

## 海外事業



### 戦略のポイント

- 北米・アジアともに積極的な出店継続により事業規模の拡大を加速
- 「鮮選寿司」「精米」「和牛串」などの新業態（物販飲食業等）を横展開
- PPICを中心に、食のグローバルバリューチェーン構築を進める
- Gelson'sも堅調、売上・利益に着実に貢献

### 海外事業全体の実績と展望

当期は、2021年4月に買収した米カリフォルニア州のプレミアムスーパーマーケットチェーン・Gelson'sの業績が新たに連結に加わったほか、シンガポールに4店舗、香港に2店舗、タイに2店舗、台湾、マレーシア、マカオに各1店舗と、計11店舗の新規出店を行い、売上高は前期比57.3%増

の2,673億円と大幅増収、営業利益も同13.1%増の121億円となりました。2025年6月期に向けては、さらなる事業規模の拡大とグローバルバリューチェーン構築による利益率改善を通じ、営業利益を2022年6月期から123.1%増となる270億円\*へと大きく成長させていきます。

## アジア事業

### 2022年6月期の振り返り

アジア事業では、日本食の素晴らしさと魅力を世界に広め浸透させることをミッションにジャパンブランド・スペシャリティストア「DON DON DONKI」を展開し、積極的な出店を行い、2021年9月にはマカオ1号店となる「DON DON DONKI」をオープンしました。既存店では、一部で新型コロナウイルスや自社競合のマイナス影響を受けたものの、既存店の営業利益率は10%超を継続しています。

また、「DON DON DONKI」をインキュベーター（孵化器）として、事業機会創出のための新業態（物販飲食業等）を、進出各国で続々とオープンしました。2021年10月に香港でオープンした「鮮選寿司 OP Mall店」では、日本から直送

した鮮度の高いネタによるお寿司が人気となり、2号店（リニューアル）、3号店と出店が加速しました。同年11月にはシンガポールで現地精米の日本国産ブランド米と炊き立ておにぎりを提供する「富田精米」をオープンし、好調を受け「安田精米」として台湾や香港など他地域でも横展開をしています。また、タイでオープンしたベーカリーセントラルキッチン併設型の「極み生食パン」は、現地チーム発のアイデアで生まれた新業態として、お客さまからの好評を博しています。そのほか、手軽に本格的な和牛を楽しめる「和牛串」も、台湾やマレーシアでの展開を果たしています。

### 今後の戦略

アジア事業では、今後も積極的な出店計画を続けていくと同時に、前述した新業態（物販飲食業等）の進化・深掘りも進め、事業規模の拡大を図ります。2025年6月期までには、シンガポール7店舗、タイ8店舗、香港6店舗、台湾5店舗、マレーシア7店舗、マカオ1店舗の計34店舗を新規に出店し、計64店舗展開とすることで、売上規模を2022年6月期の690億円から2025年6月期には1,360億円へと拡大していきます。また、営業利益については現在の17億円から112億円へと大幅な増益をめざします。

出店拡大を図ると同時に、「食のグローバルSPA」体制の

構築に向けては、生産者とのパートナーシップ組織「Pan Pacific International Club (PPIC:ピック)」を中心に、グローバルバリューチェーンの構築を進め、利益率の向上へとつなげていきます。PPICは順調に新規会員数を増やしており、それに伴う商品バリエーションも拡充しています。レギュレーション上の課題はあるものの、一次産品調達網の強化や、産地直送のサプライチェーンの整備を進めながら課題を克服し、商品を「創る」、商品を「届ける」、届いた商品を顧客に「伝える」といったグローバルバリューチェーンの構築を進めていきます。

## 北米事業

### 2022年6月期の振り返り

北米事業では、期初の想定より長期化した新型コロナウイルスの影響によって、ハワイで観光需要の回復が遅れたものの、カリフォルニアでは外食代替需要を継続的に獲得してきました。その中で、2021年12月に、ハワイ州では初のM&Aではない自社開発の店舗となる大型店を、オアフ島第二の都市・カポレイに出店すると発表しました。

