

長期経営計画

Double Impact 2035

2025年8月18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

- 1 「Double Impact 2035」 定量目標
- 2 「外部環境の変化とPPIHの成長機会」
- 3 新規出店拡大「日本地図制覇に向けて」
- 4 MD戦略 「顧客熱狂ディスカウントPB」
「新商品といえばドンキ」 「○○といえばドンキ」 「惣菜戦略」
- 5 既存店戦略「売上トップラインの大成長」
- 6 インバウンド戦略「観光地型小売店の確立」
- 7 新規業態の確立「食品強化型ドンキ」
- 8 人財戦略について

「Double Impact 2035」の定量目標

□ 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

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	-	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%	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%	▲0.1pt	-
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%	+4.2pt	-

□ 長期経営計画の方針

- 「Double Impact 2035」として、新たな長期経営計画の目標を設定する。
- 国内事業は、外的環境の変化を多くの成長の機会と捉え、新たなマーケットシェアの獲得戦略など、本資料では国内事業の成長戦略にフォーカスする。
- 海外事業については、今回は、2035年のミニマムの目標として開示する。約一年の時間をいただき、安定したオペレーションや明確なビジネスモデルといった土台作りの構築を行う必要があると判断。海外戦略の開示は改めて行う。

□ 今後の外部環境の変化に対する当社の認識

- 今後、日本の消費マーケットは一定の増加が見込まれる。一方、非食品、食品ともに、ディスカウンターのTAMが大きく広がると予想。
- PPIHは、その独自の業態、商品構成、価格施策から、国内のディスカウンター業態が成立しうるカテゴリーを、食料品、日用品、衣料、家電、スキンケア・化粧品、家具・ホームインテリア、スポーツ用品、ペット用品、カー・自転車用品、工具DIY用品等とし、アクセス可能な市場の規模を98兆円と想定。その規模は、35年までに約130兆円に広がると予想。このうちディスカウント業態が獲得しうるシェアとして、約16%、15兆円から約21兆円になると予想。
- 当社は、最低でも、そのうち25%のシェア3.8兆円から5.2兆円を成長のポテンシャルと思料。
- 今回の長期経営計画においては、売上3.3兆円に加え、免税売上目標4,000億円を追加し、国内全体売上3.7兆円を目標とする。

- ❑ 当社が対象とするTAMは、今後の拡大が見込まれるディスカウント市場にとどまらず、外部環境の変化によってもたらされる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て捉えることが可能。

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"> インフレや実質賃金の低下、エンゲル係数上昇による節約や生活防衛意識の向上 共働き世代の増加、即食・時短ニーズの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ディスカウント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狙うべきマーケットの拡大
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"> 少子高齢化の影響による人口減少、東京以外の全ての都道府県で人口減少 コストプッシュ型のインフレ継続による、コスト増の継続 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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	<ul style="list-style-type: none"> 外国人の流入による人口増（総人口における外国人比率の拡大） 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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	<ul style="list-style-type: none"> 日本政府目標：2030年の訪日外客数は6,000万人、国内消費額が約15兆円 ※2024年 訪日外客数3,687万人、国内消費額約8兆円 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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

「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「狭小商圈型新業態の開発（食品強化型ドンキ）」
- M&A戦略「長崎屋やユニーでの成果に絶対的な自信」
 - ✓ 小売業界の再編や寡占化が進むことを見据え、今後はM&Aを戦略の1つとする

□ 成長を支えるMD戦略+α＝「実現する仕組み」と「人・能力」

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

新規出店拡大 「日本地図制覇に向けて」

出店戦略：「日本地図制覇に向けて」

- ❑ 全ての都道府県で出店が進むも、まだまだ新規出店は拡大余地がある。
- ❑ 当社ロジックに合わせてロードサイド、都市型レールサイド、インバウンド型といった出店を進めることで、**2035年6月期までに「+250店舗」**の新規出店を推進。
日本地図の空白地帯を埋めながらシェアを拡大する。
 - 新業態の取り組みを並行させながら、新規出店目標を達成させる。

