

# **Visionary 2025/2030**

## **中長期経営計画 ('22年8月改訂版)**

2022年8月12日

株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス

## 定量

'19/6期 売上1.3兆円・営業利益631億円 (Passion2030前)

'22/6期 売上1.8兆円・営業利益887億円

## 定性

### 国内事業

- ✓ DS事業の継続成長
  - ・継続出店+UDRを含む業態創造
  - ・PB比率の拡大
- ✓ GMS事業の収益改善
  - ・'19/6期比で営業利益は約140億増
  - ・個店経営への移行改革も進捗
- ✓ デジタル戦略推進
  - ・アプリ登録者1千万人突破('22/7)
  - ・機能強化も準備が進む
- ✓ 金融事業の強化
  - ・'26/6期営業利益100億円へと推進

### 海外事業

- ✓ ジャパンブランド・スペシャリティストアの構築と拡大
  - ・アジア事業は30店舗、売上690億円/営業利益17億円へ成長
  - ・新規業態として寿司などの物販飲食業も始動
- ✓ 北米もゲルソنز買収もあり売上1,982億円/営業利益104億円へ拡大
- ✓ 食のSPA化推進
  - ・PPICの活動加速、PB売上構成比も6.5%へ

# 中長期経営計画 (‘22年8月改訂版)

Passion 2030から

**Visionary 2025/2030** へ

## 新型コロナによる消費者の生活様式／購買行動の変化

- ✓ 活動範囲の変化（都市部⇒地方 / 郊外）
- ✓ 来店動機の変化（目的買いの増加）
- ✓ 購買手法の変化（デジタルシフト加速）

## コストインフレーション

- ✓ 商品の調達原価、物流費や水光熱費など様々なコストが増加
- ✓ 最低賃金も継続的に上昇

## ESGへの社会的要請の拡大

- ✓ 消費者や社会全体での環境 / 人権意識の向上
- ✓ 女性活躍、人財育成の必要性増大
- ✓ 改訂CGコード等を含むガバナンス強化加速

**“顧客最優先主義”に基づき、変化した顧客や社会にとって必要とされる  
ビジョナリーカンパニーを目指す**

## Passion2030 から Visionary2025/2030 へ

- 2020年2月のPassion2030 発表直後から、主として新型コロナによる大きな環境変化があり、小売業、当社を取り巻く環境も大きく変化した。
- そこから2年半が経ち、今後の成長戦略及び数値目標について、このような環境変化を反映した形で修正し、新たに Visionary2025、Visionary2030として発表させて頂く。
- Visionary2025は'25/6期までの3カ年の数値目標と成長戦略を、Visionary2030は、ビジョナリーカンパニーを目指す現経営陣および次世代が担う2030年のあるべき姿からの照射という位置づけで、Passion2030を変更したものとご理解頂きたい。

## 当社の考えるビジョナリー・カンパニー

- 顧客最優先主義というPPIHの企業原理を組織の隅々まで貫く企業  
（例：店舗の在り方としては、お客様にとって最も都合の良い店）
- 変化に対応し、果敢な挑戦を貫く企業  
（果敢な挑戦と速やかな撤退は常に同時にある）
- 常に成長し、大胆な目標を掲げ続ける企業
- コアバリュー（名前＝ブランディング、店舗、商品、人財）を次の高みに持っていき  
イノベーションを目標とする企業
- 個人の目標ではなく、PPIHという企業の成長に野心を持つ経営陣と、経営、継続的成長のバトンをタイムリーに次世代に渡すことのできる経営陣

- ✓ '30/6期 2,000億円の営業利益目標は堅持。但し経営戦略の転換を推し進めるため、売上は数値目標から除外する（短期の売上目標は随時提示する）。

## 定量

'25/6期 売上高2.0兆円・営業利益 1,200億円 (営業利益率6.0%)  
'30/6期 営業利益 2,000億円

## 定性

### (1) 国内事業

#### 収益性の向上

- ✓ 事業のバリューチェーン拡大 (SPA維新、金融事業)
- ✓ DXを通じた新しいCV+D+Aの提供
- ✓ 組織統合や生産性改善の推進
- ✓ 継続的な業態創造

