道玄坂通
dogenzaka-dori

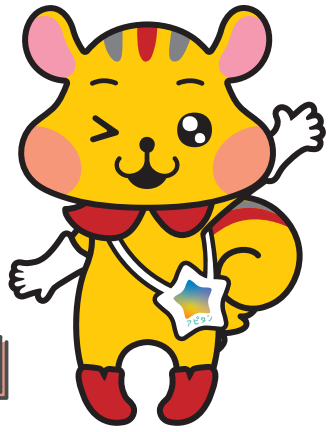
JONETZ 情熱価格

PPIH
Pan Pacific International Holdings

株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス

統合レポート2024

majica



統合レポート2024 目次

About PPIHグループ

PPIHグループ企業理念集「源流」について 03
企業価値創造の歩み 05
PPIHグループのポートフォリオ経営 07
数字で見るPPIHグループ 08

PPIHグループ企業理念集「源流」について（P.3）

Visionary 2025/2030

「Visionary 2025」前倒し達成のハイライト 09
トップメッセージ 11

戦略統括メッセージ 13

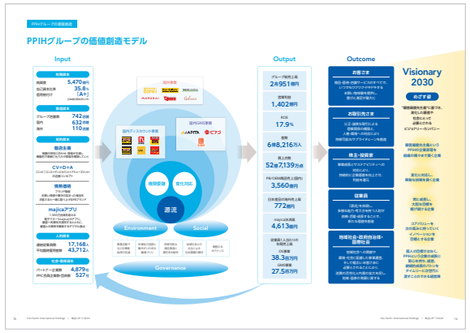
PPIHグループの価値創造

PPIHグループの価値創造モデル 15
役員一覧 17
スキルマトリックス（役員） 21
個店経営によるディスカウント事業の進化 23
これからのGMS事業 25
新規顧客獲得戦略 27
人的資本経営対談 29
社外取締役メッセージ 31

POINT

「Visionary 2025/2030」では、中計の目標を前倒しで達成した背景、今後の戦略を詳細に説明していきます。価値創造セクションでは、価値創造モデルから始まり、事業拡大やイノベーションを推進し価値創造を執行する役員の紹介の他、経営層及び社外取締役のメッセージや対談を展開し、PPIHグループの価値創造を紐解いていきます。

価値創造モデル（P.15）



中央の図は当社のビジネスモデルを表現しており、ESGが基盤となって支えています。ビジネスモデルは当社のコアバリューである「源流」を起点に、「変化対応」「権限委譲」という独自の強みを活かし、国内から海外へとビジネスが拡がり「Visionary 2030」へと向かいます。

サステナビリティ

PPIHグループのサステナビリティ 33

マテリアリティ 1

事業活動で生じる環境負荷の低減 35

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
① 人的資本経営 37
② ダイバーシティの推進 39

マテリアリティ 3

持続可能な商品調達と責任ある販売 41

PPIH流サステナビリティの実践

オールジャパンで日本の農畜水産物の輸出に挑戦し、日本の一次産業の新しい展開に貢献 43

POINT

今回の統合レポートでは、中長期的な成長を継続するサステナビリティを重点的に説明しています。サステナビリティ推進の基本とマテリアリティから始まり、各マテリアリティページではその中期目標と進捗（Goal & Progress）や具体的な取り組みを記載しています。
ガバナンスセクションでは、すべての基盤となるコーポレート・ガバナンス体制や方針を説明します。

確固たるガバナンス

コーポレート・ガバナンス 45

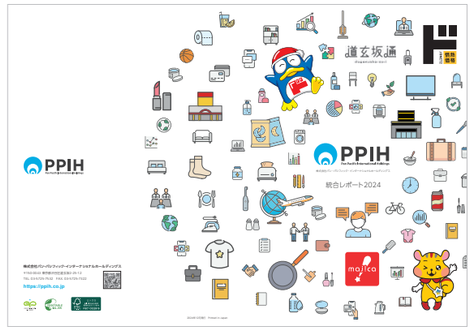
セグメント別概況

国内ディスカウント事業 51
国内GMS事業 53
海外事業 54

データセクション

財務・非財務サマリー 55
会社情報・株式情報 57

表紙・裏表紙のご説明



インバウンド、PB「情熱価格」、サステナビリティなど、PPIHグループの取り組みを想起させるシンボリックなイラストで構成。2022年6月期、2023年6月期と継続してきたイラストの表紙ですが、2023年6月期は、表紙全面にイラストが波及し、PPIHの事業がさらに大きく拡がっていく様子を表現しています。売上高2兆円を突破したこの2024年6月期は、フルカラー化でさらなる進化をいたしました。

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。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ます。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「価値創造ストーリー」「サステナビリティ」に力点を置き、企画構成をいたしました。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

2023年7月1日～2024年6月30日
活動内容には一部直近の内容も含みます。

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。

PPIHグループ企業理念集

源流

創業者である安田隆夫の考えと思いが明文化された企業理念集「源流」。
「源流」に定める企業原理と経営理念は、
PPIHグループの全従業員と役員が受け継ぐべき普遍、
不易かつ絶対的な行動指針であり、
未来永劫不滅なPPIHグループ独自の矜持と存在理由そのものです。

PPIHグループ企業理念集　源流

企業原理

顧客最優先主義

「顧客最優先主義」をPPIHグループにおける不変の企業原理とする
「顧客最優先主義」が全ての企業行動を規定し駆動させる
「顧客最優先主義」を実現するために「経営理念」を遵守しなければならない

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

創業者　**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、35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として、さらなる企業価値拡大をめざします。

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。

ナイトマーケット需要の発見

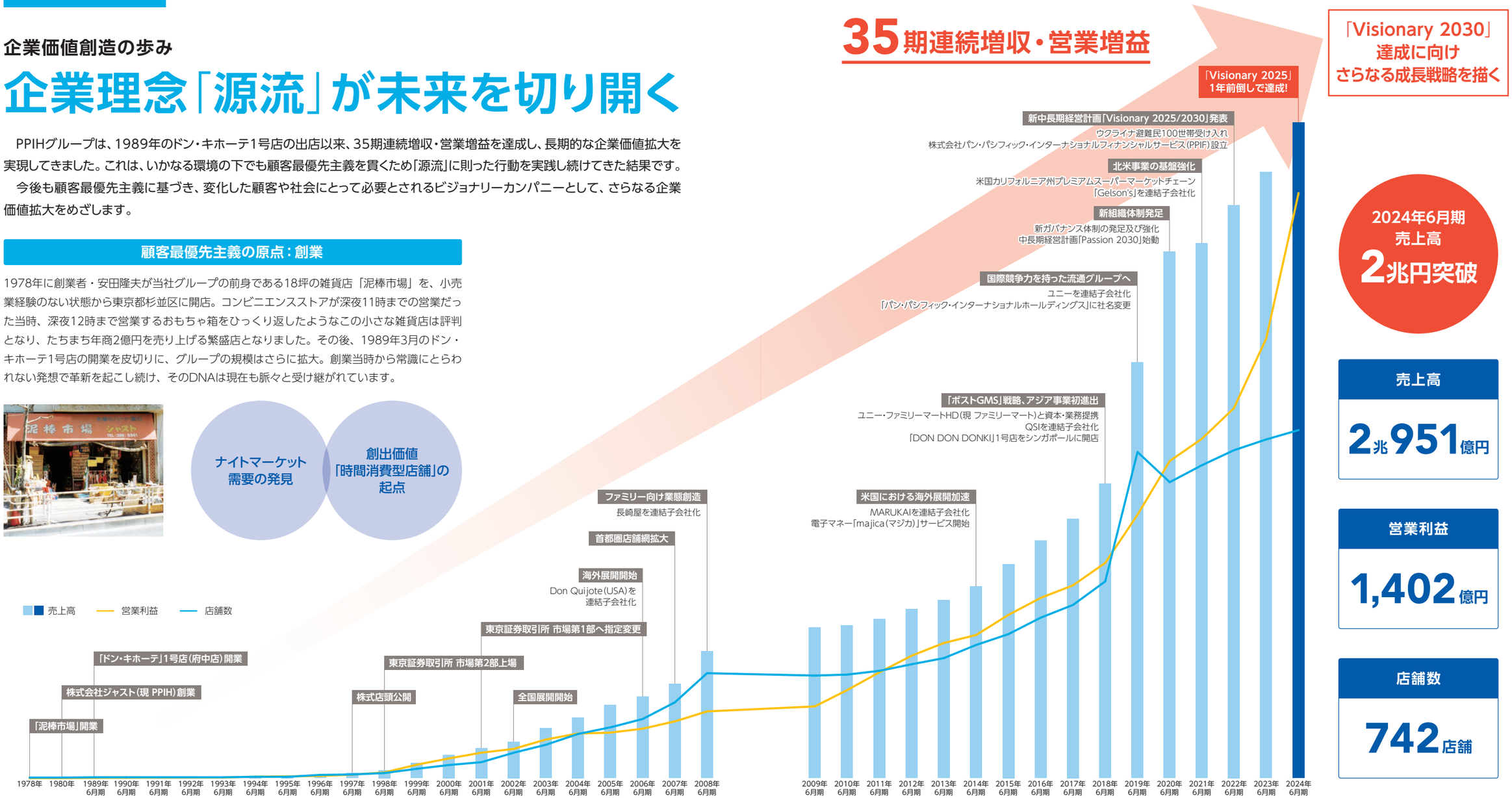
創出価値「時間消費型店舗」の起点

35期連続増収・営業増益

「Visionary 2030」達成に向けさらなる成長戦略を描く

「Visionary 2025」1年前倒しで達成!

2024年6月期 売上高 2兆円突破



売上高
2兆951億円

営業利益
1,402億円

店舗数
742店舗

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

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)
圧縮陳列や手書きPOP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

PPIHグループのポートフォリオ経営

国内ディスカウント事業

「ドン・キホーテ」「MEGAドン・キホーテ」に加え「キラキラドンキ」など特化型店舗の展開や、ターゲットや売り場面積、アイテム取り扱い数などに応じた多彩な店舗形態フォーマットで地域のお客さまに常に選ばれる店づくりをめざしています。

国内GMS事業

総合小売業「アピタ」「ピアゴ」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。

海外事業

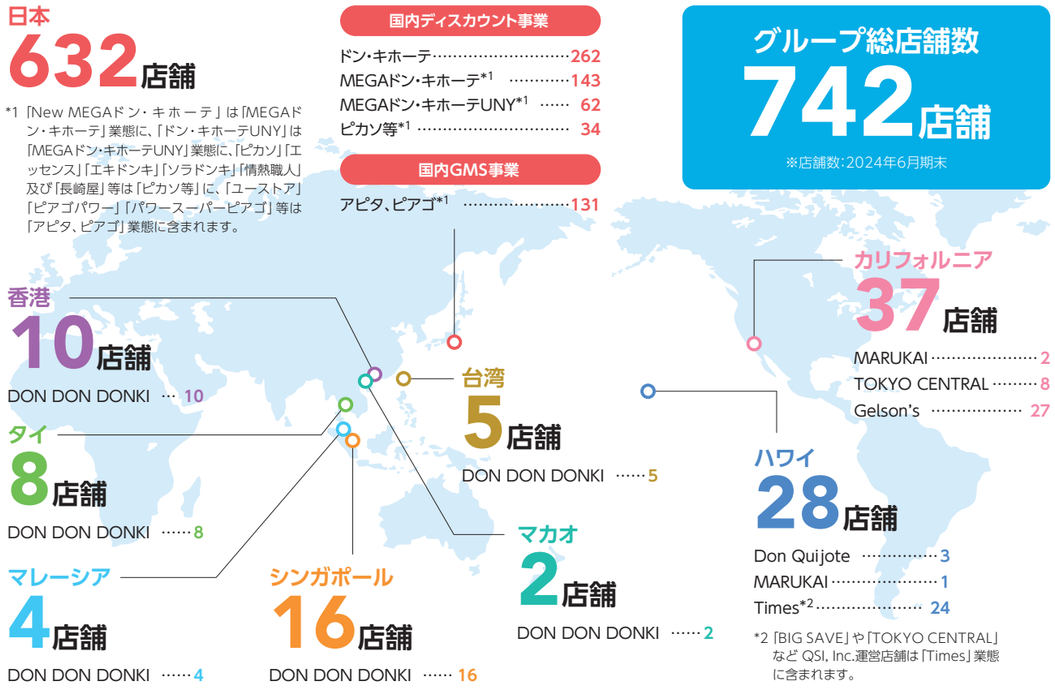
北米事業

ハワイは地域密着型やツーリスト型の店舗、カリフォルニアは日本産品を多く取り扱ったスーパーやハイエンドスーパーなど様々な業態を展開。成長に向けた基盤づくりと新業態の創造に取り組んでいます。

アジア事業

日本製もしくは日本市場向けの商品や、日本産品を提供する「ジャパンブランド・スペシャリティストア」をコンセプトに、環太平洋エリアにおいて「DON DON DONKI」を展開。日本食・日本文化の魅力を発信しています。

店舗ネットワーク



*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」「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」や「TOKYO CENTRAL」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 8.2%↗）

2兆951億円

初の2兆円超え

連結従業員数

17,168人

収益力

営業利益（前期末比 33.2%↗）

1,402億円

中長期経営計画「Visionary 2025」一年前倒しで達成

営業利益率

6.7%

売場面積

2,647,369m²

EPS

148.64円

お買上客数

6億8,216万人

ROE

17.9%

資本力

総資産

1兆4,984億円

純資産

5,470億円

「Visionary 2025」前倒し達成のハイライト

2024年6月期は、中長期経営計画「Visionary 2025」で掲げた売上高2兆円、営業利益1,200億円、営業利益率6%を、1年前倒しで達成しました。継続的成長を続け、2019年6月期からの5年間で営業利益2倍以上を実現しています。

2019年比較	2019年6月期	2024年6月期	2019年比
売上高	1兆3,289億円	2兆951億円	157.7%
総利益率	27.9%	31.6%	+3.7pt
営業利益	631億円	1,402億円	222.2%
営業利益率	4.7%	6.7%	+2.0pt

「Visionary 2025」を経た「三つのミ」

「身」に付いたもの

変化対応力

- インフレにも強いビジネスモデル
- 新規業態創造への挑戦
- リアル店舗の魅力を全面に（ECにはない魅力）

稼ぐ力

- PB/OEM　• 当社ならではのMD（○○ならドンキ）
- 在庫管理、回転率向上　• インバウンド　• 生産性の向上

「見」えて

国内の出店余地

PB/OEMの拡大余地

PPIH流デジタルの方向性

きたもの

海外事業の立て直し

マーケティング

- アプリ会員の活用　• 新規顧客開拓
- LTV※の向上

※Life Time Value：顧客生涯価値

「未」達のもの

金融の稼ぎ方

海外事業のネクストレベルの成長

GMS非食品の方向性

飲食物販（寿司事業）という新しいチャンス

リテールと融合をめざすPPIH流広告事業

これからも成長に自信
2025年6月期のエンジン。

2025年6月期
2026年6月期から営業利益ま

から成長に期待。
たは営業利益率アップに貢献。

これからの成長機会。2027年6月期に
新たな稼ぎ頭として利益貢献寄与の見込み。

PPIHグループの経営戦略（Visionary 2030）

- 「Visionary 2030」の達成目標（営業利益2,000億円）について、従来の「営業利益2,000億円が見えてきた」から**「営業利益2,000億円への実行ステージ」**にスタンスを変更
- 2024年6月期の営業利益1,402億円が発射台となり、**6年で600億円の積み上げ**をめざす
- 「Visionary 2025」を経たPPIHの**「三つのミ」**による、**短期的～中期的な溢れ出る成長戦略**

6年で営業利益600億円の積み上げ

ディスカウント事業	GMS事業	北米事業	アジア事業	その他事業
+270億円	+100億円	+120億円	+50億円	+60億円
PB/OEM、インバウンド、顧客獲得、新規出店などの重点戦略による成長	非食品カテゴリーの強化による新規顧客層の獲得による成長	新規出店による事業規模の拡大で成長	安定した収益店舗を複数創出、不採算店舗の方向性も固まる	金融事業の再構築による成長など

トップメッセージ

「Visionary 2030」の達成に向けた実行ステージへ 成長戦略とサステナビリティ戦略を一体となって推進

代表取締役社長CEO 森田直樹

2024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、厚く御礼を申し上げます。この一年間を振り返ると、不安定な世界情勢、歴史的な円安進行、物価上昇など、小売業の置かれる環境が目まぐるしく変化する中において、当社は過去最高の決算を迎えることができました。

2024年6月期の業績は、売上高2兆951億円（前期比8.2%増）、営業利益1,402億円（同33.2%増）、当期純利益887億円（同34.1%増）と、35期連続の増収・営業増益を果たし、中長期経営計画「Visionary 2025」の目標値である、売上高2兆円、営業利益1,200億円を1年前倒しで達成することができました。なお、売上高が2兆円を突破したのは国内小売業として5社目となり、当期純利益が800億円を超えたのはPPIHグループとして初となります。

売上が伸長した要因の1つは、既存店の客数を増加できたことです。インバウンド需要の取り込みにより外国人のお客さまが増加したことに加え、PB商品のプロモーション強化や、majicaアプリ会員の1,500万人突破などによって、顧客層の幅を大きく拡げることができました。また、国内においては、従来型のドン・キホーテや大型のMEGAドン・キホーテ、レールサイド型など、多彩な店舗フォーマットで24店舗を出店、海外では12店舗を出店し、合計36店舗の新規出店を加速させたことも売上増に貢献しました。