➢ ロードサイド型：+120店舗

- ✓ 一定の人口がいる地域で、当社の想定顧客層にマッチするエリアを選定。



➢ 都市型レールサイド：+80店舗

- ✓ 勝ちパターンとなりつつある駅前立地は、1都3県+大阪を対象に選定。



➢ インバウンド型：+50店舗

- ✓ インバウンド業態の近隣エリアへの出店や地方繁華街のエリアを選定。



新業態含めて国内事業で合計1,000店舗を突破させ、マーケットシェアを拡大する。

MD戦略
PB/OEM：NEXT革命
「顧客熱狂ディスカウント」

- 2021年のPBリブランディングで、顧客のための「ピープルブランド」へと生まれ変わったPB/OEM。一定の支持は得るも、ここからさらに拡大するためには、顧客の価格感度の高まりに合わせ、さらなる変化対応をし、「**圧倒的な支持**」を得る必要がある。

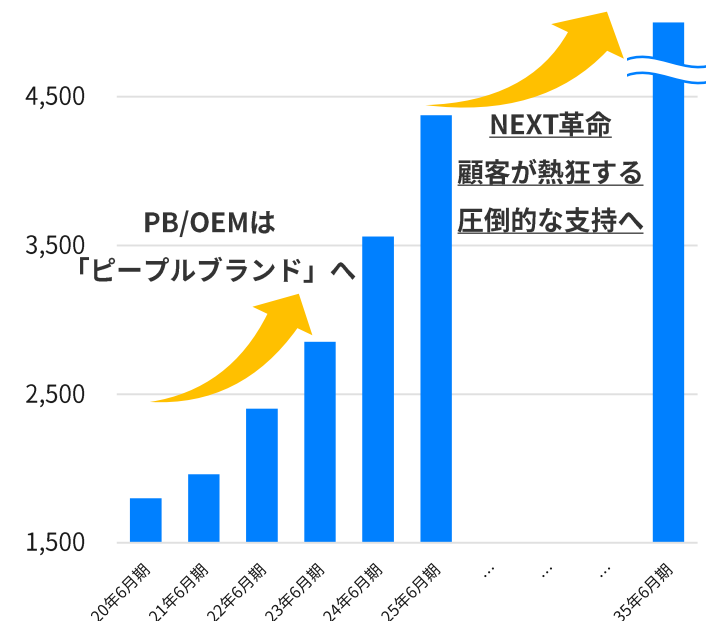
➤ 今後は「**価格**」にも注力。PBの価格戦略では以下の戦略を推進する。

➤ 「**圧倒的な価格訴求PB**」：EDLPを超えるEDRPのPB/OEM

- ✓ majica会員限定の施策「マジ価格」から着想を得て、PB/OEMにおいても「EveryDay Low Price」を超える顧客の声に応える真の価格を表現した「**EveryDay Real Price™**」商品を開発。
- ✓ 生活必需品(KVI)20~30アイテムを選定し、圧倒価格を象徴する振り切ったコンセプトで国内全店共通価格で展開。「〇〇買うならPPIH」を価格の面でも実現。

➤ 「**NPB戦略**」：NBメーカーと強力なタッグを組み、「NBのブランド力と当社のチャレンジ性」をマッチさせ顧客の声に応え機能を調整したPB/OEM開発を行う。

▶ 国内事業 PB/OEM売上推移



上記に加え、これまでの**定番棚での商品スイッチングの対象商品カテゴリーを10倍へと大幅に増やす**ことで、買い場占有率を引き上げ、売上構成比の向上を継続的に進める

2035年6月期に国内事業でPB/OEM売上1.3兆円を達成させる。

MD戦略

「新商品といえばドンキ」

「○○といえばドンキ」

「惣菜戦略」

MD戦略：「新商品といえばドンキ」「〇〇といえばドンキ」

□ NBメーカーとの協業の進化：「新商品といえばドンキ」

顧客・メーカー・ドンキにとっての三方よしの状態を構築する

- 「顧客」常に新商品はドンキにあるという状態とすることで、買い物に迷わず欲求を満たすことができる。
- 「メーカー」客層・立地・商品の幅の広さと、2兆円を超える販売規模のPPIHとの協業で、思い切ったNPB開発含めたチャレンジができる環境へ。
- 「ドンキ」顧客の声を活かした独自新商品の販売による集客と、更なるオンリーワン性を担保。顧客とメーカーの要望に応えつつ、「常に新商品があるドンキ」という、来店の第一想起が商品によって強化。

