

Pan Pacific International Holdings

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

統合レポート **2020**

感謝

おかげさまで、PPIHグループは40周年、ドン・キホーテ1号店のオープンからは31年、ユニーは50周年の節目を迎えることができました。この長い道のりは、ひとえにご来店いただいたお客さまの温かいご支持の賜物でございます。今後も、当社の企業原理である「顧客最優先主義」を胸に刻み、皆さまに永く愛していただける店舗づくりを徹底していきます。



グループ総売上高

1兆6,819億円

営業利益

760億円

お買上客数

6億6,060万人

ROE(株主資本純利益率)

14.3%

お買上商品点数

53億1,527万点

グループ店舗数

631店舗*

連結従業員数

14,186名

* 2020年10月31日現在

2020年6月期

Contents

価値協創ガイダンス

Section 1 PPIHグループの コアバリュー	04 TOP MESSAGE	1	
	06 PPIHグループの企業理念		
	08 PPIHグループの模倣不可能な価値	1 2 3 4	
	10 PPIHを取り巻く環境		
	12 進化し続けるビジネスモデル		
Section 2 PPIHグループの ビジネスモデル	14 新中長期経営計画「Passion 2030」		
	16 国内事業 16 国内事業の概況 18 国内事業の今後の取り組み		
	20 海外事業		
	22 デジタル戦略	1 2 3 4	
	24 戦略を実行する組織体制		
	26 PPIHグループの人財育成		
	28 PPIHグループのESGの取り組み 28 サステナビリティ推進の考え方 30 環境への取り組み 32 社会への取り組み		
	Section 3 PPIHグループの 経営基盤	34 CSO兼CFOメッセージ	2 3 4 5
		36 財務・非財務サマリー	
		38 コーポレート・ガバナンス	
42 リスクマネジメント		3 6	
44 役員一覧			
48 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。

世界は、常識が非常識になる VUCAな時代に突入

日本における新型コロナウイルス感染症の感染初確認は2020年1月でした。そのとき、今の状況を想像した人はいたでしょうか。その後、新型コロナウイルス感染症は瞬く間に世界中に拡大し、世界各地で都市封鎖や外出制限によって人々の行動が制約されました。こういった措置により経済活動は停滞し、世界経済は第二次世界大戦以来最悪の景気後退に見舞われ、人々の生活にも大きな影響を与えています。

日本では、2020年の訪日外国人は3月が前年同月比93%減、4月から7月は4ヵ月連続で前年同月比99.9%減となり、東京オリンピックも延期され、小売業や観光業ではとても厳しい状況が続いています。

当たり前のことが、当たり前ではなくなる予測不能な状態に、どのように対応していけば良いのでしょうか。

Volatility

変動性

「IoT」「Fintech」「VR(仮想現実)」「AI(人工知能)」といったテクノロジーの進歩に伴い、世の中の変化のスピードが加速。社会は豊かになる一方、市場が成熟化・陳腐化するサイクルも加速しています。

Uncertainty

不確実性

令和元年房総半島台風や令和2年7月豪雨など、異常気象による被害が相次いでいます。自然災害や新型コロナウイルス感染症の拡大といった不確実な要因が多く、将来を予測することが難しい状況です。

Complexity

複雑性

経済のグローバル化が進んだことにより、かえって保護主義的な政策が政治的な支持を集め続けています。その影響は日本企業へも及び、先行きは依然として不透明なままです。

Ambiguity

曖昧性

インターネットやソーシャルメディア利用者の増加により、さまざまな情報が飛び交っています。これにより、人々の価値観やニーズが多様化。過去の成功例が現在のビジネス課題に通用しなくなっています。

* VUCA(ブーカ)とは、「予測不能な状態」を意味し、「V(Volatility: 変動性)」「U(Uncertainty: 不確実性)」「C(Complexity: 複雑性)」「A(Ambiguity: 曖昧性)」の4つの単語の頭文字を取った言葉です。

TOP MESSAGE

新組織体制による さらなる権限委譲の徹底により、 新たな成長フィールドを 切り拓いていきます。

代表取締役社長 CEO

吉田 直樹



● グループの結束力で困難な時期を乗り越えた

はじめに、新型コロナウイルス感染症に罹患された方々、及びそのご家族の皆さまに謹んでお見舞い申し上げます。

当社では今後も、お客さまの安全を守るため、店舗並びにオフィスの徹底管理をするのはもちろんのこと、今回のコロナ禍により、困難な状況にある従業員にも寄り添う施策を推し進めてまいり所存です。

さて、前期2020年6月期(第40期)において、当社の連結売上高は1兆6,819億円(前年同期比126.6%)、営業利益は760億円(同120.4%)と、ドン・キホーテ1号店出店以来、31期連続となる増収営業増益を達成することができました。その要因は、困難な状況下においても「権限委譲」による「変化対応力」を遺憾なく発揮してくれた、当社従業員一人ひとりの努力の総和であると、私は認識しております。

● コロナ禍で生まれた真の一体感

いずれにせよ、世界的コロナ危機という、百年に一度とも言われる未曾有の異常事態において、当社の強みである変化対応力と顧客最優先主義の徹底ぶりが発揮されたのは間違いありません。

それを象徴するのが、当社グループの多くの店舗の店頭に、自発的に置かれた「ホワイトボード」です。

同ボードの表側には、マスクや消毒液などの「緊急必需」商品の在庫の場所と数量が明示され、さらにボードの裏側には、お客さまが自発的に書いてくださった感謝の声や応援メッセージが、所狭しとびっしり表記されているではありませんか。これがSNSで拡散され、結果として強力な集客につながりました。

要はホワイトボードへの手書きという、アナログの極致のような手段が、結果として店を舞台にした、従業員とお客さまの「交歓」につながったのです。まさにこれは、当社の強みが見事に顕在化した出来事だったのではないのでしょうか。

前期を少し振り返らせてください。2019年9月、消費税増税前月にもかかわらず、盛り上がりを欠いた「肩すかし」の駆け込み商戦となりました。さらに翌10月の増税実施の直撃により、当社の既存店は年末に向け、前年割れが目立つようになります。

そして年が明け、改善状況が見られはじめた折しも折り、新型コロナウイルス感染症という大激震に見舞われたわけですが。

この危機的な状況を乗り越えるべく、当社内では2020年3月2日の第1回グループ決起会を皮切りに、決起会を重ねました。そこでは、未曾有のピンチを逆にチャンスに転化させる、当社らしい方針や戦略が各方面から提案され、次々と実行に移されたのです。

その結果として、グループの結束がさらに強化され、先に触れた31期連続の増収増益を達成できたのではないかと、私は改めて分析しております。

一方、ユニーに関しては、少し違う文脈で振り返る必要があります。2019年10月、ユニーの本格的なPMI(統合プロセス)がスタートいたしました。エモーショナルな面も含めて、ドン・キホーテとユニーとの間に、真の一体感をもたらしてくれたのは、意外にもコロナ禍という外的変化だったかもしれません。

少なくともコロナ禍で、商業環境が危機的な状況に陥る中、郊外生活圏に強いユニーが踏ん張って、業績をしっかりと下支えしてくれました。

もちろんドン・キホーテも、インバウンドや都心商業ニーズが蒸発する中、郊外ロードサイド店を主体に「変化対応力」を存分に発揮し、その勢いを後押ししました。

すなわち、結果としてコロナ禍は、お互いが切磋琢磨し、リスベクトし合ういい機会になったのではないのでしょうか。

● 2021年6月期に解決すべき課題と対応

次は、そうした前期の振り返りを通して見えてきた課題点と、それらへの対応に関して触れたいと思います。

まず第一に、既存(リアル)店舗以外の、ECに代表されるようなチャンネルを確保しておけば、コロナ禍における業績は、さらに上振れたに違いないということです。これに関しては、マシュマロプロジェクトにて鋭意検討中でございます。

第二に、当社の強さでもあり、同時に弱さとも言える「属人性」が、マスクなどの商品確保や在庫管理面などでも、今回は特に目立ったことです。

要は、こうした異常時における対応を、属人性に頼ることなくきちんとしてシステム化しておけば、従業員への負荷がかなり軽減されたのではないかと推測され、今期以降、早急に解決すべき重要課題として取り組んでいかねばなりません。

第三に、プライシング戦略をもっと前倒しで進めておくべきであったということです。現在、システム構築は5合目くらいまで到達し、今期中には全店で稼働させる予定です。今後も、実証実験を繰り返すことで、価格の最適化及び在庫最適化を実現してまいります。

第四に、今期の最重要取り組み課題であるスポット、PBを含む商品力の強化です。

● カンパニー制による組織のシンプル化をめざす

以上の対応を、迅速かつ確実に実現させていくために、2020年7月1日より、新組織体制「カンパニー制」へと移行し、こちらも大幅に権限委譲を強化しております。

この「カンパニー制」では、プレジデントとCMO^{*1}をトップに、意思決定のスピードアップを図ってまいります。MD(商品政策)においては、顧客の変化に寄り添った新たな方針を、近々発表する予定です。

「カンパニー制」の一番の特徴は、事業軸(カンパニー)、商品軸、ホールディングス軸の三軸を設定し、それぞれに大きな権限を持たせることです。

また、この三軸による経営会議も新設されました。経営方針に基づき、業務執行の委任を受けた事業軸のプレジデントや商品軸のCMOには、思い切った事業拡大に積極的にチャレンジしてもらい、それをホールディングス軸のCSO^{*2}がしっかりサポートするという役割分担になります。

いずれにせよ、この三軸による広範な権限委譲により、グループ内企業の個別最適ではなく、PPIHグループの全体最適を実現し、新たなフィールドを切り拓いていきます。

2020年9月1日から当社は、102支社体制に移行しました。ドン・キホーテ、長崎屋、UDリテールという法人の垣根を越えて、100万人商圏に1名の支社長が担当となる制度です。102人の支社長たちに完全なる「権限委譲」がなされることで、当社の営業・販売力は、格段にパワーアップします。

そして次は、そうした店舗軸だけではなく、商品軸も確実にブラッシュアップしていかねばなりません。

第五に、昨対主義からの脱却です。昨対主義というのは、過去の踏襲であり、PPIHグループがめざすべき「創造的破壊」とは、ある意味で対極にある概念です。今期以降は、従来の昨対主義から脱した新しい増収増益路線を確立いたします。

最後に、ESG経営の強化です。著しく変化していく社会と事業環境において、当社が持続的な成長と中・長期的な企業価値の向上を図るためには、ESG経営を進めるプラットフォームを確立する必要があります。

そこで、新中長期経営計画「Passion 2030」において、ESG基本方針、重要課題(マテリアリティ)、ESG推進ロードマップなどを定め、より積極的にESG経営を推進できる体制の構築に努めてまいります。

こうした新組織体制を着実に醸成・浸透させるために、「源流推進本部」をPPIHグループの行動指針の柱として新たに組成いたしました。

組成に至った理由の一つとして、今回の組織改編にあたり、「源流」の上司編第四条にある「恐怖支配をするな」という言葉に、私自身が改めて啓発されたことが挙げられます。これは、人事権の誤った行使が、私たちの掲げる「顧客最優先主義」という企業原理を脅かすことを示しています。

CEOである私はもちろん、すべての役員、幹部が、「源流」に則ったマネジメントを徹底することで、「顧客最優先主義」を実践しなければなりません。「源流」に基づく新組織の再構築を通じて、PPIHグループのさらなる飛躍に向け、果敢に進んでいくことをお約束いたします。

2020年12月

*1 Chief Merchandising Officer
*2 Chief Strategy Officer

PPIHグループの企業理念

PPIHグループのコアバリュー「源流」

創業者である安田隆夫の考えと思いが明文化された企業理念集「源流」。PPIHグループの全従業員と役員が受け継ぐべき行動指針であり、私たちの矜持と存在理由そのものです。



企業原理

顧客最優先主義

PPIHグループが、突き詰めるべき姿勢

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

有事にこそ「源流に立ち返れ」



創業会長 兼
最高顧問
安田隆夫

いついかなるときも「顧客最優先主義」を貫くため、「源流」に則った行動を心がけ、実践しています。それは、この世界的な大変化が起きたときでも変わることはありません。

▶ 地域社会との共生

新型コロナウイルス感染症の影響による営業自粛により、休職または失業を余儀なくされた飲食店従業員の方を対象に、アルバイトスタッフを募集。PPIHグループの生鮮食品や総菜を取り扱う店舗にて、経験を活かしていただける就労機会を提供することで、生活基盤の確保を支援しました。

また、自治体や近隣の学校と協議し、アルコールハンドジェルなどの衛生用品や、困窮世帯への食料品の寄付を行いました。地域の皆さまの安全・安心を守るために、何をすべきかを考えスピード感をもって、この活動に取り組みました。

▶ 従業員へのサポート

コロナ禍でも懸命に業務に励む従業員が、遺憾なく「変化対応力」を発揮できるようにサポートするため、3月6日に新型コロナウイルス緊急対策本部を立ち上げました。同本部からの感染予防に関する通達を通じ、感染予防と罹患が疑われる際の対策を徹底し、対応可能な部署を対象にテレワーク環境の整備や勤務時間の調整を実施しました。

また、臨時休校になった小学校等に通う子どものために休暇を取得する従業員に対して、特別休暇を付与したほか、勤務実績などに応じた臨時福利厚生施策を全従業員に対して実施しました。

▶ お客さまとのコミュニケーション

緊急事態宣言発令下で営業を停止する店舗や施設が多い中、感染防止対策を徹底し、お客さまの暮らしを守るために、地域のライフラインとしての役割を果たしました。コロナ禍において、お客さまが必要としているものを提供するために、さまざまなルートからマスクの在庫を確保するなど現場の迅速な判断力が発揮されました。

また、ドン・キホーテの多くの店舗では、店頭を設置したホワイトボードに生活必需品の入荷状況を掲示し、お客さまとの積極的なコミュニケーションに努めました。

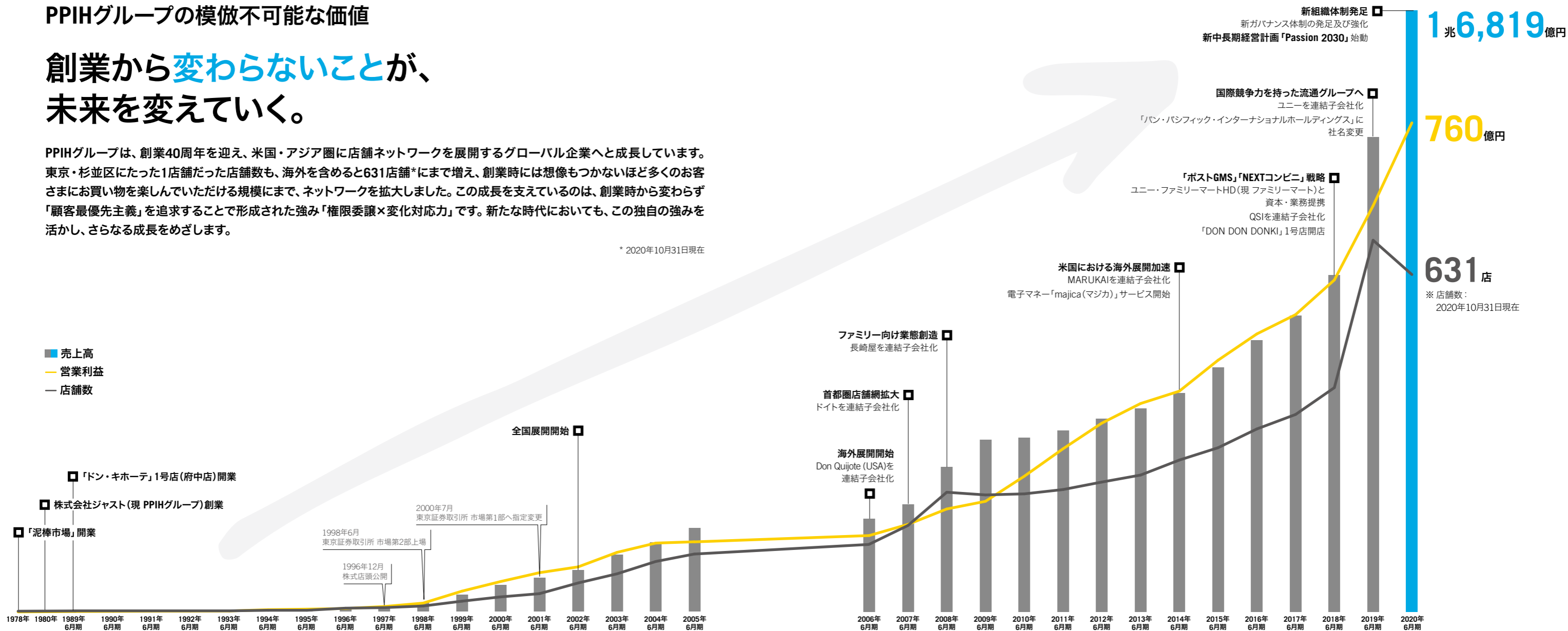


PPIHグループの模倣不可能な価値

創業から変わらないことが、 未来を変えていく。

PPIHグループは、創業40周年を迎え、米国・アジア圏に店舗ネットワークを展開するグローバル企業へと成長しています。東京・杉並区にたった1店舗だった店舗数も、海外を含めると631店舗*にまで増え、創業時には想像もつかないほど多くのお客さまにお買い物を楽しんでいただける規模にまで、ネットワークを拡大しました。この成長を支えているのは、創業時から変わらず「顧客最優先主義」を追求することで形成された強み「権限委譲×変化対応力」です。新たな時代においても、この独自の強みを活かし、さらなる成長をめざします。

* 2020年10月31日現在



私たちの原点

1978年、創業者である安田隆夫は、当社グループの前身である雑貨店「泥棒市場」を開業しました。小売業における経験のない状態からのスタートでしたが、誰よりも情熱を持ち、顧客最優先主義を徹底しました。コンビニエンスストアが深夜11時までの営業だった当時、深夜12時まで営業する雑貨店は多くのお客さまの評判となりました。

