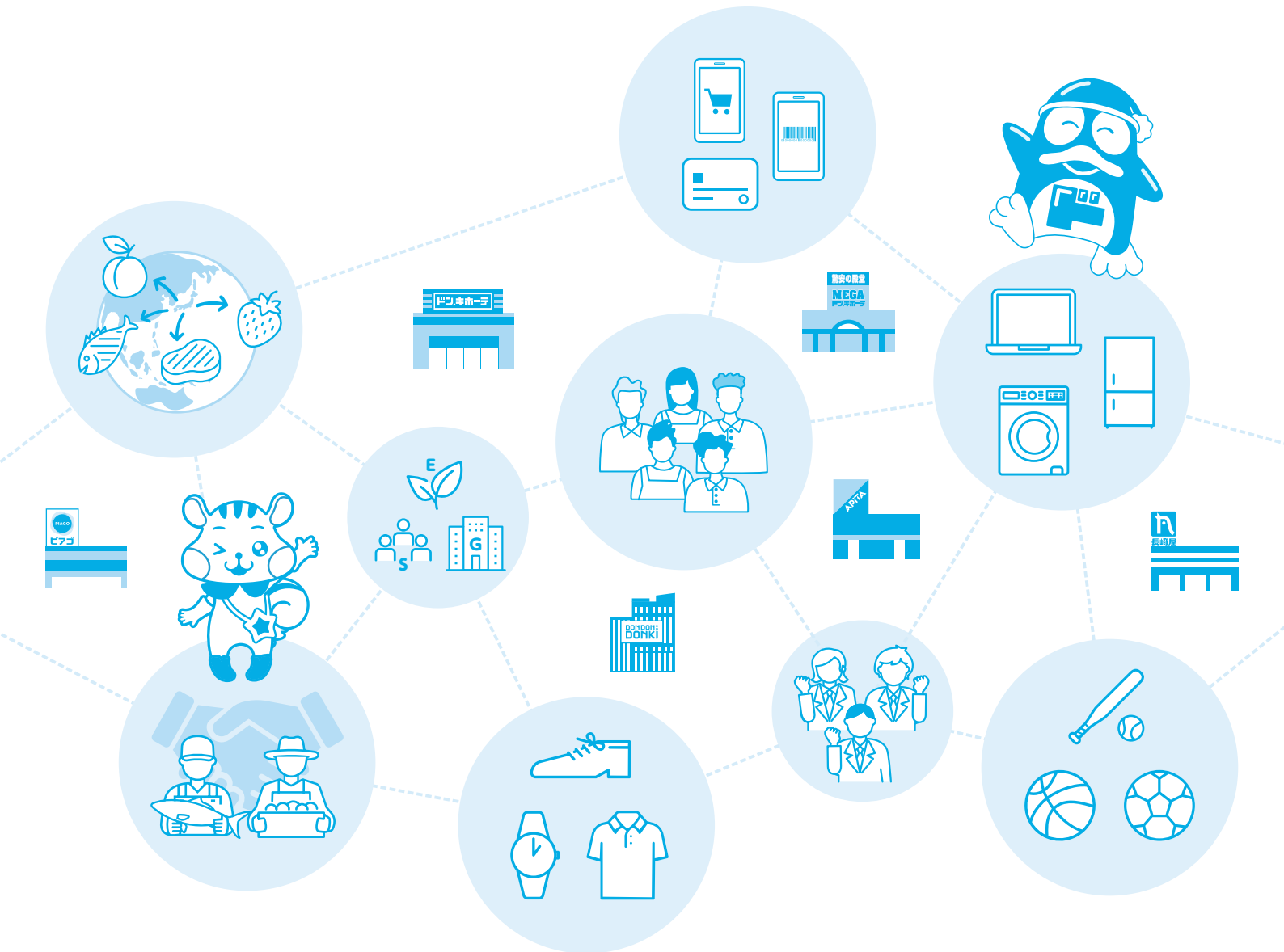




株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス

統合レポート2021



## 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想が  
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。



ドン・キホーテを始祖とするPPIHは、流通業を通じて顧客に喜びと感動を与え、  
社会に貢献することを目的とした国際的企業集団である。  
我々は常に顧客が望むものを望む形で提供することによって、  
顧客満足を最大化させ、その結果として消費の活性化と内需の拡大を促し、  
地域と国家の文化・経済発展に資する努力を惜しまない。(源流より)

## 源流経営

### 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

創業会長 兼  
最高顧問  
**安田 隆夫**



## 目次

### About PPIHグループ

- 02 PPIHグループとは
- 04 企業価値創造の歩み

### トップコミットメント

- 06 トップメッセージ



### PPIHグループの価値創造

- 08 環境認識
- 10 価値創造プロセス
- 12 中長期経営計画 Passion 2030
- 14 価値創造ストーリー／ポートフォリオ経営



- 16 価値創造ストーリー／  
特集「New GMS戦略」



- 18 国内戦略



- 22 海外戦略



- 26 財務戦略

### PPIHグループのサステナビリティ

- 28 PPIHグループのサステナビリティ体系
- 30 事業活動で生じる環境負荷の低減
- 32 多様性の容認と働きがいの向上
- 34 顧客最優先主義の店づくり・商品づくり
- 36 コーポレートガバナンス体制の強化

### データセクション

- 48 財務・非財務サマリー
- 50 会社情報・株式情報



### 編集方針

PPIHグループは、いかなる環境の下でも「源流」に則った自己変革を実践し、顧客最優先主義を貫き成長し続ける国際的企業集団です。投資家・株主さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社の「環太平洋地域での発展」に向けた長期持続的な企業価値拡大の実現プロセスとその可能性をご理解いただくことを目的に「統合レポート2021」を発行しました。これからはコロナ禍後のニューノーマルを勝ち抜くポートフォリオ経営でビジネスモデルを一層進化させ、持続的な成長と企業価値向上を支える基盤を強化していく方針です。今回の統合レポートでは、国際統合報告評議会（IIRC）の開示フレームワークを参照し、「戦略及びビジネスモデルの持続性と将来像」をお伝えするために「ストーリー性」の強化に力点を置き企画構成をいたしました。また編集にあたっては、重要度の高い内容にフォーカスし、分かりやすい構成をめざしました。

### 対象範囲

可能な限り連結決算対象の国内外PPIHグループ各社を報告対象としましたが、項目により、報告対象が異なる場合があります。

### 対象期間

2020年7月1日～2021年6月30日  
活動報告には一部直近の内容も含まれます。

### 見直しに関する注意事項

本レポートには、当社および関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、経済動向や個人消費、市場需要、税制や諸制度に関わるリスクや不確実性を含んでいます。それゆえ実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おください。

### ページナビゲーション



- WEBでより詳細な情報をご紹介している箇所については上記QRコードを掲載しています。
- スマホのカメラアプリで、QRコードを「かざして」いただくWEBページに移動することができます。

## PPIHグループとは

私たちは、企業原理の「顧客最優先主義」のもと市場環境の変化にいち早く対応していくために「個店主義」「権限委譲」に基づくユニークな売り場づくりで事業拡大を継続してきました。今日では売上約1兆7,000億円、従業員数約17,000人を誇る国際的企業集団へと進化を遂げています。

### 事業ポートフォリオ

PPIHグループの中核業態である「ドン・キホーテ」をはじめ、ターゲットや売り場面積、アイテム取扱数などに応じた多彩な店舗形態フォーマットで地域のお客さまに常に選ばれる店づくりをめざしています。



主婦（夫）やファミリー、シニア層などをターゲットに、より豊かな日常生活を提案する広域商圏対応型や、地域密着型の品揃えとサービスが特徴の総合スーパーなど多彩に展開しています。



総合スーパー事業



ディスカウントストア事業

米国のハワイ、カリフォルニア、そしてシンガポール、タイ、香港などアジアに出店を拡大中。環太平洋エリアに新たな展開を開始しています。



海外事業

### 事業別戦略 - 進化する事業ポートフォリオ -

P16-17

New GMSに向けたユニーの構造改革

P18-21

国内ポートフォリオ経営の進化

P22-25

2024年6月期に売上高3,000億円をめざす

### パフォーマンス

事業規模

グループ総売上高

1兆7,086億円 前年比1.6%増

売場面積

2,448,933m<sup>2</sup> 前期末比3.9%増

連結従業員数

16,838人

お買上客数

6億4,689万人

収益力

営業利益

813億円

EPS

84.93円

ROE

13.6%

資本力

総資産

1兆3,703億円

純資産

4,388億円



### 店舗ネットワーク

日本国内

583店舗

※「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」「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。

ディスカウントストア事業

ドン・キホーテ ..... 226  
長崎屋 ..... 2  
MEGAドン・キホーテ ..... 139  
MEGAドン・キホーテUNY ..... 52  
ピカソ ..... 25

総合スーパー事業

アピタ・ピアゴ ..... 139

カリフォルニア

37店舗

MARUKAI ..... 4  
TOKYO CENTRAL ..... 6  
Gelson's ..... 27

香港

7店舗

DON DON DONKI ..... 7

タイ

2店舗

DON DON DONKI ..... 2

マレーシア

1店舗

DON DON DONKI ..... 1

台湾

1店舗

DON DON DONKI ..... 1

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 ..... 24

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

グループ総店舗数

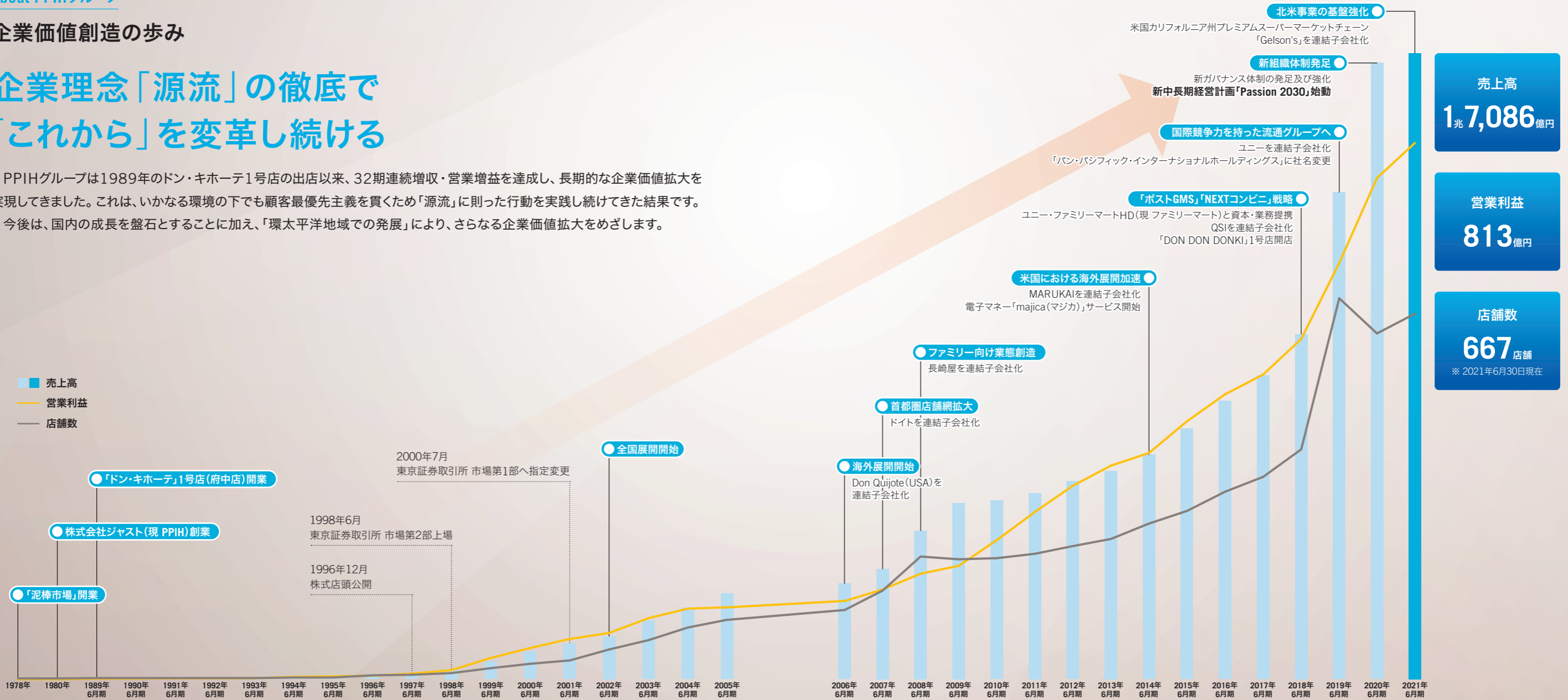
※店舗数：2021年6月30日現在

667店舗

企業価値創造の歩み

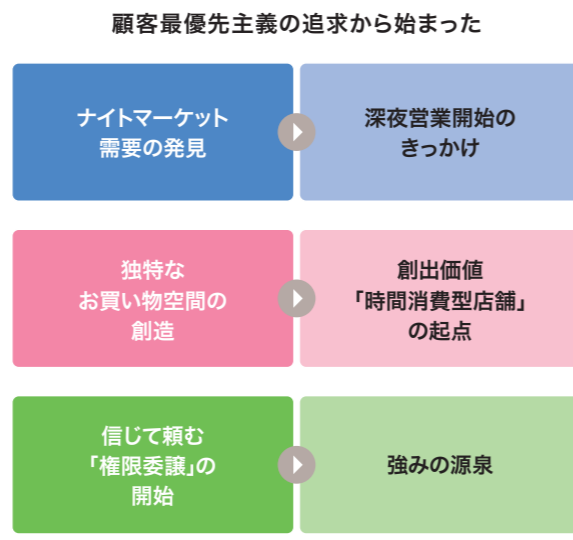
企業理念「源流」の徹底で「これから」を変革し続ける

PPIHグループは1989年のドン・キホーテ1号店の出店以来、32期連続増収・営業増益を達成し、長期的な企業価値拡大を実現してきました。これは、いかなる環境の下でも顧客最優先主義を貫くため「源流」に則った行動を実践し続けてきた結果です。今後は、国内の成長を盤石とすることに加え、「環太平洋地域での発展」により、さらなる企業価値拡大をめざします。

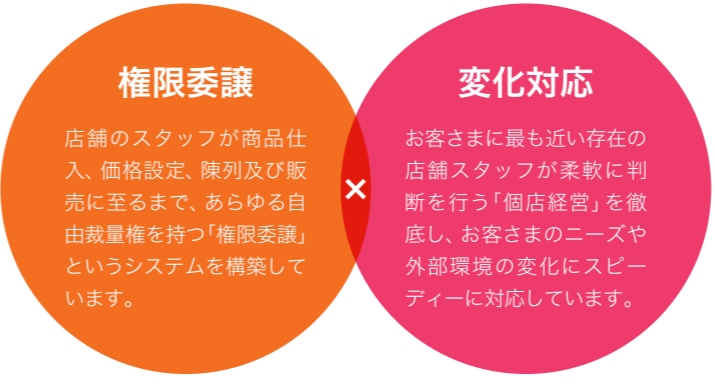


私たちの原点

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、今なお私たちの原点として存在しています。



創業の精神から生まれた不変の強み



環境変化に対応したポートフォリオ経営の進化

国内では人口減少が進み、小売業界は、業態を越えた生き残り競争に突入しています。国内事業では、コロナ禍後のニューノーマルにおいても「顧客最優先主義」を貫いていくために、DS・GMS事業とも自己変革による「国内ポートフォリオ経営の進化」を開始しています。デジタル・データ戦略では、カイバラボを“小売の未来”を模索するプラットフォームとして、店舗とオンラインをシームレスなチャネルでつなぎ、これによる顧客理解を深め、新たな顧客体験を提供します。海外は、PPICの基盤拡大に伴い、アジアの出店を加速させ、海外ポートフォリオの強化を進めます。米国カリフォルニア州では、プレミアムスーパーGelson'sを取得。新しい顧客層の取込みを図ります。サステナビリティ活動については、委員会を新設し、ダイバーシティなどESGの取り組みを推進強化していきます。

トップメッセージ



顧客最優先主義を貫き  
時代の変化に的確に対応することで  
持続可能な成長と  
企業価値拡大を推し進める

代表取締役社長CEO

高田 直樹

厳しい環境を乗り越え、  
32期連続増収・営業増益を達成

ステークホルダー各位におかれましては、日頃より大変お世話になっております。会社を代表して、まずは御礼申し上げます。

さて新型コロナウイルス感染禍が2年目に入る中、わが国でもワクチン接種が進み、国民生活も、漸く元の生活に少しずつ近づいていくような感覚を覚えられる方も少なくないのではないかと拝察いたします。この間、当社および当社従業員は、医療従事者、福祉関係者、保健所の職員の皆さま、各都道府県の職員の皆さまはじめ、たくさんの方の献身的な働きに助けられてまいりました。誠にありがとうございます。皆さまのお支えなしに業務を続けることはできませんでした。また、こういう場ではございますが、現場を懸命に支えてくれた当社の従業員にも心から感謝を伝え、労いたいと思います。

一方、外部環境も大きく変わり、消費の多様化、企業のDX(デジタルトランスフォーメーション)促進と、きわめて変化の激しい時代に突入したことを実感しております。我々PPIHグループはこれらの社会課題に直面する中、流通業を通じて敏感かつ的確に対応していかなくてはなりません。

