

TOP MESSAGE

新組織体制による さらなる権限委譲の徹底により、 新たな成長フィールドを 切り拓いていきます。

代表取締役社長 CEO

吉田 直樹



● グループの結束力で困難な時期を乗り越えた

はじめに、新型コロナウイルス感染症に罹患された方々、及びそのご家族の皆さまに謹んでお見舞い申し上げます。

当社では今後も、お客さまの安全を守るため、店舗並びにオフィスの徹底管理をするのはもちろんのこと、今回のコロナ禍により、困難な状況にある従業員にも寄り添う施策を推し進めてまいり所存です。

さて、前期2020年6月期(第40期)において、当社の連結売上高は1兆6,819億円(前年同期比126.6%)、営業利益は760億円(同120.4%)と、ドン・キホーテ1号店出店以来、31期連続となる増収営業増益を達成することができました。その要因は、困難な状況下においても「権限委譲」による「変化対応力」を遺憾なく発揮してくれた、当社従業員一人ひとりの努力の総和であると、私は認識しております。

● コロナ禍で生まれた真の一体感

いずれにせよ、世界的コロナ危機という、百年に一度とも言われる未曾有の異常事態において、当社の強みである変化対応力と顧客最優先主義の徹底ぶりが発揮されたのは間違いありません。

それを象徴するのが、当社グループの多くの店舗の店頭に、自発的に置かれた「ホワイトボード」です。

同ボードの表側には、マスクや消毒液などの「緊急必需」商品の在庫の場所と数量が明示され、さらにボードの裏側には、お客さまが自発的に書いてくださった感謝の声や応援メッセージが、所狭しとびっしり表記されているではありませんか。これがSNSで拡散され、結果として強力な集客につながりました。

要はホワイトボードへの手書きという、アナログの極致のような手段が、結果として店を舞台にした、従業員とお客さまの「交歓」につながったのです。まさにこれは、当社の強みが見事に顕在化した出来事だったのではないのでしょうか。

前期を少し振り返らせてください。2019年9月、消費税増税前月にもかかわらず、盛り上がりを欠いた「肩すかし」の駆け込み商戦となりました。さらに翌10月の増税実施の直撃により、当社の既存店は年末に向け、前年割れが目立つようになります。

そして年が明け、改善状況が見られはじめた折り返り、新型コロナウイルス感染症という大激震に見舞われたわけですが。

この危機的な状況を乗り越えるべく、当社内では2020年3月2日の第1回グループ決起会を皮切りに、決起会を重ねました。そこでは、未曾有のピンチを逆にチャンスに転化させる、当社らしい方針や戦略が各方面から提案され、次々と実行に移されたのです。

その結果として、グループの結束がさらに強化され、先に触れた31期連続の増収増益を達成できたのではないかと、私は改めて分析しております。

一方、ユニーに関しては、少し違う文脈で振り返る必要があります。2019年10月、ユニーの本格的なPMI(統合プロセス)がスタートいたしました。エモーショナルな面も含めて、ドン・キホーテとユニーとの間に、真の一体感をもたらしてくれたのは、意外にもコロナ禍という外的変化だったかもしれません。

少なくともコロナ禍で、商業環境が危機的な状況に陥る中、郊外生活圏に強いユニーが踏ん張って、業績をしっかりと下支えしてくれました。

もちろんドン・キホーテも、インバウンドや都心商業ニーズが蒸発する中、郊外ロードサイド店を主体に「変化対応力」を存分に発揮し、その勢いを後押ししました。

すなわち、結果としてコロナ禍は、お互いが切磋琢磨し、リスベクトし合ういい機会になったのではないのでしょうか。

● 2021年6月期に解決すべき課題と対応

次は、そうした前期の振り返りを通して見えてきた課題点と、それらへの対応に関して触れたいと思います。

まず第一に、既存(リアル)店舗以外の、ECに代表されるようなチャンネルを確保しておけば、コロナ禍においての業績は、さらに上振れたに違いないということです。これに関しては、マシュマロプロジェクトにて鋭意検討中でございます。

