

2026 年 8 月 18 日

【2026 年 6 月期 本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
上席執行役員	
株式会社 Olympic グループ代表取締役副社長	平田 一馬
取締役 兼 上席執行役員 CFO 代行	
経営戦略本部本部長	中島 智
執行役員 IR 本部本部長	渡辺 祐一

1、冒頭ご挨拶

代表取締役社長 CEO 森屋 秀樹

- ✓ 長期経営計画「Double Impact 2035」の発表から1年が経過し、事業環境は大きな転換期へ。
 - ポイント①：変化する消費行動へスピーディーに対応。
 - ・ 価格感応度の高まりや選別消費の進展に対応。
 - ・ 変化対応力を強みに、環境変化を成長機会へ転換。
 - ポイント②：大きな成長に向けた投資とチャレンジ。
 - ・ 顧客の声に応える価格投資・戦略投資を最優先。市場シェア拡大と中長期的な顧客基盤の構築を推進。
 - ・ その過程における一時的な総利益率や営業利益率のマイナスは容認。
 - ・ 「Double Impact 2035」の達成に向けた積極的な挑戦と投資を継続。
- ✓ 当社の強みである「PPIH流オペレーション・エクセレンス」の推進・浸透には自信があり、生産性を高めることで営業利益率は一定水準を維持する方針。
 - 食料品の消費税減税や免税制度変更、AI活用による競争環境の変化、M&Aの機会拡大など、さまざまな事業環境の変化が想定されるが、当社はこれらを成長機会と捉え、積極的に取り組んでいく。

2、2026 年 6 月期 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2兆4,453億円、前期比+8.8%の増収と過去最高。
 - 価格戦略への転換が奏功し、国内外の既存店の客数・売上が増加。
 - 免税売上が2,286億円と過去最高を記録したことにより+2.4pt。
 - 国内外の30店舗の新規出店により+1.3pt。
 - カネ美食品の連結子会社化により+2.9pt。
- ✓ 総利益率は31.4%、前期比▲0.5pt。
 - カネ美食品の連結子会社化影響を除くと▲0.1ptと前年の同水準で着地。
 - ・ 2Q以降から価格戦略を強化、顧客獲得を優先する方針を推進。
 - ・ 一方で、PB/OEMは直買製造の拡大およびメーカーとの連携強化が進展し、免税売上の拡大とともに総利益率の改善に寄与。
- ✓ 販管費率は24.3%、前期比▲0.4pt。
 - カネ美食品の連結子会社化影響を除くと▲0.2pt。
 - ・ 人件費や新規出店などの成長投資やコストインフレが進行する中でも、生産性向上と増収効果により販管費率が改善。
 - ・ 4Q単体では、業態転換費用やM&A関連コスト、マーケティングコストの計上により販管費が増加。
- ✓ 営業利益額は1,748億円、前期比+7.7%と過去最高の営業利益額。
 - カネ美食品の連結子会社化の影響を除外すると、営業利益率は7.3%と高水準で推移。
- ✓ PPIHとして初の当期純利益1,000億円を突破。高まった利益創出力と財務基盤が、今後の成長投資と株主還元拡大の原動力に。

3、2026 年 6 月期 事業別概要説明

執行役員 IR 本部本部長 渡辺 祐一

- ✓ ディスカウント事業
 - 売上高は、価格戦略の効果と免税売上の伸長により、既存店売上高が前年比+5.0%伸長。
 - 総利益率は、PB/OEM および免税売上の拡大により、価格戦略強化の中でも前年並みを維持。
 - 販管費は、販管費額が増加したものの、生産性向上により販管費率は前年並みで推移し、営業利益は69 億円の増益。
- ✓ UNY事業
 - 売上高は、価格戦略の継続効果により、客数が前期比+2.0%、既存店売上高が同+3.2%と伸長。
 - 総利益率は、米相場高騰の反動や季節品の販売苦戦により計画は未達。
 - 販管費は、PMI 効果による生産性向上で販管費率が低減。外形標準課税 14 億円の計上により、営業利益は通期で 13 億円の減益も、営業利益率は高い水準を維持。

