

統合レポート2023



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。

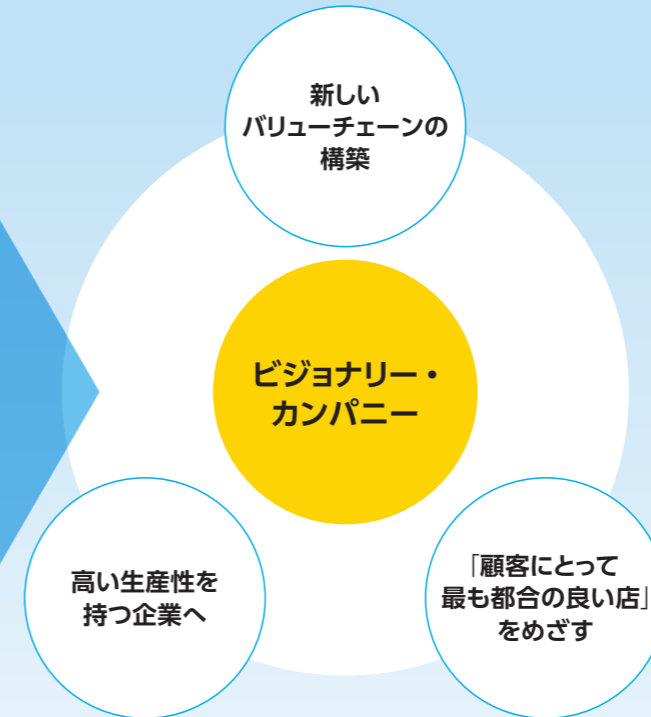


ドン・キホーテを始祖とするPPIHは、流通業を通じて顧客に喜びと感動を与え、
社会に貢献することを目的とした国際的企業集団である。
我々は常に顧客が望むものを望む形で提供することによって、
顧客満足を最大化させ、その結果として消費の活性化と内需の拡大を促し、
地域と国家の文化・経済発展に資する努力を惜しまない。(源流より)

源流経営

これからのPPIHグループ

“顧客最優先主義”に基づき、
変化した顧客や社会にとって必要とされる
ビジョナリー・カンパニーをめざす



長期持続的な社会価値と経済価値を創出

ステークホルダーの皆さまへの貢献とPPIHグループの企業価値拡大を同時実現

- 顧客最優先主義というPPIHの企業原理を組織の隅々まで貫く企業
- 変化に対応し、果敢な挑戦を貫く企業
- 常に成長し、大胆な目標を掲げ続ける企業
- コアバリューを次の高みに持っていきイノベーションを目標とする企業
- 個人の目標ではなく、PPIHという企業の成長に野心を持ち、
経営、継続的成長のバトンをタイムリーに次世代に渡すことのできる経営陣

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。これからはコロナ禍後のニューノーマルを勝ち抜くビジョナリー・カンパニーの実現に向け、顧客最優先主義の徹底と持続的な成長と企業価値向上を支えるサステナビリティ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

2022年7月1日～2023年6月30日
活動内容には一部直近の内容も含まれます。

目次

About PPIHグループ

- 03 企業価値創造の歩み
- 05 PPIHグループとは
- 07 2023年6月期実績とPPIHグループがめざす方向性

トップコミットメント

- 09 トップメッセージ

PPIHグループの価値創造

- 11 PPIHグループの価値創造モデル
- 13 戦略統括メッセージ
- 15 PB責任者メッセージ
- 17 インバウンド責任者メッセージ

マテリアリティの進捗

- 19 PPIHグループのサステナビリティ
- 21 事業活動で生じる環境負荷の低減
- 23 多様性の容認と働きがいのある職場づくり
- 25 持続可能な商品調達と責任ある販売
- 27 PPIHグループのステークホルダーエンゲージメント
- 28 確固たるガバナンス

事業の進捗

- 35 国内ディスカウント事業
- 37 国内GMS事業
- 38 海外事業

データセクション

- 39 役員一覧
- 43 スキルマトリックス(役員)
- 45 社外取締役メッセージ
- 47 財務・非財務サマリー
- 49 会社情報・株式情報

見直しに関する注意事項

本レポートには、当社及び関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想及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及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きください。

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

「顧客最優先主義」。これはPPIHグループのあらゆる行動や判断の基盤となる企業原理です。私たちのすべての店舗は、お客さまに生かされ、お客さまのご支持があって成り立っています。また同時に、その街の生活インフラとしての役割と責任を担っています。「顧客最優先主義」を目標とする「理念」ではなく、不変の「原理」とすることで、企業経営から店舗運営に至るすべてがこの原理に基づき構成されています。

経営理念

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



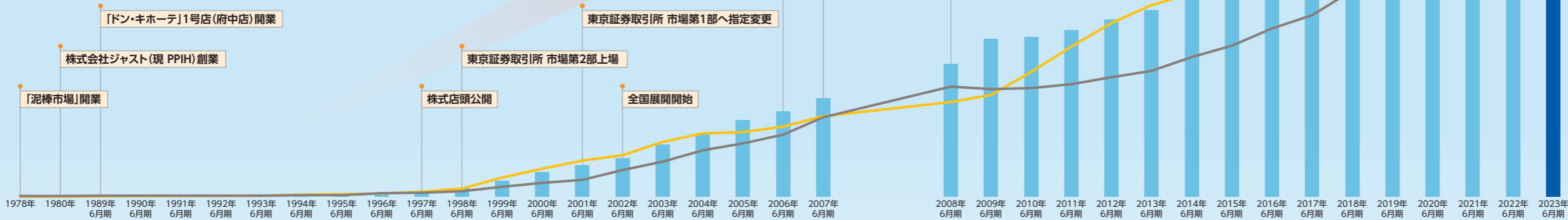
創業会長 兼 最高顧問
安田 隆夫

企業価値創造の歩み

企業理念「源流」が未来を切り開く

PPIHグループは1989年のドン・キホーテ1号店の出店以来、34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。

■ 売上高 ■ 営業利益 ■ 店舗数



**34期連続
増収・営業増益**

「稼ぐ力」の発揮

売上高
1兆9,368億円

営業利益
1,053億円

店舗数
718店舗
※2023年6月30日現在

Visionary 2025/2030

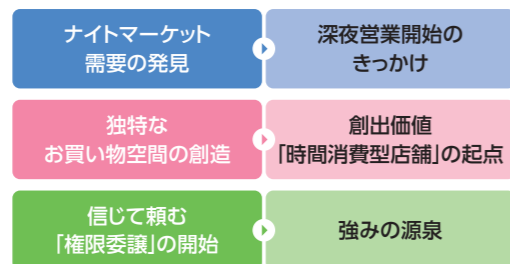
“顧客最優先主義”に基づき、変化した顧客や社会にとって必要とされるビジョナリー・カンパニーへ

- 顧客最優先主義を組織の隅々まで貫く企業
- 変化に対応し、果敢な挑戦を貫く企業
- 常に成長し、大胆な目標を掲げ続ける企業
- コアバリュー（名前＝ブランディング、店舗、商品、人材）を次の高みに持っていくイノベーションを目標とする企業
- 個人の目標ではなく、PPIHという企業の成長に野心を持ち、経営、継続的成長のバトンをタイムリーに次世代に渡すことのできる経営陣

顧客最優先主義の追求から生まれた「権限委譲」「変化対応」という不変の強み

顧客最優先主義の原点：創業

1978年に創業者・安田隆夫が当社グループの前身である18坪の雑貨店「泥棒市場」を、小売業経験のない状態から東京都杉並区に開店。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時まで営業するおもちゃ箱をひっくり返したようなこの小さな雑貨店は評判となり、たちまち年商2億円を売り上げる繁盛店となりました。その後、1989年3月のドン・キホーテ1号店の開業を皮切りに、グループの規模はさらに拡大。創業当時から常識にとらわれない発想で革新を起こし続け、そのDNAは現在も脈々と受け継がれています。



権限委譲

店舗のスタッフが商品仕入、価格設定、陳列及び販売に至るまで、あらゆる自由裁量権を持つ

変化対応

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

個店主義

チェーンストア理論による画一的な店づくりではなし得ない、現場の権限委譲と変化対応によって実現

歴史に育まれた当社グループならではの価値

CV + D + A

(利便性・ディスカウント性・アミューズメント性)

ConVenience (便利さ)

日用雑貨品や食品、家電製品から高級ブランド品まで扱う豊富な品揃えと、多様な立地での店舗展開・長時間営業

Discount (安さ)

近隣他店に対して競争優位性が高い価格設定を行い、お客さまが思わず笑顔になる「驚きの価格」を実現

Amusement (楽しさ)

圧縮陳列や手描きポップなど、五感が刺激されるような空間演出で、「お買い物の楽しさ」を提供

ポートフォリオ経営の進化

- 2014年 3月 電子マネー「majica (マジカ)」サービス開始
- 2015年 7月 majicaアプリの開始
- 2021年 9月 株式会社パン・パシフィック・インターナショナル・フィナンシャルサービス (PPIF) を設立

ディスカウント事業、GMS事業、海外事業に加え、第4の柱として金融事業を位置づけ、金融サービスを担う「PPIF」を設立。購買データを活用することで、グループ全体の成長へ貢献します。



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1兆9,000億円を超える国際的企業集団へと進化を遂げています。

国内ディスカウント事業

「ドン・キホーテ」に加え「お菓子ドンキ」「キラキラドンキ」など特化型店舗の展開、店舗のイメージに合った「CV+D+A」を発揮できるPB/OEM開発などにより、常に変化がありサムシングニューを見つめられる売り場づくりを進めています。



海外事業

米国ではハワイ、カリフォルニア、アジアではシンガポール、タイ、香港などで出店を拡大。日本産品をはじめとする商品でお客さまの支持拡大を図りつつ、新業態（物販飲食業等）の展開も積極的に進めています。



国内GMS事業

総合小売業「アピタ」「ピアゴ」「ユーストア」を展開。個店経営をさらに進め、「お買い物の楽しさ」と「居心地の良さ」を感じていただける、地域において最も支持される“お店づくり”をめざしています。



金融事業

金融事業を新たな柱と位置づけ、当社グループの電子マネーアプリ「majica」と連動した事業推進体制の構築を進めています。アプリの機能強化・利便性の向上により会員数のさらなる拡大を図るなど事業としての成長をめざしています。



店舗ネットワーク

日本
617 店舗

*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、「ピカン」「エッセンス」「驚安堂」「エキドンキ」「ソラドンキ」「情熱職人」及び「長崎屋」等は「ピカン等」に、「ユーストア」「ピアゴパワー」「パワースーパーピアゴ」等は「アピタ、ピアゴ」業態に含まれます。

国内ディスカウント事業

ドン・キホーテ……………250
MEGAドン・キホーテ*1 ……140
MEGAドン・キホーテUNY*1 ……63
ピカン等*1 ……33

国内GMS事業

アピタ、ピアゴ*1 ……131

グループ総店舗数
718 店舗

※店舗数：2023年6月30日現在

香港
9 店舗

DON DON DONKI ……9

タイ
6 店舗

DON DON DONKI ……6

マレーシア
3 店舗

DON DON DONKI ……3

シンガポール
15 店舗

DON DON DONKI ……15

台湾
2 店舗

DON DON DONKI ……2

マカオ
1 店舗

DON DON DONKI ……1

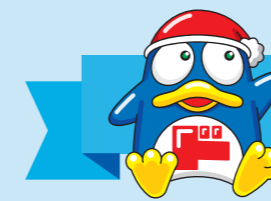
カリフォルニア
37 店舗

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

ハワイ
28 店舗

Don Quijote ……3
MARUKAI ……1
Times*2 ……24

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



数字で見るPPIHグループ



事業規模

グループ総売上高

前期末比
5.8%増

1兆9,368 億円

収益力

営業利益

前期末比
18.7%増

1,053 億円

連結従業員数

17,107 人

PPIHグループ初の
1,000 億円超え

売場面積

2,567,268 m²

EPS

110.94 円

お買上客数

6億6,392 万人

ROE

15.7 %

資本力

総資産

1兆4,811 億円

純資産

4,635 億円

2023年6月期実績とPPIHグループがめざす方向性

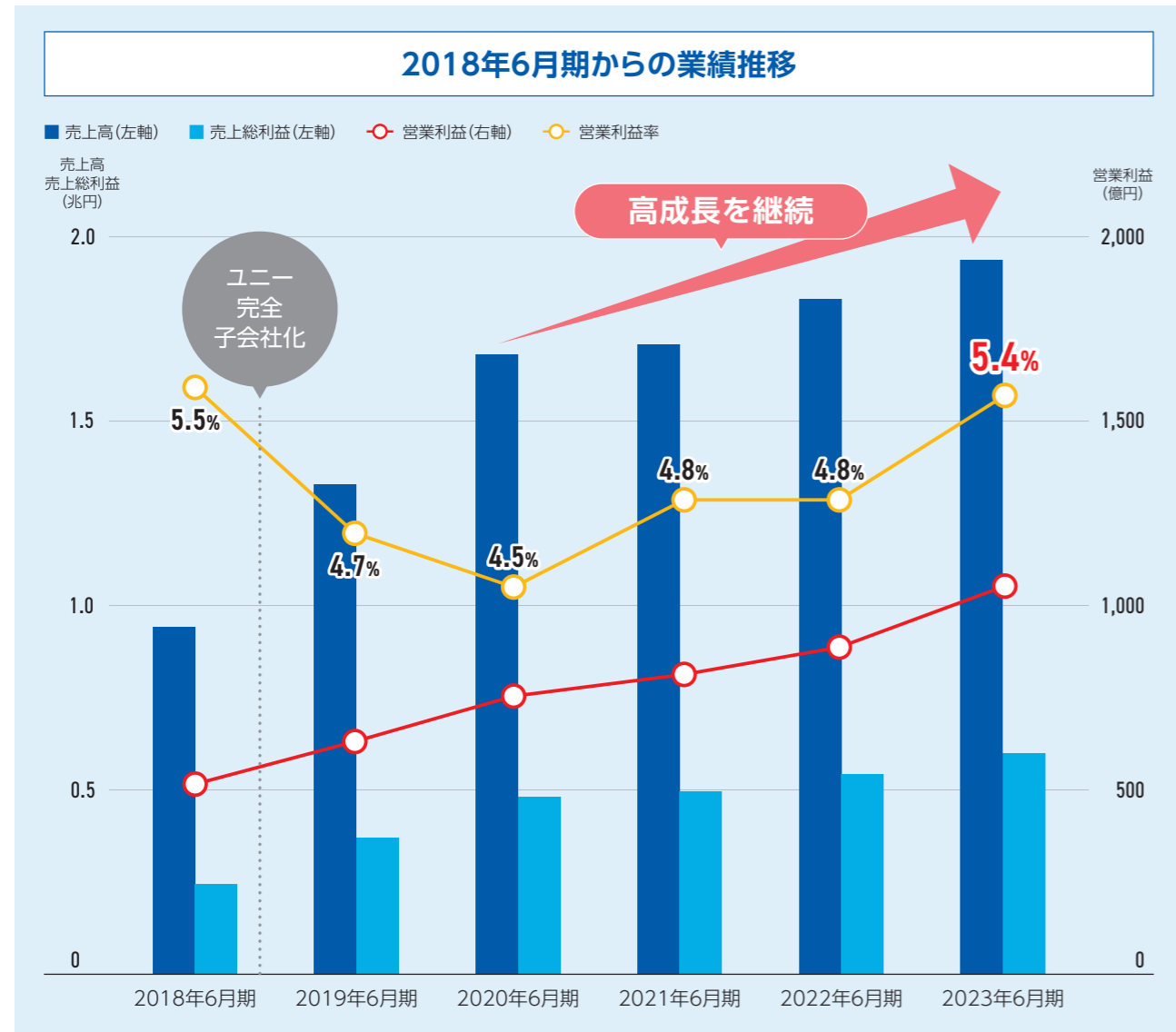
今期のパフォーマンス



初めの営業利益1,000億円超え！

経営改革により“稼げる小売企業”へと進化

2023年6月期の業績は、売上高1兆9,368億円(前期比+1,055億円/+5.8%)、営業利益1,053億円(同+166億円/+18.7%)、当期純利益662億円(同+42億円/+6.8%)と、増収増益を達成しました。1989年のドン・キホーテ1号店出店以来、34期連続増収増益の記録を更新中です。特にこの2年は、売上以上の利益成長により“稼ぐ力”を強化しています。業績推移の通り、過去数年間で売上・利益は高成長を継続するとともに、価格高騰の環境下でも収益体質の改革を実現し、5期ぶりに営業利益率5%超えを達成しました。



- 売上・利益とも継続成長。
- 特にこの2年では売上以上の利益成長により“稼ぐ力”を強化。

| | 過去4年間の成長 (2019年6月期 → 2023年6月期) | 直近2年間の成長 (2021年6月期 → 2023年6月期) |
|-------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 売上 | +6,079億円 (CAGR +9.9%) | +2,281億円 (CAGR +6.5%) |
| 売上総利益 | +2,299億円 (CAGR +12.8%) | +1,031億円 (CAGR +9.9%) |
| 営業利益 | +421億円 (CAGR +13.6%) | +240億円 (CAGR +13.8%) |

各種コスト増の外部環境でも、粗利率向上と生産性改善や販管費コントロールにより新たな構成比で営業利益率5%超えを達成。(=収益体質の改革を実現)

| | 2018年6月期 | | 2023年6月期 |
|--------|----------|---|----------|
| 売上総利益率 | 25.9% | → | 31.0% |
| 販管費率 | 20.4% | → | 25.6% |
| 営業利益率 | 5.5% | → | 5.4% |

トップメッセージ

「デフレに強い」だけでなく、 「インフレにも強い“稼げる小売企業”」として 成長を続けていく

代表取締役社長CEO

志田直樹



2023年6月期の成果

当社グループのステークホルダーの皆さまには、格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当期は、売上高1兆9,368億円（前期比5.8%増）、営業利益1,053億円（同18.7%増）、当期純利益662億円（同6.8%増）となり、34期連続の増収営業増益を果たすことができました。また、PPIHグループとして営業利益1,000億円を超えるのは初のことです。

