



# 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 事業説明資料

IR部 2026年3月作成

## <社名>

### 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

2019年2月「ドン・キホーテ ホールディングス」から商号を変更。



#### ■ 社名に込めた思い

- ✓ 当社は、日々変化するお客さまのニーズに迅速かつ柔軟に対応するため、全国に多様な店舗フォーマットを展開しています。これにより、地域特性に応じた品揃えとサービスの提供を実現しています。
- ✓ 国際競争力を備えた新たな流通の仕組みを構築し、効率性と持続可能性を両立させた事業運営を推進しています。
- ✓ こうした成長戦略とグローバル展開への強い意志を反映し、日本国内のみならず環太平洋地域においても、グローバルグループとしてふさわしい企業像を体現するため、**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**に変更いたしました。

## ディスカウント事業

「ドン・キホーテ」「MEGAドン・キホーテ」「キラキラドンキ」など、商圈に応じた店舗フォーマット（売場面積・商品数）を展開し、地域のお客さまに選ばれる店舗を目指しています。



売上高：1兆4,453億円

## ユニー事業

総合小売業「アピタ」「ピアゴ」を展開。個店経営をさらに進め、「お買い物の楽しさ」と「居心地の良さ」を感じていただける、地域において最も支持される“お店づくり”をめざしています。



売上高：4,702億円

## 北米事業

ハワイは地域密着型や観光客向けの店舗、カリフォルニアは日本産品を多く取り扱ったスーパーやハイエンドスーパーなど様々な業態を展開し、成長に向けた基盤づくりと新業態の創造に取り組んでいます。



売上高：2,604億円

## アジア事業

日本製もしくは日本市場向けの商品や、日本産品を提供する「ジャパンプランド・スペシャリティストア」をコンセプトに、環太平洋エリアにおいて「DON DON DONKI」を展開。日本食・日本文化の魅力を発信しています。



売上高：915億円

2025年6月期 PPIH連結売上高：2兆2,468億円

## 日本

**655** 店舗

\*1 「New MEGAドン・キホーテ」は「MEGAドン・キホーテ」業態に、「ドン・キホーテUNY」は「MEGAドン・キホーテUNY」業態に、「ピカソ」「エッセンス」「ドミセ」「エキドンキ」「ソラドンキ」「情熱職人」及び「長崎屋」等は「ピカソ等」に、「ユーストア」「ピアゴパワー」「パワースーパーピアゴ」等は「アピタ、ピアゴ」業態に含まれます。

### 国内ディスカウント事業

ドン・キホーテ…………… 285  
 MEGAドン・キホーテ\*1 …… 143  
 MEGAドン・キホーテUNY\*1 …… 62  
 ピカソ等\*1 ……………… 35

### 国内 UNY 事業

アピタ、ピアゴ\*1 ……………… 130

## グループ総店舗数

**779** 店舗

※店舗数：2025年6月30日現在

## 香港

**11** 店舗

DON DON DONKI …… 11

## タイ

**8** 店舗

DON DON DONKI …… 8

## マレーシア

**4** 店舗

DON DON DONKI …… 4

## シンガポール

**17** 店舗

DON DON DONKI …… 17

## 台湾

**6** 店舗

DON DON DONKI …… 6

## グアム

**1** 店舗

DON DON DONKI …… 1

## マカオ

**2** 店舗

DON DON DONKI …… 2

## カリフォルニア

**46** 店舗

MARUKAI ……………… 2  
 TOKYO CENTRAL …… 9  
 Gelson's ……………… 26  
 MIKUNI ……………… 9

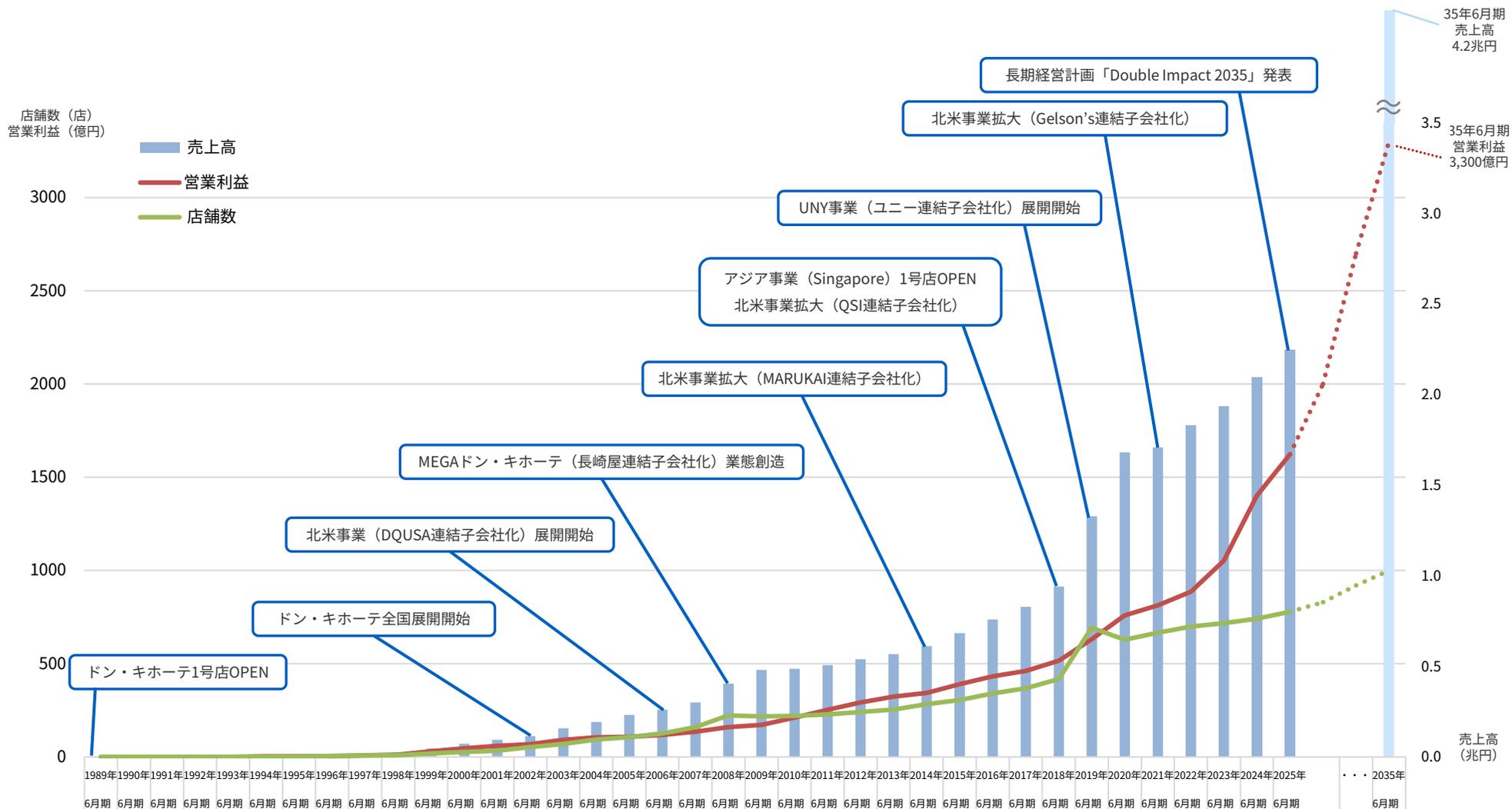
## ハワイ

**29** 店舗

Don Quijote ……………… 2  
 MARUKAI ……………… 1  
 Times\*2 ……………… 25  
 DON DON DONKI …… 1

