



# 統合レポート 2025

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



## 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方と想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变の企業原理とする  
「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

# CONTENTS

## PPIHグループとは

PPIHグループ企業理念集「源流」	01
PPIHグループのポートフォリオ経営	05
PPIHグループの強み	07
企業価値創造の歩み	09



## 成長戦略(長期経営計画)

Double Impact 2035	11
CEOメッセージ	13
COOメッセージ	17
既存店成長戦略	21
新規業態戦略	23



## サステナビリティ

PPIHグループのサステナビリティ	25
人的資本経営	27
従業員座談会	29
ダイバーシティの推進	31
持続可能な商品調達と責任ある販売	33
事業活動で生じる環境負荷の低減	35



## コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ	37
コーポレート・ガバナンス	39
役員一覧	45
スキルマトリックス	49

## セグメント別概況

国内ディスカウント事業	51
国内UNY事業	52
海外事業	53

## データセクション

IR活動	54
財務・非財務サマリー	55
会社情報・株式情報	57

## 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」を貫くことで成長を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、持続的な成長及び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、新CEO/COOの就任に伴うご挨拶とメッセージ、新経営陣のもと、2025年8月に新たに策定した長期経営計画「Double Impact 2035」のご紹介、さらに、PPIHグループにとって最も重要な経営資本であり強みである「人財」を中心とした「サステナビリティ」に力点を置いて作成いたしました。重要度の高い内容にフォーカスし、ステークホルダーの皆さまにとって分かりやすく、より深くご理解いただける構成をめざして編集しています。

作成にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の開示フレームワークを参照しています。

## 報告対象範囲

■対象組織  
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  
2024年7月1日～2025年6月30日  
一部に2025年7月以降の活動内容を含みます。

■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、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。これらの記述は現時点で入手可能な情報に基づき判断した予測であり、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。従って、実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性があることをご承知ください。

## 表紙のご説明



2025年9月からの新体制発足にあたり、新たなステージへの歩みを象徴する表紙デザインへ一新しました。中央に大きく配置した企業ロゴには、変化の多い環境の中での持続的な発展と成長をめざす当社の決意を込めています。ロゴの内部には、当社グループの業態が広がる街並みを描き、地域社会に根ざした店舗展開と、日常の暮らしを支えながらお客様にお買い物の楽しみを提供し続ける当社の姿勢を表現しています。



## PPIHグループのポートフォリオ経営

PPIHグループは、「顧客最優先主義」と「グループ全体の経営資源の最適化」の両立を追求しつつ、収益基盤の多様化による安定成長と、成長領域と再構築領域のバランスによる持続的な価値創出を目的に、多様な業態・地域にまたがる事業群を統合的にマネジメントしています。イノベーションの促進や事業間シナジーの創出、リスク分散を図り、「個店主義」を徹底した柔軟かつ迅速な意思決定を可能にするポートフォリオ経営を実践しています。

### 国内ディスカウント事業

「ドン・キホーテ」「MEGAドン・キホーテ」「キラキラドンキ」など、売り場面積やアイテム取り扱い数、地域特性などに応じた多彩な店舗フォーマットを開設。地域のお客さまや訪日外国人のお客さまに向けたお得なサービスを提供し、常に選ばれる店づくりをめざしています。



### 海外事業(北米事業)

カリフォルニア・ハワイ・グアムの3エリアで事業を展開。カリフォルニアでは、日本産品を多く取り扱う店舗や歴史あるハイエンドスーパーを、ハワイでは、地域密着型やツーリスト向けの店舗を、グアムでは、日本産品・土産品・ローカル品を扱うハイブリッド型店舗を運営しています。現在は、カリフォルニアを中心に店舗網の拡充を進めています。

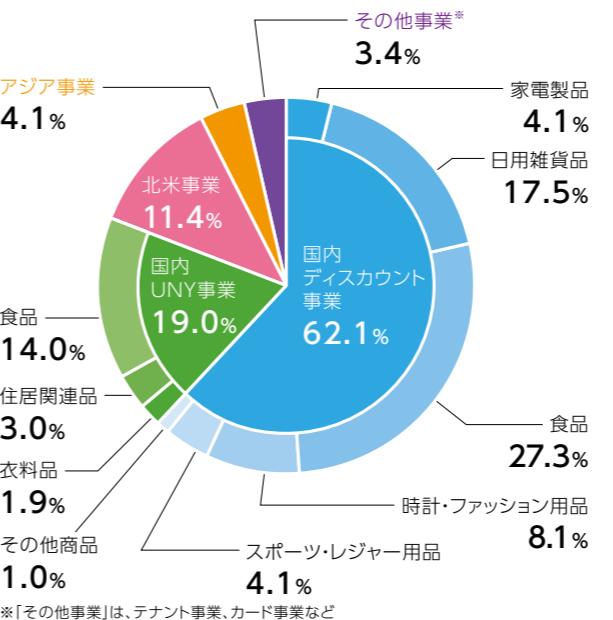


### 国内UNY事業

総合スーパー「アピタ」、食品スーパー「ピアゴ」「ユーストア」を展開。「衣・食・住」思考から脱却し、お客さまの生活シーンに寄り添った幅広い品揃えや喜んでいただける価格に挑戦しています。社名の由来でもある“ユニークさ”を追求し、地域で最も支持される店舗をめざしています。



### 連結事業別業績概況



■ お買上客数 **7億316万人**

■ 連結従業員数 **17,075人**

### 事業別売上高

国内ディスカウント事業	1兆4,453億円
国内UNY事業	4,702億円
北米事業	2,604億円
アジア事業	915億円
合計	2兆2,468億円

※その他・連結修正 ▲207億円

### 店舗ネットワーク

日本	655店舗
国内ディスカウント事業	
ドン・キホーテ	285
MEGAドン・キホーテ <sup>1</sup>	143
MEGAドン・キホーテUNY <sup>1</sup>	62
小型業態 <sup>1</sup>	35
国内UNY事業	
アピタ、ピアゴ <sup>1</sup>	130
台湾	6店舗
DON DON DONKI	6
香港	11店舗
DON DON DONKI	11
マカオ	2店舗
DON DON DONKI	2
タイ	8店舗
DON DON DONKI	8
マレーシア	4店舗
DON DON DONKI	4
シンガポール	17店舗
DON DON DONKI	17
グアム	1店舗
DON DON DONKI	1

\*1「New MEGAドン・キホーテ」は「MEGAドン・キホーテ」業態に、「ドン・キホーテUNY」は「MEGAドン・キホーテUNY」業態に、「ピカソ」「エッセンス」「ドミセ」「エキドンキ」「ソラドンキ」「情熱職人」及び「長崎屋」などは「小型業態」に、「ユーストア」「ピアゴパワーア」「パワースーパーピアゴ」などは「アピタ、ピアゴ」業態に含まれます。

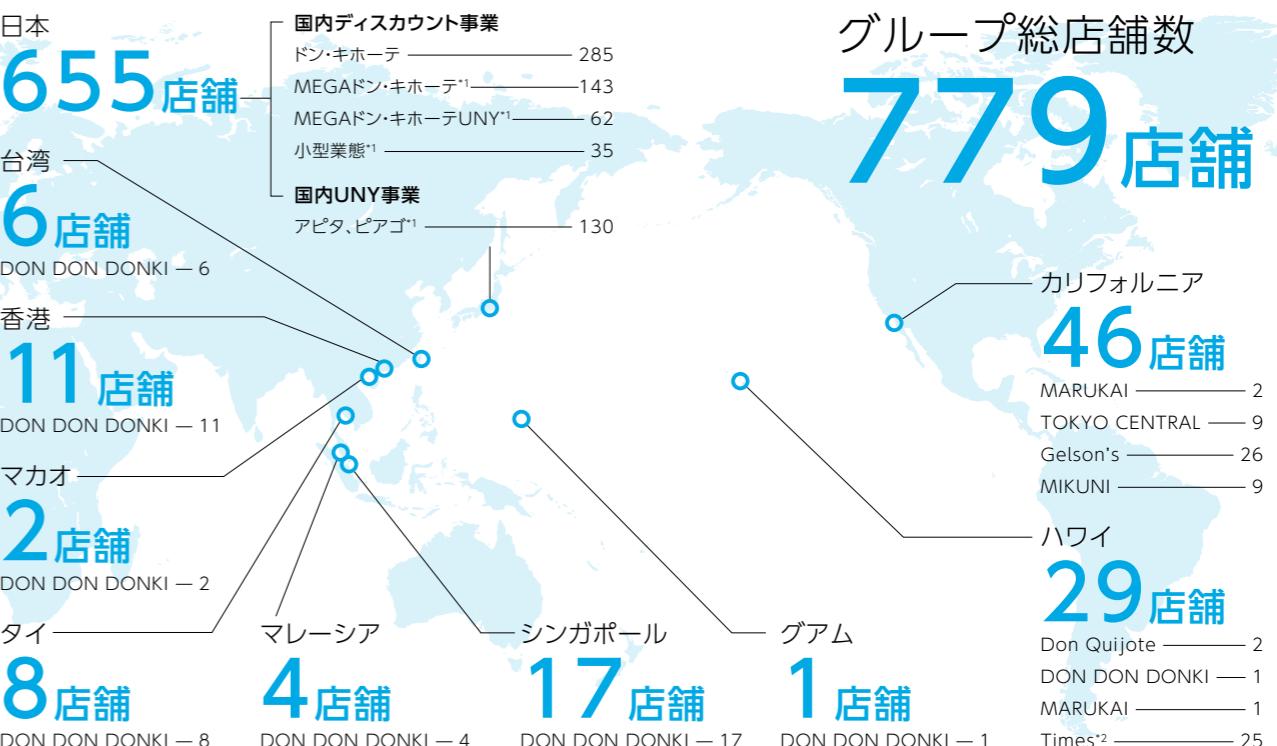
\*2「BIG SAVE」や「TOKYO CENTRAL」「DONPEN Times」などのQSI, Inc.運営店舗は「Times」業態に含まれます。

※当ページに記載の内容は、2025年6月末時点の情報です。

**1,779万人**

**47,016人**

(期中の年間平均人員)



## PPIHグループの強み

PPIHグループは「顧客最優先主義」を基盤に、「権限委譲」と「変化対応」を強みとした現場主導の運営を実践しています。「失敗の許容」や「実力主義」という企業文化が挑戦を後押しし、従業員の自律的な成長を促しています。また、独自の「CV+D+A」コンセプトを核に、お買い物の便利さ・安さ・楽しさを提供することで、お客さまにワクワク・ドキドキする非日常的なエンターテイメント性をもたらし、満足度の向上と持続的成長を実現しています。

### 権限委譲×変化対応=「個店主義」

PPIHグループは、創業以来受け継がれてきた「権限委譲」と「変化対応」という、不变のDNAを最大の強みとし、「顧客最優先主義」のもと、現場主導の事業運営を展開しています。

当社では「権限委譲」の考え方に基づき、本部の指示を待つことなく、商品仕入や価格設定・陳列・販促・在庫管理などを従業員自らが判断できる自由裁量権を持っています。これは、店舗や売場を自律的に運営する仕組みとして、従業員一人ひとりの意欲的なチャレンジを後押しし、失敗を成長のための貴重な機会と捉える前向きな企業文化を育んでいます。

また、変化の激しい市場環境においては、「変化対応力」が不可欠です。権限を持つ従業員がスピード感をもって変化に対応することで、地域特性や市場環境の変化に応じた独自の店舗づくりを実現しています。このように、「権限委譲」と「変化対応」が掛け合わさることで、店舗ごとの個性を最大限に活かした「個店主義」が根付き、「100店舗あれ

ば100通りの店づくり」を可能にしています。

当社の「個店主義」を支える重要な要素の一つが、各業態が想定するターゲット層に近い感性や価値観を持つ人財が業務に携わる「顧客親和性」です。

例えば、Z世代をターゲットとした「キラキラドンキ」では、店舗従業員の多くを10~20代のZ世代が占めています。また、インバウンド需要の高い店舗では、外国人従業員を積極的に採用することで、多様な顧客ニーズに柔軟に対応しています。さらに、商品開発においても、お客さまの「本当に欲しいもの」を形にするため、顧客特性を深く理解し、トレンドへの感性が高い人財が商品づくりを推進しています。

このように、各業態・店舗・商品において、「顧客親和性」の高い従業員が現場に立つことで、地域やお客さまの多様なニーズに応えるユニークな店舗運営を実現しています。

これこそが、当社グループの最大の競争力であり、持続的成長を支える原動力となっています。



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

チェーンストア理論による画一的な店づくりではなく、現場の「権限委譲」と「変化対応」によって実現

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

### 時間消費型店舗「CV+D+A」

当社グループは、お客さまにお買い物を通じて、便利さ(CV:コンビニエンス)、安さ(D:ディスカウント)、楽しさ(A:アミューズメント)を提供するという、独自の店舗コンセプト「CV+D+A」を掲げています。

このコンセプトに基づく店舗運営と商品施策により「必要な物を、必要な時に買う」だけでなく、お買い物 자체を楽しむ「時間消費型店舗」のビジネスモデルを築き上げてきました。また、「CV+D+A」は独創的なオリジナル商品の開発やmajicaアプリによるお得で便利なお買い物体験などにより深化を続けています。

お客さまのお買い物をする高揚感を刺激し、満足度をさらに高める当社独自のビジネスモデルは、現代のお客さまのニーズに対する有効な訴求力と、強力な市場開拓力を持つものと考えています。



### 顧客最優先主義を実現する「人財が育つ強みの源泉」

当社グループは、「源流」に基づき、従業員一人ひとりの自律的な成長を核とした人的資本経営を推進しています。

「育成」ではなく、部下に信じて任せる「成長支援」に徹することで、主体的に挑戦・成長しようとする文化が根付き、さらに「自分の代わりとなる人財を育てる」ことを明文化することで、持続的な人財形成を実現しています。

「権限委譲」による「主権在現」の徹底により、従業員は自ら考え、意思決定する機会を豊富に得て、多くの挑戦と失敗を経験しますが、「失敗を許容する企業文化」により、失敗から学ぶ風土が人の成長を後押ししています。

さらに、定量的な成果に基づく「実力主義」が浸透しており、上昇志向を持つ人財による競争原理が働き、競い合う土壤が会社全体に広がっています。

こうした「権限委譲」「実力主義」「失敗への許容」の3つを要とした企業風土のもと、当社グループでは売上・利益の成長を人の成長の証と捉えています。他社に比べて圧倒的に多くの経験機会が得られる環境こそが、当社グループの持続的成長の源泉となっています。



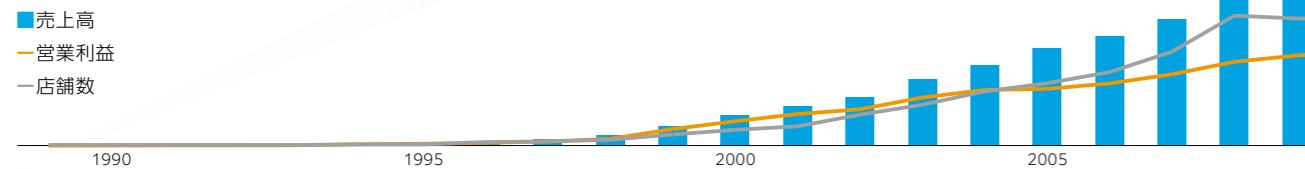
## 企業価値創造の歩み

# 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、成長を続け、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。



1978年  
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



1989年  
「ドン・キホーテ」1号店となる府中店を開店



2001年  
「ドン・キホーテ」の全国展開を開始

2006年  
海外事業開始  
Don Quijote(USA)を連結子会社化



2007年  
首都圏へ店舗網拡大  
ファミリー向け業態創造  
長崎屋を連結子会社化



2009年  
プライベートブランド  
「情熱価格」の販売を開始



2011年  
創業者・安田隆夫が編纂した企業理念集「源流」を発行



2013年  
米国における海外展開加速  
MARUKAIを連結子会社化



2014年  
電子マネー「majica(マジカ)」サービス開始



2015年  
「majicaアプリ」リリース

2017年  
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



2017年  
アジア事業開始  
「DON DON DONKI」1号店をシンガポールに開店

2019年  
「ユニー」を連結子会社化(完全子会社)

2019年  
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へ社名変更  
2019年2月、国際競争力を持った新たな流通を創造していくという決意を込め、日本国内のみならず、環太平洋地域におけるグローバルグループとして相応しい企業のあり方を表す商号へ変更



2021年  
北米事業の基盤強化へ  
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



新長期経営計画発表

## 「Double Impact 2035」

すべての外部環境の変化を成長機会と捉え、果敢な挑戦を続け、さらなる成長をめざす

2025年6月期

売上高  
**2兆2,468 億円**

営業利益  
**1,623 億円**

店舗数  
**779 店舗**



みんなの声で、ぜんぶがわかる。  
**マジボイス**  
by majica

データセクション

# 新たな長期経営計画 「Double Impact 2035」を策定

外部環境の変化を成長の好機と捉え、新たなマーケットシェアの獲得をはじめとする戦略的な取り組みにより、国内事業の成長を加速させます。これにより、2035年には売上高4兆2,000億円、営業利益は2025年6月期比で2倍以上となる3,300億円の達成をめざします。また、海外戦略の開示は改めて行います。

2025年6月期			2035年6月期		
	金額	構成比		金額	成長率
連結	売上高	2兆2,468億円	-	4兆2,000億円	186.9%
	営業利益	1,623億円	-	3,300億円	203.3%
	営業利益率	7.2%	-	7.9%	+0.7pt
国内	売上高	1兆8,949億円	84.3%	3兆7,000億円	195.3%
	営業利益	1,561億円	96.2%	3,000億円	192.2%
	営業利益率	8.2%	-	8.1%	+0.1pt
海外	売上高	3,519億円	15.7%	5,000億円	142.1%
	営業利益	62億円	3.8%	300億円	483.9%
	営業利益率	1.8%	-	6.0%	+4.2pt