国内においては、インバウンド需要の回復、ポストコロナに移行した消費者の行動変化など外部環境の変化に支えられた面もありますが、インフレの時代にあって、価格の「安さ」だけでなく、多様なMDポートフォリオを主軸とした戦略が、お客さまへの驚き・楽しさの提供と、売上・利益確保の同時実現を可能にしたと分析しています。

また海外事業については、厳しい外部環境や課題対応もあり、当期は減益での着地となりました。今後は、短期的な課題改善にも取り組みながら、アジア・北米事業とも、ポートフォリオ全体の中で実現できる範囲で投資を進め、今後の成長へとつなげていきたいと考えています。

そして、全体感で申し上げますと、特にこの2年間で大きく変化したことは「稼ぐ力」がしっかりしてきた、ということです。

従来の当社の収益構造の黄金比と言うべきものは「粗

利率を25%以上稼ぎ、販管費率を20%に抑え、結果、営業利益率を5%以上達成する」というものでした。ところが、規模が拡大すればスケールメリットを得て販管費率はもっと下がるのではという期待とは異なり、特にユニーの完全子会社化によって販管費率は上がり、昨今のインフレでさらに販管費の絶対額も上がるというコスト高に直面しています。これによって、当社の収益の黄金比率は成り立たなくなりました。また、販管費には家賃、水道光熱費、一人当たりの人件費など、コントロールできないものも多数含まれます。そうした中、これまで粗利率向上や生産性改善、販管費コントロールを含め、数年にわたって取り組んできた収益体質の改革が成果をあげ、外部の大きな変化、特に仕入れコストの高騰、販管費の増額といった大きな変化の中でも、売上以上の利益成長による「稼ぐ力」を強化したことで、営業利益率を5期ぶりに5%台へと到達させることができました。

2025年6月期の営業利益1,200億円という目標に向けて、「デフレに強い」だけでなく、「インフレにも強い“稼げる小売企業”」として成長を続けていきます。

「Visionary 2025」2年目となる2024年6月期では、初の売上高2兆円の達成を視野に入れています。業績目標は、売上高2兆621億円、営業利益1,110億円とし、営業利益率5%超を継続するとともに、35期連続増収営業増益をめざします。あわせて、成長投資や人材育成にも注力し、さらなる成長をめざします。

持続成長に不可欠なリープを生み出していく

「Visionary 2030」がめざす2030年6月期まで営業利益2,000億円の達成、また、それ以降の持続的成長に向けては、さらなる仕掛けが必要と考えています。

振り返れば、当社は創業以来の成長過程において、ドン・キホーテという業態の発明とディスカウントストアの全国展開、ユニー買収につながる生鮮食品を含むオペレーションと店づくり、DON DON DONKIという新たなモデル構築とアジア展開など、数々のリープ（跳躍）を成し遂げてきました。成長を続けていくために、企業には常に連続的なリープが求められます。私に課せられた重要課題は、持続的成長に不可欠なリープを生み出すための仕組みづくりであると認識しています。従来とは異なるトレーニングや開発の機会を将来のリーダー候補に与え、リープが当たり前のこととして日常的に生み出される企業風土の醸成に努めていきたいと考えています。

サステナビリティの取り組み

PPIHグループでは不変の企業原理である「顧客最優先主義」のもと、本業である総合小売業の事業活動を通じて環境・社会の課題解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献したいと考えています。

当期の主な取り組みとしては、サプライチェーンの人権課題対応の強化に取り組んだ他、ガバナンス強化に向け、役員報酬に関する方針と体系の開示に加え、腐敗防止に向けた方針策定と役員研修を実施いたしました。また、女性活躍推進の面では、女性店長100名の輩出を目的としたプロジェクトにおいて女性店長数が2021年6月期末比で18名増加となるなど、継続的に取り組みを進めています。

2022年8月に発表した「Visionary 2025/2030」の中に「2030年のあるべき姿」として「店舗のCO₂排

出量を50%削減」「女性店長100人」などESG活動における定量目標を盛り込み、ゴールに向けた取り組みを進めています。

今後2030年に向け、事業成長とサステナビリティを両立させ、業績とともにこれらの目標の達成をめざすには、既存の発想を超えた多くのイノベーションが必要となります。そして、その起点は経営層のみならず、現場の人材からの意見や考えも重要なリソースとなります。

ステークホルダーの皆さまと対話を重ねながら、サステナビリティの取り組みを模索し、当社グループ最大のコアバリューである人財の総力で実現をめざしています。

ステークホルダーの皆さまへ

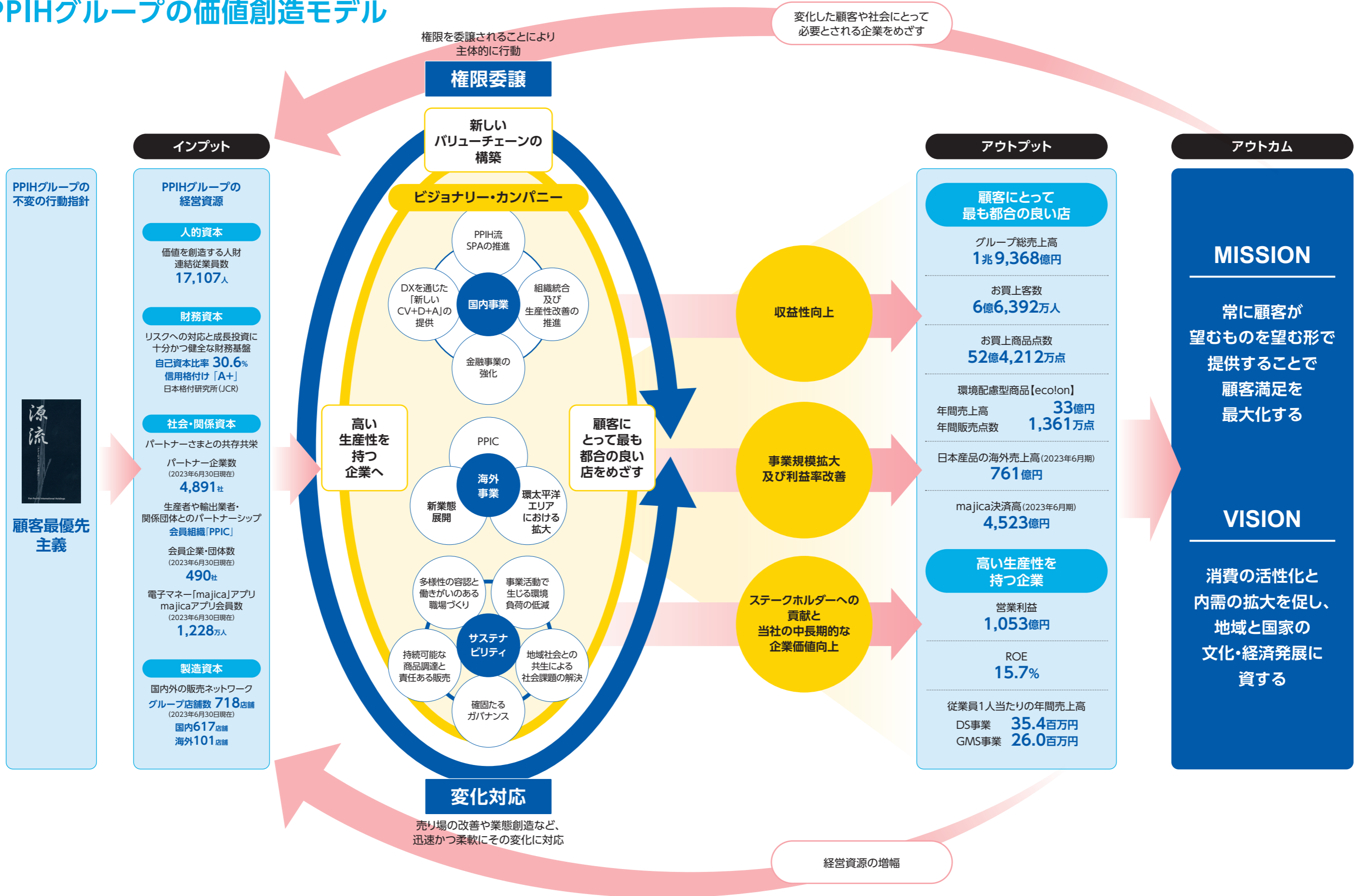
コロナ禍という大きな環境の変化に対して当社グループが大きく成長と変化を遂げることができたのは、「変化対応企業」としての強みが最大限に発揮された結果であり、当社の特筆すべきことだと自負しています。コロナ禍で最も実感したのは、従業員が一丸となって変化に向き合ってくれたことです。そして、彼らが大きな変化に対応してくれたこと、これに尽きます。グループ従業員全員が未曾有の状況に向き合い、率先して困難な課題に取り組んでくれました。当社グループの成長をけん引するのは、情熱を持って業務に取り組む現場の人財による日々の努力と知恵の総和であるということです。

この従業員の強さがあるが故に、ステークホルダーの皆さまには、PPIHという企業は強い従業員に支えられた存在であり、経営者によって左右されず成長を持続できる企業であると、安心感を持って受けとめていただけないかと考えています。

グループの仲間とともに目標に向かって邁進してまいりますので、今後とも一層のご支援・ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

PPIHグループの価値創造モデル

変化した顧客や社会にとって必要とされる企業をめざす



戦略統括メッセージ

高い変化対応力を強みに 35期連続増収営業増益を通過点とし 2025年6月期営業利益 1,200億円の達成をめざす

取締役 兼 常務執行役員CSO
経営戦略本部長 兼 経営会議事務局長

森屋 秀樹



利益重視へのシフトを図る経営改革の成果が顕在化 「稼ぐ力」の強化に確かな手応え

2023年6月期の連結業績は、営業利益が初の1,000億円超え、営業利益率も2018年6月期以来となる5%超の回復を達成し、中長期経営計画「Visionary 2025/2030」の初年度として、まずは順調なスタートを切ることができたと考えています。

特に評価しているのは、粗利率が初めて通年で30%を超え、販管費の上昇を補って5%以上の営業利益率を実現させたことです。

従来の当社の収益構造の黄金比率とも言うべき「粗利率を25%以上稼ぎ、販管費率を20%に抑え、結果、営業利益を5%以上達成する」というものから、2019年のユニー完全子会社化以降は、ポートフォリオの拡大に伴い販管費率が20%から上振れるとともに、営業利益率は5%を下回って推移するという事態に直面します。

従来の収益モデルが成り立たない状況の中、課題の克服をめざし、変化対応の方向性として打ち出したのが、売上至上主義から利益重視への戦略転換です。以来、新たなビジネスモデルの確立をめざし、生産性の改善、PB/OEM強化、在庫回転率の改善など各種施策により「稼ぐ力」の強化（＝収益体質改善）に取り組んできました。

さらに昨今では仕入れコストの高騰とともに、家賃・光熱費・一人当たりの人件費などコントロール不能なものも含め

た販管費の増額が続いていますが、当期においては、こうした外部環境の大きな変化の中でも営業利益率5%超を達成することができました。さらに2022年6月期から2期連続で売上以上の営業利益成長、総利益1,000億円以上の増加を実現しており、これまで数年にわたり取り組んできた経営変革の成果として、着実に「稼ぐ力」がついていることを実感するとともに、今後の成長に向け、確かな手応えを感じているところです。

2年後の営業利益1,200億円達成に向け 35期連続増収営業増益をめざす

2024年6月期は、これまで確認された業績拡大や「稼ぐ力」を踏まえ、成長投資や人財育成に対して注力しながらも営業利益率5%超を維持し、35期連続増収営業増益を実現したいと考えています。

国内25店舗+α、海外12店舗の新規出店に加え、売上高では初の2兆円突破をめざすとともに、PB/OEM売上構成比の拡大、プライシング精度の向上により粗利率30%以上の確保を見込んでいます。さらに販管費については、北米における将来を見据えた成長投資、国内での人件費や水光熱費の上昇継続などにより絶対額は前期比増となるものの、コストコントロールによって販管費率は前期並みの水準を維持する計画です。増収効果に加えて、仕入れコストの高騰や販管費の増額という変化の中でもしっかりと「稼ぐ力」がついてきている

ことから、営業利益は1,110億円（前期比5.5%増）、営業利益率も5.4%を予定しています。

事業別では、2024年6月期においても当期に大きく伸ばしたディスカウント事業を中心に、国内リテール事業がグループ業績をけん引すると考えています。

国内事業

ディスカウント事業は、既存店を軸に売上の強化を図ることで、増収増益を計画しています。免税売上の拡大に加え、客数獲得にも注力していきます。

特に免税売上については、入国規制が緩和された直後に急拡大した免税品需要に対応して、2023年6月期後半には売上獲得に向けた免税対応レジの増設、決済環境の整備、人員配置や商品構成、店舗レイアウトの見直しなどを進め、結果として通期で383億円と急回復を果たすことができました。今後も客数や需要の変化に合わせて、適宜インフラ環境の見直しを継続することでさらなる免税売上の拡大を図り、2024年6月期はコロナ禍前のピークを上回る800億円超をめざします。また、さらなる事業拡大を図り、新規出店についても前期実績の16店舗を上回る25店舗+αの出店を計画しています。

GMS事業については、収益力の強化が進んでいることを踏まえて、今後は売上拡大に向けた販促強化を図ることで増収増益を見込んでいます。

これまで本部主導で行ってきた全店統一型の販促に代わり、新たに導入した業態別・顧客別の販促に取り組み、客数・売上の向上につなげるとともに、非食品（衣料品、住居関連品）を中心としたPB/OEMの強化、プライシング精度の向上などにより、粗利率は35.1%と前期から0.7ポイントの向上をめざしています。

アジア事業

2017年のシンガポール出店以来、6年が経過しました。これまで、一定の規模に拡大することを念頭に、6エリアに店舗を拡大してきました。現在は、この拡大フェーズから新たなフェーズに入ったという感触を持っています。

全体のポートフォリオにおけるアジア事業の位置づけを見ると、全体への影響は現時点では限定的です。一方で、将来の成長の源泉となる重要な戦略も同時にアジアであると認識しています。そのため、ここでしっかりとビジネスモデルを再構築していくことが大切だと感じています。

当社の強みは言うまでもなく、権限委譲による個店主義です。アジアの展開は、一定規模に拡大することが非常に重要なポイントであったため、まだ個店主義が浸透しきれていないエリア、店舗などもあり、改善の余地があります。次のフェーズは、これまでの「改善」とは異なります。失敗も成功もどちらもあると思いますが、その失敗の許容と「果敢な挑戦」が最も大事です。規模が小さい今こそ、最も有効なタイミングであると考えています。

北米事業

北米事業では、商品利益率が高い惣菜の強化、PB/OEM

の直接貿易商品の拡大に伴う粗利率の改善などにより既存店ベースで増益を図る一方、今後の事業規模拡大やオペレーション改善を進めていくための先行投資を計画しています。2024年6月期は、カリフォルニアとグアムに新規出店を予定している他、2025年6月期以降の新店準備及び立ち上げに係るコスト、カリフォルニアのセトルキッチンやハワイの倉庫拡充、各本部拠点の人財採用などの費用を見込んでいます。このように大きな投資が複数あることで一時的に営業利益が前年を下回る見通しとなりますが、これらの投資は中長期を見据えた事業成長、営業利益拡大のために不可欠との認識から、積極的に実行していく方針です。

PPIHならではの变化対応で 社会に必要とされるビジョナリー・カンパニーへ

PPIHとはどのような企業なのか——ひと言で言えば、「変化に対応して成長していく会社」ということになるかと思えます。当社グループは創業以来、あらゆる環境変化に対応し、果敢な挑戦、自己変革によって一段と飛躍した姿を示してきました。1989年のドン・キホーテ1号店開店以来34期連続増収営業増益という結果が、それを証明していると考えています。

2022年にスタートした中長期経営計画「Visionary 2025/2030」では、2030年、さらにその先を見据え、「顧客最優先主義を貫く企業」、「変化に対応し、果敢な挑戦を貫く企業」、「常に成長し、大胆な目標を掲げ続ける企業」と定義するビジョナリー・カンパニーをめざすと宣言し、数値目標としては2025年6月期に営業利益1,200億円（営業利益率6.0%）、2030年6月期に同2,000億円を掲げています。すでに営業利益1,200億円は射程に捉えたと認識しており、従業員・役員一同、高いモチベーションと自信を持って本年度をスタートしています。目標達成に向け邁進してまいりますので、引き続きご支援・ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。



PB責任者メッセージ

PB/OEM強化により 市場で独自のポジションを確立し 中長期経営計画の達成に貢献

上席執行役員
PB事業統括責任者

森谷 健史



他社との同質化、凡庸化を回避し PPIHならではの個性的なブランドを構築

「お客さまの声をカタチに」をコンセプトに、2009年に立ち上げた当社オリジナル商品ブランド「情熱価格」ですが、いつの間にかコンセプトが形が化し、気がつけば個性のない普通の商品が量産されるようになっていました。さらに認知度調査で認知率が約25~26%と極めて低いこと、ロゴは「安物の目印」だと認識されていることなどの課題が明らかとなったところから、当社らしいコンセプトを持つブランドへの刷新により他社との同質化から脱する必要があると判断し、リブランディング・リニューアルに着手しました。2020年夏のことです。

リニューアル時期を2021年2月と設定し、「そもそもドン・キホーテ (PPIH) とは？」という根源的な問いから始め、10ヵ月にわたり社内でも議論を重ねた結果、迎っていた答えが、当社の企業理念である『源流』への原点回帰でした。「情熱価格」は、「顧客最優先主義」かつ「ドン・キホーテ (PPIH) そのもの」を体現するブランドでなければならないということ、すなわち「ピープルブランド」(顧客とともに驚きのニュースを作り出すブランド) への転換がコンセプトとなりました。このため「情熱価格」には、『源流』の哲学を忠実に実践するドン・キホーテ (PPIH) ならではの要素がふんだんに

盛り込まれています。

徹底的に顧客のリアルな声を聞く

顧客と向き合うブランドをめざし、顧客のリアルな不満や要望を集める特設サイト「ダメ出しの殿堂」を開設しました。毎月フィードバックの会議を設け、実際に寄せられたダメ出しは積極的に商品開発(改良・改善含む)に活用しており、顧客最優先主義を体現する、いかにも当社らしい取り組みだと考えています。

