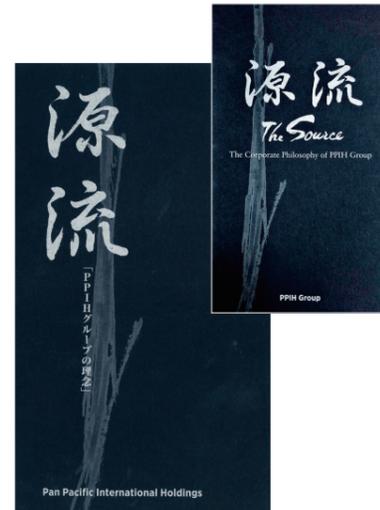


PPIHグループの コアバリュー「源流」

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

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

- 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



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

トップコミットメント

- 07 トップメッセージ

ビジョナリー・カンパニー 実現に向けて

- 09 中長期経営計画
- 15 戦略統括インタビュー
- 17 CFOインタビュー
- 19 価値創造モデル
- 21 TCFD提言に沿った情報開示

マテリアリティの進捗

- 23 事業活動で生じる環境負荷の低減
- 25 持続可能な商品調達と責任ある販売
- 27 多様性の容認と働きがいの向上
- 29 サステナビリティ対談
- 33 確固たるガバナンス体制の構築

事業の進捗

- 39 国内ディスカウント事業
- 40 国内GMS事業
- 41 海外事業
- 42 金融事業

データセクション

- 43 役員一覧
- 47 社外取締役メッセージ
- 49 財務・非財務サマリー
- 51 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。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

2021年7月1日～2022年6月30日
活動報告には一部直近の内容も含まれます。

見通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。

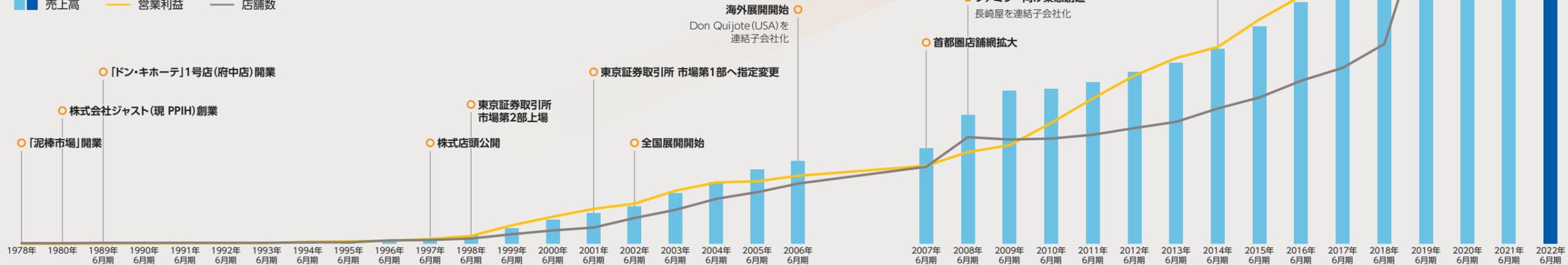
WEBでより詳細な情報をご紹介している箇所にはページリンクを張っています。こちらの記号をクリックすると、リンク先のWEBページへ移動できます。

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、33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



売上高
1兆8,313億円

営業利益
887億円

店舗数
699店舗
※2022年6月30日現在

- 中長期経営計画「Visionary 2025/2030」発表
ウクライナ避難民100世帯受け入れ
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)設立
- 北米事業の基盤強化
米国カリフォルニア州プレミアムスーパーマーケットチェーン「Gelson's」を連結子会社化
- 新組織体制発足
新ガバナンス体制の発足及び強化
新中長期経営計画「Passion 2030」始動
- 国際競争力を持った流通グループへ
ユニーを連結子会社化
「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」に社名変更
- 「ポストGMS」「NEXTコンビニ」戦略
ユニー・ファミリーマートHD(現 ファミリーマート)と資本・業務提携
QSIを連結子会社化
「DON DON DONKI」1号店開店
- 米国における海外展開加速
MARUKAIを連結子会社化
電子マネー「majica(マジカ)」サービス開始
- ファミリー向け業態創造
長崎屋を連結子会社化
- 首都圏店舗網拡大
- 海外展開開始
Don Quijote(USA)を連結子会社化
- 東京証券取引所 市場第1部へ指定変更
- 東京証券取引所 市場第2部上場
- 全国展開開始
- 株式会社店頭公開
- 株式会社ジャスト(現 PPIH)創業
- 「泥棒市場」開業

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

私たちの原点



1978年、創業者である安田隆夫は、当社グループの前身である雑貨店「泥棒市場」を開業しました。小売業における経験のない状態からのスタートでしたが、誰よりも情熱を持ち、顧客最優先主義を徹底しました。コンビニエンスストアが深夜11時までの営業だった当時、深夜12時まで営業する雑貨店は多くのお客さまの評判となりました。創業時から変わらない顧客最優先主義という姿勢と「他の大手小売企業の真似は絶対にしない」という独自の逆張り発想が、今もなお私たちの原点として存在しています。

顧客最優先主義の追求から始まった

ナイトマーケット
需要の発見

深夜営業開始の
きっかけ

独特な
お買い物空間の創造

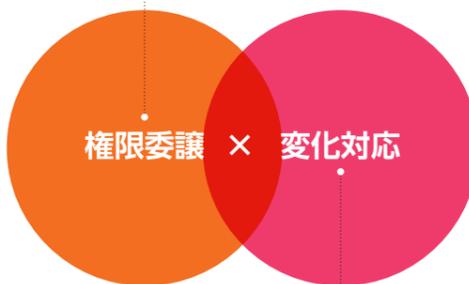
創出価値
「時間消費型店舗」の起点

信じて頼む
「権限委譲」の開始

強みの源泉

創業の精神から生まれた不変の強み

店舗のスタッフが商品仕入、価格設定、陳列及び販売に至るまで、あらゆる自由裁量権を持つ「権限委譲」というシステムを構築しています。

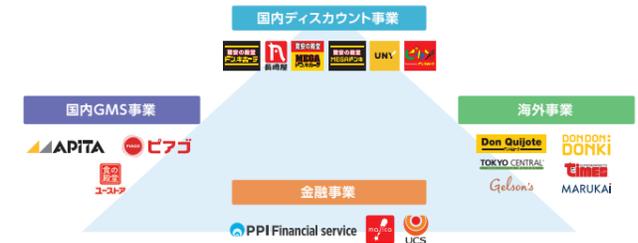


お客さまに最も近い存在の店舗スタッフが柔軟に判断を行う「個店経営」を徹底し、お客さまのニーズや外部環境の変化にスピーディーに対応しています。

「変化対応力」にさらなる磨きをかけ、躍進を遂げる流通革命期へ

環境変化に対応したポートフォリオ経営の進化

国内では市場の急速な環境変化を踏まえ、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」を進めています。デジタル・データ戦略では、クレジットカード会員・アプリ会員の顧客ベース事業の成長を実現するため、金融事業を新たな柱とした事業推進体制の構築を進め、店舗とオンラインをシームレスなチャネルでつなぎ、顧客理解の深化、新たな顧客体験の提供に取り組んでいます。海外では北米・アジアともジャパンブランド・スペシャリティストアで出店に取り組み、海外ポートフォリオの強化を進めます。またサステナビリティ活動については、委員会が中心となってダイバーシティなどESGの取り組みを推進強化しています。



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

Passion2030発表より程なくし、新型コロナウイルスによる大きな環境変化があり、当社を取り巻く環境は大きく変化しました。そこから2年半が経ち、今後の成長戦略・数値目標について、このような環境変化を反映した形で修正し、新たにVisionary2025/2030として公表しました。PPIHグループは今後、国内事業では収益性の向上、海外事業では事業規模拡大及び利益率改善、ESG活動では持続可能な社会及び企業の実現に取り組み、2030年のあるべき姿として「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」を体現するビジョナリー・カンパニーをめざします。



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1兆8,000億円を超える国際的企業集団へと進化を遂げています。

事業ポートフォリオ

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。



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。



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。



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。日本産品を始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。



店舗ネットワーク

日本 **604**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。

国内ディスカウント事業

ドン・キホーテ……………237
MEGAドン・キホーテ*1 ……140
MEGAドン・キホーテUNY*1 ……59
ピカソ等*1 ………………32

国内GMS事業

アピタ、ピアゴ*1 ……………136

グループ **699**店舗

※店舗数：2022年6月30日現在

香港 **9**店舗

DON DON DONKI ……9

タイ **4**店舗

DON DON DONKI ……4

マレーシア **2**店舗

DON DON DONKI ……2

シンガポール **12**店舗

DON DON DONKI ……12

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

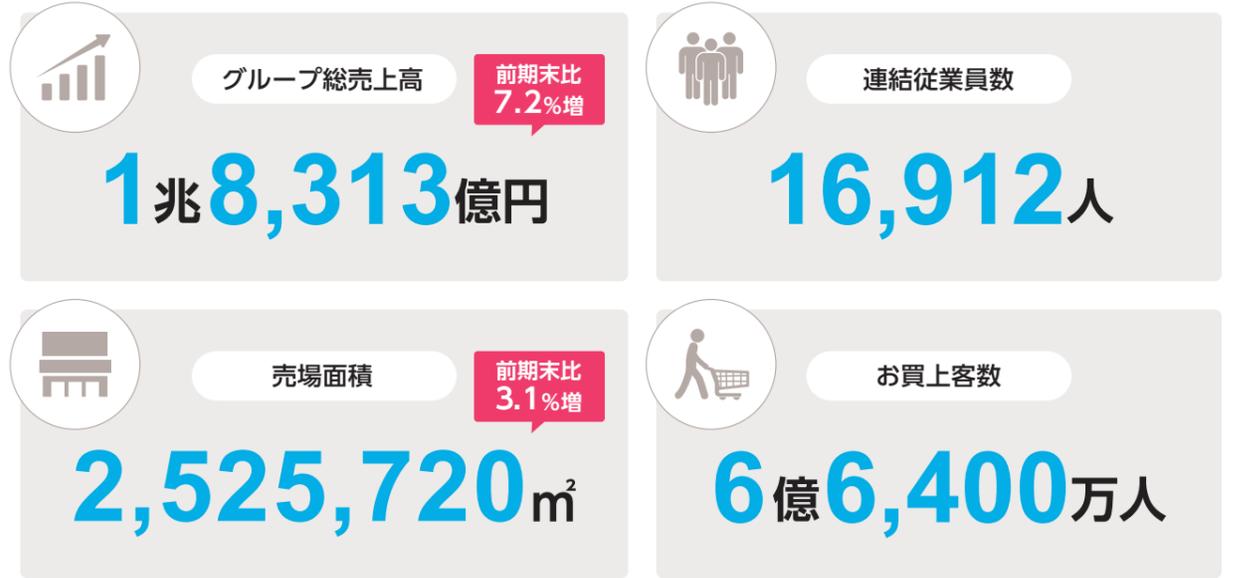
MARUKAI ………………1

Times*2……………24

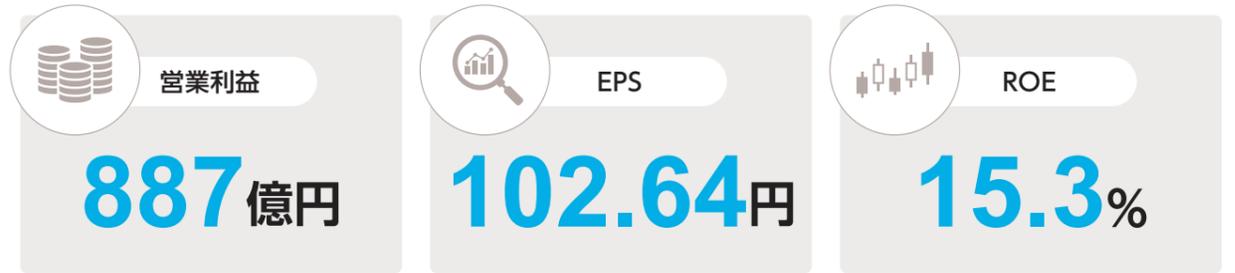
*2 「BIG SAVE」などQSI, Inc.運営店舗は「Times」業態に含まれます。

パフォーマンス

事業規模



収益力



資本力



トップメッセージ



「顧客最優先主義」の下、 強みを磨き上げ、 2030年営業利益 2,000億円に向けて 利益成長を続けていく

代表取締役社長CEO

吉田 直樹

コロナからポストコロナへのシフトチェンジ 2020～2022年6月期を振り返る

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

当社は、前中期経営計画Passion2030を、2020年2月に発表しましたが、その直後から世界はコロナ禍に突入しました。国内事業は2020年3月以降、インバウンド売上が消滅し、売上の大幅減を経験するなど厳しい事業環境が続きましました。中でも私たちPPIHグループは、当期（2022年6月期）まで33期連続の増収増益を継続することができました。

想定外の急激な環境変化を経験し、当期はポストコロナを踏まえたビジネスモデル転換に向け、売上重視から利益にフォーカスした営業戦略・方針へとギアのシフトチェンジを図りました。ポストコロナへの準備ができたという一定の手応えを感じています。

ビジョナリー・カンパニーをめざす中長期経営計画 Passion2030からVisionary2025/2030へ

Passion2030の発表から2年半が経ち、当社グループはポストコロナ時代の環境変化を反映した形で今後の成長戦略及び数値目標を修正し、新たにVisionary2025/2030として公表しました。外部環境変化の中でも、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・カンパニーになることをめざします。

「Visionary」とは、ジム・コリンズ 著「Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (邦題「ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則」)」から着想したものです。コリンズ氏は、本書の中で「どんな製品、サービス、すばらしいアイデアも、どれほど優れたビジョンに基づくものであっても、やがては時代遅れになることを忘れてはならない。」「いまある製品のライフ・サイクルを超えて、会社として変化し、発展し続ける力がある限り、時代遅れにはならない」と述べています。

私どもは、「長期間にわたって成長を続けられる会社こそがビジョナリー・カンパニーである」と理解し、利益の追求に貪欲であり続けること、そしてESGを推進することを謳う当社グループの中長期経営計画の名前にその意を込めました。

ビジョナリー・カンパニーを実現させる 最大のコアバリューは「人」

ビジョナリー・カンパニーを実現させるPPIHのコアバリューは、「名前(ブランド)」「店」「商品」「人財」の4つであると考えています。ドン・キホーテ、DON DON DONKIという店の名前は、その名前を聞いただけで強烈なイメージを顧客に想起させる当社の大きな価値であり、そのブランドを構成しているものが「店」と「商品」です。当社はさまざまな業態、商品・サービスを提供していますが、当社のブランドと店舗(買い場と呼んでいます)、そして商品がお客さまのイメージとして一致することが私たちの大きな強みとなっています。

そうした中でも、当社の最大のコアバリュー、最大の強みといえば、それは「人財」になると考えます。

当社グループの人財の特徴は、主体的であり、目標達成への強い執着心を持っています。圧倒的多数の従業員は、現場で、顧客の立場に立って考える顧客最優先主義を実践し、当社の価値向上に寄与しています。そして、当社グループのマネジメントの根幹である「権限委譲」は、主体的でない人にとっては苦痛といえますが、当社の人財はそれを渴望し、創意工夫を発揮して挑戦しています。さまざまな施策を実行するには、現場の一体感と実行力が不可欠です。中長期経営計画の成否についてもビジネスのエンジンである従業員のモチベーション維持がキーマンとなるのは間違いありません。

2030年に営業利益2,000億円達成に向けた取り組み

さて、Visionary2025/2030では、以前掲げていた長期の売上目標を外し、数値目標としては2025年6月期に、営業利益1,200億円(売上高2兆円)、2030年6月期に営業利益2,000億円を掲げています。2025年6月期までの計画ではインバウンド売上を考慮せず、また、この先も起こりうる環境変化に対応しつつ年平均10%超の利益成長を継続することで2030年6月期に営業利益2,000億円の達成を目標に掲げました。

目標達成に向け、Visionary 2025/2030では「新しいバリューチェーンの構築」、「顧客最優先主義を貫く」、「高い生産性を持つ企業へ」の3つを基本方針に掲げ、それぞれの期間、各種の施策を実行していくこととなります。(→ P11「Visionary 2025/2030 成長方針」)

特に生産性については、さらに改善を進めることで「人」への積極的な投資を可能としてみたいです。中長期経営計画の目標達成においても、当社のコアバリューである従業員のスキル向上は、極めて重要なファクターです。

また、販管費のコントロール、IT・DXによる効率化などの施策を実行した上で、限られた人的資源を「人手をかけるべき領域」に集中することで当社グループならではの価値であるCV+D+A(利便性・ディスカウント性・アミューズメント性)の提供、特にアミューズメントの部分をお客さまに感じていただけるような店づくり、商品構成、PB開発を図ることで、結果として利益拡大につながります。

国内・海外で施策を実行し 3年間で利益率改善をめざす

国内事業では市場の縮小、競合状況の変化への対応を図る施策の実行により利益率向上を実現し、2025年6月期には営業利益930億円をめざしています。(→ P12「国内事業の成長目標」)

国内事業における第一の施策は、当社内でSPA化と呼ぶPB/OEMへのシフトを加速することにあります。PB/OEM比率の向上により粗利を確保する一方で、顧客最優先主義の観点からはお客さまにとって常にサムシング・ニューを発見できる魅力的な買い場をつくり続けることができると考えています。企画・開発、プライシングなどノウハウの向上、顧客の声を反映させる仕組みづくりに努め、3年間でPB/OEM比率を25%、商品粗利率を27.5%まで引き上げます。

また、第二の施策としてデジタルCRM施策に取組み、当社アプリ[majica]の機能強化を集中的に行った上で、アプリを軸に当社グループの競合優位の源泉であるCV+D+Aを店外にまで広げ、新しいお買い物体験を提供していきます。