### (2) 海外事業

#### 事業規模拡大及び利益率改善

- ✓ 出店継続による事業規模拡大 (小売店舗+物販飲食業)
- ✓ グローバルバリューチェーンの構築による利益率改善

### (3) ESG活動

- ✓ 持続可能な社会及び企業の実現

## Visionary2030

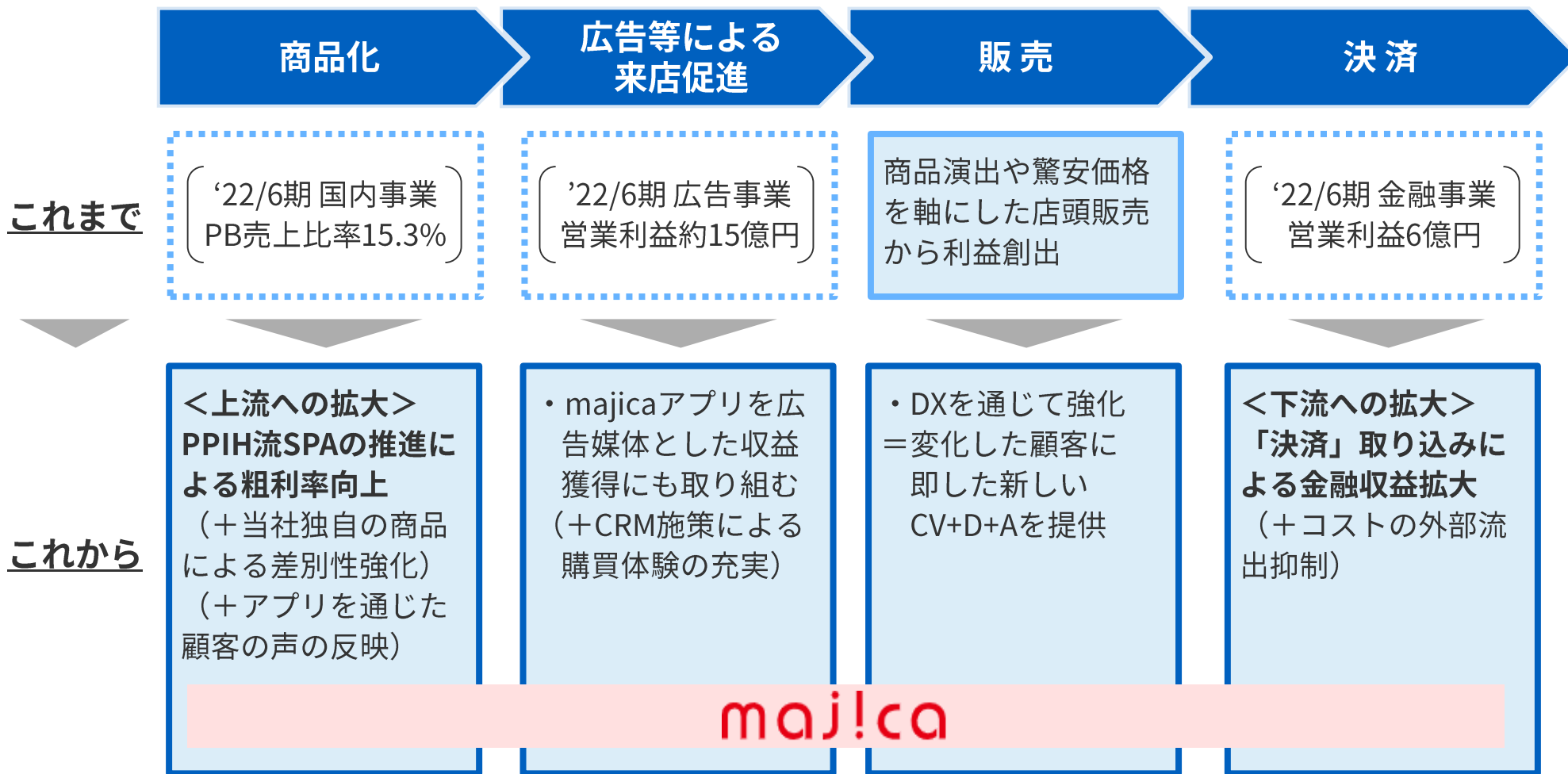
- 新しいバリューチェーンの構築
  - ✓ バリューチェーンの上流ではPPIH流SPAを目指し、下流では決済金融を視野に入れる。バリューチェーンの見直しは適宜行い、常に最適な収益モデルを構築する。
  - ✓ 営業利益の確保は、粗利率の向上と生産性の向上、販管費のコントロールを主軸にする。
- PPIHグループの企業原理である顧客最優先主義を再訪し、「顧客にとって最も都合の良い店」を目指す
  - ✓ ピープルブランド宣言に基づいたCRM施策の推進。
  - ✓ PPIH流SPAの実現に、顧客最優先主義にたった商品開発のサイクルの実現。
- 高い生産性を持つ企業へ
  - ✓ 労働分配率を経営指標に取り入れ、足腰の強い基礎体力を必ず備えた企業にする。一方、当社の強みである「人」への投資は積極的に行う。
  - ✓ 販管費の見直しを常に行いながらも、未来に対する投資を怠らない

## Visionary 2025

- 数値目標としては売上2兆円、営業利益1,200億円を目指す。
- 主たる施策（または施策の変更）については次ページ以降にお示しする。

# 新しいバリューチェーンの構築による利益率向上

- ✓ 営業利益拡大の方法として、事業のバリューチェーンを拡大/再構築する。
- ✓ これまでは実現できなかった「顧客1人当たりの収益」に注目し、実現に向けた中核ツールとして機能強化したmajicaアプリを活用する。

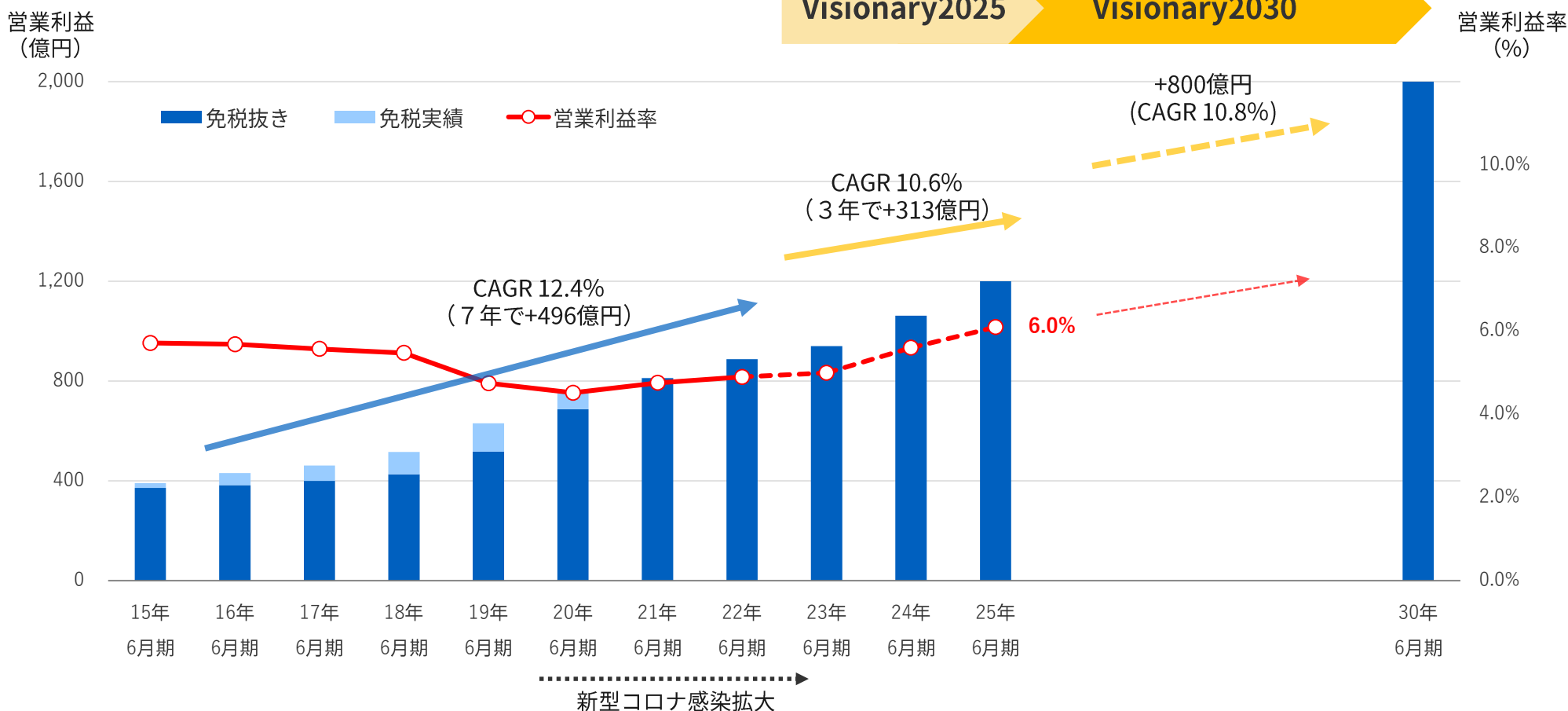




# 営業利益2,000億円（'30年6月期）に向けて年率10%超の成長を継続

- ✓ '15/6期に最初の中期経営計画を公表以来、コロナ禍によるインバウンド需要消失などもありながら年平均12.4%の営業利益成長を実現
- ✓ 今後も年平均10%超の成長を継続し、'30/6期に営業利益2,000億円を達成する