\*2 「BIG SAVE」などQSI, Inc.運営店舗は「Times」業態に含まれます。

## 売上高と営業利益は創業以来、成長を続ける。



# PPIHの歩み ②

1978年	10月	他	「泥棒市場」開業
1980年	9月	組織	当社設立
1989年	3月	出店	「ドン・キホーテ」1号店開設
1998年	9月	他	ドン・キホーテ公式マスコットキャラクター「ドンペン」誕生
2000年	7月	他	東証一部上場
2006年	2月	M&A	Don Quijote (USA) Co., Ltd.を連結子会社化
2007年	10月	M&A	株式会社長崎屋を連結子会社化
2008年	4月	出店	「MEGAドン・キホーテ」1号店開設
2009年	10月	他	「情熱価格」販売開始
2011年	4月	他	創業者安田隆夫が編纂した企業理念集「源流」を発行
2013年	9月	M&A	MARUKAI CORPORATIONを連結子会社化
	12月	他	商号を株式会社ドン・キホーテホールディングスに変更し、純粋持株会社体制に移行
2014年	3月	他	自社発行型電子マネー『majica（マジカ）』サービス開始
2017年	9月	M&A	QSI,Inc.を連結子会社化
	12月	出店	シンガポール1号店「DON DON DONKI オーチャードセントラル店」オープン
2019年	1月	M&A	ユニー株式会社株式を連結子会社化
	2月	他	商号を株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングスに変更
		出店	タイ1号店出店
2021年	7月	出店	香港1号店出店
	2月	他	「情熱価格」リニューアル
2021年	3月	出店	マレーシア1号店出店
	4月	M&A	GRCY Holdings, Inc. (Gelson's)を連結子会社化
	8月	出店	マカオ1号店出店
2024年	4月	出店	グアム1号店出店



長崎屋



## PPIHグループのコアバリュー「源流」

創業者である安田隆夫の考えと思いが明文化された企業理念集「源流」

PPIHグループの全従業員と役員が受け継ぐべき行動指針であり、私たちの矜持と存在理由そのものです。



### 企業原理

「顧客最優先主義」

「顧客最優先主義」をPPIHグループにおける不変の企業原理とする

「顧客最優先主義」が全ての企業行動を規定し駆動させる

「顧客最優先主義」を実現するために「経営理念」を遵守しなければならない

### 経営理念

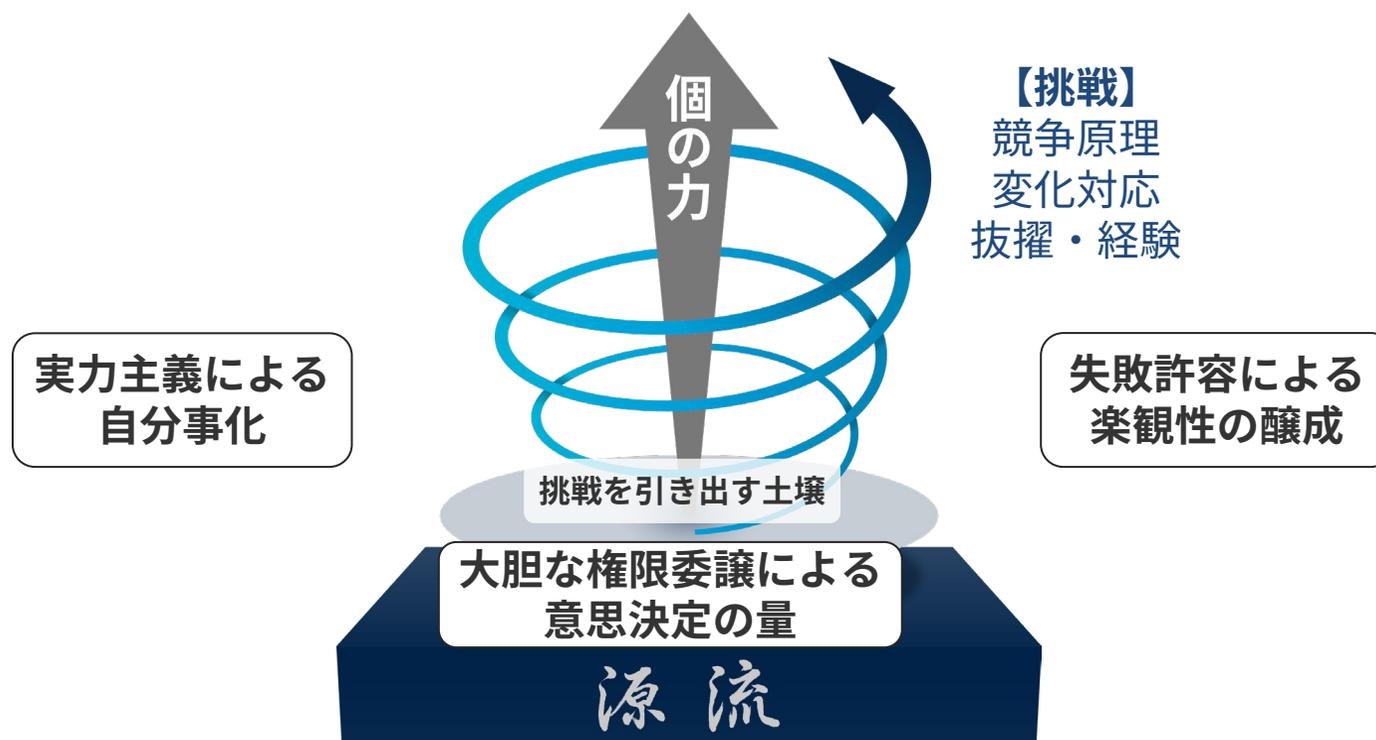
- 第一条 高い志とモラルに裏づけられた、無私で真正直な商売に徹する
- 第二条 いつの時代も、ワクワク・ドキドキする、驚安商品がある買い場を構築する
- 第三条 現場に大胆な権限委譲をはかり、常に適材適所を見直す
- 第四条 変化対応と創造的破壊を是とし、安定志向と予定調和を排する
- 第五条 果敢な挑戦の手を緩めず、かつ現実を直視した速やかな撤退を恐れない
- 第六条 浮利を追わず、中核となる得意事業をとことん突き詰める



