

2025 年 8 月 18 日

【2025 年 6 月期 本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	
IR 本部 本部長	渡辺 祐一

1、本日の概要説明

✓ 本日の本決算のテーマ

1. インフレと物価高

- 実質賃金のマイナス、世帯所得の減少、エンゲル係数の増加。どれも傾向として定着してしまった。これは、当社の TAM（Total Addressable Market）を大きく伸長させる源泉になるということ。
- 今、ディスカунター、とりわけドン・キホーテを中心とする PPIH が取り組むべきマーケットが急速に拡大している、ということが第一のテーマとなる。

2. この大変化、大チャンスに対応する能力、商売の仕組み

- 対応能力については、この 3 分の 2 程度はすでに PPIH に備わっており、これもポジティブ。

3. その変化を商売にしていけるための人財

- 実行能力については、20 代、30 代、40 代、50 代、と満遍なく人財が育ってきており、これもポジティブ。

2、2025 年 6 月期事業説明

✓ 売上高 2 兆 2,468 億円、前期比 7.2%の増収

- 国内事業、海外事業共に増収、特に国内事業の既存店が伸長。
- 免税売上が 1,742 億円、前期差+569 億円と大幅増収。
 - 訪日観光客のうち、当社への来店シェアは 24.7%と前年比プラス 2.3%。
 - 来店された顧客からのアンケートでは「楽しそうだから」「日本文化に触れあえるから」といった、アミューズメント要素が来店動機となっていることが確認できた。
 - 7 月の免税売上は 154 億円と前年比プラス 22.7%。特定の国籍に依存せず、多くの国籍ニーズを捉えたことで、成長を続けている。

- 免税以外の売上高は、ディスカウント事業は前期比+2.9%、UNY 事業は+2.4%
 - majica アプリによるメリハリのある価格戦略で、食料品や日用品の売上が安定的に推移。
 - 季節品やトレンド品などの非食品カテゴリーも売上高に貢献。
 - 国内外 33 店舗の新店も売上高の押し上げに寄与。
- ✓ 売上総利益率は 31.9%、前期比プラス 0.3pt
 - PB/OEM や免税の売上伸長が利益率改善に貢献
 - 国内事業の PB/OEM の売上は 4,377 億円、前期比+22.9%。
 - 独創性のある商品開発に加え、定番商品のスイッチングや専売品など、メーカーとの取り組み強化が奏功。それを原資として、価格戦略への再投資を人気につなげるといった、好循環を実現しながらも収益性は向上。
- ✓ 販管費率は 24.7%、前期比マイナス 0.2pt
 - 継続的な人事制度改定により人件費や水道光熱費が増加、加えて将来の会計基準の変更による外形標準課税の計上などの要因がある中で売上高が伸長したことで、予算管理の仕組みや労働生産性の管理を継続したことで、販管率は前年を下回る。
- ✓ 営業利益は 1,623 億円、前期比プラス 15.8%。営業利益率は 7.2%、前期比プラス 0.5pt
 - 営業利益・営業利益率は過去最高を達成。
 - 各事業ともに、第 2 四半期の修正計画を達成。
- ✓ PPIH連結の営業利益率が7.2%と初めて7%を超えたことは、今後の戦略上も極めて重要な武器を手に入れたことになると言える。
 - 一方、営業利益と当期純利益のギャップは引き続き減損の影響によるもの。
 - 減損損失は185億円を計上したことが、当期純利益に影響。
- ✓ 海外事業は営業利益率 1.8%と低水準。
 - 海外事業の貢献は 6 年前に思い描いていた規模には、まだ達せず、という結果になった。海外事業については、率直にお詫びを申し上げなければならない。
 - ただし、時間をかければ必ず道が見える。
 - 2050 年の GDP 予測は、日本が 700 兆円、ASEAN が 2,400 兆円となっており、海外の事業機会は必ず大幅に伸長すると考える。
 - それぞれの国、地域に最適な TAM を設定し、しっかりとした業態定義をすることで、一定のタイミングで、新経営体陣より具体的な方針を示す。
 - 進行期は前期よりもさらに数字は改善しており、今暫く、お待ち頂きたい。

