

2026 年 2 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

2026 年 6 月期 第 2 四半期決算説明会 質疑応答要旨

決算説明会における質疑応答（要旨）を記載しております。

ご理解いただきやすいように内容を一部加筆及び修正しております。

質問 1. 新体制になり 6 カ月が経過したが、特に手応えを感じている点と、今後重点的に取り組んでいきたい点について教えて欲しい。

A：社長交代のタイミングにおいて、社内で立ち止まる人は一人もいなかった。各事業責任者から現場の担当者までが、スピードを損なうことなくリレー方式でつなぎ、事業を進められてきているという点は、持続的な成長というテーマにおいてうまく機能している部分だと感じている。

一方で、今後やらなければならないことは市場の開拓であると捉えている。その市場とは、「顧客層」や「消費行動を起こすオケージョン」を市場単位で大きく捉え、拡大していくことである。当社がこれまで拡大してきたこの2つの要素を、さらに大きな市場拡大につなげていけるようにすることが、今後の課題であると感じている。

質問 2. 現在獲得できている顧客層は、どのターゲット層に該当するのか。また、今後新たに開拓していく上で、獲得の難易度が高い顧客層はどのような層になるのか。

A：コストアップしている今だからこそ、売上・客数を取りに行くために価格を攻めている。この取り組みが、ロードサイドや生鮮を扱う店舗などの商圈を中心にリピーターの獲得につながり、手応えを感じている。また、若年層に向けた施策についても数値に結果が表れており、同様に手応えを得ている。

さらに、食品強化型ドンキにおいて、将来のメイン顧客となる小中学生に向けたモノづくりの根底を見直し、この顧客層にリーチできる商品の開発を進めている。この TAM を埋めることが、現在の第一の最優先事項であると認識している。

質問 3. 下期については、粗利率の改善を一定程度見込んでいるという話と、価格訴求を強化しているという 2 つの話があった。総利益率と総利益額とどちらで見ているのか教えて欲しい。

A：基本的なスタンスとしては、総利益額を重視している。これは販管費率ではなく労働分配率で捉えており、総利益額と人件費額のバランスを基に、1 円あたりでどれだけの生産性を生み出しているのかという指標で評価している。また、粗利率については下期に改善可能であることは期初よりご説明してきた。対策として、PB/OEM の開発は春夏に重点を置いて計画しており、その効果を下期に見込んでいる。

質問 4. 海外事業については、北米・アジアともに上方修正している一方で、大きな成長戦略や投資には時間がかかるとの説明があった。今後さらに事業を拡大していくにあたり、どのような課題があるか教えてほしい。

A：現在進めている取り組みに明確なボトルネックがあるわけではないものの、このモデルで確信をもって大きく広げられるという段階には、まだ到達していない。ただし、既存店舗の中には業績の良い店舗も複数ある。一方で、海外事業を大きく拡大していくためには、揺るがないオペレーション基盤の構築が不可欠であり、改善は進んでいるものの、完成にはまだ道半ばである。

また、売上・客数といった「人気」を取りに行く局面においても、最悪期は脱して一定の手応えを感じているものの、「どのターゲット層に、どのような商品で、どういうオケージョンで利用していただくお店なのか。」という問いに対する明確な答えが出せていない。この点が定まり次第、投資判断を行い、出店を本格的に拡大していくフェーズに入ることができる。

質問 5. 上期の営業利益が計画比で 42 億円上振れたと認識しているが、その要因としては、その他事業が上振れたことが大きいと見て取れるが、詳細を教えて欲しい。

A：計画に対しては、海外とその他事業が上振れている。

その他事業について具体的には、連結子会社化の影響のカネ美食品+8 億円、リテール事業の業績好調により、テナント賃貸事業+6 億円。その他、卸事業、マーケティング事業、ホテル事業などがプラスに寄与している。

質問 6. 食品の消費税減税や給付付き税額控除などが話に上がっているが、外部環境の変化についてはどのように考えているのか。

A：外部環境の変化については、昨年の年明け頃から、顧客の消費行動に変化の予兆が見られることを以前から申し上げてきた。食品の値上げや経済環境の変化により、顧客の行動はこれまで以上に速いサイクルで変化している。実質賃金の改善はまだ先になると見ており、消費行動はトレードダウンの方向へ向かう可能性がある。そのため、「選択して消費する」という明確な行動変化が見られると考えている。

こうした環境下で、ディスカウント業態がこれまでお客さまからどのような支持を受けてきたのか。お客さまが求めているものは「安さ」「価格」であり、単に安ければ良いということではなく、それぞれのお客さまが「バリューを感じられる安さ」を提供することが重要。

そのバリューには、絶対的なものもあれば、相対的なものもある。また、お客さま自身が持つウォレットシェアの中で、どのような選択肢を取るかということも含まれる。我々は、こうした価値観に応える「価格のバリュー」を提供していくことを基本方針としている。

2026 年 2 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

そういった意味でも、売上におけるマーケットシェア拡大へと舵を切る判断をしたのは、まさにこの価値提供を今後 1、2 年でしっかりと実行していかなければならないと考えたため、今回の方針変更はその強い意思を反映したもの。

質問 7. 客数強化・市場シェア拡大に重点を置く戦略について、業績に影響するのではないか。利益を担保していきながら進めるのか。それとも長期経営計画の中で調整局面としての位置づけになるのか。

A：長期経営計画でもご説明したとおり、今後は大きな投資により、調整局面に入る可能性がある。しかし、今期の業績修正は、利益を確保しながら着実に前進していくという計画であり、過度なご心配は不要である。また、当社には「稼ぐ力」が着実に備わってきており、本日お伝えした「PPIH 流のオペレーション・エクセレンス」によって、一定の利益水準を維持したまま、戦略を打っていけるステージになったと捉えている。

以上