## 人財：源流実践による自律的成長

PPIHは源流を基盤にした、他の企業では真似できない人財成長の文化が浸透しているが、そのキーワードとなるのは「権限委譲」「実力主義」「失敗への許容」の3つ。

目標を達成できる人財・勝ちにこだわる人財・自己効力感の高い人財



## 「顧客最優先主義」の追求から生まれた「権限委譲」と「変化対応」 創業時から受け継がれる当社グループ不変のDNAであり、PPIH最大の強み

### 権限委譲

店舗のスタッフが商品仕入、価格設定、陳列及び販売に至るまで、あらゆる自由裁量権を持つ

### 変化対応

お客さまに最も近い存在の店舗スタッフが柔軟に判断を行う「個店経営」を徹底し、お客さまのニーズや外部環境の変化にスピーディーに対応

### 個店主義

チェーンストア理論による画一的な店づくりではなし得ない、現場の権限委譲と変化対応によって実現

## 「個店主義」

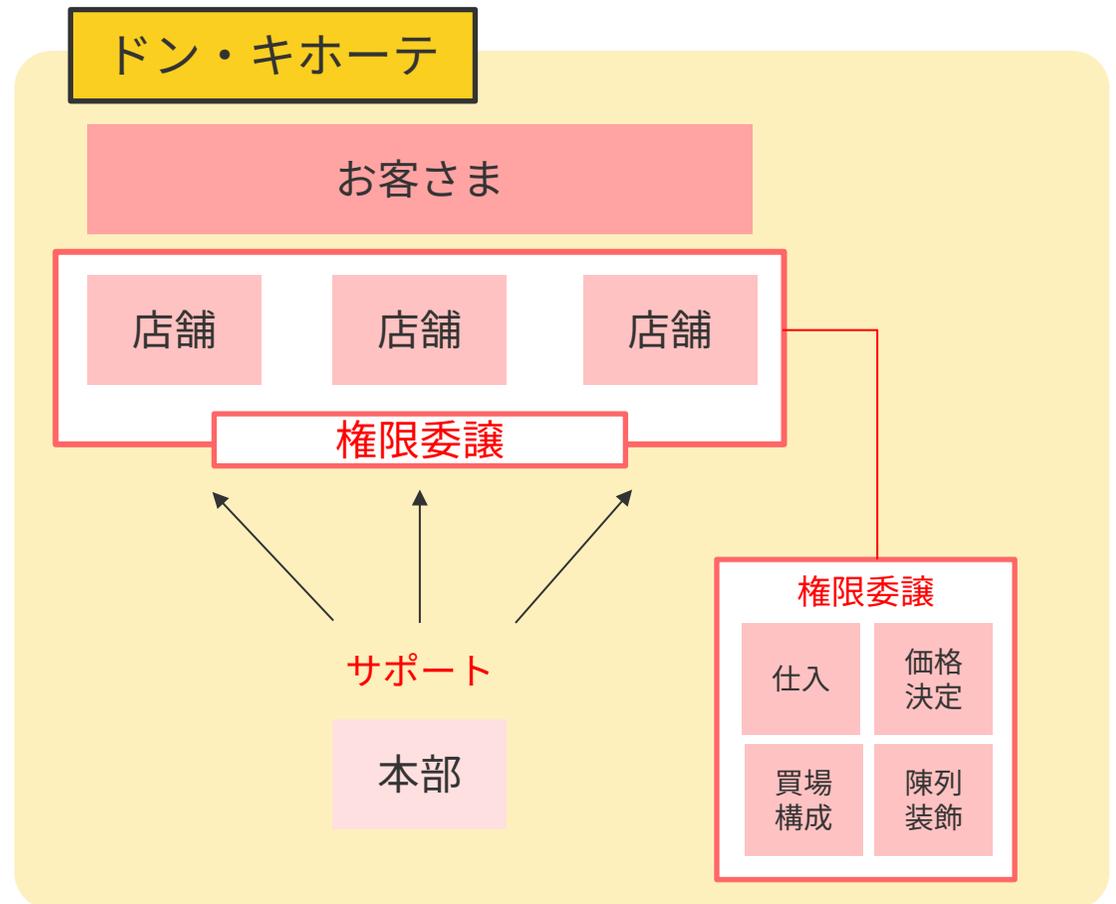
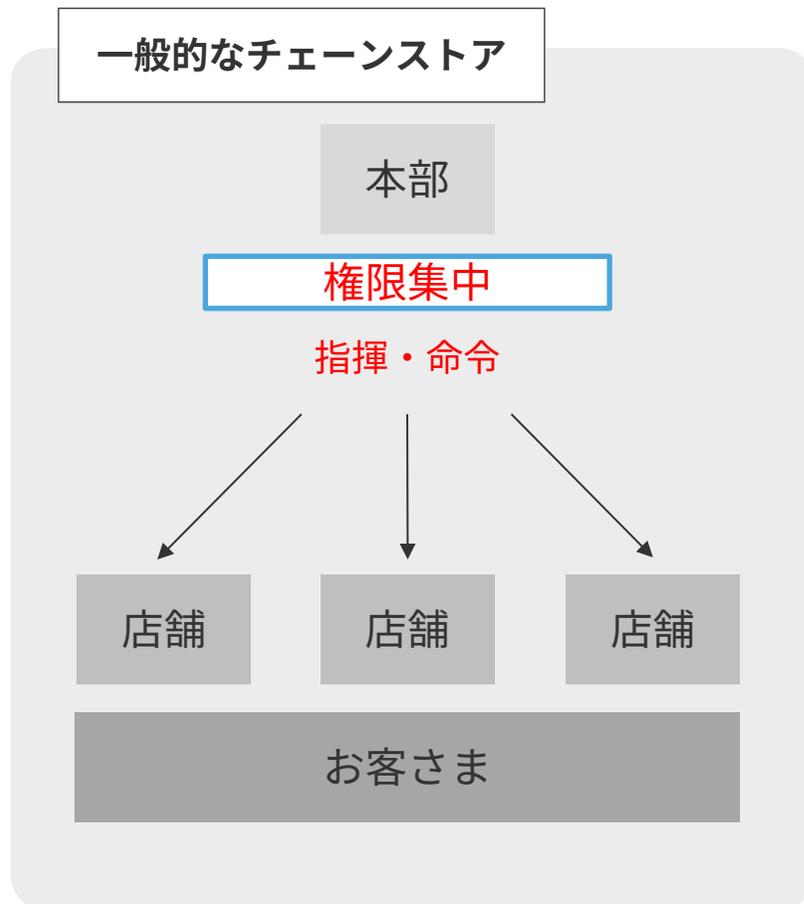
### 100店舗 100通りの店づくり

従業員が本部の指示なしで店舗や売り場を管理する「権限委譲」は、裁量を与えられた従業員の意欲的なチャレンジを歓迎し、失敗を寛容に受け止め、失敗による従業員の成長に価値を置いている文化です。

「権限委譲」された各店舗の従業員が地域特性や環境変化に対して自ら考え、「変化対応力×スピード」を発揮することで、「個店主義」を実現しています。



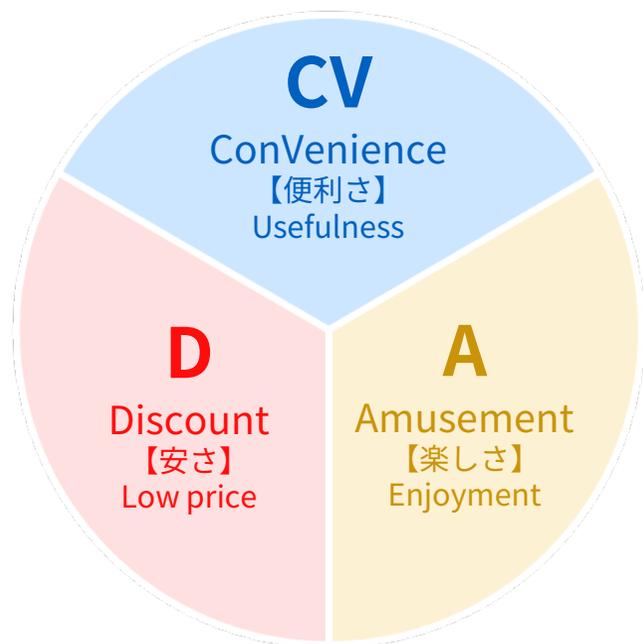
一般的なチェーンストアが行う、トップダウン型の「セントラルマーチャンダイジング」ではなく、現場に権限委譲を行い、現場が常に考え、商圈ごとに変化対応することで、顧客のニーズに応じている。



# 事業紹介

業態	買い場面積	特徴
<p>(ピュア) ドン・キホーテ</p> 	<p>1,000㎡～3,000㎡</p>	<p>「CV+D+A」の三位一体を店舗コンセプトとする総合ディスカウントストア。食品、日用品をはじめ、衣料品、家電製品、ブランド品まで幅広く商品を取り揃えています。</p>
<p>MEGA ドン・キホーテ</p> 	<p>3,000㎡～10,000㎡</p>	<p>ピュアドン・キホーテの品揃えに加え、生鮮食品をリーズナブルな価格で提供しており、幅広い世代のお客さまにご支持をいただいております。</p>
<p>(MEGA) ドン・キホーテ UNY</p> 	<p>(5,000㎡～13,000㎡) 4,000㎡～5,000㎡</p>	<p>総合スーパー「アピタ」「ピアゴ」を業態転換した店舗。ユニーが得意とする食品に加え、ドン・キホーテが得意とする非食品商品を増やし、幅広い世代のお客さまにご支持をいただいております。</p>
<p>スモール フォーマット</p> 	<p>300㎡～1,000㎡</p>	<p>ドン・キホーテ店舗のスタイルをさらに凝縮させ、品揃えを絞り込んだ、小商圏に対応する小型業態。より地域に密着し、日常生活で利用しやすい店舗づくりを目指しています。</p>

