

社外取締役メッセージ



「変化対応力」の源は「人財」— 人的資本開示で投資家側と 意義あるコミュニケーションを

社外取締役（監査等委員）
西谷 順平

コロナ禍における“稼ぐ力”の向上を高く評価

当期の営業利益1,053億円、営業利益率5.4%という数値は、コロナ禍の約3年間を通じて持ち前の「変化対応力」で成長を維持し続けたという意味で、当社グループの総合力を示すものであり、これは中長期での持続可能な成長という観点から重要なポイントだと捉えています。特に営業利益率＝“稼ぐ力”向上の原動力は、まずGMS事業の収益力改善、そしてディスカウント事業のSPA化推進によるPB商品を中心とした粗利率の向上であり、そのどちらもがコロナ禍の中で達成されたことには驚きを禁じ得ません。

今後はディスカウント事業に続きGMS事業においてもPPIH流のSPA化を推進していくこととなります。その点で、コロナ禍の時代に取り組んできた経営改革の成果が本格的に花開くのは2024年6月期以降であり、ステークホルダーの皆さまには、今後のさらなる収益力の向上に期待していただければと思います。

サステナビリティ委員会の グループ横断的活動に期待

現状はPPIH全体の統合的なサステナビリティ管理体制が構築される前段階にあり、こうした状況下では、グループのサステナビリティ対応として、各市場におけるグッド・プラクティスやサステナビリティを意識した商品のグループ内での共有など、現場オリエンテッドな努力による取り組みが求められます。その点、部署・エリアの枠を超える横断的組織として活動するサステナビリティ委員会の役割には期待しています。

ESG（環境・社会・ガバナンス）についても、各レーティング・エージェンシーからの評価をベースに着々と進められ、実績が着実に積み上げられていることを高く評価しています。今後のPPIH流のESG推進に期待するとともに、それらの活動が高い評価を得ることで当社に対するESG投資の一層の拡大につながってほしいと考えています。

今後、当社グループでは海外事業の規模拡大が進み、グループに占める事業割合も高まってきます。PPIHにおける海

外事業は、単なるビジネス領域の拡大にとどまらず、優れた日本の商材を海外に展開するという社会的な意義を帯びたものですが、その一方で、こうした事業展開の意義はESGの議論の俎上には乗りにくいものです。投資家の皆さまには、ぜひとも当社の事業について広く深く理解し、社会価値の拡大を追求する事業展開を応援していただければと思います。

サプライチェーン・マネジメントにおける 人財確保・体制整備を

サプライチェーンについては、2021年以降SPA化を進めたこともあり、当社にも小売業から一歩進んで“メーカー”としての責任が問われるようになってきました。この点については、取締役会でも当初から指摘されており、それも考慮した形で「PPIHグループ サプライチェーン行動規範」が設定され、リスク・アセスメントを実施した上でキャパシティ・ビルディングの取り組みも行われています。

今後はS（人権問題など）に加えてE（環境問題）＝COP3も本格課題となってくる見込みであり、企業は一層のサプライチェーンに対するケアが求められることになるため、当社としても専門人財の確保や体制作りを急ぐ必要があると考えています。

人的資本開示の改善により ステークホルダーと意義ある対話を

国際情勢に不確実性が増し、今後、日本の経済環境にどのような変化がもたらされるかは誰にもわかりません。しかし、コロナ禍でもそうであったように、先行き不透明な環境でこそ当社の「変化対応力」が発揮されるものと期待しています。

そして、その力の源は、PPIHグループに集う人財です。2023年6月期から人的資本開示が始まりましたが、現状では権限委譲の徹底によって生き生きと働ける職場を提供している当社の素晴らしさを十分には伝えきれていないという印象です。今後の改善によりステークホルダーとの対話が一層意義あるものになることを期待しています。



創業以来の強みを維持するとともに 外部の知恵を貪欲に取り入れることで 持続的成長の実現を

社外取締役（監査等委員）
加茂 正治

顧客最優先主義、権限委譲、 個店主義を最大の武器として

2022年に社外取締役に就任し、これまで内部から客観的な視点で当社グループを観察してきました。今、改めてPPIHとは顧客最優先主義、権限委譲とそれによる個店主義を最大の特徴とするオンリーワンの小売企業であること、また、その特徴こそが市場の変化に臨機応変に対応するための最大の武器となっているということを実感しています。現場の各メンバーは最前線かつ最終ラインとして全身全霊を振り絞ってお客さまに相対することが求められるため日々切磋琢磨を続け、その切磋琢磨が各メンバーの成長、イコールPPIHの会社としての力や実績につながっています。この活動を支える背骨が当社の企業理念集『源流』であり、この背骨があるからこそ各メンバーは前に進むことができていると感じます。

自らの経験を活かし企業価値向上に向け 執行部門を支援

社外取締役としての私の役割は、経営の監視・監督に加え、これまで小売業を含む様々な業種で企業経営に携わった経験を活かした組織運営、あるいは事業変革における助言を行い、中長期的な企業価値向上に向け執行部門をサポートすることだと認識しています。

取締役会については、4名の社外取締役が異なるバックグラウンドから会社に対し遠慮なく意見を述べることで議論に適切な刺激を与えられており、実効性は概ね確保されていると評価しています。さらに今後は日常業務の監督にとどまらず、将来の方向性や社内に内在するリスクなどテーマごとに議論を深めていくことで、より一層実効性のある取締役会になるのではないかと思います。

外部の知恵を貪欲に取り込み、 業態創造へとつなげていく

中長期経営計画「Visionary 2025/2030」については、

利益目標はこれまでの成長力と比しても無謀なものではなく、適度の実現が可能で適度に難しい、バランスが取れたレベルであると評価しています。

2030年の目標達成に向けては、時代の変化に対応して貪欲に既存の業態を内に取り込み、PPIHグループならではの付加価値をプラスして業態創造へとつなげていくことが必要となります。当然ながらM&Aの活用も検討すべきですが、その際求められるのは単に売上や利益、資産を買収するのではなく、新たなビジネスを内に取り込み、育て、広げていくという経営姿勢です。

特に海外は一筋縄ではいかない部分もあり、新たな人財獲得や地域に特有の組織運営、周辺エコシステムの構築など多くの課題に直面することが想定されますが、それらの課題に正面から取り組む姿勢を持ち続けられれば、当社は必ず突破することができるかと確信しています。

持続的成長のため人財育成、 外部からの人財獲得に注力を

当社に対し期待することとしては、人財育成と外部からの人財獲得（海外人財含め）の強化が挙げられます。今後の持続的成長のためには、「源流」に象徴されるPPIHグループのビジョンを堅持し、日々その浸透状況を確認すると同時に、これまでの成功に満足することなく新しい知恵を得て新しい付加価値を生んでいけるよう、内外からの刺激を一段と強化していく必要があるからです。

現在、当社は売上2兆円を超える世界的なグループとなりつつあり、規模拡大に伴い事業の内容も大きく変わろうとしています。PB商品や（生産地から直接買付を行う）生鮮を含む食材の強化を図りサプライチェーンの深化を進めており、その過程で、分業/役割分担という仕組みを内部に取り込むと同時に、独自の強みである権限委譲と個店主義を守り抜くという「タテの線」と「ヨコの線」の同時強化が求められるようになっていきます。

当社が直面する課題を乗り切り、創業以来の仕組みをバージョンアップして、組織として一皮むけた成長が実現できるか否か—私は、今が胸突き八丁の正念場であると感じています。微力ながら当社の一員として、オンリーワンの会社であり続けられるよう努力していきたいと考えています。