売上総利益率は、PB/OEM商品の拡大と在庫の適正化を両輪で進められたことで、店頭での商品改廃が活発化しました。また、PB/OEM商品を含め、新しい商品を常に導入していけるという善循環が生じ、そのサムシングニューが顧客への人気につながり、収益性の向上に寄与しました。

営業利益率は6.7%（前期比+1.3pt）と大きく改善し、成長を続けるための積極的な投資も行いながら、様々な成長戦略が数値に貢献したことによって、より「稼ぐ力」が付いてきました。これからも成長投資や人財育成への注力を継続し、さらなる成長をめざします。

「Visionary 2025」を経たPPIH～三つのミ～

「Visionary 2025」を経たPPIHグループを表現するため、「三つのミ」としてまとめてみました。

1つ目は、「身」に付いたものです。「環境の変化を、稼ぐ機会に変える力」が身に付き、成長の確度を高めることができました。具体的には、インフレにも強いビジネスモデルの構築、新規業態創造への挑戦、ECにはない「CV+D+A（ConVenience+Discount+Amusement）」で表現されたリアル店舗の魅力により、環境の変化や商圏ニーズを捉える「変化対応力」が培われました。そして、顧客からの支持に大きな変化をもたらせてくれたPB/OEM商品の拡大や当社ならではの寡占カテゴリーの増加、インバウンド需要の取り込み、DXによる効率化や人員配置の適正化による生産性の向上、在庫回転率の改善などによって、「稼ぐ力」が高まりました。これらの「身」についたものは、これからも成長に自信があり、さらに2025年6月期のエンジンとなるものです。

2つ目は、「見」えてきたものです。多彩な店舗パッケージを創出できたことで、国内の出店余地はまだまだ残されています。また、PB/OEMは定番商品のOEM化という次なるステップへと進み、マーケティング面でもmajicaアプリ会員の拡大や若年層を中心とした新規顧客獲得に向けた取り組みを進めています。これまでお伝えしてきたこれらの取り組みが本格的に稼働し始めたことで、2025年6月期からの成長に貢献、2026年6月期からは営業利益に貢献してくるものと考えています。

3つ目は、「未」達のものです。金融事業での収益獲得、海外事業のネクストレベルの成長、GMS事業における非食品部門の変革など、これらの取り組みは今後の成長機会と捉え、2027年6月期に新たな稼ぎ頭として利益に貢献することを見込んでいます。

このように「三つのミ」は、今後の成長エンジンとして、2025年6月期及び2026年6月期、その先の2027年6月期以降にも控えています。「Visionary 2030」でお示しした6年後の営業利益2,000億円については、充分達成できるものであると申し上げます。

サステナビリティの取り組み

「Visionary 2030」では、業績目標とともにサステナビリティに関する目標も掲げています。目標の達成に向け、各領域の委員会及び管掌本部が主体となり、CO_2排出量やプラスチック使用量の削減、女性活躍推進として、女性店長の輩出や定着率の向上などの取り組みを推進しており、さらに飛翔していくステージを迎えています。

これらの取り組みを継続していくとともに、「Visionary 2030」の達成に向けた戦略と連動するテーマである「人的資本」や「サプライチェーン・マネジメント」の強化に注力し、成長戦略とサステナビリティ戦略を一体となって推進します。「人的資本」については、従業員が最大限のパフォーマンスを発揮できる環境の整備、店舗で働くメイトさん（パート・アルバイト）の活躍とやりがいを評価する制度の導入などを進め、グループ全体の士気をさらに高めていきます。そして「サプライチェーン・マネジメント」については、今後実施していくサプライチェーン改革とPB/OEM商品売上高の拡大に伴い、調達や販売に対する当社の社会的責任が増すことを踏まえ、工場監査をはじめ、製品安全・品質向上の取り組みに加え、人権や環境へのリスク低減に資する活動もしっかり行ってまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

株主還元については、当社グループの売上高2兆円突破を記念した9円の記念配当を実施し、配当金を30円へと上方修正した結果、配当性向は初の20%超を実現いたしました。今後は従来の累進的配当政策を基本に、配当性向を従来の20%から25%とすることを意識し、成長投資と株主還元の両立に努めてまいります。

また、当社は次世代の経営を見据え、2024年9月の株主総会を経て、新たに森屋秀樹と鈴木康介が代表取締役に就任いたしました。両名とも40代で、若い感性を持ちながらも経験豊富なリーダーを今後の中心世代とすることは、当社グループの事業継承のために必要不可欠、かつ重要であると考えています。同時に、2名の新社外取締役を迎え、新しい観点から会社全体を見ることで、さらなるガバナンス体制の強化を図ってまいります。幅広い年齢層で多様な知見を持ったメンバーが揃った強固な経営体制の下、成長を加速させ、「Visionary 2030」の達成に向け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。

Visionary 2025/2030

戦略統括メッセージ

2030年の目標を見据え、強固な財務体質のもとで成長に向けた投資、資本効率の向上に注力

代表取締役 兼 専務執行役員 CSO
経営戦略本部長 兼 経営会議事務局長
森屋 秀樹

中長期経営計画「Visionary 2025」の目標を1年前倒しで達成

2024年6月期の業績は、売上高が2兆951億円と初めて2兆円を突破し、営業利益は1,402億円（営業利益率6.7%）となりました。いずれも過去最高となり、中長期経営計画「Visionary 2025」の最終年度目標を1年前倒しで達成することができました。

この5年間を振り返ると、2019年2月に社名が（株）ドン・キホーテホールディングスから、（株）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変わり、5年前に比べて売上高は1.5倍以上、営業利益は2倍以上に拡大しました。

また、アジア事業、GMS事業が加わり、ポートフォリオ経営に移行していく中で、社内の数値評価を「昨対絶対主義」から「予算制度」に移行したことにより、コストコントロールを図りながら、様々なチャレンジや成長投資ができるようになりました。

営業面においても大きな変革を遂げました。2021年2月にPB/OEM商品のリブランディングを行い、開発コンセプトを明確化してマーケティングに注力した結果、当社のPB「情熱価格」は認知度が70%以上まで向上し、商品パッケージにある「ド」マークは、ドン・キホーテPBの象徴と言えるまでになりました。

また、majicaアプリの開発によって、アプリ会員数は順調に増加を続け、1,500万人を突破しました。2023年11月にリリースした同アプリのサービス「マジボイス」には、お客さまからの声を多くいただいており、販促戦略や商品開発、オペレーション改善につなげることができています。

さらに、成長エンジンの源泉である人財については、当社は実力成果主義を標榜していますが、「Visionary 2025」で掲げた「高い生産性を持つ企業へ」という方針のもと、労働生産性の改善や販管費コントロールを行うことで、給与手当や報酬の改定を行うなど、思い切った人財投資ができるようになりました。外的環境の大きな変化に対応しながら、業績とともに人財が成長してきたことを実感しています。

2030年の営業利益目標2,000億円に向けて成長戦略を推進

2025年6月期は、ディスカウント事業を中心に国内事業が牽引することで、売上高2兆2,200億円、営業利益1,500億円（利益率6.8%）を見込んでいます。

新規出店は国内30店舗＋α、海外7店舗を予定している他、国内事業では既存店の来店回数増加戦略や新規顧客獲得戦略を推進し、国内市場シェアの拡大をめざします。また、ディスカウント事業ではPB/OEMの拡大やインバウンド需要の取り込み、北米事業では寿司や総菜など高粗利率カテゴリーの強化に注力していきます。

また、新店投資や人財投資、IT投資に加え、水道光熱費の増加などにより販管費は増加する計画ですが、販管費率は前年を下回る見込みです。

国内事業

ディスカウント事業は、リブランディングしたPB「情熱価格」の好調な販売により、2024年6月期は売上高2,461億円を達成しました。情熱価格の商品開発によるシェア拡大、定番のノンブランド商品のスイッチングによって、2027年6月期には売上高5,000億円をめざします。

免税戦略については、オペレーションの改善や販促戦略、MD構成の変化などにより、2024年6月期の売上高は、前期の約3倍となる1,173億円へと大きく拡大しました。今後、「旅マエ」販促強化による来店動機の向上や、ドンキでしか得られない買い物体験の提供、さらにはグローバルアプリ機能のリリースなどによって、2027年6月期には免税売上高1,750億円を計画しています。これらの取り組みに加えて、2027年6月期までに100店舗以上の新規出店や、majicaアプリ会員数3,000万人を目標として掲げています。

GMS事業は、従来からの強みである食品の拡大に加え、非食品もお客さまの来店動機となることをめざします。食品部門は、顧客意識調査で高い評価を獲得している“品質”の維持に加えて、価格総選挙など様々な販促による競合徹底対抗を進めており、客数と売上の成長継続戦略を進めています。また、非食品部門については、ディスカウント事業の非食品の責任者がリーダーとなりミリオンスター制度を開始するなど、MD軸×店舗軸で当社グループの総力を挙げた変革に取り組んでいきます（詳細は25〜26ページ）。今後「GMS」という概念にとらわれない変革を進め、さらなる成長をめざしていく上で、事業の呼称を「GMS事業」から「UNY事業」へと改めます。

海外事業

一方、海外事業は、長期的かつ大きな成長を見据えています。

北米事業においては、日本産品を取り扱う「TOKYO CENTRAL」業態でセントラルキッチンの製造体制が確立したことで、寿司や総菜の人気が飛躍的に向上し、特にアジアン商圏における支持の高まりを実感しています。「TOKYO CENTRAL」は、2025年6月期に6年ぶりの新店をオープンし、翌年以降の出店及び規模拡大に向けて、次のフェーズに進んでいます。また、ハワイでも、2025年6月期に大型店をオープンする予定です。

アジア事業は、短期的な改善に留まらず、2030年以降新規国への出店を含めた大成長をめざしていきます。再現性のある進化した収益率の高いモデルを確立するためには、経営として一定の時間を許容すべきであると考えた結果、方針転換を行いました。

資本コストと株価を意識した経営を推進

2024年6月期は、安定した営業キャッシュフローの創出と、継続した成長投資をバランスよく行うことができました。負債の面では、劣後債1,400億円を全額期限前償還したことなどにより、有利子負債は前期より1,144億円減少、自己資本比率が35.8%と前期より5.2pt改善、ネットD/Eレシオは0.54倍と前期より0.20倍改善し、財務健全性が大きく向上しました。

キャピタルアロケーションについては、各事業への成長投資と収益のバランスをとって実施し、株主資本コストを上回るROE（2024年6月期 17.9%）の実現と高水準での安定化をめざします。

また、配当政策については、初めて配当性向が20%を超えましたが、累進的配当政策を基本として、今後は配当性向25%とすることを意識し、成長投資と株主還元の両立に努めます。

資本コストと株価を意識した経営による企業価値向上の実現をめざし、CEOや私を中心としたマネジメント層による市場との対話を積極的に実施してまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも、ご支援・ご愛顧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

Input

財務資本

純資産	5,470億円
自己資本比率	35.8%
信用格付け	「A+」

日本格付研究所(JCR)

製造資本

グループ店舗数	742店舗
国内	632店舗
海外	110店舗

知的資本

個店主義
商圏の特性に合わせ、現場が主導し
機動的で柔軟に仕入れや買場を構築していく

CV+D+A
(コンビニエンス+ディスカウント+アミューズメント)
の店舗コンセプト

情熱価格
ブランド価値
お買い得感や驚きの詰まった商品を
お客さまと一緒に創り上げるPBブランド

majicaアプリ
1,500万会員を超える
電子マネー「majica」のアプリ。
顧客へ利便性を提供するとともに、
顧客との関係を構築するデジタル接点

人的資本

連結従業員数	17,168人
平均臨時雇用者数	43,712人

社会・関係資本

パートナー企業数	4,879社
PPIC会員企業数・団体数	527社

Output

グループ総売上高	2兆951億円
営業利益	1,402億円
ROE	17.9%
客数	6億8,216万人
買上点数	52億7,139万点
PB/OEM商品売上(国内)	3,560億円
日本産品の海外売上高	772億円
majica決済高	4,613億円
従業員1人当たりの年間売上高 DS事業	38.3百万円
GMS事業	27.5百万円

Outcome

お客さま
商品・価格・店舗サービスのすべてで、
いつでもワクワク・ドキドキする
お買い物体験を提供し、
喜びと満足が最大に

お取引先さま
公正・誠実な取引による
信頼関係の構築と、
人権・環境への対応により
持続可能なサプライチェーンを創造

株主・投資家
事業成長とサステナビリティへの
対応により、
持続的に企業価値を向上させ、
利益を還元

従業員
「源流」を体現し、
多様な能力・考え方を持つ人財が
挑戦・活躍・成長することで、
新たな価値を創造

地域社会・政府自治体・国際社会
地域社会への貢献や
環境・社会に配慮した事業運営、
そして幅広いお客さまに
必要とされることにより、
消費の活性化と内需の拡大を促し、
地域・国家の発展に資する

Visionary 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

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

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・パンケール・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設立 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）

森屋 秀樹

代表取締役 兼 専務執行役員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
2024年　1月　当社 取締役 兼 常務執行役員CSO 兼 CFO代行
　経営戦略本部長 兼 経営会議事務局長
2024年　9月　当社 代表取締役 兼 専務執行役員CSO
　経営戦略本部長 兼 経営会議事務局長（現任）

松元 和博

取締役 兼 常務執行役員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.
　Vice-President　COO/Director（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/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
2024年　9月　当社 取締役 兼 常務執行役員CMO（Global）
　海外事業統括責任者 兼 北米事業責任者（現任）

石井 祐司

取締役 兼 常務執行役員CAO
財務・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
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
　株式会社ドン・キホーテ 監査役
2024年　1月　当社 取締役 兼 常務執行役員CAO
　財務・主計・経理・総務管掌（現任）

鈴木 康介

代表取締役 兼 専務執行役員
源流推進本部長
兼 新規業態開発本部長
1976年生まれ

2000年　3月　千葉工業大学工学部卒業
　当社入社
2009年　10月　当社 営業本部第一事業部 カテゴリーリーダー
2013年　2月　当社 営業本部埼京支社長
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　9月　当社 取締役
2018年　9月　当社 執行役員
2019年　1月　ユニー株式会社 取締役
　UDリテール株式会社 取締役社長
2020年　7月　UDリテール株式会社 代表取締役副社長
2021年　7月　当社 上席執行役員
　株式会社ドン・キホーテ 取締役
2022年　9月　株式会社ドン・キホーテ 代表取締役副社長（現任）
2022年　10月　当社 常務執行役員 源流推進本部長
　兼 新規業態開発本部長
2023年　9月　UDリテール株式会社 代表取締役社長（現任）
2024年　9月　当社 代表取締役 兼 専務執行役員
　源流推進本部長 兼 新規業態開発本部長（現任）

榊原 健

取締役 兼 専務執行役員
GMS事業統括責任者
兼 国内事業共同CMO
1971年生まれ

1997年　3月　東京経済大学経営学部卒業
1997年　10月　当社入社
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
2018年　1月　当社 執行役員
2019年　6月　株式会社ドン・キホーテ フード・リカーMD開発本部長
2019年　9月　当社 取締役 兼 常務執行役員共同COO
　株式会社ドン・キホーテ 専務取締役
　株式会社長崎屋 取締役（現任）
2020年　7月　当社 取締役 兼 常務執行役員CMO（非食品）
　株式会社ドン・キホーテ 専務取締役COO
2020年　9月　ユニー株式会社 取締役
2021年　7月　株式会社ドン・キホーテ 取締役
2021年　9月　当社 上席執行役員共同CMO 兼 アンサーマン委員
2022年　9月　当社 上席執行役員国内共同CMO 兼 アンサーマン委員
　ユニー株式会社 取締役
　株式会社リアリット 取締役（現任）
2023年　9月　ユニー株式会社 取締役副社長
2023年　10月　当社 常務執行役員
　GMS事業統括責任者 兼 国内事業共同CMO
　兼 アンサーマン委員
　ユニー株式会社 代表取締役社長（現任）
2024年　9月　当社 取締役 兼 専務執行役員
　GMS事業統括責任者 兼 国内事業共同CMO（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）

久保 勲

社外取締役
1958年生まれ

1982年　3月　関西学院大学経済学部卒業
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 常勤社外監査役
2024年　6月　スカパーJSAT株式会社 専務執行役員 経営管理本部長（現任）

役員一覧

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/Director（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/Director（現任）

安田 裕作

取締役（非常勤）
2001年生まれ

2019年　7月　当社インターンシップ
2020年　6月　Brillantmont International School卒業
2022年　8月　EHL, Swiss School of Tourism and Hospitality入学
2023年 10月　道玄坂ホテルマネジメント株式会社
インターンシップ（ホテルインディゴ渋谷）
2024年　1月　Pan Pacific Retail Management（Asia）Pte. Ltd.
Director（現任）
Pan Pacific Retail Management（USA）Co.
Director（現任）
2024年　9月　当社 取締役（非常勤）（現任）

加茂 正治

社外取締役（監査等委員）
1967年生まれ

1992年　3月　東京大学法学部卒業
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
2014年　3月　同社 専務執行役
2016年 11月　株式会社加茂事務所設立 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リー合同会社
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
2022年　9月　当社 社外取締役（監査等委員）（現任）
2024年　3月　株式会社AGEST 社外取締役（現任）
2024年　5月　株式会社JERAcross 社外取締役（現任）