## 「ワクワク・ドキドキ」しながら買い物を楽しむ、 「非日常的エンターテインメント型店舗」を創造



### ConVenience (便利さ)

- お客様の利便性を最優先した営業時間（深夜営業）
- 日用雑貨品や食品をはじめ、家電製品、時計・ファッション用品、スポーツ・レジャー用品まで取り扱う豊富な品揃え
- 全国展開、商圈に合わせた多様な立地やパッケージの店舗展開

### Discount (安さ)

- 近隣他店に対して競争優位性が高い価格設定による「驚きの価格」の実現
- アプリ機能による、顧客評価の高い商品を値下げする「マジ価格」の実施

### Amusement (楽しさ)

- 圧縮陳列や手描きポップなど、五感が刺激される空間演出で「お買い物の楽しさ」を提供
- 店頭の驚安商品や新商品、スポット商品、季節商品など、刻々と変化する商品陳列

## ドン・キホーテの特徴



**豊富な品揃え：**食品・日用品・衣料品・家電・化粧品・雑貨・玩具・カー用品・ペット用品など、生活に関わるほぼ全てのジャンルを網羅する幅広いカテゴリー展開が特徴。また、若者向けの流行商品やSNSで話題の商品をいち早く導入するなど、トレンド重視・独自性のある商品構成にも力を入れている。



**手書きPOP：**独特な文字とカラフルな色合い、エンターテインメント性に溢れた「手書きPOP」による買い場を演出。



**圧縮陳列：**膨大な種類の商品を天井に届くほど積み上げ、圧倒的なボリューム感と高密度な陳列により非日常感を演出。

## MEGAドン・キホーテの特徴

高品質で価格優位性があり、充実した品揃えの生鮮品を取り揃える（惣菜・精肉・青果・鮮魚）



**惣菜：**価格優位性がある商品と、ユニークな演出により「食の楽しさ」で満足を得られる。



**精肉：**付加価値品は店内加工が強化され、他店と差別化となっている。また、頻度品は精肉センターを利用し安定調達を実現。

## ドン・キホーテの他社には無い、インバウンドの強み。

### 1. 立地

- ▶ 東京、大阪、沖縄など観光客が多く訪れる繁華街都市に出店。
- ▶ 免税対応は日本全国で可能。別府などの地方にも多くの顧客が来店。

### 2. 営業時間

- ▶ 昼間に観光地を満喫した訪日客が、夕食後に立ち寄れる場所としてドン・キホーテを選び、買い物を楽しむ流れが定着。“夜の観光スポット”としての役割も果たしている。

### 3. 商品

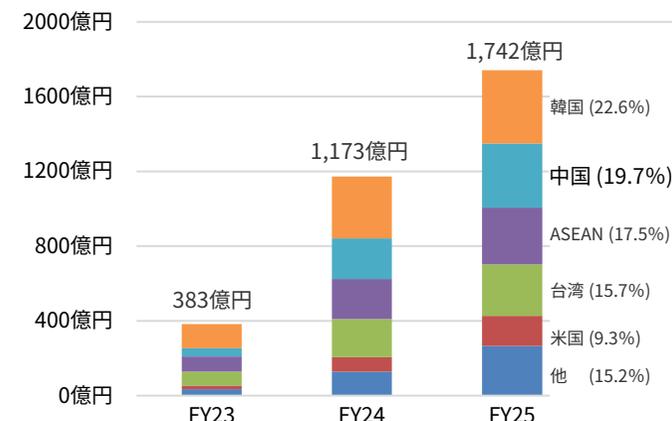
- ▶ 医薬品・食品・キャラクターグッズなど、様々な国と地域の方が「これが欲しかった」という商品を商圈に合わせて取り揃え。
- ▶ PB/OEMや専売品など、他店では買えない魅力的な商品を提供。
- ▶ 1品単価は800円程度と低く、円高の影響を直接受けにくい。

### 4. 楽しさ

- ▶ 体験型イベントの強化により、お店自体が観光地となり、買い物とエンタメが融合しながら訪日客の満足度をさらに向上させる。



▶ 国籍別免税売上高推移 ( )内、売上構成比



訪日客、約3,000人にアンケートを実施。来店動機として「豊富な品揃え・楽しそう・日本文化が味わえる」といった声が集まる。

## 「情熱価格」とは

- 2009年10月「お客さまの声をカタチに」をブランドメッセージに誕生した、ドン・キホーテのオリジナルブランド。
- 「プライベートブランド」とは一線を画し、「ピープルブランド」=「お客さまと共に創り上げるブランド」へ2021年2月にリニューアル。
- ドン・キホーテらしい独自性とお買い得感を持った価値ある商品を、お客さまの意見を取り入れながら開発を行い、国内外で展開。
- ラインナップは食品から家庭雑貨、美容、衣料品、家電、インテリア、寝具、自転車、玩具、バラエティグッズなど多種多様に取り揃える。



国内ドン・キホーテ、アピタ、ピアゴ含むmajica加盟店でのお買い物を、便利にお得にサポートする公式アプリ。会員数は2,000万人を突破。

## 電子マネー



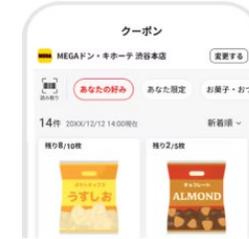
majicaアプリは、アプリだけでmajicaのサービスがご利用可能。レジで会員証バーコード画面を提示するだけで、お会計からチャージまでできます。

## タイムライン



ご登録いただいたフォロー店舗からのお得情報、キャンペーン情報をタイムラインとしてお届けいたします。情報を受け取るフォロー店舗は最大10店舗までご登録いただけます。

## デジタルクーポン



majicaアプリでクーポンを保有して、レジにてアプリ内の会員証を提示すると自動的にクーポン価格にお値引きされます。

## チラシの確認



お気に入り登録店舗、近くのお店のチラシをご確認いただけます。

## 電子レシート



お買い物時にmajicaをご提示いただくだけで、お買い物レシートが電子レシートとしてmajicaアプリに保管されます。

## レビュー機能



購入した商品の口コミを投稿することができ、お客様からのポジティブ・ネガティブどちらの口コミも見ることができます。

## アプリ内サービス「マジボイス」

- 商品だけでなく、価格や店舗体験に至るまでお客様が望むカタチへ、店をドンドン進化させるサービス。
- 企業が売りたい商品ではなく、マジボイスで高評価をいただいた商品を安く提供する取り組み「マジ価格」を運用中。
- マジボイスは「顧客の声こそが、当社の成長ドライブ」と位置付け、顧客の正直な声を店舗の改善や商品開発に反映。

### ▶ 「マジボイス」 2つの主要コンテンツ

#### 正直レビュー

忖度なしの商品評価を募り、良い点だけでなく、悪い点まで全てを可視化、評価を踏まえ商品の改善を実施。



#### 教えて掲示板

忖度なしの質問/要望を募り、お客様とお客様が繋がるコミュニティを提供。



### ▶ 「マジ価格」

マジボイスで評価が高い商品を、顧客が望む「驚きの価格」で提供。PPIHグループのメリットを総活用した商談により、低価格を実現。



## 「源流」に基づく「個店経営」に沿って「地域密着型店舗」への進化を続ける

- 本部主導型のチェーンストア理論に基づいた店舗運営を撤廃し、お客さまに最も近い存在である、各店舗スタッフが顧客のニーズに合わせ、地域特性や立地を活かした、商品の仕入れ・陳列・値付けなど、自由裁量権を持って店舗経営を行う「個店経営」を推進。