## 外部環境の変化がもたらす 新たな成長機会

- ・日本の消費マーケットは、一定の増加が見込まれる
- ・所得の減少や価格感度の高まりなどにより、食品・非食品ともに、ディスカウント業態のTAM<sup>※</sup>が拡大すると予想
- ・外部環境の変化に伴う消費行動の変容により、食品スーパー・マーケットなど関連市場も含めた機会の創出が可能

※TAM=Total Addressable Market

外部環境の変化	予測される変化の内容	当社における収益機会
①所得減少の影響を大きく受けける層が増大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インフレや実質賃金の低下、エンゲル係数の上昇による節約や生活防衛意識の向上</li> <li>・共働き世代の増加、即食・時短ニーズの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ディスカウント事業における価格競争力、生鮮を含む商品市場へのアクセス強化</li> <li>▶食品スーパー・マーケットなど狙うべきマーケットの拡大</li> </ul>
②国内人口減による、小売プレイヤー数の縮小や業界再編	<ul style="list-style-type: none"> <li>・少子高齢化の影響による人口減少、東京以外のすべての都道府県で人口減少</li> <li>・コストプッシュ型のインフレ継続による、コスト増の継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶市場縮小やコスト増、後継者不足などにより、M&amp;A機会の創出</li> <li>▶小売プレイヤー数の縮小により、既存店の成長と出店拡大</li> </ul>
③外国人居住者の増加	・外国人の流入による人口増(総人口における外国人比率の拡大)	▶新たなマーケット(収益機会)を開拓
④外国人旅行者の増加	・日本政府目標:2030年の訪日外客数は、6,000万人、国内消費額が15兆円	▶外国人旅行者数の増加により、さらなるインバウンド市場の拡大
⑤消費者の情報優位による「リアルプライス™」の登場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費者と生産者の情報格差は縮小し、今後はこの格差がより一層顕著になる</li> <li>・実質賃金の低下も相まって、より「リアルプライス™」を求める消費行動に変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶NBから同等品へのトレードダウン、外食→内食などの消費者の行動変容は成長の機会</li> </ul>

※リアルプライス=市場でアベイラブルな最安値の商品購入価格

## 「新・稼ぐ力」=TAM(成長機会)×実現する仕組み×人・能力

### 国内シェアを拡大する成長戦略=成長機会

- ・新規出店拡大「日本地図制覇に向けて」
- ・既存店成長「売上トップライン大成長」
- ・インバウンド「観光地型小売店の確立」
- ・新規業態「狭小商圏型新業態の開発(食品強化型ドンキ)」
- ・M&A戦略「長崎屋やユニーでの成果に絶対的な自信」

### 成長を支えるMD戦略+α=「実現する仕組み」と「人・能力」

- |                               |                        |
|-------------------------------|------------------------|
| ・PB/OEM戦略「NEXT革命 顧客熱狂ディスカウント」 | ・生産性改善「PPIH流デジタル×生成AI」 |
| ・NBとの取り組み強化「NPB戦略」            | ・マーケティング戦略「ウォレットシェア拡大」 |
| ・新たなカテゴリー強化「○○といえばドンキ」        | ・人財戦略「複数の強いチームの創出」     |
| ・サプライチェーン戦略「上流へのアプローチ強化」      |                        |
| ・惣菜カテゴリー強化「惣菜を新たな来店動機へ」       |                        |

# CEOメッセージ



## CEO(最高経営責任者)就任にあたり

平素より当社グループに対し、格別のご支援とご理解を賜り、心より御礼申し上げます。このたび、代表取締役社長CEOに就任いたしました森屋秀樹でございます。

私は2000年に新卒で入社し、店舗スタッフとしてキャリアをスタートいたしました。当時はバブル崩壊後の不況下、「超就職氷河期」と呼ばれる時代であり、失業率は4%台、企業は効率化やコスト削減を優先し、低賃金が常態化していました。しかし、私が入社したドン・キホーテの店舗は、駐車場待ちができ、深夜1時や2時までレジに行列ができるほどの大盛況でした。毎日、仕入と販売の現場を樂しみながら働いていたことを鮮明に覚えています。

その後は、店長や支社長などの営業職を経験した後、物流網の構築やお取引先さまとの契約管理、リスクマネジメント、majicaアプリの立ち上げ、CSOとしての経営戦略の構築、CFO代行としてのIR活動や財務関連業務など、バックオフィス部門も幅広く経験してまいりました。

私の強みは、「人財を活かすチームアップ力」にあります。多くの部署を経験し、グループの幅広い業務に携わる中で、その都度、新しいチームを創り上げてまいりました。この経験を通じて、役員をはじめ、従業員との人財ネットワークを最も有しているという自負があります。そして、このネットワークを通じて、多くの素晴らしい人財とチームを組み、活躍の場を提供できると考えております。

新体制では、代表取締役COOの鈴木康介とともにツートップ体制を敷き、ホールディングスの機能と営業執行の機能を明確に分けることで、迅速な意思決定を図りながら、グループの可能性を最大限まで引き出すチーム経営を推進してまいります。

## 新体制の基盤となる経営方針

昨今、目まぐるしく変化する社会や顧客の消費行動の変化が取りざたされることが増えており、これらは変動性、不確実性、複雑性、曖昧性といったイメージで語られることが多くなっています。しかしながら、私たちは企業理念集「源流」を核として、その時々の変化や環境そのものを楽しみながら、それを成長の機会と捉えて突き進んできました。私たちはこれを“変化対応業”と呼んでいました。

そのため、激しい変化に満ちたビジネス環境は、私たちの“最も得意とする主戦場”であると考えており、今後もあらゆる変化に柔軟かつ果敢に対応し続けていくことができるという、絶対的な自信と自負を持っています。こうした

「源流」に則った方針は、いかなる時も堅持し、この揺るぎない方針のもと、「基盤とする3つの経営方針」を以下のとおり定め、実行してまいります。

### 1.スピードをもった意思決定を実施すること

これは、これまでと「変えないもの」です。

売上高が2兆円を突破し、従業員が9万人規模となった今も、私たちの「意思決定スピード」、すなわち「意思決定権を持つ人数」は日本一であると確信しています。事業規模が約2倍となることをめざすこの10年間においても、このスピードを鈍らせることなく、No.1の意思決定スピードを維持・強化する仕組みづくりを進めてまいります。

### 2.最適なチームを多数組成していくこと

こちらは、これから「加速させていくもの」です。

これまで、部門独立採算制や個人商店主制、ミリオンスター制度など、圧倒的な“個の能力の最大化”に傾注し、「競争成果主義」のもとで実績を積み重ねてきました。私は、安田や吉田の世代からそれを引き継ぎながら、新たなスタイルとして、この競争成果主義に「響創成果主義」を掛け合わせ、昇華させていきます。

「響創」という言葉には強い信念を込めています。個が強い当社において、個人の能力をチーム単位に昇華・最大化させるには、単なる協力や協同という言葉では不十分です。個人同士が互いに影響を与え、共鳴し合うことで最大限の成果が生まれると確信しています。こうした「響創」によるチーム組成を経営の中心に据え、「次世代型の闘うPPIHグループ」として体現してまいります。

### 3.積極的な投資をするための選択と集中を行うこと

最後に、これは「変えていくもの」です。

私たちはこれまで、年次ごとのオーガニックな店舗拡大と、短期間での投資回収を基軸とした投資判断により、上場以来36期連続の増収・営業増益を達成してきました。

しかし、今後はより大きな企業成長をめざすステージに入っていると認識しています。今後10年間で1兆2,000億円を超える投資を予定しており、投資判断の基準となる回収期間や、各事業への「権限委譲」のあり方を見直していきます。成長事業はもちろん、失敗を容認しながら未来への成長が期待できるプロジェクトや企画に対して、十分な投資を行っていきます。また、これまで戦略に取り込んでこなかったM&Aを明確に経営戦略に組み込み、企業価値の向上を図ってまいります。これらを実行するにあたり、増収増益をめざす期間の考え方も、単年単位から中期単位へと方針を転換してまいります。

## 「Double Impact 2035」が新たな行動指針へ

当社グループのこれまでの成長は、「稼ぐ力」=「変化対応力×顧客理解」と表すことができるとして考えております。

この成長の過程では、実にさまざまな社会的・経済的变化がありました。たとえば、30年にわたるデフレ、経済政策の転換、インフレへの移行、実質賃金の低下、エンゲル係数の上昇、共働き世帯の増加、大規模な自然災害、新型コロナウイルスの世界的流行、携帯電話の普及、IT技術の進化、EC市場の急成長、小売業界の乱立と淘汰など、枚挙にいとまがありません。

こうした変化の激しい環境下においても、私たちは常に顧客理解を深め、地域のニーズに応える商品・サービスを磨き続けてまいりました。リアル店舗ならではの利便性や楽しさを追求し、提供し続けてきたことが、当社の「稼ぐ力」を着実に高めることができた要因と分析しています。

そして、この「稼ぐ力」は、さらなる成長への確信となり、「新・稼ぐ力」へと進化していきます。

### 新・稼ぐ力= TAM(成長機会)×実現する仕組み×人・能力

この新たな定義のもと、当社は次なる成長戦略を描き、実行に移してまいります。

「TAM(成長機会)」については前頁に記載の通り、今後の10年間において、日本国内の消費マーケットはさまざまな環境や市場の変化が予測されています。私たちは、こうした将来的な環境変化や市場変化のすべてを成長の機会と捉えており、市場シェアをさらに拡大させていく余地が十分にあると確信しています。

「実現する仕組み」については、企業理念集「源流」に基づくマインドの醸成や、調達・販売といった商売の仕組みなど、既に大部分が備わっていると自負しています。戦略面についても、執行役員や経営管理チームを中心とした約40名が徹底的に議論を重ね、「Double Impact 2035」の戦略を策定いたしました。ぜひ、その内容をご確認いただければと思います。

そして、こうした仕組みや戦略を実行し、成果へとつなげていくための「人・能力」についても、20代から50代まで幅広い世代で人財が着実に育ってきており、実行力についても大いに自信を持っています。

「Double Impact 2035」では、成長余地の大きい国内事業の成長戦略にフォーカスしています。

海外事業については、ミニマムな成長を目指としています。

が、今の中長期的な成長を見据えるにあたり、顧客に支持され続ける明確な店舗モデルと、それを支える最適なオペレーションの確立が不可欠です。今後、約1年間をかけて、海外事業の方向性を導き出し、戦略の開示を予定しています。

「Double Impact 2035」の定量目標は、売上高4兆2,000億円、営業利益3,300億円です。

この目標数値と多様な成長戦略は、全従業員の新たな行動指針となり、日々の業務活動を駆動させる原動力となります。

当社はこれまで、めざす姿(ビジョナリー・カンパニー)として以下のような企業像を掲げてきました。

- 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
- コアバリューを次の高みに引き上げるイノベーションをめざす企業

新たな行動指針「Double Impact 2035」のもと、PPIHグループが持つ知恵の総量を最大限に活かしながら、これらの姿を追求してまいります。

## PPIHグループのサステナビリティ経営

当社グループは、新規出店の加速やPB/OEM商品の強化、新規業態開発といった成長戦略を掲げました。これらを着実に推進するには、「人的資本」と「サプライチェーン・マネジメント」の強化が、これまで以上に重要です。

人的資本においては、新たな人財戦略を打ち出し、果敢な挑戦を続ける人財が溢れる企業をめざすことをお約束しました。全従業員が挑戦の打席に立つ機会を多く得られる環境を整え、リーダー人財の創出や自律的な挑戦を促す仕組みを拡充し、「尖った人財」を増やすことで、個の力を高めています。これが、最適なチームを多数組成していくことにつながり、企業全体の競争力を一層高めてまいります。

サプライチェーン・マネジメントでは、PB/OEM商品の拡大や新規業態の開発にともない、構造がより複雑化しています。当社はこの責任を受け止め、NGOやお取引さまとの連携を強化し、人権や環境への対応力を高めるとともに、製品安全の向上に向けた品質管理体制の充実など、責任ある販売を徹底してまいります。

さらに、各分野での取り組み推進に加え、ESG説明会などの対話の機会を継続し、成長戦略とサステナビリティ経営の一体的な推進を加速させてまいります。

## PPIHグループの価値創出力



## キャピタルアロケーション方針

2025年6月期は、安定した営業キャッシュフローの創出と、継続的な成長投資をバランスよく実現することができました。

負債の状況については、有利子負債が606億円減少し、自己資本比率は40.1%と、2024年6月期比で+4.3pt改善しています。また、ネットD/Eレシオは0.38倍となり、同0.16pt改善するなど、財務健全性がさらに向上しました。このような財務基盤は、今後の成長戦略を力強く推進するための確かな土台となっています。また、資本効率性にも注視しており、ROEにつきましても資本コストを上回る15.8%と、安定的に高水準を維持しています。

今後10年間の成長戦略においては、1兆2,000億円を超える成長投資を計画していますが、引き続き資本効率性にも十分配慮しながら進めてまいります。

また、成長投資とともに株主還元も強化していく方針です。配当政策については、累進的配当政策を維持しつつ、配当性向25%を意識した方針を掲げてきましたが、長期的には配当性向の引き上げも視野に入れ、成長投資と株主還元の両立に努めてまいります。

さらに、株式流動性の向上や新たな投資家層の拡大を目的に、株主分割を実行いたしました。ファン株主の創出に向けて個人投資家の裾野を広げる取り組みも進めてまいります。

今後も資本コストや株価を意識した経営を推進し、長期的な企業価値向上をめざしてまいります。

## ステークホルダーの皆さまへ

次世代の経営チームによる新たな事業活動が本格的に始動しました。現経営体制には、多彩な戦略を構想し実行する執行役員陣に加え、ガバナンス体制のさらなる強化を担う、豊富な知見と経験を有する社外取締役と力強い布陣が整っております。

当社は、ビジョナリー・カンパニーとして、100年、200年と未来永劫、繁栄し続ける企業をめざしております。その実現には、企業の持続的成長を支える経営体制の継承が不可欠です。私自身、CEOとしてこの責任を強く認識しており、次世代の経営陣を発掘し、責任を持って擧をつなぐことが、極めて重要な使命であると考えております。

また、企業価値の最大化に向けては、成長戦略の実行に加え、ステークホルダーの皆さまの声を経営に反映することが重要です。CEOやCOOなどのマネジメント層が積極的に市場との対話に参加することや、IRチームが面談などを通じて得たご意見を集約し、経営陣に報告する体制を整えております。今後も、市場との信頼関係を一層強化し、高い関心を寄せる事項やリスクと捉える点を的確に把握し、経営判断に反映させてまいります。

引き続き、企業としての責任を果たしながら、皆さまのご期待を超える価値の創出に努め、持続的な成長と変革を力強く推進してまいります。PPIHグループのさらなる飛躍に、ぜひご期待ください。

今後とも、変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

## Double Impact 2035 の達成

### めざす姿

- 「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

### 株主・投資家

- 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、喜びと満足を最大に

### お取引先さま

- 公正・誠実な取引と人権・環境対応により、持続可能なサプライチェーンを創造

### 従業員

- 「源流」を体現し、多様な人財が挑戦・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

- 地域貢献や環境・社会に配慮した事業運営で、消費の活性化と内需拡大を促し、地域・国家の発展に貢献

## COOメッセージ

成長機会を具現化した、  
多彩な戦略を推進—  
「店舗運営軸×商品軸」の  
最適解を追求し、利益の最大化へ

代表取締役COO

鈴木 康介



### COO(最高執行責任者)就任にあたり

ステークホルダーの皆さんには、日頃より当社グループの事業活動に深いご理解と温かいご支援を賜り、心より御礼申し上げます。このたび、代表取締役COO 兼 ドン・キホーテ代表取締役社長CEOに就任いたしました鈴木康介でございます。

COO就任にあたり、当社グループの原点であり経営理念である「源流経営」を実践していくこと、そしてこの理念を次世代へしっかりと受け継ぎ、櫻を渡す覚悟を、まずはお伝えしたいと存じます。変化の激しい時代においても、この原点を決して忘れることなく、当社の持続的成長と企業価値の向上を実現してまいります。

私のPPIH人生は、2000年に新卒として入社したことから始まりました。以来25年間、営業一筋のキャリアを歩んでまいりました。店舗担当者としてスタートし、店長、商品責任者、支社長、営業本部長と、現場の最前線で経験を積み重ねてまいりました。ユニーを連結子会社化した後は、ユニーからディスカウント事業への業態転換プロジェクトの責任者として、全63店舗の改革に携わりました。各店舗において必ず新しい挑戦を行うというチャレンジ精神を持って取り組み、現場主導の改革を推進してまいりました。また、源流推進本部の本部長として、「源流経営」の理念を社内に浸透させる活動を担い、源流伝道士の育成にも力を注いでまいりました。

私の強みは、現場の最前線にいる「従業員の気持ち」が分かることだと自負しております。当社の営業サイドの二つの柱である「店舗運営軸」と「商品軸」、その両軸の責任者を経験したことで、双方の立場に立った行動を実践してまいりました。現場の第一線で培った経験と知見を活かし、「Double Impact 2035」の達成とその先の成長に向けて、保守的にならず、常に攻めの姿勢でアグレッシブに挑戦を続け、戦略を推進してまいります。そのために、常に探究心を持ち続け、変化を恐れず、リーダーシップを發揮してまいります。今後はCOOとして、これまでの現場経験と経営視点を融合させ、持続的な成長と企業価値の向上を実現するために、挑戦を続けてまいります。

### 「Double Impact 2035」の成長戦略

このたび、新たな長期経営計画「Double Impact 2035」を発表いたしました。

今回掲げた定量目標は、控えめに見積もっても実現可能な水準であると自信を持っています。私のCOO任期中

における、現地点から飛躍を遂げるゴール地点と考えております、すなわち明確な経営課題であると捉えています。

前頁で森屋がご説明しているとおり、国内事業においては、さまざまな外的環境の変化を成長機会として捉えています。特にディスカウント市場においては、昨今のインフレや実質賃金の低下の影響により、生活者の意識が大きく変化しています。価格感度の高まりや生活防衛意識の強まりにより、「より安く、より良いもの」を求めるニーズはかつてないほど高まっており、ディスカウント業態の存在意義が改めて問われています。