小野 貴樹

社外取締役（監査等委員）
1965年生まれ

1988年　3月　横浜市立大学商学部卒業
1988年　4月　株式会社住友銀行（現株式会社三井住友銀行）入行
2016年　4月　同行 執行役員 新宿法人営業第一部長
2017年　4月　同行 執行役員 ホールセール統括部長
株式会社三井住友フィナンシャルグループ 執行役員
ホールセール企画部部長
2018年　4月　株式会社三井住友銀行 常務執行役員 ホールセール統括部長
株式会社三井住友フィナンシャルグループ 常務執行役員
ホールセール事業部門 事業部門長補佐
2019年　4月　株式会社三井住友銀行 常務執行役員 ホールセール部門
副責任役員（西日本担当）
株式会社三井住友フィナンシャルグループ 常務執行役員
ホールセール事業部門 事業部門長補佐
2021年　4月　株式会社三井住友銀行 常務執行役員
ホールセール部門 副責任役員 兼 コーポレートバンキング本部長
株式会社三井住友フィナンシャルグループ 常務執行役員
ホールセール事業部門 副事業部門長
2022年　4月　株式会社三井住友銀行 常務執行役員
プライベート・アドバイザリー本部担当
兼 トランザクション・ビジネス本部担当
株式会社三井住友フィナンシャルグループ 常務執行役員
決済企画部担当
2024年　4月　株式会社三井住友銀行 顧問
2024年　8月　ファーストコーポレーション株式会社 社外取締役（現任）
2024年　9月　当社 社外取締役（監査等委員）（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）
2007年　6月　公益社団法人日本産科婦人科学会 理事長
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設立 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　7月　福島県立医科大学 副学長（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（現任）
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（現任）
2023年　5月　mederi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　ブリティッシュコロンビア大学 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）

岸本 尚子

社外取締役（監査等委員）
1981年生まれ

2004年　3月　慶応義塾大学法学部卒業
2007年　3月　京都大学法科大学院卒業
2009年　1月　石嵜信憲法律事務所入所
2009年　7月　山﨑総合法律事務所入所
2011年　1月　安部・向畑・鈴木法律事務所入所
2016年　9月　米国デューク大学ロースクール 客員研究員
2019年　1月　山﨑総合法律事務所入所
2021年　1月　本坊法律事務所入所
2022年　9月　きしもと法律事務所開設 代表（現任）
2024年　9月　当社 社外取締役（監査等委員）（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・リスクマネジメント	財務・会計・ファイナンス	グローバル	人財マネジメント	ESG・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。	●	●	●	●	●	●	●
森屋 秀樹	代表取締役兼 専務執行役員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。	●	●	●	●		●	
鈴木 康介	代表取締役兼 専務執行役員	PPIHグループ内のリテール部門において、商品施策や店舗運営などに携わった後、現在は当社グループのディスカウント事業を統括するなど、豊富な経験と実績を有する。	●	●				●	●
榊原 健	取締役兼 専務執行役員	PPIHグループ内のリテール部門において、商品施策や店舗運営などに携わった後、現在は当社グループのGMS事業を統括するなど、豊富な経験と実績を有する。	●	●				●	
松元 和博	取締役兼 常務執行役員 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。	●	●			●	●	●
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、豊富な経験を有する。同時に、女性活躍推進を中心に、LGBTQ＋の支援、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。現在はシンガポールを拠点に海外事業において陣頭指揮を執る。	●	●	●	●	●	●	●
安田 裕作	取締役（非常勤）	創業家の一員として、若い感性・国際経験を活かしながら、当社グループの理念に基づいて付加価値を提供することができる資質を有する。					●		●
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。	●	●	●	●	●	●	
小野 貴樹	社外取締役 （監査等委員）	銀行において要職を歴任され、財務・金融分野において、豊富な経験と幅広い見識を有する。	●	●	●	●		●	
岸本 尚子	社外取締役 （監査等委員）	弁護士資格を有しており、高度の専門知識と幅広い経験及びグローバルな取引を展開する企業での見識も有する。			●		●	●	●

個店経営によるディスカウント事業の進化

中長期経営計画「Visionary 2030」の達成に向けて「個店経営」を貫き、多様な業態で出店を拡大

代表取締役 兼 専務執行役員
株式会社ドン・キホーテ 代表取締役副社長
鈴木 康介

「権限委譲×変化対応力＝個店経営」により絶え間なく進化

私は店舗スタッフ、店長、商品責任者、支社長、MD責任者、新規事業開発など、入社後、24年間にわたり営業に携わっており、2018年からスタートした、ユニーからディスカウント事業への業態転換においては全63店舗のリニューアルを遂行しました。この度、代表取締役を拝命し、中長期経営計画「Visionary 2030」の実現に向けて、強い探求心を持ち続け、営業リーダーシップを発揮してまいります。

当社の力強い成長の源泉は、「権限委譲」された各店舗の従業員が、地域特性や環境変化に対して、自らの考えのもと、スピード感を持った「変化対応力」を発揮し、それぞれが「個店経営」を行うことによって実現しています。この企業文化は、PPIHグループの不変のDNAであり、それを実現する人財こそが当社グループ最大の強みでもあります。この強みのもと、当社は数多くのチャレンジを繰り返し、絶え間ない進化を遂げてきました。

これからも各商圏のニーズに合わせた「個店経営」を貫き、果敢なチャレンジを続け、進化することで、地域のお客さまの暮らしを支え、お買い物の楽しみを提供してまいります。「お客さまにとって最も都合の良い店」を実現することによって、社会により大きな貢献ができるように取り組んでいきます。

「ミリオンスター制度」のもと、地域に根差した個店経営を推進

「個店経営」の進化において重要な戦略の1つが、導入から5年目を迎えた、約100万人の商圏ごとに支社長が数店舗ずつを統括する「ミリオンスター制度」の醸成です。約100名のミリオンスター支社長が、各商圏のお客さまにとって、より魅力的な店舗づくりへの戦略やアイデアを持って「個店経営」を進化させるなど、深くて狭いマネジメントを行っています。毎月、ミリオンスター支社長が一堂に会するミーティングでは、支社長間の情報連携によって、互いのレベルアップが図られ、リーダー格の人財が多く生まれる土壌となっています。

「個店経営」の実践を通じ、より地域に根差した取り組みも広がっています。各地域で市場や農家との取引が増加するなど地産地消が進んだことで、当社の社員が地域イベントへ参加する機会も増えてきました。地域の発展と活性化に向けて、より大きな貢献を果たしていきたいと考えています。

社内においては、数値評価を「昨対絶対主義」から「予算制度」へ移行し販管費コントロールの徹底を行ったことにより、経費への意識が格段に上がりました。加えて、新たなMDカテゴリーの確立によって多様な業態の開発も進んでおり、大きく進化していることを実感しています。

多様な業態で出店を拡大、各地で「ラストマンスタンディング」をめざす

国内の出店戦略については、2027年6月期までの3年間で100店舗＋αの新規出店をめざします。

これまで積極的に業態開発を進めてきたことにより、当社グループの店舗は、従来型のドン・キホーテに加え、生鮮食品などを取り扱う大型店舗である「MEGAドン・キホーテ」、観光客の多い地域における「インバウンド型」の店舗、大型商業施設にテナントとして入る「テナントイン型」の店舗、駅前の帰宅導線にある「レールサイド型」の小型店舗、特定のカテゴリーに特化した「キラキラドンキ」など、大幅にバリエーションが拡充されました。これまで重点施策として取り組んできたPB/OEMの強化、免税売上の伸長による粗利率の改善に加え、生産性の改善や販管費コントロールによって実現した高収益モデル、新たな顧客層にアプローチするモデルなど、当社独自の多様な業態ポートフォリオによって、出店余地はさらに拡大しました。都市部以外においても積極的な出店を進めており、2024年6月期は、鳥取県米子市と青森県青森市に大型のMEGAドン・キホーテをオープンし、非常に好調な実績となっています。これらの取り組みを通じて、トップラインの拡大による国内シェアの拡大、収益性の高いフォーマットの出店強化による収益改善を図り、各店舗が各地域における「ラストマンスタンディング（最後に生き残り続ける店）」となることをめざしていきます。

当社ならではの強みを生かし、免税売上のシェア拡大を図る

免税売上高は2024年6月期で1,173億円とコロナ前を大きく上回る実績でしたが、今後もさらなるシェア率の拡大を図り、2027年6月期に1,750億円をめざします。目標の達成に向けて、SNSプロモーションや航空会社との連携による販促など、積極的な集客戦略の打ち出しで、攻めの姿勢は崩さず、さらなる来店動機の創出を図ります。また、当社の強みであるアミューズメント性を提供できる店舗は、「ドン・キホーテでしか得られない買い物体験」を提供しているものと考えています。店舗ごとに異なるPOPや演出、レイアウトなど、思いがけず時間を消費してしまう体験や、流行品からオリジナリティあふれる商品などを宝探し感覚で衝動買いしてしまうトレジャーハント体験、そして何よりもたくさん購入してもなお安いと感じていただける驚安（きょうやす）体験など、ドン・キホーテは単に商品を購入するだけの場所ではないからこそ、お客さまに独自の買い物体験を提供することができ、次の来店動機への創出（口コミを含む）につながると考えています。こうした取り組みが1つのサイクルとなり、「ドン・キホーテ＝日本で立ち寄るべき場所No.1」としての認知度の向上によって、免税売上のシェア率拡大を図ってまいります。

高いモチベーションを持ち、ビジョナリー・カンパニーをめざす

PPIHの強みである、他社とは差別化された独自戦略の推進により、2024年6月期に売上高2兆円、営業利益1,400億円を超えることができました。「Visionary 2030」の営業利益2,000億円を通過点とし、さらにその先を見据え、「顧客最優先主義を隅々まで貫く企業」「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」と定義するビジョナリー・カンパニーをめざすことを貫き続けます。経営層からはまだまだ多くの新たな戦略が溢れ出てきており、さらなる成長に向けて、社内のモチベーションも非常に高く、エネルギーに満ちています。

全社一丸となって目標達成に向け邁進してまいりますので、ステークホルダーの皆さまには今後の成長にご期待いただくとともに、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。

これからのGMS事業

「ユニー・UDリテール中期計画」の目標を達成 次なる成長へ、MD軸×店舗軸で非食品の変革に挑む

取締役 兼 専務執行役員
GMS事業統括責任者 兼 国内事業共同CMO※
ユニー株式会社 代表取締役社長

榊原 健

※ CMO(Chief Merchandising Officer)

取締役就任にあたり

私は、1997年、当時8店舗目のドン・キホーテ新宿店にオープニングスタッフとして入社して以来、店舗スタッフから店長・統括店長といった店舗運営に始まり、商品本部長やカテゴリーリーダーなど、MD本部の責任者として、営業に関わる様々な部署を経験してきました。2023年10月からはGMS事業の責任者を務め、商品部門（MD、在庫管理）全体を管掌しており、2024年9月にPPIHの取締役に就任しました。PPIHグループの目標達成に向けて、GMS事業は一層大きな貢献を果たすことができると考えています。

「ユニー・UDリテール中期計画」の目標を達成

この5年間を振り返ると、2019年にユニー株式会社が当社グループ化し、「ユニー・UDリテール中期計画」を発表しました。計画では、グループ入りする前の2018年2月期に217億円であった営業利益から200億円を上積みすることを目標に掲げ、2大戦略として「UDリテールへの業態転換」と「ユニー業態の収益性改善」を推進してきました。

「UDリテールへの業態転換」においては、ユニーの強みである食品と、ドン・キホーテの強みである非食品の融合に加え、時間消費型の店舗づくりを体現した新規業態として、ダブルネーム店舗「MEGAドン・キホーテUNY」「ドン・キホーテUNY」を業態開発し、「アピタ」「ピアゴ」からの業態転換を進めてきました。これにより、従来のお客さまに加え、ニューファミリー層や若年層を中心に新規の顧客層が増加し、より多くのお客さまに支持される店舗へと生まれ変わりました。また、2024年6月期までに63店舗（2024年11月末：現在62店舗）を業態転換し、売上拡大に貢献しました。引き続き、両社の強みを活かした豊富な品揃えと、エンターテイメント性あふれる店舗演出によって、地域の皆さまにご愛顧いただける店づくりに取り組んでいきます。

「ユニー業態の収益性改善」においては、個店経営の浸透やレジシステム、基幹システム、AIプライシング「価格ミル」などのシステム統合、組織統合によるMD戦略の進化、PB/OEMの構成比拡大などにより、ユニー・UDリテール合計の2024年6月期における総利益率は、32.0%と高い水準を確保しています。加えて、人財の適正配置やバックオフィスの統合効果などによって販管費をコントロールしたことで、販管費率は2019年2月期の28.6%から2024年6月期の25.6%へと3.0pt低減し、収益性の向上を実現しました。さらに、1店舗当たりの年間売上高は35.3億円と、2019年6月期から11.2%増加しました。

これらの取り組みの結果、ユニー・UDリテールの2024年6月期における業績は、2019年2月期に比べて、売上は6,127億円から902億円増の7,029億円に、営業利益は217億円から231億円増の448億円と2倍以上に拡大し、営業利益率は3.5%から2.9pt上昇し6.4%と大きな変革を遂げることができました。

食品は「客数の改善」に注力、非食品は新体制のもと改革を進める

このように、収益体質の改善により「稼ぐ力」がついてきたことで、次のステップでは「客数の改善」をテーマに掲げ、取り組みを推進していきます。

食品部門においては、「闘うユニー」をスローガンに掲げ、地域のお客さまでもあるメイト（パート・アルバイト）が「本当に値下げしてほしい」商品と価格を投票し、値下げ対象商品を決める「価格総選挙」の実施や販促戦略を強化し、食品や日用消耗品を中心に競合への価格対抗を徹底して継続することで客数獲得をめざします。また、顧客意識調査において高評価をいただいている品質についても、生鮮食品は市場仕入れを強化し、長年の産地商流を活かして、鮮度・品質・オリジナリティをさらに高めていきます。また、惣菜については、業務提携しているカネ美食品株式会社との協業を本格化します。

非食品部門は、粗利率が大幅に改善した一方、売上高は横ばいとなっており、新規顧客の獲得にさらなる成長の余地があると考えています。価格戦略とともに、2030年に向けた次なる成長の種として、グループの総力を挙げてMD軸×店舗軸での非食品の変革に取り組んでいきます。

MD軸においては、ディスカウント事業における非食品の全部門の責任者5名をユニーのリーダーに任命し、体制を一新しました。若手の抜擢により新しい発想を注入するとともに、グループの調達力を活かし、商圏ニーズに合った様々な非食品における新たなカテゴリーの創出に注力していきます。

店舗軸では、ディスカウント事業において4年にわたり醸成してきた、1人の支社長が100万人の商圏を統括する「ミリオンスター制度」をGMS事業でも導入し、“狭くて深い”権限委譲を進め、支社長を中心に個店経営をさらに強化していきます。ディスカウント事業で培った単品を集中的に販売する手法や効果的な販促手法、スポット品の導入強化を通じて、サムシングニューによる進化を図るとともに、ディスカウント事業と同様のスピード感で導入・改廃を実行し、売り場を改善していきます。これらの取り組みによって非食品を強化し、収益性のさらなる向上に努め、それを原資とした競合対抗の強化を図っていきます。

また、ユニーが当社にグループ入りして5年が経過し、PMI（Post Merger Integration）を通じた統合効果により、PB/OEM戦略を加速する組織体制が構築されました。2024年6月期には、中長期経営計画で掲げたPB/OEM構成比25%の目標を超えましたが、ここを1つの通過点に捉え、今後の成長戦略としてさらに伸ばしていく所存です。

これらの取り組みを通じて、2030年6月期におけるGMS業態の営業利益を100億円増加させることに対してコミットし、達成に向けて全力を尽くしてまいります。

新規顧客獲得戦略

majicaアプリ会員数は 1,500万人を突破 来店頻度向上への取り組み、 若年層会員の獲得に注力

常務執行役員 CMO※
PB事業統括責任者
マーケティング戦略 管掌
株式会社カイバラボ 代表取締役社長
森谷 健史

※CMO(Chief Marketing Officer)

majicaアプリの進化、顧客の声を活かした取り組み

当社は、2014年3月に独自の電子マネー「majica(マジカ)」を開始し、majicaカードやmajicaアプリを活用して、チャージ時のポイント付与やクーポン発券など、お客さまにとって使い勝手が良く、お得になるサービスを提供してきました。

2021年には会員獲得を強化するとともに、顧客データの分析環境を構築し、来店頻度や購買額を向上させる施策をトライアル開始しました。さらに、2022年8月に発表した中長期経営計画「Visionary 2025/2030」において、「DXを通じた新たな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」を宣言し、DXを通じて「お客さまにとって都合の良い店」を実現していく方針を打ち出す中で、アプリの開発体制を強化し、ユーザーインターフェイスを改善しました。チャージ機能やクーポン機能を強化したことに加え、当社らしい販促戦略やイベント、キャンペーンを実施するなど、様々な取り組みを実行したことにより、アプリ機能を通じた当社ならではのお買い物体験の提供が、会員数のさらなる増加につながる好循環を生み出しました。これらの取り組みにより、majicaアプリ会員数はこの約3年間で1,000万人以上増加し、2024年7月には1,500万人を突破しました。

さらに、2023年11月にはmajicaアプリのサービスとして、「マジボイス」をリリースしました。当社の企業原理である「顧客最優先主義」に基づき、PB(=People Brand)で得られた知見をもとに、PPIHの店舗をPeople Store(お客さまにとって最も都合のいい店)にしていくための新サービスです。マジボイスは一般的に「レビュー」と呼ばれるものですが、当社はマジボイスを通じて集まった顧客の声こそが、「当社の成長ドライブ」と位置づけているところが、従来型のレビューとは一線を画すと考えています。

マジボイスのコンテンツの1つである「正直レビュー」は、お客さまが購入した商品を評価し、コメントを投稿することができますが、ネガティブなレビューもそのまま表示され、評価やランキングがひと目でわかる高い透明性を持った仕組みになっています。

