

戦略統括インタビュー

# Visionary2025/2030に基づき ニューノーマル時代の ビジネスモデル構築を加速

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

森屋 秀樹



## PPIHならではの「人財力」により 33期連続で増収・営業増益を達成

当社はコロナ禍による劇的な環境変化に直面する中、さまざまな新施策を果敢に実行してきたことで、33期連続で増収・営業増益を達成することができました。このような結果は「多くの挑戦を、スピード感を持って遂行する」現場従業員の実行力なしには実現できなかったことで、改めて当社グループの最大の強みは「人財」にあると実感しています。

当社では、「その人がどのステージに立ち、どんな役割を担うと最大のパフォーマンスを発揮できるか」を人事戦略の軸とし、社歴・職位に囚われないフェアな競争環境、権限委譲による大幅な自由裁量権など独自の施策を実践することで従業員のやりがいやモチベーションにつなげています。これら人づくり・組織づくりが組織内で継承され、企業文化として定着していることが成長を継続できている要因のひとつであり、他社に対する優位性だと考えています。

## 環境変化への対応を図り、 バリューチェーンの見直しに着手

環境変化への対応を進める一方で、ポストコロナの観点では、コロナ禍による行動制限などを受け消費行動が大きく変

容しています。顧客は自宅でインターネットやSNSで商品について予備知識を得てから来店するようになり、買い物に費やす回数・時間も減少しました。また、これらの変化に伴い商品・価格面での競争が店舗間で激化しており、これまで以上に差別性のある店づくり、商品構成が求められています。

消費行動の変化はコロナ禍の収束後も以前には戻らないと考えられ、急速に変化する市場のニーズ、いわゆる新常態に対応し続けていくためには企業としてもスピードを持った変化対応が不可欠です。当社では、こうした直面する課題を突破するための自己変革の方向性として、売上至上主義から利益重視へ戦略転換を打ち出し数々の施策を進めてきました。

こうした施策に一定の成果が表れてきたことで準備が整い、また2020年2月の中期経営計画Passion2030発表以降の環境変化を反映した形で修正し、新たに中長期経営計画Visionary2025/2030を発表いたしました。

## 新常態に対応しながら 利益成長を継続する企業グループに

中長期経営計画Visionary 2025/2030では、2030年6月期の売上を目標数値から外しました。

これは、一つ目には当社グループにおける事業構造の変化を反映し、経営の自由度を確保していくためです。従来の



DS単一事業を前提としたビジネスモデルでは売上が重要な経営指標となっていました。近年ではGMS・金融・海外など複数事業を展開するようになり、単純に売上が増えれば利益が増えるという構造ではなくなっています。

二つ目には、現場における売上から利益へのシフトを推し進めるためです。これまで現場では「売上」「粗利(利益率)」「回転率」という3つの指標を軸に業務を進めてきました。しかし今後は営業増益に向け特に「粗利率・額」「回転率」を重視し、この2つの指標を軸に業務を進めていきます。なお、数値目標としては3年後の2025年6月期に営業利益1,200億円、2030年6月期に2,000億円と設定しました。

国内事業においてはPPIH流SPAの推進、DXを通じた「新しいCV+D+A」の提供、組織統合及び生産性改善の推進、金融事業の強化などにより2025年6月期に営業利益930億円をめざします。

PPIH流SPAの推進では3年後にPB/OEM売上構成比率25.0%を定量目標とし、開発、販売体制の強化に加え、majicaアプリの口コミ投稿などを活用することで、顧客からのフィードバックをダイレクトに反映させた商品開発を進め、「開発→販売→顧客評価」のサイクルを着実に構築していくことで推進していきます。

DXでは、今までは店内のみで届けていた「CV+D+A」を店外まで広げるため、majicaアプリの機能強化を集中的に実施いたします。決済、口コミ投稿など顧客を巻き込む機能、プロモーション、検索機能の付加など数々のサービスをアプリに集約し、お買い物体験のさらなる充実、ストレスの少ない(または、ない)「新しいCV+D+A」の提供を実現します。

組織統合では、DS事業とGMS事業では顧客層のみが異なるというところから、業態は維持した上で、それを支える商品本部を統合し、業務効率化、個店経営のさらなる強化を図ります。

生産性改善では、人手不足や人件費高騰が見込まれる中、人手をかけるべき領域にフォーカスし店舗運営の品質向上と利益率改善を図ります。例えばDS事業では人件費を毎年3%強の増加を見込み、その増加に対し生産性向上によって

人件費率を維持してまいります。

加えて、金融事業についてもアプリ決済の外部利用などにより収益拡大を図り、新たな柱としての成長をめざします。

海外事業では、2025年の営業利益270億円に向け、アジア・北米とも出店を拡大します。アジアでジャパンプランドスペシャリティストアとしてDON DON DONKIが成功していることなどから、海外における顧客拡大には一定の手応えを感じており、今後はこれまで新規出店がほぼなかった北米でもグアム、ハワイなどでDON DON DONKIのモデルに近い実験店の出店を検討するなど、現地でジャパンプランドの浸透を図り商品供給を進めていく計画です。店舗規模拡大に加えて、新規業態である物販飲食業等についても、「鮮選寿司」を中心にアジア、北米で拡大に取り組み、事業機会の創出を図ります。

またPPICは当社の店舗拡大に伴い供給量は順調に拡大し、会員、生産者、行政、物流など協力いただけるパートナーさまも増えています。ここまでの成功要因としては、「店舗拡大によって供給を作る」という独自の流れを構築できたことが大きいと考えています。PPICを中心に日本の目標である「農水産物5兆円輸出」における大きな役割を果たす企業となり、事業推進を図ります。

## ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは最大の強みとする「人財」の力で持ち前の変化対応力に磨きをかけ、コロナ禍が長期化する中でも利益を確保する強靱な営業体制を構築してきました。ポストコロナに向けての準備はすでに整っており、今後はVisionary2025/2030に基づき、ここまで築いてきた新しい営業体制をさらに進化させながら、急速な変化を続ける市場において持続的成長と数値目標の達成を実現してまいります。今後とも引き続きご支援・ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