海外事業では出店継続による規模拡大、グローバルバリューチェーンの構築を進め、利益率向上を実現し、2025年6月期に営業利益270億円をめざしています。(→ P14「海外事業の成長目標」)

アジア・北米とも出店を拡大し、またDON DON DONKI事業にとどまらず、そこからスピノフしてできた「鮮選寿司」など新業態の開発、深掘りを行い、拡大を進めます。またPPIHを中心に、世界で新しいバリューチェーン構築に挑戦し、日本の農水産物輸出5兆円の目標達成に寄与するとともに、さらに多くの地域への進出に挑戦していきます。

顧客最優先主義を貫き、環境・社会課題の解決、 持続可能な社会の実現をめざす

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。サステナビリティ委員会を中心にESG各領域を網羅する推進体制を整え、特定した重点課題(マテリアリティ)の解決に向けた取り組みを進めています。当期の主な取り組みとしては、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」に賛同し、TCFDの枠組みに基づいたシナリオ分析と開示を行うとともに、店舗から排出するCO₂排出量を2030年までに2013年度比50%削減、2050年に総量ゼロとする「PPIHグループ 脱炭素目標」を設定したほか、「PPIHグループ サステナブル調達方針」「PPIHグループ サプライチェーン行動規範」を策定し、サプライチェーン上の人権・環境問題に対応した商品調達を推進しました。加えて「女性店長の拡大」「女性社員の定着率の向上」という女性活躍推進目標を定め、女性店長100名の輩出を目的としたプロジェクトでは女性店長数が前期末比で約2倍となるなどの成果も出ています。

近年、グローバルな社会・環境問題が深刻化し、社会は企業に対するサステナブルな取り組みをさらに推し進めることを求めています。中でもお客さまの半分以上を女性が占めるPPIHグループとしては、顧客優先主義の観点からも、また慢性的な人手不足や優秀な人財の獲得という面でもダイバーシティ推進が喫緊の課題となっています。経営者としてダイバーシティ・マネジメントを重要な経営戦略と位置づけ、企業活動に関わるすべての人々の多様な価値観・個性を尊重し、認め合うダイバーシティ型組織の確立をめざし責任をもって取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、原点である顧客最優先主義を貫きビジネスモデルを柔軟に変化させ、「利益」を貪欲に追求していくことで中長期経営計画Visionary2025/2030の達成、企業価値の最大化を図ってまいります。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。

中長期経営計画

Passion2030におけるこれまでの成果

Passion2030
実施前

- Vision 2020は1年前倒しで達成するも、規模が大きくなり、阿吽の呼吸での経営が困難になり始める
- 量から質に大きく方針転換し、既存店の磨き上げに注力
- AIを活用したプライシングなどで店舗のデジタル化も加速

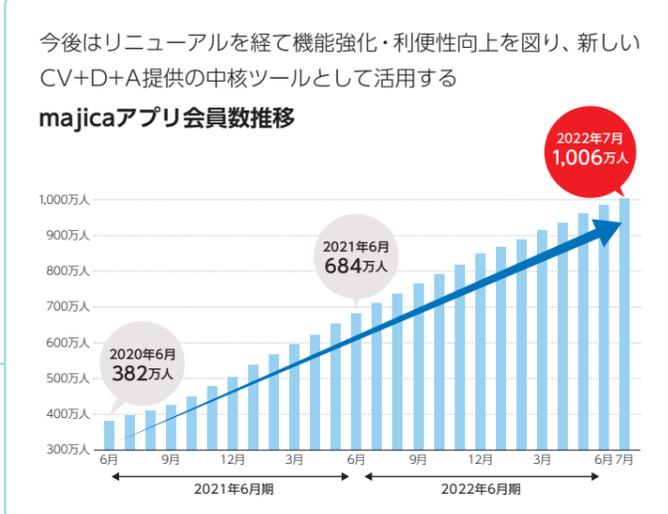


Passion2030

「Passion 2030」では①当社グループが情熱をもって取り組めるもの、②当社グループが世界一になれるもの、③当社グループの経済的原動力になるもの、この3つが重なる部分を追求し、その実現をめざしました。



	施策	成果
国内	DS事業の継続成長	●継続出店+UDRを含む業態創造 ●PB比率の拡大
	GMS事業の収益改善	●'19/6期比で営業利益は約140億円増・個店経営への移行改革も進捗
	デジタル戦略推進	●アプリ登録者1千万人突破('22/7)・機能強化も準備が進む
	金融事業の強化	●'26/6期営業利益100億円へと推進
海外	海外事業の拡大	●アジア事業は30店舗、売上690億円/営業利益17億円へ成長 ●北米事業は65店舗、売上1,982億円/営業利益104億円*へ拡大 ●寿司などの新業態（物販飲食業態等）も始動
	食のSPA化推進	●PPICの活動加速、PB売上構成比も6.5%へ

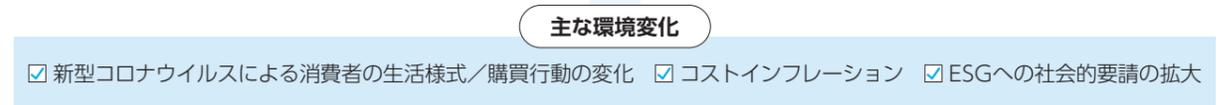


新業態（物販飲食業等）の寿司店を香港にオープン。旬のネタ約90種類に加え、シャリは現地精米による日本産ブランド米を使用。解体ショーや炙り焼きショーなどの演出も実施。

*営業利益増減は、Gelson'sののれん償却費（21/6期約7億円、22/6期約30億円）を控除後の数値で算出。

Passion 2030 から Visionary 2025/2030へ

2020年2月のPassion2030 発表直後から、主として新型コロナウイルスによる大きな環境変化があり、小売業、当社を取り巻く環境も大きく変化



今後の成長戦略及び数値目標について、このような環境変化を反映した形で修正し、新たに Visionary 2025/2030を設定

Visionary 2025/2030

めざす姿

“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

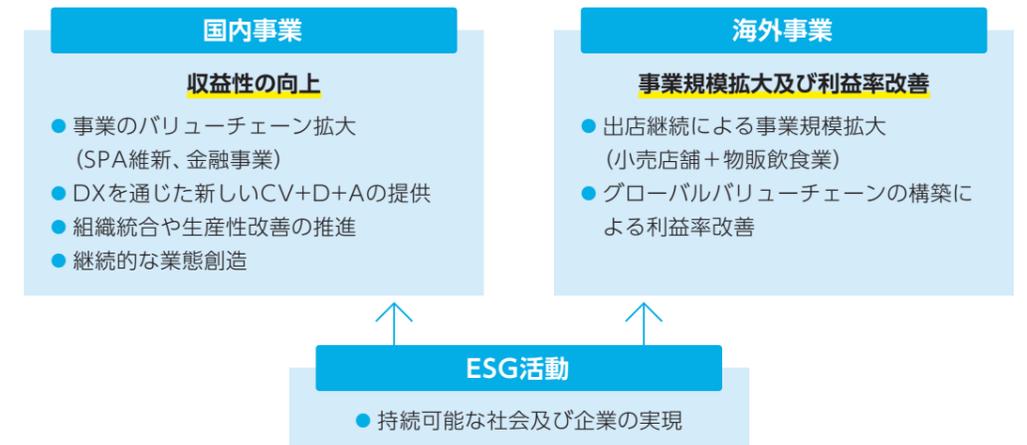
当社の考えるビジョナリー・カンパニー

- ☑ 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、人財）を次の高みに、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

数値目標



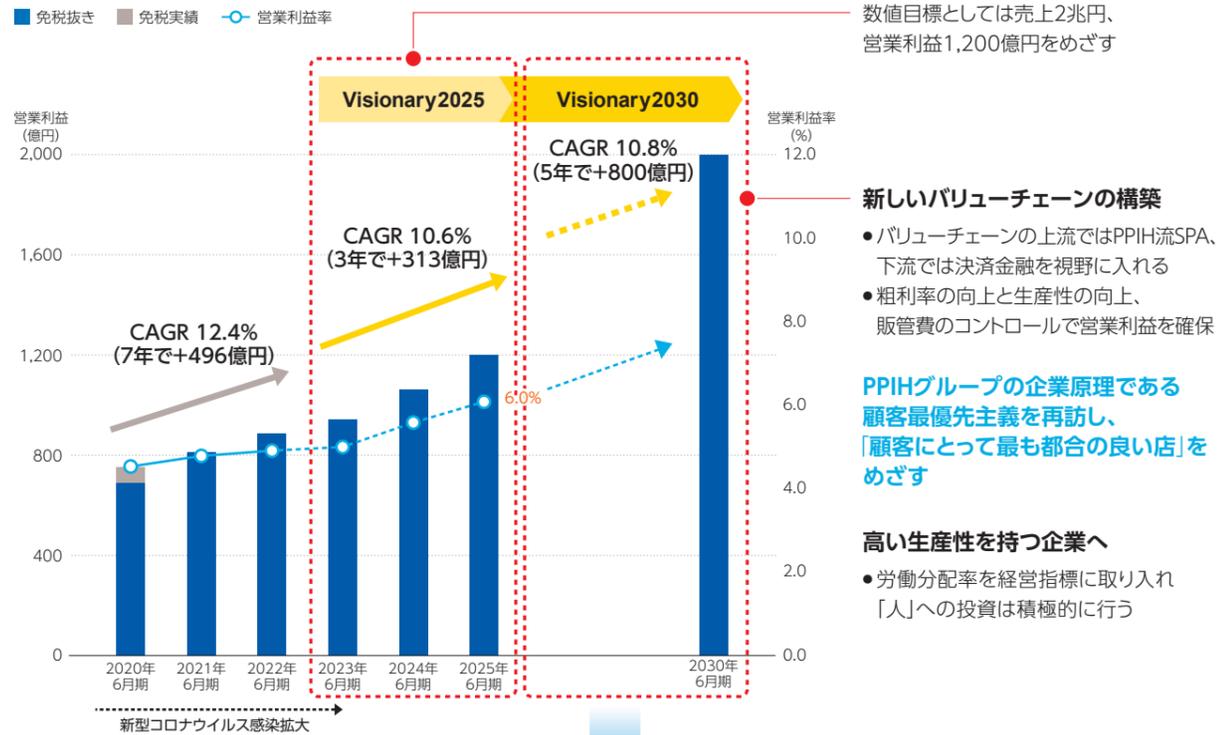
施策



中長期経営計画

Visionary 2025/2030 成長方針

営業利益2,000億円('30年6月期)に向けて年率10%超の成長を継続



新しいバリューチェーンの構築

- バリューチェーンの上流ではPPIH流SPA、下流では決済金融を視野に入れる
- 粗利率の向上と生産性の向上、販管費のコントロールで営業利益を確保

PPIHグループの企業原理である顧客最優先主義を再訪し、「顧客にとって最も都合の良い店」をめざす

高い生産性を持つ企業へ

- 労働分配率を経営指標に取り入れ「人」への投資は積極的に行う

営業利益拡大の方法

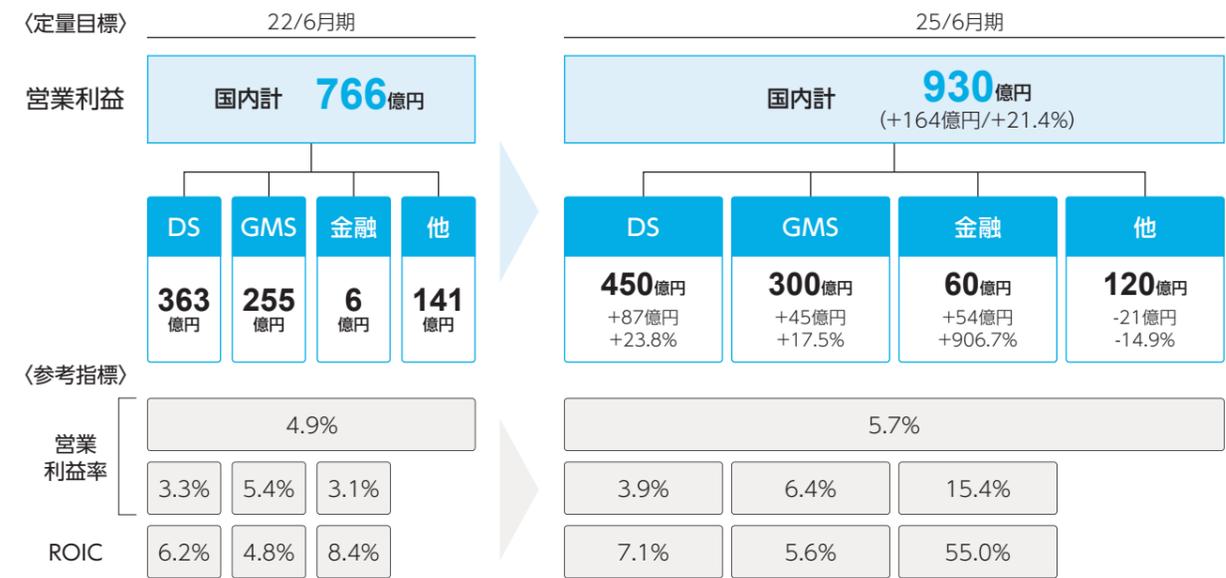
事業のバリューチェーンを拡大/再構築

これまでは実現できなかった「顧客1人当たりの収益」に注目し、実現に向けた中核ツールとして機能強化したmajicaアプリを活用する。



国内事業の成長目標

目標	収益性の向上
施策 → 参照ページ P13	<ul style="list-style-type: none"> ● PPIH流SPAの推進 ● DXを通じた「新しいCV+D+A」の提供 ● 組織統合や生産性改善の推進 ● 継続的な業態創造 ● 金融事業の強化

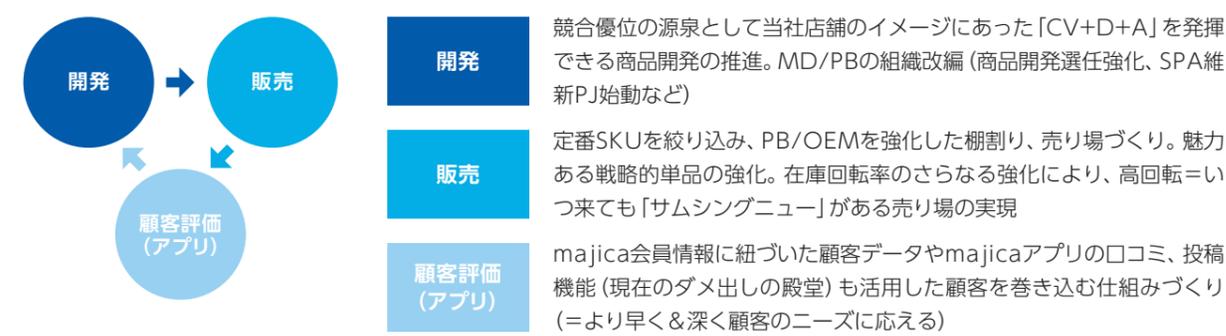


施策

PPIH流SPAの推進

	PB/OEM売上構成比		商品粗利率 (直営)	
	22/6月期	25/6月期	22/6月期	25/6月期
国内計	15.3%	25.0%	25.5%	27.5%
DS事業	14.2%	25.0%	25.2%	27.5%
GMS事業	17.9%	25.0%	26.1%	27.5%

+PB/OEM商品及びNB商品の粗利率改善効果を含む



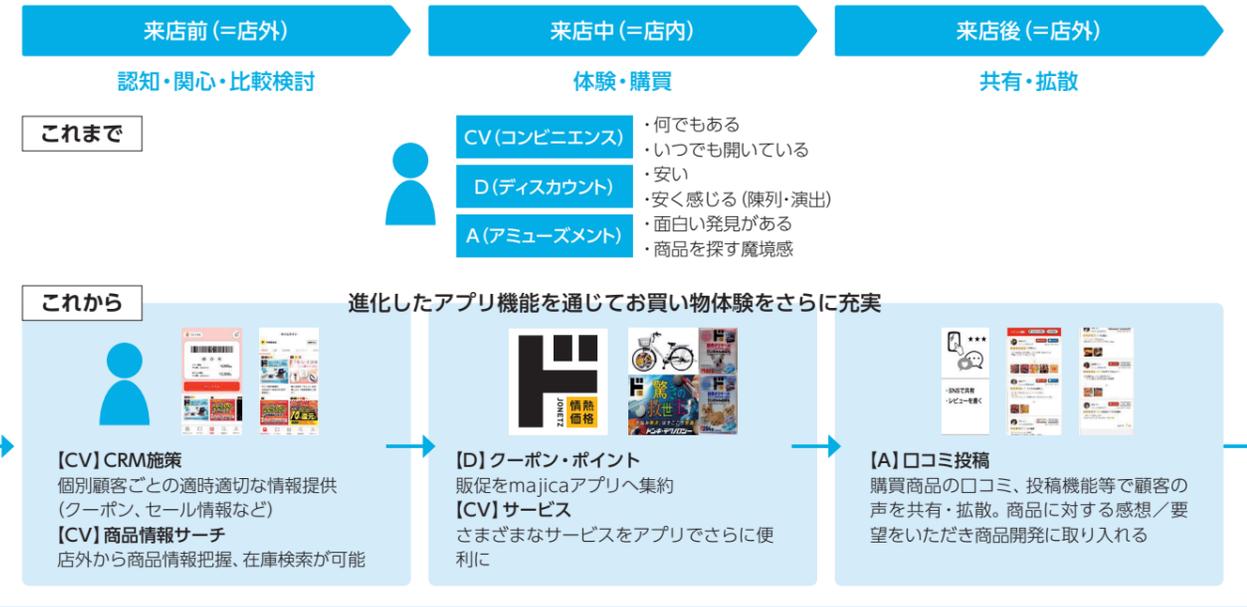
中長期経営計画

国内事業の成長目標

施策

DXを通じた「新しいCV+D+A」の提供

従来は店内のみで届けていた「CV+D+A」をmajicaアプリを軸に店外まで届け、
お買い物体験のさらなる充実、ストレスの(少)ない「新しいCV+D+A」を実現する