創業時から変わらない顧客最優先主義という姿勢と「他の大手小売企業の真似は絶対にしない」という独自の逆張り発想が、今もなお私たちの原点として存在しています。



顧客最優先主義の追求から始まった

ナイトマーケット
需要の発見

深夜営業開始の
きっかけ

独特な
お買い物空間の
創造

創出価値
「時間消費型店舗」の
起点

信じて頼む
「権限委譲」の
開始

強みの源泉

創業の精神から生まれた不変の強み

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に対応しています。

時代に合わせた強みの最大化

グループ創業40周年を迎え、次なる成長を遂げるための体制を構築しています。カンパニー制という新たな組織体制により、大幅な権限委譲を可能にし、グループの全体最適を図っています。また、現場の変化対応力をより強化するため、マシュマロプロジェクトを筆頭としたAIやデジタルを用いた戦略も着々とスタートしています。創業時から受け継がれる権限委譲の文化は、新たな時代を切り拓く強みとして息づいています。

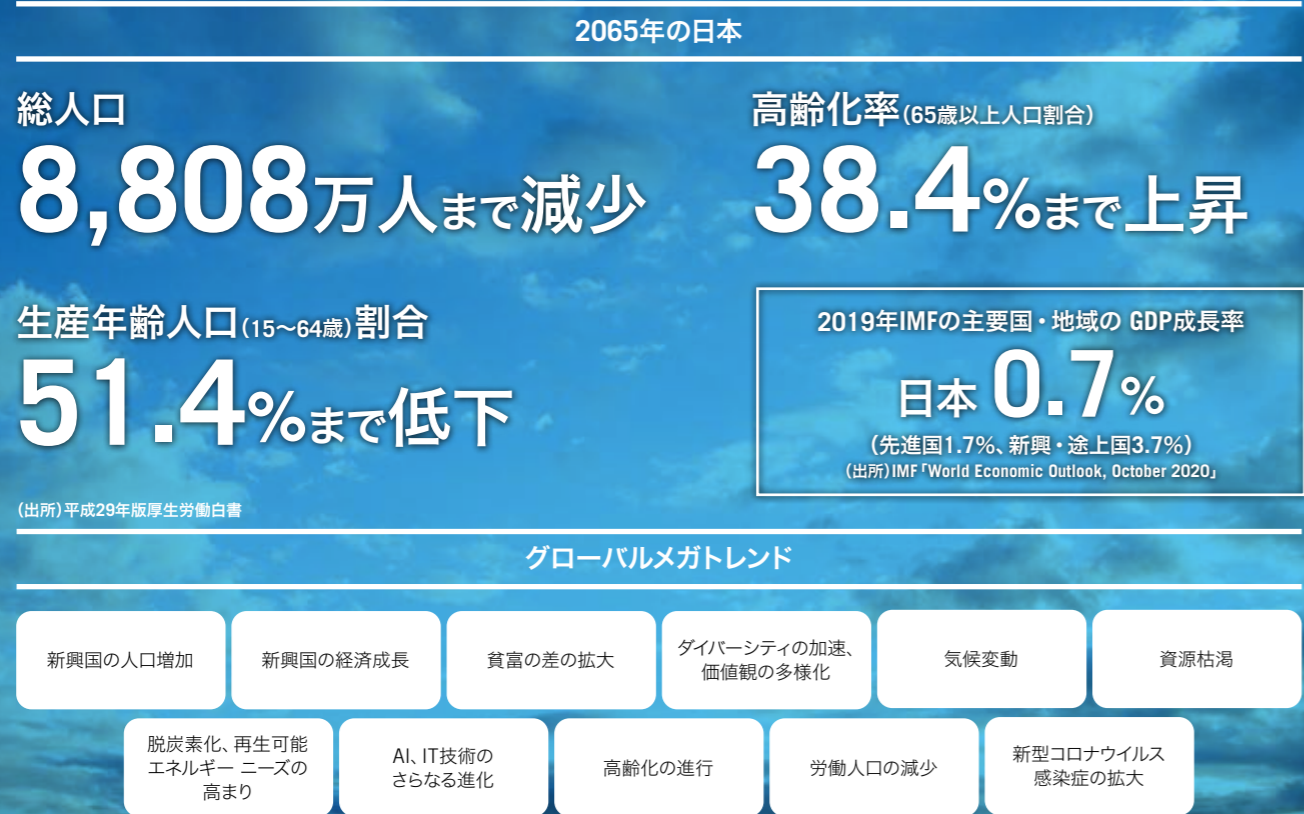


PPIHを取り巻く環境

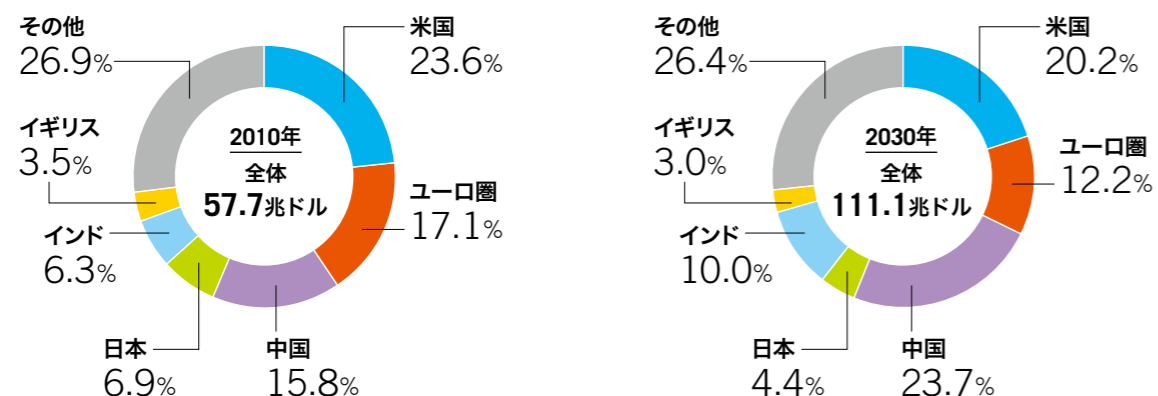
あらゆる変化に向き合い、リスクへ迅速に対応し、機会を最大限に活用する

現代社会は、情報通信技術の進展や市場の開放などによって、さまざまな分野でグローバル化が進むなど、急激な変化を遂げています。日本においては、超高齢化社会に突入し、経済規模の縮小や社会保障制度と財政の持続可能性といった難しい問題が山積しています。企業は、今回の新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、今まで以上にFintech、AI技術、Eコマースといったテクノロジーの動向を見極め、その変化に対して向き合わなければいけません。

海外では、新興国が高い経済成長率を維持しており、それらの国における高い人口増加率が経済効率向上にもプラス効果をもたらしている一方、世界規模で資源枯渇や環境問題が深刻化しており、課題解決への積極的な貢献が求められています。



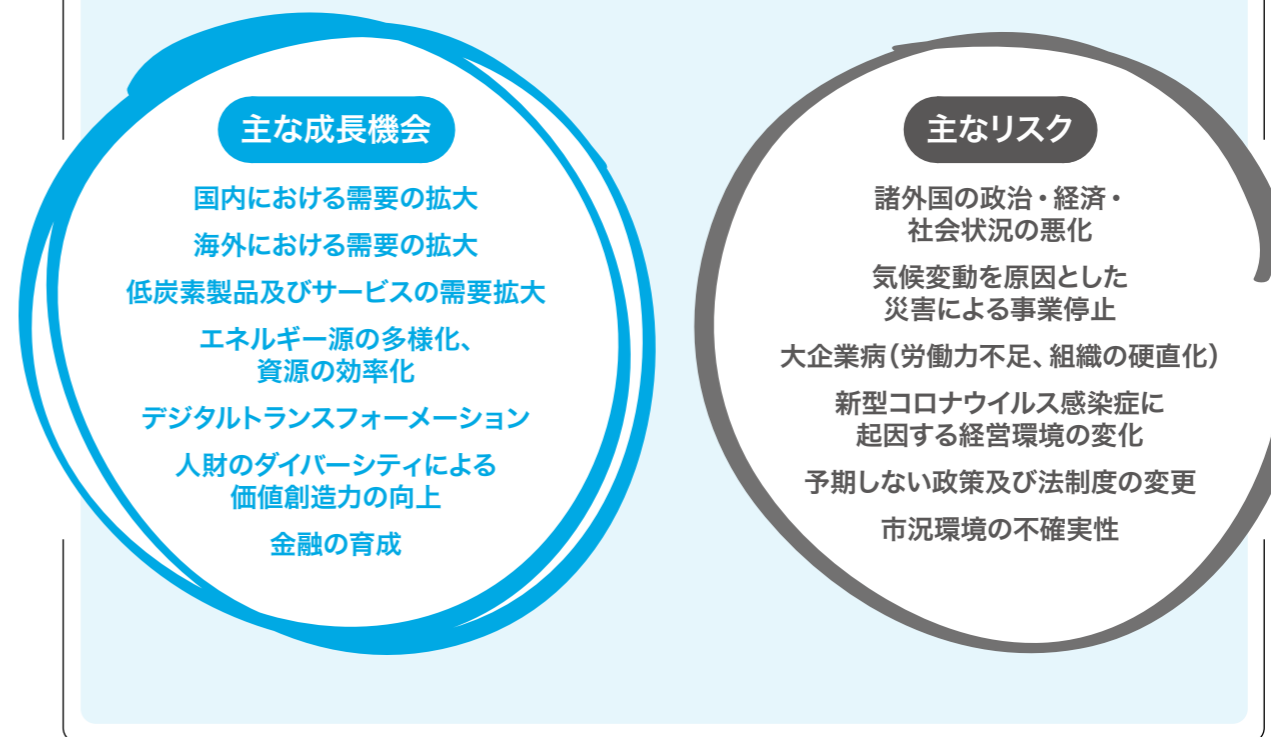
世界経済に占める各国のGDPシェア(実質2005年ドルベース)



(出所)OECD(2014)「EconomicOutlookNo 95」により作成。(注)ユーロ圏はOECDに加盟している15ヵ国。

PPIHグループは、社会課題への取り組みが新たな事業機会となり得ると考え、予測されるさまざまな問題に対処しつつ、持続的な成長のための基盤づくりを継続しています。これからもますますスピードを上げて、世の中の変化に対応していきます。

PPIHグループは、持続可能な成長を維持するため、規模の拡大のみならず、**低コスト・高収益の実現に向けた構造改革を両立して**いきます。



PPIHグループの対応

国内における事業ポートフォリオ経営

多様な業態や店舗ロケーション、店舗規模などにおいて事業ポートフォリオ経営を順調に推し進めています。ユニーとのシナジーを最大化し、さらなる事業基盤の強化をめざすため、新戦略「Newアピタ・ピアゴ構想」を発表。ユニーの持続的な成長をめざし、総合スーパー「アピタ」、食品スーパー「ピアゴ」をリブランディングしていきます。地域のお客さまの声や店舗スタッフのアイデアをプラスし、「毎日行きたくなる店舗」づくりをめざします。

▶ P.18

「エコ・ファーストの約束」を通じた環境マネジメント

PPIHグループは、「環境に配慮した企業市民であること」という環境方針のもと、事業活動を通じて持続可能な社会構築に寄与することに努めています。ユニーは環境への取り組みのトップランナーとして、環境大臣と「エコ・ファーストの約束」を交わしています。「持続可能な開発目標」(SDGs)の達成に向けて、食品廃棄物削減やリサイクルなどを通じて、お客さまとともに環境問題の解決に取り組んでいます。

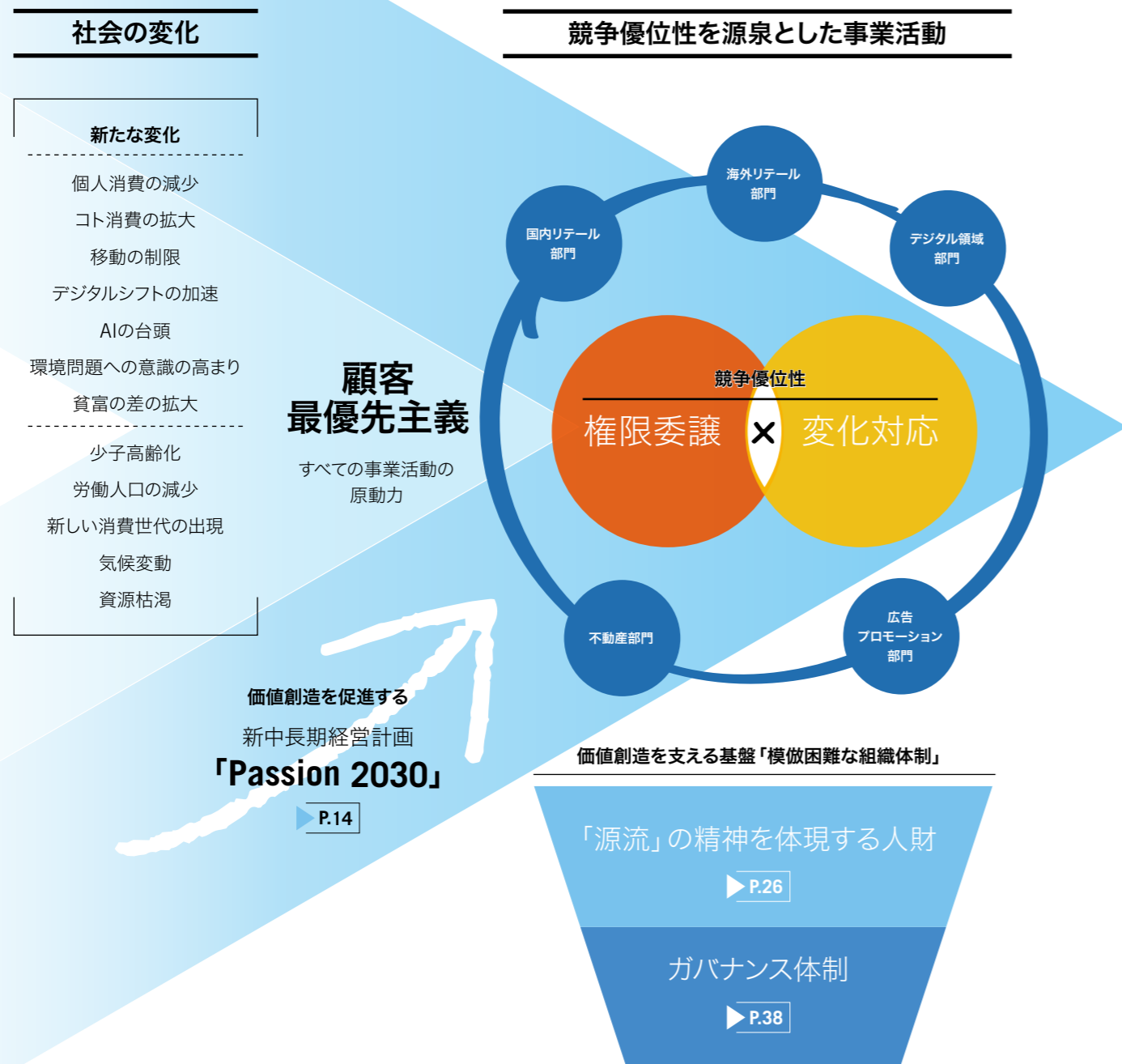
▶ P.30

進化し続けるビジネスモデル

価値創造新時代へ突入。 「変化対応」する価値創造ストーリー

PPIHグループの事業活動のコアとなる「顧客最優先主義」を貫くために、基盤であるガバナンス体制を強化し、「源流」の精神を体現する人財の育成を進めます。また、新中長期経営計画「Passion 2030」によって「GMS戦略推進」などの価値創出を促進していきます。

私たちは、現在の世界大転換期を「価値創造新時代」と捉え、DX(デジタルトランスフォーメーション)や営業戦略などさまざまな取り組みにより新しい価値を生み出し、あらゆる課題解決を実現します。



VISION

価値創造新時代へ

新しい社会像・社会的価値観に
「変化対応」しながら、
イノベーションを起こす

MISSION



5つのチャレンジ

新中長期経営計画「Passion 2030」 ▶ P.14	既存店の磨き上げと顧客の収益最大化 ▶ P.18	「顧客最優先主義」を支えるデジタル戦略 ▶ P.22
海外事業のさらなる成長の確信 ▶ P.20	持続可能な社会をめざす ▶ P.28	

多様化する暮らしを支え、
「ワクワク・ドキドキ」を
提供する



創出する価値

GMS戦略推進

ユニーは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、コロナ禍においても好調な収益を維持しています。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ています。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続けています。



国内・海外における店舗の事業展開

▶ P.18~21



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)にも重なると考えています。

新中長期経営計画「Passion 2030」

新中長期経営計画「Passion 2030」をスタート

PPIHグループは、前中期経営計画「Vision 2020」で掲げた売上高1兆円、店舗数500店、ROE15%を、1年前倒しで2019年6月期に完全達成し、2020年2月に新中長期経営計画「Passion 2030」をスタートさせました。

2020年6月期は、コロナ禍にあっても、強みである変化対応力を発揮し、31期連続増収増益を達成しました。一方で、事業環境の変化は大きく、今後も成長を続けていくためには、従来の延長線上にはない新たな成長戦略への移行が不可欠と考えています。

今回の新型コロナウイルス感染症拡大によって引き起こされた人々の行動変容やお客さまの消費価値観などの変化は、不可逆なものとして捉えています。PPIHグループは、世の中の変化を成長機会として、今後もお客さま理解を深めながら、スピード感に富んだ変化対応を実践し、情熱をもって社内外の競争に挑戦し続けます。