さて、お陰さまで当社は、2021年6月期連結決算の売上高は1兆7,086億円(前年同期比1.6%増)、営業利益813億円(同7.8%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は539億円(同7.9%増)と32期連続増収営業増益を達成することができました。これもひとえに株主・投資家さまをはじめとするステークホルダーの皆さまのお力添えがあったからこそと、心から感謝申し上げますとともに、改めて皆さまのご期待に、より一層のお応えをすべく、気が引き締まる思いでございます。

「Passion2030」を見据えて、  
国内・海外のポートフォリオ経営の進化を推進

当社は、中長期経営計画である「Passion2030」を発表して、2022年2月に、丸2年が経過いたします。そこで、Passion2030の中間地点である2025年を見据えた3カ年計画を、来年の本決算までに発表する予定です。毎期ごとに数字を追いながらも、中期的な目標を設定し、時代の変化に的確に対応していくという両輪戦略を実践していくことが、今期課せられた課題と捉えています。

今期42期における国内事業の取り組みに関してですが、まずは消費行動の明確な変化からも、これまで以上に小売店に対する期待が大きくなり、当社にも今までとは違った期待をお客さまから求められております。そうしたことを前提にDS事業では、第2期を迎えたミリオンスター支社長※1を中心に、商圏ごとに潜在的なニーズを捉えて応え続けるとともに、PB商品の開発と導入強化等による差別化を図り、新しい時代においてもお客さまに支持され得る店舗作りを推進してまいります。

顧客の変化に対応し、その結果、インバウンド需要が消滅したドン・キホーテの売上・粗利改善改革がなされるための「NEXTドンキ創造プロジェクト」や、営業幹部全員が、従来のDS業態の成功体験を否定し、新たな業態創造を果敢に実行すべく、さまざまな仮説を出し合っております。その仮説は、例えば、「お菓子ドンキ」「お酒ドンキ」で実展開済みであり、また、精肉に特化した売場の新しい業態「肉ドンキ」など、実行段階に来ているものもあります。

これらの新施策が軌道に乗れば、お客さまに喜んでいただき、インバウンドの売上がなくとも十分戦える事が証明できるでしょう。

このような果敢な挑戦を、今後もどんどん進めていきます。そ

のためにも、さまざま生産性向上施策を実行し、2022年6月期には年300万時間の創出をめざし、新しい施策に取り組むことができる環境を整えます。

ワクチン接種が全世界に行き渡りコロナが落ち着けば、インバウンド需要も戻って来ることが予想されますし、その瞬間の機会を逃さないよう準備には万全を期しています。(ただし、当社では、本年度、インバウンド関連の売り上げをゼロと予算組みしております。)

一方、GMS事業については、個店のプライシング強化と専門性を高めた売り場パッケージ開発での成功をもとに、「New GMSへのリニューアル」を加速します。またUDリテールへの業態転換は、アピタにドン・キホーテがテナントとして展開する「テナントイン型」を中心として進めます。

次に、海外事業ですが、まずアジア事業に関しては、「ジャパンブランド・スペシャリティストア」としての抜群の人気と認知度を活かし、今期は12店舗程度の新規出店拡大を進めます。また、北米事業に関しては、既存店の改装とデリカ類の質の強化を鋭意図ってまいります。また、今後の海外事業の要となるPPIC(ピック)は会員獲得強化と取扱品目拡充による直買金額の拡大を図ります。

「デジタル・データ戦略」の本格始動

デジタル・データ戦略に関しては、国内外において、消費者は、DX指向に急速に変化しています。2019年にマシュマロ構想をスタートし、社内のデジタル部門の組織体制構築とデジタル推進を行ってきました。そしてこの大きな消費行動の変化にさらに対応すべく、今期42期を機に新たにPPIHグループ全体のデジタル戦略を担うCXO※2職を設け、プロジェクトベースの「マシュマロ」からPPIH全体で取り組む実践ベースの「カイバラボ」※3と商号を変え、デジタル施策の本格化に向けて始動します。当社国内のアプリmajicaの会員数も800万人を超え、来年春の新しいmajicaアプリのローンチによって、当社のDX化は、お客さまにも目に見える形で加速化してまいります。また、金融の取り組みも同時並行して行っており、決済においても、デジタル化に対応した挑戦を行ってまいります。

サステナブルな社会が求める価値観に共感し、  
誰もが生き生きと活躍できる企業の実現へ

ESGの取り組みについては、従来から活動していた「コンプライアンス委員会」、前期に設立した「ダイバーシティ・マネジメント委員会」「指名・報酬委員会」に加え、今期より環境やサプライチェーン・マネジメント活動を強化する「サステナビリティ委員会」の4委員会を中心にESGの取り組みを鋭意強化していきます。

サステナビリティ(持続可能性)、SDGs、ESGは、企業の持続的成長の必要条件となり、さらに周りに意識を向けると、若者を中心とするサステナブルな社会を求める価値観が、近年急速に増しているのを肌で実感しております。

廃棄物を減らし、再利用し、リサイクルという循環型社会(3R)があげられます。特に消費者である多くの若い人たちがはっきりその意思を示しています。そうした顧客の要請に応えるためにも、我々自身もそれに真剣に向き合っていかなければならないと考えています。

前述のとおり、当社は十分に顧客の変化に対して敏感に対応して行かなければなりません。そのためにも従業員の多様性を追求し、顧客親和性にあふれた売り場づくりをしてまいります。

さらにESGという枠組みの中では、とりわけ女性が生き生きと活躍できる企業になることを重要視しています。女性の視点・発想を経営にも取り込み、新しいニーズを見逃さないようにしなければなりません。

企業理念に沿った行動を愚直に行い、  
顧客最優先主義を貫く

当社は、今のような社会・経済・環境状況だからこそ、当社の企業理念集「源流」に謳われている「果敢な挑戦」「現実を直視した迅速な撤退」「変化対応」「多様性を認めよ」等を愚直に行い、顧客最優先主義を実践してまいり所存です。

今後とも一層のご支援、ご鞭撻を賜りますよう、切にお願い申し上げます。

※1 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名の支社長が営業を統括  
※2 CXOの「X」はアナリティクス、デジタル、データ、マーケティング、さらにそれぞれの分野を融合し顧客体験全体を創出する意味での「X」=エクスペリエンスといった横断的視座を持って課題解決に挑んでもらうことへの期待が込められている  
※3 「カイバラボ」とは、PPIHグループでは「売り場」のことをお客さまが商品を買う場という意味から「買い物」と呼んでおり、その「カイバ」の実験・研究を行う場「ラボ」(研究所<英: laboratory>)のワードを合わせた造語。またPPIHグループの「海馬(カイバ): 頭脳の中核」と位置づけている

環境認識

# 事業環境認識を深め リスクへ迅速に対応し機会を最大限に活用する

## グローバルメガトレンド

世界的な人口増加や高齢化、都市化が拡大する中で、CO<sub>2</sub>排出による地球温暖化は、ますます大きな社会課題となっています。加えて、社会は情報化・知能化の飛躍的な進展により、ビジネスモデルの変化や、人々の価値観・消費行動の多様化が起こっています。そのような中で昨今の新型コロナウイルス感染症の感染拡大によって、ソーシャルディスタンスや移動制限といった日常の大きな変化を経験し、ますます社会の課題や価値観が複雑かつ多様化しています。

- 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

## 日本の2050年に向けた経済社会の変化

### 少子化の進行

出生数は、2016年に初めて100万人を割り込み。  
今後も減少する見通し。

### 「人生100年時代」の到来

2050年頃には、**100歳以上の高齢者が50万人を超える見通し。**

### 単身世帯の拡大

**単身世帯は2040年に39.3%まで拡大し、最大の世帯類型に。**

### 第四次産業革命の進展

IoT、AIをはじめとした新たな技術により、「**第4次産業革命**」とも呼ぶべきインパクトが見込まれている。  
(出所)経済産業省 2050年までの経済社会の構造変化と政策課題についてより作成。

## 2065年の日本

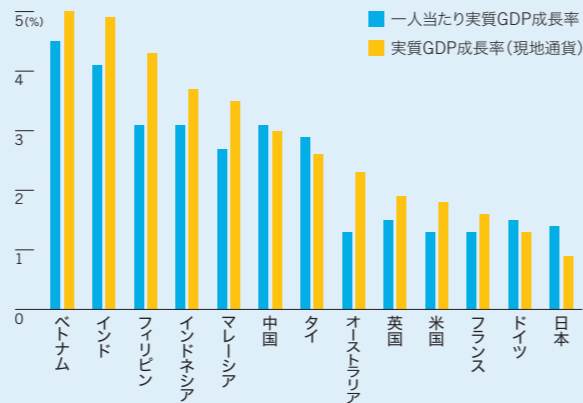
少子化の進行 **8,808万人まで減少**

高齢化率(65歳以上人口割合) **38.4%まで上昇**

生産年齢人口(15~64歳)割合 **51.4%まで低下**

(出所)内閣府 高齢化の現状と将来像より作成。

## 2016年~2050年の年平均実質GDP成長率



(出所)長期的な経済展望 世界の経済秩序は2050年までにどう変化するのか? PwC分析より作成。

## 機会とリスク

### 内部環境

#### 強み

### 拡大する海外市場への対応

### PPICを軸に アジアへの出店加速。 北米のプレミアムスーパー取得

- アジアで展開する「DON DON DONKI」は、ジャパンプランド・スペシャリティストアとして人気と認知を獲得。今後もモールへの出店加速などにより業容を拡大。
- 海外で販売する一次産品を直接調達するためのパートナーシップ組織PPIC (P.24) も規模拡大を継続。
- 北米でもプレミアムスーパーGelson'sを取得するなど業容を拡大。

#### 弱み

### ESGへの対応要請・関心拡大

### 環境・社会・経済の 持続可能性を配慮する サステナブル経営をめざして

- ESGの重要性がますます高まる中、部門別に取り組んでいた環境対策やD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）推進などにおいて、今後はグループ全体としての対応強化が求められている。
- サステナビリティ委員会、ダイバーシティ・マネジメント委員会などグループ横断でESGに取り組む組織を新設。新体制の下、グループ一体となりESGの推進を図る。

#### 機会

#### 当社の対応

#### 外部環境

#### リスク

#### 当社の対応

### 国内市場 消費者行動の変化

### Nextドン・キホーテをめざして

- ディスカウントストア事業では、コロナ禍による急速な消費行動の変化に対応するため店舗コンセプト「便利さ・驚きの安さ・楽しさ」の再定義を含む事業進化が喫緊の課題。
- 専門店型業態の開発、PB商品の拡大など、時流に合わせた新業態あるいはMDという形で提案を加速。
- GMS事業では「New GMS構想」に基づく新たな売り場づくりで来店を促進。

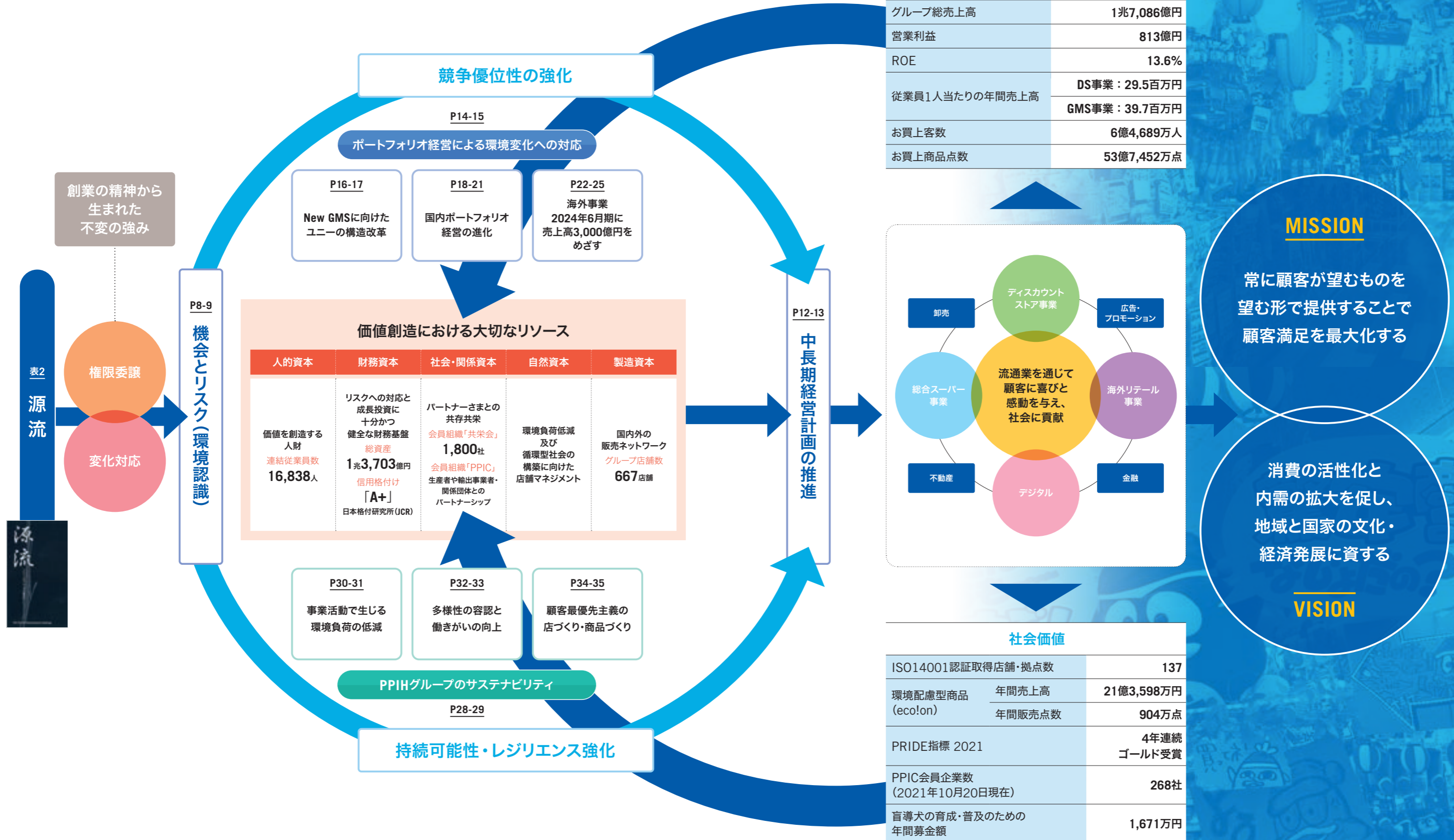
### 拡大するEC市場

### majicaによる顧客接点拡大

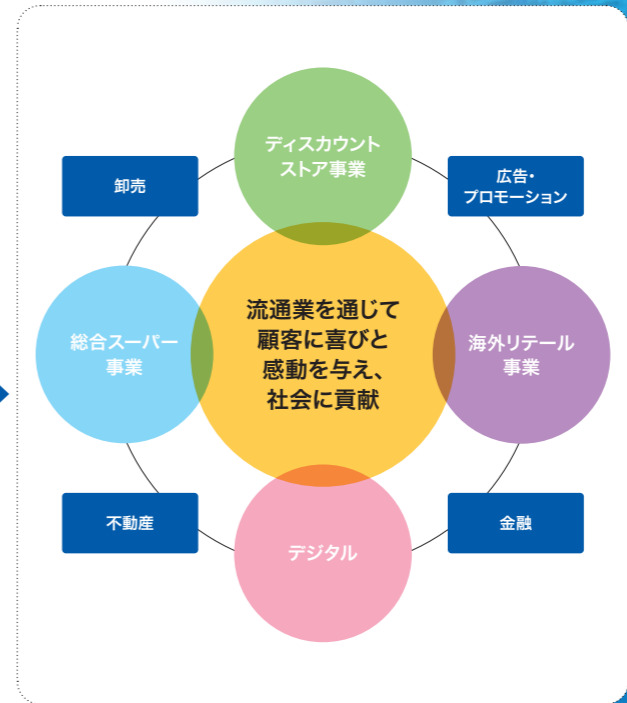
- 国内外で急速に高まる消費者のDX指向に対応し、PPIHにおいてもDX化を加速。
- デジタル&データマネジメント本部を新設するなど組織再編を行い、デジタル・データ戦略を本格始動。
- グループの電子マネーmajicaアプリの機能を強化した新サービスを開発中。2022年5月にはNew majicaとしてリリースを予定。

価値創造プロセス

# コロナ禍後のニューノーマルを勝ち抜く ポートフォリオ経営で長期持続的な価値創造を実現



経済価値	
グループ総売上高	1兆7,086億円
営業利益	813億円
ROE	13.6%
従業員1人当たりの年間売上高	DS事業：29.5百万円 GMS事業：39.7百万円
お買上客数	6億4,689万人
お買上商品点数	53億7,452万点



社会価値	
ISO14001認証取得店舗・拠点数	137
環境配慮型商品 (eco!on)	年間売上高 21億3,598万円 年間販売点数 904万点
PRIDE指標 2021	4年連続 ゴールド受賞
PPIC会員企業数 (2021年10月20日現在)	268社
盲導犬の育成・普及のための年間募金額	1,671万円

**MISSION**

常に顧客が望むものを望む形で提供することで顧客満足を最大化する

**VISION**

消費の活性化と内需の拡大を促し、地域と国家の文化・経済発展に資する

## 中長期経営計画 Passion 2030

# 進化し続けるビジネスモデル

2021年6月期は、PPIHグループの不変の強みである「権限委譲」と「変化対応」を最大限に活用し、事業環境認識に基づくポートフォリオ経営の機能発揮で32期連続増収・営業増益を達成しました。

