



統合レポート2025 説明会

2026年2月26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

重点コンテンツ、改善ポイント

- 投資家の皆さまより多くご要望をいただいていた“PPIHらしさが伝わる開示”を意識
- 当社の強み、新CEO/COOメッセージ、人的資本経営を重点コンテンツとして制作

□ 当社への理解向上 ▶ 統合レポート P.7-8

- PPIHグループの強みを見開き2ページで説明
- 当社独自のワードや考え方を前面に出しながらも、図や写真、説明を多く取り入れ、ご理解いただきやすいよう整理



□ 長期経営計画との連動性 ▶ 統合レポート P.13-17

- CEO/COOメッセージ
- 長期経営計画を紐づけた戦略
 - 成長戦略
 - 人的資本経営
 - セグメント毎の今後の戦略



□ 人的資本の開示拡充 ▶ 統合レポート P.27-31

- 人財戦略について
- 従業員座談会の実施
- 従業員コメントの掲載



□ 読みたい情報へのアクセシビリティ向上

- 目次から各コンテンツへのリンク付け
- リンク付インデックスを各ページに設置



- 当社への理解向上につながるよう強みを整理
- 3つの強みを後段に続く戦略の実現性を裏付ける土台として位置付け

権限委譲×変化対応＝「個店主義」



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

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

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

時間消費型店舗「CV+D+A」



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、ファッション用品、レジャー用品まで取り扱う豊富な品揃え
- 全国展開、商圏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、五感が刺激されるような空間演出で「お買い物楽しさ」を提供
- 店頭の麗安商品や新商品、スポット商品 季節商品など、刻々と変化する商品陳列

顧客最優先主義を実現する人財形成



- 長期経営計画「Double Impact 2035」の定量目標、成長機会、成長方針を掲載
- 次のページ以降で示す、本計画を踏まえた戦略に紐づく

成長戦略(長期経営計画)

新たな長期経営計画「Double Impact 2035」を策定

外部環境の変化を成長の好機と捉え、新たなマーケットシェアの獲得をはじめとする戦略的な取り組みにより、国内事業の成長を加速させます。これにより、2035年には売上高4兆2,000億円、営業利益は2025年6月期比で2倍以上となる3,300億円の達成をめざします。また、海外戦略の開示は改めて行います。

	2025年6月期		2035年6月期	
	金額	構成比	金額	成長率
連結				
売上高	2兆2,468億円	-	4兆2,000億円	186.9%
営業利益	1,623億円	-	3,300億円	203.3%
営業利益率	7.2%	-	7.9%	+0.7pt
国内				
売上高	1兆8,949億円	84.3%	3兆7,000億円	195.3%
営業利益	1,561億円	96.2%	3,000億円	192.2%
営業利益率	8.2%	-	8.1%	-0.1pt
海外				
売上高	3,519億円	15.7%	5,000億円	142.1%
営業利益	62億円	3.8%	300億円	483.9%
営業利益率	1.8%	-	6.0%	+4.2pt

外部環境の変化がもたらす新たな成長機会

- 日本の消費マーケットは、一定の増加が見込まれる
- 所得の減少や価格感度の高まりなどにより、食品・非食品ともに、ディスカウント業態のTAM*が拡大すると予測
- 外部環境の変化に伴う消費行動の変容により、食品スーパーマーケットなど関連市場も含めた機会の創出が可能

*TAM=Total Addressable Market

外部環境の変化	予測される変化の内容	当社における収益機会
①所得減少の影響を大きく受ける層が拡大	・インフレや実質賃金の低下、エンゲル係数の上昇による節約や生活必需品の向上 ・共働き世代の増加、即食・時短ニーズの増加	▶ディスカウント事業における価格競争力、生鮮を含む商品市場へのアクセス強化 ▶食品スーパーマーケットなど扱うべきマーケットの拡大
②国内人口減少による、小売プレイヤー数の縮小や業界再編	・少子高齢化の影響による人口減少、東京以外のすべての都市圏で人口減少 ・コストプッシュ型のインフレ懸念による、コスト増の継続	▶市場縮小やコスト増、後継者不足などにより、M&A機会の創出 ▶小売プレイヤー数の縮小により、既存店の成長と出店拡大
③外国人居住者の増加	・外国人の流入による人口増(輸入人口における外国人比率の拡大)	▶新たなマーケット(収益機会)を開拓
④外国人旅行者の増加	・日本政府目標:2030年の訪日外国客数は、6,000万人、国内消費額が15兆円	▶外国人旅行者数の増加により、さらなるインバウンド市場の拡大
⑤消費者の情報優位による「リアルプライス」の登場	・消費者と生産者の情報格差は縮小し、今後はこの格差がより一層顕著になる ・実質賃金の低下も相まって、より「リアルプライス」を求める消費行動に変化	▶NBから同等品へのトレードダウン、外食→内食などの消費者の行動変容は成長の機会

