

2025年6月期 本決算説明会 質疑応答要旨

決算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. 森屋専務、鈴木専務が考える今後の10年間におけるボトルネックを教えてください。

A：（森屋）最も重要だと考えているのは、戦略を実行できるチームの組成と適切な人財の配分。今後さらに大きな戦略を掲げるにあたり、より多くのメンバーがプロジェクトに参加し、リーダーとして活躍できる体制づくりが不可欠。戦略を7つ紹介したが、8つ目の人財戦略も重要で、多くのメンバーが自ら参加し、チームを構成できるかが成功の鍵。

A：（鈴木）出店余地については、今後10年はまだ可能性があると考えているが、その先はボトルネックとなる。ただし、インフレや市場環境の変化によりTAMは拡大しており、我々がリーチできていないところへのアクセスができれば、このボトルネックは解消可能だと考えている。

質問 2. 長期経営計画「Double Impact 2035」について、国内事業の営業利益率が上がらない計画になっている背景や考え方を教えてください。

A：営業利益率はコミットメントの数字であり、2035年はゴールではなく通過点。前期に7%を達成したことが今後の挑戦の土台となっており、2035年以降もさらなる成長を見据えたマイルストーンと捉えている。

質問 3. 吉田社長の退任後、取締役としての計画について。社長在任中の6年間でできなかった海外事業などの「抜けなかったボトルネック」に対して、取締役としてどのような計画があるか。

A：（吉田）海外事業は黎明期の成功後、コロナ禍を経て課題が顕在化。人気には自信があるが、表現や仕組みに課題があり、今後は間接部門の負担軽減などの体制整備に注力していく。また、社長在任中では進められなかった M&A についてはそれ自体を出店戦略と絡ませていくこと、バリューチェーンの見直しにも取り組んでいく。

質問4. 長期経営計画「Double Impact 2035」の策定プロセスの中で、気付いた発見や課題があれば教えてください。

A：(森屋) 時間軸を長く見た時、あらためて我々には大きな可能性があるのだと感じた。現場にいた時から、前年を越えることが大きなテーマであり、計画についても近視眼的であったと思う。これが強みでもあったが、時間軸を直してみた時に我々の可能性はすごくあると、役員間での議論の中でも非常に感じた。

A：(鈴木) 人財について改めて考える良い機会となった。ユニーやドンキの人財が籍を超えてシームレスに連携することで、より多くの可能性が広がると実感。若手の抜擢も進み、成長のポテンシャルを強く感じた。

質問5. 国内事業における既存店の成長余力を教えてください。

A：商品軸ではディスカウント需要が激増すると予測。業態別の積み上げと合わせて分析した結果、例えば、ペットボトル飲料など標準価格で販売されている業態から、この3年間でディスカウンターへのシフトが進んでおり、今後も市場が流動化すると見ている。業態軸では、全体の中からディスカウント性が高い領域に絞って、約7割をアドレス可能市場として試算している。すべてが対象になるわけではなく、現実的な範囲で割り引いて分析した。

質問6. 長期経営計画「Double Impact 2035」は、3~5年間のスパンで見た時にどう成長するイメージか。

A：事業ごとに成長タイミングが異なるため、中間目標はあえて設定していない。新店出店は初期から効果が見込まれるが、新業態は利益貢献が中盤以降となる見通し。進捗に応じて、中期計画を提示する予定。

質問7. (長期経営計画の10年間の)前半は成長投資を行うか。

A：前半はやはり投資が多くなると考えている。売上→総利益にヒット→オペレーションが回って利益が出る、という形で段階を経ていくイメージを持っていただいた方がよい。

2025年8月18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

質問8. 長期経営計画の海外事業の営業利益 300 億円はミニマムということだが、どのような前提で達成できると考えているか。

A：300 億円の前提は、アジアで不採算店舗の整理を進めながら一部出店も含めて約 80 億円。北米ではグアム・ハワイのオペレーションの安定化やマルカイ CA の出店効果、投資しているセントラルキッチンによる効率化が利益にヒットするなどして約 220 億円を見込んでいる。詳細は 1 年後に改めて説明予定。

以上