当社では、食料品や日用消耗品といった生活必需品に加え、当社の強みであるその他非食品カテゴリーにおいてもディスカウント市場の拡大が見込まれるを考えています。こうした時代のニーズに的確に応えることができれば、最大の追い風となり、時代に合った成長領域を切り開くことができる考えます。

昨年の統合レポートにおいて、「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いる」とお伝えしましたが、それが具体的な形となったものが、「Double Impact 2035」における国内事業の多様な成長戦略です。本計画では、国内シェアの拡大を一つの重要テーマとして掲げており、これを実現するためには、以下の3つの柱が重要であると考えています。

- 既存フォーマットによる商圈シェアの拡大
- 既存店の大きな成長に向けた戦略
- 新しい業態の創造「食品強化型ドンキ」

「既存店の大きな成長に向けた戦略」に関しては、PB/OEM戦略の進化、NBメーカーとの取り組み強化、マーケティング戦略の推進について、森谷がご説明しております（詳細はP.21-22参照）。

また、「新しい業態の創造」に関しては、「食品強化型ドンキ」の概要や惣菜戦略の強化について、片桐がご説明しております（詳細はP.23-24参照）。

私からは、「既存フォーマットによる商圈シェアの拡大」について、次頁にてご説明いたします。

### 日本地図制覇をめざす出店戦略

当社グループは、2025年6月期末時点で国内合計655店舗を展開しております。

2025年2月には、唯一の空白地であった高知県への出店を果たし、47都道府県すべてへの出店を達成いたしましたが、国内には依然として新規出店の拡大余地があります。

当社では商圈の広がりが見込まれる地域を独自の出店ロジックに基づいて分析し、2035年6月期までに250店舗の新規出店をめざしております。出店戦略につきましては、以下の3つのフォーマットを軸に進めてまいります。

#### ①ロードサイド型店舗

一定の商圈人口があり、今後の人団動態を踏まえて想定顧客層との親和性が高い地域に出店します。未出店エリアや、既存店があつても複数店舗の展開が可能な地域は多数存在しており、このモデルでは120店舗の出店を見込んでいます。



#### ②都市型レールサイド店舗

2025年6月期より出店を強化しているモデルで、東京都の赤羽東口店、京急蒲田店、調布駅前店などが該当します。駅近くで気軽に立ち寄れる高い利便性に加え、高収益性も実現しており、1都3県や大阪府など都市型エリアを中心に、80店舗の出店を見込んでいます。



#### ③インバウンド型店舗

2025年6月期には、既存店でインバウンド需要を獲得している新宿東南口店(東京都)や国際通り店(沖縄県)の近隣に衛星店を出店し、狙い通りの成果を上げています。

今後は、衛星店に加え、観光地や地方繁華街への出店も視野に入れ、50店舗の出店を見込んでいます。



当社の強みの一つは、どのような面積・地域・立地であっても、100店舗あれば100通りの店づくりが可能な「個店経営」にあります。この3つの出店フォーマットをベースに、地域ごとのお客さまのニーズに合わせた店舗づくりを体现し続けることで、日本地図の空白地帯を着実に埋め、商圈シェアのさらなる拡大をめざしてまいります。ここに新規業態「食品強化型ドンキ」の店舗数を加えることで、国内事業において、1,000店舗を超える店舗数をめざしてまいります。

### インバウンド — 観光地型小売の確立

当社は「インバウンドは、絶対王者になる」との宣言のもと、2025年6月期に小売業で国内1位の年間免税売上高1,742億円を達成いたしました。今後はさらに高みをめざし、「ドンキがあるから日本に行く」と言われるようなブランドポジションの構築をめざし、「観光地型小売」を確立するという新たなステージへと進んでまいります。

免税売上高は2035年6月期に4,000億円を目指しております。

日本政府は、訪日観光客を増加させる目標を掲げておりますが、訪日観光客の増加による日本国内での買い物消費額の拡大は、当社にとっても大きな成長機会となります。

当社は、ワンストップでお土産が揃う品揃え、観光やディナーの後でもゆっくりと買い物ができるナイトマーケット、当社ならではのアミューズメント体験、インフラ環境の整備といった強みを活かし、現在の来店シェア率は24.7%(\*訪日観光客数と当社のインバウンド客数より算出)となりました。今後は、リピート顧客の増加や新規顧客の獲得に向けた施策を行うことで、この来店シェア率を2035年6月期までに34.4%に引き上げることをめざしています。

シェア率の拡大をめざす上で非常に大切なのは、国内の顧客と同様に、実際にご来店いただいたインバウンド顧客の声だと考えております。当社への来店動機を調査したアンケート結果では、「楽しそうだから」「日本文化に触れ合えるから」といった声を多くいただいていることも分かってきました。この要素をさらに深化させることで、他社にはない世界観を創出し、差別化とロイヤリティ向上につなげていきたいと考えております。その実現に向けては、PPIHグループが得意とする空間演出を活かし、四季や地域性を表現した買い物場づくりや、年間を通じて日本文化を体験できるイベントを全国各地で展開する仕組みを検討しています。



他にも、旅マ商戦として、販促戦略をさらに強化していくことで来店動機を高めることや、旅ナカ戦略として、利便性がさらに向上する機能を備えたアプリの開発も進めています。商品軸におきましても、差別化要素となるような当社しか買うことのできない商品開発を創出していくことなどを計画しております。

インバウンド顧客の消費行動やニーズを捉える戦略を展開し、ドン・キホーテへの来店が思い出に残る体験となるよう、さまざまな工夫を重ねてまいります。また、安く便利で日本らしさを感じられる場所として、「常にドン・キホーテが選ばれる」存在となることをめざし、ビジネスモデルの確立に取り組んでまいります。

### 地域とともに築く、持続的成長の実現

日本国内では、少子高齢化の進行に伴う人口減少が深刻化しており、東京都を除くすべての都道府県で人口減少が予測されています。加えて、継続的なコスト増加により、小売業界の寡占化が進むことも想定されています。こうした環境下において、当社は「地域とともに成長する」ことを経営の重要な柱と位置づけています。

それぞれの地域に根差した「個店経営」をより強化していくためには、約100万人の商圈ごとに支社長(ミリオンスター)が数店舗ずつを統括する「ミリオンスター制度」のさらなる深化が必要不可欠です。現在、「Double Impact 2035」がミリオンスター全員の共通言語となつたことで、「多様な成長戦略」と「地域の顧客ニーズにきめ細かく対応する店舗運営」を掛け合わせて融合させていくことが、約150名を超えるミリオンスターに求められます。この融合からそれぞれの地域で数多くの施策を考察・実行し、その中の成功事例がミリオンスター間の情報連携によって、全国に広がっていくような好循環の創出を期待しています。

また、「日本地図制覇」に向けた出店戦略や、新たな業態である「食品強化型ドンキ」の創造を通じて、地域雇用の創出や地域イベントへの積極的な参加など、地域経済の活性化にも貢献してまいります。各地域の市場や農家との取引額は着実に向上しており、地産地消の推進や地方メーカーとの連携の機会も拡大しています。店舗の内装・外観においても、地域の特色や資源を活かした運営を進め、地域社会との共生を図ってまいります。

どのような環境変化にも柔軟に対応し、地域に必要とされる「ラストマンスタンディング(最後まで生き残り続ける店)」をめざしてまいります。今後も、地域とともに歩み、それぞれの地域において持続的な成長を実現してまいります。

### 高いモチベーションを持ち続ける企業集団

経営メンバーの交代、長期経営計画「Double Impact 2035」の発表など、変化の多い年となった2025年でございますが、社内のモチベーションは非常に高い状態が続いており、早速、新たな目標に向けて、各プロジェクトチームがスピード感を持って動き始めています。

将来の大きな成長に向けて、これからも立ち止まることがなく、いつまでも顧客視点を軸に、変化に柔軟に対応しながら挑戦を重ねる企業文化を継続してまいります。その執行を私が中心となり、「店舗運営軸×商品軸」の最適解を常に追求し、利益を最大化させていくことをお約束いたします。

全社一丸となって目標達成に向けて邁進してまいりますので、これから当社のさらなる成長をご期待ください。ステークホルダーの皆さんには、当社の今後の成長にぜひご期待いただくとともに、引き続き、温かいご支援とご愛顧を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

# 既存店成長戦略

それぞれの成長エンジンが  
次のステージへ —  
既存店トップラインの大成長に向けた  
戦略的深化を推進

常務執行役員CMO\*  
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)

統合レポートにおいて、3年連続で事業戦略をお伝えすることとなりました。このたびは、各成長エンジンが次のステージへと深化する中、新たな長期経営計画「Double Impact 2035」に基づく、既存店トップラインの大幅な成長に向けた戦略をご紹介いたします。特に、PB/OEM戦略やマーケティング戦略に焦点を当て、今後の展望をお伝えします。

## 顧客と共に創るPB/OEM戦略が 深化!「NEXT革命」へ

当社のプライベートブランド(PB)は、2021年2月に「お客さまと一緒に創るブランド=ピープルブランド」へとリブランドингいたしました。以来4年間にわたり、明確なコンセプトに基づいた独創的な商品開発を推進し、数々のヒット商品を創出しています。さらに、テレビCMや番組などのメディア露出を強化した結果、PB商品の認知度は従来の約20%から70%を超えるまでとなり、大きく向上しております。

「ド」マークが目印となっている、独創的な商品開発はこれからも継続してまいりますが、さらなるPB/OEM構成比の拡大に向けた取り組みとして、①顧客熱狂ディスカウントPBの創出 ②NBメーカーとの取り組みの強化を推進してまいります。



### ①顧客熱狂ディスカウントPBの創出

環境変化による顧客行動の変容として、価格感度が高まる中、購買行動はより価格重視へとシフトしています。こうした環境変化に対応し、さらなる成長を遂げるためには、顧客ニーズに即した変化対応、すなわち「圧倒的な支持」を得ることが不可欠だと考えております。そのため、今後は「価格」にも注力した商品開発を推進し、新たなPB戦略を展開してまいります。

私たちは新たに「EveryDay RealPrice™(EDRP)」をテーマとして、圧倒的な価格訴求に優れたPB商品の開発に取り組んでまいります。従来の考え方「EveryDay Low Price (EDLP)」が他社との価格比較による相対的な安さを追求していたものに対し、「EveryDay RealPrice™ (EDRP)」は、お客さまの声に基づき“本当に価値がある”と感じられる価格=リアルプライスの提供をめざすものです。これは、majica会員限定施策「マジ価格」から着想を得たもので、お客さまに人気の商品を圧倒的な価格で展開することをめざします。具体的には、生活必需品の中から、約30アイテムを選定し、圧倒的価格を象徴する振り切ったコンセプトの商品を開発いたします。

### ②NBメーカーとの取り組みの強化

これまで、PB/OEMにおいては、独創的な商品開発を続けてきました。2025年6月期からは、定番商品をOEM

商品にスイッチングする戦略を本格的に推進しており、今後はこの戦略をさらに強化してまいります。サプライチェーンの見直しとして、原材料からの開発着手や産地シフト、物流改善、生産工場の集約などを進め、小ロットでの生産が可能となりました。これにより、ブランドロイヤリティが低く、機能やデザインなどが重視されるカテゴリーの商品を中心に定番棚の商品を順次OEM化してまいります。今後10年間で、商品スイッチングの対象カテゴリーを現状の10倍程度まで拡大し、買い場における占有率を大幅に引き上げ、PB/OEMの売上構成比の向上を継続的に進めてまいります。

NBメーカーとの協業による商品開発の強化として、「無限さっぱりスパイスby味ぽん」や「スーパークリアのひとつまみ」、「ヒロインメイクのホットビューラー」などのヒット商品を創出してまいりましたが、これらをさらに拡大してまいります。

当社は売上高2兆円を超える規模となり、多くのNBメーカーとの強固な信頼関係を築いてきました。今後は大手メーカーとの「お客さまの声を実現するための商品開発」という考え方方にとどまらず、多くのメーカーが共通して抱える課題である「新商品の開発とヒット商品への育成」にも積極的に取り組み、協働による課題解決を通じたヒット商品の開発をはじめ、新たな市場の開拓にもつなげていきたいと考えています。これにより、「NBのブランド力」と「当社のチャレンジ性」を融合させた、他社との差別化となる「NPB」商品の開発を加速度的に進めることができます。

また、2023年11月より開始した、majicaアプリ内の機能「マジボイス」によって収集したお客さまの声をNBメーカーにもフィードバックし、機能改善や調整などの商品開発に活かす取り組みも、今後さらに拡大してまいります。



当社では、「〇〇といえばドンキ」と呼ばれる商品カテゴリーの確立を、MD戦略の柱に位置づけています。これは、当社が市場で圧倒的なシェアを誇り、商品そのものが来店動機となるような、ドンキらしさを象徴するカテゴリーを指します。

国内の多くの従業員に権限を委譲することで、お客さまに最も近い現場から高い商品発掘力と迅速な展開力を引き出し、カラーコンタクトレンズやプロテイン、キャリーケースや洋酒など、数多くの「〇〇といえばドンキ」を創出

してまいりました。今後は、こうしたカテゴリーのさらなる拡充をめざしてまいります。現在、候補として挙げられている強化カテゴリーは80以上にのぼり、現時点ではニッチな領域であるものの、将来的には当社を代表するカテゴリーへと成長する可能性を秘めています。

これらの強みとなる商品カテゴリーにおいては、お客さまの購買における第一想起を獲得し、既存顧客の来店頻度や客単価の向上にもつなげていきます。また、市場No.1カテゴリーの多さや若年層からの支持を背景に、NBメーカーのターゲット層との親和性を活かし、お客さま・メーカー・当社の三方良しの関係構築をめざします。

これらの戦略を中心推进することで、PB/OEM売上高は2025年6月期比で約3倍の1兆3,000億円、売上構成比は約35%まで引き上げる計画です。PB/OEMは今後も粗利潤率向上のドライバーであり続け、来店動機の創出と収益向上を支える重要な柱となります。お客さまが熱狂するほど喜んでいただけるような「NEXT革命」を起こし、さらなる成長をめざしてまいります。

## 顧客とのタッチポイントを さらに拡げるマーケティング戦略

当社グループでは、既存店のさらなる成長に向けて、マーケティング戦略を中心とした顧客アプローチを強化しています。特に注目しているのが、当社を認知していくながらも「行く理由がない」「買いたい物の際に想起されない」といった理由で来店に至っていない「消極的忌避層」です。この層は約3,000万人にのぼると推定しており、大きな成長余地を秘めたターゲットです。

この層に対しては、普段の買い物の選択肢として、さまざまなシーンで当社を想起していただけるよう、幅広い商品ラインナップの認知拡大を図っています。その一環として、「あれもこれも全部ドンキで良くない?」をテーマに、大規模かつ継続的な広告投資を実施していきます。これにより、来店動機の創出を促し、新規顧客の獲得をめざします。

また、顧客全体の約80%は、月1回未満の来店頻度であるライトユーザーであることから、既存顧客のウォレットシェア拡大の余地も大きいと考えています。2025年7月には、majica会員数は1,800万人を突破しており、会員購買情報をはじめとする多様なデータに加え、AIを活用した価格戦略に基づくパーソナライゼーションを推進しています。

これにより、普段購入していない商品の提案を通じて、お客さまに新たな商品の発見や出会いを提供し、来店頻度を高めるアプローチが可能となり、既存顧客のロイヤルカスタマー化を加速させてまいります。

今後も、消極的忌避層へのアプローチと既存顧客との関係深化という二軸の戦略を通じて、既存店の持続的な成長を実現してまいります。

# 新規業態戦略

新たな業態の創造により  
競争優位性を確立—  
「食品強化型ドンキ」が  
マーケットシェア拡大を切り拓く

新規業態開発 管掌  
ユニー株式会社 取締役副社長  
片桐 三希成



## 持続的な変革へのチャレンジこそが 未来への進化

私は2000年にドン・キホーテの「権限委譲」の文化と「実力主義」の社風に強く惹かれ、入社を決意しました。入社後はアパレルの担当者からキャリアをスタートし、商品のバイヤー、店長、支社長、MEGAドン・キホーテ営業本部長と営業の現場で経験を積み、UDリテール株式会社の代表取締役社長に就任しました。

ユニーからディスカウント事業への業態転換プロジェクトでは、単なる業態転換にとどまらず、100店舗100通りの店舗づくりをコンセプトに、店舗ごとに新しいチャレンジを盛り込むことで、地域に根差した新たな価値の創造に注力しました。その結果、UDリテールはPPIHグループの成長エンジンとしての役割を果たすとともに、多くの次世代リーダーを輩出する場となりました。

その後、ユニー株式会社の取締役副社長として、収益性の改善に取り組み、2025年6月期においては、営業利益率7.5%という高収益事業へと成長させることができました。これらの経験を通じて、現場力と経営力を融合させた持続的成長の実現に向けた取り組みを推進してまいりました。

## 消費環境の変化に対応した 地域密着型の新業態フォーマット

近年、インフレの進行や実質賃金の低下、エンゲル係数の上昇といった社会環境の変化により、消費傾向にも大き

な変化が見られています。特に、食品への支出割合が年々増加する一方で、非食品マーケット構成比は縮小傾向にあります。

ディスカウント事業において、ユニーから得た生鮮食品のノウハウを活かしながら、従来から取り組んでいる加工食品や日配品、冷凍食品などの品揃えをさらに強化することで、食品カテゴリーが事業の成長を牽引する重要な柱となっています。

こうした消費行動の変化こそ成長への機会と捉え、新たな業態として「食品強化型ドンキ」の開発を進めています。この「食品強化型ドンキ」は、「ドン・キホーテの編集力」と「ユニーの生鮮調達力」を融合し、さらには、ディスカウント要素を加えたフォーマットを計画しています。

ここで、商圈について整理します。従来型ドン・キホーテは、繁華街型を除いて、都市部や日中帯では半径5~10km程度、また、地方都市や夜間帯では20km程度といった、広域商圈を対象としており、顧客一人あたりの来店頻度は限定的でした。一方、新業態では、半径1~3km程度のいわゆる一次商圈を対象とし、生鮮食品の導入や価格優位性などにより、地域密着型の店舗として、来店頻度の向上をめざします。

