



ドン.キホーテ HLDGS
Integrated Report **2018**

At a Glance

ひと目で分かる 2018年6月期

グループ総売上高

9,415 億円

営業利益

516 億円

ROE

13.3%

グループ店舗数

418 店

お買上お客さま数

3億 7,083 万人

電子マネー「majica」会員数

675 万人

(株)ドン・キホーテ
免税売上高構成比

8.7%

オリジナル商品売上高構成比*

10.9%

*オリジナル商品：プライベートブランド「情熱価格」及びOEM商品
対象データ：(株)ドン・キホーテ及び(株)長崎屋



見直しに関する 注意事項

本統合報告書に掲載されている内容は、さまざまな前提に基づいたものであり、記載された将来の予測数値や施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

企業原理

「顧客最優先主義」

ドン・キホーテグループのDNA 「源流」

「源流」とは、ドン・キホーテグループの全従業員、役員が遵守すべき企業原理と経営理念を定め明文化したもので、行動規範やパートナー（お取引先）さまとのあるべき関係の構築など、創業当時から息づくドンキイズムとDNAがあますところなく記されています。私たちは日々「源流」に則って業務にあたるとともに、「源流」のさらなる理解浸透を目的とした研修を継続的に実施し、未来永劫変わらないDNAの継承に努めています。



Contents

2 Top Message

Section 1 ドン・キホーテグループとは

- 4 Our Story
- 6 「変化対応」を繰り返した成長の歩み
- 8 2018年6月期ダイジェスト
- 10 財務ハイライト
- 12 成長を支える強みの構造
 - 12 表裏一体の本質的な強み
 - 14 ドン・キホーテグループのビジネスモデル

Section 2 ドン・キホーテグループのめざす姿

- 16 ドン・キホーテグループの価値創造ストーリー
- 18 課題と成長機会の把握
- 20 めざす未来に向けた新しい革新
 - 20 革新① 幅広い年齢層のお客さまに向けた店舗開発
 - 22 革新② インバウンド市場のリーディングカンパニーへ
 - 24 革新③ ポストGMS業態の確立
 - 26 革新④ ドンキらしさを発揮した都心部の店舗開発
 - 28 革新⑤ オリジナル商品の開発
 - 30 革新⑥ 海外展開の本格始動

Section 3 持続的な成長の実現に向けて

- 32 持続的成長のロードマップ
- 34 テーマ① 変革を起こし続けるための組織体制の構築
- 36 テーマ② 本業による社会貢献
- 38 テーマ③ 経営の透明性を高めるガバナンスの強化
 - 42 価値創造のマネジメント体制
 - 44 役員一覧

財務パフォーマンス

- 46 財務戦略の考え方
- 48 財務・非財務サマリー
- 50 連結貸借対照表
- 52 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 53 連結株主資本等変動計算書
- 54 連結キャッシュ・フロー計算書

企業情報

- 55 会社の概況／株式・株主情報／株価チャート
- 56 ドン・キホーテグループの事業領域／各グループ会社の事業内容
- 57 グループ店舗ネットワーク
- 58 小売業売上高ランキング／小売業時価総額ランキング
- 59 外部評価・表彰

激動の時代を駆け抜けた29年。 いかなる時代もお客さまに愛される店舗をこれからも。

ドン・キホーテグループは、「顧客最優先主義」という企業原理のもと、2018年6月期は、既存事業の基盤強化や新規事業に果敢に挑戦して成果を得たと同時に、将来に向けた種まきを行った1年となりました。「攻めの経営」が奏功したことから、1号店を開店した1989年から**29期連続増収増益を達成**することができました。これもひとえにステークホルダーの皆さまのご支援・ご愛顧の賜物と、心より感謝申し上げます。



国内事業について

国内事業は、品揃えや価格提案などにおいて近隣他店に対して高い競争力を発揮したことで、ファミリー層のお客さまを中心に顧客支持率の上昇を実現しました。

さらに、インバウンド消費はSNSなどを通じて新たな顧客の獲得及びリピート化が進んだことから、日本への入国者数の伸び率を大幅に上回る客数成長率を記録しました。その結果、2018年6月期における免税売上高は、前期比56%増となり寄与度が高まりました。

2017年8月から開始したユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社との資本・業務提携において、**ユニー店舗の業態転換やファミリーマート店舗の共同実験をスピーディーに実施**して、いずれも計画を上回る高い売上高成長を果たし、好調なスタートを切りました。今後も果敢な挑戦と検証を繰り返しながら、さらなるシナジーを発揮してまいります。

海外事業について

2018年6月期は海外事業において、米国市場及びアジア市場で新たな挑戦を行った1年となりました。2017年9月に**ハワイ州においてスーパーマーケット24店舗を展開するQSI, Inc.をグループ化**したことで、同州におけるシェア拡大を実現しました。

さらに、**2017年12月にシンガポールに「DON DON DONKI」という業態名で1号店をオープンし、東南アジアに初進出**を果たしました。リーズナブルな価格で日本製品を中心に提供する「ジャパンプランド・スペシャリティストア」として人気を博し、2018年6月に2号店をオープン。2019年にはタイにも1号店をオープンする予定です。

当面は国内市場における成長をドライバーとしながらも、海外における実験店をオープンし、仮説と検証を繰り返すことで将来の店舗ネットワーク拡大に向けた準備を行っています。

中期経営計画について

当社グループは、2020年6月期を達成年度とした中期経営計画「ビジョン2020(売上高1兆円、店舗数500店、ROE15%)」を掲げております。売上高及び店舗数については、2019年6月期に前倒して達成できる見込みです。

小売業界を取り巻く環境は刻々と変化しており、記録的な天候不順の発生や、小売店舗間の優勝劣敗が加速しています。このような厳しい環境下においても、当社グループが力強い成長を遂げることができる理由は、「権限委譲」とスピーディーな「変化対応力」を実践しているからです。

いかなる時代もお客さまのニーズに沿った店舗づくりを心がけ、各店舗が地域一番店となるための営業施策を講じてきた結果、長年にわたる連続成長記録を更新し続けています。

ESGについて

持続的な成長を継続するためには、ステークホルダーの皆さまと信頼関係を深めながら、ESG(環境・社会・企業統治)を重視した経営活動が重要となります。既存事業の基盤を最大限に活かしながら、本業を通じて環境面及び社会における課題を解決すると同時に、経営の透明性を高めるためのガバナンス強化に努めてまいります。

また、私たちの本業を通じたESGの取り組みは、国連の「持続可能な開発目標(SDGs: Sustainable Development Goals)」に重なると考えています。「平成」が産声を上げた年に1号店を開店してから29年、外部環境の厳しい荒波に幾度となく直面しながらも激動の時代で大躍進を遂げてまいりました。

いかなる時代もお客さまに愛される店舗づくりに注力することで、未来を創造しながら、持続的な成長を実現してまいります。

大原, 孝治



Section 1

ドン・キホーテグループとは

Our Story



現在のドン・キホーテの前身「泥棒市場」の店頭



「ドン・キホーテ」1号店となる府中店

逆張りの発想で、業界常識を覆す

ドン・キホーテグループの前身は、創業者である安田隆夫が1978年に東京都杉並区に開店した雑貨店「泥棒市場」です。小売業における経験もノウハウもネットワークも何もない状態からのスタートでした。ここで生まれた常識にとらわれない発想やDNAが、現在の当社グループにも脈々と受け継がれています。

閉店後の深夜に明かりをつけて陳列作業をしていたところ、営業中と間違えて店舗を訪れるお客さまがいらっしまったことから、夜間に需要があることを発見。これが、「深夜営業」の始まりでした。

また、店内スペースが狭く、倉庫スペースも限られていたため、床から天井まで商品を積み上げて、大量の手書きPOP(商品紹介カード)を付けて陳列しました。これが、「圧縮陳列」「ジャングルのような宝探し空間」の始まりでした。





24時間営業で各地の繁華街や地域社会を支える存在に



幅広い年齢層に向けた新業態「MEGAドン・キホーテ」

信じて頼む ～権限委譲～

1989年3月、東京都府中市に「ドン・キホーテ」1号店が開店しました。創業者・安田は従業員に自分のノウハウを教えようと試みましたが、思い通りにいきませんでした。

そこで安田は、従業員を「信じて仕事を任せる」ことにしました。商品仕入から価格設定、陳列、販売まで店舗運営における業務のほとんどを任せました。これが「権限委譲」の始まりであり、当社グループの本質的な強みとなっています。

さらに、権限が責任や報酬と連動する「成果報酬制度」を導入。すると従業員は高いモチベーションを保ちながら、仕事を「ワーク」ではなく「ゲーム」として楽しみ

始め、試行錯誤を重ねながら互いに切磋琢磨し、従業員の自由演技が活きる「有機質な買い場*」を実現することができました。それが、現在の当社グループ店舗の独自性につながっているのです。

*当社グループは常にお客さまを主語に転換していることから、店舗における「売り場」を「買い場」と称しています。



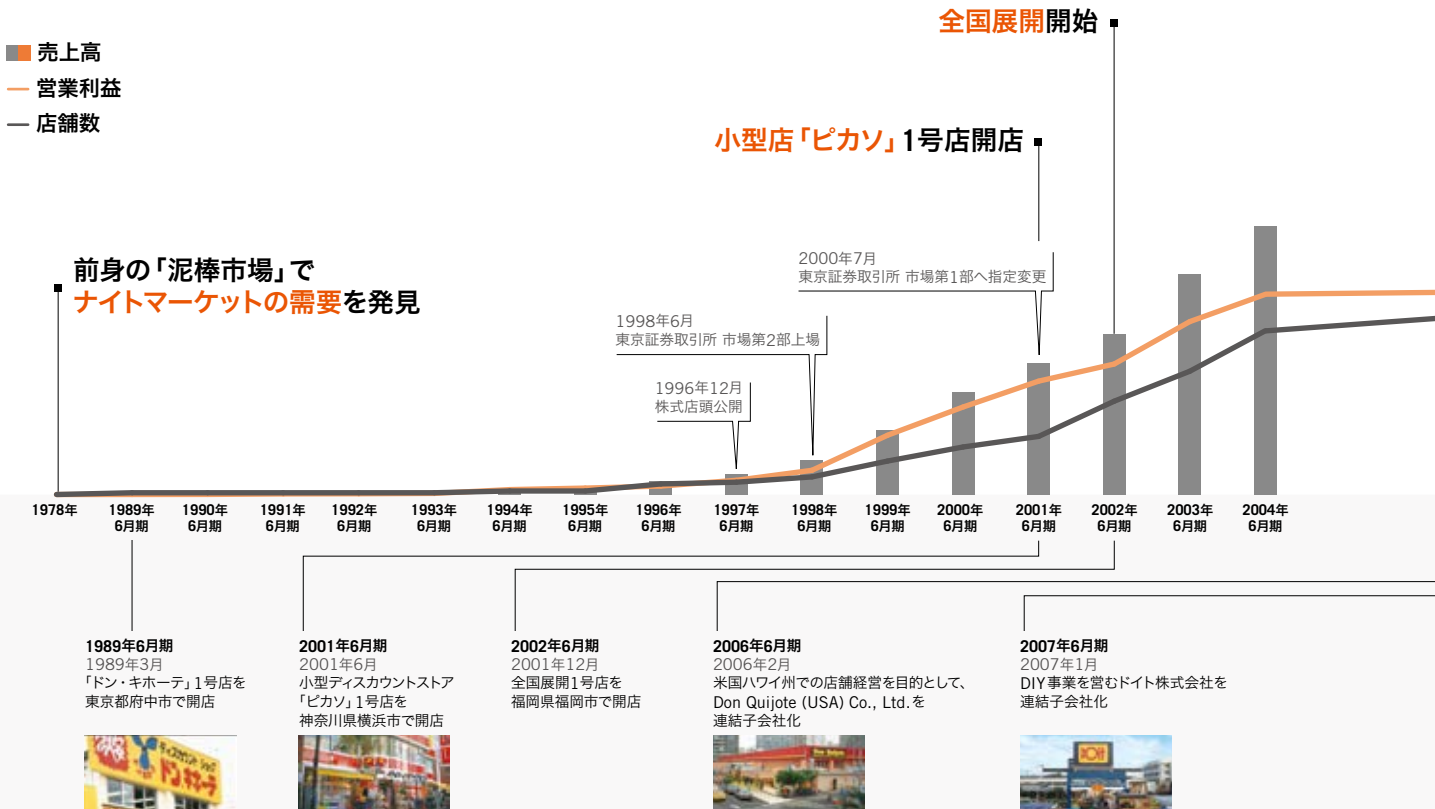
社名の由来

「ドン・キホーテ」の社名の由来は、スペインの文豪セルバンテスの名作にちなんでいます。既成概念を覆しながら、自らの理想のもと突き進む主人公ドン・キホーテのように、新しい流通を創造したいという願いを込めています。

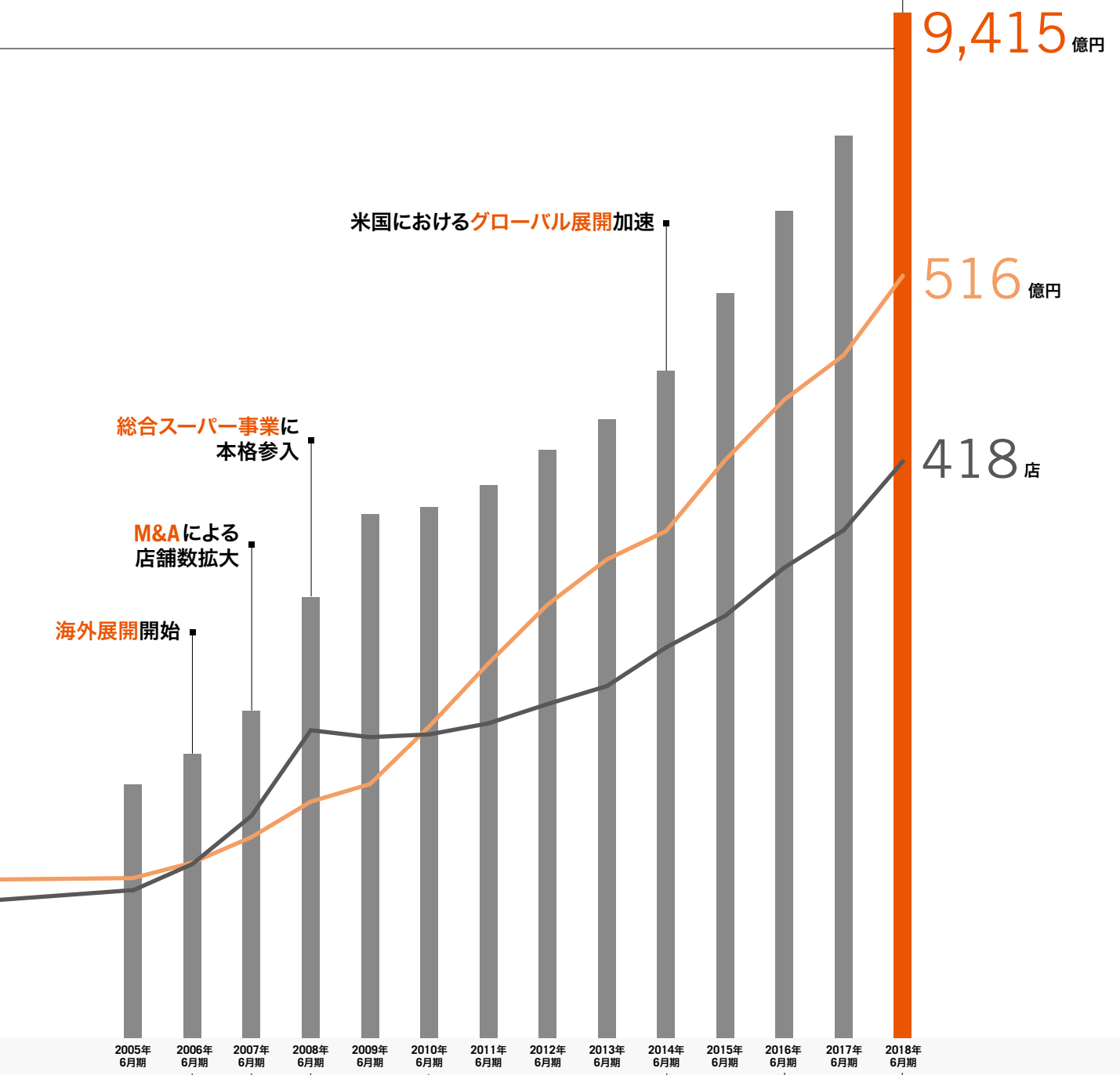
🔍 「変化対応」を繰り返した成長の歩み

29期連続 増収増益

天候不順や消費環境の低迷など厳しい外部環境下において、ドン・キホーテグループは1989年の1号店オープン以来、29期連続増収増益を達成しました。この連続成長を達成できた理由は、「権限委譲」というシステムによって可能となるスピーディーかつ唯一無二の「変化対応力」にあります。当社グループ独自の強みを最大限に発揮することで、今後も持続的な成長を実現しながら、企業価値の向上につなげていきます。



「ポストGMS」「NEXTコンビニ」戦略



海外展開開始

M&Aによる
店舗数拡大

総合スーパー事業に
本格参入

米国におけるグローバル展開加速

9,415 億円

516 億円

418 店

2005年6月期 2006年6月期 2007年6月期 2008年6月期 2009年6月期 2010年6月期 2011年6月期 2012年6月期 2013年6月期 2014年6月期 2015年6月期 2016年6月期 2017年6月期 2018年6月期

2008年6月期
2007年10月
総合スーパー(GMS)事業を営む
株式会社長崎屋を連結子会社化



2008年6月
「MEGAドン・キホーテ」
1号店を千葉県四街道市に開店

2010年6月期
2009年10月
プライベートブランド
「情熱価格」販売開始



2014年6月期
2013年9月
ハワイ州・カリフォルニア州で
スーパーマーケットを展開する
MARUKAI CORPORATIONを
連結子会社化
2014年3月
自社発行型電子マネー
「majica」サービス開始