## ▶'15年6月期からの営業利益／営業利益率推移



# Visionary 2025 の定量目標

- ✓ 25/6期にグループ全体で営業利益+313億円 / 営業利益率+1.2%の成長
- ✓ 国内事業は収益性向上を図り+164億円 / 営業利益率+0.8%、  
海外事業は規模拡大と利益率改善により+149億円 / 営業利益率+2.8%を目指す  
(営業利益における海外事業構成比は22.5%へ拡大)

		22/6月期		25/6月期		
		金額	構成比	金額	成長率	構成比
連結	売上高	18,312億円	-	20,000億円	+9.2%	-
	営業利益	887億円	-	1,200億円	+35.2% (+313億円)	-
	営業利益率	4.8%	-	6.0%	(+1.2)	-
国内	売上高	15,639億円	85.4%	16,300億円	+4.2%	81.5%
	営業利益	766億円	86.3%	930億円	+21.4% (+164億円)	77.5%
	営業利益率	4.9%	-	5.7%	(+0.8)	-
海外	売上高	2,673億円	14.6%	3,700億円	+38.4%	18.5%
	営業利益	121億円	13.7%	270億円	+123.1% (+149億円)	22.5%
	営業利益率	4.5%	-	7.3%	(+2.8)	-

(注)想定為替レート：1USD=122.41円、1HKD=15.64円、1SGD=90.47円、1THB=3.68円、1MYR=29.14円、1TWD=4.29円、1MOP=15.18円

# (1) 国内事業の成長目標

## <成長方針>

収益性の向上

- ✓ PPIH流SPAの推進
- ✓ DXを通じた「新しいCV+D+A」の提供
- ✓ 組織統合や生産性改善の推進
- ✓ 継続的な業態創造
- ✓ 金融事業の強化

## <定量目標>

22/6月期

25/6月期

### 営業利益

国内計 766億円			
DS	GMS	金融	他
363億円	255億円	6億円	141億円

国内計 930億円 (+164億円/+21.4%)			
DS	GMS	金融	他
450億円 (+87億円 /+23.8%)	300億円 (+45億円 /+17.5%)	60億円 (+54億円 /+906.7%)	120億円 (-21億円/ -14.9%)

### <参考指標>

#### 営業利益率

4.9%			
3.3%	5.4%	3.1%	

5.7%			
3.9%	6.4%	15.4%	

#### ROIC

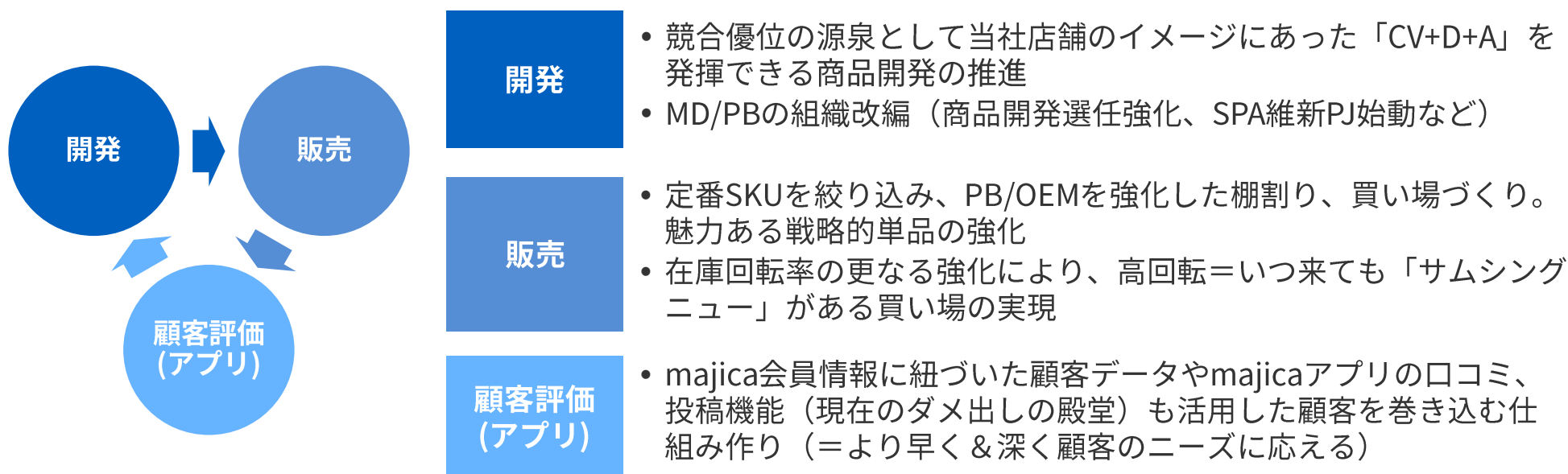
6.2%	4.8%	8.4%	
------	------	------	--

7.1%	5.6%	55.0%	
------	------	-------	--

# ① PPIH流SPAの推進

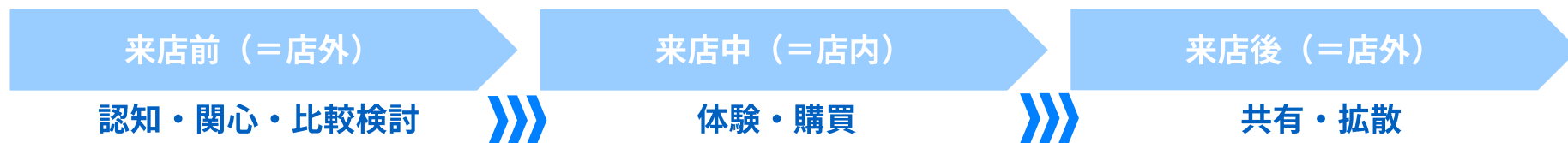
	PB/OEM売上構成比		商品粗利率(直営)	
	22/6期	25/6期	22/6期	25/6期
国内計	15.3%	25.0%	25.5%	27.5%
DS事業	14.2%	25.0%	25.2%	27.5%
GMS事業	17.9%	25.0%	26.1%	27.5%

