

当PDF文書は上に示されている企業に関する詳細レポートのアップデート版として作成されたものです。
 詳細レポート全体につきましては弊社ウェブサイトをご覧ください。

2018年8月10日、株式会社ドンキホーテホールディングスは2018年6月期通期決算を発表した。

連結	FY06/16				FY06/17				FY06/18				FY06/19				前年比増減							
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	前期	後期	前期	後期								
売上高	186,642	197,803	185,102	190,045	201,327	216,367	202,293	208,811	223,443	239,397	240,326	238,352	759,592	828,798	941,508	880,000	890,000	920,000	935,000	100.7%	1,000,000	+58,492	+112,710	
YoY	13.9%	10.9%	10.4%	9.2%	7.9%	9.4%	9.3%	9.9%	11.0%	10.6%	18.8%	14.1%	11.1%	9.1%	13.6%	6.2%	7.4%	11.0%	12.8%			6.2%		
売上総利益	49,678	52,263	49,193	49,759	54,224	56,416	53,265	54,675	59,268	60,908	60,439	63,376	201,893	218,580	243,991	232,000	234,200	240,000	242,000	100.8%	260,000	+16,009	+25,411	
YoY	12.3%	12.4%	7.2%	12.6%	9.2%	5.9%	8.3%	9.9%	9.3%	8.0%	13.5%	15.9%	11.1%	8.3%	11.6%	6.1%	7.1%	9.8%	10.7%			6.6%		
売上総利益率	26.6%	26.9%	26.6%	26.2%	26.9%	26.1%	26.3%	26.2%	26.5%	25.4%	25.1%	26.6%	26.6%	26.4%	25.9%	26.4%	26.3%	26.1%	25.9%			26.0%	+0.1pp	-0.5pp
販管費	38,382	38,988	39,827	41,511	41,692	42,605	42,470	45,628	44,968	45,961	49,626	51,868	158,708	172,395	192,423	184,000	184,400	189,000	191,000	100.7%	207,000	+14,577	+20,028	
YoY	13.6%	13.2%	11.8%	7.0%	8.6%	9.3%	6.6%	9.9%	7.9%	7.9%	16.8%	13.7%	11.3%	8.6%	11.6%	6.7%	7.0%	9.6%	10.8%			7.6%		
販管費比率	20.6%	19.7%	21.5%	21.8%	20.7%	19.7%	21.0%	21.9%	20.1%	19.2%	20.6%	21.8%	20.9%	20.8%	20.4%	20.9%	20.7%	20.5%	20.4%			20.7%	+0.3pp	-0.4pp
営業利益	11,296	14,275	9,366	8,248	12,532	13,811	10,795	9,047	14,300	14,947	10,813	11,508	43,185	46,185	51,568	48,000	49,800	51,000	51,000	101.1%	53,000	+1,432	+5,383	
YoY	8.0%	10.2%	-3.9%	52.3%	10.9%	-3.3%	15.3%	9.7%	14.1%	8.2%	0.2%	27.2%	10.4%	6.9%	11.7%	3.9%	7.8%	10.4%	10.4%			2.8%		
営業利益率	6.1%	7.2%	5.1%	4.3%	6.2%	6.4%	5.3%	4.3%	6.4%	6.2%	4.5%	4.8%	5.7%	5.6%	5.5%	5.5%	5.6%	5.5%	5.5%			5.3%	-0.2pp	-0.1pp
経常利益	11,578	14,295	9,376	8,548	12,788	14,140	9,078	9,517	14,301	16,757	12,383	13,777	43,797	45,523	57,218	48,000	49,800	53,800	54,000	106.0%	58,000	+782	+11,695	
YoY	7.0%	8.1%	-12.8%	59.5%	10.5%	-1.1%	-3.2%	11.3%	11.8%	18.5%	36.4%	44.8%	9.1%	3.9%	25.7%	5.4%	9.4%	18.2%	18.6%			1.4%		
経常利益率	6.2%	7.2%	5.1%	4.5%	6.4%	6.5%	4.5%	4.6%	6.4%	7.0%	5.2%	5.8%	5.8%	5.5%	6.1%	5.5%	5.6%	5.8%	5.8%			5.8%	-0.3pp	+0.6pp
当期利益	6,482	7,750	5,500	5,206	8,127	8,332	10,518	6,105	8,465	10,213	8,485	9,242	24,938	33,082	36,405	28,000	29,500	32,200	33,300	109.3%	37,000	+595	+3,323	
YoY	5.6%	2.6%	-13.9%	69.9%	25.4%	7.5%	91.2%	17.3%	4.2%	22.6%	-19.3%	51.4%	7.7%	32.7%	10.0%	-15.4%	-10.8%	-2.7%	0.7%			1.6%		
当期利益率	3.5%	3.9%	3.0%	2.7%	4.0%	3.9%	5.2%	2.9%	3.8%	4.3%	3.5%	3.9%	3.3%	4.0%	3.9%	3.2%	3.3%	3.5%	3.6%			3.7%	-0.2pp	-0.1pp
販管費	38,382	38,988	39,827	41,511	41,692	42,605	42,470	45,628	44,968	45,961	49,626	51,868	158,708	172,395	192,423	184,000	184,400	189,000	191,000	100.7%	207,000	+14,577	+20,028	
給与手当	14,155	14,765	15,136	15,183	16,049	16,075	16,128	16,286	16,718	17,313	18,760	19,150	59,239	64,538	71,941									
地代家賃	5,153	5,084	5,178	5,423	5,638	5,749	5,814	6,156	6,602	6,800	7,443	7,484	20,838	23,357	28,330									
支払手数料	4,254	4,561	4,535	4,959	4,362	5,062	4,584	5,516	5,593	5,573	5,352	6,440	18,309	19,524	22,957									
減価償却費	2,977	3,172	3,411	3,741	3,338	3,455	3,563	3,719	3,343	3,498	3,896	4,078	13,301	14,075	14,815									
その他	11,843	11,406	11,566	12,206	12,305	12,264	12,381	13,951	12,712	12,777	14,175	14,716	47,021	50,901	54,380									
YoY	13.6%	13.2%	11.8%	7.0%	8.6%	9.3%	6.6%	9.9%	7.9%	7.9%	16.8%	13.7%	11.3%	8.6%	11.6%	6.7%	7.0%	9.6%	10.8%			7.6%		
給与手当	18.2%	19.5%	17.9%	8.5%	13.4%	8.9%	6.6%	7.3%	4.2%	7.7%	16.3%	17.6%	15.8%	8.6%	11.5%									
地代家賃	13.4%	9.9%	6.2%	7.5%	9.4%	13.1%	12.3%	13.5%	17.1%	18.3%	28.0%	21.6%	9.2%	12.1%	21.3%									
支払手数料	16.2%	10.4%	15.4%	2.4%	2.5%	11.0%	1.1%	11.2%	28.2%	10.1%	16.8%	16.8%	10.5%	6.6%	17.6%									
減価償却費	14.1%	14.8%	12.0%	14.9%	12.1%	8.9%	4.5%	-0.6%	0.1%	1.2%	9.3%	9.7%	14.0%	5.8%	5.3%									
その他	7.8%	7.9%	5.8%	4.6%	3.9%	7.5%	7.0%	14.3%	3.3%	4.2%	14.5%	9.5%	6.5%	8.3%	6.8%									

