

第41期 (2021年6月期)

# 第1四半期連結業績説明資料

2020年11月10日

株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス

## 1 2021年6月期 第1四半期 決算概況

取締役 兼 専務執行役員 CSO 兼 CFO

**新谷 省二**

## 2 2021年6月期 第2四半期以降の戦略及び施策

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**

## 本資料の注記

1. 本資料における記載金額は、単位未満を四捨五入して表示しております。
2. 本資料中、パン・パシフィック・インターナショナルHD (7532)は「PPIH」、ドン・キホーテまたは同店舗は「DQ」、ユニーは「ユニー」または「UNY」、UDリテールは「UDR」、シンガポールは「SG」、同法人は「PPRM (SG)」、香港は「HK」、同法人は「PPRM (HK)」、タイは「TH」、同法人は「Thonglor(TH)」日本アセットマーケティング (8922)は「JAM」、グループは「GP」と表示している箇所があります。
3. 当社は、「企業結合に関する会計基準」を適用しておりますが、本資料に記載している勘定科目等は、意を損ねることがない程度に簡略した表記をしている箇所があります。
4. 2021年6月期より、棚卸資産の評価方法について、売価還元法から移動平均法へ変更を行っており、遡及適用後の数値で比較しております。
5. 海外事業における為替レートは以下のとおりであります。

(単位：円)	USD アメリカドル		SGD シンガポールドル		THB タイバーツ		HKD 香港ドル	
	P/L	B/S	P/L	B/S	P/L	B/S	P/L	B/S
前 期	109.83	107.75	80.32	79.64	3.48	3.51	—	—
当 期	107.38	107.74	76.30	77.32	3.39	3.49	13.85	13.90

# 2021年6月期 第1四半期 決算概況

# 第1四半期決算業績サマリー

【期間：2020年7月1日～2020年9月30日】

(単位：百万円)

	前1Q実績 <sup>※1</sup>		当1Q実績				2Q累計公表予想 <sup>※2</sup>		
	金額	百分比	金額	百分比	増減額	前年同期比	進捗率 <sup>※3</sup>	金額	百分比
売上高	428,736	100.0%	418,474	100.0%	▲10,262	97.6%	49.5%	846,000	100.0%
売上総利益	122,529	28.6%	123,455	29.5%	926	100.8%	50.3%	245,500	29.0%
販管費	101,488	23.7%	100,251	24.0%	▲1,237	98.8%	48.8%	205,500	24.3%
営業利益	21,041	4.9%	23,204	5.5%	2,163	110.3%	58.0%	40,000	4.7%
経常利益	20,358	4.7%	22,806	5.4%	2,448	112.0%	57.7%	39,500	4.7%
当期純利益	12,544	2.9%	16,470	3.9%	3,926	131.3%	62.2%	26,500	3.1%
1株利益	19.81円	—	25.98円	—	6.17円	131.1%	62.2%	41.80円	—

※1. 当期(2021年6月期)から、在庫の評価方法を「売価還元法」から「移動平均法」へ変更したため、前期に係る各数値については遡及修正後の数値を記載しております。

※2. 2Q累計公表予想は、2020年8月12日に公表したものであります。

※3. 進捗率は第2四半期累計期間に係る公表予想に対する進捗割合を表しております。

売上は前年同期比2.4%の減収も、営業利益は同10.3%増の232億円と第1四半期過去最高益を達成。ディスカウント事業はインバウンド消失及び駅前を中心に苦戦したが、ユニーの統合、UDRへの業態転換、海外への出店、いずれも「果敢な挑戦」をした戦略が収益の柱になりつつある。能動的なポートフォリオ経営への転換が機能。

ディスカウント事業については、ドン・キホーテはインバウンドの消失、駅前の人出戻らずで苦戦、ロードサイドは長崎屋・UDRを中心に食品中心に好調を維持。

UDRは法人として初の営業利益黒字化を達成。

総合スーパー事業(ユニー)は、引き続き外食控えの代替需要取り込みで食品中心に好調に推移。

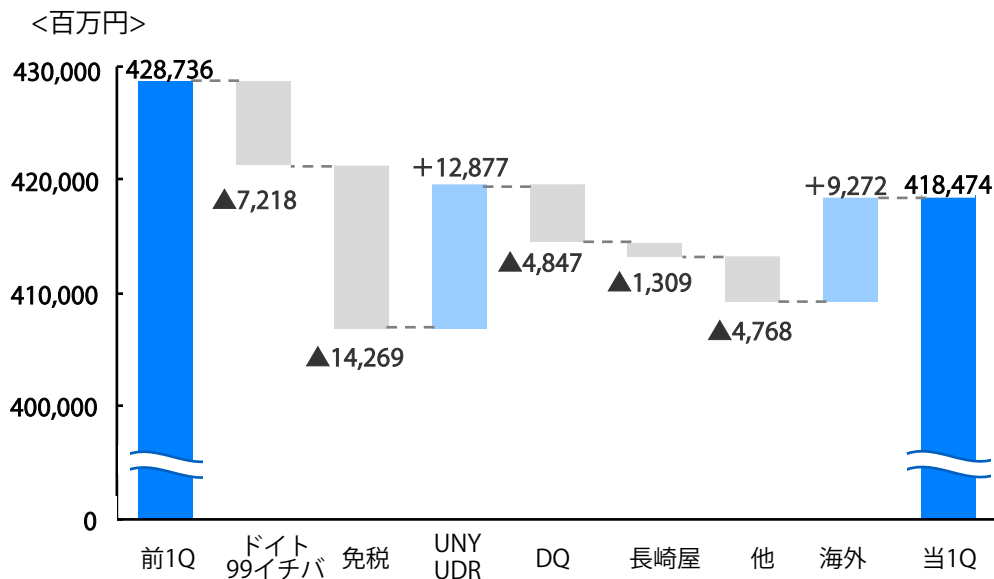
海外はコロナ禍の巣ごもり需要を取り込みと、特にアジアは日本農産品の人気を軸に売上好調。



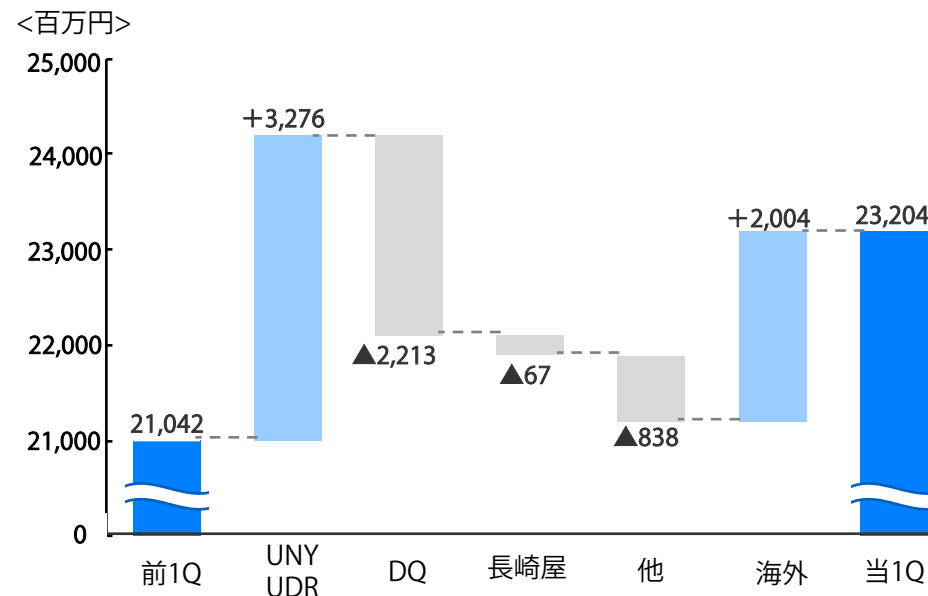
これらの変化を現場が体感することにより、グループとして第2四半期以降の経営課題について明確な方針を策定(詳細はP.26以降に記載)。

# リテール別前年同期増減

## 売上高増減



## 営業利益増減



- ・売上高、営業利益の数字は法人別の各社を単純合計して記載しております。連結業績との差額はその他で調整しております。
- ・DQは2020年7月に(株)ライラックを合併しております。当1Qの数字は合併後の数字を記載しております。
- ・ユニーは2020年7月に(株)ユニフードを合併しております。当1Qの数字は合併後の数字を記載しております。
- ・海外はDQ USA, MARUKAI, QSI, PPRM(SG)、PPRM(HK)、Thonglor(TH)の各社を単純合計して記載しております。海外の実績については2020年4月～6月の実績となっております。

# 第1四半期リテール情報

国内リテール	ドン・キホーテ			長崎屋			UDリテール			ユニー		
	前1Q実績	当1Q実績	前年同期差	前1Q実績	当1Q実績	前年同期差	前1Q実績	当1Q実績	前年同期差	前1Q実績	当1Q実績	前年同期差
売上高	186,590	167,474	▲19,116	49,488	48,179	▲1,309	19,036	42,406	23,370	134,333	123,840	▲10,493
売上総利益 <sup>※1</sup>	45,994	43,033	▲2,961	11,947	11,858	▲89	4,216	11,021	6,805	43,604	40,982	▲2,622
売上総利益率	24.6%	25.7%	1.0%	24.1%	24.6%	0.5%	22.1%	26.0%	3.8%	32.5%	33.1%	0.6%
販管費	37,319	36,572	▲747	10,356	10,334	▲22	5,555	11,020	5,465	38,675	34,117	▲4,558
営業利益	8,675	6,462	▲2,213	1,591	1,524	▲67	▲1,339	1	1,340	4,929	6,866	1,937
営業利益率	4.6%	3.9%	▲0.8%	3.2%	3.2%	▲0.1%	—	0.0%	—	3.7%	5.5%	1.9%
総資産	288,103	287,229	▲874	83,474	85,390	1,916	29,639	54,864	25,225	392,403	386,933	▲5,470
純資産	139,685	146,491	6,806	53,616	56,180	2,564	2,675	▲76	▲2,751	67,614	101,336	33,722

海外リテール	北米 <sup>※2</sup>			アジア <sup>※3</sup>		
	前1Q実績	当1Q実績	前年同期差	前1Q実績	当1Q実績	前年同期差
売上高	22,309	25,438	3,129	3,029	9,172	6,143
売上総利益 <sup>※1</sup>	6,984	8,258	1,274	993	3,106	2,113
売上総利益率	31.3%	32.5%	1.2%	32.8%	33.9%	1.1%
販管費	6,309	6,351	42	990	2,332	1,342
営業利益	675	1,907	1,232	3	774	771
営業利益率	3.0%	7.5%	4.5%	0.1%	8.4%	8.3%
総資産	34,190	35,911	1,721	20,690	26,371	5,681
純資産	23,504	27,175	3,671	5,074	6,637	1,563

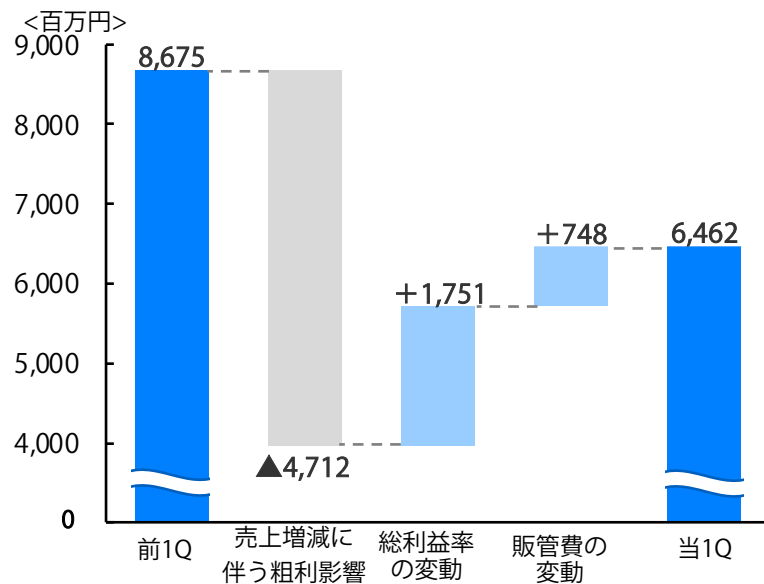
※1. 当期(2021年6月期)から、在庫の評価方法を「売価還元法」から「移動平均法」へ変更したため、前期に係る各数値については遡及修正後の数値を記載しております。