2016年6月期
2016年6月
株式会社ダイシン百貨店を
連結子会社化し、
「MEGAドン・キホーテ」
として開業

2018年6月期
2017年8月
GMS事業・CVS事業を営む
ユニー・ファミリーマートHDと資本・業務提携

2017年9月
ハワイ州でスーパーマーケットを展開する
QSI, Inc.を連結子会社化
2017年12月
シンガポールに
東南アジア初となる
「DON DON DONKI」出店



2017

第1四半期

第2四半期

7月

- 「ドン・キホーテ新宿東南口店」
- 「MEGAドン・キホーテ名護店」



「夏期限定 青色レジ袋」を配布し、
「熱中症予防声かけプロジェクト」に参加

8月

- 臨場感あふれる写真と動画撮影が可能な
「アクティブギア フルHDカメラ」発売



ユニー・ファミリーマートホールディングス
株式会社と資本・業務提携をスタート



9月

- 「ドン・キホーテ長野駅前店」



米国ハワイ州においてスーパーマーケット24店
舗を運営するQSI, Inc. を連結子会社化

10月

- 「ドン・キホーテ長岡川崎店」
- 店舗面積国内最大の「MEGAドン・キホーテ豊橋店」



- 「MEGAドン・キホーテ関マージョ店」
- 「ドン・キホーテ八女店」

11月

- 「ドン・キホーテ世田谷若林店」
- 福岡県内一の多層階店舗「ドン・キホーテ福岡天神本店」
- 「MEGAドン・キホーテ京都山科店」



- 「MEGAドン・キホーテ クラスポ蒲郡店」
- 「MEGAドン・キホーテ延岡店」
- ハンズフリー通話が可能「完全ワイヤレスイヤホン」発売

12月

- シンガポール1号店となる「DON DON DONKI
オーチャードセントラル店」



- 「ドン・キホーテ日野インター店」
- 「ドン・キホーテ吹田江坂店」
- 市場最安値に挑戦した
ノートパソコン「情熱価格 MUGA スティックPC」発売

日本経済トピックス

▶ 2017年1月～7月累計の訪日外国人客数が1,600万人突破

▶ 2017年1月～9月累計の訪日外国人客数が、過去最速で2,000万人突破

2018

■ 新店トピックス ■ 商品トピックス □ ドン・キホーテグループトピックス ▶ 日本経済トピックス

第3四半期

第4四半期

1月

- 「ドン・キホーテ狸小路店」
- 業界最大風量を実現した「情熱価格 PREMIUM プロテクトイオンヘアードライヤー」発売
- 「第5回ジェネリック家電製品大賞」でオリジナル商品2製品が大賞及び部門賞をダブル受賞



情熱価格 PLUS 50V型
ULTRAHD TV 4K 液晶テレビ

2月

- 「驚安堂 あきる野店」
- 「MEGAドン・キホーテ姫路広畑店」
- ユニーとのダブルネーム業態転換1号店「MEGAドン・キホーテUNY大口店」リニューアルオープン



3月

- 「ドン・キホーテ西新井駅前店」
- 「MEGAドン・キホーテ霧島隼人店」
- 「MEGAドン・キホーテUNY東海通店」リニューアルオープン
- 「MEGAドン・キホーテUNY座間店」リニューアルオープン
- 「MEGAドン・キホーテUNY星川店」リニューアルオープン
- 「MEGAドン・キホーテUNY豊田元町店」リニューアルオープン
- 「MEGAドン・キホーテUNY国府店」リニューアルオープン
- ワンタッチでヒール交換が可能な「情熱価格 PREMIUM スライドソールチェンジャー-本革タイプ-」発売

4月

- 「ドイトプロ川越店」
- 「MEGAドン・キホーテ横手店」



株式会社ドンキホーテホールディングス・リテール・マネジメントを吸収合併

5月

- 「ドン・キホーテ赤坂見附店」
- 「MEGAドン・キホーテ鶴見中央店」



6月

- 「ドン・キホーテ新大久保駅前店」
- 「MEGAドン・キホーテ伊勢上地店」
- 「DON DON DONKI 100AM店」(シンガポール)
- 「ドン・キホーテ池袋駅北口店」
- 「ピカソ鎌倉大船店」
- 「ドン・キホーテ仙台駅西口本店」
- 「ピカソ大塚北口駅前店」
- 「情熱価格 ズボン専用 PC&タブレット3」発売



ファミリーマートとドン・キホーテの共同実験店舗運営の開始

▶ 2018年4月1日、改正障害者雇用促進法が施行

▶ 2018年5月の訪日外国人客数が前年同月比16.6%増の267万人となり過去最高を記録

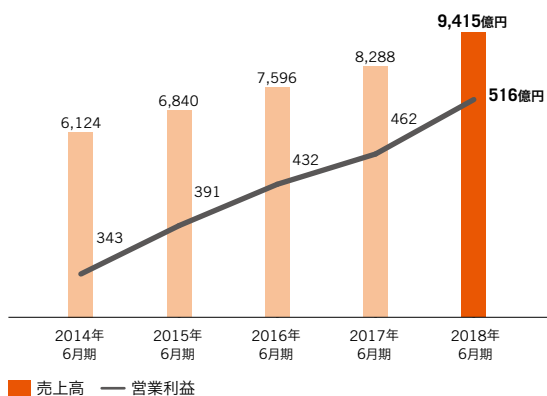
▶ 2018年6月、働き方改革関連法案が参議院本会議で可決成立



Section 1 ドン・キホーテグループとは

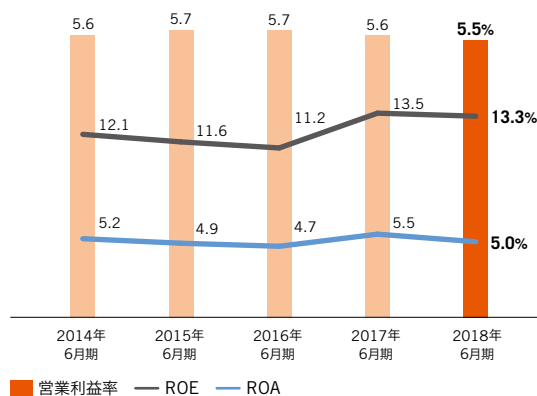
財務ハイライト

売上高／営業利益



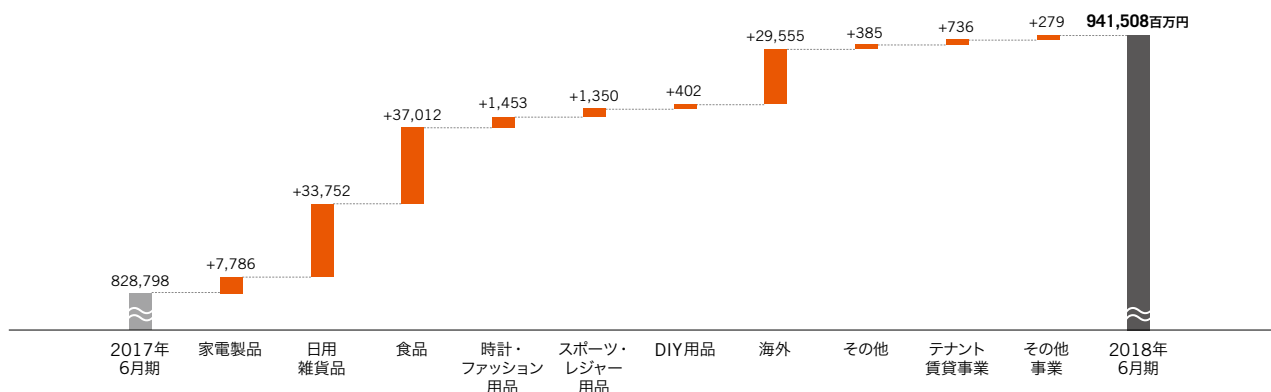
顧客ニーズに合致した商品及び提案が奏功して、国内消費におけるシェア拡大を実現。さらに、インバウンド消費は客数増を背景に高い免税売上高成長率を記録したことから、売上高は9,415億円(前期比13.6%増)、営業利益は516億円(同11.7%増)となりました。

営業利益率／ROE／ROA



自己資本利益率(ROE)は13.3%(前期比0.2ポイント減)、総資本利益率(ROA)は5.0%(同0.5ポイント減)、営業利益率は5.5%(同0.1ポイント減)となりました。引き続き、資本の効率性を高める事業活動を行っていきます。

商品分類別売上高増減要因分析

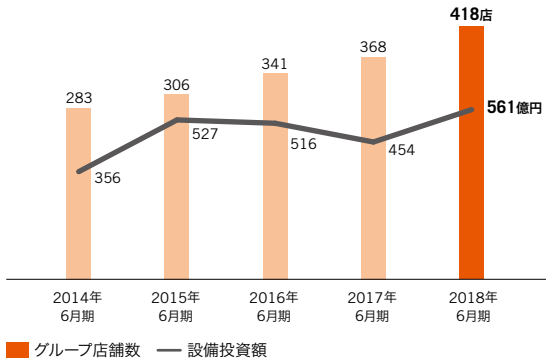


国内客による生活必需品ニーズ及び訪日客による化粧品や医薬品などの消耗品ニーズが好調に推移したことから、「食品」並びに「日用雑貨品」が高い伸び率を記録して、けん引役となりました。

加えて、プライベートブランドの4Kテレビが話題となった「家電製品」部門など、非食品カテゴリーも貢献しました。海外は、QSI, Inc.の連結子会社化により大幅増収となりました。

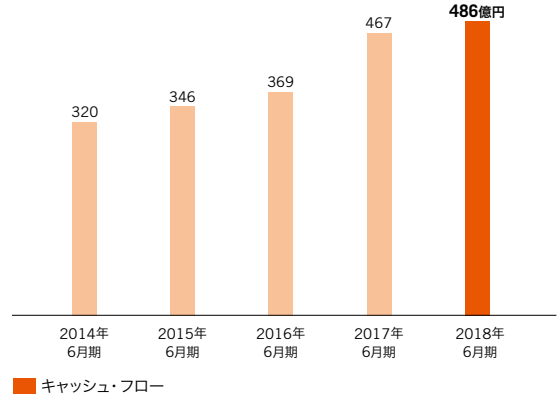


グループ店舗数／設備投資額



居抜き出店を中心として31店の新規出店を実施しました。土地区画整理事業などのため5店舗を閉鎖し、店舗ネットワークは合計418店となりました。当期中の新規出店及び次期以降の出店予定物件を獲得したことなどにより、設備投資額は561億円となりました。

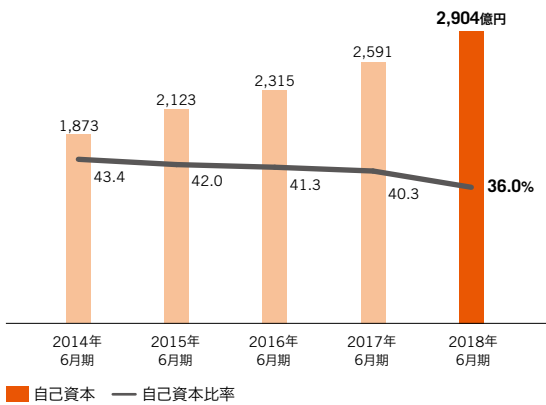
キャッシュ・フロー



純利益と減価償却費が増加したことにより、キャッシュ・フローは486億円となりました。一方で、積極的な投資活動を行ったため、キャッシュ・フローから設備投資額を控除したフリーキャッシュ・フローは75億円マイナスとなりました。

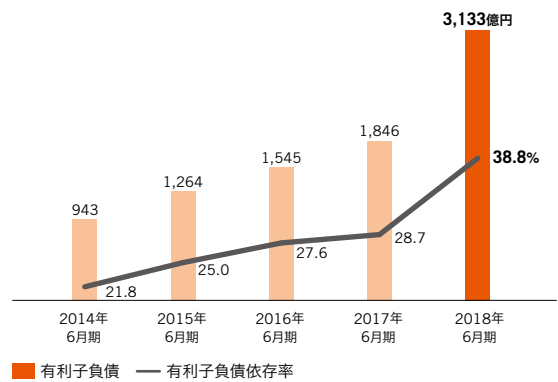
※ キャッシュ・フロー＝純利益＋減価償却費＋特別損失－配当金

自己資本／自己資本比率



自己資本は2,904億円(前期比313億円増)となり、安定的な事業運営が可能となっています。自己資本比率は前期比4.3ポイント低下して、36.0%となりましたが、財務面の安定性や健全性は引き続き確保されています。

有利子負債／有利子負債依存率



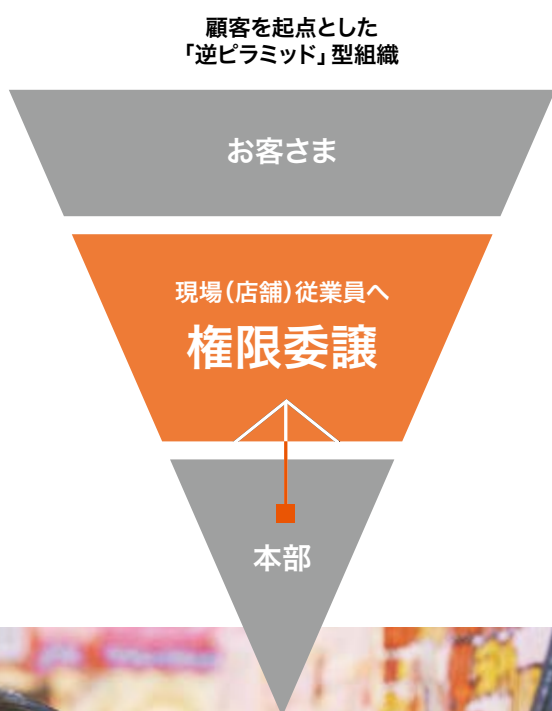
財務体質の強化と持続的な成長戦略を維持するため、劣後特約付ローンによる資金調達を行い、長期性負債が増加したことから、有利子負債は3,133億円(前期比1,288億円増)、同依存率は38.8%となりました。



Section 1 ドン・キホーテグループとは

➤ 成長を支える強みの構造

ドン・キホーテグループは、「顧客最優先主義」という企業原理のもと、現場(店舗)の従業員が商品仕入、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有しています。「権限委譲」は創業時から受け継がれる当社グループのDNAであり、本質的な強みとなっています。



権限委譲

表裏一体の



本質的な強み

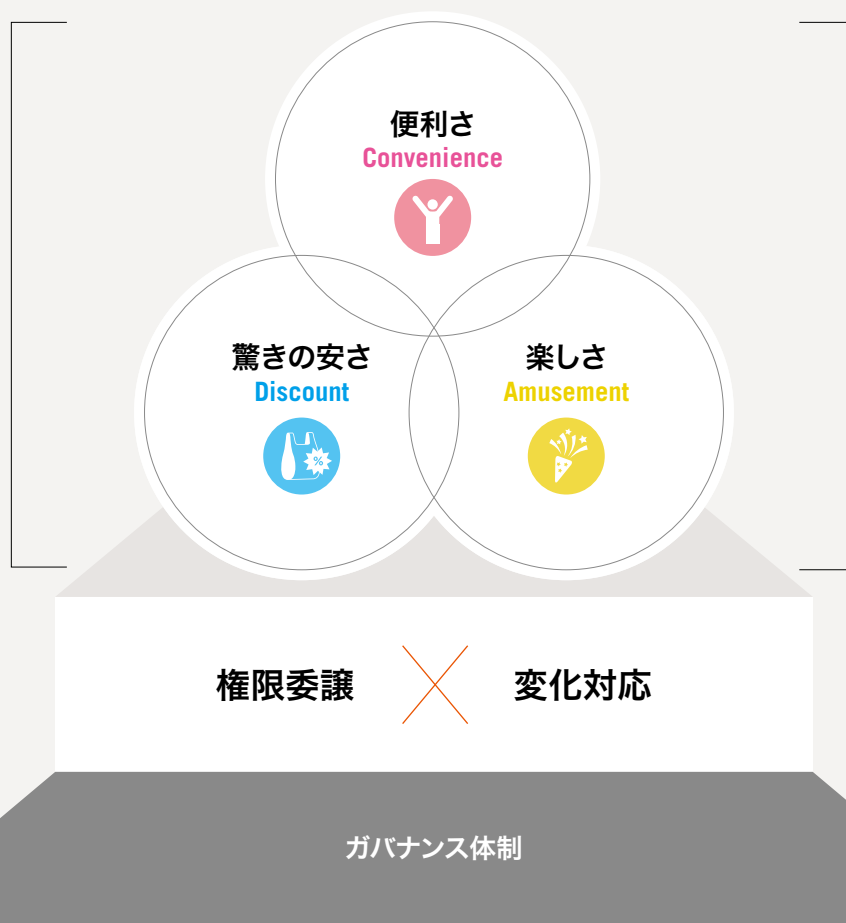
変化対応



各商圏の状況に合わせた「個店経営」を徹底することで、お客さまのニーズやライバル店の動向に対して迅速かつ柔軟な価格設定及び商品構成を行っています。スピーディーな「変化対応力」は、当社グループの競争力であり、お客さまニーズや外部環境の変化に応じた価値創造につながっています。



顧客最優先主義



ドン・キホーテグループのビジネスモデル

当社グループ店舗におけるコンセプトは、「便利さ」「驚きの安さ」「楽しさ」。
「権限委譲」や「変化対応力」などの模倣困難な強みを基盤に、
3つのコンセプトに基づいた店舗づくりを行うことで、
小売業界内において「オンリーワン・リテーラー」として存在しています。

■ 便利さ Convenience



当社グループ店舗は、お客さまの利便性を高めるために**長時間営業**を特徴としています。都心において24時間営業を行っている店舗があることから、深夜時間帯のインバウンド需要の拡大にも寄与しています。さらに、食品や日用消耗品などの低単価商品から家電製品や輸入ブランド商品などの高単価商品まで**幅広い品揃え**を特徴としています。

■ 驚きの安さ Discount



当社グループ店舗は、価格面において競争優位性が高い商品を数多く提供しています。買い替え頻度が高い商品を中心に、EDLP(Everyday Low Price)を基本としながら、お客さまが思わず笑顔になる**「驚きの価格」**を実現することで、地域内シェアを拡大する営業施策を講じています。

