

トップメッセージ

「デフレに強い」だけでなく、 「インフレにも強い“稼げる小売企業”」として 成長を続けていく

代表取締役社長CEO

志田 直樹



2023年6月期の成果

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

当期は、売上高1兆9,368億円（前期比5.8%増）、営業利益1,053億円（同18.7%増）、当期純利益662億円（同6.8%増）となり、34期連続の増収営業増益を果たすことができました。また、PPIHグループとして営業利益1,000億円を超えるのは初のことです。

国内においては、インバウンド需要の回復、ポストコロナに移行した消費者の行動変化など外部環境の変化に支えられた面もありますが、インフレの時代にあって、価格の「安さ」だけでなく、多様なMDポートフォリオを主軸とした戦略が、お客さまへの驚き・楽しさの提供と、売上・利益確保の同時実現を可能にしたと分析しています。

また海外事業については、厳しい外部環境や課題対応もあり、当期は減益での着地となりました。今後は、短期的な課題改善にも取り組みながら、アジア・北米事業とも、ポートフォリオ全体の中で実現できる範囲で投資を進め、今後の成長へとつなげていきたいと考えています。

そして、全体感で申し上げますと、特にこの2年間で大きく変化したことは「稼ぐ力」がしっかりしてきた、ということです。

従来の当社の収益構造の黄金比と言うべきものは「粗

利率を25%以上稼ぎ、販管費率を20%に抑え、結果、営業利益率を5%以上達成する」というものでした。ところが、規模が拡大すればスケールメリットを得て販管費率はもっと下がるのではという期待とは異なり、特にユニーの完全子会社化によって販管費率は上がり、昨今のインフレでさらに販管費の絶対額も上がるというコスト高に直面しています。これによって、当社の収益の黄金比率は成り立たなくなりました。また、販管費には家賃、水道光熱費、一人当たりの人件費など、コントロールできないものも多数含まれます。そうした中、これまで粗利率向上や生産性改善、販管費コントロールを含め、数年にわたって取り組んできた収益体質の改革が成果をあげ、外部の大きな変化、特に仕入れコストの高騰、販管費の増額といった大きな変化の中でも、売上以上の利益成長による「稼ぐ力」を強化したことで、営業利益率を5期ぶりに5%台へと到達させることができました。

2025年6月期の営業利益1,200億円という目標に向けて、「デフレに強い」だけでなく、「インフレにも強い“稼げる小売企業”」として成長を続けていきます。

「Visionary 2025」2年目となる2024年6月期では、初の売上高2兆円の達成を視野に入れています。業績目標は、売上高2兆621億円、営業利益1,110億円とし、営業利益率5%超を継続するとともに、35期連続増収営業増益をめざします。あわせて、成長投資や人材育成にも注力し、さらなる成長をめざします。

持続成長に不可欠なリープを生み出していく

「Visionary 2030」がめざす2030年6月期まで営業利益2,000億円の達成、また、それ以降の持続的成長に向けては、さらなる仕掛けが必要と考えています。

振り返れば、当社は創業以来の成長過程において、ドン・キホーテという業態の発明とディスカウントストアの全国展開、ユニー買収につながる生鮮食品を含むオペレーションと店づくり、DON DON DONKIという新たなモデル構築とアジア展開など、数々のリープ（跳躍）を成し遂げてきました。成長を続けていくために、企業には常に連続的なリープが求められます。私に課せられた重要課題は、持続的成長に不可欠なリープを生み出すための仕組みづくりであると認識しています。従来とは異なるトレーニングや開発の機会を将来のリーダー候補に与え、リープが当たり前のこととして日常的に生み出される企業風土の醸成に努めていきたいと考えています。

サステナビリティの取り組み

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。

当期の主な取り組みとしては、サプライチェーンの人権課題対応の強化に取り組んだ他、ガバナンス強化に向け、役員報酬に関する方針と体系の開示に加え、腐敗防止に向けた方針策定と役員研修を実施いたしました。また、女性活躍推進の面では、女性店長100名の輩出を目的としたプロジェクトにおいて女性店長数が2021年6月期末比で18名増加となるなど、継続的に取り組みを進めています。

2022年8月に発表した「Visionary 2025/2030」の中に「2030年のあるべき姿」として「店舗のCO₂排

出量を50%削減」「女性店長100人」などESG活動における定量目標を盛り込み、ゴールに向けた取り組みを進めています。

今後2030年に向け、事業成長とサステナビリティを両立させ、業績とともにこれらの目標の達成をめざすには、既存の発想を超えた多くのイノベーションが必要となります。そして、その起点は経営層のみならず、現場の人材からの意見や考えも重要なリソースとなります。

ステークホルダーの皆さまと対話を重ねながら、サステナビリティの取り組みを模索し、当社グループ最大のコアバリューである人財の総力で実現をめざしています。

ステークホルダーの皆さまへ

コロナ禍という大きな環境の変化に対して当社グループが大きく成長と変化を遂げることができたのは、「変化対応企業」としての強みが最大限に発揮された結果であり、当社の特筆すべきことだと自負しています。コロナ禍で最も実感したのは、従業員が一丸となって変化に向き合ってくれたことです。そして、彼らが大きな変化に対応してくれたこと、これに尽きます。グループ従業員全員が未曾有の状況に向き合い、率先して困難な課題に取り組んでくれました。当社グループの成長をけん引するのは、情熱を持って業務に取り組む現場の人財による日々の努力と知恵の総和であるということです。

この従業員の強さがあるが故に、ステークホルダーの皆さまには、PPIHという企業は強い従業員に支えられた存在であり、経営者によって左右されず成長を持続できる企業であると、安心感を持って受けとめていただけないかと考えています。

グループの仲間とともに目標に向かって邁進してまいりますので、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。