施策

組織統合及び生産性改善の推進

組織統合のさらなる推進による全社コスト効率化

- DS事業とGMS事業は顧客層“のみ”が異なることから、業態は維持した上でより効率的、強固な運営体制を確立する
- 商品本部の統合による業務効率化、個店経営のさらなる強化

DXも活用した店舗オペレーションの効率化・省人化

- 人手をかけるべき領域
 - 店舗の自由演技(スポット仕入れ、売り場づくり等)
 - 顧客インサイトの収集を通じ、PB/OEM商品開発・仕入れ領域に関して本部へフィードバックを行う活動
- 効率改善を行う領域
 - 業務の見直し、自動化・機械化を通じたオペレーション業務の効率化

施策

「決済」取り込みによる金融収益拡大

■ 自社決済比率 22/6期 39.0% → 25/6期 50%超

■ 金融事業の営業利益目標 25/6期 60億円

(1) 決済コストの流出抑制(5~10億円)

- 自社決済比率の拡大=他社決済比率拡大抑制による決済コスト低減(リテール事業のP/Lに反映)
- 加盟店事業スタート('22年6月~)による決済手数料の内製化&コスト削減

➔ 23/6期に合計約13億円のコストを削減

(2) 新たな金融収益の獲得(50~55億円)

- リボ/キャッシングや後払サービス提供による収益拡大
- majicaのグループ外利用による収益獲得(全世界1億以上のVisa加盟店で利用可能に)
- 投資信託や保険商品などの追加サービス提供

(3) データ活用でのバリューチェーン上流への貢献

- 購買データを商品開発や広告収益獲得に活用しリテール事業のP/Lを底上げ

海外事業の成長目標

目標

事業規模拡大及び利益率改善

施策

- 出店継続による規模拡大(新規業態(物販飲食業等)への取り組み強化)
- グローバルバリューチェーンの構築による利益率改善



施策

出店継続による事業規模拡大

- 小売業態はアジア、北米とも出店拡大。特に北米でもジャパンブランド・スペシャリティストアで出店に組み込み、事業ポテンシャル拡大を図る
- 新業態(物販飲食業態等)も「鮮選寿司」を中心にアジア、北米での拡大に取り組む



施策

グローバルバリューチェーン構築による利益率改善

PPICを中心に「日本の農水産物5兆円輸出」の中心的な役割を果たす企業となり、小売店舗のみならず多様な業態/販売チャネルでの事業推進を図る



海外PBの強化

- 売上構成比 6.5% → 20%超へ
- 海外で支持を得ている生鮮品に注力してPB商品を拡大予定

一次産品調達網の強化

- 輸出金額 約60億円 → 100億円以上に
- 生産者の利益担保で持続可能な取引へ
- 川上取引による調達原価低減へ

サプライチェーンの整備

- 産地からの直接輸出(Made in Japan)
- 産地からの直接輸出で最速のサプライチェーンを組み、日本の鮮度・味を現地へ



業態及び販売チャネルの多様化

戦略統括インタビュー

Visionary2025/2030に基づき ニューノーマル時代の ビジネスモデル構築を加速

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



PPIHならではの「人財力」により 33期連続で増収・営業増益を達成

当社はコロナ禍による劇的な環境変化に直面する中、さまざまな新施策を果敢に実行してきたことで、33期連続で増収・営業増益を達成することができました。このような結果は「多くの挑戦を、スピード感を持って遂行する」現場従業員の実行力なしには実現できなかったことで、改めて当社グループの最大の強みは「人財」にあると実感しています。

当社では、「その人がどのステージに立ち、どんな役割を担うと最大のパフォーマンスを発揮できるか」を人事戦略の軸とし、社歴・職位に囚われないフェアな競争環境、権限委譲による大幅な自由裁量権など独自の施策を実践することで従業員のやりがいやモチベーションにつなげています。これら人づくり・組織づくりが組織内で継承され、企業文化として定着していることが成長を継続できている要因のひとつであり、他社に対する優位性だと考えています。

環境変化への対応を図り、 バリューチェーンの見直しに着手

環境変化への対応を進める一方で、ポストコロナの観点では、コロナ禍による行動制限などを受け消費行動が大きく変

容しています。顧客は自宅でインターネットやSNSで商品について予備知識を得てから来店するようになり、買い物に費やす回数・時間も減少しました。また、これらの変化に伴い商品・価格面での競争が店舗間で激化しており、これまで以上に差別性のある店づくり、商品構成が求められています。

消費行動の変化はコロナ禍の収束後も以前には戻らないと考えられ、急速に変化する市場のニーズ、いわゆる新常態に対応し続けていくためには企業としてもスピードを持った変化対応が不可欠です。当社では、こうした直面する課題を突破するための自己変革の方向性として、売上至上主義から利益重視へ戦略転換を打ち出し数々の施策を進めてきました。

こうした施策に一定の成果が表れてきたことで準備が整い、また2020年2月の中期経営計画Passion2030発表以降の環境変化を反映した形で修正し、新たに中長期経営計画Visionary2025/2030を発表いたしました。

新常態に対応しながら 利益成長を継続する企業グループに

中長期経営計画Visionary 2025/2030では、2030年6月期の売上を目標数値から外しました。

これは、一つ目には当社グループにおける事業構造の変化を反映し、経営の自由度を確保していくためです。従来の



DS単一事業を前提としたビジネスモデルでは売上が重要な経営指標となっていました。近年ではGMS・金融・海外など複数事業を展開するようになり、単純に売上が増えれば利益が増えるという構造ではなくなっています。

二つ目には、現場における売上から利益へのシフトを推し進めるためです。これまで現場では「売上」「粗利(利益率)」「回転率」という3つの指標を軸に業務を進めてきました。しかし今後は営業増益に向け特に「粗利率・額」「回転率」を重視し、この2つの指標を軸に業務を進めていきます。なお、数値目標としては3年後の2025年6月期に営業利益1,200億円、2030年6月期に2,000億円と設定しました。

国内事業においてはPPIH流SPAの推進、DXを通じた「新しいCV+D+A」の提供、組織統合及び生産性改善の推進、金融事業の強化などにより2025年6月期に営業利益930億円をめざします。

PPIH流SPAの推進では3年後にPB/OEM売上構成比率25.0%を定量目標とし、開発、販売体制の強化に加え、majicaアプリの口コミ投稿などを活用することで、顧客からのフィードバックをダイレクトに反映させた商品開発を進め、「開発→販売→顧客評価」のサイクルを着実に構築していくことで推進していきます。

DXでは、今までは店内のみで届けていた「CV+D+A」を店外まで広げるため、majicaアプリの機能強化を集中的に実施いたします。決済、口コミ投稿など顧客を巻き込む機能、プロモーション、検索機能の付加など数々のサービスをアプリに集約し、お買い物体験のさらなる充実、ストレスの少ない(または、ない)「新しいCV+D+A」の提供を実現します。

組織統合では、DS事業とGMS事業では顧客層のみが異なるというところから、業態は維持した上で、それを支える商品本部を統合し、業務効率化、個店経営のさらなる強化を図ります。

生産性改善では、人手不足や人件費高騰が見込まれる中、人手をかけるべき領域にフォーカスし店舗運営の品質向上と利益率改善を図ります。例えばDS事業では人件費を毎年3%強の増加を見込み、その増加に対し生産性向上によって

人件費率を維持してまいります。

加えて、金融事業についてもアプリ決済の外部利用などにより収益拡大を図り、新たな柱としての成長をめざします。

海外事業では、2025年の営業利益270億円に向け、アジア・北米とも出店を拡大します。アジアでジャパンプランドスペシャリティストアとしてDON DON DONKIが成功していることなどから、海外における顧客拡大には一定の手応えを感じており、今後はこれまで新規出店がほぼなかった北米でもグアム、ハワイなどでDON DON DONKIのモデルに近い実験店の出店を検討するなど、現地でジャパンプランドの浸透を図り商品供給を進めていく計画です。店舗規模拡大に加えて、新規業態である物販飲食業等についても、「鮮選寿司」を中心にアジア、北米で拡大に取り組み、事業機会の創出を図ります。

またPPICは当社の店舗拡大に伴い供給量は順調に拡大し、会員、生産者、行政、物流など協力いただけるパートナーさまも増えています。ここまでの成功要因としては、「店舗拡大によって供給を作る」という独自の流れを構築できたことが大きいと考えています。PPICを中心に日本の目標である「農水産物5兆円輸出」における大きな役割を果たす企業となり、事業推進を図ります。

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは最大の強みとする「人財」の力で持ち前の変化対応力に磨きをかけ、コロナ禍が長期化する中でも利益を確保する強靱な営業体制を構築してきました。ポストコロナに向けての準備はすでに整っており、今後はVisionary2025/2030に基づき、ここまで築いてきた新しい営業体制をさらに進化させながら、急速な変化を続ける市場において持続的成長と数値目標の達成を実現してまいります。今後とも引き続きご支援・ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。



CFOインタビュー

2025年6月期までの 中期目標を公表。 投下資本効率も高めながら 高い利益成長を継続する。

取締役 兼 執行役員CFO

清水 敬太



2022年6月期の振り返り

2022年6月期は売上高1兆8,313億円、また営業利益は887億円と期初目標850億円を上回る着地となりました。この結果、売上高、営業利益とも過去最高を更新し、33期連続の増収営業増益を達成しています。

第1四半期は新型コロナウイルスの感染拡大や天候不順といった外的要因で計画未達となったものの、第2四半期以降は特に国内DS事業でPB/OEM商品の強化、プライシング精度の向上、在庫回転率の改善などの戦略施策が着実に効果を発揮し利益を伸ばすことができました。また海外事業も出店拡大とともに、寿司や精米販売などの新業態による日本製品のさらなる需要創出という将来につながる挑戦にも着手しています。

総括としては、困難な状況にあっても全社一丸となって乗り越え、成果につなげるという当社の強みを発揮することができたのではないかと思います。これも店舗の努力や、お客さまをはじめステークホルダーの皆さまのご支援の賜物であると深く感謝申し上げます。

3年後、10年後を見据えた経営戦略

2022年8月には新たな中長期経営計画としてVisionary 2025/2030を公表しました。数値目標として2025年6月期に売上高2兆円、営業利益1,200億円、2030年6月期に営業利益2,000億円を設定しています。

特に2025年までの3年間はポストコロナ時代の環境変化を踏まえ、PB/OEMのさらなる強化、majicaアプリの機能強化など、新しいバリューチェーンを構築することで収益性を高め、外部環境の変化にスピードを持って対応してまいります。

また、この収益性強化の取り組みは財務面でも投下資本利益率(ROIC)の向上につながるものとも考えています。

これまでの当社の事業成長は、新規出店を軸とし、投下資本と借入金を拡大することで実現されてきましたが、今後はここまでしっかり広げた各店舗の収益性を高めることで利益成長が図られることとなります。資本投下を伴わない利益成長が実現されることで、ROICなどが各年毎に改善することを期待しています。

キャッシュ・フローの視点で見ても、営業キャッシュ・フローの拡大に対して投資キャッシュ・フローが抑えられることとなります。これはフリーキャッシュ・フローの拡大

と財務健全性の向上につながりますので、株式還元余力も中長期的に高まっていくものと考えています。

ESG関連の取り組みについて

当期は、改めて当社グループにとっての重要課題(マテリアリティ)を特定すると共に、サステナビリティ委員会も設立するなど、ESG推進体制を強化し取り組んでまいりました。結果としていくつかの領域で進捗がありましたのでご紹介させていただきます。

まず気候変動対応ですが、2022年2月にTCFDへの賛同を表明し、その枠組みに基づいたシナリオ分析を実施、リスクと機会を特定し、開示しました。併せてCO₂排出量削減目標も設定しています。

次いでサプライチェーンについては、人権・環境問題に配慮した商品調達に向けて、2022年1月に「PPIHグループ サステナブル調達方針」を定め、その実現にはお取引先さまの理解と協力が不可欠であるため、「PPIHグループ サプライチェーン行動規範」を定め、「PPIHグループ サステナブル調達方針」をご理解いただいた上で遵守をお願いしています。2022年7月には、PB商品のパートナーさまに向けて人権・環境等のセルフチェックアンケートを開始しました。今後、結果を分析した上で、引き続きパートナーさまと協力し各種リスクの発見に努めていければと考えています。

またダイバーシティ推進の点でも、女性活躍推進に向けて2021年6月期に設立したダイバーシティ・マネジメント委員会(DM委員会)が、ここまで1年以上にわたり活動し各施策の効果やデータ分析・議論を重ね、当社グループに適した女性活躍目標として、新たに「女性社員の定着率向上」「女性店長を100人創出」という中長期目標を設定するに至りました。2026年、そして2030年の目標値(P27参照)を達成すべく、各種施策を企画・実行してまいります。

これらのESGの取り組みを事業活動に反映させ、引き続き小売業としての事業を通じて社会的責任を果たし、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

株主還元施策について

2022年1月には、新たに株主優待制度の導入を決定いたしました。株主の皆さまの日頃のご支援にお応えするとともに、当社のお客さまも含むより多くの皆さまに当社株式を中長期的に保有していただくこと、ならびに当社グルー

プ店舗でのお買い物を通じて当社グループに対するご理解を一層深めていただくことを目的としています。店舗での買い物を通じ、当社グループの商品力、ワクワク・ドキドキする売り場を体感していただければ幸いです。

配当については、今後も累進的配当政策を基本に、中期的に配当性向20%以上を意識し、成長投資とのバランスを取りながら株主還元を努めてまいります。また、自己株買いについても配当余力や財務健全性、将来の投資見込や株価状況などを総合的に踏まえて必要に応じて都度検討したいと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

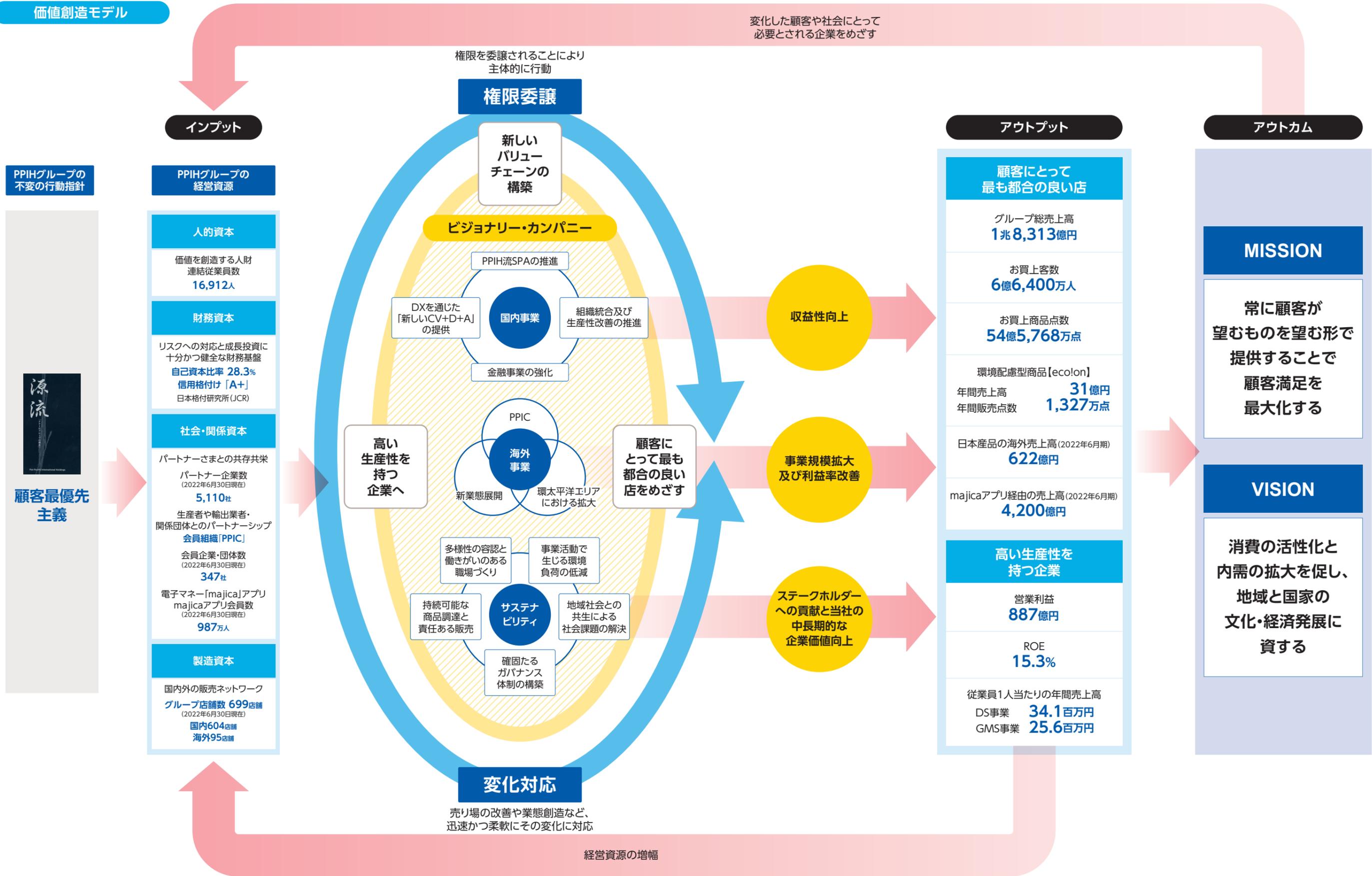
ESGが世界的な潮流となり、地球規模でさまざまな課題が深刻化する中、これら社会課題解決に向け企業に対する社会の要請も高まっています。当社グループではグローバルに事業を展開する小売業として、企業理念である源流を中心に掲げ、持続可能な社会の実現をめざし社会課題の解決に貢献していくことが重要な使命であると認識しています。そのためにも社会に存在するさまざまな声に真摯に耳を傾け、ニーズを的確に把握していく作業が欠かせません。

