



# **Pan Pacific International Holdings**

---

**Integrated Report**

**2019**

「牛乳が安くて得した気分！」

「ねえ、見て！面白いパーティーグッズ見つけたよ」

「先週の災害は大変だったけど、このお店が開いていて、商品もたくさんあって助かったよね」

年間5億2,900万人のお客さまをお迎えするPPIHグループ。

お買い物ひとつひとつに大切なドラマがあります。

笑顔のループが日本中に、そして世界に広がっていくように。

## 「すべてはお客さまの笑顔のために」

PPIHグループの決意です。

※ お客さま数：2019年6月期におけるレジ通過客数

# The Dawn of a New Growth Stage



**PPIHグループは、国際競争力を持った流通グループとして  
新たな一歩を踏み出しました。**

2019年1月にユニーグループが加わり、同年2月に社名を  
「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」へ変更しました。

「すべてはお客さまの笑顔のために」というミッションを胸に、  
さらなる挑戦と小売業界における革新を起こし続けるために、  
私たちの成長ストーリーは新たな章が始まりました。

# PPIHグループのめざす姿

## MISSION

PPIHグループの存在意義

### すべてはお客さまの笑顔のために

PPIHグループの使命は、「顧客最優先主義」を貫き、いつまでもお客さまのために存在して進化し続けることです。私たちの考える「お客さま」は、お取引先さまや株主さまも含めたステークホルダーの皆さまを指しています。

## CORPORATE PHILOSOPHY

不変の企業原理

### 顧客最優先主義

企業原理は、私たちが「何があっても守らなくてはならない」大切な想いであり、ミッションを実現するための、PPIHグループの企業としての姿勢です。「顧客最優先主義」が私たちのすべての行動を規定し、駆動させます。

## VISION

ミッション実現のための道筋

### 環太平洋エリアで事業拡大をめざす

グループ各社とともに新業態を開発し、多様で変化していくお客さまニーズに応えるという決意を胸に、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ことが、私たちの描く未来です。

## CORE VALUE

PPIHグループの独自の価値

### 権限委譲×変化対応

他社が模倣できないコアバリュー（独自の価値）が原動力となって30年にわたる連続増収営業増益を達成しています。権限委譲によって発揮される変化対応力（柔軟性）こそが、私たちが誇れる独自の強みとなっています。

## CONTENTS

### 価値協創ガイダンス

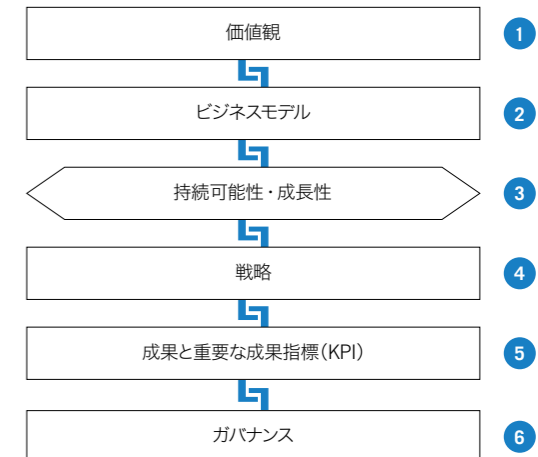
Section 1 PPIHグループの存在意義	01 Cover Story	1
	02 PPIHグループのめざす姿	
	04 Top Message	1 2 3 4
	08 新マネジメント体制	
10 PPIHグループとは		
Section 2 PPIHグループの価値創造	12 新たな成長ステージへ	1 2 3 4
	14 PPIHグループの独自の価値	
	16 PPIHグループがめざすビジネスモデル	
	18 ビジョン実現に向けた4つのアクション	
	18 ポストGMS業態の確立	
	22 「時間消費型店舗」を支えるIT	
	24 アジア・米国の成長戦略	
	26 「食」で世界を制覇する	
	28 PPIHグループの人財育成プラットフォーム	
	30 特集：グループ一体経営に向けて	
32 模倣困難な組織体制を支える仕組み	3 6	
34 特集：モデル店舗から学ぶ「究極の権限委譲」とは		
36 本業を通じた環境負荷の低減		
40 事業活動における社会貢献活動		
Section 3 PPIHグループの経営基盤	42 CFOメッセージ	2 3 4 5
	44 財務・非財務サマリー	
	46 コーポレート・ガバナンス	
	52 役員一覧	
	56 株主・投資家の皆さまとの対話	
	57 会社情報	

#### 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。

#### 編集方針

本統合報告書は、PPIHグループの中長期的な事業戦略と、持続的成長を支える非財務情報を中心に編集し、PPIHグループとステークホルダーの皆さまとの対話を活性化していくことを目的に発行しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)による「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。価値協創ガイダンスとの対照関係は上記「CONTENTS」の通りです。



## 究極の権限委譲によって、 「源流経営」を 実践していきます。

2019年9月25日付で代表取締役社長CEOに就任いたしました、吉田直樹でございます。前社長の大原の後を引き継ぎ、PPIHグループのCEOに就任するにあたり、厳粛な気持ちを抱くとともに、重責に身が引き締まる思いです。

代表取締役社長 CEO  
吉田 直樹

### 中期経営計画「ビジョン2020」は 1年前倒しで完全達成

2019年6月期は、当社にとって大きな節目の年になりました。ドン・キホーテ1号店開業から30期連続増収営業増益の達成、さらに、2019年1月にユニー株式会社を連結子会社化したことなどにより、PPIHグループの事業規模は、「売上高」「総資産」「時価総額」が、それぞれ1兆円を超えるまでに成長しました。

また、「売上高1兆円」「店舗数500店」「ROE15%」を2020年6月期までに達成することを目標とした中期経営計画「ビジョン2020」は、2019年6月期において売上高は1兆3,289億円、店舗数は693店、ROEは15.6%と、いずれも1年前倒しで完全達成を果たすことができました。

現在、「ビジョン2020」に次ぐ新・中期経営計画を2020年2月の公表に向けて策定中です。この新・中期経営計画の達成と次世代経営者の育成が、私に課せられた最大のミッションであると考えています。

### 今まで以上に、時代の変化に 果敢に挑戦し続ける

国内市場においては、消費そのものの成熟化と人口構造的な面からも厳しい状況が続いていますが、新規出店とともに、既存店の利益構造をさらに向上させる施策を講じていきます。一方で、ユニーとのダブルネーム業態である「MEGAドン・キホーテUNY」が、想定を上回る勢いで伸長しています。

海外事業は、2019年2月にタイ1号店、7月に香港1号店を出店するなど、ASEAN諸国の開拓が進んでいます。高品質な日本産の青果や加工食品、コスメ雑貨などをリーズナブルな価格で提供していることから、連日多くのお客さまにご来店いただいております。おかげさまで大盛況となっています。従来の業態と大きく異なる「DON DON DONKI (ドン ドンキ)」という新しい業態の創造により、それぞれの国のお客さまのハートを掴んだことによる結果だと自負しています。

このように、既存事業において、国内・海外ともに成長のポテンシャルは高いと見ていますが、今後は、PPIHグループの独自業態をお客さまにより深く浸透させること(ライフタイムバリュー(生涯利益)などの長期視点の時間概念を取り入れた新たな収益モデルの追加)と、新しい業態を創造し続けるという伝統を顕示し、「変化対応業」を社業とするPPIHグループとして、新たな挑戦を続けてまいります。つまり、時代とともに私たちはどんどん新しいことに挑戦しなければなりません。これは当社の企業理念集である「源流」に、「成功体験をゼロベースにした創造的破壊が求められる」と創業者が著した通りであり、私たちが日々心がけていることであります。

### これからの経営体制は 「チーム経営」へ

私が、PPIHグループの創業者である安田隆夫取締役の知己を得たのは約20年前で、最初は外部の立場からサポートし、その後、2007年にハワイのドン・キホーテUSAの社長に就任いたしました。

それから丸12年、それまでの経歴とは全く畑の違う小売業での業務に邁進してまいりましたが、小売業ほど素晴らしい事業はないと確信し続けた12年でした。それは、お客さまと接する機会が少ない私が、現場で活躍する従業員から12年間にわたって教わったことです。従業員は、私たちの最大の財産であり、彼らと一緒に働く機会を得た私にできる社長としての唯一の恩返しは、「源流」に基づき、私自身が「顧客最優先主義」を貫き、その顧客に最も近い場所で奮闘している従業員を信頼し、権限委譲を徹底することにあると考えています。

これらのことから、私は、営業部門に関してははしかるべき人財に権限を完全に委譲します。言い換えれば、当社には、誇るべき最強の営業チームがすでにあり、権限を委譲できる体制がすでに整っているということです。すなわち、営業部門については、新たに選任した4名の常務執行役員を中心に、全執行役員がそれぞれの得意分野で役割と責任を担っていきます。もちろん、私自身も営業部門と常に密な連携を図ってまいります。常務執行役員をはじめとする執行役員は、いずれも、さまざまな部門において目覚ましい実績を残してきた人財です。さらにその下に構える、部長やマネージャー(30代で活躍している人財も多数います)を中心とする当社の中核メンバーも確実にその実力を付けてきています。

社会の大きな変化に対応するために、従来よりも一層、営業・非営業、また新たなビジネス・パートナーの皆さまと一体となって経営をすることが求められています。幹部社員全員が、社内の関連議論を通じて、スピード感を持ち、果敢な挑戦をしていく新しいステージにワクワクしています。そのため、私の役割は、現在の営業チームを、死力を尽くしてバックアップすることに尽きます。私たちの企業原理である「顧客最優先主義」を貫く最も大切なことは、経営陣が、顧客に一番近い現場を第一に考えて経営に取り組むことであると考えています。

これら経営陣が一丸となった「チーム経営」により、新たな成長ステージにおけるPPIHグループの輝かしい未来に向かって進んでいきます。

2019年11月

吉田 直樹

## PPIHグループの屋台骨「源流」

「源流」は、PPIH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企業理念集です。創業当時から息づく商魂とDNAが余すところなく記されており、私たちが新規事業やチャレンジを進めるなかで迷ったり困ったりしたときに、ヒントをくれるのが「源流」です。「顧客最優先主義」など、私たちは日々「源流」に則って業務にあたっています。



### 経営理念

- 第一条 高い志とモラルに裏づけられた、無私で真正直な商売に徹する
- 第二条 いつの時代も、ワクワク・ドキドキする、驚安商品がある買い場を構築する
- 第三条 現場に大胆な権限委譲をはかり、常に適材適所を見直す
- 第四条 変化対応と創造的破壊を是とし、安定志向と予定調和を排する
- 第五条 果敢な挑戦の手を緩めず、かつ現実を直視した速やかな撤退を恐れない
- 第六条 浮利を追わず、中核となる得意事業をとことん突き詰める

### 社員心得・行動規範十箇条

- 一、逆境から立ち上がる不屈の闘志と、タダでは起きないしたたかさを持つ
- 二、誰よりも店、商品、顧客へ熱き想いと情熱を注げ
- 三、現場で知恵と感性とひらめきを研ぎ澄ませ
- 四、単なる根性ではなく、本番で勝つ情念とはらわた力を磨け
- 五、いかなる時も「主語の転換」を心がけ、相手の立場で発想せよ
- 六、現場のリーダーは、常に自分の代わりとなる人財を育てよ
- 七、役職や上下の別なく、個人の多様性を尊重し認め合え
- 八、仕事を「ワーク」でなく「ゲーム」として楽しめ
- 九、できない理由をあげるのではなく、「どうしたらできるか」とことん考えよ
- 十、相並ばない二択を安易に受け入れず、両立させる知恵を絞れ

## 「源流経営」の徹底

「源流」の示す理念を追求し、あるべき姿をめざすことで、カリスマ的存在のリーダーが不在でも、時代を超えて成長し続けることができる「自立自走経営」にシフトしていくことこそ、「源流経営」を徹底的に実践する目的です。

個人のリーダーシップに左右されない組織体制を構築し、PPIHグループという存在が未来永劫持続していくことをめざしています。



# 新マネジメント体制

2019年9月25日、新たなマネジメント体制がスタートしました。

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。PIIHグループの未来に向けて、一丸となって取り組んでいきます。

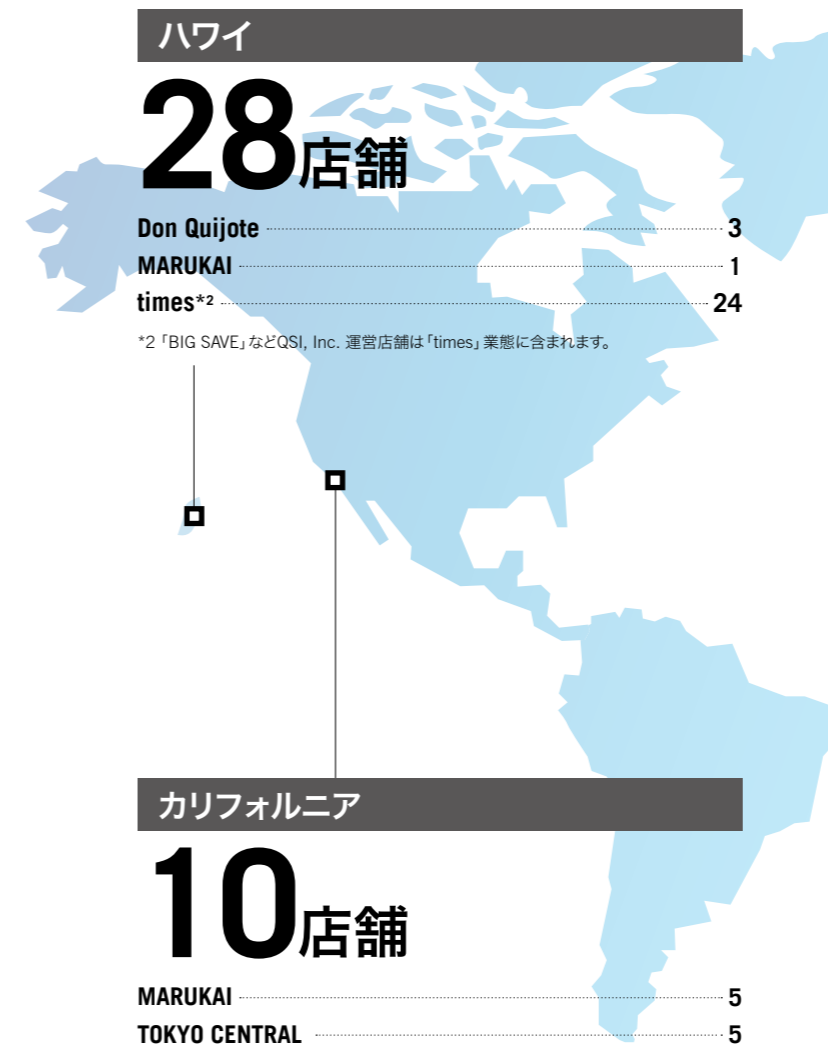
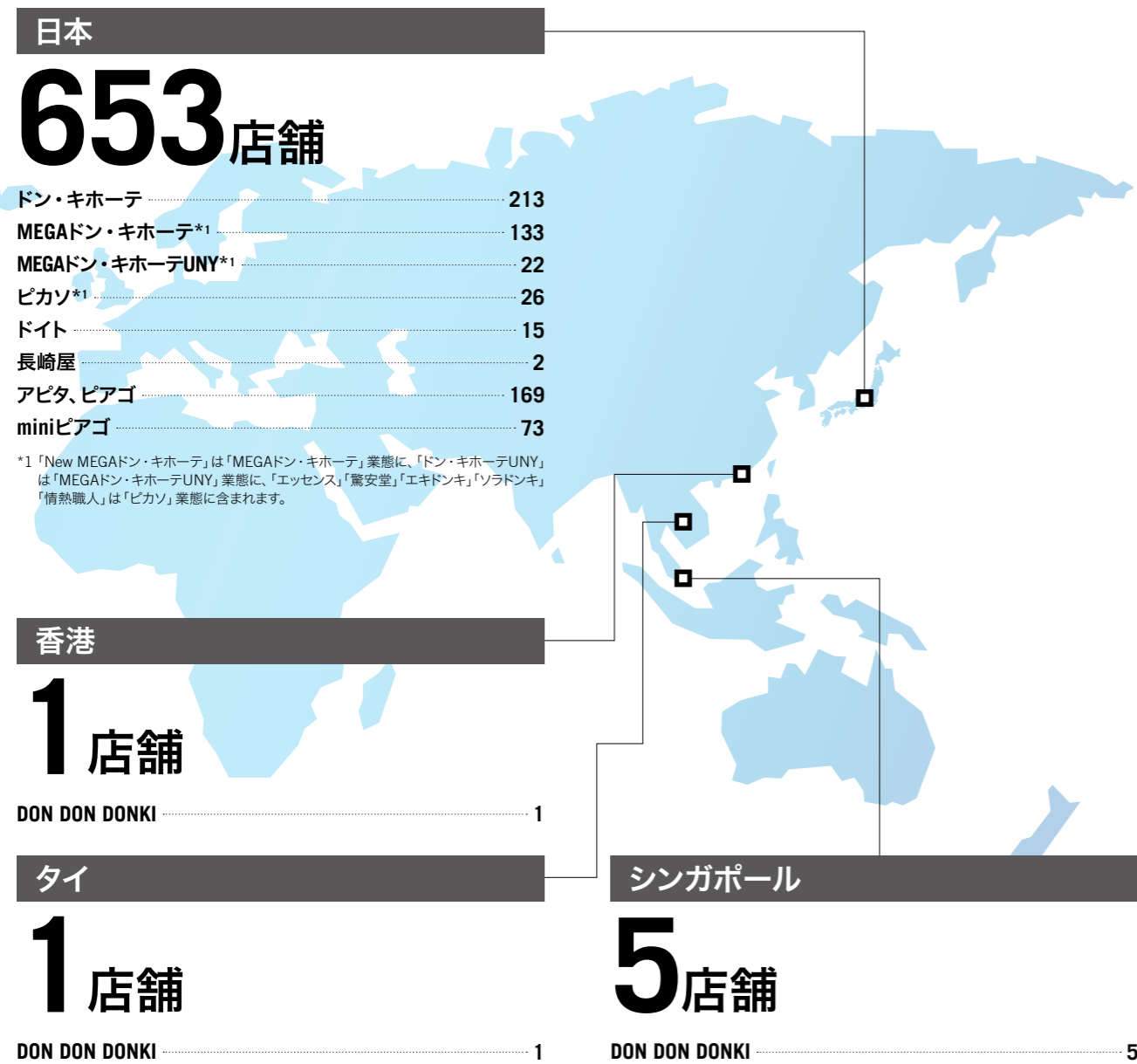