広域圏対応型の  
ショッピングセンター/モール



地域に密着した  
食品スーパー

- 食料品、日用品をはじめ、衣料品、住居関連品などを取りそろえる広域圏対応型の「アピタ」
- 食料品を中心に地域に密着した食品スーパー「ピアゴ」などを展開。多種多様な専門店テナントと共に、日々のお買い物を通じて、地域のお客様に愛される店づくりを目指す。



### ■ 「稼ぐ力」の高まり

- PPIHはユニー株式会社を2017年11月に一部株式を取得、その後2019年1月に全株取得したことで連結子会社化。
- 約60店舗をアピタ・ピアゴからDS事業へ業態転換したことで、店舗数と売上は大きく減少したものの、「個店経営」の推進により、収益構造の変化を実現し、PPIH連結前と比較して「稼ぐ力」が高まった。

	FY19/2	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25
売上	6,600億円	5,219億円	4,927億円	4,727億円	4,619億円	4,624億円	4,702億円
前年比	98.4%	79.1%	94.4%	95.9%	97.7%	100.1%	101.7%
営業利益	217億円	282億円	290億円	255億円	281億円	342億円	353億円
前年比	120.7%	129.7%	102.9%	88.1%	109.9%	121.7%	103.1%
営業利益率	3.3%	5.4%	5.9%	5.4%	6.1%	7.4%	7.5%
店舗数	192	150	139	136	131	131	130

業態	買い場面積	特徴
<p>アピタ</p> 	<p>6,000㎡～15,000㎡</p>	<p>「おしゃれ、楽しい、新しい」をコンセプトに、お客さまにより豊かな生活を提案する広域商圈対応型の総合スーパー。食料品、日用品、衣料品、住居関連商品など幅広く商品を取り揃える。</p>
<p>ピアゴ</p> 	<p>1,500㎡～8,000㎡</p>	<p>食料品を中心に地域に密着した豊富な品揃えとサービスが特徴の食品スーパー。毎日楽しくお買い物できる、身近で心地の良い店舗づくりを目指す。</p>

## PPIHグループの人財・商品の連携が本格的に稼働。非食品改革はドン・キホーテの成功事例の導入が加速し、25年6月期は収益向上に貢献。

- ドン・キホーテで好調な商品を積極導入、一等地での販売や多箇所展開することで、顧客層の幅を広げる。
- 消耗雑貨品をmajica会員限定価格にて提供することで、既存顧客の来店頻度の改善につなげる。



消耗雑貨品はmajica会員限定価格



調理家電は機能別にオススメ商品を厳選



ドン・キホーテで好調であるプロテインも展開を拡大



季節商品は単品を集中販売し、売上が伸長

## カリフォルニア、ハワイ、グアムの3エリアで事業を展開

### Tokyo Central・Marukai カリフォルニア



Tokyo Central及びMarukai Marketsは、生鮮食品、食品、生活関連商品を取り扱い、日本を中心としたアジア商材、寿司、デリカ品の品揃えを充実させたスーパーマーケットを展開しています。

### Gelson's カリフォルニア



Gelson's Marketsは、米国有数のプレミアムスーパーマーケットチェーンとして知られています。高品質な生鮮4品、ワインやその他酒類の豊富な品ぞろえ、卓越した接客、サービスを提供しています。

### Don Quijote・Times ハワイ



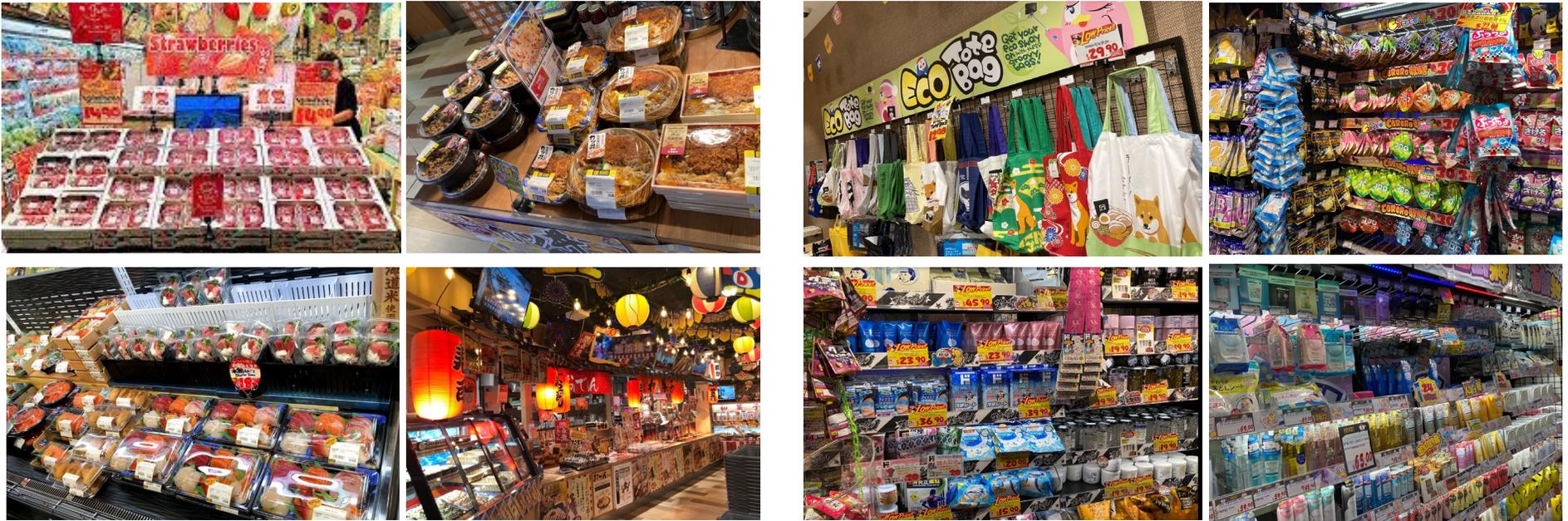
ドン・キホーテUSAは生鮮食品から生活関連商品まで幅広い品ぞろえをワンストップショッピングで提供。Times Supermarketsは地元のお客様に愛されている老舗ブランドスーパーマーケットです。

### グアム (2024年4月初進出)



生鮮食品から生活関連商品を取り扱うDonDonDonkiを核テナントとしてグアム初進出。テナントも出店するショッピングモールでPPIH最大級の規模でVillage of Donkiとして展開しています。

## アジアは日本商材専門店「Japan Brand Specialty Store」 「DON DON DONKI」を展開



アジアで展開する「DON DON DONKI」では、多種多様な日本の商品を販売し、「ジャパブランド・スペシャリティストア」としての高い認知と人気を獲得しています。

日本の高品質な商品の良さを伝える「美味・健康・環境」をストアコンセプトとしています。

出店国・地域に合わせてローカライズしながら多店舗展開を進め、現在は香港、シンガポール、タイ、マレーシア、台湾、マカオに店舗を展開しています。

## PPIC (Pan Pacific International Club)について

日本の農畜水産物の輸出拡大を目的に、生産者様や輸出に携わる事業者様・関係団体様とPPIHグループのパートナーシップ組織です。

生産者の方や流通に携わる方、各種規制や輸出手続きに関わる官公庁・自治体の方など、“オールジャパン”としての取り組みを進めています。

### <主な取り組み>

【商品】 安定的な商品数の確保や、商品バリエーションの拡充、輸入規制に応じた商品開発など

【物流】 各地域（地方）からの輸出体制整備や、商流・物流網の最適化

【各種輸出】 輸出入の法規制や関税の緩和、輸出入手続きの簡素化など



### PPICの構造について



### これまでの取り組み（一例）

- 生産者 関係団体など300近くの会員数に拡大
- 8県1市との県連携協定を締結  
(各県で2030年輸出目標額100億円)
- 取り扱い品目の拡大 地域フェアの実施
- 直買金額の拡大による収益性への貢献