買い物の構成については、従来型のドン・キホーテ店舗では約35%であったところ、新業態の店舗では、買い物面積の約60%を食品に充てることで、食品の売上構成比を約70~75%まで引き上げる計画です。これにより、日常的な買い物ニーズに対応し、顧客の来店頻度をさらに高めることができます。また、非食品カテゴリーにつきましては、日用使いをする商品群に加えて、PPIHグループが

得意とするトレンド性の高い商品群を導入することで、一般的なスーパーマーケットよりも高い売上構成比を実現します。

この新業態における売上高は、従来型ドン・キホーテの約1.5倍を見込んでいます。

## 食品×非食品×PB/OEMで 高収益を実現!唯一無二の業態創造

「食品強化型ドンキ」が提供する価値は、圧倒的な価格訴求力、ワンストップショッピングや夜間営業などの利便性、そしてトレンド力のある最適化された品揃えです。

戦略商品群としては、生鮮・惣菜・加工食品・菓子・酒・日配を軸に、日用品・コスメ・雑貨品・キャラクター商品などの非食品も取り入れ、幅広い商品展開を計画しています。消費環境の変化、共働き世帯の増加に伴い、内食・中食需要は一層高まる想定されます。特に、惣菜等の簡便ニーズは来店動機の一つとして重視しており、PPIHグループのリソースを最大限に活用し、新たな惣菜分野への投資を行ってまいります。また、PB/OEM商品にも力を入れることで、サムシングニューの創出と競合他社との差別化を図っています。

食品の売上構成比が高まることで懸念される粗利率の低下については、非食品やPB/OEM商品が支えとなることで、店舗全体の粗利率のバランスを維持します。

販管費については、従来型ドン・キホーテと比較して、生鮮を取り扱うことで一定の人件費増加は見込まれますが、来店頻度の向上による売上高の増加により、販管費率の改善が期待されます。こうした唯一無二のビジネスモデルにより、高い集客力と高い収益性の両立をめざします。

ドンキとユニーの生鮮食品の掛け合わせは、2018年以降に業態転換したMEGAドン・キホーテUNYの店舗において、既に実績を上げています。ただし、店舗規模が

大きく、商圈が10~20kmに及ぶため、日常使いには少し不便を感じる方がいるのも事実だと思います。

「食品強化型ドンキ」では、これまでのノウハウを最大限活用し、日常使いしやすい店舗サイズと品揃えを実現することで、既存業態との差別化を図ります。平日は「食品強化型ドンキ」へ、週末はMEGAドン・キホーテやアピタへ、といった使い分けが可能な店舗開発を推進します。

今後の展開としては、2026年6月期の下期より、UNY事業のピアゴを業態転換することからスタートします。効果検証を行い、新業態の土台を築いたのち、さらなる業態転換や新規出店、M&Aを通じて、店舗網を拡大させてまいります。2035年6月期までに、200~300店舗の展開を計画しており、売上高6,000億円、営業利益360億円、営業利益率6.0%をめざし、PPIHグループの次なる成長戦略の中核となるよう進めてまいります。

## 惣菜戦略を軸に PPIHグループの競争力を高める

PPIHグループは、惣菜を通じて来店動機を創出するため、「安さ」「楽しさ」「美味しさ」の3つの価値を強化する戦略を打ち出します。これらの価値を実現するために、グループの調達力と企画力、カネ美食品の製造力を掛け合わせ、専用工場の稼働や人財への投資を通じて、開発から販売までを一体化した“食のSPA体制”を構築いたします。

また、お客様の声を反映する仕組みとして「マジボイス」を活用し、商品改良を継続的に行うことで、惣菜の名物化を図り、熱狂的なファンの獲得をめざしてまいります。

惣菜戦略をPPIHグループの成長戦略の中核に位置づけ、グループ全体の競争力を高める柱とします。定量目標としては、2025年6月期の売上630億円に対し、2035年6月期には売上2,000億円の達成を掲げております。

安さ	楽しさ	美味しさ
<ul style="list-style-type: none"> <li>グループの生鮮部門と連携した原材料調達による原材料価格の低減</li> <li>1食あたりのコストを意識した、競争力のある価格設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専用工場の稼働による商品開発スピードの向上と生産量の増加</li> <li>製造キャパシティの拡充による商品刷新の加速</li> <li>毎日通っても飽きないサムシングニューのある品揃えの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人財の確保による開発体制を強化し、SKUを倍増</li> <li>半調理品の拡充による収益性と出来立て価値の両立</li> <li>非日常感を演出する独創的なメニュー開発への注力</li> </ul>

# 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、本業である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」策定期に、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、課題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。

今後は、2025年8月に新たに策定した長期経営計画「Double Impact 2035」の視点も加え、マテリアリティに基づく取り組みをさらに強化させていきます。



## 重点取り組みテーマにおける目標と実績

重点取り組みテーマ	指標・目標 <sup>※1</sup>	2025年6月期の実績
人的資本経営の推進	源流一般試験 合格率100%	98.7%
	源流伝道士認定試験 合格率50%	32.5%
	メイトのMDプランナーを毎年200名輩出 <sup>※2</sup> (2030年6月期まで)	127名 <sup>※3</sup>
	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:81名
女性活躍推進	女性店長を100名に拡大(2030年6月期まで)	46名(2021年6月期より33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)	7.3%(2021年6月期より4.3pt改善)
人権・環境に配慮した商品調達と責任ある販売	人権・環境に配慮した商品調達と責任ある販売のため、PPIHグループサステナブル調達方針とサプライチェーン行動規範の徹底	・第三者CSR監査の実施:39工場(国内22工場、海外17工場) ・追加SAQの実施:159工場、回収率:100% ・パートナー企業を対象に、外部の講師を招いたフォローアップ研修の実施
CO <sub>2</sub> 排出量の削減	店舗から排出するCO <sub>2</sub> 排出量を2030年までに50%削減、2050年までに総量でゼロにする ※2013年度比	32.7%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	サプライチェーン全体の排出削減の必要性及び排出量算定支援に関するパートナー説明会を実施
プラスチック使用量の削減	顧客サービスで使用するプラスチック使用量を70%削減 (2030年まで) ※2019年度比	67.0%削減 (売上100万円当たりの原単位)

※1) 指標・目標及び実績は、国内グループ会社を対象としています。

※2) メイトのMDプランナー輩出目標は、(株)ドン・キホーテ、(株)長崎屋及び株式会社百貨店を対象としています。

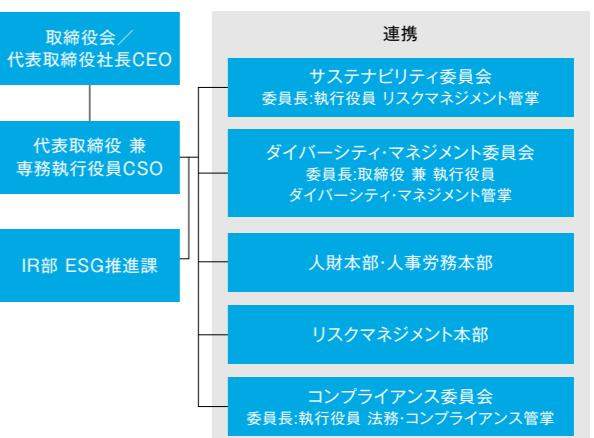
※3) メイトのMDプランナー輩出に向けた研修(年2回)は234名を対象に実施しました。なお、実施時期の都合上、後期研修後に登用される人数は次年度に集計します。

## 推進体制 (2025年6月期)

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させています。

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。

■ 各委員会の詳細はこちらをご覧ください。  
[https://ppih.co.jp/sustainability/sustainability\\_governance/](https://ppih.co.jp/sustainability/sustainability_governance/)



## 社外有識者からのご意見

PPIHグループらしい新たな施策と情報開示の加速に期待。  
新長期経営計画のもと、さらなる成長へ。



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

### — 2025年6月期の当社の取り組みについて

PPIHグループの「決めたことに妥協せず全力投球する姿勢」が、可能性を感じていた領域において、着実な前進を見せてています。

気候変動への対応では、Scope3削減に向けてサプライヤーとの連携を強化し、勉強会を開催するなど、取り組みが広がりを見せています。またサプライチェーン・マネジメントでは、リスクベースアプローチに向けたNGOとの協働、サプライヤー向け研修の実施など、実効性のある対応が進んでいます。さらに、PPIHグループの特徴ともいえる人財面では、特にダイバーシティにおいて定量的な意識調査を基盤とした戦略的アプローチが奏功しており、退職傾向層への的確な対応も含め、実効性の高い取り組みが展開されています。

これらの取り組みは、昨年の統合レポートで指摘した点にも応えるものであり、サステナビリティ領域にとどまらずステークホルダーの声に対して迅速・柔軟に対応する姿勢は、サステナビリティ経営の基本である「ステークホルダーの声を聴く」という考え方を通じています。こうした姿勢は、PPIHの持ち味であり、今後のさらなる成長にもつながる力だと感じています。

### — 当社に今後期待すること

新たに策定された長期経営計画は、PPIHグループのさらなる飛躍を予感させる内容です。特に食品分野の強化など新たな事業展開においては、これまで想定されていなかったサステナビリティリスクにも目を向け、新たな施策の導入を柔軟に検討していくことが求められるでしょう。

一方で、開示スタイルにおいては、PPIHグループならではのユニークさをさらに反映させる余地があると感じます。SSBJ対応などの基本をしっかりと押さえつつも、PPIHグループらしさをより前面に押し出した開示へと進化させていくことで、企業としての個性と信頼性の両立が可能になるのではないでしょうか。

今後も、型にはまらない発想とスピード感を武器に、独自性を活かした成長とサステナビリティ対応を期待しています。

取り組みの最新情報や継続的な数値データはこちらをご覧ください。

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



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



# 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、成長の原動力です。企業理念集「源流」を体現する企業文化を醸成し続け、メイト（パート・アルバイト）を含め高い生産性と多様な強みを持つ従業員一人ひとりが失敗を恐れずに挑戦し、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、企業とともに従業員自身が持続的に成長していくことが最大の責務、社会的使命であると考えています。

## 長期経営計画「Double Impact 2035」における人財戦略

新たな長期経営計画「Double Impact 2035」では、外部環境の変化・PPIHグループの成長機会に基づく経営戦略とともに、それを実現し成長を支える人財戦略についても打ち出しました。

めざす姿:野心的な目標を掲げ、果敢に攻める集団をめざし、

- 自らリスクを取る人財（自律的な挑戦）を企業として積極的に応援（支援・評価）していくことで、「尖った人財」で溢れる企業にする。
- 新領域への挑戦を牽引するリーダー人財が生まれることで、多種多様なチャレンジができる数々の強いチームを創出する。



この実現に向け、人財育成においては以下のテーマにおける取り組みを促進し、めざす姿に向けた人財を輩出してまいります。

### 源流を体現した 企业文化・制度の醸成

「権限委譲・実力主義・失敗の許容」により、攻めと挑戦の文化を醸成し、イノベーションが生まれる土壌をつくる。

### 自律的な 「手挙げ」を促進

権限委譲により、入社当初から意思決定を経験する場が、他社よりも圧倒的に多く存在。年齢に関係なく「果敢な挑戦をしたい」と自らの意志（手挙げ）でキャリア開拓できる環境を構築。（全ポジションにエンタリーできる社内公募制度の拡充など）

### 自律的な挑戦を 促進するための応援

店舗などで培った経験と実行力で成長した人財が、自分の代わりとなる人財を見つけ、次の成長をめざす文化を促進するため、新しい知識・スキルを習得できる「成長機会」を提供する。また、失敗を許容して数多くの自律的な挑戦を評価することで、抜擢や次なる挑戦を促進する。

### TOPICS

自分自身のキャリアやスキルについて客観的に見据えた上で、より手を挙げやすい環境を構築するため、2025年8月よりタレントマネジメントシステム「タレクエ」を導入しています。「キャリアは冒険だ」というテーマのもと、自分や周囲の人たちのキャリアが可視化され、ゲーム感覚で楽しみながらキャリアパスを考えられる仕組みになっています。導入後のアンケートでは、「タレクエ」を使用しキャリアについての関心が高まったと回答した従業員は全体で72%、34歳以下の従業員では83%に上り、高い関心が示されています。



## 「源流」を体現した企业文化・制度の醸成に向けて

「Double Impact 2035」の実現に向けた戦略において、「源流」は人財の力を引き出し、成長させるための中核的な基盤です。当社のこれまでの成長において、「源流」の理念に沿った活動の徹底が個人・組織の強さの源泉とな

り、他社には真似できない中核的な強みとなっています。理念主体の経営をめざす当社グループでは、今後も「源流」を人財戦略のコアに据え、それを体現する人財・企业文化・制度の創出に取り組んでまいります。

### ■ 「源流」が育む、挑戦する人財

当社グループでは、企業理念集「源流」に基づき、従業員を信じて任せる権限委譲と実力主義のもと、従業員一人ひとりが自ら考え行動（挑戦）し、学び、成長し続ける力を重視しています。この方針の背景には、創業以来「個店経営」を取り、商圈ごとに異なる顧客ニーズや世の中の変化へ機動的に対応するため、現場に大胆な裁量を委ねてきた歴史があります。こうした文化の中で、「どうすれば上手いくか」を従業員自身が考え判断し、挑戦を繰り返することで経験やスキルを獲得し、社会や市場の変化にも柔軟かつ迅速に対応できる組織力を培っています。

### 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
- 商圈の変化に対応する「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（半期の）結果により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眞の「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」の浸透に向けた取り組み

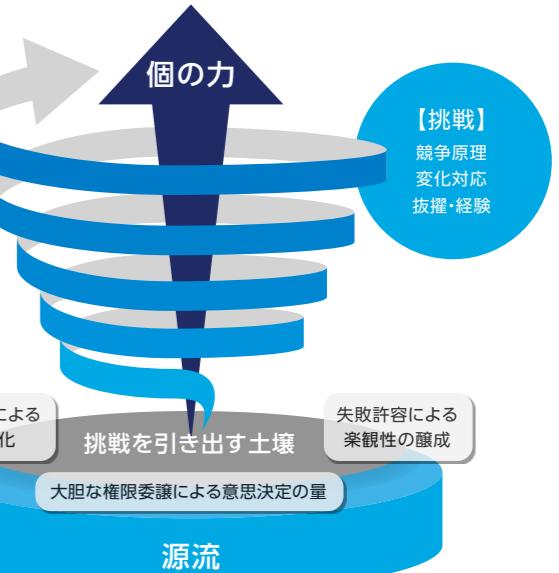
「源流」の理解浸透に向けた取り組みを実施することで、会社のめざす姿を明確に示し、従業員がそれを理解・解釈して主体的に行動できるようにしています。

- 一定以上の職位・職責を担う管理職には「源流伝道士認定試験」を年2回実施
- 国内・海外ともに従業員を対象とした「源流一般試験」を年2回実施
- 海外において「源流」浸透の役割を担うグローバル源流伝道士が、外国籍従業員を対象に全10回の講義を実施
- 「源流」の理解を深め、実践に向けた知識の習得を目的に、月1回「源流解説研修」を実施
- 「源流」のかかるたイベント開催
- 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に翻訳（英語、中国語（簡体字・繁体字）、タイ語）
- 新卒・中途入社時に「源流研修」を実施



### 「源流」浸透に関する指標・目標

目標	
源流一般試験	合格率100%
源流伝道士認定試験	合格率50%



## 源流伝道士について

源流伝道士は、「源流」の教えを理解し、日々の業務においてそれを実践し、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担う社員。源流伝道士に合格した後も年に2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。



伝道士の受験対象者に対しては、上長や源流伝道士がフォローの上、「源流」の本質的理解や受験対策をサポートするプログラム「源流塾」も実施している

### 2025年6月期実績

源流一般試験	合格率98.7%
源流伝道士認定試験	合格率32.5%

(内、「源流塾」参加者の合格率52.0%)

源流伝道士認定試験:受験者数\* 1,626人/合格者数 421人 ※受験者数は延べ人数  
源流伝道士人数:2,757人

# 人的資本経営—従業員座談会



## 「源流」を体現した企業文化が、自律的な挑戦を育む

PPIHグループは、権限委譲と失敗の許容を通じて「果敢な挑戦」を促す企業文化を醸成しています。企業理念集「源流」にも、「果敢な挑戦の手を緩めないこと」が繰り返し記されており、挑戦を支える風土がグループ全体に根付いています。今回の座談会では、この「源流」を体現し、さまざまな分野で自律的な手挙げと挑戦を重ねてきた従業員が、自らの経験や、その挑戦を支えた企業文化・職場環境について語り合いました。

- 参加メンバー紹介
- 香西:本座談会のファシリテーター。支社長として長崎屋・ユニーの業態転換を経験し、現在は人財本部長として人財戦略を統括
- 小山:20代で支社長や部長を歴任し、挫折を経験しながらも、現在はデジタル&バラエティ部門のリーダーとして商品戦略を担当
- 池戸:トレンドコスメブランドが集結する展示会「ドンコスフェスティバル」の起案・運営を担当
- 田中:メイト(パート・アルバイト)主体の店舗で副店長を担当

### 信じて任せる企业文化

**香西** 皆さんはこれまで、自らの意思で大きな挑戦を重ねてきましたが、企业文化や職場環境、人との関わりなど、挑戦することができた背景にはどのような要素があったと感じますか？

**池戸** 自分の“やりたい”を否定しない企业文化があることが大きいと感じています。とある研修の中で社長とお話しする機会があったので、私が担当するMDにおいて、課題解決のために取り組みたい施策を企画書にまとめ、直接

社長にご相談しました。

「ここまで考えて手を挙げることはすごいことだよ」と真剣に話を聞いてください、「やってみたら?」と社長と直属の上司が背中を押してくれました。これが「ドンコスフェスティバル」を実施できたきっかけです。