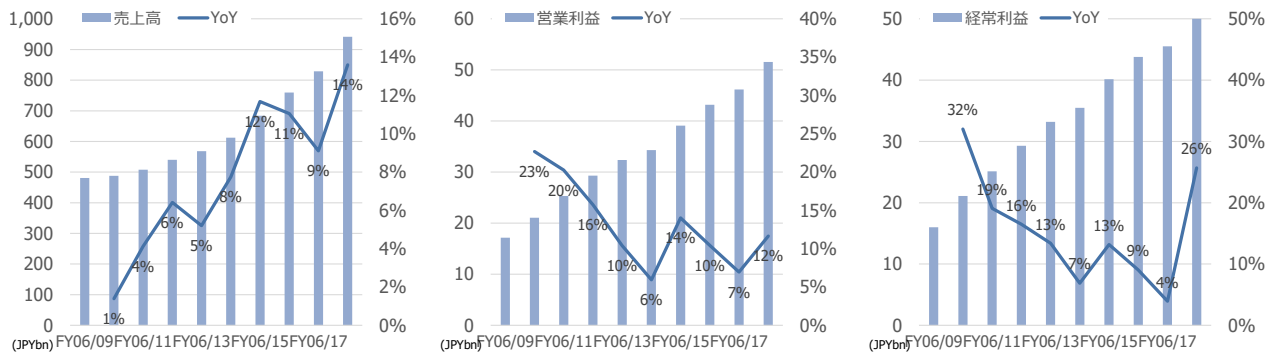
出所：会社資料よりSR作成

注：表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入等により生じた差異である点に留意

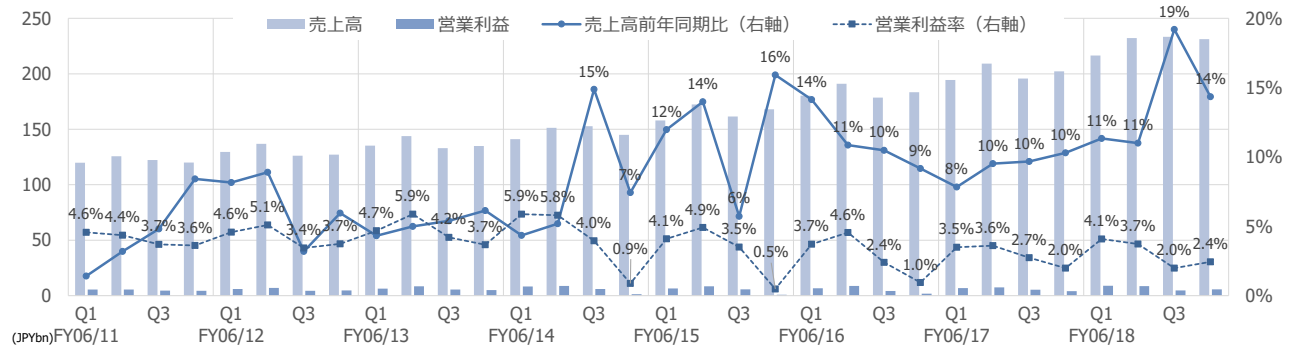
2018年6月期通期決算（2018年8月10日発表）

- ▷ FY06/18：顧客優先主義のもと既存事業の基盤を強化、新たな事業（ポストGMS・東南亜）にも挑戦し一定の手応え
- ▷ 中長期成長への「攻めの経営」が奏功しQ4はより一層の粗利高を積み上げる。ユニー協業6店舗も好調持続
- ▷ 2019年10月に予定されている消費増税に備え、顧客支持拡大に向けた取組を強化。客数・客単価増に結び付ける
- ▷ 個店主義：15年10月・17年4月の大幅組織改編で個店強化が一気に進む。約400通りの個店経営の必勝ノウハウが集積
- ▷ 新規出店：都心～郊外まで幅広く対応可能な業態を持つ強みを活かし31店舗出店。Q4は駅前立地の小型業態を加速
- ▷ Q2、10月に国内最大級店舗面積1.1万m²のポストGMS店舗を愛知県豊橋に出店。Q3も1万m²弱の店舗を姫路に出店
- ▷ 長崎屋再生で培ったポストGMSノウハウをユニー協業6店舗、豊橋・姫路店に注入、ポストGMS戦略の加速を図る
- ▷ Q4はパチンコ店跡地の立地を活用し小型業態を強化、ユニー協業店との食い合いも考慮したもの。今Q1も加速
- ▷ 既存店：DQは4.1%増（免税除1.9%増）長崎屋2.2%増（2.2%増）。16年9月以降増収継続（客単価も17年5月以降増加）
- ▷ 節約志向環境下、利益を薄め客数・購入点数・回転率上げる施策が奏功。粗利額拡大、人時効率改善で営業利益拡大
- ▷ インバウンド：価格・商品等店舗魅力訴求に成功し訪日客の購買行動を着実に捉えリピート需要に加えB2C2C需要も獲得
- ▷ ユニー協業：ダブルネーム6店舗は転換前後で売上1.9倍、客数1.7倍、粗利1.6倍と好調。同社強みの非食品を十分に発揮
- ▷ 今後のポストGMS戦略を加速するために、協業6店舗の成功と将来の出店加速に向けた人材育成が最重要テーマ
- ▷ FY06/19：VISION2020（1兆円、500店、ROE15%）の1兆円はFY06/19に1年前倒しで達成見込む。ポストVISION2020として、オーガニック成長で売上2兆円、営業利益1,000億円掲げる。売上・規模よりも営業利益1,000億円達成を重要視
- ▷ 消費増税に備えた戦略も加速。出店は通常の出店速度（30~40）から大きく方向転換、ユニー協業店舗20店舗増加を踏まえて小型店中心に20店舗+αを予定。ポストGMS戦略に向け、ユニー協業店舗の成功と人材育成に注力