## PPIHにおけるサステナビリティの考え方

PPIHグループでは、企業原理「顧客最優先主義」のもと、地域のお客さまの暮らしを支え、お買い物の楽しみを提供することを第一に、本業の総合小売業の事業活動を通じて環境・社会における重要課題(マテリアリティ)の解決に取り組んでいます。

ステークホルダーと対話を重ねながら、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上をめざします。

### PPIH 5つの重要課題(マテリアリティ)

当社の強みやステークホルダーからの期待・重要性を反映した重要課題を定め、サステナビリティ委員会や人財本部・人事労務本部、ダイバーシティ・マネジメント委員会などを中心に取り組みを企画・立案・実行しています。

事業活動で  
生じる環境負荷  
の低減

#### 重点取り組みテーマ

- 気候変動への対応強化(CO<sub>2</sub>削減)
- 廃棄物の削減
- プラスチック使用量の削減
- 環境配慮商品の拡大

多様性の容認と  
働きがいのある  
職場づくり

#### 重点取り組みテーマ

- 人的資本経営の推進
- 多様性を認め合うダイバーシティ型組織の確立

持続可能な  
商品調達と  
責任ある販売

#### 重点取り組みテーマ

- 人権・環境に配慮した商品調達と責任ある販売

地域社会との  
共生による  
社会課題  
の解決

#### 重点取り組みテーマ

- 地域社会への寄付・募金・貢献活動
- 次世代育成・支援活動
- 日本の農産品の輸出拡大

確固たる  
ガバナンス

#### 重点取り組みテーマ

- コーポレートガバナンス強化
- コンプライアンスの徹底
- リスクマネジメント強化

## 人的資本目標(メイト活躍)

- メイトのMDプランナーの輩出  
2030年6月期まで**毎年新規で200人**

⇒25年6月期 **127名**

(※)メイトMDプランナー輩出に向けた研修(年2回)は、234名を対象に実施。なお、実施時期の都合上、後期研修後に登用される人数は次年度に集計。



## ダイバーシティ目標

- 女性店長の輩出  
2026年6月期までに**50人**  
2030年6月期までに**100人**

⇒25年6月期 **46名**

(21年6月期より33名増加)



- 従業員の定着率向上(離職率の低減)  
2026年6月期までに**8.8%**  
2030年6月期までに**5%**

⇒25年6月期離職率 **7.3%**

(21年6月期より4.3pt改善)

## サプライチェーン・マネジメント目標

- 人権・環境に配慮した商品調達と責任ある販売のため、PPIHグループサステナブル調達方針とサプライチェーン行動規範の徹底  
⇒・第三者CSR監査の実施：39工場(国内22工場、海外17工場)  
・追加SAQの実施：159工場、回収率：100%  
・パートナー企業を対象に、外部講師を招いた研修を実施

PB・OEM商品の製造委託先工場において、最重要とする人権・労働及び安全衛生に関する重大リスク・インシデントにあたる工場はないことを確認

## 環境目標

- 店舗から排出するCO<sub>2</sub>排出量を  
2030年までに**50%削減** (2013年度比)  
2050年までに**総量でゼロに**

⇒25年6月期 **32.7%削減**

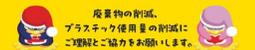


- 顧客サービスで使用するプラスチック  
使用量を2030年までに**70%削減**

(2013年度比)

⇒25年6月期 **67.0%削減**

備え付けのビニール袋は  
必要な分のみご利用ください



FCM本部 手 MEGAPON 社長 経理 UNY

## 主なESG評価機関からの評価・イニシアティブ

### 《GPIFが採用する6つのESG投資指数のすべての構成銘柄に選定》

■ FTSE JPX Blossom Japan Index



FTSE JPX Blossom  
Japan Index

■ FTSE JPX Blossom Japan Sector  
Relative Index



FTSE JPX Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

■ Morningstar Japan ex-REIT  
Gender Diversity Tilt Index

■ MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数

■ MSCI日本株女性活躍指数

2025 CONSTITUENT MSCI NIHONKABU  
ESG SELECT LEADERS INDEX

■ S&P/JPX  
カーボンエフィシエント指数



## サステナビリティTOPICS

### ■ 再生可能エネルギーの導入拡大

事業活動を通じて排出されるCO<sub>2</sub>を削減するため、再生可能エネルギーを活用を進めています。

▼再生可能エネルギー  
導入店舗・拠点数：  
27店舗、1拠点  
(2025年6月現在)



### ■ PB商品におけるプラスチック削減

商品の包材・容器における薄肉化やバイオマス素材の採用のほか、パッケージ印刷に環境配慮型素材・技術を活用するなど、環境に配慮した商品開発に取り組んでいます。



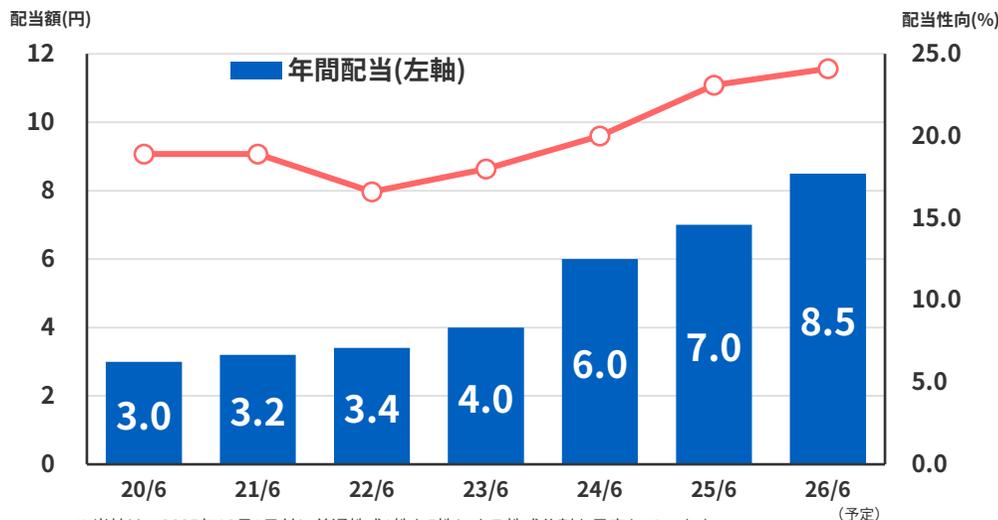
### ■ 惣菜カテゴリー強化に向けた人財育成

惣菜商品の強化を目的に、社内コンテスト「デリカの鉄人」を実施。同取り組みで鉄人に認定された従業員を商品開発部門へ配属し、惣菜商品の開発を強化するとともに、従業員のやりがい醸成にもつなげています。



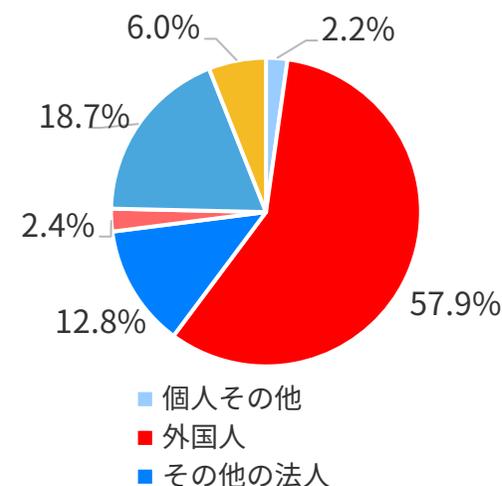
- 22期連続の増配となる25年6月期は、業績好調を受け、期末配当を期初予想の25円から26円へ増額を行い、通期配当は35円。
- 株式流動性の向上と投資家層の拡大を図るため、普通株式1株を5株とする株式分割を実施。
- 26年6月期の通期配当は23期連続増配を予定。株式分割後で通期配当を8.5円（前期差+1.5円）への増配を見込む。
- 引き続き“累進的配当政策”を基本に、配当性向25%を意識しつつ、長期的には配当性向の引き上げを視野に入れ、成長投資と株主還元の両立に努める。