また、顧客最優先主義を実現する上では、商品にとどまらず、価格、店舗体験に至るまで顧客の声を真摯に受け止め、これまでのPPIHグループの成長を支えてきた「お客さまにとって最も都合の良い店になる」という考えをさらに具現化するため、2023年11月に「ダメ出しの殿堂」の進化系として新機能「マジボイス」を立ち上げました。新コンテンツの実装とともに社内に「マジボイス実現委員会」を設置し、顧客の声を店舗や商品改善に反映していきます。

ニュース会議

「情熱価格」が陥っていた凡庸化を脱し、常にサムシングニューがある魅力的な売り場を作り続けるために、当社は「驚きのニュースのない商品は作らない」ことを宣言しました。パッケージに入れ込む長い商品名をニュースと呼び、ニュース会議を設けて「そもそも顧客の心が動くニュースが、その商品にあるのかないのか」を判断しています。もちろん「情熱価格」と題しているように価格面でのこだわりも持ってい

ますが、ただ単に「安い」という事実だけではニュース性が足りません。むしろパッケージに書かれたニュースで伝える価格以外の価値と実売価のギャップから生まれる「値ごろ感」を重視しています。

また、会議では、商品の専門家(担当者)だけで議論を行わないよう、必ず別カテゴリーの担当者も参加するようルールを徹底し、議論が独りよがりになること防ぐとともに、新しい発想が出やすいように工夫しています。

現場への権限委譲

当社ならではのPBの特徴の一つとして、価格や導入の権限を店舗の現場が持っているという点があります。一般的なスーパーや量販店で流通するPBでは、本社・商品本部で発注した商品を売るよう現場に指示が出されるのに対し、当社では、顧客に一番近い立場にある従業員(=現場)が「やるかやらないか」を議論した上で決定し商品を展開することで「顧客最優先主義」を体現しています。こうした現場への顧客最優先主義に基づく「権限委譲」は商品開発の際にも行われ、「PBの権限は開発側ではなく顧客にある」を基本に、より顧客に近い現場のリーダーと一緒に決めています。

「権限委譲」は当社の社風として組織に根付き、すべての権限を持っているからこそ、現場が責任を持って商品を選び一生懸命売ろうと頑張るといった構図ができあがっています。リテールの一般常識とは真逆の発想であり、ここでも当社は『源流』に基づき、独自の道を進んでいると考えています。

社内向けプロモーションが鍵となり ブランディング面では成果が顕在化

PB/OEM強化の進捗としては、まず第一フェーズで「情熱価格」のブランディング及びプロモーションに注力した結果、ブランディング面に一定の成果が検出されていることから、現在は第二フェーズとしてさらなる品質向上やコスト抑制に向けた取り組みを強化している段階です。

当初は「情熱価格」の売れ行きも芳しくなく、単発のプロモーションも効果が出ない状況が続いていたため、現場の販売モチベーション最大化の方向へと舵を切り、社内報への掲載、交流会など社内向けプロモーションを行うことで社内の販売機運醸成に注力しました。2022年12月からのTVCM放送は、市場の「情熱価格」に対する認知度をさらに高める狙いもありましたが、結果的に「CMを打ったのだから売れない」と、社内の機運を高める大きなきっかけになったと考えています。

「情熱価格」のブランディング、それに伴うCM放送、TV番組の企画などで注目された効果もあり、従業員の「情熱価格」

に対する姿勢もポジティブなものへと変化しました。第一フェーズを振り返り、改めてブランディングの重要性を実感しています。

直近の取り組みでは、2023年8月に「情熱価格」初のフラッグシップとして新業態「ドミセ渋谷道玄坂通ドードー店」を渋谷にオープンしました。都市部の好立地でもあり、広告塔として、また「情熱価格」の情報発信基地として、売上・粗利への貢献をめざしています。また、弁当・惣菜の新ブランド「偏愛めし」の販売も開始しており、これを機にデリカ(アウトパック)のPB強化による中食需要の獲得・拡大をめざしています。

サプライチェーンや品質改善、 直買取引の拡大など 現在途上にある取り組みを推進

工場や原料などの商品開発プロセスの見直しや、直接貿易商品の強化・拡大、工場統一によるスケールメリットの最大化、物流の効率化といったインフラ環境整備に着手しており、さらなる品質向上やコスト抑制に向けた取り組みを強化しています。インフレの時代において、驚きの価格を実現しつつも実利の獲得を図る方向で取り組んでいます。

今後も「顧客最優先主義」に基づき、MDポートフォリオの多様性を示すことで売上・顧客の拡大と利益の確保をめざしますので、引き続きご支援の程よろしくご申し上げます。



インバウンド責任者メッセージ



執行役員
都市繁華街型業態責任者

山藤 育弘

執行役員
都市繁華街型業態責任者

川下 泰史

海外で認知拡大を続けるグローバル・カンパニーとして 国内インバウンドの期待に応える

『源流』に立ち帰り、次の挑戦に向け準備を整える

川下：新型コロナウイルスの感染拡大以前、訪日外客数は2018年に3,000万人を突破、2019年には3,188万人と過去最高を更新し、国内インバウンドブームとも言える状況が継続していました。当社もインバウンドへのアプローチを強化し免税売上は好調に推移していましたが、2020年に新型コロナウイルスの感染拡大が始まったところから状況が一変します。

山藤：免税売上比率が高い駅前店舗では売上が前年対比で大きく落ち込むなど、当初は本当に切羽詰まりました。

川下：インバウンドに注力するあまり、国内ニーズに十分応えていなかった事実が露呈したとも言えます。また、都市繁華街型（インバウンド業態）にとって、当社の企業原理である「顧客最優先主義」の対象となる顧客とは誰か？（＝訪日外客のみなのか？）という根源的な問いに直面することにになりました。

その時、拠り所となったのが源流『社員心得・行動規範十箇条』の第十条「相並ばない二択を安易に受け入れず、両立させ

る知恵を絞れ」です。当時、インバウンドと国内ニーズは「相反する二択」と言われていましたが、第十条に沿い、敢えて両立を図る取り組みに挑戦してきました。新型コロナウイルスの感染拡大が収束した現在、様々な試行錯誤を経て免税と非免税売上の同時伸長を実現できるようになっています。

山藤：私も第一条「逆境から立ち上がる不屈の闘志と、タダでは起きないしたたかさを持つ」の通り、免税売上が蒸発した際にも「このままでは終わらない」と気持ちを奮い立たせ、また、第四条「単なる根性ではなく、本番で勝つ情念とはらわた力を磨け」を支えに、他社も同様の環境・条件下にある中で「我々こそが一番早く立ち上がるのだ」という気概を持ち続けることができました。

『源流』の行動規範を忘れずに、いつインバウンドが戻ってきても対応できるよう、現場の従業員と意識統一を図りながら着々と準備を進めてきました。これが今日の急回復につながったと実感しています。

最適なタイミングでスタートダッシュをかける

川下：2022年10月に山藤さんとともに都市繁華街型業態責任者として着任して、その頃はちょうど入国規制が緩和された頃でしたので、すぐに客数・売上の増加を想定し、レジ台数の増設や人員配置の強化なども含めたインフラ整備に取り組みました。

山藤：免税の売上構成比が40～50%と高い多層階店舗では、思い切って上層階に免税フロアを設置するレイアウト変更も打ち出しましたね。

川下：コロナ禍前は店内が訪日外客でごった返す状況を前に、日本人は利用しづらいと感じる場面が多かったとの反省から、インバウンドと国内ニーズのすみ分けを図りました。その他、レジ増設はもちろん、レジオペレーションの見直しもあわせて行ったことが奏功し、会計速度と回遊率の向上につながることができたと考えています。

山藤：当社が早期に決済環境の改善を進めることができたのは、コロナ禍を機に店舗環境について議論する機会を増やし、具体

的な改善策の検討を続けてきたことも大きいですね。この時間があつたからこそ、現在の急回復が実現したと感じています。

川下：人員の拡充についても、早期に手を打ち、不足する人材の確保を図りながら様々な対策を打ち出すことができましたね。

山藤：人材の確保では、会社全体の取り組みもプラスに働いたと感じます。たとえば、2022年3月には服装ルールの緩和に踏み切り、グループ店舗で働く従業員は自由に髪型やネイルを楽しめるようになりました。これら現場の要望を反映する先進的な取り組みによって従業員のモチベーションも上がり、実際アルバイトの応募も増えています。若年層人材の獲得に貢献できていると感じます。

川下：顧客満足度の向上はもちろん、当社で働きたいと思ってもらえる魅力ある職場づくりのために、多様性・グローバルという視点も踏まえ、ビジョンを持った取り組みを進めていきたいですね。

アジア事業の拡大による認知向上も免税売上拡大に貢献

川下：もう一つ、免税売上回復の要因としてアジア地域での出店加速も大きいですね。現地のDON DON DONKIを体験した上で国内のドン・キホーテに来店するお客さまが増え、それが国内免税売上の数値にも貢献していると感じます。

山藤：私も免税売上の急回復を体感し、改めて当社がグローバル企業であると認識することができました。

川下：インバウンドのお客さまが、国内店舗で「ミラクルショッピング」を口ずさむのを耳にする機会も増えました。この曲は海外の店内でも流れていますから、海外のお客さまにも

馴染みがあるのではないかと感じました。

山藤：海外でも「サムシングニューがある」というドン・キホーテのイメージが浸透しつつあり、それと同時に国内店舗でも当社に対するインバウンドの期待値の高さを感じます。

インバウンドでは「海外→国内」の流れが明らかになっていますが、同時に国内のドン・キホーテでワクワク・ドキドキを体験したお客さまが、帰国後にDON DON DONKI IIに来店する「国内→海外」という流れもあるはず。グループ全体として、さらに相乗効果を高めていきたいですね。

「顧客最優先主義」を買き期待に応える

川下：当期については過去に大きな免税実績があった都市繁華街店舗を中心に取り組みを行ってきましたが、2024年6月期は免税売上でコロナ禍前の売上ピークを上回る800億円超を目標に掲げ、対象店舗をさらに広げるとともに、フラッグシップ店舗における従業員の増強、インバウンドに対応したレイアウト、商品確保などの取り組みをさらに強化していきます。

山藤：国内・海外問わず、アプリやSNSなどお客さまの日常生活においてもデジタル化が急速に進展しています。店舗内・外で買い物シーンを撮影したり、「ドン・キホーテで買い物してみた」というような体験型のポジティブな発信も見られるようになりました。日本観光の目的も、爆買いに代表される「モノ消費」から「コト消費（体験型消費）」へのシフトが鮮

明になっていると感じます。

川下：同感です。インバウンドでコト消費が主流となる中、当社も商品のみにとどまらず、顧客が「記憶に残したい」と思えるような空間・サービスの提供により「顧客最優先主義」を買いていきたいですね。

山藤：デジタル化の進展は、顧客のリアルな声をより多く聞くことができる環境になってきたという意味で、当社にとってチャンスです。拡大するインバウンド需要を取り込んでいくために、出店や業態創造など、まだまだ取り込む余地は大きいと考えています。

川下：そうですね。日本を代表する企業としてさらなる認知拡大をめざし、「来日したらぜひドン・キホーテに行きたい」という層を増やしていきたいですね。

PPIHグループのサステナビリティ

■ PPIHグループ サステナビリティ基本方針

PPIHグループは、企業原理「顧客最優先主義」のもと、地域のお客さまの暮らしを支え、お買い物の楽しさを提供することを第一に、本業の総合小売業の事業活動を通じて環境・社会における重要課題(マテリアリティ)の解決に取り組んでいます。ステークホルダーと対話を重ねながら、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上の両立をめざします。

■ マテリアリティ

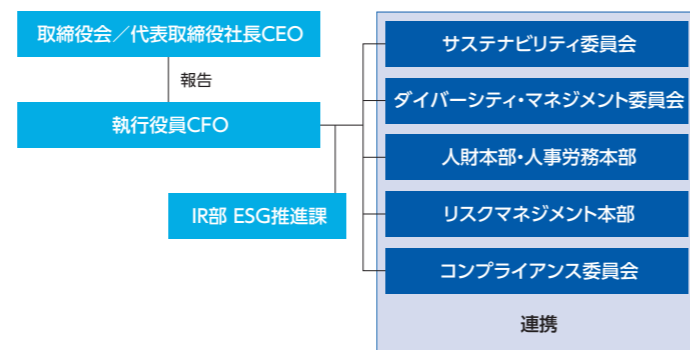
中長期経営計画「Visionary 2025/2030」策定時に、当社グループのステークホルダーにとっての期待・重要性和、当社グループの強みを活かして解決に貢献できる社会課題について議論し、持続可能な社会と企業の実現に向けた重要課題(マテリアリティ)を改めて特定しました。

| | |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業活動で生じる環境負荷の低減 | <ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応 CO₂排出量の削減 プラスチック使用量の削減 環境配慮商品の拡大 |
| 多様性の容認と働きがいのある職場づくり | <ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進 LGBTQ+の活躍支援 従業員エンゲージメントを高める労働環境の整備 |
| 持続可能な商品調達と責任ある販売 | <ul style="list-style-type: none"> 人権・環境に配慮したサプライチェーン・マネジメント アルコール類の責任ある販売 社会・環境課題の解決をめざす認証商品の拡大 |
| 地域社会との共生による社会課題の解決 | <ul style="list-style-type: none"> 地域社会への寄付・募金・貢献活動 次世代育成・支援活動 |
| 確固たるガバナンス | <ul style="list-style-type: none"> 経営の透明性の確保 企業理念の遵守と監督 コンプライアンスの徹底 自然災害リスクへの対応 |

■ 推進体制

サステナビリティの取り組みを推進する各施策は、担当役員である執行役員CFOのもと、各領域の委員会及び管掌本部が企画・立案し、グループ会社の事業活動に反映しています。

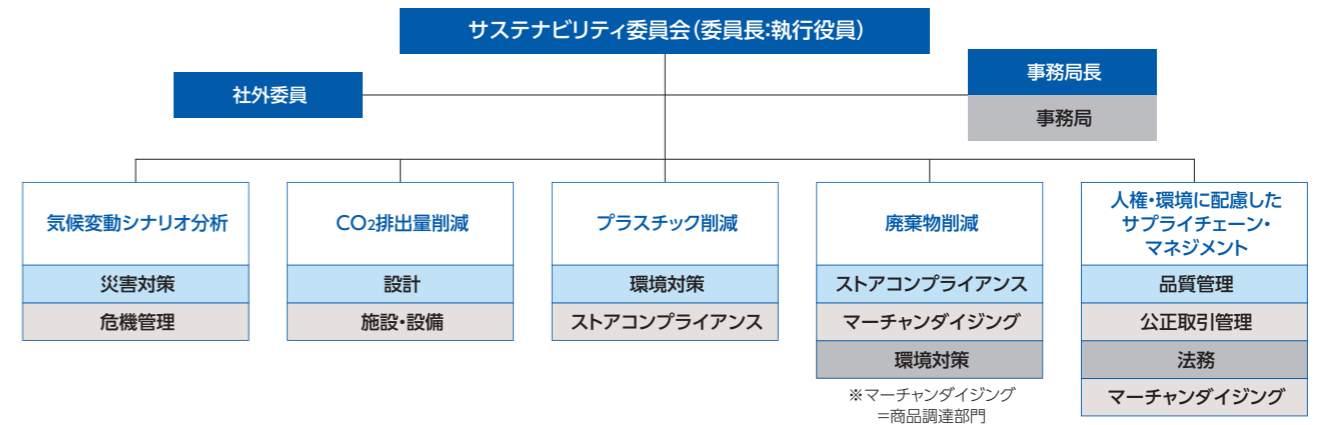
また、月に1回各委員会の委員長が集まり、取り組み進捗状況や情報共有、意思決定(推進会議)を行い、さらに定期的に取締役会で活動報告を行い、方針及び目標の策定や重要な取り組みについては取締役会で議論され承認を得て実行しています。




主要な委員会の紹介

■ サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、リスクマネジメント管掌執行役員を委員長におき、月に1回開催しています。気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の対応や、CO₂排出量の削減、人権・環境に配慮したサプライチェーン・マネジメントの構築、プラスチック及び廃棄物削減に取り組んでいます。本委員会の下部組織としてテーマごとに分科会を設置し、具体的な施策について企画・立案し事業活動に反映させるとともに、サステナビリティ経営の専門的な知見を有する社外委員の冨田秀実氏と定期会合を月に1回実施し、特定の課題に対して専門的観点をもって取り組むことができる体制で推進しています。






執行役員
リスクマネジメント管掌
テナント賃貸事業統括副責任者
早川 馨爾

サステナビリティ委員会が発足して約2年がたちました。まずは現状のリスクや課題を把握し、目標を定めるところからスタートしましたが、今期はそれらに基づく具体的な取り組みが少しずつ始まり、形になってきました。社内でもサステナビリティに関する意識が徐々に浸透してきており、社会や環境の視点と企業の成長がトレードオフではなく、ANDになるアイデアが従業員から生まれてきています。時には、お客さまの環境・社会意識の変容につながる取り組みを実施していくことも、小売業としてお客さまの一番身近な存在である私たちには必要なことと考えています。今後も、様々なステークホルダーと対話を重ねながら、当社らしいドラスティックな取り組みを、手を緩めず実施してまいります。

■ ダイバーシティ・マネジメント委員会

ダイバーシティ・マネジメント委員会は、ダイバーシティ・マネジメントを管掌する取締役兼執行役員を委員長におき、月に1回開催しています。人事制度企画部や労務管理部、リクルーティングマネジメント部等の複数の関連部署が横断的に連携しながら女性やLGBTQ+など多様な人財の活躍をめざし、様々な施策を企画・立案し、実行しています。



取締役 兼 執行役員
ダイバーシティ・マネジメント管掌
デザイン統括責任者
二宮 仁美

PPIHグループの店舗は、年間6億人を超えるお客さまにご利用いただいています。多種多様な価値観をもつお客さまにご満足いただき、選ばれる店舗であり続けてきた当社グループの強みの一つは、女性に限らず、外国人やシニア、LGBTQ+、障がい者など、多様な価値観、個性、背景がある方が多数働かれていることにあります。ダイバーシティ・マネジメント委員会では、このような方々を含め、すべての従業員の皆さんが自分らしく安心して働き、思いきり活躍できる環境になるよう、今後も会社としてさらに色々な制度や仕組みを整えてまいります。