当社グループとしては、お客さま、株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまと積極的に意見交換を続けることで強固な信頼関係を構築し、社会が求める新たな価値の共創につなげていきたいと考えています。この統合報告書も当社グループへの理解を深める一助となれば幸いです。

今後も当社グループは積極的な事業展開を行い、企業価値を高め、皆さまの期待に応えてまいります。引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。



価値創造モデル



TCFD提言に沿った情報開示



気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)

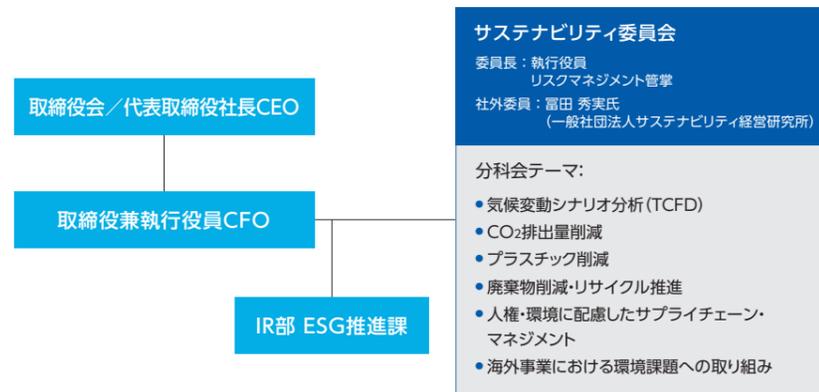
気候変動への取り組みは、PPIHグループの持続的な発展、中長期的な企業価値向上のための重要課題と認識しています。その取り組みを加速し確実なものとするため、2022年2月に「気候関連財務情報開示タスクフォース (以下、TCFD)」に賛同し、TCFDの枠組みに基づいたシナリオ分析と開示を行いました。

〈2022年6月期の活動内容と今後の計画〉

- ☑ 2022年6月期に国内リテール事業・食品分野を対象にシナリオ分析に基づく2030年の気候変動リスクと機会の特定を実施
- ☑ 今後、食品以外のカテゴリーや海外事業にもシナリオ分析の範囲を広げ、リスクと機会の特定を実施
- ☑ お取引先さまとともに環境に配慮したサプライチェーン構築を進め、Scope3におけるCO₂排出量削減につなげていく

ガバナンス

気候変動への対応については、リスクマネジメント管掌役員が委員長を務めるサステナビリティ委員会が主導し、TCFDの枠組みに基づいたシナリオ分析、特定されたリスクや機会への対応策検討、CO₂排出量の削減、廃棄物の削減等の取り組みを推進しています。



リスク管理

気候変動に関わるリスク対応では、洪水や台風など大規模な自然災害発生時において、事業継続計画 (BCP) 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、迅速に対応いたします。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で実施し、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等、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きます。 → [関連ページ P38](#)

戦略

リスク・機会の特定

PPIH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℃シナリオの分析を行い、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。今後、どちらのシナリオに向かっても事業継続を担保できるよう対応策を検討していきます。

☑ 戦略：前提とするシナリオ【1.5℃シナリオと4℃シナリオ】

1.5℃シナリオ (2030年時点)

リスク区分	リスク項目	リスク	機会
移行リスク 政策/規制	温室効果ガス(GHG)排出削減要請	<ul style="list-style-type: none"> CO₂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コスト上昇 自然冷媒機器への置き換えで設備費上昇 	—
	炭素価格の導入と引き上げ	<ul style="list-style-type: none"> 炭素価格負担による店舗運営コスト上昇 商品 (牛肉、乳製品) 調達コスト上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 個店経営による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
	脱プラスチック規制の導入 (ワンウェイプラスチック規制)	<ul style="list-style-type: none"> プラスチックの容器・包装・販促物を再生可能資源に置き換えることによるコスト上昇 	<ul style="list-style-type: none"> POPラミネート供給会社と協働したプラスチック循環型の商品・サービスの仕組みづくりによるコストメリット享受 ディスカウント業態を活かした容器包装スリム化商品の開発によるコスト低減と売上増加
移行リスク 技術	再生可能エネルギーの需要増、技術確立による創出量拡大	<ul style="list-style-type: none"> 電力価格の高騰、電力証書購入によるコスト上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 再生エネルギー由来電力の早期置き換えによるインセンティブ享受
移行リスク 評判	ステークホルダー (投資家、取引先、地域社会など)の評判変化	<ul style="list-style-type: none"> 情報開示が遅れることによる評判低下。資金調達、ブランド力、採用、製品取扱への悪影響 	<ul style="list-style-type: none"> 若年層に親和性の高い店舗での若年層をターゲットにしたサステナブルな商品の充実化によるファン拡大

4℃シナリオ (2030年時点)

リスク区分	リスク項目	リスク	機会
物理的リスク 急性	風水災	<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 	<ul style="list-style-type: none"> 各店舗への権限委譲による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
	保険料負担	<ul style="list-style-type: none"> 損害保険料の増大 	—
物理的リスク 慢性	気温上昇・高潮	<ul style="list-style-type: none"> 店舗運営コスト (冷房費など) の上昇 浸水被害の増加 	—
	農業生産性の低下	<ul style="list-style-type: none"> 食材の調達費増加 	<ul style="list-style-type: none"> 水・飲料の需要増加による売上拡大

指標と目標

今回特定されたCO₂排出に関わるリスクに対応するため、PPIHグループの脱炭素目標を以下に設定しました。

PPIH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

事業活動で生じる環境負荷の低減

気候変動への対応・脱炭素社会の実現

TCFD提言に沿った情報開示 → 参照ページ P21-22

PPIH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

「日本気候リーダーズ・パートナーシップ（JCLP）」への加盟

PPIHは、「日本気候リーダーズ・パートナーシップ」に賛助会員として加盟しました。JCLPは、脱炭素社会の実現に向けて企業の枠を超えて活動に取り組む日本独自の企業グループで、国際非営利組織The Climate Groupとのパートナーシップのもとで日本のRE100加盟窓口も務めています。

JCLPへの加盟を通じて、参加する環境の先進企業との協働による脱炭素化を推し進め、PPIHグループ脱炭素目標を着実に達成するとともに、引き続き持続可能な社会の実現に向けて取り組んでまいります。

実現に向けた主な取り組み

省エネ機器の導入

PPIHグループは、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の導入や、設備機器システムの適切な運用により、CO₂排出量の削減に努め、店舗運営における環境負荷を軽減しています。

省エネ機器
導入店舗数

対象：ドン・キホーテ、ユニー、長崎屋、UDリテール（2022年6月現在）

空調設備：**334**店舗

冷蔵・冷凍ケース：**17**店舗



店舗で省エネ・節電を呼びかけ

再生可能エネルギーの活用

PPIHグループは、事業活動を通じて排出されるCO₂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、再生可能エネルギーの創出を推進していきます。

導入店舗数

ドン・キホーテ **4**店舗、ユニー **10**店舗、UDリテール **2**店舗（2022年3月現在）

太陽光発電量

600,560kwh
(2021年4月～2022年3月)



MEGAドン・キホーテ甲府店の太陽光パネル



ハワイのDonQuijoteカヘカヘ店の太陽光パネル

海外事業における環境負荷低減の取り組み

拡大する海外事業にも環境負荷の低減の取り組みを進めるため、サステナビリティ委員会に「海外における環境課題への取り組み」をテーマとした分科会を設置し、海外各国、各地域の制度や文化にあったさまざまな取り組みを進めています。

シンガポール ●油のろ過機導入による廃油の削減 	タイ ●困窮世帯への食品寄付によるフードロスの削減 	台湾 ●廃プラスチック原料の有効活用による廃棄物の削減 ●純綿素材を使用したユニフォームの導入
香港 ●リサイクルトレーの利用推進によるCO ₂ 削減 	マレーシア ●不織布レジ袋の販売による使い捨てプラスチック削減 	マカオ ●プラスチックレジ袋の取り扱い廃止による環境保護の取り組み

物流過程におけるCO₂排出量削減

PPIHの物流拠点である当社パートナー、センコー株式会社の関東拠点（埼玉県さいたま市）と関西拠点（大阪府泉大津市）の在庫移動については、これまでは全区間トラック輸送にて運用していました。環境負荷の軽減に向け、トラック輸送の一部区間を鉄道輸送に切り替えるモーダルシフトを実施。CO₂排出量とドライバー運転時間の2つの面で大幅な削減ができました。モーダルシフトへの切り替えをするにあたり、積込・荷下ろし時の待機時間発生や荷物がバラ積みバラ卸のため荷役時間が長くなるなど課題が発生しましたが、時間調整、物量調整を工夫し、実現しました。

ため荷役時間が長くなるなど課題が発生しましたが、時間調整、物量調整を工夫し、実現しました。

年間輸送実績ベース	転換前	転換後	効果
CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	121	34	△87(△72%)
運転時間 (時間)	1,680	300	△1,380(△82%)

※CO₂排出量は改良トンキロ法により算出

廃棄物削減・リサイクル強化

古紙リサイクルステーション

MEGAドン・キホーテ、ドン・キホーテの一部店舗では、店頭で段ボールや雑誌などの古紙を回収するリサイクルステーションを設置し、地域のお客さまにご利用いただいています。持ち込んだ古紙は1kg=1majicaポイントとして利用者に還元され、PPIHグループ店舗でのお買い物にご利用いただけます。また、回収した古紙は地元のリサイクル業者を通じて再生されます。家庭ごみの削減と資源の有効活用を実現し、さらにポイントを貯められるお得なサービスとして、お客さま

からご賛同をいただき、店舗の再来店につながっています。PPIHグループはこうしたサービスを通じて、お客さまとともに循環型社会の実現に取り組んでいます。



販促物に伴う廃棄物の削減

商品の販促物はメーカーが宅配便で各小売店舗に送付する商慣習があり、個別包装のための段ボールが消費・廃棄され、また店舗で活用されないまま廃棄に至るさまざまな無駄も発生しています。

であるロート製菓さま・卸売であるPALTACさま・当社グループのドン・キホーテ店舗が連携し、販促物の必要数量と設置店舗を厳選するとともに、環境負荷の低い紙素材の使用や、拠点への一括納品の仕組みを構築しています。今後もお取引先さまとサプライチェーン全体の最適化・効率化を図り、廃棄物の削減に取り組んでいきます。

持続可能な商品調達と責任ある販売

人権・環境に配慮したサプライチェーンマネジメント

PPIHグループは、事業に関わるすべての人々の人権問題や気候変動・環境汚染等の環境問題に対応することは、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、優先的に対処すべき課題と捉えています。

当社グループは、人権・環境問題に配慮した商品調達に向けて、2022年1月に「PPIHグループ サステナブル調達方針」を定めました。

また、責任ある調達を実現するにはお取引先さまの理解と協力が不可欠であるため「PPIHグループ サプライチェーン行動規範」を定め、PPIHグループの調達方針を理解いただいた上で遵守をお願いしています。

本行動規範の内容はお取引先さまの生産委託先さまにも推奨していただき、当社グループとお取引先さまの強固なパートナーシップのもと、持続可能な社会の実現をめざしてまいります。



📄 PPIHグループ サステナブル調達方針

1. 安全・安心な商品の供給
2. コンプライアンスの徹底
3. 公平・公正な取引
4. 地域社会との共生
5. 人権への配慮
6. 環境への配慮
7. お取引先さまとの協働
8. 機密情報の管理

📄 PPIHグループ サプライチェーン行動規範

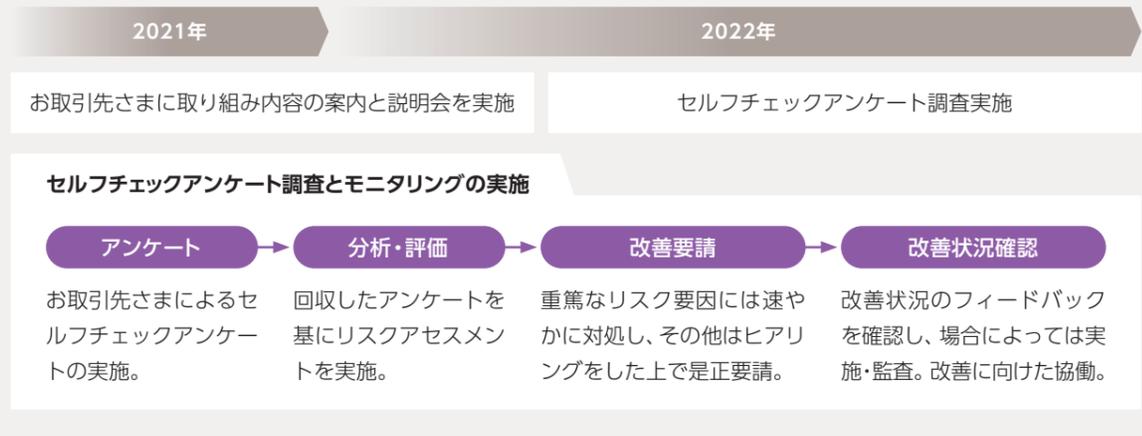
1. 人権の尊重
2. 労働環境、安全衛生の管理
3. 公正で透明な事業活動
4. 環境保護
5. 品質管理
6. 情報セキュリティ
7. 地域社会への貢献
8. 実践に向けた取り組み

お取引先さまへの「PPIHグループ サプライチェーン行動規範」説明会とアンケート調査実施

プライベートブランド（以下、PB）の開発において、サプライチェーン全体で責任ある調達をお取引先さまと共に進めていきます。「PPIHグループ サプライチェーン行動規範」に賛同と協力をいただくため、2022年5月から6月にかけて、対象のお取引先さま約700社に対して説明会を実施しました。

2022年7月からは、PB製造委託先であるすべてのお取引先さまを対象に、「PPIHグループ サプライチェーン行動規範」の遵守状況をお取引先さまによりセルフチェックいただくアンケート調査を開始しました。本調査は人権・安全衛生・環境等の各項目で評価を行い、リスクアセスメントを実施するものです。

リスクアセスメント実施後はモニタリングを行い、重篤なリスク要因については改善要請の働きかけを行い、場合によっては現場の現況を確認し、改善に向けてお取引先さまと協働して取り組んでいきます。



社会・環境課題の解決をめざす 自社企画商品・サービス



○ 情熱価格のサステナブル商品

お客さまと一緒に作る「ピープルブランド」をコンセプトに商品開発をしている「情熱価格」では、環境に配慮した商品企画にも力を入れています。リサイクル素材の使用など資源を有効活用し、地球にやさしい商品をお客さまのニーズに応えています。

「情熱価格」茶葉

「情熱価格」の茶葉は、2022年6月に包材の一部をプラスチックから紙に変更しバイオマスインキを使用し、環境配慮型商品にリニューアルしました。茶葉は湿気と光に弱いので、紙のみでの包装はできず、一定量プラスチックを使用する必要があります。茶葉を品質維持できる範囲でプラスチックを可能な限り削減できるように、試行錯誤を繰り返しました。結果、包装のプラスチックを約48%削減。紙マークの包材を使用している茶葉はあまりなく、先駆的な取り組みとなります。



情熱価格 静岡産掛川茶 150g
 情熱価格 京都のお抹茶入り静岡茶 150g
 情熱価格 宇治抹茶入り玄米茶 200g
 情熱価格 ほうじ茶 180g



○ 暮らしの中に取り入れるエコ商品 eco!on(エコオン)

PPIHグループのユニークな手掛けるPB商品の中には、『お客さまと一緒に育てていく環境配慮型オリジナル商品「eco!on(エコオン)」があります。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、脱炭素社会をめざした省エネルギーやバイオマス資源の利用に取り組んだ商品企画を行い、地球を汚さないことも視野に入れて開発しています。

「ふんわりエコロール」シリーズ

「ふんわりエコロール」シリーズは、環境配慮型プライベートブランド「eco!on(エコオン)」のトイレトペーパーで、アピタ・ピアゴなどで発売されています。「ふんわりエコロール(レギュラー)」「ふんわりエコロール2倍巻」ともに、環境にやさしい再生紙100%のトイレトペーパーです。

「ふんわりエコロール(レギュラー)」

原料の一部に店頭で回収した牛乳パックを使用しています。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。



「ふんわりエコロール2倍巻」

さらに地球にやさしい2倍巻きタイプです。使用する再生紙はリサイクル材料の使用を証明するFSC認証を取得しています。リーフエンボス加工のふんわり感そのままに、通常タイプより巻き数を2倍にしたことで、芯や包装フィルムのごみの量を減らし、輸送時のCO₂も約50%削減できます。再生可能な生物由来のバイオマスインキを使用しており、長巻なので、ロールの取替頻度の削減、省スペースで保管ができる商品です。



多様性の容認と働きがいの向上

ダイバーシティ・マネジメント → 関連ページ P29-32

PPIHグループは、企業理念集「源流」において「多様性を認める企業」であることを謳っています。2020年に設置したダイバーシティ・マネジメント委員会（以下、DM委員会）は、こうした高い倫理観と良識を持った企業文化を確立することを目的に、すべてのステークホルダーの基本的な人権と多様性を尊重し、役員・管理職を含むさまざまな職域において、女性が活躍できる環境づくりを強く推進していくとともに、LGBTQ+の活躍支援、シニア・外国人の活躍推進、障がい者雇用の促進などダイバーシティ・マネジメントを推進するための施策を企画・立案し、実行しています。