**小山** 私も池戸さんと同じ考え方で、やりたいことと、その理由をしっかりと伝えれば、挑戦させてくれる会社だと入社当時からずっと感じています。私は学生時代にメイトとして勤務し、その後新卒で入社ましたが、「若手だから」「メイトだから」といった年齢や立場を理由に判断をされ

たことは一度もありません。入社以来、店長や新店の立ち上げ、支社長、間接部門の部長、そして現職であるデジタル&バラエティのカテゴリーリーダーなどさまざまな経験をさせていただきましたが、「できるから任せるのではなく、できそうだから任せる」という文化があるからこそ、多くの挑戦の機会を得られたのだと思います。

**田中** 私は、挑戦への不安を払拭してくれる上司や同僚の存在が大きいと感じています。私は正社員ではなくメイト(パート)として勤務していますが、副店長を任せています。最初は不安に思うことが多く、副店長への挑戦など考えてもいませんでしたが、「失敗してもいいんだよ。100やって1成功すればいいんだから。」という上司の言葉や、日々努力を重ねて成長している同僚の姿に刺激を受け、自分も一步踏み出してみようと思うことができました。背中を押してくれながらも、大きなプレッシャーをかけることのない職場の雰囲気が前向きな気持ちを後押ししてくれました。副店長になった今も、まだまだ学ぶことは多くありますが、周囲のサポートにとても助けられています。

**小山** 失敗を前向きに受け入れてくれる文化がありますよね。私も失敗を許容する文化がなければ、ここまで挑戦し成長することはなかったと思います。そして失敗を失敗のままで終わらせず、次のステップアップにつなげる“敗者復活の文化”があるからこそ、次々と新たな挑戦に踏み出すことができるのだと思います。

**香西** そうですね。PPIHグループには、新しいことに前向きに取り組む姿勢を肯定する文化が根付いており、信じて任せる風土が醸成されていますよね。この文化があるからこそ、保守的にならず、自律的に挑戦する従業員が育ち、「実力主義」が成り立っていると感じています。失敗は、挑んだからこそ生まれる結果であり、挑戦しなければ失敗も成長もありません。だからこそ、PPIHグループには挑む姿勢そのものを評価する風土があると感じています。

### 挑戦を支える「源流」の存在

**香西** 挑戦を後押しする文化が根付いているのは、従業員一人ひとりが同じ価値観を持って業務に取り組んでいるからだと思います。この価値観のベースになっているのが「源流」ですよね。皆さん、日々の業務の中で「源流」を意識することありますか？

**田中** 私は『仕事を「ワーク」でなく「ゲーム」として楽しめ』という考え方を意識し、業務で実践しています。私の所属する店舗は、店長以外がすべてメイトで構成された“メイト主体の店舗”です。そのため、目標達成に向けて全従業員が楽しみながらも課題をジブンゴト化できるような、ゲーム感覚の施策を実施しています。担当エリアにとらわれず、互いに助け合い、競い合える環境を整えることで、店舗全体として一体感をもって業務に取り組むことを大切にしています。

**池戸** 私が大切にしているのは、『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』という考え方です。これを実践する中で、コスメのPB商品において新シリーズの立ち上げに挑戦することができました。この考え方は、業務のあらゆる場面で意識しており、日々の判断や行動の軸になっています。

**小山** 自分自身の挑戦とは少し異なりますが、私は『主語の転換』を意識し、相手の気持ちになって考えることを意識しています。人によって挑戦の形はさまざまであるため、その人なりの挑戦を尊重し後押しすることが重要であると考えています。これを許容してくれることも、PPIHグループの良さだと思っています。

**香西** 一人ひとりが自ら考え、考えをカタチにするためにひたむきな挑戦を続ける。皆さんのお話を聞いて、信じて任せる企業文化がしっかり根付いていることを改めて実感しました。この考え方があるからこそ、全社的に挑戦への気運が高まり、個々に知恵を絞りながら経営者目線で取り組む「個店主義」や、新たな挑戦の機会が生まれ、当社の強みになっているのだと思います。

## 挑戦がつながる未来へ— これからの挑戦と役割

**香西** これからは皆さんが会社を牽引していく存在になっていくと思いますが、今後挑戦したいことや、次世代の従業員の皆さんにつなげていきたいことはありますか？

**小山** 会社から多くの経験と学びの機会をいただいたことへの感謝の気持ちを込めて、これからも貪欲に挑戦を続け、将来的には役員をめざしたいと考えています。また、私自身が多くの挑戦をさせていただいたように、より多くの方々にもさまざまな挑戦を経験してほしいと思っています。こうした企业文化が社内に根付いていることを、社外の方々にもぜひ知りたいです。

**池戸** 私も小山さんと同じく、いずれ役員をめざしたいと考えています。そのために、まずはより多くのお客さまに店舗へ足を運んでいただけるような取り組みを進め、ドンキが「なくてはならない存在」として長く愛される存在になれるよう貢献していきたいです。また、ライフィベントを経ながらも、キャリアを着実に積み重ねている二宮取締役のような存在になりたいと思っています。

**田中** 私は将来的に、メイト店長を経験したいと考えています。その上で、メイトの皆さんに「メイトが活躍できる場がたくさんあること」や「取り組むことの楽しさ」を伝えられる存在になりたいと思っています。また、子育てと仕事の両立についても、私がサポートしていただいたように、理解し助け合える職場環境を継続していきたいです。自分自身の挑戦はもちろんですが、周囲の方の努力や成長を支えることが私のやりがいにもつながっています。これまで多くの方に支えていただいた分、今度は私が支える立場として、次世代が安心して挑戦できる環境をつくり、未来へつなげていきたいです。

## 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持つお客様にご満足いただき、選ばれる店舗であり続けてきた当社グループの強みの一つは、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があります。

この多様性をさらに活かしていくよう、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。また、採用及び昇進・昇格においても、平等な機会を確保し、実力主義のもと公平性と公正性を重視しています。

## 女性活躍推進に向けた取り組み

当社グループのお客さまの半数以上が女性であることを見出し、「顧客親和性」を強みに持つ当社においては、店舗運営に女性の視点や感性を取り入れることが重要であると考えています。そのため、「女性店長の輩出」や女性の働きやすい環境整備の状況を把握するために「定着率(離職率)」を目標に設定しています。

採用から管理職への登用、社員の成長に至るまでの各ステージにおける課題に対し、環境整備、周囲の理解促進など、多面的なアプローチを進めています。

### ■2025年6月期に実施した主な取り組み

#### 女性店長輩出に向けた研修プログラム「RISE!100」の実施

店長へのキャリアアップをめざす女性従業員を対象に、店長職に求められる知識やスキルを約5ヶ月かけて学ぶ研修プログラム「RISE!100」を、2021年より毎年実施しています。この研修プログラムでは、業務知識の習得に加え、キャリアに関する相談や不安払しょくを目的とした個別面談も行っており、店長登用に至らなかった場合でも、今後のキャリア形成を支援する仕組みを整えています。2025年6月期において新たに48名が参加し、累計参加者数は253名となりました。

#### インタビュー



RISE!100 第1期生  
ミリオンスター支社  
蛭間 佑紀

現場の権限が大きい文化に魅力を感じ、「ここで店長をやりたい」と思いPPIHへ入社しました。MD業務を通じて現場経験を積み、「RISE!100」が発表された時は「待ってました!」と迷わず参加を決めました。店長業務の広さに驚きながらも、プログラムで得た知識や女性店長との交流などが、

#### 成長実感セミナー

女性従業員の離職が比較的多い、20代・入社3年未満の層に着目し、定着率の向上とキャリア形成を目的とした、外部講師によるセミナーを実施しました。これまでの経験を振り返りながら、今後の仕事への向き合い方やキャリアを考える機会を提供する他、先輩社員や同世代との交流を通じて自身の成長意欲を引き出すことを促しています。参加者の98%が「仕事に対する意欲やモチベーションが上がった」と回答しており、今後も離職要因の分析を進めながら、より効果的な施策に取り組んでいます。

**WEB** この他、女性活躍推進の取り組みについては  
当社ウェブサイトをご覧ください。

[https://ppih.co.jp/sustainability/materiality2/diversity\\_management/](https://ppih.co.jp/sustainability/materiality2/diversity_management/)



## ライフステージに応じた働き方の支援

当社グループでは、ライフイベントに左右されることなく、従業員一人ひとりがキャリアを諦めずに力を発揮できるよう、職場環境の整備に取り組んでいます。制度や仕組みの充実を通じて、誰もが安心して働き続けられる環境の実現をめざしています。

### 出産・育児支援

- 社長や男性役員による育休取得の呼びかけ記事を掲載(社内報)
- 育休・産休取得者のインタビュー記事を掲載\*
- 男性社員の育休取得を後押しする情報集約ページの設置\*
- 育休・産休取得サポートブック(女性編/男性編)の配布
- 短時間勤務制度(子が小学校を卒業するまで取得可)
- ベビーシッター・家事代行支援

\*社内向けダイバーシティ推進ポータルサイト

### 柔軟な雇用・勤務制度の整備

- 地域限定社員制度
- アルムナイ採用(ウェルカムバック採用)

### ライフケア支援

- 男女の更年期障害に関する情報発信
- 介護に関する情報発信や、介護休業法に基づく各種制度
- 低用量ピルの服用費全額補助制度

## LGBTQ+への取り組み

当社グループでは、性的指向やジェンダーイデンティティなどに関わらず、すべての従業員が安心して個性と能力を十分に発揮することができるよう、多様性を尊重し合える職場環境の整備を進めています。LGBTQ+への理解促進のための研修を実施するほか、希望者にはアライを示すオリジナルシールを配布し、本人の意思で身に着けることで、当事者の心理的安全につなげています。



### 主な取り組み

- 全従業員を対象にLGBTQ+の理解を深める研修の実施(2025年6月期までに延べ約6万8,000人が受講)
- 同性のパートナーに、法律上の配偶者と同様の社内制度・福利厚生を適用(一部法人除く)
- 希望に応じたビジネスネームの使用
- オウティングへの配慮が担保された社外相談窓口の設置
- 性的マイノリティの存在を社会に広めるイベントへの協賛

## シニアスタッフの活躍

当社グループでは、10代から80代まで幅広い年齢層の従業員が活躍しています。定年後も経験を活かし継続して活躍される方や、異業種から新たな挑戦をする方など、多様な経験を持つシニアスタッフが、年齢や立場の異なる

従業員と協力しながら自分らしく働いています。メイト(パート・アルバイト)においては、60歳以上のスタッフが17,000人以上活躍しており、全メイトのうち約23%を占めています(2025年6月期/国内グループ企業)。

### インタビュー



MEGAドン・キホーテ  
大森山王店  
フレッシュフード担当  
吉田 富男(82)

かつてこの地にあったダイシン百貨店に入社して以来、青果一筋で64年間働いています。品出しや袋詰め、お客様対応はもちろん、飲食店からの受注や青果市場への発注もメインで担当しています。週5日・40時間勤務していますが、大変だと感じるところはあまりなく、お客様や同僚とのコミュニケーションが日々の楽しみであり、やりがいです。年齢関係なく意見を出しやすい環境であるからこそ、時に意見が衝突することもありますが、互いに刺激を受けながら成長

できる職場だと感じています。この年齢まで働けるとは思っていなかったので、感謝の気持ちでいっぱいです。体が動く限り働き続けたいです。

### 同僚の声



MEGAドン・キホーテ  
大森山王店  
MDプランナー  
長崎 陽介

吉田さんは経験と知識が豊富で、周囲から頼られ、慕われる存在です。值付けや販売方法のアドバイスは的確で、日々多くのことを学んでいます。一任している業務もあり、お客様からも「吉田さんいる?」と名指しで声がかかるほど当店にとって欠かせない存在です。

# 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グループでは、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としての社会的責任であり、重要な課題と考えています。PB/OEM商品の拡大や、グローバル化によりサプライチェーンのリスク構造が複雑化する中、経済産業省の「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」をはじめとした国際的な指針やガイドラインに基づき、取引先との強固なパートナーシップのもと、責任ある調達を推進しています。これらの取り組みを通じて、持続可能な社会の実現と企業の成長の両立をめざしています。

### 責任ある調達に向けた当社の対応

2022年6月期	<ul style="list-style-type: none"> <li>PPIHグループ サステナブル調達方針、サプライチェーン行動規範制定</li> <li>お取引先さま説明会の実施</li> <li>SAQ(セルフチェックアンケート)調査開始(PB/OEM商品の製造委託先)</li> </ul>
2023年6月期	<ul style="list-style-type: none"> <li>SAQで課題が発見されたお取引先さまに対しフォローアップ研修を開始</li> </ul>
2024年6月期	<ul style="list-style-type: none"> <li>PPIHグループ サプライチェーン行動規範改訂</li> <li>第三者CSR監査開始</li> <li>PB/OEM商品の開発担当者向けセミナーの実施</li> </ul>
2025年6月期	<ul style="list-style-type: none"> <li>追加SAQの実施、第三者CSR監査の実施拡大</li> <li>外部講師を招いた研修の実施</li> </ul>
2026年6月期以降 対応課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>第三者CSR監査の強化と拡充</li> <li>NGOとの協働によるリスクベースのサプライチェーン管理体制の構築</li> <li>グリーン・スマート・サプライ・エコノミーの構築</li> <li>お取引先さまの人権デューディリジェンス自走化支援</li> </ul>

## 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。

これらの方針・規範は、サプライチェーン全体の責任ある調達を推進するための枠組みであり、お取引先さまのご協力が不可欠であるため、新規のお取引先さまや、PB/

OEM商品を取り扱うお取引先さまには説明会などを通じて「PPIHグループ サステナブル調達方針」への賛同と「PPIHグループ サプライチェーン行動規範」の遵守に関する誓約書のご提出をお願いしています。これまでに累計で1,800社以上のお取引先さまから誓約書をご提出いただきました(2025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浸透状況の確認を目的として、お取引先さまに対し、第三者CSR監査及びSAQ(セ

ルフチェックアンケート)を実施しています。リスクの最小化に向けて、取り組みを強化いただきたい課題が発見されたお取引先さまに対しては、結果を共有の上、フォローアップ研修や再監査・再SAQの実施などを通じて、是正に向けた対応を行っています。

## 2025年6月期における実績

2025年6月期における第三者CSR監査及びSAQの結果、第三者CSR監査・SAQともに、最重要とする人権・労働に関する重篤なリスクは指摘されませんでした。しかしながら、課題が発見された工場もあり、リスク最小化に向けて、フォローアップセミナーの開催や再監査(2026年6月期)を実施予定です。改善状況の確認と継続的な是正措置を通じて、サプライチェーン全体の人権尊重や安全性の向上を図ってまいります。

	対象	実施数
第三者CSR監査	取引規模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PB/OEM商品製造委託先工場	39工場(国内:22工場、海外:17工場)
SAQ	取引規模に関わらず、第1回目SAQの結果から、リスクの観点で重要と判断したPB/OEM商品製造委託先工場	159工場(国内:96工場、海外:63工場) ※回収率:100%

## 第三者CSR監査 評価結果

	A	B	C	D
国内	2	16	2	2
海外	3	8	6	0
合計	5	24	8	2

第三者CSR監査においては、安全衛生面における指摘が多く見られました。「D評価」となった工場では、消防設備の不備といった課題も見つかっています。第三者CSR監査で「C」や「D」となった工場に対しては、2026年6月期において再監査を実施します。

## 責任ある販売

### 安全・安心な商品をご提供するための取り組み

当社グループでは、お客さまに安心して商品をご利用いただけるよう、製品安全の確保を重要課題の一つとして位置づけ、取り組みを進めています。

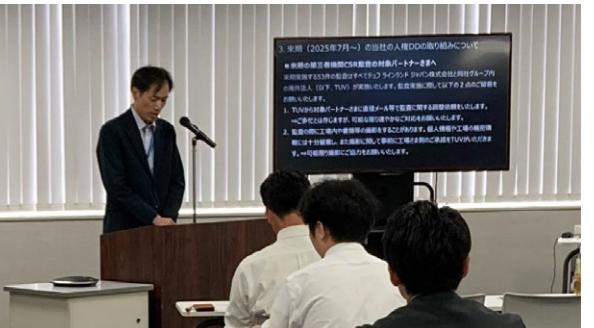
PB/OEM商品においては、開発段階から品質基準に基づいた設計・製造を徹底。新規の製造委託先工場には、お取引開始前にPPIHグループ独自の基準による監査を実施するほか、年に2回程度、製造委託先パートナーさまを対象とした品質研修を行うなど、サプライチェーン全体との協働を通じて、品質の担保に努めています。さらに、製品発売後も顧客目線での品質改善を図るために、majicaアプリの「マジボイス」機能などを通じて寄せられたお客さまの声をもとに、迅速な対応を進めています。

今後も、製品安全のさらなる向上に向けて、品質管理体制

## お取引先さま向け研修会の実施

次期の第三者CSR監査の対象工場に紐づくお取引先さまを対象に、サプライチェーンにおける人権・環境への対応を進めるなどをテーマとした説明会を2025年6月に実施しました。この研修は、お取引先さまが人権や環境の潜在的なリスクをより身近に捉え、自社のサプライチェーンにおける対応力を高めていただくことを目的としています。

研修では、今期の第三者CSR監査における指摘事項の共有に加え、外部講師(NGO)による「ビジネスと人権」に関する国際的な潮流や日本国内における労働安全衛生に関する主な問題や動向についての講話を実施しました。



### パートナーさま専用ホットラインの設置

当社グループでは、お取引先さまからの相談・通報を受け付ける専用ホットラインを設けています。

このホットラインは、当社の対応や契約に関する社内窓口と、法令違反の可能性がある事案については外部の弁護士事務所を通報先として設定しており、匿名での利用も可能です。相談・通報者のプライバシーは厳格に保護されており、安心してご利用いただける体制を整えています。窓口情報は商談ルームなどに掲示し、お取引先の皆さまへの周知を図っています。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、適切な是正措置を講じることで、サプライチェーン全体の安全性と人権尊重の向上に努めています。