■ 楽しさ Amusement



当社グループ店舗は、多種多様な商品を独自の 방법으로陳列しています。バラエティあふれるたくさんの商品が一度にお客さまの視界に入ること、お買い物の「ワクワク・ドキドキ感」を醸成しています。標準化・単純化された小売他店と異なり、立体的かつユニークな店舗演出を行うことで、**非日常感あふれる空間でお買い物の楽しさを提供**しています。

模倣困難な組織体制の仕組み

年功序列制を基本とする多くの日本企業にとって、「権限委譲」というシステムを徹底することは困難であるといえます。当社グループは、企業原理である「顧客最優先主義」を追求するため、一般的にはなじみのないシステムの導入で独特な組織風土を構築し、それが当社グループ独自の強みとなっています。模倣困難な組織体制を基盤として、お客さまや社会の変化に応じた価値を創造することで、当社グループの持続的な成長につなげています。

地域密着を実現する 「個店主義」
お客さまの立場が理解できる従業員の 「顧客親和性」
「主権在現」 による現場主導の買い場づくり
「権限委譲」 の徹底による現場での素早い意思決定
成果を適正に報いてモチベーションを向上させる 「半俸制」
年功序列などを排した 「完全実力制」
すべての人財*が活躍する 「適材適所」

* 当社グループは、従業員はすべて会社の財産と捉え、「人財」と称しています。



Section 2

ドン・キホーテグループのめざす姿

ドン・キホーテグループの価値創造ストーリー

ドン・キホーテグループは、店舗において「便利さ」「驚きの安さ」「楽しさ」という3つのコンセプトを掲げています。模倣困難な独自のビジネスモデルによって、お客さまの消費動向や時代の変化に合わせて変化対応を繰り返しながら、新たな価値を創造してきました。品揃えや価格はもちろんのこと、お買い物を楽しんでいただく空間を提供する「時間消費型小売業」として価値創造を続けることで、いかなる時代もお客さまに選ばれる存在になることをめざしています。

お客さま・社会の変化



小売業界の常識を覆す独自のビジネスモデル

顧客最優先主義



3つの不変コンセプトの追求



便利さ Convenience

- 深夜営業
- 日用品からブランド品まで多種多様な品揃え
- 最適な店舗立地

追求



驚きの安さ Discount

- 独自の商品調達力
- 地域最安値



楽しさ Amusement

- 圧縮陳列
- POP 洪水
- ジャングルのような宝探し空間

社会に創出する価値

多彩な業態の店舗



グループ総売上高

9,415億円

年間お買上お客さま数

3億7,083万人

グループ店舗数

418店

オリジナル商品売上高構成比

10.9%

会員組織「共栄会」

パートナー社数

1,700社超

電子マネー

「majica」会員数

675万人

Mission

いかなる時代も
お客さまに選ばれる存在になる



Section 2 ドン・キホーテグループのめざす姿

🔍 課題と成長機会の把握

ドン・キホーテグループは、いかなる時代もお客さまに選ばれる存在となるために、当社グループを取り巻く市場環境を分析し、「課題」と「成長機会」を把握したうえで、事業活動を行うことを重視しています。当社グループの競争優位性を十分に発揮することで、成長機会を積極的につかみ、業界内で圧倒的な存在感を示していきます。同時に、将来起こりうる可能性がある課題を把握しながら、果敢な挑戦の手を緩めず、リスクをビジネスチャンスと捉えて新しい価値を創造していきます。

課題に対するドン・キホーテグループの戦略

少子高齢化

少子高齢化及び人口減少により小売市場の規模拡大が難しいことや、業界再編や小売店の優勝劣敗が加速する課題に対し、当社グループは、幅広い年齢層のお客さまにご利用いただける店舗づくりを行うことで、業界内シェアを拡大していきます。

▶ P.20 P.24

e-コマース(電子商取引)の台頭

当社グループのリアル店舗が持つ強みを活かしながら、IT技術を駆使したサービスの実験や次世代型店舗の創造を進めています。e-コマースと共存しながら、リアル店舗としての柔軟性を発揮することで、お客さまの利便性をさらに高めることができると考えています。

▶ P.20

モノ消費からコト消費への移行

当社グループは、「CV(便利さ)+D(驚きの安さ)+A(楽しさ)」をコンセプトに、「時間消費型店舗」を創造してきました。お客さまがお買い物自体を楽しむことができ、笑顔があふれる「ワクワク・ドキドキする店舗」として、長く愛される存在であり続けます。

▶ P.20 P.24 P.26 P.28

成長機会に対するドン・キホーテグループの戦略

成長機会

1

訪日外国人客数の増加によるインバウンド需要の拡大

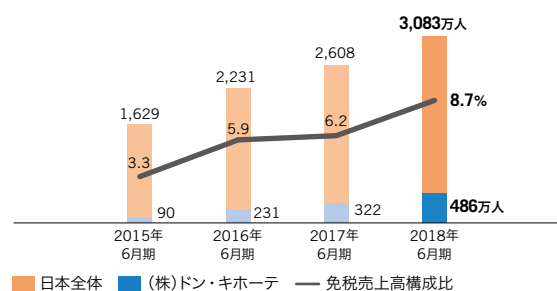
東京オリンピック・パラリンピック開催年である2020年の訪日外国人客数の目標を4,000万人に設定し、目標達成に向け官民一体となった取り組みが行われています。

インバウンド市場におけるリーディングカンパニーへ

当社グループ店舗の強みは、繁華街エリアに店舗を有していることや、深夜営業及び豊富な品揃え、ディスカウント価格です。このようなインフラの強みに加え、免税専用カウンターの設置や多言語対応、Free Wi-Fiの提供や多様な決済方法の受け入れなど、訪日外国人のお客さまにとってストレスフリーのお買い物空間を提供しています。

▶ P.22

(株)ドン・キホーテの訪日外国人客数(日本全体比較) / 免税売上高構成比の推移



※ 出典: 日本政府観光局(JNTO)調査より作成

成長機会

2

総合スーパー(GMS)業界における競争優位性

業界内のトッププレイヤーが収益面で苦戦するなかで、ローコストオペレーションという私たちの競争優位性を発揮することで、業界内シェアをさらに奪取するチャンスがあります。

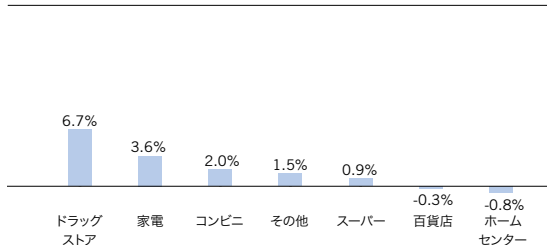
GMS業態の立て直しに成功した実績を活かす

株式会社長崎屋の店舗を、2008年以降「MEGAドン・キホーテ」に業態転換したことで、収益面で苦戦するライバル企業が多いGMS業界において、安定的な収益を

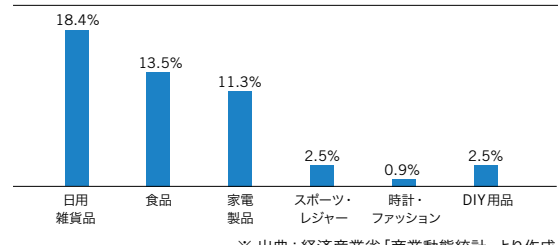
創出することができています。今後も幅広い年齢層のお客さまに選ばれる店舗づくりを強化し、業界内シェアの拡大にもつなげていきます。

▶ P.20 P.24 P.26

日本の小売業態別売上高・販売額成長率



ドン・キホーテグループの商品別売上高成長率



※ 出典：経済産業省「商業動態統計」より作成
期間：2017年7月～2018年6月の前期比

成長機会

3

海外における日本製品人気の高まり

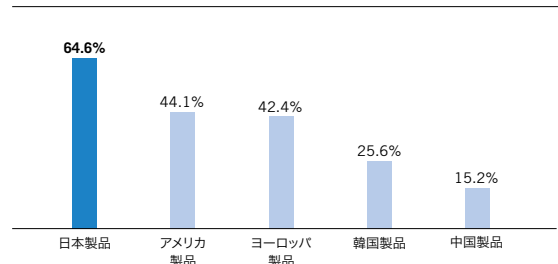
海外において、「日本製品＝高品質」というイメージが浸透しており、製品の安全面も高く評価されていることから、日本製品に対する人気が高まっています。

海外展開の本格化を見据えた中長期戦略

海外において日本製品に対する人気や安心感が高まっていることから、高品質な日本製品や安全でおいしい日本食をリーズナブルな価格で提供することで、海外店舗においても他店に対して優位性を発揮できると考えています。年間数店舗の実験店を開店し、将来の本格展開に向けて準備を行っています。

▶ P.22

「高品質」なイメージのある各国製品



※ 出典：博報堂「アジア14都市における日本製品イメージ・評価」アンケート調査より作成

成長に向けた新たな挑戦

ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社との協業における新しい挑戦として、2018年6月に共同実験店舗「FamilyMart Produced by ドン・キホーテ」がデビューしました。東京都内のファミリーマート3店舗を業態転換し、商品アイテム数の拡充、陳列や価格面における工夫を行うなど、両社のシナジー効果により、売上高及び客数の大幅上昇を実現しています。



🔗 めざす未来に向けた新しい革新

革新

幅広い年齢層の お客さまに向けた店舗開発

少子高齢化により日本の消費総額は拡大が難しくなり、「どこで何をいくらで買うか」という選別消費が加速しています。2010年代以降、食品などの生活必需品をメインとする「MEGAドン・キホーテ」店舗の開発が進むと、メイン顧客の若年層だけでなく、30代以上や女性、3世代でご来店いただくファミリーなど、幅広い年齢層のお客さまが増加しました。今後はIT技術を駆使しつつ、リアル店舗だからこそ提供できるお買い物の「ワクワク・ドキドキ感」をさらに追求し、幅広い年齢層のお客さま視点に立った店舗づくりを進めていきます。

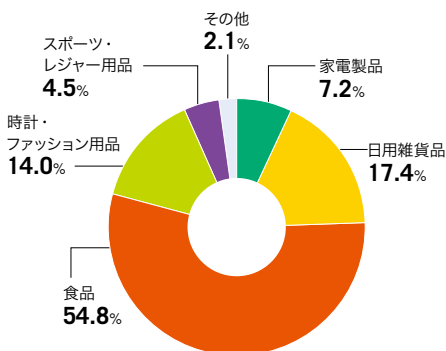
「MEGAドン・キホーテ豊橋店」の成功を 今後の店舗開発に活かす

2017年10月、愛知県豊橋市に「MEGAドン・キホーテ豊橋店」をオープンしました。映画館やボウリング場を併設した複合商業施設の核テナントとして、大手総合スーパー(GMS)の撤退後の物件に出店。ドン・キホーテグループ最大級の売場面積を誇ります。

一般的にGMS業態の課題といわれている非食品部門において、家電製品や雑貨などがけん引して、「MEGAドン・キホーテ豊橋店」は好調な業績で推移しています。ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社と進めているユニー店舗の業態転換において、GMS店舗転換の成功事例となっています。



MEGAドン・キホーテの商品別売上高構成比



食品や日用雑貨品などの生活必需品は、集客のためのマグネット商品として力を発揮し、衣料品やスポーツ用品などの非食品カテゴリーは、利益のドライバーとして貢献。



地場産の生鮮食品を豊富に取り揃え、地域一番店をめざした価格設定を徹底しています。

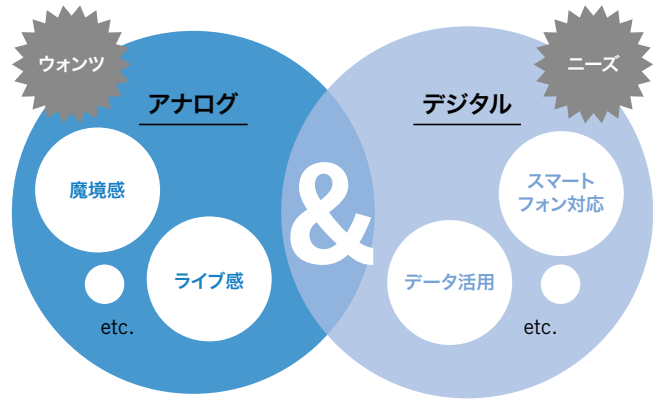
※ 2018年6月期のMEGA業態店舗実績

IT技術を駆使した「次世代型店舗」の創造

一度にたくさんの商品が視界に入ること、お買い物の「ワクワク・ドキドキ感」を醸成する店内演出は、リアル店舗だからこそお客さまに感じていただける「魔境感」や「ライブ感」を創出しています。これは他の小売チェーンには真似できない、当社グループ店舗の武器であり、お客さまが求める「ウォンツ」と考えています。

また、普及率が高まっているスマートフォンを有効活用し、店舗でのお買い物とIT技術を融合させる「デジタル戦略」を行うことは、お客さまの「ニーズ」と考えています。近い将来、「リアル店舗」と「IT技術」を掛け合わせた次世代型店舗の創造を計画しています。

アナログとデジタルの両立による次世代型店舗の創造



「majica」会員のビッグデータを活用した「デジタル戦略」

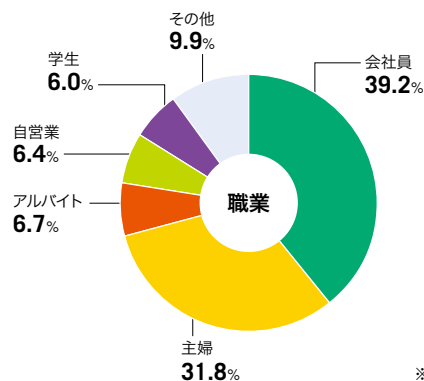
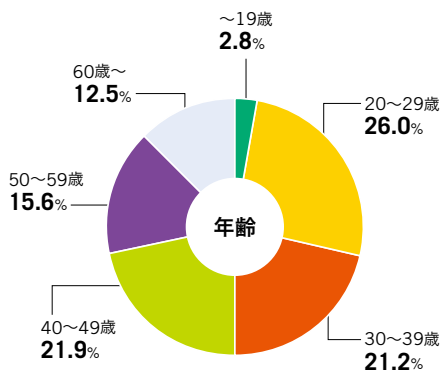
IT技術と自社発行型電子マネー「majica(マジカ)」の公式アプリを融合することで、店舗運営における効率性の改善及び生産性の向上を実現する新サービスを準備しています。チケットレスで駐車場ゲートが自動開閉するシステムや、購買履歴をもとにオススメ商品の陳列場所をアプリ上の店内マップに表示するサービスなど、お客さまが楽しみながらお買い物していただけるサービスの提供を予定しています。

2018年6月末時点におけるmajica会員数は675万人となりました(女性比率：約70%)。会員数の増加

に伴い、蓄積している購買履歴などのビッグデータを、商品仕入の精度向上などに有効活用しています。今後のデジタル戦略において、majicaは重要な役割を担っていきます。



「majica」会員構成



※ 2018年6月末時点



革新 インバウンド市場の リーディングカンパニーへ

東京オリンピック・パラリンピック開催年である2020年に向けて、インバウンド市場は大きなビジネスチャンスであると捉えています。インバウンド市場におけるお客さまニーズや環境は刻々と変化しており、変化対応力を発揮することがシェア拡大のカギとなります。ドン・キホーテグループは、店舗ネットワークや営業時間など、従来のインフラを有効活用するとともに、お客さまニーズの微細な変化に対応したサービスの提供、口コミやSNSによる集客力を追い風に、インバウンド市場におけるリーディングカンパニーをめざします。

訪日外国人のお客さまの悩み

- 街にWi-Fiスポットが少なく、通信環境が不便。
- 母国の通貨やオンライン決済が使えると便利。
- 言葉が通じず、店員さんとうまくコミュニケーションが取れない。
- ミュージカルなどのショーが、早い時間に終演して予約も取りづらいなど、気軽に楽しめるナイトエンターテインメントが少ない。



インバウンド市場の変化

2014年10月に免税販売における対象商品の拡大が行われたことにより、輸入ブランド商品などの高単価品に加えて、食品や化粧品などの消耗品も免税対象となりました。以降、訪日外国人のお客さまの消費動向は、当社グループ店舗においても、高単価品から消耗品へ大きくシフトしました。さらに、大量の商品を購入する「モノ消費」から、楽しい時間を過ごす体験型の「コト消費」を重視するお客さまが増えています。



■ ドン・キホーテグループの強み×お客さま視点の戦略

当社グループ店舗が訪日外国人のお客さまに人気が高い主な理由は、「観光地として人気の繁華街エリアに店舗を有していること」や「深夜営業」、「バラエティ豊かな品揃えと圧倒的な低価格」です。

このように、当社グループが持っているインフラ的強みに加えて、訪日外国人のお客さま視点に立った利便性を高める戦略を講じることで、当社グループ店舗の優位性を発揮しています。

ドン・キホーテグループの強み

アクセスしやすい店舗ロケーション

いつでもご利用可能な深夜営業

バラエティ豊かな商品構成

お得感あふれるディスカウント価格



お客さま視点の戦略

「DONKI Free Wi-Fi」の整備

多言語によるご利用案内を行う無料Wi-Fiサービスを全店舗において整備しています。

外貨精算及びオンライン決済

7通貨(人民元、米ドル、ユーロ、タイバーツ、韓国ウォン、香港ドル、台湾ドル)による決済及び銀聯カードでの決済がほぼ全店舗で可能です。インバウンド人気が高い店舗では「Alipay(アリペイ)」及び「WeChatPay(ウィーチャットペイ)」などによるオンライン決済が可能です。



多言語対応スタッフの拡充

インバウンド人気が高い店舗は、英語、中国語、韓国語、タイ語などを話せるスタッフが常駐しているほか、全店でiPadを通じた多言語通訳サービスを24時間ご利用いただけます。



地域ぐるみの観光客誘致で地域活性化に貢献

インバウンド人気が高いエリアである東京・銀座や新宿に比べて、渋谷はスクランブル交差点が観光名所となっている一方、街中でお買い物をする訪日外国人のお客さまは多くありませんでした。そこで渋谷区などと協力し、多くの外国人のお客さまを誘致するための取り組みを行っています。