※2. 北米はDQ USA, MARUKAI, QSIの各社を単純合計して記載しております。実績については2020年4月～6月の実績となっております。

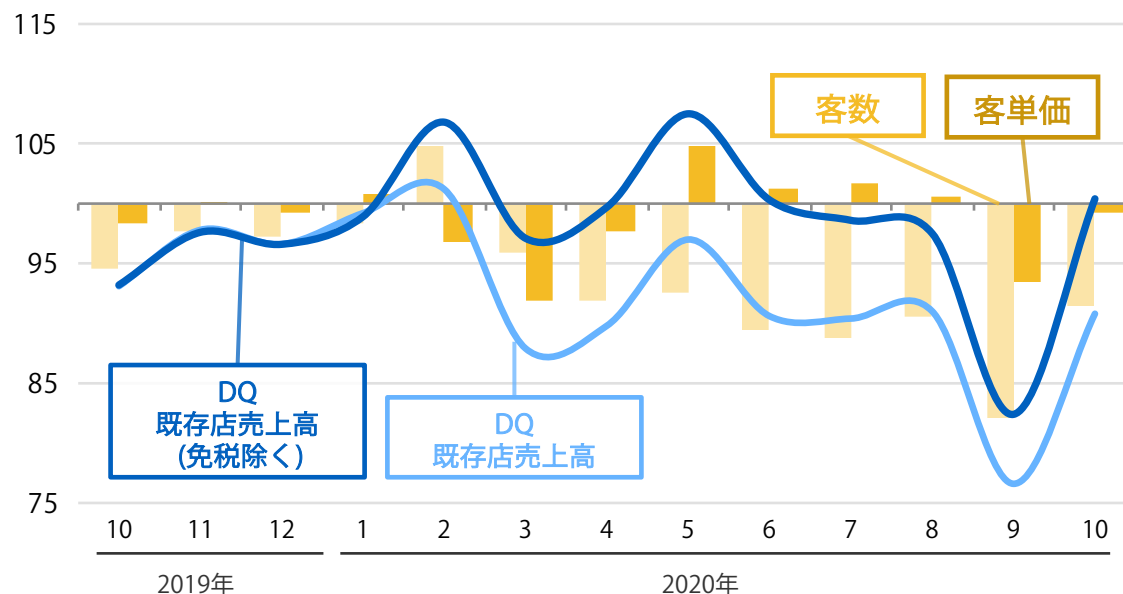
※3. アジアはPPRM (SG), PPRM (HK), Thonglor (TH) の各社を単純合計して記載しております。実績については2020年4月～6月の実績となっております。



## 営業利益増減

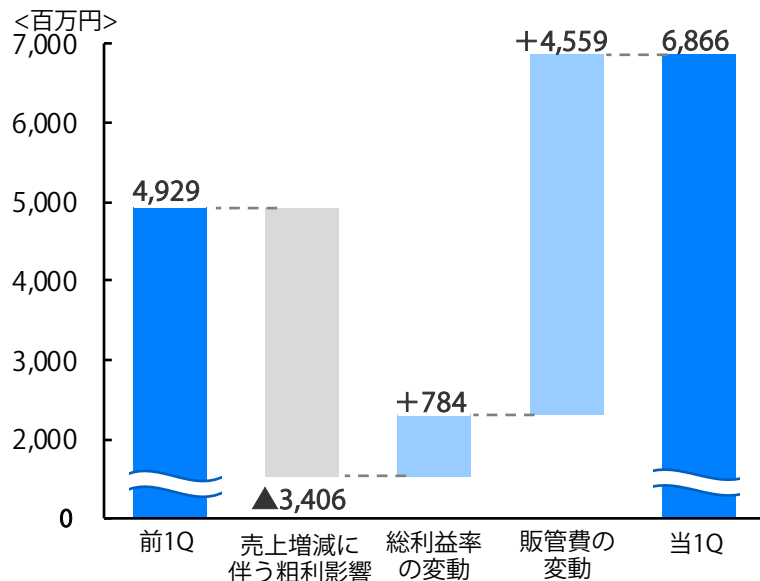


## 既存店売上 / 客数推移



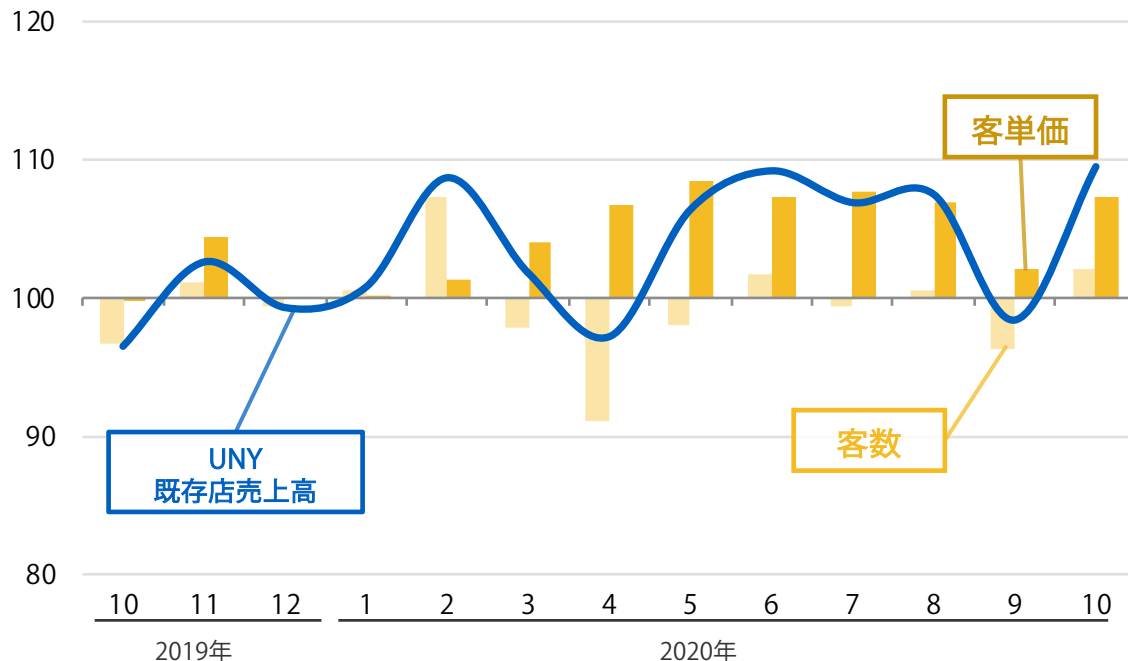
- ・ DQは2020年7月に (株)ライラックを合併しております。当1Qの数字は合併後の数字を記載しております。
- ・ 当期から、棚卸資産の評価方法について、売価還元法から移動平均法へ変更したため、前期にかかる数値については、遡及適用後の数値を記載しております。

## 営業利益増減



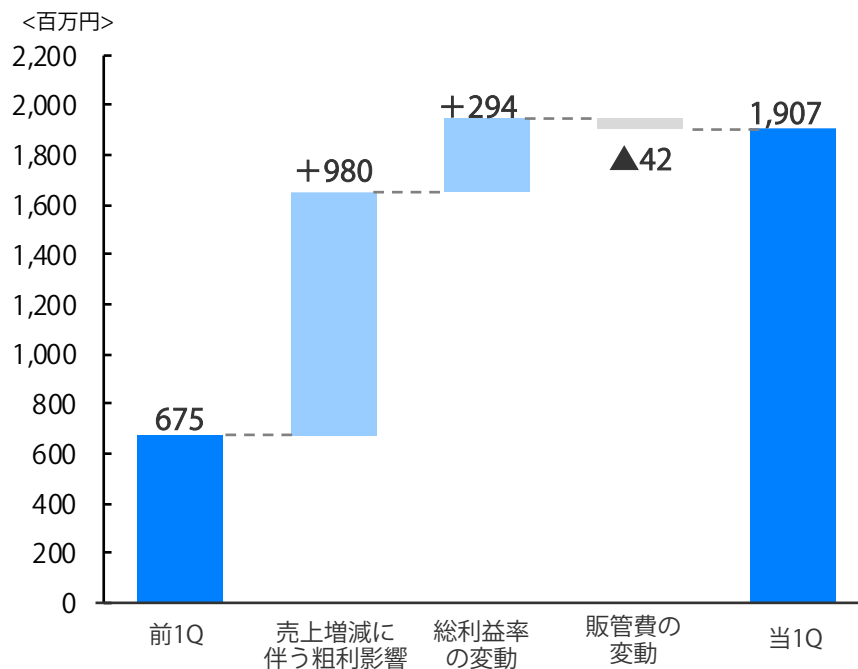
ユニー既存店売上においては104.3% (+46億円で推移)

## 既存店売上 / 客数推移

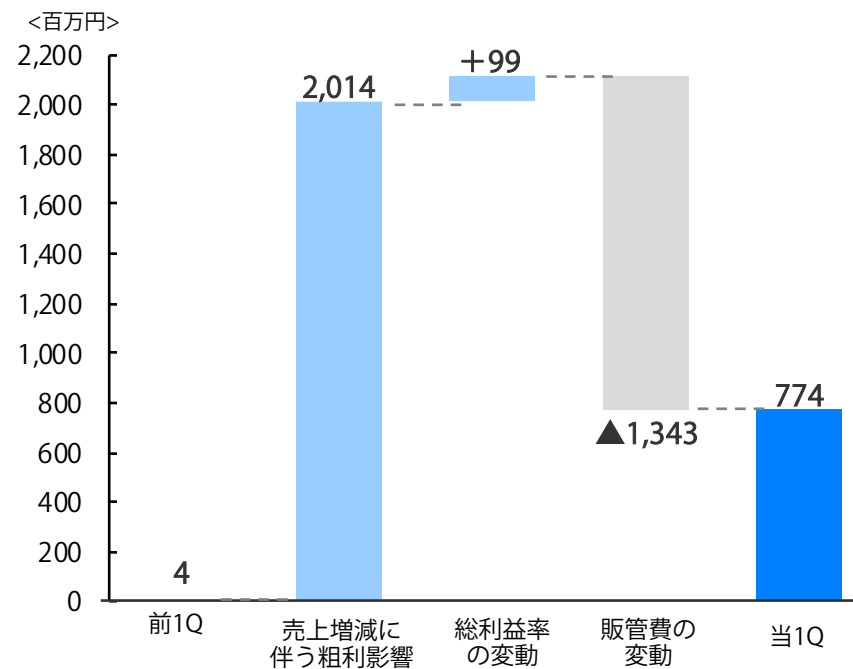


・ユニーは2020年7月に(株)ユニフードを合併しております。当1Qの数字は合併後の数字を記載しております。

## 営業利益増減 (北米)



## 営業利益増減 (アジア)



- ・北米はDQ USA, MARUKAI, QSIの各社を単純合計して記載しております。実績については2020年4月～6月の実績となっております。
- ・アジアはPPRM (SG)、PPRM (HK)、Thonglor (TH) の各社を単純合計して記載しております。実績については2020年4月～6月の実績となっております。

# 第1四半期セグメント情報(事業別)

## ▶ 前1Q事業別セグメント概要 【期間：2019年7月1日～2019年9月30日】<sup>※1</sup><sub>※3</sub>

(単位：百万円)