通期連結業績（十億円）



リテール事業業績推移（十億円）



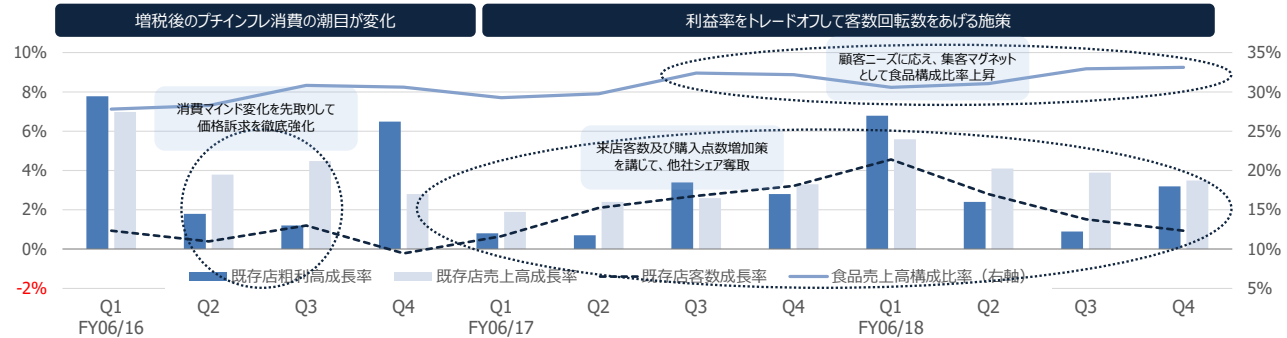
出所：会社資料よりSR作成

業績概要

FY06/18：顧客優先主義のもと既存事業の基盤を強化、新たな事業（ポストGMS・東南亜）にも挑戦し一定の手応え

業界が消費低迷で苦しんでいると言われるなか、同社は中長期成長に向けた「攻めの経営」を推進、最重要施策として取り組んできた「顧客優先主義」「個店主義の徹底強化」も奏功、既存店は22か月連続増収維持（2018年8月10日時点、20か月前は気候に泣いた8月、0.2%減）。四半期ではFY06/15Q1以降16四半期連続で既存店増収を維持し続けている

DQ既存店売上高・粗利高成長率の推移



出所：会社資料よりSR作成

このように既存事業の基盤が強化されるなか、2018年6月期は新たな事業に着手・挑戦してきた。2017年8月にはポストGMSを睨んだユニー・ファミリーマートHD（以下UFHD）との資本業務提携発表、同12月には東南アジアでの事業展開の試金石となるシンガポール1号店「DON DON DONKI」を開店した。前者は既にも実績・成果が表れており、後者もオープン景気を終えた後でも好調に推移しており、同社では「アジアにおける勝ちパターンが見えてきた」とコメントしている。

ポストGMS

2018年2月下旬から3月にかけて改装新規開店したユニーとの協業6店舗は、業務提携発表から早期の立ち上げにも関わらず好発進を見せ、2018年3~7月の実績は転換前後比較で売上が1.9倍（56億円から109億円）、客数が1.7倍（19千人から33千人）、粗利益が1.6倍（14億円から23億円）と実績を出している。今後のポストGMS戦略を加速する上で、協業6店舗の成功と将来の出店加速（協業店舗、同社とも）に向けた人材育成が最重要テーマとなっている。

2019年（暦年）はこれを踏まえた上で、更に20店舗の協業店を出店する計画。協業店舗を運営する新設子会社UDリテールへの出資は40%にしか過ぎない。しかしながら、自社既存店の業績に悪影響を及ぼすリスクを負いつつ、人材も投入しているという実態がある。同社では、求めるROIに達せず、低い投資効率のままであるならば同社ステークホルダーが迷惑を被ると捉えており、色々なオプションを持って資本業務提携を進めていきたいとしている。

NEXTコンビニ

なお、2018年6月にUFHDのコンビニエンスストア「ファミリーマート（FM）」3店舗で共同実験した「ドンファミ」もしくは「ファミドン」はユニー協業店舗と同様に好調であったとのこと。これは、FM店舗に同社が推奨する日用品や加工食品等約2,800種類を導入しリアル店舗ならではの「買い物の楽しさ」を提供するというもの。同社によると売上が改装前後で少なくとも25%増となったとしている。FMのFY02/19Q1の平均日商は51.2万円で前年比0.6万円減。日商引き上げにコンビニ各社が知恵を絞る中、25%増は驚異的とも言える。同社業績への直接的影響は軽微だが、今後については様々な展開が考えられる模様だ。こちら「NEXTコンビニ」として注目したい。

海外展開

2017年12月にシンガポールに初出店後、2018年6月には2号店を開店、同後半にはタイバンコクで同国1号店の開店を予定している。同社は2020年には30店舗程度を狙いたいとしている。米国が現在37店舗であり概ね同規模となる。地域としてはシンガポールを更に増やしつつ（現在4案件を検討しているとのこと）、フィリピンや台湾など他地域にも拡大する可能性を示唆している。

また、上述のように「勝ちパターン」は見てきたものの、出店拡大には新興国ならではの賃貸契約が足枷になっている模様だ。同社店舗は長期的視点に立って出店を決定、事業運営を図っている。しかしながら、東南アジアにおいては賃貸料が契約満了毎に上昇する契約を提示されることが珍しくないという。ただ、これでは安定した利益成長が見込めないことから、同社では契約条件を見極めた上で、有利な形での出店を志向している。裏返せば、現在出店が決まっている店舗の賃貸契約は不利な条件にはなっていないと言える。そして、国内事業は不動産契約及び交渉がうまく回っているからこそその利益成長ともいえよう。

なお、「勝ちパターン」としては、a) 日本に対する価値観を活かしながら、顧客最優先主義に立って現地消費者へのマーケティングを欠かさないこと、b) 滞留時間が長い文化・特性を考慮した店舗づくり、c) 話題性の提供、をあげている。また、番外編としては、d) 雑貨は売れない、とのことである。

