

2025 年 5 月 14 日

【2025 年 6 月期 第 3 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
代表取締役 兼 専務執行役員 CSO	森屋 秀樹
代表取締役 兼 専務執行役員	
株式会社ドン・キホーテ代表取締役副社長	鈴木 康介
取締役 兼 専務執行役員	
ユニー株式会社代表取締役社長	榊原 健
常務執行役員	
株式会社ドン・キホーテ代表取締役副社長	赤城 真一郎
IR 本部 本部長	渡辺 祐一

1、2025 年6月期第 3 四半期決算状況

✓ 代表取締役 兼 専務執行役員 CSO 森屋 秀樹

- ✓ 第 3 四半期単体、累計ともに、過去最高の売上高、営業利益、営業利益率を達成。

1. 第 3 四半期単体において、経常利益以下が減益になっているのは、前年、為替影響差益が影響しており、営業に関わる内容によるマイナス要因ではない。公表予算通りに進捗している。

<事業別>

- ✓ DS 事業は、業績予想を上回る推移。免税売上が春節や桜シーズンの訪日客を捉えたことで、免税売上 1,700 億円の目標に向けて順調。非免税売上は、食品、日用消耗品が「majica 戦略」により節約志向を捉え伸長、また、季節品や PB/OEM が伸長したことで、粗利率改善に寄与した。
- ✓ UNY 事業は、上期減益から第 3 四半期累計で増益に転換。業績予想通りに推移。価格戦略は食品や日用消耗品の売上高に一定の効果。非食品改革は、新規商品の導入が拡大したことなどで、売上高に寄与。販管費は生産性が向上したことで、インフレ下においても、前期と同水準となっている。
- ✓ アジア事業は通期計画を達成の見込み。改善の要因として、日本の労働分配率の考え方をアジア全体へ導入し、効果が出たこと。また、不採算店舗の整理が進んだこと。さらに、タイ、香港、マカオでは現地企業との商談強化による価格戦略などにより、客数と売上高が回復したこと。好事例を不振エリアにも波及し、来期以降の客数改善へつなげる。
- ✓ 北米事業は、下方修正計画に対して上向きに推移。Marukai CA は寿司やデリカの伸長以外にも顧客の要望に応えた営業時間の延刻やフードスタンプの開始により好調が続いている。Gelson's は店舗焼失も、近隣店舗への顧客流入により売上高を押し上げ。また、ハワイはシステム安定化により、廃棄・ロスが減少し、やや上向き。グアムは計画通り進捗という状況。

2、確かな成長軌道と未来への自信

✓ 代表取締役社長 CEO 吉田 直樹

- ✓ 8月の本決算で、新たな長期経営計画を発表する。
- ✓ かつて私たちの基準だった 5%の営業利益率は、ユニーの買収があった 2019 年から 4%台に落ち込み、2023 年 6 月期に 5%台を回復し、2024 年 6 月期には 6.7%、様々な営業努力によって本四半期、累計共に 7%台を達成した。この意味合いをメッセージとする。
 1. PPIH の新しい営業利益率の目安は 7%以上となったということ。今後、M&A や大型投資を行い、一時的に利益率が下がったとしても、全く問題が無いことを意味している。
 2. ユニーについては、当初の目標は達成したため、新しい目標を掲げるタイミングが来ている。非食品強化の確実な目標達成。さらに、今後は食品のさらなる強化がポイント。また、DS 事業と UNY 事業がお互いの強みを連携し、それぞれの強みを発揮する時代になった。
 3. 海外事業は、営業利益の構成比率がまだまだ小さい。今後、数年をかけて、大きな利益成長を約束する必要がある。
- ✓ 未来へは非常に楽観視している。変化をチャンスと捉え、国内の人口減への対応も、海外の当社の伸び代も、まだまだ大きい。例えば、物価高で消費マインドが冷えている状況下で消費行動の変化が見られている。
 1. ドリンクはディスカウンターのシェア率がアップしており、消費行動のシフトが見られる典型的な例となっている。
 2. 若者のアルコール離れが言われるなか、当社のアルコール販売は大きく伸長している。
 3. 当社のまだまだ取り切れていないマーケットとして、食において、当社を想起していただけることが増えることで、大きな成長がある。
- ✓ 米国の関税政策変更により、中国企業との連携に新たなチャンスがあるのでは、という仮説。中国企業の技術力、器用さを活かし、商品調達力の強化を目指していきたいと考えている。また、インバウンド戦略の深化により、中国の消費者との接点拡大を検討している。