マテリアリティ 1

事業活動で生じる環境負荷の低減

PIIHグループでは、事業の持続的な発展、中長期的な企業価値向上のためにも気候変動への対応が重要課題と認識しています。2050年までに、店舗から排出するCO₂排出量を総量でゼロにするという目標に向け、気候関連財務情報開示タスクフォースの提言するシナリオ分析を進めるとともに、CO₂排出量の削減に取り組んでいます。

Goal & Progress

| 中期目標 | 中期目標に対する進捗 (2023年6月期) |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 店舗から排出するCO ₂ 排出量を2013年度比50%削減 (2030年まで) | CO ₂ 排出量削減: 約17%削減 (売上100万円当たりの原単位) |
| Scope3の各カテゴリー排出量の把握と削減目標の設定 | Scope3の各カテゴリー排出量の把握とデータ開示 |
| 2030年までに、顧客サービスのプラスチック使用量を70%削減 (2019年度比) | — * |

*当連結会計年度に設定した指標及び目標であるため、進捗は該当なしとなっております。

CO₂排出量の削減



PIIHグループの脱炭素目標実現に向けた主な取り組み

- ① 店舗運営にかかるエネルギー使用の効率化、エネルギー使用量の削減
※空調及び冷蔵・冷凍ケースの制御設備や照明の調光設備の導入、設定温度や点灯時間の適正化の徹底など
- ② 太陽光発電など再生可能エネルギーの創出
- ③ 非化石証書取引を活用した再生可能エネルギーへの置き換え

進捗状況

- 省エネ機器 導入店舗数 空調設備: 351店舗、冷蔵・冷凍ケース: 17店舗
- ISO14001認証取得店舗数: 131店舗 ※ 認証取得企業 ユニー株式会社
- 再生可能エネルギー導入店舗数: 17店舗 (2023年11月現在)
- 太陽光発電量: 1,426,384kWh ※ 2022年4月~2023年3月

プラスチック使用量の削減

ワンウェイプラスチックが引き起こす地球温暖化や海洋プラスチックゴミ問題などへの対応は、小売業としての社会的責任と考え、2023年6月期にプラスチック使用量の削減目標を設定しました。

店舗演出POPのラミネートフィルム、カトラリー類(スプーン・ストロー)、レジ袋、食品ポリ袋、傘袋といった顧客サービスで使用するプラスチック使用量の削減に向けた取り組みを進めるとともに、消費者の意識変容にも貢献してまいります。

店舗演出POPの薄肉化によるプラスチック削減

当社グループ店舗の店内演出で重要な役割を担う「POP」。2023年5月より、このPOPで使用するプラスチックフィルムの薄肉化を実施しています。これにより、従来と比べ平均約20%のプラスチック使用量を削減することができます。今後も削減を進めていくため、素材変更やさらなる薄肉化を検討していきます。



PB商品におけるプラスチック削減

当社グループのPB「情熱価格」では、環境に配慮した商品の開発も行っています。その一つとして、包材の一部をプラスチックから紙に切り替えたり、従来のものよりもプラスチックの使用量が少ない軽量化ボトルを採用するなど、プラスチックの使用量削減につながるPB商品も開発・販売しています。



TCFDに基づいた気候変動への対応

PIIHグループは2022年2月より「気候関連財務情報開示タスクフォース (以下、TCFD)」に賛同し、今期は財務影響度の高い項目に基づく財務影響額を開示しました。今後も、食品以外のカテゴリーや海外事業といった分野にもシナリオ分析の範囲を広げ、リスクと機会の特定を進めていきます。

ガバナンス

- 執行役員CFOのもとサステナビリティ委員会が主導し、事業活動で生じる環境負荷の低減につながる取り組みを企画・立案し、グループ会社の事業活動に反映
- サステナビリティ委員会は定期的に取締役会で気候変動課題への対策や活動報告を行い、重要な取り組みについては取締役会で議論され承認を得て策定・実行

戦略

当社では、脱炭素社会に向かうための厳しい政策・法規制が実施されることを前提とした1.5℃シナリオと、現在の政策の延長線上にある4℃シナリオにつき、2030年時点の社会環境変化から想定されるリスクと機会を特定しました。

| 1.5℃シナリオ (2030年時点) ※財務影響度が最も高い項目のみ抜粋 | | |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| リスク項目 | 事業へのリスク/機会 | 影響 |
| 温室効果ガス(GHG) 排出削減規制 (炭素税の導入と引き上げ) | リスク <ul style="list-style-type: none"> ● 二酸化炭素排出規制による店舗運営コスト上昇 ● 食品廃棄に関する規制強化による廃棄処理コスト上昇 ● 自然冷媒機器への置き換えで設備費上昇 ● 牛肉、乳製品の調達コスト上昇 機会 <ul style="list-style-type: none"> ● レジリエンスの高いサプライチェーン構築による優位性発揮 ● 低価格志向の高まりによるディスカウント業態の顧客拡大 | 国内炭素税導入による影響額* 2030年 39億3,000万円 2050年 56億2,100万円 ※炭素税価格を2030年に100ドル/t、2050年には144ドル/t、また、Scope2電力排出係数が現在と比較して51%低下していると見込み、試算 |

| 4℃シナリオ (2030年時点) ※財務影響度が最も高い項目のみ抜粋 | | |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| リスク項目 | 事業へのリスク/機会 | 影響 |
| 異常気象の頻発 | リスク <ul style="list-style-type: none"> ● 風水災による施設損害、事業停止による利益損害の増加 ● サプライチェーンの被災による事業停止 ● 損害保険料の増大 機会 <ul style="list-style-type: none"> ● 災害に対するレジリエンスの確保、生活インフラとしての信頼性のアップ | 1店舗当たりの最大被害額* GMS店舗 24億4,000万円 DS店舗 16億6,000万円 小型店舗 2億200万円 ※異常気象の頻発による大型台風や洪水などの自然災害の増加が最も大きなリスクと想定し、試算 |

| リスク管理 | 指標と目標 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ● リスクマネジメント本部が主導し、店舗・拠点で発生するリスク事案に関わる情報収集、リスク対応及び対策を決定 ● 店舗・拠点はその指示に基づき対策を実行、進捗状況をリスクマネジメント本部がモニタリングし、必要に応じて取締役会に報告 ● 気候変動に関わるリスク対応としては、大規模な災害発生時において、BCP (事業継続計画) を基本とし、さらに当社の経営理念である「権限委譲」により、現場 (店舗) が臨機応変に状況を判断し、迅速に対応 今後、気候変動に関わるリスクの特定、評価及びマネジメントについては、サステナビリティ委員会が実施し、リスクマネジメント本部と問題を共有する体制を整備するなど、全社的なリスクマネジメントの中に気候関連のリスクを織り込んでいく | PIIHグループ 脱炭素目標 2030年までに店舗から排出するCO₂排出量を50%削減 (2013年度比) 2050年までに店舗から排出するCO₂排出量を総量でゼロにする 対象: 国内、拠点含む |

マテリアリティ 2 多様性の容認と働きがいのある職場づくり

予測困難なビジネス環境の変化とお客さまの価値観の多様化が進む中、私たちがお客さまから選ばれ続けるためには、多様な人財が集まり平等に活躍できるダイバーシティ型組織の構築が不可欠であると考えています。

企業の成長に欠かせない資産である人財が、様々な視点で新しい価値を創出し、企業自身がしなやかに進化するためにも、挑戦・活躍できる機会の提供や従業員一人ひとりの成長につながる教育、人財を活かせる社内環境整備を進めています。

■ Goal & Progress

| 中期目標 | 中期目標に対する進捗 (2023年6月期) |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 女性店長を100人に(2030年6月期まで) | 女性店長: 31名 (2021年6月期より18名増加) |
| 女性社員の定着率向上=離職率を5%まで低減(2030年6月期まで) | 女性社員の離職率: 9.7% (2021年6月期より1.9%改善) |
| 次世代幹部育成プログラムの推進 | 幹部及び幹部候補者研修: 120名が受講 |

■ 女性活躍推進に向けた取り組み

当社のお客さまの半分以上が女性ということもあり、店舗運営や経営に女性視点のアイデアを取り入れるためにも、女性活躍は必須と考えています。そのためには採用から管理職への登用、社員の成長にいたる各ステージにおいて、関係するあらゆるレイヤー、スタッフの理解と協力が不可欠と考え、①女性管理職の育成 ②社内啓発活動 ③働きやすい環境の整備 につながる様々な施策をグループ全体で企画しています。

① 女性店長の輩出をめざす研修プログラムの実施

2021年より始まった女性店長輩出をめざす研修プログラム「RISE100」の第3期目が、2023年2月に開講しました。半年にわたる20回ほどの研修で、数値管理やコンプライアンスなど店舗運営に必要なノウハウを学ぶだけでなく、現役女性店長や支社長と交流するプログラムもあり、社内ネットワークの構築や、店長職に対する不安の払しょく、女性社員のキャリアイメージの形成にもつながっています。

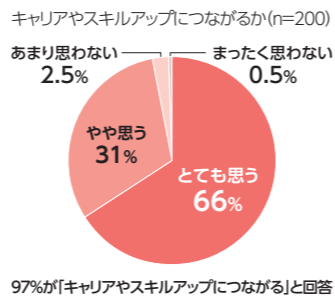
今後も研修修了者への定期的なフォローアップを行うとともに、プログラムのさらなる充実を図り、継続的に研修を実施していきます。



② 女性管理職育成に向けたセミナーの実施

女性管理職の育成に向け、PPIHグループの女性社員を対象に、スキルアップと新たな知識習得を目的に、能力開発をテーマとした全8コマ(各回90分)の外部講師によるキャリアアップセミナーを開催しました。

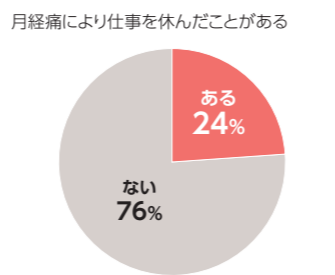
コミュニケーションやロジカルシンキング、マネジメント、リーダーシップなど、仕事におけるスキルやマインドの強化で個々の成長を促すテーマを実施し、延べ200人の女性社員が希望のセミナーを自由に受講しました。



③ 「低用量ピル服用費用の補助制度」の導入

社内のアンケートで、月経痛により仕事を休んだ経験のある女性従業員が2割にも上ることが判明し、女性の働きやすい環境づくりの一環として、2023年3月より低用量ピル服用にかかる費用を会社が補助する福利厚生を導入しました。


低用量ピルは避妊だけでなく月経痛やPMS等の改善に有効といわれており、服用費を補助することで女性社員の心身の健康維持をサポートし、能力をさらに発揮しやすい職場づくりに貢献します。今後はピル服用による生産性との関係を分析する予定です。



■ 従業員エンゲージメントを高める労働環境の整備

① やりがいと働きがいを最大化する社内制度、教育の提供

変化対応力の高い人財を育成するリスキリングプログラムの提供や、職位職責・所属に合わせ主体的でやりがいを最大化できるキャリアプラン、キャリアパスを可能とする環境や制度の構築により、従業員が適材適所で活躍する生産性の高い組織をめざしています。



実施中の主な人財育成プログラムや制度

- 全従業員を対象に新たな知識・スキル習得につながる「キツキスキルアップセミナー(自己成長セミナー)」を開催
- 従業員のキャリアアップや経験幅を広げることを後押しする社内公募サイト「公募.com」
- 「ミリオンスター制度(次世代幹部育成プログラム)」の推進

② 服装ルールの緩和

2023年2月より、従業員一人ひとりのスタイルを尊重し、自分らしく働ける職場をめざし、服装ルールを緩和しました。

髪色を自由に変更でき、ネイルカラーの色やデザインのルールが緩和したことで、従業員からは「モチベーションが上がった」「自分らしい髪型で働けるのはうれしい」といった声が上がっており、アルバイトの応募が増えた店舗もありました。




③ 出産・子育てをしても働きやすい環境の整備

出産や育児と仕事の両立を支援するため、各種制度を整えるとともに育児休業を利用しやすい環境づくりに取り組んでいます。

実施中の取り組みや制度

- 産休・育児取得サポートブック(女性編/男性編)の配布
- 福利厚生でベビーシッターや家事代行の支援
- 事業所内保育所「ドンキッズ」の開設 等





支社長という責任を担う中で、当初は育休を取得することに対し、「躊躇」「勇気」「覚悟」など様々な思いが沸き上がりましたが、上司や共に働く仲間からの後押しもあり、育休の取得に至りました。結果として、家族と一緒に時を過ごし向き合うことの大切さや、妻の膨大な仕事量に気づかされました。また、仕事への向き合い方も変わりました。これまで以上に効率を高め、さらにパフォーマンスを上げるか、またライフワークバランスの取れた働き方ができているか。私の後に続き産休・育休を考える仲間たちが、躊躇うことなく休みを取得できるよう、さらにその後も仕事と子育てを安心して両立できるように私が見本を示そう、と意識するようになりました。会社として男性でも育休取得が当たり前の文化となるよう、その素晴らしさを伝えていき、対象者が休みを取りやすい心境になるよう全力で背中を押ししていこうと思います。



DQ九州沖縄第5支社 支社長 竹下 慎哉

④ 心身共に健康を維持するための仕組み、制度

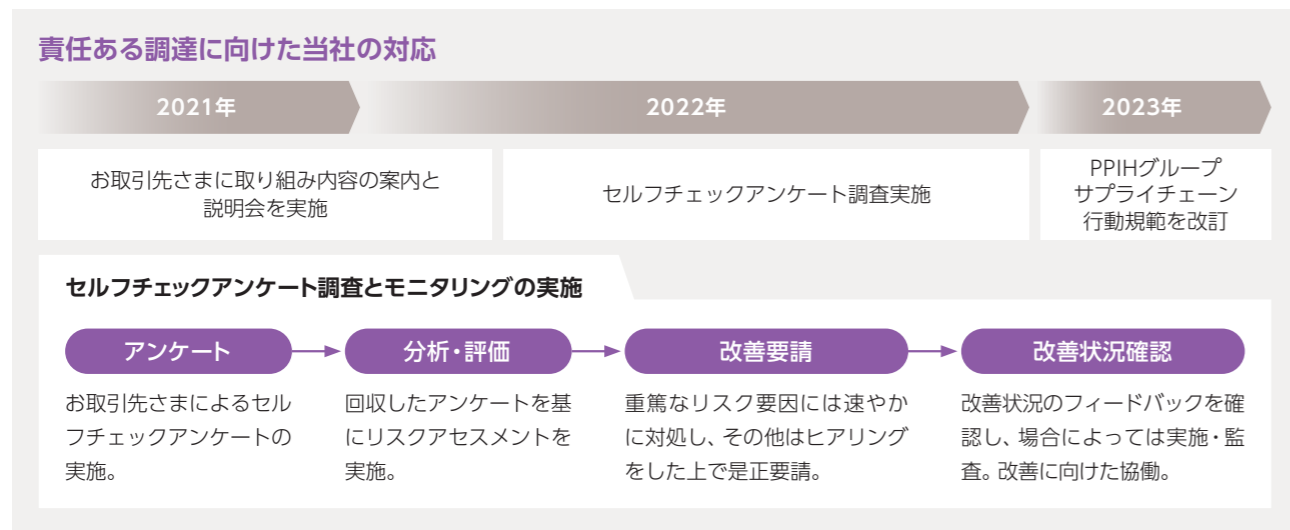
すべての従業員が安心して働くためには、なによりも心身ともに健康を維持できる適切な社内環境の整備が必要です。当社グループでは、社内外への相談窓口の設置や個別ヒアリングなどで個人が抱える問題やグループ全体の労働環境における問題点を把握し、改善に取り組んでいます。一人ひとりが安心して声をあげられる社内相談窓口制度の構築と、従業員に主語を転換した問題整理と改善対応を推し進めることで、働きやすさと働きがいを両立する従業員エンゲージメントの高い組織づくりに努めています。

マテリアリティ 3 持続可能な商品調達と責任ある販売

PPIHグループは、企業原理「顧客最優先主義」のもとに、お客さまに安全・安心な商品をお届けすることを第一に心掛けています。そのためにも、人権、環境への配慮や地域社会との共生につながる調達を推進しています。

■ 人権・環境に配慮したサプライチェーン・マネジメント

当社グループは、事業に関わるすべての人々の人権問題や労働環境、安全衛生に関わる問題に対応することが、小売業である当社グループにとって重要な課題の一つであり、またサプライチェーンにおける社会的責任を果たすことが、持続可能な社会の実現に貢献し、お取引先さまや当社グループの成長につながると考えています。当社グループとお取引先さまとの強固なパートナーシップのもと、サプライチェーン全体で責任ある調達を進めていくため、経済産業省の発表した「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」に基づいた対応を進めています。



④ PPIHグループ サプライチェーン行動規範

2022年より、PB/OEM商品の製造委託先約700社に対して「PPIHグループ サステナブル調達方針」に賛同し、「PPIHグループ サプライチェーン行動規範」を遵守いただく旨の誓約書の提出を依頼しています。

本件の実施にあたり説明会を開催したほか、本行動規範は日本語に加えて英語・中国語・タイ語・韓国語に翻訳してグローバルに発信し、お取引先さまには「PPIHグループ サプライチェーン行動規範」を遵守していただくことをお願いしています。



サプライチェーン行動規範の改訂

2023年11月には、「PPIHグループ サプライチェーン行動規範」を改訂しました。サプライチェーンにおける人権や環境の国際的な指針、外部機関との協議、専門家のアドバイスを反映し、改定に必要な点を洗い出し、取締役会承認のもと実施しました。

📄 PPIHグループ サプライチェーン行動規範

1. 人権の尊重
2. 労働環境、安全衛生の管理
3. 公正で透明な事業活動
4. 環境保護
5. 品質管理
6. 情報セキュリティ
7. 地域社会への貢献
8. 実践に向けた取り組み

- 時間外労働の防止・削減への努力
- 持続可能なエネルギー調達、水を含む資源の有効活用、汚染の予防への努力について追加。

来期はこの内容に基づいたSAQの実施も進めていく予定です。

④ セルフチェックアンケートによる評価

サプライチェーン上のリスク特定と改善のため、PB/OEM商品の製造委託先、約2,200工場に対して「PPIHグループ サプライチェーン行動規範」の遵守状況をセルフチェックいただくアンケート調査（以下SAQ）を実施しています。