左から

取締役 兼 常務執行役員 関口 憲司      取締役 兼 執行役員 石井 祐司      取締役 兼 執行役員 阿部 博史      取締役 兼 常務執行役員 共同COO 西井 剛      取締役 兼 執行役員 丸山 哲治      取締役 兼 常務執行役員 CMO(Global) 松元 和博      代表取締役社長CEO 吉田 直樹      取締役(非常勤) 安田 隆夫      取締役 兼 常務執行役員 共同COO 榊原 健      社外取締役 (監査等委員) 井上 幸彦      社外取締役 (監査等委員) 吉村 泰典      社外取締役 (監査等委員) 福田 富昭      社外取締役 (監査等委員) 吉野 正己      社外取締役 (監査等委員) 西谷 順平

# すべてはお客さまの笑顔のために

私たちは、「顧客最優先主義」という不変の企業原理を胸に刻み、「すべてはお客さまの笑顔のために」存在し続けることを使命とします。お客さまはもちろん、お取引先さまやグループ従業員をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまとともに、この使命を実現していきます。



グループ総店舗数  
**698** 店舗

※ 店舗数：2019年9月30日現在

## Overview (2019年6月期)

グループ総売上高  
**1兆3,289**億円

営業利益  
**631**億円

ROE(株主資本純利益率)  
**15.6%**

お買上お客さま数  
**5億2,889**万人

majica会員数  
**816**万人

連結従業員数(正社員数)  
**13,546**名

# 外部環境の現実に向き合い どう切り開いていくのか

PPIHグループを取り巻く環境は大きく変化しています。日本は、少子高齢化などによる労働力不足、消費者の節約志向、Eコマースの台頭など、従来と異なる世界が広がっています。また、海外でも、保護主義の台頭による国家間の分断を深める動きや、気候変動や資源枯渇などに対する意識がますます高まっています。こうした現実のなかで、私たちがすべきことは何なのか。PPIHグループという存在が、未来永劫持続していくために必要な基盤とは何なのかを考える必要があります。

PPIHグループの輝かしい未来に向けて、スピードを上げて進化しなければならないときに来ています。

2060年の日本の人口

**8,674万人**  
まで減少

2015年版厚生労働白書

65歳以上の人口

**40%**まで上昇

2015年版厚生労働白書

日本における  
外国人労働者数

**約146万人**

厚生労働省「外国人雇用状況」(2018年10月)

## グローバルメガトレンド

新興国の人口増加

新興国の経済成長

貧富の差の拡大

ダイバーシティの加速、  
価値観の多様化

気候変動

資源枯渇

脱炭素化、  
再生可能エネルギー  
ニーズの高まり

AI、IT技術のさらなる進化

高齢化の進行

労働人口の減少

2020年の新興国の  
経済成長率

**4.7%**

IMF「世界経済見通し」(2019年7月)

2030年のアジア新興国  
の中位中間所得層以上の人口

**34億人**

内閣府「2030年展望と改革 タスクフォース報告書」

地球温暖化対策をしなければ、  
2100年に世界の平均気温は

**3.7°C**上昇し、  
**資産に与える  
物理的リスク  
が高まる**

IPCC AR5 WG1 SPM

# 「機会」を最大化し 「リスク」を軽減する

PPIHグループが持続的な成長を実現するためには、さまざまなグローバルメガトレンドを見据え、成長に向けた「機会」と「リスク」を見極めながらビジネスを進めていく必要があります。

今後の経営戦略を立てる際に重要なのは、当社グループが捉える成長機会を最大化し、リスクを軽減していくためには、どのような戦略を立てるべきなのか、という「未来からの逆算の視点」であると考えます。

当社グループの競争優位性を発揮し、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。

## 主な成長機会

国内における需要の拡大  
海外における需要の拡大  
低炭素製品及びサービスの需要拡大

エネルギー源の多様化、  
資源の効率化

技術革新を活用した  
新サービスの創出

人財のダイバーシティによる  
価値創造力の向上

## 主なリスク

諸外国の  
政治・経済・社会状況の悪化

気候変動を原因とした  
災害による事業停止

大企業病  
(労働力不足、組織の硬直化)

## PPIHグループの対応

### 国内における規模拡大

国内需要は、「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るため、幅広い年齢層のお客さまに「地域一番店」としてご利用いただける店舗を提供していきます。さらに、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」をさらに追求するため、IT技術を駆使した次世代型店舗の開発にも取り組んでいます。

▶ P.18 P.22

### 店舗の環境マネジメントシステムを強化

「持続可能な社会を構築するために企業活動を通して貢献する」という環境理念を掲げ、店舗や事務所が環境に与える影響を調べて改善することに努めています。2019年7月に「アビタ」「ピアゴ」全173店舗において、環境を保護し、環境パフォーマンスを向上させるための国際的なマネジメントシステム「ISO14001」の認証を取得しました。

▶ P.39

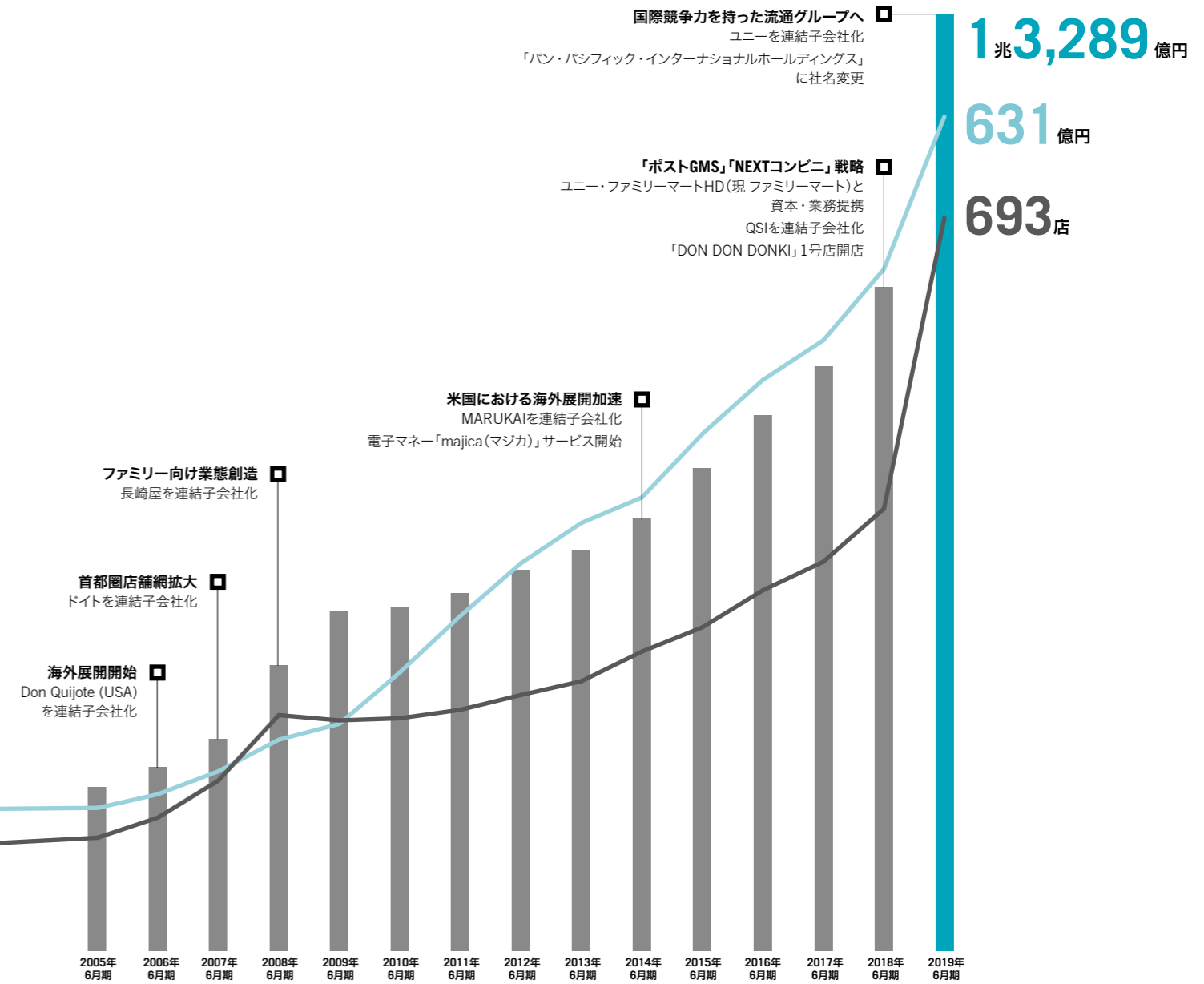
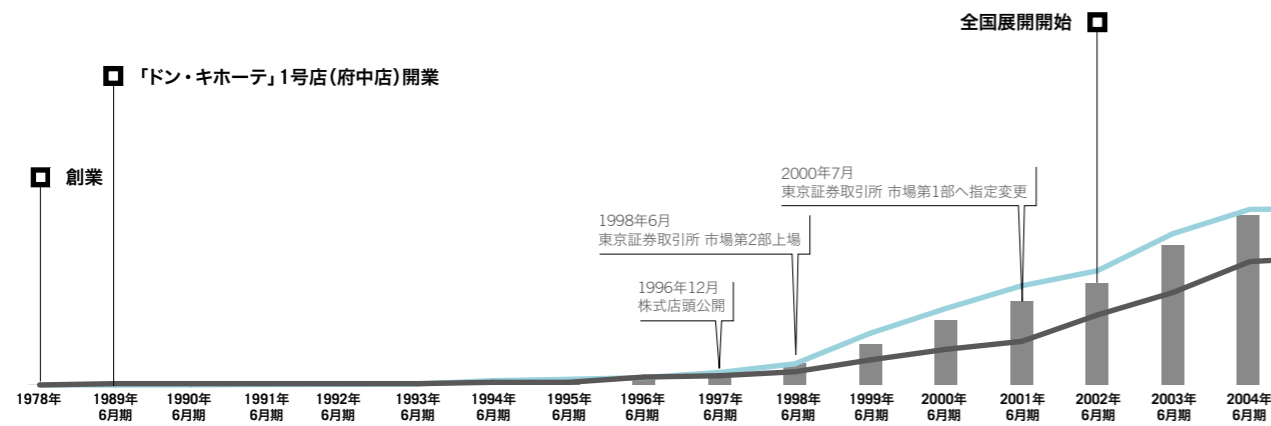


# 変革を起こし続けた歴史と 培った独自の強み

PPIHグループは、30年という歴史のなかで、さまざまな業界常識を覆すビジネス革新を起こしながら、「お客さまの笑顔が見たい」という想いで成長を続けてきました。当社グループの誇れる独自の強みは、この変革の歴史のなかで培われたものです。

創業者である安田隆夫は、誰よりも情熱を持って商売を追求してきました。「どうやったらお客さまに喜んでいただけるか」と、常にお客さまを最優先としながら、「ほかの大手小売企業のような真似は絶対にしない」という逆張りの発想を貫きました。そうした創業の精神が次世代へと継承され、今の当社グループがあります。

■ 売上高  
— 営業利益  
— 店舗数



## 創業当時から息づくDNA「業界常識を覆す革新を起こす」

当社グループの前身は、1978年に東京都杉並区に開店した18坪の雑貨店「泥棒市場」です。その後、1989年3月のドン・キホーテ1号店の開業を皮切りに、グループは驚異的な成長を遂げました。創業当時から常識にとらわれない発想で革新を起こし続け、そのDNAは現在の当社グループに脈々と受け継がれています。

### ナイトマーケット 需要の発見

「泥棒市場」閉店後の深夜に明かりを付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。

### 独特な お買い物空間の創造

「泥棒市場」は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」「宝探し空間のような買い場\*」の始まりでした。

### 信じて頼む 「権限委譲」の開始

ドン・キホーテ1号店開業後、創業者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、思い切って店舗運営における業務のほとんどを任せただのが「権限委譲」の始まりでした。

\*お客さまを主語に転換しているため、店舗の「売り場」を「買い場」と称しています。

## 形成されたコアバリュー「権限委譲×変化対応」

私たちが誇る最大の強みは、「権限委譲×変化対応」です。権限委譲によって発揮される変化対応力こそが、他社に模倣できない当社グループのコアバリュー(独自の価値)となっています。

### 権限委譲

店舗のスタッフが商品仕入、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持つ「権限委譲」というシステムを構築しています。

### 変化対応

お客さまに最も近い存在の店舗スタッフが柔軟に判断を行う「個店経営」を徹底し、お客さまのニーズや外部環境の変化にスピーディーに対応しています。

# 顧客最優先主義が織りなす 価値創造ストーリー

PPIHグループは、すべての事業活動において「顧客最優先主義」という姿勢を貫き、外部環境の変化に柔軟に対応しながら価値を創造しています。価値創造にあたっては、「源流」の精神を体現する人財とガバナンス体制が基盤となり、模倣困難な競争優位性を源泉に、「時間消費型店舗」をはじめとしたさまざまな価値を生み出しています。

価値創造を通じて私たちがめざすのは、外部環境の変化に左右されない収益構造の構築と、事業活動を通じた社会課題の解決を両立し、いつまでもお客さまのために存在し続けることです。

## 社会の変化

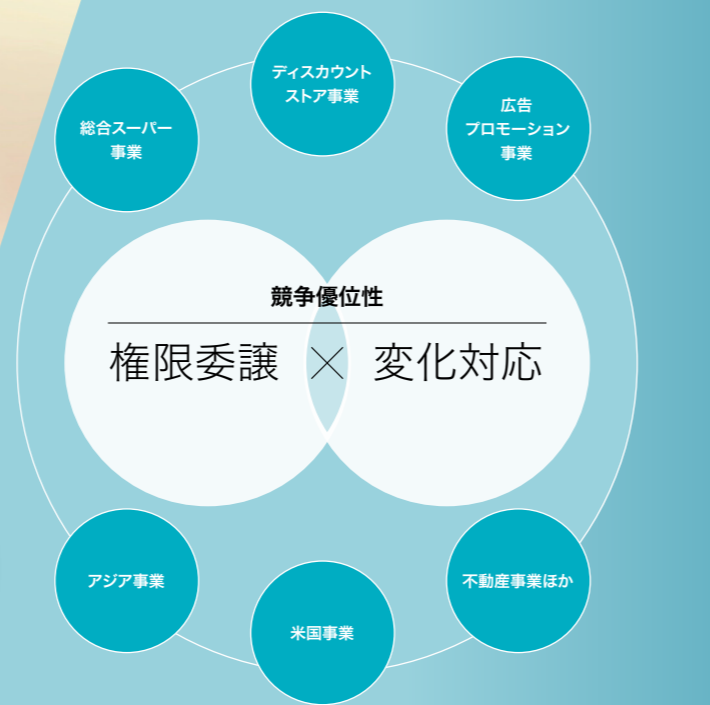


### 事業活動における PPIHグループの姿勢

## 顧客最優先主義

すべての行動を規定し、  
駆動させるもの

## 競争優位性を 源泉とした事業活動



### 競争優位性

権限委譲 × 変化対応

価値創造を支える基盤「模倣困難な組織体制」

「源流」の精神を体現する人財

▶ P.28

ガバナンス体制

▶ P.46

価値創造における  
大切なリソース

### 財務資本

健全な財務体制

信用格付

「A+」(日本格付研究所)

### 自然資本

地球環境との共存共栄

ISO14001取得店舗

173店

### 人的資本

価値を創造する人財

連結従業員数

13,546名

### 社会・関係資本

パートナーさまとの共存共栄

会員組織「共栄会」

1,900社

### 製造資本

インフラ的強み

グループ店舗数

693店

## 創出する価値

### 時間消費型店舗

PPIHグループの店舗に共通するコンセプトは、「便利さ(CV)」「驚きの安さ(D)」「楽しさ(A)」です。この3つの店舗コンセプトを基盤としながら、それぞれの地域に根ざした店づくりを行い、お客さまにワクワク・ドキドキしながらお買い物を楽しんでいただく「時間消費型店舗」を提供しています。



本業を通じた環境負荷の低減

▶ P.36

## VISION

環太平洋エリアで  
事業拡大を  
めざす

ビジョン実現に向けた  
4つのアクション

ポストGMS業態の確立

▶ P.18

「時間消費型店舗」を支えるIT

▶ P.22

アジア・米国の成長戦略

▶ P.24

「食」で世界を制覇する

▶ P.26

## MISSION

すべては  
お客さまの笑顔の  
ために



PPIHグループは、持続的な成長の実現に向けて、ビジネスを通じてESG課題の解決に取り組んでいます。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)にも重なりと考えています。

# 1

## ポストGMS業態の確立

日本の総合スーパー（GMS）市場は、業界内の売上高トップ企業が利益面で苦戦しているのが現状です。このような状況下において、PPIH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市場で競争優位性を発揮してきました。

当社グループがめざす「ポストGMS業態」は、非食品と食品部門を、それぞれ強化することで誕生する「最強のフルラインディスカウントストア」という新しい業態です。競合他社の日本型GMSと一線を画した「独自のポストGMS業態」の確立に向けて挑戦していきます。

### ユニーグループの完全子会社化

ユニー株式会社は、衣・食・住・余暇にわたる総合小売業として、東海エリアを中心として関東・北陸・近畿エリアに店舗を展開するチェーンストアです。地域に根ざした運営とこだわり抜いた商品の提供により、地域社会になくてはならない存在として長年親しまれてきました。

顧客から長く支持されている強固な顧客基盤を活かし、ユニーと当社グループ双方が、企業価値をさらに向上させることが可能であると判断し、2019年1月に完全子会社化しました。



### ユニーグループの主な事業

生鮮食品や日用品など、普段の生活に欠かせないものを中心とした商品構成で、主婦やファミリー、シニア層などをメインターゲットとした店舗を運営しています。

また、地域のお客さまのライフスタイルを多面的にカバーできるように、首都圏を中心に「miniピアゴ」を運営する都市型ミニスーパー事業や、UCSカードなどのクレジットカードを提供する金融サービス事業など、さまざまなサービスを展開しています。