2019年6月期に向けて

2019年6月期は、1989年に東京府中市に1号店を開店してから30周年目、且つ、30周年連続増収増益を目指す期となる。目標売上高は「大台」として意識する1兆円（前年比6.2%増）、営業利益は2.8%増の530億円である。同社は2015年8月に中期的な数値目標としてVISION2020を公表した。内容は、売上高1兆円、店舗数500、ROE15%。この内1兆円を1年前倒しで達成することになる。なお、利益計画については「豆腐1丁、蝶々」とコメントしており、従来同様に四半期毎に予想比で積み上げを狙ったものとSR社では理解している。

営業方針や商品戦略などの基本方針はこれまでと変わらない。店舗戦略の前提として、設備投資額400億円、新規出店20店+α、ユニー協業店舗の収益拡大（持分利益予想は50億円）、既存店売上高は上期1.0%増・下期1.0%増・通期1.0%増を公表している。

ポストVISION2020

なお、VISION2020の1兆円を達成した後の目標としては、既に半年前に売上高2兆円、営業利益1,000億円を目指す方針が示されている（詳細はFY06/18Q3実績参照）。ここで同社が強調しているのは、重要視しているのは売上高2兆円ではなく、営業利益1,000億円であるということ。売上及び規模拡大に強い興味がある訳ではなく、中身の伴った売上を自然体で目指す模様だ。営業利益1,000億円については「社長在任中に達成したい」と強い意欲を見せている。1,000億円という数値は、同社のような編集型ディスカウンター（流通市場のメーカー製品を編集して顧客に提案。ベンダー調達型とも）として過去に達成した会社はないという。前人未踏であるが故に目指したいという意志が強い模様だ。

上期の決算説明会においては、2兆円の裏付けとして、1つはポストGMS戦略、2つ目に海外事業をあげていた。そして、今回は成長戦略を支える6つの開発として、従来の業態開発・店舗開発・商品開発・組織開発・人材開発に加えて、デジタル開発が紹介された。

デジタル戦略

同社のデジタル戦略は、顧客の「Wants」は店舗内の魔境感やライブ感といった「アナログ」にあるが、一方で「Needs」はスマートフォン対応やデータの活用などの「デジタル」にあることから、この2つの両立を図ろうというもの。魔境感とは、ドンキの店舗内を「魔境」と捉えて顧客がワクワク・ドキドキする「ライブ感」のある買場（売場）を提供するための同社独自の演出で、チェーンストアではこうした非合理性や受け入れられず、真似できないとのこと。これに、スマートフォンを活用することで、アナログとデジタルとのハイブリッド店舗を創造しようとしている。2018年内には関東圏で1店舗開店する予定である。

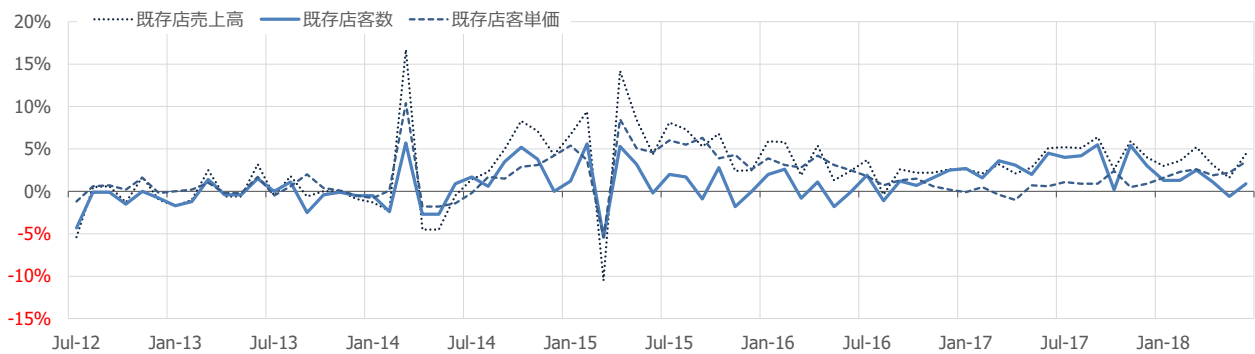
なお、デジタル戦略は店舗業態だけではなく、基本的には「ドンキホーテ」を想起してもらうことで来店に繋げようというもの。そのために、同社の会員システム「majica」のプラットフォームを強化、「majica digital platform」を構築し、

その上にmajica SNS、majica virtual STAFF、majica digital parking、majica smart check in、majica store map、majica chance、majica information plus、majica price down auction、majica check-out bonusなどのアプリケーションを搭載し、実際に顧客に提供し店舗内でのワクワク・ドキドキ感に繋げていく方針。レジも自動化（majica digital lane。既に渋谷店で実証実験中）し、将来的には顔認証カメラを活用して商品棚の欠品を防ぐシステム（majica shelf management system）も構築したいとしている。