2017年6月から、「MEGAドン・キホーテ渋谷本店」をはじめインバウンド人気が高い店舗で、中国人観光客向け決済サービス「WeChatPay」による決済が可能となりました。

ほかにも、渋谷のシンボルである「ハチ公」をモチーフとしたモバイルフーズや、渋谷区観光協会推奨のお土産

品を提供することで、同店における訪日外国人のお客さまからの支持が増加し、地域活性化に大いに貢献しています。



めざす未来に向けた新しい革新

革新 3 ポストGMS 業態の確立

日本の小売市場規模の約143兆円のうち、約13兆円*の市場規模を誇る総合スーパー(GMS)市場では、業界内のトップ企業が収益面で苦戦しているのが現状です。この状況下において、ドン・キホーテグループは2008年に「MEGAドン・キホーテ」業態の展開を開始して以降、巨大なGMS市場のシェアを拡大してきました。業績不振だった株式会社長崎屋を業態転換し、再建に成功した経験とノウハウを武器に、独自のポストGMS 業態の確立に向けて革新し、幅広い年齢層のお客さまに選ばれる存在をめざしていきます。

* 出典：経済産業省「商業動態統計」



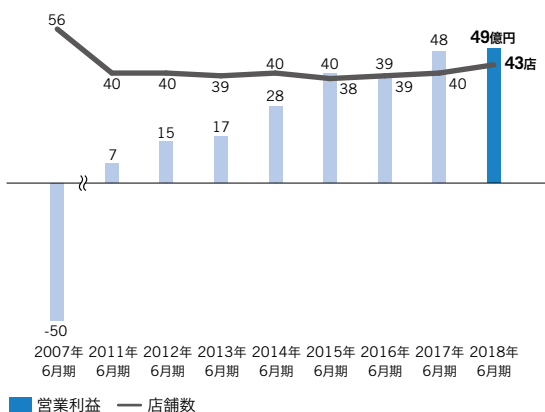
長崎屋の業態転換店舗1号店「MEGAドン・キホーテ四街道店」

長崎屋復活ストーリー

2007年にグループ化した株式会社長崎屋の店舗を、2008年以降「MEGAドン・キホーテ」という新業態に転換し、開発を進めました。業態転換当初は、ドン・キホーテ店舗の4～6倍という大型店の運営や、生鮮食品の取り扱い、ファミリー層にやさしい店内レイアウトなどのノウハウがなく、試行錯誤を繰り返す日々でした。

その後、不採算店舗を閉鎖しながら、生鮮食品などの商品ラインナップの拡充を図る大胆な改革と、ドン・キホーテ店舗の圧縮陳列やPOP演出を取り入れた結果、一般的な総合スーパーとは異なる、動きと賑わいあふれるアミューズメント性の高い店舗の創造に成功。若いファミリー層をはじめとした幅広い年齢層のお客さまから多くのご支持をいただいています。

株式会社長崎屋 営業利益/店舗数推移



業態転換による店内の変化



Before

After

長崎屋再生を通じて培ったノウハウを新規店舗に活かす

2017年10月、愛知県豊橋市にオープンした「MEGAドン・キホーテ豊橋店」及び2018年2月、兵庫県姫路市にオープンした「MEGAドン・キホーテ姫路広畑店」は、いずれも大手GMS撤退後の物件に居抜き出店したものです。

これらの店舗は株式会社長崎屋の再生を通じて得たノウハウを活かし、各商圏の特徴に応じた店舗づくりを行っています。いずれも飛躍的に実績を伸ばしており、当社グループ独自のポストGMS業態の地位を確立しつつあるといえます。



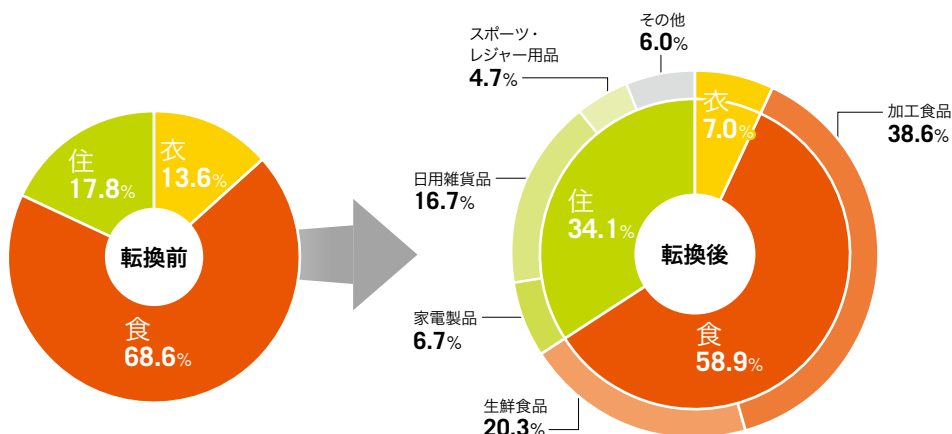
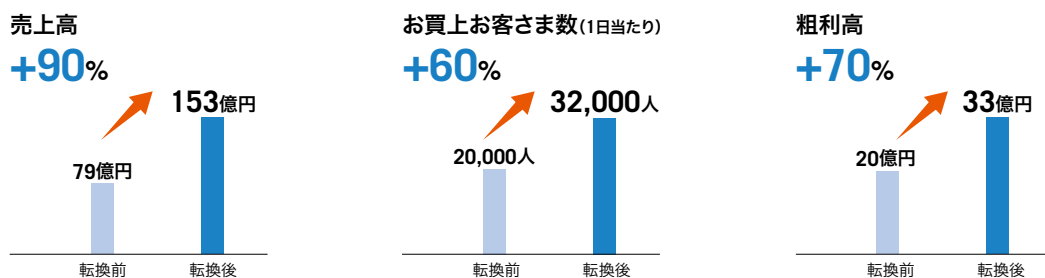
売場面積最大級の大型店
「MEGAドン・キホーテ姫路広畑店」

ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社との協業

株式会社ドンキホーテホールディングスは、2017年8月にユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社と資本・業務提携契約を締結しました。生鮮食品などの取り扱いに強いユニーと、バラエティ雑貨など非食品が得意な当社グループのノウハウを融合し、それぞれの強みを活かした相互補完効果で、両社の企業価値の向上をめざしています。

2018年2月から3月にかけて、ユニーが運営する「アピタ」「ピアゴ」業態のうち6店を「MEGAドン・キホーテUNY」というダブルネームブランドに業態転換し、リニューアルオープンしました。他店を圧倒する品揃えや低価格設定に加えて、お客さまの滞留時間を長くする楽しい仕掛けが散りばめられた店内演出によって、若いファミリー層のお客さまの支持率を高めることができました。

ダブルネーム業態転換6店舗 各指標の変化(2018年3月~9月実績)



転換前は売上高の約7割が食品でしたが、転換後は化粧品などの日用雑貨品や家電製品などの非食品の売上高構成比が上昇。





ドンキらしさを発揮した 都心部の店舗開発

小売業界の厳しい状況下で他社の店舗閉鎖が増加したことにより、ドン・キホーテグループ店舗の居抜き出店が加速しています。また近年では、娯楽の多様化や法規制の強化などを背景に、都心一等地のパチンコ店やレンタルショップ跡地に居抜き出店するケースが増えています。当社グループの商圈や建物の大きさに応じた店舗フォーマットで出店可能であるという強みを発揮しながら、新規出店を加速しています。今後も都心繁華街から郊外ロードサイドまで幅広く出店を進めながら、地域密着型の店舗づくりに努めていきます。

■ アミューズメント性あふれる店内演出を追求

都心の繁華街には、狭小で縦長・多層階の「ペンシル型」の建物が数多くあります。

多層階の店舗は、お客さまに2階以上にも足を運んでいただく必要がある一方で、一般的にスペースの有効活用が難しく、さらにペンシル型店舗は、エスカレーターを設置するスペースがないこともあります。

そこで、当社グループは階段による上下回遊に重点を置き、お客さまに「次の階には何があるのだろうか」という「ワクワク・ドキドキ感」を感じていただけるフロア構成及び演出を行うことで、スペースの有効活用に成功しています。

当社グループは、独自のアミューズメント性あふれる店内演出により、お客さまに店内の回遊を楽しんでいただける店舗づくりを追求しています。



「ドン・キホーテ池袋駅北口店」の妖しさと迫力のある店内演出は圧巻。



階段の壁に商品を陳列。



お客さまの店内滞留時間が長くなる演出が随所に存在。

■ 多彩な店舗フォーマットを持つ強みも発揮

当社グループは、他社が撤退した後の物件に出店する「居抜き出店」というスタイルを中心に店舗網を拡大しています。居抜き物件の種類は幅広く、総合スーパーをはじめ、銀行やパチンコ店撤退後の物件など多岐に

わたっています。さらに、都心繁華街立地から郊外ロードサイドまで、あらゆるロケーションや店舗面積に柔軟に出店できるようにするため、コンセプトやターゲットの異なる店舗フォーマットを機動的に展開しています。

MEGAドン・キホーテ

売場面積8,000㎡～10,000㎡の大型店舗業態。商品構成は生鮮食品を含む食品や日用品をメインとしながら、女性のお客さまやファミリーのお客さまをメインターゲットとしています。



New MEGAドン・キホーテ

売場面積3,000㎡～5,000㎡のファミリー向け業態。商品構成はMEGAドン・キホーテに比べて生鮮食品の割合を減らし、日用消耗品や加工食品をメインとしながら、収益性と効率性の両立を重視しています。



ドン・キホーテ

売場面積1,000㎡～3,000㎡のパラエティ型ディスカウントストア業態。食品、日用雑貨品から家電製品、ファッション用品及び輸入ブランド品まで多種多様な商品構成で、若者・カップル層のお客さまをメインターゲットとしています。



スモールフォーマット (ピカソ・エッセンス・驚安堂・エキドンキ・ソラドンキ)

売場面積300㎡～1,000㎡の小商圈寡占型業態。駅前やエキナカ、空港内など利便性が高いロケーションに店舗を展開。品揃えを絞り込みながら、利便性とアミューズメント性を併せた店舗です。



ドイト

売場面積2,000㎡～7,000㎡のホームセンター業態。商品構成はDIY用品やプロ向け用品をメインとしながら、クラフトマンやファミリー層のお客さまをメインターゲットとしています。



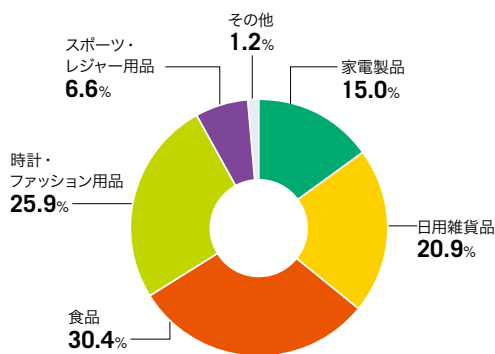
めざす未来に向けた新しい革新

革新

オリジナル商品の開発

ドン・キホーテグループは、お客さまの「あったらいいな」をカタチにしたいという想いから、2009年にプライベートブランド「情熱価格」の販売を開始しました。品質の良さとお買い得価格に加えて、楽しさあふれる魅力的な商品は、お客さまから高い評価をいただいています。バラエティに富んだオリジナル商品は、当社グループ店舗における商品ラインナップの拡充や収益性の面などにおいても貢献するとともに、幅広い年齢層のお客さまから愛され続けるための重要な役割を担っています。

オリジナル商品部門別売上高構成比



情熱価格
食品をはじめ、日々の生活に必要なラインナップを中心に、驚きの安さを提供することに特化したブランド



情熱価格 +PLUS
家電をはじめ、ワンランク上の品質やデザイン性で、プチ便利・プチハッピーを提供するブランド

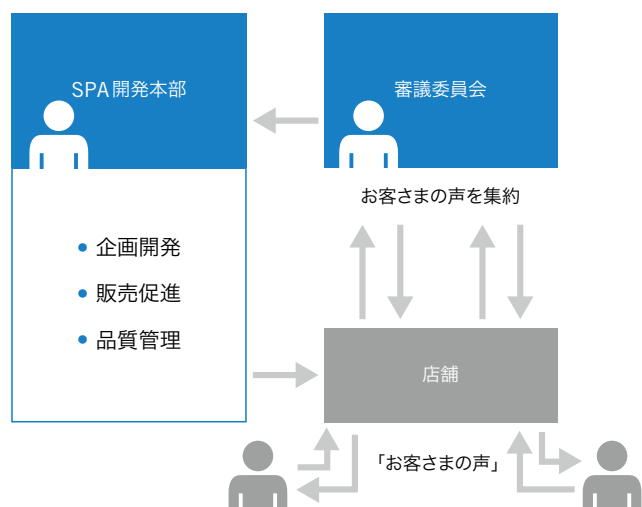


情熱価格 PREMIUM
価格、品質、機能、デザインにおいて最上級の付加価値でオンリーワン商品を提供するブランド

お客さまの声を商品開発に活かす

オリジナル商品の開発は、商品カテゴリーの専任担当者で構成されたSPA* 開発本部が担当。プライベートブランドとOEM(ドン・キホーテ限定販売商品)を合わせたオリジナル商品の売上拡大をめざし、商品開発を行っています。当社グループでは、現場スタッフが「お客さまの声」を吸い上げ、いわばマーケットターとして商品開発に反映させるというボトムアップ型の組織体制を敷いており、SPA 開発本部は商品企画に徹し、当社グループらしい独自のマーチャンダイジング(MD)に注力しています。

* SPA：製造から小売までを一貫して行う小売業。



■ 多彩な商品ラインナップと多様なブランド展開

当社グループのオリジナル商品のラインナップは、食品や雑貨、家電製品など多岐にわたっています。

2015年には、アパレルブランド「RESTORYTION (レストレーション)」の多店舗展開を本格スタートしました。「上質感」と「ほどよいカジュアル感」をキーワードに、カジュアルシーンからビジネスシーンまで幅広い

アイテムを取り扱っています。また、スポーツファッション・雑貨ブランド「ACTIVEGEAR (アクティブギア)」は、機能性とデザイン性を重視したスポーツウェアやイヤホンなどのスポーツ雑貨を展開しています。

お客さまのご利用シーンに合わせた商品展開で、より多くのニーズにお応えしていきます。



オリジナル商品の外部評価

当社グループのオリジナル商品は外部機関からの評価が高く、2017年6月に販売を開始した「情熱価格PLUS 50V型 ULTRAHD TV 4K液晶テレビ」は、市場最安値に挑戦した価格と高い品質が評価され、「第5回ジェネリック家電製品大賞」において大賞と部門賞をダブル受賞。

さらに、視野角が広い高精細IPSパネルの採用でフルHDの美しい映像が楽しめる「情熱価格 MUGA スティックPC」も同賞の部門賞を受賞しました。今後もお客さまに驚きと感動を提供するため、高付加価値商品の開発を強化していきます。



情熱価格PLUS 50V型
ULTRAHD TV 4K液晶テレビ



情熱価格 MUGA スティックPC



革新 6 海外展開の本格始動

ドン・キホーテグループは、日本国内を主なターゲット市場としつつも、将来の本格的な海外展開に向けて着々と基盤を整えています。海外における日本ブランドに対する高評価やニーズの高まりも追い風となり、高品質な日本製品や安全でおいしい日本食をリーズナブルな価格で提供することで、海外においても他店に対して優位性を発揮できると考えています。日本の「ドン・キホーテ」をそのまま海外に持ち出す形ではなく、それぞれの国や地域に合わせた店舗運営及び展開を行い、将来の本格展開に向けて準備を進めています。

海外における事業規模(2018年6月期)

店舗数	売上高	売場面積
39 店	674 億円	72,301 m ²



QSI, Inc. が運営するスーパーマーケット「Times」

■ ハワイ州を基軸とした米国におけるグローバル事業戦略

2017年9月、ハワイ州において24店舗を展開するスーパーマーケットチェーンQSI, Inc. をグループ化しました。長年、地元のお客さまに愛されている老舗ブランド店舗であり、オアフ島に16店舗、カウアイ島に6店舗、マウイ島に2店舗を展開しています。

ハワイにおける当社グループの既存店舗とシナジーを発揮して、効率化を図りながら、お客さまの支持基盤の拡大をめざします。



量り売りの海鮮惣菜コーナーは、地元のお客さまに大人気。



地場産の新鮮な野菜をリーズナブルな価格で提供。

Hawaii

■ 東南アジアの新業態「DON DON DONKI」

2017年12月、シンガポール共和国の繁華街オーチャードエリアにある商業施設に、「DON DON DONKI オーチャードセントラル店」をオープンしました。同店は、店内を日本製品や日本市場向けの商品で構成する「ジャパンブランド・スペシャリティストア」をコンセプトとした新業態店舗です。

2018年6月には、ビジネス街に位置するショッピングモール内に2号店となる「DON DON DONKI 100AM店」がオープン。日本食や日本製品に対する人気は高く、大盛況となっています。24時間営業で、新鮮で安全な生鮮食品などの生活必需品をリーズナブルな価格で販売していることから、想定を大幅に上回る数のお客さまにご来店いただいています。

2019年には、タイ王国・バンコクの商業施設内に同業態をオープンして、タイ初進出を果たす予定です。引き続き、東南アジアにおける将来の多店舗展開に向けた実験と検証を繰り返していきます。



Singapore



日本のグルメを手軽に楽しめる「ジャパンモバイルフーズコーナー」では、連日行列ができるほど焼き芋が大人気。



新鮮な野菜や旬の果物などを豊富に取り揃えて、地域のお客さまに貢献。



Section 3

持続的な成長の実現に向けて

持続的成長のロードマップ

ドン・キホーテグループが、いかなる時代もお客さまに選ばれる存在であり続けるために、そしてこの先の未来も持続的に成長していくためには、当社グループの競争優位性を追求しながら、「見えない資産(非財務資産)」を強化していくことが重要です。お客さま、パートナー(お取引先)さま、従業員など、すべてのステークホルダーの皆さまと強固な絆を築きながら、本業である総合小売業の事業活動を通じて、環境や社会の課題解決と、経営の効率性や透明性を高めるガバナンスの強化に積極的に取り組んでいきます。