一方、加速する消費行動の変化に対応して今後も成長を続けていくためには、DX（デジタルトランスフォーメーション）やSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）を踏まえた新しい視点からの事業変革が不可欠です。まずは2025年をマイルストーンとする3か年計画を策定し、「Passion 2030」実現に向けた「道筋」を見定めていく考えです。

また、短期的な業績数値を追いながらも、長期持続的な成長に目線を向けた、PPIHグループのビジネスモデルを進化させる「仕組み」づくりも重要です。これについては、「Passion 2030」実現に向けた具体施策（P13）として推し進めていきます。

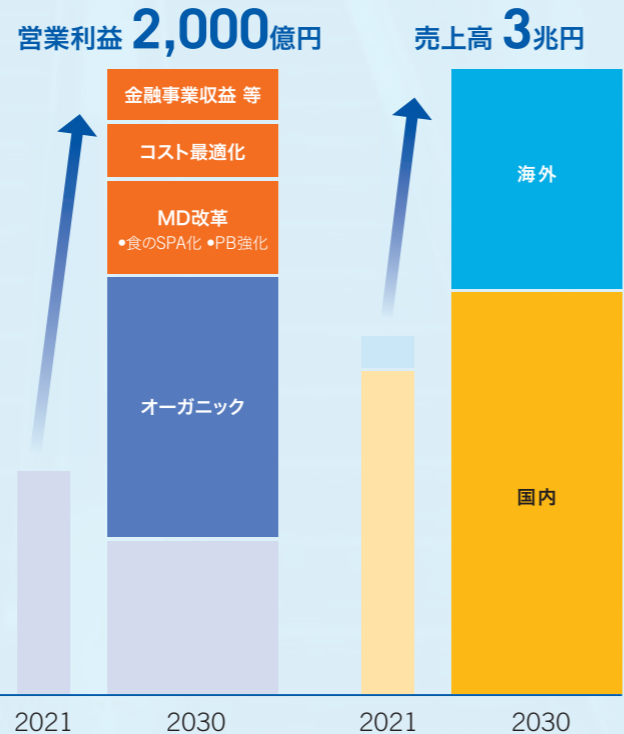
### Passion 2030

#### 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「ジャパンプランド・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。



2020年6月期よりスタートした中長期経営計画「Passion 2030」では、顧客最優先主義を貫いて獲得する「営業利益2,000億円」と、国内外12億人をお客さまとする「売上高3兆円」を2030年を目標にめざす計画です。そのために、

1. 非日常的楽しさの提案
2. 顧客理解による変化対応
3. 果敢な挑戦

この3つを重ね合わせ、実現に向けて取り組んでまいります。

### 「Passion 2030」実現に向けた具体施策

#### 長期持続的な成長を実現する仕組み P14-15

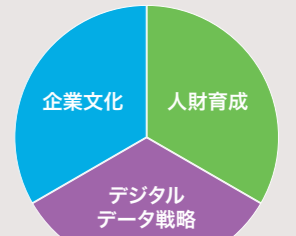
##### 「変化対応」を体現するポートフォリオ経営

- 「リスク分散型変化対応業」で好業績を維持。
- コロナ禍後のニューノーマルにおいても「顧客最優先主義」を貫いていく。

##### 独自のポートフォリオ経営を支える事業基盤

- 挑戦する人材を後押しする「失敗を容認する企業文化」。
- 実践を通じた学びと経験で、自発的成長を促す「人材育成」。
- 顧客ニーズを的確につかみ、スピーディーな事業進化を可能とする「DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略」。

ポートフォリオ経営  
ポートフォリオ経営を支える基盤



#### New GMS構想 P16-17

##### New GMSに向けたユニーの構造改革

- 各店舗が立地地域のニーズに対応した独自の品揃え、売り場づくりを行うGMSの新業態「New GMS」を提案。
- New GMSへのリニューアルによりユニー店舗を再生し、地域一番店をめざす。
- 営業力強化を図り、優秀な店長に複数店舗を任せる統括店長制度を導入。



#### 国内戦略 P18-21

##### 国内ポートフォリオ経営の進化

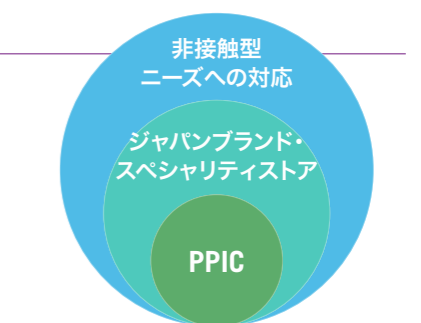
- ディスカウント事業、GMS事業とも急速な消費者ニーズの多様化に対応すべく自己変革を開始。
- DX指向を強める消費者の新しいニーズに対応し、デジタル戦略を本格始動。
- オンライン・オフラインの顧客接点拡大により、ニーズをタイムリーに捉え「顧客最優先主義」を徹底。



#### 海外戦略 P22-25

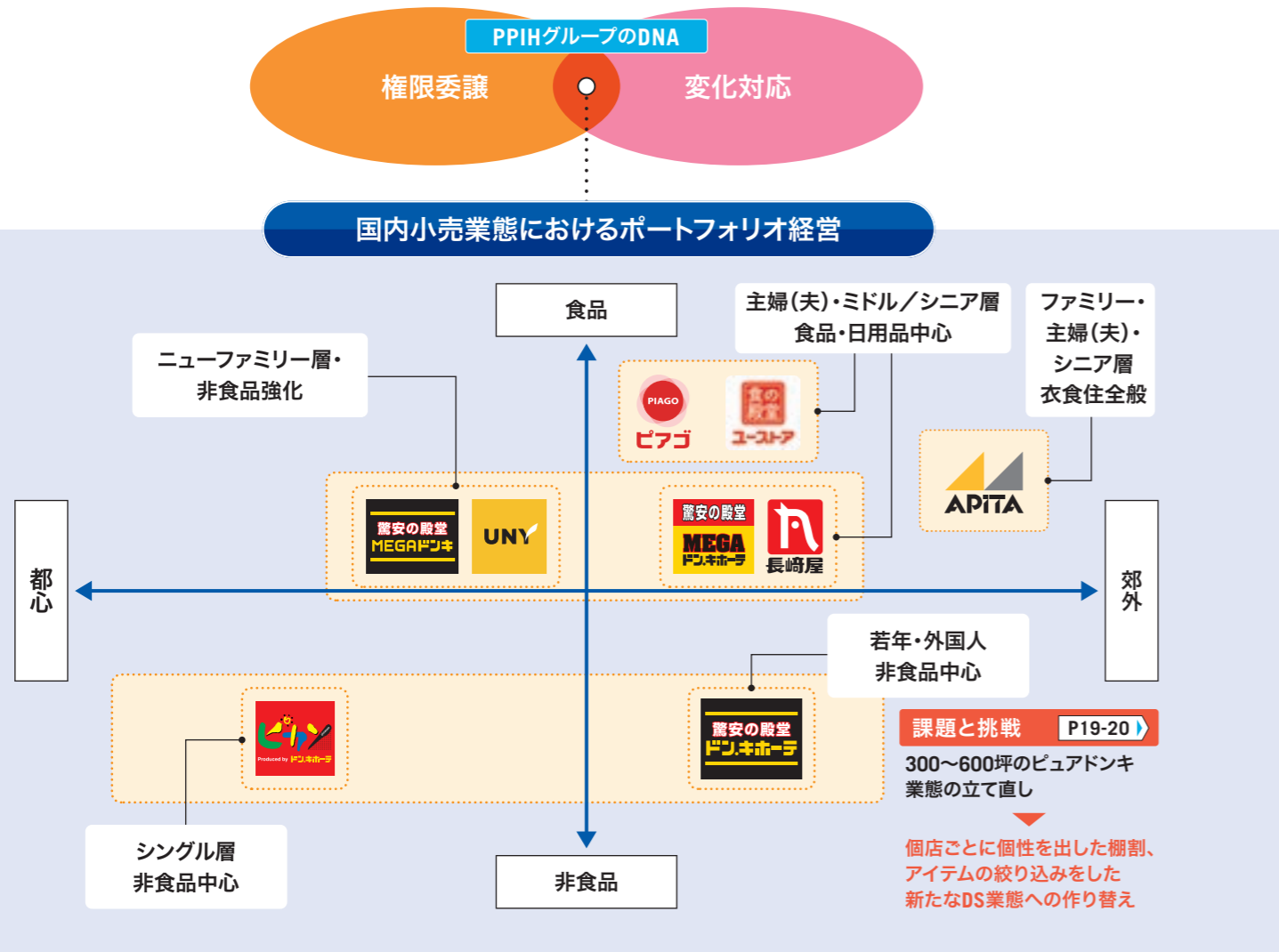
##### 2024年6月期に売上高3,000億円をめざす

- ジャパンプランド・スペシャリティストアとしての人気と知名度の拡大を推進。
- 日本の農畜水産物の輸出拡大に向けた生産者とのパートナーシップ「PPIC」によりバリューチェーンの高度化を図る。
- コロナ禍後の、宅配など、非接触型ニーズを意識したオムニチャネル化の拡充で新規顧客獲得をめざす。





# ポートフォリオ経営 —リスク分散型「変化対応業」で好業績を維持—



## Story 1 P16-17 ユニーの構造改革

### New GMSに向けて

#### ストーリーサマリー

- 理想的な立地と高い人財ポテンシャルを有するユニーが苦戦していたのは「商いの原点」と「適切な人事制度と組織体制」が不足していたことが原因。
- PPIHの個店経営の仕組みを用いて「権限委譲」が機能する組織体に改革していけば、GMSとして次のステージに進むことができる。
- 個店経営には「本部の現場を信じる覚悟」が問われる。一朝一夕で身につかないこのノウハウはPPIHグループの価値。

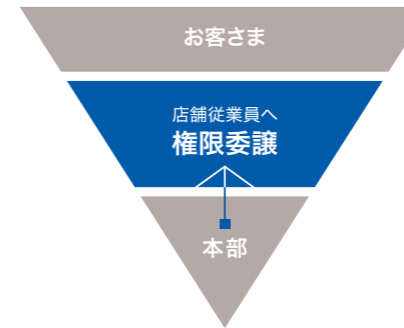
## Story 2 コロナ禍におけるGMS事業・海外事業の活躍

### コロナ禍におけるGMS事業・海外事業の活躍

#### ストーリーサマリー

- コロナ禍の人流制限により国内ディスカウントの駅前店舗が苦戦。
- これを郊外店舗、GMS事業、海外事業がカバー。
- GMS事業はコロナ禍における外食の代替需要等を追い風に既存店はプラス基調で推移。
- 海外事業は「ジャパンプランド・スペシャリティストア」が人気と認知を獲得。日本からの一次産品を直接輸出することで収益性を高めた。

## ポートフォリオ経営を支える基盤



### PPIHグループのDNA 顧客最優先主義を貫く権限委譲

変化し続けるお客さま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。

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、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。

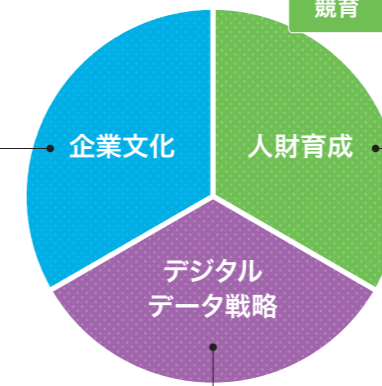
### 常に挑戦、失敗は容認

「お客さまのために挑戦できる人が、成功できる人である」-PPIHグループでは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「失敗を容認する企業文化」が根付いており、失敗しても、その経験を力に変え行動し変革を起こすことのできる人財であることが重要です。

### 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。

- 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。



## PPIH全体のデジタル・データ戦略と連動しながら、「小売の未来」を模索するプラットフォーム



事業課題の解決に向けた連携

事業強化に向けた実験・提案



「顧客接点」の改善  
▶ シームレスなチャネル提供

「顧客理解」の改善  
▶ 多角的な分析を実現するデータ統合

「顧客体験」の改善  
▶ 顧客一人ひとりに最適なサービス提供

未来に向けた実験  
▶ PoC/社外コラボレーション

### majicaアプリの機能強化

顧客ニーズに応えるための強力なビジネスドライバーであるデジタル接点施設を本格始動。アプリの機能を充実させ、毎日の買い物を便利にする。



## 価値創造ストーリー／特集「New GMS戦略」

GMS事業統括責任者メッセージ

New GMSに向けた  
ユニーの構造改革で  
PPIH流個店経営を貫き  
地域一番店をめざす取締役 兼 専務執行役員  
GMS事業統括責任者

関口 憲司



当期（2021年6月期）はコロナ禍が続くという異常な環境下でしたが、ユニーは地域のお客さまに支えられ、また店長をはじめとするスタッフの踏ん張り、PPIHグループの32期連続増収・営業増益達成の一翼を担い、事業ポートフォリオの主軸となるまでに成長することができました。

## チェーンストア経営から個店経営へ転換

ユニーの代表取締役社長に就任し、直ちに構造改革に着手しました。具体的にはチェーンストア経営からの脱却と、個店経営の導入です。

私はPPIHグループ入りした長崎屋の経営に携わり、同社の改革を主導した経験があります。従来の長崎屋の店舗をMEGAドン・キホーテという新しい業態に一変させる、外からも目に見える形での改革でしたが、いまでもあの方法が最善の選択であったと考えています。

しかしユニーの場合、長崎屋とは状況が異なります。私は社長就任に先立ちユニーの店舗を視察し、各店舗が立地・人財とも高いポテンシャルを持ちながら地域のニーズを反映しきれていない現状に気づきました。ユニー低迷の原因が本社主導によるチェーンストア経営にあり、それをドン・キホーテ流の個店経営に転換すれば成長軌道に乗せることができると確信したのです。

多店舗を本社が集中的に管理するチェーンストア経営とは異なり、個店経営では、お客さまに最も近い存在である店舗スタッフが自由裁量権を持ち、当事者意識を持って店舗運営を行います。迅速な顧客ニーズへの対応やスタッフのモチベーションアップが可能となり、結果として店舗の活性化につながります。

## 現場の意識改革を図る

## 人事評価制度の改定と組織改革

着任後、最初に実行したのが、人事評価制度の抜本改定と本社の組織改革です。

人事評価制度については従来の相対評価を排し、「店長」「副店長」など各役職に求める仕事の定義を変更した上で、その役割が果たせたかどうかで評価する絶対評価を導入しました。例えば、店長はプレイングマネージャーであり、その仕事は命令に従わせるのではなく共感してもらうこと、スタッフとともに考える組織をつくることです。またアルバイトから正社員まで一律に、会社・店舗にどう貢献しているかという評価項目を加えました。この制度改定により過去の実績は白紙となり、全員ゼロからのスタートとなりました。抜擢も可能となり、28歳の若い店長も誕生しています。

本社の組織改革では、組織のフラット化と人財の配置転

換による風通しの良い組織づくりをめざしました。チェーンストア経営の核となる本社・商品本部は年功序列の人事制度の下で人財が滞留し、ベテランの意見が通りやすい一方、店舗では、「すべて本社からの上意下達で現場が何を言っても仕方がない」という無力感が漂っていました。そこで、本社の商品本部・営業本部・営業企画本部をまとめて営業本部傘下とし、組織をフラット化するとともに人員を3分の1に圧縮しました。風通しが良くなったことで若手が積極的に意見を表明するようになり、ベテランは営業に出て現場の声を直接聞くことで顧客最優先主義の本質を実感するようになったと思います。

## 営業力・収益力の強化で地域一番店をめざす

一連の改革により多くの権限が個店に委譲できる仕組みが整った後、店舗には仕入れ権限に加え、売価権限、陳列方法の権限、ポップの権限、売り切りの権限を与えることで、現場で粗利をコントロールできるようにしました。これまで経験のない業務をしなければならないスタッフにとって、当初の苦労は並大抵ではなかったと思いますが、粗利を自分たちで管理できるなら販管費を削減しようとする意欲も湧いてきます。個店が粗利管理を行うようになった結果、チラシにかかる販促費が私の着任当時から6割ほど低減しましたが、これも個店経営導入による効果の現れと考えています。

当期中に組織、人事制度、商売の仕組み、営業企画、店づくりなどのインフラ整備はほぼ完成しました。今後は営業力・収益力の強化に注力していきます。



営業力強化の一環として、昨年末には優秀な店長に複数店舗を任せる統括店長制度を導入しました。統括店長は現在23名ですが、店長が複数店舗を管理することで店舗同士の交流も深まり、すでに仲間意識と同時に競争意識も生まれるなどの効果が出ています。

また、店舗リニューアルも、新規出店と同様にゼロベースで商圈の調査から行っています。既存のお客さまだけでなく、新しいお客さまに来店いただけるリニューアルを成功させるためには、商圈の世帯状況や競合店の存在など、あらゆる情報から店舗改装の絵図をロジカルに導き出すことが不可欠です。まずは店舗ごとに独自のアプローチで地域一番店をめざし、その過程でNew GMSという新業態の創出を図っていくつもりです。