3、株主還元 25 年 6 月期事業説明

- ✓ 25 年 6 月期末の配当金は、期末配当を期初予想 25 円から 26 円へ 1 円増額し、通期配当は 35 円の予定。
- ✓ 累進的配当政策を維持しながら、配当性向 25%を意識する方針だったが、長期的に配当性向の引き上げを視野に入れており、成長投資と株主還元の両立に努める。

- ✓ 株式流動性の向上と投資家層の拡大を図るため、普通株式 1 株につき 5 株の割合とする株式分割を 10 月 1 日の効力発生日として実施予定。

4、新経営体制の発表

- ✓ 2025 年 9 月 26 日に開催予定の第 45 回定時株主総会及び、株主総会後の取締役会における、承認決議を経て正式に選任される前提で報告する。
 - 私、吉田直樹は 9 月 26 日に予定されている株主総会をもって、代表取締役社長 CEO を退任する。
 - PPIH の新たな代表取締役社長 CEO には森屋秀樹。
 - 代表取締役 COO 兼 株式会社ドン・キホーテ代表取締役社長 CEO にて鈴木康介が就任予定。
 - ホールディングスの社長である森屋と営業の社長である鈴木のスートップ体制となる。
 - 取締役の体制は 15 名と総数に変更は無いが、新たな取締役候補として 1 名、中島智を指名し、次回の株主総会にて、専任を依頼する予定。
 - 役付執行役員の体制は 17 名と人数に変更は無いが、新たに 2 名が昇任となっている。

5、長期経営計画「Double Impact 2035」

- ✓ 長期経営計画「Double Impact 2035」では、2035 年 6 月期に売上高 4 兆 2,000 億円（25 年 6 月期比 +86.9%）、営業利益 3,300 億円（同+103.3%）、営業利益率 7.9%（同+0.7%）を目指す。
 - 25 年 6 月期の営業利益 1,623 億円を 10 年で 2 倍以上、すなわち、Double にする。
 - 国内事業の成長戦略にフォーカスし、2035 年に売上高 3 兆 7,000 億円（同+95.3%）、営業利益 3,000 億円（同+92.2%）、営業利益率 8.1%を目指す。
- ✓ 今後 10 年、日本の消費市場は緩やかに拡大し、環境や市場の変化も予想されるが、PPIH にとっては全てが成長機会であると捉えている。
- ✓ ディスカウントや食品スーパー市場の TAM 拡大に加え、さらなる可能性も広がる。
 - 少子高齢化やインフレによる市場縮小は後継者不足にもつながり、コストプッシュ型のインフレ増の継続が相まって小売プレーヤーの縮小が、M&A や出店拡大の好機となる。
 - 外国人居住者、観光客の増加は新たな消費層の形成とインバウンド需要の拡大につながり、TAM のさらなる広がりが期待できる。
 - 情報技術の進化により、消費者と生産者の情報格差が逆転しつつある。今後は、実質賃金の低下も相まって、より“リアルプライス”つまり、「商品購入価格の最安値」を求める消費行動が加速すると見込まれる。
 - ナショナルブランド商品からプライベートブランド商品へのトレードオフや、外食から中食・内食への変化、海外旅行から国内旅行・日帰りキャンプなどへの変化などは、当社は成長機会と捉えており、国内事業には成長余地がたくさんある。
- ✓ 前期は「稼ぐ力」＝「変化対応力×顧客理解」により、稼ぐ力の高まりを確信できた一年。

