

戦略統括メッセージ

2030年の目標を見据え、 強固な財務体質のもとで 成長に向けた投資、 資本効率の向上に注力

代表取締役 兼 専務執行役員 CSO
経営戦略本部長 兼 経営会議事務局長

森屋 秀樹



中長期経営計画「Visionary 2025」の目標を 1年前倒しで達成

2024年6月期の業績は、売上高が2兆951億円と初めて2兆円を突破し、営業利益は1,402億円（営業利益率6.7%）となりました。いずれも過去最高となり、中長期経営計画「Visionary 2025」の最終年度目標を1年前倒しで達成することができました。

この5年間を振り返ると、2019年2月に社名が（株）ドン・キホーテホールディングスから、（株）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に変わり、5年前に比べて売上高は1.5倍以上、営業利益は2倍以上に拡大しました。

また、アジア事業、GMS事業が加わり、ポートフォリオ経営に移行していく中で、社内の数値評価を「昨対絶対主義」から「予算制度」に移行したことにより、コストコントロールを図りながら、様々なチャレンジや成長投資ができるようになりました。

営業面においても大きな変革を遂げました。2021年2月にPB/OEM商品のリブランディングを行い、開発コンセプトを明確化してマーケティングに注力した結果、当

社のPB「情熱価格」は認知度が70%以上まで向上し、商品パッケージにある「ド」マークは、ドン・キホーテPBの象徴と言えるまでになりました。

また、majicaアプリの開発によって、アプリ会員数は順調に増加を続け、1,500万人を突破しました。2023年11月にリリースした同アプリのサービス「マジボイス」には、お客さまからの声を多くいただいており、販促戦略や商品開発、オペレーション改善につなげることができています。

さらに、成長エンジンの源泉である人財については、当社は実力成果主義を標榜していますが、「Visionary 2025」で掲げた「高い生産性を持つ企業へ」という方針のもと、労働生産性の改善や販管費コントロールを行うことで、給与手当や報酬の改定を行うなど、思い切った人財投資ができるようになりました。外的環境の大きな変化に対応しながら、業績とともに人財が成長してきたことを実感しています。

2030年の営業利益目標2,000億円に向けて 成長戦略を推進

2025年6月期は、ディスカウント事業を中心に国内事

業が牽引することで、売上高2兆2,200億円、営業利益1,500億円（利益率6.8%）を見込んでいます。

新規出店は国内30店舗+α、海外7店舗を予定している他、国内事業では既存店の来店回数増加戦略や新規顧客獲得戦略を推進し、国内市場シェアの拡大をめざします。また、ディスカウント事業ではPB/OEMの拡大やインバウンド需要の取り込み、北米事業では寿司や総菜など高粗利率カテゴリーの強化に注力していきます。

また、新店投資や人財投資、IT投資に加え、水道光熱費の増加などにより販管費は増加する計画ですが、販管費率は前年を下回る見込みです。

国内事業

ディスカウント事業は、リブランディングしたPB「情熱価格」の好調な販売により、2024年6月期は売上高2,461億円を達成しました。情熱価格の商品開発によるシェア拡大、定番のノンブランド商品のスイッチングによって、2027年6月期には売上高5,000億円をめざします。

免税戦略については、オペレーションの改善や販促戦略、MD構成の変化などにより、2024年6月期の売上高は、前期の約3倍となる1,173億円へと大きく拡大しました。今後、「旅マエ」販促強化による来店動機の向上や、ドンキでしか得られない買い物体験の提供、さらにはグローバルアプリ機能のリリースなどによって、2027年6月期には免税売上高1,750億円を計画しています。これらの取り組みに加えて、2027年6月期までに100店舗以上の新規出店や、majicaアプリ会員数3,000万人を目標として掲げています。

GMS事業は、従来からの強みである食品の拡大に加え、非食品もお客さまの来店動機となることをめざします。食品部門は、顧客意識調査で高い評価を獲得している“品質”の維持に加えて、価格総選挙など様々な販促による競争徹底対抗を進めており、客数と売上上の成長継続戦略を進めています。また、非食品部門については、ディスカウント事業の非食品の責任者がリーダーとなりミリオンスター制度を開始するなど、MD軸×店舗軸で当社グループの総力を挙げた変革に取り組んでいきます（詳細は25～26ページ）。今後「GMS」という概念にとらわれない変革を進め、さらなる成長をめざしていく上で、事業の呼称を「GMS事業」から「UNY事業」へと改めます。

海外事業

一方、海外事業は、長期的かつ大きな成長を見据えています。

北米事業においては、日本産品を取り扱う「TOKYO CENTRAL」業態でセントラルキッチン製造体制が確立したことで、寿司や総菜の人气が飛躍的に向上し、特にアジア圏における支持の高まりを実感しています。「TOKYO CENTRAL」は、2025年6月期に6年ぶりの新店をオープンし、翌年以降の出店及び規模拡大に向けて、次のフェーズに進んでいます。また、ハワイでも、2025年6月期に大型店をオープンする予定です。

アジア事業は、短期的な改善に留まらず、2030年以降新規国への出店を含めた大成長をめざしていきます。再現性のある進化した収益率の高いモデルを確立するためには、経営として一定の時間を許容すべきであると考えた結果、方針転換を行いました。

資本コストと株価を意識した経営を推進

2024年6月期は、安定した営業キャッシュフローの創出と、継続した成長投資をバランスよく行うことができました。負債の面では、劣後債1,400億円を全額期限前償還したことなどにより、有利子負債は前期より1,144億円減少、自己資本比率が35.8%と前期より5.2pt改善、ネットD/Eレシオは0.54倍と前期より0.20倍改善し、財務健全性が大きく向上しました。

キャピタルアロケーションについては、各事業への成長投資と収益のバランスをとって実施し、株主資本コストを上回るROE（2024年6月期 17.9%）の実現と高水準での安定化をめざします。

また、配当政策については、初めて配当性向が20%を超えましたが、累進的配当政策を基本として、今後は配当性向25%とすることを意識し、成長投資と株主還元との両立に努めます。

資本コストと株価を意識した経営による企業価値向上の実現をめざし、CEOや私を中心としたマネジメント層による市場との対話を積極的に実施してまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも、ご支援・ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。