## 現場を信じ、個店経営を貫く

国内のGMSとドラッグストアを合わせた市場は20兆円規模とされ、今後もシェア獲得をめざしさまざまなライバルが登場してくるでしょう。しかし競合他社がPPIHと同様の個店経営を導入し、企業成長を実現することは難しいと考えています。個店経営では、現場が意識改革を求められるとともに、本部も現場を信じ切る覚悟を厳しく問われることになるからです。

経営者としての私の仕事は、常に現場を信じ、サポートを続けていくこと—そして、それぞれPPIH流個店経営を貫き、成功に導く鍵だと考えています。

国内戦略

# 国内ポートフォリオ経営の進化

## 国内事業パフォーマンスレビュー

2021年6月期 PPIHグループは、コロナ禍でもポートフォリオ経営(→P.14)により安定的に成長し、売上・営業利益・当期純利益で過去最高を更新しました。国内ポートフォリオ経営の一層の進化を図り、苦戦した都心立地のピュアドンキの再生と、激戦化するGMS業態の生き残り戦略に注力していきます。



### 国内ディスカウントストア事業

売上高 **1兆511億円** 営業利益 **220億円**

- 売上高は、インバウンド蒸発、人流の減少に伴う駅前店舗の不振の影響があったものの、新店と業態転換による増加がカバーしディスカウント全店で、前年を上回る。
- 営業利益は、主力であるドン・キホーテの売上高が減少したことで、売上総利益、営業利益が減少。一方、UDリテールは業態転換が順調に進んだことに加え、既存店売上が前年比102.6%と成長したことで、営業利益は黒字に転じる。



### GMS事業

売上高 **4,926億円** 営業利益 **289億円**

- 業態転換に伴う店舗数の減少の影響で売上高は減少したものの、既存店は外食の代替需要などの追い風を受けて好調に推移するとともに、New GMS化を進めることで売上高が伸長。
- 営業利益は、帳合統合による粗利率の上昇や、本社・本部の統合による間接費用減少などが奏功し、売上高減少の影響をカバーして増益を達成。

## 国内戦略ハイライト

### 国内ディスカウントストア事業の進化に向けて

新型コロナウイルスの感染拡大による社会変化、それに伴う顧客ニーズの多様化。このような環境変化に対応していくために店舗コンセプトの再定義を含む事業進化に向けて、「100日プロジェクト」で仮説検証サイクルを強化。

→「NEXTドンキ」のイメージと消費者行動の変化の対応として展開しているお酒ドンキ・お菓子ドンキなど、専門店に対する大きな手応え。

P19

### PB(プライベート/ピープルブランド)強化による差別化の促進

他社との差別化、お客さまの来店促進を図り、アイテム絞り込み等で、粗利ミックス最適化をめざす。

→お客さまの求める「楽しさ」「美味しさ」「おしゃれさ」「便利さ」を形にする「ピープルブランド」へ変革。

P20

### PPIHを支える新たな「国内組織体制」と「働き方の改革」

125名の支社長をフォローするアンサーマン本部を発足させるなどミリオンスター制度をさらに充実。売上高・営業利益の貢献の観点からその特徴を解説。

P21

### 経営戦略本部長メッセージ

## 絶え間ない自己変革で 強靱なビジネスモデルを実現 ニューノーマル時代の オンリーワンをめざす

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



国内事業では当期(2021年6月期)、国内ディスカウントストア事業が新たに導入したミリオンスター制度により商圏ごとに柔軟な運営が可能となったことなどが奏功し、郊外店舗を中心に健闘しました。アフターコロナを見据えた新しい事業のあり方について仮説検証の取り組みも開始しています。一方、GMS事業では、中核となるユニーが他社比較で大きく成長し、グループの業績に貢献しました。コロナの影響は業態・立地により異なりますが、結果として国内ポートフォリオの強みを活かすことができたと考えています。

### 国内ディスカウントストア事業の進化に向けて「100日プロジェクト」で仮説検証サイクルを強化

国内事業としてポートフォリオが機能した一方、新型コロナウイルスの感染拡大を機にインバウンド需要の消滅や外出・イベント自粛の長期化、お客さまの消費行動の変容など急速な変化が同時並行して起こり、店舗運営に大きな影響を及ぼしました。

今後もこのような環境変化に対応していくために、特にディスカウントストア事業においては店舗コンセプトの再定義を含む事業進化が不可欠と認識しています。

これまでドン・キホーテは便利(Convenience)、安い

(Discount)、楽しい(Amusement)を店舗コンセプトに、「何でも揃っていて便利」「他の店より絶対的に安い」「魔境感があり宝探しのようで楽しい」というユニークな売り場づくりで成長してきました。しかし、今後は従来の「CV+D+A」の定義を「本当に欲しいものがあるから便利」「自分の感じる価値に対して安いと感じる」「宝探しや魔境感だけではない楽しさ」と捉え直した上で、時流に合わせたMDあるいは新業態を提案していかなければなりません。

その第一歩として新しい店づくりをどうすべきかを見極める「100日プロジェクト」を立ち上げ、仮説の真偽を確かめる実験と観察を行いました。プロジェクトの結果を踏まえ、以下の主要戦略に基づく取り組みがスタートしています。

### 強みを発揮できるカテゴリーの深掘りと強化

例えばドンキが寡占的なシェアを獲得しているカラーコンタクトのように、「『\*』を買うならドンキ」とイメージされるもの、来店フックとなるカテゴリーに特化した店づくりをめざし、「肉ドンキ」をはじめとして「コスメドンキ」「お菓子ドンキ」「お酒ドンキ」を試験展開しています。特化したフォーマットで店づくりができれば、総合ディスカウント業態では難しかったモールへの出店も可能になり、売上・利益への貢献が見込めると考えています。

## 国内戦略

### 経営戦略本部長メッセージ



戦略の一つとして、New GMSの中にテナントとしてドン・キホーテの新業態を入れ込む実験を進めており、これも効果が見えたところから本格展開していく予定です。

こうしたリニューアル、あるいはテナントイン型で、GMS事業の一層の発展を追求していきます。

### デジタル・データ戦略は実装フェーズへ 顧客理解に努め、事業の持続的成長へつなげる

デジタル・データ戦略は、これまでの試験的な取り組みから得た知見をもとに、事業の中に実装して活用していくフェーズへと移行しました。組織の新設・再編を行い、「顧客接点」の改善、「顧客理解」の改善、「顧客体験」の改善をめざします。

具体的には、まず店舗内外を問わずオフライン・オンラインで商品の検索・購買・決済ができるシームレスなチャネルを提供します。

現在、商品・顧客情報を一元管理するインフラ基盤を構築中で、2022年5月にはお客様の利便性向上とともに、顧客接点の創出を実現する新サービス「New majica」を開始する予定です。この新サービスを活用し、購買履歴など顧客情報の収集・分析を進めることで一層の顧客理解に努め、グループ事業の継続的な進化につなげていきます。

### ■ PB (プライベートブランド) 強化による差別化の促進

他社との差別化、お客様の来店促進を図り、ドン・キホーテのPB「情熱価格」で食品、日用消耗品、家電製品、衣料品を中心とする定番商品のリニューアルと差別化商品の開発を進めます。PB/OEMの販売目標を2022年6月期2,500億円とし、中長期的な利益率の向上につなげていきたいと考えています。

### ■ 地域一番店をめざす現場主導の改革

お客様ニーズへのきめ細かい対応、価格競争力の強化など立地エリアに応じた現場主導の改善・改革の促進を図り、100万人商圏につき1名の支社長が商圏内でドン・キホーテ、長崎屋、UDリテールという複数法人の店舗を統括するミリオンスター制度がスタートしました。法人の垣根を越えて支社長にあらゆる権限を委譲し、各店舗が競合対抗力を強めて地域一番店をめざすことで、事業成長していきます。

### GMS事業の成長を加速 メリハリある売り場づくりで収益向上に貢献

GMS事業では、新戦略「New GMS」構想(→P16)に基づき、ユニーのディスカウント業態への転換を行わず、店舗運営の刷新により新しいGMS業態の創出を進めます。

New GMSでは、従来の総花的な品揃えから特定カテゴリーに絞って専門店レベルの品揃えを実現するMDの転換を図り来店促進、店舗収益の最大化につなげます。またMD



## PPIHを支える 新たな「国内組織体制」と「働き方の改革」

### 国内組織体制 100万人商圏×125名の支社長×アンサーマン本部

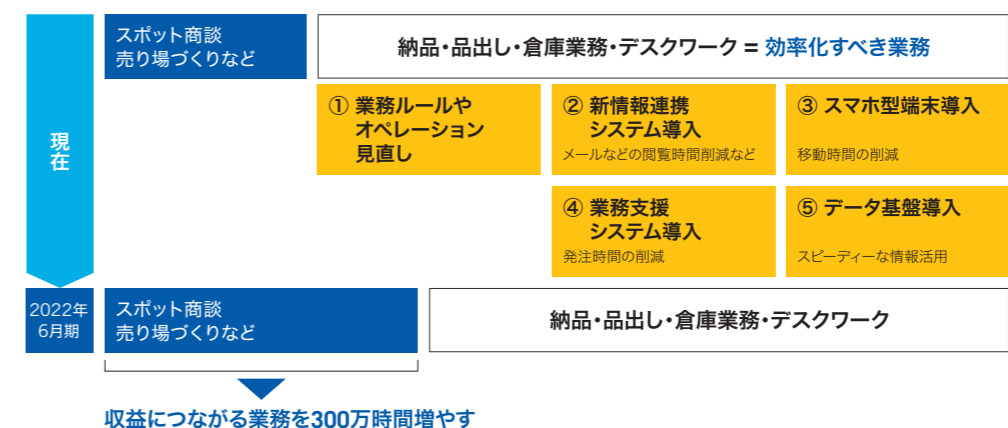
PPIHグループでは、2020年9月から一人の支社長が100万人の商圏を統括するミリオンスター制度を導入しています。ドン・キホーテ、長崎屋、UDリテールという法人の枠を越えて、さまざまな権限を委譲されたミリオンスターと呼ばれる支社長が管轄商圏の2~5店舗を運営する制度です。これまでの、支社長一人が約30店舗を担当していた制度と比べ、商圏の特性をより詳細に把握し、消費者行動の変化に迅速に対応できる体制になり、現在では125名のミリオンスターが現場で活躍しています。ミリオンスターは一人の経営者であり、実質的な上司は存在しないため、2021年2月、彼らをサポートするアンサーマン本部を設置しました。具体的な営業活動や店舗マネジメント、精神面においてもミリオンスターの活動を支援しています。



### 「働き方の改革」で、魅力的な売り場構築に注力できるよう店舗業務を効率化

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、下図の5つの施策を中心に店舗における業務を効率化し、スポット商談、競合調査、プライシング、商品ディスプレイ等に充てる時間を増やすことで、魅力的な売り場を構築しています。

#### 生産性向上のための5つの施策



海外戦略

# 2024年6月期に 売上高3,000億円をめざす

## 海外事業パフォーマンスレビュー

2021年6月期は、アジアでの出店と北米M&Aで海外成長が加速し、海外リテールの売上高は1.8倍、営業利益もアジアが黒字化し3.8倍に拡大しました。次期はアジアで12店舗程度を新規出店し、引き続き積極的な事業拡大を推し進めるとともに、事業モデルを支えるPPICは、アジアのみならず北米へも商品供給を拡大するなど取り組みを強化していきます。



### アジア事業

売上高 **501** 億円  
営業利益 **34** 億円

- 台湾、マレーシアへの進出や、好調な香港で5店舗出店するなど計8店舗を新規出店し、ジャパンブランド・スペシャリティストアとして人気と認知を獲得。
- 前期比で売上高293億円増となったことに加え、日本の一次産品の供給を支えるPPICも高い収益性に貢献し、営業利益も39億円増と大幅に伸長。

### 北米事業

売上高 **1,198** 億円  
営業利益 **81** 億円

- コロナ禍における外食の代替需要の押し上げにより売上高と営業利益が増加し、グループ全体の増収増益に寄与。
- カリフォルニアはコロナ禍の外食の代替需要を捉え顧客層が拡大。またマスク衛生用品を日本から輸出し売上、粗利に貢献。
- ハワイは観光客減により売上高に影響がある一方で、ローカルスーパー業態が下支えし売上高を維持。加えて販管費の抑制により営業利益が大きく増加した。

## 海外戦略ハイライト

**生産者・関係団体との連携で  
2030年には農畜水産物の海外輸出額  
3,000億円の達成をめざす**

取扱品目の拡充・調達規模の拡大を目的としたバリューチェーンを構築し、購入しやすい手頃な価格で提供できる環境整備を進める。

P23

**アジアへの出店加速により  
2024年に向けて盤石な体制を築く**

コロナ禍の影響で総菜だけでなく野菜・肉など食材の需要が高まり、今後は容易に調理可能な食料品にも注力。ECによるデリバリー需要にも応えていくためデリバリーサービス各社との協力も進めている。

P25

※上記数値出典元：PPIH2021年6月期本決算説明会資料

### 海外戦略CMOメッセージ

## 2030年の1兆円体制を視野に 2024年には海外売上高 3,000億円の達成をめざす

取締役 兼 専務執行役員CMO (Global)  
海外事業統括責任者

松元 和博



当期(2021年6月期)、海外事業では、アジアにおいて積極出店による売上拡大に加え、日本からの一次産品を直接輸出して収益性を高めたこと、また北米でコロナ禍の外食の代替需要を捉え顧客層が拡大したことなどから、いずれも増収増益となり、全体として売上高1,699億円、営業利益115億円と過去最高の業績を達成。初の海外進出から15年—PPIHグループのグローバルな事業ポートフォリオ構築、持続的成長を実現するための基盤づくりは着実に進んでいます。

### 米国ハワイでのM&Aからスタートした 海外事業

PPIHグループの海外事業は2006年、米国ハワイ州にあるダイエーの店舗をDon Quijote USAとして連結子会社化したところから始まります。その後もハワイ・カリフォルニア州を中心に展開するスーパーマーケットを取得。米国事業として取得した店舗のインフラを引き継ぎつつ、改装・商品構成の拡充など適宜実施することでローカルのお客さまから愛される、地域に根差した店舗として発展してきました。

一方アジア事業については2017年、日本製品もしくは日本市場向けの商品を扱う「ジャパンブランド・スペシ

ャリティストア」をコンセプトとするDON DON DONKIのシンガポール初出店がスタートとなります。以降、アジア諸国・香港・台湾とDON DON DONKIの出店を加速。サツマイモ・桃・イチゴなどの農産物、和牛などの畜産物、マグロ・ウニ・ホタテなどの水産物を中心とした日本の「食」を提供し、現地のお客さまから高い評価をいただいています。

### 国内生産者と輸出拡大に向けた パートナーシップ組織を発足

PPIHグループでは、中期経営計画において2024年に海外売上高3,000億円という目標を掲げています。この目標達成に向けた海外事業の新しい取り組みとして、2020年10月には日本の農畜水産物の輸出拡大に向けた生産者とのパートナーシップ組織「Pan Pacific International Club (PPIC:ピック)」を発足しました。

グループが成長するために不可欠なドライバーと位置づけるアジアのDON DON DONKIでは、生鮮4品(青果・鮮魚・精肉・総菜)を含む食品が売上の8割以上を占める主要製品です。中でも日本の食品は現地ファン獲得の大きな要因になっています。このため高品質として定評がある

## 海外戦略

### 海外戦略CMOメッセージ



生産者・関連団体が構成される会員制組織です。PPIHとしては会員の拡大により商品を安定的に確保できる一方、会員さまにはPPIHとの直接取引で安定した出荷先の確保が可能となります。さらに、海外マーケット情報が提供されるため、作付け・製造の計画が立てやすくなるといったメリットがあります。

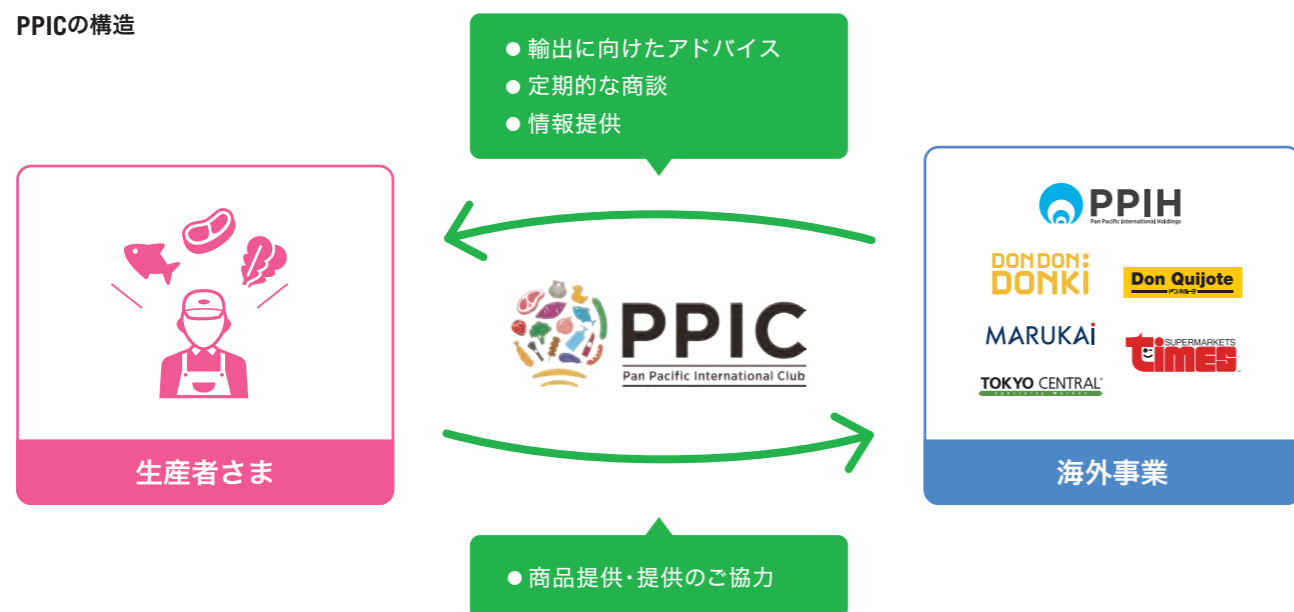
PPIHグループでは、生産者・関係団体との連携により農畜水産物の輸出拡大を支援し、取扱品目の拡充・調達規模の拡大を図ります。川上から川下まで一貫したバリューチェーンの構築や、魅力的な商品を海外でも購入しやすい手頃