- ✓ 新たな経営体制においては「新・稼ぐ力」として、「TAM の広がり（成長機会）」×「実現する仕組みや戦略」×「実現する人・能力」という方程式で成長を実現していく。
- ✓ 戦略①：新規出店拡大「日本地図制覇に向けて」
 - 現在、国内に合計 655 店舗を展開しているが、今後も新規出店の余地は大きく、2035 年 6 月期までに 250 店舗の追加出店を目指す。
 - ロードサイド型は 120 店舗の予定。一定の人口があり想定顧客層に合致する地域、未出店エリアや出店済のエリアにおいても複数店展開が可能な地域が対象。
 - レールサイド型は 80 店舗の予定。一都三県、大阪府を中心に出店。2025 年 6 月期からの効果検証で高収益性を確認済み。
 - インバウンド型は 50 店舗の予定。観光地や地方繁華街への出店、2025 年 6 月期の新宿東南口別館・沖縄県の国際通りへの出店で成果を確認済み。
 - 方針に基づき、日本地図の空白地帯を埋めることで、商圈シェアを拡大する。
- ✓ 戦略②：PB/OEM 戦略「NEXT 革命、顧客熱狂ディスカウント」
 - 2035 年に PB/OEM の売上 1 兆 3,000 億円を目標に掲げ、NEXT 革命を起こす。
 - 2021 年、PB は「プライベートブランド」から顧客と共創する「ピープルブランド」へと進化。独自性のある商品開発やメディア露出によって認知度は 70%に達したが、さらなる成長には顧客からの「圧倒的な支持」が必要。
 - そこで掲げるのが、「EveryDay RealPrice（EDRP）」という新しい価値。
 - これは、店頭で“リアルプライス＝商品購入価格の最安値”が毎日実現される状態であり、majica アプリの「マジ価格」から着想を得ている。生活必需品 20～30 品目を対象に、価格面でも「〇〇を買うならドンキ」と言われるブランドを目指す。
 - もう一つは NPB 戦略。
 - 当社は 2 兆円超の売上規模となり、数々の NB メーカー様との信頼関係を土台に「NB のブランド力と当社のチャレンジ性」を融合。顧客の声を反映した機能調整など、差別化された商品開発を推進する。
- ✓ 戦略③：MD 戦略「パートナー(取引先)との取り組み強化」
 - 「新商品といえばドンキ」
 - NB メーカー様との協業で先行発売や専売商品を増やし、若年層への人気や No.1 カテゴリーなど、当社の強みとメーカーの新商品戦略を融合。顧客・メーカー・ドンキの三方よしを実現し、常に“サムシングニュー”がある店として来店動機を高める。
 - 「〇〇といえばドンキ」
 - 当社が圧倒的シェアを持つ商品カテゴリーは、来店目的となる重要な強み。それ自体がドンキを特徴づけるカテゴリーであるということ、第一想起をされるということが重要。
 - 実現が可能なのは、約 8 万人の国内従業員による商品発掘力とスピードを活かしているため。
 - 現在、80 カテゴリー以上の強化候補があり、これが実現すれば、今まで以上に地域やニーズに合わ

せた楽しい売場づくりが可能となり、特化型業態やインショップ展開など、さらなる進化につなげることができる。

✓ 戦略④：惣菜「PPIH グループの成長戦略の中核に」

- 節約志向や時短ニーズの高まりを捉え、惣菜を新たな集客の柱とし、「安さ・楽しさ・美味しさ」の価値を創造し、カネ美食品との協業で食のSPA体制を構築。
 - PPIH グループの調達力と企画力×カネ美食品の製造力といった、双方の強みを活かす。
 - 専用工場の稼働により開発スピードと生産力を強化することや、製造キャパシティの増強もあわせて実施。