	ディスカウントストア	総合スーパー	テナント賃貸	その他 <sup>※2</sup>	合計	調整	連結
外部売上高	281,599	128,153	15,172	3,812	428,736	—	428,736
内部取引高	1,404	992	1,024	1,566	4,986	▲4,986	—
計	283,003	129,145	16,196	5,378	433,722	▲4,986	428,736
セグメント利益	14,872	2,864	3,159	12	20,907	134	21,041

## ▶ 当1Q事業別セグメント概要 【期間：2020年7月1日～2020年9月30日】<sup>※1</sup>

(単位：百万円)

	ディスカウントストア	総合スーパー	テナント賃貸	その他 <sup>※2</sup>	合計	調整	連結
外部売上高	286,195	112,372	16,413	3,494	418,474	—	418,474
内部取引高	1,874	2,618	280	1,059	5,831	▲5,831	—
計	288,069	114,990	16,693	4,553	424,305	▲5,831	418,474
セグメント利益	16,065	3,657	3,957	▲955	22,724	480	23,204

※1.「報告セグメント」については、サービスの提供形態別に構成されており、「ディスカウントストア事業」、「総合スーパー事業」及び「テナント賃貸事業」としております。

※2.「その他事業」は「持株会社運営」、「カード事業」などであります。

※3. 当期(2021年6月期)から、在庫の評価方法を「売価還元法」から「移動平均法」へ変更したため、前期に係る各数値については遡及修正後の数値を記載しております。

# 第1四半期 連結事業別業績概況

【期間：2020年7月1日～2020年9月30日】

(単位：百万円)

	前1Q		当1Q		
	金額	百分比	金額	百分比	前年同期比
<b>ディスカウントストア事業※1</b>	<b>281,599</b>	65.7%	<b>286,195</b>	68.4%	101.6%
家電製品	21,696	5.1%	22,136	5.3%	102.0%
日用雑貨品	65,125	15.2%	56,625	13.5%	86.9%
食品	98,753	23.0%	110,045	26.3%	111.4%
時計・ファッション用品	42,963	10.0%	38,173	9.1%	88.9%
スポーツ・レジャー用品	16,199	3.8%	17,687	4.2%	109.2%
D I Y 用品	4,033	0.9%	—	—	—
海外	25,723	6.0%	34,672	8.3%	134.8%
その他	7,107	1.7%	6,857	1.6%	96.5%
<b>総合スーパー事業※1</b>	<b>128,153</b>	29.9%	<b>112,372</b>	26.9%	87.7%
衣料品	16,851	3.9%	13,057	3.1%	77.5%
住居関連品	19,764	4.6%	16,896	4.0%	85.5%
食品	86,779	20.3%	82,059	19.6%	94.6%
その他	4,759	1.1%	360	0.1%	7.6%
<b>テナント事業※1</b>	<b>15,172</b>	3.5%	<b>16,413</b>	3.9%	108.2%
<b>その他事業※2</b>	<b>3,812</b>	0.9%	<b>3,494</b>	0.8%	91.7%
<b>合計</b>	<b>428,736</b>	100.0%	<b>418,474</b>	100.0%	97.6%

※1.「報告セグメント」については、サービスの提供形態別に構成されており、「ディスカウントストア事業」、「総合スーパー事業」及び「テナント賃貸事業」としております。

※2.「その他事業」は「持株会社運営」、「カード事業」などであります。

# 主な資産の状況

(単位：百万円)

	20年 6月	20年 9月	
	金額	金額	増減額
<b>流動資産</b>	494,138	480,770	▲13,368
現預金	179,785	170,321	▲9,464
割賦売掛金	68,293	63,637	▲4,656
商品	187,775	188,159	384
<b>固定資産</b>	803,093	797,420	▲5,673
建物等	264,035	261,186	▲2,849
土地	325,499	323,208	▲2,291
無形固定資産	36,883	36,768	▲115
敷金保証金	78,624	78,462	▲162
<b>資産合計</b>	1,297,231	1,278,190	▲19,041

## 主な資産の状況

▶ 総資産：1兆2,782億円 (190億円減)

### <流動資産>

▶ 現預金：1,703億円 (95億円減)

▶ 割賦売掛金：636億円 (47億円減)

### <固定資産>

▶ 有形固定資産：6,179億円 (48億円減)  
 主な増減要因は、減価償却の増加58億円

▶ 無形固定資産：368億円 (1億円減)

# 主な負債・純資産の状況

(単位：百万円)

	20年6月	20年9月	
	金額	金額	増減額
流動負債	312,227	296,641	▲15,586
買掛金	148,226	141,503	▲6,723
短期負債 <sup>※1</sup>	25,117	36,116	10,999
固定負債	596,005	583,081	▲12,924
社債	226,542	224,714	▲1,828
長期借入金	276,191	265,460	▲10,731
債権流動化に伴う 長期支払債務	191	—	▲191
負債合計	908,232	879,722	▲28,510
純資産合計	388,999	398,468	9,469
負債・純資産合計	1,297,231	1,278,190	▲19,041

## 主な負債・純資産の状況

- ▶ 有利子負債：5,263億円 (16億円減)
- ▶ ネットD/Eレシオ：0.93倍
- ▶ インタレスト・カバレッジ・レシオ<sup>※2</sup>：18.3倍
- ▶ ROE：17.5% (年換算)

### <流動負債>

- ▶ 買掛金：1,415億円(67億円減)
- ▶ 有利子負債：361億円 (110億円増)
- ▶ 未払金：430億円 (105億円減)
- ▶ 未払法人税等：59億円 (51億円減)

### <固定負債>

- ▶ 有利子負債：4,902億円 (126億円減)
- ▶ 純資産：3,985億円 (95億円増)
- ▶ 自己資本：3,809億円  
(自己資本比率：29.8%)

※1. 短期負債＝短期借入金、1年内返済予定の長期借入金、1年内償還予定の社債。

※2. インタレスト・カバレッジ・レシオ＝(営業利益+受取利息配当金)÷支払利息。

※当期(2021年6月期)から、在庫の評価方法を「売価還元法」から「移動平均法」へ変更したため、前期に係る各数値については遡及修正後の数値を記載しております。

# キャッシュフロー & 設備投資の状況

(単位：百万円)

▶ キャッシュフローの状況 ※1	前1Q	当1Q	
	金額	金額	増減額
期首残高	185,136	183,602	▲1,534
営業活動CF	10,879	12,676	1,797
投資活動CF	▲9,909	▲10,734	▲825
フリーキャッシュフロー	970	1,942	972
財務活動CF	▲17,682	▲10,867	6,815
期中増減等	▲17,234	▲9,719	7,515
期末残高	167,902	173,883	5,981
▶ 設備投資の状況			
設備投資額	10,306	12,375	2,069

## キャッシュフロー

### <営業CF>

- ▶ 税金等調整前純利益234億円、減価償却74億円、割賦売掛金の減少46億円などが増加要因となる一方で、仕入債務の減少67億円、未払金の減少31億円、法人税等の支払額94億が減少要因となり127億円キャッシュイン

### <投資CF>

- ▶ 出店に伴う有形固定資産の取得等107億円のキャッシュアウト

### <財務CF>

- ▶ 短期借入金の増加50億円  
長期借入金返済54億円  
配当の支払い76億円等で  
109億円のキャッシュアウト

## 設備投資

- ▶ 設備投資は124億円  
(DQ 20億円、長崎屋10億円、UDR 25億円、  
UNY 26億円、JAM7億円、PPIH17億など)

※ 1. 当期(2021年6月期)から、在庫の評価方法を「売価還元法」から「移動平均法」へ変更したため、前期に係る各数値については遡及修正後の数値を記載しております。



## ▶ 持続的成長・企業価値向上のためのESGの取り組み

### PPIHのマテリアリティ

PPIHのマテリアリティ					
E 環境	<p><b>事業活動で生じる環境負荷の低減</b></p> <p>CO2排出量削減</p> <p>容器包装削減・資源の有効活用</p> <p>食品廃棄物の削減・リサイクル強化</p>		<p>▶再生可能エネルギーの導入 一部店舗において太陽光発電や風力発電を導入し、将来のエネルギー源としての再生可能エネルギーの実効性を検証中</p> <p>▶資源の有効活用 ユニーにおいて、店頭に設置したリサイクルステーションで回収した牛乳パックをリサイクルしたトイレトペーパーをオリジナル商品【eco! On(エコオン)】として販売</p>		
	S 社会	<p><b>人財・人権マネジメントの強化</b></p> <p>働きやすい/働きがいのある職場環境整備</p> <p><b>ダイバーシティの推進</b></p> <p><b>地域コミュニティとの対話強化</b></p> <p>地域貢献活動の推進</p>		<p>▶「ダイバーシティ・マネジメント委員会」を設立</p> <p>▶PPIH初の女性執行役員の選任</p>	
		G ガバナンス	<p><b>コーポレートガバナンス体制の強化</b></p> <p>経営の透明性向上</p> <p>次期CEO / 次世代経営者の育成</p> <p><b>リスクマネジメントの強化</b></p> <p>コンプライアンスの徹底</p> <p>情報セキュリティの強化</p> <p>自然災害リスクへの対応強化</p>		<p>▶「報酬等委員会設置準備室」を、「指名・報酬委員会準備室」に改組</p> <p>▶2021年1月取締役会にて指名・報酬委員会を設立（予定）</p>

# 2021年6月期第2四半期以降の 戦略及び施策

# 2020年9ヶ月間の振り返り

3月の新型コロナ拡大後、消費行動(外出自粛、衛生への意識の高まり)や商品供給状況の大きな変化に迅速に対応できたと判断。しかし、7月以降にみられた変化(消費者の価格への感度の高まり、巣ごもり生活における需要の鈍化)に対しては概ね対応できたものの、ディスカウント事業においては、さらなる変化対応が課題であると捉えている(P.26以降)。

## 商環境の変化

- 7月 長梅雨と低気温。感染の不安再び
- 8月 晴天猛暑。真夏のコロナ対策需要増
- 9月 コロナへの向き合い方が変化。外出イベント、レジャーの規制緩和

酒類タバコ類増税前駆け込み  
 外食などの酒類提供自粛要請  
 夏休みの短縮  
 帰省自粛・東京五輪延期  
 夏祭り・イベントは軒並み中止  
 コロナ第2波  
 Go To Travel開始  
 レジ袋有料義務化

1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月

## PPIH 振り返り

インバウンド消費絶好調

後半からインバウンド消費消失

感染対策を万全にして事業継続

コロナ特需による衛生商品等の確保と供給

外食控えによる代替需要の取り込み

駅前繁華街は人も戻らず

郊外数値は特需が一巡しなだらかに鈍化

昨年の消費増税前の駆け込みの反動

## ▶ 意思決定を迅速化するための仕組みづくり

ディスカウント事業に加え、GMS、海外、(金融)へと事業領域が拡大し、複雑となった組織の意思決定を迅速化するための体制に変更。

### (1) 新しい意思決定体制の導入 (7月1日~)

- PPIHグループを事業、MD、HLDGSという3軸にて再編し、カンパニー制を導入
- 経営会議の導入 意思決定の迅速化、グループ経営管理によるガバナンス強化
- 予算制度の導入 予算の策定/進捗管理・経営資源の再配分・評価制度の変更

### (2) グループ子会社の再編

- プロフィットセンター(カンパニー)・コストセンターに区分けし、統廃合により関係会社を削減(2021年3月までに32社減少見込み)
- コストセンターは、プロフィットセンターのコストを可視化し収益を最大化させる役割として再定義。関係会社間取引の削減によりそれらをより迅速に推進させる
- ディスカウント事業はドン・キホーテを中間持株事業会社と位置づけ、長崎屋、UDR、ダイシンを含め一体経営へ