▶ チャレンジNPB商品一例
「ミツカン：味ポンパウダー」



液体調味料がまさかの粉末に！この面白い商品を広い顧客層を持つドンキで売れば話題になると思い開発。販売直後は欠品が続くほど話題となった。

□ ドンキらしいMDの深化：「〇〇といえばドンキ」カテゴリーのさらなる拡大

- 「〇〇といえばドンキ」は、カラコン、キャリーケース等、当社の市場シェアが圧倒的に高く、来店目的となる商品群で、それ自体がドンキを特徴づけるカテゴリー。
- 安さ、楽しさ、品質を担保しながら「新たな〇〇と言えばドンキ」を増やす事でさらなる顧客の第一想起＝来店動機となり売上を拡大。
- これらを生み続けられる最大の理由は、顧客に近い8万人の従業員に権限委譲を行ってきたことで実現できた商品発掘と拡大のスピードである。
- すでに強化候補のカテゴリーは80以上あり、常に種まきが出来ている状態。

▶ 市場シェアNo.1カテゴリー例

カテゴリー	PPIH売上 (2025年)	市場 シェア率 (2025年)
カラコン	246億	24.5%
洋酒	200億	6.3%
キャリー ケース	160億	6.9%
プロテイン	82億	8.7%

「新商品といえばドンキ」「〇〇といえばドンキ」で更なる来店動機の創出へ

惣菜戦略：惣菜をPPIHグループの成長戦略の中核に

- 惣菜で来店動機を創出するために、『安さ』『楽しさ』『美味しさ』の3つの価値を強化する。
- これらを実現するために、PPIHグループの調達力と企画力 × カネ美の製造力 専用工場、人財への投資を行い、開発・仕入から販売まで一体化した、食のSPA体制を構築する。

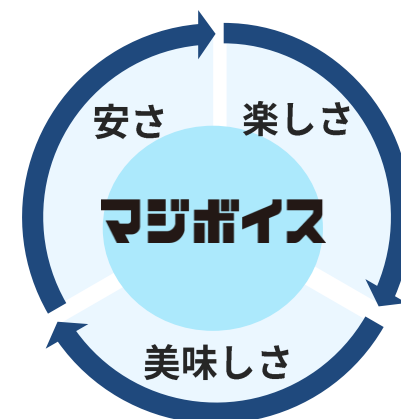
安さ	楽しさ	美味しさ
カネ美食品、PPIHが個別に調達し、優位性が発揮できていなかった原料調達を、PPIHグループの生鮮部門と連動することで、原料価格の低減	<ul style="list-style-type: none">・グループ専用の製造工場を稼働させ、商品開発スピードUPと生産量の増加を実現・製造キャパシティの増強に向けて、更なる投資を行い、絶え間ない商品の刷新を加速	<ul style="list-style-type: none">・社内外からの多様な人材確保を実施し、開発体制の拡充を行い、開発SKUを倍増させる。・店舗での加工を省力化する為、セントラルキッチンを活用した半調理品を拡充することで、出来立ての価値と収益性を両立させる

毎日でも通える「1食あたりのコスト」を意識した競争力のある安さ	毎日通っても飽きない、商品が頻繁に変わるサムシングニューのある品揃え	毎日通いたくなる美味しさ。非日常感のある独創的なメニュー開発
---------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

「マジボイス」を活用し顧客の声を商品改良に反映。

安さ、楽しさ、美味しさを磨き上げていくことで、名物化し、熱狂的な顧客やファンを獲得。

定量目標：2025年6月期 売上 630億円 構成比3.3%
2035年6月期 売上2,000億円 構成比5.4%



既存店戦略

「売上トップラインの大成長」

❑ PPIHが既存店売上をさらに拡大できる伸び代はまだまだある。前提で言及した「小売市場の拡大」、「DS業態シェアの拡大」に加え、「**消極的忌避層**」や「**既存顧客の来店頻度**」など大きな成長余地がある。

➤ その全てを捉えるために「**あれもこれも全部ドンキで良くない？**」をテーマに顧客へのアプローチを実現する。

➤ ドンキを認知しているが「行く理由がない」「買い物の際に想起されない」ことで来店をしていない「消極的忌避層」は3,000万人程度おり、広告等のマーケティングによる想起獲得による成長ポテンシャルは大きい。