- ✓ 北米事業
 - Gelson's では消費行動の変化への対応遅れにより客数が減少したものの、新店効果や Guam の復調が売上成長を牽引。
 - Hawaii・Guam におけるオペレーション改善の進展により、営業利益は 15 億円の増益。
- ✓ アジア事業
 - 既存店の客数・売上がともに6%超伸長し、事業成長が加速。
 - 不採算店舗の整理とオペレーション改革の進展により、営業利益は35億円の増益、営業利益率は5.5%まで改善。

4、配当政策について

執行役員 IR 本部本部長 渡辺 祐一

- ✓ 2026年6月期は、23期連続増配を予定。期末配当の増額により、通期配当は9.5円（前期比+35.7%）。
- ✓ 2027年6月期は、24期連続増配となる通期配当10.0円を予定。
- ✓ 配当性向25%の達成、今後も増配や自己株式取得を通じて株主還元の一層の充実を図る。

5、2027 年 6 月期 通期業績予想

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

- ✓ 2027年6月期は、売上高2兆6,870億円（前期比+9.9%）、営業利益1,790億円（同+2.4%）を計画。
 - 経常利益 1,753 億円、当期純利益 1,105 億円を計画（為替前提：1 ドル＝150 円）。
 - Olympic グループ影響を除く前年同基準では、営業利益 1,840 億円（+5.2%）。
 - Olympic グループの営業利益は▲50 億円を想定。
- ✓ 2027 年 6 月期の意味合い：将来の飛躍に向けて、非連続的な成長を見据えた変革を本格始動させ、成長投資を加速させる。
 - Olympic グループ改革を推進するとともに、国内事業の出店を積極的に加速。
 - ロビン・フッドのモデル確立に向けた検証を推進。
 - PPIH 流 AI 戦略を始動し将来の売上拡大に向けた基盤を構築（2Q で説明予定）。
 - PB/OEM 戦略は収益の柱となる戦略の推進（NEXT フェーズへ移行）。
 - マーケティング投資を強化することで顧客基盤の拡大と成長を推進。
 - インバウンドのリファンド制度に対する施策や海外向け販促の新たな取り組みを実行。
- ✓ 海外事業は今後の方向性を定める一年と位置付け、進行期中に長期的な方向性を示す予定。
 - 北米事業は、事業構造改革を推進するとともに、業態モデルの持続的な成長可能性の検証を進める一年。
 - アジア事業は、2028年6月期以降の出店拡大を見据え、2026年6月期決算業績説明資料16ページに記載のある次なる成長ステージに向けた3つの事業モデルの構築を目指し、仮説と検証を続ける一年。

6、長期経営計画「Double Impact 2035」の評価

代表取締役社長 CEO 森屋 秀樹

代表取締役 COO 鈴木 康介

- ✓ 「Double Impact 2035」は全体として着実に進捗。
 - UNY 事業は、アピタの非食品改革を進めたものの、想定した顧客層の拡大効果は限定的。PPIH 内におけるポジショニングを再定義。
 - ・ 成熟した価値観と新しい感性を併せ持ち、自分らしい人生を楽しむ 50 歳前後の顧客を継続的に獲得する「年を取らない店」を目指し、新たなモデルづくりに挑戦。
 - マーケティング戦略、PB/OEM 戦略は順調に進展し、新たな施策や成長投資が本格始動。
 - M&A 戦略は特に順調に進捗、対象としては以下 2 つの軸。
 - ・ 一定規模を誇り、マーケットシェア拡大を実現するリテール企業。
 - ・ 商品・製造などのサプライチェーン機能の強化を実現する企業。