お客さまにより豊かな生活を提案する広域商圏対応型の総合スーパー



食品を中心に地域に密着した豊富な品揃えとサービスが特徴の総合スーパー



ピアゴよりも規模が小さく、こだわりの食品に特化したスーパー



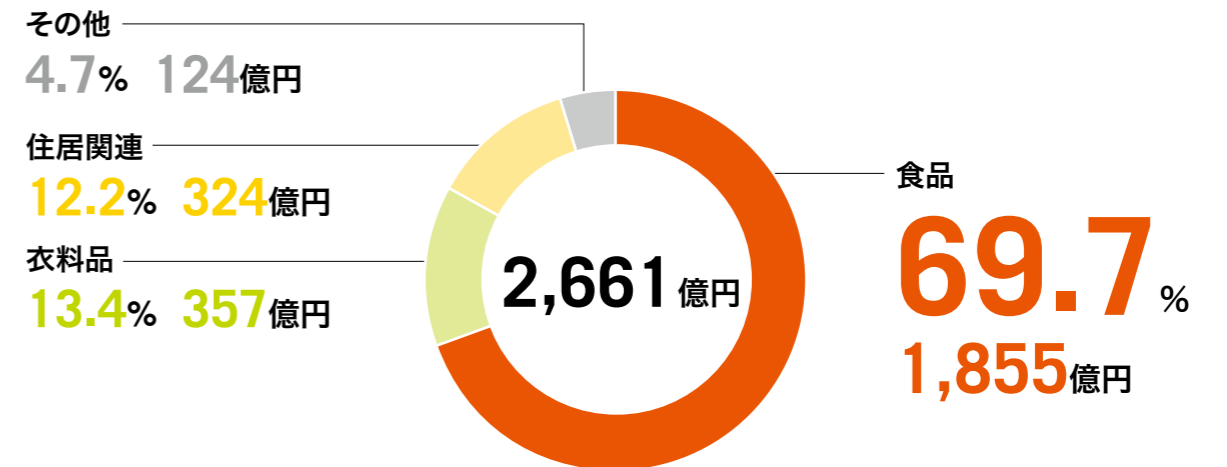
首都圏を中心に展開している、身近で手軽に使える都市型ミニスーパー

### 食品部門で強みを持つユニーグループ

ユニーグループの最大の強みは、食品分野の商品力です。お客さまのニーズや他店の動向を見極めながら価格面で優位性を発揮することはもちろん、付加価値を感じていただける商品の充実にも努めています。2018年には惣菜の品質向上と品揃え強化に注力する「惣菜プロジェクト」を立ち上げ、惣菜の競争力強化を進めるための体制を整備しました。

ユニーはオリジナルブランドの商品力が高く、食品部門が収益拡大をけん引しています。今後もユニーグループのノウハウを結集し、食品部門を中心とした高品質なオリジナル商品で差別化を図り、幅広いお客さまのニーズにお応えしていきます。

総合スーパー事業 商品別売上高 (2019年6月期)



### 安全・安心にこだわった「プライムワン」

ユニーが展開するオリジナルブランドの1つである「プライムワン」は、食料品・住居関連品で上質・こだわりを提供する「新生活創造ブランド」です。産地や素材、製法にこだわり、味と品質が圧倒的に優れ、安全性や健康・環境に配慮していることはもちろん、お客さまに手の届きやすい価格で最高の満足をお届けしています。

特にブランド豚とブランド鶏は、ユニー・飼料会社・生産者の三者が協力し、美味しさと安全に自信を持ってお届けする商品です。



飼料開発から生産環境まで、すべて自分たちの目で管理している「悠健豚(ゆうけんとうん)」。美味しさを追求したハーブとアマニの独自開発の飼料を使って国内の特定指定農家のみで飼育し、肉の味・質・色の目標値を設定しています。年に1回の精肉検査や定期会議などを徹底し、ブランドの品質が保たれるよう努めています。



環境の徹底管理と丁寧な飼育により、ストレスの少ない環境下で肉本来の旨みを引き出した「悠然鶏(ゆうぜんどり)」。衛生・健康管理の行き届いた生産環境で、定期的な水質検査によって保たれる良質な水で飼育しています。健康志向のお客さまニーズに合わせ、4種類の飼料を成長段階に合わせて使い分けることで、ヘルシーな鶏肉に仕上げています。

■ ポストGMS戦略の核となる「ダブルネーム業態」

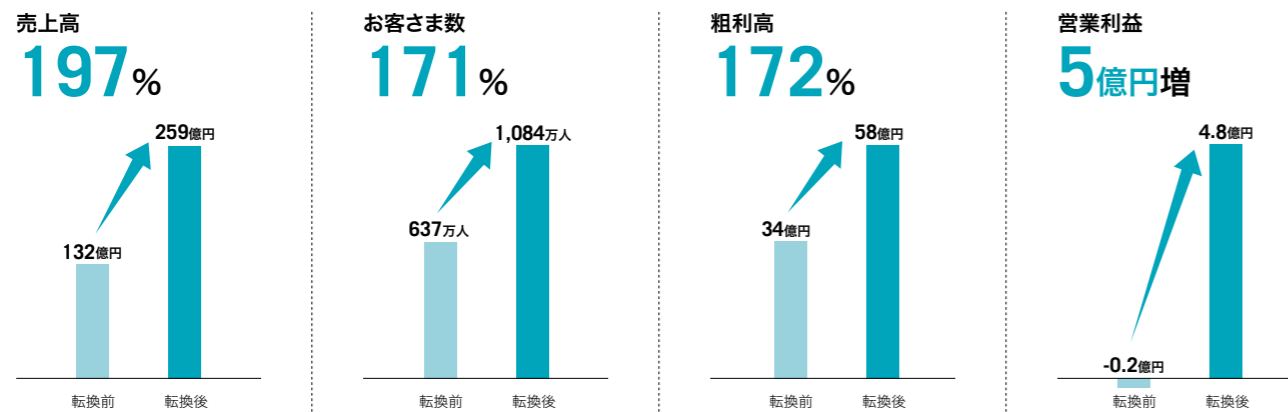
ユニーが運営する既存店「アピタ」「ピアゴ」は、計画に基づき順次業態転換を進め、「MEGAドン・キホーテUNY」「ドン・キホーテUNY」という業態に生まれ変わっています。2019年6月期までに16店舗の転換が完了し、2022年末までに、「アピタ」「ピアゴ」約100店舗を転換する計画です。

「MEGAドン・キホーテUNY」は、ドン・キホーテが得意とするバラエティグッズや日用雑貨品、ユニーが得意とする食品など、両社の強みを発揮することで、商品構成が多様化しました。

その結果、幅広いお客さま層に支持される店舗へ生まれ変わっています。

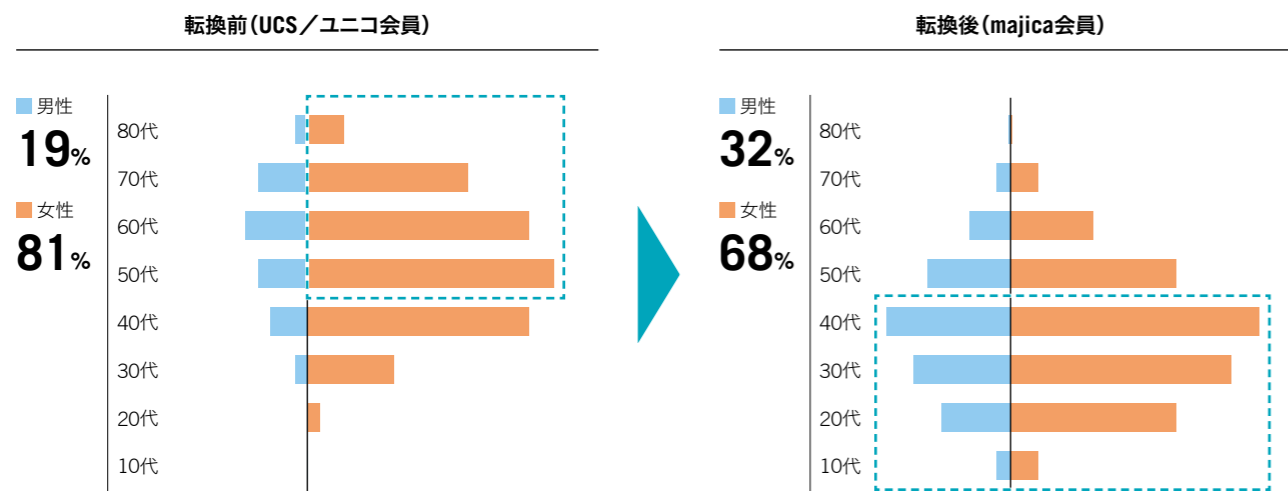


2018年オープンの業態転換6店舗の業績推移



対象データ：2018年3月～2019年2月  
コンセ除く直営部門実績(横浜大口店/東海通店/座間店/星川店/豊田元町店/国府店)

カード会員年代別構成比の変化



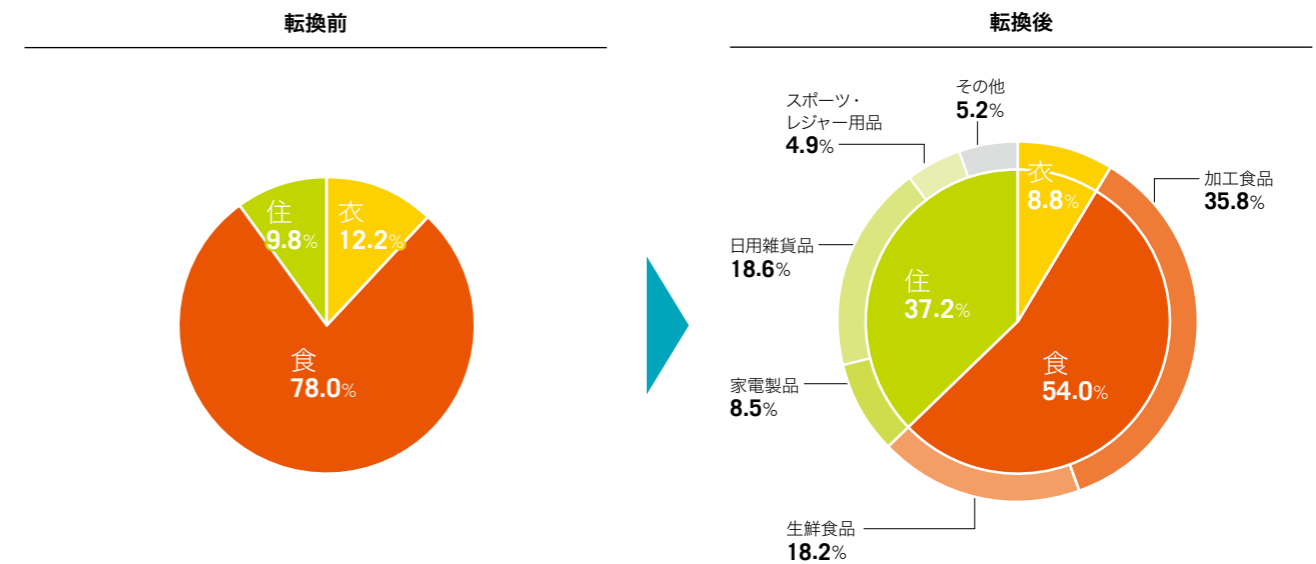
対象データ：ダブルネーム業態転換6店舗(横浜大口店/東海通店/座間店/星川店/豊田元町店/国府店)  
【転換前】2017年2月21日から2018年2月20日に1度でも対象店舗を利用した会員 【転換後】2019年3月16日時点の会員

■ 業態転換における新たな試み

転換前と転換後を比較すると、商品構成が大きく変化しました。食品はニューファミリー層を中心に、新たな需要を開拓しながら伸長しており、日用雑貨品や家電製品など、ドン・キホーテ店舗

が得意とする住関連商品の売上高構成比が上昇しています。一方で、衣料品はさらなる拡大余地があるため、新たな戦略を打ち出していきます(下記参照)。

売上高構成比の変化



ノウハウを融合した衣料品専門店

2019年6月に「アピタ」をリニューアルオープンした「MEGAドン・キホーテUNY鈴鹿店」は、業態転換店舗初の取り組みとして、ユニー直営の衣料品テナント「APITA CLOTHING(アピタクロージング)」を展開。ユニーにおける衣料品部門のプロ担当者が厳選したアイテムを揃えています。長年当店にご来店いただいていたお客さまのニーズにお応えるため、紳士・婦人・子どもの実用衣料と、ミセスアダルト層をターゲットにした婦人服を取り揃えるとともに、ニューファミリー層のニーズに合わせ、ヤングカジュアルウェア・ファッション雑貨の買い場を展開しています。



# 2

## 「時間消費型店舗」を支えるIT

PPIHグループの武器は、ほかの小売チェーンには真似できない「時間消費型店舗」を展開していることです。お買い物の「ワクワク・ドキドキ感」を醸成し、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。この「時間消費型店舗」というリソースの強みを最大限に引き出すために必要なのが、IT技術です。普及率が高まっているスマートフォンを有効活用し、店舗におけるお買い物とIT技術を融合させる「デジタル戦略」によって、リアル店舗の価値をさらに高めていきます。

### 「majica」会員のビッグデータを活用した「デジタル戦略」

2014年3月からサービスを開始した自社発行型電子マネー「majica(マジカ)」は、国内ドン・キホーテ及び加盟店(一部店舗を除く)でご利用いただけるカードです。年齢制限等は無く、入会金・年会費も不要のため、学生や未成年などの若年層のお客さまから会社員、主婦、高齢者の方まで幅広い層のお客さまにご利用いただいています。また、お買い物金額に応じてプラチナやゴールド会員などのランク特典を導入することで、当社グループ

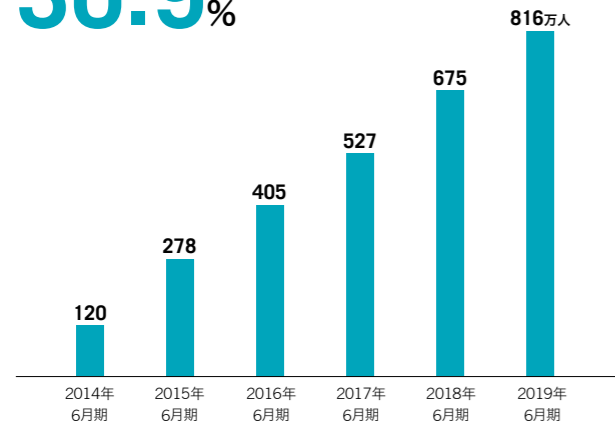
店舗のリピーター増加につなげています。

2019年6月期の会員数は、816万人となりました。この膨大な顧客基盤を活かし、店舗運営における効率性の改善や生産性の向上を実現するため、IT技術と「majica」の公式アプリを融合した「デジタル戦略」を進めています。購買履歴などのビッグデータをもとに、お客さまが楽しみながら便利にお買い物していただけるサービスを開発しています。

サービス開始後の会員数推移

年平均増加率\*

30.9%



\* 2014年3月からサービスを開始したため、2014年6月期は計算から除外しています。



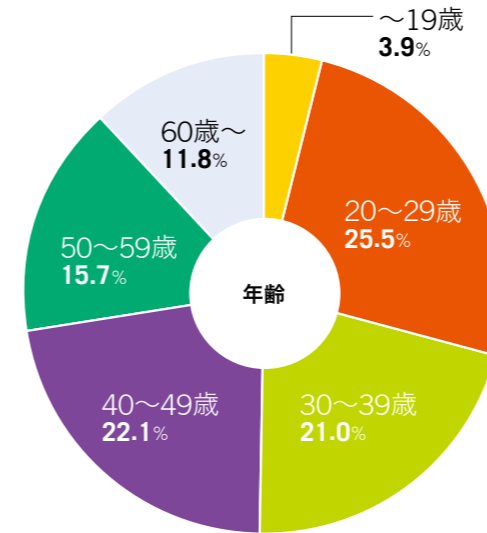
クーポンのダウンロードや、アプリのバーコード画面でお会計やチャージができるカードレスサービスなど、スマートフォン時代におけるお客さまの利便性向上に努めています。

### 「majica」が、「アピタ」「ピアゴ」全店でご利用可能に

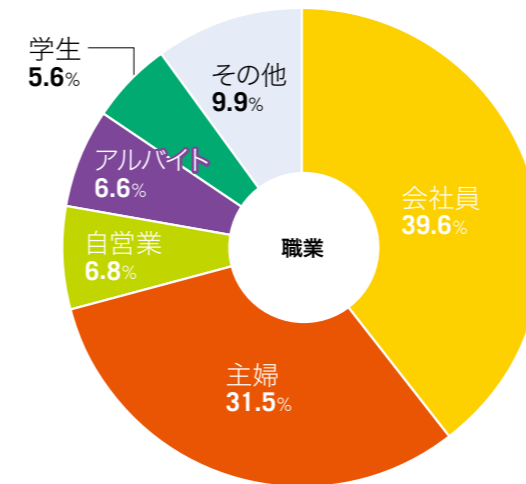
2020年春から、「majica」のサービスを、ユニーが運営する総合スーパー「アピタ」「ピアゴ」において開始します。「アピタ」「ピアゴ」全店で「majica」サービスがご利用可能になるとともに、ユニーの電子マネー「uniko(ユニコ)」の一部サービスを移行することで、

当社グループにおける「majica」のご利用可能店舗が600店舗強にスケールアップします。これにより、さらなる購買履歴データの蓄積、活用を進め、お客さまをワクワク・ドキドキさせる店づくりへとつなげていきます。

「majica」会員構成 (2019年6月末時点)



20歳~59歳までの年齢層はほぼ均等に分布しており、幅広い年齢層にご支持いただいています。男性が最も多い年齢層は40~49歳(男性のうちの構成比24.4%)で、女性は20~29歳(女性のうちの構成比29.3%)と、男女の年齢層のボリュームゾーンに違いがありました。



ビジネスシーンでご利用いただく会社員や、普段の生活拠点としてご利用いただく主婦のお客さまが全体の71%となっています。男性が最も多い職業は会社員(男性のうちの構成比66.2%)で、女性は主婦(女性のうちの構成比45.8%)が最も多く、次いで会社員(同27.3%)となっています。

### ウェブ上で商談が成立する「direct商談システム」

IT技術は、当社グループの強みとする「スピーディーな変化対応力」においても重要な役割を担っています。経営にかかわるすべてのサイクルを短縮化し、お客さまや社会の変化に即座に対応するスピード経営を実現するため、IT技術を活用した革新的な取り組みを行っています。

2015年に「direct商談システム」を導入し、パートナー(商品仕入先企業)さまが商談システム上に商品情報を登録するだけで、全国の店舗仕入担当者が、どこにいてもシステムを介して直接商談ができるようになりました。これにより、時間の短縮など効率が改善するだけでなく、仕入担当者が好きなときに自店に合った商品を仕入れることができ、個店ごとの仕入れの強化につながっています。



# 3

## アジア・米国の成長戦略

海外においては、「ジャパブランド・スペシャリティストア」をコンセプトとした「DON DON DONKI」を展開する「アジア事業」と、地元のお客さまから根強い人気を誇る「米国事業」を展開し、国内で培ったノウハウを活かしながら、競争優位性を発揮しています。

高品質というイメージが強い日本製品や、日本の食文化を気軽に体感できるフードコートなどは海外でも人気が高く、「ジャパブランド」をテーマにした独自性あふれる店舗は、今後の海外戦略において重要な役割を担っていきます。