持続的な成長に向けて重要視するテーマ

テーマ1 変革を起こし続けるための組織体制の構築

従業員を会社の財産と捉え、個性やポテンシャルを引き出し、やりがいを持っていきいきと働ける職場環境づくりに取り組んでいます。一人ひとりの仕事に対する満足度を向上させることで、変革を起こし続ける組織につなげていきます。

テーマ2 本業による社会貢献

当社グループ店舗は個店経営を徹底しているため、地域に密着した店舗運営を行うことで、地域が抱える課題を解決しています。

また、店舗運営が環境に及ぼす負荷を低減する取り組みも積極的に行っています。

テーマ3 経営の透明性を高めるガバナンスの強化

中長期的な企業価値向上を実現するために、取締役及び従業員一人ひとりが高いモラルと意識を持ち続けられる環境づくりが大切です。コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの強化を重要な経営課題と位置づけ、効率的で透明性のある経営をめざします。



追求





持続的な
成長の実現

私たちの本業によるESGの取り組みは、
国連の「持続可能な開発目標」(SDGs)にも
重なると考えています。

SDGsとは、2015年9月に国連総会が「我々の世界を
変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」
を採択し、人間、地球及び繁栄のための行動計画として
策定した、17の目標と169のターゲットからなる「持続
可能な開発目標」です。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
世界を変えるための17の目標



テーマ 1 変革を起こし続けるための組織体制の構築

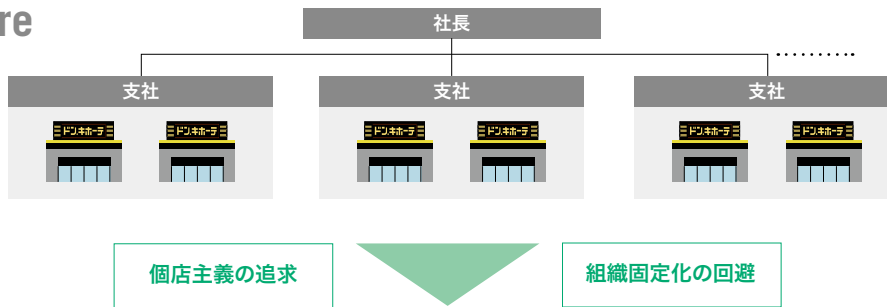
ドン・キホーテグループは、人々の多様な個性を尊重し、従業員の個性やポテンシャルを引き出す採用や育成に注力するとともに、従業員のダイバーシティ推進にも積極的に取り組んでいます。さまざまな価値観や個性を持った従業員に多くの権限を委譲し、移りゆくお客さまのニーズに柔軟に変化対応し続けることが、変革を起こし続ける組織風土の醸成につながると考えています。「顧客最優先主義」のさらなる実践に向けた組織体制の構築やシステムの整備なども積極化し、すべての従業員がいきいきと働ける職場環境づくりに努めていきます。

個店主義を追求した組織大改革

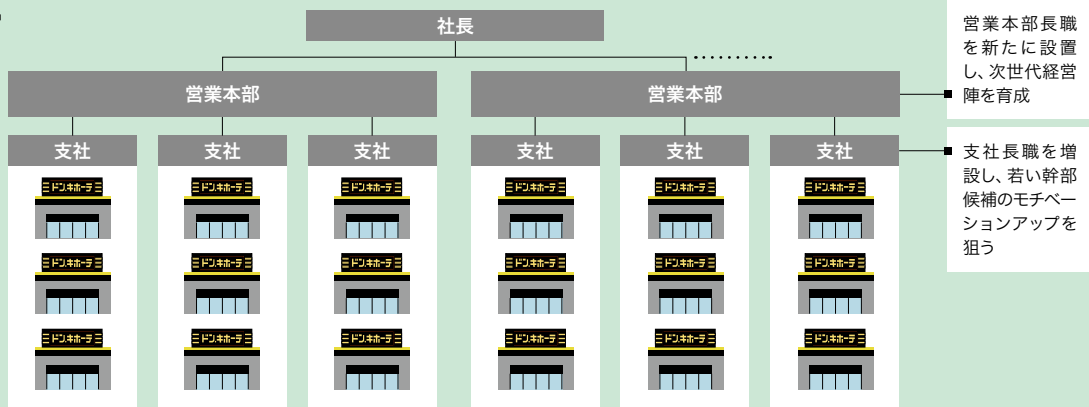
当社グループは、2017年に組織体制の大改革を行いました。「個店主義の追求」「組織固定化の回避」「次世代経営陣の育成」「若い幹部候補のモチベーション向上」を目的に、18支社体制を6営業本部52支社体制へと再編しました（2018年10月現在、6営業本部60支社体制）。

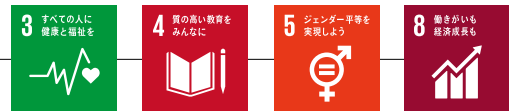
こうした組織体制の改革により、当社グループの約400店舗は、店舗ごとに異なる店づくりや商品構成、地域一番店をめざす戦略を有しています。さらに、各店舗ではパート・アルバイトにも一部商品のMDを任せするなど、徹底した権限委譲を行い、従業員一人ひとりが自ら考え行動できる体制の構築を進めています。

Before



After





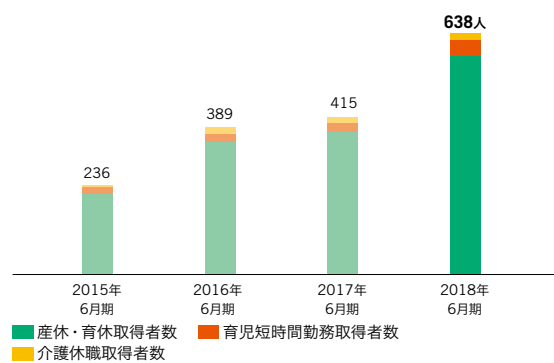
■ ドンキ流働き方改革

働く時間帯や時間数に制限がある従業員に向けた短時間勤務シフトの導入や、女性の働き方を支援する社内プロジェクトの発足など、従業員一人ひとりに合った多様な働き方を実現する取り組みを推進しています。

また、2015年頃から強化した「ドンキ流働き方改革」の一環として、アルバイトから正社員への登用(新卒・中途)を積極化しており、2018年度の新卒社員のうち32.0%がアルバイト出身者となっています*1。社風を理解し、高いモチベーションを持った人財を採用することで、入社した従業員が即戦力として働くことができ、生産性の向上と離職率の低下を実現しています。

*1 対象データ：2017年10月以前からのアルバイト従事者

産休・育休／育児短時間勤務／介護休職取得者数*2



*2 パート・アルバイトを含む

■ ダイバーシティ推進による組織風土の活性化

性別や年齢、国籍や障がいの有無などにかかわらず、すべての従業員の個性や価値観を掛け合わせることで、新しい変革を起こし続ける組織風土の醸成をめざし、従業員のダイバーシティを推進しています。2018年6月期は、新規の定年再雇用者数は20人、新卒社員に占める外国籍の割合は28.9%、グループ3社の障がい者雇用率はいずれも法定雇用率2.2%を上回る3.0%を超えており、従業員一人ひとりの活躍の場を支えながら、ともに成長できる組織風土づくりをめざしています。

	2015年6月期	2016年6月期	2017年6月期	2018年6月期	
定年再雇用者数(人)	64	79	99	119	
新卒に占める外国籍従業員(%)	5.4	9.2	22.0	28.9	
障がい者雇用率(%)	(株)ドン・キホーテ	2.1	2.3	2.6	3.1
	(株)長崎屋	2.9	3.1	3.2	3.7
	ドイト(株)	2.9	3.6	3.2	3.1

LGBTダイバーシティの取り組み

性的指向や性自認のいかんにかかわらず、すべてのお客さまに喜んでいただける店舗づくりをめざし、LGBTダイバーシティにも取り組んでいます。日本最大のLGBTフェス「東京レインボープライド」への参加や、どなたでもご利用いただける「オールジェンダートイレ」の店内設置など、ダイバーシティ社会の実現に向けた取り組みを積極的に行っています。



テーマ2 本業による社会貢献

日本は、少子高齢化による労働力不足などの前例のない数多くの社会課題に直面しています。そうしたなかで、ドン・キホーテグループは、本業である総合小売業の事業活動によって生まれた利益を、適切な納税を通じて社会に還元することが、最たる社会貢献であると考えています。同時に、本業を活かした社会課題の解決をめざし、社会の発展にも貢献していきます。事業活動による企業価値の向上と社会の課題解決を両立させ、「本業による社会貢献」を積極化していきます。

ドン・キホーテグループが考える社会課題



日本では年間約4億トンの産業廃棄物が排出されているといわれ、廃棄されたごみの処理にかかるエネルギーや温室効果ガスの排出量も多く、環境に大きな負荷がかかっています。



超高齢化社会に突入している日本では、生産年齢人口の減少のほかにも、高齢者の地域コミュニティからの孤立や、病気や怪我をする高齢者の増加なども課題です。



働き方の多様化や女性の社会進出により、保育園への入園希望者が増えています。希望者に対する保育園の数が足りておらず、待機児童の問題が発生しています。

捨てる製品を根本から減らすオリジナル商品の開発

日本における衣料品の年間廃棄量は約100万トンといわれており、そのうちの約7割が焼却・埋立処分され、リユース(再使用)やリサイクル(再資源化)につながないのが現状です*。当社グループはこの問題に着目し、独自のオリジナル商品を開発しました。

2017年3月から、ドン・キホーテプライベートブランド「情熱価格PREMIUM」にて、「スライドソールチェンジ」の発売を開始。これは、工具不要でヒール交換がワンタッチでできる特許申請技術を備えたビジネスシューズで、お客さまに1つのシューズを長く使っていただくこと

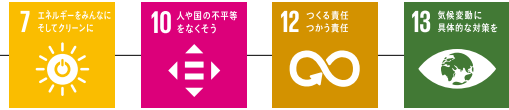
で、シューズの廃棄量や焼却時に排出されるCO₂を根本から減らす取り組みを進めています。

* 出典：中小企業基盤整備機構調査



累計販売足数
16,200足
(2017年3月～2018年6月)

4カ月間のテスト歩行と、第三者検査機関の耐荷重テストを10万回クリアし、安全性と耐久性を実証しています。



■ 地域コミュニティの形成やシニアの健康問題に貢献

高齢化や過疎化などにより地域コミュニティの活力低下が叫ばれるなか、地域活性化の一助となるよう、本社を構える東京・中目黒の社屋では、2010年から毎年「目黒川お花見会」を開催しています。2018年3月下旬から4月上旬の15日間で、地域の高齢者施設や町内会の皆さま、パートナー（お取引先）さまなど約4,500人をお迎えし、栈敷席で桜をご堪能いただきました。

また、「MEGAドン・キホーテ八千代16号バイパス店」では、毎週水曜日に「やちよ元気体操の会」を実施しています。この体操は、千葉県八千代市が転倒予防を目的に考案したオリジナル体操です。毎回40人以上の方にお集まりいただき、高齢者の健康問題やコミュニティづくりに貢献しています。



■ ドン・キホーテ店舗内保育園「ドンキッズ」を開設

保育園不足や待機児童の問題は、国の対策や新制度の導入などにより少しずつ改善されていますが、いまだ全国には約2万人*の待機児童が存在しています。この問題を解決するため、従業員向け店舗内保育園「ドンキッズ」の設置を推進し、MEGAドン・キホーテ5店舗に開設して

います。今後も待機児童問題の解消と、地域、保育園、店舗が一体となった子育て環境づくりに挑戦していきます。

* 出典：厚生労働省「保育所等関連状況取りまとめ」（2018年4月1日時点）



テーマ3

経営の透明性を高めるガバナンスの強化

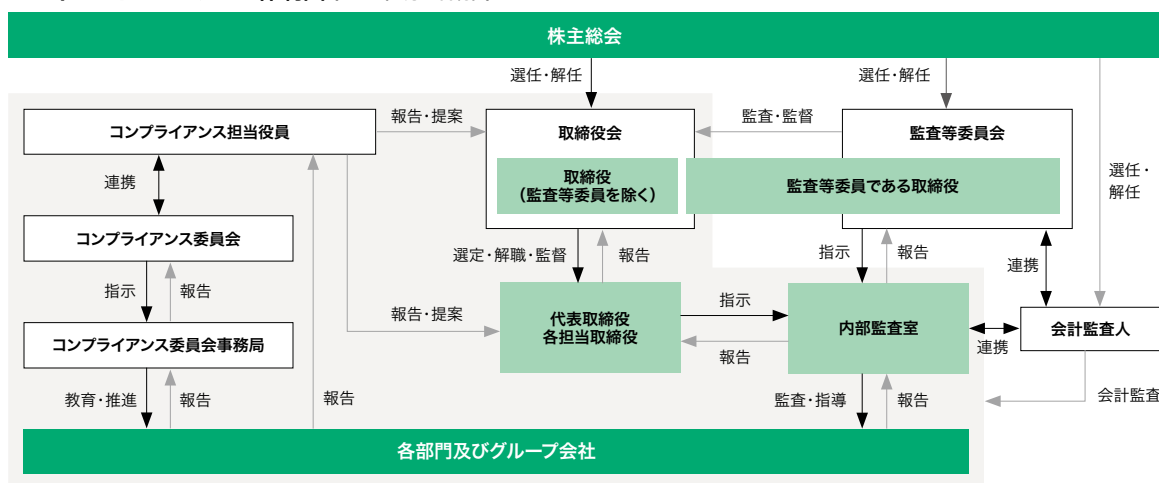
ドン・キホーテグループは、企業原理である「顧客最優先主義」を徹底するため、お客さまに最も近い存在である現場従業員に大幅に権限を委譲するという独自の組織体制を構築してきました。中長期的な企業価値向上につなげるには、取締役及び従業員一人ひとりが高いモラルと意識を持ち続けられる環境を整えることが大切だと考えています。そうしたなかで、コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの強化が重要な経営課題であると位置づけ、効率的で透明性のある経営をめざしています。

コーポレート・ガバナンス

当社グループは、2016年9月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。監査等委員会を設置し、監査等委員である取締役に取締役会における

議決権を付与することで、取締役会の監査・監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスの一層の充実及び企業価値の向上を図っていきます。

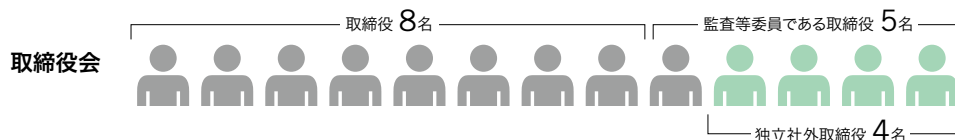
コーポレート・ガバナンス体制図 (2018年6月30日現在)



最高意思決定機関としての取締役会

当社グループは、取締役会を月1回以上開催し、企業価値向上に向けた当社グループの重要な経営戦略の策定などについて活発な議論を行っています。取締役会は13名で構成されており、そのうち社外取締役4名は独立役

員として選任されているため、株主の皆さまと同じ独立した視点と幅広い見識を取り入れることが可能であり、適切で透明性の高い経営判断が行われる体制になっています。



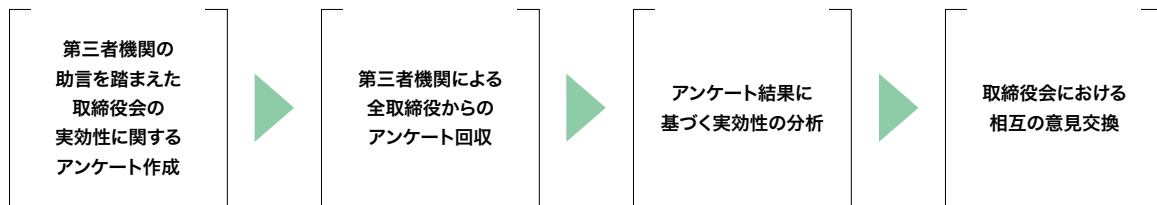


■ 取締役会の実効性評価

当社取締役会は少なくとも1年に1回以上、第三者機関を利用して取締役会の実効性を評価しています。評価の結果を踏まえ、課題解決に向けた取り組みを進めること

で、取締役会の実効性の強化に一層努めるとともに、ガバナンス体制を拡充し、持続的な成長及び中長期的な企業価値向上をめざします。

評価プロセス



2018年6月期の評価結果

総評	経営理念を踏まえた活発な議論をもとに適切かつ迅速な意思決定を行うとともに、厳格な監督機能を発揮することで、中長期的な企業価値の向上に実効的な役割を果たしていることを確認することができたため、取締役会の実効性は確保されているものと評価しました。
当社 取締役会の 強み	<ul style="list-style-type: none"> ① 経営理念等を十分に踏まえた取締役会運営 ② 適切な業務執行権限の委譲による迅速な意思決定プロセス ③ 取締役会での適切な内部通報制度の構築及び定期的な運用状況の監督

当社取締役会の課題	今後の対応
課題 1 取締役への トレーニング機会の創出	2017年9月における取締役の増員など、取締役会の構成が変化していることを踏まえ、取締役に求められる責任や役割を適切に実行するために、外部セミナーなどの活用も含め、取締役へのトレーニング機会の提供・斡旋やその支援などを充実していきます。
課題 2 社外取締役の経験を十分に 活かすための適切な機会の提供	社外取締役の豊富な経験と専門的知見を活かした監督機能を十分に発揮できるよう、それぞれに期待する役割や責務を明確に定義したうえで、価値観や知見を引き出す活発な議論を行っていきます。
課題 3 取締役会のあるべき姿の 定期的な見直し	持続的な成長及び中長期的な企業価値向上を図るうえでの実効的な取締役会とは何かを議論し、取締役会での決議・報告の内容や分量などの適正化を図っていきます。



■ 役員報酬制度

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬については、株主総会の決議により承認された報酬総額の範囲内で、経営成績、財務状況及び経済情勢を考慮のうえ、取締役会にて決定しています。また、監査等委員である

取締役の報酬等については、株主総会の決議により承認された報酬総額の範囲内で、監査等委員の協議により決定しています。

2018年6月期の役員報酬

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の数(人)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金	
取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)	466	219	247	-	-	10
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	6	6	-	-	-	1
社外役員	13	13	-	-	-	4
合計	485	238	247	-	-	15