2018年6月期実績補足

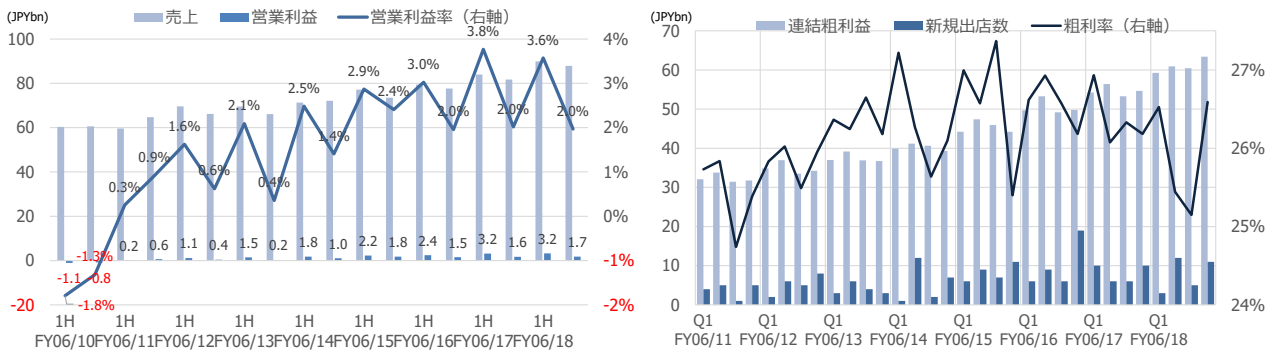
同社があげる2018年6月期のポイントは、1) 市場シェア獲得へ「攻めの経営」を強めたこと、2) 客数・売上はSNSを味方に付けて好調に推移、3) 店舗開発も多様化して順調に推移、4) 利益「額」を重視した戦略が「編集型ディスカウンター」の本領を発揮して2桁増益を引き寄せる、5) 販管費は効率改善でコントロール、6) 資金はデット調達で積極的に投資、とのこと。Q3までの戦略を更に推進した結果とみられる。