(+ PB/OEM商品及びNB商品の粗利率改善効果を含む)



## ②DXを通じた「新しいCV+D+A」の提供

- ✓ 従来は店内のみで届けていた「CV+D+A」をmajicaアプリを軸に店外まで広げ、お買い物体験の更なる充実、ストレスの(少)ない「新しいCV+D+A」を実現する



### これまで

<b>CV</b> コンビニエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・何でもある</li> <li>・いつでも開いてる</li> </ul>
<b>D</b> ディスカウント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安い</li> <li>・安く感じる(陳列・演出)</li> </ul>
<b>A</b> アミューズメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・面白い発見がある</li> <li>・商品を探す魔境感</li> </ul>

### これから

進化したアプリ機能を通じてお買い物体験を更に充実  
(⇒具体的な内容は別途公表)

**【CV】 CRM施策**  
→個別顧客ごとの適時適切な情報提供 (クーポン、セール情報など)

**【CV】 商品情報サーチ**  
→店外から商品情報把握、在庫検索が可能

**【D】 クーポン・ポイント**  
→販促をmajicaアプリへ集約

**【CV】 サービス**  
→様々なサービスをアプリでさらに便利に

**【A】 口コミ投稿**  
→購買商品の口コミ、投稿機能等で顧客の声を共有・拡散。商品に対する感想/要望を頂き商品開発に取り入れる

### ③組織統合及び生産性改善の推進

#### 組織統合の更なる推進による全社コスト効率化

DS事業とGMS事業は顧客層”のみ”が異なることから、業態は維持した上でより効率的、強固な運営体制を確立する

- ✓ 商品本部の統合による業務効率化、個店経営の更なる強化

人財交流活性化、  
人的リソースの  
適材適所見直し

#### DXも活用した店舗オペレーションの効率化・省人化

人手不足・人件費高騰が見込まれるなか、限られた人員は人手をかけるべき領域にフォーカスし、店舗運営の品質向上と利益率改善を図る

##### ■ 人手をかけるべき領域

- ✓ 店舗の自由演技（スポット仕入れ、買い場づくり等）
- ✓ 顧客インサイトの収集を通じ、PB/OEM商品開発・仕入れ領域に関して本部へフィードバックを行う活動

##### ■ 効率改善を行う領域

- ✓ 業務の見直し、自動化・機械化を通じたオペレーション業務の効率化  
（例：レジ業務、発注業務、納品 / 陳列 / 補充 / 商品管理業務）

目標（例）

DS：毎年3%強を見込む人件費増に対し、生産性向上により人件費率を維持する

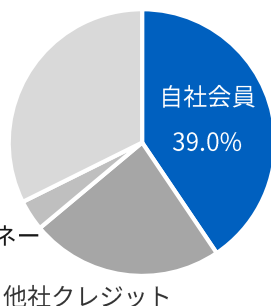
## ④ 「決済」 取り込みによる金融収益拡大

- ✓ majicaアプリの機能強化により自社決済比率を50%超まで高め (25/6期目標)、コスト流出抑制及び金融収益獲得を図る

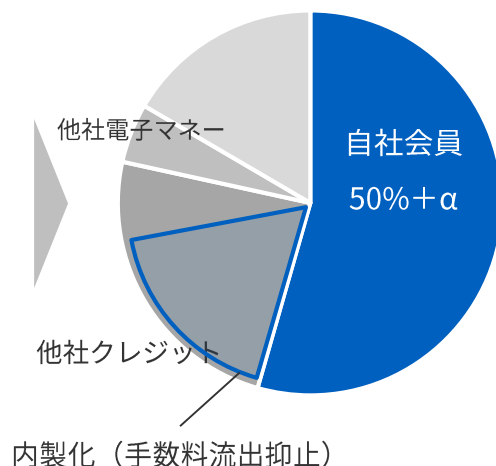
(目標) 自社決済比率  
22/6期 39.0% → **25/6期 50%超**

- ✓ 会員数の拡大 (majica会員+クレジット会員を22/6期1300万人から**25/6期1600万人**に拡大)
- ✓ majicaアプリの機能強化及び利便性向上
- ✓ majicaへのサービス集約

22年6月期



25年6月期



### 金融事業の営業利益目標 (25/6期 60億円)

#### (1) 決済コストの流出抑制 (5~10億円)

- ✓ 自社決済比率の拡大=他社決済比率拡大抑制による決済コスト低減 (リテール事業のP/Lに反映)
- ✓ 加盟店事業スタート ('22年6月~) による決済手数料の内製化&コスト削減  
⇒ 23/6月期に合計約13億円のコストを削減

#### (2) 新たな金融収益の獲得 (50~55億円)

- ✓ リボ/キャッシングや後払サービス提供による収益拡大
- ✓ majicaのグループ外利用による収益獲得 (全世界1億以上のVisa加盟店で利用可能に)
- ✓ 投資信託や保険商品などの追加サービス提供