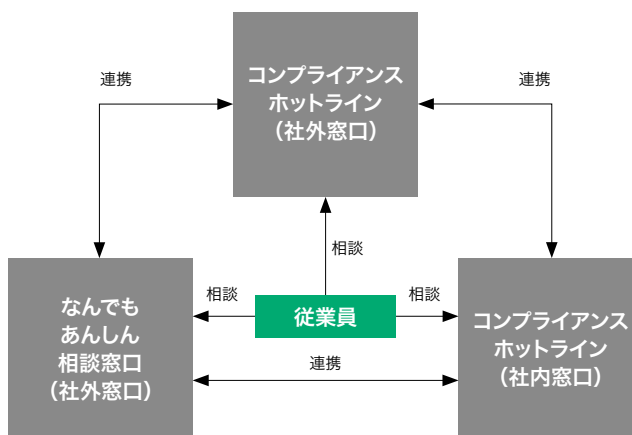
2018年6月期の個別役員(連結報酬などの総額が1億円以上である者に限る)報酬

氏名(役員区分)	会区分	報酬等の種類別の額(百万円)				連結報酬等の総額(百万円)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金	
大原 孝治(取締役)	(株)ドンキホーテホールディングス	69	173	-	-	258
	(株)ドン・キホーテシェアードサービス	16	-	-	-	

■ コンプライアンスの取り組み強化

当社グループでは、リスク管理に関する体制として、コンプライアンス担当役員を任命し、コンプライアンス上のリスクの分析と評価及びコンプライアンスに関する事項の教育を実施しています。また、すべてのステークホルダーから信頼を得て社会的責任を全うすることが、真のコンプライアンスであると考え、法令違反などの通報窓口として「コンプライアンスホットライン」を、従業員とその家族の心とからだ、くらしに関する悩みの解決を図るため、「なんでもあんしん相談窓口」を設置しています。

内部通報制度





■ リスクを未然に防ぐマネジメント体制

店舗が遵守すべき法令を「ストアコンプライアンス」としてリスクランクを設定し、店長や店舗従業員を対象としたe-ラーニングや、店舗セルフチェックシートの運用により、コンプライアンス体制の増強を図っています。また、法令違反検査を担当するグループ会社による月次単位の「チェック体制」と店舗の法令遵守徹底に向けた「改善フォロー体制」を構築。店舗を管轄する支社長や店長、管掌部署が連携し、法令遵守を維持・継続する体制を強化しています。



■ 店舗の防災対策の強化

店舗ごとに防災対策リーダー（パド*・リーダー）を選任し、店長との協力体制のもと、店舗の防災対策の強化を図っています。定期的な店舗での防災訓練の実施や、防災意識の向上と消防法違反撲滅に貢献したパド・リーダーの表彰、震災時などに取るべき行動指針のマニュアル化など、いつ何時起こるかもしれない災害に備えています。これらの取り組みにより従業員一人ひとりが高い防災意識を持ち、災害の際も慌てることなく的確な対応が可能となります。

* パド(PAD)：Protection Against Disasters(防災)の頭文字



■ 商品調達における責任

オリジナル商品の企画製造プロセスにおいては、私たちがサプライチェーンの責任者としての自覚を持ち、生産を委託する海外工場に対して、労働基準や職場環境、各工程における安全管理や品質管理などに関する調査を行っています。



約100項目の基準を設けた計画表と画像報告書を作成し、適切な労働環境や品質の維持管理に努めています。



Section 3 持続的な成長の実現に向けて

② 価値創造のマネジメント体制 (2018年9月26日現在)

企業価値のさらなる向上と持続的な成長を実現するために、取締役の果たすべき責任や役割はこれまで以上に重要になっています。ドン・キホーテグループは、透明性のある経営や迅速な意思決定の強化を図るマネジメント体制を構築していきます。



後列左から

和田 尚二

取締役(常勤監査等委員)

丸山 哲治

取締役

石井 祐司

取締役

西井 剛

取締役

前列左から

吉村 泰典

社外取締役(監査等委員)

高橋 光夫

専務取締役 兼 CFO

大原 孝治

代表取締役社長 兼 CEO



芳賀 剛
取締役

阿部 博史
取締役

西谷 順平
社外取締役(監査等委員)

吉田 直樹
代表取締役専務 兼 CAO

井上 幸彦
社外取締役(監査等委員)

福田 富昭
社外取締役(監査等委員)



Section 3 持続的な成長の実現に向けて

👉 役員一覧 (2018年9月26日現在)



大原 孝治
代表取締役社長
兼 CEO

1993年 2月 当社入社
1995年 9月 当社 取締役就任
2005年 1月 株式会社リアリット 代表取締役社長就任
2007年 4月 当社 取締役就任
2009年 4月 日本商業施設株式会社 代表取締役社長就任
2009年 9月 当社 取締役兼CIO 就任
2012年 6月 ドイト株式会社 取締役就任
2012年 7月 株式会社ドン・キホーテシェアードサービス 代表取締役社長就任
2012年 9月 株式会社長崎屋 取締役就任(現任)
2013年 4月 当社 取締役副社長兼COO 就任
2013年11月 当社 代表取締役副社長兼COO 就任
2013年12月 株式会社ドン・キホーテ 代表取締役社長就任(現任)
2014年 7月 当社 代表取締役社長兼COO 就任
日本商業施設株式会社 代表取締役会長就任
株式会社リアリット 代表取締役会長就任
2015年 7月 当社 代表取締役社長兼CEO 就任(現任)
株式会社ドンキホーテホールディングス・リテール・マネジメント 代表取締役社長就任
ドイト株式会社 代表取締役社長就任(現任)



吉田 直樹
代表取締役専務
兼 CAO

1995年12月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン入社
1997年 3月 ユニオン・バンケール・ブリヴエ株式会社入社
2002年 8月 株式会社オルタレゴコンサルティング設立 代表取締役社長就任
2003年 2月 株式会社T・ZONEホールディングス(現 株式会社MAGねっとホールディングス) 代表取締役社長就任
2007年 7月 Don Quijote (USA) Co., Ltd. 社長就任
2012年 9月 当社 取締役就任
2013年11月 当社 専務取締役就任
2013年12月 株式会社ドン・キホーテ 取締役就任(現任)
株式会社長崎屋 取締役就任(現任)
ドイト株式会社 取締役就任(現任)
2015年 7月 当社 専務取締役兼COO 就任
2017年 6月 アクリーティブ株式会社 社外取締役就任(現任)
2017年11月 ユニー株式会社 監査役就任(現任)
2018年 1月 当社 代表取締役専務兼CAO 就任(現任)



高橋 光夫
専務取締役
兼 CFO

1977年 4月 アオキファッション販売株式会社(現 株式会社AOKIホールディングス)入社
1990年 6月 同社 取締役就任
1997年 7月 当社入社 管理本部長
1997年 9月 当社 取締役就任
2005年 1月 当社 専務取締役就任
2005年 9月 当社 専務取締役兼CFO 就任(現任)
2007年 1月 ドイト株式会社 取締役就任
2007年11月 株式会社長崎屋 取締役就任(現任)
2012年 7月 当社 コーポレートコミュニケーション本部長(現任)
2013年 6月 ドイト株式会社 代表取締役社長就任
2013年12月 株式会社ドン・キホーテ 取締役就任(現任)
2017年 4月 ドイト株式会社 取締役就任(現任)



阿部 博史
取締役

2003年12月 当社入社
2011年 9月 株式会社リアリット 取締役就任
2012年 6月 株式会社リアリット 取締役副社長就任
2014年 7月 株式会社リアリット 代表取締役社長就任(現任)
2015年 7月 株式会社ドンキホーテホールディングス・リテール・マネジメント 取締役就任
株式会社ドン・キホーテシェアードサービス 取締役就任
同社 オペレーション統括本部本部長(現任)
2017年 9月 当社 取締役就任(現任)
2017年11月 ユニー株式会社 取締役就任(現任)
2018年 2月 株式会社ドン・キホーテシェアードサービス 代表取締役就任(現任)



石井 祐司
取締役

2008年 9月 当社入社
2015年 7月 株式会社ドン・キホーテシェアードサービス 業務本部本部長
株式会社ドンキホーテホールディングス・リテール・マネジメント 取締役就任
2016年 7月 株式会社ドン・キホーテシェアードサービス 業務本部本部長(現任)
2017年 9月 当社 取締役就任(現任)
株式会社ドン・キホーテシェアードサービス 取締役就任
2017年10月 株式会社ドン・キホーテシェアードサービス 経理本部長(現任)
2018年 2月 株式会社ドン・キホーテシェアードサービス 代表取締役就任(現任)



西井 剛
取締役

1998年 8月 当社入社
2013年12月 株式会社ドン・キホーテ 執行役員就任
2015年 7月 株式会社ドンキホーテホールディングス・リテール・マネジメント 取締役就任
2017年 4月 株式会社ドン・キホーテ 営業サポート本部長(現任)
2017年 9月 当社 取締役就任(現任)
2017年11月 ユニー株式会社 取締役就任(現任)
2018年 6月 カネ美食品株式会社 社外取締役就任(現任)



芳賀 剛
取締役

1999年 3月 当社入社
2013年12月 日本商業施設株式会社 取締役副社長就任
2014年 7月 日本商業施設株式会社 代表取締役社長就任(現任)
2015年 7月 株式会社ドンキホーテホールディングス・リテール・マネジメント 取締役就任
2016年 3月 株式会社ドン・キホーテシェアードサービス 店舗開発部部長(現任)
2016年 5月 パンパシフィックフーズ株式会社 代表取締役社長就任(現任)
2017年 9月 当社 取締役就任(現任)
株式会社ドン・キホーテシェアードサービス 取締役就任(現任)
2017年11月 ユニー株式会社 取締役就任(現任)



丸山 哲治
取締役

1997年10月 当社入社
2013年12月 株式会社ドン・キホーテ 執行役員就任
2015年 7月 株式会社ドンキホーテホールディングス・リテール・マネジメント 取締役就任
2017年 4月 株式会社ドン・キホーテ 経営サポート本部本部長(現任)
2017年 9月 当社 取締役就任(現任)
2017年11月 ユニー株式会社 監査役就任(現任)
2018年 3月 UDリテール株式会社 監査役就任(現任)
株式会社ドン・キホーテ 人材戦略本部本部長(現任)



和田 尚二
取締役
(常勤監査等委員)

1979年 4月 ヒノテ株式会社(現 ドイト株式会社)入社
2009年 4月 当社転籍
2009年 7月 当社 オペレーション統括本部情報システム部
ゼネラルマネージャー
2012年 7月 株式会社ドン・キホーテシェアードサービス
転籍
同社 オペレーション統括本部情報システム部
ゼネラルマネージャー
2015年 9月 当社 常勤監査役就任
2016年 9月 当社 取締役(常勤監査等委員)就任(現任)



井上 幸彦
社外取締役
(監査等委員)

1994年 9月 警視総監就任
2003年 9月 公益財団法人日本盲導犬協会 理事長就任
(現任)
2006年 6月 東光電気工事株式会社 社外監査役就任
(現任)
株式会社朝日工業社 社外取締役就任(現任)
2009年 9月 当社 監査役就任
2011年 3月 公益財団法人合気道養神会 理事長就任
(現任)
2011年 6月 株式会社全日警 監査役就任(現任)
2012年 6月 当社 常勤監査役就任
2014年 9月 当社 社外取締役就任
2016年 9月 当社 社外取締役(監査等委員)就任(現任)
2018年 6月 アニコムホールディングス株式会社
社外取締役就任(現任)



吉村 泰典
社外取締役
(監査等委員)

1975年 3月 慶應義塾大学医学部卒業
1995年11月 慶應義塾大学教授(医学部産婦人科学)
2011年 6月 あすか製菓株式会社 社外取締役就任
(現任)
2012年10月 一般社団法人吉村やすり生命の環境
研究所 代表理事就任(現任)
2013年 3月 内閣官房参与(少子化対策・子育て支援担当)
(現任)
2013年11月 当社 社外監査役就任
2014年 4月 慶應義塾大学 名誉教授(医学部産婦人科学)
就任(現任)
新百合ヶ丘総合病院 名誉院長就任(現任)
2015年 9月 当社 社外取締役就任
2016年 9月 当社 社外取締役(監査等委員)就任(現任)



福田 富昭
社外取締役
(監査等委員)

1994年 4月 株式会社ユニマツコーポレーション
(現 ジャパンビバレッジホールディングス)
代表取締役社長就任
1996年 4月 ユー・エイチ・アイ システムズ株式会社
代表取締役社長就任
2003年 4月 公益財団法人日本レスリング協会 会長就任
(現任)
2010年 9月 当社 常勤監査役就任
2012年 6月 当社 社外監査役就任
2013年 6月 公益財団法人日本オリンピック委員会
名誉委員就任(現任)
2014年 1月 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック
競技大会組織委員会 評議員就任(現任)
2014年 9月 国際レスリング連盟(現 世界レスリング連合)
名誉副会長就任(現任)
2016年 9月 当社 社外取締役(監査等委員)就任(現任)



西谷 順平
社外取締役
(監査等委員)

1995年 3月 東京大学経済学部卒業
1997年 3月 東京大学大学院経済学研究科
修士課程修了
2000年 3月 東京大学大学院経済学研究科
博士課程単位取得退学
2000年 4月 青森公立大学経営経済学部 専任講師
2005年 4月 立命館大学経営学部 准教授就任
2009年 8月 プリティッシュコロニア大学
客員研究員就任
2015年 4月 立命館大学経営学部 教授就任(現任)
2017年 9月 当社 社外取締役(監査等委員)就任(現任)

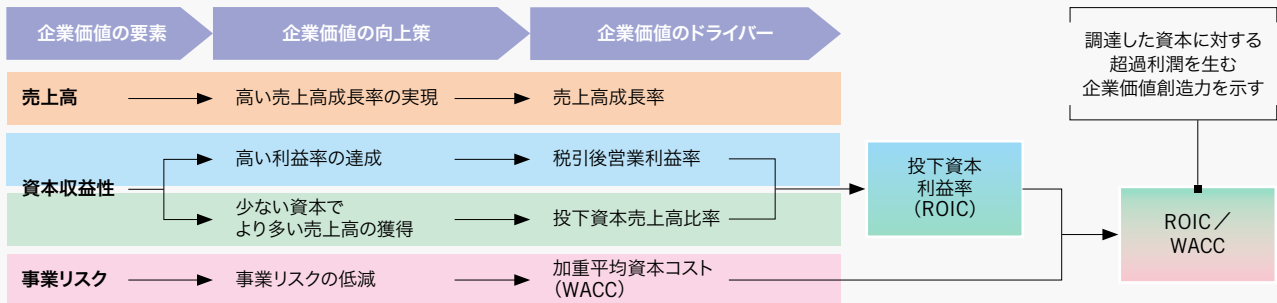


🔍 財務戦略の考え方

企業価値は、「高い売上高成長率の実現」「高い利益率の達成」「少ない資本でより多い売上高の獲得」「事業リスクの低減」という4つの要素により増大することが考えられます。企業価値をさらに向上させるためには、より高いROIC(投下資本利益率)/WACC(加重平均資本コスト)を達成しながら、高い売上高成長率を持続する模倣困難な競争優位性を確立することが重要です。そのためドン・キホーテグループは、調達した資本に対する超過利潤を生む「企業価値創造力」を示すROIC/WACCにおいて2倍程度を維持しながら、長期的な企業価値の向上に努めます。

企業価値向上の大原則

高いROIC/WACCを達成しながら、高い売上高成長率を持続する模倣困難な差別化・競争優位性を確立すること



■ 企業価値の基本構造

2倍程度のROIC/WACCを維持しながら、いかに高い売上高成長率を継続するかが、企業価値向上のポイントとなります。新規事業などの積極的な投資によって、一時的にROICが低下することはあっても、長期的な増収増益を実現することができます。したがって、「新規投資の増加によるROICのマイナス効果」と「長期的な成長によるROICのプラス効果」の2つのバランスを最適化するこ

とが、今後の長期的な成長を継続するうえで極めて重要であると考えています。

今後も、2倍程度のROIC/WACCを維持しながら、新しい価値の創造と成長に向けて積極的な投資を行い、高い売上高成長率を長期にわたって達成することで、小売市場におけるリーディングカンパニーをめざしていきます。

企業価値のドライバー	現状	今後の見通し
売上高成長率(年率) ^{*1}	約10.6%	5~10%の成長を長期的にめざす
税引後営業利益率 ^{*2}	約 3.7%	収益性向上で拡大方向へ
投下資本利益率(ROIC)	約 5.8%	現状よりも拡大方向
投下資本売上高比率 ^{*3}	約63.2%	投資拡大とスケールメリットの効果が相殺し、長期的に現状を維持
加重平均資本コスト(WACC) ^{*4}	約 3.0%	規模拡大・事業基盤安定化で低下傾向へ

ROIC/WACC
2倍程度

*1 2013年6月期売上高5,684億円~2018年6月期売上高9,415億円の年率平均成長率
 *2 2019年6月期計画営業利益530億円×(1-実効税率:30.86%)÷2019年6月期会社計画売上高=3.7%
 *3 2018年6月末投下資本=総資産8,071億円-有価証券316億円-有利子負債以外の流動負債1,432億円=6,322億円
 投下資本売上高比率=投下資本÷2019年6月期会社計画売上高10,000億円
 *4 2013年7月から2018年7月の当社及び類似業態の上場企業の日次株価変動率とTOPIXの日次変動率、リスクフリーレートは2018年6月末10年物国債過去5年平均利回り0.3%、リスクプレミアムは過去の株価変動等から推計される5.0%を利用。その他、当社の支払利率等、資本負債構成などから推計。

継続的に株主価値を高める企業体質へ

資本コストを上回るリターンをどれだけ創出したかを示す指標「EVA(経済的付加価値)*」を用いて、長期的な展望を可視化しています。

当社グループは、小売業としてのリスクや財務負債構成からWACCは3%程度と推計されます。この値をもとにEVAを試算すると、2019年6月期計画値は177億円となり、この水準が永遠に維持可能ならば、