SAQの回答内容は各項目の遵守状況、リスクの重大度で総合評価を行っています。当連結会計年度末時点において、SAQは99.6%回収し、人権・労働及び安全衛生に関する重篤なリスク回答を確認した結果、重大リスク・インシデントはないことを確認しました。今後は提出いただいたSAQや評価結果に基づき、サプライチェーンにおけるリスク特定のための分析を進めてまいります。

| アンケート項目と主な調査内容 | 評価項目 | 対応内容 |
|----------------|----------------------------|------|
| (1) 人権・労働 | 児童労働・強制労働・差別・ハラスメントの防止 | |
| (2) 安全衛生 | 有害な化学物質・労働災害などに対する適切な対策 | |
| (3) 公正取引・倫理 | 賄賂・違法な献金・優越的地位の濫用などの防止 | |
| (4) 環境 | 排水・汚泥・廃棄などの法令遵守、廃棄物削減目標の策定 | |
| (5) 品質・安全性 | 品質マネジメントシステムの構築・運用 | |
| (6) 情報セキュリティ | 個人情報・機密情報の適切な管理・保護 | |
| (7) 社会貢献 | 国際社会・地域社会の発展に貢献できる活動の実施 | |
| (8) その他（共存共栄） | 人権・環境リスクなどの重大な原材料の責任ある調達 | |

④ 第三者監査の実施

PPIHグループでは、国内外のPB商品の製造委託先工場を対象に、第三者監査にご協力いただいています。

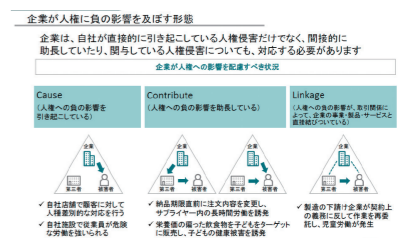
監査結果は対象となった工場へ共有し、指摘事項に対する是正に向けたミーティングを実施しています。また、その後も是正状況を適宜確認するなど改善状況の把握に努めています。

④ サプライヤーへのキャパシティビルディング

SAQで、軽微ではあるもののリスク最小化に向けて取り組みを強化いただきたい課題が発見されたPB/OEM商品の製造委託先工場に対して、リスクアセスメントとモニタリングのためフォローアップを実施しています。

2023年6月期にはオンライン上で合計12回開催し、日本や海外の工場の担当者が参加しました。経済産業省の策定した「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」などをもとに、企業に求められている対応の解説や、人権デュー・ディリジェンスの実践も含めた具体的な取り組みについてのアドバイスなどを行っています。

今後もこのようなフォローアップなどのサポートを実施し、キャパシティビルディングの取り組みを推進していきます。



④ 取引先向けホットライン設置

お取引先さまと節度ある健全な関係を保つために、当社グループ取引担当者の対応について、お取引先さまからお気づきの点をお知らせいただけるよう、「パートナーさま専用ホットライン」を設けています。お取引先さまの声を真摯に受け止め、速やかに改善を図るとともに、公正な取引を確保し、より強固な信頼関係の構築に努めています。これらのホットラインは、社内規程に基づいて運用し、通報された内容はコンプライアンス委員会で審議を行い、その内容は適宜、取締役会及び監査等委員会に報告しています。



PPIHグループのステークホルダー・エンゲージメント

PPIHグループでは、ステークホルダーとのコミュニケーションを通して課題を認識し、信頼関係と協働関係を構築しながら社会的責任を果たすことで、より大きな成果を生み出しながら持続可能な社会の実現に貢献することがめざすべき最終目的であると考えています。そのため、積極的な「ステークホルダー・エンゲージメント」を重視し、その過程で把握した関心や期待、要請などを経営や事業活動に反映させています。

| ステークホルダー | 主なエンゲージメント手法 |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| お客さま | 店舗営業、店舗へのお問い合わせ窓口、当社グループ電子マネーアプリ内お客さまアンケート、PB商品ご意見投稿サイト、お客さま参加型コミュニティサイト・SNS、お客さま満足度調査 |
| お取引先さま | パートナー総会、WEB商談システム、お取引先さま専用ホットライン、お取引先さま向け人権環境アンケート |
| 株主・投資家 | 株主総会、株主・投資家向け説明会、IRミーティング、当社HP内株主・投資家情報サイト、当社HP内サステナビリティサイト、PPIHレポート、統合レポート、ESGデータブック、ESG評価機関調査対応 |
| 従業員 | 社内ポータルサイト、社内報、内部通報窓口、就労満足度アンケート、自己評価制度と個人評価面談、経営トップとの意見交換会、従業員向けセミナー |
| 地域社会・政府自治体・国際社会 | 店舗近隣地域住民説明会、地方自治体との包括連携協定、地域ボランティア活動への参加、学校での出張環境学習講座、難民支援、災害支援、政府主催イニシアティブ参加 |

PPIHグループの実施するステークホルダー・エンゲージメントの事例

株主・投資家との対話

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

【2023年6月期実績】

- スモールミーティング 70回
- ラージミーティング 4回
- 1on1ミーティング 330回

従業員と取締役の対話

女性従業員のモチベーション向上やキャリアアップを目的に、2021年より社内では活躍する女性従業員とダイバーシティ・マネジメント管掌役員との対談を定期的に行っています。また、対談の内容は社内報に掲載し、全従業員が見ることができます。

女性従業員の対談を通し様々な働き方、価値観の女性を紹介し、女性従業員のキャリアデザインの形成に貢献しています。また、男性従業員にとっても、女性が能力を発揮し活躍できる環境づくりに皆が取り組むという意識づくりの強化につながっています。



確固たるガバナンス

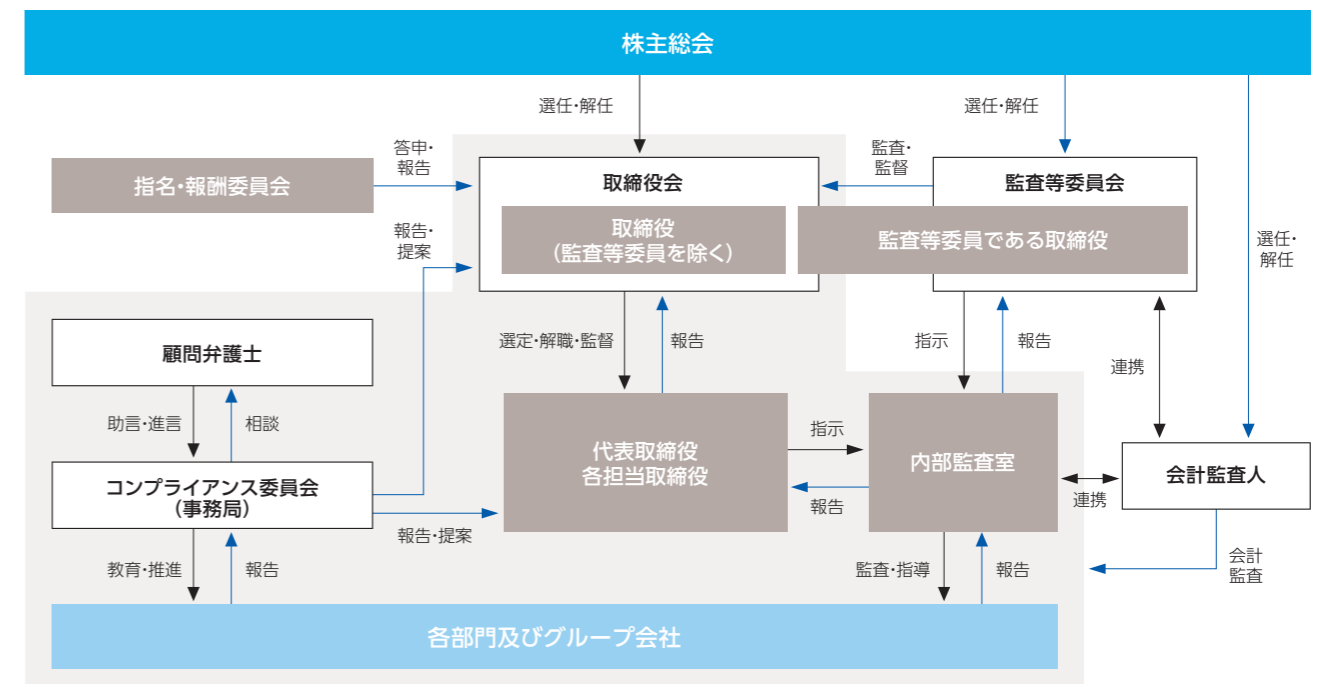
コーポレート・ガバナンス

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づけています。高い倫理観に則った事業活動こそが、企業存続の前提条件であるとの理念に立ち、社内での早期対応体制を構築し、社外専門家の助言を仰ぎながら、企業統治体制とその運営の適法性を確保しています。

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) | 10(4)人 | 取締役報酬体系 | ①基本報酬 ②業績連動型金銭報酬 ③株式報酬型ストックオプション (監査等委員である取締役を除く) |
| 監査等委員会の人数 (内、独立社外取締役の人数) | 3(3)人 | 取締役会開催回数 (全取締役の平均出席率) | 13回(95.7%) |
| 取締役の任期 | 1年(監査等委員は2年) | 会計監査人 | UHY東京監査法人 |



取締役会

| | 概要 | 構成員 |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 取締役会 | <ul style="list-style-type: none"> 代表取締役社長を議長とした取締役会を月1回以上開催し、業務執行上の重要事項の審議及び決定を実施 社外取締役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 | P.39-42に記載 |

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。

取締役の職務執行

取締役の適正な職務執行のため、社外取締役を継続選任し、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。

- 取締役の職務分掌と権限を明確にし、組織体制に関する規程の見直しや整備を適時適切に実施
- 経営環境の変化に応じて、組織・業務運営体制の見直しを実施
- 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、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

取締役選任の方針・手続き

当社の継続的な成長及び企業価値の向上を図るため、また、取締役会における迅速かつ合理的な意思決定を行うため、当社の取締役会は、優れた人柄であることはもちろんのこと、当社の主力事業である小売業をはじめとする各種事業における豊富な知識や経験、能力を有する者を取締役候補者として株主総会に諮り、適切な人数を選任することとしています。また、社外取締役については、公正・中立な観点から当社の経営を監視していただくため、要職歴任者、経営者及び各方面の識者等から適切な人数を選任することとしています。

取締役のトレーニング方針

取締役は、取締役として求められる法令、財務、会計をはじめとする各方面の知識・経験が豊かで、その役割と責任を十分に果たし得る者を選任していますが、就任後においても取締役に対する各種情報の報告・提供を適切に行うことができる体制を整え、弁護士や会計士等の専門家やESGに関するコンサルタントから直接説明を受ける機会や必要に応じて適宜研修会なども開催しています。

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、少なくとも1年に1回以上、取締役会の実効性について評価をすることとしています。2023年6月期は、以下のプロセスにより取締役会の実効性を評価し、その結果、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基に適切かつ迅速な意思決定を行うとともに、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ました。また、ジェンダー・ダイバーシティなど新たな課題に対して取り組むことを決めた際の推進力の強さは評価がしっかりとされている一方で、特定のテーマについてはさらなる議論の充実が求められる結果となりました。

なお、調査票の作成、回収及び一部の分析にあたっては、外部機関を活用することで評価の透明性を高め、実効性を確保することとしています。

評価プロセス



2023年6月期の取締役会を踏まえた当社の強みと課題

| 当社取締役会の強み | 当社取締役会の課題 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 「源流」という企業理念の浸透及び「源流」を意識した取締役会の運営 ● ジェンダー・ダイバーシティへの取り組み ● 社外取締役の専門性や経験を生かした監督機能の発揮 | <ul style="list-style-type: none"> ● 海外事業に関する議論のさらなる充実 ● 中長期的なめざすべき姿に関する議論のさらなる充実 ● 人材の確保・育成に関する議論の充実 |

当事業年度における当社の取締役会における具体的な検討内容

- 経営戦略: 中長期経営計画、グループ会社の組織再編に関する事項及び資金調達に関する事項
- 営業施策: 店舗の出店、閉店等に関する事項及び事業別の営業実績に関する事項
- 決算事項: 決算、業績予想及び配当金に関する事項
- ガバナンス: 社内不正、内部統制に関する事項及びサステナビリティに関する事項
- 人事: 取締役及び執行役員を選任する事項、重要な役職の新設及び異動に関する事項、役員研修に関する事項
- その他会社法に定める事項等

社外取締役

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。また、社外取締役4名全員を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。

当社は、社外取締役を選任するための独立性に関する基準または方針として明確に定めたものではありませんが、その選任に際しては、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・透明性の向上等が図れること及び当社経営陣から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。

社外取締役のサポート体制

当社の取締役10名のうち4名が社外取締役であり、そのうち3名が監査等委員である取締役です。取締役会事務局及び監査等委員会事務局が社外取締役の求めに応じ、その職務を補助する体制をとっています。

■ 役員の報酬

役員報酬制度の基本方針

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして機能するように株主利益を考慮した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各取締役の職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

役員報酬制度の体系

当社の取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）に対する報酬体系は、月例の固定金銭報酬としての基本報酬及び短期のインセンティブ報酬としての業績連動型金銭報酬（年次賞与）、株主利害の共有を目的とした株式報酬型ストック・オプション（非金銭報酬）から構成しています。当社の社外取締役の報酬体系は、その役割を鑑み、基本報酬のみとしています。また、当社の監査等委員である取締役の報酬体系は、その役割を鑑み、基本報酬のみとしています。

基本報酬は、月例の固定金銭報酬とし、各取締役の役位及び職責に応じて、当社と同規模の他社における役員報酬の水準、従業員給与の水準を考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとしています。

短期のインセンティブ報酬としての業績連動型金銭報酬（年次賞与）は、単年度の会社業績に連動する報酬とし、当社においては本業における収益向上の観点から業績連動（KPI）を「連結営業利益」とします。なお、KPIである2023年6月期の「連結営業利益」の目標額は940億円であり、その実績額は1,052億円となりました。

また、支給額はその予算達成度に基づき決定されるものと

し、予算達成度に応じて、0%～150%の比率で変動するものとしています。

株式報酬型ストック・オプションは過去の付与実績等を考慮の上、都度付与の必要性を判断するため、その割合やその支給時期を明確に定めていません。ただし、当社の株式報酬型ストック・オプションの付与頻度等は、適切な役員報酬制度のあり方の中で今後継続的に検討してまいります。

なお、2023年7月13日開催の取締役会において、株主との目線を合わせて、新株予約権付与時から退任時の株式交付に至るまでの間の企業価値向上をめざすことを目的としたガバナンス機能を担う報酬として、一定の役位以上の取締役に対して株式報酬型ストック・オプションを発行しています。

また、当社の報酬構成の割合につきましては、基本報酬である固定報酬80%、短期のインセンティブ報酬としての業績連動型報酬（年次賞与）20%を基準として設計するものとします。

なお、報酬などの支給時期に関しましては、基本報酬である固定報酬は、月次で支給し、短期のインセンティブ報酬としての業績連動型金銭報酬（年次賞与）は、会社業績が確定したのち支給いたします。

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針

当社の取締役の個人別の報酬等の内容の決定について、当社の指名・報酬委員会に諮問を行い、その答申を受けて取締役会において決議しています。

ただし、基本報酬に関しては、取締役会で別途決定する上限額・下限額のもと、個々の取締役の役割・責任の大きさを鑑みて、その最終的な金額を決定するという権限を、代表取締役社長に委任するものとします。委任した権限が適切に行使されるよう、指名・報酬委員会を通じ独立社外取締役とも十分協議を行わなければならないこととしています。

| 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 | 非金銭報酬等 | |
| 取締役(監査等委員及び社外取締役を除く) | 227 | 188 | 39 | — | — | 7 |
| 取締役(監査等委員)(社外取締役を除く) | 3 | 3 | — | — | — | 1 |
| 社外役員 | 30 | 30 | — | — | — | 6 |
| 合計 | 260 | 221 | 39 | — | — | 14 |

■ 株主との建設的な対話に関する方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をめざすため、株主・投資家の皆さまとIR活動を通じて、建設的な対話を積極的に行い、当社の経営方針や経営実績を正確に理解していただけるよう、努めています。

- (1) IRに関する責任者(担当役員)として、CFOを指定しており、また、CFOが直接統括するIR部をIR担当部署に指定しています。
- (2) IR担当役員及び東京証券取引所に届け出ている情報取扱い責任者が社内的重要な情報を把握するため、連携を取りながら当該役員に情報が集約される体制を構築し、IR担当部署は、必要に応じて、法務、財務、経理、営業、物件開発等の各部署と横断的に連携を図り、適切な情報開示を行うこととしています。
- (3) IR担当役員及びIR担当部署は、アナリスト・機関投資家の皆さまからの取材申込に適切に対応するとともに、四

半期ごとに決算説明会を開催しており、代表取締役社長CEOも適宜参加することとしています。また、当社HP「IR情報」(URL:https://ppih.co.jp/ir/)に、適時開示情報、各種決算情報や経営資料(決算短信、有価証券報告書、統合報告書、PIHレポート、月次売上高速報等)を随時掲載し、株主・投資家の皆さまの投資判断の一助となるよう、努めています。

- (4) 株主・投資家の皆さまから得られた貴重なご意見は、必要に応じて取締役会や経営幹部に共有され、当社の経営に活かしています。
- (5) 当社は、各決算発表前の一定期間を、IR自粛期間と定めており、この期間は決算内容に関するコメントは行わないこととしています。また、未公表の重要事実(インサイダー情報)についても、法令・諸規則を遵守するとともに、インサイダー取引防止規程を定め、厳格に管理することとしています。