Passion 2030

顧客理解を深め、顧客最優先主義を徹底することによる企業価値向上



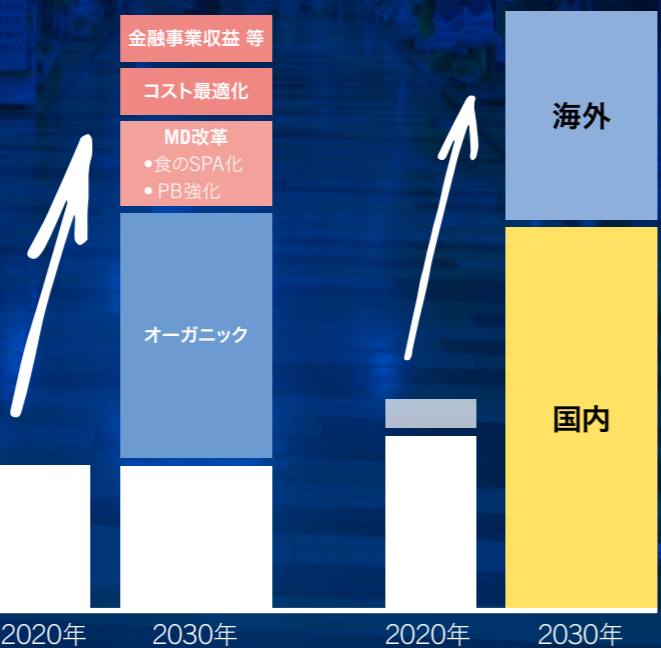
現状の営業利益率をスライドさせたオーガニックベースでの約1,500億円に加えて、MD改革やPB開発強化などによる利益改善、デジタル化などによるコスト最適化効果と金融事業における収益獲得などで、約500億円を上乗せしていきます。

国内においては「オンリーワンリテラー」としての盤石な2兆円体制を築き、海外においては「ジャパブランド・スペシャリティストア」の構築と拡大を図り、海外売上高1兆円をめざします。

顧客最優先主義を貫いて獲得する

12億人のお客さまとともに築き上げる

営業利益 **2,000** 億円 売上高 **3** 兆円



2030年6月期を最終年度とした新中長期経営計画「Passion 2030」は、①当社グループが情熱をもって取り組めるもの、②当社グループが世界一になれるもの、③当社グループの経済的原動力になるもの、この3つが重なる部分を追求し、その実現をめざします。



国内 盤石なる2兆円体制

オンリーワンリテラーとしての収益力向上

これまでは新規出店の拡大による成長戦略を推進してきましたが、今後の方針を「量」から「質」へと転換し、既存店の磨き上げと個客の収益最大化をめざします。

- ・ポートフォリオ経営、グループシナジーの最大化
- ・GMS事業の復活と収益改革
- ・デジタル戦略推進
- ・金融事業の拡大と収益化
- ・競争力を高めるコスト構造最適化



海外 大望の1兆円体制へ

ジャパブランド・スペシャリティストア構築と拡大

環太平洋地域において、グローバルSPA体制を構築し、魅力的な独自業態の確立や、出店網拡大による成長をめざします。

- ・ジャパブランド中心の新業態創造と確立
- ・食のSPA化推進
- ・アジア地域における事業拡大
- ・北米地域は基盤づくりと新業態創造
- ・グローバルシェアードサービス体制構築



国内外のさらなる成長を後押し

他の追随を許さない編集型MDの追求、当社グループ最大の強みである圧倒的な現場の闘う力を支援・強化するデジタル化など、国内外の戦略を迅速に実行していくために、持ち株会社として全力で支援していきます。

・スケールメリットの活用と業態に即したMD政策・SPA化

ニーズを捉えた総菜(モバイルフード・デリカ)を強化し、メーカーとのコラボPBなどによりバリューチェーンを拡大していきます。

・「マシュマロ構想」推進

権限委譲などの当社グループの強みと共存できるようにITやAIを活用し、外部企業と協業しながら、新たな時代への対応策を構築します。

詳細は下記URLをご覧ください。

<https://marshmallow.inc/>



・「顧客最優先主義」を支える「経営人材」「商人」をつくる組織・制度

カンパニー制の移行による経営者意識の醸成・浸透と、データを活用した人材の見える化、グローバル商人の育成支援などを進めます。

・めざすべき社会価値創造(ESG)プログラム推進

総合小売業の事業活動を通じて、ESG活動を推進し、持続的な成長に努めます。

・経営戦略と一体化した財務戦略推進

効率的な資金調達や設備投資を行い、バランスシートの最適化を図ります。

国内事業

国内事業の概況

コロナ禍において示した変化対応力

◎ 厳しい状況下において見せた底力

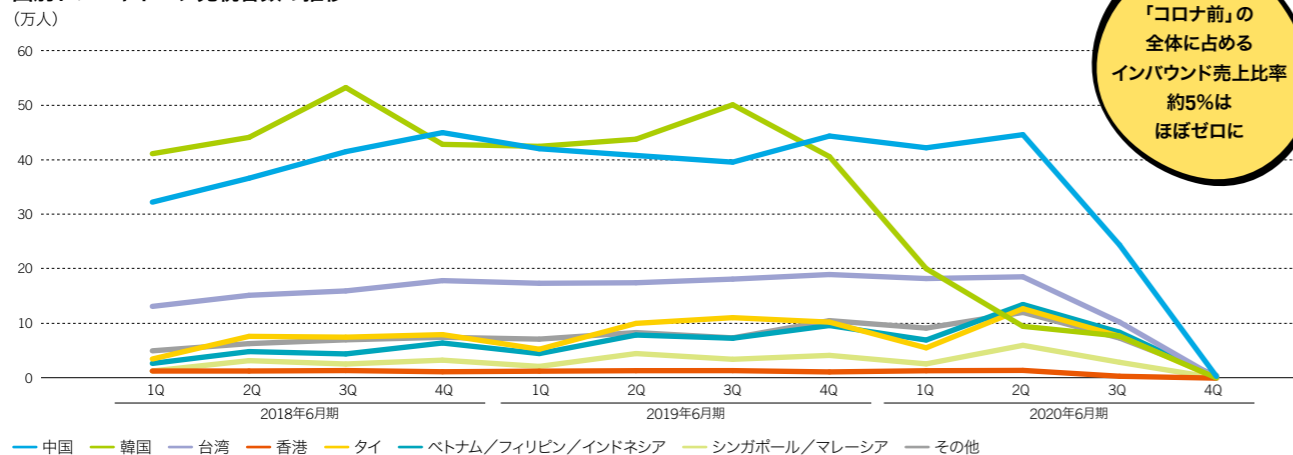
コロナ禍によりインバウンド需要が蒸発し、緊急事態宣言により都心における客数が激減。その逆風の中で、企業原理である「顧客最優先主義」の徹底と、強みである変化対応力を発揮しました。

当社の店舗では、あらゆる取引先から商品を集め、またユニー、ドン・キホーテ双方の商品本部が連携を取りながら物資の確保に全力で取り組みました。そのおかげでコロナ禍のピーク時であっても、マスクや消毒液、トイレットペーパーなどをしっかりと店頭に並べることができました。お客さまの暮らしを守るために営業を継続し、他店で欠品している商品を仕入れ、販売し続けたことは、SNS等の口コミを主体に情報拡散され、来店客数の増加につながりました。

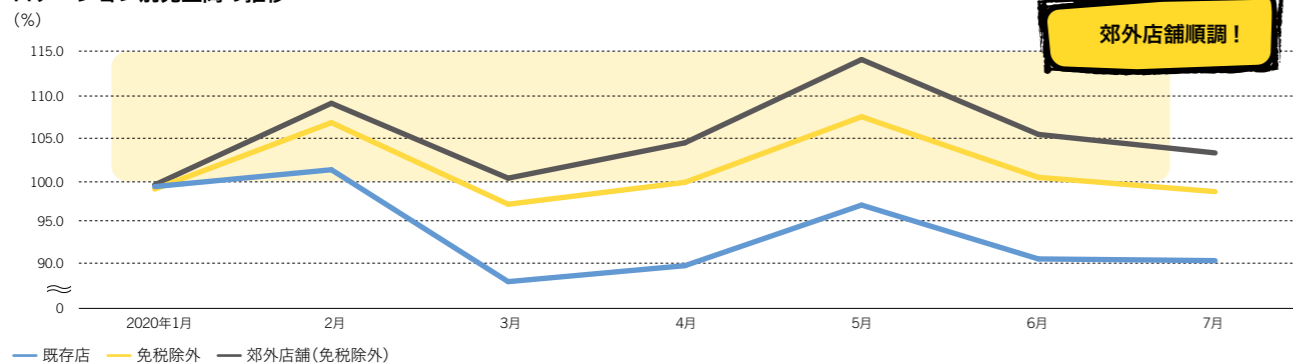
初めて直面する異常事態下で暮らしを守るために営業を継続し、地域のライフラインとしての役割を果たすとともに、お客さまの需要が変化する中においても各店舗でさまざまな取り組みを実施し、確かな回復を見せました。



国別ドン・キホーテ免税客数の推移



ロケーション別売上高の推移



◎ 「想定外」の事態は成長のチャンス

商業環境が危機的状況に陥る中で、郊外生活商圏に強いユニーが業績を下支えし、ドン・キホーテもインバウンドや都心商業ニーズが完全蒸発する中、郊外ロードサイド店を主体に変化対応し、盛り返すことができました。今回の「想定外」の事態は、両者の良い面が底力として発揮され、互いの強みを再確認する機会となりました。

また、コロナ禍によって世の中の状況が大きく変化中、早々に品薄になったテレワーク関連のグッズをはじめ、パズル、ボードゲーム、ジグソーパズル、タコ焼き機、ヨガ・トレーニンググッズ

など、自宅で過ごす時間を充実させるための商品が好調に推移しました。中には、電化製品のリモコンでの需要が考えられる「ボタン電池」や「花火」など、意外な商品の需要増も多くありました。今後も試行錯誤を行い、お客さまの要望に応えられる変化対応力という強みをもって、ワクワク・ドキドキ感を感じてもらえるような商品を提供し、店舗の「PPIHらしさ」を高め続けていきます。



コロナ禍における店舗での変化対応力

高単価商品から客点数へ切り替え 単身ニーズをキャッチ (ドン・キホーテ道頓堀店)

ジップロックやスポンジ、食品ラップなど、セット販売の商品の中身をバラし、1つ10円から購入できるバラ売りコーナーを新設。単身層のお客さまにアプローチしました。



いま来店されるお客さまを大切に (MEGAドン・キホーテ渋谷本店)

新たに店頭で災害対策コーナーを設け、カップ麺や飲料水を陳列することで、まとめ買い需要に応えました。



ホワイトボードによるお客さまとの交歓 (ドン・キホーテ中目黒本店)

ホワイトボードで商品の入荷状況などを掲示。お客さまからは「ひと目でわかるので助かる」などの感謝のメッセージをいただき、従業員とお客さまの交歓ツールになりました。



コロナ禍におけるPPIHグループの変化対応力

新型コロナウイルス感染症により、ダイヤモンドプリンセス号における多くの乗客や乗組員が下船できない状態となりました。こうした状況を支援するため、部署横断的にプロジェクトチームをつくり、2月14日から4回にわたって物資提供や販売による支援を行いました。物流部、各MD開発本部、PB事業戦略本部などの関係部署が迅速に連携し、バスタオルやマスク、衣類など、合計18トン分もの支援物資を提供・販売しました。また、物資は船の乗員にすぐに手渡せるよう、すべての商品を小分けにしてトートバッグに入れた状態にするなどの工夫をしました。こうした気遣

いと迅速な対応に、ダイヤモンドプリンセス号の運営会社より感謝の手紙をいただきました。



支援物資提供の様子



すべての商品を小分けにしたトートバッグ

国内事業

国内事業の今後の取り組み

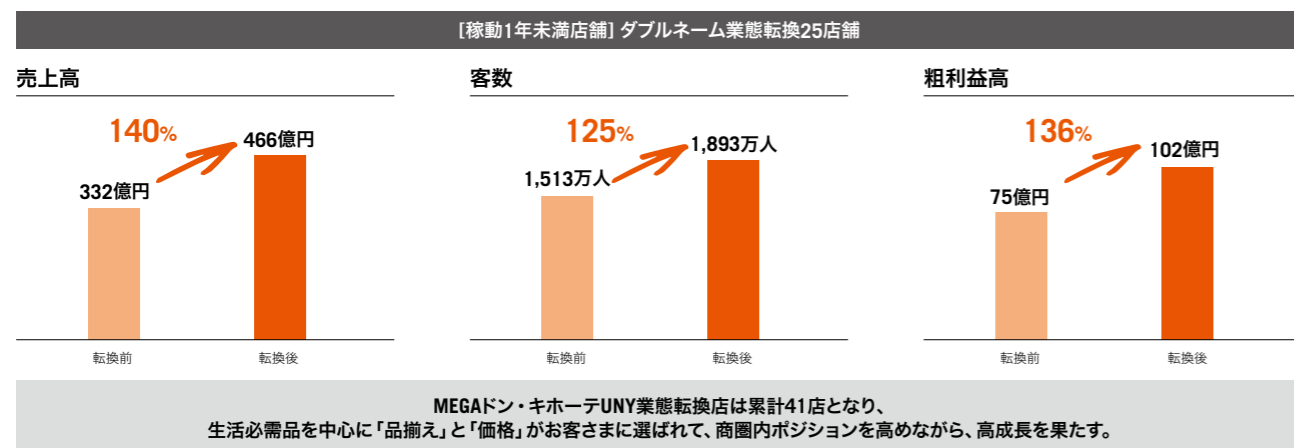
店舗拡大による成長から、
既存店磨き×顧客収益最大化への転換

▶ 業態・業務改革は好調に推移

国内事業においては、多様な業態や店舗口ケーション、店舗規模による事業ポートフォリオ経営を推し進め、収益性を強化しています。さまざまな業態の棲み分けにより、グループシナジーを創出しスケールメリットを最大化することで、強固な事業基盤構築をめざします。

ユニーが運営する「アピタ」「ピアゴ」の一部店舗を「MEGAドン・キホーテUNY」へ業態転換する計画は順調に進捗しており、2020年6月末時点で累計41店舗となりました。生活必需品を中心に「品揃え」と「価格」がお客さまに選ばれて、商圏内ポジションを高めながら、高成長を果たしています。

業態転換店の進捗(稼働1年未満店舗)



※ 転換前：2018年7月～2019年6月、転換後：2019年7月～2020年6月(各店の転換日～6月)、コンセッションナリー・チェーン除く直営部門実績

ユニー再成長のカギを握るNEWピアゴ

権限委譲に基づいた個店経営を本格導入したNEWピアゴ1号店として「PIAGOプラス妙興寺店」がリニューアルオープン。設立50周年を迎えるユニーが次の50年へ向けて既存店のリブランディングをスタートしました。2021年6月期においては、10店舗程度を実験改装店としてリニューアルする予定です。

コンセプトはフロア別カテゴリー特化の「進化型GMS」

現状の中心顧客であるシニア層をしっかりと維持しつつ、これまでドン・キホーテが集客を苦手としていたファミリー層を取り込むことを目的に、フロアごとにカテゴリーを分けた構成に改変。さらに、ユニー初の各フロア専任の「フロア店長」制の導入や、お客さまに最も近い立場で働くメイトさんが主体となり、「お客さまの立場からの発想」で買い場をつくるなど、UDリテールから学んだことを活かして、これまでのユニーにはない手法を取り入れています。

2020年6月27日にオープンして以降、売上計画目標に対して好調な滑り出しを見せています。



MD・PBにおける取り組み

編集型MDを極め、中長期的な視点で
No.1カテゴリーの増加をめざします

取締役 兼 常務執行役員
CMO(非食品)
榊原 健



▶ 編集型MDの追求とPBへの取り組み

編集型MDとは、既存のお取引先さまから仕入れた定番商品やスポット商品でベストな品揃えを構築していくというものです。

PPIHグループのどのお店も「楽しんでもらう」ことがコンセプトになっていますので、お客さまが来店し楽しめるようなものに関しては、引き続きどこにも負けない品揃えで展開していきます。また近年は、ファミリー層のお客さまが増えていることもあり、従来の若い年齢層をターゲットとしたものからファミリーで買い物できるように品揃えを増やしてきたことがあります。一方で、品揃え主義からの脱却も必要であり、同種類の商品は一つひとつを吟味していくとともに、その先のニーズがあるようなものに関しては果敢に挑戦していきます。

従来の仕入れやスポット商品で取り上げることができない、潜在的なニーズに応えるのがPBです。主に家電、アパレル、家庭雑貨などのカテゴリーに関してはPBの需要が大きくなると考えています。今後は、編集型MDで進めるものとPBとしてつくっていくものの見極めが重要であり、編集型MDでは全店に供給することができないようなカテゴリーに関してフォローアップすることも、PB開発の大きな役割だと考えています。目標としては、「〇〇を買うならドン・キホーテだね」と言っていたりするような強いカテゴリーをつくっていくことが一番重要だと考えています。編集型MDとPBにより、中長期的に商品力や品揃え、価格などでNo.1となるカテゴリーの数を増やしていくことをめざします。

▶ 商品の改廃

商品の改廃は、店舗運営の大きな課題と認識しています。的確な選定による無駄のない商品が、適正な価格で置かれているというのが理想であり、改廃の基準であるとも考えています。置いてある商品は存在価値、存在意義がある商品でなければなりません。

現在の取り組みの一つとしては、「商品・在庫活性部」の新設があります。これは元々は本社の管理部門を営業のMD本部と同列に配置し、本部仕入れ・店舗仕入れを問わず回転率の低い商品にはアラートを出し、実績が上がりそうな“兆し”のある商品

が見つければ、商品部と連携するという攻撃的なディフェンス部門をめざしています。また、単なる商品在庫管理部としないで「商品・在庫活性部」としたのは、売れていない商品を間引く「守り」のためだけではなく、回転率の高い商品を把握し、棚を空けて新たな商品を仕入れるといった「攻め」の意味合いを込めているためです。

今後は、間引くことで置いてある商品を際立たせられるように、改廃にスピード感を持って取り組んでいきます。

▶ スケールメリットの獲得とデメリットの排除

PPIHグループは、規模拡大や業態の幅が広がるスケールメリットを、今後さらに活かしていきます。仕入れにおいては、ユニーの加工食品と日用消耗品で原価低減が図られるなど、ドン・キホーテが得意としている部分でユニーに好影響をもたらしています。一方で、フレッシュフードに関しては、ドン・キホーテにおけるユニーのプロセスセンターといったインフラの活用など、仕入れ価格だけではなくシナジーも生まれています。

スケールデメリットは、権限委譲による個店主義と全体最適の問題です。全体最適を追い求めると地域及び店舗ごとの特色が出ず、変化対応も遅くなるため、各店舗と全体のバランスは常に念頭に置かなければならないところです。