### 今後の戦略

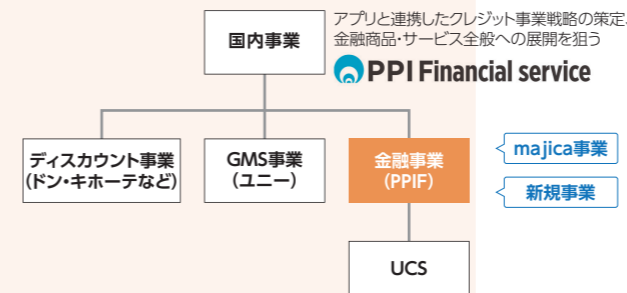
ジャパンブランド・スペシャリティストアの出店に注力し、事業ポテンシャルの拡大を図るほか、「鮮選寿司」など新業態（物販飲食業等）の拡大にも取り組んでいきます。2025年6月期までに、北米8店舗、ハワイ2店舗、そして当社初となるグアムに1店舗、Gelson's2店舗の出店を計画しており、北米

北米事業は前期に買収したGelson'sも含め、ポートフォリオ経営の利点を生かしながらそれぞれの事業会社における本社機能の統合や整備などを進めました。カリフォルニアにおいては、27店舗のプレミアムスーパーマーケットを展開しているゲルソンズとのシナジー創出に向けて、さまざまな協業プロジェクトの立ち上げを進めました。

全体では、現在の65店舗から13店舗増の78店舗展開に拡大します。これらの取り組みを通じ、2025年6月期には、売上高を2022年6月期の1,982億円から2,340億円に拡大し、営業利益は51.9%増となる158億円\*の達成をめざします。

\*営業利益増減は、Gelson'sののれん償却費（21/6期約7億円、22/6期約30億円）を控除後の数値で算出。

## 金融事業



### 戦略のポイント

- majicaアプリの決済機能を大幅に進化させ、自社決済比率の向上を図る
- majicaアプリのグループ内外での利用促進や金融サービスの提供で新たな金融収益を獲得
- 購買データを活用することで、グループ全体の成長へ貢献

### 2022年6月期の振り返り

金融事業では新たな事業の柱としての事業強化に向け、2021年9月に株式会社パン・パシフィック・インターナショナルフィナンシャルサービス(PPIF)を設立し、傘下に会員約300万人を有するクレジットカード事業等の運営会社/株式会社UCSを移管しました。

PPIFでは、majicaアプリの決済機能を大幅に進化させ、当社グループ外でもご利用できるようにするほか、クレジットカードの即時発行や場所を選ばずアプリでチャージをできるようにする

### 今後の戦略

majicaアプリは、「新しいCV+D+A」を提供する中核ツールとしてさらにバージョンアップをしますが、金融事業では決済機能の大幅な進化やmajica決済の推進により、事業収益の拡大をめざします。そのために、当社のグループ会員：majicaアプリ・クレジット会員数を、現在の1,300万人から2025年6月末には1,600万人へと広げ、自社決済比率も現在の39%から2025年6月期には50%超へと高めます。

リテール事業への効果としては、自社会員売上増加による売上の底上げや自社決済比率向上による他社クレジット等の

など、お客さまにとって利便性の高い魅力的なサービスを展開していきます。

majicaアプリは年々会員数が増加しており、2022年6月期末時点で987万人、7月には1,000万人に到達しました。

2022年6月からは新規事業として加盟店事業もスタートしており、決済手数料の内製化などを通じたコスト削減効果を創出しています。

決済コスト流出を抑制します。

金融事業としては、majicaアプリのグループ外利用による新たな収益獲得や、リボ・キャッシングの進化と後払いサービス提供による金融収益獲得、保険・投資信託等の金融商品の充実を図りながら金融収益を拡大していきます。さらに、majicaアプリでの顧客の購買データを商品開発や広告収益の獲得にも活用し、グループ全体の成長にも寄与していきます。

2025年6月期には金融事業の営業利益を2022年6月期の約10倍の60億円へと拡大します。