## ▶ 闘い続ける組織への原点回帰(狭くて深い権限委譲と競争原理の再徹底)

国内ディスカウント事業においては、営業の競争環境の整備と商圈単位のシェア拡大及び次世代経営者の育成・発掘を両立する体制に再編。

→ 他事業領域においても今後導入予定

### (3) ミリオンスター制度導入(9月1日~)

- 日本国内のDS業態を100万人単位の商圈に区切った102支社体制へ再編
- ミリオンスター支社長内での競争意識醸成と商圈内シェアを拡大していく体制へ変更

- ・ 事業規模の拡大に応じたメリットの享受。
- ・ コロナ禍における短期かつ大幅な需要、供給変化への対応。
- ・ 定番化に陥りつつある商品構成からの脱却に向けた準備(P.26に記載)。

## (1) 商況変化にあわせたMDの強化

- ・ 巣ごもり需要上昇カテゴリーの拡充(冷凍食品、ウチトレ商品、PC・携帯周辺パーツ、ファッション系マスク)
- ・ 各種イベントロス代替施策強化(花火、レジャー、電動自転車、熱中症対策商品)

## (2) コロナ禍で発生した新規仕入ルートの開拓

- ・ アパレル中心に国内不振メーカー、企業の残在庫買取
- ・ 北米の調達チーム設立による仕入ルート開拓とスキーム構築

## (3) PBの取り組み拡大

- ・ 大手メーカーとの共同商品開発
- ・ ドンキ、ユニー各々の強みがあるPB商品のグループ横伝播
- ・ 非食品を中心としたPB商品の海外法人への輸出拡大

## (4) PPIHグループとしてのスケール活用

- ・ 帳合統合による取引条件の改善(仕入れ条件・リベート条件)
- ・ 大手メーカータイアップ企画の強化

## (5) 新たな取り組み(トライ&チャレンジ)

- ・ 新規MDの取り組み(オリエンタルフード、キャラクタータイアップ)
- ・ ライブ形式WEB商談

# 第1四半期のトピックス (マーケティング)

営業組織と並列に存在していたマーケティング組織の位置づけを見直し、関連する部署・事業会社をCMIO管掌に置き、営業組織と一体化。営業活動を仕入れから販売まで全面的に支援していく体制を構築 (次ページにイメージを掲載)。

例①アプリ会員を軸とした分析、販促、新たな収益の獲得

例②店舗での販売活動強化のための単品管理と需要予測

## 例①の具体例

### アプリ会員獲得取り組みと活用

直近3か月間獲得：約50万人

※10月末時点：449万人

- ・アプリ大幅リニューアルにより顧客の入会時のストレスを削減 (板カードなし登録)
- ・アプリ会員増加施策 (給付金困い込み/会員限定クーポン・マイナポイント)
- ・従来よりも早く顧客体験をアップデートできるアジャイル開発体制へ変更

## 会員獲得と併せて様々な施策を実地検証していく

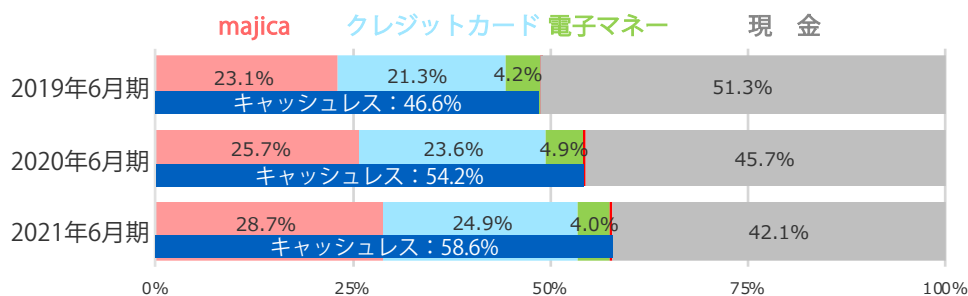
### 施策例) 再来店キャンペーンの強化

- ・離反顧客へのカムバック施策実験：20%の顧客の再来店を目標に実験中

### 施策例) 商圈分析の新しい手法確立

- ・顧客の分析による店舗のMD・販促戦略のサポート
- ・首都圏の顧客動向分析

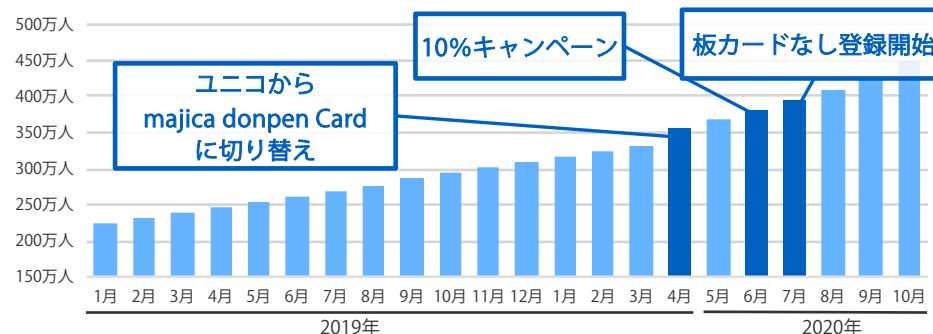
キャッシュレス決済の状況 ※1

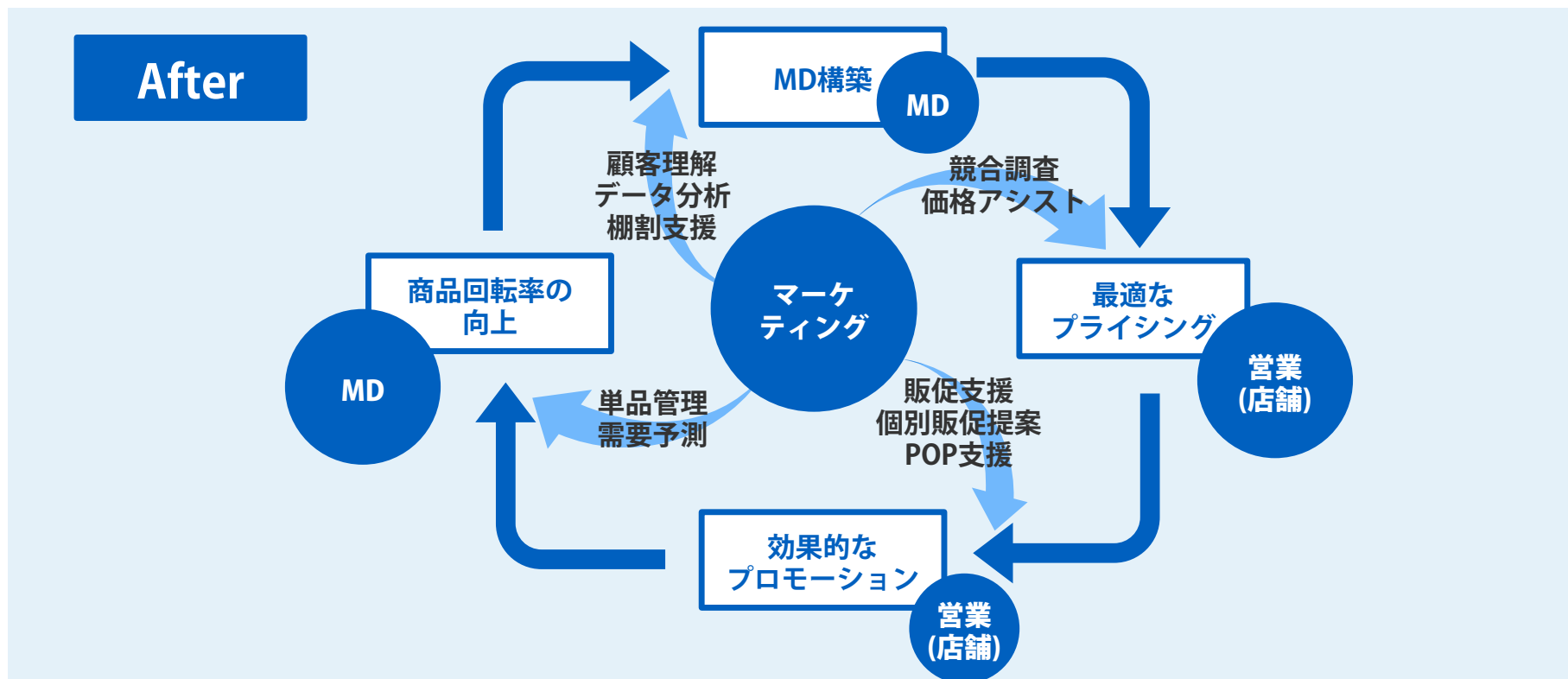
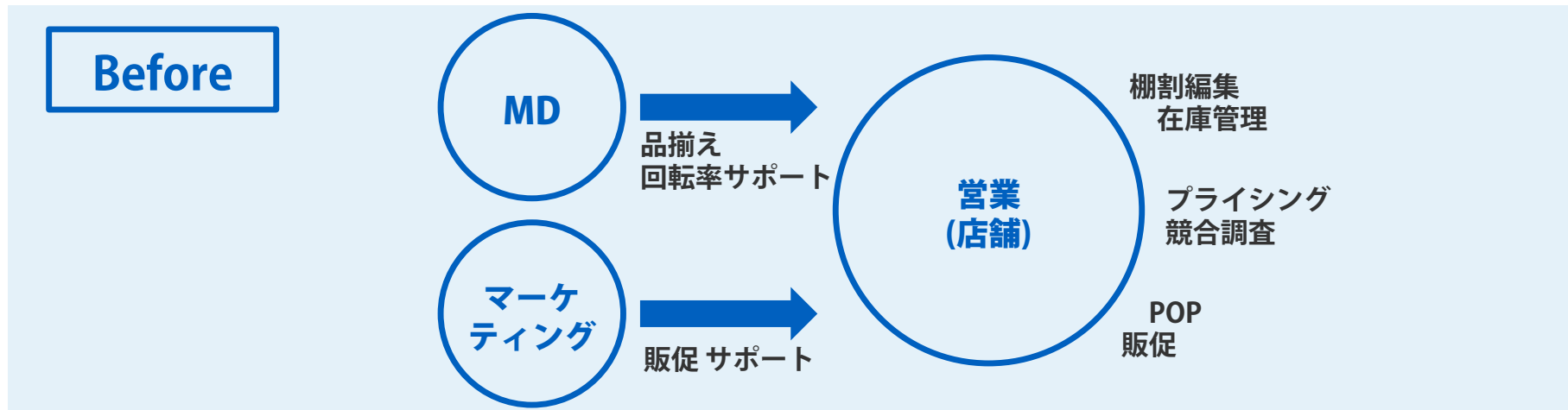


※1.対象：(株)ドン・キホーテ全店

キャッシュレス決済比率は 58.6%に増加

majica アプリ推移





## ▶ ディスカウント事業

コロナ禍のインバウンド消失、駅前の客数減少に対応するため、全店で客数獲得策強化。

### (1) プライシング戦略

- ・低回転率商品を中心に価格の訴求 (1,000品目値下げ)
- ・新しいプライシング戦略を導入 (2020年9月時点：305店舗導入)

### (2) MDの見直し

- ・駅前店舗MDの見直し (食品中心に足許商圏の需要品拡大)
- ・家中需要の徹底拡充  
(食品、調理器具、ウチトレ品、プチレジャー、インテリア、PC・携帯周辺パーツ)

## ▶ 総合スーパー事業

- ・コロナ禍の好調を維持し、更なる成長に向けた営業施策と人財育成施策を実施。
- ・本部コスト削減に向けた施策を実施。

### (1) アピタ・ピアゴの更なる成長に向けた営業施策

- ・New GMS店舗の推進
- ・ユニー社員・メイト従業員の育成、戦力化

### (2) MDの見直し

- ・DQ取扱いPB、OEM、スポット品積極導入 (電気、雑貨、消耗、酒類)