✓ 様々な生活シーンにおいて、「**あれもこれもドンキで良くない？**」をテーマに大規模な広告投資を継続的に実施し、来店動機を創出することで、さらなる新規顧客の開拓および、既存顧客の来店頻度/客単価向上を狙う。

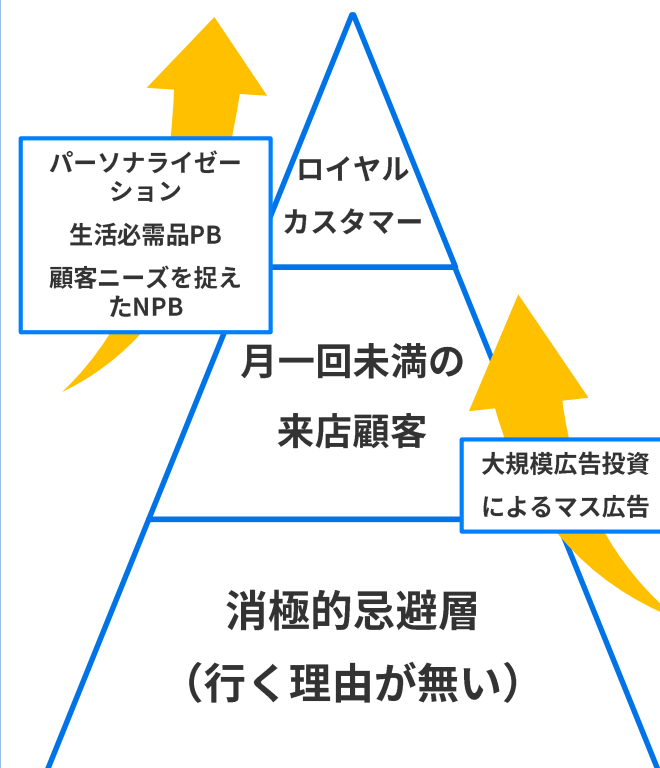
➤ ドンキは食品や消耗品の売上比率が高いが、店舗来店頻度は高くなく、全体の顧客の8割が月一回未満の来店のライトユーザー。取り扱い品群の幅からも、既存顧客のウォレットシェア拡大の余地は大きい。

✓ majica会員は1,800万人を突破。会員購買履歴に加え、外部の様々なデータ、AIを駆使し、価格戦略をベースにしたパーソナライゼーションで、顧客に新たな発見や出会いを提供し、**普段買っていない商品の購買や、来店頻度が高まるようなアプローチを強化**。

✓ MD戦略としてもより独自性、お買い得感のある商品群を顧客に提供。

- ・ 「圧倒的価格訴求の生活必需品PB」を導入(詳細9ページ)
- ・ 「NBブランドとPBチャレンジの融合NPB」を導入(詳細11ページ)

▶ 顧客アプローチイメージ



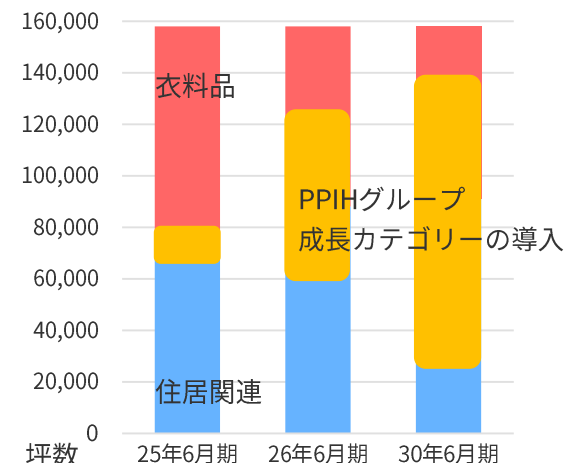
ロ アピタ：「非食品」「食品」両軸でのMD刷新+価格訴求による来店動機の創出。

「非食品」

大きな買い場だから出来るダイナミックな変身

- 最大の課題である衣料品の改廃は、8万5000坪を対象に実施し、年間1万5000坪ごとに5年間で全面見直し。
- PPIHの商品編集力を生かし、トレンド、キャラクターグッズ、季節家電、調理家電、リカバリーウェアなど成長カテゴリーを全店に導入。
- アピタに無かった「驚き」「笑い」「！」のある商品に果敢にチャレンジし、足を運びたくなる2階フロアにする。

