

戦略統括メッセージ

# 高い変化対応力を強みに 35期連続増収営業増益を通過点とし 2025年6月期営業利益 1,200億円の達成をめざす

取締役 兼 常務執行役員CSO  
経営戦略本部長 兼 経営会議事務局長

森屋 秀樹



## 利益重視へのシフトを図る経営改革の成果が顕在化 「稼ぐ力」の強化に確かな手応え

2023年6月期の連結業績は、営業利益が初の1,000億円超え、営業利益率も2018年6月期以来となる5%超の回復を達成し、中長期経営計画「Visionary 2025/2030」の初年度として、まずは順調なスタートを切ることができたと考えています。

特に評価しているのは、粗利率が初めて通年で30%を超え、販管費の上昇を補って5%以上の営業利益率を実現させたことです。

従来の当社の収益構造の黄金比率とも言うべき「粗利率を25%以上稼ぎ、販管費率を20%に抑え、結果、営業利益を5%以上達成する」というものから、2019年のユニー完全子会社化以降は、ポートフォリオの拡大に伴い販管費率が20%から上振れるとともに、営業利益率は5%を下回って推移するという事態に直面します。

従来の収益モデルが成り立たない状況の中、課題の克服をめざし、変化対応の方向性として打ち出したのが、売上至上主義から利益重視への戦略転換です。以来、新たなビジネスモデルの確立をめざし、生産性の改善、PB/OEM強化、在庫回転率の改善など各種施策により「稼ぐ力」の強化（＝収益体質改善）に取り組んできました。

さらに昨今では仕入れコストの高騰とともに、家賃・光熱費・一人当たりの人件費などコントロール不能なものも含め

た販管費の増額が続いていますが、当期においては、こうした外部環境の大きな変化の中でも営業利益率5%超を達成することができました。さらに2022年6月期から2期連続で売上以上の営業利益成長、総利益1,000億円以上の増加を実現しており、これまで数年にわたり取り組んできた経営変革の成果として、着実に「稼ぐ力」がついていることを実感するとともに、今後の成長に向け、確かな手応えを感じているところです。

## 2年後の営業利益1,200億円達成に向け 35期連続増収営業増益をめざす

2024年6月期は、これまで確認された業績拡大や「稼ぐ力」を踏まえ、成長投資や人財育成に対して注力しながらも営業利益率5%超を維持し、35期連続増収営業増益を実現したいと考えています。

国内25店舗+α、海外12店舗の新規出店に加え、売上高では初の2兆円突破をめざすとともに、PB/OEM売上構成比の拡大、プライシング精度の向上により粗利率30%以上の確保を見込んでいます。さらに販管費については、北米における将来を見据えた成長投資、国内での人件費や水光熱費の上昇継続などにより絶対額は前期比増となるものの、コストコントロールによって販管費率は前期並みの水準を維持する計画です。増収効果に加えて、仕入れコストの高騰や販管費の増額という変化の中でもしっかりと「稼ぐ力」がついてきている

ことから、営業利益は1,110億円（前期比5.5%増）、営業利益率も5.4%を予定しています。

事業別では、2024年6月期においても当期に大きく伸ばしたディスカウント事業を中心に、国内リテール事業がグループ業績をけん引すると考えています。

### 国内事業

ディスカウント事業は、既存店を軸に売上の強化を図ることで、増収増益を計画しています。免税売上の拡大に加え、客数獲得にも注力していきます。

特に免税売上については、入国規制が緩和された直後に急拡大した免税品需要に対応して、2023年6月期後半には売上獲得に向けた免税対応レジの増設、決済環境の整備、人員配置や商品構成、店舗レイアウトの見直しなどを進め、結果として通期で383億円と急回復を果たすことができました。今後も客数や需要の変化に合わせて、適宜インフラ環境の見直しを継続することでさらなる免税売上の拡大を図り、2024年6月期はコロナ禍前のピークを上回る800億円超をめざします。また、さらなる事業拡大を図り、新規出店についても前期実績の16店舗を上回る25店舗+αの出店を計画しています。

GMS事業については、収益力の強化が進んでいることを踏まえて、今後は売上拡大に向けた販促強化を図ることで増収増益を見込んでいます。

これまで本部主導で行ってきた全店統一型の販促に代わり、新たに導入した業態別・顧客別の販促に取り組み、客数・売上の向上につなげるとともに、非食品（衣料品、住居関連品）を中心としたPB/OEMの強化、プライシング精度の向上などにより、粗利率は35.1%と前期から0.7ポイントの向上をめざしています。

### アジア事業

2017年のシンガポール出店以来、6年が経過しました。これまで、一定の規模に拡大することを念頭に、6エリアに店舗を拡大してきました。現在は、この拡大フェーズから新たなフェーズに入ったという感触を持っています。

全体のポートフォリオにおけるアジア事業の位置づけを見ると、全体への影響は現時点では限定的です。一方で、将来の成長の源泉となる重要な戦略も同時にアジアであると認識しています。そのため、ここでしっかりとビジネスモデルを再構築していくことが大切だと感じています。

当社の強みは言うまでもなく、権限委譲による個店主義です。アジアの展開は、一定規模に拡大することが非常に重要なポイントであったため、まだ個店主義が浸透しきれていないエリア、店舗などもあり、改善の余地があります。次のフェーズは、これまでの「改善」とは異なります。失敗も成功もどちらもあると思いますが、その失敗の許容と「果敢な挑戦」が最も大事です。規模が小さい今こそが、最も有効なタイミングであると考えています。

### 北米事業

北米事業では、商品利益率が高い惣菜の強化、PB/OEM

の直接貿易商品の拡大に伴う粗利率の改善などにより既存店ベースで増益を図る一方、今後の事業規模拡大やオペレーション改善を進めていくための先行投資を計画しています。2024年6月期は、カリフォルニアとグアムに新規出店を予定している他、2025年6月期以降の新店準備及び立ち上げに係るコスト、カリフォルニアのセトルキッチンやハワイの倉庫拡充、各本部拠点の人財採用などの費用を見込んでいます。このように大きな投資が複数あることで一時的に営業利益が前年を下回る見通しとなりますが、これらの投資は中長期を見据えた事業成長、営業利益拡大のために不可欠との認識から、積極的に実行していく方針です。

## PPIHならではの变化対応で 社会に必要とされるビジョナリー・カンパニーへ

PPIHとはどのような企業なのか——ひと言で言えば、「変化に対応して成長していく会社」ということになるかと思えます。当社グループは創業以来、あらゆる環境変化に対応し、果敢な挑戦、自己変革によって一段と飛躍した姿を示してきました。1989年のドン・キホーテ1号店開店以来34期連続増収営業増益という結果が、それを証明していると考えています。

2022年にスタートした中長期経営計画「Visionary 2025/2030」では、2030年、さらにその先を見据え、「顧客最優先主義を貫く企業」、「変化に対応し、果敢な挑戦を貫く企業」、「常に成長し、大胆な目標を掲げ続ける企業」と定義するビジョナリー・カンパニーをめざすと宣言し、数値目標としては2025年6月期に営業利益1,200億円（営業利益率6.0%）、2030年6月期に同2,000億円を掲げています。すでに営業利益1,200億円は射程に捉えたと認識しており、従業員・役員一同、高いモチベーションと自信を持って本年度をスタートしています。目標達成に向け邁進してまいりますので、引き続きご支援・ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