### (3) 本部コストのスリム化

- ・本部組織の再編に向けた方針決定
- ・グループ統合によるPMIプロジェクト推進



## ▶ 店舗

### 北米事業

- ・コロナ禍における消費行動の変化に対応し、代替需要を取り込み、売上が好調に推移
- ・「DON DON DONKI」店舗のノウハウ導入実験を開始

### アジア事業

- ・シンガポール、香港に2020年7月から10月にかけて3店舗出店
- ・7月オープンの香港パールシティ店、オープン初月の月間売上がPPIHGP内で1位を記録

## アジア出店数

シンガポール + 1店

香港 + 2店

(10月末時点)

## 香港店舗の販売事例



リーブサーロイン  
月間売上：1,700万円  
焼肉用霜降り肉  
月間売上：3,000万円



国産牛  
8月売上：1億8,000万円

### 2020年7月における香港店舗売上

(単位：円)

	ミラプレイス2店	OPモール本店	パールシティ店※
7月売上	5億7,989万	8億602万	10億8,802万

※パールシティ店オープン 2020年7月7日

## ▶ MD

- 各国でコロナ禍による巣ごもり需要が増す中、特にアジアでは日本農産品の人気により好調維持。
- クオリティの高さとお買い求めやすさの両立を追求し、生産者が自信をもって輸出できる環境整備。

### (1) 商品供給の拡大

- 各国ロックダウン時の市場枯渇品供給対応 (日本からグロッサリー、衛生用品、生鮮素材の輸出物量を大幅増加、2020年1月～9月輸出金額約150億円、前年比250%超)
- 輸出品増大に伴う、国内生産者と輸出対応協力メーカーの開拓 (愛媛、熊本、鹿児島、沖縄などの生産者、加工業者)

### (2) 巣ごもり需要へ対応したMDへ

- 家庭内調理機会の増大をターゲットにした商品
- 青果、ジャパNCAT牛肉、寿司の販促強化
- 日本料理レシピ提供による素材品 (青果、精肉)の販売強化



いちご  
タイ1号店トンロー店  
オープン初日：売上300万円  
(3000パック)



生うに  
年間：売上2億7,000万円  
(アジア全店)



焼き芋  
年間：売上2億8,000万円  
(アジア全店 400t超)



本マグロ  
年間：売上7億円  
(アジア全店)

## 1. 経営としての認識

ドン・キホーテ都心店舗を中心に客数戻らず、ロードサイドも緩やかに低下している。

## 2. 分析の結果

価格優位性を担保するオペレーションが実施できていないのでは？

安いというイメージが伝えられていないのでは？ (来店動機)。

マスクなどの衛生用品などのスポット需要が低下したが、MDの定番比率が高止まりスポット比率が低くなっているのでは？

コロナ特需後の顧客ニーズに店舗が対応できていないのでは？ (元々ドンキは生活必需品ではない)。

## 4. 取り組みの方針

現場の人財・オペレーションに関することが主要因であり、その負担減に対して様々な側面から支援に取り組む。

## 3. そうなった背景

ドン・キホーテの中核人財は、海外店舗、UDRに送ったため、DS業態は人不足、経験不足が慢性的な状況に。

若い人で回していくため、本部、パートナーに頼った棚割りの採用が多くなり定番比率が増加=スポット比率低下。

## 5. 経営としての現場支援

### ミリオンスター制度 (実施済み)

#### 人的な支援

MD面で経験不足の若い従業員をサポート及び指導を行うフォロー体制の構築

#### 現場を主語にした生産性向上支援

21年6月までに100万時間、22年6月までに300万時間の創出目標(中間決算時に詳細発表予定)。

#### MD施策の支援

- (1)SKUの思い切った絞り込み(生産性向上の一環とスポットスペースの創出)。
- (2)スポット品の拡充(低いところで2割という店もあるが、4割を目指す)。
- (3)PB強化(中間決算時に詳細発表予定)。

#### プライシングの支援

新しいプライシング戦略の全店導入により人気と利益の両立。

従来のユニー店舗のUDR業態転換推進に加え、総合スーパーとしての業態創造(New GMS)、ユニー・PPIHの間接組織のグループ最適化により、従来の目標である営業利益の倍増を目指す。

## (1) New GMSの推進

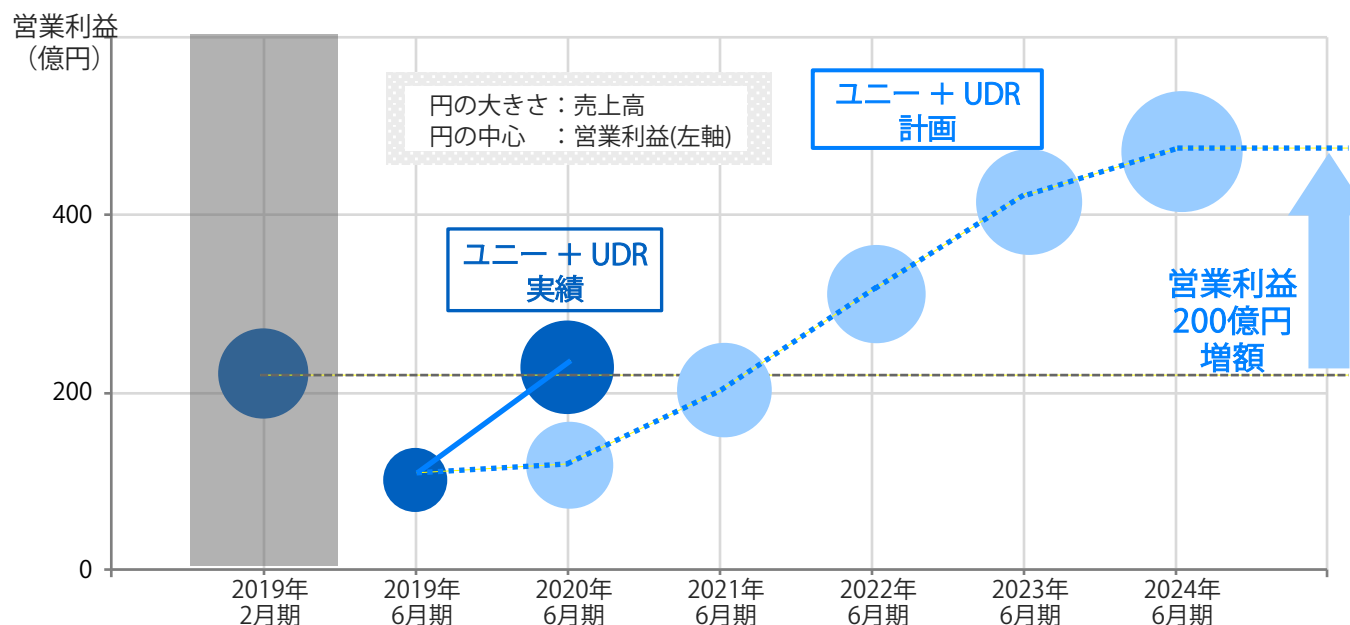
- ・ピアゴプラス妙興寺の成功パターンに留まらず、モール、アピタ、小型タイプに関してもNew GMSとしての挑戦を継続し、顧客から支持される業態の構築を推進する
- ・第2四半期以降New GMSとしてのリニューアル店舗を順次オープンする(3店舗)

## (2) UDR業態転換の推進

- ・引き続き業態転換の推進に加え、ユニーからの出向者へ教育を継続し店舗の拡大を目指す
- ・転換から1年を経過した店舗については、ディスカウント事業としてミリオンスター制度の支社店舗として運営をしていく方針

<再掲>

## ユニー及びUDRの収益拡大計画



## 店舗の拡大

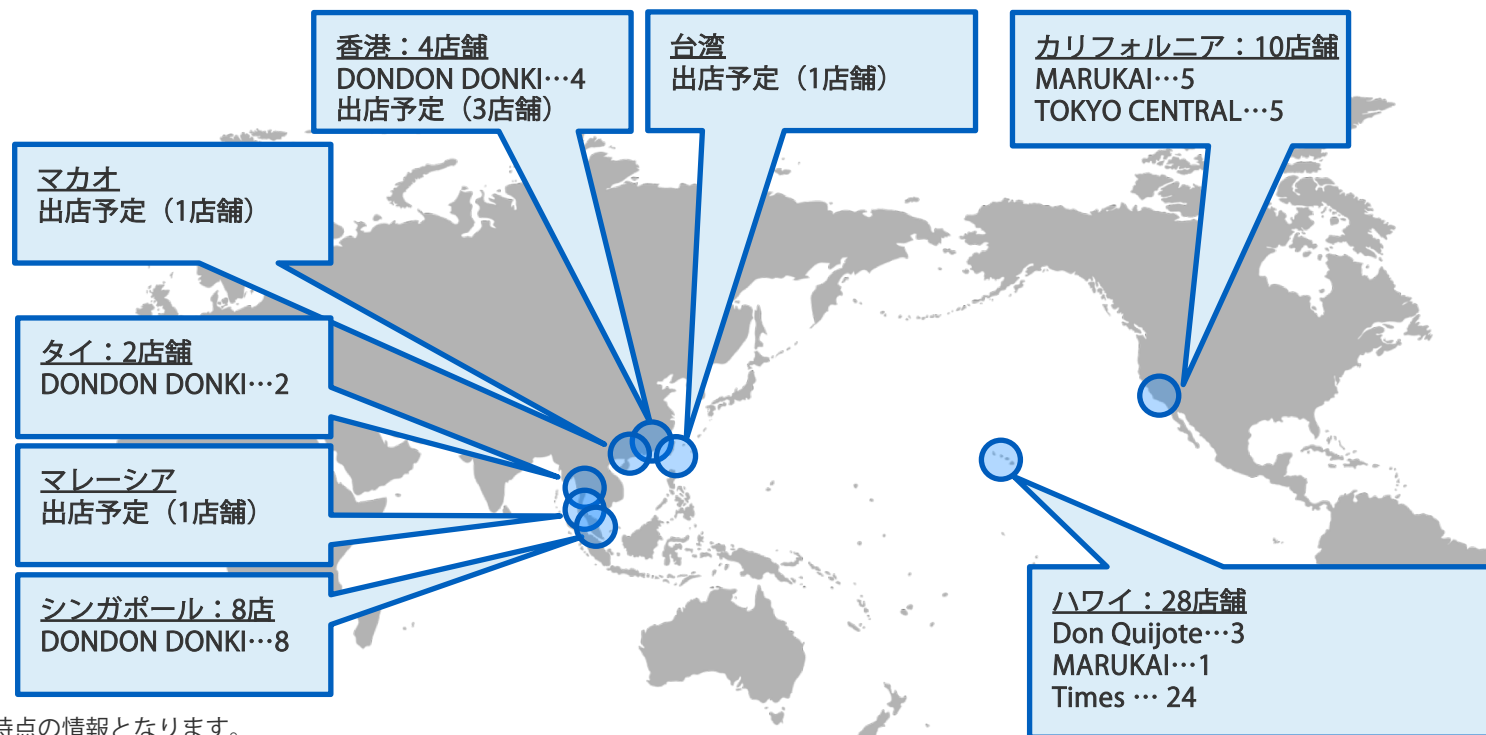
- ・ ジャパンブランド・スペシャリティストアのコンセプトで日本農産品を中心に現地顧客にお買いもとめやすさを感じてもらえる店舗拡大
- ・ アジア新規出店国の立ち上げ準備 (台湾、マレーシア、マカオ、グアム)
- ・ DON DON DONKIのノウハウを取り入れた業態開発と多店舗化に向けた準備(アメリカ)