### 米国 「食」のエンターテインメント店舗

米国カリフォルニア州で展開する「食」のエンターテインメント店舗「TOKYO CENTRAL」は、青果・精肉・鮮魚はもちろん、日本のリソースを活かした惣菜や寿司、日本人シェフが監修した本格派ラーメン、現地において入手困難な地酒や焼酎も充実しています。店内は、日本からの輸入品だけでなく、現地調達品も融合した商品構成となっています。

日本のお座敷をイメージさせるイトインスペースの設置や、日本酒が飲めるカウンターバーのある空間演出が大きなインパクトを与え、遠方からもお客さまにご来店いただくなど、日本の食文化の浸透がさらに期待できるほど大変な人気となっています。

当社グループは、この業態をベースに、将来のネットワーク拡大をめざして、これまでの実績やノウハウを最大限に活用することで、米国においてもオンリーワン業態を創造していきます。



東京の地名を入れたレジカウンターなど、こだわりが満載



日本のお菓子をドン・キホーテ流の演出で賑やかに陳列



日本酒が飲めるカウンターバーで、お買い物しながら日本の食文化を体験できる

### アジア ジャパブランド・スペシャリティストア

2017年12月、シンガポールの商業施設に「DON DON DONKI オーチャードセントラル店」が東南アジア1号店としてオープン。その後もスピーディーな多店舗展開が進んでいます。

「DON DON DONKI」は、店内を日本製品や日本市場向けの商品で構成した東南アジア向けの新業態です。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するだけでなく、日本の食文化を体験できるフードコートの設置などにより、

多くのお客さまからご支持いただいています。

さらに、2019年2月に「DON DON DONKI」を中核テナントとする商業施設「DONKI MALL THONGLOR (ドンキモールトンロー)」をタイ・バンコクにオープン。さらに、同年7月には香港初出店となる「DON DON DONKI ミラプレイス2店」がオープンし、いずれも大繁盛店となっています。



日本語のPOPを使用することで、まるで日本にいるかのような感覚に



新鮮な日本産の野菜や鮮魚・精肉は、「どこよりも安い」低価格を実現



日本独自の「焼き芋」や「大学いも」は連日行列ができるほど人気

### モバイルフードに特化した業態が誕生

2019年5月、シンガポールチャンギ国際空港において「DON DON DONKI Sweet potato factory チャンギ国際空港ターミナル3店」がオープンしました。「DON DON DONKI」業態で人気を博した焼き芋などのモバイルフードに特化したスピンオフ業態として展開しています。

日本産の紅はるかを使用した焼き芋や大学いも、さつまいもミルクシェイクなど、空港内で気軽に食せる商品を販売しています。



店舗のコンセプトは、「片手に焼き芋、片手にパスポートで旅を楽しもう！」

# 4

## 「食」で世界を制覇する

東南アジアにおける「DON DON DONKI」業態は、生鮮4品(青果・鮮魚・精肉・惣菜)を含む食品売上が8割以上を占めています。それらのほとんどが日本製品であり、季節ごとに変わる旬の青果が高い人気を誇っています。PPIHグループの海外戦略における最大の武器は「日本の品質や食文化」であると言えます。お客さまから、安全で高品質な日本の食品をどこよりも低価格で購入できる点と、店内調理を含む惣菜の「即食」が楽しめるイートインスペース(フードコート)、季節ごとに変わる日本の味覚や食文化をお楽しみいただいています。

### 海外における「食」の3つの戦略

#### 直接貿易による 安さを実現

商社のような第三者を介することなく、当社グループ自ら貿易業務を行う「直接貿易」によって、輸出入にかかるコストの削減と、柔軟で自由度の高い貿易が可能になり、海外においても「どこよりも安い」低価格を実現しています。



#### 日本食が エンターテインメント 商品に

「日本の食文化」をコト消費として提供することで、当社グループらしい独自のアミューズメント型店舗につながっています。日本食を表現する惣菜や、日本産にこだわって取り揃える青果などは、非日常のエンターテインメント商品に化けるのです。



#### ライブ飲食で エンターテインメント性 とお買い物の体験化を 追求

惣菜を「モノ」として提供するだけでなく、その場で調理して食べる「コト」消費の体験型店舗を増やしています。イートインによるライブ飲食(オープンキッチン方式)で、店舗のエンターテインメント性とお買い物の体験化を追求しています。



### 「食」に強いユニークグループの人財が活躍

食品を武器に展開する海外店舗においては、生鮮部門で長年ノウハウを培ってきたユニーの人財の活躍ステージが広がるのが、海外事業を加速させるカギになっています。

中国・上海のアピタで食品部長を務めていたユニー社員が、



海外は、日本以上に大きなチャレンジができるステージだと思います。上海勤務の経験を活かして、もっと自分の力を試してみたいと思い、自ら転籍を志願しました。私は「DON DON DONKI」をASEANで一番の店にしたいと思っています。まずは香港で成功をつかみ取れるよう最大限努力し、私自身もASEANで活躍できる人財になりたいと考えています。

PPRM (Hong Kong)  
生鮮部門 シニアマーチャンダイジングマネージャー  
山口 晋治

### 日本の食文化を世界に普及させる

2019年4月、首相官邸で「第1回農林水産物・食品の輸出拡大のための輸入国規制への対応等に関する関係閣僚会議」が開催されました。当社の取締役である安田隆夫と松元和博が参加し、アジアにおける農産物輸出に関連する取り組みの状況などを説明しました。

会議では、日本産の鮮魚や精肉が売れているものの、フルーツが圧倒的に人気である点を主張しました。甘さや酸味のバランスを徹底管理した日本産フルーツの品質の高さが、海外で人気である理由です。しかし、輸出元である日本政府の補助制度の拡大や、輸出先である各国の制度の緩和・変更が行われない限り、それらを持続的に実現することは困難であるため、改善を求め政府の協力を仰ぎました。

日本産の農産物の輸出は、自動車産業に次ぐ産業として確立できると確信し、日本の食文化の魅力を当社グループが世界に広めていき、第一次産業の発展に貢献していきます。



タイで多いときに1日2,000バックを売り上げた日本のイチゴ





「はらわた力」を持った  
チャレンジ精神あふれる人財



はらわた：現実社会で直面するさまざまな土壌場や自己実現の執念や想いを乗り越え、成し遂げるために、もがき苦しむチカラであり、紆余曲折しながらも最後に這い上がろうとする一念のこと。

# 「源流」の精神を 体現する人財の育成

PPIHグループには、明確な人財育成システムは存在せず、従業員を信じて任せる権限委譲というシステムのもと、基本的にOJTの繰り返しで人財育成が進みます。人財育成において大切にしている考え方は、「教育」「共育」「競育」の3つの概念です。業務に必要な最低限の知識や最小限のルールを学んだ後は、実践を通じて成長していきます。個性や価値観の違うほかの従業員とともに働くことで、自分の視野を大きく広げながら、完全実力主義の人事評価制度によって、従業員の間が良い形で競争が生まれ、互いに切磋琢磨してスキルを磨いていきます。成果によって適正な評価がされると、従業員は「もっとやりたい」という意思が芽生え、互いに競い合いながら、仕事をワークではなくゲームとして楽しむ力を養っていきます。

また、当社グループには「失敗を容認する企業文化」が根付いています。どんなに失敗しても、その失敗を力に変え行動できる人財こそ、変革を起こすことのできる人財です。このような環境で育成された当社グループの従業員は、お客さまのために変革を起こすことのできる「はらわた力」を持った人財として成長していきます。

## 人は育てるものではなく、自ら育つもの



失敗しながら  
積み重ねた  
成功体験

## 失敗を容認する企業文化

入社後、店舗に配属された従業員は、それぞれが担当する商品や場所を決め、その空間を自分でアレンジしてもらいます。どのような商品をどう並べるか、価格設定はどうか、すべてを自分の判断で行います。たとえ判断を誤って赤字になったとしても、失敗をとがめることはしません。多くの企業が新人研修に費用をかけていますが、当社グループは失敗による損失を「教育コスト」として捉えています。

## 入社



### 履歴書完全撤廃

人物重視の採用を徹底するため、新卒採用における履歴書の提出義務を撤廃しています。

### グループ共通の人事評価制度

#### 完全実力主義

年齢、性別、国籍など、本来仕事の成果や能力と関係ないことは一切評価の対象とせず、仕事の成果を公平に評価し、適材適所な人員配置をしています。

#### 半俸制

半期ごとに査定があるため昇進・昇格のスピードが速く、入社後半年程度で買い場責任者に抜擢されるなど、能力次第で活躍の場が広がります。





## 特集 グループ一体経営に向けて



これまで当社取締役や株式会社長崎屋 代表取締役社長などを歴任してきた関口憲司は、2019年4月にユニ株式会社の代表取締役社長に就任しました。PPIHグループは、新たに加わったユニグループと一体となり、同じ使命に向けてともに成長していかなければなりません。しかし、ユニの従業員には、将来に対する不安や困惑も多くあるはず。そこで関口は、2019年4月より全社員約4,200名を対象に66回に分けてスモールミーティングを実施。さらに10月には、メイト\*とのミーティングを開催し、グループ一体経営に向けた率直な想いを語り合いました。

当社 取締役 兼 常務執行役員  
ユニ株式会社 代表取締役社長

関口 憲司

\* パート・アルバイトのことを、Mate=仲間の意味で「メイト」と称しています。

### メイトさんと語る会(2019年10月9日開催)抜粋

関口

皆さん、こんにちは。4月に社長に就任しました関口憲司と申します。今、皆さんの最大の関心事は、これからユニはどうなるのかということだと思います。アピタやピアゴはドンキになっちゃうの?と。結論から言いますと、私の仕事はアピタやピアゴを成長ステージに乗せることだと思っています。

ユニはどう変わるのか——それは、チェーンストア経営から個店経営に変えていくということが一番のポイントです。

個店経営というのは、シンプルに言えば、こうした方がいいのではないかと、ああした方がいいのではないかと、それぞれの店で働いている人に考えてもらって、全員でその店の責任を持つというやり方です。商圈が違えば、客層や競合店も店ごとに違うはず。そうした違いを肌で感じ取れるのは現場で働く人たちなのです。チェーンストア経営で指示・命令を発信していた本社、本部という機能も個店経営では変わります。皆さんの店舗を、皆さんがやりたいことをサポートする部署になります。当然、すぐに変えることはできませんが、2年、3年をかけて大きく変えていこうと思っています。たとえ5年かかったとしてもやり切ろうと思っています。

そのためにも、ぜひ、皆さんのいろいろな意見をお聴かせください。私はアピタやピアゴのことを、まだまだ知らないのです。現場の最前線にいる皆さんだからこそお話を聴かせてください。

Aさん

個店経営に変わり、私たちメイトは商談をして、発注・運営・品出しとすごく忙しくなりました(笑)。担当部門を持っていない正社員もいます。品出ししにくい正社員もいます。そのような正社員の方がお給料が高いというのはモチベーションが下がります。

関口

仰ることはよく分かります。メイトさんや正社員について人事制度を見直しているところですが、現行の賞与を時間給に上乘せしながら、新しい制度を導入する予定です。たとえば、「私はこういうところで稼げますよ」という人には、新しい報酬制度を作ろうと思っています。人件費は今まで以上に予算が必要ですが、それは投資です。私は一番おカネをかけなければいけないのは、メイトさんの給与だと思っています。



Bさん

頑張れば給料に反映されるというお話ですが、誰がどう評価するのでしょうか。現状の評価制度だと、しっかりと私のことを見て評価をしてくださっているのかどうか分からないのです。

関口

現状だと、社員である副店長が人事評価を担当しているのですが、その下に付くマネージャー職の社員から上がってくる報告で、メイトさんたちの評価をしていますね。でも、私はヒエラルキーの段階が多い組織はうまく回らないと思っています。文鎮型といって、店長がいて、後は正社員だろうが、メイトさんだろうが、派遣さんだろうが、みんなフラットであるべきです。そうした体制のなかで、それぞれがどういうスキルを持っていて、店舗にどう貢献しているかというのを評価項目に含めていくべきだと思います。そこは、店長が見ていくべきところ。そうしたことも含めて、新しい人事評価制度を現在検討中です。

Cさん

私の店は2020年1月にいったん閉店して、3月からMEGAドン・キホーテUNYになります。2019年10月に新店長との面接が予定されているのですが、高齢なので採用されるのか不安を感じています。

関口

MEGAドン・キホーテUNYは現在約20店舗ありますが、すべてメイトさんは条件面も含めて引き継ぎで働いていただいています。深夜帯を希望する人は少ないので、こちらは新規採用が多いです。業務転換した店では、人が増えるので人件費が1.5倍になるのですが、会社都合、お店都合でやめていただくというケースは一例もありません。私は、働くことに年齢は関係ないと思っています。意欲があれば引き続きお力を貸していただきたいです。

Dさん

人が足りなくて困っています。しかも時給も最低賃金なので、募集をかけても応募者がいません。

関口

私も人員不足は切実な問題だと認識しています。いまどき、最低賃金で人が集まると思っている方がおかしいです。個店経営を農業に例えるなら、農薬の空中散布で害虫対策するのではなくて、有機野菜のように人手をかけて一つひとつ虫を取り除いていくような、非常に手間がかかることなのです。そしてその手間とは、考えるということで、考えるのは従業員なのです。その圧倒的多数がメイトさんなのです。ということは、メイトさんは十分にしなければなりません。

また、メイトさんは単に作業してくれる人ではなく、売上を作ってくれる人です。だからそこに投資することは全くやぶさかではないです。

### 〈語る会を終えて〉

関口

不安からの質問もありましたが、ああしてほしい、こうしてほしいという意見も多くありました。特に人事制度について「なぜ、私がこれだけやれるのに、やれない正社員より給料が低いんだ」と(笑)。きわめて頼もしい意見がたくさん出まして、それを制度に落とし込んで皆さんに納得してもらえたい人事制度にしていきたいなと思いました。また、皆さん素直な人が多かったですね。たぶん、これまでは会社の言う通りに動いてきたのだと思います。方針が変わって戸惑うこともあるでしょうけど、変わらずに真面目にしっかりとやってくれるだろうと強く思いました。



## 模倣困難な組織体制を支える仕組み

# 変革を起こし続ける組織風土の醸成

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言えます。PPIHグループは、マニュアルやルールで人を動かすのではなく、一人ひとりの変革を起こし続ける力を重視しています。そのため、一人ひとりの個性や能力を引き出すためのシステムを導入し、変革を起こし続ける組織風土を醸成しています。

さらに、企業理念集「源流」を浸透させる源流推進本部を設置し、当社グループ独自のDNAをより深く定着させ、模倣困難な組織体制の構築をめざしています。そうした組織体制のなかで多様な人材がいきいきと長く働けるように、職場環境の整備にも努めています。

### 働き方改革で従業員がいきいきと働く

すべての従業員が高いモチベーションを持って働けるよう、職場環境の整備に努めています。働く時間帯や時間数に制限がある女性やシニアなどの従業員に向けた短時間勤務シフトを導入し、従業員一人ひとりに合った多様な働き方を実現しています。

また、パート・アルバイト出身者から正社員への登用(新卒・中途)を積極化しています。社風を理解した人材を採用することで、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。2019年6月期に採用した正社員のうち、パート・アルバイト出身者の割合は25.7%となりました。

- 「権限委譲」の徹底による素早い意思決定
- 地域密着を実現する「個店主義」
- 「主権在現」による現場主導の買い場づくり
- 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「完全実力主義」
- すべての人材が活躍できる「適材適所」

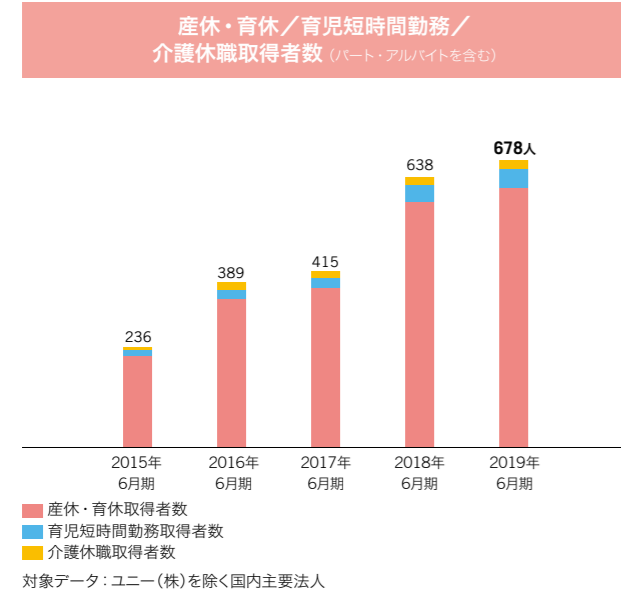
### 多様な人材の個性を活かす

当社グループは、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、自ら考え行動する従業員を育成することが、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。性別や年齢、国籍や障がいの有無、性的指向や性自認などにかかわらず、すべての従業員の個性や価値観を掛け合わせるために、専門部署を設けてダイバーシティを推進しています。

なかでも、今後の海外展開やインバウンド需要の拡大を見据えて、外国籍従業員の育成に注力しています。外国籍従業員にも「源流」の浸透を図り、創業当時から息づく根底的創業魂とDNAの理解浸透に努めています。



国籍に関係なく、すべての従業員が平等に大きな裁量権を持って働き、互いに切磋琢磨しながら活躍しています。



### 組織改革で「源流経営」をさらに徹底していく

2019年2月、「源流」に即した行動と営業戦略を一致させること、個店主義のさらなる徹底を図ることを目的に、大規模な組織改編を行いました。営業本部体制を営業サポート本部として刷新するとともに、新たに源流推進本部が発足しました。源流推進本部が主体となって「源流経営」のさらなる強化を推進し、当社独自の

DNAをより深く定着させていくことが新設の目的です。

また、当社グループの喫緊の課題である、新たにグループに加わったユニー社員との一体化についても、「源流」の精神を理解浸透させることで、同じ使命に向けてともに成長していくことをめざしています。

### 「源流」を次世代に継承する源流伝道士

当社グループは、「源流」の理解浸透を深めるため、年1回の源流一般試験(全社員が対象)に加え、年2回の源流伝道士認定試験を行っています。源流伝道士とは、「源流」の教えを理解し、それを実践し、メイトを含めたほかの従業員に「源流」の精神を浸透させていく役割を持った社員のことです。超難関の試験を突破した社員のみ伝道士としての資格を与え、彼らを中心に徹底した「源流経営」の実践に努めています。

さらに、ユニーグループの社員は週2回の熟読研修や、店舗における実地研修などを継続的に実施しています。「源流」を真に理解してもらうことで、同じグループ社員としての意識と団結力を高めています。



源流伝道士認定試験



ユニー社員を対象とした源流研修の様子

グループ全体の  
源流伝道士  
564名

2019年5月の  
源流伝道士試験  
合格率22.7%

### 源流研修参加者の声

源流伝道士の方が「源流」について話してくれたのですが、「ユニーのメンバーに源流のことをしっかり伝えたい!」という熱量を感じました。ドン・キホーテの方は、仕事に対するスピード感がユニーとは違うと感じています。ドン・キホーテは、ダメならすぐに次を決断し、実行に移す力もある。源流を読んで気づいた、PDCAを回すスピード感や判断力・決断力は、現在の仕事にも活かせると思います。私たちが考える以上に「源流」の存在は大きいです。ユニーの社員も、変わっていかなくてはいけないと思います。

UDリテール株式会社  
(ユニーより出向)  
MEGAドン・キホーテUNY  
伝法寺店

原 芳樹



特集

モデル店舗から学ぶ  
「究極の権限委譲」とは

2009年9月、長崎屋からリニューアルする形でオープンしたドン・キホーテ秋田店(以下、秋田店)。日本の高齢化率は27.7%ですが、秋田県は35.6%\*1と全国平均よりはるかに高くなっています。しかも、秋田市の人口は2005年の約33万3,000人をピークに減少し続け、2018年には約30万8,000人\*2となりました。高齢化と人口減少による過疎化は、今後も続くことが確実視されています。

こうした厳しい商圈にありながら、秋田店は売上を伸ばし続けています。その理由は何なのか。これを紐解くことで、「究極の権限委譲」の強みが見えてくるはずだ。

\*1 内閣府「平成30年版高齢社会白書」  
\*2 秋田市情報統計課

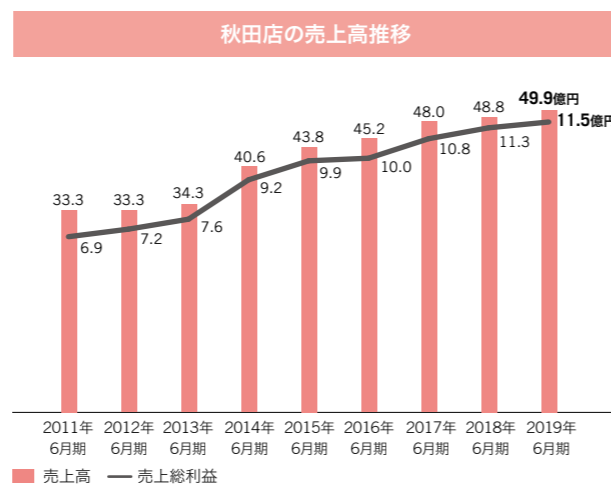


「権限委譲のモデル店舗」と言われるドン・キホーテ秋田店

驚異の成長の原因は「源流」経営!?