EVAの永久価値(超過利潤価値)は5,892億円となります。これに株主資本の簿価2,907億円(2018年6月期)を加えた約8,800億円(2019年6月期に生み出す価値)が株主価値に寄与する額です。

* EVA: Stern Stewart & Co.の登録商標。
税引後営業利益-資本コスト(投下資本×WACC)で算出される。

2019年6月期に生み出すEVAの試算



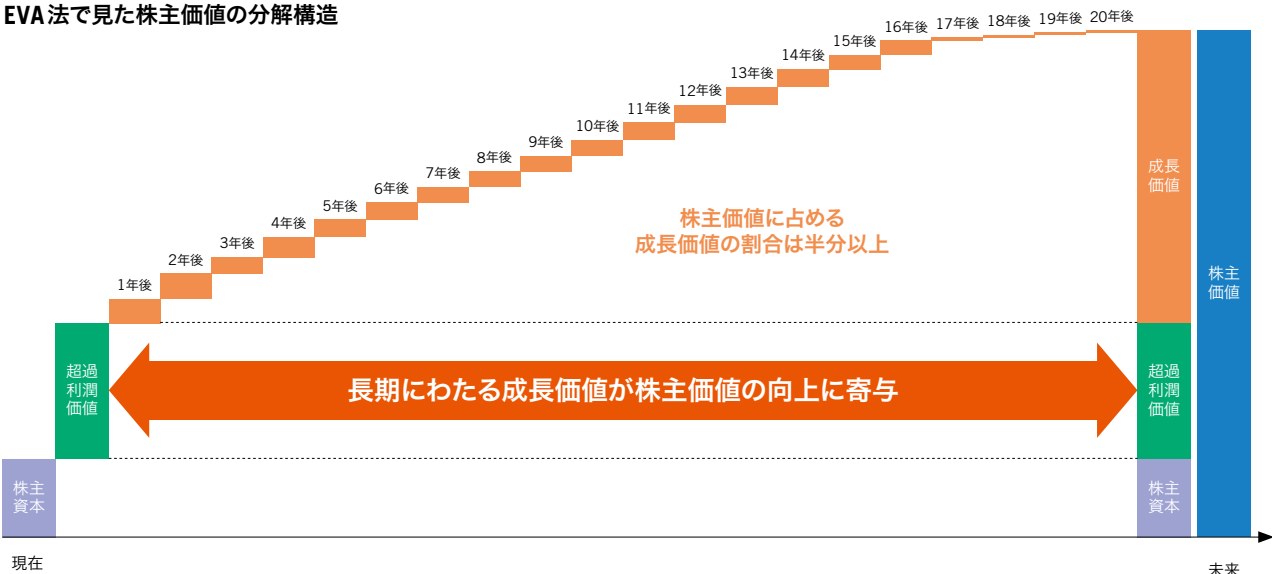
EVAの永久価値(超過利潤価値) = 177億円 ÷ WACC = 5,892億円
 5,892億円 + 株主資本2,907億円 = 約8,800億円
約8,800億円(2019年6月期に生み出す価値) = 株主価値に寄与する額

永続的な成長価値の創造による株主価値の向上

上記の約8,800億円(超過利潤価値+株主資本)は、2019年6月期以降の成長を加味していない株主価値の推計です。これに加え、当社グループの模倣困難な競争優位性によって長期にわたって生み出すことが

できる「成長価値」が、株主価値のさらなる向上に寄与すると考えています。今後も当社グループ独自の強みを強化し、「オンリーワン・リテラー」として進化し続けていきます。

EVA法で見た株主価値の分解構造



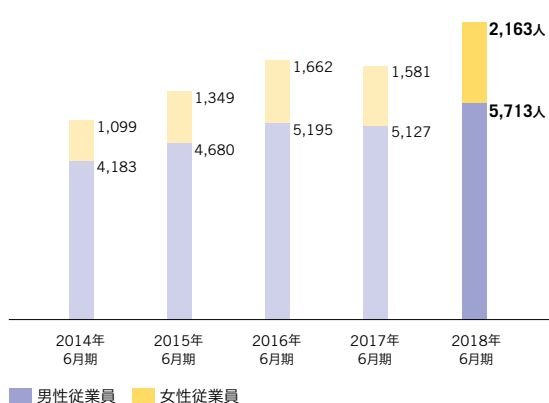
財務・非財務サマリー

	2009年6月期	2010年6月期	2011年6月期	2012年6月期
売上高	480,856	487,571	507,661	540,255
売上原価	353,616	364,065	378,587	400,712
販売費及び一般管理費	110,068	102,439	103,738	110,223
営業利益	17,172	21,067	25,336	29,320
経常利益	15,989	21,109	25,138	29,283
税金等調整前当期純利益	14,214	16,845	21,147	30,395
親会社株主に帰属する当期純利益	8,554	10,238	12,663	19,845
総資産	297,527	302,029	341,300	362,651
純資産	89,972	106,760	125,242	145,735
1株当たり当期純利益(円)*1	61.85	73.68	83.91	128.74
1株当たり潜在株式調整後当期純利益(円)*1	61.85	68.82	82.17	128.45
1株当たり年間配当金(円)*1	11.50	12.50	14.00	15.50
連結配当性向(%)	18.6	17.0	16.7	12.0
ROA(%)	3.0	3.4	3.9	5.6
ROE(%)	10.0	10.5	11.1	14.9
お買上客数(人)	-	-	-	232,969,021
お買上点数(点)	-	-	-	-
グループ従業員数(人)	4,391	4,061	4,164	4,517
CO ₂ 排出量(t-CO ₂)*2	-	-	-	-
エネルギー使用量(GJ)*2	-	-	-	-

*1 1株当たり情報は、2015年7月1日の株式分割が2009年6月期の期首に行われたと仮定して算定しています。

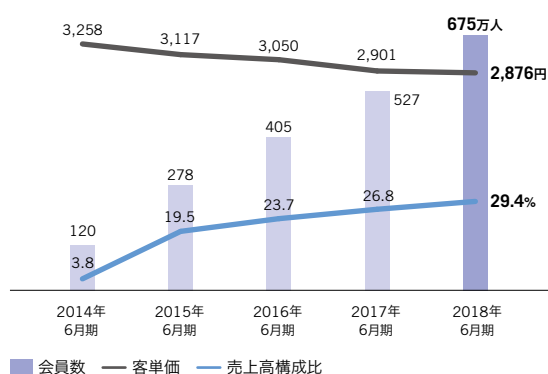
*2 対象データ:(株)ドン・キホーテ及び(株)長崎屋及びドイツ(株)

グループ従業員(正社員)男女内訳



産休・育休などの各種制度の整備や、障がい者雇用・定年者再雇用など、男女ともに従業員の雇用を積極化しています。女性従業員は前期より582人増の2,163人、男性従業員は586人増の5,713人となりました。

majica会員数/客単価/売上高構成比

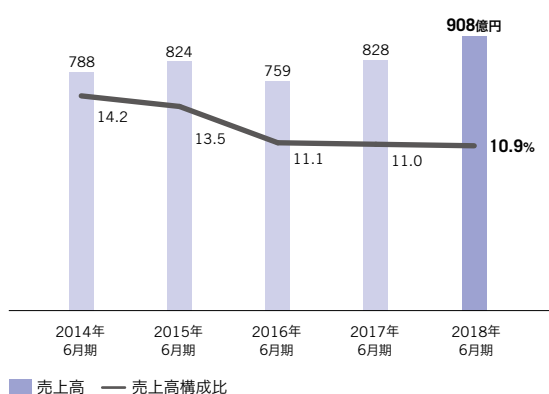


自社発行型電子マネー「majica」の会員数は、2018年6月時点において、675万人となりました。売上高構成比は29.4%、客単価は平均客単価を上回る2,876円となり、リピーターさまの増加と収益拡大に寄与しています。

(単位：百万円)

2013年6月期	2014年6月期	2015年6月期	2016年6月期	2017年6月期	2018年6月期
568,377	612,424	683,981	759,592	828,798	941,508
418,570	451,406	502,240	557,699	610,218	697,517
117,438	126,726	142,638	158,708	172,395	192,423
32,369	34,292	39,103	43,185	46,185	51,568
33,201	35,487	40,160	43,797	45,523	57,218
33,382	34,225	39,157	42,113	55,325	56,373
21,141	21,471	23,148	24,938	33,082	36,405
386,622	432,135	505,666	560,568	642,868	807,057
170,178	193,164	221,367	244,547	279,930	312,495
136.74	137.34	147.09	157.76	209.18	230.14
136.17	136.56	146.63	157.65	209.04	229.66
16.50	18.00	20.00	22.00	26.00	32.00
12.1	13.1	13.6	13.9	12.4	13.9
5.6	5.2	4.9	4.7	5.5	5.0
13.7	12.1	11.6	11.2	13.5	13.3
244,658,461	260,191,080	283,039,023	304,899,600	333,215,467	370,829,179
1,388,295,164	1,586,622,869	1,824,446,232	2,039,829,666	2,313,489,393	2,662,827,579
4,511	5,282	6,029	6,857	6,708	7,876
224,605	258,365	235,595	270,623	249,804	251,026
4,378,119	4,818,336	4,466,378	5,141,716	5,083,574	5,312,474

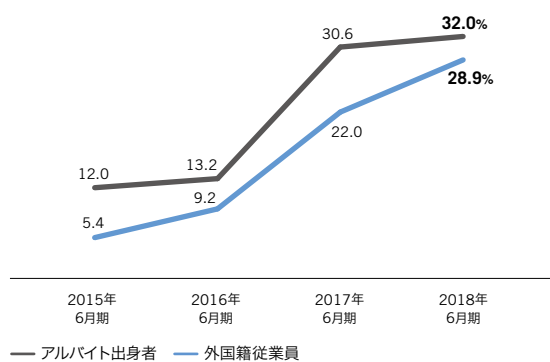
オリジナル商品*3売上高/売上高構成比



オリジナル商品は、お買い得感が支持された「食品」及び「衣料品」がけん引したことから、売上高は908億円(前期比9.7%増)、売上高構成比は10.9%(同0.1ポイント減)となりました。

*3 オリジナル商品：プライベートブランド「情熱価格」及びOEM商品
対象データ：(株)ドン・キホーテ及び(株)長崎屋

新卒社員に占めるアルバイト出身者・外国籍従業員の割合



「ドンキ流働き方改革」や従業員のダイバーシティ推進により、2018年度の新卒社員のうち、アルバイト*4からの正社員雇用率は32.0%、外国籍の従業員比率は28.9%となっています。

*4 対象データ：2017年10月以前からのアルバイト従事者



連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2017年6月期	2018年6月期
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	76,340	71,973
受取手形及び売掛金	8,966	12,848
商品及び製品	123,969	135,781
前払費用	3,525	3,749
繰延税金資産	7,540	7,512
その他	7,263	12,266
貸倒引当金	△18	△4
流動資産合計	227,585	244,125
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	204,354	230,570
減価償却累計額	△80,463	△90,932
減損損失累計額	△5,268	△6,223
建物及び構築物(純額)	118,623	133,415
工具、器具及び備品	59,936	68,276
減価償却累計額	△42,220	△48,162
減損損失累計額	△467	△396
工具、器具及び備品(純額)	17,249	19,718
その他	413	422
減価償却累計額	△173	△202
減損損失累計額	△7	△7
その他(純額)	233	213
土地	171,018	188,866
建設仮勘定	3,643	5,701
有形固定資産合計	310,766	347,913
無形固定資産		
のれん	5,363	17,600
その他	10,525	10,647
無形固定資産合計	15,888	28,247
投資その他の資産		
投資有価証券	7,539	31,606
長期貸付金	23,171	95,815
長期前払費用	3,214	3,531
繰延税金資産	8,801	8,156
敷金及び保証金	40,474	46,494
その他	7,131	2,848
貸倒引当金	△1,701	△1,678
投資その他の資産合計	88,629	186,772
固定資産合計	415,283	562,932
資産合計	642,868	807,057

(単位：百万円)

	2017年6月期	2018年6月期
負債の部		
流動負債		
買掛金	85,661	93,030
短期借入金	285	-
1年内返済予定の長期借入金	5,421	17,788
1年内償還予定の社債	19,316	3,616
債権流動化に伴う支払債務	7,152	7,262
未払費用	9,964	13,242
未払法人税等	9,128	8,821
ポイント引当金	1,691	1,892
その他	26,207	26,235
流動負債合計	164,825	171,886
固定負債		
社債	74,890	91,274
長期借入金	84,638	200,668
債権流動化に伴う長期支払債務	19,366	12,104
資産除去債務	6,000	6,538
負ののれん	353	267
その他	12,866	11,825
固定負債合計	198,113	322,676
負債合計	362,938	494,562
純資産の部		
株主資本		
資本金	22,425	22,436
資本剰余金	19,425	19,975
利益剰余金	216,446	248,940
自己株式	△14	△14
株主資本合計	258,282	291,337
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	326	244
為替換算調整勘定	445	△1,218
その他の包括利益累計額合計	771	△974
新株予約権	98	345
非支配株主持分	20,779	21,787
純資産合計	279,930	312,495
負債純資産合計	642,868	807,057



連結損益計算書

	(単位：百万円)	
	2017年6月期	2018年6月期
売上高	828,798	941,508
売上原価	610,218	697,517
売上総利益	218,580	243,991
販売費及び一般管理費	172,395	192,423
営業利益	46,185	51,568
営業外収益		
受取利息及び配当金	968	1,604
負ののれん償却額	86	86
持分法による投資利益	511	4,579
受取手数料	449	457
その他	2,062	2,915
営業外収益合計	4,076	9,641
営業外費用		
支払利息及び社債利息	1,145	2,912
社債発行費	195	90
債権流動化費用	502	382
支払手数料	2,174	300
その他	722	307
営業外費用合計	4,738	3,991
経常利益	45,523	57,218
特別利益		
固定資産売却益	9,547	93
関係会社株式売却益	2,968	-
収用補償金	-	457
その他	271	100
特別利益合計	12,786	650
特別損失		
減損損失	1,537	1,007
固定資産除却損	251	172
店舗閉鎖損失	959	189
その他	237	127
特別損失合計	2,984	1,495
税金等調整前当期純利益	55,325	56,373
法人税、住民税及び事業税	19,339	16,986
法人税等調整額	△3,111	543
法人税等合計	16,228	17,529
当期純利益	39,097	38,844
非支配株主に帰属する当期純利益	6,015	2,439
親会社株主に帰属する当期純利益	33,082	36,405

連結包括利益計算書

	(単位：百万円)	
	2017年6月期	2018年6月期
当期純利益	39,097	38,844
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	304	△86
為替換算調整勘定	706	△1,663
持分法適用会社に対する持分相当額	△3	3
その他の包括利益合計	1,007	△1,746
包括利益	40,104	37,098
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	34,115	34,659
非支配株主に係る包括利益	5,989	2,439

連結株主資本等変動計算書

(単位: 百万円)

2017年6月期	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	22,382	25,215	184,205	△14	231,788
会計方針の変更による累積的影響額			2,406		2,406
会計方針の変更を反映した当期首残高	22,382	25,215	186,611	△14	234,194
当期変動額					
新株の発行	43	42			85
剰余金の配当			△3,479		△3,479
親会社株主に帰属する当期純利益			33,082		33,082
連結範囲の変動			△4		△4
連結子会社の増資による持分の増減		△4,150	△0		△4,150
連結子会社株式の取得による持分の増減		△1,682			△1,682
その他			236		236
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	43	△5,790	29,835	-	24,088
当期末残高	22,425	19,425	216,446	△14	258,282

2017年6月期	その他の包括利益累計額					
	その他有価証券 評価差額金	為替換算調整勘定	その他の包括利益 累計額合計	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	12	△272	△260	23	12,996	244,547
会計方針の変更による累積的影響額					2,484	4,890
会計方針の変更を反映した当期首残高	12	△272	△260	23	15,480	249,437
当期変動額						
新株の発行						85
剰余金の配当						△3,479
親会社株主に帰属する当期純利益						33,082
連結範囲の変動						△4
連結子会社の増資による持分の増減						△4,150
連結子会社株式の取得による持分の増減						△1,682
その他						236
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	314	717	1,031	75	5,299	6,405
当期変動額合計	314	717	1,031	75	5,299	30,493
当期末残高	326	445	771	98	20,779	279,930

(単位: 百万円)

2018年6月期	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	22,425	19,425	216,446	△14	258,282
当期変動額					
新株の発行	11	11			22
剰余金の配当			△4,113		△4,113
親会社株主に帰属する当期純利益			36,405		36,405
連結子会社の増資による持分の増減		539			539
その他			202		202
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	11	550	32,494	-	33,055
当期末残高	22,436	19,975	248,940	△14	291,337

2018年6月期	その他の包括利益累計額					
	その他有価証券 評価差額金	為替換算調整勘定	その他の包括利益 累計額合計	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	326	445	771	98	20,779	279,930
当期変動額						
新株の発行						22
剰余金の配当						△4,113
親会社株主に帰属する当期純利益						36,405
連結子会社の増資による持分の増減						539
その他						202
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△82	△1,663	△1,745	247	1,008	△490
当期変動額合計	△82	△1,663	△1,745	247	1,008	32,565
当期末残高	244	△1,218	△974	345	21,787	312,495