### アジア事業

DON DONKI DONKI出店を推進

### 北米事業

TOKYO CENTRALでの業態開発を実施



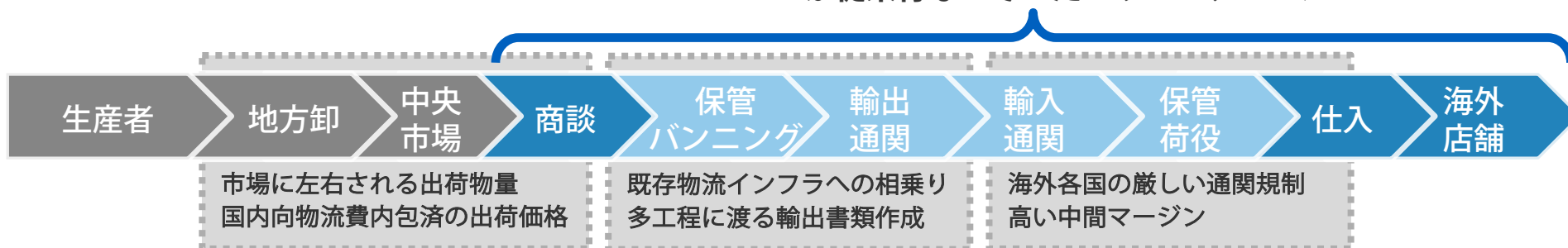
※10月時点の情報となります。

※出店予定数は2021年6月期末までの予定となります。

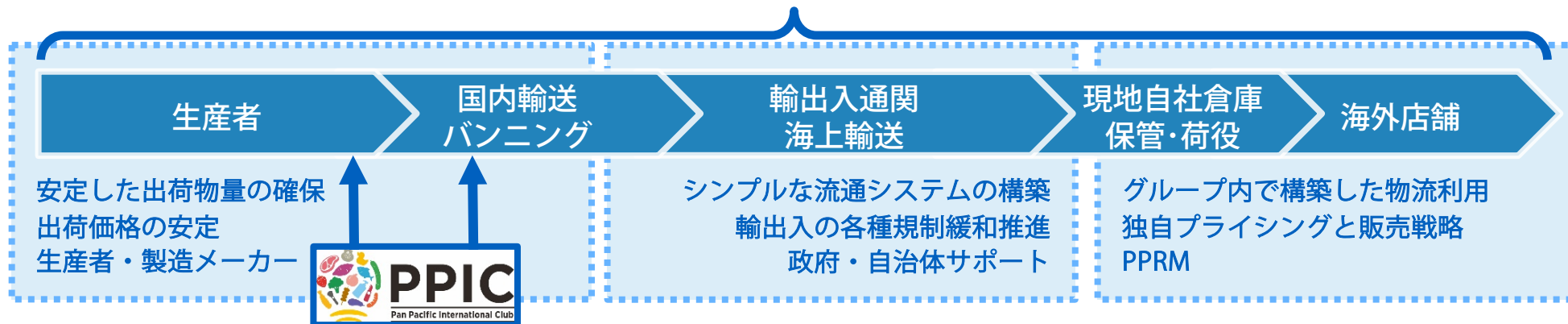
## 海外輸出のエコシステム構築

- PPIHの設立により、生産者・政府・自治体・生産団体・物流関係者が一体となった商品調達から販売までの一括した仕組みを構築
- 従来の複雑かつ高コストなバリューチェーンの改革による、海外各国での独自プライシングと販売戦略の先鋭化

### PPIHが従来行なっていたバリューチェーン



### PPIH+PPICの新たなバリューチェーン



## ▶ PPICについて

Passion2030において、当社は、海外売り上げ1兆円を目標として掲げています。この海外売り上げの主たる事業が、DON DON DONKI業態の拡大にあり、商品は、農産品が中心になります。一方、政府は、2030年の農畜水産物の日本から海外への輸出額を5兆円と目標設定しております。当社は、農産品輸出目標3,000億円に向け、生産者、政府、生産者関連団体と一体になり、海外に日本の農畜水産物を輸出してまいります。



PPICとは、当社の海外店舗に対して輸出を希望する生産者や関連団体で構成する会員組織であり、これにより、生産者とPPIHグループとの定期商談や直接取引契約が可能になり、生産者は、安定した出荷の確保が可能になり、出荷価格の安定が期待できます。PPIHグループは、PPICを生産者と連携・運営することにより、バリューチェーンを、川上から川下まで一貫して構築することにより、1)商品の安定的な確保、2)よりシンプルな流通システムの構築により他社に比較して優位性のあるコスト構造を構築、3)お客様に対しより魅力的な商品構成及び商品価格の提供をすること、が可能になると考えております。



## 第2四半期 連結業績予想

(単位：百万円)

	前2Q実績 <sup>※1</sup>		当2Q予想		
	金額	百分比	金額	百分比	前年同期比
売上高	858,789	100.0%	846,000	100.0%	98.5%
売上総利益	246,989	28.8%	245,500	29.0%	99.4%
販管費	202,680	23.6%	205,500	24.3%	101.4%
営業利益	44,309	5.2%	40,000	4.7%	90.3%
経常利益	44,751	5.2%	39,500	4.7%	88.3%
当期純利益	28,363	3.3%	26,500	3.1%	93.4%
1株当たり純利益	44.77円	—	41.80円	—	93.4%
1株当たり配当金	3.00円	—	3.00円	—	100.0%
減価償却費	11,964	1.4%	12,800	—	107.0%

※1. 当期(2021年6月期)から、在庫の評価方法を「売価還元法」から「移動平均法」へ変更したため、前期に係る各数値については遡及修正後の数値を記載しております。



# Appendix

# 第1四半期 連結損益業績概況

【期間：2020年7月1日～2020年9月30日】

(単位：百万円)

	前1Q <sup>※1</sup>		当1Q		
	金額	構成比	金額	構成比	前年同期比
売上高	428,736	100.0%	418,474	100.0%	97.6%
売上総利益	122,529	28.6%	123,455	29.5%	100.8%
販管費	101,488	23.7%	100,251	24.0%	98.8%
給与手当	35,499	8.3%	37,546	9.0%	105.8%
地代家賃	13,411	3.1%	12,988	3.1%	96.8%
支払手数料	15,018	3.5%	14,467	3.5%	96.3%
減価償却費	5,830	1.4%	6,219	1.5%	106.7%
その他	31,730	7.4%	29,031	6.9%	91.5%
営業利益	21,041	4.9%	23,204	5.5%	110.3%
経常利益	20,358	4.7%	22,806	5.4%	112.0%
当期純利益	12,544	2.9%	16,470	3.9%	131.3%
1株当たり純利益	19.81円	—	25.98円	—	131.1%

※1. 当期(2021年6月期)から、在庫の評価方法を「売価還元法」から「移動平均法」へ変更したため、前期に係る各数値については遡及修正後の数値を記載しております。

# 第1四半期セグメント情報(法人別)

## ▶ 前1Q事業別セグメント概要 【期間：2019年7月1日～2019年9月30日】

(単位：百万円)

	ドン・キホーテ <sup>※1</sup>	長崎屋 <sup>※1</sup>	UDリテール <sup>※1</sup>	ユニー <sup>※2</sup>	海外 <sup>※1</sup> <sub>※3</sub>	JAM <sup>※1</sup> <sub>※4</sub>	UCS <sup>※5</sup>	連結
売上高	186,590	49,488	19,036	134,333	25,338	5,659	5,116	428,736
営業利益	8,675	1,591	▲1,338	4,929	678	2,140	643	21,042
総資産	288,103	83,474	29,639	392,403	54,880	178,184	110,209	1,297,231
純資産	139,685	53,616	2,675	67,614	28,578	114,288	9,373	388,999

## ▶ 当1Q事業別セグメント概要 【期間：2020年7月1日～2020年9月30日】

(単位：百万円)

	ドン・キホーテ <sup>※1</sup>	長崎屋 <sup>※1</sup>	UDリテール <sup>※1</sup>	ユニー <sup>※2</sup>	海外 <sup>※1</sup> <sub>※3</sub>	JAM <sup>※1</sup> <sub>※4</sub>	UCS <sup>※5</sup>	連結
売上高	167,474	48,179	42,406	123,840	34,610	5,625	4,550	418,474
営業利益	6,462	1,524	1	6,866	2,682	2,078	269	23,204
総資産	287,229	85,390	54,864	386,933	62,282	163,531	168,813	1,278,190
純資産	146,491	56,180	▲76	101,336	33,812	112,180	9,580	398,468

※1. 主たる事業は、ディスカウントストア事業及び同事業の付帯事業であります。

※2. 主たる事業は、総合スーパー事業及びテナント賃貸事業であります。

※3. 海外はDQ USA, MARUKAI, QSI, PPRM(SG), PPRM(HK), Thonglor(TH)の各社を単純合計して記載しております。海外の実績については2020年4月～6月の実績となっております。

