

## 【2026年6月期 第2四半期 決算説明会スピーチ要旨】

代表取締役社長 CEO 森屋 秀樹  
代表取締役 COO  
株式会社ドン・キホーテ代表取締役社長 CEO 鈴木 康介  
常務執行役員 新規業態開発管掌  
ユニー株式会社取締役副社長 片桐 三希成  
常務執行役員  
アンサーマン本部・人財本部・設計本部管掌  
株式会社ドン・キホーテ代表取締役副社長  
株式会社長崎屋代表取締役社長 赤城 真一郎  
執行役員 エリア統括責任者（香港・マカオ・タイ） 玉木 康太  
執行役員 IR 本部本部長 渡辺 祐一

### 1. 2026年6月期第2四半期 決算概要説明

代表取締役社長 CEO 森屋 秀樹

執行役員 IR 本部本部長 渡辺 祐一

- ✓ 売上高は1兆2,101億円、前期比+7.2%と増収で着地。
  - 既存店売上は国内外ともに好調に推移。
  - 各事業において、人気商品の価格戦略の強化や原価上昇局面における価格据え置き施策が奏功し、客数が増加。
  - 免税売上高は1,071億円。前年同期比+272億円と過去最高を更新。
  - 新店は国内外で前期オープン店舗に加え、今期も10店舗を新規オープンし、売上成長に貢献。
- ✓ 総利益率は31.7%、前期比▲0.5pt。
  - 各事業とも既存店の粗利率は、1Q時点より改善。
  - シェア獲得に向けた価格戦略の強化や冬物季節品の不振が押し下げの影響。
  - カネ美食品の連結子会社化の影響▲0.2ptの押し下げ、この影響を除くと前期比▲0.3pt。
- ✓ 販管費率は23.9%、前期比▲0.4ptと改善。
  - 人財コストへの投資、新規出店、食品強化型ドンキの出店準備といった成長投資の計上。
  - 外形標準課税は第2四半期合計で19億円の計上。
  - 売上高の伸長や国内外におけるオペレーションの進捗が奏功し、販管費率のコントロールを継続。
  - カネ美食品の連結子会社化の影響▲0.2ptの押し下げ、この影響を除くと前期比▲0.2pt。
- 営業利益は940億円、前期比+4.7%の増益。売上高、営業利益、経常利益、当期純利益が過去最高。

## 2、2026年6月期第2四半期 事業別概要説明

執行役員 IR本部本部長 渡辺 祐一

### 1. ディスカウント事業

- 売上高はインバウンド売上の好調に加え、当社の強みであるカテゴリーの伸長やトレンド品を捉え続けていることで、+4.7%と堅調に推移。
- 売上総利益率は価格戦略の強化や冬物季節品の不振の影響により▲0.2pt。
  - ・ 既存店の粗利率は、1Q時点の一過性要素が平準化し、2Q累計ではプラスへ転換。
- 営業利益は震災アラート特需による売上の反動減や外形標準課税による販管費増の影響により減益も、年間計画に向けては順調。

### 2. UNY事業

- 売上高は価格戦略や非食品売上の効果が顕在化し、計画を上回って好調に推移。
- 売上総利益率はPB/OEMの進捗や粗利率の高い非食品の伸長が寄与。
  - ・ 既存店の粗利率は、第1四半期の▲1.3%から、第2四半期単体では▲0.8%まで改善。
- 販管費は段階的な人員の適正配置を通じて、生産性が向上し、販管費率のコントロールが継続。
- 営業利益は上期で増益確保と計画線で着地。

### 3. 北米事業

- 売上高はTOKYO CENTRALの好調継続やグアムの客数改善により堅調に推移。新店はハワイやTOKYO CENTRALが好調で増収に寄与。
- 営業利益は新店投資を中心とした成長投資や前年の火災による店舗焼失の影響により減益。
  - ・ オペレーション構築が進展し、利益率が向上したことでの、第2四半期単体では増益へ転換。

### 4. アジア事業

- 売上高は好調のタイ・香港・マカオで奏功した価格戦略やトレンド品・新商品などの導入スピードが向上したことでの、アジア全体に効果が波及。
- 営業利益はMDや運営オペレーションが進捗したことにより増益、営業利益率は4.3%に向上。
  - ・ 主要エリアのシンガポールと香港が営業利益を大きく押し上げ。

### 5. 配当政策

- 中間配当は通期23期連続の増配に向けて、期初計画通り、前年1.8円から3.0円に増配。



### 3、2026年6月期通期業績計画の上方修正と経営方針

代表取締役社長 CEO 森屋 秀樹

✓ 今期業績計画の変更点

- 売上高：2兆4,350億円（期初計画比+1,080億円）
- 営業利益：1,740億円（同+40億円）
- 経常利益：1,720億円（同+49億円）
- 当期純利益：1,070億円（同+15億円）