また、今後海外店舗が増えて売上も伸びてくれば、国内外セットでより大きなスケールメリットを生み出せると考えています。

海外事業

海外事業の概況と今後の取り組み

大きな可能性を持つ海外事業

▶ オンリーワンによる成長可能性

海外事業は、「ジャパンプランド・スペシャリティストア」として、日本産食品を主体とした、直輸入型のオンリーワンMDを展開しています。「米国事業」と、「DON DON DONKI」を展開する「アジア事業」で、店舗ネットワークを積極的に拡大。米国事業は2006年に米国ハワイ州での店舗運営を目的としてDon Quijote (USA) Co., Ltd.を連結子会社化したのを皮切りに、ハワイ 28店舗、カリフォルニア 10店舗となりました。アジア事業は2017年シンガポール1号店「DON DON DONKI オーチャードセントラル店」より

スタート。現在、香港 4店舗、タイ 2店舗、シンガポール8店舗と なっています(2020年10月31日時点)。

「ドン・キホーテ」は、国内に競合が存在しないオンリーワンの業態で、大きな成長を遂げてきましたが、海外における「DON DON DONKI」も同様に、進出各国に直接的な競合業態の存在しないオンリーワンの業態であり、大きな成長の可能性を持っています。PPIHグループの5~10年後の成長を見据え、海外事業展開を次の成長ドライバーと位置付けています。

▶ 海外事業は好調！中でも香港展開は絶好調！

アジア、米国ともに業績好調ですが、その中でも特に香港は絶好調に推移しています。2019年7月にオープンした香港1号店は、ホテルや他の店舗が入る複合ビルの地下の1フロアにあります。日本製の商品や日本向けの商材を扱う「ジャパンプランド・スペシャリティストア」をコンセプトに、食料品関係を中心に商品構成しています。日本からの輸入食品でも、現地価格より2~5割安く、仕入れにおいて日本国内で多くの店舗を展開しているスケールメリットを活かすとともに、直接物流パートナーに依頼するなど自社輸入を行い、極力価格を抑えられるよう努力しています。日本のドン・キホーテに比べて非食品の取り扱いが少ないですが、お客さまの声をお聞きするとともに売れ筋商品などの検証を行い、

今後、商品構成比も変化させていきます。

2019年12月に商業施設「OPモール」内にオープンした香港2号店「DON DON DONKI OPモール本店」は、1号店の約2倍の売場面積を誇るアジア最大級の店舗です。テーマを「日本の祭り」として、提灯やうちわなどを飾り、日本らしさとドン・キホーテらしいにぎやかさを演出しています。

2020年7月には「DON DON DONKIパールシティ店」を香港島に初出店しました。海外で根強い人気がある日本食品を豊富に取り揃えているほか、お土産として人気のお菓子・化粧品を取り扱いを強化しています。



香港1号店で大好評だったイチゴのほか、日本産のフルーツが大人気 (DON DON DONKI OPモール本店)



大人気の鮮魚や寿司が並ぶ。高級ウニは日本からの直送 (DON DON DONKIパールシティ店)

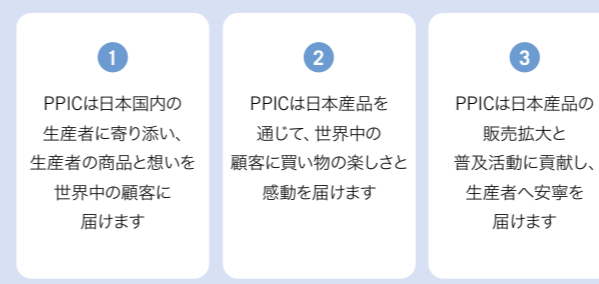
取締役 兼 常務執行役員
CMO(Global)
アジアカンパニーバイスプレジデント
松元 和博

世界に日本製品の流通革命を起こすPan Pacific International Club (PPIC)発足

2020年10月に発足したPPIC(ピック)は、日本の農畜水産物の輸出拡大に向けた生産者とPPIHグループのパートナーシップ組織です。PPIHグループにとっては、年間を通して安定した品質・数量・価格で商品を仕入れられるメリットがあり、生産者側には「安定した出荷先の確保」や「市場相場・天候に左右されない出荷価格」といった利点があります。ご入会いただくことで、商談の参加や継続的かつ安定的な商品出荷が可能になるほか、作付計画や製造計画のサポートを受けることができます。

PPIHグループが、「ジャパンプランド・スペシャリティストア」をコンセプトに展開する海外店舗では、日本の食品が現地ファン獲得の大きな要因になっています。品質の高さに定評のある日本産品を、海外でも購入しやすい価格で提供できる環境を整備し、世界に日本産品の流通革命を起こすことで、すべてのステークホルダーがメリットを享受できる好循環をつくり出します。2030年には、農畜水産物の海外輸出額において3,000億円をめざします。

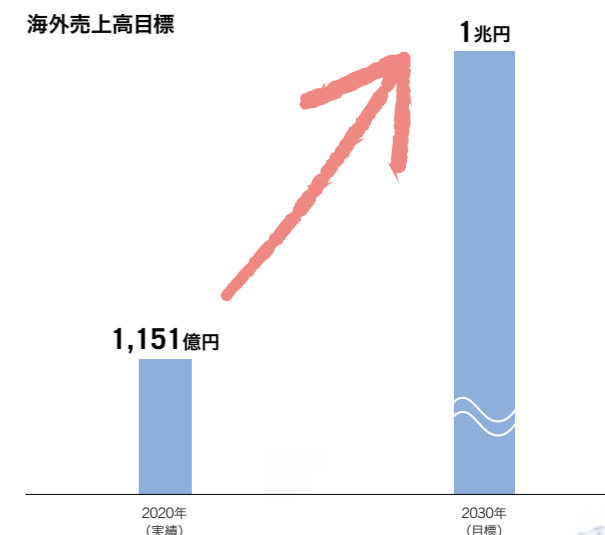
PPIC 3大憲章



▶ 今後の海外戦略

海外事業は、米国及びアジア圏を中心に積極的に店舗開発を進めるとともに、お手頃な価格で日本産品の魅力を提供し、地域の皆さまに末永くご愛顧いただける店舗の創造に努めていきます。新型コロナウイルス感染症のピンチを店舗開発のチャンスと捉え、DON DON DONKI業態の展開を着実に実行し、東南アジアや東アジア地域においては、出店国に合わせてローカライズしながら多店舗展開を進めていきます。日本産品の安定した調達体制の構築と物流網を整備し、さらなる拡大をめざします。

2021年6月期における海外売上高比率は現在の約6.8%から8%以上に、営業利益への比率も現在の約4.0%から大きく増える見込みです。今後も、中長期目標で掲げている海外売上高1兆円の達成へ向けて、海外事業の拡大に積極的に取り組んでいきます。



デジタル戦略



外部企業との協業によるDXの推進

▶ デジタルの活用は小売業の新たな時代への対応

PPIHグループは、企業原理である「顧客最優先主義」を市場の急激な変化の中にあってもさらに進化させていくために、デジタルテクノロジーへの取り組みを強化します。PPIHグループの強みであるエンターテインメント性あふれる店舗運営や商品施策に加え、さまざまな経験や知見を持つ外部の企業などと共同で行う、これまでとは異なる手法の「マシュマロ*構想」をスタートさせています。これは、小売業の新たな時代への対応、より良い店舗体験、お客さま理解を深めるための取り組みです。

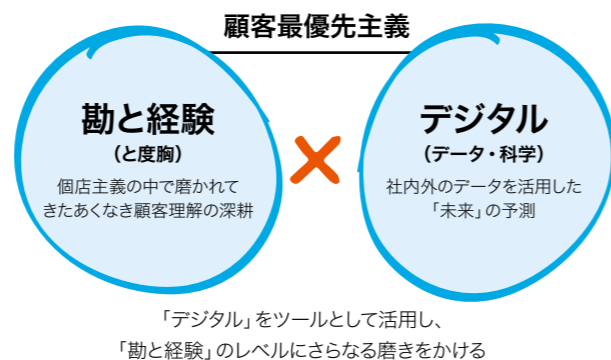
当社グループの完全子会社である株式会社マシュマロは、PPIHグループと最新デジタルテクノロジーとの融合の橋渡し役となり、オープンイノベーションを推進します。外部のあらゆるリソースを活用し、「プライシングの最適化」「消費者ニーズ分析」「新たな金融サービス」など、PPIHグループの強みを最大限に活かした時代への変化対応体制をつくり上げます。

不確実性が増す環境下でさらなる成長をめざすために、企業

文化である「仮説と検証の繰り返し」「たくさんの挑戦」を外部企業との協業を通じて実現し、新たな時代への対応策を構築します。

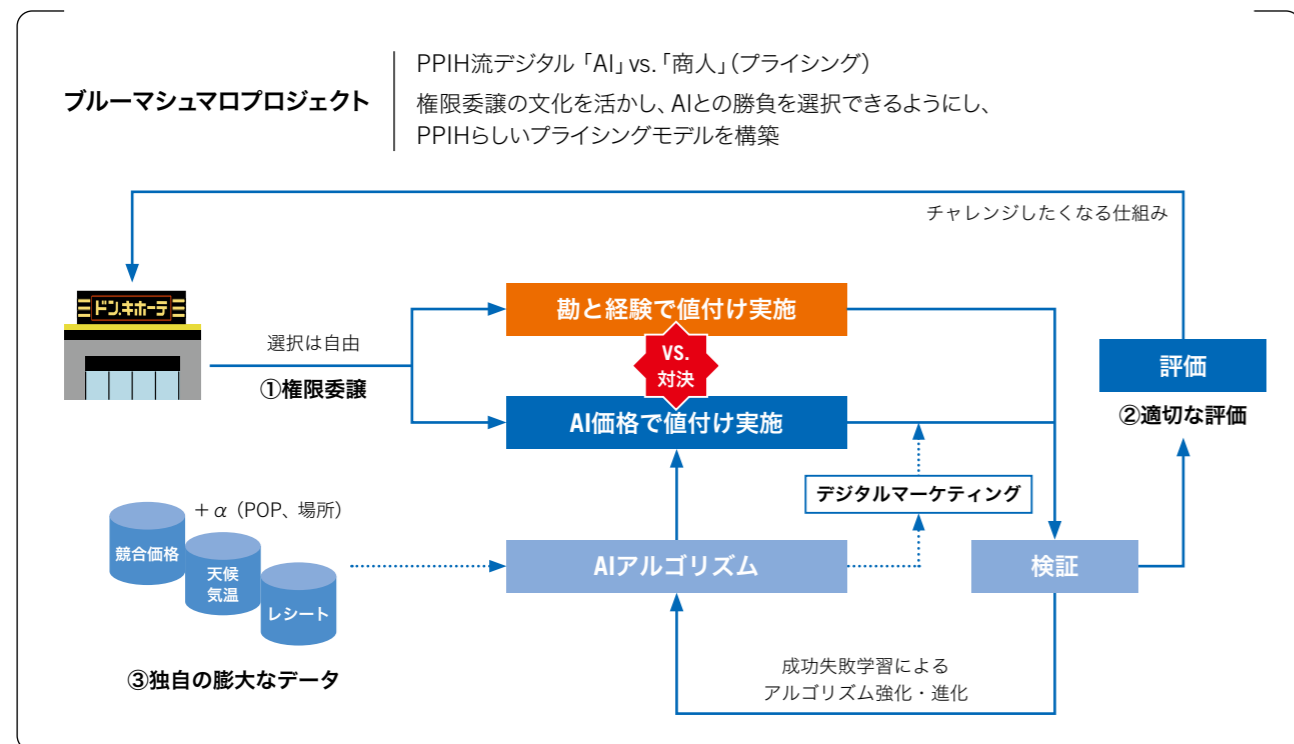
* 柔らかい頭をもって、PPIHグループのみの特定のカラーに染まっていない新しい価値観を受け入れ、そして何よりもそのことにより消費者に喜んでもらえるPPIHグループの新しい取り組みにしたいという構想を、白くて柔らかいマシュマロのイメージになぞらえたもの

PPIHグループにとっての「デジタル」の位置付け・意義



▶ マシュマロ構想の概要

今後の成長に向けては、社内外を問わずさまざまな価値観や考え方を持ち合わせた方々との協業が必須であると考え、新たな「色」を取り入れることで多様性の尊重を表現しています。



CMIOメッセージ

PPIHが大きく変化中、自身のマインドも変化させ、DXに積極的に挑戦していきます

CMIO兼 執行役員
(Chief Marketing & Integration Officer)
軽部 哲也



1999年に株式会社ドン・キホーテ入社以降、一貫して営業に携わってききましたが、2020年に株式会社マシュマロの取締役に就任し、2020年7月からCMIOとしてマーケティング及び事業統合担当としてデジタルという新たな分野にチャレンジしています。DX(デジタルトランスフォーメーション)を私と佃の二人三脚の体制で推進する中で、デジタル化の取り組みなどを現場店舗にわかりやすい形をつないでいくこと(インテグレーション)が、私のミッションと認識しています。PPIHグループのDXは、さらなる顧客理解の深耕と現場支援を果たすツールと位置付けており、営業や店舗スタッフの生産性向上に貢献し、利益の向上につなげていくことがその目的です。デジタル化では、現場のオペレーション(発注時間)等のシステム化により空いた時間を、接客や商品陳列、

メイトさんとの対話、他社の価格調査など、より強い現場をつくる支援のために活用することが重要です。2021年6月期においては、プライシング戦略を拡大していき、一次商圏での競争力を高めていきます。また、majicaアプリ会員を増やし、利用促進や定着率を上げ、顧客のLTV(ライフタイムバリュー)の向上をめざしていきます。

CMIOとして感じていることは、デジタル化の取り組みは日々の数値ではすぐに結果が見えないため、現場への落とし込みにあたって説得が難しいということです。この点は、私自身が営業として携わってきたことによるジレンマですが、変化対応力こそが当社グループの強みです。今までに培った力を持って、自身のマインドも変化させ、DXの推進に積極的に挑戦していきます。

CDOメッセージ

デジタル領域における変化対応の一翼を担い、PPIHらしいDXの実現に貢献していきます

CDO兼 執行役員
(Chief Digital Officer)
佃 慎一郎



私は、2020年3月にPPIHグループの株式会社マシュマロに代表取締役社長として入社しました。私の強みは、小売とWEB(デジタル)の両方の事業立ち上げや拡大に携わってきたことです。これらを活かして、これまで小売業として勝ち残ってきた当社の強みや良さ、そして企業のカルチャーを理解しながらDXを起動させ、本当の意味でPPIHグループらしいDXを実現したいと考えています。PPIHグループにおけるDXという言葉には、データベース構築、データ分析、デジタルマーケティング、アプリ開発、Eコマースの立ち上げ、システム化による業務改善など多岐にわたるさまざまな取り組み内容が含まれています。しかしながら、そのどれもが従来のPPIHグループにおいては中核となる取り組みではなかったため、DXを進めようとする今、推進する組織や関わる仲間といった

人財が圧倒的に足りないということが最大の課題と考えています。社内からの公募チャレンジや社外からの採用など、スピード感を持って人財を拡充することが、DXの成功のために必要不可欠だと考えています。

過去に私が小売店を立ち上げる際に背中を追いかけた憧れのドン・キホーテを擁するPPIHグループが、DXという新たなチャレンジをする大きな変革のタイミングで参画できたことをとても光栄に感じています。現在は、期待と不安が入り混じる中、手探りで試行錯誤を進めている状況です。自分がこれまで経験してきたことを余すことなく投入し、失敗を恐れることなく新たなチャレンジをすることで、PPIHグループのデジタル領域における変化対応の一翼を担いたいと考えています。

戦略を実行する組織体制

事業軸、商品軸、ホールディングス軸の「三軸」を設定

● 組織体制の改編による「変化対応力」の強化

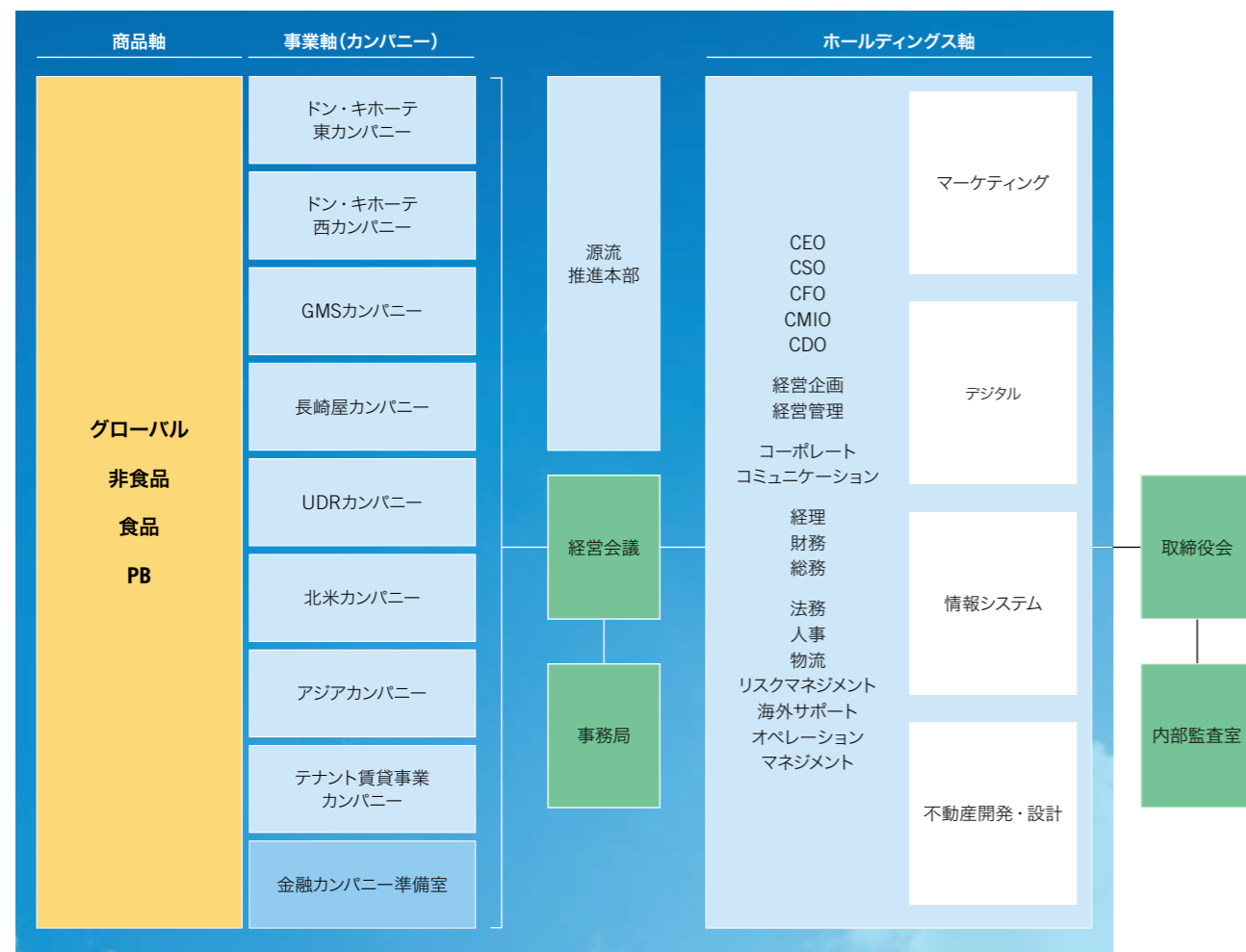
2020年7月1日より発足した新組織体制は、従来の法人格にとらわれず、事業別の中身を最重要視し、グループ内企業の個別最適ではなく、PPIHグループの全体最適をめざしたものです。