制の強化と顧客視点に立った改善活動を継続的に推進してまいります。



「マジボイス」に寄せられたお客さまからのレビューをもとに商品を改善したことで、顧客満足度が20pt上昇した商品もあります



PB「情熱価格」の家電製品は、最大14の信頼性試験を行い、合格した製品には「品質マイスター認証」マークをつけています

# 事業活動で生じる環境負荷の低減

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、PPIHグループ全体で取り組むべき社会的責任の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<sub>2</sub>排出量やプラスチック使用量に対する削減目標の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。

## 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側面に影響を及ぼします。こうした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の枠組みに基づく情報開示を行いました。さらに、2025年6月期にはSSBJ気候関連開示基準への対応に着手し、気候変動に関わるガバナンス体制や

取締役会への報告内容を新たに開示したほか、サステナビリティ委員会にて気候変動に関するリスク・機会の内容の見直しや、短期・中期・長期の時間軸ごとの財務影響度の分析を行い、開示内容の拡充を図っています。

今後も、事業の持続的な発展と中長期的な企業価値の向上をめざし、気候変動に関するガバナンス強化に取り組んでまいります。

## 気候変動に関わるガバナンス体制と役割、報告・審議実績(2025年6月期)

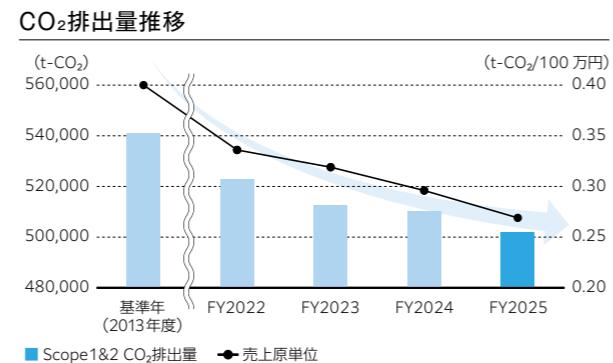
組織	メンバー	役割	報告・開催数	主な報告・審議事項
取締役会	取締役	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応の進捗や目標達成状況に関してサステナビリティ委員会から年1回以上報告を受け、気候関連リスク及び機会を監督</li> <li>気候変動に関する方針・戦略・重要な取り組みに関する承認</li> </ul>	年2回	<ul style="list-style-type: none"> <li>SSBJ気候関連開示基準及びカリフォルニア州法(気候関連財務リスク法)への対応状況報告</li> <li>環境目標に対する進捗報告</li> </ul>
サステナビリティ委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>【委長】執行役員 リスクマネジメント管掌</li> <li>【委員】関連部署責任者(環境対策、設計、施設管理、災害対策、危機管理、ストアコンプライアンス、商品調達部門、品質管理、公正取引管理、法務)</li> <li>【社外委員】富田秀実氏(一般社団法人 サステナビリティ経営研究所 代表理事)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PPIHグループにおける気候変動に関する方針・戦略の検討、リスク管理及び対応策の協議、新規取り組みの実施決定</li> <li>取り組みの企画・推進はサステナビリティ委員会の下部組織である各分科会(気候変動シナリオ分析・CO<sub>2</sub>削減・廃棄物削減・プラスチック削減)が主導し、グループ各社が実行</li> <li>各分科会の責任者を務めるサステナビリティ委員が、取り組みの進捗管理・モニタリングを行い、サステナビリティ委員会に報告</li> </ul>	年12回 (月1回)	<ul style="list-style-type: none"> <li>SSBJ気候関連開示基準及びカリフォルニア州法への対応状況報告</li> <li>脱炭素目標に対する進捗報告</li> <li>太陽光発電設備及び省エネ機器の導入状況報告</li> <li>食品リサイクル・食品ロス削減の取り組み報告</li> <li>店舗サービスに関わるプラスチック削減目標に対する進捗報告</li> <li>サプライチェーンにおける人権・環境対応の進捗報告</li> <li>Scope3排出量削減に向けた取り組み報告</li> <li>ESG評価に関する報告</li> </ul>

■ 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/](https://ppih.co.jp/sustainability/materiality1/climate_change/)



## CO<sub>2</sub>排出量(Scope1&2)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<sub>2</sub>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、達成に向けエネルギー使用の効率化や再生可能エネルギーの導入などの取り組みを進めています。2024年6月期には26%削減、2025年6月期には32.7%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。



## 2025年6月期に実施した主な取り組み

### 国内外における再生可能エネルギーの活用

当連結会計年度において、国内5店舗でオンラインCPPAによる太陽光発電設備の設置・稼働を開始。累計27店舗・1拠点で約1,000万kWhの再生可能エネルギーを活用(集計期間:2024年4月~2025年3月)。

海外においても、ハワイやタイの店舗で太陽光発電設備を導入し、CO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。



MEGAドン・キホーテUNY 掛川店



Don Quijote カヘカ店

## Scope3 排出量削減に向けた取り組み

店舗におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減だけではなく、調達から流通、消費に至るまで、サプライチェーン全体で発生するCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。2025年6月期には、仕入商品に関する排出量の一次データによる把握に努め、サプライチェーン全体での排出削減をめざして、気候変動対応の重要性をテーマとしたお取引さま向け説明会を開催しました。これにより、取引先との連携を強化し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを加速しています。

また、流通分野においては、物流パートナーと連携し、商品の輸送・納品におけるモーダルシフトや電気自動車、ダブル連結トラックの活用、在庫の最適化による配送計画の見直しなどを通じて、環境配慮と生産性向上を両立させた貨物輸送を推進しています。



お取引さま向け説明会の様子(2025年6月実施)



関東・関西拠点間と関東・東海拠点間でダブル連結トラックを運行(写真:センコー株式会社)

## 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捉えています。顧客サービスで使用する食品ポリ袋の削減やプラスチックカトラリーの素材変更、店内演出で使用するラミネートPOPの薄肉化などを通じて、事業活動による環境負荷の低減に取り組んでいます。



食品ポリ袋の使用抑制を呼び掛ける店内ポスター

### PB/OEM商品における環境対応

商品の包材・容器における薄肉化やバイオマス素材の採用のほか、パッケージ印刷に環境配慮型素材・技術を活用するなど、環境に配慮した商品開発に取り組んでいます。



商品パッケージに水性フレキソ印刷を採用しCO<sub>2</sub>排出量を削減



商品のプラスチック素材の一部にバイオマス素材を10%使用

# 社外取締役メッセージ

「リスクをとてチャンスに変える」  
盤石な財務基盤を武器に、  
変化を先取りする経営に期待

社外取締役(監査等委員)

小野 貴樹



## 最高益を支えた成長力と財務基盤の強さ

2025年6月期は、物価高や人件費の高騰といったコスト増の逆風下にありながら、インバウンド需要の高まり、PB/OEM商品の強化、積極的な新規出店の実現など、複数の成長施策が奏功し、売上高・営業利益ともに過去最高を更新しました。企業としての成長力を改めて示す結果となったのは、従業員一人ひとりの努力の賜物であり、PPIHグループの人財力の強みが存分に發揮されたものと高く評価しています。これは、厳しい経済環境下においても柔軟かつ果敢に挑戦する企業姿勢の表れであり、今後の持続的成長に向けた確かな足取りといえます。

財務状況についても、調達余力を十分に確保しながら成長のモメンタムを維持しており、今後の戦略展開に向けて大きな可能性を残しています。自己資本比率やキャッシュフローの安定性は、外部環境の変化にも耐えうる強固な財務基盤を示しており、資金調達手段の多様化や資本効率の向上に向けた取り組みも着実に進展しています。さらに、新たな長期経営計画「Double Impact 2035」の発表により、持続的な成長に向けた基盤が着実に整いつつあると感じています。

## グローバル展開で広がるリスクとチャンス

一方で、通商関税や不安定な国際情勢など、地政学的风险が高まる中、海外展開は財務上のリスクであると同時に大きなチャンスもあります。グローバル・ガバナンスを強化し、金利上昇や為替・通貨リスクを適切にコントロールしながら、中長期的な視点で戦略・戦術を検討することが重要です。

リスクとチャンスは表裏一体です。マーケットインの発想を持ちながら、北米・アジア市場におけるPB/OEM商品の展開や積極的なM&Aを通じて新規市場を開拓し、戦略的に事業を拡大していくことが、長期的な収益源の多様化と競争力向上につながると考えています。

さらに、財務体質の強化や資金調達手段の多様化など、

柔軟かつ創造的な取り組みが今後ますます求められます。当社の強みである「リスクをとてチャンスに変える」姿勢を活かし、盤石な財務基盤を背景に、変化の先を読む経営に引き続き期待しています。

## ガバナンス評価と 人的資本・リスク対応への期待

社外取締役に就任して1年が経過し、当社の強みと課題を改めて実感しています。PPIHグループの強みは、「源流」を礎とした揺るぎない企業倫理に基づく経営姿勢にあり、今回の社長交代もその一例として、ガバナンスの実効性は非常に高いと評価しています。役職員一同が目標達成に向けて一体感を持ち、組織としての勢いを強く感じます。

一方で、小売業界を取り巻く環境は今後さらに厳しさを増すことが予想されます。将来に備え、人財育成や女性活躍推進などの人的資本への投資、サステナビリティの追求、サイバーテロや自然災害など高度化・多様化するリスクへの対応、IT・AIを活用した社内デジタル化の推進が求められます。こうした取り組みを進める中で、より活発な議論と意識の向上が期待されます。

## 高潔な経営と透明性の確保に向けて

今後は、新たな長期経営計画「Double Impact 2035」の達成に向け、監査等委員の立場から、将来を見据えた適切なガバナンスチェックを行い、企業の透明性と高潔な経営の実現に努めてまいります。また、激動する市場環境や規制動向を踏まえ、国内外のリスクの識別・評価に関する助言や、社会的価値創造・社会貢献に向けた提言を通じて、PPIHグループの持続的な成長と競争力向上に貢献していきたいと考えています。

健全な企業統治と実効性ある  
コンプライアンス体制の構築  
課題対応を通じて、社会的信頼のさらなる向上へ

社外取締役(監査等委員)

岸本 尚子



## 新経営体制への期待と健全な組織の進化

新たな経営体制に対して、私は大きな期待を寄せています。森屋代表取締役と鈴木代表取締役という、それぞれ異なる分野での実績とリーダーシップを備えたお二人がトップに立ち、チーム体制をさらに強化されることで、PPIHグループの一層の発展につながると確信しています。

今回の代表交代は、計画的かつ円滑に進められたものであり、健全な組織運営の証であるとともに、組織活動の進化を促す重要なステップと捉えています。また、吉田取締役が引き続き参画されることで、経営の安定性を維持しつつ、新たな視点が加わり、より一層の推進力が生まれることを期待しています。

新体制のもと、PPIHグループが持つ柔軟性とスピード感を活かしながら、社会や顧客のニーズに応える企業活動が展開されることを願っています。

## コンプライアンス体制の実効性と 今後の強化領域

現在のコンプライアンス体制については、非常に前向きな印象を持っています。コンプライアンス委員会では、活発な意見交換が行われ、発生した事案に対しては、迅速かつ適切に報告・原因調査・再発防止策の提示が実施されています。こうした対応からは、現場の実行力と改善意識の高さが伺えます。売上高の向上のみならず、顧客の利益や安全、法令順守への意識が高く、企業価値の維持・向上に向けた姿勢を評価しています。

また、権限委譲を重視する企業文化の中で、コンプライアンス意識が全社に浸透していることは重要です。定期的な研修が全社員に対して実施されており、eラーニングを活用した受講体制を構築することで受講率も高く、意識の定着に寄与していると感じています。さらに、内部監査体制も計画的に改良が進められており、今後より充実した監査が行われることを期待しています。

一方で、海外展開に伴うリスク管理では、課題があると

認識しています。特に、海外のコンプライアンスやサイバーセキュリティ体制は、現地の規模に応じた有効な体制構築を一層強化していく必要があります。現地情報の早期共有体制の整備と、適切な人事配置・管理・サポートの強化が、今後の成長に向けた重要なポイントとなるでしょう。

## PPIHグループの サステナビリティ経営への評価

サステナビリティ経営においては、原材料価格の高騰や法制度の変化を背景に、サプライチェーン全体での適正な価格設定や、公正な取引への社会的要請が高まっています。人権尊重を含む責任ある調達は、企業の信頼とブランド力の維持に不可欠です。PPIHグループでは「サプライチェーン行動規範」を策定し、セルフチェックアンケートや第三者CSR監査の導入など、実効性のある施策が展開されており、今後も継続的な改善を期待しています。

人財面では、ダイバーシティ・マネジメント委員会が開催する女性従業員向け研修において、異なる背景を持つ参加者同士の交流が刺激となり、達成感や充実感につながっている様子が印象的でした。女性店長の増加や離職率の低下といった成果にも表れており、取り組みの効果が数値にも現れています。PPIHグループの「権限委譲」「実力主義」「失敗への許容」といった文化は、若手人財にとってやりがいを感じられる環境であり、今後の時代にも適した方針だと考えています。

## 社会的信頼のさらなる向上に向けて

今後の私の役割としては、コンプライアンス、人財、ダイバーシティの分野を中心に、外部の視点から企業価値向上に貢献してまいります。また、社外取締役として、違和感を覚えた点には客観的な合理性を求める姿勢で臨み、PPIHグループの個性を活かしながら、社会的信頼のさらなる向上に貢献していきたいと考えています。

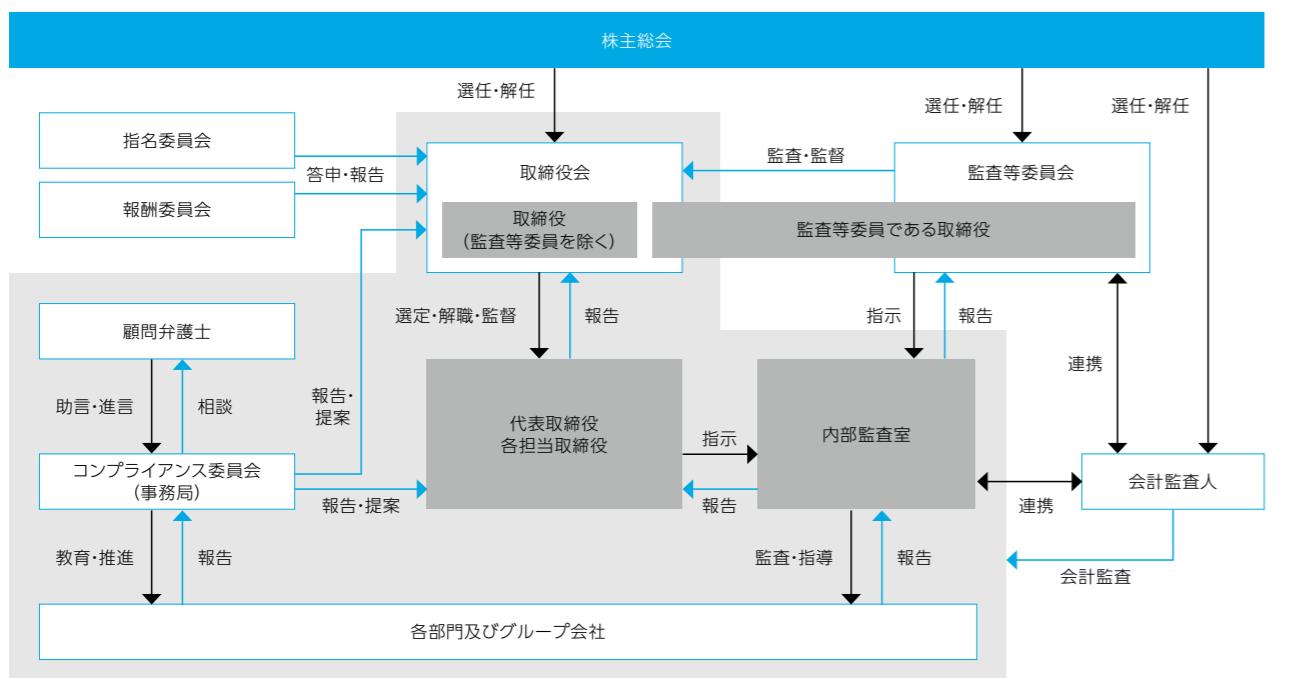
## コーポレート・ガバナンス

## 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・調査部門の強化等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いきます。

## 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	取締役報酬体系 (社外取締役を除く)	① 基本報酬 ② 業績運動型金銭報酬 ③ 株式報酬型ストックオプション
取締役の人数 (内、独立社外取締役の人数)	15(6)人		
監査等委員の人数 (内、独立社外取締役の人数)	5(5)人	取締役会開催回数 (全取締役の平均出席率)	13回(96.7%)
取締役の任期	1年(監査等委員は2年)	会計監査人	UHY東京監査法人



取締役会

	概要	構成員
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 社外取締役の6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あり、適切な経営判断が行われる体制</li> </ul>	P.45-48に記載

## 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。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等、事業運営に関するガバナンスの実に努めています。

## 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を図るとともに、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。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。

## 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、取締役会の効率性について評価をすることとしています。2025年6月は、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、厳格な監督機能を揮することで、中長期的な企業価値向上に実効的な役割果たしていることを確認することができました。また、

晒プロセス



## 2025年6月期 取締役会実効性評価結果の概要

強み	課題
多様なスキル・知識・経験を有するバランスの取れた取締役会構成 社外取締役が十分に機能を発揮できる環境 オープンで活発な議論と迅速な意思決定を可能にする体制	<ul style="list-style-type: none"><li>中長期的な経営戦略や人財育成に関する議論の強化</li><li>企業規模拡大に対応したガバナンス体制の一層の充実</li></ul>

## 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名全員を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。当社は、社外取締役を選任するための独立性に関する基準又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。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、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、基本報酬のみとされています。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、当社の報酬委員会に諮問を行い、その答申を受けて取締役会において決議しています。ただし、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、報酬委員会を通じ独立社外取締役とも十分協議を行わなければならないこととしています。

### 役員区分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（2025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）	276	165	111	-	-	6
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	-	-	-	-	-	-
社外役員	51	51	-	-	-	6
合計	327	216	111	-	-	12