✓ 業績計画変更ポイント

（カネ美食品の連結子会社化の影響を除外した内容で説明）

- 期初の計画時には織り込まれていなかった、カネ美食品の連結子会社化の影響を反映。
- 総利益率は期初計画32.3%から32.1%に下振れする見通しだが、前期の31.9%は上回る水準を確保する計画。
- 販管費率は期初計画25.0%から24.8%へと期初計画を下回る計画。
- カネ美食品の連結影響を除いた営業利益率は7.3%と当初計画と同水準、前年差では+0.1ptを見込む。PPIH連結としては、営業利益は1,740億円、営業利益率7.1%を計画。
  - ・ 事業別では、DS事業+15億円、UNY事業▲25億円、北米事業+12億円、アジア事業+20億円、その他+18億円。
  - ・ UNY事業において、外形標準課税17億円と新業態への改装費用8億円の計上により、営業利益は当初計画365億円から340億円へと25億円の下方修正を行う。

✓ 経営方針

- 期初計画時と比較して、売上拡大の方針をさらに傾斜。
  - ・ 顧客の購買行動や市場環境の変化が非常に大きく、月を追うごとに需要の変化が見られることやこういった状況が一過性ではなく継続していくと判断。
  - ・ “稼ぐ力”をつけた先にある“マーケットシェア拡大”という「新たな市場開拓への挑戦」へのフェーズ移行。
- 小売業が成長するためには、①売上・客数のシェア拡大、②粗利率の向上、③在庫の適切なコントロールという「3つの軸」が重要。
  - ・ 短期的にすべてを同時に高めることではなく、中長期的にこの3つのサイクルを循環させながら上昇、昇華させていく方針。
- 「PPIH流のオペレーション・エクセレンス」。
  - ・ 競争優位性のある人的資本が生み出す強固なオペレーション力として、高い営業利益率の基盤を形成するまでになったと確信を持てるレベルに到達。
  - ・ 当社普遍の企業理念をDNAに持った非効率な属人性がもたらす高い生産性にあり、競合には模倣できない卓越したレベルまで磨き上げることで、オンリーワンの競争優位性を確立。
  - ・ 売上高の拡大への方針変更に伴って、一定期間、総利益率が下がる局面があったとしても、生産性の強みが機能している限りは心配ご無用。

#### 4. 成長機会に溢れるインバウンド戦略

代表取締役COO 鈴木 康介

常務執行役員 赤城 真一郎

✓ インバウンド売上の構造変化

- 当社のインバウンド売上の構造はすでに大きく変化。
  - ・ 2019年6月期にはインバウンド売上に占める中国大陸と香港の構成比は40%超だったが、今期の第2四半期では16%にまで低下。
  - ・ 特定国籍への依存度を下げながら、インバウンド需要を着実に取り込んでいる。
  - ・ 春節期間は一定のマイナス影響は想定されるが、直近2月の傾向も含め想定の範囲内。
- 直近1月の免税売上は過去最高となる200億円を記録。

✓ インバウンド市場の開拓

- 販促面において、特定地域への依存を避け、多面的なプロモーションを強化。
  - ・ 旅マエ訴求を中心に取り組んだ結果、アジアをはじめ18の国と地域に効果が拡大。
- インバウンドを一つのMDとして捉え、旗艦店以外にも免税売場が拡大。
  - ・ 人気商品の拡充に加え、地方のお土産商品やPB/OEM商品も好調。インバウンド売上に占めるPB/OEM構成比は約15%に拡大。
  - ・ 観光地や衛星店への出店を進めることで、インバウンド需要を都市部だけでなく日本全体で取り込む体制を構築。
- これらの市場開拓により、訪日客の来店シェアは約27%まで向上。

✓ インバウンド市場の成長機会

- さらなる市場開拓は「ドン・キホーテの観光地化・目的地化」がテーマ。
- 当社が掲げる店舗コンセプト「CV+D+A」は、インバウンドにおいても非常に有効。
  - ・ これまでの強みは、豊富な品揃えによるワンストップショッピングやナイトマーケットといった「CV：コンビニエンス」の価値が中心。
  - ・ 顧客アンケートでは「楽しそう」「日本文化を感じられる」といった声が来店理由。得意領域「A：アミューズメント」の強みをさらに磨き込み、体験価値を高める。
  - ・ 当社の競争優位の源泉である「D：ディスカウント」の価格戦略も軸とする。