な価格で提供できる環境整備を進めていきます。2030年には農畜水産物の海外輸出額3,000億円の達成をめざします。また将来的には加工品・非食品など農畜水産物以外にも輸出を拡大していく予定です。

ジャパンブランド・スペシャリティの食品・食材の安定確保が、事業拡大を図っていく上でグループ喫緊の課題となっていました。

PPICは、PPIHグループ海外店舗への輸出を希望する

### PPICの構造



### 2021年6月期はアジア・北米事業とも増収増益を達成

2021年6月期は、アジア・北米事業ともコロナ禍を追い風に増収増益となりました。

アジア事業ではPPICによる「日本から一次産品を直接輸出することで収益性を高める」モデルが確立しつつあります。当期は日本食品の販売が収益向上に貢献し、初の黒字を達成することができました。香港で5店舗をオープンしたほか、台湾、マレーシアでの初出店を含め計8店舗を新規出店するなどジャパンブランド・スペシャリティストアとしての人気と知名度を高めることができましたと考えています。

北米事業では、2021年4月にカリフォルニア州で27店舗を展開する老舗スーパーGelson's(ゲルソンズ)の持株会社GRCYホールディングスを取得し、Gelson'sが連結に加わったことにより第4四半期は売上が大きく伸びました。

また、新しい取り組みとして、2020年12月からShopee(ショッピング)、Grab(Grab)、Deliveroo(デリバリー)、Instacart(インスタカート)のデリバリーサービス各社と提携しアジア・米国の店舗で宅配サービスを開始しました。非接触での買い物ニーズは海外でも高まっており、導入地域・店舗の拡大とともに、Curbside Pickup(カーブサイド・ピックアップ：ネットで注文して店舗で受け取る仕組み)も導入し、オムニチャネル化で新規顧客を獲得していきたいと考えています。

### 存在感を高め、グローバル企業としての成長に貢献

すでにスタートしている2022年6月期については、アジア事業ではシンガポール、マレーシアなど既出店国で出店を強化するとともに、新たにマカオに進出するなど計12店舗ほどの新規出店を予定しています。また、日本食文化をさらに発信し、浸透させていく取り組みとして、日本産米のおにぎり、高級生食パンなどの展開も計画しています。

北米事業では新規出店の予定はなく、既存店舗の改装などにより、さらなる売上の積み増しを図ります。新規に取得したGelson'sは白人富裕層を対象とし、日本でも広く知られるWhole Foods(ホールフーズ)やTrader Joe's(トレーダージョーズ)の上位に位置するプレミアムスーパーです。今後の既存事業とのシナジー、業態転換については検討チームを編成し、時間をかけてPMI(買収後の統合プロセス)を成功に導いていく方針です。既存顧客の高齢化が進む中、課題は新規顧客の獲得であり、ミレニアル世代・Z世代など次世代顧客の取込みが鍵になると見えています。またPPICについても、アジアのみならず北米へも商品供給を拡大するなど取り組みを強化していきます。

海外事業では、2024年に海外売上高3,000億円という数字をマイルストーンと捉え、2030年の1兆円体制確立という中長期の目標に取り組んでいます。長期の視点でアジア・環太平洋地域における出店を進め、ジャパンブランドを中心とする独自業態の創造、企画・製造・物流・販売を垂直統合的に管理する「食のSPA化」を推し進めます。世界に広がるグローバル企業として、PPIHグループの持続的な成長に貢献していきたいと考えています。



## 財務戦略

財務戦略CFOメッセージ

## 資本効率向上の追求で ニューノーマル時代を勝ち抜き 企業価値の最大化をめざす

取締役 兼 執行役員CFO財務・IR管掌

清水 敬太



2021年4月に執行役員CFOに就任し、9月に取締役に任命いただきました。財務戦略の立案から執行までを担う責任者として、機動的な投資による事業拡大と資本効率の向上という、2つのミッションに対する取り組みを進め、グループの持続的な成長、企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

### ポートフォリオ経営が生み出した安定的成長 — 32期連続で増収増益を達成

PPIHグループは2021年6月期連結決算において売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益が過去最高を更新し、32期連続となる増収増益を達成することができました。従来からの主力であるディスカウントストア事業はコロナ禍の影響を大きく受けたものの、買収後に経営改革を進めてきたGMS事業、さらには海外事業がけん引し実現された結果であることを考えれば、PPIHが推進してきたポートフォリオ経営が大きな実を結んだ一年であったと言えます。「ドン・キホーテ」のみで語られることもあった当社に対する認識が変わるきっかけとなるで

しょうし、当社からの発信もよりグループ全体、ポートフォリオ全体を意識したものにしていきたいと思っています。

### 資本効率を意識した経営で 「Passion2030」の達成に取り組む

PPIHグループでは、2019年6月期に1年前倒しで売上高1兆円を達成した後、2020年2月には中長期経営計画として「Passion2030」を発表しました。売上高を3兆円、営業利益を2千億円へと増大させる野心的な目標であり、この達成に向けては先に触れたポートフォリオ経営のさらなる拡充、発展が不可欠となることは言うまでもありません。

とは言え資金は無限にはありませんので、これは同時に資本効率がこれまで以上に重要となることも意味します。どの事業に資金投下していくか、逆に効率的に活用されていない投下資本についてはどう対処するか。コーポレートガバナンス・コードの改訂においても資本効率への意識が強求められていることも踏まえ、中期的なアセットアロケーションについての議論を社内で深め、次の中期計画（3年程度）において実現していきたいと考えています。

### 積極的なIR活動によりポテンシャルを訴求 — 「機関投資家」に加え、「個人投資家」や 「ESG」といった新たな軸も強化

CFOとしては、当社の成長性をより丁寧に、積極的に発信することで企業価値のさらなる向上に努めていきたいと考えています。具体的には、メインである「機関投資家」との対話強化に加え、新たに「個人投資家」への発信も増やすとともに、社会的注目の高まる「ESG」の要素についてもさまざまな場面で発信していく所存です。

機関投資家向けの強化としては、事業全体の「薄く広い」説明に留まらないよう、例えば国内におけるGMS改革の成果や、海外におけるジャパンプランド・スペシャリティストアの発展といった中長期の成長ストーリーにフォーカスした発信の場を持つことで、より理解を深めていただくことを想定しています。

さらに、当社の個人株主比率は1.6%と、同業他社に比べかなり低い水準に留まる現状があります。個人投資家とは、小売業にとって日常的に接点を持つ「お客さま」であり、PPIHとしても「ファン株主を増やす」「安定株主を増やす」などの観点から個人株主比率の向上をめざしアプローチする必要がありますと考えています。

加えて、企業のE（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）への対応を投資判断に行う「ESG投資」が今後も拡大するとの見通しから、PPIHとしてもESGに配慮した経営姿勢を打ち出していく必要があります。このため経営戦略と紐づいた重要課題（サステナビリティマテリアリティ）への取り組み強化と情報開示の充実、社会的責任投資を踏まえたESG情報の拡充などに積極的に取り組んでいく考えです。

### 各委員会の創設により スピーディーに活動強化を実現

先述の通り、PPIHにとってサステナビリティの推進は極めて重要な経営課題となっています。このため2020年に発表した中長期経営計画においてE（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）それぞれの領域でマテリアリティ（重要課

題）を特定するとともに、同年11月にD&Iに取り組む「ダイバーシティ・マネジメント委員会」、2021年1月に「指名・報酬委員会」、そして2021年7月には環境対策やSCMの活動に取り組む「サステナビリティ委員会」などを順次新設して取り組みを強化してまいりました。これにより十分な推進体制が整ったことから、今年度より委員会横断の全社的な議論もスタートしております。全役員を対象としたESG研修会も実施するなど、経営から現場までグループ一体となった活動になりつつありますので、ステークホルダーの皆さまにはぜひご期待いただきたいと思います。

### 10年後の長期目標達成に向け設備投資を拡大 — アフターコロナで成長加速を図る

2022年6月期については、コロナ禍の影響により事業環境は不透明な状況が続くと考えていますが、設備投資については2020年6月期の投資がそれほど多くなかったことを踏まえ、国内外の新規出店・改装、DX推進などで750億円の投資を予定しています。投資の拡大により将来の事業機会を捉え、しっかりと成長を加速していきたいと考えています。



## PPIHグループのサステナビリティ体系

グローバル企業として企業理念集「源流」に記す「顧客最優先主義」という不変の企業原理のもと、全従業員、役員がこの存在意義を遵守し、経営理念に掲げる『高い志とモラルに裏づけられた無私で真正直な商売』に徹した本業の総合小売業を通じて、持続的な成長、中長期的な企業価値の向上に向けて、ステークホルダーの皆さまと対話を重ねることで実現していきます。

### ステークホルダーエンゲージメント

PPIHグループは、お客さまや従業員、お取引先さまといったさまざまなステークホルダーとの対話を重視しています。ステークホルダーから寄せられた意見に対し、迅速に改善・対応することで企業活動の向上をめざします。



# 源流

「源流」は当社の企業理念集であり、全従業員及び役員が遵守すべき企業原理や経営理念、社員心得、行動規範を明文化しています。また「源流」には、人種・国籍・民族・性別・年齢などを理由とした差別を一切行わず、すべての多様性を認めることを定めています。

表2

4つの重点課題	具体的な取り組み	関連するSDGs
P30-31 事業活動で生じる環境負荷の低減	脱炭素社会の実現に向けた取り組み 循環型社会の実現に向けた取り組み	7 再生可能エネルギー, 12 持続可能な消費と生産, 13 気候変動, 14 海洋資源, 15 陸域生態系
P32-33 多様性の容認と働きがいの向上	ダイバーシティ推進 人財・人権マネジメントの強化	3 健全な生活, 4 質の高い教育, 5 性別平等, 8 豊かで持続可能な経済成長, 10 人や国の不平等の解消
P34-35 顧客最優先主義の店づくり・商品づくり	地域コミュニティとの対話強化 エシカルな商品の開発・販売 持続可能な商品調達と責任ある販売	9 産業とインフラの革新, 10 人や国の不平等の解消, 11 持続可能な都市とコミュニティ, 12 持続可能な消費と生産
P36-47 コーポレートガバナンス体制の強化	経営の透明性向上 リスクマネジメントの強化の取り組み	9 産業とインフラの革新, 13 気候変動, 17 パートナーシップ

- ☑ グループではESG推進のための施策は各委員会が企画・立案し、担当役員の決定のもと、各部署と連携の上で事業活動に反映しています。
- ☑ 2021年7月1日に新たに設置したサステナビリティ委員会(P31)では、環境対策及びサプライチェーン・マネジメントに取り組みます。





## 事業活動で生じる環境負荷の低減

### マネジメントアプローチ

重要と認識し取り組む理由	リスク	機会	PPIHの対応
<p>PPIHグループは、地球環境保護、生物多様性の保全、気候変動への対応は企業の持続的な発展、中長期的な企業価値向上のための重要課題と認識し、さまざまなリスクへの対応を検討しています。</p> <p>また、持続可能な成長を実現していくには、環境負荷の少ない商品・サービスの提供と店舗開発の推進に努めていくことが重要であると考えていることから、「循環経済社会」の実現にも貢献していきます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 廃棄物や環境課題における規制強化の対応に関わるコスト増加</li> <li>● 気候変動による異常気象（台風・干ばつ・熱波・寒波・豪雨・豪雪）に伴う店舗・物流網への物理的損害</li> <li>● 漁業など天然資源の枯渇による原材料仕入れの困難化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 省エネや廃棄物削減、食品リサイクルループによる資源の有効活用、企業イメージの向上</li> <li>● 環境配慮型商品の販売によるエシカル消費の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ クリーンエネルギー導入による電力消費削減</li> <li>○ リサイクルステーションの設置</li> <li>○ 事業所のごみ分別強化による一般廃棄物削減</li> <li>○ オリジナルPB商品「eco!on」の販売</li> <li>○ 養殖魚を仕入れることで、天然資源を保護すると同時に、商品の安定供給と安定価格の確保</li> <li>○ オフプライス事業</li> </ul>

#### FOCUS

### 環境配慮型オリジナル商品「eco!on(エコオン)」

PPIHグループは、製品が環境に与える影響を強く認識し、信頼性や安全性と同様に、製品の環境品質の向上に努めています。

PPIHグループが手掛けるPB商品「eco!on(エコオン)」は、商品開発のコンセプトに「3R(リデュース・リユース・リサイクル)」の観点を持ち、脱炭素社会に向けた資源の利用や商品企画を行い、すべての生物が住み続けられる地球環境を守ることを目的に開発しています。PPIHグループは、これらの商品を選んでくださるお客さまとともに、エシカル商品の販売を推進し、環境に配慮したお買い物を提供しています。



#### eco!on(エコオン) 一部商品のご紹介

- 地球にやさしい再生紙100%のトイレトーパーです。
- 原料の一部に店頭で回収した牛乳パック類を使用しています。
- 牛乳パックをコーティングしているポリエチレンは工場内の熱エネルギーに再利用しています。



#### サステナブルインサイト

パーজনバルブ(木製チップからつくった紙)を使用した場合に比べ、1個当たり**63%のCO<sub>2</sub>削減**



#### Pick Up おおがきSDGsストリート2021に参加

アピタ大垣店(岐阜県)は、地域の環境活動パートナーである大垣市環境市民会議主催の「おおがきSDGsストリート2021」に参加し、ユニーの環境配慮型オリジナル商品「eco!on(エコオン)」を紹介しました。大垣駅南北自由通路(水都ブリッジ)に大型パネルを展示し多くの人に見ていただいたほか、週末にはアクアウォーク大垣店内に催事場を設け、環境活動を紹介するフォトムービーの上映やパネル展示により、ご来店されているお客さまに向けて、SDGsを学び、暮らしに取り入れる提案を行いました。今後もアピタ大垣店はSDGsの目標達成の一助となるべく、地域やお客さまとともに活動に取り組んでまいります。

#### 貢献可能なSDGs

- 12** つくる責任 つかう責任
- 12.5** 2030年までに、廃棄物の発生防止、削減、再生利用及び再利用により、廃棄物の発生を大幅に削減する。

#### 関連するSDGs

- 13** 気候変動に具体的な対策を
- 17** パートナースHIPで目標を達成しよう



### 活動施策

マテリアリティ	アプローチ	具体施策	
		施策項目	概要
脱炭素社会の実現に向けた取り組み	CO <sub>2</sub> 排出量削減	省エネ機器の導入	● 店舗の空調設備や冷蔵・冷凍ケースを効率よく運転する「省エネ機器」を導入
		脱プラスチックへの取り組み	● 使用済みプラスチック製容器包装を回収し、再資源としてリサイクルを実施 ● レジ袋の有料化を開始し、マイバックの推奨とレジ袋削減
		再生可能エネルギーの活用	● <b>一部店舗において太陽光発電を導入</b>
循環型社会の実現に向けた取り組み	容器包装削減、資源の有効活用、食品廃棄物削減・リサイクル強化	食品リサイクルループの構築	● 廃棄物を再生資源としてリサイクル ● 地域循環・地産地消で生産者と消費者をつなぎ、安全・安心な農畜産物を提供
		廃棄物削減・リサイクル推進	● 古紙回収リサイクルステーションの設置

#### FOCUS

### 再生可能エネルギーの活用

PPIHグループは、脱炭素社会の実現をめざし、グループ全体の温室効果ガスの排出削減の着実な実践に努めています。

具体的には、事業活動を通じて排出されるCO<sub>2</sub>排出量を削減するため、一部店舗において太陽光発電を導入しています。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、環境負荷の少ない事業活動を推進していきます。

#### 導入店舗数(2021年9月現在)

ドン・キホーテ **3**店舗、ユニー **7**店舗、UDリテール **2**店舗



MEGAFON・キホーテ甲府店

#### 主要環境データ

環境課題	データ項目	2020	2021
気候変動	CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	559,467	<b>534,307</b>
	CO <sub>2</sub> 排出量原単位(売上高 百万円当たり)	0.356	<b>0.347</b>



#### さらなる強化に向けて

2021年7月1日より環境対策及びサプライチェーン・マネジメントの活動を強化する「サステナビリティ委員会」を新設し、各分科会において取り組みを進めています。環境対策分科会では「気候変動」緩和に向けた重要なリスクの特定及び機会の創出に対応するシナリオ分析や、「CO<sub>2</sub>排出」削減のための対策や計画を議論するなど、さらなる事業活動で生じる環境負荷低減に努めています。