※4. JAMに係るPL項目は2020年7月1日から同年9月30日までの業績、BS項目は同年9月30日現在としております。

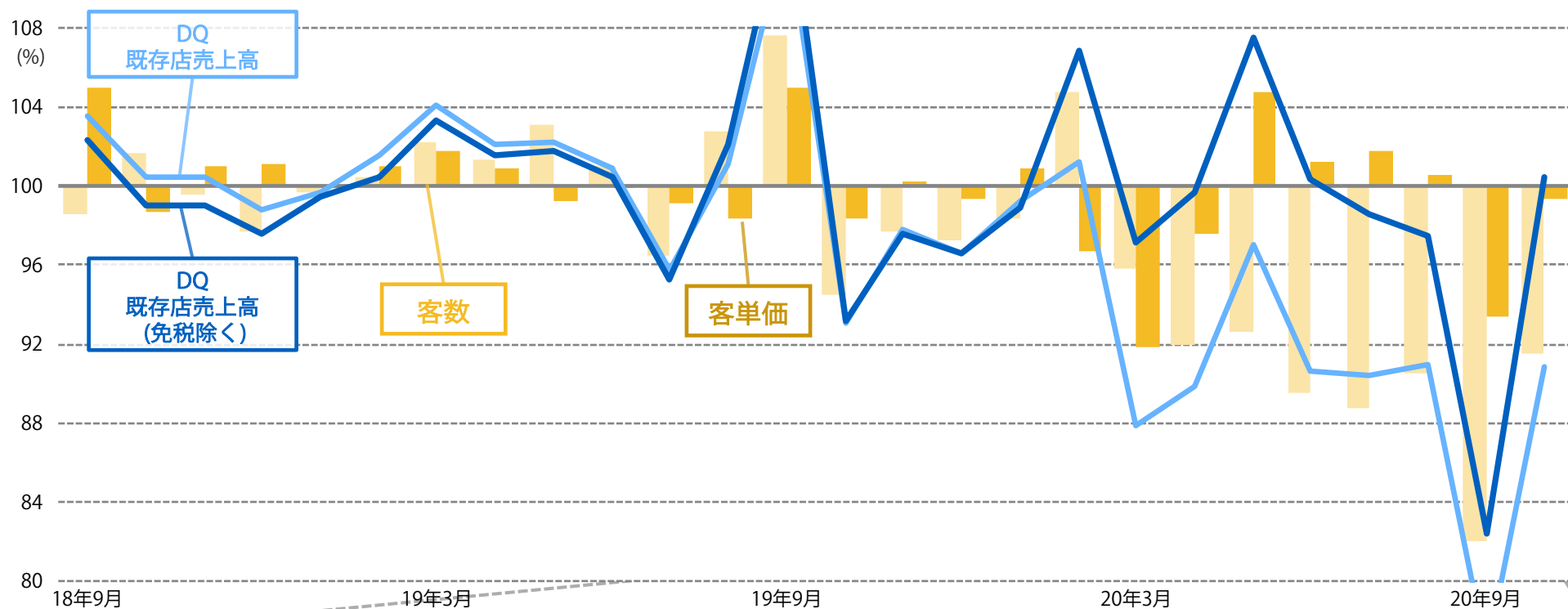
※5. 主たる事業は、カード事業であります。

# 第1四半期 連結事業別業績概況コメント

<b>ディスカウントストア事業：2,862億円</b> (前年同期比1.6%増)	<b>インバウンド蒸発を、衛生用品や食品で穴埋め。お盆以降は花火、アウトドア用品などレジャー用品も伸長。</b>
<b>▶ 家電製品：221億円</b> (同2.0%増)	盛夏のテレワーク需要により、エアコンや扇風機の需要が増加。またゲーム機本体、ソフトが好調
<b>▶ 日用雑貨品：566億円</b> (同13.1%減)	マスクや除菌用品などの衛生用品の好調は継続。また、リラックスアイテムとしてクッションやアロマが好調
<b>▶ 食品 1,100億円</b> (同11.4%増)	韓国ブームの効果で飲用酢や調味料、麺類が伸長。また、酒類は宅飲み&レモンサワーブームで好調継続。焼肉、BBQ需要増で精肉、加工肉は好調。
<b>▶ 時計・ファッション用品：382億円</b> (同11.1%減)	好調なタバコは、値上げ前の駆け込みの効果があり大きく伸長。ただし、高額品、衣料品の苦戦は継続
<b>▶ スポーツ・レジャー用品：177億円</b> (同9.2%増)	花火、アウトドア関連などレジャー商品が伸長。人気漫画グッズやプロテインも堅調
<b>▶ 海外：347億円</b> (同34.8%増)	コロナ禍の外出自粛の影響により生鮮・総菜は好調。非食品もマスク、衛生用品などが売上に貢献
<b>総合スーパー事業：1,124億円</b> ※1 (前年同期比▲12.3%)	<b>コロナ禍においても、安心安全の日常使い店舗として、食料品・住居関連は、堅調。</b>
<b>▶ 衣料品：131億円</b> (同22.5%減)	コロナ禍の不振に加えて、盛夏の低気温が季節衣料の売上に悪影響を及ぼす。ワンマイルウェアやナイトウェアは好調。
<b>▶ 住居関連品：169億円</b> (同14.5%減)	マスクなど衛生用品の需要は継続。消耗品・雑貨品は、生活必需品を中心に好調。家電、玩具など幅広く売上が増加。
<b>▶ 食品：821億円</b> (同5.4%減)	菓子類、加工食品の好調に加えて、酒類、日配品が好調な食品の売上が底上げ。また、生鮮食品も、精肉と青果が貢献
<b>テナント賃貸事業：164億円</b> (前年同期比8.2%増)	<b>カンパニー制度導入に伴い、事業体制の見直しを行う。コロナ禍の苦しい商況ながら売上は伸長。</b>

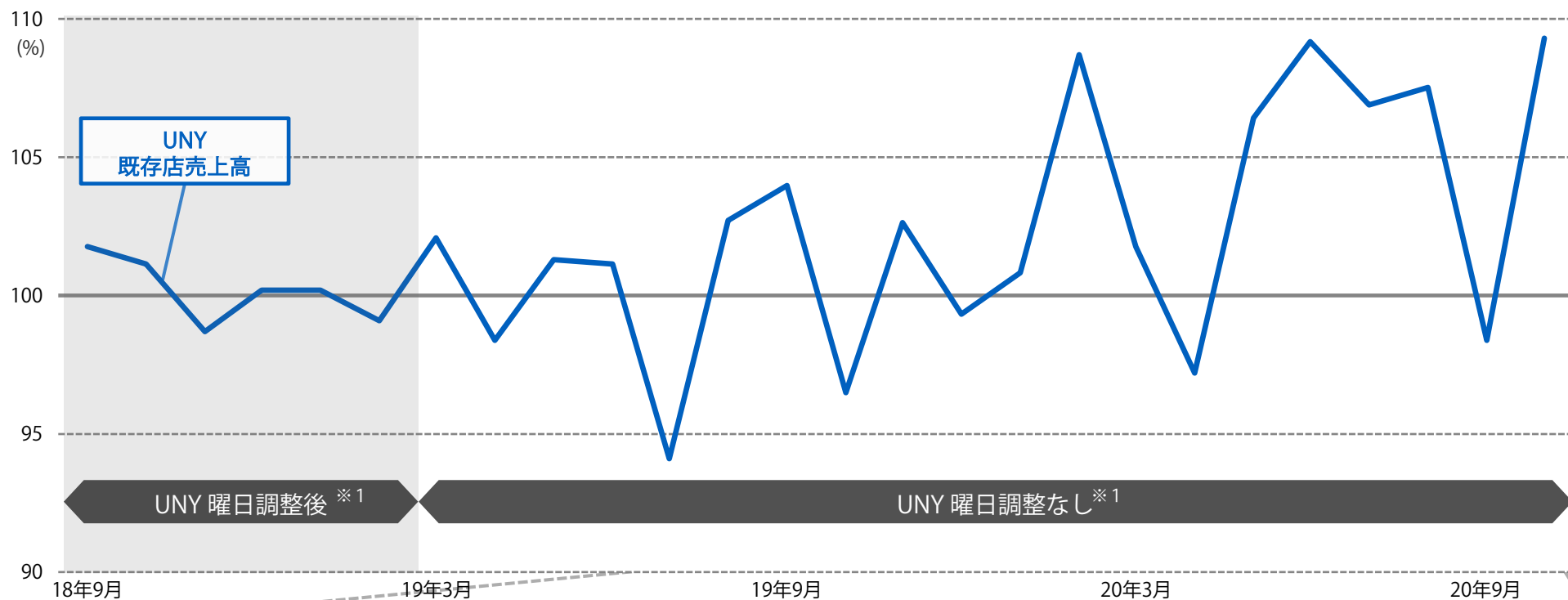
※1. 消化仕入取引に係る収益認識を純額表示としておりますが、これによる影響額は195億円であります。

# 月次販売高の状況 (ドン・キホーテ)



▶DQ既存店	19年7月	8月	9月	10月	11月	12月	20年1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
売上高	95.7	101.1	113.0	93.1	97.8	96.6	99.2	101.2	87.9	89.8	97.0	90.6	90.4	91.0	76.6	90.8
客数	96.5	102.8	107.6	94.5	97.7	97.3	98.4	104.7	95.8	92.0	92.6	89.5	88.8	90.5	82.0	91.5
客単価	99.1	98.3	105.0	98.4	100.2	99.3	100.9	96.7	91.8	97.6	104.7	101.2	101.8	100.6	93.4	99.3
対象店舗数	297	302店	296	307	309	310	313	314	315	314	315	315	318	319	317	316
土日休日数差	▲1	+2	▲1	+1	+1	▲2	±0	+2	▲1	▲1	+1	▲2	+1	+1	▲1	▲1

# 月次販売高の状況 (UNY)



▶UNY既存店	19年7月	8月	9月	10月	11月	12月	20年1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
売上高	94.1	102.7	104.0	96.5	102.6	99.3	100.8	108.7	101.8	97.2	106.4	109.2	106.9	107.5	98.4	109.9
客数	94.5	101.1	102.0	96.7	101.2	99.4	100.6	107.3	97.8	91.1	98.0	101.8	99.3	100.5	96.4	102.0
客単価	99.5	101.6	101.9	99.8	101.4	100.0	100.1	101.3	104.1	106.7	108.5	107.3	107.6	107.0	102.1	107.7
対象店舗数	168	166	161	160	158	157	153	149	148	147	145	144	145	142	141	138
土日休日数差	▲1	+2	▲1	+1	+1	▲2	±0	+2	▲1	▲1	+1	▲2	+1	+1	▲1	▲3

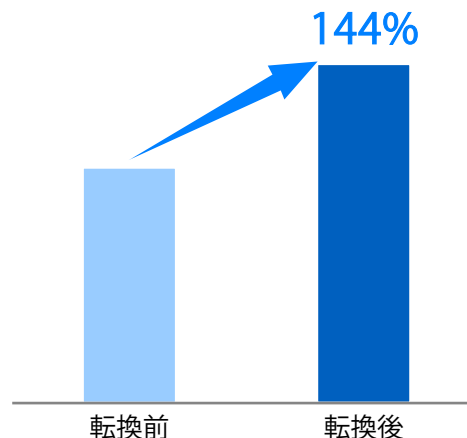
※ 1. UNY既存店売上高は、2019年2月度までは「曜日調整後」、2019年3月度以降は「曜日調整無し」の実績となり、客数・客単価は、すべての月で「曜日調整無し」の実績となります。  
また、2018年11月度までは、21日始まりの翌月20日締め、同年12月度以降は、1日始まり・月末締めの実績となります。

## ▶ PIAGOプラス妙興寺店(6月27日リニューアルオープン)



### 売上高の変化

※比較期間：7月1日～9月30日の昨年対比



衣料品 前年同期比138.9%  
住関 前年同期比198.3%  
食品 前年同期比135.9%

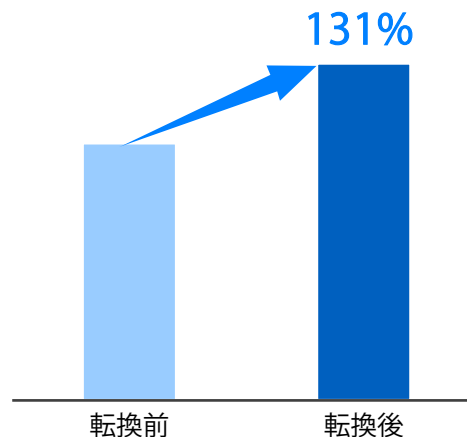
前年同期比で  
**144.0%を達成**

## ▶ ドン・キホーテ アピタ宇都宮店(7月17日リニューアルオープン)



### 売上高の変化

※比較期間：7月1日～9月30日の昨年対比

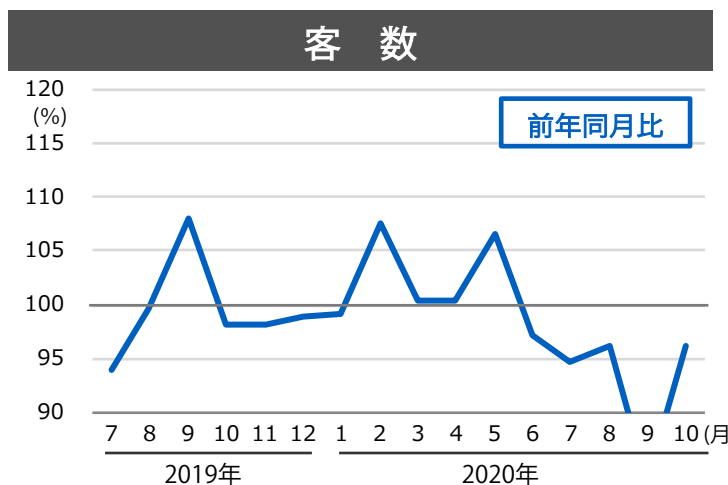
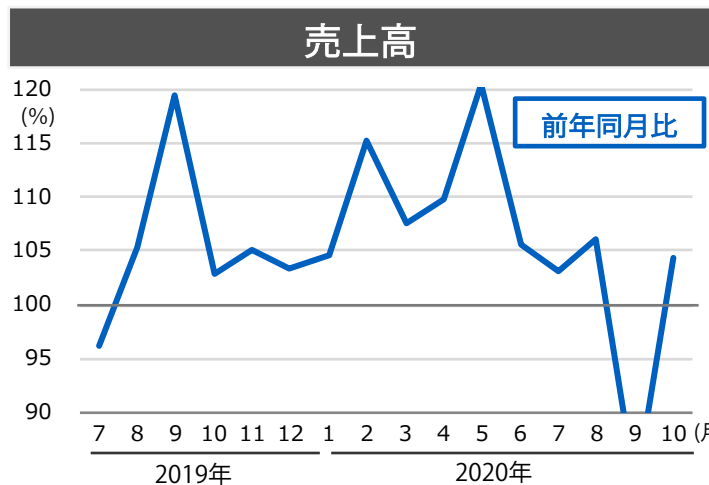