✓ 戦略⑤：既存店戦略「売上トップラインの大成長」

- ディスカウント市場の拡大に加え、試算では約3,000万人の“認知はしているが来店していない層（消極的忌避層）”の獲得や既存顧客の来店頻度の向上など、大きな成長余地が残されている。
 - 生活必需品PBの導入などによる価格訴求に加え、マーケティング戦略を強化。広告投資を通じて、「あれもこれも全部ドンキで良くない？」というメッセージを発信し、消極的忌避層の来店動機を創出する。
 - さらに、1,800万人を超えるmajica会員の購買データを活用し、AIによるパーソナライズ戦略を展開。新規顧客の獲得と既存顧客の来店頻度向上を図る。
- UNY事業では、アピタの衣料品売場における全面的な見直しを進める。PPIHの強みを活かした成長カテゴリを導入。食品では“ハレの日”需要にも対応し、店舗の魅力を高める。
 - ユニークの店舗が多い愛知県内では「ドンキ・MEGA ドンキ・新業態・アピタ」といった複数の業態フォーマットがそれぞれのターゲット層や顧客ニーズを捉えることで、商圈におけるマーケットシェアの拡大が可能となる。

✓ 戦略⑥：インバウンド戦略「観光地型小売りの確立」

- 国内インバウンド売上高1位を達成した当社は、「ドンキがあるから日本に行く」と言われるブランドポジションの確立を目指し、観光地型小売りへと進化する。
- 2035年6月期には4,000億円の売上高をめざす。
 - アンケート結果からも、ドン・キホーテに来る理由として、アミューズメント性の要素が強いことが分かり、四季を感じられる空間演出や日本文化を感じられる体験型イベントなど、他社にはない世界観を創出し、顧客のロイヤリティを高めていく。
 - 商品面では、医薬品のシェア拡大に向けた価格戦略や飲食の代替需要、商品が差別化要素となる、インバウンド版「〇〇といえばドンキ」の創出などを推進していく。
 - さらに、今後10年間でインバウンド型店舗を50店新規出店予定。

✓ 戦略⑦：新規業態の確立「食品強化型ドンキ」

- これまでアプローチできていなかった、狭小商圈の食品ニーズにマーケット領域を広げ、新業態となる「食品強化型ドンキ」を開発する。

- キーワードは「高い集客力」と「高い収益性」となる。
 - ✧ 「高い集客力」は、ユニーの高品質な生鮮調達力にドンキのプライシングを融合させる。インフレだからこそ、価格訴求力は集客に威力を発揮する。
 - ✧ 「高い収益性」は、ドンキの編集力により、商圈に最適化されたトレンド感ある品揃えを実現。他社と差別化された売場づくりで、高い収益性を確保する。
 - ✧ 「集客力」と「収益性」を両立するこのモデルは、権限委譲が徹底された当社だからこそ実現が可能。PPIHにしか出来ない「唯一無二のビジネスモデル」につながる。
- 2035年6月期には、売上高6,000億円・営業利益360億円の達成を目指す。

5、総括

（吉田）今日は本決算ということでございましたので、前期の結果についてご報告をさせていただくとともに、今期の見通しについてご報告させていただきました。

今日は、たくさんの私どもの仲間が集まっております。私が6年前に社長になってから、支え続けてもらった仲間です。新しい体制でも、ここに揃いました執行役員中心にやってまいりますので、どうぞご安心をいただければというふうに思います。

最後に皆様に感謝の言葉を申し上げます。

不安定な時期に社長に就任するということで、皆様に非常にご迷惑をかけたのではないかと思います。この6年間、皆様の温かな視線、アドバイス、そしてたくさんの議論をすることによって、私も多少は成長できたのではないかと思いますけれども、会社は次のステップへと向かう、新しい準備ができた、こういうふうに考えております。皆様に改めてお礼を申し上げます。

新しい体制のもとで新しい大きな目標を掲げました。私たちのPPIHというのは、顧客最優先主義を抱える、それを企業理念とする会社です。

私どもの施策がすべてお客様のために、いろいろな不都合を解決するような手段になるように、私どもが新しい時代において、この不安定の時代において、お客様に解決方法を示せる企業になるように、これからも一生懸命、チーム全員でやっていく所存です。

本日は誠にありがとうございました。

以上