## 多様性の容認と働きがいの向上

### マネジメントアプローチ

#### 人財・人権マネジメントの強化

重要と認識し取り組む理由	リスク	機会	PPIHの対応
PPIHグループは、社会の一員として、人権尊重の重要性を認識し、ステークホルダーの基本的な人権を尊重する責任を果たすことが重要であると考えています。また、当社の長期持続的な成長には社員が個々の能力を最大限に発揮できる環境が必要であるという考えのもと、働きやすい職場環境の整備にも努めています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働力人口減少及び事業拡大に伴う人手不足</li> <li>OJT教育による実力格差</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークライフバランス強化による社員満足度の向上</li> <li>完全実力主義評価による社員モチベーション向上</li> <li>メイト（アルバイトスタッフ）の育成プログラムによる成長支援と人財確保の両立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革プロジェクトの設立</li> <li>従業員への就労満足度調査や相談窓口の開設</li> <li>ビジョナリー制度</li> <li>仕事をワークではなくゲームとして転換する競争プログラム</li> </ul>

#### FOCUS

#### 「働きやすさ」「働きがい」を両立する企業グループへの取り組み

PPIHグループでは、すべての従業員が安心して全力で働くことができる環境づくりを進めています。アンケート等で個人が抱える問題の把握に努めるとともに、すべての従業員が気軽に相談できる窓口の設置など、労働環境の改善に取り組んでいます。

#### 主な取り組み

##### 「就労満足度調査」の実施

2020年7月より、月に一度の簡易調査をスタートしました。社員一人ひとりが抱える問題やグループ全体の課題を浮き彫りにし、改善対応をしています。

#### ダイバーシティ推進

##### 重要と認識し取り組む理由

PPIHグループは、企業価値の源泉は社員一人ひとりの力であるとの考え方にに基づき、新しい価値を創出し続けるため、年齢や性別にとらわれない、多様な人財が活躍できる環境づくりの重要性を認識しています。

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>差別による離職・社会的評価の低下</li> <li>ハラスメント等による離職・社会的評価の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人財の獲得</li> <li>あらゆるお客さまへの接客力向上</li> </ul>

##### PPIHの対応

- ダイバーシティ・マネジメント委員会設置
- 賞罰委員会
- 多様性を認める企業文化の推進



#### 主要データ

社会課題	データ項目	2019	2020	2021
ダイバーシティ & インクルージョン	従業員数に占める女性比率(%)	26.5	29.8	32.2
	新卒採用数に占める女性比率(%)	38.4	38.8	39.4
	障がい者雇用率(%)	3.10	3.30	3.24
	女性管理職比率(%)	7.4	7.3	9.9

### Interview

#### ダイバーシティ推進担当役員メッセージ

##### デザインの思考で戦略的にダイバーシティを推進

9月に取締役役に就任しました二宮と申します。入社以来17年にわたりクリエイティブ部門に所属し、デザイン業務を専門としてきました。またプライベートでは1児の母でもあります。

私のミッションは、女性として、母としての視点とデザインの経験を活かし、ダイバーシティ推進における課題を創造的に解決し、多様な人財がより活躍できる会社にしていくと考えています。

取締役 兼 執行役員  
ダイバーシティ・マネジメント委員長 兼 源流推進本部長 兼 デザイン統括責任者

二宮 仁美



#### PPIHのダイバーシティ推進

##### 多様なお客さまに選んでいただくために

PPIHグループの女性管理職比率は2021年6月期時点で約10%と、ダイバーシティにおける女性の活躍の面ではまだまだ水準を引き上げる必要性があると考えています。

多様な価値観を持つ世界のお客さまに選ばれる店舗であり続けるためには多様な価値観を受容する企業文化の確立が不可欠であり、グループにおけるダイバーシティ推進はPPIHにとって喫緊の経営課題だからです。

PPIHグループは企業理念「源流」に「すべての多様性を認めよ」と掲げ、これまでもダイバーシティ推進をめざし複数のプロジェクトに取り組み、一定の効果を発揮してきましたが、持続的な成果をあげるためにさらなる強化が求められる局面にさしかかったといえます。私は過去の取り組みを分析し、ダイバーシティ推進の実効性を高め、企業の成長につなげていくためには、より戦略的・組織的なプロジェクト管理が必要と考えダイバーシティ・マネジメント(DM)委員会の設置を提案しました。

#### 推進施策(マネジメント体制・具体施策)

##### CEO直轄体制でダイバーシティを推進

DM委員会は決定・実行権を持つ部長レベルで構成されるCEO直轄の組織であり、採用→定着→管理職登用→役員登用→企業の成長という5つのステージを設定して各ステージで取り組む施策を企画し、推進状況をメンバー全員で共有・

管理しています。例えば管理職登用のステージでは、女性店長100名の輩出をめざす研修プロジェクト「RISE!100」を開始しました。参加者に仲間意識が生まれ、モチベーションアップにつながるなど顕著な効果があり、すでに複数名の新しい女性店長が誕生しています。

#### 今後の課題・チャレンジ

##### 継続的な活動のために「発信」を重視

ダイバーシティ推進を図るプロジェクトは、いまのところ概ね順調に進捗しています。しかし委員会が積極的にプロジェクトを進めても、従業員一人ひとりに活動内容・進捗状況を知ってもらい、理解してもらわなければ十分な成果は期待できません。このためプロジェクトの社内認知度アップを図り、

発信力の強化にも注力しています。

PPIHグループがめざすゴールは、性別・年齢・国籍に関係なく誰もが能力を発揮できる環境づくりです。今後は女性の活躍推進とともにLGBTQ+の理解、シニア・外国人の活躍推進、障がい者雇用の促進など幅広くダイバーシティ推進に取り組んでまいります。



##### ダイバーシティ・マネジメント委員会ロゴマーク

従業員一人ひとりがダイヤモンドの原石であり、すべての従業員がその人らしく輝ける会社にしていくという思いを込めて、カラフルに輝くダイヤモンドをコンセプトとしてデザインしたロゴマークです。PPIHのダイバーシティ推進を象徴するアイコンを作ることで、社内にビジョンの共有と認知拡大を行い、すべての社員が関心を持ち主体的に推進する意識を持つことをめざしています。

## 顧客最優先主義の店づくり・商品づくり

### マネジメントアプローチ

重要と認識し取り組む理由	リスク	機会	PPIHの対応
<p>PPIHグループは、企業理念集「源流」に記す「顧客最優先主義」という不変の企業原理のもと、いつの時代においてもお客さまに喜ばれ、選ばれる店舗であり続けることに加えて、その特徴を活かしながらコミュニティの一員として主体的に社会にかかわり貢献することも、企業の重要な使命だと考えます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 店頭及び商品事故、社会的影響（渋滞や騒音など）による信用低下・出店困難化</li> <li>● 自然災害による営業活動の停止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域密着型店舗づくりの強化</li> <li>● 社会貢献活動による企業イメージの向上</li> <li>● 雇用機会の創出による地域経済の活性化に寄与</li> <li>● 地域の企業や生産者の新規取引開拓</li> <li>● 安定した商品販路を提供することによる持続可能な産業基盤に寄与</li> <li>● 災害時における営業活動の継続及び早期再開による地域貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>ミリオンスター制度</b></li> <li>○ HACCP運用による品質管理強化</li> <li>○ 各自治体と連携協定締結</li> <li>○ 職場体験・出張授業を通じた社会貢献活動</li> </ul>

#### FOCUS

### 変革を起こし、成長し続ける人財育成の仕組み「ミリオンスター制度」

PPIHグループは、変革を起こし続ける個々の力こそが、ビジネスモデルを進化させ長期持続的な成長につながると考え、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、地域密着型店舗づくりを進めています。

具体的には、幹部社員への大胆な「権限委譲」を行う「ミリオンスター制度(P21)」を開始し、実力のある社員が最大限に個々の力を発揮可能な大きなチャンスを提供しています。この制度のもと、互いに切磋琢磨し、経験とスキルを磨き上げ、変革・成長し続けるチームを牽引することができる人財を育成し続けています。また、次世代の経営を担う人財の発掘・育成としての側面からも、PPIHグループの長期持続的な成長に貢献していきます。



#### 貢献可能なSDGs

**9** 産業と技術革新の基盤をつくろう

**9.2** 包摂的かつ持続可能な産業化を促進し、2030年までに各国の状況に応じて雇用及びGDPに占める産業セクターの割合を大幅に増加させる。後発開発途上国については同割合を倍増させる。

#### Pick Up 地域密着型店舗づくりに向けた取り組み - 地元企業支援 -

PPIHグループは、日々お客さまの多様なニーズに応え、日常生活に欠かせない地域密着型店舗として、地域経済や地域社会の活性化をめざし、積極的に地域貢献に取り組んでいます。コロナ禍で売上が低下してしまった地元の企業（飲食店）さまや、過剰在庫になってしまったメーカーさまと連携し、PPIHグループの店内や店頭において商品を提供できる機会を設けました。今後もグループ店舗の地域密着特性を活かし、地元企業さまと協力して地域の活性化に寄与してまいります。

#### コロナ禍での地域活性化の取り組み ※一部

該当店舗	取り組み概要
伊勢上地店	障がい者施設商品の販売
黒磯店	地元企業の商品販売（日光のお土産）
蓮田店	地元飲食店の弁当販売

### 活動施策

マテリアリティ	アプローチ	具体施策	
		施策項目	概要
顧客最優先主義の店づくり・商品づくり	地域コミュニティとの対話強化	<b>PPICの取り組み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外店舗への出荷に向けた商談の場を提供し、継続的・安定的な商品出荷に貢献</li> <li>● 地方自治体との連携協定により、最短物流ルートによるコスト抑制や輸送時のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献</li> </ul>
	エシカルな商品の開発・販売	自社企画商品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外から商品を直接買付け、市場価格より安くご提供するとともに、余剰在庫を無駄にしないエシカル商品の販売に貢献</li> </ul>
	持続可能な商品調達と責任ある販売	サプライチェーンマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 養殖魚を扱うことで天然資源の乱獲を防ぐとともに、自然災害等に左右されることなく安定した商品の提供とリーズナブルな価格での販売を実現</li> </ul>

#### FOCUS

### 社会的な背景・要請（社会課題）

日本の農林水産物・食品輸出額は2020年9,222億円（前期比1.1%増）となり、コロナの影響もあって前年並みと伸び悩みました。一方、政府は、2030年に5兆円の目標を掲げており、達成に向けた環境整備に民間企業の貢献も求められています。

### PPIHグループの対応（PPICとは）

海外輸出に関わる皆さまとパートナーシップ組織「PPIC」を発足しました。加盟会員はPPIHグループとの商談、海外店舗に向けた継続的・安定的な出荷が可能になるほか、POSデータを活用した海外マーケット情報の利用により作付計画や製造計画がたてやすくなるなどのメリットがあります。



### PPICの目標と課題

<b>目標</b>	①2024年6月期 海外店舗数 <b>126店舗</b> 海外店舗売上額 <b>3,000億円</b>	②2030年までに 輸出額 <b>3,000億円</b> 海外店舗売上額 <b>1兆円</b>
<b>課題</b>	今後は安定的な商品数の確保、商品バリエーションの拡充、各国の輸入規制に応じた商品開発を進めるとともに、輸出体制整備や商流・物流網の最適化にも取り組んでいきます。	

生産者の皆さまと、小売業PPIHグループが直接つながることになり、出荷先や出荷価格の安定化。

→日本の農畜水産物の輸出拡大でステークホルダーの持続可能な成長に貢献。

#### 貢献可能なSDGs

**17** パートナーシップで目標を達成しよう

**17.17** さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。

## コーポレートガバナンス体制の強化



社外取締役メッセージ

### 専門分野の知見を活かし グループのビジョン実現を側面支援していく

西谷 順平  
社外取締役（監査等委員）

#### 急成長を可能としたPPIHならではの魅力・強みとは

着任して2期、4年が過ぎました。この間、売上目標1兆円を達成し2兆円も目前に迫るなど、PPIHグループが大きな進化を遂げてきたことを改めて実感しています。

社外取締役としての立場からPPIHの魅力・強みを語るとすれば、第一に企業哲学「源流」、第二に小売業の枠に収まらないビジネスモデル、そして最後に柔軟性ある人事システム—といったところになるでしょうか。

まず「源流」については、単なる企業原理・経営理念の明文化

にとどまらず、実効性を伴う規範として組織を支えている点が外部から見ると大きな驚きであり、魅力的に映ります。また、PPIHは小売業に分類されるものの、実際には事業を固定化せず、人材をリソースとして市場（顧客）ニーズに応えることを事業展開の軸軸としていること、さらに、徹底した実力主義で、広く誰にでも挑戦と成功のチャンスを与えていることなどは日本企業として稀有な特徴であり、PPIHを急成長へと導いた重要な資産といえるでしょう。

#### ビジネスそのものが社会課題解決につながる取り組みを

企業の取締役会は、株主を通してステークホルダーから権限委譲されており、ステークホルダーの要請に応えることは当然の責務です。近年、ステークホルダーの間では利益の最大化に加え、環境・社会の持続可能性を犠牲にしない形で企業活動を求める機運が高まっており、これらの要請に応じて多くの企業がESG（環境・社会・ガバナンス）やSDGs（持続可能な開発目標）の取り組みを加速させています。PPIHにおいてもサステナビリティ委員会の新設など推進体制の整備が進められてきました。今後はESGの各領域で実効性ある取り組みが展開され、進捗状況が報告されるものと期待しています。

一方、これら各分野で改善を進めることも重要ですが、個人的には事業そのものが社会課題の解決につながる、より大きな

枠組みによるPPICの展開に注目しています。PPICがめざす国内一次産業の活性化、国内生産者・海外消費者とのwin-winの関係構築は、まさに課題解決そのものであり、PPIHならではのサステナブルなビジネスモデルとして世界にアピールすることができますと確信しています。

今後、グループの持続的成長の実現に向けては、PPICで実践されているように社会価値と経済価値の両立を図っていくこと、また、ESGをビジネスチャンスに結び付けようとする意識を社内に定着させていくことが重要になります。経営陣には、例えばビジネスアイデア・コンテストの実施など、従業員一人ひとりが当事者意識を持ってESGの視点で業務に取り組むことができるよう、積極的な啓発活動・仕組みづくりを促したいと考えています。

#### 社会から信頼される存在であり続けるために

私は財務会計が専門ですが、組織の制度設計、モラルハザードなどをモデル分析する研究者でもあり、こうした研究で培った知見を活かして組織や人材に生じる歪みについて指摘していくことが、社外取締役として重要な役割だと認識しています。PPIHでは急成長に伴い短期間で組織規模が拡大し、事業内容も複雑化しています。経営陣には、重要なステークホルダーである従業員に向けて説明責任を果たして組織のベクトル統一

を図り、グループをあるべき姿に導いてほしいと思います。

今後の持続的成長、企業価値向上に向け、PPIHグループは、売上・利益の拡大だけでなく、社会から愛され、信頼される存在であり続ける途をめざすべきだと思います。社会の要請に応えながら持続的な企業価値向上を実現できるよう、監督・監視をしてまいりますので、ステークホルダーの皆さまには、今後のPPIHの一層の成長に期待していただければと思います。

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

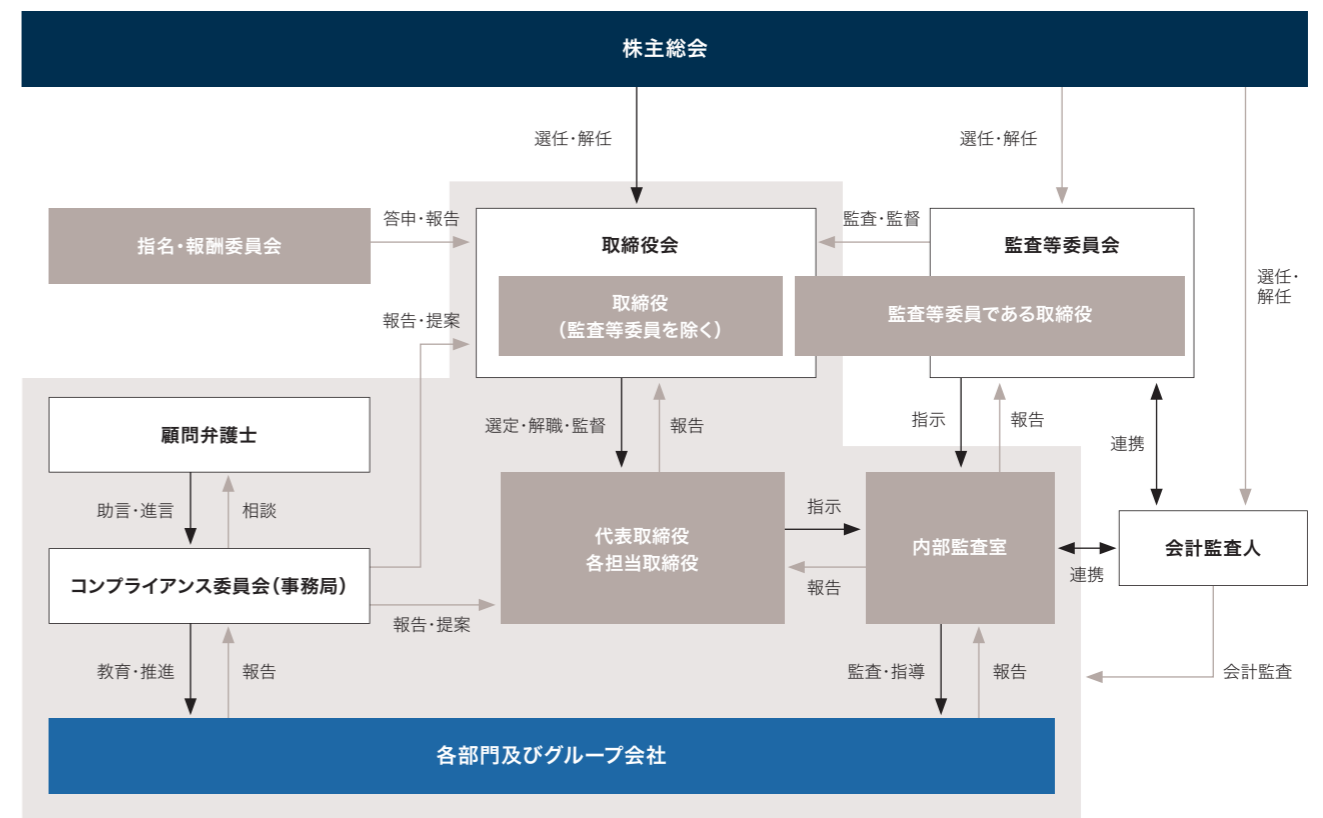
当社は、企業原理である「顧客最優先主義」を徹底し、コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの強化を図るとともに、積極的なディスクロージャーを行い、社会と共生する当社への理解を深めることが、企業価値増大のための重要な経営課題と位