私たちは、「マジボイス」を通じてお客さまからいただいたすべての声を確認し、忌憚ないご意見をPBの商品開発に活かすことやメーカーへのフィードバック、店舗のオペレーション改善にもつなげています。

来店頻度向上への取り組みを推進

majicaアプリ会員数1,500万人以上という強みを活かし、お客さまの来店頻度の向上に向けた取り組みを推進しています。販促戦略の1つに「マジ価格」というサービスがあります。「マジ価格」は企業側が売りたい商品を安く提供するというものではなく、「マジボイス」での商品評価において、お客さまに支持され、「高い評価をいただいた商品」をあえて安く提供するという、当社ならではの販促です。majica会員対象の限定価格として、毎月、商品ラインナップを変更して販売しており、ご好評をいただいています。

また、会員データを分析し、既存会員の属性ごとに有効なサービスやクーポンを出し分けるマーケティングオートメーションによる販促を進めています。会員の離脱防止や離脱会員の復活に向けての取り組み、来店頻度が下がったお客さまや特定のカテゴリーのみをご購入されるお客さまに対しての施策など、多岐にわたる販促戦略を推進しています。さらに、一定期間来店のないお客さまに対しては、アプリ以外のタッチポイントを強化することで、再来店を促進することも開始しています。

PPIHらしい取り組みを加速させるため、デジタルスタンプカード機能を用いてゲーム感覚で参加できるミッションを提示し、その達成に応じた特典を進呈するなどのインセンティブを設けるといったアプローチも進行中です。

今後においては、majica会員数のさらなる拡大をめざし、メディアを活用したアプローチやアプリでの新たな施策を強化することにより、2027年6月期には現在の倍増となる3,000万人とすることを目標に掲げています。

新規顧客の獲得に向けて、若年層へのアプローチを強化

ドン・キホーテの特徴の1つとして、お菓子やカラーコンタクトレンズ、コスメ、キャラクター商品などの「キラーコンテンツ」といわれる特定カテゴリーに強みを持ち、若年層のお客さまが非常に多いことがあります。当社グループにとって、中長期的な成長をめざしていくにあたり、継続して、顧客生涯価値(Life Time Value)の高い若年層(15~24歳)のお客さまを獲得することが重要です。若年層人口に対する、majica会員割合を、2024年6月期末の20.1%から、2027年6月期には50%とすることを目標として、取り組みを推進していきます。

現在、若年層へのアプローチ施策として、若年層とのタッチポイントを拡げ、当社のファンを増やす取り組みに注力しています。2024年8月には、若年層に人気のあるアーティストを起用したテレビCMを放映し、さらに連動キャンペーンとして、テレビCMに登場する「情熱価格」商品の無料引き換えクーポンが当たるフォロー&ポストキャンペーンを実施しました。また、15歳から24歳の学生majica会員を対象として、学割施策「ド学割」も開始しています。

他にも、KOL(Key Opinion Leader)施策として、若年層が共感するインフルエンサーによるライブ配信で、ドン・キホーテで取り扱う商品の紹介を通じて、商品に触れる機会を提供し、利用拡大につなげることをめざしています。さらには、リアルな場でのイベントとして、若年層向けのアイテムを集めたアワードやカテゴリーに特化したフェスの開催にも力を入れています。当社が全リテール店舗でシェア率No.1のカラーコンタクトレンズにおいて、購入層の大半を占めているZ世代に向けたイベント「なりたい自分に一歩近づく ドンキカラコンフェス」の開催や、ドン・キホーテの公式キャラクターである「ドンペン」の生誕祭、インフルエンサー参加型イベントなどを開催し、若年層のファンの獲得に取り組んでいます。

こうした取り組みを今後もたくさん創出し、これまでドン・キホーテを知らなかった若年層や、まだ来店いただけていないお客さまへのアプローチを強化するとともに、既存顧客の来店回数を増加させるなど、将来に向けた成長につなげてまいります。

人的資本経営対談

権限委譲から実力主義で人が育つ強み。この先の成長へ、さらなる育成・確保を図る。

PPIHグループの人財・組織の力強さの源泉

赤城：当社の人財の強さの理由は3つあると考えています。1つは実力主義の浸透、2つ目は数多く意思決定を経験していること、3つ目は競争原理がしっかり働いていることです。1つ目ですが、私たちは型にはまった評価や研修はあまり行いません。「人が人を見ている」ということが重要だからです。当社では権限委譲の文化のため、仕事を任せてその人の良いところを見ます。一方で、課題があれば一方的な指摘ではなく、コミュニケーションを欠かさず行っています。当社の「人が強い」という出発点は、このサイクルを入社してからたくさん回し、訓練していることにあります。また、実力主義の浸透により、現場の評価は定性的ではなく数字が基本で、優勝劣敗を明確にします。さらに仕事をゲーム感覚で捉えられているのも組織の強みです。

2つ目ですが、当社ではグループに浸透する権限委譲という文化により、若い頃から多くの意思決定をします。その分たくさんの失敗をしますが、失敗を容認・カバーできる企業文化があり、どうしたら成功に変わるのかをとにかく考える。そんな、人が強くなる土壌があります。

3つ目の競争原理ですが、例えばメイト※さんでも「私は日本一○○を売っています」という話を自らしてくれます。常に数字で語り、評価し、競い合う土壌が会社全体に広がっています。

加茂：結果にフォーカスすると、PPIHグループは35期連続で売上・利益ともに成長しています。すべての現場で誰かが責任をもって業務にあたっており、この売上の成長分だけ人が育ったと言えます。成長して利益を出せるというのは、メイトを含む個人と店、会社が、向かいたい方向をしっかりと共有できているということでしょう。PPIHグループの権限委譲には言い訳の余地はありません。実力主義で一人ひとりの結果が明確にわかる仕組みがあるからです。そのため、一人ひとりが日々、品揃えなど様々な工夫をして勝負しています。それに対するフィードバックも早い。だからこそ学びが早いのではないでしょうか。他社より数十倍、経験の機会を得られます。現場で挑戦し、学び、知恵をつけて、また挑戦していくというサイクルが、仕事にきちんと組み込まれている。また、ゲーム感覚で仕事を楽しめる。こうした点が、規模が拡大しても人がきちんと育つ会社のポイントだと考えています。

赤城：その通りですね。経営層はもちろん経営にかかわる数字を握りますが、各個人もそれぞれ全員が数字を把握していることが強みだと思います。

人財・組織という観点での「源流」の重要性

赤城：人財を考える上で、源流はまさに羅針盤。思考の起点です。源流がなければ現在の規模にはなれなかったでしょう。例えば、源流には「人財」についてあまり多くは書かれていません。当社においてそもそも人財は「育成」ではなく、「信頼」。文字通り信じて頼むことですが、部下は上司に信頼され、それに応えようとして、自分で育とうとする意志や環境が生まれると、書かれています。そして「自分の権限を剥奪し、部下に与える」とあり、自分自身の代わり（ネクストミー）を作る、ということまで書いています。自分の未来の姿を考えるとともに、部下にも自分のキャリアについて考えてもらう文化があります。

加茂：実のところ、源流を初めて見た時、私はとても衝撃を受けました。平易な表現でとてもわかりやすく書いてありました。企業理念や行動規範は総じて曖昧な表現になりがちですが、源流はそうではない。すごくよくできています。

赤城：源流の内容は、源流ができるまでずっと言われ続けてやってきたことでしたが、明文化されてより自信がついた感覚があります。会社としてめざすものがここにあって、これを信じて突き進んでいいのだという気持ちが強まりました。

加茂：源流は明確でわかりやすい一方で、すべての会社に通じるものではありません。源流は具体的で、小売業という商売をこのPPIHグループでやっていくことのために調整されていると思います。

今後の成長を見据えた人財戦略について

赤城：今後の成長というテーマではその1つのポイントは海外人財だと考えています。国内事業が全体を牽引する中、海外は次の成長ドライバー。会社がどのようにグローバル化できるかを考えた上で、語学人財を確保し、育てていくことが必要です。もう1つは、今いる強い人財にもっと武器を持ってもらうこと。強い人財がたくさん揃ってきましたが、その土台に＋αの知識を身に付けていくことが、今後の伸びしろになります。既に、売ることが好きな「商売のプロ集団」という素地はできているので、そこに新たな知識を加え、各自がどう知恵に変え成長をしていくかが今後重要になってきます。

加茂：「Visionary 2030」で掲げる営業利益2,000億円に向けて事業領域を広げていく時に、新しく必要なスキル・技術があるということが重要ですね。1つに海外店舗における顧客親和性を、どう確保していくのか。言い換えると、PPIHグループの従業員としてトレーニングされていて、現場の感覚がある人をどう育成するか。例えば、一定人数の現地従業員が日本のドン・キホーテで1年程度商売を通してトレーニングを積み、成長して現地に戻る、などのアイデアも考えられると思います。

また、今後新しく必要になる技術やスキルを持つ人の獲得も重要ですね。例えば、PBを拡大するとなった時に、製造に詳しいと一口に言っても対象は家電や食品など幅広く、他にもデザインの専門家や、物流の専門家など色々必要になります。当社の企業文化にフィットする中途人財をどう獲得するのか。店舗経験者を協力会社に数年送り込むなど、その分野に従業員を飛び込ませ育成する手もある。今の商売を支える人財は、これまでの仕組みでしっかり作れますが、これまでなかった領域に広げていく時、考える余地はあります。

赤城：ありがとうございます。「Visionary 2030」の定量目標である2030年6月期における営業利益2,000億円を達成し、その先の成長をめざしていくためにも、もっと多くの人を育てていき、また活躍できる環境を作っていきます。

※メイト：パート・アルバイト

社外取締役メッセージ

2030年に向けて 持続的成長のための基盤づくりと ガバナンス体制のさらなる強化を

社外取締役（監査等委員）
吉村 泰典

広い視野に基づいた戦略を実行するには グローバル・ガバナンスが必要

わが国は超少子高齢化社会に直面しています。2023年の出生率は1.20、出生数は72.7万人と過去最少、人口減少は過去最大の83.7万人です。生産年齢人口の減少や世代間格差、社会観や人生観、家庭観の変化など、社会に大きなパラダイムシフトが起きています。内閣官房参与として長きにわたりわが国の少子化対策に関わってきましたが、企業にとっては自然に身を任せた成長は望めないでしょう。また、業界の垣根、国の垣根がますます低くなっていきます。より積極的に海外に進出するためにも、広い視野に基づいた戦略を実行するためのグローバル・ガバナンスが必要です。

PPIHグループとしては、グローバル・アイデンティティーの確立が重要なポイントとして挙げられます。年齢や属性にとらわれない優秀な人財を国内外で登用し、価値創造につなげていく。そのための人財採用と育成、組織づくりを見届けていくことが、社外取締役としての重要な役割であると認識しています。

環境が変化する中で成長を遂げられたことは 「変化対応企業」として機能している証

私が社外取締役に就任した2015年、売上高は7,000億円に迫る成長を遂げていましたが、10年後の今、中長期経営計画の2年目に1年前倒しで売上高2兆円を達成したことは瞠目に値します。この間、コロナ禍にあっても、権限委譲の集大成とも言える「ミリオンスター制度」の導入や、安さばかりを求める商品開発から、お客さまと一緒につくる「ピープルブランド（PB）」への転換を図るなど、ピンチをチャンスに変える大改革で未曽有の危機を乗り切ってきました。

ポストコロナでは、海外からの急激な人流回復によるインバウンド需要復活に向けて、旧渋谷店が構えていたエリアー帯を巨大複合施設に一新。「道玄坂通」の開設は、店舗創造から街区創造へのターニングポイントとなりました。

さらに本社機能を「道玄坂通」に移転させたことは、国際都市をめざす渋谷を拠点とするグローバル展開の加速につながります。コロナ禍という環境変化の中で着実な成長を遂げられたことも、当社が「変化対応企業」として機能している証です。

今後2030年に向けて、持続的成長と企業価値向上のための基盤づくりと実効的なコーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化が求められています。そのためには、経営層のみならず、従業員一人ひとりのイノベーションが必要です。

企業成長の原動力である「人財」の力を引き出し、 社会全体の価値向上に資する企業をめざす

企業活動を推し進める原動力は「人財」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す。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をもたらし、結果として企業価値向上につながります。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ります。

また、女性活躍推進こそ、イノベーションの創出や働き方改革による生産性向上につながるダイバーシティ推進の一環です。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。

現在、ダイバーシティ・マネジメント委員会が様々な取り組みを展開しています。女性店長の輩出をめざす研修プログラムを継続して実施し、2024年6月期には女性店長が39名に、さらにその後も続々と誕生しています。女性社員の定着率向上のためのプログラムや管理職向けのアンコンシャス・バイアス研修など、多様な人財が働きやすい組織へ変化するための活動が実践されていることも大いに評価できます。

今後は、社会性に対する人々の意識がさらに深化し、各ステークホルダーからの評価がますます厳しくなっていくでしょう。会社のあるべき姿や、多様で柔軟な働き方の実践が問われる現代、社会全体の価値向上に資する企業をめざさなければなりません。

社外取締役メッセージ

中長期経営計画の最終年度目標を 1年前倒しで達成する快挙。 見えてきた可能性と新たな課題

社外取締役（監査等委員）
西谷 順平

個々の施策が有機的に結合した 「PPIH流SPAによる高収益体制の確立」

最も重要な事実は、コロナ禍前の2019年6月期に売上高1兆円を達成し、コロナ禍後の2024年6月期に売上高2兆円を達成したこと。つまり、コロナ禍でインバウンド需要が失われたものの、そこで落ち込むどころか「地力（＝身に付いたもの）」をためこみ、コロナ禍明けに一気に爆発させ、売上も営業利益も倍増させたという快挙です。『源流』の経営理念第五条で高らかに謳われている「当社はエンドレスな業態開発を行う革新的企業集団」の面目躍如といったところでしょう。今期の業績の背景として一番評価すべきは、個々の施策が有機的に結合した「PPIH流SPAによる高収益体制の確立」だと思います。

昨年の統合レポートにおいて私は、PPIHグループの「変化対応力」の源はPPIHに集う人財であるとした上で、「当社のすばらしさを十分に伝えきれていない印象で、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のあるものになることを期待しています」とコメントしました。売上高2兆円を達成し注目度が上がった中、テレビ等のメディアを通じ、PPIHグループのいきいきと働ける職場環境が広く認知されるようにはなりましたが、2024年6月期の有価証券報告書における人的資本開示は十分に改善されているとは言えません。有価証券報告書といった機関投資家との公的かつ直接的なコミュニケーション媒体を通じて、人的資本に関する開示をさらに充実させ、当社の取り組みと成果をしっかりとお伝えすることも重要であると考えています。

見えてきた可能性

中長期経営計画「Visionary 2025」を経て、「見えてきたこと」を端的に言えば、「まだ深掘りできそうな国内市場」と「攻めあぐねている海外市場」ということになると思います。

前者は、PPIH流SPAによる高収益体制を確立できたからこそ見えてきたものです。そして、国内にはまだ様々な形態での出店が可能であること、さらに売上に占めるPB比率にはまだ拡大余地があることに確かな実感があるのでしょう。

後者も同様です。国内の高収益体制を確立していった中、海外事業を高いレベルで成長させていく、つまり単に維持するのではなく、高い成長を見込むならば、説得力のあるストーリーを描く必要があります。ここでボトルネックになるのは海外と日本をつなぐ人財不足だと思います。国内ディスカウント事業で確立したPPIH流SPAによる高収益体制は各種施策が有機的に結びついたビジネスモデルです。それは人を介してではないと伝わらない、また移植できないと思っています。そうした人財が束でかかってこそ、説得力のある成長ストーリーを見出すことができると考えています。

PPIHにおける海外事業は、農産物・海産物をはじめとする優れた日本の農畜水産品の商流を海外に展開する社会的な意義を帯びたものであり、そこに高収益性が確立されればまさに国家事業として社会的なインパクトは絶大です。ぜひブレイクスルーを果たしてほしいと期待しています。

企業の社会的責任と真摯に向き合う

こうした成長に向けた取り組みをサステナビリティの観点で考えると、新たな課題が見えてきています。

国内事業ではPB/OEMを強化するPPIH流SPAを推進する中、小売業から一歩進んで「メーカー」としての責任も問われます。それを考慮して「サプライチェーン行動規範」が設定され、第三者監査が実施されました。さらに、国内の出店拡大においては、女性店長の活躍推進が不可欠です。女性活躍推進は、PPIHの成長において避けては通れない課題であり、当社ではその担当に取締役レベル（二宮取締役）を配置し、課題解決に取り組んでいるところです。

また海外事業では、法制度や商習慣の異なる多くの国にまたがった店舗展開が進んだアジア事業や、独立性の高いグループ企業が大きなポジションを占めている北米事業。太平洋をはさんだ東西で異なる課題を抱えている状況は昨年度から継続しており、さらにグループ全体の経営管理や内部統制、企業理念をどう統合していくのかといった課題もあります。PPIHグループ全体として成長してきたからこそ、マネジメント課題、特にバックオフィスのキャパシティ・ビルディングにそろそろ取り組む段階にきていると思っています。

今後もサステナビリティの取り組みが、ますます重要になってきます。国内外での成長をめざす売上高2兆円の多国籍企業として、企業の社会的責任と真摯に向き合っていきたいと思います。

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、お買い物の楽しみ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

