

## トップメッセージ



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

代表取締役社長CEO

吉田 直樹

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

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

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

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

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

Passion2030の発表から2年半が経ち、当社グループはポストコロナ時代の環境変化を反映した形で今後の成長戦略及び数値目標を修正し、新たにVisionary2025/2030として公表しました。外部環境変化の中でも、顧客最優先主義に基づき、変化した顧客や社会にとって必要とされるビジョナリー・カンパニーになることをめざします。

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

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

## ビジョナリー・カンパニーを実現させる 最大のコアバリューは「人」

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

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

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

## 2030年に営業利益2,000億円達成に向けた取り組み

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

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

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

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

## 国内・海外で施策を実行し 3年間で利益率改善をめざす

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

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

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

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

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

## 顧客最優先主義を貫き、環境・社会課題の解決、 持続可能な社会の実現をめざす

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

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

## ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、原点である顧客最優先主義を貫きビジネスモデルを柔軟に変化させ、「利益」を貪欲に追求していくことで中長期経営計画Visionary2025/2030の達成、企業価値の最大化を図ってまいります。今後とも一層のご支援・ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。