※リアルプライス=市場で買付可能な最低価格

「新・稼ぐ力」=TAM(成長機会)×実現する仕組み×人・能力

国内シェアを拡大する成長戦略=成長機会

- 新規出店拡大[日本地図制覇に向けて]
- 既存店成長[売上トップライン大成長]
- インバウンド[観光地型小売店の確立]
- 新規業態[狭小店舗型新業態の開発(食品強化型ドンキ)]
- M&A戦略[養蜂屋やユニーでの成果に絶対的な自信]

成長を支えるMD戦略+α=「実現する仕組み」と「人・能力」

- PB/OEM戦略[NEXT革命 顧客熱狂ディスカウント]
- NBとの取り組み強化[NPB戦略]
- 新たなカテゴリー強化[○○といえばドンキ]
- サプライチェーン戦略[上流へのアプローチ強化]
- 競争カテゴリー強化[惣菜を新たな来店動機へ]
- 生産性改善[PPIH流デジタル×生成AI]
- マーケティング戦略[ウォレットシェア拡大]
- 人材戦略[懐疑の強いチームの創出]

外部環境の変化と、変化による収益機会を整理

達成するための成長戦略と、これを支える仕組みを整理

- 新体制下における3つの経営方針を遂行
- 「Double Impact 2035」を行動指針として、成長戦略・サステナビリティ経営・資本政策を一体的に推進し、企業価値向上を実現する



CEOメッセージサマリー

- 就任に伴うご挨拶とステークホルダーの皆さまへのお約束
 - ・ 迅速な意思決定とチーム経営でPPIHグループの成長を牽引する決意を表明 ⇒ 「人財を活かすチームアップ力」
- 新体制の基盤となる経営方針
 - ・ 新体制を支える「基盤となる3つの経営方針」を提示
 - ①スピードをもった意思決定
 - ②最適なチームを多数組成「響創成果主義」
 - ③積極的な投資をするための選択と集中
- 新たな行動指針となる「Double Impact 2035」への言及
 - ・ めざす将来像と、実現に向けた道筋を提示
- PPIHグループのサステナビリティ経営
 - ・ 人的資本とSCMが成長戦略を推進する基盤
- キャピタルアロケーション方針
 - ・ 大規模な成長投資と株主還元の強化

- 商圏シェア拡大・既存店の成長・新業態創造を軸に国内シェアを拡大
- インバウンド需要を取り込み、「観光地型小売」を確立
- 地域に根差した「個店経営」の強化と、地域経済の活性化とともに持続的な成長モデルを確立



COOメッセージサマリー

- 就任に伴うご挨拶とステークホルダーの皆さまへのお約束
 - ・ 「源流経営」の実践と継承により、持続的な成長を実現
 - ・ 店舗軸と商品軸を掛け合わせた利益の最大化
- インフレによる価格感度の高まりを機会と捉えた国内シェアの拡大
 - ・ 3フォーマットを軸にした250の新規出店 (2035年6月期まで)
- 観光地型小売りの確立によるインバウンド戦略の強化
 - ・ 「ドンキがあるから日本に行く」ブランドポジションの構築
- 地域とともに持続的な成長を実現
 - ・ ミリオンスター制度の深化による地域密着の店舗運営
 - ・ 地域雇用の創出や地産地消の推進により地域経済の活性化に貢献

1. 「Double Impact 2035」の共通言語化

全社員のベクトルが揃っている

2. チーム経営の組成の定着化

部署横断で案件を“自分ゴト化”するマインドが醸成

3. 源流経営の継続

新体制後も社内の雰囲気は一貫しており、揺るがない経営を継続

- 「Double Impact 2035」に掲げた人財戦略を整理
- 新たなタレントマネジメントシステムの導入をトピックスとして掲載
- 企業理念集『源流』が基盤となる人財育成や取り組みを指標・目標、実績と併せて紹介

長期経営計画「Double Impact 2035」における人財戦略

新たな長期経営計画「Double Impact 2035」では、外部環境の変化・PPIHグループの成長機会に基づく経営戦略とともに、それを実現し成長を支える人財戦略についても打ち出しました。