3、インバウンド戦略について

✓ 常務執行役員 赤城 真一郎

- ✓ 「インバウンド No.1 宣言」から「絶対王者を目指す！」
- ✓ 免税売上高は世界情勢の変化や為替変動の影響のなかでも、全く心配不要。第 3 四半期の日販売上平均は過去最高、4 月は単月 168 億円と過去最高を達成。年間 1,700 億円の目標に向けて順調。
- ✓ インバウンドの当社の根本的な強さと仮に訪日客数の伸び率が鈍化する局面になったとしても、さらにシェアを拡大していける、3 つのポイント。
 - ・ 1 つ目は、来店動機につながる「商品構成力」。訪日客が求める商品をワンストップで購入できる品揃えの強みを持ち、店舗ごとに柔軟な商品構成の変化が可能。また、お土産需要が中心のため、円高の影響を受けにくいのも特徴。PB/OEM 商品の人気も高まっている。今後は、買い物代だけでなく、食費の部分においても、シェア拡大を狙う。

- ・ 2 つ目は、顧客満足度の向上につながる「店舗サービス力」。観光や夕食後でも買い物できる営業時間や、レジオペレーションの強化により、リピート顧客を獲得している。今後も、さらにスムーズな買い物体験につながる改善を行い、満足度の向上を図っていく。
- ・ 3 つ目は「集客力」。旅行会社や SNS による宣伝活動などのプロモーション活動の強化が奏功している。また、主要都市のみならず、地方都市においても、免税売上高が伸長している。今後は、PPIH にしか出来ないような夜間イベントの開催や競合に対する価格戦略などに成長余地がある。

4、新たな長期計画について

✓ 代表取締役 兼 専務執行役員 鈴木 康介

- ✓ 国内事業は、インバウンド、PB/OEM、新規出店、顧客獲得の4つの戦略を進化させることは当然として、新たな国内事業の成長戦略を構想中。
- ✓ 次の 5 年、10 年に向けて国内事業を次のフェーズに進める。現在、次世代の経営陣と共に、新たに策定している長期経営計画が全従業員の道標としなければならない。
- ✓ 「リスクを取らないことが最大のリスク」という覚悟のもと、大きな成長に向けた投資を積極的に行い、8月の本決算説明会にて、国内事業のたくさんの成長の源泉について発表する。

5、UNY 事業について

✓ 取締役 兼 専務執行役員 榊原 健

- ✓ 非食品改革を開始し、多くの店舗に波及する成功事例が出始めた。
- ✓ ミリオンスター支社制度の導入により、社内の競争意識が浸透したことで、UNY 出身の若手社員の抜擢も進み、人材育成が加速している。
- ✓ 非食品改革は、先行店舗での商品導入の実験が成功しており、今まで UNY には無かった商品が売れるようになり、広く店舗へ導入が進んでいる。
- ✓ 非食品強化の方向性として、大型店アピタの改装の好事例に加え、大型ピアゴ、小型ピアゴにおいても、それぞれ実験を実施。いずれも衣料品を中心に旧来商品を削り、新たな商品を導入することで売上高が向上している。特に小型店は食品売場の拡大も同時に行うことで人気の獲得に繋がっている。
- ✓ 今後は UNY の食品の強みを国内事業全体に波及させる。国内は DS 事業と UNY 事業と分けているが、今後は国内事業が一体となり、グループの総力を挙げ、新規業態の開発をスタートさせるフェーズへ。

6、北米事業について

✓ IR 本部 本部長 渡辺 祐一

- ✓ Tokyo Central が高成長を実現した 3 つのポイント。
 - ・ 1 つ目は「明確なビジネスモデル」。日本商品の専門店として、飲食需要を取り組む業態。寿司やデリカが外食よりもリーズナブルに日本基準の品質と味を提供できている。食品や日用品におけるワンストップショッピングの利便性と価格競争力が、特にアジア圏から人気を得ている。

- ・ 2 つ目は「安定したオペレーション」。セントラルキッチンによる商品供給体制が成長を支えている。製造量は 2 年連続で約 20%増加しており、技術力の向上により、品質の維持、向上を実現している。また、日系の現地企業からの商品供給体制の構築により、店頭の驚安商品を定期的に変化させている。
 - ・ 3 つ目は「強いリーダーシップ」。日本から派遣されている人材が強いリーダーシップを発揮し、PPIH の文化を浸透できており、ローカル人材が主戦力として活躍している。数値責任を持つ従業員が増えていくことで、社員の成長となっている。
- ✓ カリフォルニアにおける、ニッチな市場の開拓に成功しており、今後の展望として、他州展開を視野に入れた、将来の拡大に向けた準備のフェーズに突入している。

以上