既存店売上



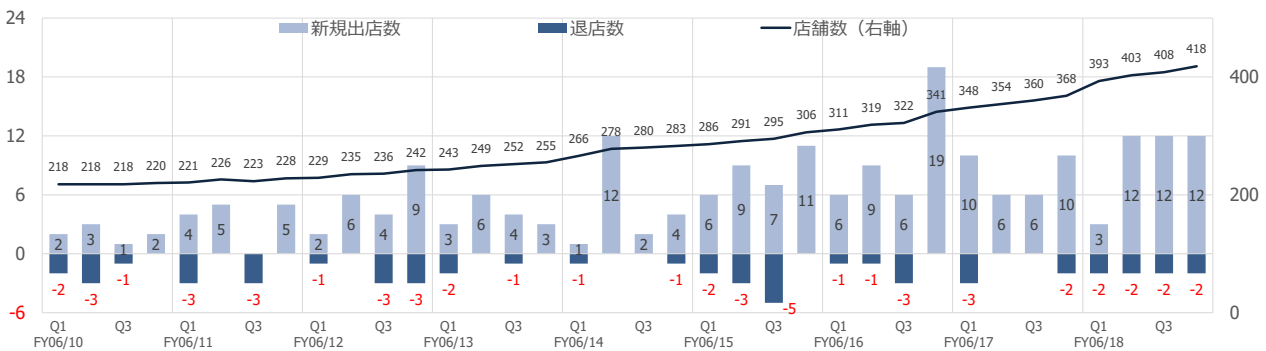
出所：会社資料よりSR作成

長崎屋業績（左）、連結粗利益（右）



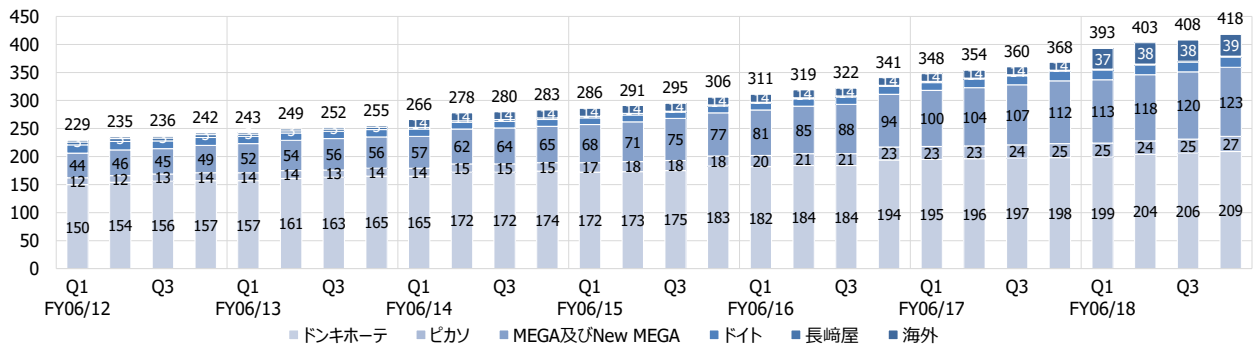
出所：会社資料よりSR作成

出店・退店数



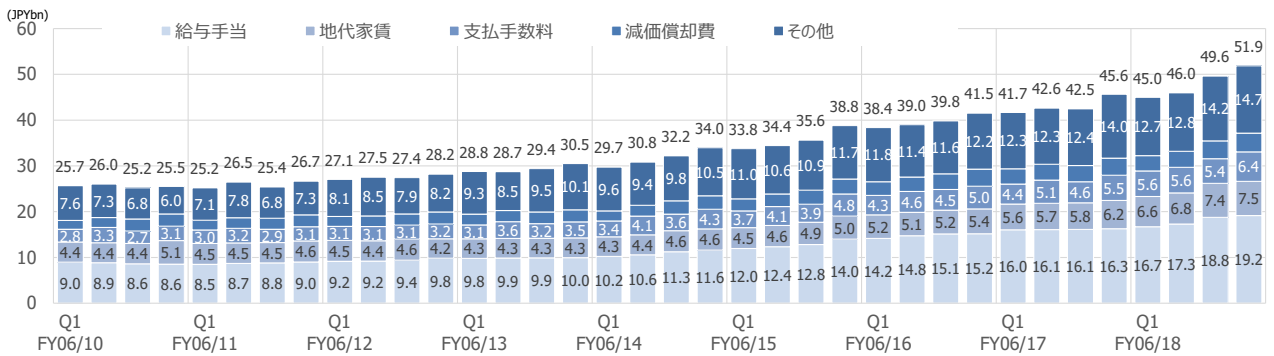
出所：会社資料よりSR作成