第二に、当社の強さでもあり、同時に弱さとも言える“属人性”が、マスクなどの商品確保や在庫管理面などでも、今回は特に目立ったことです。

要は、こうした異常時における対応を、属人性に頼ることなくきちんシステム化しておけば、従業員への負荷がかなり軽減されたのではないかと推測され、今期以降、早急に解決すべき重要課題として取り組んでいかねばなりません。

第三に、プライシング戦略をもっと前倒しで進めておくべきであったということです。現在、システム構築は5合目くらいまで到達し、今期中には全店で稼働させる予定です。今後も、実証実験を繰り返すことで、価格の最適化及び在庫最適化を実現してまいります。

第四に、今期の最重要取り組み課題であるスポット、PBを含む商品力の強化です。

● カンパニー制による組織のシンプル化をめざす

以上の対応を、迅速かつ確実に実現させていくために、2020年7月1日より、新組織体制「カンパニー制」へと移行し、こちらも大幅に権限委譲を強化しております。

この「カンパニー制」では、プレジデントとCMO^{*1}をトップに、意思決定のスピードアップを図ってまいります。MD(商品政策)においては、顧客の変化に寄り添った新たな方針を、近々発表する予定です。

「カンパニー制」の一番の特徴は、事業軸(カンパニー)、商品軸、ホールディングス軸の三軸を設定し、それぞれに大きな権限を持たせることです。

また、この三軸による経営会議も新設されました。経営方針に基づき、業務執行の委任を受けた事業軸のプレジデントや商品軸のCMOには、思い切った事業拡大に積極的にチャレンジしてもらい、それをホールディングス軸のCSO^{*2}がしっかりサポートするという役割分担になります。

いずれにせよ、この三軸による広範な権限委譲により、グループ内企業の個別最適ではなく、PPIHグループの全体最適を実現し、新たなフィールドを切り拓いていきます。

2020年9月1日から当社は、102支社体制に移行しました。ドン・キホーテ、長崎屋、UDリテールという法人の垣根を越えて、100万人商圏に1名の支社長が担当となる制度です。102人の支社長たちに完全なる「権限委譲」がなされることで、当社の営業・販売力は、格段にパワーアップします。

そして次は、そうした店舗軸だけではなく、商品軸も確実にブラッシュアップしていかねばなりません。

第五に、昨対主義からの脱却です。昨対主義というのは、過去の踏襲であり、PPIHグループがめざすべき「創造的破壊」とは、ある意味で対極にある概念です。今期以降は、従来の昨対主義から脱した新しい増収増益路線を確立いたします。

最後に、ESG経営の強化です。著しく変化していく社会と事業環境において、当社が持続的な成長と中・長期的な企業価値の向上を図るためには、ESG経営を進めるプラットフォームを確立する必要があります。

そこで、新中長期経営計画「Passion 2030」において、ESG基本方針、重要課題(マテリアリティ)、ESG推進ロードマップなどを定め、より積極的にESG経営を推進できる体制の構築に努めてまいります。

こうした新組織体制を着実に醸成・浸透させるために、「源流推進本部」をPPIHグループの行動指針の柱として新たに組成いたしました。

組成に至った理由の一つとして、今回の組織改編にあたり、「源流」の上司編第四条にある「恐怖支配をするな」という言葉に、私自身が改めて啓発されたことが挙げられます。これは、人事権の誤った行使が、私たちの掲げる「顧客最優先主義」という企業原理を脅かすことを示しています。

CEOである私はもちろん、すべての役員、幹部が、「源流」に則ったマネジメントを徹底することで、「顧客最優先主義」を実践しなければなりません。「源流」に基づく新組織の再構築を通じて、PPIHグループのさらなる飛躍に向け、果敢に進んでいくことをお約束いたします。

2020年12月

*1 Chief Merchandising Officer
*2 Chief Strategy Officer