7、Olympic グループ中期経営計画

代表取締役 COO 鈴木 康介

常務取締役 新規業態開発管掌 片桐 三希成

上席執行役員 株式会社 Olympic グループ代表取締役副社長 平田 一馬

- ✓ Olympic グループは全 98 店舗を対象に業態転換を推進。
 - 2026 年 4 月に開催した「Olympic グループとの株式交換による経営統合に関する説明会」では 122 店舗を対象としたが、PPIH 基準の店舗カウントにより、ペットやサイクルなどの超小型専門店はカウントから除外し、店舗数を 98 店舗と再定義。
 - 業態転換は MEGA ドン・キホーテ 21 店舗、ピュアドン・キホーテ 21 店舗、ロビン・フッド 56 店舗を計画。業態転換に伴う既存事業へのカニバリゼーションは限定的。
- ✓ Olympic グループの目指す 3 つの KPI。「にさんがろく大作戦」
 - 2031 年 6 月期に売上高は 2 倍の 2,000 億円にする。
 - 業態転換と PMI を 3 年で完了させる。
 - 2031 年 6 月期の営業利益を 120 億円、営業利益率を 6 % にする。
- ✓ Olympic グループからの業態転換と既存事業の新規出店を同時に行うことが可能。
 - UD リテールやロビン・フッドで培ったノウハウを持つ人財がプロジェクトを推進。
 - ユニーから MEGA ドン・キホーテ UNY へ業態転換した時は、既存事業の新規出店を止めたが、今回は新規出店と業態転換を同時に行う。
 - 業態転換を見据えた店舗開発・出店体制の整備を進めるとともに、若手人財が成長するなど、組織力が向上。
 - 2027 年 6 月期は 25 店舗の新規出店を計画し、2028 年 6 月期も同水準の出店を計画。Olympic グループの業態転換を合わせると年間 40 店舗を超える PPIH 史上最大のチャレンジとなる。

- ✓ 業態転換はMEGAドン・キホーテの1号店として高井戸店、ロビン・フッド1号店として北新宿店を選定し、2026年12月にオープン予定。
 - 高井戸店は、都内有数の人口集積エリアに位置する駅前大型店であり、業態転換を象徴する旗艦店。
 - 北新宿店は面積が290坪程度、首都圏のロビン・フッド300坪モデルになりうる店舗。
- ✓ 3年でPMIを完了できる3つの理由。
 - 一つ目は、ユニーのPMIで培ったノウハウがあること。
 - 二つ目は、Olympicグループの基本理念には、PPIHの経営理念に共通するものが多いこと。
 - 三つ目は、Olympicグループの本社が都内にあり、各部署や各チームで高い連携効果が発揮できること。
 - 業態転換にあたり、PPIHの文化である『手挙げによる挑戦』を募った結果、全社員の約30%にあたる約350名が応募するなど、改革への意欲の高さを確認。
- ✓ Olympicグループの既存店舗も同時に改善を進め、2年目の黒字転換を目指す。
 - 1年目は、プライシングやKVIアイテムの販促強化により客数を増やす。また、粗利率の向上施策として、PPIHのPB/OEMを導入。
 - 2年目には、帳合の最適化による収益性の改善に加え、PPIH流の生産性向上の施策を推進。
 - PPIHとのシステム統合は、効率を考え、業態転換時に併せて実施。
 - 古い店舗が多いため、修繕は優先順位を明確にして計画的に実施。
- ✓ Olympicグループの連結子会社化により、2035年6月期の首都圏売上高1兆円を計画。
 - 業態転換を通じた食品強化により、新規顧客の獲得と首都圏でのバイイングパワーの向上を推進。
 - 生鮮4品の取扱店舗数は41店舗（東京都内は3店舗のみ）から118店舗へ拡大予定で、首都圏における成長余地は大きい。
 - 顧客基盤・調達力・仕入力の強化を通じ、首都圏での競争力向上を図る。
 - カネ美食品の展開拡大や惣菜強化を進め、食品・惣菜分野におけるブランド価値向上を目指す。

8、ロビン・フッド進捗報告

代表取締役 COO 鈴木 康介

常務取締役員 新規業態開発管掌 片桐 三希成

- ✓ ロビン・フッドは5店舗とも順調に推移。
 - オープンして2か月が経過した3店舗の売上高は前年比178.9%、客数は同148.6%と大幅伸長。オープン特需後も前年比140～150%で推移し、計画を上回る進捗。
 - 40代以下の構成比が11.2pt上昇するなど、学生・単身層・共働き世帯を中心とした新規顧客の獲得が進展。
 - 非食品売上も前年比243.4%と大きく伸長。
 - ・ 非食品は趣味性商品よりも生活実需品への支持が高いことを確認。
 - ・ 食品購入後の“ついで買い”需要を踏まえ、レイアウト・商品構成を最適化。
 - 500坪モデル確立に向け、仮説検証と改善を高速で推進。