店舗形態別店舗数推移 (店)



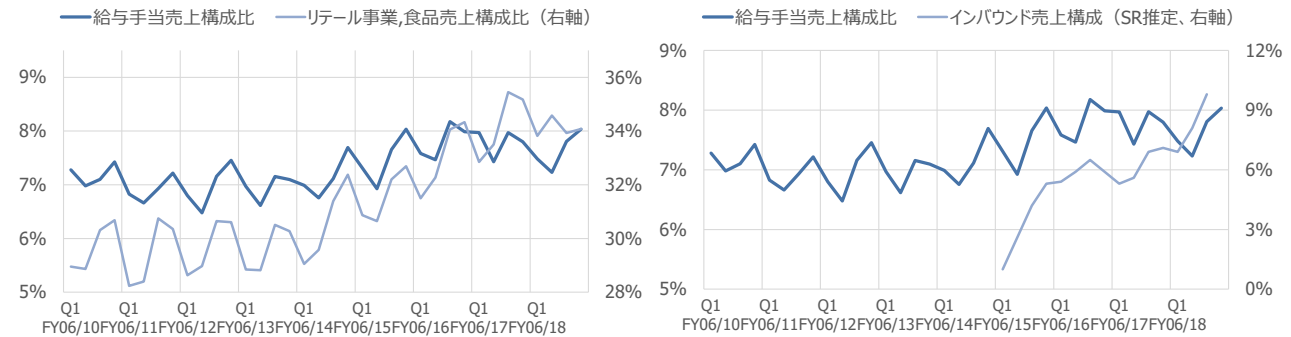
出所：会社資料よりSR作成

販管費



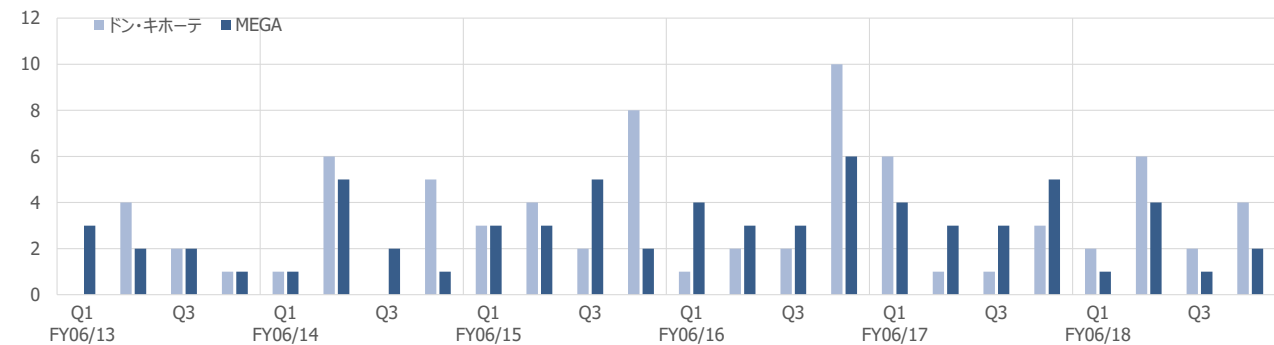
出所：会社資料よりSR作成

給与手当等



出所：会社資料よりSR作成

ドン・キホーテ、MEGA及びNEW MEGA出店推移 (スクラップ&ビルド、業態変換含む)