▶ 年間配当、配当性向推移（株式分割後）



※当社は、2025年10月1日付に普通株式1株を5株とする株式分割を予定しています。  
 ※26/6期の配当性向は、25/6期末の発行済株式数（自己株除く）を使用し算出しています。  
 ※過年度につきましては、遡及修正した数値を反映しています。

▶ 所有者別持株構成比推移（25年6月期）



株主優待制度のメニューを拡充(12月末時点の株主さまより)。当社のブランド価値や商品・サービスに直接触れていただける体験型優待を新設。BtoC企業として“ファン株主”の増加を目指す。

## ■ 株主優待メニュー（2025年12月末時点の株主様より対象）

体験型優待（100株以上の保有からご利用、ご応募が可能）

### デジタルスタンプカード

お買い物金額1,000円(税抜)ごとにスタンプ1個(500株以上の株主さまは2個)進呈いたします。たまったスタンプ数に応じて、当社PB商品に交換いたします。

### 特別イベントへご招待

当社のブランドや商品を実際にご体感いただけるPB体感イベントやコスメイベントなどへ、抽選でご招待いたします。

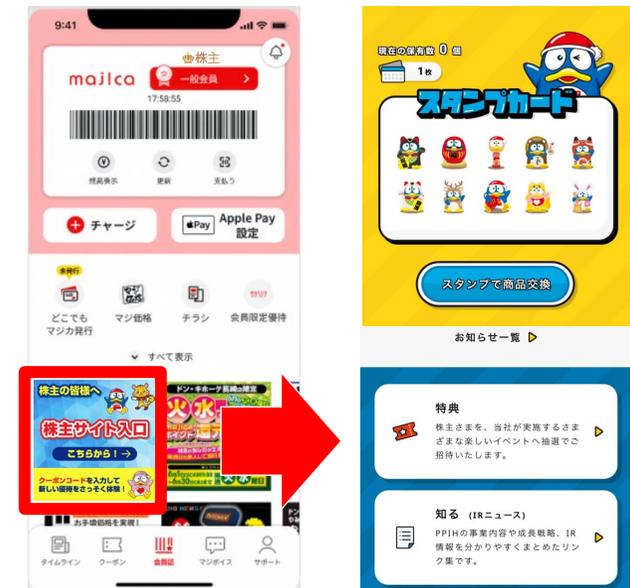
### メッセージカードのプレゼント

ドン・キホーテでおなじみの「手書きPOP」をモチーフにした、お誕生日や応援用のメッセージカードデータを毎月抽選でプレゼントいたします。

### 株主さま限定IR Dayへご招待

株主の皆さまと当社のコミュニケーションを深める場として、東京を始めとした各エリアでIR Dayを開催いたします。

majicaアプリに株主優待クーポンコードを入力すると、majicaポイントが進呈され、かつ株主さま専用ページ「株主サイト」をご利用いただけます。



※画面イメージ（開発中のためデザインや仕様が変わる可能性があります）

# 2025年6月期 決算概況

# 25年6月期 決算数値報告

【期間：2024年7月1日～2025年6月30日】

(単位：億円)

	前期実績	当期実績			従来予想	
	金額 (売上構成比)	金額 (売上構成比)	増減額	前期比	金額 (売上構成比)	達成率
売上高	20,951	22,468	+1,517	+7.2%	22,200	+1.2%
売上総利益	6,629 (31.6%)	7,167 (31.9%)	+538	+8.1%	7,120 (32.1%)	+0.7%
販管費	5,227 (24.9%)	5,544 (24.7%)	+317	+6.1%	5,570 (25.1%)	▲0.5%
営業利益	1,402 (6.7%)	1,623 (7.2%)	+221	+15.8%	1,550 (7.0%)	+4.7%
経常利益	1,487 (7.1%)	1,585 (7.1%)	+98	+6.6%	1,508 (6.8%)	+5.1%
当期純利益	887 (4.2%)	905 (4.0%)	+18	+2.0%	900 (4.1%)	+0.6%
1株当たり 純利益	148.64円	151.59円	+2.95円	+2.0%	150.74円	+0.6%
EBITDA	1,866 (8.9%)	2,105 (9.4%)	+239	+12.8%	-	-

※設備投資等の影響を除いた静的な利益評価額として、今期よりEBITDAを開示

EBITDA = 営業利益+ 減価償却費(有形固定資産) + 減価償却費(無形固定資産)+ 株式報酬

# 主な資産・負債・純資産の状況

(単位：億円)

	24年6月	25年6月	
	金額	金額	増減額
<b>流動資産</b>	<b>5,134</b>	<b>5,280</b>	<b>146</b>
現預金	1,727	1,720	▲ 8
割賦売掛金	573	577	4
商品	1,990	2,249	259
<b>固定資産</b>	<b>9,850</b>	<b>9,830</b>	<b>▲ 19</b>
建物等	3,087	2,957	▲ 130
土地	3,567	3,542	▲ 24
無形固定資産	946	1,036	89
敷金保証金	687	682	▲ 5
<b>資産合計</b>	<b>14,984</b>	<b>15,110</b>	<b>126</b>

(単位：億円)

	24年6月	25年6月	
	金額	金額	増減額
<b>流動負債</b>	<b>4,192</b>	<b>4,416</b>	<b>224</b>
買掛金	1,972	1,949	▲ 23
※1 短期有利子負債	493	770	278
<b>固定負債</b>	<b>5,322</b>	<b>4,454</b>	<b>▲ 868</b>
社債	1,911	1,704	▲ 207
長期借入金	2,247	1,569	▲ 677
<b>負債合計</b>	<b>9,514</b>	<b>8,870</b>	<b>▲ 644</b>
<b>純資産合計</b>	<b>5,470</b>	<b>6,240</b>	<b>770</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>14,984</b>	<b>15,110</b>	<b>126</b>

※1. 短期有利子負債＝短期借入金 1年内返済予定の長期借入金 1年内償還予定の社債

## <資産の状況>

### ・固定資産

- ▶ 有形固定資産：7,180億円 (175億円減)
  - ・ 出店などに関する投資：438億円
  - ・ 減価償却費：385億円

## <負債の状況>

- ▶ 有利子負債：4,044億円 (606億円減)

## <純資産の状況>

- ▶ 自己資本：6,058億円 (前期末比+693億円)
- ▶ 自己資本比率：40.1% (前期末比+4.3pt)

## <その他>

- ▶ ネットD/Eレシオ：0.38倍 (前期末比▲0.16倍)
- ▶ ROE：15.8%(年換算/前期末比▲2.1pt)

✓ 長期借入金の返済により有利子負債が減少、自己資本比率やネットD/Eレシオなど、財務健全性の指標は向上

# キャッシュフロー&設備投資の状況

## ▶ キャッシュフローの状況

(単位：億円)

	24年6月	25年6月	
	金額	金額	増減額
期首残高	2,462	1,872	▲590
営業活動CF	1,506	1,320	▲186
投資活動CF	▲947	▲611	337
財務活動CF	▲1,299	▲759	540
期中増減等	▲590	▲114	476
期末残高	1,872	1,758	▲114
フリーキャッシュフロー <sup>※1</sup>	558	709	151

