

「日本トイザラス株式会社との事業譲渡契約の締結」

スモールミーティング 質疑応答要旨

セルサイドアナリスト向けスモールミーティングにおける質疑応答（要旨）を記載しております。
ご理解いただきやすいように内容を一部加筆及び修正しております。

質問 1. 事業譲渡に伴う PPIH 側のキャッシュアウトや人的資本に対する負担はどの程度を想定しているのか。

- 民事再生手続きの進行中であり、裁判所の許可を前提とする案件であることから、現時点では詳細な説明は差し控えさせて頂きたい。
- 事業譲渡対価そのものは限定的。一方で、商品代金や運転資金、一部 DIP ファイナンスの弁済など、事業運営上必要な資産・負債は引き継ぐ予定である。
- 一方で、一般的に想定される過去の有利子負債などをそのまま承継するものではない。
- 重要なのは事業を早期に立て直し、収益化を実現できる時期であり、その点については今後ご説明していきたいと考えている。

質問 2. 今回の案件は、従来の投資リターンの基準と変わらないという理解でよいのか。また、トイザラス単体の再建と既存事業とのシナジーでは、どちらの効果をより期待しているのか。

- 今回の投資判断も従来と同様の投資リターン基準に基づいて行っている。
- トイザラス事業単体の再生と既存事業とのシナジーの双方を期待している。玩具市場における売上高は約 1,500 億円規模となり、国内最大級のプレゼンスを確立できると考えている。
- また、調達規模拡大による商品調達力の向上に加え、ベビー領域への展開や PB/OEM における IP ビジネスの強化、大型店舗への展開など、多面的なシナジー創出を見込んでいる。

質問 3. トイザラスの店舗は 1,000 坪規模の大型店舗が多い印象だが、将来的にドン・キホーテへ業態転換する可能性はあるのか。

- 既存業態（ドン・キホーテ等）への業態転換についても選択肢の一つとして検討している。

質問 4. 今回の事業譲渡におけるダウンサイドリスクは何か。

- 現時点では、本件におけるリスクは限定的であると認識している。
- そのうえで挙げるとすれば、賃貸借契約の承継が重要な論点である。特に店舗オーナーとの協議が重要であり、承継店舗数は事業価値にも影響する要素となる。

質問 5. トイザラスが長年赤字を続けている要因をどう分析しているか。また、事業譲渡後、どれくらいの期間で黒字化できると考えているのか。

- これまで十分な成長投資が行われていなかったことなどにより、商品の在庫量や展開手法、市場のニーズに応じた商品導入など、品揃えの面で改善余地があると認識している。
- EC 普及を含む市場環境の変化への対応も課題だったと考えている。
- 黒字化の時期について現時点で具体的な言及は難しいが、まずは商品力や売り場の強化を通じて売上の回復を図り、年末商戦で成果の創出をめざす。
- また、コスト構造についても改善余地があり、年明け以降に見直しを進める方針である。

質問 6. 今期は Olympic 投資などで既にコスト増を見込んでいるが、トイザラスでも改装費などの追加コストが発生するのではないか。来期にも大きな投資が必要になるのではないか。

- 現計画から追加で大規模な投資を前提としているわけではない。例えば、店舗の改装については、既存設備や既存の改装計画の範囲内で実施ができる部分も多い。
- 今後の具体的な投資計画や業績影響については、第 2 四半期の決算発表時に説明する予定である。
- また、第 1 四半期の決算発表においても、その時点で可能な範囲での情報開示を検討する。

参考：メディア向け説明会 質疑応答要旨

メディア向け説明会における質疑応答（要旨）を記載しております。
ご理解いただきやすいように内容を一部加筆及び修正しております。

質問 1. 今回の日本トイザラス株式会社の事業譲渡の狙いと意義について教えてほしい。

- 国内リテール事業を長期成長の中核事業と位置付けており、グループ全体の持続的成長に資する案件であると考えている。
- トイザラスが有する子どもやファミリー層との幅広い顧客接点、玩具・ベビー用品分野における専門性、全国の店舗網を高く評価している。これにより新たな顧客層・事業領域の獲得に加え、LTV（顧客生涯価値）の拡大につながると判断している。