- 収益性においては、一過性費用が発生しているため、今後の決算発表で開示予定。
- ✓ ロビン・フッドの300坪モデルの構築を推進。
 - 店舗立地は首都圏の駅徒歩圏内が中心で、通勤・通学動線上の徒歩・自転車来店を想定。
 - ターゲットは学生、単身層、共働き世帯が中心とし、500坪モデルと同様の顧客層を狙うが、ニューファミリー層はターゲットには捉えず。
 - 非食品は頻度品に加え、寝具・ポータブル家電・服飾雑貨などドン・キホーテの強みを活かしたシーズン品を展開。
 - 高い棚効率を実現する棚割りや什器活用により、限られた売場スペースの生産性を最大化。
- ✓ ロビン・フッドの店舗網拡大に向けたロードマップ。
 - 500坪モデルと300坪モデルの検証と確立が最優先。
 - Olympicからの業態転換を軸に、ピアゴからの転換や新規出店を展開。
 - 2029年6月期までに業態転換を加速し、店舗網を60店舗+αへ拡大。
- ✓ Olympicグループの200坪未満の店舗は主力モデル外として、限定的に対応。

9、キャピタルアロケーション方針

代表取締役社長 CEO 森屋 秀樹

取締役 兼 上席執行役員 CFO 代行 中島 智

- ✓ 海外事業に関しては、今後の方向性を検討している段階のため、国内事業に限定したキャピタルアロケーションの方向性を開示。
- ✓ 「Double Impact 2035」の実現に向け、国内事業に対し6つの投資軸に設定。
 - 新規出店や新業態の創出、M&Aも含むマーケットシェア拡大に8,000億円+α、サプライチェーン強化に1,000億円+α、AI投資領域の顧客軸・マーケティング・人的資本に1,500億円+α、ブランディングに500億円+αを計画。
 - 既存事業基盤強化（改装・営繕・インフラ整備）に4,500億円+αを計画。
- ✓ 累進配当を基本方針とし、安定的な増配を継続するとともに、機動的な自己株式取得を通じて株主還元の実を推進。
 - 10年間で総額6,000億円の株主還元を計画。
 - 高いキャッシュ創出力を背景に、成長投資と株主還元の両立を目指す。
- ✓ 財務規律を維持しながら成長投資と収益力向上を推進し、ROE15%以上の維持・向上を通じて株主価値の最大化を目指す。
 - 成長投資を積極的に推進する一方、信用格付を意識した財務規律を維持し、健全なバランスシート運営を継続。
 - 6つの投資軸への最適な資本配分により、マーケットシェア拡大と収益力向上を実現
 - PPIH流オペレーショナル・エクセレンスによる収益性の向上（PB/OEM、バイイングパワー、生産性向上など）や資産効率の向上（M&A後の業態転換・PMI推進、majica会員基盤の拡大、回転率の向上など）

10、総括

代表取締役社長 CEO 森屋 秀樹

- ✓ 本日の説明を 4 つのポイントで総括。
 - 「Double Impact 2035」に向けて、極めて順調な 1 年目のスタート。
 - 将来の非連続な成長を見据え、「攻めの投資元年」として成長投資を本格化。
 - 国内事業における次なる成長エンジンが本格始動。
 - 海外事業は進行期中に長期的な方向性を明確化。
- ✓ これまで以上に意欲的な成長投資を支える、PPIH の強固な経営基盤。
 - COVID-19 による未曾有の環境変化の中でも、「Visionary 2025」で蒔いた成長の種が現在の成長として開花。
 - 逆境を乗り越えてきた経験と、自ら答えを導き出せる人財・組織力が PPIH の最大の強み。
 - 本日発表した数々の布石を着実に実行し、次なる非連続成長に向けた挑戦を推進。

以上