直営面積2,335坪の大型店である秋田店の売上高は、2012年6月期の33億3,514万円から年々右肩上がりに上昇を続け、2019年6月期は50億円に届きそうな勢いです。この成長の原因は、はたして「源流」のおかげなのでしょう。

現在、UDリテールの地区責任者を務める香西陽一は、2011年に秋田店副店長に着任、2013年から2015年中ごろまで店長を務めました。秋田店のリニューアルオープンに関わり、その内情をよく知る人物です。当時の店長による分析を見てみましょう。



当時の店長が語る「3つの要因」

秋田店は、本部から見ると言わば遠隔地で臨店しにくい場所にあるため、本部による手直しや指示がしにくいということがあったと思います。つまり、個店主義が育ちやすい立地環境だったのです。

私は、本部の責任者とメイトさんをつなぎ、商品の情報などをいつでも共有できる体制を整えました。そして、それまでMD(商品の大きな区分け)で分かれていたメイトさんを部門やグループの区切りで細かく配置し、陳列はもちろん、売価などの数値についても各自に見てもらいました。従来の小売店舗においてMD担当の社員が決断していたことを、メイトさんを信じてすべて任せ、まるで自分の店を立ち上げ、商売している感覚になる——つまり、狭くて深い権限委譲を徹底したのです。

さらに私は、成功と報酬を連動させることにも取り組みました。

店長着任から半年後、担当者レベルで自立した人を「メイトチーフ」とし、時給を引き上げることをスタートしたのです。目標と報酬を具体的に提示したことでやる気を持ち、主体性とともに買い場や商品、数値面への責任が生まれました。また、守備面、倉庫の管理についても強化されるという好循環ができたのだと思います。



現 UDリテール株式会社 営業本部 第4ブロック地区責任者

香西 陽一

長崎屋秋田店時代から勤務するベテランメイトたちの声



大門 真実さん (シューズ担当)

長崎屋のころは、商品はすべて本部からの送り込みで、買い場も本部の指示通りに作っていたので、ドン・キホーテ転換後は困惑する毎日でした。でも、ドンキ流の仕事を頑張っていたら、いつか買い場が「職場」から「自分のお店」という感覚に変わっていきました。私はシューズを担当しているのですが、たとえば、今日は寒いからサンダルではなく別の商品を置こう、というようなことを自分から考えるようになりました。責任感を持って頑張れば、給与が上がることもモチベーションになりました。



「ラスト一足までしっかりと売り切る」がポリシー



金子 羽衣子さん (化粧品担当)

これまでとは違い、パートナー(お取引先)さまとの商談に楽しさを見出すようになりました。「もう少し安くできませんか?」と自分で交渉し、商品を自分の思い描く売価で出す。それが売れていくのを目の当たりにして「面白い!」と思いました。それだけでなくパートナーさまから情報を仕入れることで、これまでと違う視点で買い場を見ることができるようになったと思います。私は、当時の店長の香西さんから言われた言葉をずっと覚えています。「この買い場は“金子商店”。だから好きにやっていいんだよ」。そう言われて本当に気が楽になりました。



有機質な買い場を構築し、他店との差別化を図る

秋田店が成功した理由と学ぶべき点

秋田店がこれほどまでに成長できた理由としては、「個店主義を育む環境にあった」「狭くて深い権限委譲を徹底した」「成果と報酬を連動した」という点が挙げられるでしょう。権限委譲による個店主義の浸透が、メイトたちを攻守に優れた「商売人」に進化させたとも言えます。信じて任せることで、商才を開花させたメイトも多かったようです。

当時の店長の香西は、仮に同じMD内で他の買い場を手伝える時間ができたとしてもヘルプに回るのではなく、自分の買い場の

ブラッシュアップに充てることをメイトに求めたと言います。自分が担当する買い場を「自分の店」と捉えて運営する——これこそが、個店主義経営の本質です。個店主義を醸成するための必須の条件が権限委譲なのです。

決して商機に恵まれた環境とは言えない地域にあって、それでも秋田店が示す確固たる存在感。それは、究極の権限委譲による最強の個店主義経営が支えていました。

秋田店が成長できた3つの要因

個店主義を育む環境

狭くて深い権限委譲

成果と報酬の連動

# 持続可能な社会の実現をめざす

気候変動に対する意識は、世界中で高まってきています。このまま地球温暖化に対する対策を行わないでいると、異常気象の多発によって資産に影響を及ぼす物理的なリスクが高くなります。2015年、フランス・パリで行われた「第21回気候変動枠組条約締約国会議」において採択された「パリ協定」では、「世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をする」という、世界共通の長期目標が掲げられました。

気候変動への対応が急務となっている今、PPIHグループは持続可能な社会の実現をめざし、環境に配慮した自社PB商品の開発、植物由来の素材を使用したレジ袋の使用など、私たちの本業を通じて環境負荷の低減に積極的に取り組んでいきます。

## PPIHグループ 環境方針

気候変動、海洋汚染をはじめ、地球規模で環境問題が深刻化している今日、低炭素社会・循環型社会・自然共生社会を実現させた持続可能な社会を構築するために、当社グループは企業活動を通じて貢献します。

- 国内外に店舗を展開する総合小売グループとして、環境負荷の少ない安全・安心な商品・サービスの提供と店舗開発の推進に努めます。
- 全従業員がこの環境方針にもとづき、それぞれの立場で環境問題について考え、自分の役割を自覚して行動するよう努めます。
- 事業にかかわる環境負荷の低減に取り組みます。
  - 低炭素社会の実現のために、店舗運営における省エネルギー、再生可能エネルギーの導入などの取り組みにより、CO<sub>2</sub>排出量の削減を目指します。
  - 循環型社会の実現のために、廃棄物削減・リサイクル推進に努めます。
  - 包装材の削減・リサイクルを進めるとともに、リサイクル・バイオ素材など環境負荷の少ない包装材への切り替えを目指します。
- 自主企画商品における環境負荷を低減します。
  - お客様の声を商品開発に反映し、お客様のニーズに合ったものづくりに努めることで、廃棄物のもととなる不要な商品をつくらず、環境にやさしい商品開発に努めます。
  - 生物多様性に配慮し、持続可能な原材料の調達を推進します。
- 環境法令等を遵守するとともに、この環境方針を実行・維持し、また広く一般に開示して、お客さまと一緒に地球環境保全活動を推進します。

## 捨てられてしまう製品を根本から減らす

日本における衣料品の年間廃棄量は約100万トン\*1と言われており、そのうちの7割が焼却処分され、リユース(再使用)やリサイクル(再資源化)につながっていないのが現状です。当社グループはこの問題に着目し、独自のPB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CO<sub>2</sub>を根本から減らす取り組みを進めています。

\*1 中小企業基盤整備機構調査

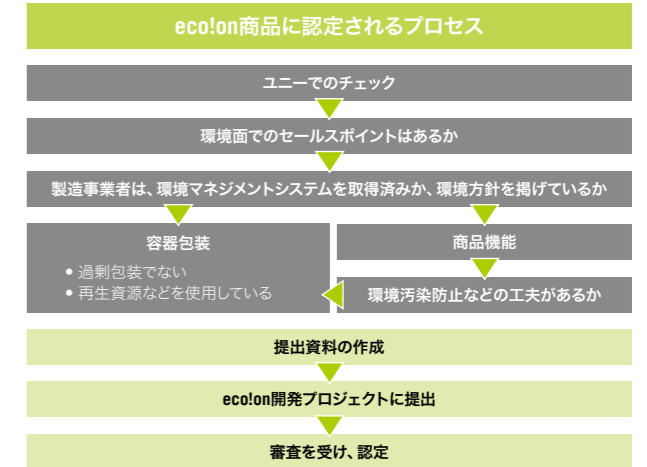


## 環境配慮型商品「eco!on(エコオン)」

当社グループは、私たちの普段の生活を省エネ・省資源といったエコライフスタイルに変えることで、持続可能な社会構築に貢献できると考えています。ユニーが企画・開発する環境配慮型PB商品「eco!on」は、原料・製造・容器包装・販売・使用時・使用後といった、生産者から販売者・購入するお客さま・再生利用事業者などのつながりのなかで、環境負荷を低減させた商品です。お買い物



の際、「環境にやさしい」という視点で商品を選んでいただくことで、お客さまと一緒に地球環境の保全に貢献し、持続可能な社会の構築をめざしていきます。



## 食品ロス削減・食品リサイクルループの構築

日本ではまだ食べられる食品のロスが全国で643万トン\*2に及ぶなど、世界中で食品廃棄が問題視されています。そこで、食品残さ(野菜クズや魚アラ)を排出する店舗と、堆肥や飼料を製造する再生利用事業者、それを使って農畜産物を生産する農業生産者とのパートナーシップを各地で構築し、食品リサイクルループによる

地域循環型農業で食品ロス削減に努めています。食品リサイクル率は85.1%(2018年度)と小売業界の目標である55%を大きく上回っており、今後も発生抑制(リデュース)となる食品ロス削減と、食品リサイクルに継続して取り組んでいきます。

\*2 農林水産省「食品廃棄物等の発生量(平成28年度推計)」(2019年4月12日時点)

### 中部有機リサイクル株式会社と進める「食品リサイクルループ」



■ 循環型社会の実現に向けて

ユニーは、特定事業者として再商品化やリサイクルに取り組んでおり、家庭から出るごみの約6割を占める容器包装やレジ袋の削減を行っています。容器包装をできるだけ使わない販売、使った後の容器包装を廃棄物にしない、サステナブルな原料を使った容器包装を使用するなど、お客さまとともに3R(リデュース・リユース・リサイクル)を実施し、環境負荷低減に取り組んでいます。

店頭では、家庭ごみの削減と再資源化を図るため、使用済みの食品トレイ、牛乳パック、アルミ缶、ペットボトル、ペットボトルキャップなどの容器包装を回収し、資源としてリサイクルしています。店頭回収量は年々増加しており、容器包装を資源としてリサイクルすることで資源の有効活用とCO<sub>2</sub>排出量削減にもつなげています。今後もお客さまと一緒に容器包装の削減と再資源化に取り組んでいきます。



ユニーは、2007年から「レジ袋無料配布中止」を始め、植物由来のバイオポリエチレンを25%含有した「バイオマスプラスチック製容器包装」を有料レジ袋として販売しています。

店頭で回収した使用済み容器はリサイクルセンターに送られ、製品の原料などにリサイクル処理。そこで精製された原料をもとに、環境配慮型PB商品を生産しています。



■ 回収した使用済み容器のリサイクルループ

店頭で回収された容器は、国内3カ所に設置したリサイクルセンターに集約しています。リサイクルセンターでは、各店舗で回収した容器を計量し、効率的に搬送しやすいように圧縮したうえで、それぞれのリサイクル工場に搬出します。また、リサイクル回収の輸送にかかる無駄な燃料やCO<sub>2</sub>の排出量を削減するため、店舗からリサイクルセンターに搬送する際は、商品配送の帰り便を使用しています。



弥富物流センター内のリサイクルセンター

■ 容器包装リサイクルの仕組み



■ オリジナルエコバッグの導入によるレジ袋削減

日本で多く利用されているレジ袋は、リサイクルされず、そのままごみとして捨てられてしまうことがほとんどです。当社グループは、ごみになるものを削減することが商品を提供する私たちの責任であると考え、お客さまとともに包装資材の使用量削減に取り組んでいます。2018年7月から全国の「ドン・キホーテ」「MEGAドン・キホーテ」「MEGAドン・キホーテ



■ 環境マネジメントの強化

ユニーは、ISO14001環境マネジメントシステムを用い、店舗や事業所が環境に与える影響を調べて改善することに努めています。2004年1月にユニー本社事務所がISO14001を取得した後、2019年7月は全店で認証取得を完了。廃棄物削減・リサイクル推進・省エネ活動で成果を上げており、それが商品の販売とともに企業の存在価値につながっていると、審査機関から評価されました。

また、環境方針・環境目標などの理解を深め環境活動を実践していくために、従業員への教育も行い、環境マネジメントの内部監査員認証取得者は418名(2019年2月期時点)になりました。



環境マネジメントの内部監査員養成合宿の様子

UNY」「ピカソ」で「オリジナルエコバッグ持参でmajicaポイント2ポイント付与」のサービスを開始(一部店舗を除く)。レジ袋の削減により、廃棄物の減量や環境保全にも貢献しています。

また、ユニーは2007年からレジ袋無料配布中止(有料化)を開始し、2014年に全店舗でレジ袋無料配布を中止しました。レジ袋辞退率は全店舗で85.8%(2019年実績)になり、レジ袋使用枚数を大きく削減しました。

■ 店舗におけるISO14001の環境目標

- |   |                 |
|---|-----------------|
| 1 | 電気使用量の削減        |
| 2 | 廃棄物の削減とリサイクルの推進 |
| 3 | 排水水質基準の遵守       |
| 4 | 環境関連法令の遵守       |
| 5 | 営業と一体となった地域貢献活動 |



従業員から提案された「環境側面」という重視すべき環境課題に取り組む

■ ISO14001集合教育

環境マネジメントの適正な運用と環境法令遵守など、部署や店舗の業務から環境側面を抽出し、環境実施計画を策定。目的目標を達成するために必要な力量を得るための教育を全従業員に年2回行っています。



ISO14001集合教育の様子

## ステークホルダーエンゲージメント

PPIHグループは、企業原理「顧客最優先主義」のもと、事業活動を通じて社会の発展に寄与し、持続可能な社会の実現をめざします。そのために私たちは、ステークホルダーの皆さまとの対話により、社会の変化や課題、ニーズを捉え、いち早く対応することで課題解決に努めています。

また、すべてのステークホルダーの基本的な人権を尊重し、高い倫理観と良識を持った企業として、ともに社会の発展をめざします。国内外で事業を展開している当社グループにとって、事業を行う地域への社会貢献活動も企業としての責任の1つです。地域社会との良好な関係の構築を重要視し、さまざまな活動に取り組んでいます。

### ■ 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。2019年3月下旬から4月上旬の14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4,200名をお迎えし、栈敷席で桜をご堪能いただきました。

また、ユニーは、認知症の方やそのご家族、地域住民、認知症に関心のある誰もが気軽に集まって仲間づくりや情報交換を行う「認知症カフェ（オレンジカフェ）」を、4店舗において開催しています。市並びに地域包括支援センターと連携し、認知症と診断された方やそのご家族が、どこで相談すればいいかわからない初期ケアの問題解決などをサポートしています。



目黒川お花見会



アピタ千代田橋店で開催された「認知症カフェ」

### ■ ドン・キホーテ店舗内保育園「ドンキッズ」を開設

働き方の多様化や女性の社会進出により、保育園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。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17,000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」（2019年4月1日時点）



### ■ 未来を担う子どもたちにサステナブルな教育の場を提供

子どもたちの職業観の育成に寄与することを目的に、商売を通じて働くことの楽しさや責任感を体感してもらう学習の機会を「商育®」と名づけ、全国の当社グループ店舗で実施しています。2019年は小中学生を中心に延べ230校、1,937名に体験していただきました。

また、ユニーは、子どもたちがSDGsや環境問題を身近な問題として捉えることができるように、楽しく体験しながら学べるオリジナルの出張授業を開催しています。「環境にやさしいお買い物とSDGs」をテーマに、リサイクルの取り組みや、再生資源を使ったリサイクル工作を通じて、身近なスーパーマーケットでのお買い物が

地球にやさしい買い物になることを知ってもらい、次世代育成に貢献しています。2019年は、小学校など16カ所で約900名に体験していただきました。



オリジナルの手書きPOP作成体験



ユニー従業員による出張授業

### ■ 災害時における地域との連携

当社グループは、災害被災者の支援を積極的に行うとともに、災害が起きたときの対策を迅速かつ円滑に行うために、各地に出店している当社グループのネットワークを活用し、各地域と協定を結んで連携を強化しています。ユニーは、愛知・岐阜・三重・

石川・千葉・神奈川の6県と包括協定を締結しており、またドン・キホーテ店舗では2018年から2019年の期間に、千葉県八千代市、神奈川県秦野市、山梨県甲府市、埼玉県蓮田市とそれぞれ協定を締結しました。