改編のポイントとしては、事業軸(カンパニー)、商品軸、ホールディングス軸の「三軸」を設定し大きな権限を委譲していることと、この「三軸」の責任者(執行役員)で構成される経営会議の新設が挙げられます。事業軸にはプレジデント、商品軸にはCMOを置き、それぞれが営業トップの役割を担うことで意思決定の迅速化を図っています。ホールディングス軸は、本社横断的な機能及びガバナンス機能を有し、CSOを中心に経営戦略の策定、経営資源の配分、予算の策定及び進捗管理を行い、CMIO、CDOを中心にマーケティング、デジタル等のグループ全体の戦略を遂行します。「三軸」体制の機能の充実と経営会議の導入によるガバナンスの

強化は、迅速な意思決定と、執行役員の間違った意見を取り入れ、次世代の経営層のさらなる強化にも資すると考えています。また、経営陣のみならず、現場への権限委譲も進め、優れたリーダーを年齢や経験にかかわらず抜擢していきます。

さらに、当社グループならではの特徴である行動指針「源流」を当社グループの柱として徹底すべく、8名の執行役員によって運営する源流推進本部を、独立した組織として新たに設立しました。大きな変化の時代においても、新たな組織体制を構築することにより、当社グループの「変化対応力」を強化していきます。

CMO : Chief Merchandising Officer
 CSO : Chief Strategy Officer
 CMIO : Chief Marketing & Integration Officer
 CDO : Chief Digital Officer



2020年11月現在

創業スピリッツを取り戻す「ミリオンスター制度」による権限委譲のさらなる進化

カンパニー制の導入によりシンプルな組織になりましたが、さらなる変革のために、ミリオンスター制度を開始しました。これは、当社グループの原点回帰を目的とした、創業スピリッツを取り戻すための施策です。

ドン・キホーテ、長崎屋及びUDリテールという法人の垣根を越えて、100万人商圏につき1名の支社長が102の商圏で営業を統括します。執行役員のすぐ下の階層に102人の支社長を配置することで、完全な権限委譲を実現するとともに、エリア全体の収支を高めることが目的です。以前の20支社体制では支社長の管轄店舗が約25店舗となり、1人ですべての店舗の運営・経営に目を配っていくのは困難になっていたことから、今回の1人当たり3~6店舗の管轄に軌道修正を図りました。新支社長に上司はおらず、100万人の商圏、100億円の年商を持つエリアの社長として、完全に権限が委譲されます。利益貢献の上位者は高額な報酬を得る一方で、下位20%は1年ごとに入れ替えを行うというアップ・オ

ア・アウトの仕組みも取り入れているドラスティックな制度でもあります。本制度による各種数字の「見える化」を行う一方で、数字至上主義による法令や源流違反などがないように、チェック機能やフォロー体制の整備も行っていきます。

今後、稼働していく中でさまざまな課題や問題が出てくるかもしれませんが、CEOを中心に経営陣一体となって全力でこの革新的な制度に取り組み、支社長が力を発揮できるようにサポートしていきます。

さらに、この「ミリオンスター制度」のもと、ドン・キホーテ初となる女性支社長と、27歳という若さでの支社長が誕生しています。ダイバーシティの推進を進める当社グループ全体にとって、大きなステップでもあります。本制度を通じて、実力を持った当社の人財が活躍できるような好循環を生み出すシステムをつくっていきます。



ミリオンスター制度 新支社長決起会

20の商圏を
102の商圏に細分化、
新たに102人の支社長が誕生

PPIHグループの人財育成

PPIHグループのDNA

～顧客最優先主義を貫く権限委譲～



小売業は、時代とともに常に変化し続けるお客さまが行き交うため、売り場も常に変化が求められます。そのため、変化を肌で感じることができる現場の店舗スタッフに権限委譲を行い、それぞれが担当する商品や場所を決め、その空間を各自でアレンジしてもらいます。どのような商品を並べるか、価格設定はどうするかなど、すべてを自身の判断で行い、その時代の顧客に合った売り場を自由裁量でつくれるようになっています。

24時間営業のコンビニエンスストアがない時代から「ナイトマーケット」を創出し、「圧縮陳列」や「POP洪水」によって売り場をエンターテインメントの場に変えてきました。私たちは変わり続ける顧客心理に対応しながら、お客さまが求める品揃えで地域を支える社会インフラとしての使命を果たしていきます。



常に挑戦し、失敗を容認する企業文化

PPIHグループは、全員が常に挑戦を続けている職場だからこそ、良い競争風土が根付いています。お客さまのために挑戦できる人が、成功できる人であり、実力主義の徹底により、その結果に応じたポジション、評価を手に入れることができます。

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が、変革を起こすことのできる人財です。入社後、店舗に配属された従業員のつくった売り場がたとえ赤字になったとしても、失

敗をとがめることはありません。当社グループは、失敗による損失を「教育コスト」と捉えています。

このような環境で、失敗しながら積み重ねた成功体験をもっ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。

* 現実社会で直面するさまざまな土壇場を乗り越え、自己実現の執念や想いを成し遂げるためにもがき苦しむ力であり、紆余曲折しながら最後に這い上がるという一念のこと。

人は育てるものではなく、自ら育つもの

人財育成においては、「教育」「共育」「競育」の3つの概念を大切にしています。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。個性や価値観の異なるさまざまな従業員とともに働くことで、自身の視野を広げながら、完全実力主義の人事評価制度のもと、互いに切磋琢磨してスキルを磨いていきます。



教育

最低限の知識を教え、
最小限のルールを設ける

共育

個性や価値観の異なる
従業員同士で、視野を広げる

競育

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

ユニーの人財における取り組み



ユニーの今まで培った人財育成ノウハウを活かしつつ、PPIHグループの源流経営の思想を取り込み、店舗業態の変革のみならず、意識面での変革も図っています。

主な取り組み(2020年6月期)

- ・「源流」浸透の座学研修(約60回)、店舗研修(約900名参加)
- ・社員、メイト評価制度の改革(2020年上期に実施)
- ・ウェルカムバック採用の導入
- ・社長とメイトさんの交流会を開催し、現場からの要望に直接対応
- ・他社内定取り消し者に対する緊急採用



グループ一体化に向けた「源流」の浸透

「源流」とは、当社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て明文化したもので、グループ従業員の行動規範や、パートナーさまとの在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が余すところなく記されています。

当社グループの喫緊の課題は、新たにグループに加わった

ユニー社員と一体となり、同じ使命に向けてともに成長していくことです。2019年2月に新たに「源流推進本部」を設置し、「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。「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。

メイトの評価制度を改革

ユニーにおいても、従来のチェーンストア経営から個店経営への転換という変化に合わせ、2020年、社員とメイト*の評価制度を改革しました。今回の評価制度は、根本から考え方を変えたもので、ドン・キホーテや長崎屋と同じ「実力主義」への転換が図られています。ボーナスについても、これまでは短時間のメイトには支給されていませんでしたが、年齢や契約期間に関係なく、一定の評価を

得た人財を対象に支払うこととしました。PPIHグループが、今後も顧客最優先主義を貫いていくためには、最前線で活躍を続けるメイトの力が重要です。少しでも働きやすく、力を発揮できる環境のために、今後も改善に向けた創意工夫を行っていきます。

* アルバイト従業員

ウェルカムバック採用

ウェルカムバック採用とは、結婚・出産・育児・介護など、やむを得ない事情や転職・留学などのキャリアアップを理由に新しい道を選んだ方(卒業生)に、培った知識や経験・スキルを活かし、

再びPPIHグループで活躍していただくための人事制度です。2019年12月からは、グループ会社のユニーでもスタートしています。



ドン・キホーテとユニーは、企業風土が大きく異なるというイメージを持っていたので、資本・業務提携による今後の変化をマイナスと捉えて退職しました。

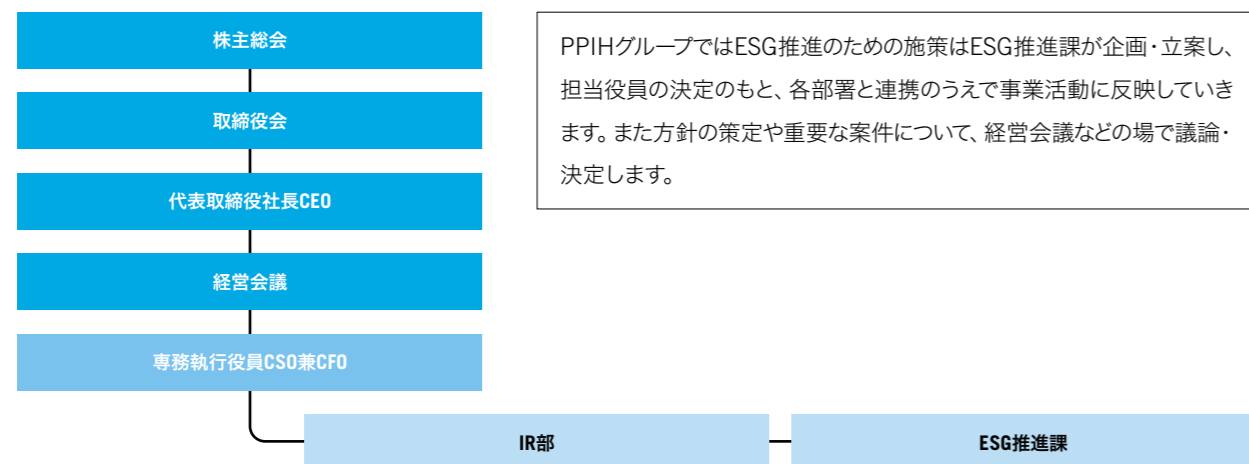
転職先は日用雑貨を扱う大手専門商社でした。営業職として、GMSやSMのバイヤーと接していましたが、私はやはり消費者に一番近い場所で仕事をするのが好きだったということに気付きました。転職をしたことで、改めて「ユニーの魅力」を再確認し、ウェルカムバック採用を活用して復職しました。ユニーにおいても権限委譲や個店経営が推進され、個店ごとに買い場をつくるという考え方が徹底しています。地域密着というユニー本来の良さも残り、当初持っていたドン・キホーテに対するイメージはいい意味で裏切られ、以前より楽しいと感じています。(ピアゴ 青果担当)

PPIHグループのESGの取り組み

サステナビリティ推進の考え方

PPIHグループの持続的な成長を実現するためには、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係を深めていくとともに、近年注目されているESGやサステナビリティの考え方で経営を推進していくことが重要です。こうした考えのもと、2019年5月よりESG推進への取り組みが本格的に始動し、当社グループ全体のESG活動情報の収集や整理、非財務情報の集計・開示などを推進する体制を整えています。

ESG推進体制(2020年10月現在)



PPIHグループのステークホルダー

ステークホルダー	主要な対話方法
お客さま	店舗営業、店頭イベント 公式WEBサイトや公式SNS、専用アプリを通じた情報提供 顧客アンケート、代表お問い合わせ窓口
パートナー(お取引先)さま	パートナー総会 WEB商談システムによる対話 パートナーさま専用ホットライン
株主・投資家さま	株主総会、IR説明会、IRミーティング 投資家さま向け情報サイト PPIHレポート、統合報告書、ESGデータブック ESGデータブック
地域社会	地域住民説明会、自治体とのコミュニケーション 社会貢献活動、ボランティア活動
従業員	社内ポータルサイト・社内報を通じた情報発信 内部通報窓口、就労満足度アンケート 半俵面談、コミュニケーション面談 源流研修、セミナー各種

▶ PPIHグループのマテリアリティ

新中長期経営計画の策定にあたって、「当社グループが大切にしているステークホルダーにとっての重要性」と、「当社グループの強みを活かすことのできる活動は何か」について議論を重ね、ESGにおける重要課題の抽出を行いました。さらに、当社グループの本業によるESG

の取り組みは、国連が掲げた「持続可能な開発目標」(SDGs)に重なる点が多く、この点も踏まえてESG基本方針の策定及びマテリアリティの特定を行いました。

E

環境

事業活動で生じる環境負荷の低減

- CO₂排出量削減
- 容器包装削減・資源の有効活用
- 食品廃棄物の削減・リサイクル強化

店頭でリサイクル品を回収(ユニー)

廃棄物を種類ごとに別々の容器に分けて入れる

S

社会

人財・人権マネジメントの強化

- 働きやすい／働きがいのある職場環境整備

ダイバーシティの推進

- 地域コミュニティとの対話強化
- 地域貢献活動の推進

店舗が主体となり地域の小学校へ衛生用品を寄付

さっぽろレインボープライド2020のパレードに参加

G

ガバナンス

コーポレートガバナンス体制の強化

- 経営の透明性向上
- 次期CEO/次世代経営者の育成

リスクマネジメントの強化

- コンプライアンスの徹底
- 情報セキュリティの強化
- 自然災害リスクへの対応強化

お客さまの安全のために買い物カゴとカート消毒

レジでの飛沫感染防止を徹底

PPIHグループのESGの取り組み

環境への取り組み

エコ・ファーストの約束

ユニーは、環境への取り組みのトップランナーとして、環境大臣とエコ・ファーストの約束を交わしています。約束の実現のため、環境計画を策定し、食品リサイクルの推進や環境教育の実施、環境配慮型PB商品の販売などを通じて、お客さまとともに「環境にやさしいお買い物」に努めています。



ユニー環境計画(一部抜粋)

	2019年度結果	2020年度目標
環境マネジメントシステムの運用	<ul style="list-style-type: none"> エコ・ファーストの約束をISO14001の実施計画に組み込み活動した エコ・ファーストの約束の目標管理を実施 	<ul style="list-style-type: none"> エコ・ファーストの約束をISO14001実施計画に組み込み活動する エコ・ファーストの約束の達成に向けた取り組みを推進
環境負荷の低減	<ul style="list-style-type: none"> CO₂を原単位で2018年度対比8.3%削減 環境マネジメントシステムを通して、省エネ教育を毎月全店にて実施した 電気使用量 643,938kWh 2018年度対比△15.6% ガス使用量 16,003千㎡ 2018年度対比△17.0% 石油使用量 3,365千ℓ 2018年度対比△34.5% 輸送距離 1,933万km 2018年度対比△6.1% エネルギー使用量原油換算 3,692千ℓ 2018年度対比△10.0% 包装資材重量 2018年度対比11.3%削減、PB商品容器包装資材重量 2018年度対比18.0%削減 レジ袋辞退率 86.1% 	<ul style="list-style-type: none"> 省エネの取り組みとしてCO₂を原単位で2019年度対比3%削減 環境マネジメントシステムを通して、省エネ教育の継続・強化 各使用エネルギーを2019年度対比5%削減 物流の合理化による環境負荷低減を図る 包装資材重量を2019年度対比3%削減、PB商品の容器包装資材の軽減化を図る レジ袋辞退率 88%
廃棄物の適正処理とリサイクル推進	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物総排出量 10.0%削減 食品リサイクルの取り組みを全店で継続した 再生利用等実施率 84.8% 発生抑制 売上高100万円当たり 28.2kg 牛乳パック回収量 432t 2018年度対比△11.5%、食品トレイ回収量 305t 2018年度対比16.4% アルミ缶回収量 618t 2018年度対比△5.1%、ペットボトル回収量 2,297t 2018年度対比△7.2% リサイクルボックス回収実績 5.8%減少(既存店ベース101.2%) レジ袋や、野菜・果物の透明ケースにバイオマスプラ製容器包装を継続使用 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物総排出量 2019年度対比5%削減 食品リサイクルの取り組みを全店で継続 再生利用等実施率 86% 発生抑制 売上高100万円当たり 28.0kg 全店4品目を回収 リサイクル回収量を増やす バイオマスプラ製容器包装の利用を促進する
環境情報の開示と環境保全活動	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型PB商品ecolonをHP等で紹介し、拡販した ISO理解活動の中で環境教育を全店実施 子ども環境学習 10店舗実施 118人参加 出張講座(小学校等) 17回実施 921人参加 小中学校見学会受け入れ 87回実施 6,129人参加 エコ博10回開催 25,567人参加 農業体験・エコツアー等9回開催 288人参加 メッセなごや4日間で752人参加 	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型PB商品ecolonの拡販 従業員への環境教育の継続・強化 子ども環境学習、出張講座(小学校等)の継続実施 定期的なエコ博の開催
環境汚染防止	<ul style="list-style-type: none"> 排水水質検査全店実施、基準値以内法令遵守 低濃度PCBの適正管理を実施 フロン排出抑制法の対応をISO目標として法令遵守 水銀汚濁防止法対応として電子マニフェスト、保管管理等実施 	<ul style="list-style-type: none"> 全店舗での排水水質監視を実施 低濃度PCBの適正管理 フロン排出抑制法の対応を実施 廃棄物処理法の適正対応を実施