ダイバーシティ推進の主なあゆみ

- 2009年 イドバタ委員会設立
- 2015年 cocoroプロジェクト発足
- 2016年 店舗エリアごとに女性相談窓口を設置
事業所内保育所「ドンキッズ」開園
- 2017年 LGBTQ+プロジェクト発足
ダイバーシティ推進室設立
(LGBTQ+プロジェクト統合)
- 2018年 ライフパートナー制度スタート
- 2019年 ブルームバーグ男女平等指数(GEI)に選定
- 2020年 ダイバーシティ・マネジメント委員会発足
- 2021年 女性店長輩出のための研修企画「RISE!100」を開始
社外向けダイバーシティサイト「PPIH DIVERSITY」を開設



推進体制

DM委員会は、ダイバーシティ・マネジメントを管掌する役員（取締役）が委員長となり、複数の関連部署が横断的に連携する形で構成されています。DM委員会は月に一度開催され、ダイバーシティ推進のさまざまな施策を企画・立案し、実行しています。重要な取り組みや方針については、取締役会で議論された上で決定し、進捗についてもDM委員会がモニタリングし、取締役会にて進捗報告を行っています。



ダイバーシティ・マネジメント委員会の活動

女性活躍推進	目 標	女性店長を100人に拡大	女性社員の定着率の向上
		数値目標：2026年6月期までに 50人 2030年6月期までに 100人	数値目標（離職率）：2026年6月期までに 8.8% 2030年6月期までに 5%

女性活躍に向けたアプローチ

DM委員会は女性活躍推進の各ステージをすべてつなげたものと捉え、各ステージの課題に対して同時多発的にアプローチする「循環型プラン」を開発、推進しています。

取り組み

- 女性店長100名の輩出をめざす研修プログラム「RISE!100」
- ダイバーシティへの理解促進施策「DM検定」
- 社内啓発活動
管理職を対象とした「ESGおよび女性活躍推進研修」
役員・管理職及び女性社員を対象とした女性の健康セミナー
活躍している女性社員の紹介
女性活躍通信簿の配信
外部講師による女性社員向けキャリアセミナー

LGBTQ+の活躍支援

取り組み

- LGBTQ+研修の実施
- イベントへの参加、関連グッズ販売

外部評価

任意団体「work with Pride」が策定した職場での性的マイノリティに関する取り組みの評価指標「PRIDE 指標 2022」において、最高評価の「ゴールド」を5年連続で受賞しました。



多様な働き方を支援する労働環境の整備

「働きやすさ」「働きがい」を両立する企業グループをめざした取り組み

PPIHグループは、すべての従業員が安心して全力で働けるよう、「労働環境改善チーム」を立ち上げて、アンケートや個別ヒアリングなどで個人が抱える問題やグループ全体の課題点を把握し、労働環境の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労働環境の構築と「従業員の声」を軸に据えた問題整理と改善対応をすることで、「働きやすさ」と「働きがい」を両立した組織づくりに努めています。

「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毎月実施しています。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。

「人事キャリアコール」の設置

2020年2月より運用を開始しました。人事評価に対する悩みやキャリアアップに対する相談などを受け付けています。

事業所内保育所「ドンキッズ」の開設

PPIHグループは、子育て中の従業員が安心して働ける環境づくりの一環として、グループの従業員が利用できる事業所内保育所「ドンキッズ」*を開設しています。

「ドンキッズ」の開設は、子どもの送り迎えにかかる時間を短縮し、従業員が効率よく安心して働ける環境づくりに寄与しています。また待機児童問題で働きたくても働けず、キャリアアップをめざしにくい女性従業員の早期職場復帰を可能にすることで、すべての従業員が平等に活躍できる環境を実現しています。

*「ドンキッズ」は内閣府政策「企業主導型保育事業制度」を活用した施設です。

マテリアリティに対する有識者からの意見

ビジョナリー・カンパニーをめざす経営戦略の中で一層のサステナビリティ推進・強化を

PPIHグループでは、ビジョナリー・カンパニーに向けた経営戦略としてサステナビリティ活動の推進・強化に取り組む、その中から女性活躍推進を企業成長につなげて考える循環型モデルの開発と、それを具現化する女性社内取締役の登用、激安のイメージを覆す環境配慮商品の開発など、独創的かつ実効性ある複数の事例が生まれていることを高く評価しています。

PPIHにおけるサステナビリティの取り組みはスタートが早かったとはいえません。しかしながら対談でも述べられているように、そもそもPPIHは先行逃げ切り型ではなく、むしろスタート後の推進力とスピード感を真骨頂とする企業です。サステナビリティ革命といわれる時代の中、その推進力で経営理念「変化対応と創造的破壊」をどのように具体化していくのか、今後の展開が楽しみです。

徹底した現場主義を強みとするPPIHでは、サステナビリティ推進においても現場ごとに業務での優先課題を認識し主体的に解決策を見出し、いわゆる現場主導の取り組みが重要となるでしょう。結果として、例えば気候変動対応では「リスクと機会」への対応策として現場レベルから独創的なアイデアが生まれ、またダイバーシティ推進でも現場の従業員が多様性推進を肌で感じられる新たなDE&Iのモデルケースが出てくるなど、PPIHらしい施策が創出されるのではないかと考えています。

今後もあっと驚くような取り組みを次々と打ち出し、社会に必要とされる企業として進化を続けていくことを期待しています。

サステナビリティ委員会 社外委員
富田 秀実

一般社団法人サステナビリティ経営研究所
代表理事



サステナビリティ対談

入念に準備をし、最適なタイミングで着手する —— それがPPIHのサステナビリティ



執行役員

早川 馨爾

サステナビリティ委員長
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

取締役 兼 執行役員

二宮 仁美

ダイバーシティ・マネジメント委員長
ダイバーシティ・マネジメント管掌
デザイン統括責任者

女性活躍推進を「線」として捉えた「循環型プラン」

二宮：最初に、これまでのダイバーシティ・マネジメント委員会（以下、DM委員会）の取り組みについて、お話ししたいと思います。

私がダイバーシティ推進の責任者となった2020年11月、始めにやったことは過去の取り組みの振り返りでした。というのは、以前からPPIHグループではダイバーシティ推進のために多数のプロジェクトが行われていましたが、いずれも効果は限定的で解散してしまったという事実があったからです。振り返りの結果、過去の取り組みは女性活躍という視点での定量・定性的な調査や、その事実をもとにした戦略的な目標設定がなされていたわけではなかったことが多く、課題に対してピンポイントで対処する「点」の活動であったと感じました。振り返りの結果を踏まえ、DM委員会では全体像を捉える

ための実態調査を実施し、管理職の男女比率、職位別・勤続年数別の分布などを数値化・見える化し、そこから課題を抽出し、関連部署と議論しながら活動目標と戦略を明確にしていることに重点を置きました。その戦略を「循環型プラン」と呼び、「採用→定着→管理職登用→役員登用→企業成長」という5つのステージを設定し、女性の活躍が循環し、企業成長につながることを前提としています。各ステージに同時にアプローチすることで管理職比率や平均勤続年数、賃金などの指標を男女間で同程度にすることを総合的にめざしています。

DM委員会の設置から2年が経ちましたが、最初の半年で調査、その後の半年で各施策のトライアルを行い、2年目はその中から効果が出たもの、例えば女性店長100名の輩出をめざ

す研修プログラム「RISE!100」などをブラッシュアップして継続し、効果が想定より限定的であったものは改善し、再度挑戦しています。

早川：大規模な実態調査も会社として初の試みで、いろいろ大変だったと思いますが……。

二宮：これまでデータを女性活躍という切り口で、しかも「点」ではなくつながった「線」として見るのがなかったため、各部署から数字を出してもらい、それらをリンクして捉えることができるまでは、どのようなデータを出せばいいのかわかることや、データを出すこと自体にも時間を要しましたし、苦労しました。それでも調査によってメイト（アルバイト）で

は女性が7割を占める一方、正社員では2割程度と、想定以上に女性社員が少ないことがわかるなど、女性活躍という側面においては深刻な状況と受け止めています。

早川：ダイバーシティについては、DM委員会以前にも推進主体として源流推進本部にダイバーシティ推進課という部署があり、私も責任者を務めた経験があります。当時も圧倒的に社員数の男女差が大きすぎるといった問題意識はあったものの、抜本的な改革を進めるまでには至りませんでした。2020年11月にDM委員会が立ち上がり、二宮さんが委員長に就任してからさまざまな取り組みが一気に進み始めたという印象を持っています。

出産と仕事がトレードオフになってはいけない

二宮：ダイバーシティを推進させていく上では、企業理念である「源流」をベースに「多様性を認めていこうよ」という気持ちを社内の皆が当たり前持っていることは、大きな強みだと思っています。

早川：「源流」には自分の意見をはっきり述べよとも書いてあるので、当社では「女性だから意見を言わない」ということもなく、みんな積極的に自分の考えを表明しますね。

二宮：今年、女性活躍意識調査を女性社員に向けて行ったのですが、その中でも、他社がレポートされている女性社員の昇進意欲が2割程度なのにPPIHでは7割を超え、当社グループの女性のモチベーションと会社へのエンゲージメントの高さが際立っており、そのような女性社員の気持ちを具現化していきたいと考えています。一方、当社の職位分布を見ると、管理職の最初のステージであるヘッドチーフからは女性が急激に少なくなるなど男性と女性ではボリュームゾーンが異なってきます。そこに何かしら女性の意欲を削いでしまう壁があるのではないかと考えています。

早川：やはり出産・子育てなど女性特有と考えられていたライフイベントの影響でしょうか。

二宮：それも理由の一つであると思います。日本社会全体の課題でもあります。私は出産と仕事がトレードオフになってはいけないと感じています。自分の経験を振り返っても、

出産・育児により自己管理などのマネジメント能力は格段に向上し、加えて他者への理解、当社の企業理念である「主語の転換」という面でもプラスに作用しました。出産・育児と仕事はお互いに良い影響を与え合うことができキャリア面から見てもスキルアップにつながると感じています。社内ではマイノリティの属性に在り中で、これまで17年勤務し、妊娠出産・産休育休を経験してきた者として、出産・育児がスキルアップにつながるということは自分自身を通して今後も示していきたいと思っています。

早川：そういえば、二宮さんは小さなお子さまがいて、時短勤務でしたか。

二宮：私は時短勤務でもあり、子どものことで休むこともあり、360度評価では厳しい評価を予想してビクビクしていたのですが、逆に後輩から「頑張っほしい」「道を切り開いてほしい」「みんなにその姿を示してほしい」などのコメントが寄せられ、とても感動したのを覚えています。

いまは、時短勤務を活用中ですが、絶対に17時には会社を出るようにしています。もちろん連絡がまったくつかないということではなくパソコンやスマホから指示を出すこともありますが、形として区切りを付け、そしてその姿をあえて見せていかないと、子育て中の従業員、将来子どもを産みたいと思っている女性がキャリアアップを諦めてしまうと思うので。

プライベートも含む根本的な意識改革が必要

二宮：ダイバーシティは女性活躍に限りませんが、PPIHの認識レベルはまだこれからだと思います。PPIHは実力主義の会社であり、性別も、年齢も、国籍も関係なく自分の能力を自分の得意分野で発揮できることが大前提ですが、その反面、それが当然できていると思い込み、正確に実態を認識できていません。会社から求められるから対応するというのではなく、根本的な意識の変容が必要です。

例えば男性であれば、家庭に帰った後もパートナーとの

フェアな役割分担が当たり前となるようなラディカルな変革が必要だと思いますし、そのための第一歩として、まずは男性の育児休暇制度など制度の部分でも会社が整備していく必要があると思います。

早川：そうですね。本来そういう方向に持っていくべきですね。営業の現場でも男性の育休取得などに対しては、上司や周囲の目も当然のこととして温かくなってきていると思います。以前に比べると育休を取得する男性社員も増えてきました。

中・長期的なリスクを考え、サステナビリティへの関心が高まり現職に

二宮：早川さんは、7月にサステナビリティ委員会が立ち上がり、ここまでの状況はいかがですか？

早川：このポジションで動き出して1年半ですが、私自身まだサステナビリティについては勉強中ということもあり、体系的なアプローチというよりCO₂排出量削減目標の設定、TCFD対応、サプライチェーンの人権対応など、まずは目の前にあるやらなければならない課題をできるものから順次進めている状況で、課題は山積み、そして勉強しなければいけないことも山積みといったところです。

二宮：サプライチェーン・マネジメントでは、サステナブル調達方針やサプライチェーン行動規範を策定されましたね。

早川：いま説明会を実施してパートナーの理解に努めているところです。多くのパートナー企業に対しPPIHとして重視すべきこと・世の中から求められる各種社会課題に対応していかなければならないという意識を浸透させていくのはかなり難しい作業で、まずは動きながら、改善すべきところか

鍵は現場の意識改革にあり

早川：PPIHでは「権限委譲」により現場が主役でバックオフィスはサポートという役割分担が徹底され、サポート側から呼びかけたとしても現場は納得しないと動きません。それはサステナビリティでも同様であり、本部によるトップダウンでは現場が動いてくれません。現場はあくまでも目の前のお客さまに集中しているので、例えばCO₂削減などでアクションを投げかけても、顧客最優先主義に基づく意義を問われて跳ね返されてしまうのが現実です。当社は腹落ちしたことに対する現場のスピード感は圧倒的に強い組織なので、まずは現場を納得させるぶれない説明と現場の意識改革を最優先に考えて取り組んでいます。

また、CO₂削減に直接つながる電気代節約などは現場目線で取り組んで成果を出している店舗もあり、それらの成功体験を集めて横伝播を図り、「他店で成功しているならうちもできるよね」という感覚を持ってもらうのは有力な手段の一つになるのではないかと考えています。



ら進めていくという形で取り組んでいます。

二宮：サステナビリティ委員長は、リスクマネジメント本部長との兼任ですが、なにかお考えがあって委員長になられたのですか？

早川：2年半ほど前、それまでの営業本部、MD開発本部などの営業部門から一転してリスクマネジメント本部に異動になりました。当初は「リスクマネジメント」というより、起きたことを即時に処理する「リスク対応」の部署という印象でしたが、ESG役員研修を通じて中・長期的な気候変動リスクなどについて学び、本来リスクマネジメントはどうあるべきかなど深く考えるようになりました。そんな中、サステナビリティ委員会新設の際に打診があったのを受け「ぜひやらせてください」と前のめりで答えたのが今に至る経緯です。

ここまでサステナビリティ委員会の活動を通じてサステナビリティへの認識が自分の中で大きく変わり、プライベートな生活面でも、例えば買い物の際には食品ロスを意識し、車の買い替えもCO₂のことを考えたり、影響の大きさを実感しています。

二宮：ダイバーシティでも、評価を行う直属上司のアンコンシャス・バイアスをどう改善していくかについて現場の意識改革の必要性を強く感じています。意識改革の手段として、いまDM委員会では社内報への女性活躍事例の掲載、管理職向けセミナーなどを実施していますが、サステナビリティ委員会では現場に働きかけをしていますか？

早川：まずは社内組織の中でサステナビリティのさまざまな取り組みに関わる部署がどこなのかを明確にし、その部署がどの役割でどんな風に関与できるのかを整理した上で、協力してもらえよう主張し続けることだと思います。

現場は短期で結果を求められるので、中長期的な時間軸で成果を捉えるサステナビリティの意義を納得してもらうのは、当然ながら容易ではありません。当社の強みである権限委譲による現場の推進力にネガティブな影響を与えないよう折り合いをつけ、バランスさせていくことが肝要でしょう。実際に震災復興時の対応などでは現場主導で素晴らしい働きをみせたので、リスクマネジメントの観点からも権限委譲をトレードオフにすべきでないと考えています。本部主導で強力にサステナビリティを推進できないのは歯痒いですが、それでも少しずつ意識の変容を図り、徐々にですが変化は着実に起こりつつあると感じています。

二宮：現場のお客さまへの対応、コストとのバランスは難しいですね。今後も常にサステナビリティ、ESGの経済合理性は追っていくべき課題だと思います。現実には、ロシアによるウクライナ侵略のような想定外の出来事が起きる時代です。エネルギーの枯渇など、ESGで言及されているリスクは現実の問題と

して存在しているということに気づいてほしいとは思いますが……。

早川：現場の意識改革を促すという点では、やはりトップマネジメントによるコミットメントが大きな影響力を持ちます。その意味で、吉田CEOが「Visionary 2025/2030 中長期経営計画」にESGを取り入れたことは、今後、全社をあげての進捗にプラスになるものと期待しています。女性活躍についても吉田CEOがマストだと明言しているので、さらに加速していかなければならないのでしょうか。

二宮：取締役会でもダイバーシティはESG課題の中で比較的に理解が得やすいテーマになっていると思います。とはいえ役員の中で当社の女性活躍の現状に危機感が広がって

サステナビリティでは海外先進事例の国内展開は慎重に

二宮：海外拠点に目を向けると、国によっては店長全員が女性という話も聞かれます。同じ企業理念の下で事業を行っているのに日本は女性が活躍できていない状況に大きなギャップを感じます。企業理念以前に日本の文化、男女の役割分担意識などが与える影響が大きいということでしょう。海外からの情報は、古くからの文化、役割分担意識が残る国内に何らかの影響を与えるはずと感ずるので、今後は海外拠点のダイバーシティ状況、取り組みについて定量的に情報を収集し、国内の取り組みに役立てていきたいと考えています。さらに国内外の事例を収集・整理した上で参考になるものは世界でも活用し、グループ全体の成長につなげていくことができると思います。