■ 各委員会の状況

| | 概要 | 構成員 |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 監査等委員会 | ● 監査等委員会は3名全員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よう努める | 吉村 泰典(委員長、独立社外取締役) 西谷 順平(独立社外取締役) 加茂 正治(独立社外取締役) |
| 指名・報酬委員会 | ● 取締役等の指名や報酬等に関する評価・決定プロセスにおける公平性、客観性、透明性の強化を図り、コーポレート・ガバナンス体制をより一層充実させるため、取締役会の任意の諮問機関として委員の過半数を社外取締役とする指名・報酬委員会を設置 ● 取締役会の諮問に応じ、取締役の選任及び解任に関する事項、代表取締役等の選定及び解職に関する事項、取締役の報酬等に関する事項、その他取締役会が諮問した事項について審議し、答申を行う | 西谷 順平(委員長、独立社外取締役) 吉村 泰典(独立社外取締役) 吉田 直樹(代表取締役社長) |
| コンプライアンス委員会 | ● 不正防止の立案、検査及び調査の計画立案、検査及び調査結果の検証、他社不正事例の共有と検証等を実施 | 法務・コンプライアンス担当執行役員(委員長) 森屋 秀樹(取締役) 久保 勲(独立社外取締役) 他 執行役員及び従業員6名 |
| 内部監査室 | ● 業務執行部門から独立 ● 監査計画に基づき、各部門及び当社グループ子会社の業務の適法性及び有効性、効率性についての監査、財務報告に係る内部統制の評価を実施し、監査等委員会と適宜、報告及び相互連携を図る ● 財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況評価に関して、会計監査人と定期的に情報共有の場を設け、的確かつ効率的な内部統制監査のための連携に努める | 従業員5名 |

■ リスクマネジメントの強化

リスク管理体制の整備状況

当社グループでは、リスク管理に関する体制として、コンプライアンス担当役員を任命し、コンプライアンス及び内部統制に関する事項を統括せしめ、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及び弁護士などの外部有識者と連携し、当社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の分析と評価及びコンプライアンスに関する事項の教育を実施しています。また、法令や社内ルールに関して疑義のある行為について、従業員及び当社グループの取引先が社外機関及び社内の専門部署へ直接通報できる「コンプライアンスホットライン」制度を設置し、同制度に通報された内容はコンプライアンス委員会にて審議を行い、その内容を適時適切に当社取締役及び監査等委員会に報告をしています。また、会計については、会計監査人による定期的な監査が行われ、法務については弁護士、税務については税理士から、適時に助言や指導をいただいています。

事業等のリスク(要約版)

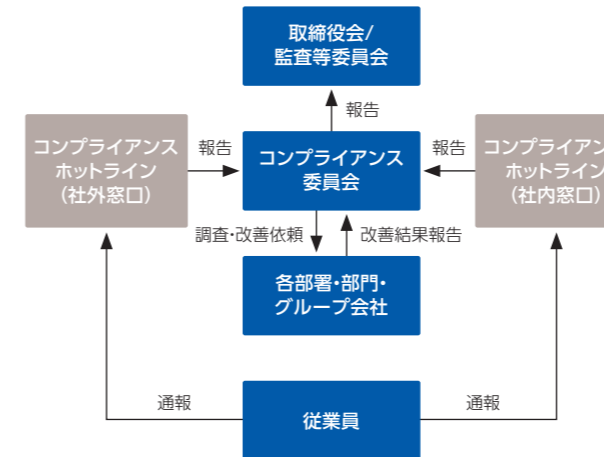
| 主なリスク | リスクに伴う想定される影響 |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 店舗拡大と人材確保 | 必要人員の確保や育成ができなければ、サービスの質が低下し、業績が低迷する可能性 |
| 輸入及び物流・配送 | 輸出国の政治情勢・経済環境などの影響を受ける可能性があり、外部業者の経営状態などの影響を受けて、物流・配送が滞る可能性 |
| マーケティング | マーケティングを適切に行うスタッフの確保・育成、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 |
| 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など、業績に大きな影響を及ぼす可能性 |
| 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ことも予測され、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性 |
| M&Aによる事業拡大 | 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 |
| 店舗閉鎖損失 | 店舗撤退に伴う損失が、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性 |
| 為替リスク | 為替リスクを完全に回避できる保証はなく、為替相場などの変動による一般的な市場リスクを有す |
| 自然災害 | 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、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 |
| 在庫リスク | 在庫処分や商品評価損計上により、財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性 |
| 気候変動への対応 | 気候変動に関わる法規制が大幅に強化される等、社会的要請が急激に高まった場合には想定以上のエネルギー費用や対策コストがかかるリスク |
| 感染症拡大のリスク | 店舗の休業や営業時間の短縮、訪日観光客の減少に伴う来店者数の減少等により、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 |

内部通報窓口の設置

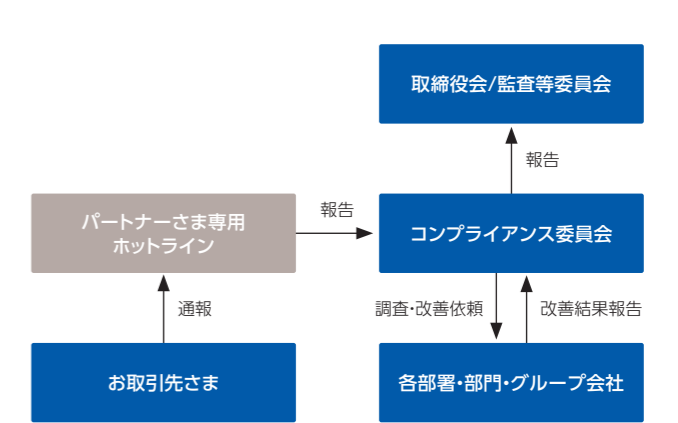
PPIHグループはコンプライアンス強化の取り組みの一環として、法令や社内ルール・規程等違反の内部通報窓口として従業員向けに「コンプライアンスホットライン」を設置しています。「コンプライアンスホットライン」は、外部の法律事務所が窓口になっているものと、社内の窓口の2つがあり、従業員は選んで通報できるようになっています。また、お取引先さまと節度ある健全な関係を保つために、当社グループ取引担当者の対応について、お取引先さまからお気づきの点をお知らせいただけるよう、「パートナーさま専用ホットライン」を設けています。お取引先さまの声を真摯に受け止め、速やかに改善を図るとともに、公正な取引を確保し、より強固な信頼関係の構築に努めています。これらのホットラインは、社内規程に基づいて運用し、通報された内容はコンプライアンス委員会にて審議を行い、その内容は適宜、取締役会及び監査等委員会に報告しています。

これらのホットラインに通報された内容は秘密厳守で扱われ、匿名での通報も可能であり、メールについては24時間受け付けています。通報者が、通報を理由に解雇、報復行為、職場環境の悪化等のいかなる不利益も受けないことを社内規程で定め、通報者の保護を徹底しています。また、従業員向け通報窓口「コンプライアンスホットライン」は毎月発行の社内報、毎月のコンプライアンス研修、社内のポスター等で積極的に告知し、従業員が必要な時に利用できる環境整備に努めています。

内部通報制度



お取引先からの通報の仕組み



従業員研修の実施

当社グループの正社員、契約社員※を対象にeラーニングによるコンプライアンス研修を毎月実施しています。

コンプライアンス研修では、当社グループの事業等のリスクやサステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)に関連する各テーマに対する従業員一人ひとりの理解及びコンプライアンス意識の向上に加え、内部通報制度を含む当社グループのコンプライアンス体制の周知・利用促進を積極的に行い、組織全体の企業コンプライアンス徹底に努めています。

※ユニー株式会社、株式会社UCSは正社員を対象に実施

| |
|----------------------------|
| 2023年6月期 コンプライアンス研修実施状況 |
| 月平均受講者数：9,642名 |
| 月平均受講率：85.8% |

腐敗防止の取り組み

健全かつ公正な事業活動を実践するため、企業理念・行動規範である「源流」及び取締役会で承認・制定された「PPIHグループ腐敗防止方針」に従い、腐敗防止の取り組みをグループ全体で徹底しています。

腐敗防止に関する理解及び意識向上に向けた取り組みとして、従業員向けのコンプライアンス研修に加えて、外部講師を招いて贈収賄に関する役員研修を2022年11月に実施しました。全執行役員が本研修に参加し、贈収賄に関する国内外の法令及びコンプライアンス違反事例等の講義のほか、当社が取り組むべき課題等について議論しました。また、プライベートブランド製造委託先であるお取引先さまには「PPIHグループ サプライチェーン行動規範」及びその遵守状況をセルフチェックいただくアンケート調査を通じて、腐敗防止の徹底をお願いしています。

税務コンプライアンスの取り組み

当社グループでは、事業を行う各地域で適正な納税義務を果たすため、取締役会の承認のもと「PPIHグループ 税務コンプライアンス方針」を制定しました。本方針に基づき、税務状況を適切に開示していきます。なお、当社グループはタックスヘイブンを使用した租税回避は行いません。

地域別の税務状況(2023年6月期)

単位：百万円

| | 日本 | 北米 | アジア | 合計 |
|-------|-----------|---------|--------|-----------|
| 売上高* | 1,620,851 | 233,590 | 82,343 | 1,936,783 |
| 税引前利益 | 94,768 | 6,417 | ▲445 | 100,739 |
| 発生税額 | 34,333 | 2,606 | 428 | 37,367 |

*売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類

国内ディスカウント事業



戦略のポイント

- 免税売上の獲得、集客商材の積極的な導入により既存店売上を強化
- 事業規模拡大に向けて25店舗超の新規出店を計画
- 人件費や水光熱費の上昇を見込むも、販管費コントロールにより営業利益率は維持

2023年6月期の振り返り

■ 概況

ディスカウント事業は、売上高1兆1,775億円(前期比767億円増)、営業利益556億円(同193億円増)と、大幅な増収増益を達成しました。2023年6月期は、2022年10月に訪日外国人観光客への水際対策が緩和されて以降、インバウンド需要の回復に対する期待が高まりを見せました。一方で、国内においては、円安の進行に加え、原材料やエネルギー価格の高騰に伴う物価高によって、食品や日用雑貨品など様々な商品が値上げされたため、消費者の節約志向が強まりました。こうした環境下でも、PB/OEMの売上構成比の拡大、免税売上の急回復などが寄与し、ディスカウント事業が連結全体の業績を牽引しています。

既存店では、外出需要の拡大や免税売上の回復継続、季節品の伸長により、売上高は前期比5.2%増と好調に推移しました。また、PB/OEM比率の拡大や商品調達力の強化、さらに当社独自の指標である「興味期限」を活用した滞留在庫の削減などが奏功し、既存店粗利率は26.0%(前期比1.5%増)と改善しました。さらに、水光熱費や人件費などの各種コストは上昇したものの、売上伸長に伴う生産性改善やコストコントロールによって、既存店販管費率は前期比0.6%の改善となり、営業増益に貢献しています。

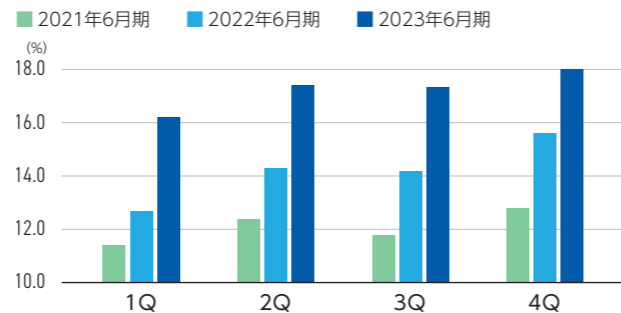
■ 各種取り組みの進捗

① PB/OEMの強化

中長期経営計画「Visionary 2025/2030」における重要施策の一つでもあるPB/OEM商品の強化においては、ブランドの認知向上や需要を捉えた商品の開発・販売を行ったことで、PB/OEMの売上構成比を17.3%(前期比3.1%増)に拡大し、期初目標を超過達成しました。

トレンド対応力や開発スピードの向上などお客さまの需要を捉える開発体制の強化に取り組むとともに、PB「情熱価格」のブランド認知向上のため、2022年12月にはPBでは初となるTVCMを放映した他、SNS発信及びメディア露出も大幅に増強しました。これらの取り組みが話題を呼び、「情熱

国内ディスカウント事業のPB/OEM構成比

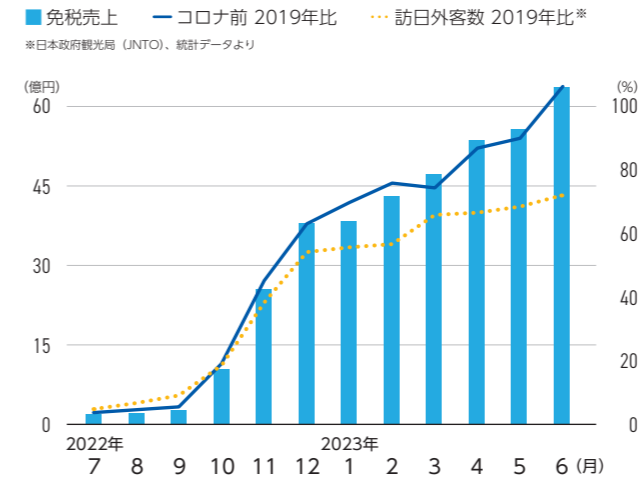


価格」のブランド認知は急速に高まり、店頭での積極的な商品展開とあわせて、売上と利益に大きく貢献しています。

② 免税売上の回復

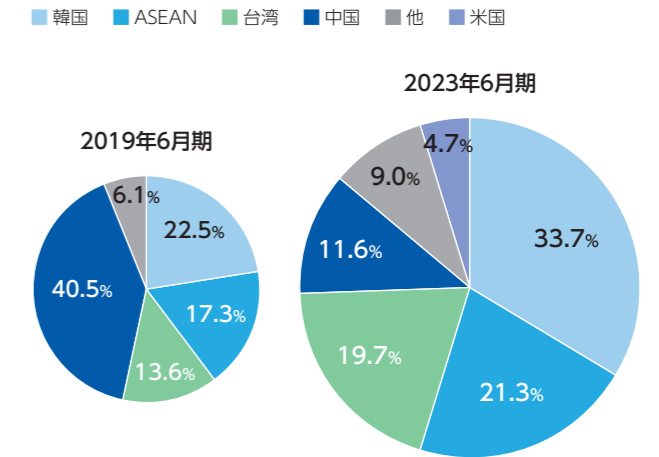
免税売上は期中想定を上回り、通期で383億円まで急回復を果たしました。本格的なインバウンド需要の回復前から、駅前の免税旗艦店を中心に、人員配置の強化やレジ増設などのインフラ整備、インバウンド需要に傾斜した店舗レイアウト

国内ディスカウント事業の免税実績推移



の変更など、積極的な取り組みを進めてきました。また、アジア事業の規模拡大に伴い、進出先6地域で当社の認知が向上したに加え、現地店舗でのPB商品の強化が国内のインバウンドにおけるPB商品の好調につながるなど、グループ全体で相乗効果を発揮しています。これらの結果、新型コロナウイルス感染拡大前の2019年比で訪日外客全体の回復率が70%強(2023年6月30日時点)で推移する中、当社の免税売上高は既にコロナ禍前を超える水準を達成しました。

国籍別免税売上高構成比



今後の戦略

■ インバウンドの強化

インバウンド需要の増加に伴い、免税売上は中長期経営計画「Visionary 2025/2030」の目標達成に向けた大きな戦力となりつつあります。今後はインバウンドを一つの事業として捉え、訪日したお客さまに必ず選んでもらえる店舗となるよう、さらなるオペレーションの改善、商品の確保などによって顧客満足度の向上を図り、今後の事業成長に向けた体制の構築を進めていきます。

2024年6月期は、インフラ環境の適宜見直しを継続するとともに、集客商材の積極的な導入によって、コロナ禍前の免税ピーク時を上回る800億円超の売上をめざしています。

■ PB/OEMの強化

工場や原料などの商品開発プロセスの見直しや直買物流の効率化といったインフラ整備に着手し、一層の品質向上や

コスト抑制に向けた取り組みを強化していきます。2024年6月期のPB/OEMの売上構成比は21.1%(前期比3.8%増)を見込み、さらなる粗利率への貢献をめざします。

■ 販管費コントロール

2023年4月から適用した新人事制度の改定による人件費への投資や水光熱費の継続的な上昇を見込むも、販管費コントロールの継続によって、販管費率は2023年6月期と同水準を維持する計画です。

■ 新規出店

2024年6月期は、前期を大きく上回る25店舗超の出店を計画しています。出店を強化することで、事業規模の拡大を進めていきます。

国内GMS事業



戦略のポイント

- PB/OEM強化などにより粗利率改善を継続
- 売上・客数獲得に向けテナントを含めた館全体で販促を強化
- 営業利益改善施策として人件費を軸に販管費コントロールを継続

2023年6月期の振り返り

GMS事業は、売上高4,619億円（前期比108億円減）、営業利益281億円（同25億円増）となりました。

既存店は、物価高に伴う買い控えの影響で減収となるも、営業利益は過剰な値下げを控える販促手法に舵を切ったことで、年間を通じて粗利を確保し、大幅な増益を達成しました。また、付加価値を訴求するプライシングや販促手法の推進に加

え、PB/OEM構成比が20.9%（前期比+3.0%）と拡大したことも寄与しました。販管費は、水光熱費の上昇局面においても、人員配置の見直しや販管費コントロールの継続によって、既存店前期比29億円の削減に成功しています。既存店販管費率も前年比0.3%減となり、営業増益に貢献しています。

今後の戦略

GMS事業では、2019年のユニー子会社化以来、従来の本部主導型の店舗運営から脱し、現場の判断に基づく地域の特性及び立地を活かした商品の仕入れ・価格設定・陳列などを行う個店経営への転換を段階的に推進しています。

2023年6月期は、特にMD強化を課題とし、その一環として全店でプライシング精度向上の施策を展開しました。その結果、当第1四半期以降、粗利率の改善効果が検出されています。

また、2022年10月には、国内リテールの総菜部門を稲沢に、その他すべての部門を東京に集約する形で、ディスカウント事業・GMS事業のMD統合を実施しました。MD強化の推進とともに、スケールメリットを活かした仕入れの効率化、

PB商品の開発など、相乗効果を見込んでいます。

2024年6月期は、これまでの取り組みでGMS事業の収益改善が進んでいることを踏まえ、引き続き個店経営で地域に根差した店づくりを進めるとともに、プライシング精度の向上、非食品を中心としたMD強化、PB/OEM商品の拡充によって、さらなる粗利率の改善を図ります。加えて、majicaアプリやUCSカードの会員を中心とした販促を強化することでロイヤルカスタマーの掘り起こしを行い、売上と客数の改善につなげていきます。販管費は、人員の適正化による生産性改善などでコントロールを継続し、営業利益への貢献をめざします。