食品廃棄物の削減・リサイクル強化

▶ 廃棄物の発生抑制と資源循環の促進

ユニーは総合小売事業者として、自社での環境課題解決とともに、生産者と消費者をつなぎ「お買い物」を通じた持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいます。世界的な課題である食料廃棄を削減するために、日頃から適切な発注や期限の迫った商品をタイミング良く値下げするなど、食品ロスの発生抑制に努めています。現在取り組んでいる食品リサイクルループは、各店舗で発生した



CO₂排出量の削減

▶ 再生可能エネルギーの導入

一部店舗において太陽光発電や風力発電を導入し、将来のエネルギー源としての再生可能エネルギーの実効性を検証しています。

再生可能エネルギー導入店舗数(2020年10月現在)

ドン・キホーテ 2店舗 ユニー 9店舗 UDリテール 2店舗



環境マネジメントの強化

▶ 環境マネジメントシステムによる環境リスクの低減

ユニーは、持続可能な社会という大きな目的を果たすためにISO14001環境マネジメントシステムを用い、店舗や事務所の環境影響を調べて改善することに努めています。2004年1月の本社事務所を皮切りに各地区事務所が認証を取得しました。その後、店舗においても従業員自らが環境問題について考え、環境マネジメントシステムを運用することが重要だと判断し、2019年7月に全店の認証を取得しました。店舗では、毎月ISO推進委員会を開催し、環境実施計画書の具体的な数値評価・点検・見直しを実施しています。



PPIHグループのESGの取り組み

社会への取り組み

働きがいのある職場環境整備



▶ 「働きやすさ」と「働きがい」を両立する企業グループへ

従業員が安心して全力で働けるよう、「労働環境改善チーム」を立ち上げてアンケートや個別ヒアリングなどでグループ全体及び個人の問題点を把握し、労働環境の改善に取り組んでいます。長時間通勤が発生している場合は配置転換により改善を図り、現在と異なるキャリアを希望する場合は、多様なキャリア形成を実現する「社内転職制度」を構築するなど、新たな仕組みづくりも行っています。

また、社内転勤制度、単身赴任の見直し、有給取得、女性の働き方などについても、グループ全体として問題を整理して、それぞれプロジェクトとして改善と対応に取り組んでいます。今後も、従業員一人ひとりが安心して声を上げられる労働環境の構築と、「従業員の声」を軸に据えた問題整理と改善対応に取り組み、「働きやすさ」と「働きがい」を両立した企業をめざします。



「現場向けアンケート」回答に対する主な取り組み

- 人事、キャリアに関する相談窓口「人財キャリアコール」を新設
- 毎月、全従業員向けに就労満足度に関するアンケートを実施
- 就業満足度が低い従業員に個別ヒアリングを実施
- 長時間の通勤時間発生者に対する配置先変更対応
- 問題解決に向けた関係部署への改善提案 など

人財の育成



▶ 「ドンバト」で働く学生のやる気を支援

ドン・キホーテには、メイト(アルバイト従業員)が仕入れ・販売価格・売り場づくりを考えて実行することができ、やりたいことを具現化できる環境があります。

その支援策の一つとして、若い発想力や表現力が期待できる学生メイトを対象に、スキルアップを目的としたイベント「ドンバト」を2020年より開催しています。これは、他店舗の学生メイトと、ディスプレイの工夫といった課題をゲーム感覚で楽しみながら競い合う

ものです。受賞者を表彰することで、PPIHグループの未来を担う「若き情熱と力」の成長をサポートしています。

このように、メイト、社員ともに権限を持ち、切磋琢磨しながら働ける環境が生み出す力こそが強みであり、今後もこうしたドン・キホーテらしい施策を通じて、人財の獲得・育成に努めていきます。



- 開催実績 **2**回
- エントリー総数 **1,083**名
- MVP受賞者数 **52**名



ダイバーシティの推進



▶ 多様な個性を尊重し、お客さまがお買い物しやすい店舗をめざして

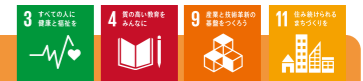
当社グループは、人々の多様な個性を尊重し、お客さまがお買い物しやすい店舗、そして従業員が働きやすい職場環境をめざし、ダイバーシティを推進しています。

性的マイノリティに対する従業員の理解浸透を図るため、2016年6月にLGBTQプロジェクトを発足。2017年にはダイバーシティ推進室として本格的に活動を開始し、各拠点や店舗においてダイバーシティ研修を実施しています。従業員の意識を高め、自社内の多様性の容認を推進することで、すべてのお客さまに喜んでいただける店舗づくりにつなげています。こうした取り組みは、企業におけるLGBTQに関する取り組みを評価するPRIDE指標において、2018年から3年連続で最上位のゴールドを受賞しました。

さらに現在、「労働環境改善チーム」と連携した「妊娠・出産・時短等ライフイベント時のフォロー体制」への取り組みや、外国籍人財に向けた先輩社員との座談会企画など、すべての従業員が多様性を認め合い、信頼・尊敬し合える職場環境づくりをめざしています。



地域コミュニティとの対話強化



▶ お客さまと接点を多く持つ小売業の特長を活かした教育支援

子どもたちの職業観の育成に寄与するため、ドン・キホーテでは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い学習の機会を「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。2020年6月期は小中学生を中心に208校、1,661名の子どもたちを受け入れました。

また、ユニーでは東海エリアを中心に地域とのコミュニケーションを図る出張講座を開催しています。「地球にやさしいお買い物講座」をテーマに講義を行うなど、環境に関する教育支援に取り組んでいます。



CSO兼CFOメッセージ

企業価値の持続的な向上を実現するために経営戦略と一体化した財務戦略を推進していきます。



取締役 兼 専務執行役員
CSO 兼 CFO 金融カンパニー準備室責任者
新谷 省二

戦略推進に向けた最適な資源配分

2020年にCSO 兼 CFO 金融カンパニー準備室責任者に就任した新谷でございます。銀行、コンサルティングファームを経て、エンターテインメント業界、飲食関連の企業において経営企画や新規事業に携わってきました。そうした経験を活かし、経営戦略の策定並びに戦略の確実な遂行に向けた財務・非財務資本の最適配分により、企業価値の向上に努めていきたいと考えています。

さて、2020年6月期は、2019年10月に実施された消費税率引き上げによる個人消費の低迷に加え、記録的な大雨などの異常気象

や2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大など、厳しい経営環境となりました。そのような中、当社では渡航制限に伴う免税販売高の蒸発といった想定外の環境の変化がありましたが、商品調達力を活かした必需品需要の取り込みなど「顧客最優先主義」を徹底していった結果、31期連続増収、営業増益を達成しました。2021年6月期は先行きに対する不透明な状態が続くことが想定されますが、32期連続増収、営業増益をめざします。

ESGプログラムの推進による企業価値の向上

当社は、2020年2月に公表した新中長期経営計画「Passion 2030」の中で、E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)それぞれで将来的に企業価値に影響を与え得る6つのマテリアリティを抽出しています。具体的にはE：①事業活動で生じる環境負荷の低減、S：②人材・人権マネジメントの強化、③多様性を認容するダイバーシティの推進、④地域コミュニティとの対話強化、G：⑤経営の透明性を高めるコーポレートガバナンス体制の強化、⑥リスクマネジメントの強化です。これらESGに関する活動については、グループ全体の情報整理及び開示を行うとともに、従業員への啓蒙を推進する「プラットフォーム

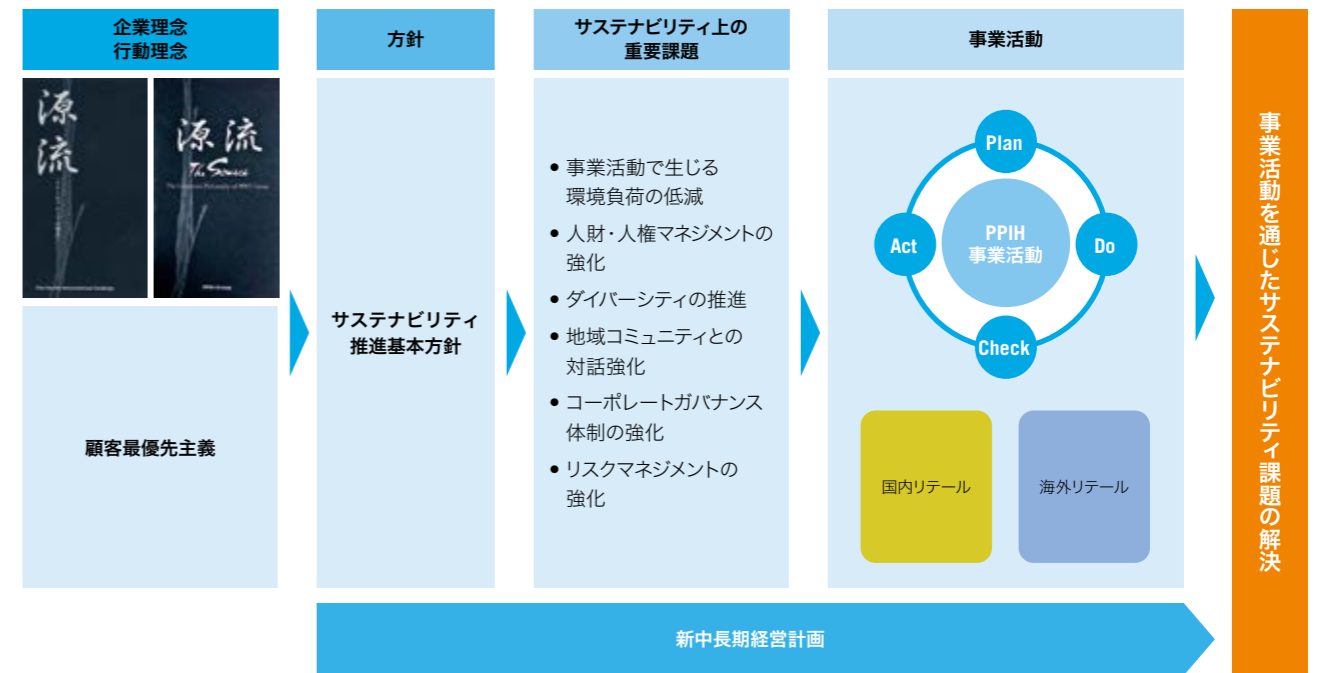
フォーム確立フェーズ」、ESGの取り組みの検証を行い、実績に応じた次期KPIの施策と設定を行う「イノベーション構築フェーズ」、取り組み結果の分析を行い次期戦略の立案、そして各ESG項目をさらに深化していくことでESG活動のリーディングカンパニーをめざす「ブラッシュアップ継続フェーズ」の3つのフェーズに分けて推進していきます。そしてこれらを戦略に着実に組み込みながら取り組みを進めていき、社会価値を創造しながら企業価値向上を実現していきたいと考えています。

ROE経営の徹底

また、2030年6月期を最終年度とする「Passion 2030」においては、顧客最優先主義の徹底と、国内売上高2兆円の盤石化並びに、海外売上高を1兆円に拡大することで売上高を2020年6月期の約1兆6,800億円から3兆円へと拡大していくことをめざしています。営業利益はオーガニック成長に加え、MD改革、コスト最適化及び金融事業等新規事業の育成を通じ、2020年6月期の約760億円から2,000億円へと拡大していく方針です。その達成に向け、CSO 兼

CFOとして経営戦略と一体化した財務戦略を推進していきます。また、ユニークグループの連結によりバランスシートが急膨張したことから、資産効率及びキャッシュ・フロー創出を高めて、適正水準にしていきます。特に資本効率の向上は重要な経営課題と認識しています。2020年6月期におけるROEは14.3%となりましたが、今後も資本コストを上回る高いROEの実現を通じた持続的な企業価値向上をめざしていきます。

PPIHグループのサステナビリティ



今後の事業投資に関しては、引き続きユニーをはじめ店舗フォーマットの再構築に加え、主力であるドン・キホーテの新規出店、新規事業の開発やデジタル化等に合わせて年間500億円程度を投じる計画です。内訳は約75%をリテール事業の拡大に投じ、約25%をIT投資等に充当する予定としています。高い売上高成長

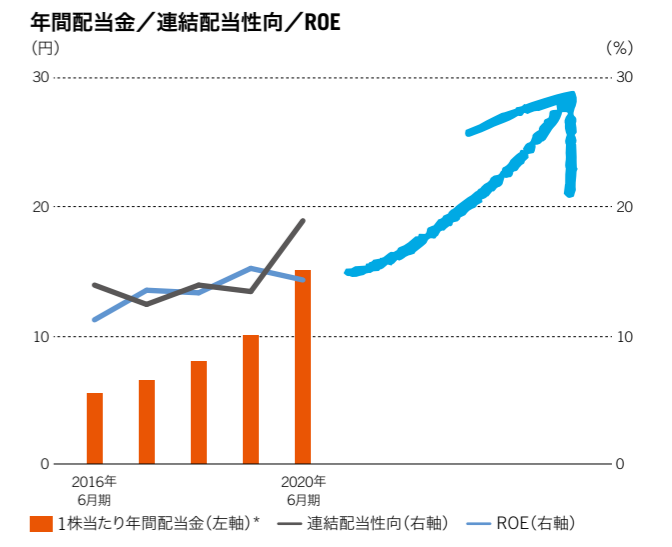
率、資本収益性を意識したポートフォリオ経営による最適な資源配分を徹底する考えです。同時にキャッシュコンバージョンサイクルの改善等による店舗の稼働力の強化や、コスト構造の最適化等による店舗収益性の強化も怠りなく進めていきます。

バランスシートの最適化に向けて

こうした効率性を強く意識した投資に加え、資本効率の向上に向けたバランスシートの最適化を図っていく方針ですが、ネットD/Eレシオについては1倍以下に留めることを基本方針とし、財務規律を堅持していく方針です。

株主の皆さまへの還元に関しては、引き続き「高リターンの本業投資」と「累進的配当政策(増配)」を基本方針としていきます。年間配当金は前期比50%増配となる1株につき15円を実施しました。増配は17期連続となり、配当性向は18.9%となりました。中期的には、連結配当性向は20%以上、長期的には30%程度をめざしていきます。

今後も「顧客最優先主義」と「企業価値拡大」をめざしながら、EPSの長期的な成長に応じた配当水準の向上に努め、株主還元の充実を図っていきます。



高ROI出店による持続的成長 → 高いROE水準

「高リターンの本業投資」と「累進的配当政策(増配)」で還元。
連結配当性向は中期的に20%以上、長期的に30%程度をめざします。

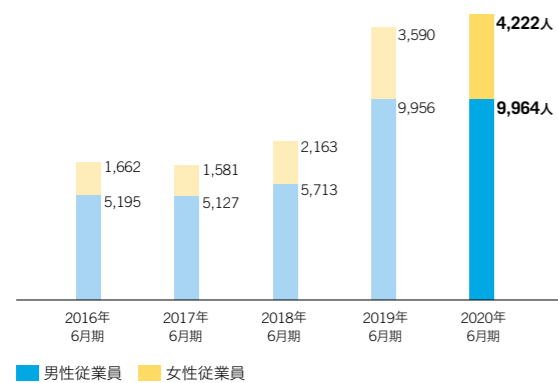
* 2019年9月1日付で実施した株式分割(1:4)が2016年6月期の期首に行われたと仮定して算定

財務・非財務サマリー

	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 ^{*4}	2020年6月期
売上高	507,661	540,255	568,377	612,424	683,981	759,592	828,798	941,508	1,328,874	1,681,947
売上原価	378,587	400,712	418,570	451,406	502,240	557,699	610,218	697,517	958,347	1,200,258
販売費及び一般管理費	103,738	110,223	117,438	126,726	142,638	158,708	172,395	192,423	307,417	405,692
営業利益	25,336	29,320	32,369	34,292	39,103	43,185	46,185	51,568	63,110	75,997
経常利益	25,138	29,283	33,201	35,487	40,160	43,797	45,523	57,218	68,240	75,173
税金等調整前当期純利益	21,147	30,395	33,382	34,225	39,157	42,113	55,325	56,373	66,284	73,161
親会社株主に帰属する当期純利益	12,663	19,845	21,141	21,471	23,148	24,938	33,082	36,405	47,066	50,303
総資産	341,300	362,651	386,622	432,135	505,666	560,568	642,868	806,778	1,282,100	1,298,948
純資産	125,242	145,735	170,178	193,164	221,367	244,547	279,930	312,495	352,300	390,716
1株当たり当期純利益(円) ^{*1}	20.97	32.18	34.18	34.33	36.77	39.44	52.29	57.53	74.36	79.39
1株当たり潜在株式調整後当期純利益(円) ^{*1}	20.54	32.11	34.04	34.14	36.65	39.41	52.26	57.41	74.13	79.18
1株当たり年間配当金(円) ^{*1}	3.50	3.87	4.12	4.50	5.00	5.50	6.50	8.00	10.00	15.00
連結配当性向(%)	16.7	12.0	12.1	13.1	13.6	13.9	12.4	13.9	13.1	18.9
ROA(%)	3.9	5.6	5.6	5.2	4.9	4.7	5.5	5.0	4.5	3.9
ROE(%)	11.1	14.9	13.7	12.1	11.6	11.2	13.5	13.3	15.2	14.3
お買上客数(人)	-	232,969,021	244,658,461	260,191,080	283,039,023	304,899,600	333,215,267	370,829,179	528,888,368	660,601,089
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	5,315,271,867
グループ従業員数(人)	4,164	4,517	4,511	5,282	6,029	6,857	6,708	7,876	13,546	14,186
女性管理職比率(%)	-	-	-	-	6.0	7.8	7.2	7.0	7.4	7.3
障がい者従業員比率(%)	-	-	-	2.28	2.21	2.38	2.60	3.14	3.10	3.30
CO ₂ 排出量(t-CO ₂) ^{*2}	-	-	224,605	258,365	235,595	270,469	269,062	279,413	364,800	559,467
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	7,477,392	11,399,603