#### 神奈川県秦野市「災害時における生活物資の調達、供給及び徒歩帰宅困難者支援に関する協定」

秦野市内で災害が発生した場合において、被災住民等を救援するための物資を調達し供給できるようにするほか、公共交通機関が途絶するなど、やむを得ず徒歩で帰宅する者（徒歩帰宅者）への支援を迅速かつ円滑に行うことをできるようにする。

##### ① 救援物資の供給

供給物資の範囲は食料品・日用品等の生活必需品、または災害時の応急対策に必要な物資として市内にある店舗が供給できるもの。

##### ② 徒歩帰宅者への支援

支援の範囲は休憩スペース・トイレ・飲料水のほか、テレビ及びラジオ等による情報など、市内にある店舗が提供できるもの。



### ■ 熱中症予防声かけプロジェクト

当社グループは、お客さまが快適に安心してお買い物を楽しめるよう、環境省と官民一体で取り組む「熱中症予防声かけプロジェクト～ひと涼みしよう～」に2015年から参加しています。環境省が「熱中症予防情報サイト」で提供している「暑さ指数」の情報を店内モニターで表示するなど、熱中症予防のための具体的な行動をお客さまへ呼びかけています。

5年目となる2019年は、ユニー、UDリテールが運営する「アピタ」「ピアゴ」「MEGAドン・キホーテUNY」などの店舗でも取り組

みを開始し、店内放送やPOP、啓発ポスターの設置など、さまざまなアプローチでお客さまに熱中症予防を呼びかけました。





専務執行役員CFO  
高橋 光夫

## ROICとWACCの比率を重視し、攻めの経営で企業価値向上に努めます。

### 2019年6月期の振り返り

2015年に策定した2020年6月期を達成年度と定めた中期経営計画「ビジョン2020」におけるKPI(売上高1兆円、店舗数500店、ROE15%)は、すべて1年前倒しで完全達成することができました。さらに2019年6月期は、ユニーグループを連結子会社化したことなどにより、「売上高」「総資産」「時価総額」が、いずれも1兆円を超えて、国内小売企業トップクラスの事業規模になりました。

1989年に「ドン・キホーテ」1号店を開業して30周年を迎えた2019年6月期は、大台超えとなる「30期連続増収営業増益」を達成しました。さらに、私たちの最大の財産であるお客さま総数は、この1年間に5億2,889万人となり、PPIHグループ店舗でお買い物を楽しんでいただきました。

### 小売業界の事業環境認識

小売業界を取り巻く外部環境は厳しさが続いており、消費者マインドは2018年秋ごろから一段と冷え込んでいるように見えます。また、税金や社会保険料などの「非消費支出」の増加が可処分所得を圧迫し、「モノ消費」に対する価格感応度を否応なしに高めています。消費者は「何をどこでいくらで買うか」という意思決定における目線をますます厳しくしており、節約志向や選別消費が主流を占めています。

内閣府が発表する消費者マインドの状態を示す消費者態度指数は、悪化の一途をたどり低水準で推移していますが、2019年10月に実施された消費税増税による新たな負担増も加わって、消費者マインドは一層厳しくなることが予想されます。

すなわち、小売業界における店舗間の格差が拡大することで、商圈内の勝者と敗者が明確になる優勝劣敗が加速し、当社グループがますます成長・拡大する環境になっていくものと認識しています。

### 攻めの経営と財務戦略

2020年代半ばまでは、国内事業のさらなる拡大のため、経営資源を集中的に投じます。同時に海外事業については、店舗展開を一步步つ進めつつ、実験と検証を重ねてまいります。

国内事業は、ユニー約100店の業態転換が当面の最大の成長ドライバーと考えていますが、主力のドン・キホーテなどの新規出店と既存店の堅実な成長も必須です。

積極的な事業拡大と成長のための設備投資額は、年間400億円程度を想定しており、内訳は約75%をリテール事業の拡大に投じ、

約25%をIT投資や既存店のメンテナンス費用などに充当する予定とされています。

成長投資に備える資金調達は、レバレッジを効かせて適切に実施していく所存ですが、ネットD/Eレシオについては1倍以下を基本方針とすることで、財務規律を保っていきます。

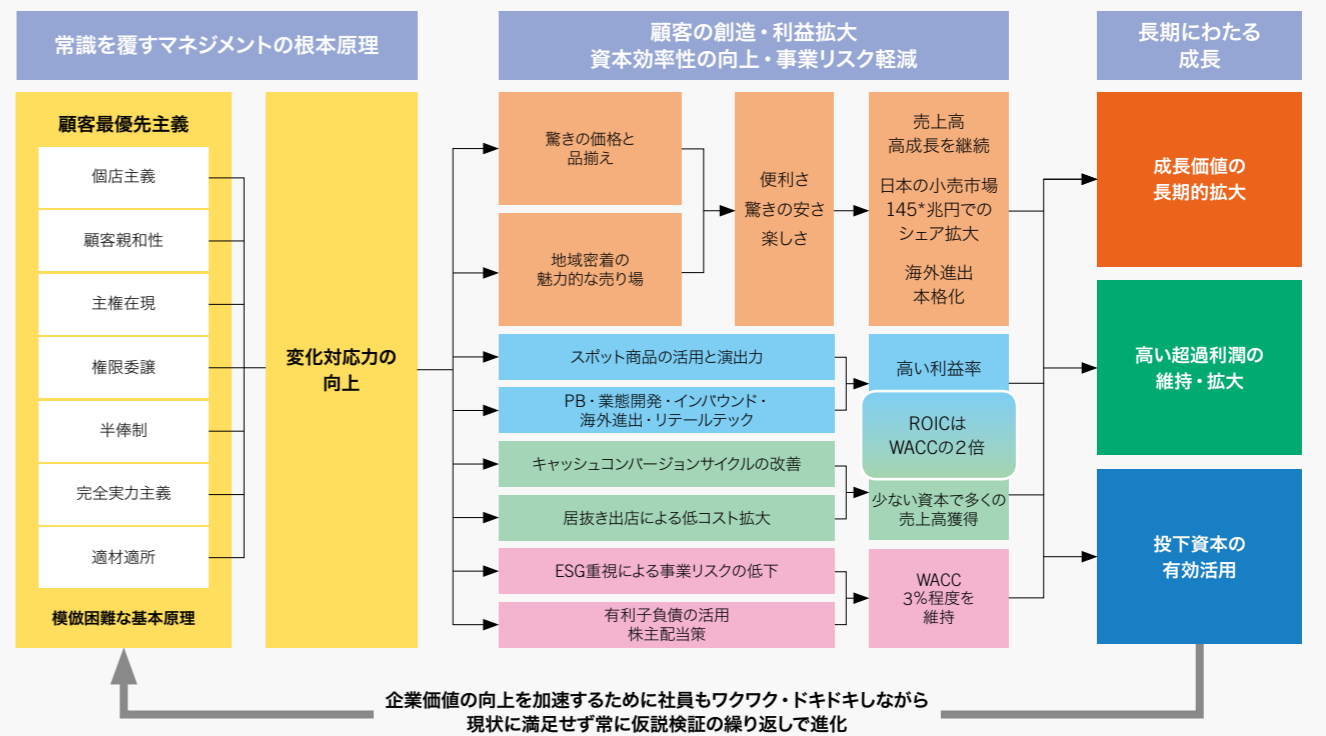
また、ユニーグループが連結されたことで急膨張したバランスシートについては、資産効率及びキャッシュ・フロー創出力を高めて、適正水準に改善してまいります。

## 資本政策とESG

資本効率向上や持続的な企業価値創造を意識した戦略を実行するにあたって、資本コストを上回るROE(株主資本利益率)の改善が大切であると考えています。

ROIC(投下資本利益率)とWACC(加重平均資本コスト)の比率を重視して、投資に対するリターンという尺度をステークホルダーの皆さまとの対話における共通言語としながら、長期にわたる成長をシミュレーションしています。

さらに、ESG分野の情報開示については、将来的なリスクの軽減や資本コストの低減につながる重要な議論であると認識し、その充実に努めております。当社がめざすべきマテリアリティの特定やその推進を行い、小売企業として環境に配慮した店舗運営や社会貢献を行い、さらにガバナンス体制の強化をしていくことで、責任ある企業市民として存在感を高めていきたいと考えています。

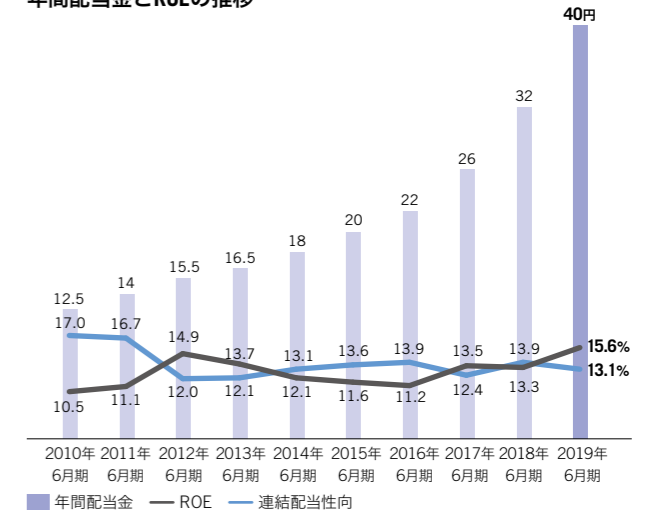


## 株主還元方針

株主還元については、「高リターンの本業投資」と「累進的配当政策」を基本方針としております。2019年6月期におけるROEは15.6%。年間配当金は前期比25%増配の1株につき40円を実施しました。これにより増配は17期連続となり、配当性向は13.1%となりました。中期的には、連結配当性向は20%以上をめざします。

今後も「顧客最優先主義」と「企業価値拡大」を追求しながら、EPSの長期的な成長に応じた配当水準の向上に努め、株主還元の充実に努めてまいります。

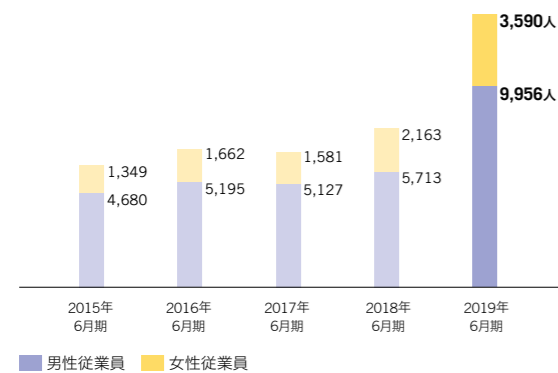
年間配当金とROEの推移



	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	2019年6月期
売上高	487,571	507,661	540,255	568,377	612,424	683,981	759,592	828,798	941,508	1,328,874
売上原価	364,065	378,587	400,712	418,570	451,406	502,240	557,699	610,218	697,517	958,347
販売費及び一般管理費	102,439	103,738	110,223	117,438	126,726	142,638	158,708	172,395	192,423	307,417
営業利益	21,067	25,336	29,320	32,369	34,292	39,103	43,185	46,185	51,568	63,110
経常利益	21,109	25,138	29,283	33,201	35,487	40,160	43,797	45,523	57,218	68,240
税金等調整前当期純利益	16,845	21,147	30,395	33,382	34,225	39,157	42,113	55,325	56,373	67,471
親会社株主に帰属する当期純利益	10,238	12,663	19,845	21,141	21,471	23,148	24,938	33,082	36,405	48,253
総資産	302,029	341,300	362,651	386,622	432,135	505,666	560,568	642,868	806,778	1,278,567
純資産	106,760	125,242	145,735	170,178	193,164	221,367	244,547	279,930	312,495	353,487
1株当たり当期純利益(円)*1	73.68	83.91	128.74	136.74	137.34	147.09	157.76	209.18	230.14	304.93
1株当たり潜在株式調整後当期純利益(円)*1	68.82	82.17	128.45	136.17	136.56	146.63	157.65	209.04	229.66	304.00
1株当たり年間配当金(円)*1	12.50	14.00	15.50	16.50	18.00	20.00	22.00	26.00	32.00	40.0
連結配当性向(%)	17.0	16.7	12.0	12.1	13.1	13.6	13.9	12.4	13.9	13.1
ROA(%)	3.4	3.9	5.6	5.6	5.2	4.9	4.7	5.5	5.0	5.8
ROE(%)	10.5	11.1	14.9	13.7	12.1	11.6	11.2	13.5	13.3	15.6
お買上客数(人)	-	-	232,969,021	244,658,461	260,191,080	283,039,023	304,899,600	333,215,467	370,829,179	528,888,368
お買上点数(点)	-	-	-	1,388,295,164	1,586,622,869	1,824,446,232	2,039,829,666	2,313,489,393	2,662,827,579	4,108,663,303
グループ従業員数(人)	4,061	4,164	4,517	4,511	5,282	6,029	6,857	6,708	7,876	13,546
CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )*2	-	-	-	224,605	258,365	235,595	270,623	249,804	251,026	361,032
エネルギー使用量(GJ)*3	-	-	-	4,378,119	4,818,336	4,466,378	5,141,716	5,083,574	5,312,474	7,436,193

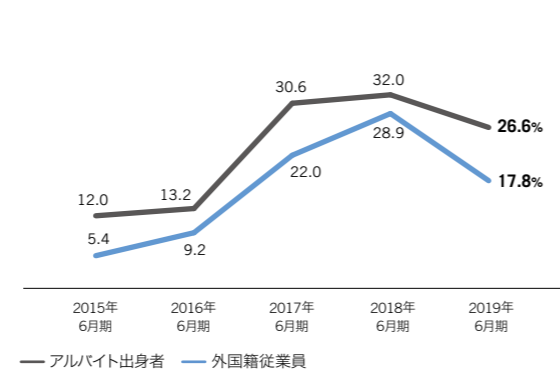
\*1 1株当たり情報は、2015年7月1日の株式分割が2010年6月期の期首に行われたと仮定して算定しています。  
 \*2 対象データ：国内主要法人  
 掲載している数値は、Scope 1とScope 2を合算したものです。  
 \*3 対象データ：国内主要法人

グループ従業員(正社員)男女内訳



女性従業員は前期より1,427人増の3,590人、男性従業員は4,243人増の9,956人となりました。また、2019年6月期の国内の女性管理職比率は7.4%となりました。

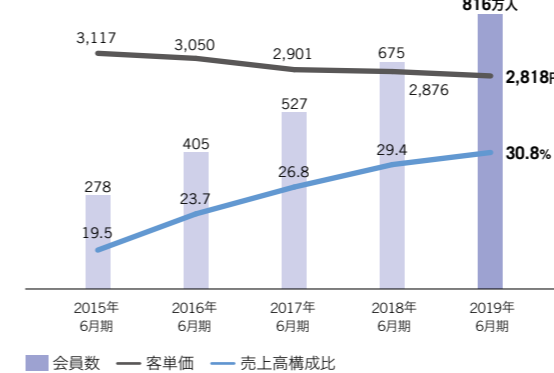
新卒社員に占めるアルバイト出身者・外国籍従業員\*4の割合



2019年6月期の新卒社員のうち、アルバイト出身者の正社員雇用率は26.6%でした。また、今後の海外展開やインバウンド需要の拡大を見据えて、外国籍従業員の採用と育成を強化しており、外国籍従業員比率は17.8%となりました。

\*4 対象データ：国内主要法人

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、2019年6月時点において、816万人となりました。売上高構成比は30.8%、客単価は平均客単価を上回る2,818円となり、リピーターの増加と収益拡大に寄与しています。

オリジナル商品\*5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」が貢献し、売上高は952億円(前期比4.8%増)、同構成比は10.9%となりました。

\*5 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

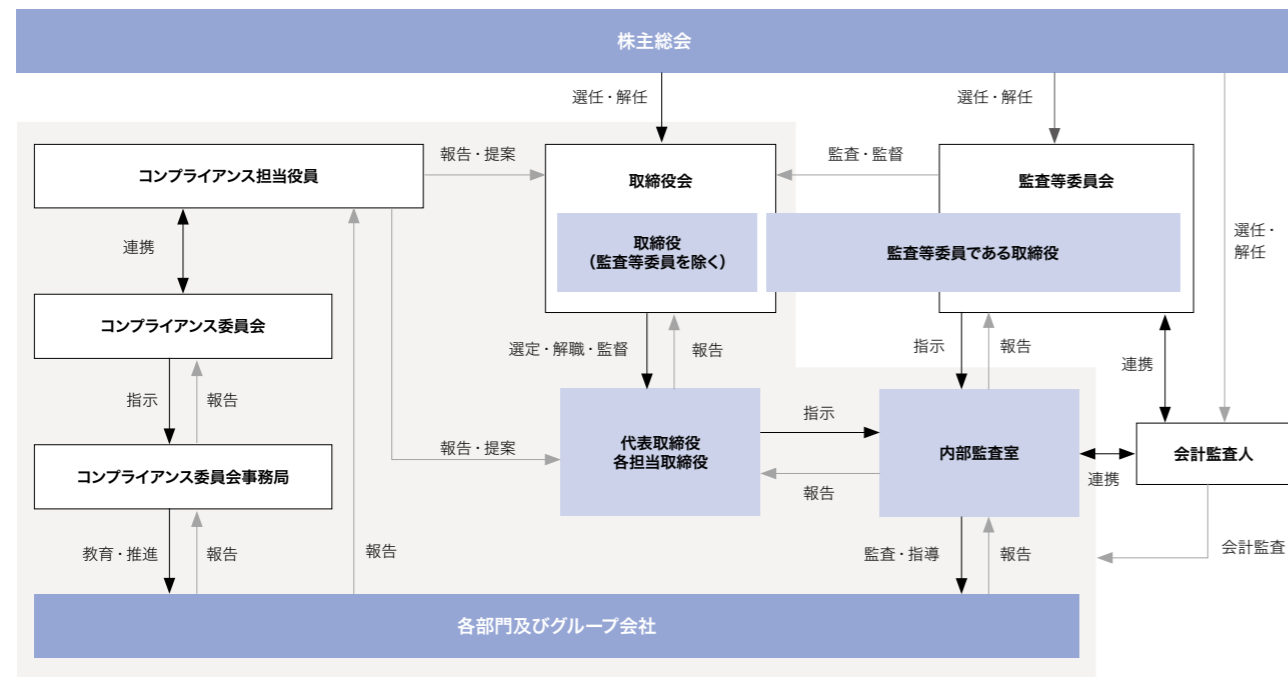


# 経営の透明性を高めるガバナンスの強化

PPIHグループは、企業原理である「顧客最優先主義」を徹底し、コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの強化を図るとともに、積極的なディスクロージャーを行い、社会と共生する当社への理解を深めていただくことが、企業価値増大のための重要な経営課題と位置づけています。高い倫理観に則った事業活動こそが、企業存続の前提条件であるとの理念に立ち、社内での早期対応体制を構築し、社外専門家の助言を仰ぎながら、企業統治体制とその運営の適法性を確保しています。