連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2017年6月期	2018年6月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	55,325	56,373
減価償却費及びその他の償却費	15,952	17,378
減損損失	1,537	1,007
負ののれん償却額	△86	△86
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△51	△36
受取利息及び受取配当金	△968	△1,604
支払利息及び社債利息	1,145	2,912
関係会社株式売却損益(△は益)	△2,968	-
投資有価証券売却損益(△は益)	△215	△63
持分法による投資損益(△は益)	△511	△4,579
有形固定資産除売却損益(△は益)	△9,291	119
店舗閉鎖損失	959	189
収用補償金	-	△457
敷金保証金の賃料相殺	1,754	1,777
売上債権の増減額(△は増加)	△2,928	△3,816
たな卸資産の増減額(△は増加)	△6,517	△9,235
仕入債務の増減額(△は減少)	9,108	4,638
その他の流動資産の増減額(△は増加)	592	△402
その他の流動負債の増減額(△は減少)	5,472	△79
その他の固定負債の増減額(△は減少)	△42	308
その他	3,199	792
小計	71,466	65,136
利息及び配当金の受取額	702	1,102
利息の支払額	△1,150	△2,274
法人税等の支払額	△15,830	△19,152
法人税等の還付額	1,203	637
収用補償金の受取額	-	582
持分法適用会社からの配当金の受取額	50	50
営業活動によるキャッシュ・フロー	56,441	46,081
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△59	-
定期預金の払戻による収入	59	-
有形固定資産の取得による支出	△39,398	△53,341
有形固定資産の売却による収入	16,594	1,225
無形固定資産の取得による支出	△858	△695
敷金及び保証金の差入による支出	△3,552	△2,123
敷金及び保証金の回収による収入	224	153
出店仮勘定の差入による支出	△1,950	△404
投資有価証券の売却による収入	1,122	64
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	3,265	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	△16,283
関係会社株式の取得による支出	△3,527	△19,976
貸付けによる支出	△22,818	△77,979
貸付金の回収による収入	10,242	4,601
その他	63	315
投資活動によるキャッシュ・フロー	△40,593	△164,443
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	1,249	△281
長期借入れによる収入	44,086	134,689
長期借入金の返済による支出	△18,734	△6,057
社債の発行による収入	18,302	19,903
社債の償還による支出	△13,001	△19,316
債権流動化の返済による支出	△7,985	△7,514
株式の発行による収入	85	23
配当金の支払額	△3,479	△4,113
非支配株主への配当金の支払額	△660	△892
その他	△2,219	△359
財務活動によるキャッシュ・フロー	17,644	116,083
現金及び現金同等物に係る換算差額	△46	68
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	33,446	△2,211
現金及び現金同等物の期首残高	44,496	78,094
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	103	-
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	49	-
現金及び現金同等物の期末残高	78,094	75,883

会社の概況

<p>商号 株式会社ドンキホーテホールディングス (英文名: Don Quijote Holdings Co., Ltd.)</p> <p>事業内容 グループ会社株式保有によるグループ経営企画・管理、子会社の管理業務受託、不動産管理など</p> <p>本店所在地 〒153-0042 東京都目黒区青葉台2-19-10 TEL. 03-5725-7532 FAX. 03-5725-7322</p>	<p>設立年月日 1980年9月5日</p> <p>資本金 224億36百万円</p> <p>決算期 6月末日</p> <p>従業員数 70名(連結:7,876名)</p>
---	--

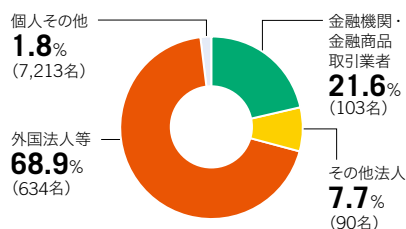
株式・株主情報

株式の状況

発行可能株式総数	468,000,000株
発行済株式の総数	158,193,160株
自己株式の総数	4,633株
株主総数	8,040名

※ 株主総数は前期末と比較して741名減少しています。

所有者別株式分布



※ 自己株式(4,633株)は、個人その他に含まれています。

大株主の状況

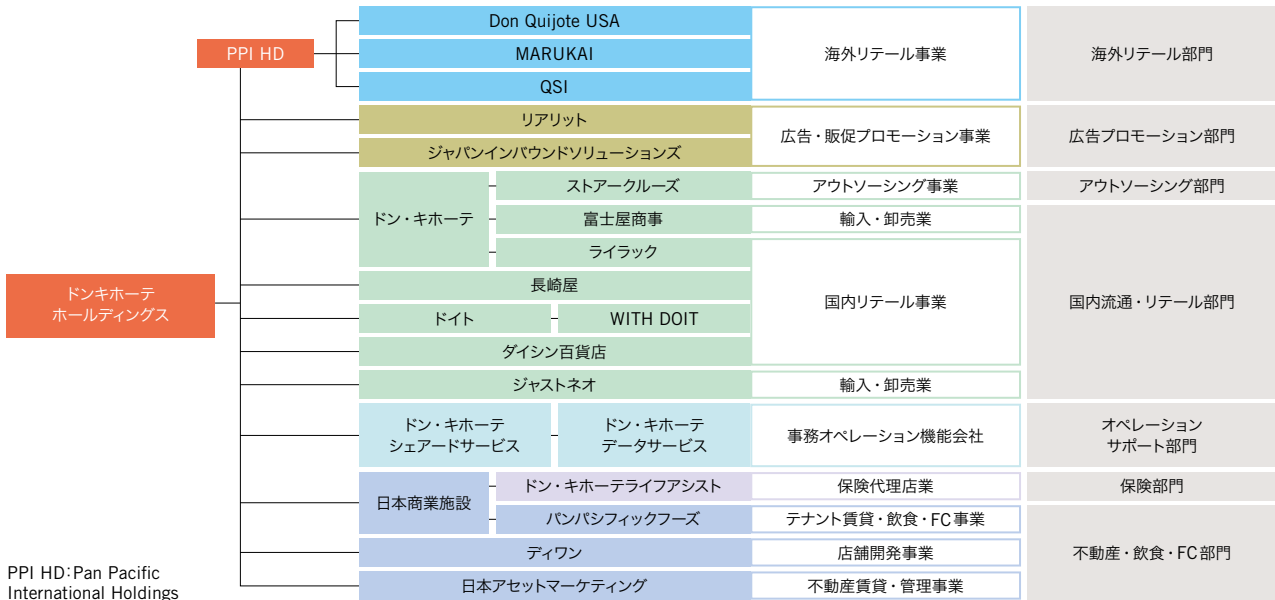
株主名	持株数(株)	出資比率(%)
CREDIT SUISSE AG HONG KONG TRUST A/C CLIENTS FOR DQ WINDMOLEN B. V.	23,407,000	14.80
LA MANCHA HOLDINGS PTE LTD	10,100,000	6.38
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	8,676,100	5.48
株式会社安隆商事	8,280,000	5.23
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,269,200	3.96
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,950,871	3.76
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,759,152	2.38
公益財団法人安田奨学財団	3,600,000	2.28
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	3,233,303	2.04
株式会社ゆうちょ銀行	2,705,000	1.71

※ 出資比率は自己株式(4,633株)を控除して計算しています。各信託口の持株数には、信託業務に係る株式数が含まれています。当社が実質所有株式数を確認できる株主については、その実質所有株式数を上記大株主の状況に反映させています。

株価チャート



ドン・キホーテグループの事業領域



各グループ会社の事業内容

株式会社ドン・キホーテ

家電用品、日用雑貨品、食品、時計・ファッション用品及びスポーツ・レジャー用品の販売を行うビッグコンビニエンス&ディスカウントストア
〒153-0042
東京都目黒区青葉台2-19-10

株式会社長崎屋

ファミリー向け総合ディスカウントストア「MEGAドン・キホーテ」などを運営する総合小売業
〒153-0042
東京都目黒区青葉台2-19-10

ドイト株式会社

ホームセンター「ドイト」やガーデニング専門店「Hananoki」の運営や、リフォーム工事事業など
〒338-0006
埼玉県さいたま市中央区八王子1-6-18

日本商業施設株式会社

不動産の賃貸、管理、売買及びその仲介並びに駐車場の運営管理など
〒134-0081
東京都江戸川区北葛西4-14-1

株式会社ティワン

ドン・キホーテグループの店舗開発事業などを行う不動産開発業
〒153-0042
東京都目黒区青葉台2-19-10

株式会社リアリット

モバイル・クーポン、WEBサイト運営管理などを行うインターネットサービス業
〒101-0052
東京都千代田区神田小川町3-3
神田靖国通りビル5階

株式会社ドン・キホーテライフアシスト

損害保険の代理店業務、生命保険の募集に関する業務
〒134-0081
東京都江戸川区北葛西4-14-1

日本アセットマーケティング株式会社

テナント賃貸・不動産管理、施設の保守・メンテナンス
〒134-0081
東京都江戸川区北葛西4-14-1

Don Quijote (USA) Co., Ltd.

米国ハワイ州における総合スーパーマーケット事業
801 Kaheka St. Honolulu, Hawaii (USA)

MARUKAI CORPORATION

スーパーマーケットの営業、食品及び生活関連商品の開発・輸入・販売
1740 WEST ARTESIA BLVD.
GARDENA, CA 90248

株式会社ジャパンインバウンドソリューションズ

観光立国実現のための訪日観光・国際交流の推進、プロモーション事業など
〒103-0023
東京都中央区日本橋本町3-4-5
PMO日本橋三越前10階

株式会社ジャストネオ

海外での商品企画・調達・製造管理など
〒153-0042
東京都目黒区青葉台2-19-10

株式会社ダイシン百貨店

総合小売事業
〒143-0023
東京都大田区山王3-6-3

QSI, Inc.

米国ハワイ州におけるスーパーマーケットの運営
3375 Koapaka Street, Honolulu, HI 96819

グループ店舗ネットワーク

日本

379店

北海道エリア	15店	中部エリア	54店
ドン・キホーテ	6	ドン・キホーテ	32
MEGAドン・キホーテ	7	MEGAドン・キホーテ	22
長崎屋	2		
東北エリア	18店	関西エリア	66店
ドン・キホーテ	10	ドン・キホーテ	41
MEGAドン・キホーテ	7	MEGAドン・キホーテ	24
ドイト	1	エキドンキ	1
関東エリア	175店	中国・四国エリア	15店
ドン・キホーテ	86	ドン・キホーテ	12
MEGAドン・キホーテ	46	MEGAドン・キホーテ	3
ピカソ	21	九州・沖縄エリア	36店
驚安堂	4	ドン・キホーテ	22
ソラドンキ	1	MEGAドン・キホーテ	14
ドイト	17		

ハワイ

28店

ドン・キホーテ	3
MARUKAI	1
Times	24

シンガポール

2店

DON DON DONKI	2
---------------	---

カリフォルニア

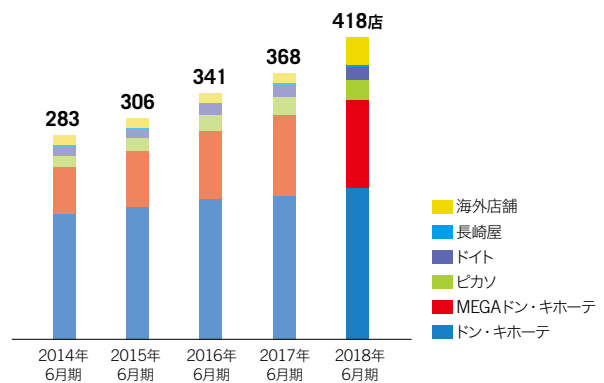
9店

MARUKAI	5
TOKYO CENTRAL	4

2018年6月期の新規出店状況は、国内ではドン・キホーテ14店舗、MEGAドン・キホーテ3店舗、New MEGAドン・キホーテ8店舗、ドイト1店舗、小型業態3店舗の合計29店舗です。また、海外ではシンガポールで「DON DON DONKI」を2店舗オープンしたほか、グループ化したQSI, Inc.が米国ハワイ州で運営する24店舗も加わりました。一方で、土地区画整理事業などのために5店舗を閉鎖したことから、店舗ネットワークは国内379店舗、海外39店舗となり、合計418店舗体制となっています。

※「New MEGAドン・キホーテ」は「MEGAドン・キホーテ」業態に、「エッセンス」「驚安堂」「エキドンキ」「ソラドンキ」「情熱職人」は「ピカソ」業態に、「Big Save」などQSI, Inc. 運営店舗は「Times」業態に含まれます。

業態別店舗数推移



小売業売上高ランキング

2017年度 順位	2016年度 順位	社名	売上高 (百万円)	増減率 (%)	経常利益 (百万円)	増減率 (%)	当期純利益 (百万円)
1	1	イオン	8,390,012	2.2	213,772	14.1	24,522
2	2	セブン&アイ・ホールディングス	6,037,815	3.5	390,746	7.2	181,150
3	3	ファーストリテイリング	2,130,060	14.4	242,678	25.5	154,811
4	4	ヤマダ電機	1,573,873	0.7	47,335	△28.3	29,779
5	9	ユニー・ファミリーマートホールディングス	1,275,300	51.1	28,639	△15.0	33,656
6	5	三越伊勢丹ホールディングス	1,268,865	1.2	27,325	△0.3	△960
7	7	高島屋	949,572	2.8	38,606	3.7	23,658
8	10	ドンキホーテホールディングス	941,508	13.6	57,218	25.7	36,405
9	8	エイチ・ツー・オー リテイリング	921,871	2.3	24,272	11.7	14,636
10	11	ビックカメラ	844,029	6.8	29,241	20.0	17,122
11	12	イズミ	729,857	4.0	38,208	7.1	26,932
12	13	エディオン	686,284	1.8	16,167	1.0	8,944
13	15	ヨドバシカメラ	680,500	3.4	60,676	9.1	38,967
14	14	ケーズホールディングス	679,132	3.2	36,661	14.2	22,706
15	16	ライフコーポレーション	677,746	3.8	12,550	△2.2	6,555
16	18	ツルハホールディングス	673,238	16.7	41,610	12.9	24,798
17	17	ローソン	657,324	4.1	65,141	△10.8	26,828
18	23	ニトリホールディングス	572,060	11.5	94,860	8.3	64,219
19	19	しまむら	566,103	△0.1	43,920	△12.3	29,717
20	21	サンドラッグ	564,215	6.8	36,792	5.5	24,829

※ このランキングは、日経MJ「第51回日本の小売業調査(2018年6月27日)」に掲載のランキングに、ツルハホールディングスは2018年5月期、当社グループは2018年6月期、ファーストリテイリング、ビックカメラは2018年8月期の業績指標を置き換えて作成したものです。

※ ファーストリテイリング、ユニー・ファミリーマートホールディングスはIFRS適用会社のため、税金等調整前当期純利益を経常利益に置き換えて表示しています。

小売業時価総額ランキング

順位	社名	時価総額 (百万円)	営業利益 (百万円)	ROE (%)
1	ファーストリテイリング	5,171,093	236,212	19.4
2	セブン&アイ・ホールディングス	4,037,743	391,657	7.6
3	イオン	1,976,217	210,273	2.1
4	ニトリホールディングス	1,930,090	93,378	15.4
5	ユニー・ファミリーマートホールディングス	1,317,808	27,974	6.3
6	良品計画	1,006,596	45,286	18.6
7	ドンキホーテホールディングス	825,769	51,568	13.3
8	ツルハホールディングス	674,875	40,236	13.9
9	ローソン	673,013	65,820	9.7
10	ウェルシアホールディングス	594,315	28,826	14.0
11	ヤマダ電機	535,435	38,763	5.2
12	サンドラッグ	533,410	36,080	17.1
13	三越伊勢丹ホールディングス	532,787	24,413	△0.2
14	マツモトキヨシホールディングス	528,877	33,565	11.7
15	エービーシー・マート	499,321	43,386	12.9
16	丸井グループ	495,631	35,243	7.6
17	コスモス薬品	491,810	22,749	17.5
18	イズミ	483,023	38,487	15.7
19	J.フロントリテイリング	442,375	49,546	7.5
20	セリア	389,818	16,479	20.8

※ 時価総額:2018年7月31日の東証終値

※ 営業利益及びROE:各社直近決算期実績

※ ファーストリテイリング、ユニー・ファミリーマートホールディングス、J.フロントリテイリングはIFRS適用会社

外部評価・表彰



時価総額の高い上位500銘柄のなかから、各業界において相対的に優れた ESG 評価の銘柄を選別して構築される「MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数」に選定されました。将来起こり得る ESG リスクに対して、相対的にリスク耐性が高いと評価されたことを意味します。



資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、グローバルな投資基準に求められる諸要件を満たした「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される株価指数「JPX日経インデックス400」の構成銘柄に、2013年から6回連続で採用されています。

日本を代表する格付会社「日本格付研究所(JCR)」による、債務履行の確実性の程度を示す信用格付にて、長期発行体格付で「A+」の評価を獲得しました。キャッシュ・フロー創出力や自己資本の蓄積などを評価され、財務構成はおおむね安定して推移していくとして、格付の見直しは「安定的」とであると認定されています。



世界的に著名な米国大手金融情報誌「Institutional Investor」による、世界の機関投資家・アナリストの投票をもとに優れた IR 活動を行う日本の上場企業を選出する「The 2018 All-Japan Executive Team Rankings (ベスト IR 企業ランキング)」の Retailing セクターで最も栄誉ある「Most Honored Company」に選定されました。



ウェブサイトの使いやすさや情報の充実度などを評価する、モーニングスター社の「Gomez IRサイトランキング2017」において、当社 IR サイトが「銀賞」を獲得。業種別(小売業)では第1位となりました。日興アイ・アール社の「2017年度全上場企業ホームページ充実度ランキング調査」でも、優秀サイトとして選定されました。

News! ユニー株式会社完全子会社化について

株式会社ドンキホーテホールディングスは、ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社から、ユニー株式会社の株式60%を取得し、同社を当社グループの完全子会社化することを決定しました。店舗オペレーションの改善及び商流の効率化などにより、ユニーの企業価値をさらに向上させること、また、当社グループにおいても、顧客から長く支持されているユニーの強固な顧客基盤を活かし、アミューズメント性を強みとした新たなリアル店舗において、当社グループの企業価値をさらに向上させることが可能になると判断しました。

ドンキホーテ HLDGS



商号の変更(2019年2月変更予定)

ユニー株式会社の完全子会社化が完了していることを条件に、グループ各社とともに多様に変化していくお客さまニーズに応えるという決意と、日本のみならず環太平洋地域において小売業の有力な企業として発展していくという決意をこめて、社名を「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 (Pan Pacific International Holdings Corporation)」に変更予定です。

新任取締役の選任(2019年1月就任予定)

当社グループは、さらなる飛躍を遂げるため、創業者である安田隆夫氏を新任取締役候補者(非常勤)として選任しております。





株式会社ドンキホーテホールディングス

〒153-0042

東京都目黒区青葉台2-19-10

TEL. 03-5725-7532

FAX. 03-5725-7322

www.donki-hd.co.jp



2018年11月発行
Printed in Japan