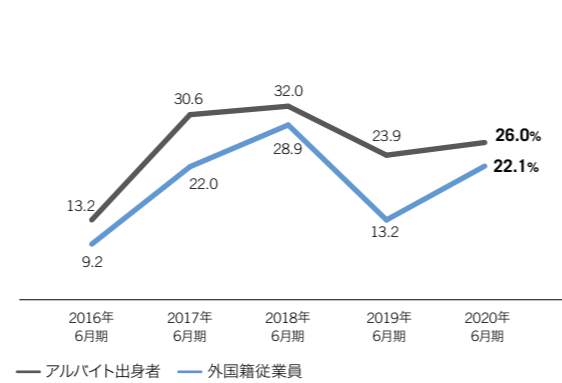
*1 1株当たり情報は、2015年7月1日付で実施した株式分割(1:2)及び2019年9月1日付で実施した株式分割(1:4)が、2011年6月期の期首に行われたと仮定して算定しています。
 *2 対象データ：国内主要法人。掲載している数値は、Scope 1とScope 2を合算したものです。ユニー(株)の連結により、2019年1月からユニー(株)の実績を反映しています。
 *3 対象データ：国内主要法人(省エネ法に基づく報告値)
 *4 ユニー(株)との企業結合について、2019年6月期に行っていた暫定的な会計処理が2020年6月期に確定したことから、2019年6月期に係る各数値は確定の内容を反映させています。

グループ従業員(正社員)男女内訳



女性従業員は前期より632人増の4,222人、男性従業員は8人増の9,964人となりました。また、2020年6月期の国内の女性管理職比率は7.3%となりました。

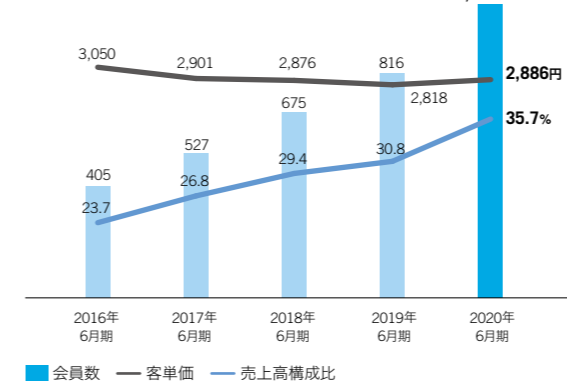
新卒社員に占めるアルバイト出身者・外国籍従業員^{*5}の割合



2020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26.0%でした。また、今後の海外展開を見据えて、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22.1%となりました。

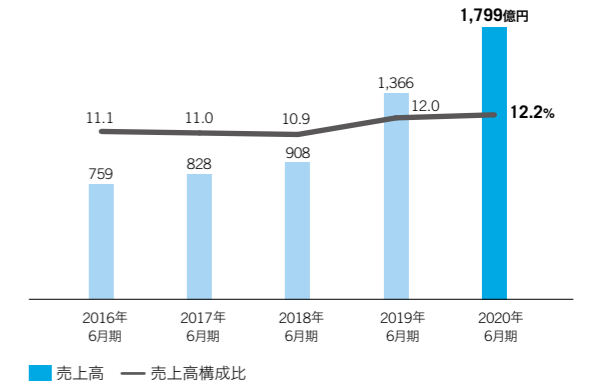
*5 対象データ：国内主要法人(2019年6月期からユニー(株)及びユニー関連会社を含む)

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、2020年6月時点において、1,069万人となりました。売上高構成比は35.7%、客単価は平均客単価を上回る2,886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^{*6}売上高^{*7}/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1,799億円(前期比31.7%増)、同構成比は12.2%となりました。

*6 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
 *7 ユニー(株)の連結により、2019年6月期第3四半期以降ユニー(株)の実績を反映しています。

コーポレート・ガバナンス

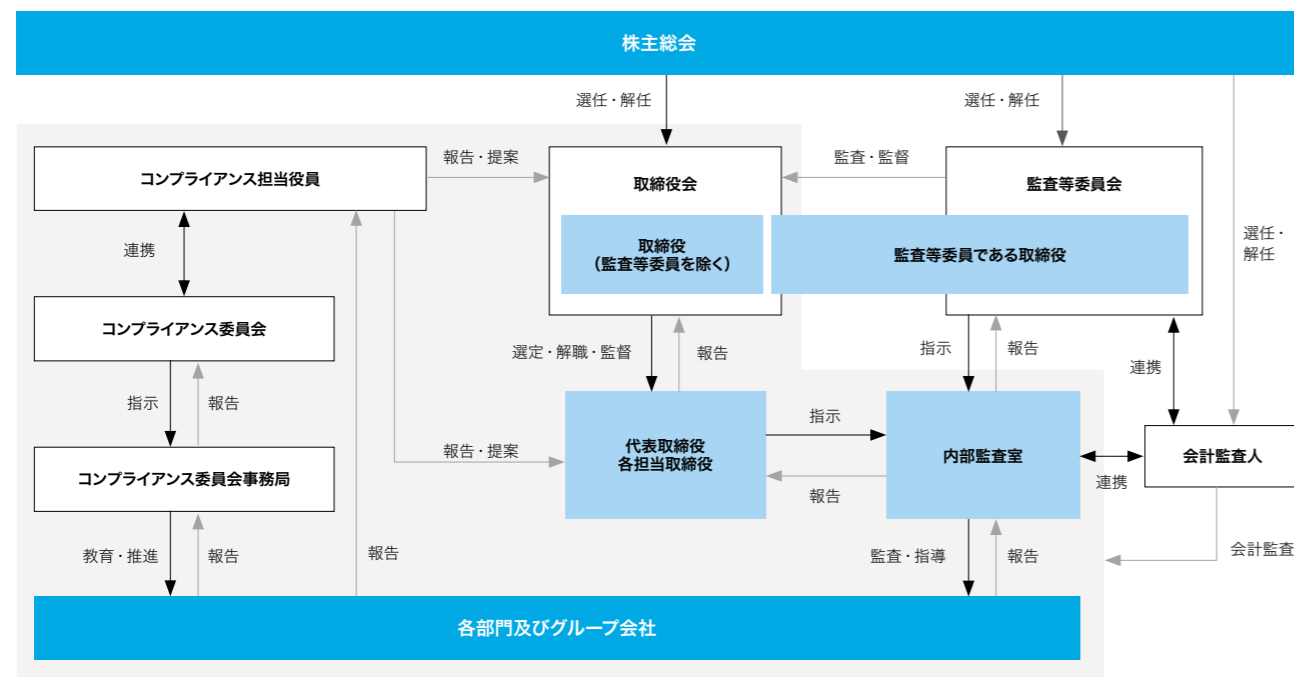
● 経営の透明性を高めるガバナンスの強化

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であると位置付けています。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、これまで以上に組織体制を強化するとともに、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に努めながら、企業活動を推進していきます。

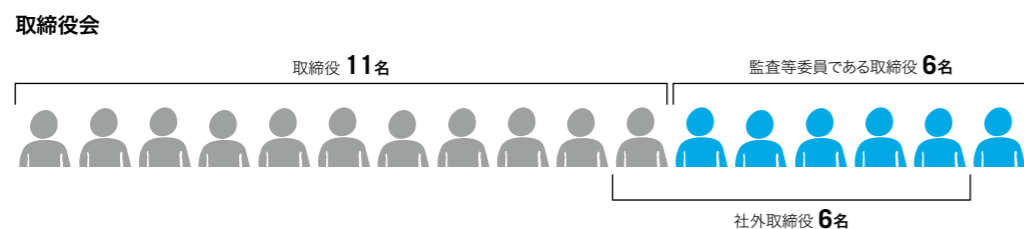
コーポレート・ガバナンス体制図（2020年10月12日現在）



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17名で構成されており、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べく、社外取締役6名（うち5名は監査等委員）を選任しています。



監査等委員会

監査等委員会は、6名のうち5名が社外取締役で構成されており、取締役の職務の執行状況等についての監査を行い、必要に応じて会計監査人と連携を行うなど有効に監査が行われる体制になっています。また、監査等委員である社外取締役5名全員が独

立役員として選任されているため、全社経営戦略の策定をはじめとする会社運営上の重要事項について、一般株主と利益相反の生じる恐れのない独立した立場で幅広い見識を取り入れることが可能であり、適切な経営判断が行われる体制になっています。

● 経営の透明性を高めるガバナンスの強化

社外取締役は経営に関する専門知識・経験等に基づき、社外の立場から経営に関する意見や指摘を行い、経営の健全性・透明性の向上等を期待して選任しています。社外取締役を選任するための独立性に関する基準や方針として明確に定めたものはありま

せんが、その選任に際しては、当社経営陣からの独立した立場で社外取締役としての職務を遂行できる十分な独立性が確保できることを前提に判断しています。

監査等委員である社外取締役(独立役員)の選任理由と取締役会/監査等委員会の出席状況

氏名	選任理由	出席状況	
		取締役会	監査等委員会
井上 幸彦	警視総監等の要職を歴任しており、その経験を活かし、客観的な立場から職務を適切に遂行されると判断しています。	100%	100%
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しており、その経験を活かし、客観的な立場から職務を適切に遂行されると判断しています。	92%	93%
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しており、その経験を活かし、客観的な立場から職務を適切に遂行されると判断しています。	100%	100%
西谷 順平	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、職務を適切に遂行されると判断しています。	100%	100%
吉野 正己	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、職務を適切に遂行されると判断しています。	100%	100%

● 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、取締役会に委任しています。

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に努めています。

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

● 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。

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。

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

● 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

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。

コーポレート・ガバナンス

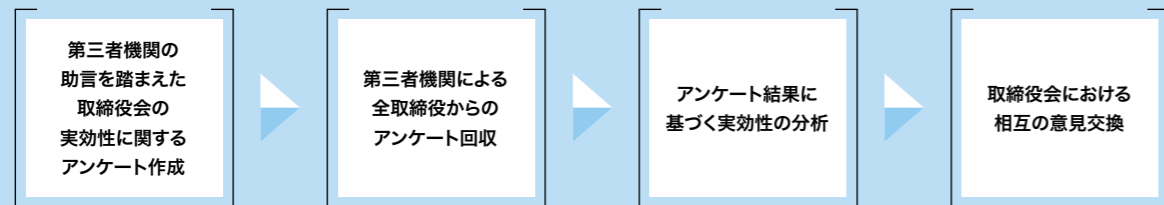
取締役会の実効性評価

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。2020年6月期は、取締役会メンバーが経営理念を十分に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っています。また、内部管理体制のモニタリングをはじめ、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ています。

一方で、指名・報酬に関する透明性のさらなる向上やESG対応等、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた体制の強化が求められる結果となりました。

評価プロセス



2020年6月期の評価結果の概要

当社取締役会の強み	当社取締役会の課題
<ul style="list-style-type: none"> 経営理念等を十分に踏まえた取締役会運営 内部通報制度をはじめとする適切な管理体制の構築及び監督の実践 社外取締役の経験を活かすための適切な機会の提供 	<ul style="list-style-type: none"> 資本コストを意識した経営戦略の策定、ESG項目のさらなる取り組み強化 指名・報酬に関する透明性のさらなる向上 取締役へのトレーニング機会の創出と内容の高度化

上記の評価結果を踏まえ、今後、課題解決に向けた取り組みを進め、取締役会の実効性の一層の強化に努めるとともに、ガバナンス体制の拡充を図っていきます。

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、監査等委員である取締役の基本報酬は年額100百万円以内とそれぞれ株主総会で決議しています。

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。

2020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)	199	199	-	-	-	11
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	2	2	-	-	-	1
社外役員	29	29	-	-	-	5
合計	230	230	-	-	-	17

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、執行役員、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。

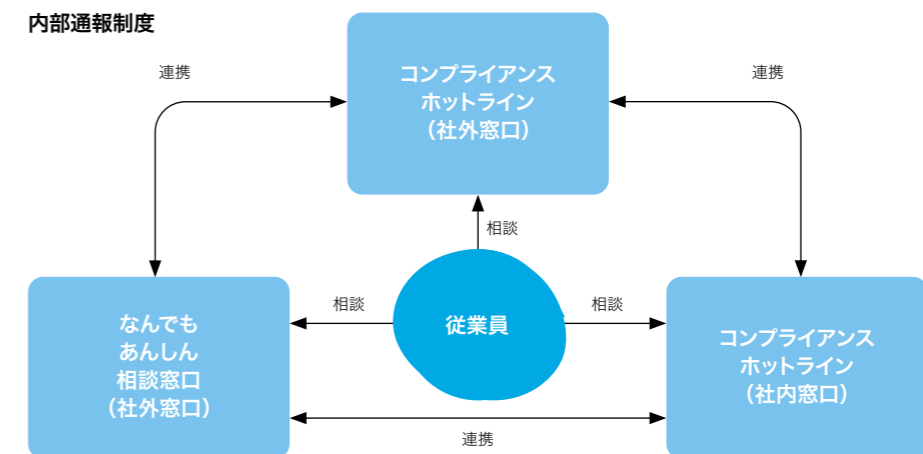
さらに、業務の適正を確保するための整備として、コンプライアンス担当役員を任命し、コンプライアンス及び内部統制に関す

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。

コンプライアンス強化の取り組み

当社はコンプライアンス強化の取り組みの一環として、法令や社内ルール違反について、従業員及び取引先などの通報窓口である「コンプライアンスホットライン」を設置しています。また、従業員とその家族の心とからだ、暮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。これらは社内規程に基づいて運用し、公正な取引と安全で安心な商品・サービスの提供につなげています。



リスクマネジメント

新型コロナウイルス感染症への対応

国内及び海外の新型コロナウイルス感染症拡大への迅速な対応を行うため、2020年3月6日に新型コロナウイルス緊急対策本部を開設し、情報の集約や社内発信、労働環境の整備やルールづくりなどを進めてきました。

店舗では、飛沫対策のビニールシートや消毒液の設置、買い物



サッカー台飛沫防止対策

カゴの除菌などの感染防止対策を徹底するとともに、お客さまにマスクの着用や、間隔を空けてレジにお並びいただくことへのご協力を呼びかけています。また、店舗事務所や休憩室においても、アクリル板やビニールシートを設置し、安心して業務を行える環境整備に努めています。



休憩室の小窓付き仕切り



手洗い推奨POP

品質管理体制の構築



日々の衛生管理

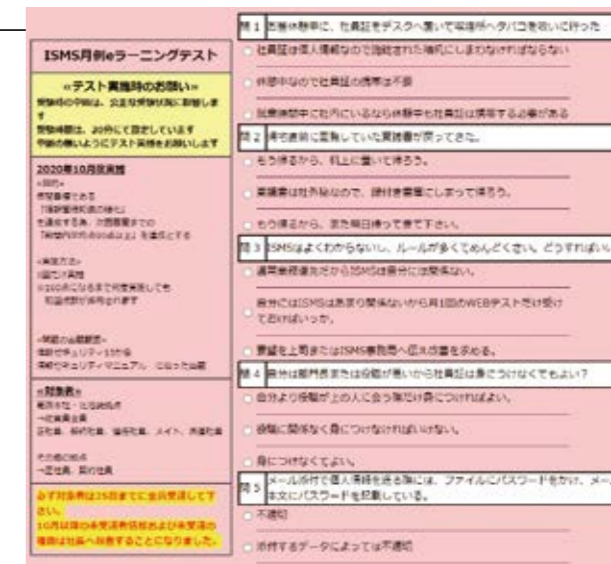
お客さまにお届けする商品の安全性を確保するために、品質管理体制の整備を進めています。品質管理部門では国際的に推奨される食品衛生管理手法である「HACCP(ハサップ)」の考え方を生鮮作業場の衛生管理にいち早く取り入れました。これは店内で製造販売する生鮮商品の安全性のさらなる向上につながっています。衛生管理計画書「HACCP統括表」と実行ツール「一般的衛生管理プログラム日報」を活用することにより、作業室入室前や作業室内で、食中毒や異物混入の発生を未然に防ぐ衛生管理を実践しています。

生鮮部門の従業員に対しては、HACCPマニュアルの配布やWEBテスト、講習会による知識習得教育を実施。2020年11月からは、店舗従業員の作業負担軽減・帳票記録の精度向上・本部支援業務の効率化を目的に、自社開発の「記録帳票保管のクラウド管理システム」を稼働し、iPadによる管理体制を整えています。

情報セキュリティへの取り組み

PPIHは、店舗運営を支える基幹システムや、人事給与・会計などの情報システムの運用において、2013年にITサービスマネジメントの国際規格「ISO20000」を取得し、グループ内基幹業務の一層の安定を通して、ITサービスをはじめとする内部統制の充実に努めています。

また、当社グループの日本商業施設は、主にテナント賃貸事業を通じてステークホルダーの重要な情報を取り扱う企業として、情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)に関する国際規格「ISO27001」を取得しています。同社では「情報セキュリティ10か条」を定め、年に4回遵守状況のチェックを行っているほか、情報管理に関するWEBテストを毎月実施するなど、情報セキュリティルール遵守のための継続的な取り組みを行っています。



情報管理に関するWEBテスト

事業等のリスク(抜粋)

<p>新型コロナウイルス(Covid-19)感染症の影響</p>	<p>新型コロナウイルス感染症の影響については、将来的な広がり方や終息時期などについては、正確に予測することは困難であり、今後さらなる感染拡大が発生した場合には、財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。なお、当社グループにおいては、渡航制限によるインバウンド売上高の減少などの影響がありますが、消費者志向の変化に迅速に対応し、影響を注視しながら柔軟に対応していきます。</p>
<p>店舗網拡大と人財確保</p>	<p>店舗網については、主要基盤である首都圏から全国エリアへ展開を推進し、さらに事業領域の拡大などを目的とした子会社が増加する過程で、当社グループは、人材紹介会社の利用や人財採用における履歴書の完全撤廃などの独自の採用活動を行い人財の確保に努めています。しかし、必要人員の確保や育成ができなければ、サービスの質が低下し、業績が低迷する可能性があります。</p>
<p>マーケティング</p>	<p>商品の需要については、迅速かつ適切に把握し、その情報に基づき、いかにお客さまのニーズに合った品揃えができるかによって、業績は大きな影響を受けます。当社グループは、従業員研修の定期開催や動画研修などを行い、従業員の育成を行っています。マーケティングを適切に行うスタッフの確保・育成、そして組織的管理体制の継続ができなければ、業績が低迷する可能性があります。</p>
<p>M&Aによる事業拡大について</p>	<p>当社グループは、業容の拡大を図る手段として過去、M&Aを実施してきました。対象企業については、国内外を問わず、当該企業の財務内容や契約関係などについて、詳細なデューデリジェンス(投資案件評価)を行うことによって、極力リスクを回避するよう努めています。しかしながら、M&Aを行った後に、偶発債務の発生や未認識債務が判明する場合などが考えられます。この場合、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。</p>
<p>自然災害</p>	<p>大規模地震や台風などの自然災害が発生した場合、店舗設備などの復旧費用や営業休止期間の発生、商品の物流・配送などに支障が出る可能性があります。当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。なお、自然災害が発生した場合は、防災対策本部を設置し、被害を最小限に抑えるよう体制を整えています。</p>