とりわけコンプライアンスについては、組織体制を進化させるとともに、法令遵守意識の向上、経理部門及び内部監査部門、検査・調査部門の強化などの取り組みの徹底と充実を図りながら、企業活動を推進していきます。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2019年9月25日現在)

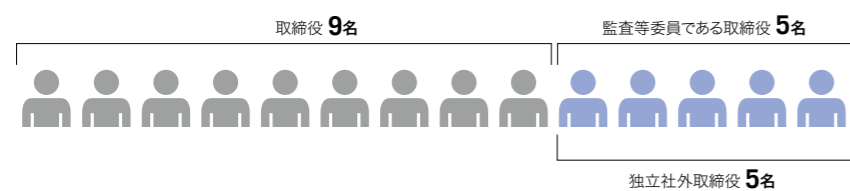


## ■ 最高意思決定機関としての取締役会

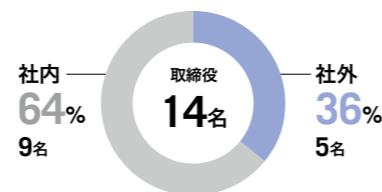
当社は、取締役会を月1回以上開催し、企業価値向上に向けた当社の重要な経営戦略の策定などについて活発な議論を行っています。取締役会は14名で構成されており、そのうち社外取締役5名全員は独立役員として選任されているため、株主の皆さまと同じ独立した視点と幅広い見識を取り入れることが可能であり、適切で透明性の高い経営判断が行われる体制になっています。

当社の取締役会は、経営の意思決定機関として、法令や定款による取締役会の専決事項とされている項目及び取締役会規程に定められている重要事項(重要な経営方針の策定、重要な規程・管理制度の制定及び改廃など)を決議しているほか、純粋持株会社として、グループ全体の経営方針などを決定しています。

取締役会

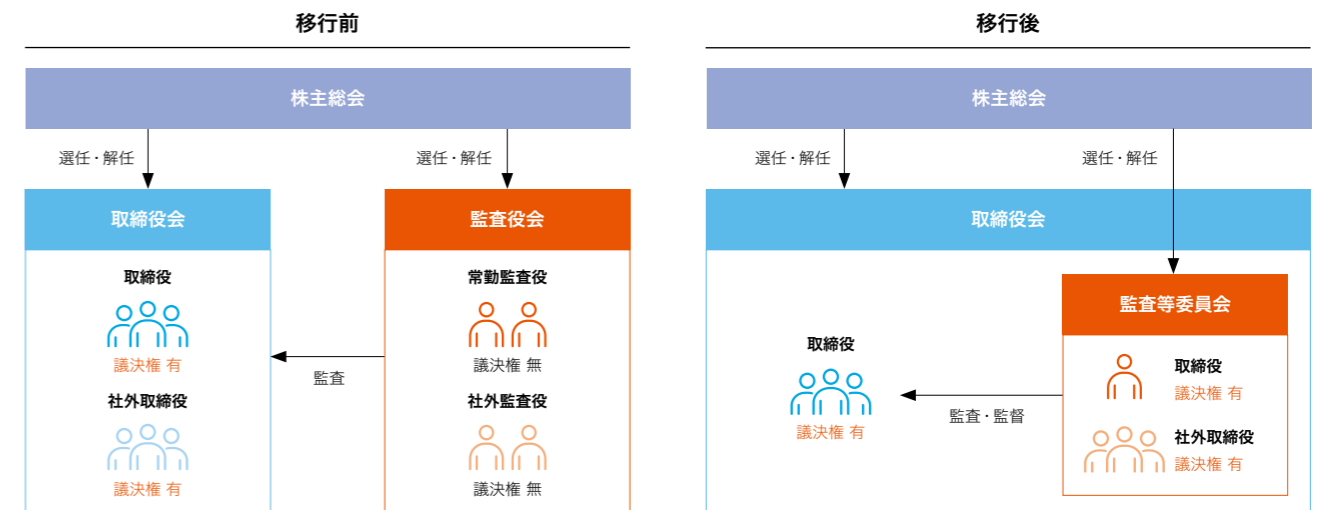


社外役員比率



## ■ ガバナンス体制強化の変遷

当社は、2016年9月28日開催の第36期定時株主総会において定款の変更が決議され、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ることを目的としています。



## ■ 取締役会から経営陣への委任範囲

当社は、監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役会の決議による重要な業務執行の決定の全部または一部を、取締役に委任しています。

さらに当社は、激変する外部環境に柔軟かつ迅速に対応する

ため、現場に対して大胆な権限委譲を行っていますが、職務権限規程において、取締役をはじめとする経営陣及び経営幹部に委任される事項を、その重要性や金額などによって明確に定めるなど、事業運営に関するガバナンスの充実と努めています。

## ■ 取締役の職務執行

取締役の適正な職務執行を図るため、社外取締役を継続して選任し、取締役の職務執行の監督機能を向上させるとともに、社外取締役を含む監査等委員会が、取締役(監査等委員である取締役を除く)と独立した立場から、公正で透明性の確保された監査を徹底しています。

さらに、取締役の職務執行が効率的に行われることを確保するために、取締役の職務分掌と権限を明確にし、組織体制に関する

規程の見直しや整備を適時適切に行っています。経営環境の変化に応じて、組織・業務運営体制の見直しも柔軟に行います。

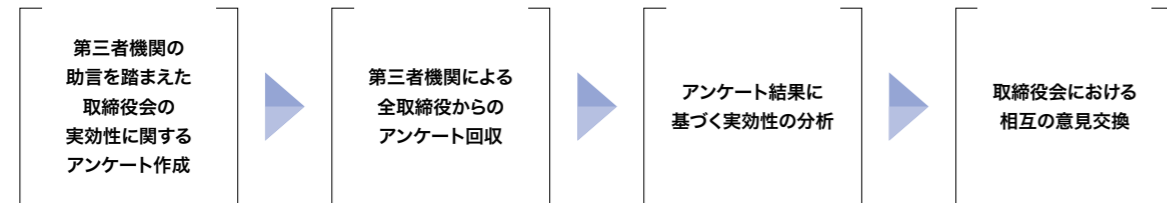
また、取締役の職務執行に関する情報の保存及び管理については、株主総会議事録、取締役会議事録及び重要な会議の議事録、並びにこれらの関連資料を保存し、管理するための担当部署を置き、これらを10年間保存し、必要に応じて閲覧が可能な状態を維持しています。



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



2019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。一方で、ユニー株式会社の子会社化や海外店舗が増加していることを踏まえ、グループ会社を含むコーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化が求められる結果となりました。
当社取締役会の強み	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バランスのとれた取締役会の構成

当社取締役会の課題	今後の対応
<p>課題 1</p> <p>取締役へのトレーニング機会の創出</p>	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。
<p>課題 2</p> <p>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</p>	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ます。
<p>課題 3</p> <p>グループ会社を含むコーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化</p>	当社は純粋持株会社として、グループ各社の自主性を尊重しつつ、状況に応じてグループ各社の経営管理や経営指導にあたりますが、当社とグループ各社の役割・権限を明確にしていくことで、経営の監督機能に特化し、適切なガバナンス体制を構築していきます。

課題 1 への対応状況

2019年6月期においては、若手取締役に対し、専門知識を有する社外取締役との意見交換会や、外部専門機関及び取締役会事務局によるコーポレート・ガバナンスに関する講義を適宜実施しました。また、ESGやコンプライアンスなどをテーマにした外部セミナーを活用するなどして、トレーニング機会の提供や支援を行いました。

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、取締役会で決定しています。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。

取締役（監査等委員である取締役を除く）の基本報酬は年額600百万円以内とし、基本報酬とは別枠の株式報酬型ストックオプションとしての報酬を年額400百万円以内と株主総会で決議しています。2019年6月期においては、個々の役員の職責や貢献、会社の業績等を勘案して報酬を決定しています。

2019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)				対象となる役員の員数(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)	619	237	382	-	-	10
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	7	7	-	-	-	1
社外役員	20	20	-	-	-	4
合計	646	264	382	-	-	15

2019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)報酬

氏名(役員区分)	会社区分	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)バン・パシフィック・インターナショナルホールディングス	75	220	-	-	311
	(株)バン・パシフィックシェアードサービス	16	-	-	-	
吉田 直樹 (取締役)	(株)バン・パシフィック・インターナショナルホールディングス	43	130	-	-	185
	日本商業施設(株)	7	-	-	-	
	(株)バン・パシフィックシェアードサービス	4	-	-	-	
	ルート・アドバイザー(株)	1	-	-	-	

株式報酬型ストックオプション

当社は2014年9月から、役員退職慰労金制度を廃止するとともに、株価上昇によるメリットのみならず株価下落によるリスクまでも株主さまと共有し、取締役の中長期的な業績向上と企業価値

向上に対する貢献意欲や士気を一層高めるため、取締役（監査等委員である取締役を除く）に対し、行使価格を1円とする株式報酬型ストックオプション制度を導入しています。

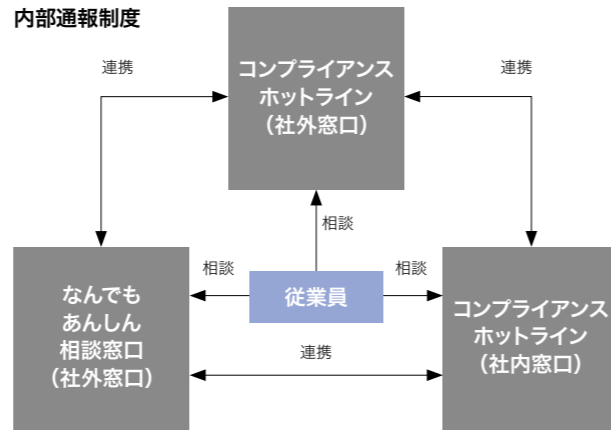
■ コンプライアンス委員会の設置

弁護士及び社外取締役などの外部有識者を中心として、不正防止の立案、検査及び調査の計画立案・検証、他社不正事例の共有と検証などを行っています。社外弁護士を委員長とするコンプライアンス委員会は、取締役、社外取締役(監査等委員)、複数名の社外弁護士で構成されています。

さらに、業務の適正を確保するための整備として、コンプライアンス担当役員を任命し、コンプライアンス及び内部統制に関する事項を統括しています。また、コンプライアンス担当役員は弁護士及び社外取締役などの外部有識者を中心とした「コンプライアンス委員会」と連携し、高い倫理観に則った事業活動を確保し、ガバナンス体制とその運営の適法性の確保に努めています。コンプライアンス担当役員とコンプライアンス委員会は、グループ会社も含めた組織横断的なコンプライアンス上のリスク分析と評価を実施し、リスクの最適化に対応しています。

■ コンプライアンスへの取り組み強化

当社グループは、すべてのステークホルダーから信認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ています。そこで、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」を設置。同制度に通報された内容はコンプライアンス委員会で審議を行い、その内容を適時適切に取締役及び監査等委員会に報告しています。



■ 「パートナー様専用ホットライン」を設置

パートナーさまと節度ある健全な関係を保つために、当社グループ取引担当者の対応について、パートナーさまからお気づきの点をお知らせいただけるよう、社内外に「パートナー様専用ホットライン」を設けています。パートナーさまからの声を真摯に受け止め、速やかに改善を図るとともに、公正な取引を確保し、より強固な信頼関係の構築に努めています。



■ 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。エリア責任者や店長、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。



■ 防災対策や従業員の防災意識の強化

当社グループは、店舗ごとに防災対策の責任者を選任しています。定期的な防災訓練の実施や、被災時の行動指針のマニュアル化のほか、消防法違反撲滅に貢献した従業員の表彰など、店舗の防災意識の向上に努めています。また、2014年、ユニーの稲沢本社敷地内に「免震棟」を建設しました。災害により、統括機能がマヒした場合でも、免震設備で守られたライフラインと通信機能で店舗をサポートし、速やかな営業復旧や営業継続につなげる体制を整えています。これらの取り組みにより、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。



ドン・キホーテ店舗における防災訓練の様子



ユニー店舗における防災訓練の様子

ユニー本社の「免震棟」

■ 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現地調査を行っています。約100項目の基準を設けた評価表と工場内部の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。



# 役員一覧

(2019年9月25日現在)



代表取締役社長CEO  
**吉田 直樹**  
1964年12月7日生

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 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  
株式会社長崎屋 取締役就任(現任)  
ドイツ株式会社 取締役就任(現任)  
2015年 7月 当社 専務取締役兼CCO就任  
2017年 6月 アクリーティブ株式会社 取締役就任(現任)  
2017年11月 ユニー株式会社 監査役就任  
2018年 1月 当社 代表取締役専務兼CAO就任  
2019年 1月 ユニー株式会社 取締役就任  
株式会社UCS 代表取締役就任  
2019年 4月 ユニー株式会社 専務取締役就任  
2019年 9月 当社 代表取締役社長CEO就任(現任)  
株式会社ドン・キホーテ 代表取締役社長就任(現任)  
ユニー株式会社 取締役就任(現任)  
株式会社UCS 取締役就任(現任)



取締役 兼 常務執行役員  
CMO(Global)  
**松元 和博**  
1973年11月15日生

1996年 1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  
取締役就任  
株式会社ライラック 取締役就任(現任)  
株式会社ジャストネオ  
(現 株式会社パン・パシフィック・インターナショナル・トレーディング)  
取締役就任(現任)  
2017年 4月 株式会社ドン・キホーテ フード・リカーMD開発本部長  
2018年 1月 当社 執行役員就任  
2019年 2月 株式会社ドン・キホーテ フード・リカーMD開発本部長兼  
海外事業サポート本部長  
2019年 6月 カネ美食品株式会社 取締役就任(現任)  
2019年 7月 株式会社パン・パシフィックリテールサポート  
海外事業サポート本部長(現任)  
2019年 8月 Pan Pacific Retail Management (Singapore) Pte. Ltd.  
Managing Director就任(現任)  
2019年 9月 Pan Pacific Retail Management (Asia) Pte. Ltd.  
Director就任(現任)  
当社 取締役兼常務執行役員CMO(Global)就任(現任)



取締役 兼  
常務執行役員 共同COO  
**西井 剛**  
1975年9月11日生

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  
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  
2017年 9月 当社 取締役就任  
2017年11月 ユニー株式会社 取締役就任  
2018年 6月 カネ美食品株式会社 取締役就任(現任)  
2019年 2月 株式会社ドン・キホーテ 源流推進本部長  
2019年 4月 ユニー株式会社 取締役執行役員就任(現任)  
2019年 7月 当社 源流推進本部長(現任)  
株式会社パン・パシフィックリテールサポート 取締役就任(現任)  
同社 人財戦略本部長(現任)  
2019年 9月 当社 取締役兼常務執行役員共同COO就任(現任)  
株式会社ドン・キホーテ 専務取締役就任(現任)



取締役 兼  
常務執行役員 共同COO  
**榊原 健**  
1971年6月6日生

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  
取締役就任  
株式会社ジャストネオ(現 株式会社パン・パシフィック・  
インターナショナル・トレーディング)  
取締役就任(現任)  
2017年 4月 株式会社ドン・キホーテ ライフスタイルMD開発本部長  
2018年 1月 当社 執行役員就任  
2019年 7月 株式会社パン・パシフィックリテールサポート 取締役就任(現任)  
同社 フード・リカーMD開発本部長(現任)  
2019年 9月 当社 取締役兼常務執行役員共同COO就任(現任)  
株式会社ドン・キホーテ 専務取締役就任(現任)  
株式会社長崎屋 取締役就任(現任)  
株式会社ライラック 取締役就任(現任)

## Section 1 存在意義



取締役 兼 常務執行役員  
**関口 憲司**  
1964年10月20日生

1997年 5月 当社入社  
2006年 6月 当社 新規事業推進室長  
2007年11月 株式会社長崎屋 代表取締役副社長就任  
2013年 4月 同社 代表取締役社長就任  
2013年 9月 MARUKAI CORPORATION President就任  
2013年11月 当社 取締役就任  
2014年12月 当社 取締役辞任  
2016年 7月 株式会社ドン・キホーテシェアードサービス  
(現 パン・パシフィックシェアードサービス) 取締役就任  
2017年11月 株式会社長崎屋 代表取締役社長就任  
ユニー株式会社 取締役常務執行役員就任  
UDリテール株式会社 代表取締役副社長就任  
2018年 1月 当社 執行役員就任  
2019年 1月 UDリテール株式会社 代表取締役社長就任  
2019年 4月 ユニー株式会社 代表取締役社長就任(現任)  
UDリテール株式会社 取締役就任(現任)  
2019年 9月 当社 取締役兼常務執行役員就任(現任)  
日本商業施設株式会社 取締役就任(現任)

## Section 2 価値創造



取締役 兼 執行役員  
**丸山 哲治**  
1973年4月11日生

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  
取締役就任  
2017年 4月 株式会社ドン・キホーテ 経営サポート本部長  
2017年 9月 当社 取締役就任  
2017年11月 ユニー株式会社 監査役就任  
UDリテール株式会社 監査役就任(現任)  
2018年 3月 株式会社ドン・キホーテ 人財戦略本部長  
2019年 4月 ユニー株式会社 取締役執行役員就任(現任)  
2019年 7月 株式会社パン・パシフィックリテールサポート  
代表取締役社長就任(現任)  
同社 リテールサポート本部長(現任)  
2019年 9月 当社 取締役兼執行役員就任(現任)  
株式会社ドン・キホーテ 取締役就任(現任)  
ドイツ株式会社 取締役就任(現任)  
株式会社パン・パシフィックシェアードサービス 取締役就任(現任)



取締役 兼 執行役員  
**石井 祐司**  
1972年8月17日生

2008年 9月 当社入社  
2013年 1月 株式会社ドン・キホーテシェアードサービス  
(現 株式会社パン・パシフィックシェアードサービス)  
業務本部主計部部長  
2015年 7月 同社 業務本部副本部長  
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  
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  
(現 株式会社パン・パシフィックシェアードサービス)  
業務本部長(現任)  
2017年 9月 当社 取締役就任  
株式会社ドン・キホーテシェアードサービス  
(現 株式会社パン・パシフィックシェアードサービス) 取締役就任  
2017年10月 同社 経理本部長(現任)  
2018年 2月 同社 代表取締役就任  
2019年 5月 同社 代表取締役社長就任(現任)  
2019年 7月 株式会社パン・パシフィックリテールサポート 監査役就任(現任)  
2019年 9月 当社 取締役兼執行役員就任(現任)