▶ 非食品坪数計画



「食品」

PPIHの価格競争力のある食品をベースとして、「彩」「旬」「希少」をテーマに付加価値を追加。

- 生鮮3品はユニーで長年で培った商品調達力と専門的技術者の配置により、日常のご馳走需要から、イベントや記念日など特別な日の需要にも応える。
- 業態転換をしたピアゴの離反顧客の受け皿ともなる。
- 「大きな館」を活かした食品・酒の一部深堀と品揃え強化に加え単品販売・ケース販売を含め価格訴求も強化する事で週末のまとめ買い需要も獲得。

日常のディスカウント需要から、少し特別な付加価値需要に応える店へ

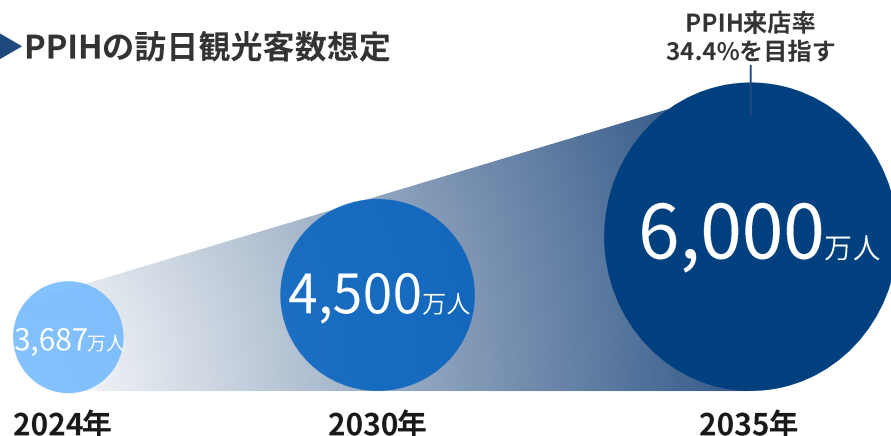
インバウンド戦略 「観光地型小売りの確立」

- 2035年6月期までに免税売上4,000億円（25年6月期比+2,258億円）を目標に、“ドンキがあるから日本に行く”というブランドポジションを確立し、揺るぎない絶対王者の地位から、さらなる挑戦と躍進を続ける。

目指す 方向性

- ・ 買い物にとどまらず、“日本文化”を体験できる独自のアミューズメント性を深化させ、他社にはない世界観を創出することで、差別化を図り、ロイヤリティを向上させる。
- ・ 出店を加速し、様々な商圈への進出を進めることで、“全国どこでもドンキがある”状態を実現する。訪日観光客の動線を確保することで、シェア拡大と客数の増加に繋げる。

▶PPIHの訪日観光客数想定



▶計画数値

	25年6月期	35年6月期	25年6月期比
売上	1,742億円	4,000億円	+2,258億円
来店率	24.7%	34.4%	+9.7%

- 2030年の訪日観光客数6,000万人を目指すという政府の方針を受け、将来的な市場規模の拡大が想定される中、PPIHは其中で、2035年6月期までに来店率34.4%（25年6月期比+9.7%）を目指す。
- ✓ 集客力強化として国籍ごとのマーケティング戦略の深化や、医薬品に特化した価格戦略によって、客数のさらなる拡大を図り、売上伸長に繋げる。
- ✓ 新規出店をより加速させ、観光地という新たな商圈への拡大によって、新規顧客の獲得を図る。