めざす姿・野心的な目標を掲げ、果敢に攻める集団をめざし、

- 自らリスクを取る人財（自律的な挑戦）を企業として積極的に応援（支援・評価）していくことで、「尖った人財」で溢れる企業にする。
- 新領域への挑戦を牽引するリーダー人財が生まれることで、多種多様なチャレンジができる数々の強いチームを創出する。



この実現に向け、人財育成においては以下のテーマにおける取り組みを促進し、めざす姿に向けた人財を輩出してまいります。

源流を体現した 企業文化・制度の醸成	「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つくる。
自律的な 「手挙げ」を促進	権限委譲により、入社当初から意思決定を経験する場が、他社よりも圧倒的に多く存在。年齢に関係なく「果敢な挑戦をしたい」と自らの意志（手挙げ）でキャリア開拓できる環境を構築。（全ポジションにエントリーできる社内公募制度の拡充など）
自律的な挑戦を 促進するための応援	店舗などで培った経験と実行力で成長した人財が、自分の代わりとなる人財を見つけ、次の成長をめざす文化を促進するため、新しい知識・スキルを習得できる「成長機会」を提供する。 また、失敗を許容して数多くの自律的な挑戦を評価することで、抜擢や次なる挑戦を促進する。

TOPICS

自分自身のキャリアやスキルについて客観的に見据えた上で、より手を挙げやすい環境を構築するため、2025年8月よりタレントマネジメントシステム「タレクエ」を導入しています。「キャリアは冒険だ」というテーマのもと、自分や周囲の人たちのキャリアが可視化され、ゲーム感覚で楽しみながらキャリアパスを考えられる仕組みになっています。導入後のアンケートでは、「タレクエ」を使用しキャリアについての関心が高まったと回答した従業員は全体で72%、34歳以下の従業員では83%に上り、高い関心が示されています。



人財戦略を掲げたストーリー

Double Impact 2035の達成

個の力の響創によるチーム組成

意欲ある人財の育成と挑戦機会の拡大＝個の力の強化

「源流」を体現する企業文化のさらなる定着

目標達成に向けた人財の成長

強化している取り組み分野(一部)

- 出店拡大に向けた人財確保
店長輩出に向けた「先取り研修」の実施
- 惣菜カテゴリー強化に向けた人財育成
惣菜商品創出の社内コンテスト「デリカの鉄人」で認定された従業員を商品開発部門へ抜擢
→成果：・適材適所による意欲と覚悟をもった人財の輩出
・惣菜商品の強化と開発 ※考案したものは一部商品化済

- 部署・キャリアの異なる従業員が、企業理念集『源流』を基盤とした自律的な手挙げ・挑戦の経験と、それを支えた職場環境について語り合う座談会を実施
- 従業員の実体験を通じて、『源流』を体現する人財の強みを可視化

「源流」を体現した企業文化が、自律的な挑戦

PPIHグループは、権限委譲と失敗の許容を通じて「果敢な挑戦」を促す企業文化を醸成して「源流」にも、「果敢な挑戦の手を緩めないこと」が繰り返し記されており、挑戦を支える風根付いています。今回の座談会では、この「源流」を体現し、さまざまな分野で自律的な手挙げ従業員が、自らの経験や、その挑戦を支えた企業文化・職場環境について語り合いました。

信じて任せる企業文化

社長にご相談しました。「ここまで考えて手を挙げることに真実に悩んでくださり、「やってみよう」の背中を押してくれました。」「ありがとうございます。私も池戸さんと同じ考えで理由をしっかりと伝えれば、挑戦が当たり前の文化だと感じています。私も担当するMDにおいて、課題解決のために取り組みたい施策を企画すべく、直接

挑戦を支える「源流」の存在

池戸 挑戦を後押しする文化が根付いているのは、従業員一人ひとりが自発的に挑戦する文化が根付いているからだと思います。この挑戦を促す文化が根付いているから、挑戦が当たり前の文化だと感じています。私も担当するMDにおいて、課題解決のために取り組みたい施策を企画すべく、直接

座談会で見た3つのポイント

- **主体性：**
 - 自律的に“やりたい思い”を持ち手挙げする
 - 年齢や立場を理由に判断されない

仕事を「ワーク」でなく、「ゲーム」として楽しむ
- **実践力：**
 - 前向きな挑戦を肯定し、失敗を許容する文化
 - 信じて任せる文化

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
- **協働性：**
 - 挑戦を支え、後押しする組織