取締役 兼 執行役員  
**阿部 博史**  
1975年2月22日生

2003年12月 当社入社  
2009年 6月 当社 オペレーション統括本部情報システム部部長  
2011年 9月 株式会社リアリット 取締役就任  
2012年 6月 同社 取締役副社長就任  
2014年 7月 同社 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  
取締役就任  
株式会社ドン・キホーテシェアードサービス  
(現 株式会社パン・パシフィック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  
2017年11月 ユニー株式会社 取締役就任  
2018年 2月 株式会社ドン・キホーテシェアードサービス  
(現 株式会社パン・パシフィックシェアードサービス) 代表取締役就任  
2019年 1月 株式会社UCS 代表取締役就任  
2019年 4月 ユニー株式会社 取締役執行役員就任(現任)  
2019年 5月 株式会社パン・パシフィックシェアードサービス 取締役就任(現任)  
2019年 9月 当社 取締役兼執行役員就任(現任)  
株式会社UCS 取締役就任(現任)

# 役員一覧 (2019年9月25日現在)



取締役(非常勤)  
**安田 隆夫**  
1949年5月7日生

1980年 9月 株式会社ジャスト  
(現 株式会社バン・パシフィック・インターナショナル  
ホールディングス)設立 代表取締役社長就任  
2005年 9月 当社 代表取締役会長兼CEO就任  
2005年12月 公益財団法人安田奨学財団 理事長就任(現任)  
2013年 4月 当社 代表取締役会長兼社長CEO就任  
2013年 8月 株式会社ドン・キホーテ分割準備会社(現 株式会社ドン・キホーテ)  
代表取締役社長就任  
2013年12月 株式会社ドン・キホーテ 代表取締役会長就任  
2014年 7月 当社 代表取締役会長兼CEO就任  
2015年 7月 当社 創業会長兼最高顧問就任  
Pan Pacific International Holdings Pte. Ltd.  
(現 Pan Pacific Retail Management (Singapore) Pte. Ltd.)  
Director (Chairman, President & CEO) 就任(現任)  
2018年12月 Pan Pacific Strategy Institute Pte. Ltd. Director就任(現任)  
2019年 1月 当社 取締役(非常勤) 就任(現任)  
2019年 4月 Pan Pacific Retail Management (Asia) Pte. Ltd.  
Director就任(現任)



社外取締役(監査等委員)  
**吉村 泰典**  
1949年1月26日生

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 教授就任(医学部産婦人科学)  
2010年11月 一般社団法人日本生殖医学会 理事長就任  
2011年 6月 あすか製薬株式会社 社外取締役就任(現任)  
2011年 8月 一般社団法人日本産科婦人科内視鏡学会 理事長就任  
2012年10月 一般社団法人吉村やすの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 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 取締役就任  
2016年 9月 当社 取締役(監査等委員) 就任(現任)  
2019年 5月 一般社団法人出産・子育て包括支援推進機構 代表理事就任(現任)



社外取締役(監査等委員)  
**井上 幸彦**  
1937年11月4日生

1994年 9月 警視總監就任  
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 監査役就任(現任)  
株式会社朝日工業社 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 取締役就任  
2016年 9月 当社 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 取締役就任(現任)



社外取締役(監査等委員)  
**福田 富昭**  
1941年12月19日生

1995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  
2002年11月 国際レスリング連盟(現 世界レスリング連合) 副会長就任  
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)  
2004年 8月 アテネオリンピック大会 日本選手団総監督就任  
2008年 8月 北京オリンピック大会 日本選手団団長就任  
2009年 4月 公益財団法人日本オリンピック委員会 副会長就任  
2010年 9月 当社 常勤監査役就任  
2012年 6月 当社 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 評議委員就任(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 取締役(監査等委員) 就任(現任)

## Section 1 存在意義



社外取締役(監査等委員)  
**西谷 順平**  
1971年12月2日生

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 経済学研究課 修士課程修了  
2000年 3月 東京大学大学院 経済学研究課 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 専任講師就任  
2005年 4月 立命館大学 経営学部助教授就任  
2009年 8月 プリティッシュコロロンビア大学 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 取締役(監査等委員) 就任(現任)

## Section 2 価値創造



社外取締役(監査等委員)  
**吉野 正己**  
1960年4月23日生

1985年 4月 外務省入省  
1995年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)  
梶谷総合法律事務所入所  
1996年 4月 TMI総合法律事務所入所  
2002年 1月 米国ニューヨーク州弁護士登録  
2004年10月 竹川・岡・吉野法律事務所入所  
同所 パートナー就任  
2007年 6月 株式会社新川(現 ヤマハモーターロボティクスホールディングス  
株式会社) 監査役就任  
2014年 7月 吉野総合法律事務所設立 代表弁護士就任(現任)  
2019年 6月 日本ケミファ株式会社 取締役就任(現任)  
株式会社新川(現 ヤマハモーターロボティクスホールディングス  
株式会社) 取締役(監査等委員) 就任(現任)  
2019年 9月 当社 取締役(監査等委員) 就任(現任)

### 社外取締役の選任理由・活動状況

氏名	選任理由	活動状況
井上 幸彦	警視總監等の要職を歴任されている経験を活かし、客観的立場から職務を適切に遂行されると判断して、社外取締役に選任しています。また、同氏は、当社一般株主と利益相反が生じるおそれなく、独立役員として適当であると判断し、指定しています。	2019年6月期に開催された取締役会の93%に出席しました。主に警視總監等の要職を歴任された経験を活かし、客観的な立場から、取締役会の意思決定の妥当性及び適正性を確保するための発言を行っています。また、2019年6月期に開催された監査等委員会の93%に出席し、監査結果についての意見交換、監査に対する重要事項に関する協議などを行っています。
吉村 泰典	内閣官房参与、大学教授や各種学会理事長等の要職を歴任されている経験を活かし、客観的立場から職務を適切に遂行されると判断して、社外取締役に選任しています。また、同氏は、当社一般株主と利益相反が生じるおそれなく、独立役員として適当であると判断し、指定しています。	2019年6月期に開催された取締役会の93%に出席しました。主に内閣官房参与等の要職を歴任されている経験を活かし、客観的な立場から取締役会の意思決定の妥当性及び適正性を確保するための発言を行っています。また、2019年6月期に開催された監査等委員会の93%に出席し、監査結果についての意見交換、監査に対する重要事項に関する協議などを行っています。
福田 富昭	公益財団法人日本レスリング協会会長等の要職を歴任されている経験を活かし、客観的立場から職務を適切に遂行されると判断して、社外取締役に選任しています。また、同氏は、当社一般株主と利益相反が生じるおそれなく、独立役員として適当であると判断し、指定しています。	2019年6月期に開催された取締役会の100%に出席しました。主に公益財団法人日本レスリング協会会長等の要職を歴任されている経験を活かし、客観的な立場から取締役会の意思決定の妥当性及び適正性を確保するための発言を行っています。また、2019年6月期に開催された監査等委員会の100%に出席し、監査結果についての意見交換、監査に対する重要事項に関する協議などを行っています。
西谷 順平	会社の経営に直接関与された経験はありませんが、大学の経営学部教授として、会計や経済について高度の専門知識と幅広い経験を有しており、それらを活かし、当社の監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行されると判断して、指定しています。	2019年6月期に開催された取締役会の100%に出席しました。主に大学の経営学部教授としての会計や経済についての専門知識と幅広い経験を活かし、客観的な立場から取締役会の意思決定の妥当性及び適正性を確保するための発言を行っています。また、2019年6月期に開催された監査等委員会の100%に出席し、監査結果についての意見交換、監査に対する重要事項に関する協議などを行っています。
吉野 正己	社外役員となること以外で会社の経営に直接関与された経験はありませんが、弁護士として企業法務等に精通し、高度の専門知識と幅広い経験を有しており、それらを活かし、当社の監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行されると判断して、指定しています。	—————*

\* 取締役 吉野 正己は2019年9月に役員に就任したため、2019年6月期の活動実績はありません。

## フェア、アクティブ、クイックなIR活動

PPIHグループは、ステークホルダーの皆さまと積極的に対話を行うことにより、社会の変化やニーズを捉えて、課題解決に努めています。株主や投資家の皆さまに対して、フェア(公正なIR活動)、アクティブ(積極的なIR活動)、クイック(タイミング良く適切なIR活動)を基本コンセプトに、IR活動を行っています。1on1のミーティングはもとより、店舗見学会やラージ・スモールミーティングなどの活動を通じて、経営の透明性向上と資本市場との良好な関係の構築を行っています。

### 投資家ミーティング 年間約500回



投資家の皆さまと活発なディスカッションを行っています。商況などについて適宜アップデートしているほか、当社の本質的な強みに対する理解浸透に努めています。定期的に国内及び欧米やアジアにおける海外ロードショーを行うことで、国内外の投資家の皆さまとコミュニケーションを深めています。

### 決算説明会



四半期ごとに決算説明会を実施しています。投資家にとって重要と判断される事項が発生した場合の十分な説明、説明資料の充実、説明会内容を迅速かつ公平にウェブ上で公開している点など、当社のフェア・ディスクロージャーの姿勢は高く評価されています。

### 投資家向け店舗見学会 年間約20回



ユニーの業態転換店や東南アジアにおける店舗など、テーマ別の見学会を通じて、現場責任者が投資家の皆さまに店舗の状況などについて説明することで、現場の「生の声」をお届けしています。

### 各部門リーダーとのディスカッション



アナリスト・機関投資家の皆さまと、当社グループ各部門リーダーがディスカッションする機会を定期的に設け、事業戦略の将来性に関する率直な意見交換を行っています。

### 会社の概況 (2019年6月30日現在)

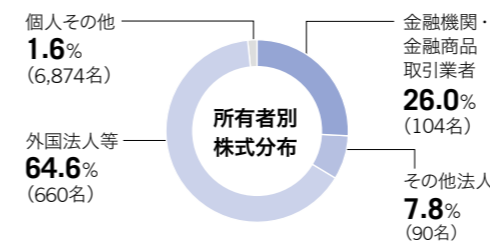
商号	株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス (英文名: Pan Pacific International Holdings Corporation)	設立年月日	1980年9月5日
事業内容	グループ会社株式保有によるグループ経営企画・管理、子会社の管理業務受託、不動産管理など	資本金	226億75百万円
本店所在地	〒153-0042 東京都目黒区青葉台二丁目19番10号 TEL. 03-5725-7532 FAX. 03-5725-7322	決算期	6月末日
		従業員数	69名(連結: 13,546名)

### 株式・株主情報 (2019年6月30日現在)

#### 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	158,321,760株
自己株式の総数	4,680株
株主総数	7,728名

※ 株主総数は前期末と比較して312名減少しています。  
※ 当社は2019年9月1日付で1株につき4株の株式分割を実施していますが、本ページの株式情報につきましては、2019年6月期末現在における分割前の情報を記載しています。



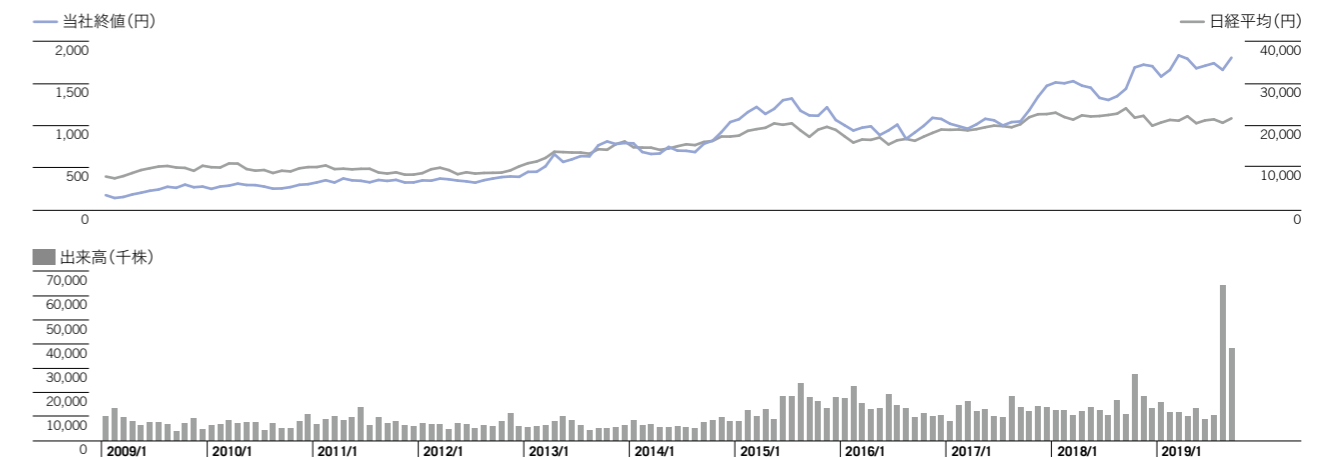
※ 自己株式(4,680株)は、個人その他に含まれています。

#### 大株主

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.	31,307,000	19.77
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	8,634,000	5.45
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)	7,888,100	4.98
みずほ信託銀行株式会社(0700121信託口)	4,495,800	2.84
公益財団法人安田奨学財団	3,600,000	2.27
株式会社ゆうちょ銀行	2,692,100	1.70
GIC PRIVATE LIMITED - C	2,588,700	1.64
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	2,313,400	1.46
CREDIT SUISSE AG HONG KONG TR A/C CL FOR: LA MANCHA HOLDINGS PTE LTD.	2,200,000	1.39

※ 出資比率は自己株式(4,680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



※ 当社は2015年7月1日付で1株につき2株の株式分割、2019年9月1日付で1株につき4株の株式分割を実施し、株価については分割後の調整を反映しています。

PPIHグループの主な会社と事業領域 (2019年9月25日現在)

海外リテール部門	PPSI	Pan Pacific Strategy Institute 海外における総合小売事業、食品や生活関連商品の開発・輸入・販売	PPRM (Singapore)
			PPRM (Asia)
国内リテール部門ほか	ドン・キホーテ	ドン・キホーテ 多様な商品を扱うバラエティ型総合ディスカウントストア事業「ドン・キホーテ」などを運営	PPRM (Hong Kong)
			PPRM (USA)
	ユニー	ユニー 食品・日用品をはじめ、衣料品・住居関連商品などを扱う総合スーパー事業「アピタ」「ピアゴ」を運営	Don Quijote USA
			MARUKAI HAWAII
			QSI
			MARUKAI CORPORATION
			ストアークルーズ
			富士屋商事
	UDリテール	UDリテール 総合スーパー事業「アピタ」「ピアゴ」を業態転換した「MEGADON・キホーテUNY」「ドン・キホーテUNY」を運営	ライラック
			99イチバ
長崎屋	長崎屋 食品や日用品をメインにした主婦・ファミリー向けの大型ディスカウントストア事業「MEGADON・キホーテ」を運営	ユニフード	
		UCS	
ダイシン百貨店	ダイシン百貨店 「MEGADON・キホーテ大森山王店」を運営	サンリフォーム	
		ネクスコム	
DOIT	DOIT 職人向けプロユース商品からDIY用品まで扱うホームセンター「DOIT」を運営	サン総合メンテナンス	
		マイサポート	
PPIT	PPIT パン・パシフィック・インターナショナル・トレーディング 海外での商品企画・製造管理業務、海外からの商品調達コンサルティング業務の事業	WITH DOIT	
不動産部門ほか	日本商業施設	日本商業施設 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の事業	パンパシフィックファーズ
D-ONE	D-ONE PPIHグループの店舗開発事業などを行う不動産開発事業		
日本アセットマーケティング	日本アセットマーケティング テナント賃貸・不動産管理、施設の保守・メンテナンス事業		
広告プロモーション部門	REALIT	リアルリット モバイル・クーポン、ウェブサイト運営管理などを行うインターネットサービス事業	パン・パシフィックデータサービス
J.I.S.	J.I.S. 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		
営業サポート部門	PPRS	パン・パシフィックリテールサポート PPIHグループ全体の営業サポート業務	
オペレーションサポート部門	PPSS	パン・パシフィックシェアードサービス PPIHグループ全体の総務・経理・法務などのバックオフィス業務	オペレーションシェアードサービス

PPRM: Pan Pacific Retail Management

外部評価・表彰



優れたIR活動

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 2019 All-Japan Executive Team Rankings (ベストIR企業ランキング)」のRetailing (小売業) セクターで最も栄誉ある「Most Honored Company」に2年連続で選ばれました。

ディスクロージャー  
2019年度 優良企業



優れたIR活動

企業情報開示の促進向上を目的に、公益財団法人日本証券アナリスト協会が実施する「ディスクロージャー優良企業選定」(2019年度)において、小売業部門第1位に選定されました。当該部門の対象22社のうち、「経営陣のIR姿勢等」「説明会等」「フェア・ディスクロージャー」「コーポレート・ガバナンス関連」「自主的情報開示」の各項目がいずれも高評価となりました。



ウェブサイトの使いやすさ

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「Gomez IRサイトランキング2018」において、当社IRサイトが「銀賞」を獲得。業種別では、小売業部門で第1位となりました。さらに、日興アイ・アール株式会社の「2018年度全上場企業ホームページ充実度ランキング調査」でも優秀サイトに選定されました。



投資魅力の高い会社

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7回連続で採用されています。



資料の見やすさ

「1枚であっても企業価値を効果的に伝えるIR資料のスライド」を表彰し、その好事例を共有することで、IR担当者に対して具体的なヒントを提供することを目的とした、IRグッドビジュアル賞実行委員会（一般社団法人日本IR協議会、株式会社パリュークリエイト）が主催する「第6回IRグッドビジュアル賞」を受賞しました。

日経株価指数300

「より少ない銘柄で市場の実勢を的確に表す」ことを目的に開発された時価総額加重型の指数「日経株価指数300」に採用されました。東京証券取引所第一部に上場する銘柄（親株式、内国株）から選定された300銘柄で構成されています。

長期発行体格付「A+」

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で、長期発行体格付「A+」と評価されています。キャッシュ・フロー創出力や自己資本の蓄積などが評価され、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」と認定されています。



男女平等に対する取り組み

企業の男女平等に対する取り組みや、情報開示の姿勢や実績を評価する、ブルームバーグの「2019年男女平等指数 (Gender-Equality Index) 構成銘柄」に初めて選定。世界36カ国のグローバル企業230社が選定され、そのうち日本企業は14社で、国内小売業界では唯一当社が選定されました。



LGBTに関する取り組み

企業などのLGBTに関する取り組みを評価する「PRIDE指標」において、2017年は「シルバー」受賞、2018年と2019年は最高評価の「ゴールド」を受賞しました。2018年7月から結婚祝い金などの福利厚生を、同性パートナーシップ制度を利用する従業員も受けられるようになったことなどが評価されました。



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

〒153-0042

東京都目黒区青葉台2-19-10

TEL. 03-5725-7532

FAX. 03-5725-7322

<https://ppi-hd.co.jp>



2019年11月発行  
Printed in Japan