着実な準備により一段と大きい成果をめざす

早川：サステナビリティへの社会的要請が高まっていることから、当社にも他社に先駆けた取り組みで業界をリードしていきたいという発想は当然あるし、戦略的に十分可能だと思います。ただしPPIHは実際には「なにがなんでも一番」を良しとするような会社ではなく、どちらかといえば情報収集や準備を万端に整え、また、サステナビリティとしても一つの側面を見るのではなく多面的に考えた最適のタイミングを見極めて一斉にスタートダッシュをかける——この時の推進力を特色・強みとする企業です。サステナビリティ推進においても、そうしたスピード感を活かした戦略を選択していきたいと考えています。

ダイバーシティ推進でも、当社はスタート時期が遅かったという面があるとはいえ、二宮さんはデータ収集から会社としての目標を掲げて宣言するまで、1年ちょっとで到達しています。他社にはないスピード感ですよ。

二宮：確かに、十分に準備をして「来たな」というときにダッシュするのは、PPIHならではですね。私もそれまでの業務の中で普通に実践してきたから可能だったのかもしれませんが。

るかという、まだまだと感じますが……。

早川：自分ごととして捉えるということや危機感という面では差がありますね。個人的にはサステナビリティについての理解促進のため、役員向けの研修・教育は今後もテーマを絞り、継続が必要だと思っています。

二宮：もうひとつ、女性役員が一人という状態は、変えていきたいと思っています。国際的なガイドラインや、厚生労働省が提案する基準では女性比率が3割にならないと多様性が確保されているとはいえ、組織としてさまざまな面で変革を進めるためにも、役員や上級管理職の女性比率は上げていきたいと考えます。

早川：サステナビリティに関しても、海外については情報を集め始めた段階ですが、少しずつ現場の状況が掴める状況になっており、情報収集の効率化・仕組み化なども検討していきたいと思っています。

今後はサステナビリティ先進地域の事例について調査・研究し、国内の活動に取り込むことで日本のサステナビリティ推進の加速を図ることも必要になると思いますが、一方で、進んでいる海外の取り組みをダイレクトに日本に持ってきて今市場には受け入れられないこともあります。海外の取り組みを国内で展開するには慎重さとバランス、そしてタイミングが求められると考えています。

早川：気候変動についてもサステナビリティ委員会が2021年7月に発足、翌2月にはTCFDに賛同し、シナリオ分析と開示まで、半年足らずでやりました。サステナビリティではPPIHのスタートは他社と比べて遅かったかもしれませんが、着手してからの集中力でどこにも負けないはずですよ。今後も、当社の強みを活かし、持続可能な社会の構築に貢献し、そして当社自身も成長し続ける両軸で取り組んでいきたいと思っています。



確固たるガバナンス体制の構築

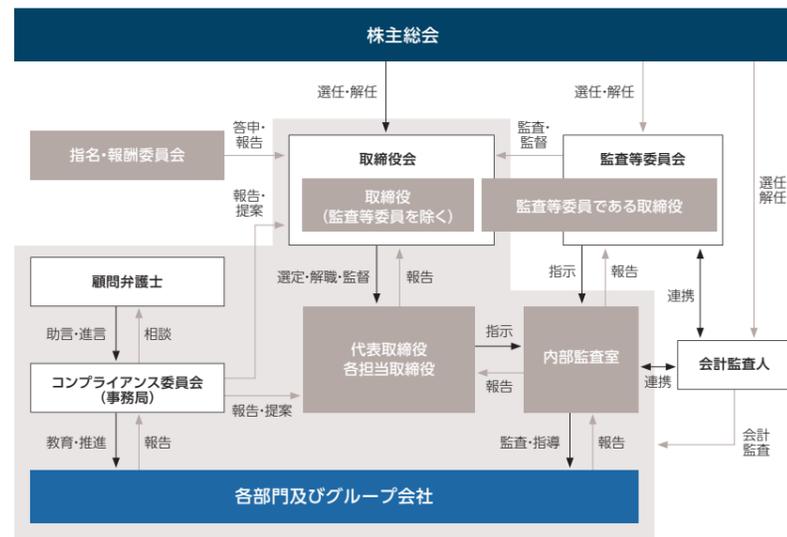
コーポレート・ガバナンス

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)	12(4)人
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)
取締役会開催回数(全取締役の平均出席率)	13回(96%)
会計監査人	UHY東京監査法人

取締役会及び監査等委員会の概要

名称	概要	構成員
取締役会、監査等委員会	<ul style="list-style-type: none"> 業務執行に係わる最高意思決定機関として、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、経営上の重要事項を協議・決定 監査等委員会は3名の社外取締役で構成され、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 社外取締役の4名全員が独立役員として選任されており、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、適切な経営判断が行われる体制を構築 	P43-46に掲載

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、取締役会に委任しています。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。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始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。

各委員会及び内部監査室の概要

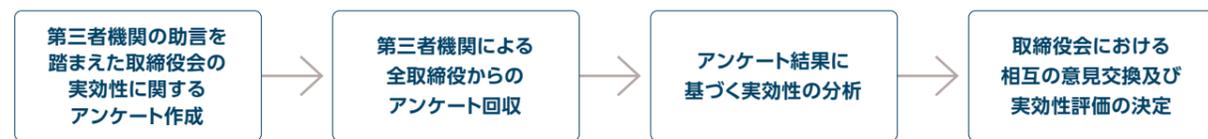
名称	概要	構成員
コンプライアンス委員会	法務・コンプライアンス管掌執行役員を中心として、不正防止の立案、検査及び調査の計画立案、検査及び調査結果の検証、他社不正事例の共有と検証等を実施	委員長：法務・コンプライアンス管掌執行役員 委員：取締役兼常務執行役員 森屋 秀樹 取締役 久保 勲 他3名(執行役員、部門長等)
指名・報酬委員会	取締役会の諮問に応じ、取締役の選任及び解任に関する事項、代表取締役等の選定及び解任に関する事項、取締役の報酬等に関する事項、その他取締役会が諮問した事項について審議し、答申を行う	委員長：取締役(監査等委員) 西谷 順平 委員：代表取締役社長 吉田 直樹 取締役(監査等委員) 吉村 泰典
内部監査室	<ul style="list-style-type: none"> ● 会計監査人や監査等委員会と適宜、連携を図りながら、監査計画書に基づき、各部署及び当社グループ子会社の業務の適法性及び妥当性について、監査を実施 ● 内部統制の観点から、各部署、各店舗及び当社グループ子会社等を対象とした主要な業務プロセスのモニタリングを実施 	従業員10名

● 実効性のあるコーポレート・ガバナンス実現に向けた取り組み

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。2022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、昨年の分析・評価において課題とされていたサステナビリティ関連の議題についても、取締役会にて適切に報告、議論されていることも確認しています。一方で、指名・報酬機能の更なる強化や持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた更なる体制の強化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



2022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」をはじめとする経営理念等を十分に踏まえた取締役会運営 ● ESG・サステナビリティなど新しいテーマへの対応力・実行力・取締役に対するトレーニング、研修機会の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 直近業績に関する議論と、中長期的な経営戦略などに関する議論の時間配分の再検討 ● 後継者計画、指名・報酬に関するプロセスの透明性のさらなる向上

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、会計を始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おりますが、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。

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

に定めたものではありませんが、その選任に際しては、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。

氏名	選任理由	出席状況	
		取締役会	監査等委員会
久保 勲	伊藤忠商事において長年にわたり経営企画、監査関連業務に従事。ファミリーマート取締役専務執行役員CSO兼経営企画本部長等を歴任し、経営管理等に関する豊富な経験と幅広い見識を有する。	12/13	—
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きた経験を有する。	12/13	13/14
西谷 順平	大学等における経済学・経営学に関する研究及び教授等を通じて、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する。	13/13	14/14
加茂 正治	コンサルティング会社や事業会社において要職を歴任し、企業経営に長年携わり、経営企画等に関する豊富な経験と幅広い見識を有する。	—	—

● 役員報酬

役員報酬制度の体系（2023年6月期）

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）から構成するものとしています。また、当社の社外取締役及び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指標（KPI）を「連結営業利益」としています。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うえ、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。

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金銭報酬（年次賞与）20%を基準として設計するものとしています。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、総会終了後に支給いたします。

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事項

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するものとしています。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・責任の大きさに鑑みて、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ています。委任した権限が適切に行使されるよう、指名・報酬委員会を通じ社外取締役とも十分協議を行わなければならないものとしています。

2022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)	302	246	—	—	56	11
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	13	13	—	—	—	1
社外役員	37	37	—	—	—	6
合計	352	296	—	—	56	18

● リスクマネジメントの強化

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、社外取締役等で構成、外部顧問弁護士の助言を受けられる体制を構築しています。

さらに、業務の適正を確保するための整備として、コンプ

ライアンス及び内部統制に関する事項を統括し、高い倫理観に則った事業活動を確保し、ガバナンス体制とその運営の適法性の確保に努めています。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、リスクの回避・軽減に対応しています。

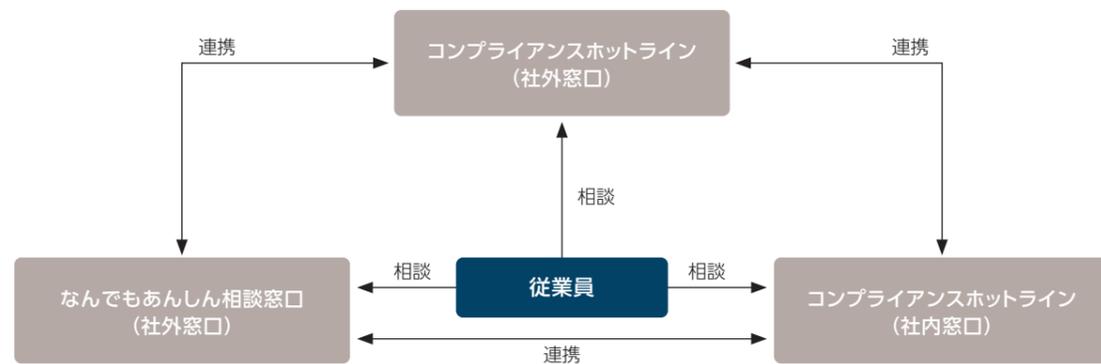
ホットラインの設置

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・規定違反の通報窓口として「コンプライアンスホットライン」を設置しています。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に通報された内容はコンプライアンス委員会で審議を行い、その内容を適時適切に取締役及び監査等委員会に報告しています。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。

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、また、匿名での通報も可能です。

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づ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。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。

※ユニー（株）は正社員を対象に実施

PPIHグループ 腐敗防止方針

PPIHグループは、「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」という経営理念のもと事業活動を行っています。この健全かつ公正な事業活動を実践するた

め、贈収賄行為及び贈収賄行為に加担する行為の防止を、グループ全体で徹底し、企業の社会的責任を果たしていくため「PPIHグループ 腐敗防止方針」を定めています。

[PPIHグループ 腐敗防止方針](#)

PPIHグループ 税務コンプライアンス方針

PPIHグループ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す。この企業理念のもと、各国・各地域の経済発展に寄与するため、

「PPIHグループ 税務コンプライアンス方針」を定め、各国・各地域の税制に基づき、適切な納税を行ってまいります。

[PPIHグループ 税務コンプライアンス方針](#)

リスク管理

PPIHグループでは、リスクマネジメント本部においてリスク管理を行っています。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し、店舗・拠点

はその指示に基づき対策を実行しています。進捗状況については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しています。

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、事業継続計画（BCP）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、迅速に対応いたします。

→ [参照ページ P21-22](#)

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、

2022年6月期有価証券報告書提出（2022年9月28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。

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	➡ 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

国内ディスカウント事業



戦略のポイント

- 「PPIH流SPA」を推進し、PB/OEM商品の拡充・強化やプライシングの精度向上を図る
- 在庫管理については、独自の指標である興味期限（出口）と低回転商品の発注抑制（入口）を通じて管理を徹底
- DXを活用して、生産性の向上を図る

2022年6月期の振り返り

当社は厳しい外部環境の第1四半期から四半期ごとに回復し、通期で増収増益を達成いたしました。売上高は、コロナ禍が続く中でも着実に出店を進め、既存店も増収となったことなどが寄与し、前期比456億円増収の1兆975億円となりました。既存店粗利率は、戦略施策であるPB/OEM強化やプライシング精度の向上が奏功し、前期比+0.5%と伸長しました。販管費も、通期を通して予算内でコントロールできています。

今後の戦略

国内市場は少子高齢化と人口減で今後も縮小が続き、またコロナ禍によってEコマースの拡大も加速しています。こうした環境に変化対応し、リアル店舗の小売業として当社店舗が今後もお客様の支持を獲得し続けるために、2022年を「SPA維新の年」と位置づけ、今後3年間を通じて、「PPIH流SPA」の推進に注力していきます。具体的には、当社店舗でしか手に入れることのできない「CV+D+A（利便性、ディスカウント性、アミューズメント性）」を発揮できるPB/OEM商品の開発を強化し、その売上構成比率を現在の14.2%から2025年6月期には25.0%にまで拡大し、商品粗利率についても現在の25.2%から27.5%へと向上を図ります。

2021年2月のリニューアル以降、当社のPB「情熱価格」ブランドに対しては、特設サイト「ダメ出しの殿堂」を通じて、お客さまからの改善要求を積極的に受け付けてまいりました。今後は、DXをさらに活用することでPB/OEM商品に関するお客さまからのポジティブ・ネガティブ両面での

また、原材料価格の急騰や世界的なインフレ傾向などを背景に、コスト上昇圧力がかかる中、お客さまへの価格訴求と利益確保を両立するため、PB/OEM商品の拡充を戦略施策に掲げ、第3四半期以降は、在庫管理についてもより一層の在庫回転率改善の強化を図りました。これらの施策が奏功し、営業利益は前期比61.0%増の362億円と大幅増益を達成しました。

ご意見を、majicaアプリ会員が店内でリアルタイムに閲覧できるサービスも提供していきます。こうした取り組みのもとに、オリジナリティあるヒット商品の開発や値ごろ感の向上につなげるとともに、majicaアプリを店舗内外でのマーケティングツールとして活用し、PB/OEM商品の認知拡大やさらなる強化を図ります。また、OEM商品に関しては、メーカー、問屋、小売が双方向の運命共同体としてモノづくりを行う「協業SPA」を志向し、無名ながらも良質でリーズナブルなOEM商品を拡充することで、粗利率の確保を盤石にしていきます。

在庫管理においては、単品管理をベースにした「興味期限」に基づく管理や需要予測に基づく自動発注の取り組みを引き続き徹底します。DXを活用し店舗オペレーションの効率化や省人化にもつなげ、生産性の改善を図ります。

こうした一連の取り組みを通じて、2025年6月期の営業利益については、2022年6月期から23.8%増となる450億円の達成をめざします。

国内GMS事業



戦略のポイント

- 国内ディスカウント事業と商品部を統合し、業務効率化とPB/OEM商品の強化を軸に「PPIH流SPA」を推進
- 個店経営を進化させ、地域一番店をめざす
- DXを活用して、生産性の向上を図る

2022年6月期の振り返り

当社は、上期に天候不順やコロナ禍といった外部環境等の影響により苦戦したものの、下期以降は個店ごとのプライシングの最適化、PB/OEM商品の販売強化、営業企画の見直しなど売上・粗利率改善施策が奏功しました。販管費率の改善と合わせ、特に第4四半期は高粗利カテゴリーの季節品が伸長したことで、営業利益は期初目標を超えての着地となりました。

なお、当事業の売上高の減少については、UDリテールへ

の業態転換による店舗数減少の影響も含まれており、国内ディスカウント事業では売上高増として表れています。両事業の売上高増減をネットした場合、全体で103億円のプラスとなりました。

当社は、構造改革を推し進め、個店経営への転換、機能統合を進めることで成長を図ってきました。これらの改革は今後も継続し、当期以降のさらなる粗利向上やコスト効率化による利益創出に取り組んでいきます。

今後の戦略

ユニーがグループ入りしてから3年が経ち、今後はユニーならではのユニークな商品提供や取り組みの実現をめざしてまいります。そのために多くの権限を個店に委譲する個店経営の取り組みをさらに進め、個店においては、今後、店舗ごとに異なる商圈の世帯状況や競合店の存在などの情報をベースに独自のアプローチで地域一番店をめざし、粗利の向上やコスト効率化を通じて利益創出力を強化します。

国内GMS事業が、国内ディスカウント事業と異なっているのは「顧客層のみ」であり、業態を維持した上でより効率的、強固な運営体制の確立をめざします。

具体策としてPPIHの国内リテール事業全体としては、ユニーのPMIからさらに一歩踏み出し、商品部の大規模な組織改革を実施し、国内ディスカウント事業と国内GMS事業の商品部の統合を推し進めます。さらに、「PPIH流SPA」の推進に注力し、PB/OEM商品の強化を軸に、企画力、開

発力、プライシング、商品サイクル、顧客を巻き込む徹底的な仕組みづくり、プロモーションといったノウハウの向上に努め、PB/OEM商品の強化を通じて、国内GMS事業における売上構成比率を現在の17.9%から2025年6月期には25.0%にまで拡大し、商品粗利率についても現在の26.1%から27.5%へと向上を図ります。

また、国内ディスカウント事業と同様に、DXを活用して、より効率的かつ強固な運営体制の確立を図ることで、販管費のコントロールと社員一人当たりの収益を上げ、生産性の向上に努めます。国内ディスカウント事業と連携し、各地域のニーズや特性を把握した上で、継続的な業態創造にも取り組んでいきます。

これら取り組みを通じて、2025年6月期の営業利益は、2022年6月期から17.5%増の300億円の達成をめざします。

海外事業



海外事業全体の実績と展望

当期は、2021年4月に買収した米カリフォルニア州のプレミアムスーパーマーケットチェーン・Gelson'sの業績が新たに連結に加わったほか、シンガポールに4店舗、香港に2店舗、タイに2店舗、台湾、マレーシア、マカオに各1店舗と、計11店舗の新規出店を行い、売上高は前期比57.3%増