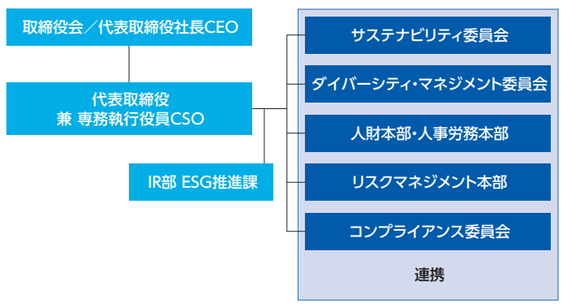
中長期経営計画「Visionary 2025/2030」策定時に、当社グループのステークホルダーにとっての期待・重要性と、当社グループの強みを活かし、解決に貢献できる社会課題について議論し、持続可能な社会と企業の実現に向けた重要課題(マテリアリティ)を改めて特定しました。

事業活動で生じる環境負荷の低減	● TCFDに基づいた気候変動への対応 ● CO_2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	● 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	● 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・たばこの責任ある販売 ● 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	● 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	● 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、担当役員である代表取締役 兼 専務執行役員CSO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、各委員会や管掌本部は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を管掌する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、CO_2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 秀実氏と会合を定期的に実施し、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。

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。

マテリアリティに対する有識者からの意見

責任ある大企業として、
PPIH流のサステナビリティを展開し
世界を驚かせてほしい

サステナビリティ委員会
社外委員
冨田 秀実 氏
一般社団法人
サステナビリティ経営研究所
代表理事

「大いなる力には大いなる責任が伴う」――この格言が示すように、持続的成長を遂げるPPIHグループに寄せられる期待は、今や責任ある大企業としての次元に達しています。

これまでの取り組みや開示において、好感が持てる点は今回の統合レポートにおける人的資本開示です。他社と異なり独自性を鮮明に打ち出した内容は、人財戦略における課題と対応方針を明確に示しています。今後、施策の効果を定量的・継続的にモニターし、必要に応じてKPIや手法を柔軟に調整することで、さらなる進化が期待されます。

サプライチェーン・マネジメントもまた、人権デュー・ディリジェンスを着実に進めている点は評価できます。一方で、リスクベースでモニタリングの範囲を広げ、課題を的確に是正するような工夫や救済メカニズムの充実、それらの実績を定量的に示すことは、投資家が求める開示となり信頼性を一層高めるでしょう。

CO_2削減に関しては、売上高原単位を基準とした2030年目標が設定されていますが、絶対量での削減も進んでいることから、今後を見据え、目標と進捗を絶対値ベースに変更することが次のステップになると考えられます。

また、事業地域の拡大に伴い、PPIHがこれまで培ってきたユニークな顧客アプローチを活かしつつ、人権や地域の文化・宗教への配慮を組み込んだ責任あるマーケティングの新たな形に挑戦する姿勢が期待されます。

PPIHグループは、ユニークなアイデアでビジネスを成長させてきた実績があります。その独創性を、サステナビリティ分野でも発揮し、基本と本質を踏まえながら、思いもよらない新たな施策で、社会と業績の両面にインパクトを与える未来の創出に期待しています。

コーポレートサイトやESG Databookで、重要課題への取り組みの最新情報や継続的な数値データを掲載しています。

■ サステナビリティサイト
https://ppih.co.jp/sustainability/

■ ESG Databook
https://ppih.co.jp/sustainability/esgdatabook/

マテリアリティ 1

事業活動で生じる環境負荷の低減

PPIHグループでは、持続可能な社会の実現のためには気候変動への対応が喫緊の課題であり、社会的責任の1つと認識しています。脱炭素社会の実現をめざし、地球温暖化につながるCO_2排出量やプラスチック使用量に対する削減目標と、達成に向けた施策を進めることで、事業活動で生じる環境負荷の低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（2024年6月期）
2030年までに、店舗から排出するCO_2排出量を50%削減 2050年までに、総量でゼロに（2013年度比）	CO_2排出量削減：約26.0%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の削減目標の設定向け、取引先に対し気候関連課題への方針や取り組み状況のヒアリングを開始
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）	プラスチック削減：65.8%削減（売上100万円当たりの原単位）

気候変動リスク

地球温暖化による気候変動や異常気象は、店舗の運営や商品の調達をはじめ事業のあらゆる面に影響することから、環境問題への取り組みを加速し確実なものとするため、当社グループでは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）」への賛同を表明し、TCFDの枠組みに基づく開示を行いました。事業の持続的な発展や中長期的な企業価値向上のためにも、2025年6月期には、2021年10月に改訂されたTCFD提言に対応した情報開示に取り組むとともに、気候変動に関するガバナンスの強化をめざします。

TCFDの枠組みに基づく開示は、サステナビリティサイトよりご確認ください。
https://ppih.co.jp/sustainability/materiality1/climate_change/

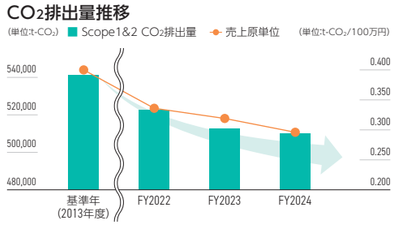
CO_2排出量の削減

当社グループでは、気候変動への緩和策として、2030年までに店舗から排出するCO_2排出量を2013年度比で50%削減する(売上100万円当たりの原単位)という目標を掲げ、達成に向け大きく3つの分野で取り組みを進めています。2023年6月期には20%削減、2024年6月期には26%削減と、2030年の目標に向けて順調に推移しており、総量でも減少しています。

■ 目標実現に向けた主な取り組み

① 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により、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
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

CO_2排出量推移



TOPIC

■ 国内における再生可能エネルギーの活用

累計22店舗・1拠点で3,269,089kWhを活用（2024年6月末時点）

進捗状況（2024年6月期）　当連結会計年度において、6店舗・1拠点で再生可能エネルギーの利用を開始

- 国内では当社グループ初となるオフサイトCPPAによる電力供給を4店舗で開始、2店舗においてオンサイトCPPAを導入
- オフサイトCPPAのうち、茨城県内で稼働する太陽光発電所の1カ所では、2025年春から太陽光パネルの下で農作物を育てる計画
- 本社を構える複合施設「道玄坂通 dogenzaka-dori（2023年8月開業）」において使用電力を100%グリーン化

2025年6月期には、オンサイトCPPAによる店舗への太陽光発電設備の設置・稼働開始を予定している他、再生可能エネルギーのさらなる導入拡大に向け、様々な手段での調達を検討してまいります。

グリーン物流の取り組み

店舗におけるCO_2排出量の削減だけではなく、調達から流通、消費を含むサプライチェーン全体で発生するCO_2排出量の削減に向けた取り組みを進めています。特に流通の分野では、センコー株式会社をはじめとした物流パートナーと連携し、商品の輸送・納品において電気自動車の活用や、在庫の最適化による配送計画の見直しなどにより環境に配慮した貨物輸送を行っています。

モーダルシフトの実施

センコー株式会社の関東拠点（埼玉県）から北海道拠点の在庫移動において、以前からトラックよりも重量当たりのCO_2排出量の少ない船を使用した輸送を行っていました。2021年からは、環境負荷のさらなる低減に向け、関東拠点から関西拠点（大阪府）の在庫移動についても、一部区間で鉄道輸送への切り替え（モーダルシフト）を実施しています。関東⇔関西拠点においては、2023年度※では105tのCO_2削減につながりました。

EVトラックによる配送

店舗へ商品を納品する車両には、CO_2やNOx排出が少ない車両（クリーンディーゼルエンジン、CNG（天然ガス）、ハイブリッド、EVトラック）を使用し、環境負荷低減をめざしています。2023年からは、輸送中にCO_2を排出しないEVトラックを2台（最大積載量：3t）使用し、東京都と埼玉県の一部店舗へ配送を実施しています。これにより、2023年度※では13tのCO_2削減につながりました。

ダブル連結トラックの活用

2023年より、関東・関西拠点間の長距離輸送において「ダブル連結トラック」の運行を開始しています。「ダブル連結トラック」の利用により、1人のドライバーが大型トラック2台分の荷物を輸送できることから、CO_2排出量や車両台数の削減、省人化につながり、生産性向上と環境負荷低減の両面で効果のある運送方法です。これにより、2023年度※では69tのCO_2削減につながりました。

※2023年度：2023年4月～2024年3月

プラスチック使用量の削減

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ごみ問題などの環境汚染への対応は、小売業としての社会的責任と考えています。2023年6月期にはプラスチック使用量の削減目標を設定し、プラスチックカトラリーの素材変更や、PB商品の包材・容器におけるプラスチック使用量の削減などを行っています。

海外店舗における環境への取り組み

太陽光発電設備の導入（ハワイ・タイ）

ハワイやタイの一部店舗においても、太陽光発電設備を導入し、CO_2排出量の削減に努めています。2024年6月末時点で12店舗に導入しており、今後もハワイやカリフォルニアの店舗で設置を予定しています。

レジ袋の提供中止（北米・香港・台湾・マカオ・シンガポール・マレーシア）

カリフォルニア州で展開するGelson's Marketsや、アジアのDON DON DONKIでは、環境保護とお客さまへ行動変容を促す観点から、店舗において使い捨てのプラスチック製レジ袋の提供・販売を中止しました。

お持ち帰り用の袋をご希望のお客さまには、何度も使うことのできる不織布製のエコバッグや、SFI認証の原料を使用した紙袋などを提供しています。

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

① 人的資本経営

PPIHグループは、「“顧客最優先主義”に基づき、変化する顧客や社会に必要とされるビジョナリーカンパニー」をめざしています。ビジョナリーカンパニーとは、長期的に成長を遂げる企業であり、その実現には「名前（ブランド）」「店」「商品」「（実現するための）人財」の4つのコアバリューが欠かせないと考えています。特に、主体性を持ち、目標達成への強い執着心で行動する「人財」は、当社グループの最大の強み、成長の原動力であり、従業員のモチベーションを高める取り組みや、挑戦を支える環境整備は不可欠な要素です。

企業理念「源流」を体現する企業文化を醸成しつつ、メイト（パート・アルバイト）を含め高い生産性をもった従業員一人ひとりが失敗を恐れずに挑戦を続け、イノベーションが常に生まれる活力ある組織をつくり上げることで、私たちは未来に向けてさらに力強く歩みを進めてまいります。

Goal & Progress

中期目標	中期目標に対する進捗（2024年6月期）
2030年6月期までメイトのMDプランナーを毎年新規で200人輩出（対象法人：ドン・キホーテ、長崎屋、橘百貨店）	―※
次世代幹部育成プログラムの推進	次世代幹部育成プログラム受講者160人

※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います。

「源流」を常に体現する企業文化の醸成に向けた取り組み

当社グループは、マニュアルやルールで人を動かすのではなく、源流の考え方に基づいて従業員一人ひとりが自分で考えて行動し、成長し続ける力を重視しており、一人ひとりの個性や能力を引き出すための制度や企業文化を醸成しています。

人財の強みを引き出すための制度や企業文化

- 「権限委譲」と「変化対応」の徹底により挑戦と素早い意思決定を可能としつつ、「失敗を容認」する企業文化
- 商圏の変化に対応する「個店主義」と「主権在現」による現場主導の買い場づくり
- 実力に応じた昇降格と賞与が大胆に変化する「半俸制」
- 優勝劣敗を明確にし、年功序列などを排した真の「実力主義」
- 生産性向上と業績拡大の結果による人事制度改定と昇給の実施

「源流」教育や試験の実施

当社グループは、源流の理解浸透を図るため、新卒・中途入社時に源流研修を行っています。また、世界中の従業員が共通の視点・方向性で業務に従事することを目的に、源流は日本語のほか複数言語（英語、中国語（簡体字・繁体字）、タイ語）に翻訳されており、国内・海外ともに年2回の源流一般試験（全社員と一部メイトが対象）を行っています。加えて、源流をどれほど体得できているかを確認するため、一定職位・職務を担う従業員を対象に、年2回の源流伝道士認定試験を行っています。合格者は日々の業務において源流を実践するとともに、各所属組織において理念や文化の実現に貢献する人財育成を実施しています。さらに、年に1回レポートの提出と、自身の実践した点を他の伝道士に発表・共有し、当社がめざすビジョナリー・カンパニーに向け、さらなる源流の解釈や体現に向けてレベルアップを図っています。

源流試験及び導入研修実施状況

- 源流一般試験：延べ受験者数　23,208人／合格者数　23,146人
- 源流伝道士認定試験：延べ受験者数　2,175人／合格者数　355人
- 源流伝道士人数：2,352人

※2024年6月期（2023年7月～2024年6月）の国内・海外法人における実績

源流伝道士認定試験の様子

店舗×メイトにおける取り組み

当社グループでは、現在43,712人のメイト（パート・アルバイト）の方が働いています（国内外連結／2024年6月末時点／1日8時間換算による月平均人員）。商品の仕入れも売り方もそれぞれの店舗で決める「個店主義」を採用している当社グループでは、地域やお客さまの特徴を知り尽くし、消費者の代表ともいえるメイトこそが店舗運営の要です。メイトが楽しく、やりがいを持って働くことができる制度や環境整備を行うことで、一人ひとりが活躍し、お客さまに喜ばれ、地域で一番の店となることをめざしています。

■ エンゲージメントを高める取り組み

- 店舗の営業成果に対し、雇用形態や労働時間に応じて半期に1度達成報酬を支給する「フォア・ザ・チーム賞」の導入
- 店舗における担当カテゴリーの責任や権限を持ち、半期に１度賞与が支給される「メイトのMDプランナー」の輩出（2024年６月１日時点で166人／対象：ドン・キホーテ、長崎屋、橘百貨店）
- メイトを含めた店舗従業員を対象にエンゲージメント調査を定期的に実施

■ 店舗運営をサポートするシステムの導入

- （セミ・フル）セルフレジの導入
- 発注端末のスマートフォン化
- 利益アップと食品ロス削減に貢献する「AI値引き」システムの導入（国内一部店舗でトライアル中）
- 値付けの精度向上を目的に、天候や販売実績などをもとに、AIが推奨価格をはじき出す「価格ミル」システムの導入
- 価格表示を自在に変えられる「電子棚札」の導入

従業員のチャレンジ精神を引き出し、会社と従業員が共に成長していくための取り組み

■ 事業戦略で必要となる人財の輩出・成長支援

- 生鮮人財の輩出に向け、2024年3月より成増ミート研修センターで精肉人財輩出研修をスタート
- IT人財の輩出に向け、店舗経験者の中からIT分野に関心がある従業員をIT部門に配置し、社内研修などの取り組みを通じたリスキリングを実施
- 若手従業員とIT部門によるデザインシンキングの実施

成増ミートセンターでの研修の様子

■ 自立したキャリアに向けて自ら挑戦するための制度やプログラム

- 店舗の優秀な若手発掘を目的に、マーケティング思考と陳列の技術を競う社内コンペティション「ディスプレイの鉄人（D鉄）」を開催し、2023年大会は合計105人が参加（参加対象：ドン・キホーテ所属の社員及びメイト）→D鉄の成績優秀者の中からアジア各国への出向者を輩出し、日本の店舗の陳列技術などを現地の従業員に横伝播
- 経験幅を広げることを後押しするため、現部署に1年以上在籍している一定の職位の従業員を対象に、様々なキャリアにチャレンジできる「公募.com（社内公募システム）」の活性化
- 若手の優秀人財の発掘・成長促進を目的に、若手と幹部社員による編成で営業課題に取り組むプロジェクトチームの発足
- 公募により選任された社員が支社長として100万人商圏、年商100億円規模の支社を統括する「ミリオンスター」制度の運用

D鉄の様子

次世代経営人財の輩出に向けた取り組み

次世代経営人財の輩出に向け、社外取締役の監修のもと、2022年より次世代幹部育成プログラムを実施しています。経営層としての知識や、組織運営における課題解決方法などを学んでおり、2024年6月期には160人が参加しました（累計320人が参加）。

社内環境整備に関する制度や取り組み

すべての従業員が個々の強みを最大限発揮し、業務に従事するには、なによりも心理的な安全性が高く、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あるとの認識から、以下のような制度などを設けています。

■ 主な制度や取り組み

- 毎月1回、社員を対象に就労満足度調査を実施
- 人事評価やキャリアアップなどに関する悩みや相談を受け付ける「人事キャリアコール」の設置
- プライベートや仕事の悩みなどを外部の専門カウンセラーに相談できる「なんでもあんしん相談窓口」の設置（メイトも対象）
- ハラスメントを含むコンプライアンス違反について通報ができる「コンプライアンスホットライン」の設置（メイトも対象／第三者窓口あり）
- 病気やケガなどで会社を休まざるを得なくなった際に、休職中の収入を補償するGLTD保険の導入
- 服装ルールの緩和と髪色自由化

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

② ダイバーシティの推進

PPIHグループの企業理念集「源流」では、すべての従業員の多様性を認めるよう謳っています。当社グループの店舗にご来店いただく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1つは、働く従業員が多様性に富み、認め合える土壌を作ってきたことにあります。

この多様性をさらに活かしていけるよう、性別、国籍、障がいの有無など多様な背景、価値観に関わらず、すべての従業員が安心して、思いきり活躍できる環境整備を進めています。

Goal & Progress

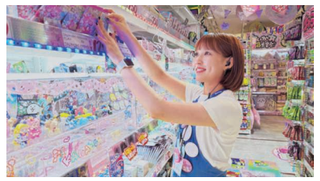
中期目標		中期目標に対する進捗（2024年6月期）
女性店長を100人に(2030年6月期まで)	→	女性店長：39人（2021年6月期より26人増加）
女性社員の定着率向上=離職率を5%まで低減(2030年6月期まで)	→	女性社員の離職率：7.6%（2021年6月期より4%改善）