衣料品 前年同期比 81.5%  
住関 前年同期比199.0%  
食品 前年同期比124.3%

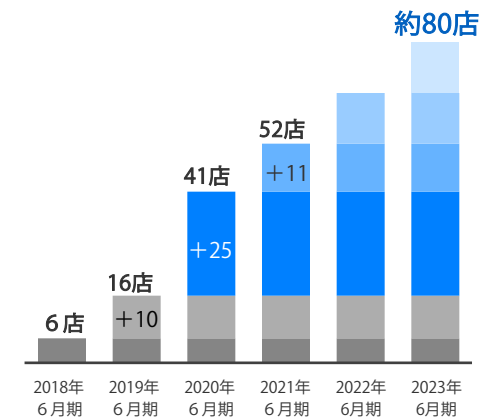
前年同期比で  
**131.0%を達成**

# ユニー、UDRについて

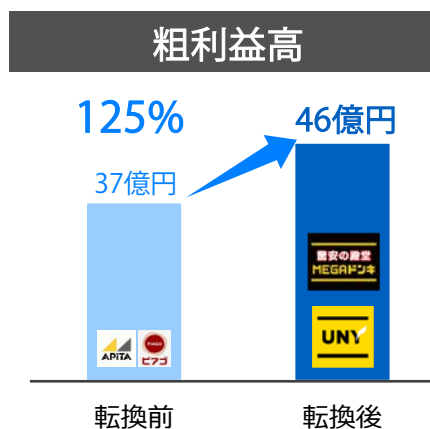
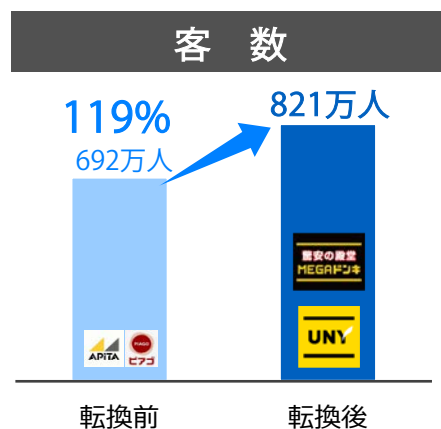
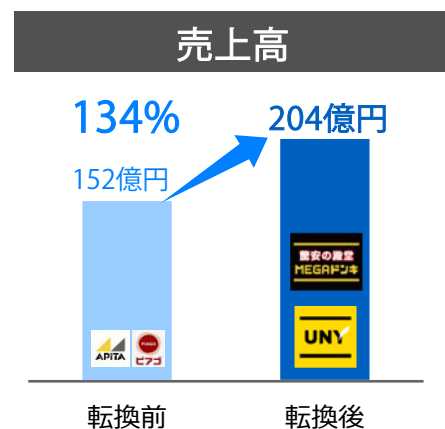
## ▶ [稼動1年超店舗] ダブルネーム業態転換19店舗



### 業態転換スケジュール



## ▶ [稼動1年未満店舗] ダブルネーム業態転換19店舗 ※3



※ 1. コンセ除く直営部門実績

※ 3. 転換前：2019年7月～2019年9月、転換後：2020年7月～2020年9月、コンセ除く直営部門実績



# 店舗ネットワーク

## フォーマット別店舗数

	2019年 6月期	2020年 6月期	2021年 6月期1Q
ドン・キホーテ	212	225	225
MEGA ※1	44	44	44
New MEGA	88	91	91
MEGAドン・キホーテUNY	16 ※4	41	44
アピタ/ピアゴ	176 ※4	150	147
ピカソ ※2	25	26	25
miniピアゴ	73 ※4	0 ※6	0
ドイト	15	0 ※5	0
長崎屋/百貨店	2	3	3
海外 ※3	42	49	49

## 法人別店舗数

ドン・キホーテ	322	339	342
長崎屋	44	44	44
UDリテール	16 ※4	41	44
ユニー	176 ※4	150	147
ライラック	4	4	0 ※7
99イチバ	73 ※4	0 ※6	0
ドイト	15	0 ※5	0
ダイシン / 橘百貨店	1	2	2
<b>国内合計</b>	<b>651</b>	<b>580</b>	<b>579</b>
DQUSA	4	4	4
MARUKAI	10	10	10
QSI	24	24	24
PPRM (SG)	3	7	7
PPRM (HK)	-	2 ※4	2
DONKI Thonglor (TH)	1 ※4	2	2
<b>海外合計</b> ※3	<b>42</b>	<b>49</b>	<b>49</b>
<b>合計</b>	<b>693</b>	<b>629</b>	<b>628</b>

- ※1. (株)長崎屋が運営する業態転換店は、すべて「MEGA」に含まれております。
- ※2. 「ピカソ」には、「ピカソ」「エッセンス」「驚安堂」「エキドンキ」「ソラドンキ」及び「情熱職人」が含まれております。
- ※3. 海外法人は3月決算のため、四半期ごとの店舗数は該当する決算期に合わせております。
- ※4. 新たに連結されております。 ※5. 事業譲渡により2020年2月1日付で15店舗減少しております。
- ※6. 株式譲渡により2020年4月1日付で73店舗減少しております。
- ※7. (株)ドン・キホーテへの吸収合併により2020年7月1日付で4店舗減少しております。

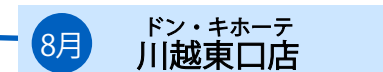
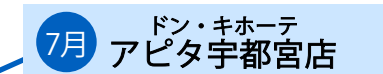
## 当1Q出店店舗



▲食品から衣料まで、バリエーション豊富にそろえた店舗演出！



▲ファミリー向けの旬の野菜や果物が充実！



▲驚安商品を山盛りにして展開するお宝ザクザクコーナーが大人気！

# 当期出店状況

新規出店は国内10店、海外8~10店、ダブルネーム業態転換店11店を予定

法人	業態	1Q			2Q			3Q			4Q		
		7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
DQ	DQ		川越東口 (埼玉)	新発田 (新潟)	松山大街道 (愛媛)								
	MEGA												
	小型店 ピカソ等												
ユニー		ピアゴ1店 業態転換	アピタ1店 業態転換		アピタ1店 ピアゴ2店 業態転換	アピタ1店 業態転換					ピアゴ1店 業態転換	アピタ1店 ピアゴ1店 業態転換	アピタ1店 業態転換
UDR		香久山 (愛知) DQアピタ 宇都宮(栃木)	掛川 (静岡)		吉良 (愛知) 高森 (長野) 会津若松 (福島)	精華台 (京都)					江南 (愛知)	敦賀 (福井)	
国内 (その他)					宮崎橋通 (宮崎)								
海外 ※1		パ・ルティ (香港)			100QRC (香港) HarbourFront (シンガポール)								

※1. 海外法人は3月決算のため、四半期ごとの店舗数は該当する決算期に合わせております。

□ = 業態転換

# 上場子会社決算業績概況

## ▶ 日本アセットマーケティング (8922)

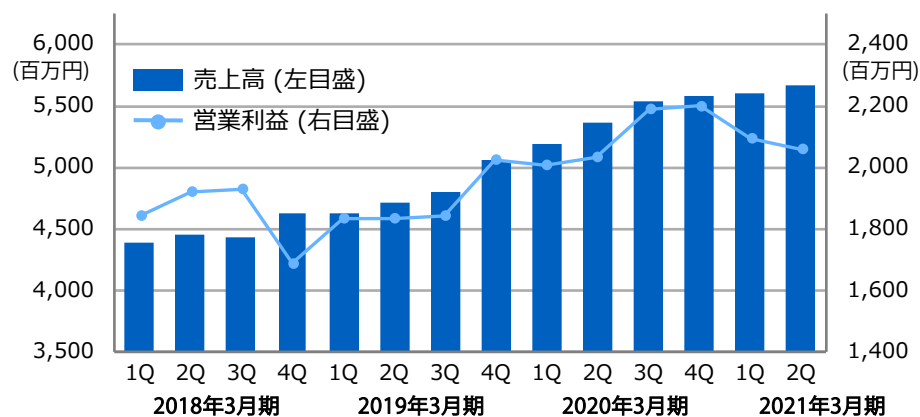
(単位：百万円)

PL概況	前2Q 2019年4月1日～9月30日		当2Q 2020年4月1日～9月30日		
	金額	百分比	金額	百分比	前年同期比
売上高	11,259	100.0%	11,415	100.0%	101.4%
売上総利益	4,674	41.5%	4,642	40.7%	99.3%
販管費	519	4.6%	491	4.3%	94.6%
営業利益	4,154	36.9%	4,150	36.4%	99.9%
経常利益	4,156	36.9%	4,195	36.7%	100.9%
当期純利益	4,165	37.0%	2,868	25.1%	68.9%

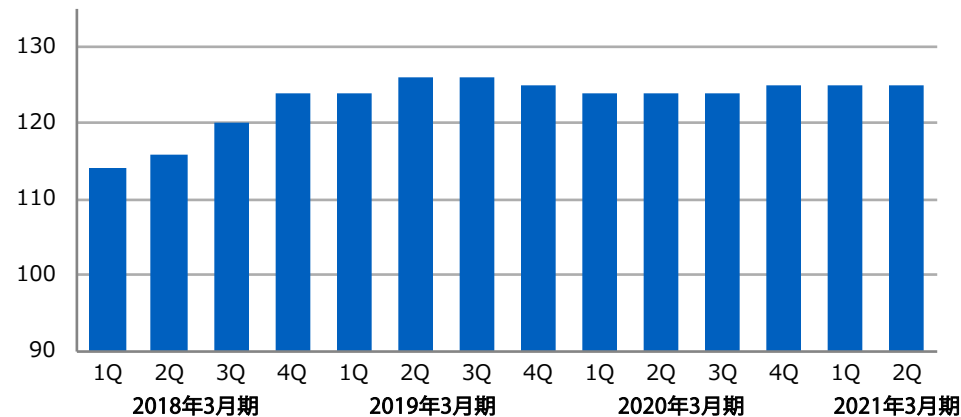
(単位：百万円)

BS概況	前期末	当2Q末	
	金額	金額	増減額
流動資産	11,362	8,637	▲2,725
固定資産	158,539	156,281	▲2,258
資産合計	169,902	164,919	▲4,983
流動負債	14,817	9,010	▲5,807
固定負債	47,022	44,978	▲2,044
負債合計	61,839	53,988	▲7,851
純資産合計	108,062	110,930	2,868

### 売上高及び営業利益



### 保有物件数の推移



## IRに関するお問い合わせ先

株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス IR部  
〒153-0042 東京都目黒区青葉台2-19-10  
TEL：03-5725-7588 FAX：03-5725-7024  
e-mail：ir@ppih.co.jp

## IRカレンダー

第41期(2021年6月期)第2四半期決算発表(予定)

決算発表日：2021年2月10日(水)

説明会会場：ステーションコンファレンス東京(東京都千代田区丸の内1-7-12 サピアタワー)

## 将来見通しに関する注意事項

本資料におきましては、投資家の皆さまへの情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。本資料における将来予想に関する記述につきましては、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。また、将来に関する記述につきましても、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、安全性を保証するものではありません。本資料は、投資家の皆さまがいかなる目的にご利用される場合においても、お客さまご自身の判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任を負いません。



〒153-0042 東京都目黒区青葉台2-19-10  
TEL: 03-5725-7588 / FAX: 03-5725-7024 / e-mail: [ir@ppih.co.jp](mailto:ir@ppih.co.jp)  
<https://ppih.co.jp/>