主語の転換



従業員紹介

トレンドコスメブランドが集結する展示会「ドンコスフェスティバル」の起案者。
イベントの成長を牽引しながら、α世代向け施策や新たなコラボ企画にも挑み続ける。



トレンド&コスメ
マーチャンダイザー
池戸 美結

- 2014年：メイト（パート・アルバイト）として入社
- 2019年：MD開発本部（トレンド&コスメ）に異動
- 2024年：3月 ドンコスフェスティバルを初開催 (24ブース出店)
9月 ドンコスフェスティバル 2024 AWを開催 (44ブース出店)
- 2025年：3月 ドンコスフェスティバル 2025 SSを開催 (73ブース出店)
9月 ドンコスフェスティバル 2025 AWを開催 (126ブース出店)



ドンコスフェスティバル2025 AW



ドンコスフェスティバル2024 AW

- 女性活躍推進に向けた取り組みと、シニアスタッフの活躍について重点的に開示
- 現場従業員のインタビューを通じて、働きがいや職場環境を生々の声で伝える

女性活躍推進に向けた取り組み

当社グループのお客さまの半数以上が女性であることを踏まえ、「顧客親和性」を強みに持つ当社においては、店舗運営に女性の視点や感性を取り入れることが重要であると考えています。そのため、「女性店長の輩出」や女性の働きやすい環境整備の状況を把握するために「定着率（離職率）」を目標に設定しています。

採用から管理職への登用、社員の成長に至るまでの各ステージにおける課題に対し、環境整備、周囲の理解促進など、多面的なアプローチを進めています。

■ 2025年6月期に実施した主な取り組み

女性店長輩出に向けた研修プログラム「RISE100」の実施
 店長へのキャリアアップをめざす女性従業員を対象に、店長職に求められる知識やスキルを約5ヵ月かけて学ぶ研修プログラム「RISE100」を、2021年より毎年実施しています。この研修プログラムでは、業務知識の習得に加え、キャリアに関する相談や不安払しょくを目的とした個別相談も行っており、店長登用に至らなかった場合でも、今後のキャリア形成を支援する仕組みを整えています。2025年6月期において新たに48名が参加し、累計参加者は253名となりました。

成長実感セミナー
 女性従業員の離職が比較的多い、20代・入社3年未満の層に着目し、定着率の向上とキャリア形成を目的とした、外部講師によるセミナーを実施しました。これまでの経験を振り返りながら、今後の仕事への向き合い方やキャリアを考える機会を提供する他、先輩社員や同世代との交流を通じて自身の成長意欲を引き出すことを促しています。参加者の98%が「仕事に対する意欲やモチベーションが上がった」と回答しており、今後も離職要因の分析を進めながら、より効果的な施策に取り組んでいきます。

この他、女性活躍推進の取り組みについては当社ウェブサイトをご覧ください。
https://ppih.co.jp/sustainability/materials/2/diversity_management/

インタビュー

現場の課題を感じ、「こ」と思いPPIH業務を通じ「RISE100」を持ってま決めました。きながらも、識や女性店

RISE100 第1期生
 MDアンチーター支社長
 蛭間 佑紀

シニアスタッフの活躍

当社グループでは、10代から80代まで幅広い年齢層の従業員が活躍しています。定年後も経験を活かし継続して活躍される方や、異業種から新たな挑戦をする方など、多様な経験を持つシニアスタッフが、年齢や立場の異なる従業員と協力しながら自分らしく働いています。メイト（パート・アルバイト）においては、60歳以上のスタッフが17,000人以上活躍しており、全メイトのうち約23%を占めています（2025年6月期/国内グループ企業）。

インタビュー

かつてこの地にあったデザイン百貨店に入社して以来、青果一筋で64年間働いています。品出しや袋詰め、お客さま対応はもちろんな、飲食店からの受注や青果市場への発注もメインで担当しています。週5日・40時間勤務していますが、大変だなと感じることはあまりなく、お客さまや同僚とのコミュニケーションが日々の楽しみであり、やりがいです。年齢関係なく意見を出しやすい環境であるからこそ、時に意見が衝突することもあります。互いに刺激を受けながら成長できる職場だと感じています。この年齢まで働けるとは思っていませんでした。感謝の気持ちでいっぱいです。体が動く限り働き続けたいです。

同僚の声

ME GAF「キネネア」大森山田 吉田 憲男(62)

ME GAF「キネネア」大森山田 MDアンチーター 長崎 隆介

吉田さんは経験と知識が豊富で、周囲から頼られ、暮れる存在です。価格や販売方法のアドバイスは的確で、日々多くのことを学んでいます。一任している業務もあり、お客さまから「吉田さんいる?」と名指しで声がかかるほど当店にとって欠かせない存在です。