戦略のポイント

- 北米・アジアともに積極的な出店継続により事業規模の拡大を加速
- 「鮮選寿司」「精米」「和牛串」などの新業態(物販飲食業等)を横展開
- PPICを中心に、食のグローバルバリューチェーン構築を進める
- Gelson'sも堅調、売上・利益に着実に貢献

の2,673億円と大幅増収、営業利益も同13.1%増の121億円となりました。2025年6月期に向けては、さらなる事業規模の拡大とグローバルバリューチェーン構築による利益率改善を通じ、営業利益を2022年6月期から123.1%増となる270億円*へと大きく成長させていきます。

アジア事業

2022年6月期の振り返り

アジア事業では、日本食の素晴らしさと魅力を世界に広め浸透させることをミッションにジャパンプランド・スペシャリティストア「DON DON DONKI」を展開し、積極的な出店を行い、2021年9月にはマカオ1号店となる「DON DON DONKI」をオープンしました。既存店では、一部で新型コロナウイルスや自社競合のマイナス影響を受けたものの、既存店の営業利益率は10%超を継続しています。

また、「DON DON DONKI」をインキュベーター(孵化器)として、事業機会創出のための新業態(物販飲食業等)を、進出各国で続々とオープンしました。2021年10月に香港でオープンした「鮮選寿司 OP Mall店」では、日本から直送

した鮮度の高いネタによるお寿司が人気となり、2号店(リニューアル)、3号店と出店が加速しました。同年11月にはシンガポールで現地精米の日本国産ブランド米と炊き立ておにぎりを提供する「富田精米」をオープンし、好調を受け「安田精米」として台湾や香港など他地域でも横展開をしています。また、タイでオープンしたベーカリーセントラルキッチン併設型の「極み生食パン」は、現地チーム発のアイデアで生まれた新業態として、お客さまからの好評を博しています。そのほか、手軽に本格的な和牛を楽しめる「和牛串」も、台湾やマレーシアでの展開を果たしています。

今後の戦略

アジア事業では、今後も積極的な出店計画を続けていくと同時に、前述した新業態(物販飲食業等)の進化・深掘りも進め、事業規模の拡大を図ります。2025年6月期までには、シンガポール7店舗、タイ8店舗、香港6店舗、台湾5店舗、マレーシア7店舗、マカオ1店舗の計34店舗を新規に出店し、計64店舗展開とすることで、売上規模を2022年6月期の690億円から2025年6月期には1,360億円へと拡大していきます。また、営業利益については現在の17億円から112億円へと大幅な増益をめざします。

出店拡大を図ると同時に、「食のグローバルSPA」体制の

構築に向けては、生産者とのパートナーシップ組織「Pan Pacific International Club (PPIC:ピック)」を中心に、グローバルバリューチェーンの構築を進め、利益率の向上へとつなげていきます。PPICは順調に新規会員数を増やしており、それに伴う商品バリエーションも拡充しています。レギュレーション上の課題はあるものの、一次産品調達網の強化や、産地直送のサプライチェーンの整備を進めながら課題を克服し、商品を「創る」、商品を「届ける」、届いた商品を顧客に「伝える」といったグローバルバリューチェーンの構築を進めていきます。

北米事業

2022年6月期の振り返り

北米事業では、期初の想定より長期化した新型コロナウイルスの影響によって、ハワイで観光需要の回復が遅れたものの、カリフォルニアでは外食代替需要を継続的に獲得してきました。その中で、2021年12月に、ハワイ州では初のM&Aではない自社開発の店舗となる大型店を、オアフ島第二の都市・カポレイに出店すると発表しました。

今後の戦略

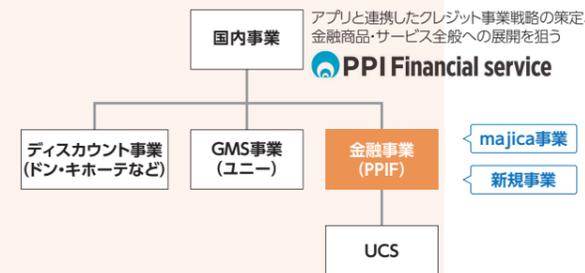
ジャパンプランド・スペシャリティストアの出店に注力し、事業ポテンシャルの拡大を図るほか、「鮮選寿司」など新業態(物販飲食業等)の拡大にも取り組んでいきます。2025年6月期までに、北米8店舗、ハワイ2店舗、そして当社初となるグアムに1店舗、Gelson's2店舗の出店を計画しており、北米

北米事業は前期に買収したGelson'sも含め、ポートフォリオ経営の利点を生かしながらそれぞれの事業会社における本社機能の統合や整備などを進めました。カリフォルニアにおいては、27店舗のプレミアムスーパーマーケットを展開しているゲルソンズとのシナジー創出に向けて、さまざまな協業プロジェクトの立ち上げを進めました。

全体では、現在の65店舗から13店舗増の78店舗展開に拡大します。これらの取り組みを通じ、2025年6月期には、売上高を2022年6月期の1,982億円から2,340億円に拡大し、営業利益は51.9%増となる158億円*の達成をめざします。

*営業利益増減は、Gelson'sののれん償却費(21/6期約7億円、22/6期約30億円)を控除後の数値で算出。

金融事業



2022年6月期の振り返り

金融事業では新たな事業の柱としての事業強化に向け、2021年9月に株式会社パン・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)を設立し、傘下に会員約300万人を有するクレジットカード事業等の運営会社/株式会社UCSを移管しました。

PPIFでは、majicaアプリの決済機能を大幅に進化させ、当社グループ外でもご利用できるようにするほか、クレジットカードの即時発行や場所を選ばずアプリでチャージをできるようにする

今後の戦略

majicaアプリは、「新しいCV+D+A」を提供する中核ツールとしてさらにバージョンアップをしますが、金融事業では決済機能の大幅な進化やmajica決済の推進により、事業収益の拡大をめざします。そのために、当社のグループ会員:majicaアプリ・クレジット会員数を、現在の1,300万人から2025年6月末には1,600万人へと広げ、自社決済比率も現在の39%から2025年6月期には50%超へと高めます。

リテール事業への効果としては、自社会員売上増加による売上の底上げや自社決済比率向上による他社クレジット等の

戦略のポイント

- majicaアプリの決済機能を大幅に進化させ、自社決済比率の向上を図る
- majicaアプリのグループ内外での利用促進や金融サービスの提供で新たな金融収益を獲得
- 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

など、お客さまにとって利便性の高い魅力的なサービスを展開していきます。

majicaアプリは年々会員数が増加しており、2022年6月期末時点で987万人、7月には1,000万人に到達しました。

2022年6月からは新規事業として加盟店事業もスタートしており、決済手数料の内製化などを通じたコスト削減効果を創出しています。

決済コスト流出を抑制します。

金融事業としては、majicaアプリのグループ外利用による新たな収益獲得や、リボ・キャッシングの進化と後払いサービス提供による金融収益獲得、保険・投資信託等の金融商品の充実を図りながら金融収益を拡大していきます。さらに、majicaアプリでの顧客の購買データを商品開発や広告収益の獲得にも活用し、グループ全体の成長にも寄与していきます。

2025年6月期には金融事業の営業利益を2022年6月期の約10倍の60億円へと拡大します。

データセクション

役員一覧



吉田 直樹

代表取締役社長CEO
株式会社ドン・キホーテ代表取締役社長
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 当社入社 海外事業本部長
Don Quijote (USA) Co.,Ltd. 社長就任
2012年 9月 当社 取締役就任
2013年 11月 当社 専務取締役就任
2013年 12月 株式会社ドン・キホーテ 取締役就任
株式会社長崎屋 取締役就任 (現任)
2015年 7月 当社 専務取締役 兼 CCO就任
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 (現任)
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)



森屋 秀樹

取締役 兼 常務執行役員CSO
経営戦略本部長
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
株式会社パン・パシフィックデータサービス 取締役就任
2019年 11月 当社 オペレーションマネジメント本部長 (現任)
当社 リスクマネジメント本部長
2020年 7月 当社 常務執行役員 経営戦略本部長 兼 経営会議事務局局長
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
2021年 7月 株式会社ドン・キホーテ 取締役就任 (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 経営会議事務局局長就任 (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 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
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 株式会社ドン・キホーテ 海外事業サポート本部長
カネ美食品株式会社 取締役就任
2019年 8月 Pan Pacific Retail Management (Singapore) Pte. Ltd. Managing Director就任
2019年 9月 当社 取締役 兼 常務執行役員CMO (Global) 就任
Pan Pacific Retail Management (Asia) Pte. Ltd. Director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
2021年 11月 Pan Pacific Retail Management (USA) Co. President&CEO/Director就任 (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 北米事業責任者就任 (現任)



石井 祐司

取締役 兼 常務執行役員CAO
主計・経理・総務管掌
1972年生まれ

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



関口 憲司

取締役 兼 専務執行役員
GMS事業統括責任者
ユニー株式会社代表取締役社長
1964年生まれ

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 株式会社長崎屋 代表取締役副社長就任
2013年 4月 同社 代表取締役社長就任
2013年 9月 MARUKAI CORPORATION President就任
2013年 11月 当社 取締役就任
2014年 12月 当社 取締役辞任
2017年 11月 株式会社長崎屋 代表取締役社長就任
ユニー株式会社 取締役常務執行役員就任
UDリテール株式会社 代表取締役副社長就任
2018年 1月 当社 執行役員就任
2019年 1月 UDリテール株式会社 代表取締役社長就任
2019年 4月 ユニー株式会社 代表取締役社長就任 (現任)
UDリテール株式会社 取締役就任 (現任)
2019年 9月 当社 取締役 兼 常務執行役員就任
2020年 7月 当社 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)



清水 敬太

取締役 兼 執行役員CFO
財務・IR 管掌
1978年生まれ

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就任
2015年 7月 同社 取締役執行役員社長室長 兼 情報システム担当就任
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就任
2017年 6月 同社 執行役員財務経理担当就任
2019年 10月 同社 上席執行役員 財務経理・投資事業管掌就任
2021年 4月 当社 執行役員CFO就任
2021年 7月 株式会社ドン・キホーテ監査役就任
2021年 9月 当社 取締役 兼 執行役員CFO就任 (現任)

データセクション



二宮 仁美

取締役 兼 執行役員
ダイバーシティ・マネジメント管掌
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长
- 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就任
- 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・マネジメント委員会委員長 兼 源流推進本部長
兼 デザイン統括責任者就任
- 2022年 10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就任 (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 取締役副社長就任
- 2000年 11月 株式会社USEN 取締役副社長就任
- 2010年 6月 株式会社ローソン 常務執行役就任
- 2014年 3月 同社 専務執行役就任
- 2016年 11月 株式会社加茂事務所 代表取締役就任 (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 執行役上席常務就任
- 2022年 9月 当社 社外取締役 (監査等委員) 就任 (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 教授就任 (医学部産婦人科学)
- 2010年 11月 一般社団法人日本生殖医学会 理事長就任
- 2011年 6月 あすか製薬株式会社 社外取締役就任
- 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) 就任
- 2013年 11月 当社 社外監査役就任
- 2014年 4月 慶應義塾大学 名誉教授 (医学部産婦人科学) 就任 (現任)
新百合ヶ丘総合病院 名誉院長就任 (現任)
- 2015年 9月 当社 社外取締役就任
- 2016年 9月 当社 社外取締役 (監査等委員) 就任 (現任)
- 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1 more baby応援団 理事長就任
- 2021年 4月 あすか製薬ホールディングス株式会社 社外取締役就任 (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 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 執行役員業務部長就任
- 2016年 4月 同社 常務執行役員監査部長就任
- 2017年 4月 旧株式会社ファミリーマート 取締役 常務執行役員管理本部長
兼 リスクマネジメント・コンプライアンス委員長 兼 社会・環境委員長
兼 総合企画部長補佐就任
- 2017年 5月 ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社 (現 株式会社ファミリーマート)
常務執行役員総務人事本部長補佐就任
- 2017年 9月 同社 常務執行役員経営企画本部長就任
- 2018年 3月 同社 専務執行役員経営企画本部長就任
旧株式会社ファミリーマート 取締役 専務執行役員総合企画部長 兼 海外事業本部長就任
- 2018年 5月 ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社 (現 株式会社ファミリーマート)
取締役 専務執行役員経営企画本部長就任
- 2019年 5月 同社 取締役専務執行役員CSO 兼 経営企画本部長就任
- 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 顧問就任
- 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)



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 専任講師就任
- 2005年 4月 立命館大学経営学部 助教授就任
- 2009年 8月 プリティッシュコロンビア大学 客員研究員就任
- 2015年 4月 立命館大学経営学部 教授就任 (現任)
- 2017年 9月 当社 社外取締役 (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)



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
代表取締役社長就任
- 2005年 9月 当社 代表取締役会長 兼 CEO就任
- 2005年 12月 公益財団法人安田奨学財団 理事長就任 (現任)
- 2013年 4月 当社 代表取締役会長 兼 社長 兼 CEO就任
- 2013年 8月 株式会社ドン・キホーテ分割準備会社 (現 株式会社ドン・キホーテ) 代表取締役社長就任
- 2013年 12月 株式会社ドン・キホーテ 代表取締役会長就任
- 2014年 7月 当社 代表取締役会長 兼 CEO就任
- 2015年 7月 当社 創業会長 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. President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

社外取締役メッセージ



PPIHグループとして重視すべきは ESGにおける「S」の活動

社外取締役 (監査等委員)
吉村 泰典

激変する外部環境に対応し 成長を継続するために

当社はこれまで持続的成長と企業価値向上に向けた基盤づくりとして実効的なコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化に継続的に取り組み、成長企業として発展してきました。しかし今後、社会の急速な変化が続く中では、業績を追求する一方で社会的要請が大きいESGの取り組みを一層推進し、時代のニーズに応えていかなければなりません。そして、組織として変化対応力を備えるためには、なにより互いの違いを尊重しながら仲間と協力して業務に向き合う従業員の存在が不可欠となります。年齢・属性にとらわれず社内外から優秀な人材を登用していくことで組織の多様性を確保し、価値創造につなげていくことが求められます。

成長から成熟へのパラダイムシフトが求められる中長期経営計画

私は企業活動を推し進めていく原動力は「人材」であり、従業員が安心して働くことができる職場環境の整備は企業にとって必須の課題であると考えています。当社においても従業員はビジョナリー・カンパニーをめざす上で最重要の経営資本であり、中長期経営計画策定に当たっても取締役会で議論を重ねました。

心身両面にわたり従業員の健康増進を図る取り組みは、職場のモチベーションアップや生産性向上など組織の活性化をもたらす、結果として企業価値向上につながることを期待されます。従業員の健康を経営的視点で捉え、安全衛生の取り組みとともに健康管理を戦略的に実践していく必要があるでしょう。

多様性を認める企業への トランスフォーメーションは女性活躍推進から

当社が今後、中長期にわたり持続的成長を実現していく上では、前述の職場環境の整備、健康経営の実践に加え、ダイ

バーシティ推進などESG視点の中でも「S(社会)」を重視し、これらを成長戦略のための投資と捉えて積極的に取り組むべきです。

「S」視点の取り組みとしてダイバーシティ推進は欠かせませんが、当社においては従業員の多数が女性であるにもかかわらず、成長戦略においては女性活躍についての配慮が若干不十分と感じられます。女性活躍の推進こそイノベーションの創出や働き方改革による生産性向上、リスク低減につながるダイバーシティ推進の一環であると認識し、管理職の女性比率目標の達成、多様で柔軟な働き方の実践、ワークライフバランスを充実させるための具体策の提示など積極的に取り組んでいくことが必要です。

さらに「S」に区分される項目として、人権への配慮も重要課題の一つです。サプライチェーンで起きている過酷労働、児童労働、劣悪な労働環境などには十分に注意を払い、サプライチェーンの透明性を確保しなければなりません。また海外事業においては世界人権宣言の精神を尊重し、その実現に責任を負うことが求められており、現地の人権状況を注視していく必要があります。

ステークホルダーとの共創により 新しい価値の創造をめざす

世界の資本主義が金融資本主義から公益資本主義へと変貌を遂げつつある中、これまで利益追求を重視してきた企業に対しても公共への貢献が求められるようになり、公共哲学の観点からも会社のあるべき姿が問われています。

企業が消費者に一方的に製品を提供し、製品が売れた時点で関係が完結する時代は終わりつつあり、今後は多様な立場のステークホルダーが協力して未来に資するものを生み出す「共創(Co-Creation)」という新しい概念の下、地域における企業と消費者が密接に、しかも継続的につながることにより情報が共有され、新商品開発、既存サービスの改善などさまざまなイノベーションが生み出されていくでしょう。当社とステークホルダーの皆さまとの共創が新しい価値創造につながると確信しています。



世界レベルのリーディングカンパニーをめざし、 困難なESG課題にも果敢に挑戦を

社外取締役 (監査等委員)
西谷 順平

今後はグローバルガバナンスの強化が 重要課題に

グループガバナンスについては、ここ数年で組織構造の整理統合が進み、経営組織としての機能が図られました。上場子会社を完全子会社化し、親子上場の状態を解消できたことも大きな成果だったと評価しています。一方、国内でのガバナンスが一定進化したことから、今後の課題として浮き上がりつつあるのがグローバルガバナンスです。中長期経営計画では、海外事業がグループ売上の相当な割合を占めると想定されていますが、ガバナンスについてはアジアでは法制度や商慣習の異なる多くの国にまたがった店舗展開が急速に進み、北米では独立性の高いグループ企業が大きなポジションを占めるなど、太平洋をはさんだ東西で異なる課題を抱えています。経営管理と内部統制、内部監査などはもちろん、アイデンティティや企業理念の統合、さらにPPIHグループが多国籍企業としてどのように成長しようとしているのかという方向性の共有も重要となってきます。