#### (3) データ活用でのバリューチェーン上流への貢献

- ✓ 購買データを商品開発や広告収益獲得に活用しリテール事業のP/Lを底上げ

## (2) 海外事業の成長目標

### <成長方針>

事業規模拡大  
及び利益率改善

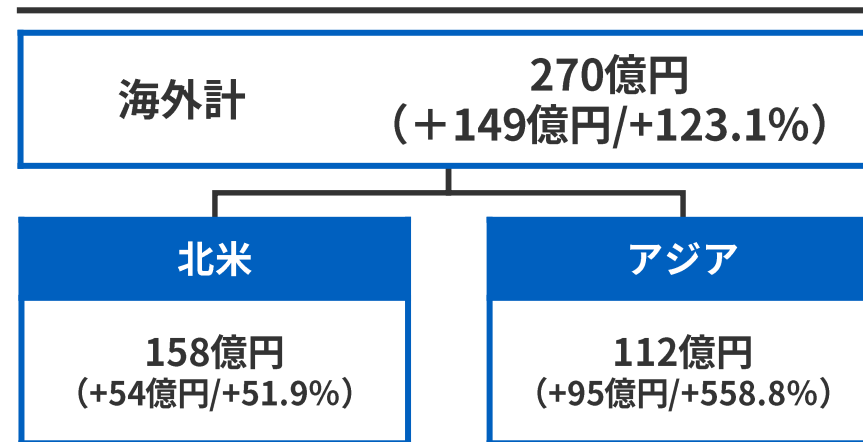
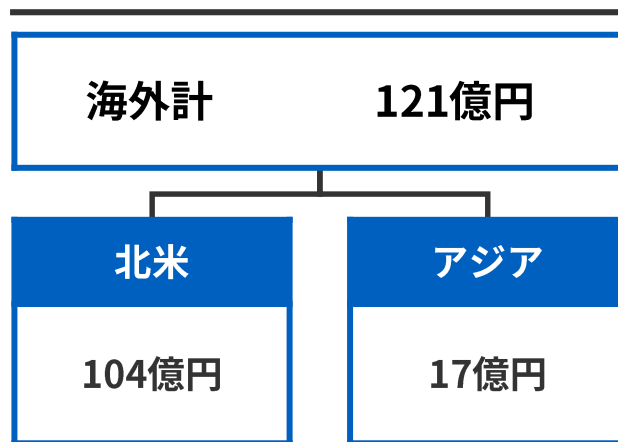
- ✓ 出店継続による規模拡大  
(新規業態 (物販飲食業等) への取り組み強化)
- ✓ グローバルバリューチェーンの構築による  
利益率改善

### <定量目標>

22/6月期

25/6月期

営業利益



<参考指標>

店舗数  
(小売)

65

30

78 (+13)

64 (+34)

営業利益率

5.3%

2.5%

6.8%

8.2%

ROIC

10.9%

16.3%



# ① 出店継続による事業規模拡大

- ✓ 小売業態はアジア、北米とも出店拡大。特に北米でもジャパンプランド・スペシャリティストアで出店に取り組み、事業ポテンシャル拡大を図る。
- ✓ 新業態（物販飲食業態等）も「鮮選寿司」を中心にアジア、北米での拡大に取り組む

22/6期末

25/6期末

アジア

30店舗

64店舗

+34店舗

(うち確定14店舗、交渉中8店舗)

※エリア別内訳

SG 7店舗、TH 8店舗、HK 6店舗  
TW 5店舗、MY 7店舗、MO 1店舗

+

新規業態  
(物販飲食業態等)  
にも拡大に取り組む



北米

65店舗

78店舗

+13店舗

(うち確定6店舗、交渉中2店舗)

北米 8店舗、ハワイ 2店舗、グアム 1店舗  
ゲルソンス 2店舗

+

売上

22/6期 690億円  
25/6期 1,360億円

売上

22/6期 1,982億円  
25/6期 2,340億円

## ②グローバルバリューチェーン構築による利益率改善

- ✓ PPICを中心に「日本の農水産物5兆円輸出」の中心的な役割を果たす企業となり、小売店舗のみならず多様な業態／販売チャネルでの事業推進を図る

### 生産者メーカー

#### 海外PBの強化

売上構成比：6.5% → 20%超へ

- ・海外で支持を得ている生鮮品に注力してPB商品を拡大予定



#### 一次産品調達網の強化

輸出金額：約60億円 → 100億円以上に

- ・生産者の利益担保で持続可能な取引へ
- ・川上取引による調達原価低減へ

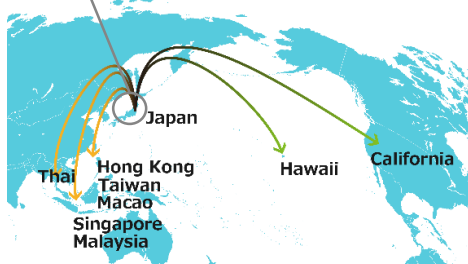


### 流通

#### サプライチェーンの整備

- ✓ 産地からの直接輸出 (Made in Japan)