## 5、「食品強化型ドンキ」

代表取締役COO 鈴木 康介

常務執行役員 片桐 三希成

### ✓ 新規業態のコンセプト

- 1つ目は今までタッチできていなかった生活商圈で新たな市場を開拓。
  - ・ 食品・惣菜・日用品を「価格 × 時短・簡便」で提供し、「これでイイじゃん」と日常的に選んでいただける店づくりをめざす。
- 2つ目はライフタイムバリューの最大化。
  - ・ 「これでイイじゃん」「ドンキのプチデビュー」をキーワードに、生活商圈で若年層を取り込むとともに、これまでの既存業態と併用してもらう戦略。
  - ・ 生活商圈でのファーストタッチ期から、高校生でのドンキ本格デビュ一期、その後のライフステージにおけるMEGA業態デビューやドンキ継続利用まで、長期にわたり顧客価値を高める構造をつくることが狙い。

### ✓ 新規業態の利益構造

- 1つ目は独自性の高い商品戦略に、生鮮食品の集客力を組み合わせることで、価格優位性を維持しながら収益性を確保。
  - ・ 非食品構成比は一般的なスーパーの10%以下に対し、25%を計画。
- 2つ目はPPIHの武器である生産性の高い運営オペレーション。
  - ・ マルチタスク運営により、少人数の社員とメイト主体での店舗運営が可能。
  - ・ エリア集中出店により、人財・生産拠点・物流網といったリソースを最大限活用。

### ✓ 新規業態によるPPIH全体へのシナジー効果

- 食品のシェア拡大による商品調達力のスケールメリット。
- 即食・簡便をテーマとした生鮮食品やPB商品の開発力の向上による既存事業の商品力の強化。

### ✓ 出店ロードマップ

- 1号店は2026年4月24日にピアゴ甚目寺店（愛知県あま市）の業態転換に決定。
- 今期は5店舗の業態転換を決定。来期は首都圏にもオープンする計画。

## 6、「海外事業オペレーションの進捗」

代表取締役COO 鈴木 康介

執行役員 玉木 康太

### ✓ アジア事業のMDオペレーション

- 1つ目は「価格と販売数量」の検証。スポット商品の導入などにより、驚安商品を拡大。
- 2つ目は「サムシングニュー」の創出。
  - ・ 現地日系メーカー品、アジア各国の人気商品（トレンド商品や新商品）の導入スピードが向上。



- ✓ アジア事業の運営オペレーション
  - ローカル人財のめざましい成長。
    - ・ 全体で15名のローカル人財のエリアリーダーが誕生。その他のローカル人財への好循環。
  - 複数カテゴリーを担うマルチタスク化、レジオペレーション変更などによる生産性の向上。
    - ・ 労働分配率は2年前の37.8%から現在32.5%へ改善し、安定的な営業利益率の創出に寄与。
- ✓ 北米事業の現況
  - 北米はアジアに比べると進捗は遅れているが、1年前からグアム、半年前からハワイで改善施策を開始し、効果が少しづつ顕在化。
  - TOKYO CENTRALはオペレーション基盤が安定しているため、出店と検証のフェーズ。
    - ・ 前期と今期に出店した3店舗はいずれも好調に推移。
- ✓ 現状の統括と今後
  - アジア事業は最悪期を脱し、安定した利益創出のフェーズへ移行。
  - 北米事業は最悪期の脱出が近い状況。
  - 一方で、海外事業全体としてはまだ道半ば。
    - ・ さらなる大きな成長戦略や投資判断には時間がかかると判断。

## 7. 本日の決算説明会のポイント

代表取締役社長 CEO 森屋 秀樹

- ✓ 以下の3点は、今後のPPIHグループの成長に向けて極めて重要な要素。
  - ① マーケットシェア拡大に向けて「実行モード」に移行したこと。
    - 昨年8月に定義をしたTAMの取り込みに向けて、現場と本社の両輪で、新業態戦略・出店戦略・M&A戦略・MD戦略といった各戦略を駆動させ、その実行スピードと推進力を加速。
  - ② 他社との競争優位性のある人的資本が生み出す強固なオペレーション力によりその生産性が機能し、高水準な営業利益率の基盤を形成。
  - ③ 海外の長期経営計画方針について
    - 海外事業は大きな成長戦略策定と投資判断に踏み切る意思決定にはまだ時間かかると判断。
    - 海外事業における2035年の目標である営業利益300億円についての達成確度は確実に高まったという手応えがある。
    - 一方、国内事業はまだまだ成長を加速できる新しい材料が出てきている。

以上