質問 2. トイザラスブランドは継続するのか。

- 現時点で正式決定はしていない。関係各所との協議が必要である。
- 当社としてはトイザラスブランドを継続活用できるよう努めていきたいと考えている。

質問 3. ユニー（アピタ）や MEGA ドンキ内には、どのようなモデルで出店を進めていくのか。また、インバウンド施策のノウハウをどのように活かしていくのか。

- 既存店内の出店について
 - ・ 今後のユニー（アピタ）や MEGA ドンキなどの大型店舗内において、玩具コーナーや体験型売り場を拡大していく考えである。
 - ・ また、トイザラスとの市場規模拡大によるシナジー効果を波及していく方針である。
- インバウンド施策について
 - ・ PPIH は 200 を超える国・地域からのお客様に利用されている。
 - ・ 日本のサブカルチャーや玩具、キャラクター関連の需要は高まっており、既存の SNS 販促や集客ノウハウを活用し、トイザラスへの送客を強化していく方針である。

質問 4. トイザラスの長期的赤字を補っていくための、今後の改善策について教えてほしい。

- トイザラスが従来取り込めていなかった顧客層の獲得を重視する。
- 従来のベビー・キッズ向け中心の品揃えに加え、キダルト（大人向けホビー）領域まで対象を拡大していく方針だが、具体的な商品構成は現在検討中である。
- グループが持つ他カテゴリーのノウハウや商品資源も活用しながら、ゼロベースで新しい玩具の売り場を構築していく考えで、子どもからシニア層まで楽しめる店舗への進化をめざす。

質問 5. 玩具カテゴリーを既存事業だけで拡大するのではなく、M&A を選択した理由は何か。

- 最大の意義は、玩具市場における圧倒的なスケールの獲得にある。
- 大きなカテゴリーで高いシェアを獲得することによって、実現可能な施策の幅が大きく拡大する。これにより市場でのプレゼンスの向上と成長の加速につながると考えている。

質問 6. 事業再生ノウハウおよび M&A の専属チームについて教えてほしい。

- 事業再生ノウハウについて
 - ・ 長崎屋および UD リテールの業態転換を通じて、多くの知見を蓄積している。
 - ・ その過程においては、成功事例だけでなく、多くの失敗事例も経験してきた。
 - ・ これまで蓄積してきた知見は、玩具カテゴリーの再生にも活用できると考えている。
- 専属チームについて
 - ・ 約 50 名規模の専属チームを組成する予定である。
 - ・ 今回の案件対応については、2026 年 10 月 1 日付で始動する。
 - ・ 多くの実験と検証を繰り返しながら、事業再生に取り組む方針である。

質問 7. M&A 推進体制について、人的リソースに問題はないのか。

- 前年に発表した長期経営計画において、M&A を成長戦略の柱として位置付けた。
- 従来はプロジェクト発生の都度対応をしていたが、現在は専属組織を設置し、人員体制も強化している。これにより、複数案件を同時並行で推進できる体制を構築している。
- Olympic 案件を含めても、必要な人的リソースは確保できている。

質問 8. 「消極的忌避層」と今回の取得案件との関係について教えてほしい。

- PPIH を嫌ってはいないものの、来店に至っていない顧客層が約 3,000 万人存在すると推計している。これらの顧客層へのアプローチは、重要な成長戦略の一つである。
- 玩具・ホビーは、新たな顧客接点となり得るカテゴリーであり、当社がこれまで取り込めていなかった顧客層の獲得につながると期待している。
- メディア施策や商品を起点としたコミュニケーション強化を進めていく方針である。

質問 9. 体験型売り場について触れられていたが改めて教えてほしい。

- 既存店舗への体験型売り場導入について
 - ・ 可能な限り、トイザらスの既存店へ体験型スペースを導入していく方針である。
 - ・ 売り場面積の約 10% を体験型スペースとして活用する構想を持っている。
- 体験型スペース導入の狙いについて
 - ・ 商品を実際に触れて体験できることで、販売拡大につながると考えている。
 - ・ インバウンドでも、体験型売り場による販売促進効果を確認している。
 - ・ キャラクターイベントや新商品展示会などの開催も想定している。
 - ・ 子どもだけでなく、キダルトやシニア層も楽しめる体験の場を提供していきたい。

質問 10. 今回は MD 戦略も含めた M&A という理解だが、今後も M&A によるカテゴリー成長を検討しているのか。基本的には既存カテゴリー成長を前提とした戦略になるのか。

- PPIH では従来から「〇〇といえばドンキ」と想起されるカテゴリー育成を推進してきており、カラコンやキャリーケースなどで成功事例を積み上げている。
- 玩具カテゴリーもその戦略の一環として位置付けており、玩具以外にも強いカテゴリーを増やしていく考えである。
- 自前での成長だけでなく、M&A も有効な選択肢として活用していく方針である。

以上