産地からの直接輸出で最速のサプライチェーンを組み、日本の鮮度・味を現地へ



### 販売

#### 小売店舗



#### 新規業態（物販飲食等）



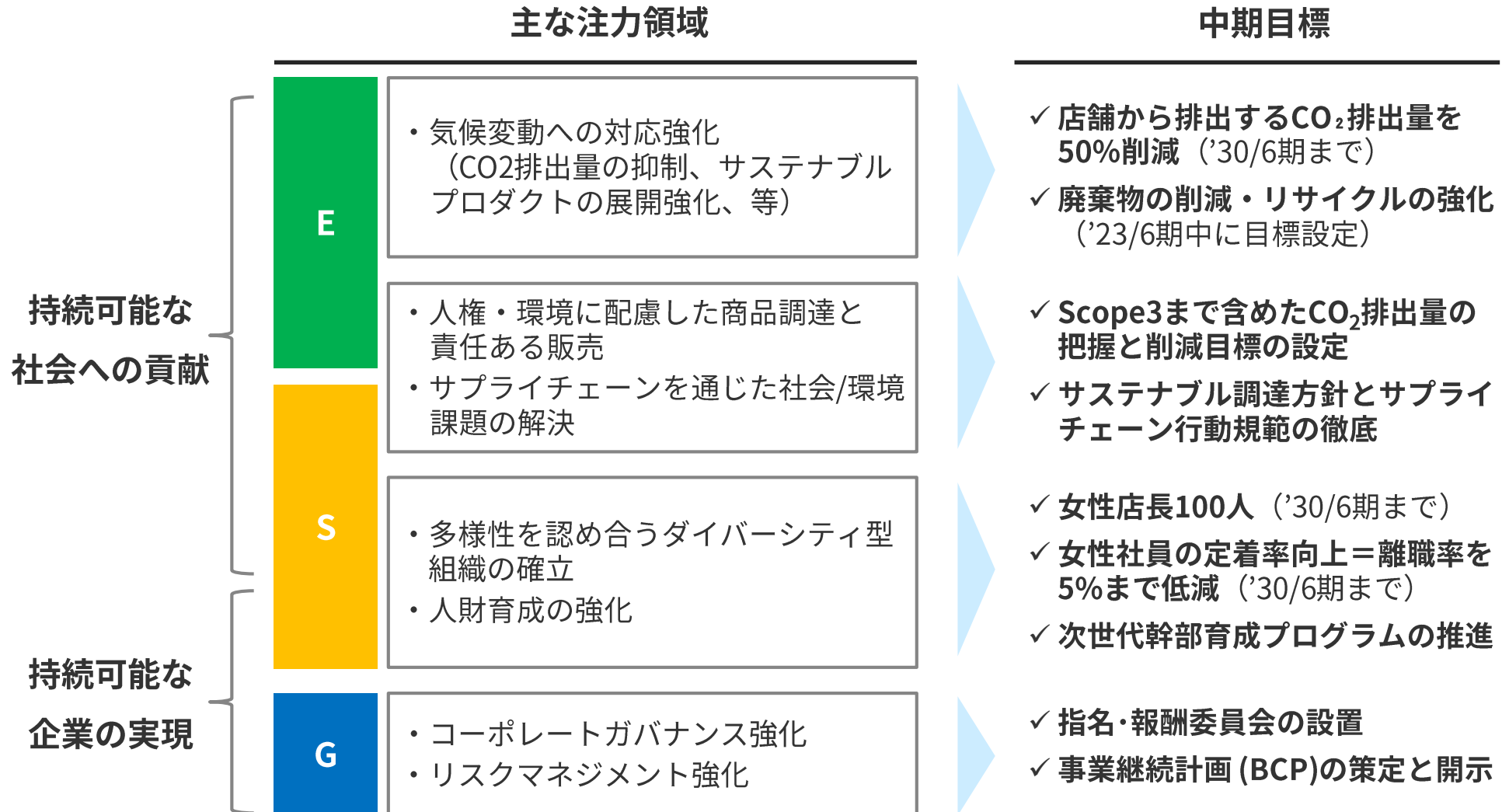
#### EC



業態及び販売チャネルの多様化

### (3) ESG活動

- ✓ 持続可能な社会及び企業を実現するため、引き続きESG活動を推進・強化する
- ✓ 推進状況に客観性を持たせるため、外部評価機関からの高い評価獲得も目指す



# (参考) 取り組み事例と外部機関からの現状評価

## 主な取り組み事例

### 気候変動への対応：太陽光発電

既存店舗の屋上を利用し、太陽光パネルを設置、再生可能エネルギー由来の電力利用を推進し、CO<sub>2</sub>排出量を削減。

(16店舗に設置済み、うち4店舗はコーポレートPPA)



### 人権・環境に配慮したサプライチェーンの構築：パートナー企業向け説明会実施

PPIHグループ サプライチェーン行動規範及びセルフチェックアセスメントについて、パートナー企業約700社に向けて説明会を実施。



### 多様性を認め合うダイバーシティ型組織の確立 女性店長100名輩出プログラム

店長に必要な心構えや知識・スキルを学ぶ女性店長100名輩出研修プログラム「RISE!100」を継続実施。

## インデックス構成銘柄への選定 ／外部機関評価（一例）



**FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index**

FTSEのESG rating 「2.0」以上の企業からセクター中立になるよう選定。当社は「2.7」で22年6月より構成銘柄となる。



ブルームバーグ社によるジェンダーに関する情報開示と男女平等への取り組みに優れた企業で構成される指数。当社は2019年から連続して構成銘柄に選定。



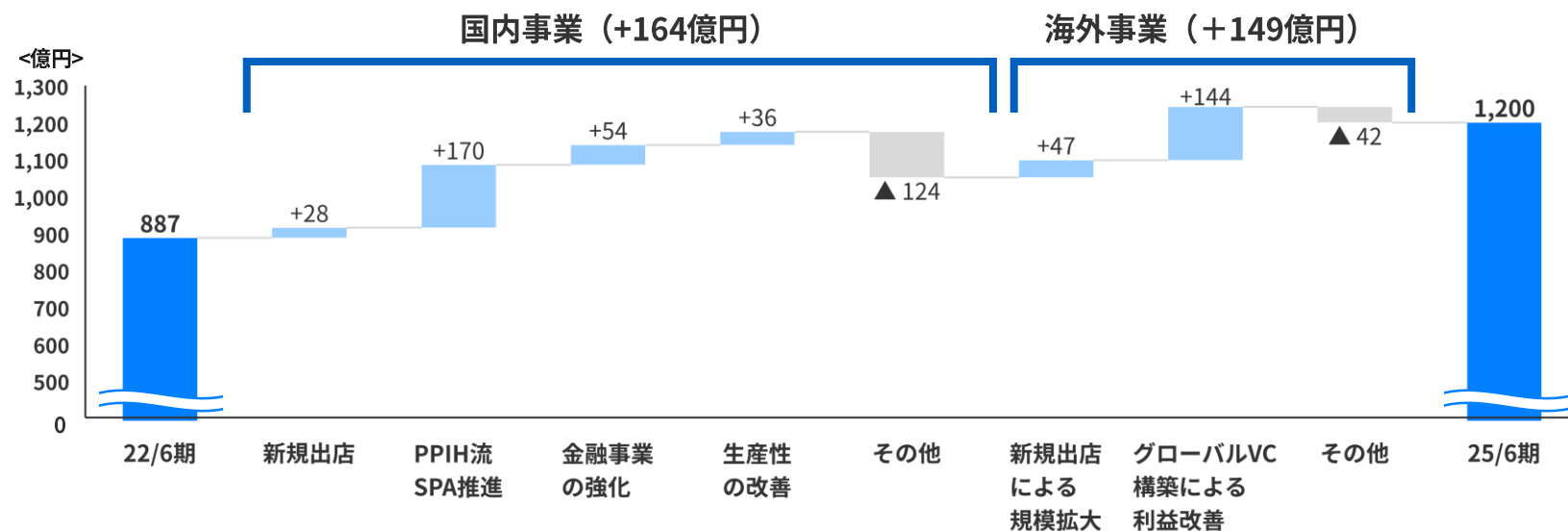
世界中の投資家による責任投資戦略の開発と実践をサポートするSUSTAINALYTICSによるESGリスクレーティング。2021年よりLow Riskに認定。