置けています。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。

### コーポレート・ガバナンス体制（2021年10月1日現在）

当社は、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・ガバナンス体制図



#### コーポレート・ガバナンス体制早見表

機関設計の形態	監査等委員会設置会社
取締役の人数(内、独立社外取締役の人数)	15(5)人
監査等委員会の人数(内、独立社外取締役の人数)	5(4)人
取締役の任期	1年(監査等委員は2年)
取締役報酬体系	①基本報酬 ②株式報酬型ストックオプション
取締役会開催回数(全取締役の平均出席率)	13回
会計監査人	UHY東京監査法人

## コーポレートガバナンス体制の強化

### 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15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、独立社外取締役5名（うち4名は監査等委員）を選任しています。

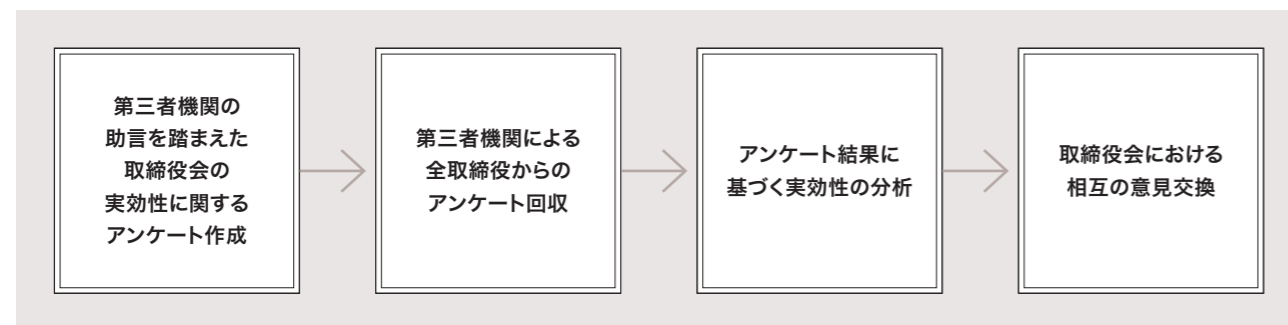
#### 取締役会から経営陣への委任範囲

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に努めています。

#### 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。2021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

#### 評価プロセス



#### 当社取締役会の強み

明確な判断基準としての企業理念「源流」の存在と  
その実効性を伴う迅速かつ強力な経営

法務・財務・会計の経験・知識、多様なバックグラウンドを持つ  
独立社外取締役の存在

内部通報制度の運用及び監督

#### 当社取締役会の課題

ESG要素の経営戦略への組み込み

指名・報酬委員会におけるさらなる議論の深化

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しながら、取締役会から委任された代表取締役社長が、「指名・報酬委員会」に諮問・答申の上、基本報酬の額の評価配分を決定しています。

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。

#### 2021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)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	左記のうち 非金銭報酬等	
取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)	220	220	—	—	—	11
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	10	10	—	—	—	1
社外役員	38	38	—	—	—	6
合計	268	268	—	—	—	18

### 監査等委員会

監査等委員会は、取締役5名（うち社外取締役4名）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よう努めております。また、社外取締役の4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。

## コーポレートガバナンス体制の強化

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。	12/13	13/14
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。	12/13	14/14
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。	13/13	14/14
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。	13/13	14/14

### コンプライアンス委員会

法務・コンプライアンス管掌役員を中心として、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。「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)、で構成、外部顧問弁護士の助言を受けられる体制を構築しております。

さらに、業務の適正を確保するための整備として、コンプライアンス及び内部統制に関する事項を統括し、高い倫理観に則つ

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。また、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。

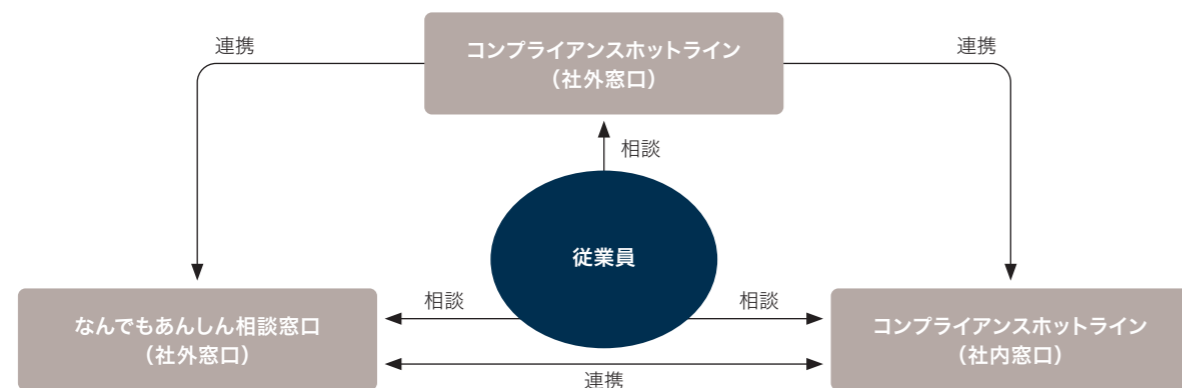
### コンプライアンスの徹底

#### 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。

#### 内部通報制度



### コンプライアンス研修の実施

PPIHグループは従業員一人ひとりが、高い志とモラルに裏付けられた無私で真正直な商売に徹するため、コンプライアンスの取り組みを強化しています。2020年11月に、グループの役員を対象に外部講師を招いて「インサイダー取引に関する実務」

の研修を実施したほか、2021年はグループの全社員(正社員、契約社員)※を対象にした、eラーニングによるコンプライアンス研修を定期的に行い、組織全体で企業コンプライアンスの意識向上に努めています。

※(株)ユニーは正社員を対象に実施



外部講師を招き、役員を対象とした研修を実施

### リスクマネジメントの強化

#### 内部統制システム

PPIHグループは、業務の適正性・効率性、財務報告の信頼性を確保するため、内部統制システムを構築・運営・評価し、企業価値の向上に努めています。また、グループ全体でリスクを意識した業務管理体制を強化し、コンプライアンス経営を重視する企業グループとして、法令等に適合したさまざまな仕組みを構築しています。



#### 事業等のリスク(要約版)

当社グループの事業その他に関する主なリスクは、次ページの通りです。なお、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上で、発生の回避及び発生した場合の対応に努める所存です。記載された事項で、将来に関する事項は、2021年6月期有価証券報告書提出(2021年9月29日)現在入手可能な情報から得られた当社グループの経営判断や予測に基づくものです。



## コーポレートガバナンス体制の強化

主なリスク	リスクに伴う想定される影響
新型コロナウイルス(COVID-19)感染症の影響	➔ 渡航制限によるインバウンド売上高の減少
店舗拡大と人財確保	➔ 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
輸入及び物流・配送	➔ 輸出国の政治情勢・経済環境などの影響及び外部委託業者の経営状態などの影響による物流・配送が滞る可能性
マーケティング	➔ マーケティングを適切に行うスタッフの確保・育成、組織的管理体制の継続ができない場合、業績が低迷する可能性
法律による規制	➔ 法令の改正や解釈の厳格化により、経営コストが増加し、財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性
個人情報保護法	➔ 万一、外部漏洩事件が発生した場合は、社会的信用問題や個人への賠償問題等
固定資産の減損	➔ 減損損失の認識及び測定を実施した結果、固定資産の減損損失を計上する可能性
M&Aによる事業拡大について	➔ 偶発債務の発生や未認識債務が判明する可能性
店舗閉鎖損失	➔ 店舗撤退に伴う損失可能性
為替リスク	➔ 為替変動による売上総利益率の変動を受けるリスク
自然災害	➔ 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
在庫リスク	➔ 異常気象及び季節性による需要の偏りといった不可避的な要因などにより、滞留在庫が発生する可能性

### リスクへの対応・取り組み

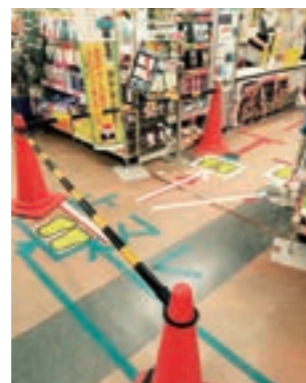
#### 〈新型コロナウイルス感染症への対応〉

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。



サッカー台飛沫防止対策



間隔を空け並んでいただくための床張りの目印



休憩室の小窓付き仕切り

#### 〈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を図っています。

また、当社グループのリアリットは、ITを活用したサービス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回以上、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テストを毎年実施するなど、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。

#### 〈品質管理体制の構築〉

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

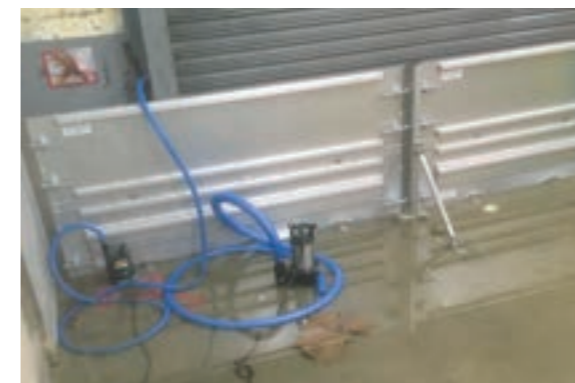
で、食中毒や異物混入の発生を未然に防ぐ衛生管理を実践しています。

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。

#### 〈自然災害リスクへの対応〉

##### ■店舗の設備の増強

大雨や台風などによる水害発生時に、過去に浸水被害をうけた地域の店舗に止水板の設置や排水設備を増強し、被害の最小化を図っています。



止水板の設置



災害対策本部設置訓練

## コーポレートガバナンス体制の強化

### 役員一覧 (2021年11月1日現在)

#### 吉田 直樹

代表取締役社長CEO  
1964年生



1988年 3月 国際基督教大学教養学部卒業  
1995年 12月 INSEAD卒業  
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・バンク・オブ・アメリカ株式会社入社  
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 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 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)

#### 松元 和博

取締役 兼 専務執行役員  
CMO (Global)  
海外事業統括責任者  
1973年生



1995年 3月 日本工学院専門学校卒業  
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 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  
当社 取締役 兼 常務執行役員CMO (Global) 就任  
2020年 7月 当社アジアカンパニーバイスプレジデント就任  
Pan Pacific Retail Management (Asia) Pte. Ltd.  
副社長COO就任 (現任)  
2021年 7月 当社 取締役 兼 専務執行役員CMO (Global)  
海外事業統括責任者 兼 アジアカンパニーバイス・プレジデント就任  
株式会社ドン・キホーテ 取締役就任 (現任)  
2021年 10月 当社 取締役 兼 専務執行役員CMO (Global)  
海外事業統括責任者就任 (現任)

#### 関口 憲司

取締役 兼 専務執行役員  
GMS事業統括責任者  
1964年生



1987年 3月 立教大学経済学部卒業  
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 GMSカンパニープレジデント就任  
2021年 7月 当社 取締役 兼 専務執行役員  
兼 GMS事業統括責任者 兼 GMSカンパニープレジデント就任  
2021年 10月 当社 取締役 兼 専務執行役員  
兼 GMS事業統括責任者就任 (現任)

#### 新谷 省二

取締役 兼 専務執行役員CSO  
1964年生



1987年 3月 早稲田大学政治経済学部卒業  
1987年 4月 株式会社日本長期信用銀行 (現 株式会社新生銀行) 入行  
1993年 6月 スタンフォード大学経営大学院卒業  
1996年 1月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社  
1999年 4月 インテラセプト ティレクター  
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 ティレクター  
2004年 5月 株式会社サミーネットワークス 取締役  
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  
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  
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  
株式会社UCS 代表取締役就任  
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  
2021年 4月 当社 取締役 兼 専務執行役員CSO就任 (現任)  
2021年 7月 株式会社ドン・キホーテ 監査役就任 (現任)

#### 森屋 秀樹

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



2000年 3月 中央大学商学部卒業  
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  
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 部責任者  
2019年 9月 当社 執行役員  
株式会社パン・パシフィックデータサービス 取締役  
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 経営会議事務局局長  
当社 ITサポート本部長  
2020年 9月 当社 取締役 兼 常務執行役員  
経営戦略本部長 兼 経営会議事務局局長就任 (現任)  
2021年 7月 株式会社ドン・キホーテ 取締役就任 (現任)

#### 石井 祐司

取締役 兼 常務執行役員CAO  
主計・経理管掌  
1972年生



1995年 3月 茨城大学人文学部卒業  
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  
2021年 7月 当社 取締役 兼 常務執行役員CAO就任 (現任)  
株式会社ドン・キホーテ 監査役就任 (現任)

#### 清水 敬太

取締役 兼 執行役員CFO  
財務・IR管掌  
1978年生



2001年 3月 一橋大学経済学部卒業  
2001年 4月 有限責任監査法人トーマツ入所  
2006年 7月 株式会社ドリームインキュベータ入社  
2012年 7月 株式会社あきんどスシロー入社  
2013年 7月 同社 執行役員経営企画本部長  
2015年 7月 同社 取締役執行役員社長室長 兼 情報システム担当  
2016年 2月 株式会社スシローグローバルホールディングス  
(現 FOOD & LIFE COMPANIES) 執行役員経営企画担当  
2017年 6月 同社 執行役員財務経理担当  
2019年 10月 同社 上席執行役員 財務経理・投資事業管掌  
2021年 4月 当社 執行役員CFO  
2021年 7月 株式会社ドン・キホーテ監査役就任 (現任)  
2021年 9月 当社 取締役 兼 執行役員 CFO就任 (現任)

#### 二宮 仁美

取締役 兼 執行役員  
ダイバーシティ・マネジメント委員長 兼  
源流推進本部長 兼 デザイン統括責任者  
1983年生



2005年 3月 千葉大学工学部卒業  
当社入社  
2014年 4月 株式会社ドン・キホーテ  
スペースクリエーション室ゼネラルマネージャー  
2018年 7月 同社 スタアソリューションマネジメント室  
ゼネラルマネージャー  
2019年 11月 当社 スペースデザイン部部長  
2020年 11月 当社 執行役員デザイン統括責任者  
兼 ダイバーシティ・マネジメント委員会委員長  
2021年 9月 当社 取締役 兼 執行役員  
デザイン統括責任者 兼 ダイバーシティ・マネジメント委員会  
委員長就任  
2021年 11月 当社 取締役 兼 執行役員  
ダイバーシティ・マネジメント委員長 兼 源流推進本部長  
兼 デザイン統括責任者 (現任)



## コーポレートガバナンス体制の強化

### 役員一覧 (2021年11月1日現在)



**有賀 章夫**  
取締役 (常勤監査等委員)  
1958年生

- 1981年 3月 法政大学社会学部卒業
- 1997年 4月 当社入社
- 2004年 9月 株式会社バウ・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)



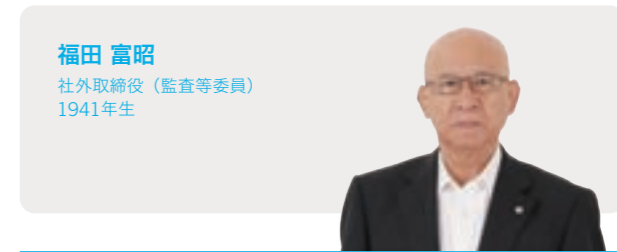
**井上 幸彦**  
社外取締役 (監査等委員)  
1937年生

- 1994年 9月 警視総監就任
- 2003年 9月 公益財団法人日本盲導犬協会 理事長就任 (現任)
- 2006年 6月 東光電気工事株式会社 監査役就任  
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)



**吉村 泰典**  
社外取締役 (監査等委員)  
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 あすか製菓株式会社 社外取締役就任
- 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
- 2019年 12月 公益財団法人I more baby応援団 理事長就任
- 2021年 4月 あすか製菓ホールディングス株式会社 社外取締役就任 (現任)