そして、なによりグローバルガバナンスを支える執行役員レベルの優秀な人材が今後さらに数多く必要となるので、その育成・確保も重要なガバナンス課題のひとつだと考えています。

持続的成長を実現するためにも 経営の中にESG視点を

ESGについては、ここまで「評価格付機関による客観的な点数や評価」を達成目標とし、迅速で的確な対応がなされてきたと評価しています。当社は現在のところ国内を中心に取り組みを進めている状況ですが、次のステップとして早期に海外を含む統合的なサステナビリティ推進・管理体制を構築していくことが必要でしょう。

長期的にはPPIHグループとして経営理念の中にESGを取り込み、当たり前の業務としてグローバルに回していけるようになるのが理想ですが、それまでには乗り越えるべ

き多くの障壁が存在し、経営陣として難しい判断を迫られる状況も十分に想定されます。さらに、こうしたグループ内の対応にとどまらず、当社は東証プライム企業としてサプライチェーン全体にわたるScope3への対応を求められますが、同業他社に比べ多種多様な仕入ルートを抱えているため複雑な対応が必要になる可能性があります。これは人権問題に関しても同様で、この方面で当社は他社と比べリスクを多めに抱えていることは認識しておくべきでしょう。

このようにESGについては課題が山積しているのも事実ですが、ESGの視点を組織内に取り込むことは管理職・現場レベルでESGを自分事として捉える機会となり、結果として戦術立案や商品開発の幅が広がることで企業の持続的成長につながるという効果も期待できます。取締役会でも、ESGのテーマが議題にあがったときには単なる関連部署からの報告で終わることなく、部署間にサステナビリティの視点で横串を刺していくような議論の深め方ができれば、組織内にESGの考え方が広がるきっかけとなるのではないかと考えています。

専門分野の知見・経験を活かし、 当社の持続的成長に貢献

私は会計を専門とする経済学者です。会計といえば簿記をイメージされることも多いのですが、アカデミックな会計学はむしろ経済学の領域に属し、契約理論やゲーム理論、ファイナンス理論に至るまで幅広く適用される学際的な応用分野です。私自身も研究・教育活動を通して、ESG情報開示と資本コストとの関係や女性の経営参画とガバナンスとの関係なども含め、多様なテーマに取り組み、企業に対する重層的な知見を積み上げてきました。これらの経験を活かし、取締役会では経営陣に対し専門家としての気づきや疑問を投げかけていくことで、当社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・非財務サマリー

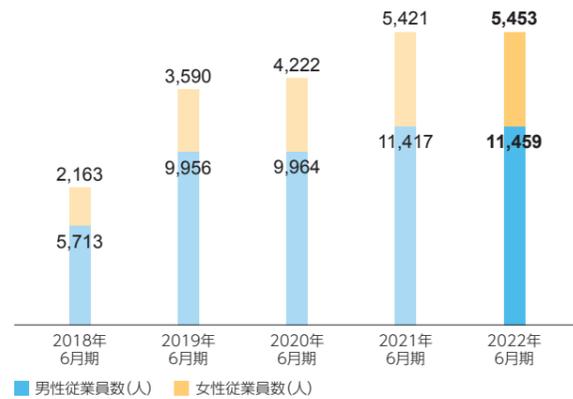
(単位:百万円)

	2013年6月期	2014年6月期	2015年6月期	2016年6月期	2017年6月期	2018年6月期	2019年6月期 ^{*3}	2020年6月期 ^{*4}	2021年6月期 ^{*5}	2022年6月期 ^{*6}
売上高	568,377	612,424	683,981	759,592	828,798	941,508	1,328,874	1,681,947	1,708,635	1,831,280
売上原価	418,570	451,406	502,240	557,699	610,218	697,517	958,347	1,200,831	1,211,400	1,287,892
販売費及び一般管理費	117,438	126,726	142,638	158,708	172,395	192,423	307,417	405,692	416,003	454,701
営業利益	32,369	34,292	39,103	43,185	46,185	51,568	63,110	75,424	81,232	88,688
経常利益	33,201	35,487	40,160	43,797	45,523	57,218	68,240	74,600	81,452	100,442
税金等調整前当期純利益	33,382	34,225	39,157	42,113	55,325	56,373	66,284	72,588	64,191	92,028
親会社株主に帰属する当期純利益	21,141	21,471	23,148	24,938	33,082	36,405	47,066	49,927	53,734	61,928
総資産	386,622	432,135	505,666	560,568	642,868	806,778	1,282,100	1,297,231	1,370,115	1,383,678
純資産	170,178	193,164	221,367	244,547	279,930	312,495	352,300	388,999	438,628	399,247
1株当たり当期純利益(円) ^{*1}	34.18	34.33	36.77	39.44	52.30	57.53	74.36	78.79	84.74	102.64
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円) ^{*1}	34.04	34.14	36.65	39.41	52.26	57.41	74.13	78.58	84.52	102.41
1株当たり年間配当金(円) ^{*1}	4.12	4.50	5.00	5.50	6.50	8.00	10.00	15.00	16.00	17.00
連結配当性向(%)	12.1	13.1	13.6	13.9	12.4	13.9	13.4	19.0	18.9	16.6
ROA(%)	5.6	5.2	4.9	4.7	5.5	5.0	4.5	3.8	4.0	4.5
ROE(%)	13.7	12.1	11.6	11.2	13.5	13.3	15.2	14.3	13.6	15.3
お買上客数(人)	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	663,998,892
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	5,457,684,270
グループ従業員数(人)	4,511	5,282	6,029	6,857	6,708	7,876	13,546	14,186	16,838	16,912
国内女性店長人数(人)	-	-	-	-	-	-	-	-	13	26
国内新卒採用人数(人)	-	-	-	-	-	225	385	378	280	469
国内新卒社員女性比率(%)	-	-	-	-	-	46.7	38.4	38.6	39.3	44.6
CO ₂ 排出量(t-CO ₂) ^{*2}	-	-	-	-	-	268,880	381,608	567,357	534,349	522,868

*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、2013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 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。

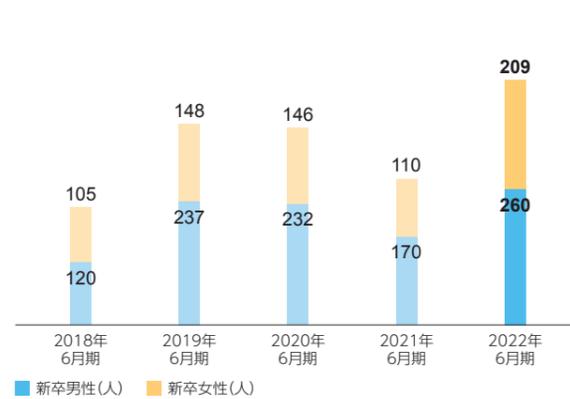
*5 GRCY Holdings, Inc.との企業結合について、2021年6月期に行っていた暫定的な会計処理が2022年6月期に確定したことから、2021年6月期に係る各数値は確定の内容を反映させています。
 *6 2022年6月期期首より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しております。

グループ従業員男女内訳



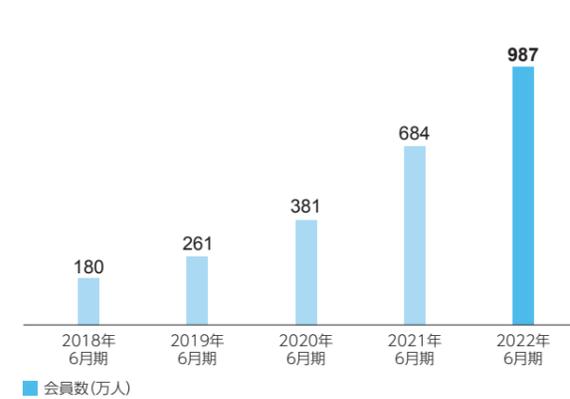
女性従業員は前期より32人増の5,453人、男性従業員は42人増の11,459人となりました。また、2022年6月期の国内の女性店長人数は26人と、前期の13人から倍増しました。

国内新卒社員男女内訳



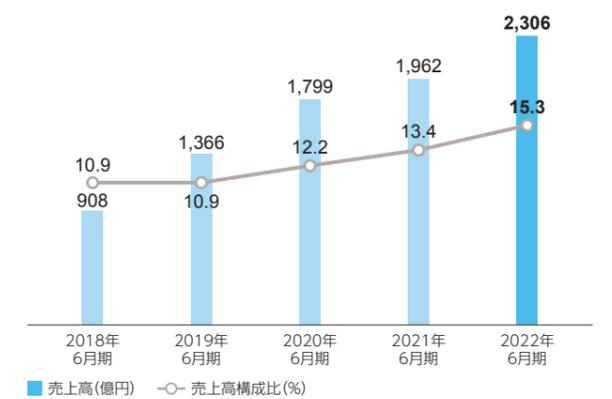
2022年6月期の新卒社員は前期より189人増の469人となりました。内訳は男性が90人増の260人、女性が99人増の209人でした。

majicaアプリ会員数



自社発行型電子マネー「majica」が2014年3月から開始。翌年7月から始まったmajicaアプリは、各種キャンペーンなどで会員数が急増し、2020年12月に500万人を突破。リピーター増加と収益拡大に寄与しています。

オリジナル商品^{*7}売上高^{*8}/売上高構成比

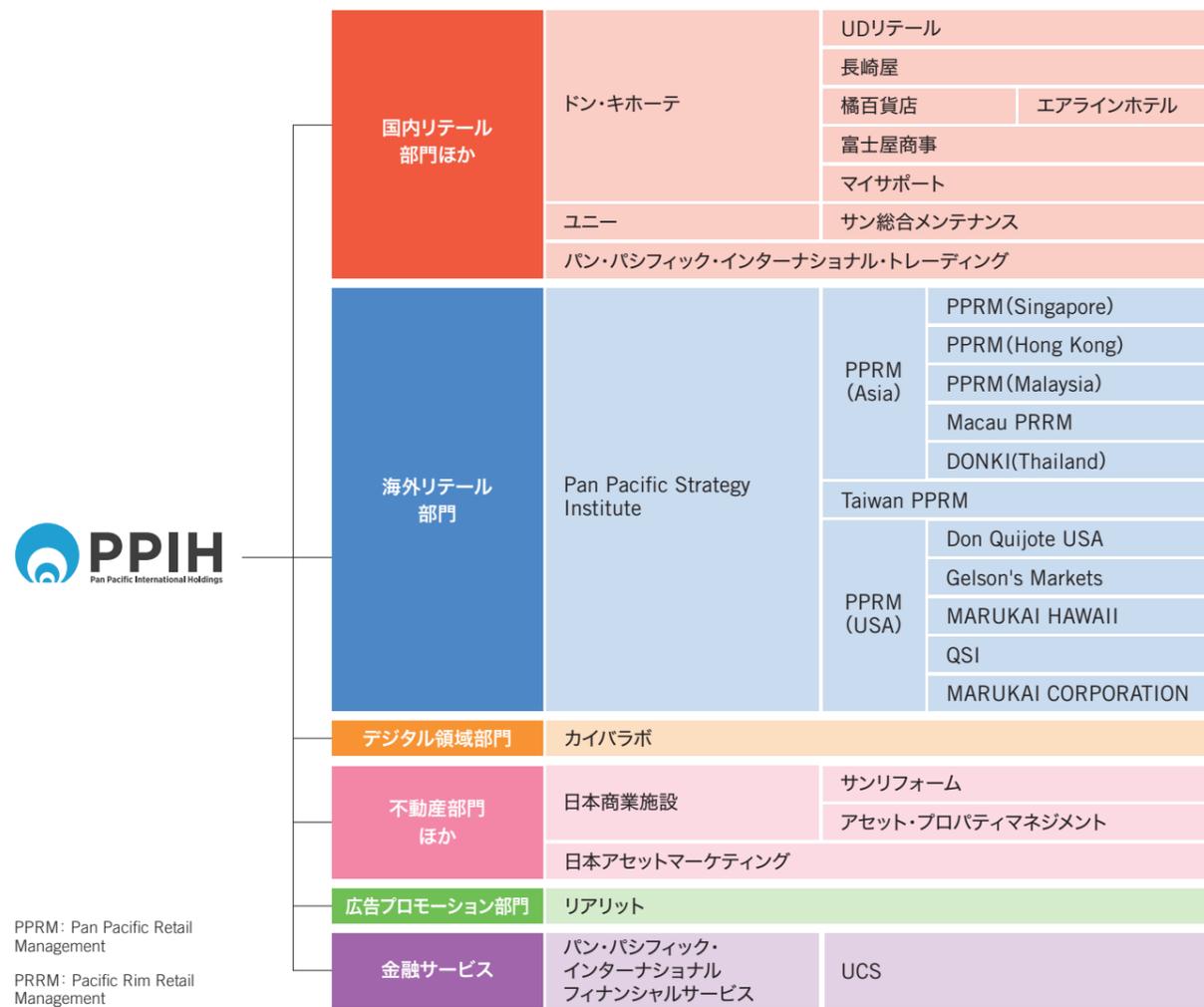


オリジナル商品は、売上高は2,306億円(前期比17.4%増)、同構成比は15.3%となりました。

*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 (2022年6月30日現在)

PPIHグループの主な会社と事業領域



店舗ネットワーク

グループ総店舗数 **699** 店舗

国内

日本 604店舗

ドン・キホーテ	237
MEGAドン・キホーテ*1	140
MEGAドン・キホーテUNY*1	59
アピタ、ピアゴ*1	136
ピカソ等*1	32

海外

香港 9店舗	マカオ 1店舗
DON DON DONKI 9	DON DON DONKI 1
タイ 4店舗	ハワイ 28店舗
DON DON DONKI 4	Don Quijote 3
シンガポール 12店舗	MARUKAI 1
DON DON DONKI 12	Times*2 24
マレーシア 2店舗	カリフォルニア 37店舗
DON DON DONKI 2	MARUKAI 4
台湾 2店舗	TOKYO CENTRAL 6
DON DON DONKI 2	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」「麗安堂」「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。

会社の概況

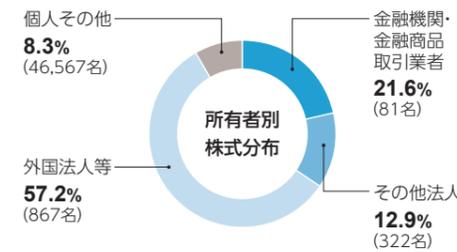
商号	株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス (英文名: Pan Pacific International Holdings Corporation)	設立年月日	1980年9月5日
事業内容	グループ会社株式保有によるグループ経営企画・管理、子会社の管理業務受託、不動産管理など	資本金	232億17百万円
本店所在地	〒153-0042 東京都目黒区青葉台二丁目19番10号 TEL. 03-5725-7532 FAX. 03-5725-7322	決算期	6月末日
		従業員数	2,343名 (連結: 16,912名)

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	634,378,640株
自己株式の総数	38,073,224株
株主総数	47,837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139,200株増加しております。
※株主総数は前期末と比較して32,173名増加しています。



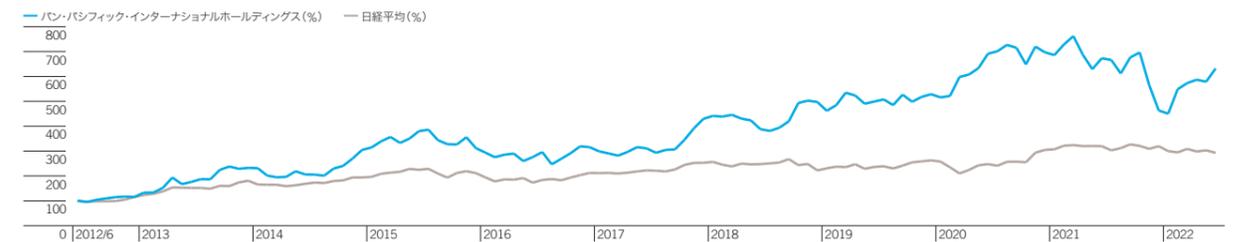
※自己株式(38,073,224株)は、個人その他に含まれています。

大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
CREDIT SUISSE AG HONG KONG TRUST A/C CLIENTS FOR DQ WINDMOLEN B. V.	134,028,000	22.48
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	71,392,500	11.97
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
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	29,383,700	4.93
JP MORGAN CHASE BANK 385632	23,934,241	4.01
GIC PRIVATE LIMITED - C	17,705,793	2.97
公益財団法人安田奨学財団	14,400,000	2.41
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	7,683,636	1.29
DEUTSCHE BANK TRUST COMPANY AMERICAS	6,554,252	1.10

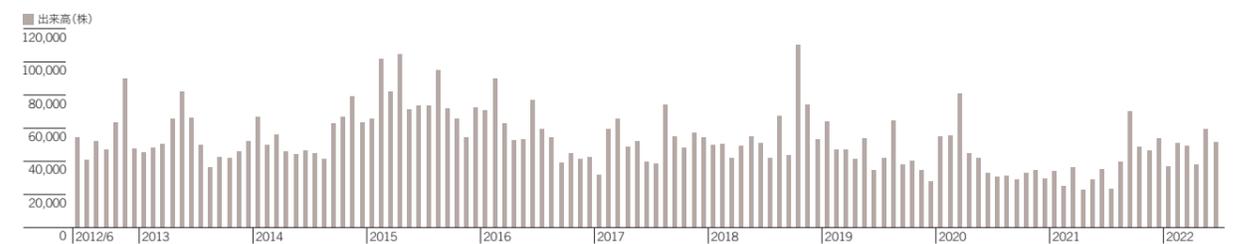
※持株比率は自己株式(38,073,224株)を控除して計算しております。

株価騰落率推移



※2012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>