女性活躍推進に向けた取り組み

当社グループでは、毎年6億人を超えるお客さまにご利用いただいていますが、その半分以上のお客さまが女性ということもあり、店舗運営や経営において女性視点のアイデアを取り入れることは重要です。また、最終的にすべての従業員が働きやすく、各自の強みを発揮できる会社となるためには、まず何より女性が活躍できる会社となることが第一歩と考えています。

そのことから、お客さまと一番身近な接点である「店舗」における女性店長の輩出と、女性の働きやすい環境の整備状況をはかるために「定着率（離職率）」に関する目標を設定し、採用・定着・登用の各ステージにおいて女性従業員自身の意識改革、上司や周囲の理解促進、働きやすい環境の整備の面で同時多発的にアプローチしています。また、女性社員を対象に意識調査を年に1回実施し、女性活躍推進施策の妥当性の確認や働きやすい環境整備に関する情報を定点観測しています。

2024年6月期に実施した取り組み



女性店長輩出に向けた研修プログラム「RISE!100」の実施

店長職への不安を払拭し、必要な知識やスキルを身に付けるための研修プログラム「RISE!100」を2021年より毎年継続して実施。第4期(2024年2月～9月実施)には43人が参加し、最終的に9人の店長が誕生しました。

カレッジ型キャリアアップオンラインセミナーの実施

女性従業員が自らキャリアビジョンを描き、管理職をめざしていくため、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ことを目的としたセミナーを実施。ロジカルシンキングやリーダーシップ、コミュニケーションなど8つのテーマを自由に受講でき、延べ277人の女性社員が参加しました。

アンコンシャス・バイアス研修の実施

キャリア形成やモチベーションを阻害する要因の1つと言われるアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）を取り除き、多様な人財が働きやすく、風通しの良い組織づくりを推進するため、2023年11月からアンコンシャス・バイアス研修を全管理職を対象に実施しています。

オープン・カンパニーの実施

新卒採用において、入社後の働き方に対する不安を払しょくするため、女性の働き方やキャリアに特化したオープン・カンパニー及び内定者イベントを開催しています。こうした取り組みにより、2024年の新卒入社者における男女比はほぼ同数となりました。

様々なライフステージに合わせて働きやすい就業環境の整備

当社グループでは、従業員一人ひとりのライフスタイル・ライフイベントに合わせて働き方を選択できる制度として、地域限定社員制度を導入しています。また、育児と仕事の両立ができるよう、産休・育休取得を後押しする取り組みの推進に加え、子どもが小学校を卒業するまで勤務時間を短縮できる制度も設けています。さらに、退職した人財に対し、経験やスキルを発揮して再びPPIHグループで活躍する機会を提供する、アルムナイ採用（ウェルカムバック採用）の制度を設けています。

■ 産休・育休取得を後押しする取り組みや制度

- 当社社長や男性役員が社内報で男性従業員に向け育休取得を呼びかける記事の公開
- 産休・育休取得サポートブック（女性編／男性編）の配布
- イントラネットで育休・産休を取得した従業員のインタビューを掲載
- 福利厚生でベビーシッターや家事代行の支援　　等

産休・育休取得サポートブック（女性編/男性編）

LGBTQ+への取り組み

日本における性的マイノリティの割合は約10%という調査結果もあることから、当社グループでは心理的安全性が保たれ、性的マイノリティの当事者が自信をもって業務にあたり、活躍することのできる職場環境整備を進めています。

■ 主な取り組み

- アウティングへの配慮が担保された外部相談窓口の設置
- 慶弔休暇をはじめ同性のパートナーが法律上の配偶者と同様に利用できる社内制度・福利厚生の整備（一部法人除く）
- 従業員を対象にLGBTQ+の理解を深める研修を実施（2024年6月期までに延べ約4万2,000人が受講）
- 性的マイノリティの存在を社会に広める関連イベントへの協賛　　等

外国人従業員の活躍

当社グループでは、インバウンドのお客さまが来店されること、また海外にも店舗を展開していることから、正社員では420人、メイト（パート・アルバイト）では2,834人の外国人従業員が活躍しています（2024年6月期／国内グループ企業）。

私は中国出身で、ドン・キホーテでは10年働いています。「日本のお土産を買うならドン・キホーテ」と海外ではとても有名だったので、インバウンドのお客さまに対し自分の語学力などを活かしたいと思い、学生時代にメイトを経験後に新卒で入社しました。「権限委譲」が浸透しているので、どうすればお客さまに喜んでいただけるか自分で考え、接客や陳列などで工夫ができることにやりがいを感じています。今後もインバウンドの店舗やインバウンドを支援する部署で活躍していきたいと考えています。

MEGAドン・キホーテ
渋谷本店 ストアサポーター
李 暢

MESSAGE | ダイバーシティ推進担当役員メッセージ |

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
二宮 仁美

ダイバーシティ・マネジメント委員会は2020年11月に発足し、これまで女性社員の能力開発研修や働きやすい環境の整備を進め、KPIである「女性店長人数」や「女性社員の定着率」も上向きに推移しています。

ダイバーシティ推進で重視してきたことは、「本人・周囲の意識を変えること」です。今期も管理職を対象にアンコンシャス・バイアス研修を実施し、女性を含め部下のキャリア形成を前向きに応援する機運が醸成されつつあると感じています。

また、毎年行っている女性社員の意識調査などから、女性は周囲との関係性が仕事のモチベーションに与える影響が相対的に高いことがわかりました。女性社員を対象としたキャリアアップセミナーを通じて悩みを相互に相談できる関係性ができており、このようなコミュニティ形成がモチベーションアップにつながると考えています。

現状の課題は、20代前半の女性社員の離職率が相対的に高いため、来期はこの年代向けにキャリアデザインセミナーを実施し、将来的な幹部候補の人財育成に努めていきます。最終目標は女性だけでなくすべての人が働きやすい会社になることです。女性のための施策は、その第一歩だと考えています。

マテリアリティ 3

持続可能な商品調達と責任ある販売

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1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。

責任ある調達に向けた当社の対応

2022年6月期	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制定 お取引先さま説明会の実施 セルフチェックアンケート調査開始（新規・既存のオリジナル商品製造委託先）
2023年6月期	セルフチェックアンケートで課題が発見された取引先に対しフォローアップ研修を開始
2024年6月期	PPIHグループ サプライチェーン行動規範改訂 第三者監査開始 オリジナル商品の開発担当者向けセミナーの実施
2025年6月期（予定含む）	第三者監査の拡大 責任ある調達に向け社内体制強化
今後の課題	人権デュー・ディリジェンスのサイクル構築、ハイリスク原料を含めた上流へのアプローチ

サプライチェーン上の人権・環境に対する方針・行動規範

当社グループは、人権問題や環境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」と「PPIHグループ サプライチェーン行動規範」を制定しました。

サプライチェーンにおける人権尊重や環境配慮の取り組みの推進にご協力いただくため、新規のお取引先さまや、オリジナル商品（PB/OEM）を取り扱うお取引先さまには説明会などを開催し、「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ご提出をお願いしています。これまでに累計で1,400社以上のお取引先さまに誓約書を提出いただきました（2024年6月末時点）。

人権デュー・ディリジェンスのサイクル構築に向けた取り組み

サプライチェーンにおける人権や環境リスク特定に向けた取り組み

サプライチェーンにおける人権・環境リスクの特定や、サプライチェーン行動規範の推進状況を確認していくため、お取引先さまに対し、SAQ（セルフチェックアンケート）や第三者監査を運用しています。

SAQは当社のオリジナル商品を製造委託するすべての工場を対象に、第三者監査はオリジナル商品の製造委託先工場の中でも、取引規模の大きさや製造を委託する商品ジャンル、工場の所在国など、リスク管理の観点で特に重要であると判断した先を対象に進めています。

SAQ、第三者監査ともに、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・インシデントにあたる工場はないことを確認しました（2024年6月末時点）。

主な調査内容

(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

また、2023年6月期には中国・日本の一部の工場を対象に第三者監査を実施し、4件の工場において労務管理と労働安全衛生について、1件の工場において労務管理、労働安全衛生及び廃棄物処理の項目で改善が必要な点を確認したため、改善に向けたアクションを行っています。リスクの特定に向け、今後は規模を拡大し、さらに多くのオリジナル商品製造委託先工場に対して第三者監査を実施する予定です。

オリジナル商品の製造委託先工場への監査

お取引先さま説明会（お取引前説明会）・行動規範遵守誓約書

第三者監査

- 対象：オリジナル商品製造委託先工場（国内・海外）
- 監査・評価：外部監査機関

■ **改善に向けたアクション**

STEP 1：監査報告の実施
STEP 2：課題の共有
STEP 3：改善に向けた取り組み内容の協議・確認
STEP 4：面談を実施し進捗を確認

SAQ（セルフチェックアンケート）

- 対象：オリジナル商品製造委託先工場（国内・海外）
- 確認方法：PPIHが作成したチェックリスト（8カテゴリー全45項目）に基づき、お取引先さまがオリジナル商品製造委託先工場を確認。（実施数：2,603工場／2022年6月～2024年6月）

■ **改善に向けたアクション**

取り組みを強化いただきたい課題が発見された工場については、結果を共有し、オンラインフォローアップセミナーにより改善を促した上で、再度SAQを実施

ホットラインの設置

当社グループでは、お取引先さまを対象とした通報窓口（お取引先さま専用ホットライン）を設けています。通報窓口の情報は商談ルームに掲出し、周知に努めています。社内及び社外（第三者の弁護士事務所）の通報窓口を連絡先とし、相談・通報者のプライバシーを厳守し、匿名での相談・通報も可能です。

ホットラインへのお取引先さまの声を真摯に受け止め、調査を実施した上で、問題の解決を図っています。

キャパシティビルディングにつながる取り組み

社内研修の実施

サステナビリティ委員会のサプライチェーン・マネジメント分科会が中心となり、オリジナル商品の開発に携わる担当者に対して研修を実施しています。研修では国連で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」や経済産業省が発行した「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」をベースに、当社グループの調達方針やサプライチェーンにおける人権・環境リスク、実際の事例などを説明しました。（受講人数：406人／2024年6月期）

また、毎月実施する従業員向けのコンプライアンス研修では、年に1回程度独占禁止法に関するテーマを扱っており、お取引先さまとの取引を通じて人権に負の影響を助長することがないよう努めています。

サプライチェーンに関わるイニシアチブへの賛同

「パートナーシップ構築宣言」は、経団連会長、日商会頭、連合会長及び関係大臣をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」において創設されました。サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者等との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを宣言するもので、当社では人権・環境に配慮した商品調達や、取引先の過度な時間外労働を防止するための取り組みなどを宣言しています。

PPIH流サステナビリティの実践

オールジャパンで日本の農畜水産物の輸出に挑戦し、日本の一次産業の新しい展開に貢献

日本国内では少子高齢化と人口減による、食料品の需要先細りが将来の課題としてありますが、日本の優れた農畜水産物を「美味」「健康」「環境」をコンセプトに海外で販売網を広げていき、輸出増進や海外での市場開拓を実現しています。日本の農畜水産物を輸出し続けることで、出荷の持続性が担保され、生産者さまは作付や生産を計画的にでき、市場に左右されない適正な収入を安定的に得られるようになります。そして、生産者さまが安心して生産に集中できる環境を整えることで、日本の一次産業が抱える問題、例えば、次世代の担い手の拡大や日本の美しい水田や里山の維持に間接的に貢献できます。エコロジーとサステナビリティがANDであることこそが、PPIH流のサステナビリティの実践だと考えています。

日本産品の輸出拡大に向けたパートナーシップ組織 PPIC

当社グループは2020年10月に、日本の農畜水産物の輸出拡大を目的に、“オールジャパン”として輸出に取り組んでいくため、生産者さまや輸出に携わる事業者さま、関係団体さまとPPIHグループのパートナーシップ組織である「PPIC（Pan Pacific International Club）」を発足しました。2024年6月末日時点で、日本全国の324社の生産者さま、物流や卸など流通に関わる事業者さま116社、公官庁や自治体、金融機関など輸出業を間接的にサポートする事業者・団体さま87社の合計527社が参加しています。参加される方々が、「商品」「物流」「各種規制」という輸出における課題に対し得意とする分野で向き合い、PPICを通して有機的に連動することで、輸出に最適なサプライチェーンを構築します。

https://www.ppihgroup.com/ppic/

生産者さまを支援するための体制

「ジャパンブランド・スペシャリティストア」をコンセプトに展開する当社グループの海外店舗では、品質の高い日本の農畜水産物を、海外でも購入しやすい価格で提供できる環境を整備するほか、全国の生産者さまが安定的に輸出を拡大していくことを支援し、世界に日本産品の流通革命を起こすことで、すべてのステークホルダーがメリットを享受できる好循環をつくり出し、最終的に日本の農畜水産物の販売拡大と普及活動に貢献したいと考えています。そのためには、生産者さまが従来と地続きの生産を行うだけでなく、海外でニーズの高いアイテムの開発や計画的に生産を行えるようサポートすることが欠かせないと考えています。そのため、PPICでは海外マーケット情報などをお伝えする各種セミナーやビジネスマッチングなどの開催、さらにPPIC会員であるリース企業さまや投資会社さまなどをご紹介することで、サポート体制を整えています。

さらに、厳しい基準をクリアした信頼できる商品を海外のお客さまへお届けするため、食品安全・労働環境・環境保全に配慮した食品を生産している農場の証である「GAP」認証の取得も推奨しており、世界基準の食の安全と持続可能な生産管理を実施する農場の国際認証である「GLOBALG.A.P」を取得した農場で生産された商品を優先的に取り扱いしています。

PPIC×自治体の連携協定

日本産品の開拓強化にあたり、自治体との連携協定を進めており、8県1市との連携協定を締結しています（2024年6月末日時点）。自治体との連携協定を締結していくことで、各県の生産者さまとのマッチングの機会を増やすとともに、官民一体となり生産者さまの輸出事業をフォローできる体制を整えています。

海外の店舗では連携協定を結んだ地域や特産品を紹介するフェアを定期的に行っており、日本産品の認知拡大につながっています。

生産者さまが想いを込めて生産し、PPICを通して様々なプレイヤーが協力しワンチームで輸出した商品は、現地のお客さまに喜ばれています。

アジア店舗の売れ筋ベスト

1位：和牛
2位：寿司・刺身
3位：いちご
4位：ぶどう（シャインマスカット等）
5位：焼き芋

対象：アジア6か国のDON DON DONKI店舗（2023年1月～2023年12月）

VOICE

アグベル株式会社
代表取締役
丸山 桂佑 さま

山梨県のぶどう農家の3代目として生まれました。山梨県の農業従事者の平均年齢は70歳と言われていますが、私たちの会社は、平均年齢29歳の、おそらく一番若い農業法人です。

現在、ぶどうと桃を合わせた総出荷量のうち40％ほどを輸出しており、PPIH向けには2021年よりアジアの店舗へシャインマスカット、ピオーネ、巨峰の輸出に取り組んでいます。海外では国内よりも大粒の房が好まれるとのことで、粒を間引いて大きさや重量を調整し、海外企画の商品づくりに挑戦してきました。

これまで、高齢化により耕作放棄地となった土地を集約してきましたが、これにより農業生産を大規模化でき、就農時から生産規模は20倍に拡大できました。今後は設備投資を進め、加工品開発まで手掛けることも視野に入れています。ぜひPBの加工品開発も一緒にできると嬉しく思います。

VOICE

PPIC事務局
事務局長
檜山 健一

PPICの会員数は現在500社を超え、47都道府県すべてに会員さまがいます。

PPICでは、会員さま同士を紹介し、生産課題を共有し合える環境を提供したり、自治体や金融機関をご紹介することで、栽培や農業経営の手助けになれるよう努めています。逆に、当社から海外の規制を遵守した作物の栽培を依頼することもあり、会員さまとはまさに二人三脚で輸出に向き合っています。

このような取り組みの結果、PPIC発足直後と比べて取引額が10倍以上伸長した生産者さまもいます。会員の皆さまが丹精こめて作った作物は「価格に見合う以上の“価値”がある！」と、海外では高い評価を得ています。

PPIC事務局は、今後も会員さまの“商品”と“想い”を世界中の顧客に届けていきます。

TOPIC

二温度帯対応コンテナを世界で初めて海上輸送で活用

海外への農産物などの輸出にあたり、2023年11月より、オーシャン ネットワーク エクスプレス、NAX JAPAN株式会社と連携し、二温度帯対応CAコンテナの海上輸送トライアルを行っています。本コンテナは庫内が間仕切りで2つに分かれており、適正温度の異なる品目の混載が可能となっています。積載効率の向上によるコストの低減や在庫ロス削減（フードロス削減）、コンテナ本数削減による減便でのCO_2排出量削減も期待されます。