**福田 富昭**  
社外取締役 (監査等委員)  
1941年生

- 1996年 4月 コー・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
- 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)
- 2021年 10月 公益財団法人日本レスリング協会 名誉会長就任 (現任)



**西谷 順平**  
社外取締役 (監査等委員)  
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)



**久保 勲**  
社外取締役  
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  
兼 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
- 2016年 4月 同社 常務執行役員監査部長
- 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
- 2017年 9月 同社 常務執行役員経営企画本部長
- 2018年 3月 同社 専務執行役員経営企画本部長  
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
- 2020年 9月 当社 社外取締役就任 (現任)
- 2021年 4月 株式会社ファミリーマート顧問
- 2021年 6月 伊藤忠エネクス株式会社常勤監査役就任 (社外、現任)



**安田 隆夫**  
取締役 (非常勤)  
創業会長 兼 最高顧問  
1949年生

- 1973年 3月 慶應義塾大学法学部卒業
- 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 兼 CEO就任
- 2013年 8月 株式会社ドン・キホーテ分卸準備会社  
(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 (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)

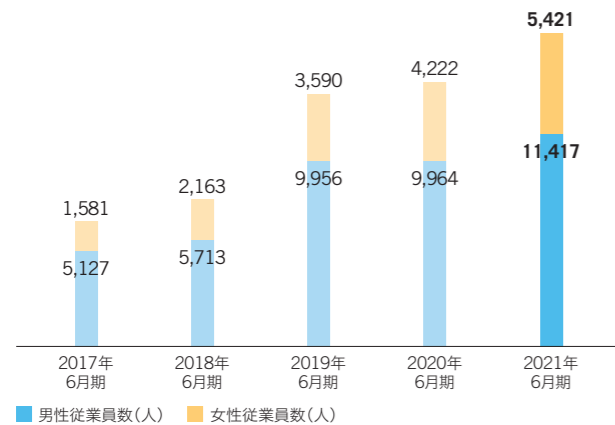
財務・非財務サマリー

(単位:百万円)

	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 <sup>*4</sup>	2020年6月期 <sup>*5</sup>	2021年6月期
売上高	540,255	568,377	612,424	683,981	759,592	828,798	941,508	1,328,874	1,681,947	1,708,635
売上原価	400,712	418,570	451,406	502,240	557,699	610,218	697,517	958,347	1,200,831	1,211,311
販売費及び一般管理費	110,223	117,438	126,726	142,638	158,708	172,395	192,423	307,417	405,692	416,018
営業利益	29,320	32,369	34,292	39,103	43,185	46,185	51,568	63,110	75,424	81,306
経常利益	29,283	33,201	35,487	40,160	43,797	45,523	57,218	68,240	74,600	81,526
税金等調整前当期純利益	30,395	33,382	34,225	39,157	42,113	55,325	56,373	66,284	72,588	64,265
親会社株主に帰属する当期純利益	19,845	21,141	21,471	23,148	24,938	33,082	36,405	47,066	49,927	53,851
総資産	362,651	386,622	432,135	505,666	560,568	642,868	806,778	1,282,100	1,297,231	1,370,252
純資産	145,735	170,178	193,164	221,367	244,547	279,930	312,495	352,300	388,999	438,765
1株当たり当期純利益(円) <sup>*1</sup>	32.18	34.18	34.33	36.77	39.44	52.30	57.53	74.36	78.79	84.93
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円) <sup>*1</sup>	32.11	34.04	34.14	36.65	39.41	52.26	57.41	74.13	78.58	84.70
1株当たり年間配当金(円) <sup>*1</sup>	3.87	4.12	4.50	5.00	5.50	6.50	8.00	10.00	15.00	16.00
連結配当性向(%)	12.0	12.1	13.1	13.6	13.9	12.4	13.9	13.1	19.0	18.8
ROA(%)	5.6	5.6	5.2	4.9	4.7	5.5	5.0	4.5	3.8	3.9
ROE(%)	14.9	13.7	12.1	11.6	11.2	13.5	13.3	15.2	14.3	13.6
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	646,894,352
お買上商品点数(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	5,374,521,949
グループ従業員数(人)	4,517	4,511	5,282	6,029	6,857	6,708	7,876	13,546	14,186	16,838
女性管理職比率(%)	-	-	-	6.0	7.8	7.2	7.0	7.4	7.3	9.9
障がい者従業員比率(%)	-	-	2.28	2.21	2.38	2.60	3.14	3.10	3.30	3.24
CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> ) <sup>*2</sup>	-	224,605	258,365	235,595	270,469	269,062	279,413	364,800	559,467	534,307
エネルギー使用量(GJ) <sup>*3</sup>	-	4,378,119	4,818,336	4,466,378	5,141,716	5,083,574	5,312,474	7,477,392	11,399,603	11,502,109

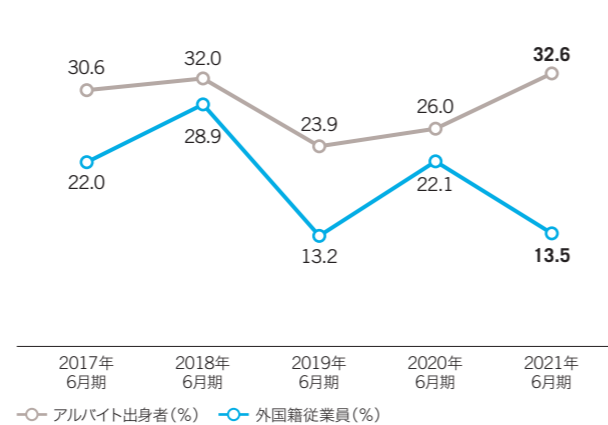
\*1 1株当たり情報は、2015年7月1日付で実施した株式分割(1:2)及び2019年9月1日付で実施した株式分割(1:4)が、2012年6月期の期首に行われたと仮定して算定しています。  
 \*2 対象データ:国内主要法人。掲載している数値は、Scope 1とScope 2を合算したものです。ユニー(株)の連結により、2019年1月からユニー(株)の実績を反映しています。  
 \*3 対象データ:国内主要法人(省エネ法に基づく報告値)  
 \*4 ユニー(株)との企業結合について、2019年6月期に行っていた暫定的な会計処理が2020年6月期に確定したことから、2019年6月期に係る各数値は確定の内容を反映させています。  
 \*5 2021年6月期より「棚卸資産に関する会計方針の変更」を行っており、2020年6月期においては会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しています。

グループ従業員(正社員)男女内訳



女性従業員は前期より1,199人増の5,421人、男性従業員は1,453人増の11,417人となりました。また、2021年6月期の国内の女性管理職比率は9.9%となりました。

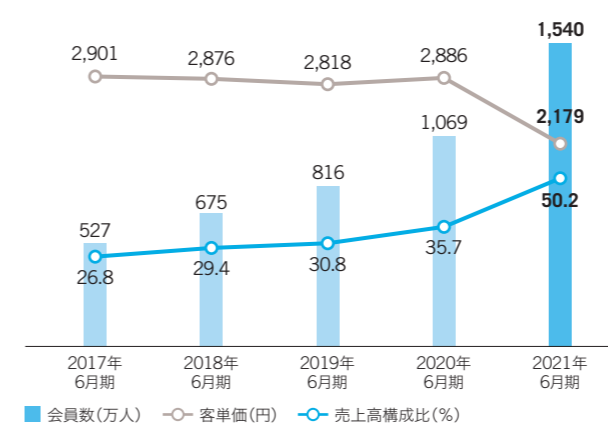
新卒社員に占めるアルバイト出身者・外国籍従業員<sup>\*6</sup>の割合



2021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32.6%でした。また、外国籍従業員比率は13.5%となりました。

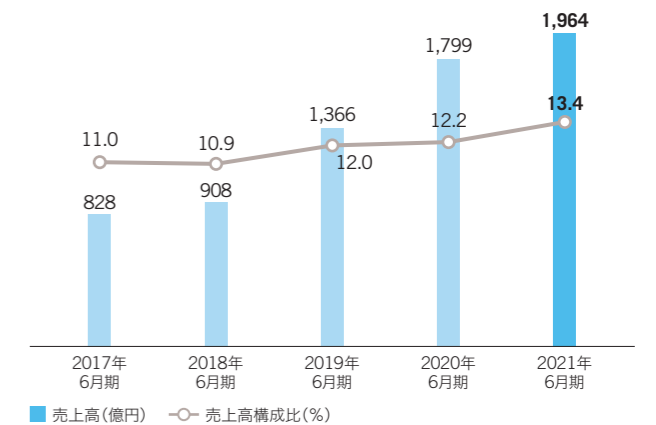
\*6 対象データ:国内主要法人(2019年6月期からユニー(株)及びユニー関連会社を含む)

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、2021年6月時点において、1,540万人となりました。売上高構成比は50.2%、客単価は2,179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<sup>\*7</sup>売上高<sup>\*8</sup>/売上高構成比

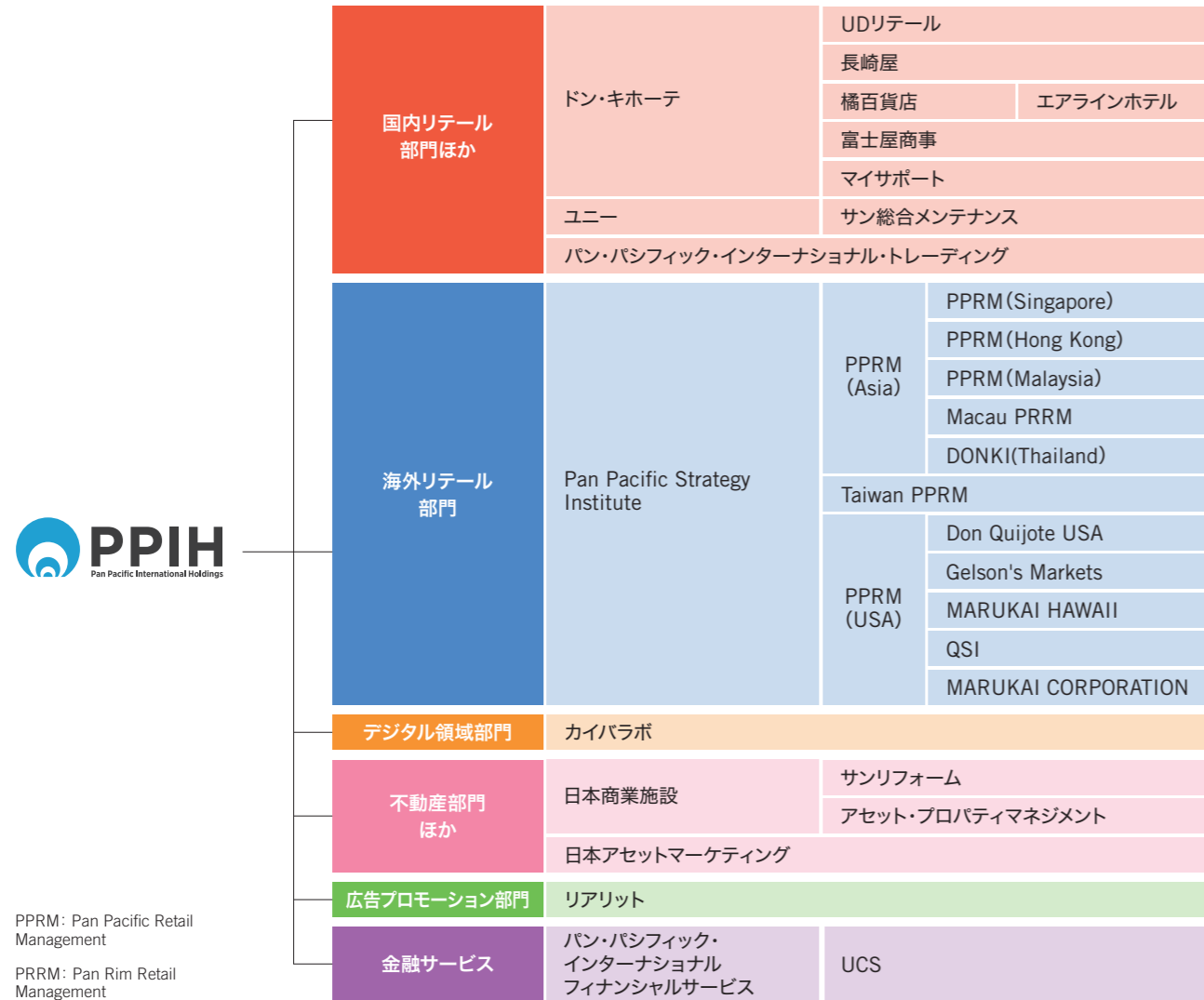


オリジナル商品は、売上高は1,964億円(前期比9.2%増)、同構成比は13.4%となりました。

\*7 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  
 \*8 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。

会社情報・株式情報 (2021年6月30日現在)

PPIHグループの主な会社と事業領域 (2021年9月30日現在)



店舗ネットワーク (2021年6月30日現在)

グループ総店舗数 **667** 店舗

国内	
日本	583店舗
ドン・キホーテ	226
MEGAドン・キホーテ*1	139
MEGAドン・キホーテUNY*1	52
アピタ・ピアゴ	139
長崎屋	2
ピカソ*1	25

海外	
香港 7店舗	ハワイ 28店舗
DON DON DONKI 7	Don Quijote 3
タイ 2店舗	MARUKAI 1
DON DON DONKI 2	Times*2 24
シンガポール 8店舗	カリフォルニア 37店舗
DON DON DONKI 8	MARUKAI 4
マレーシア 1店舗	TOKYO CENTRAL 6
DON DON DONKI 1	Gelson's 27
台湾 1店舗	
DON DON DONKI 1	

\*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。

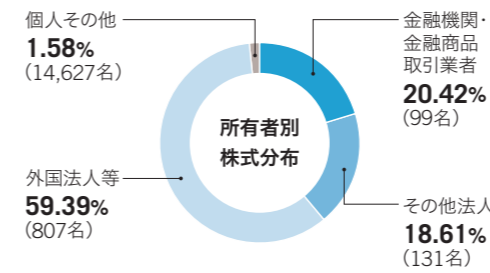
会社の概況

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	231億5千3百万円
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	2,057名 (連結: 16,838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	634,239,440株
自己株式の総数	18,924株
株主総数	15,664名

※発行済株式の総数は、ストック・オプションの権利行使により310,400株増加しております。  
※株主総数は前期末に比較して5,718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。



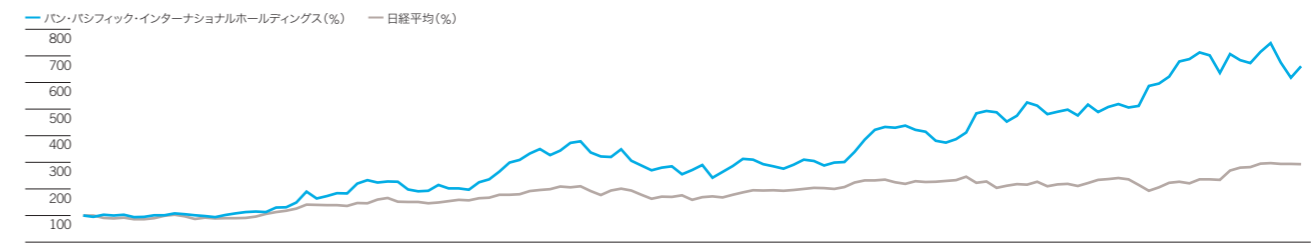
※自己株式(18,924株)は、個人その他に含まれています。

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	21.13
株式会社ファミリーマート	69,438,284	10.95
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)*	39,513,700	6.23
株式会社安隆商事	33,120,000	5.22
株式会社日本カストディ銀行(信託口)*	26,847,700	4.23
公益財団法人安田奨学財団	14,400,000	2.27
JP MORGAN CHASE BANK 385632	10,874,437	1.71
GIC PRIVATE LIMITED - C	7,739,200	1.22
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	7,567,536	1.19
GOVERNMENT OF NORWAY	7,074,295	1.12

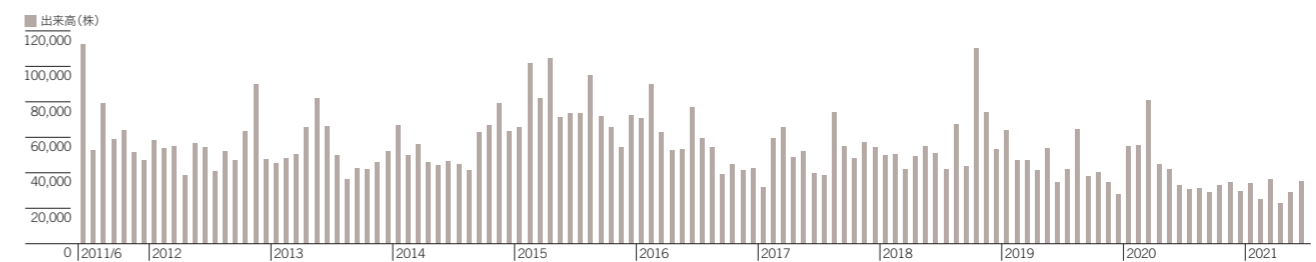
\* 持株数には、信託業務に係る株式数が含まれています。  
※持株比率は自己株式(18,924株)を控除して計算しております。

株価騰落率推移



\* 2011年6月30日の終値を100としています。

出来高推移



※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>