海外事業



戦略のポイント

- 新規出店による事業拡大とともに既存店の粗利率改善施策を継続
- アジア事業は今後の成長に向けエリア、店舗ごとでの改善に取り組む
- 北米事業は将来の成長を見据えた先行投資を実施

2023年6月期の振り返り

アジア事業は、売上高825億円（前期比134億円増）、営業利益16億円（同1億円減）となりました。

物価高や外食需要の増加などのマイナス影響はありましたが、4エリアで8店舗の積極的な出店を行うなど、事業規模の拡大を継続しました。利益面では、各国で粗利率の改善に取り組んだ結果、シンガポールと香港の既存店の営業利益率は引き続き10%超を維持したほか、台湾でも黒字化を達成しました。

一方、北米事業は、売上高2,334億円（前期比352億円増）、営業利益82億円（同22億円減）となりました。円安の進行によって売上高は増加したものの、人件費の増加、各種エネルギーコストの高騰で販管費が増加し、最終的に営業利益は減益で着地しています。

※北米事業の営業利益増減は、Gelson'sののれん償却費（2022年6月期約30億円、2023年6月期約34.1億円）を控除後の数値で算出。

今後の戦略

アジア事業では、積極的な出店により一定規模に拡大ができたことから、今後の成長に向けてエリア、店舗ごとの改善を進めていきます。

内食需要の減少・外出機会の増加に伴い、カテゴリーを深掘りしたノンフードの拡大や、観光客の免税需要に対応した商品、さらにはPB/OEM及び直買商品を強化していきます。

売上改善に向けて国内外含めたサポート体制の拡充や人員の補強を進めていきます。さらに、人員配置の適正化など生産性を改善することで販管費コントロールを行っていきます。

また、2023年1月より変更となった新マネジメント体制の下、アジア事業全体の収益力底上げを実現すべく、現在各国の成功事例の横伝播を進めています。さらに、各国に設置していた本社機能の統合などによって販管費の効率化にも着手いたします。

北米事業では、惣菜の取り扱い強化による売上の向上、PB/OEM及び直買商品の拡大に伴う粗利改善などにより、既存店ベースで増益を図っていきます。また、今後の事業規模拡大やオペレーション改善を進めていくため、先行投資も行っていきます。2024年6月期は、当社グループ最大規模となる大型店舗をグアムに出店、カリフォルニアでもGelson'sの新店出店を予定しています。その他、2025年6月期以降の新店準備のため、約20億円の増減を見込んでいます。カリフォルニアのセントラルキッチンやハワイの倉庫拡充、各本部拠点の人財採用などの費用もあり、通期では営業利益が減益となる見込みです。

2024年6月期は、複数の先行投資によって一時的に営業利益は前年を下回りますが、2025年6月期以降の事業成長及び収益力強化のため、今後も積極的な取り組みを推進していきます。

役員一覧



吉田 直樹
代表取締役社長CEO
1964年生まれ

1988年 3月 国際基督教大学教養学部卒業
1995年 12月 INSEAD卒業（経営学修士）
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・プ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 代表取締役社長
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
2007年 7月 当社入社 海外事業本部長
Don Quijote (USA) Co.,Ltd. 社長
2012年 9月 当社 取締役
2013年 11月 当社 専務取締役
2013年 12月 株式会社ドン・キホーテ 取締役
株式会社社長崎屋 取締役（現任）
2015年 7月 当社 専務取締役 兼 CCO
2018年 1月 当社 代表取締役専務 兼 CAO
2019年 1月 ユニー株式会社 取締役（現任）
2019年 9月 当社 代表取締役社長CEO（現任）
株式会社ドン・キホーテ 代表取締役社長（現任）



石井 祐司
取締役 兼 常務執行役員CAO
主計・経理管掌
1972年生まれ

1995年 3月 茨城大学文学部卒業
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
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
株式会社ドン・キホーテシェアードサービス 取締役
2017年 10月 同社 経理本部長
2018年 2月 同社 代表取締役
2019年 5月 同社 代表取締役社長
2019年 9月 当社 取締役 兼 執行役員
2021年 7月 当社 取締役 兼 常務執行役員CAO（現任）
株式会社ドン・キホーテ 監査役



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 兼 北米事業責任者
1973年生まれ

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
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
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
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
2019年 9月 当社 取締役 兼 常務執行役員CMO (Global)
2020年 7月 Pan Pacific Retail Management (Asia) Pte. Ltd. 副社長COO（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
株式会社ドン・キホーテ 取締役（現任）
2021年 11月 Pan Pacific Retail Management (USA) Co. President&CEO/Director（現任）
2022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 兼 北米事業責任者（現任）



二宮 仁美
取締役 兼 執行役員
ダイバーシティ・マネジメント委員会委員長
兼 デザイン統括責任者
1983年生まれ

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 スト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
ダイバーシティ・マネジメント委員会委員長 兼 デザイン統括責任者（現任）



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

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 部責任者
2019年 9月 当社 執行役員
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
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 経営会議事務局長
2021年 7月 株式会社ドン・キホーテ 取締役（現任）
2022年 10月 当社 取締役 兼 常務執行役員CSO
経営戦略本部長 兼 経営会議事務局長（現任）



吉村 泰典
社外取締役（監査等委員）
1949年生まれ

1975年 3月 慶應義塾大学医学部卒業
1995年 11月 慶應義塾大学 教授（医学部産婦人科学）
2010年 11月 一般社団法人日本生殖医学会 理事長
2011年 6月 あすか製薬株式会社 社外取締役
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
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（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 社外監査役
2014年 4月 慶應義塾大学 名誉教授（医学部産婦人科学）（現任）
新百合ヶ丘総合病院 名誉院長（現任）
2015年 9月 当社 社外取締役
2016年 9月 当社 社外取締役（監査等委員）（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
2019年 12月 公益財団法人1 more baby応援団 理事長
2021年 4月 あすか製薬ホールディングス株式会社 社外取締役（現任）



西谷 順平

社外取締役（監査等委員）
1971年生まれ

- 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
- 2005年 4月 立命館大学経営学部 助教授
- 2009年 8月 プリティッシュコロロンビア大学 客員研究員
- 2015年 4月 立命館大学経営学部 教授（現任）
- 2017年 9月 当社 社外取締役（監査等委員）（現任）
- 2019年 1月 防衛装備庁 防衛調達審議会 委員（現任）



久保 勲

社外取締役
1958年生まれ

- 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 副社長CAO 兼 伊藤忠カナダ会社 社長
- 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
- 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
- 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
- 2019年 5月 同社 取締役専務執行役員CSO 兼 経営企画本部長
- 2020年 9月 当社 社外取締役（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（社外、現任）



加茂 正治

社外取締役（監査等委員）
1967年生まれ

- 1992年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
- 1996年 6月 株式会社日光堂 取締役副社長
- 2000年 11月 株式会社USEN 取締役副社長
- 2010年 6月 株式会社ローソン 常務執行役員
- 2014年 3月 同社 専務執行役員
- 2016年 11月 株式会社加茂事務所 代表取締役（現任）
- 2016年 12月 デロイトトーマツフィナンシャルアドバイザー合同会社 シニアアドバイザー
- 2017年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー パートナー
- 2020年 4月 株式会社東芝 執行役員上席常務
- 2022年 9月 当社 社外取締役（監査等委員）（現任）



安田 隆夫

取締役（非常勤）
創業会長 兼 最高顧問
1949年生まれ

- 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
- 2005年 9月 当社 代表取締役会長 兼 CEO
- 2005年 12月 公益財団法人安田奨学財団 理事長（現任）
- 2013年 4月 当社 代表取締役会長 兼 社長 兼 CEO
- 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
- 2013年 12月 株式会社ドン・キホーテ 代表取締役会長
- 2014年 7月 当社 代表取締役会長 兼 CEO
- 2015年 7月 当社 創業会長 兼 最高顧問（現任）
Pan Pacific International Holdings Pte. Ltd.
（現 Pan Pacific Retail Management (Singapore) Pte. Ltd.）
Director (Chairman, President & CEO)
- 2018年 12月 Pan Pacific Strategy Institute Pte. Ltd. President（現任）
- 2019年 1月 当社 取締役（非常勤）（現任）
- 2019年 4月 Pan Pacific Retail Management (Asia) Pte. Ltd. President
- 2020年 7月 Pan Pacific Retail Management (Singapore) Pte. Ltd.
Director (Chairman & CEO)
- 2023年 3月 Pan Pacific Retail Management (Asia) Pte. Ltd. Chairman（現任）

スキルマトリックス (役員)

| 氏名 | 役職 | 保有する経験等 (選任の理由) | スキルマトリックス | | | | | | |
|-------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|-----------------|--------------|-------|----------|------------------|
| | | | 経営 | 営業・商品・マーケティング | 法務・コンプライアンス・リスク | 財務・会計・ファイナンス | グローバル | 人財マネジメント | サステナビリティ・ダイバーシティ |
| 吉田 直樹 | 代表取締役社長 CEO | PPIHグループの法務・労務といったコンプライアンス・ガバナンス担当部門、財務・経理・税務部門や国内外のグループ戦略立案部門など、多方面で中心となって支えてきた実績があり、代表取締役社長CEOとして、経営統合、権限委譲と次世代リーダーの育成を進めるための組織改革など、次々に新しい戦略を推進。各社社長を歴任してきたことから、経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有する。 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| 松元 和博 | 取締役兼 専務執行役員CMO (Global) | PPIHグループ内のリテール部門において、国内外での商品施策や店舗経営など豊富な経験と実績を有する。 | ● | ● | | | ● | ● | ● |
| 森屋 秀樹 | 取締役兼 常務執行役員CSO | PPIHグループ内のリテール部門において店舗運営に携わった後、物流・販促・取引先管理等の営業バックオフィス部門責任者を歴任し、現在は当社グループ全体の経営戦略の構築・推進を担うなど、豊富な経験と実績を有する。 | ● | ● | ● | ● | | ● | |
| 石井 祐司 | 取締役兼 常務執行役員CAO | PPIHグループ内で経理・総務部門を統括するなど、会計・税務や経営企画の豊富な経験と幅広い見識を有する。 | ● | | ● | ● | | ● | |
| 二宮 仁美 | 取締役兼 執行役員 | PPIHグループ内で店舗外観・内装から商品まで幅広くデザイン関連業務を統括しており、豊富な経験と実績を有する。同時に、女性活躍推進を中心に、LGBTQ+・シニア・外国人の活躍推進、障がい者雇用の促進などに取り組むダイバーシティ・マネジメント委員会委員長を務めている。 | ● | ● | | | | ● | ● |
| 久保 勲 | 社外取締役 | 伊藤忠商事株式会社において、長年にわたり経営企画、監査関連業務に従事し、同社常務執行役員監査部長を経て、株式会社ファミリーマート取締役専務執行役員CSO兼経営企画本部長を歴任し、経営管理に関する豊富な知見を有する。 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| 安田 隆夫 | 取締役 (非常勤) | 当社の創業者であり、新しいディスカウンターとしての業態を創造し、当社グループの発展を牽引。現在は海外事業において陣頭指揮を執る。 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| 吉村 泰典 | 社外取締役 (監査等委員) | 内閣官房参与、大学教授や各種学会理事長等の要職を歴任されている経験を有する。 | ● | | | | ● | ● | ● |
| 西谷 順平 | 社外取締役 (監査等委員) | 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する。 | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| 加茂 正治 | 社外取締役 (監査等委員) | コンサルティング会社や事業会社において要職を歴任され、企業経営に長年携わってきたことから、経営企画等に関する豊富な経験と幅広い見識を有する。 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | |

社外取締役メッセージ



「変化対応力」の源は「人財」— 人的資本開示で投資家側と 意義あるコミュニケーションを

社外取締役（監査等委員）
西谷 順平

コロナ禍における“稼ぐ力”の向上を高く評価

当期の営業利益1,053億円、営業利益率5.4%という数値は、コロナ禍の約3年間を通じて持ち前の「変化対応力」で成長を維持し続けたという意味で、当社グループの総合力を示すものであり、これは中長期での持続可能な成長という観点から重要なポイントだと捉えています。特に営業利益率＝“稼ぐ力”向上の原動力は、まずGMS事業の収益力改善、そしてディスカウント事業のSPA化推進によるPB商品を中心とした粗利率の向上であり、そのどちらもがコロナ禍の中で達成されたことには驚きを禁じ得ません。

今後はディスカウント事業に続きGMS事業においてもPPIH流のSPA化を推進していくこととなります。その点で、コロナ禍の時代に取り組んできた経営改革の成果が本格的に花開くのは2024年6月期以降であり、ステークホルダーの皆さまには、今後のさらなる収益力の向上に期待していただければと思います。

サステナビリティ委員会の グループ横断的活動に期待

現状はPPIH全体の統合的なサステナビリティ管理体制が構築される前段階にあり、こうした状況下では、グループのサステナビリティ対応として、各市場におけるグッド・プラクティスやサステナビリティを意識した商品のグループ内での共有など、現場オリエンテッドな努力による取り組みが求められます。その点、部署・エリアの枠を超える横断的組織として活動するサステナビリティ委員会の役割には期待しています。

ESG（環境・社会・ガバナンス）についても、各レーティング・エージェンシーからの評価をベースに着々と進められ、実績が着実に積み上げられていることを高く評価しています。今後のPPIH流のESG推進に期待するとともに、それらの活動が高い評価を得ることで当社に対するESG投資の一層の拡大につながってほしいと考えています。

今後、当社グループでは海外事業の規模拡大が進み、グループに占める事業割合も高まってきます。PPIHにおける海

外事業は、単なるビジネス領域の拡大にとどまらず、優れた日本の商材を海外に展開するという社会的な意義を帯びたものですが、その一方で、こうした事業展開の意義はESGの議論の俎上には乗りにくいものです。投資家の皆さまには、ぜひとも当社の事業について広く深く理解し、社会価値の拡大を追求する事業展開を応援していただければと思います。

サプライチェーン・マネジメントにおける 人財確保・体制整備を

サプライチェーンについては、2021年以降SPA化を進めたこともあり、当社にも小売業から一歩進んで“メーカー”としての責任が問われるようになってきました。この点については、取締役会でも当初から指摘されており、それも考慮した形で「PPIHグループ サプライチェーン行動規範」が設定され、リスク・アセスメントを実施した上でキャパシティ・ビルディングの取り組みも行われています。

今後はS（人権問題など）に加えてE（環境問題）＝COP3も本格課題となってくる見込みであり、企業は一層のサプライチェーンに対するケアが求められることになるため、当社としても専門人財の確保や体制作りを急ぐ必要があると考えています。

人的資本開示の改善により ステークホルダーと意義ある対話を

国際情勢に不確実性が増し、今後、日本の経済環境にどのような変化がもたらされるかは誰にもわかりません。しかし、コロナ禍でもそうであったように、先行き不透明な環境でこそ当社の「変化対応力」が発揮されるものと期待しています。

そして、その力の源は、PPIHグループに集う人財です。2023年6月期から人的資本開示が始まりましたが、現状では権限委譲の徹底によって生き生きと働ける職場を提供している当社の素晴らしさを十分には伝えきれていないという印象です。今後の改善によりステークホルダーとの対話が一層意義あるものになることを期待しています。



創業以来の強みを維持するとともに 外部の知恵を貪欲に取り入れることで 持続的成長の実現を

社外取締役（監査等委員）
加茂 正治

顧客最優先主義、権限委譲、 個店主義を最大の武器として

2022年に社外取締役に就任し、これまで内部から客観的な視点で当社グループを観察してきました。今、改めてPPIHとは顧客最優先主義、権限委譲とそれによる個店主義を最大の特徴とするオンリーワンの小売企業であること、また、その特徴こそが市場の変化に臨機応変に対応するための最大の武器となっているということを実感しています。現場の各メンバーは最前線かつ最終ラインとして全身全霊を振り絞ってお客さまに相対することが求められるため日々切磋琢磨を続け、その切磋琢磨が各メンバーの成長、イコールPPIHの会社としての力や実績につながっています。この活動を支える背骨が当社の企業理念集『源流』であり、この背骨があるからこそ各メンバーは前に進むことができていると感じます。

自らの経験を活かし企業価値向上に向け 執行部門を支援

社外取締役としての私の役割は、経営の監視・監督に加え、これまで小売業を含む様々な業種で企業経営に携わった経験を活かした組織運営、あるいは事業変革における助言を行い、中長期的な企業価値向上に向け執行部門をサポートすることだと認識しています。

取締役会については、4名の社外取締役が異なるバックグラウンドから会社に対し遠慮なく意見を述べることで議論に適切な刺激を与えられており、実効性は概ね確保されていると評価しています。さらに今後は日常業務の監督にとどまらず、将来の方向性や社内に内在するリスクなどテーマごとに議論を深めていくことで、より一層実効性のある取締役会になるのではないかと思います。

外部の知恵を貪欲に取り込み、 業態創造へとつなげていく

中長期経営計画「Visionary 2025/2030」については、

利益目標はこれまでの成長力と比しても無謀なものではなく、適度の実現が可能で適度に難しい、バランスが取れたレベルであると評価しています。

2030年の目標達成に向けては、時代の変化に対応して貪欲に既存の業態を内に取り込み、PPIHグループならではの付加価値をプラスして業態創造へとつなげていくことが必要となります。当然ながらM&Aの活用も検討すべきですが、その際求められるのは単に売上や利益、資産を買収するのではなく、新たなビジネスを内に取り込み、育て、広げていくという経営姿勢です。

特に海外は一筋縄ではいかない部分もあり、新たな人財獲得や地域に特有の組織運営、周辺エコシステムの構築など多くの課題に直面することが想定されますが、それらの課題に正面から取り組む姿勢を持ち続けられれば、当社は必ず突破することができるかと確信しています。

持続的成長のため人財育成、 外部からの人財獲得に注力を

当社に対し期待することとしては、人財育成と外部からの人財獲得（海外人財含め）の強化が挙げられます。今後の持続的成長のためには、「源流」に象徴されるPPIHグループのビジョンを堅持し、日々その浸透状況を確認すると同時に、これまでの成功に満足することなく新しい知恵を得て新しい付加価値を生んでいけるよう、内外からの刺激を一段と強化していく必要があるからです。