コーポレート・ガバナンス

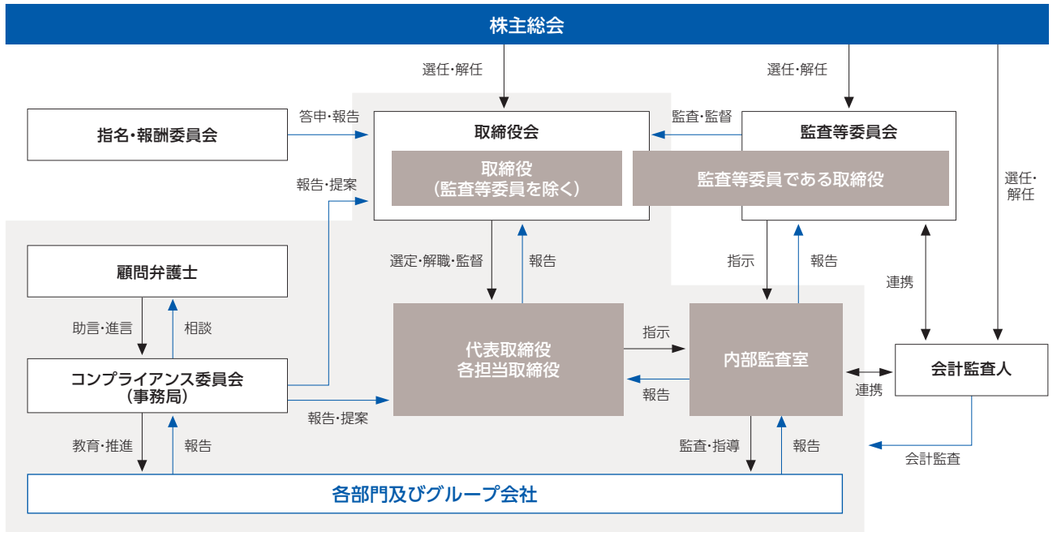
基本的な考え方

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。とりわけコンプライアンスについては、これまで以上に組織体制を強化するとともに、法令遵守意識の向上、経理部門及び内部監査部門、検査・調査部門の強化などの取り組みの徹底と充実を図りながら、企業活動を推進してまいりたいと考えています。

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)	15(5)人
監査等委員会の人数 (内、独立社外取締役の人数)	5(4)人
取締役の任期	1年(監査等委員は2年)

取締役報酬体系	①基本報酬 ②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(94.2%)
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	• 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6名のうち5名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あり、適切な経営判断が行われる体制	P.17-20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って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。また、小売業を主とする当社グループは、激変する商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、その重要性や金額等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

取締役の職務執行が適正かつ効率的に行われる体制を確保するため、以下のような内部統制システムを整備しています。

- 社外取締役を継続的に選任し、取締役の職務執行の監督機能の向上と、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。
- 取締役の職務分掌と権限を明確にするため、組織体制に関する規定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。

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。2024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。また取締役会のバランスの取れた構成やオープンな議論のできる環境、ダイバーシティに関する積極的な取り組みは評価がしっかりとなされている一方で、一部テーマの議論のさらなる充実、議題の上程方法の見直し、結果報告や全社的な視点での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

第三者機関の助言を踏まえた取締役会の実効性に関するアンケートの作成 ▶ **取締役会全メンバーから第三者機関によるアンケートの回収** ▶ **アンケート結果に基づく実効性の分析** ▶ **取締役会における相互の意見交換及び実効性評価の決定**

2024年6月期 取締役会実効性評価結果の概要

強み

- 保有スキルや専門知識等バランスの取れた取締役会の構成
- 企業理念「源流」の浸透により、オープンな議論のできる環境
- ジェンダー・ダイバーシティへの取り組みに関する議論の充実

課題

- 中長期的な経営戦略や人財育成に関する議論機会のさらなる充実
- 投資案件など過去に議論された事項に関する結果報告の充実

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

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6名のうち5名を、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。

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。

サポート体制

当社の取締役15名のうち6名が社外取締役であり、そのうち社外取締役5名が監査等委員である取締役であります。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（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）

基本報酬	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。
業績連動型金銭報酬（年次賞与）	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、代表取締役においては、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。また、支給額はその予算達成度に応じて、0%～150%の比率で変動するものとします。さらに、代表取締役以外の取締役においては、前述する代表取締役と同様の全社業績連動部分を50%とし、それに加え、個人業績連動部分を50%といたします。なお、個人業績連動部分は、予算達成を基準に査定することを原則として、指名・報酬委員会にて審議を行い、最終的に代表取締役社長が0%～150%の範囲内で支給率を決定いたします。
株式報酬型ストックオプション	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。

当社の社外取締役と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。また、取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）の報酬構成の割合は、基本報酬70%、短期インセンティブ報酬30%を基準とし、基本報酬は月次、短期インセンティブ報酬は会社業績確定後の定時株主総会終了後に支給することとしています。

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方法に関する方針

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するものとします。ただし、代表取締役社長以外の取締役の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、また、業績連動型金銭報酬（年次賞与）に関しては、個人業績連動部分の支給率を最終的に決定する権限を、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ものとします。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数（2024年6月期）

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）	215	130	52	—	33	6
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	—	—	—	—	—	—
社外役員	27	27	—	—	—	4
合計	242	157	52	—	33	10

（注）上表には、2023年9月27日開催の第43期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び2023年10月31日に退任した取締役1名の在任中の報酬が含まれています。

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管掌役員及び東京証券取引所に届け出ている情報取扱責任者が社内の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。

（2）IR管掌役員及び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、代表取締役社長も適宜参加することとしています。また、当社HP「IR情報」（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、PPIH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。

（3）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。

（4）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しての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。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

当社は、企業価値の向上を図るべく、中長期経営計画「Visionary 2030」の2030年6月期の定量目標である営業利益2,000億円の達成に向けて、成長投資は維持しながら、収益性向上によるROEの高水準での安定化や配当政策の強化など、資本コストや株価を意識した経営による企業価値向上の実現をめざしています。

2024年6月期においては、中長期経営計画「Visionary 2025」の目標であった営業利益1,200億円を1年前倒しで達成したことで、資本コストを上回るROEを実現しており、PBRも1倍を大きく上回る水準にあります。経営陣や事業責任者による市場との対話を積極的に実施し、統合報告書の発行、英文開示の充実、各評価機関への対応など、開示やIR活動の拡充も継続しています。

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5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） 小野 貴樹（社外取締役） 岸本 尚子（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（代表取締役） 岸本 尚子（独立社外取締役） 他 執行役員及び従業員9名
内部監査室	• 業務執行部門から独立 • 監査計画書に基づき、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。重要事項は監査等委員会に加え、取締役会にも適宜報告する体制で、組織連携を図る • 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）

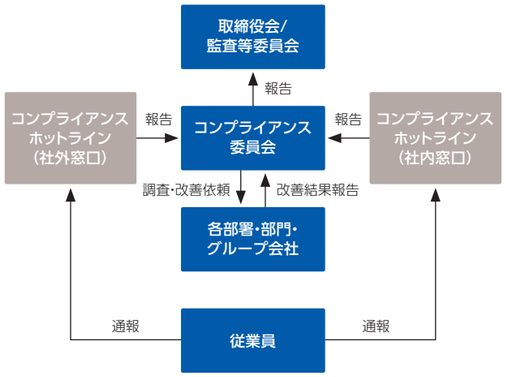
主なリスク	リスクに伴う想定される影響
店舗拡大と人財確保	必要人員の確保や育成ができなければ、サービスの質が低下し、業績が低迷する可能性
輸入及び物流・配送	輸出国の政治情勢・経済環境などの影響を受ける可能性があり、外部業者の経営状態などの影響を受けて、物流・配送が滞る可能性
マーケティング	マーケティングを適切に行うスタッフの確保・育成、そして組織的管理体制の継続ができなければ、業績が低迷する可能性
法律による規制	法令の改正や解釈の厳格化により、経営コストが増加し、財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性
個人情報保護法	万一、外部漏洩事件が発生した場合は、社会的信用問題や個人への賠償問題など、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
情報セキュリティリスク	不測の事態が発生し、システム停止等が長期間発生した場合は、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性

内部通報窓口の設置

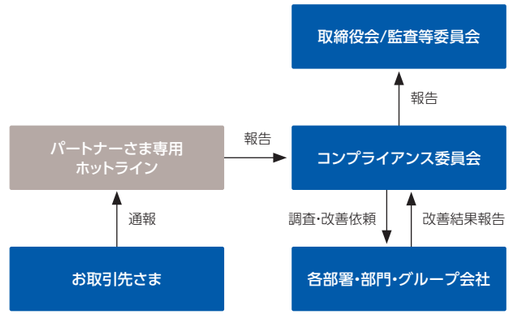
当社グループは、コンプライアンス強化の取り組みの一環として、法令や社内ルール・規程等違反の内部通報窓口として従業員向けに「コンプライアンスホットライン」を設置しています。「コンプライアンスホットライン」は、外部の法律事務所が窓口になっているものと、社内の窓口の2つがあり、従業員は選んで通報できるようになっています。また、お取引先さまと節度ある健全な関係を保つために、当社グループ取引担当者の対応について、お取引先さまからお気づきの点をお知らせいただけるよう、「パートナーさま専用ホットライン」を設けています。お取引先さまの声を真摯に受け止め、速やかに改善を図るとともに、公正な取引を確保し、より強固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。

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

2024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：9,503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、外部講師を招いてハラスメント防止に関する役員研修を2023年6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」を制定しており、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（2024年6月期）

単位：百万円

	日本	北米	アジア	合計
売上高※	1,763,062	246,875	85,140	2,095,077
税引前利益	140,169	▲6,484	▲3,179	130,506
発生税額	45,783	1,449	163	47,395

※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

- PB/OEMの商品開発強化、定番商品のOEM化を推進
- インバウンド「ドンキ＝日本で立ち寄るべき場所“No.1”」の実現に向けた取り組みを推進
- 若年層に向けたアプローチやmajicaアプリを軸とした客数獲得戦略の推進

2024年6月期の振り返り

概況

国内ディスカウント事業の2024年6月期における業績は、大幅な増収増益となりました。

売上高は1兆3,186億円（前期比1,411億円増）、既存店売上は同+10.1%となりました。訪日外客の増加に伴い、免税売上高が1,173億円（同790億円増）となったことに加え、会員限定の価格戦略の他、販促施策や外出・イベント需要を捉えた商品展開が奏功したことにより、免税以外の売上も前期より+3.3%となりました。

売上総利益は3,602億円（同492億円増）、売上総利益率は27.3%（同+0.9%pt）となりました。PB/OEM商品の売上が2,461億円（同482億円増）、売上構成比が19.3%（同+2.0pt）へ拡大したことに加え、在庫の適正化で新商品やスポット商品の導入サイクルが加速しました。サムシングニューへとつながる好循環の実現により、粗利率・在庫回転率の向上に貢献しました。

販管費は24店舗の新規出店や人財投資により2,742億円（同188億円増）となりましたが、販管費率は売上の伸長、水光熱費の減少などにより、20.8%（同▲0.9pt）となりました。これらの結果、営業利益は860億円（同304億円増）となり、営業利益率は6.5%（同+1.8pt）となりました。

取り組みの進捗

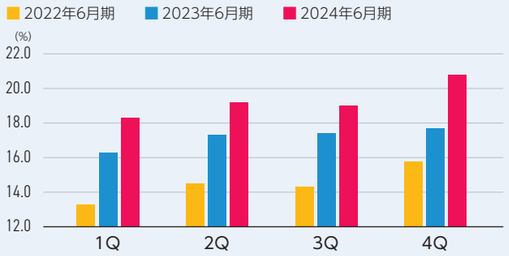
① PB/OEMの強化

テレビCMの放映をはじめとするメディアへの露出、SNS戦略を強化したことにより、お客さまからの認知度が向上しました。特徴的な商品開発の継続、「ミックスナッツ」や「紅生姜せん」などのヒット商品における多様なフレーバー展開などの取り組みが、各カテゴリー全体の売上向上に寄与しました。また、「マジボイス」に寄せられたお客さまの率直な声をもとにした商品開発も推進しました。

② 免税売上の拡大

インフルエンサーや旅行会社と連携した「旅マエ」の販促プロモーション強化により、認知度が向上し集客に寄与しました。また、当社の強みである「競合に対する価格優位性」「ワンストップでショッピングが完結する品揃え」「深夜営業」に加え、キャラクター商品の拡充やメーカーとのコラボ商品の強化など、トレンドに合わせた店づくりを行う「変化対応力」によりシェアを拡大しています。また、免税レジのインフラ整備やオペレーション改善（レジ処理速度を1分短縮するなど）によって、訪日外客の受け入れ態勢を強化しました。

国内ディスカウント事業のPB/OEM構成比



③新規出店の拡大

多様な出店フォーマットで新規出店を進め、2024年6月期は24店舗を出店しました。

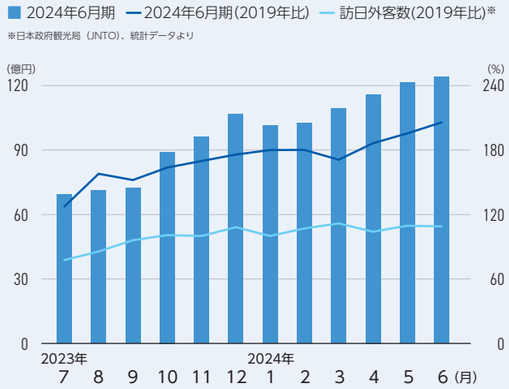
従来型のドン・キホーテやレールサイド型の小型ドン・キホーテ、カテゴリー特化型業態の「キラキラドンキ」、築年数が古く、維持管理コストが高い物件を閉店し、近隣地域に最新フォーマットで新規出店する「リプレイス型出店」など、多様な業態・ロケーションでの出店を実現しています。

特に、メディアにも大きく取り上げられた「MEGAドン・キホーテ成増店」、鳥取県や青森県に出店した生鮮MEGA型の店舗は、進化した生鮮食品の展開に加え、最新のトレンド編集型の非食品売り場を構築し、若年層を含む幅広い世代の年齢層に対応した結果、多くの集客を実現しています。

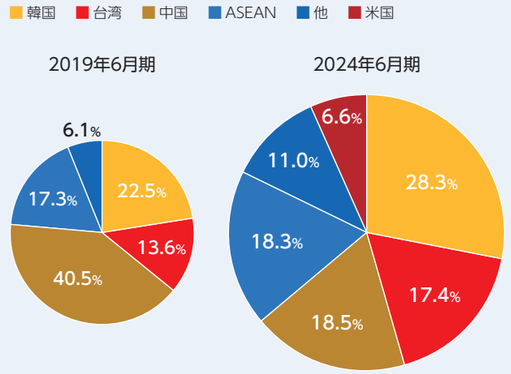
④「マジ得サイクル」の実現

majicaアプリ会員数は、会員限定価格戦略や、売上高2兆円突破記念キャンペーンなどの販促が奏功し、1,500万人を突破しました。PB商品の不満を買い取る「マジ買取」、お客さまが欲しい商品を驚安価格で提供する「マジ価格」、お客さまの率直な声が寄せられる商品評価システム「マジボイス」、1の位の端数を割引する「マジ値引」、これらの4大サービスを「マジ得サイクル」として、商品力の強化と集客につなげています。お客さまの購買体験を、より良いものにする好循環の実現を推進しています。

国内ディスカウント事業の免税実績推移



国籍別免税売上高構成比



今後の戦略

PB/OEM戦略

PB/OEM売上は、2027年6月期に5,000億円（2024年6月期比2,539億円増）とすることをめざします。PB「情熱価格」は、顧客ニーズに沿った独自性の高い商品開発を進め、さらなるカテゴリーシェアの拡大を図ります。また、新たな取り組みとして、これまでPB/OEM化をしていなかったカテゴリーにおいて定番商品のOEM化を推し進めます。加えて、原価の低減、小ロットでの生産に向けたサプライチェーンの見直し、生産国のシフトや工場集約の推進によって、さらなる収益性の向上を実現していきます。

インバウンド戦略

免税売上は、2027年6月期に1,750億円（2024年6月期比577億円増）とすることをめざします。「ドンキ＝日本で立ち寄るべき場所“No.1”」の実現に向けて、SNSプロモーションや新たな販促による認知度の向上と来店動機の創出、PB商品やアミューズメント性など当社でしか得られない買い物体験の提供の他、2025年6月期下期にリリース予定のmajicaグローバルを通じ、今後も訪日外客のmajicaアプリ会員化を進めていき、再来店の促進や満足度の向上を図ってまいります。

新規出店戦略

2027年6月期までに、合計100店舗以上の新規出店をめざします。様々な店舗面積やロケーションに対応できる強みを活かしながら、従来型ドン・キホーテの日本全国の空白地への出店に加え、レールサイド型やモールテナント型の出店拡大などによる新たな顧客層へのアプローチ、インバウンド好調店舗の衛星店の計画などによって、さらなる国内シェア率の拡大をめざします。

顧客獲得戦略

2027年6月期に、majicaアプリ会員数3,000万人、若年層人口（15～24歳）50%の会員化をめざします。新規顧客の獲得に向けて、テレビCMと連動した施策や、学割施策、KOL（Key Opinion Leader）施策、リアルイベント施策などを行い、若年層を中心とした新規顧客の獲得をめざしていきます。同時に、既存顧客の来店回数増加に向けたマーケティングオートメーションなどの取り組みも推進してまいります。

セグメント別概況

国内GMS事業

戦略のポイント

- 「価格総選挙」「マジ価格」などの取り組みが奏功し、客数が回復傾向
- 食品部門は、徹底的な競合対抗により、客数・売上の成長を継続
- 非食品部門は、商品軸×店舗軸の両軸でグループ総力を挙げた変革

2024年6月期の振り返り

GMS事業の2024年6月期における業績は、増収増益となりました。

売上高は、4,624億円（前期比5億円増）となりました。既存店は、上期に客数が伸び悩んだことで戦略を転換し、下期より日配価格の訴求や、2024年4月より「価格総選挙」など販促戦略を強化したことが奏功しました。

売上総利益は1,610億円（同22億円増）、売上総利益率は34.8%（同+0.4pt）となりました。MD統合効果による新商品の導入や一等地での展開強化により、PB/OEMの売上が1,099億円（同205億円増）、構成比25.7%（同+4.8pt）と拡大したことが寄与しました。