## 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、統合レポート、PPIHレポート、月次売上高速報等)を隨時掲載し、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、資本コストや株価を意識した経営を推進し、長期的な企業価値の向上をめざしています。2035年に向けた長期経営計画「Double Impact 2035」では、売上高4兆2,000億円、営業利益3,300億円の達成を目指に掲げ、成長投資を継続しながら、ROEの高水準での安定化や配当政策の強化にも取り組んでいます。2025年6月期においては、持続的な当期純利益の増加を実現しており、

資本コストを上回るROE15%以上、PBR4倍以上の水準を維持しています。今後も、経営陣による積極的な市場との対話をはじめ、IRイベントの開催、統合レポートの発行、ESG説明会の実施、英文開示の充実など、開示・IR活動の更なる拡充を通じて、資本市場との信頼関係の強化に努めてまいります。

## 各委員会の状況

	概要	構成員
監査等委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> </ul>	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(独立社外取締役) 岸本 尚子(独立社外取締役)
指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の指名に関する評価・決定プロセスにおける公平性、客觀性、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委員会を設置。</li> <li>● 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、代表取締役の選定及び解職に関する事項、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。</li> </ul>	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) 森屋 秀樹(代表取締役社長CEO)
報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役等の報酬等に関する評価・決定プロセスにおける公平性、客觀性、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報酬委員会を設置。</li> <li>● 取締役会の諮問に応じ、取締役等の報酬に関する事項、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。</li> </ul>	小野 貴樹(委員長、独立社外取締役) 西谷 順平(独立社外取締役) 吉田 直樹(取締役)
コンプライアンス委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> </ul>	法務・コンプライアンス管掌執行役員(委員長) 中島 智(取締役 兼 上席執行役員CFO代行) 岸本 尚子(独立社外取締役) 他 執行役員 計9名
内部監査室	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務執行部門から独立。</li> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>	従業員8名

## コーポレート・ガバナンス

### 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させ、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

#### 事業等のリスク(要約版)

主なリスク	リスクに伴い想定される影響
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がある
輸入及び物流・配送	輸出入国の政治情勢・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・配送が滞る可能性がある
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がある
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がある
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がある
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がある
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がある
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がある
為替リスク	為替相場などの変動による一般的な市場リスクを有しており、為替リスクを完全に回避できる保証はない
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がある
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がある
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がある
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がある
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がある

■ 事業等のリスクの詳細はこちらをご覧ください(P.25)。

[https://ppih.co.jp/ir/library/report/pdf/PPIH\\_FY2025\\_Q4\\_Financial\\_Report.pdf](https://ppih.co.jp/ir/library/report/pdf/PPIH_FY2025_Q4_Financial_Report.pdf)

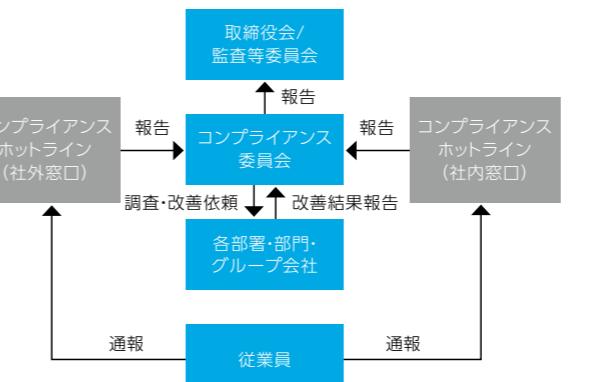


#### 内部通報窓口の設置

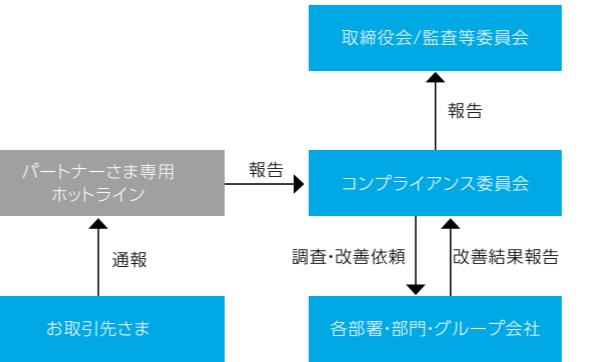
当社グループは、コンプライアンス強化の取り組みの一環として、法令や社内ルール・規程等違反の内部通報窓口として従業員向けに「コンプライアンスホットライン」を設置しています。「コンプライアンスホットライン」は、外部の法律事務所が窓口になっているものと、社内の窓口の2つがあり、従業員は選んで通報できるようになっています。また、お取引先さまと節度ある健全な関係を保つために、当社グループ取引担当者の対応について、お取引先さまからお気づきの点をお知らせいただけるよう、「パートナーさま専用ホットライン」を設けています。お取引先さまの声を真摯に受け止め、速やかに改善を図るとともに、公正な取引を確保し、より強固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



#### お取引先さま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って、組織全体の企業コンプライアンス徹底に努めています。

2025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: 9,543名  
月平均受講率: 86.7%

#### 腐敗防止の取り組み

健全かつ公正な事業活動の実践に向けて、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」に基づき、腐敗防止の取り組みをグループ全体で徹底しています。社内における理解と意識向上を図るために、従業員向けのコンプライアンス研修に加えて、2025年には外部講師を招いて、ハラスマント防止及びサイバーセキュリティに関する役員研修を実施しました。

また、PB/OEM商品の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」の遵守をお願いしており、誓約書の提出とSAQ(セルフチェックアンケート)を通じて、その遵守状況を確認することで、腐敗防止の徹底を図っています。

#### 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(2025年6月期)

	日本	北米	アジア	合計
売上高*	1,896,113	259,437	91,209	2,246,758
税引前利益	147,444	▲ 12,946	2,412	136,910
発生税額	46,276	1,279	721	48,276

\*売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類

# 役員一覧



森屋 秀樹

代表取締役社長CEO  
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 物流部部長
2010年 7月	当社 販促戦略部部長
2010年 12月	当社 公正取引管理部部長
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 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 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 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 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 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 経営会議事務局長
2025年 9月	当社 代表取締役社長CEO (現任)



鈴木 康介

代表取締役COO  
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
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
2022年 10月	当社 常務執行役員
2023年 9月	源流推進本部長 新規業態開発本部長 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 新規業態開発本部長
2025年 9月	当社 代表取締役COO(現任) 株式会社ドン・キホーテ 代表取締役社長CEO(現任)



中島 智

取締役 兼 上席執行役員CFO代行  
経営戦略本部本部長  
財務部部長  
1984年生まれ

2007年 3月	北九州市立大学経済学部卒業
2007年 4月	当社入社
2016年 2月	当社 九州支社運営サポート部部長
2017年 4月	当社 Pureドン・キホーテ西日本営業本部運営サポート部部長 インパウンドサポート部部長
2019年 11月	当社 コストマネジメント本部編集企画部部長 ファミリーマートプロジェクト責任者
2020年 4月	当社 コストマネジメント本部編集企画部部長
2020年 8月	当社 コストマネジメント本部コスト管理部部長
2020年 10月	当社 経営戦略本部経営企画部部長
2023年 5月	当社 執行役員
2023年 7月	当社 経営戦略本部経営戦略本部室室長
2025年 2月	日本アセットマーケティング株式会社 取締役(現任)
2025年 9月	当社 取締役兼上席執行役員CFO代行
2025年 10月	当社 取締役兼上席執行役員CFO代行 経営戦略本部本部長 財務部部長(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・  
コーポレートコミュニケーション管掌  
デザイン責任者  
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 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 デザイン統括責任者
2025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・コーポレートコミュニケーション管掌 デザイン責任者(現任)



横原 健

取締役 兼 専務執行役員  
GMS事業責任者  
国内事業共同CMO\*  
1971年生まれ  
※CMO(Chief Merchandising Officer)

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・リカーア・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
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* 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* アンサー・マン委員
	ユニー株式会社 取締役
	株式会社アリット 取締役
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 国内事業共同CMO* 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 取締役兼常務執行役員 GMS事業統括責任者 国内事業共同CMO* GMS事業責任者 国内事業共同CMO*(現任)
2025年 10月	当社 取締役兼常務執行役員 GMS事業責任者 国内事業共同CMO*(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
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CAO
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
2024年 9月	株式会社ドン・キホーテ 監査役(現任)
2025年 10月	当社 取締役兼常務執行役員CAO 主計・経理・総務管掌(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	旧株式会社アミリーマート 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 (現株式会社アミリーマート)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
2018年 5月	旧株式会社アミリーマート 取締役専務執行役員 総合企画部長兼海外事業本部長
2019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 (現株式会社アミリーマート)取締役専務執行役員 経営企画本部長
2020年 9月	同社 取締役専務執行役員CAO兼経営企画本部長
2021年 4月	株式会社アミリーマート 顧問
2021年 6月	伊藤忠エヌクス株式会社 常勤社外監査役
2024年 6月	スカパーJSAT株式会社 執行役員専務経営管理本部長
2025年 4月	スカパーJSAT株式会社 取締役 執行役員専務経営管理部門長(現任)



吉村 泰典

社外取締役(監査等委員)  
1949年生まれ

1975年 3月	慶應義塾大学医学部卒業
----------	-------------

## 役員一覧



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程修士課程修了
2000年 3月	東京大学大学院経済学研究課程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ニア大学 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)



加茂 正治

社外取締役(監査等委員)

1967年生まれ

1992年 3月	東京大学法学院卒業
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JERA Cross 社外取締役(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	慶應義塾大学法学院卒業
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	公益財団法人安田美學財団 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	Brilliantmont 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 6月	公益財団法人安田美學財団 副理事長(現任)
2024年 9月	当社 取締役(非常勤)(現任)
2025年 4月	Mikuni Restaurant Group, Inc. Director(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 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)



岸本 尚子

社外取締役(監査等委員)

1981年生まれ

2004年 3月	慶應義塾大学法学院卒業
2007年 3月	京都大学法科大学院卒業
2009年 1月	石井信憲法律事務所入所
2009年 7月	山崎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	山崎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)



吉田 直樹

取締役

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・バンカール・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
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 株式会社ドン・キホーテ 代表取締役社長
2025年 9月	当社 取締役(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
森屋 秀樹	代表取締役社長CEO	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・取引先管理など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COO	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。	●	●				●	●
榎原 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。	●	●				●	
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。	●		●	●		●	
中島 智	取締役 兼 上席執行役員CFO代行	PPIHグループ内で主に店舗運営に携わり、営業経験を積んだ後、運営サポート部やコスト管理部の部長を歴任し、現在は経営戦略本部の本部長として、グループ全体を俯瞰し、戦略企画するための豊富な経験と実績を有する。	●	●		●			
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 黙*	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。	●	●	●	●	●	●	
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など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など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。			●		●	●	●
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き付加価値の提供をすることができる資質を有する。					●		●
吉田 直樹	取締役	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。	●	●	●	●	●	●	●

\*社外取締役6名全員を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。

## 国内ディスカウント事業



## 国内UNY事業



### 戦略のポイント

- インバウンドは、さらなる人気拡大を続け、他社を圧倒する「絶対王者」へ
- 定番商品のOEM化によるスイッチングなど、NBメーカーとの取り組み強化を推進
- 多彩なフォーマットで新規出店を継続し、「日本地図制覇」に向けて推進

### 2025年6月期の振り返り

国内ディスカウント事業の2025年6月期における業績は、大幅な増収増益を達成し、初の営業利益1,000億円を突破いたしました。

売上高は1兆4,453億円(前期比+1,267億円)、既存店売上は前期比+7.1%となりました。インフレの進行や価格重視の購買傾向変化など、消費環境が大きく変化する中においても、訪日客の増加や国籍ごとの需要を捉えた商品展開による免税売上高の伸長、価格戦略を中心としたマーケティング戦略の奏功、季節品需要やトレンドを捉えたMD戦略の奏功、25店舗の新規出店などにより、免税・非免税それぞれ力強い成長を続けています。

売上総利益は4,026億円(前期比+424億円)、総利益率は27.9%(前期比+0.6pt)となりました。PB/OEM商品

の売上は3,170億円(前期比+709億円)、売上構成比は22.8%(前期比+3.5pt)と拡大しました。これに加え、免税売上高の伸長により総利益率が改善し、価格への再投資を進めながら収益性はさらに向上しています。

販管費は25店舗の新規出店費用や人財への投資に加え、増資による外形標準課税の計上により、2,988億円(前期比+246億円)と増加しましたが、売上高の伸長や生産性改善が続いたことで販管費率は20.7%(前期比▲0.1pt)と前年を下回る水準で着地しています。

これらの結果、営業利益は1,038億円(前期比+178億円)、営業利益率は7.2%(前期比+0.7pt)と向上し、さらに稼ぐ力が備わってきました。

### 取り組み(戦略)の進捗状況

\*国内事業における今後の戦略は、Double Impact 2035(P11-12)をご参照ください。

#### ①PB/OEM戦略

テレビCMや番組などのメディア露出強化により、ブランド力の向上や顧客認知がさらに拡大しました。PPIHグループ初のビールや強力風量のサーキュレーターなど、顧客ニーズを捉えた独創的大ヒット商品開発の継続に加え、スマホバーツやキャリーケースといった定番商品をOEM商品にスイッチングする施策が進捗しました。さらに、「マジボイス」による顧客の声の活用に加え、NBメーカーと強力なタッグを組むことで、「NBのブランド力と当社のユニークなチャレンジ力」を兼ね備えた「NPB」商品の開発もスタートしました。

#### ②インバウンド戦略

訪日客数の増加に合わせ、多様化する顧客に向けた店舗ごとのMD戦略や大ヒット商品「卵かけ風ご飯のたれ」などの商品開発が奏功したこと、各国に合わせたプロモーション強化をしたこと、免税売上は1,742億円(前期比+48.6%)と過去最高の売上を達成しました。訪日客における客数シェア率も24.7%(前期比+2.3pt)まで拡大し、200を超える国と地域からの来店を実現しています。

#### ③新規出店戦略

2025年6月期は25店舗を出店しました。メディアにも大きく取り上げられた「ドン・キホーテ高知店」の出店により、全国47都道府県への出店を達成しました。また、増加する訪日観光客のニーズに応えるため、初のインバウンド特化型衛星店舗を東京・新宿や沖縄県で出店しました。さらに、出店強化中のレールサイド型の店舗においても、高い収益性が確認できました。こうした多彩な店舗フォーマットにより、今後の出店戦略の幅が広がっています。

#### ④顧客獲得戦略

お客さまが欲しい商品を驚安で提供する「マジ価格」などの価格戦略や、物価高を支えるポイント還元施策「マジ還元祭」などのキャンペーンが奏功し、majicaアプリ会員数は2025年7月に1,800万人を突破しました。また、新たにアプリ上の条件達成により商品が報酬として貰える「マジ活」などの来店頻度向上施策や、24歳以下の若年層がお得にお買いができる販促「U24マジ割」など、さまざまな戦略を推進したことで顧客層の拡大につながりました。

### 2025年6月期の振り返り

国内UNY事業の2025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4,702億円(前期比77億円増)となりました。販促戦略の強化として、お客さまが本当に欲しい商品を厳選とともに、majicaアプリ会員限定の「マジ価格」や季節催事、キャンペーン、店頭演出強化などの多様な施策が奏功し、客数や売上の拡大に寄与しました。

また、PPIHグループの強みを活かした非食品改革にも着手し、従来の「衣・食・住」という考え方から脱却し、「美・癒し・遊・時短」など生活シーンを想起させる提案型の品揃えを展開しました。キャラクターグッズや季節家電など成長カテゴリーを導入し、新商品を印象づけ、客層の拡大を

図りました。

売上総利益は1,616億円(前期比6億円増)、総利益率は34.4%(前期比▲0.4pt)となりました。価格戦略強化により売上・客数は改善した一方、利益率は前年を下回りましたが、PB/OEM売上が1,207億円(前期比108億円増)と伸長したことが粗利率の下支えとなりました。

販管費は1,263億円(前期比5億円減)、販管費率は26.9%(前期比▲0.6pt)となりました。生産性改善が進捗したことや売上伸長により販管費率を抑制した結果、営業利益は353億円(前期比11億円増)、営業利益率7.5%(前期比+0.1pt)と成長を実現しました。

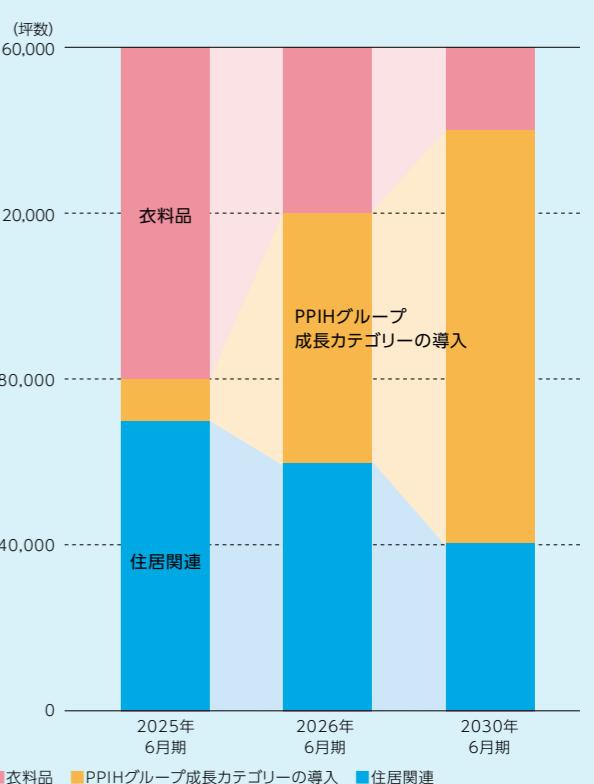
### 今後の戦略

PPIHグループの人財・商品の連携が本格稼働する中、アピタ事業を中心に「広域商圈+プライス+付加価値」を軸としたMD刷新を進め、さらなる来店動機の創出を図ります。食品分野では、価格競争力を活かし、「彩・旬・希少」をテーマに付加価値を加え、日常から特別な日の需要まで幅広く対応します。生鮮は調達力と専門技術者による高品質の商品提供の強化を進めてまいります。

