

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	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	-

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^{*}が拡大すると予想
- 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増大	・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	▶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	・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	▶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(総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 TM 」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 TM 」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=市場でアベイラブルな最安値の商品購入価格

「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「狭小商圏型新業態の開発(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」
---	--

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「〇〇といえばドンキ」 ・サプライチェーン戦略「上流へのアプローチ強化」 ・惣菜カテゴリー強化「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「複数の強いチームの創出」
--	--