

【2025年6月期 第1四半期 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	榑原 健
エリア統括責任者(香港・マカオ・タイ)	玉木 康太

1、2025年6月期第1四半期決算概況

- ✓ 全体として良い成績であると考えている。
- ✓ 一方で、今期進めている施策について、本来費用のかかる部分が第1四半期ではヒットしていない部分があることや、まだ第1四半期ということもあるため、通期の見通しについては据え置きとしている。
 - ✓ ①売上
 - DS事業の強みである夏物季節品が、夏の高気温により好調。
 - その好調は総利益率にも好影響。結果、総利益率が前年差+1.0ptと想定より上振れ。
 - ✓ ②販管費
 - 人件費や水道光熱費は予算通り。
 - それ以外のコスト(新店やIT投資)において、第2四半期以降への期ずれが発生。
 - 第1四半期は当初予定しているよりは利益が強く出ている状況。

<事業別>

- ✓ 全体のポートフォリオとしては、しっかりできていると考えている。
 - 国内DS事業は絶好調。
 - ユニーは想定通りの進捗。
 - アメリカ事業はやや苦戦、アジア事業については苦戦と見ている。
- ✓ 営業外にて為替差損が発生。
 - 為替の影響により、為替差損が発生。
 - PPIHと海外子会社の間でのグループ間ファイナンスを見直し、今後の影響を限定的にしている。

2、Beyond 2030(今後、2030年以降どのような形で成長に取り組んでいくのか、のイントロダクション)

- ✓ 売上高 2 兆円は通過点に過ぎず、長期的な大成長を経営のテーマに加えていく。
 - ✓ 以前のような「店が増えること＝当社の成長」という時代は終わったと考える。
 - そのため、時間軸の異なる成長戦略がなければ、当社の 2030 年以降の成長は考えられない。
 - 海外事業については、以前「半年待ってください。1 年後にしっかり説明します」とお伝えしてきた。しかし、結論として、短期的にプラスとなることはしっかりやるものの、もう少し時間軸を長く捉えないと、海外では成長していけないと考えている。
 - 成功ではなく大成功しないといけないと考えているが、今のままでは「大成功」となるまでにはなかなか難しいと考えた。
 - ✓ 時間軸について
 - 今期から 2030 年 6 月期に至るまで、しっかりとその時その時の目標は達成させていく。しかし、その担い手は時間軸で変わっていく。
 - ◇ 短期、例えば今期で言えば、それは圧倒的に DS 事業やユニー。それが 4 年後、5 年後には、その貢献割合が変わっていなければならない。
 - ✓ 長期成長に向けた取り組みについて
 - 国内事業
 - ◇ 絶好調で、今年、来年、再来年とご安心いただきたい。ただし、10 年後に勝者になるためには、腰を据えて考えていくタイミングだと考えている。
 - ◇ 小売業界の全体の構造が変わってきているため、人口動態の大きな変化を前提に戦っていく。
 - ◇ 国内では DS 事業とユニーがしっかり戦っていくが、ユニーでも新しい店を作ることができる、というような実力を持たないと、ユニーとして経営力がついたとは言えないと考えている。
 - 金融等
 - ◇ 現在、社内では、金融はコストセンターという扱いをしている。一定の時間が必要であるものの、しっかりプロフィットセンターに変えていく。
 - 海外事業
 - ◇ まず「どんなお店であるか」、「どういうことを顧客にご理解いただきたいか」ということについて、改めて定義が必要(店舗、業態など)。
 - ◇ さらに、その業態あるいは店舗というものが、儲かる構造になる必要がある。
 - ◇ 現状では、まだ多店舗展開をして一気に稼いで進める体制になっていないとみている。
 - ◇ 権限委譲すれば輝く人材はたくさんいるが、海外ではそこまで人が育っていない。そのため人材の育成はマスト。

3、アジア事業の課題解決に向けた取り組みと新たなコンセプト

✓ エリア統括責任者(香港・マカオ・タイ) 玉木 康太

✓ 香港の課題について

- 一番の印象は、外を見ずに中ばかり見ているという点。
 - ◇ 競合やマーケットの変化は見ておらず、売り場や日本からの商流を気にして、中ばかり見ているというような状況がある。競合も部分的に日本の商品の取り扱いが増えていることから、我々の優位性が薄れている状況と見ている。
 - ◇ 現地の商品本部も、現場の声や商圈変化が見極めできていないと感じたため、着任後すぐに現地の本部の体制を抜本的に見直した。

✓ 仮説

- 日本のドン・キホーテは、「CV(コンビニエンス)、D(ディスカウント)、A(アミューズメント)」というコンセプト、ビジネスモデルを作るのに20年かかり、そこから25年で大きな飛躍を遂げている。
- アジアは2017年の進出以来、ホップ、ステップ、ジャンプというステージで言おうと、まだ「ホップ」の段階にある。
- 現在の状況は納得できていない。しっかりとそのストアコンセプトを作っていきたいと考えている。コンセプトを見直す時期に来ていると考えている。