当社における女性活躍推進の必要性

- 顧客親和性：
 - ・ 女性顧客が70%を超える店舗もあり、顧客視点に立った売場づくりの実現には、女性店長は不可欠
- 女性視点を活かした職場環境の整備
 - ・ 女性のメイト（パート・アルバイト）が多いことから、体調面への配慮など働きやすい環境整備において、女性の店長や支社長の存在は重要

当社らしいシニアスタッフの活躍

- 世代を超えるフラットな対話：
 - ・ 多世代間で対等に意見を交わせる風土
 - ・ 多様な議論を個人と組織の成長機会と捉える
- 圧倒的な知識の継承と社内のハブとなる存在：
 - ・ 若手・中堅層の支えとなる豊富な経験に基づく助言
- 多様な視点の受容：
 - ・ 様々な世代の意見に傾聴し取り入れる風土



ログイン後のスタート画面



個人のTOP画面



キャリアパスの参考になるよう、職種ごとの前後のキャリアを可視化

- PB/OEM商品の拡大や事業のグローバル化に伴い、リスクの在り方が複雑化していることから、人権・環境に配慮した商品調達と、責任ある販売への対応を強化
- リスクの特定に向けた、監査内容・監査実施数・評価結果と取り組みを開示
- PB/OEM商品における製品安全の取り組みを新たに開示

第三者CSR監査、SAQの実施

	対象	実施数
第三者CSR監査	取引規模や製造を委託する商品ジャンル、工場の所在国など、リスク管理の観点で特に重要であると判断したPB/OEM商品製造委託先工場	39工場(国内:22工場、海外:17工場)
SAQ	取引規模に関わらず、第1回目SAQの結果から、リスクの観点で重要と判断したPB/OEM商品製造委託先工場	159工場(国内:96工場、海外:63工場) ※回収率:100%

2026年6月期
CSR監査を
50件以上
実施予定

第三者CSR監査 評価結果

	A	B	C	D
国内	2	16	2	2
海外	3	8	6	0
合計	5	24	8	2

お取引先さま向け
研修会
50社参加予定
・監査での指摘事項を共有
・人権に関する講義
※4月実施予定

責任ある販売（品質改善）

- majicaアプリ「マジボイス」を活用した品質改善
 - ・ 25年6月期：約30商品の改善を実施



改善例

商品	ご意見	改善点
	テープのカット位置が分かりづらい	カット位置の目印として矢印を印刷
	・割れが多い ・味が濃いまたは薄い ・分別しにくい	・輸送時の積み方や緩衝材の使用を改善 ・製造装置を改良

- IR活動ページを新設
- 投資家の皆さまとのコミュニケーション強化を対話実績で可視化
- ESGの取り組みや開示に反映することで、外部評価にも結びついている

対話実績

データセクション

IR活動

当社は、機関投資家やアナリストの皆さまとの継続的なコミュニケーションを通じて、当社の経営方針や事業戦略、ならびにサステナビリティへの取り組みなどに対する理解の深化と信頼関係の構築に努めています。個別ミーティングや店舗見学会などの対話の機会をいただいたご意見は、経営層と共有し、企業価値のさらなる向上に向けた取り組みに反映しています。

主な対話実績 (2025年6月期)

活動内容	回数
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4
アナリスト・機関投資家向け個別ミーティング(国内外)	530
海外ロードショー	2
店舗見学会	15
証券会社主催カンファレンス(国内外) ※97回開催を実施	20

PPIH初の「ESG説明会」を実施

2025年7月に「ESG説明会」を実施しました。企業理念集「源流」をベースに、当社のサステナビリティにおける取り組みを5つのテーマ(ESG経営、人的資本、ダイバーシティ、サプライチェーン・マネジメント、環境)別に紹介しました。



■ 「ESG説明会」の資料・動画・質疑応答は下記URLよりご覧いただけます。

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



外部評価

ESGに関する外部評価

(2025年7月末現在)



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

Morningstar Japan
ex-REIT Gender
Diversity Tilt Index

※ FTSE4Good Index Series、FTSE Blossom Japan Index、FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexは、グローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。このIndexは責任投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されています。

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

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)



※ PPIHのMSCIインデックスへの組み入れ、及びMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるPPIHの後援、推薦またはプロモーションではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCIインデックスの名称及びロゴはMSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

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

ESGの評価指数である「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に新規採用されました。これにより、PPIHグループは年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用するすべての日本株ESG指数の構成銘柄に選定されました。



PPIH
Pan Pacific International Holdings



〒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

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