現在、当社は売上2兆円を超える世界的なグループとなりつつあり、規模拡大に伴い事業の内容も大きく変わろうとしています。PB商品や（生産地から直接買付を行う）生鮮を含む食材の強化を図りサプライチェーンの深化を進めており、その過程で、分業/役割分担という仕組みを内部に取り込むと同時に、独自の強みである権限委譲と個店主義を守り抜くという「タテの線」と「ヨコの線」の同時強化が求められるようになってきました。

当社が直面する課題を乗り切り、創業以来の仕組みをバージョンアップして、組織として一皮むけた成長が実現できるか否か—私は、今が胸突き八丁の正念場であると感じています。微力ながら当社の一員として、オンリーワンの会社であり続けられるよう努力していきたいと考えています。

財務・非財務サマリー

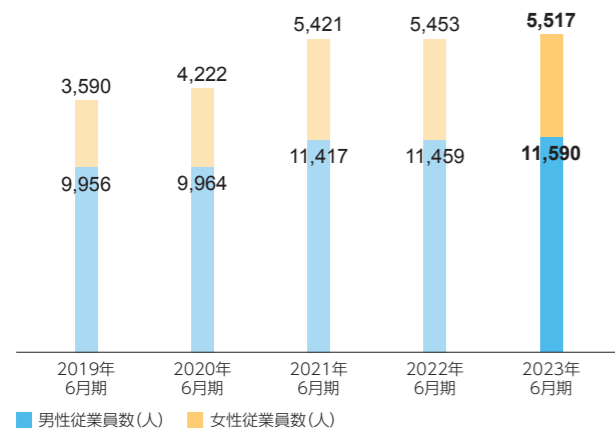
(単位:百万円)

| | 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 ^{*3} | 2020年6月期 ^{*4} | 2021年6月期 ^{*5} | 2022年6月期 ^{*6} | 2023年6月期 |
|-------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|---------------|
| 売上高 | 612,424 | 683,981 | 759,592 | 828,798 | 941,508 | 1,328,874 | 1,681,947 | 1,708,635 | 1,831,280 | 1,936,783 |
| 売上原価 | 451,406 | 502,240 | 557,699 | 610,218 | 697,517 | 958,347 | 1,200,831 | 1,211,400 | 1,287,892 | 1,336,393 |
| 販売費及び一般管理費 | 126,726 | 142,638 | 158,708 | 172,395 | 192,423 | 307,417 | 405,692 | 416,003 | 454,701 | 495,131 |
| 営業利益 | 34,292 | 39,103 | 43,185 | 46,185 | 51,568 | 63,110 | 75,424 | 81,232 | 88,688 | 105,259 |
| 経常利益 | 35,487 | 40,160 | 43,797 | 45,523 | 57,218 | 68,240 | 74,600 | 81,452 | 100,442 | 110,994 |
| 税金等調整前当期純利益 | 34,225 | 39,157 | 42,113 | 55,325 | 56,373 | 66,284 | 72,588 | 64,191 | 92,028 | 100,739 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 21,471 | 23,148 | 24,938 | 33,082 | 36,405 | 47,066 | 49,927 | 53,734 | 61,928 | 66,167 |
| 総資産 | 432,135 | 505,666 | 560,568 | 642,868 | 806,778 | 1,282,100 | 1,297,231 | 1,370,115 | 1,383,678 | 1,481,058 |
| 純資産 | 193,164 | 221,367 | 244,547 | 279,930 | 312,495 | 352,300 | 388,999 | 438,628 | 399,247 | 463,539 |
| 1株当たり当期純利益(円) ^{*1} | 34.33 | 36.77 | 39.44 | 52.30 | 57.53 | 74.36 | 78.79 | 84.74 | 102.64 | 110.94 |
| 潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円) ^{*1} | 34.14 | 36.65 | 39.41 | 52.26 | 57.41 | 74.13 | 78.58 | 84.52 | 102.41 | 110.67 |
| 1株当たり年間配当金(円) ^{*1} | 4.50 | 5.00 | 5.50 | 6.50 | 8.00 | 10.00 | 15.00 | 16.00 | 17.00 | 20.00 |
| 連結配当性向(%) | 13.1 | 13.6 | 13.9 | 12.4 | 13.9 | 13.4 | 19.0 | 18.9 | 16.6 | 18.0 |
| ROA(%) | 5.2 | 4.9 | 4.7 | 5.5 | 5.0 | 4.5 | 3.8 | 4.0 | 4.5 | 4.6 |
| ROE(%) | 12.1 | 11.6 | 11.2 | 13.5 | 13.3 | 15.2 | 14.3 | 13.6 | 15.3 | 15.7 |
| お買上客数(人) | 260,191,080 | 283,039,023 | 304,899,600 | 333,215,267 | 370,829,179 | 528,888,368 | 660,601,089 | 646,894,352 | 663,998,892 | 663,919,818 |
| お買上商品点数(点) | 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 | 5,457,684,270 | 5,242,121,439 |
| グループ従業員数(人) | 5,282 | 6,029 | 6,857 | 6,708 | 7,876 | 13,546 | 14,186 | 16,838 | 16,912 | 17,107 |
| 国内女性店長人数(人) | - | - | - | - | - | - | - | 13 | 26 | 31 |
| 国内新卒採用人数(人) | - | - | - | - | 225 | 385 | 378 | 280 | 469 | 433 |
| 国内新卒社員女性比率(%) | - | - | - | - | 46.7 | 38.4 | 38.6 | 39.3 | 44.6 | 43.2 |
| CO ₂ 排出量(t-CO ₂) ^{*2} | - | - | - | - | 268,880 | 381,608 | 567,357 | 534,349 | 522,868 | 541,244 |

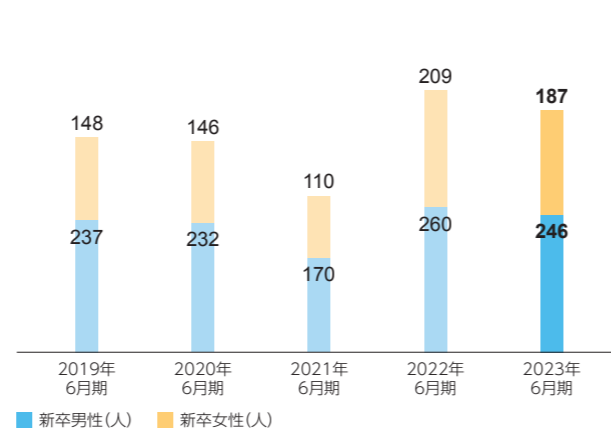
*1 1株当たり情報は、2015年7月1日付で実施した株式分割(1:2)及び2019年9月1日付で実施した株式分割(1:4)が、2014年6月期の期首に行われたと仮定して算定しています。
 *2 Scope1・2の合計、データ集計対象範囲国内主要法人 2019年1月よりユニー(株)を追加、データ集計期間前年4月~当年3月、Scope2排出係数各電気事業者ごとの調整後排出係数
 *3 ユニー(株)との企業結合について、2019年6月期に行っていた暫定的な会計処理が2020年6月期に確定したことから、2019年6月期に係る各数値は確定の内容を反映させています。
 *4 2021年6月期より「棚卸資産に関する会計方針の変更」を行っており、2020年6月期においては当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。

*5 GRCY Holdings, Inc.との企業結合について、2021年6月期に行っていた暫定的な会計処理が2022年6月期に確定したことから、2021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。
 *6 2022年6月期期首より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しています。

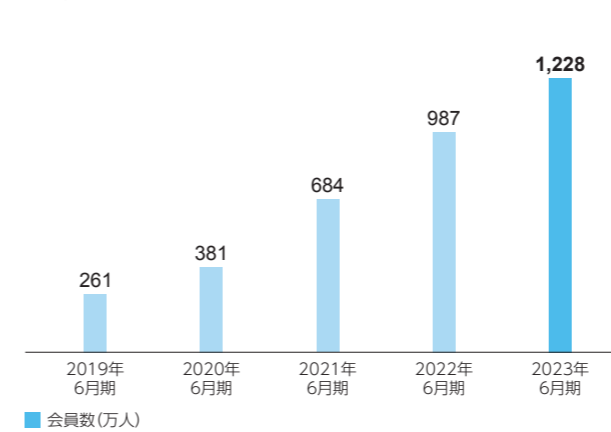
グループ従業員男女内訳



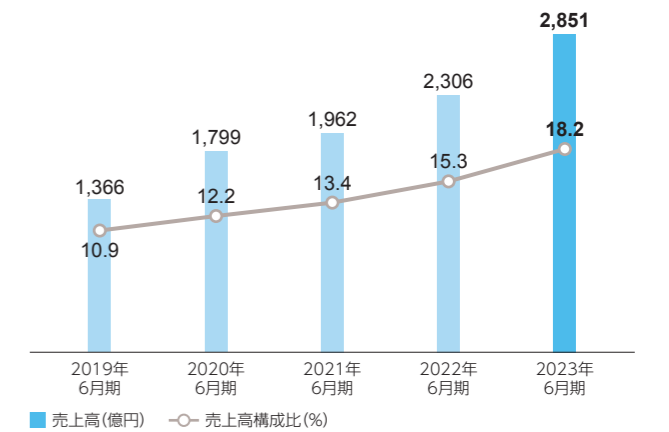
国内新卒社員男女内訳



majicaアプリ会員数



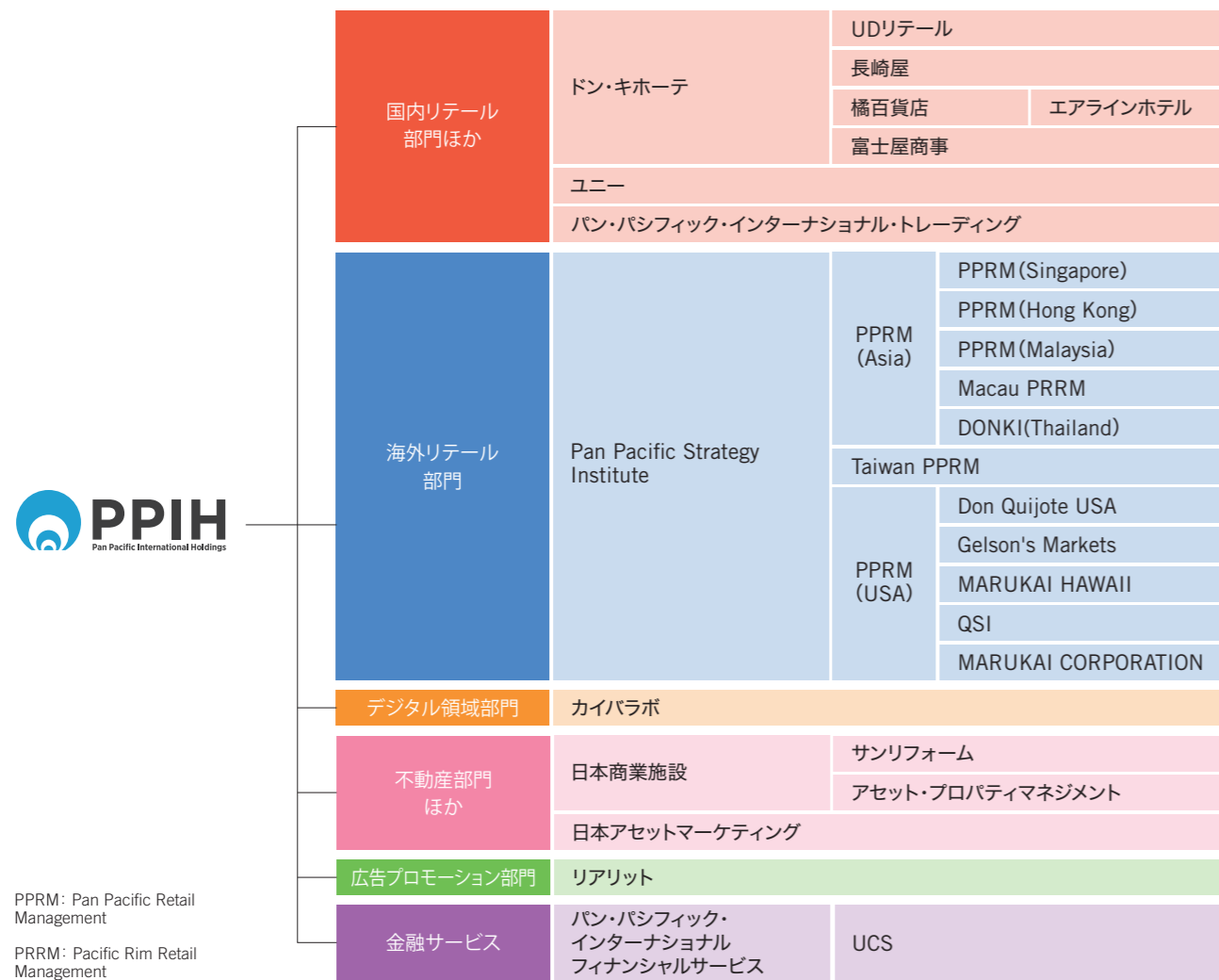
オリジナル商品^{*7}売上高^{*8}/売上高構成比



*7 オリジナル商品: PB及びOEM商品
 対象データ: 国内ディスカウント事業及び国内GMS事業
 *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 (2023年6月30日現在)

PPIHグループの主な会社と事業領域



会社の概況

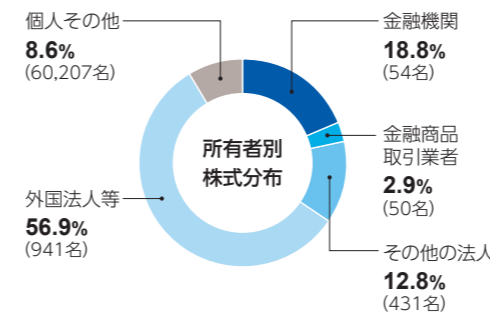
| | | | |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|
| 商号 | 株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス (英文名: Pan Pacific International Holdings Corporation) | 設立年月日 | 1980年9月5日 |
| 事業内容 | グループ会社株式保有によるグループ経営企画・管理、子会社の管理業務受託、不動産管理など | 資本金 | 233億51百万円 |
| 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 | 2,860名 (連結: 17,107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 | 634,666,240株 |
| 自己株式の総数 | 38,073,224株 |
| 株主総数 | 61,683名 |

※株主総数は前期末に比較して13,846名増加しています。



大株主の状況

| 株主名 | 持株数(株) | 出資比率(%) |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|---------|
| CREDIT SUISSE AG HONG KONG TRUST A/C CLIENTS FOR DQ WINDMOLEN B. V. | 134,028,000 | 22.47 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)* | 68,810,800 | 11.53 |
| 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 | 38,073,224 | - |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)* | 34,807,700 | 5.83 |
| 株式会社安隆商事 | 33,120,000 | 5.55 |
| 株式会社ファミリーマート | 33,057,384 | 5.54 |
| JP MORGAN CHASE BANK 385632 | 21,474,386 | 3.60 |
| GIC PRIVATE LIMITED - C | 15,999,100 | 2.68 |
| 公益財団法人安田奨学財団 | 14,400,000 | 2.41 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 8,444,536 | 1.42 |

(注) 出資比率は自己株式 (38,073,224株) を控除して計算しています。
*の持株数には、信託業務に係る株式数が含まれています。
当社が実質所有株式数を確認できる株主については、その実質所有株式数を上記大株主の状況に反映させています。

店舗ネットワーク

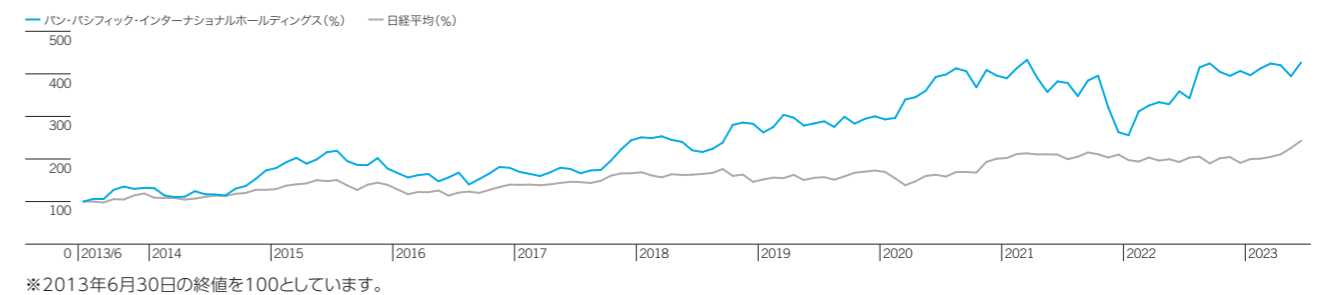
グループ総店舗数 **718** 店舗

| 国内 | |
|------------------|-----|
| 日本 617店舗 | |
| ドン・キホーテ | 250 |
| MEGAドン・キホーテ*1 | 140 |
| MEGAドン・キホーテUNY*1 | 63 |
| アピタ、ピアゴ*1 | 131 |
| ピカソ等*1 | 33 |

| 海外 | |
|---------------------|----|
| 香港 9店舗 | |
| DON DON DONKI | 9 |
| タイ 6店舗 | |
| DON DON DONKI | 6 |
| シンガポール 15店舗 | |
| DON DON DONKI | 15 |
| マレーシア 3店舗 | |
| DON DON DONKI | 3 |
| 台湾 2店舗 | |
| DON DON DONKI | 2 |
| マカオ 1店舗 | |
| DON DON DONKI | 1 |
| ハワイ 28店舗 | |
| Don Quijote | 3 |
| MARUKAI | 1 |
| Times*2 | 24 |
| カリフォルニア 37店舗 | |
| MARUKAI | 4 |
| TOKYO CENTRAL | 6 |
| Gelson's | 27 |

*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、「ピカソ」「エッセンス」「驚安堂」「エキドンキ」「ソラドンキ」「情熱職人」及び「長崎屋」等は「ピカソ等」に、「ユーストア」「ピアゴパワー」「パワースーパーピアゴ」等は「アピタ、ピアゴ」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。

株価騰落率推移



出来高推移





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>

