司』を香港にて出店致しました。食材にとことんこだわり、グローバルな調達網を使った、最速のサプライチェーンで、日本と変わらない鮮度と美味しさを、現地で手軽に味わえる事などが、好評を博しております。現在は香港に店舗網を広げ3店舗となっております。今後はアジア既出国地域のみならずアメリカへも出店拡大に取り組んで参ります。また更なる日本食の新規需要掘り起こしの為、いくつもの物販飲食事業の創造を進めております。

業態例としては、和牛を手軽に味わえる和牛串専門店、日本のお米の美味しさ・味を伝えるために、現地で精米した精米所が作るおにぎり・米の販売店の安田精米・富田精米です。

これは、おにぎりで味を知っていただいた顧客が、お米を購入し自宅でお米を炊いて頂くまでをコンセプトとしています。

現地顧客が『日本食』を手軽に味わえる『有料試食』として取り組んでおります。また、この業態創造の多くは顧客最優先主義の元、現地で働く従業員の知恵の総量で生まれたものであることも付け加えさせていただきます。物販飲食事業の確立は、今期以降の大きな経営資源となっていくものと確信しております。2025年6月期に向けて様々な業態開発と出店をトライアルして参ります。

・海外の成長戦略について

海外の成長戦略に欠かせないのがサプライチェーンの再整備です。

このサプライチェーンを、商品を『創る』、商品を『届ける』、届いた商品を顧客に『伝える』といったバリューチェーンに昇華してまいります。

1つ目は商品を『創る』こと。

すなわち PB 商品の開発・展開の強化になります。世界各国における商品輸入レギュレーションの違いがボトルネックではありますが、一方で当社がそのレギュレーションをクリアすれば、それはそのまま他社の参入障壁にもなります。

特に難度の高いアメリカ、タイ、マレーシア、台湾などは輸出できる日本産品の開発と供給が大きな課題です。グローバルレギュレーション商品の開発に向けてのボトルネックの一つは物量でありました。ここは店舗が増えたことにより調達量が増加し、開発が可能となってきております。また、メイドインジャパンの開発に加えて、海外拠点でメイドバイジャパンの商品開発もすでに行っております。

一例を申し上げます、現在のマレーシアが抱える課題である、ハラール認証商品の供給を増やすための開発も、その取り組みの一つとなります。この課題が克服できれば、ムスリム市場での事業拡大が見えてくると考えております。

2つ目には商品を『届ける』ことです。

お客様に届けるためのサプライチェーンを整備してまいります。当社の海外店舗は生鮮品の売上構成比が高いのが特徴です。その中で PPIC という日本産品の輸出を推進する会員組織を2020年に発足致しました。生産者様、関連団体様、自治体様などを中心に現在は会員数が300を超えておりますがそのポテンシャルから鑑みると道半ばでございます。進捗中の課題は多く、先程お伝えした『各国レギュレーション対応』に即した産品開発だけではなく、産地からの温度帯別の直接輸出する取り組みなど最速・最短でお客様に『届ける』ための取り組みを推進して参ります。

3つ目は、届けた商品を顧客に『伝える』ことです。

品質の高い日本産品は、仕入れるだけでなく、その価値や美味しさを伝えていかなければ拡大はしていきません。そのため、店頭での動画販促・POPなど当社が得意とする販促手法を現地流にアレンジしながら日々改良を重ねております。特に現地のスタッフが体験した日本の食材をその感動や良さを声として伝えていくことが、リアリティを高めていき、お客様に日本産品の良さが伝わっていく、という流れも生まれております。こうした取り組みにより、『日本産品のSPA』としての独自のノウハウを構築してまいります。

これら3つの要素が駆動していくことで、バリューチェーンの構築を推進してまいります。

このように当社は海外にて課題も多く山積しておりますが、克服した時の事業の拡大は確度が高くなるものと現地で実感しております。競争原理が働く現地商品の商売は厳しい状況です。しかしながら日本産品に特化した当社の海外事業はブルーオーシャンと言えます。

今後も『日本』産品やカルチャーの伝道を主軸に、多様な販売チャンネルと業態開発を行い、真のオンリーワン事業の確立を進めて参ります。

以上