販管費は、広告費用やmajica関連の販促強化による費用が増加したものの、人財配置の適正化や水光熱費の減少により、1,268億円（同40億円減）、販管費比率は27.4%（同▲0.9pt）となりました。これらの結果、営業利益は342億円（同62億円増）、営業利益率は7.4%（同+1.3pt）となりました。

今後の戦略

GMS事業では、2019年にユニーを子会社化して以来、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や価格設定、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。

2024年6月期の下期においては、様々な販売促進戦略に取り組み、お客さまが本当に欲しい商品を厳選しmajicaアプリ会員限定で破格プライスをご提供する「マジ価格」、食料品や日用品などが毎月お買い得になる「得トクセール」を開催しました。特に地域のお客さまでもあるメイト（パート・アルバイト）が「本当に値下げしてほしい」商品と価格を投票し、商圏ごとに価格が変わるユニークな「価格総選挙」は話題を呼び、お客さまに寄り添った施策によって、客数が回復傾向となりました。

GMS事業は、2030年6月期の営業利益100億円増を目標として掲げ、食品部門は、顧客意識調査で高い評価を得ている品質に加えて、「価格総選挙」によって競合対抗を徹底し、客数と売上の成長を継続していきます。非食品部門については、粗利率が2%以上向上したものの、売上高は横ばいとなっているため、ディスカウント事業で活躍していた非食品部門の責任者をはじめ、多くの店長や支社長もGMS事業に配置し、当社グループの総力を挙げて、商品軸×店舗軸の両軸にて変革を進めていきます。

海外事業

戦略のポイント

- 北米事業は、出店を通じた事業規模拡大による成長、利益貢献をめざす
- カリフォルニア、グアムで寿司レストランを開業。今後、飲食物販での併設型出店を計画
- アジア事業は、短期的な事業改善に加え、新たな事業コンセプトの確立をめざす

2024年6月期の振り返り

北米事業の2024年6月期における業績は、増収減益となりました。売上高は、インフレや外食から内食へと変化した需要に対し、デリカや寿司の強化が奏功し、2,474億円（前期比140億円増）となりました。売上総利益は925億円（同53億円増）、売上総利益率は高利益率のデリカや寿司の伸長、PB/OEM商品の利益率改善、価格訴求の粗利ミックスによってコスト増を吸収した結果、前期と同じ37.4%を確保しました。販管費は、新店やサプライチェーン周りの成長投資が増加したことにより879億円（同90億円増）、販管費率は35.5%（同+1.7pt）となりました。これらの結果、営業利益は46億円（同37億円減）、営業利益率は1.9%（同▲1.7pt）となりました。

アジア事業の2024年6月期における業績は、増収減益となりました。売上高は、11店舗の出店実施などにより、852億円（同28億円増）となりました。売上総利益は316億円（同13億円増）、売上総利益率は37.1%（同+0.3pt）となりました。販管費は人件費のコントロールを行った一方、新規出店に伴うコストが増加したことにより、313億円（同26億円増）、販管費率は36.8%（同+2.0pt）となりました。これらの結果、営業利益は3億円（同13億円減）、営業利益率は0.4%（同▲1.6pt）となりました。

※北米事業の営業利益増減は、Gelson'sののれん償却費（2023年6月期約34億円、2024年6月期37億円）を控除後の数値で算出。

今後の戦略

北米事業では、出店を通じた事業規模拡大による成長、利益貢献をめざします。

カリフォルニアのTOKYO CENTRALは、セントラルキッチンを活用した寿司やデリカの品質改善や定期的な商品開発によるサムシングニューの実現などにより、特にアジアン商圏の顧客の支持が得られており、2025年6月期は6年ぶりの出店、2026年6月期以降は年間4店舗以上の出店を計画するなど、新たなフェーズに突入しています。また、Gelson'sは、新たな経営層のもと、今後も販管費コントロールやロス改善の取り組み強化による収益性の向上の他、認知度の向上や新規顧客の獲得、商品の良さを伝達するための販促強化を進めてまいります。

ハワイでは、インフレによる競合環境の激化やアメリカ本土からの観光客減少など厳しい環境の中、好調に推移している寿司やデリカなど高粗利商品の強化を中心に、差別化戦略を推し進めています。

また、カリフォルニアとグアムにオープンした寿司レストランでは、ローカルのニーズを捉えたメニューと品質の良さが支持されており、今後は飲食物販での併設型出店も計画しています。

アジア事業は、短期的な改善として不採算店舗における今後の方向性を固めており、また、メーカー商談を強化して現地製造のPB/OEM商品やスポット商品の拡充を図っています。MDサイクルの加速によって、新たな商品の導入や驚安商品の創出などを進めてまいります。また、2030年の先を見据えて大成長を実現するために、現状のアジアの状況を鑑みた事業コンセプトの見直しを長期間かけて行い、安定した収益モデルと再現性の確立をめざしていきます。

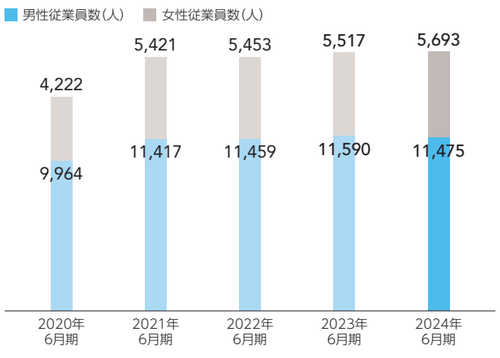
財務・非財務サマリー

(単位：百万円)

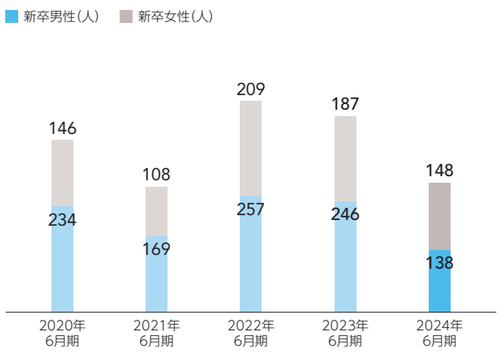
	2015年6月期	2016年6月期	2017年6月期	2018年6月期	2019年6月期*3	2020年6月期*4	2021年6月期*5	2022年6月期*6	2023年6月期	2024年6月期
売上高	683,981	759,592	828,798	941,508	1,328,874	1,681,947	1,708,635	1,831,280	1,936,783	2,095,077
売上原価	502,240	557,699	610,218	697,517	958,347	1,200,831	1,211,400	1,287,892	1,336,393	1,432,179
販売費及び一般管理費	142,638	158,708	172,395	192,423	307,417	405,692	416,003	454,701	495,131	522,705
営業利益	39,103	43,185	46,185	51,568	63,110	75,424	81,232	88,688	105,259	140,193
経常利益	40,160	43,797	45,523	57,218	68,240	74,600	81,452	100,442	110,994	148,709
税金等調整前当期純利益	39,157	42,113	55,325	56,373	66,284	72,588	64,191	92,028	100,739	130,506
親会社株主に帰属する当期純利益	23,148	24,938	33,082	36,405	47,066	49,927	53,734	61,928	66,167	88,701
総資産	505,666	560,568	642,868	806,778	1,282,100	1,297,231	1,370,115	1,383,678	1,481,058	1,498,410
純資産	221,367	244,547	279,930	312,495	352,300	388,999	438,628	399,247	463,539	547,003
1株当たり当期純利益(円)*1	36.77	39.44	52.30	57.53	74.36	78.79	84.74	102.64	110.94	148.64
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円)*1	36.65	39.41	52.26	57.41	74.13	78.58	84.52	102.41	110.67	148.09
1株当たり年間配当金(円)*1	5.00	5.50	6.50	8.00	10.00	15.00	16.00	17.00	20.00	30.00
連結配当性向(%)	13.6	13.9	12.4	13.9	13.4	19.0	18.9	16.6	18.0	20.2
ROA(%)	4.9	4.7	5.5	5.0	4.5	3.8	4.0	4.5	4.6	6.0
ROE(%)	11.6	11.2	13.5	13.3	15.2	14.3	13.6	15.3	15.7	17.9
お買上客数(人)	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	682,155,462
お買上商品点数(点)	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	5,271,392,381
グループ従業員数(人)	6,029	6,857	6,708	7,876	13,546	14,186	16,838	16,912	17,107	17,168
国内女性店長人数(人)	–	–	–	–	–	–	13	26	31	39
国内新卒採用人数(人)	–	–	–	225	385	380	277	466	433	286
国内新卒社員女性比率(%)	–	–	–	46.7	38.7	38.4	39.0	44.8	43.2	51.7
CO_2排出量(t-CO_2)*2	–	–	–	268,880	381,608	567,357	534,349	522,868	512,505	510,253

*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、2015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㈱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。

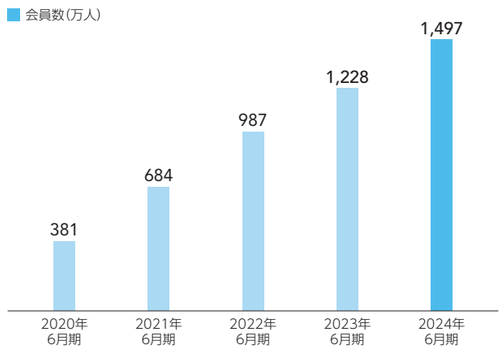
グループ従業員男女内訳



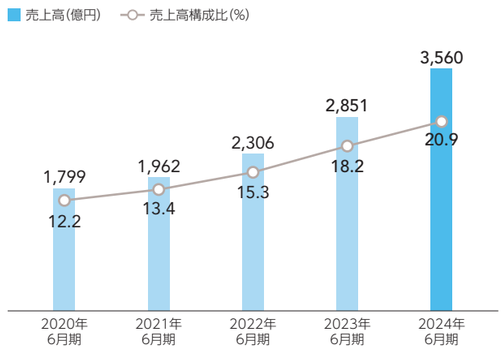
国内新卒社員男女内訳



majicaアプリ会員数



オリジナル商品*7 売上高／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

会社情報・株式情報 （2024年6月30日現在）

PPIHグループの主な会社と事業領域

PPIH
Pan Pacific International Holdings

国内リテール	ディスカウント事業	ドン・キホーテ	UDリテール
			長崎屋
			橘百貨店
	GMS事業	ユニー	
海外リテール	アジア事業	PPRM(Singapore)	
		PPRM(Hong Kong)	
		PPRM(Malaysia)	
		Macau PRRM	
		DONKI(Thailand)	
		Taiwan PPRM	
	北米事業	Don Quijote(USA)	
		Gelson's Markets	
		MARUKAI CORPORATION	
		Marukai Hawaii	
		QSI	
流通部門	パン・パシフィック・インターナショナル・トレーディング		
	パン・パシフィックコマース		
不動産部門	日本商業施設	サンリフォーム	
	日本アセットマーケティング		
金融サービス部門	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	UCS	
リテールメディア部門	pHmedia		
広告プロモーション部門	リアリット		

PPRM: Pan Pacific Retail Management

PRRM: Pacific Rim Retail Management

店舗ネットワーク

グループ総店舗数 742店舗
※店舗数:2024年6月期末

国内

日本　632店舗

ドン・キホーテ	262
MEGAドン・キホーテ*1	143
MEGAドン・キホーテUNY*1	62
ピカソ等*1	34
アピタ、ピアゴ*1	131

海外

海外　110店舗

香港　10店舗

DON DON DONKI	10

タイ　8店舗

DON DON DONKI	8

シンガポール　16店舗

DON DON DONKI	16

マレーシア　4店舗

DON DON DONKI	4

台湾　5店舗

DON DON DONKI	5

マカオ　2店舗

DON DON DONKI	2

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	2
TOKYO CENTRAL	8
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」「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」や「TOKYO CENTRAL」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)

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

本店所在地 〒150-0043
東京都渋谷区道玄坂2-25-12
TEL. 03-5725-7532　FAX. 03-5725-7322

設立年月日 1980年9月5日

資本金 235億38百万円

決算期 6月末日

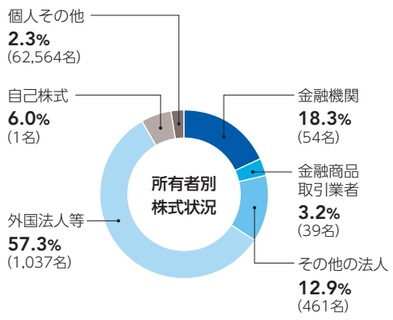
従業員数 2,955名（連結：17,168名）

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	635,028,540株
自己株式の総数	38,073,252株
株主総数	64,156名

※株主総数は前期末に比較して2,473名増加しています。

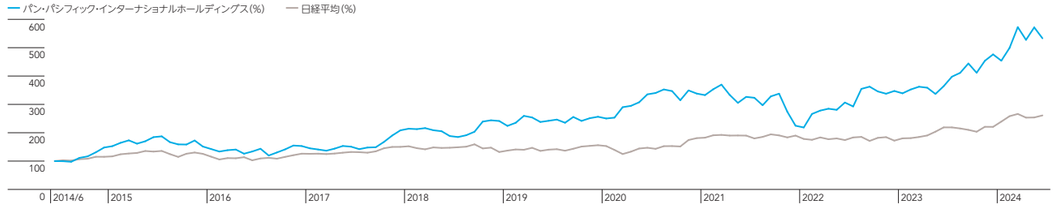


大株主の状況

株主名	持株数(株)	出資比率(%)
DQ WINDMOLEN B.V.	134,028,000	22.45
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)*	67,795,500	11.36
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	38,073,252	–
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)*	32,883,400	5.51
公益財団法人安田奨学財団	14,400,000	2.41
GIC PRIVATE LIMITED - C	13,984,139	2.34
JP MORGAN CHASE BANK 385632	11,530,621	1.93
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	8,927,036	1.50

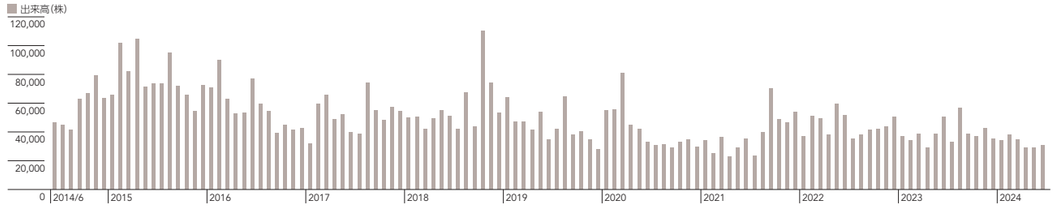
(注)出資比率は自己株式(38,073,252株)を控除して計算しています。
*の持株数には、信託業務に係る株式数が含まれています。
当社が実質所有株式数を確認できる株主については、その実質所有株式数を上記大株主の状況に反映させています。

株価騰落率推移

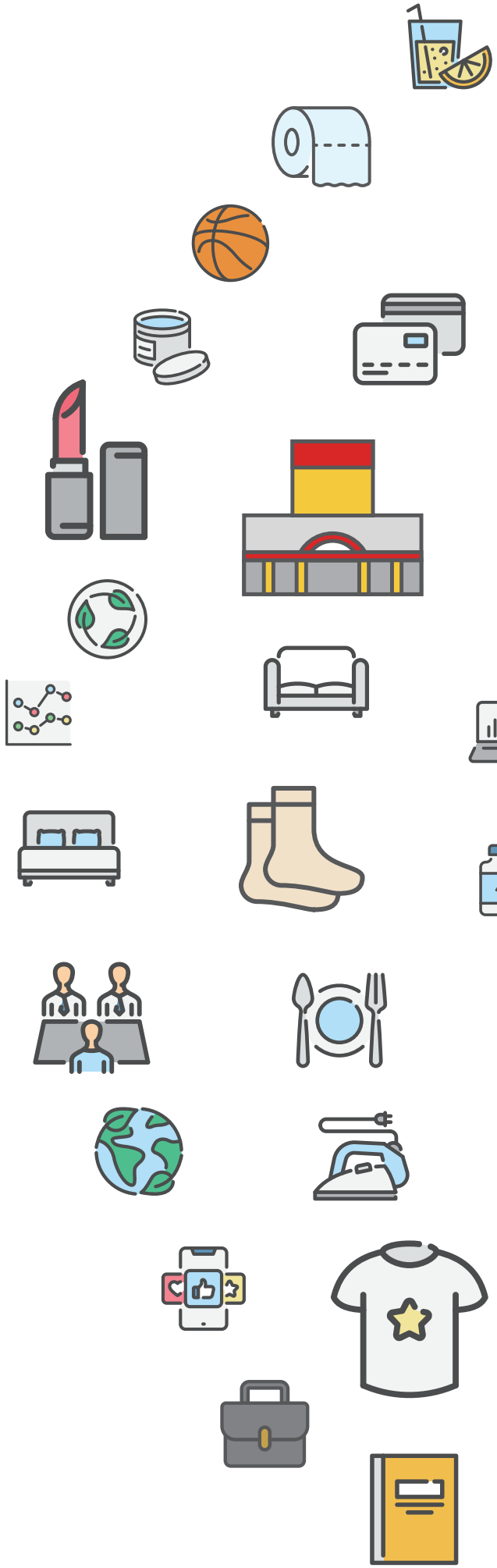


※2014年6月30日の終値を100としています。

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。



PPIH
Pan Pacific International Holdings

株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス
〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂2-25-12
TEL. 03-5725-7532　FAX. 03-5725-7322
https://ppih.co.jp

GREEN PRINTING JPPI P-A10007

VEGETABLE OIL INK

FSC www.fsc.org ミックス 紙 | 責任ある森林管理を支えています FSC® C022915

2024年12月発行　Printed in Japan