出所：会社資料よりSR作成

今期会社予想 (期初予想)

(百万円)	FY06/17			FY06/18			FY06/19 期初予想			差異		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
売上高	417,694	411,104	828,798	462,830	478,678	941,508	503,000	497,000	1,000,000	40,170	18,322	58,492
YoY	8.6%	9.6%	9.1%	10.8%	16.4%	13.6%	8.7%	3.8%	6.2%			
売上総利益	110,640	107,940	218,580	120,176	123,815	243,991	131,800	128,200	260,000	11,624	4,385	16,009
YoY	7.5%	9.1%	8.3%	8.6%	14.7%	11.6%	9.7%	3.5%	6.6%			
売上総利益率	26.5%	26.3%	26.4%	26.0%	25.9%	25.9%	26.2%	25.8%	26.0%	0.2%	-0.1%	0.1%
販管費	84,297	88,098	172,395	90,929	101,494	192,423	102,300	104,700	207,000	11,371	3,206	14,577
販管費比率	20.2%	21.4%	20.8%	19.6%	21.2%	20.4%	20.3%	21.1%	20.7%	0.7%	-0.1%	0.3%
営業利益	26,343	19,842	46,185	29,247	22,321	51,568	29,500	23,500	53,000	253	1,179	1,432
YoY	3.0%	12.6%	6.9%	11.0%	12.5%	11.7%	0.9%	5.3%	2.8%			
営業利益率	6.3%	4.8%	5.6%	6.3%	4.7%	5.5%	5.9%	4.7%	5.3%	-0.5%	0.1%	-0.2%
経常利益	26,928	18,595	45,523	31,058	26,160	57,218	32,400	25,600	58,000	1,342	-560	782
YoY	4.1%	3.7%	3.9%	15.3%	40.7%	25.7%	4.3%	-2.1%	1.4%			
経常利益率	6.4%	4.5%	5.5%	6.7%	5.5%	6.1%	6.4%	5.2%	5.8%	-0.3%	-0.3%	-0.3%
当期純利益	16,459	16,623	33,082	18,678	17,727	36,405	19,500	17,500	37,000	822	-227	595
YoY	15.6%	55.3%	32.7%	13.5%	6.6%	10.0%	4.4%	-1.3%	1.6%			

出所：会社資料よりSR作成

注：表の数値と会社資料とが異なる場合があるが、四捨五入等により生じた相違である点に留意

このリサーチメモは、掲載企業の[最新版レポート](#)にも掲載されています。

株式会社シェアードリサーチは今までにない画期的な形で日本企業の基本データや分析レポートのプラットフォーム提供を目指しています。さらに、徹底した分析のもとに顧客企業のレポートを掲載し随時更新しています。

ディスクレーム

本レポートは、情報提供のみを目的としております。投資に関する意見や判断を提供するものでも、投資の勧誘や推奨を意図したものではありません。SR Inc.は、本レポートに記載されたデータの信憑性や解釈については、明示された場合と黙示の場合の両方につき、一切の保証を行わないものとします。SR Inc.は本レポートの使用により発生した損害について一切の責任を負いません。

本レポートの著作権、ならびに本レポートとその他Shared Researchレポートの派生品の作成および利用についての権利は、SR Inc.に帰属します。本レポートは、個人目的の使用においては複製および修正が許されていますが、配布・転送その他の利用は本レポートの著作権侵害に該当し、固く禁じられています。

SR Inc.の役員および従業員は、SR Inc.の調査レポートで対象としている企業の発行する有価証券に関して何らかの取引を行っており、または将来行う可能性があります。そのため、SR Inc.の役員および従業員は、該当企業に対し、本レポートの客観性に影響を与える利害を有する可能性があることにご留意ください。

金融商品取引法に基づく表示

本レポートの対象となる企業への投資または同企業が発行する有価証券への投資についての判断につながる意見が本レポートに含まれている場合、その意見は、同企業からSR Inc.への対価の支払と引き換えに盛り込まれたものであるか、同企業とSR Inc.の間に存在する当該対価の受け取りについての約束に基づいたものです。

連絡先

株式会社シェアードリサーチ / Shared Research Inc.

東京都文京区千駄木3-31-12

HP: <https://sharedresearch.jp>

TEL : (03)5834-8787

Email: info@sharedresearch.jp