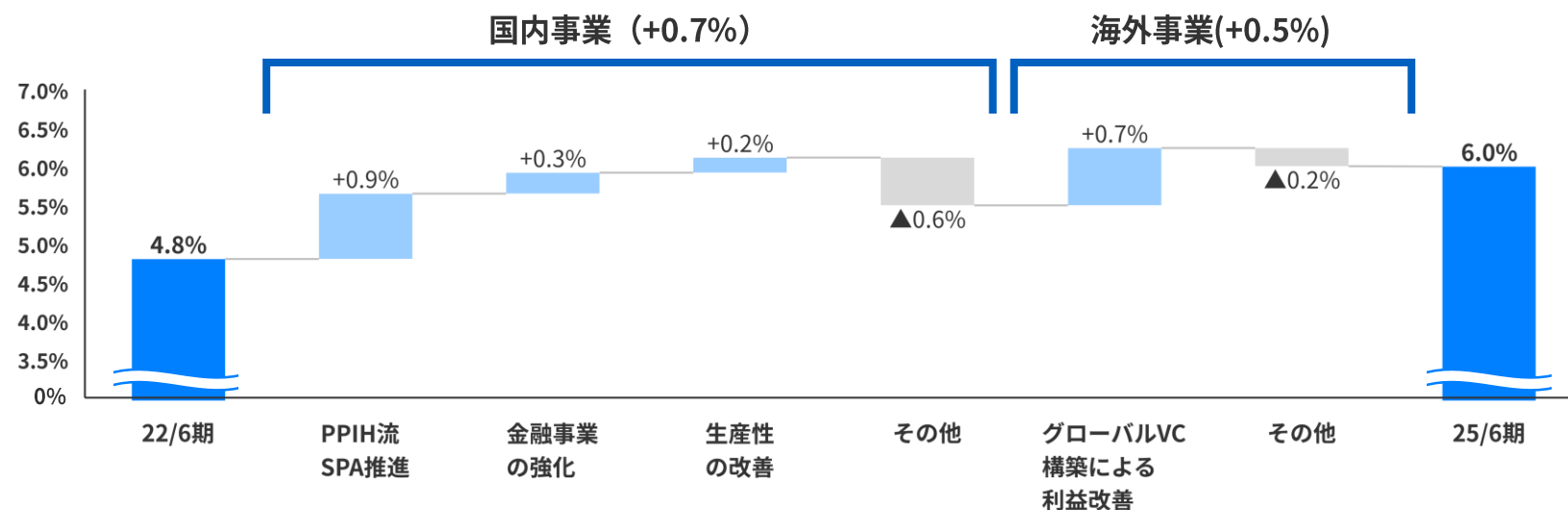
その他ESGレーティングも年々向上。'25年6月期までに更なる評価改善、構成銘柄選定に向けて推進する。