※1.フリーキャッシュフロー = 営業活動CF + 投資活動CF

## ▶ 設備投資の状況

設備投資額	959	532	▲427
-------	-----	-----	------

✓ 設備投資額は国内出店の計画遅れ、国内外IT投資の遅れにより、計画未達成

### <営業CF：+1,320億円>

▶ 税金等調整前純利益1,369億円、減価償却費等479億円などが増加要因になる一方、棚卸資産の増減額269億円、法人税等の支払額481億円などが減少要因となる。

### <投資CF：▲611億円>

▶ 有形固定資産の取得が387億円、無形固定資産の取得135億円などが減少要因となる。

### <財務CF：▲759億円>

▶ 長期借入れによる収入400億円などが増加要因になる一方、長期借入金の返済による支出993億円、配当金の支払い203億円などが減少要因となる。

### <当期設備投資の内訳>

▶ 国内DS事業約166億円 UNY事業約64億円、海外事業約90億円、金融事業約36億円、IT投資約137億円、その他約39億円。

**長期経営計画**  
**Double Impact 2035**

## PPIH連結の定量目標

2025年6月期：売上高 2兆2,468億円、**営業利益 1,623億円**

営業利益を2倍に！

「Double」にする。

**2035年6月期：売上高 4兆2,000億円、営業利益 3,300億円**

### 事業別内訳

		25年6月期		35年6月期		
		金額	構成比	金額	成長率	構成比
連結	売上高	2兆2,468億円	-	<b>4兆2,000億円</b>	<b>186.9%</b>	-
	営業利益	1,623億円	-	<b>3,300億円</b>	<b>203.3%</b>	-
	営業利益率	7.2%	-	<b>7.9%</b>	<b>+0.7pt</b>	-
国内	売上高	1兆8,949億円	84.3%	3兆7,000億円	195.3%	88.1%
	営業利益	1,561億円	96.2%	3,000億円	192.2%	90.9%
	営業利益率	8.2%	-	8.1%	<b>▲0.1pt</b>	-
海外	売上高	3,519億円	15.7%	5,000億円	142.1%	11.9%
	営業利益	62億円	3.8%	300億円	483.9%	9.1%
	営業利益率	1.8%	-	6.0%	<b>+4.2pt</b>	-

## 今後の外部環境の変化に対する当社における成長機会

外部環境の変化	予測される変化の内容	当社における意味合い (収益機会)
① 所得減少の影響を大きく受ける層が増大	<ul style="list-style-type: none"><li>・ インフレ</li><li>・ 賃金低下</li><li>・ 節約志向の高まり</li><li>・ 共働き世代の増加、即食・時短ニーズの増加</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 価格競争力を活かし、生鮮含む食品市場へアクセス強化</li></ul>
② 国内人口減による小売プレイヤー数の縮小や業界再編	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 少子高齢化</li><li>・ 地方の人口減少</li><li>・ コスト増</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ M&amp;Aによる成長機会</li><li>➤ 既存店の強化と新規出店</li></ul>
③ 外国人居住者増加	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 総人口における外国人比率の拡大</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 新たなマーケットの拡大</li></ul>
④ 訪日外国人の増加	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 2030年に訪日客6,000万人、消費額15兆円目標</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ インバウンド市場の拡大</li></ul>
⑤ 消費者の情報優位化	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 消費者と生産者の情報格差は縮小し、今後この格差がより一層顕著に</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ NBから同等品への移行、外食→内食などの消費者の行動変容は成長の機会</li></ul>

## 成長戦略

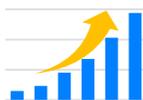


### 新規出店拡大

日本地図制覇  
に向けて

ディスカウント事業において、2035年までに「+250店舗」の新規出店を推進。

- ロードサイド型 **+120店舗**
- 都市型レールサイド型 **+80店舗**
- インバウンド型 **+50店舗**



### 既存店戦略

売上トップライ  
ン大成長

「あれもこれも全部ドンキで良くない？」をテーマに、広告投資を継続的に実施して、新規顧客の開拓、既存顧客の来店頻度/客単価向上を狙う。

消極的忌避層や、月1回未満の来店顧客をロイヤルカスタマー化。

### インバウンド戦略

観光地型小売りの確立

ドンキがあるから日本に行く、というポジションを確立し、将来の市場規模拡大が想定される中、来店率を上げる。

#### 35年6月期計画 (25年6月期比)

- 売上高 **4,000億円(+2,258億円)**
- 来店率 **34.4% (+9.7pt)**



### 人財戦略

複数の強いチー  
ムを創出

自らリスクを取る人財を企業として積極的に応援し「尖った人財」で溢れる企業にする。

権限委譲・実力主義・失敗の許容により、攻めと挑戦の文化を醸成し、イノベーションが生まれる土壌を作る。



### 商品 (MD) 戦略

PB/OEM : NEXT革命  
顧客熱狂ディスカウント

「EveryDay RealPrice™」：圧倒的な価格訴求PBを開発し顧客の声に応える。

NPB戦略：NBのブランド力×当社のチャレンジ性をマッチさせ顧客の声に応えるPBの開発。

#### 35年6月期計画 (25年6月期比)

- 売上高 **1兆3,000億円(+8,623億円)**
- ※国内事業におけるPB/OEM売上

新商品といえばドンキ  
〇〇といえばドンキ

顧客とメーカーの期待に応えつつ、常に新商品がある、独自新商品があるドンキを構築する。

当社の市場シェアが圧倒的に高いカテゴリーを増やすことで、顧客の第一想起=来店動機に繋げる。

### 新業態の確立

食品強化型ドンキ「ロビン・フード」

「ドン・キホーテの編集力」と「ユニーの生鮮調達力」を融合し、ディスカウント要素を加えた新フォーマット。半径1~3kmの一次商圏を対象に、生鮮食品と価格優位性で地域密着型店舗を実現し、来店頻度の高い業態を構築。

#### 35年6月期計画

- 売上高 **6,000億円**
- 営業利益 **360億円(営業利益率6.0%)**

## 会社情報

商号	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 (英文名：Pan Pacific International Holdings Corporation)
事業内容	グループ会社株式保有によるグループ経営企画・管理、子会社の 管理業務受託、不動産管理など
本社所在地	〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂2-25-12 道玄坂通
設立年月日	1980年9月5日
資本金	236億89百万円 ※2025年6月末時点
決算月	6月末日
従業員数	連結：17,075名 ※2025年6月末時点
問合せ先	TEL：03-6416-0418 e-mail：ir@ppih.co.jp

## ホームページ一覧

### PPIHグループ

(日) <https://ppih.co.jp> (英) <https://ppih.co.jp/en>

### ドン・キホーテ(DS事業)

<https://www.donki.com>

### ユニー (UNY事業)

<https://www.uny.co.jp>

### PPIHグループのサステナビリティ

<https://ppih.co.jp/sustainability>

### UCSカード (金融事業)

<https://www.ucscard.co.jp>

### majica (電子マネー/スマホアプリ)

<https://www.majica-net.com>

### 情熱価格

<https://www.donki.com/j-kakaku>

本資料におきましては 投資家の皆さまへの情報提供のみを目的としたものであり 売買の勧誘を目的としたものではありません。本資料における将来予想に関する記述につきましては 目標や予測に基づいており 確約や保証を与えるものではありません。また 将来に関する記述につきましても 信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが 当社はその正確性 安全性を保証するものではありません。本資料は 投資家の皆さまがいかなる目的にご利用される場合においても ご自身の判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり 当社はいかなる場合においてもその責任を負いません。



〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂 2-25-12 道玄坂通8F  
TEL : 03-6416-0418 / FAX : 03-6416-0994 / e-mail: [ir@ppih.co.jp](mailto:ir@ppih.co.jp)  
<https://ppih.co.jp/>