

新規業態戦略

新たな業態の創造により
競争優位性を確立—
「食品強化型ドンキ」が
マーケットシェア拡大を切り拓く

新規業態開発 管掌
ユニー株式会社 取締役副社長
片桐 三希成



持続的な変革へのチャレンジこそが 未来への進化

私は2000年にドン・キホーテの「権限委譲」の文化と「実力主義」の社風に強く惹かれ、入社を決意しました。入社後はアパレルの担当者からキャリアをスタートし、商品のバイヤー、店長、支社長、MEGAドン・キホーテ営業本部長と営業の現場で経験を積み、UDリテール株式会社の代表取締役社長に就任しました。

ユニーからディスカウント事業への業態転換プロジェクトでは、単なる業態転換にとどまらず、100店舗100通りの店舗づくりをコンセプトに、店舗ごとに新しいチャレンジを盛り込むことで、地域に根差した新たな価値の創造に注力しました。その結果、UDリテールはPPIHグループの成長エンジンとしての役割を果たすとともに、多くの次世代リーダーを輩出する場となりました。

その後、ユニー株式会社の取締役副社長として、収益性の改善に取り組み、2025年6月期においては、営業利益率7.5%という高収益事業へと成長させることができました。これらの経験を通じて、現場力と経営力を融合させた持続的成長の実現に向けた取り組みを推進してまいりました。

消費環境の変化に対応した 地域密着型の新業態フォーマット

近年、インフレの進行や実質賃金の低下、エンゲル係数の上昇といった社会環境の変化により、消費傾向にも大き

な変化が見られています。特に、食品への支出割合が年々増加する一方で、非食品マーケット構成比は縮小傾向にあります。

ディスカウント事業において、ユニーから得た生鮮食品のノウハウを活かしながら、従来から取り組んでいる加工食品や日配品、冷凍食品などの品揃えをさらに強化することで、食品カテゴリーが事業の成長を牽引する重要な柱となっています。

こうした消費行動の変化こそ成長への機会と捉え、新たな業態として「食品強化型ドンキ」の開発を進めています。この「食品強化型ドンキ」は、「ドン・キホーテの編集力」と「ユニーの生鮮調達力」を融合し、さらには、ディスカウント要素を加えたフォーマットを計画しています。

ここで、商圈について整理します。従来型ドン・キホーテは、繁華街型を除いて、都市部や日中帯では半径5~10km程度、また、地方都市や夜間帯では20km程度といった、広域商圈を対象としており、顧客一人あたりの来店頻度は限定的でした。一方、新業態では、半径1~3km程度のいわゆる一次商圈を対象とし、生鮮食品の導入や価格優位性などにより、地域密着型の店舗として、来店頻度の向上をめざします。

買い物の構成については、従来型のドン・キホーテ店舗では約35%であったところ、新業態の店舗では、買い物面積の約60%を食品に充てることで、食品の売上構成比を約70~75%まで引き上げる計画です。これにより、日常的な買い物ニーズに対応し、顧客の来店頻度をさらに高めることができます。また、非食品カテゴリーにつきましては、日用使いをする商品群に加えて、PPIHグループが

得意とするトレンド性の高い商品群を導入することで、一般的なスーパーマーケットよりも高い売上構成比を実現します。

この新業態における売上高は、従来型ドン・キホーテの約1.5倍を見込んでいます。

食品×非食品×PB/OEMで 高収益を実現!唯一無二の業態創造

「食品強化型ドンキ」が提供する価値は、圧倒的な価格訴求力、ワンストップショッピングや夜間営業などの利便性、そしてトレンド力のある最適化された品揃えです。

戦略商品群としては、生鮮・惣菜・加工食品・菓子・酒・日配を軸に、日用品・コスメ・雑貨品・キャラクター商品などの非食品も取り入れ、幅広い商品展開を計画しています。消費環境の変化、共働き世帯の増加に伴い、内食・中食需要は一層高まる想定されます。特に、惣菜等の簡便ニーズは来店動機の一つとして重視しており、PPIHグループのリソースを最大限に活用し、新たな惣菜分野への投資を行ってまいります。また、PB/OEM商品にも力を入れることで、サムシングニューの創出と競合他社との差別化を図っています。

食品の売上構成比が高まることで懸念される粗利率の低下については、非食品やPB/OEM商品が支えとなることで、店舗全体の粗利率のバランスを維持します。

販管費については、従来型ドン・キホーテと比較して、生鮮を取り扱うことで一定の人件費増加は見込まれますが、来店頻度の向上による売上高の増加により、販管費率の改善が期待されます。こうした唯一無二のビジネスモデルにより、高い集客力と高い収益性の両立をめざします。

ドンキとユニーの生鮮食品の掛け合わせは、2018年以降に業態転換したMEGAドン・キホーテUNYの店舗において、既に実績を上げています。ただし、店舗規模が

安さ

- グループの生鮮部門と連携した原材料調達による原材料価格の低減
- 1食あたりのコストを意識した、競争力のある価格設定

楽しさ

- 専用工場の稼働による商品開発スピードの向上と生産量の増加
- 製造キャパシティの拡充による商品刷新の加速
- 毎日通っても飽きないサムシングニューのある品揃えの提供

美味しい

- 多様な人財の確保による開発体制を強化し、SKUを倍増
- 半調理品の拡充による収益性と出来立て価値の両立
- 非日常感を演出する独創的なメニュー開発への注力

大きく、商圈が10~20kmに及ぶため、日常使いには少し不便を感じる方がいるのも事実だと思います。

「食品強化型ドンキ」では、これまでのノウハウを最大限活用し、日常使いしやすい店舗サイズと品揃えを実現することで、既存業態との差別化を図ります。平日は「食品強化型ドンキ」へ、週末はMEGAドン・キホーテやアピタへ、といった使い分けが可能な店舗開発を推進します。

今後の展開としては、2026年6月期の下期より、UNY事業のピアゴを業態転換することからスタートします。効果検証を行い、新業態の土台を築いたのち、さらなる業態転換や新規出店、M&Aを通じて、店舗網を拡大させてまいります。2035年6月期までに、200~300店舗の展開を計画しており、売上高6,000億円、営業利益360億円、営業利益率6.0%をめざし、PPIHグループの次なる成長戦略の中核となるよう進めてまいります。

惣菜戦略を軸に PPIHグループの競争力を高める

PPIHグループは、惣菜を通じて来店動機を創出するため、「安さ」「楽しさ」「美味しい」の3つの価値を強化する戦略を打ち出します。これらの価値を実現するために、グループの調達力と企画力、カネ美食品の製造力を掛け合わせ、専用工場の稼働や人財への投資を通じて、開発から販売までを一体化した“食のSPA体制”を構築いたします。

また、お客様の声を反映する仕組みとして「マジボイス」を活用し、商品改良を継続的に行うことで、惣菜の名物化を図り、熱狂的なファンの獲得をめざしてまいります。

惣菜戦略をPPIHグループの成長戦略の中核に位置づけ、グループ全体の競争力を高める柱とします。定量目標としては、2025年6月期の売上630億円に対し、2035年6月期には売上2,000億円の達成を掲げております。