# 参考① 営業利益ウォーターフォール

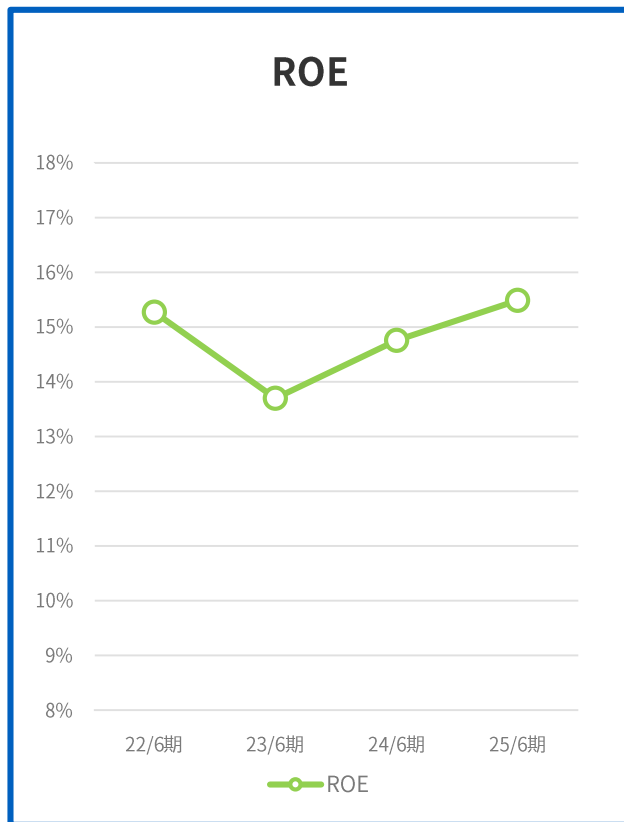
## 営業利益額



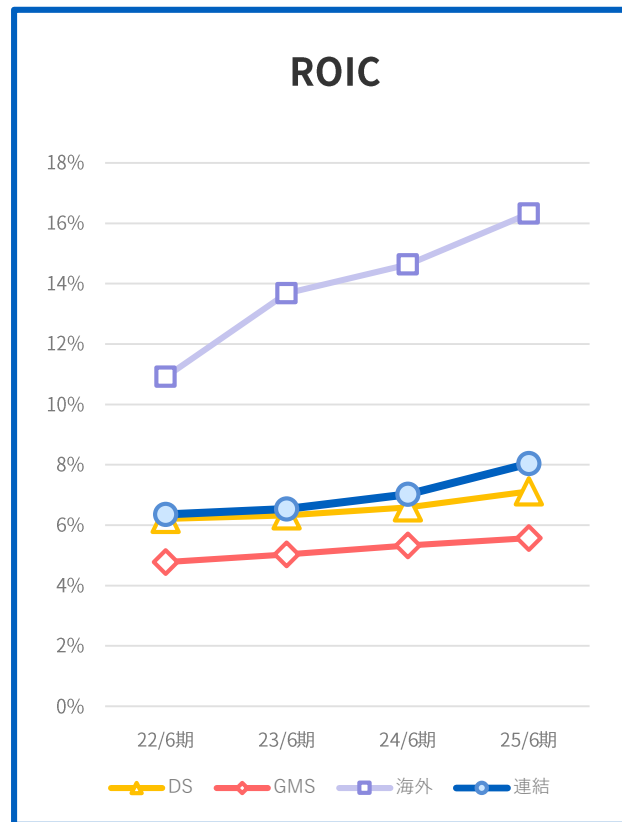
## 営業利益率



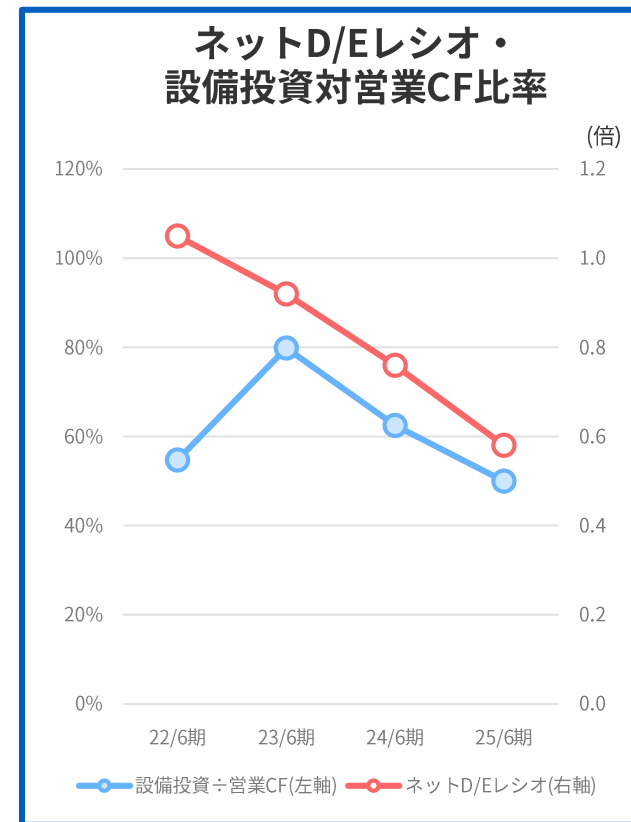
## 参考② 各種経営指標の推移



- ‘22/6期は為替差益の影響で当期純利益が一時的に増加。
- ‘23/6期は上記反動で一時的に悪化も、その後は継続改善を見込む。



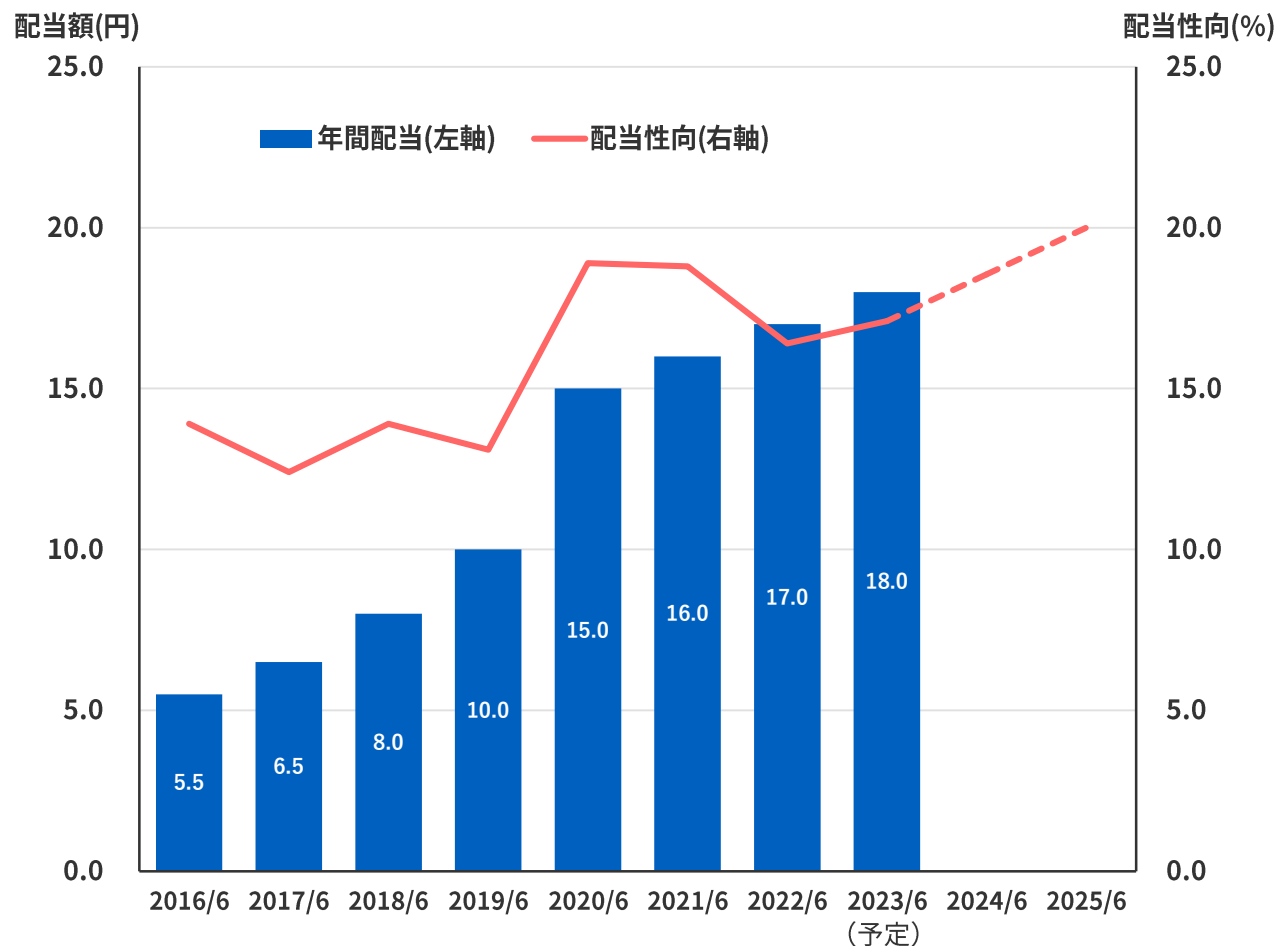
- 高ROICの海外事業の成長に加え、国内両事業のROICも着実に改善を見込む。  
(‘25/6期末の全社ROICは約8%へ)



- ネットD/Eレシオは22/6期に自己株取得で上昇も23/6期以降は着実に改善。
- 設備投資は中計期間にて毎期650~750億円を予定。営業CFに占める設備投資比率は23/6期に一時的に上昇するが、利益成長に伴い50%程度に低減予定。

(注) ROIC = NOPAT ÷ 投下資本 (= 商品及び製品 + 固定資産 (一部項目を除く))

## 参考③ 配当及び株主還元について



### 配当性向について

- 19期連続増配を継続中。
- 今後も“累進的配当政策“を基本に、中期的に配当性向20%以上とすることを意識し、成長投資とのバランスを取りながら株主還元に努める。

### 財務健全性について

- 中長期的に財務健全性を強化することを意識し、株主資本の拡充や投資効率の改善に取り組む。
- 外部格付はA+の維持向上を目指す。

### 自己株買いについて

- 上記配当余力や財務健全性、将来の投資見込みや株価状況などを総合的に勘案して都度判断する。



**PPIH**  
Pan Pacific International Holdings