文中の将来に関する事項は、2020年6月期末現在において当社グループが判断したものです。当社グループは、これらのリスク発生の可能性を認識したうえで、発生の回避及び発生した場合の対応に努めています。

その他のリスクについては、当社WEBサイトをご参照ください。
事業等のリスク
<https://ppih.co.jp/ir/guide/riskfactor/>



役員一覧 (2020年9月29日現在)



代表取締役社長CEO
吉田 直樹
1964年生

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・ブリヴェ株式会社入社
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)
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
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 代表取締役社長兼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)



取締役 兼 専務執行役員
CSO 兼 CFO
金融カンパニー準備室責任者
新谷 省二
1964年生

1987年 4月 株式会社日本長期信用銀行入社
1996年 1月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
1999年 4月 インテラセット ディレクター
2000年 4月 クリムゾンベンチャーズ プリンシパル
2002年 1月 キャピタルアーツ ディレクター
2004年 5月 株式会社サミーネットワークス 取締役就任
2008年 6月 株式会社セガ 執行役員新規事業本部長
2011年 6月 セガサミーホールディングス株式会社 執行役員グループ代表室長
2013年 4月 サミー株式会社 上級執行役員コーポレート本部長
2014年10月 カドカワ株式会社 執行役員管理本部長
2017年 5月 株式会社コメダホールディングス 管理本部長
株式会社コメダ 常務取締役経営戦略本部長就任
2018年 3月 株式会社コメダホールディングス 取締役管理本部長就任
2020年 5月 当社 CSO
2020年 7月 当社 専務執行役員CSO金融カンパニー準備室責任者就任
株式会社UCS 代表取締役就任(現任)
2020年 9月 当社 取締役兼専務執行役員CSO兼CFO
金融カンパニー準備室責任者就任(現任)



取締役 兼 常務執行役員
ドン・キホーテ西カンパニープレジデント
西井 剛
1975年生

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
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 4月 ユニー株式会社 取締役執行役員就任
2019年 7月 当社 源流推進本部長
2019年 9月 当社 取締役兼常務執行役員共同COO就任
株式会社ドン・キホーテ 専務取締役就任
2020年 7月 当社 取締役兼常務執行役員
ドン・キホーテ西カンパニープレジデント就任(現任)
株式会社ドン・キホーテ 専務取締役COO就任(現任)



取締役 兼
常務執行役員CMO(非食品)
神原 健
1971年生

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・マネジメント
取締役就任
株式会社ジャストネオ(現 株式会社バン・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 6月 株式会社ドン・キホーテ フード・リカーMD開発本部長
2019年 9月 当社 取締役兼常務執行役員共同COO就任
株式会社ドン・キホーテ 専務取締役就任
株式会社長崎屋 取締役就任(現任)
2020年 7月 当社 取締役兼常務執行役員CMO(非食品)就任(現任)
株式会社ドン・キホーテ 専務取締役COO就任(現任)



取締役 兼 常務執行役員
CMO(Global)
アジアカンパニーバイスプレジデント
松元 和博
1973年生

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・マネジメント
取締役就任
株式会社ライラック 取締役就任
株式会社ジャストネオ
(現 株式会社バン・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 同社 海外事業サポート本部長
カネ美食品株式会社 取締役就任(現任)
2019年 8月 Pan Pacific Retail Management(Singapore)Pte. Ltd.
Managing Director就任(現任)
2019年 9月 当社 取締役兼常務執行役員CMO(Global) 就任
2019年11月 Pan Pacific Retail Management(Asia)Pte. Ltd.
Director就任
2020年 7月 当社 取締役兼常務執行役員CMO(Global)
アジアカンパニーバイスプレジデント 就任(現任)
Pan Pacific Retail Management(Asia) Pte. Ltd.
副社長COO就任(現任)



取締役 兼 常務執行役員
GMSカンパニープレジデント
関口 憲司
1964年生

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
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
2020年 7月 当社 取締役兼常務執行役員
GMSカンパニープレジデント就任(現任)



取締役 兼 常務執行役員
経営戦略本部長 兼 経営会議事務局長
森屋 秀樹
1977年生

2000年 3月 当社入社
2007年 7月 当社 営業本部千葉支社支社長
2009年 8月 当社 物流部 部責任者(現任)
2010年 7月 当社 販促戦略部 部責任者
2010年12月 当社 公正取引管理部 部責任者
2019年 9月 当社 執行役員就任
株式会社バン・パシフィックデータサービス 取締役就任
2019年11月 当社 オペレーションマネジメント本部長(現任)
当社 リスクマネジメント本部長
2020年 7月 当社 常務執行役員経営戦略本部長兼経営会議事務局長就任
当社 ITサポート本部長(現任)
2020年 9月 当社 取締役兼常務執行役員
経営戦略本部長兼経営会議事務局長就任(現任)



取締役 兼 執行役員
CMO(PB) 社長室長
丸山 哲治
1973年生

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
2018年 3月 株式会社ドン・キホーテ 人財戦略本部長
2019年 2月 同社 リテールサポート本部長
2019年 4月 ユニー株式会社 取締役執行役員就任
2019年 7月 株式会社バン・パシフィックリテールサポート
代表取締役社長就任
2019年 9月 当社 取締役兼執行役員社長室長就任
株式会社ドン・キホーテ 取締役就任(現任)
2020年 7月 当社 取締役兼執行役員CMO(PB) 社長室長就任(現任)

役員一覧 (2020年9月29日現在)



取締役 兼 執行役員
経理財務本部長
石井 祐司
1972年生

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 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 業務本部長
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 取締役就任
2017年10月 同社 経理本部長
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
2019年 9月 当社 取締役兼執行役員就任(現任)
2019年11月 当社 経理財務本部長(現任)



取締役(常勤監査等委員)
有賀 章夫
1958年生

1997年 4月 当社入社
2004年 9月 株式会社パウ・クリエーション(現 日本商業施設株式会社) 取締役就任
2006年 5月 当社 社長室兼営業推進室長
2012年11月 当社 営業本部営業推進部ディレクター
2016年 4月 株式会社リアリット 取締役就任
2019年 5月 株式会社ストアークルーズ 取締役就任
2020年 5月 株式会社リアリット 代表取締役社長就任
2020年 9月 当社 取締役(常勤監査等委員)就任(現任)



社外取締役(監査等委員)
西谷 順平
1971年生

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)
2019年 1月 防衛装備庁 防衛調達審議会委員就任(現任)



社外取締役(監査等委員)
吉野 正己
1960年生

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
2019年 9月 当社 取締役(監査等委員)就任(現任)



社外取締役(監査等委員)
井上 幸彦
1937年生

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)
吉村 泰典
1949年生

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)
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)
2019年12月 公益財団法人1 more baby応援団 理事長就任(現任)



社外取締役
久保 勲
1958年生

1982年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
2005年 4月 同社 ブランドマーケティング第三部長
2008年 4月 同社 繊維カンパニー経営企画部長
2011年 4月 伊藤忠インターナショナル会社 CAO就任
伊藤忠カナダ会社 社長就任
2013年 4月 伊藤忠商事株式会社 執行役員業務部長就任
2016年 4月 同社 常務執行役員監査部長就任
2017年 4月 旧株式会社ファミリーマート 取締役
常務執行役員管理本部長兼リスクマネジメント・コンプライアンス委員長兼社会・環境委員長兼総合企画部長補佐就任
2017年 5月 ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社 (現 株式会社ファミリーマート) 常務執行役員 総務人事本部長補佐就任
2017年 9月 同社 常務執行役員経営企画本部長就任
2018年 3月 同社 専務執行役員経営企画本部長就任
旧株式会社ファミリーマート 取締役
専務執行役員総合企画部長兼海外事業本部長就任
2018年 5月 ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社 (現 株式会社ファミリーマート) 取締役専務執行役員 経営企画本部長就任
2019年 5月 同社 取締役専務執行役員CSO兼経営企画本部長就任(現任)
2020年 9月 当社 社外取締役就任(現任)



取締役(非常勤)
創業者 兼 最高顧問
安田 隆夫
1949年生

1980年 9月 株式会社ジャスト (現 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)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兼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 創業者会長兼最高顧問就任(現任)
Pan Pacific International Holdings Pte. Ltd. (現 Pan Pacific Retail Management(Singapore)Pte. Ltd.) Director(Chairman, President & CEO)就任
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. President就任(現任)
2020年 7月 Pan Pacific Retail Management(Singapore)Pte. Ltd. Director (Chairman & CEO)就任(現任)

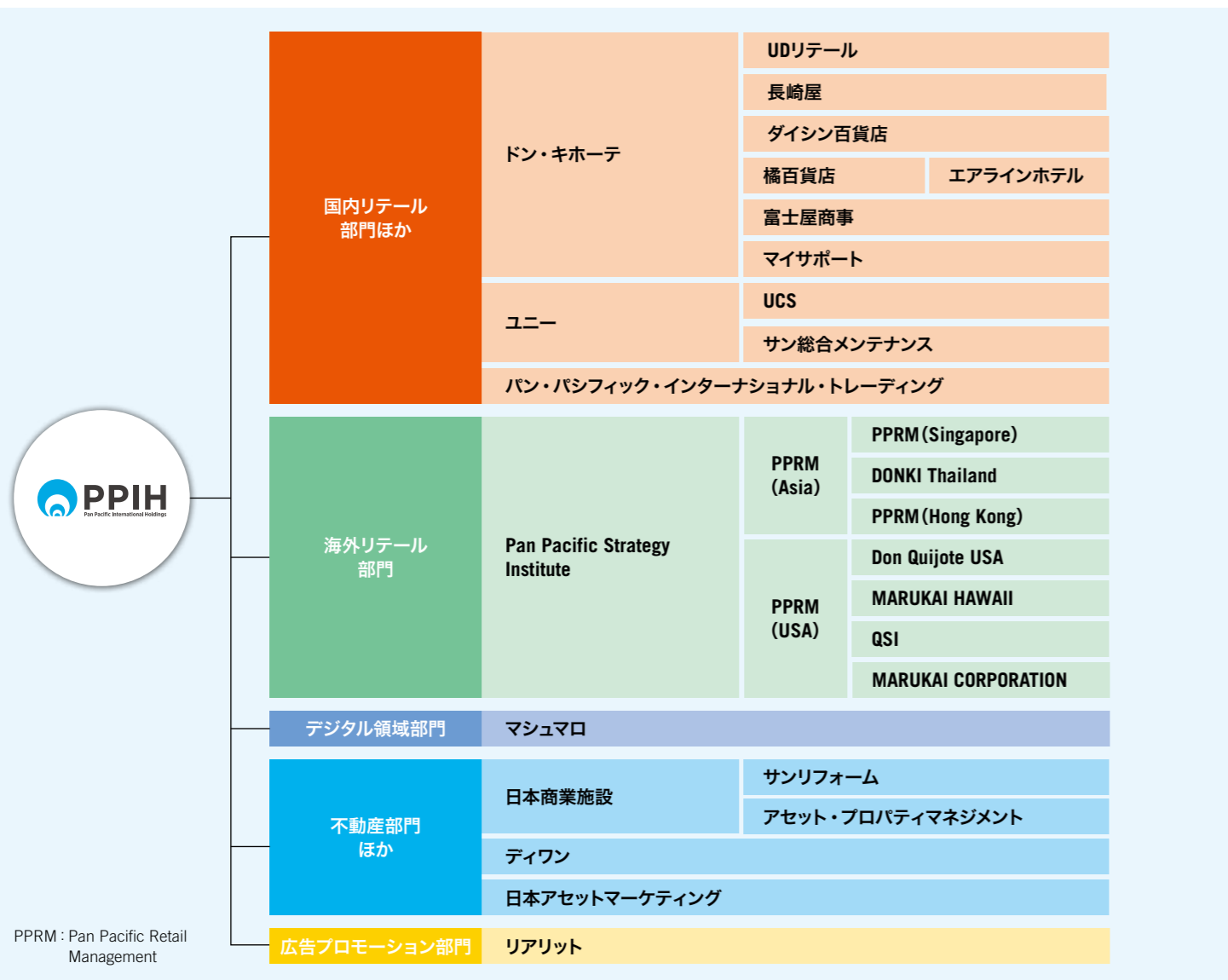


社外取締役(監査等委員)
福田 富昭
1941年生

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
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
五洋インテックス株式会社 代表取締役会長就任
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)

会社情報 (2020年12月1日現在)

PPIHグループの主な会社と事業領域



会社の概況

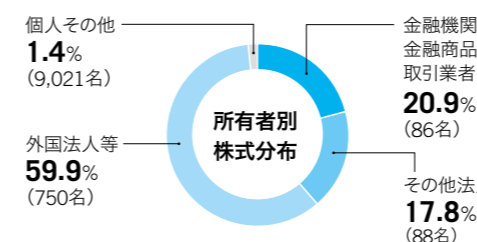
商号	株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス (英文名: Pan Pacific International Holdings Corporation)	設立年月日	1980年9月5日
事業内容	グループ会社株式保有によるグループ経営企画・管理、子会社の管理業務受託、不動産管理など	資本金	230億8百万円
本店所在地	〒153-0042 東京都目黒区青葉台二丁目19番10号 TEL. 03-5725-7532 FAX. 03-5725-7322	決算期	6月末日
		従業員数	1,074名(連結: 14,186名)

株式・株主情報

株式の状況

発行可能株式総数	1,872,000,000株
発行済株式の総数	633,929,040株
自己株式の総数	18,924株
株主総数	9,946名

※ 株主総数は前期末に比較して2,218名増加しています。
※ 2019年9月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。



※ 自己株式(18,924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.	134,028,000	21.14
株式会社ファミリーマート	64,023,384	10.10
日本スタートラスト信託銀行株式会社(信託口)*	38,025,200	6.00
株式会社安隆商事	33,120,000	5.22
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)*	31,171,800	4.92
公益財団法人安田奨学財団	14,400,000	2.27
JP MORGAN CHASE BANK 385632	11,087,850	1.75
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)*	8,917,300	1.41
GIC PRIVATE LIMITED - C	8,835,200	1.39
JP MORGAN CHASE BANK 385781	8,751,620	1.38

* 持株数には、信託業務に係る株式数が含まれています。

店舗ネットワーク (2020年10月31日現在)

グループ総店舗数 **631** 店舗

国内	店舗数
日本 579店舗	
ドン・キホーテ	225
MEGAドン・キホーテ*1	135
MEGAドン・キホーテUNY*1	44
アピタ・ピアゴ	147
長崎屋	3
ピカソ*1	25

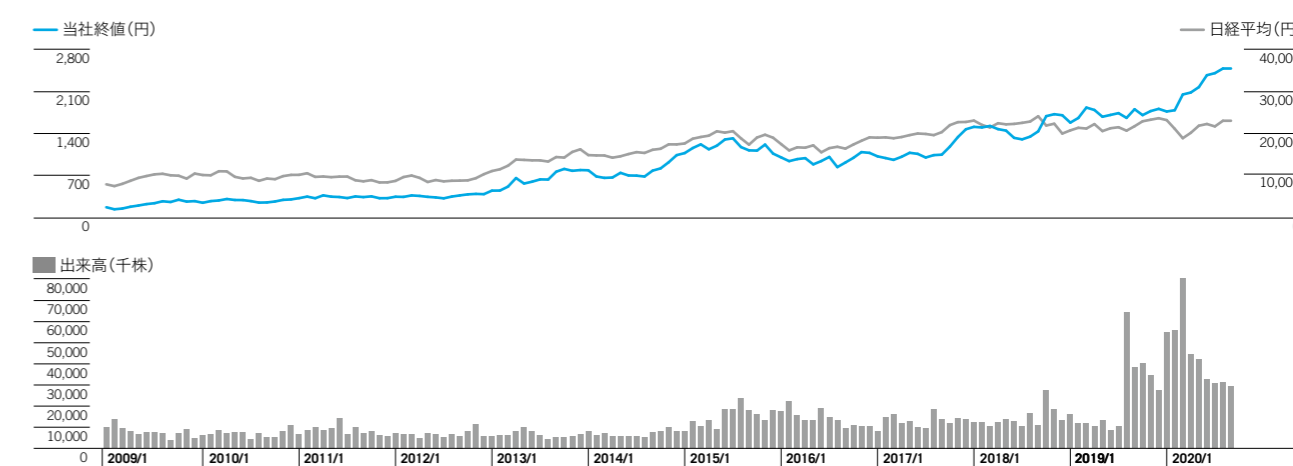
海外	店舗数
香港 4店舗	
DON DON DONKI	4
タイ 2店舗	
DON DON DONKI	2
シンガポール 8店舗	
DON DON DONKI	8
ハワイ 28店舗	
DON Quijote	3
MARUKAI	1
times*2	24
カリフォルニア 10店舗	
MARUKAI	4
TOKYO CENTRAL	6

*1 「New MEGAドン・キホーテ」は「MEGAドン・キホーテ」業態に、「ドン・キホーテUNY」は「MEGAドン・キホーテUNY」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」業態に含まれます。

*2 「BIG SAVE」などQSI, Inc. 運営店舗は「times」業態に含まれます。

株価チャート

2020年9月までのデータ



※ 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。



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://ppih.co.jp/>



2020年12月発行
Printed in Japan