非食品分野では、8万5,000坪を対象に、最大の課題である衣料品の改廃を進め、年間1万5,000坪ずつ、5年間で全面的な商品構成の見直しを実施します。トレンド商品、キャラクターグッズ、リカバリーウェア、季節・調理家電などの成長カテゴリーを全店で展開することに加え、アピタにはなかった、「驚き」「笑い」「！」を感じられる商品を積極的に取り入れることで、上層階フロアの新しい魅力づくりを進め、来店意欲を高めます。

また、ピアゴは新たなモデルに業態転換を行いますが、ピアゴ利用顧客の受け皿としてもアピタを機能させます。「大きな館」を活かした、週末のまとめ買い需要や日常ディスカウント需要、特別な日の需要まで応える店舗づくりをめざします。

### 非食品坪数計画



## セグメント別概況

## 海外事業

## 戦略のポイント

- 海外事業は、最悪期を脱し、進行期は増収増益へ。成長に向けての基盤を再構築
- 北米事業は、規模拡大に向けた出店戦略とオペレーション改善による収益改善を推進
- アジア事業は、「驚安商品」と「トレンド商品」の展開強化により来店動機を創出



## 2025年6月期の振り返り

北米事業の2025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、カリフォルニアにおける山火事の影響で1店舗の消失があったものの、TOKYO CENTRALのイベント実施や営業時間延長などの集客施策の奏功や4店舗の新規出店、為替影響により、2,604億円(前期比130億円増)となりました。

売上総利益は967億円(同42億円増)、売上総利益率はハワイにおけるシステム障害やグアムの在庫オペレーション不備の影響により、値引き販売や商品廃棄が発生したこと、で37.1%と前期差▲0.3ptとなりました。

販管費は、成長投資である新店費用が増加したこと、で925億円(同46億円増)、Gelson'sにおける人件費コントロールを進め、販管費率35.5%(同+0.0pt)と抑制しました。

## 今後の戦略

北米事業は、TOKYO CENTRALの出店による事業規模の拡大とオペレーションの改善を推進することで、収益の改善をめざします。

TOKYO CENTRALは、日本商品のニッチな専門店として、品揃えや品質、価格でアジアン商圏の顧客層を中心に対応するため、既存店の営業利益率は2年連続で、13%以上と収益性の高い業態フォーマットになりつつあります。新店において、セントラルキッチンや物流センターなどのオペレーション面、収益性などの効果検証を行い、将来的な新規州への出店も視野に入れて、拡大準備を進めております。

ハワイやグアムにおいては、商品廃棄の削減や在庫調整などのオペレーション改善や人時生産性の管理を導入することにより、販管費コントロールを進め、収益性の改善を図ります。

アジア事業は、前期後半より効果的だった、現地メーカーとの商談の取り組み強化により、スポット商品を増加させることや日本のインバウンドで人気の商品の価格訴求といった価格戦略をアジア全体に波及させることで、

これらの結果、営業利益は41億円(同4億円減)となりました。

アジア事業の2025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、現地企業との商談強化による、スポット商品の価格訴求が集客の改善につながったことや為替影響により、915億円(同63億円増)となりました。

売上総利益は333億円(同16億円増)、売上総利益率は価格戦略を推し進めたことで、36.3%(同▲0.8pt)となりました。

販管費は、アジア全体で人員の適正化や業務内製化などの生産性改善を進め、312億円(同1億円減)、販管費率34.1%(同▲2.7pt)となりました。これらの結果、営業利益は21億円(同18億円増)となりました。

人気を回復させてまいります。

また、事業コンセプトの確立に向けて、顧客ニーズの変化をいち早く捉え、顧客が求めるトレンド品を迅速に導入するMDサイクルの構築をめざします。最新の人気上昇アイテムを可視化する「JAPAN TREND INDEX」コーナーを導入するなど、常に最先端のトレンド商品が集まる店舗をめざします。



## データセクション

## IR活動

当社は、機関投資家やアナリストの皆さまとの継続的なコミュニケーションを通じて、当社の経営方針や事業戦略、ならびにサステナビリティへの取り組みなどに対する理解の深化と信頼関係の構築に努めています。個別ミーティングや店舗見学会などの対話の機会でいただいたご意見は、経営層と共有し、企業価値のさらなる向上に向けた取り組みに反映しています。

## 主な対話実績(2025年6月期)

活動内容	回数
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4
アナリスト・機関投資家向け個別ミーティング(国内外)	530
海外ロードショー	2
店舗見学会	15
証券会社主催カンファレンス(国内外) ※97回面談を実施	20

## ESGに関する外部評価 (2025年7月末現在)



2025 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダース指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)



Morningstar Japan  
ex-REIT Gender  
Diversity Tilt Index



2025  
Sompo Sustainability Index

※ FTSE4Good Index Series、FTSE Blossom Japan Index、FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexは、グローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。このIndexは責任投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されています。

※ PPIHのMSCIインデックスへの組み入れ、及びMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるPPIHの後援、推薦またはプロモーションではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCIインデックスの名称及びロゴはMSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

## TOPICS

## GPIFが採用する6つのESG投資指数のすべての構成銘柄に選定

ESGの評価指数である「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に新規採用されました。これにより、PPIHグループは年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用するすべての日本株ESG指数の構成銘柄に選定されました。

## PPIH初の「ESG説明会」を実施

2025年7月に「ESG説明会」を実施しました。企業理念集「源流」をベースに、当社のサステナビリティにおける取り組みを5つのテーマ(ESG経営、人的資本、ダイバーシティ、サプライチェーン・マネジメント、環境)別に紹介しました。



■ 「ESG説明会」の資料・動画・質疑応答は下記URLよりご覧いただけます。

<https://ppih.co.jp/sustainability/>



# 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 <sup>*3</sup>	2020年6月期 <sup>*4</sup>	2021年6月期 <sup>*5</sup>	2022年6月期 <sup>*6</sup>	2023年6月期	2024年6月期	2025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	2,246,758
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	1,530,025
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	554,437
営業利益	39,103	43,185	46,185	51,568	63,110	75,424	81,232	88,688	105,259	140,193	162,296
経常利益	40,160	43,797	45,523	57,218	68,240	74,600	81,452	100,442	110,994	148,709	158,542
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	136,910
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	90,512
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	1,511,026
純資産	221,367	244,547	279,930	312,495	352,300	388,999	438,628	399,247	463,539	547,003	624,044
1株当たり当期純利益(円) <sup>*1</sup>	36.77	39.44	52.30	57.53	74.36	78.79	84.74	102.64	110.94	148.64	151.59
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円) <sup>*1</sup>	36.65	39.41	52.26	57.41	74.13	78.58	84.52	102.41	110.67	148.09	150.95
1株当たり年間配当金(円) <sup>*1</sup>	5.00	5.50	6.50	8.00	10.00	15.00	16.00	17.00	20.00	30.00	35.00
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	23.1
ROA(%)	4.9	4.7	5.5	5.0	4.5	3.8	4.0	4.5	4.6	6.0	6.0
ROE(%)	11.6	11.2	13.5	13.3	15.2	14.3	13.6	15.3	15.7	17.9	15.8
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	703,156,276
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	5,339,713,844
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	17,075
国内女性店長人数(人)	-	-	-	-	-	-	13	26	31	39	46
国内新卒採用人数(人)	-	-	-	225	385	380	277	466	433	286	296
国内新卒社員女性比率(%)	-	-	-	46.7	38.7	38.4	39.0	44.8	43.2	51.7	51.4
CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> ) <sup>*2</sup>	-	-	-	268,880	381,608	567,357	534,349	522,868	512,505	510,253	501,766

\*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。

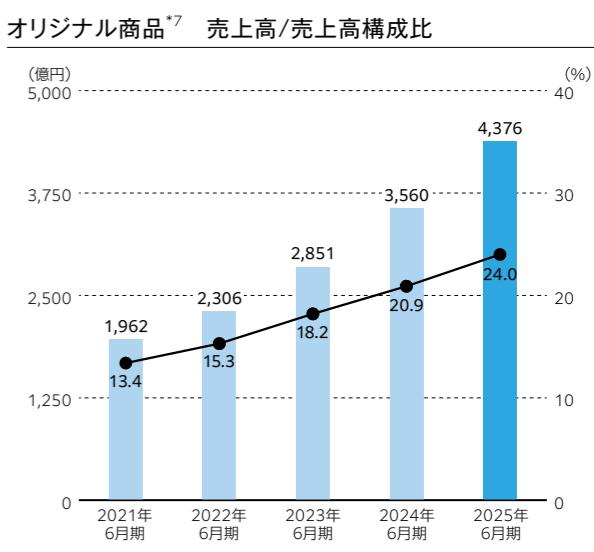
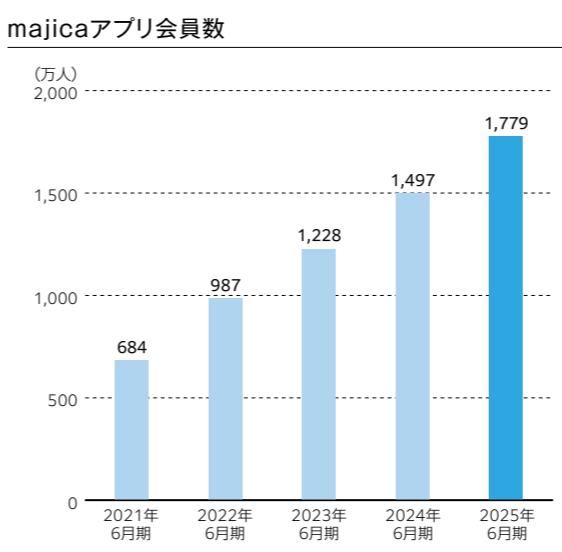
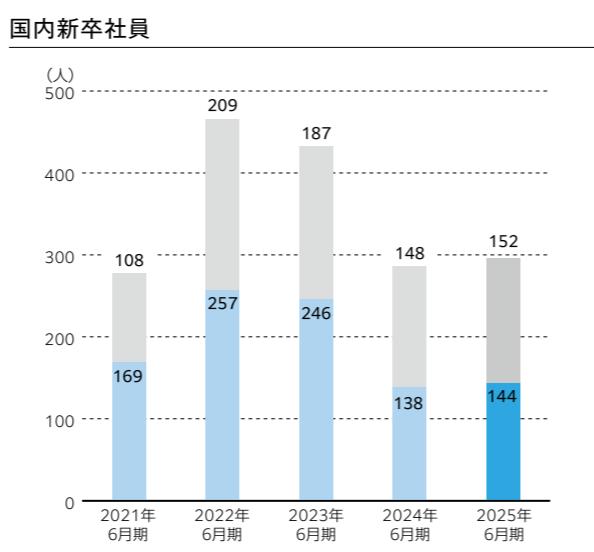
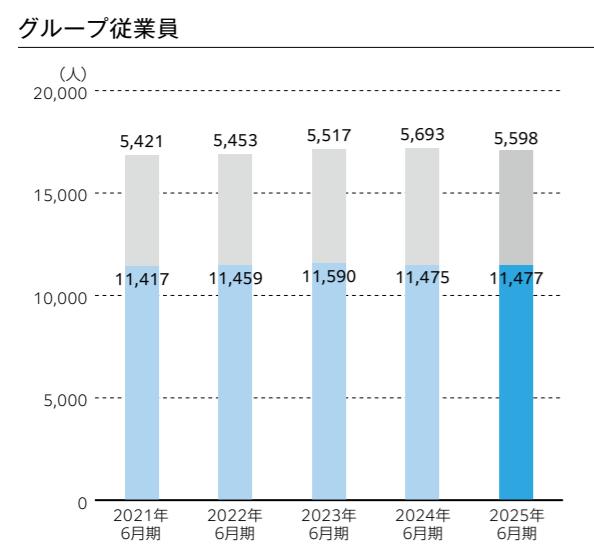
\*2 Scope1・2の合計(マーケット基準にて算定)。データ集計対象範囲:国内主要法人 2019年1月よりユニー側)を追加、データ集計期間:前年4月~当年3月、Scope2排出係数:各電気事業者ごとの調整後排出係数

\*3 ユニー側との企業結合について、2019年6月期に行っていっ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月期においては会計方針の変更を反映した適宜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月期に行っていっ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)などを適用しています。



\*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UNY事業

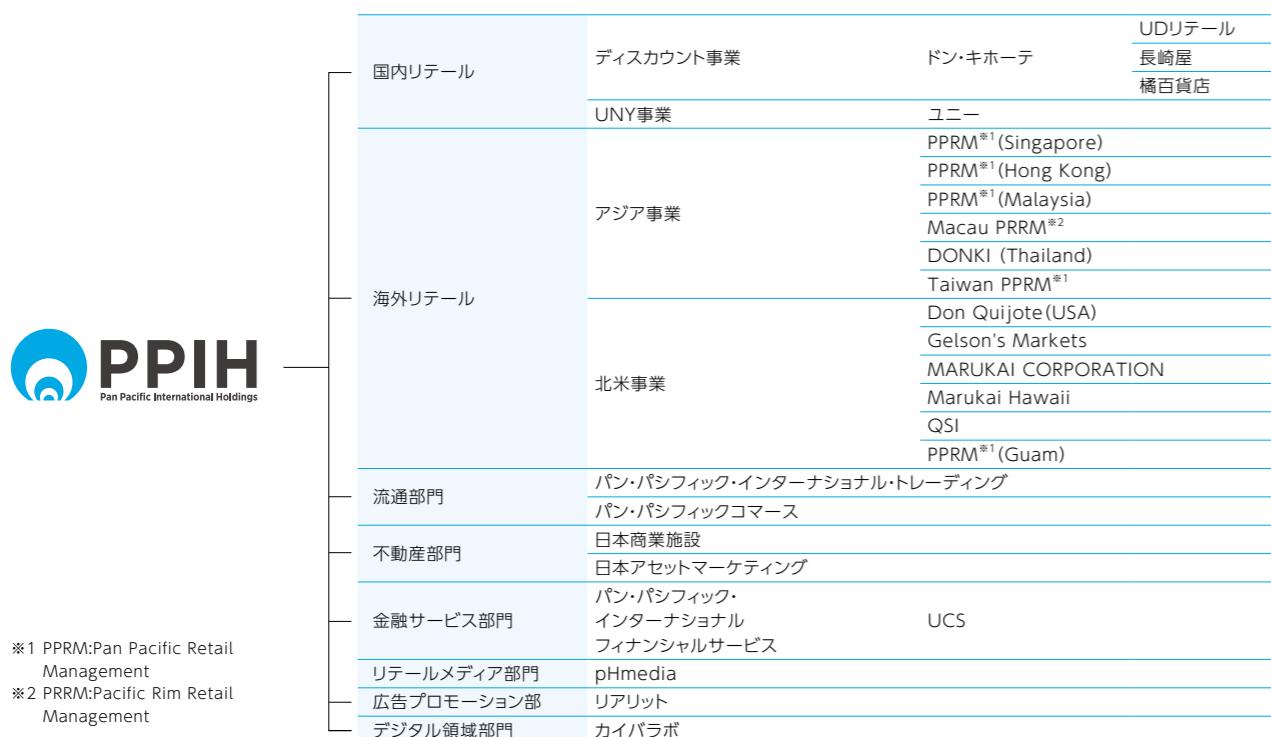
## データセクション

## 会社情報 (2025年6月30日現在)

## 会社概要

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
本社	〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂2-25-12 TEL.03-5725-7532
設立	1980年9月5日
資本金	236億8,900万円
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	7532
決算期	6月末
従業員数	3,580名 (連結:17,075名)
グループ総店舗数	779店舗 (国内:655店舗、海外:124店舗)
ウェブサイト	トップページ <a href="https://ppih.co.jp/">https://ppih.co.jp/</a> サステナビリティ <a href="https://ppih.co.jp/sustainability/">https://ppih.co.jp/sustainability/</a> IR情報 <a href="https://ppih.co.jp/ir/">https://ppih.co.jp/ir/</a>

## PPIHグループの主な会社と事業領域



\*1 PPRM:Pan Pacific Retail Management  
\*2 PRRM:Pacific Rim Retail Management

## 株式情報 (2025年6月30日現在)

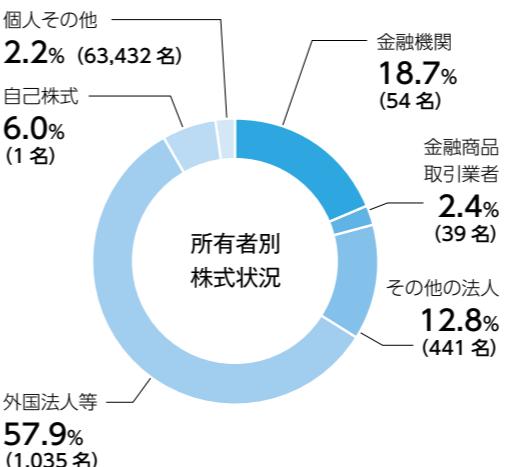
## 株式・株主情報

※2025年10月1日に株式5分割をしておりますが、掲載内容は2025年6月30日時点の分割前の情報となります。

## 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	635,353,340株
自己株式の総数	38,073,421株
株主総数	65,002名

※株主総数は前期末に比較して846名増加しています。



## 大株主の状況

株主名	持株数 (株)	出資比率 (%)
DQ WINDMOLEN B.V.	134,028,000	22.44
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)*	68,000,400	11.39
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	38,073,421	—
株式会社日本カストディ銀行(信託口)*	36,575,400	6.12
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	5.53
公益財団法人安田奨学財団	14,400,000	2.41
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	13,118,573	2.20
GOVERNMENT OF NORWAY	12,021,684	2.01
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	10,639,802	1.78

(注)出資比率は自己株式(38,073,421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



## インデックスへの組み入れ状況 (2025年11月時点)



JPX日経インデックス400



JPXプライム150指数



読売333



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>