インバウンド戦略：「観光地型小売りの確立」②

□ インバウンド顧客の消費行動に合わせ、あらゆる場面でドン・キホーテが想起される仕組みを作り、多彩な戦略でウォレットシェア拡大を図る。

戦略	①客数		②粗利率	③出店
	【体験軸】	【商品軸】		
目標	来店率34.4%		PB構成比33% 粗利率+5%UP	25年6月期比 +50店舗
	例示			
内容	<ul style="list-style-type: none">四季やキャラなどアミューズメント性を深化させた空間演出で、若年層の人気を得る。全国で日本らしい体験ができるイベントを実施し、集客力を高める。旅マエ/旅ナカで便利なアプリを開発、シェア拡大を目指す。	<ul style="list-style-type: none">医薬品などの目的買い商品を地域No1価格で実現し、客数を奪う。モバイルフードなど、新たなカテゴリーを強化し、食のシェア拡大で客数増加を図る。インバウンド版「○○といえばドンキ」商品を創出し、来店頻度を向上させる。	<ul style="list-style-type: none">AI分析による国籍別の商品提案、およびPB開発により粗利率向上を目指す。キャラクターや化粧品等、「ドンキ×メーカー」コラボ商品を創出し、粗利率の向上に繋げる。	<ul style="list-style-type: none">観光地への出店により、新たなシェアを獲得し、新規顧客獲得に繋げる。繁華街へ大小さまざまなモデルで出店することで、免税シェアの拡大に繋げ、顧客の囲い込みを図る。

インバウンド顧客のあらゆるシーンにおいて、安くて便利で“日本らしさ”を感じられる場所として、常にドン・キホーテが選ばれる——そんなビジネスモデルの確立を目指す。

新規業態の確立 「食品強化型ドンキ」

定量目標

2035年6月期 売上6,000億円 営業利益360億円 営業利益率6.0%

- 消費に占める食品の割合は年々増加しており、非食品のマーケット構成比が縮小している中、DS業態においても冷凍食品や日配品、加工食品等を強化することで食品が成長し、PPIH全体を牽引。
- 今後PPIHの成長には、食品をさらに強化した業態が不可欠と捉え、生活商圈での食品マーケットをターゲットに、**ユニーの生鮮調達力とドンキの編集力それぞれにディスカウントを加えた、狭小商圈型の小型フォーマットを構築。**

▶ 新規業態ロジック

売上	ドンキに生鮮食品を導入し、ディスカウントすることで来店頻度が向上し、売上は1.5倍に。 (一般的なスーパーと同水準を想定)
売上構成比	ドンキは非食品の構成比が65%に対し、買い場面積の6割を食品に投資することで新規業態における非食品の構成比は25%をターゲット。 (一般的なスーパーより高い構成比)
粗利	食品をディスカウントすることで、ドンキより粗利率が下がるが、トレンド感ある非食品の売上構成比が高いので一定程度の低下に留める。
販管費	ドンキと同規模で売上が上がるので、固定費が希釈化し販管費率は一定程度下がる。 一般的なスーパーは労働集約型の生鮮の構成比が高く、販管費は高い。
営業利益	営業利益率はドンキと同等。営業利益額は1.5倍に。一般的なスーパーの倍程度の収益性を見込む。

「食品強化型ドンキ」=(ドンキの編集力+ユニーの生鮮調達力)×ディスカウント

▶ PPIHグループにしか実現できないビジネスモデル

高い集客力

×

高収益性

必要とされる 提供価値	圧倒的な価格訴求力 利便性(ワンストップ・時間帯)	トレンド力のある 商圈最適化した品揃え
戦略商品群	食品 : 生鮮・惣菜・加工食品・日配 非食品 : 日用品	食品 : 菓子・洋酒 非食品 : PB・コスメ・雑貨品

- これまでアプローチしていない「狭小商圈食品ニーズ」にマーケット領域を広げ、PPIHが持つ様々なリソースを使ってそれぞれの強みを活かした「食品強化型ドンキ」を開発。
- 商圈ごとの適切なプライシングによる「集客力」と、トレンド力のある品揃えによって得られる「収益性」は、国内100万を超える商品群を編集出来る、PPIHグループにしかできない「唯一無二のビジネスモデル」となり、PPIHグループの成長の柱へ。

26年6月期下期よりピアゴの業態転換からスタート。マーケットシェア拡大を目的に新規出店やM&Aを通じて店舗網を拡大。2035年6月期までに200～300店舗を計画。

人財戦略について

- 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。

野心的な目標を掲げ、果敢に攻める集団

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

- 店舗等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、次の成長を目指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。
- 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。

基盤：「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。

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



PPIH
Pan Pacific International Holdings