✓ コンセプトについて

- 「ジャパンブランド・スペシャリティストア」というアジア進出以来のコンセプトがあるが、当初は「現地にはない商品をリーズナブルな価格」で提供したことで繁盛した。
- 一方、コロナ期間中、コロナ禍後における顧客の印象は、「日本の商品をただ集めて取り扱う、ちょっと高いお店」と、そんな風に映っているのではないかと考えている。また、それが数値に直結していると考えている。
- コンセプトを再定義する必要がある。
- J(ジャパン)に、D(ディスカウント)とA(アミューズメント)の要素を追加。
 - ◇ このコンセプトが導入されると、具体的な変化の1つとして客点数があるとみている。我々はコロナ禍で内食需要をつかみ売上も好調だったが、その実力値を見誤っていたと考えている。
 - ◇ この客点数を「コロナ禍後の新たな水準」と言えるところまで引き上げたい。

✓ 代表取締役社長 CEO 吉田 直樹

- 今日のメッセージの中で重要なのは、現場で都合な真実に向き合うということ。仮説を必ず出し続けること。この「J(ジャパン)+D(ディスカウント)+A(アミューズメント)」も仮説。その仮説に対して、しっかりと検証。それを高速で回転させていく。
- 大成功させるには、経営陣として、一定の時間は許容すべきであろうと考えている。
- 私たちが約束している2030年の営業利益2,000億の中でのアジア事業の貢献は、しっかりと達成していく。

- 一方で、事業コンセプトやストアコンセプトには、少なくとも3年から5年というスパンが時間軸でかかってくると考えている。小さな成功に目標を置かず、大きな目標に向かっていく。

4、UNY 事業の非食品改革の具体的な方針について

- ✓ 今後ユニーは「GMS 事業」ではなく「UNY 事業」と改める。
 - 今進めている食品を中心とした大きな改革が完了すれば、今の食品の売上や人気をそのままに、非食品で支持を受ける、顧客を呼べる、そして儲かる新業態ができると考えている。
 - その段階を目指すときに自らを「GMS 事業」と呼んでいることに違和感があり、今回、「UNY 事業」と呼ぶことにした。
- ✓ 8月の本決算でお伝えしたように、2030年までの営業利益100億円増はコミット。
 - 今でもGMSという業態の中でユニーは極めて高収益になっているが、2030年への目標の中では店が増えないということが前提。
 - そこに新しい業態ができれば、日本全国、ユニーにおいてもUDRにおいても、「ドンキでもUDRでもない店舗」ができるため、拡張が見えてくる。ただし、現時点で、どのくらい儲かるかについては「100億+ α 」という表現に留めさせていただく。
 - 10月1日に、PPIHグループのトップチームがユニーに着任。
 - ◇ 支社長、カテゴリーリーダー(商品本部のトップ)、彼らを中心とした約40名が、人材の大移動と呼ぶべき異動を遂げ、10月1日に着任。
 - 2019年のグループ入りから5年が経過し、営業利益は倍。しかし、前回の本決算で申し上げたとおり、私たちは、まだまだ非食品にはチャレンジの余地が数限りなくあると考えている。
 - ◇ 2年のプロジェクトで実行。1年目で29店舗を仕上げ、2年目は全店舗で行っていく。

5、北米事業について

- ✓ 全体は為替差や新店出店による影響が大きく、売上、販管費ともに大きく増加。
- ✓ 既存店では、マルカイカリフォルニア以外は前年を割り込んでいる状況。
 - 営業利益は、カリフォルニアで増益となっているものの、ハワイでは減益。北米全体としては、前年差で減益。
- ✓ エリア別では、マルカイ中心にカリフォルニアエリアは好調。
 - マルカイカリフォルニアは営業時間の延長等々、新たな戦略の導入もあり、前期から引き続き良い数値を叩き出している状況。
 - Gelson's は以前説明させていただいた通り、不採算店舗への対策を実施し、ロス改善や人件費のコントロールを含めて、取り組みが進捗し、前年比は営業利益が増益。
 - 物価高、競合環境などの影響がある中、ドン・キホーテ USA は前年比並みだが、QSI は前年比を下回っている。

6、総括

- ✓ 今回一番大事なことは、「海外については改善と微修正だけでは答えにならないと考えている」ということ。
- ✓ しっかりと長期的視線を持って短期的な答えも出しながら、私たちは取り組む。長期では大成功することを、新しく経営の目標に加える。
- ✓ ただし、今回はその宣言をしたというだけにすぎないため、本決算で改めて説明をさせていただく。

以上