

2025年6月期 本決算 セルサイドアナリスト向け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.長期経営計画で記載のあった人財戦略について、今後どこに注目すればよいか。

- 当社は個人の力が非常に強く、そこを中心とすることには変わらないが、一年程前から「チームで成果を出す」ということを言い始めてきた。
- 当社の成長が顕在化している背景には、自ら手を挙げて挑戦する「手挙げの文化」が要因だと考えている。PPIHは手を挙げて、やりたいと言ってくれた人たちが成果を残している。
- 今まではチームや集団を言葉として言ってこなかったが、常にチーム形成をやっていくことが重要だと考えている。

質問2.「非連続の成長」と語った背景を知りたい。

- この1年半で、増収増益は大事ではあるが、あくまで結果という見方をしている。
- 増収増益をするために、成長に向けた投資を控えることなどを判断材料に入れないということ。単年ではマイナスが発生するかもしれないが、我々の大きな成長のためには必要である。増収増益をしないと宣言したという意味ではなく、プライオリティにはおかないという意味。

質問3.狭小商圈型の食品強化型ドンキの出店は、どのような立地を想定しているのか。

また、営業利益率6%のロジックを教えてください。

- 出店場所は、まず、中京圏のロードサイドから始める。具体的には、ピアゴの業態転換を皮切りに、2026年6月期は4~5店の業態転換を考えている。2027年6月期以降は、中京圏から関東圏を含めて、ロードサイドを考えている。
- 新業態の売上は、同規模のドン・キホーテと比較して、来店頻度が高い為、売上が1.5倍ほどになると試算している。粗利率はディスカウント事業よりやや低い想定だが、売上高の向上や仕組みによって販管費率を抑えられるため、営業利益率は6%を確保できると考えている。

質問4.2035年の海外事業の営業利益率は6%だが、アジア事業と北米事業に分けた場合のようになるか。

- 現在のイメージでは、アジアは7%台中盤、北米が5%台と考えている。

質問 5. ピアゴの転換は、1年後どのように売上・営業利益率が変化するのか。

- 売上は 1.2～1.3 倍程度の伸長を想定している。
- 坪数ではまず、500 坪をターゲットに転換する。ここを標準として、販管費はそのままスライドさせるイメージで考えている。
- ピアゴに設備投資していくというよりは、思い切って屋号を変えていくこと。既存店舗を転換するため、費用は安価にできると考えている。

質問 6. ピアゴの業態転換で売上が上昇するのは、どのカテゴリーの変化が大きいのか。

- 非食品部分のカテゴリー変化が起こり、構成比が増えていく。その次に、惣菜を来店動機として、売上を伸ばせると考えている。
- この背景は、価格戦略などを 1 年間以上、実施した結果、近隣の店に競り負けているということ。ピアゴという屋号で様々なチャレンジを行い、売上高は伸長したが、それでも足りない。変化をする時だと考えている。

質問 7. 全体的な投資について、方針を教えてください。

- IT 分野の投資は 200 億を 3 年程度と言っていたが、投資を拡大していく方針、マーケティングや PB の商品開発などは、成功した時のリターンが大きいと考えているので、今までと金額感を変えて投資していく必要があると考える。
- 他にも、新業態や新規出店など店舗拡大に向けた内容が大きな投資となる。

質問 8. 食品という切り口で集客すれば、クロスセルが起きるとイメージを持っていると思うが、ディスカウント事業ならではの食品の捉え方について教えてください。

- 加工食品は 2 兆円を超えた売上高のスケールメリットを大切にしていきたい。また、PB 比率が上がってきているが、ただ単に NB の廉価版を作るのではなく、我々にしかできない専売品をメーカーと一緒につくっていく。仕入は一定のボリュームがあり、スケールメリットを活かすことで、原価低減が図ることができる。
- それ以上に、ポテンシャルを感じているのは生鮮。この 10 年で売上を 2 倍にするとときには、もっとサプライチェーンの川上の部分を目指すべきと考えている。
- 精肉の PC センターは、UNY で 3 箇所を保有しているが、中身も含めた活用をしていく必要がある。新たな PC センターへの投資も考えないといけない。
- あとは、農家との直接契約を強化しないとイケない。惣菜は 2 つ課題があり、1 つはアウトパック。現状、活用はできているが我々の付加価値はまだ乗せられていない。2 つ目は店内製造。エリアごと

のメニューを開発していく。

質問 9. 2025 年 6 月期の北米の減損損失について教えてほしい。

- 減損損失は、グアムが大きい。コロナ禍で設計する段階で、様々な投資を増やした経緯があるが、当時の判断が誤っており、今回は是正をした。
- ハワイとカリフォルニアも減損損失を行った。グアムで 2 店舗目の出店は、厳しいと考えているが、店舗は一定の売上があり、館の外部のテナントや弊社の寿司事業も好調である為、大きく方針を変更する事はないと考えている。

質問 10. 新規事業は多層階を考えているのか。

- 現時点で、多層階は考えていない。1フロアで成功パターンを作りたいと考えている。

質問 11. 食品は他社も非常に力を入れており大変と考えているが、PPIH は何が強みになるのか。

- ターゲットは、単身世帯や二世帯が中心と考えている。基本的な商品は取り揃えるなかで、毎日、利用できる中食に強みをもたせ、コンビニやスーパーなどで満足できていない人を取り込んでいく。

質問 12. 金融事業や広告事業については、方針転換したのか。

- 金融事業や広告事業は国内事業として、長期経営計画の中には盛り込んでいる。
- 今までの考え方と異なるのは、リテールとのシナジーで効果が出てくることが分かってきており、独自で収益を生み出すことは考えていない。
- 金融事業はディフェンシブなことはしっかりとやる。

質問 13. 2026 年 6 月期上期の営業利益の見通しが横ばいだが、何か大きな投資があるのか

- 政府補助金が減少する予測の水道光熱費の増加に加えて、外形標準課税は 2025 年 6 月期の 4Q に約 30 億円を一括で実施している。2026 年 6 月期は、毎月、慣らされて計上されるため、前期と比べると、上期では約 15 億円のコスト増となる。
- もう 1 つが報酬の改定。実施したのが昨年 12 月の賞与、今年 4 月で給与に対しても実施している。そのため、同人数で見たとき、昨年差では 1 人あたりのコストが上がっている。

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 14. 出店について、2035 年の出店計画は、1 年換算で約 25 店舗となる。前回のご説明では、出店の余地がまだまだあるとの話だったが、その余地は変わらないと考えてよいのか。

- ご認識の通り。年ごとにばらつきはあるが、新事業と別で検討をしても、出店余地はまだまだある。

以上