

2025 年 8 月 18 日

【2025 年 6 月期 本決算説明会 所信表明スピーチ】

代表取締役 兼 専務執行役員 CSO 森屋 秀樹

皆さまこんにちは。

CEO に就任予定の森屋秀樹です。あらためましてよろしくお願いいたします。

私の所信表明ですが、この後、説明させていただきます長期経営計画が、私およびこの後にお話をさせていただく鈴木氏の所信表明そのものですので、その一部も交えながら述べさせていただければと思います。

最初に申し上げたいことですが、思い返してみますと、私が PPIH に入社した 2000 年はバブル崩壊後の不況真っ只中、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という状況で“超就職氷河期”と言われたなかでした。

しかし、当時ドン・キホーテに入社した店舗では、毎週、駐車場待ちができ、深夜 1 時、2 時までレジに待機する列ができる大盛況で、毎日、大変ながらも仕入と販売を楽しみながらやっている自分の姿を思い出します。

昨今では、VUCA という言葉に表されるように、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ており、これらは不確実、不透明といったようなネガティブ、困難といったイメージで捉えられることが多いです。

しかし、私たちは、日頃から社内において、この目まぐるしい環境の変化というものを自ら作り出しております。さらに企業理念「源流」にもあります通り“仕事をワークではなくゲームとして楽しむ”という言葉の通り、こういった変化や環境を楽しみながら、成長、拡大の機会と捉えて突き進んでいます。

社内では我々の業種のことを、長らく“変化対応業”と言ってきました。したがって、激しい変化を取り巻くビジネス環境は“最も得意とする主戦場”であると考えており、私たちはこの今後もあらゆる変化に対応をし、続けていくことができる絶対的な自信と自負があります。

次に、経営方針についてです。

これまで Visionary2025・2030 という中期経営計画を進めてまいりましたが、この度、新たに 10 年間の長期経営計画を策定し実行することと致しました。

具体的には後ほどご説明させていただきますが、大きなテーマとしましては、今後 10 年間で、国内小売リテールとしてトップレベルとなる営業利益 3,000 億円を稼ぎ出せる国内事業へと成長させることです。

これを実行、達成させるために、私は以下の 3 つの方針を基盤に、経営を行っていきます。

1. スピードをもった意思決定の実施

これは「変えないもの」です。

前期で売上高 2 兆円を突破し、今期には従業員は 9 万人規模となりました。私は PPIH の“意思決定スピード”そして“意思決定権を持つ人数”は日本一であると考えています。このスピードを、事業規模約 2 倍を目指す、この 10 年間のなかでも鈍らせない No.1 の意思決定スピードを持つ仕組み作りを実施してまいります。

2. 最適なチーム経営への移行

(～競争成果主義から響創成果主義へ～)

こちらは、「加速させていくもの」と考えています。

これまでの PPIH は、部門独立採算制や個人商店主制、ミリオンスター制度といったように、圧倒的な“個の能力の最大化”に傾注し、「競争成果主義」というもとの、実績を残してきました。

私は、安田や吉田の世代から引き継ぎながら、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」を掛け合わせていくことで昇華させていきます。この「響創」という文字は造語ですが、「響」という文字には強い信念があります。

圧倒的な“個”が強い当社においては、個人の能力をチーム単位に昇華、最大化させるには、協力や共同という言葉では足りないと考えています。個人同士がお互いに影響力を持ち、共鳴しあえたときに、最大限の成果を得られると確信しています。この互いに共鳴しあい創造していくチーム組成を、経営の中心に据え、“次世代型の闘う PPIH”として体現してまいります。

3. 積極的な投資を継続していくための選択と集中

(～連続した成長から非連続な成長へ～)

最後にこちらは「変えていくもの」です。私たちは、どの事業も年次ごとにオーガニックに店舗の拡大、拡張していき、短期間の投資回収を基軸とした投資判断を行うことにより、36 期連続の増収・営業増益を達成いたしました。

しかし、今後は、より大きな企業成長をするために、この判断基準を見直していくステージに来ていると考えています。10 年間では 1.2 兆円を超える投資を予定しています。投資判断の基準となる回収までの期間や、各事業などに権限委譲していた投資金額などを見直していき、成長事業はもちろん、たくさんの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十分な投資をしていけるようにします。

また、これまでは戦略に取り込んでこなかった M&A を明確に組み込んでいきます。これらを実行するにあたり、増収増益につきましては、これまでの非連続的な成長へと方針変更いたします。

最後に海外事業についてです。

今回発表させていただく長期経営計画では、海外事業についてはミニマムな成長での開示となっています。海外事業には、従前から申し上げている通り、顧客に支持を得ら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が必須です。店舗によっては人気を博しています。部分的にはオペレーション構築ができ儲かる店やエリアも出てきています。光明は見えてきています。

今後、1年間の時間をかけて、将来の企業成長戦略の中核事業となる、新たなステージへ進めていけるよう、海外戦略の方向性を導き出していきます。

今後とも、皆様からの変わらぬご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

以上