

人的資本経営対談



常務執行役員
アンサーマン本部長 兼 人財本部長
株式会社ドン・キホーテ代表取締役副社長
赤城 真一郎

社外取締役（監査等委員）
加茂 正治

権限委譲から実力主義で人が育つ強み。 この先の成長へ、さらなる育成・確保を図る。

PPIHグループの人財・組織の力強さの源泉

赤城：当社の人財の強さの理由は3つあると考えています。1つは実力主義の浸透、2つ目は数多く意思決定を経験していること、3つ目は競争原理がしっかり働いていることです。1つ目ですが、私たちは型にはまった評価や研修はあまり行いません。「人が人を見ている」ということが重要だからです。当社では権限委譲の文化のため、仕事を任せてその人の良いところを見ます。一方で、課題があれば一方的な指摘ではなく、コミュニケーションを欠かさず行っています。当社の「人が強い」という出発点は、このサイクルを入社してからたくさん回し、訓練していることにあります。また、実力主義の浸透により、現場の評価は定性的ではなく数字が基本で、優勝劣敗を明確にします。さらに仕事をゲーム感覚で捉えられているのも組織の強みです。

2つ目ですが、当社ではグループに浸透する権限委譲という文化により、若い頃から多くの意思決定

をします。その分たくさんの失敗をしますが、失敗を容認・カバーできる企業文化があり、どうしたら成功に変わるのかをとにかく考える。そんな、人が強くなる土壌があります。

3つ目の競争原理ですが、例えばメイト*さんでも「私は日本一〇〇を売っています」という話を自らししてくれます。常に数字で語り、評価し、競い合う土壌が会社全体に広がっています。

加茂：結果にフォーカスすると、PPIHグループは35期連続で売上・利益ともに成長しています。すべての現場で誰かが責任をもって業務にあたっており、この売上の成長分だけ人が育ったと言えます。成長して利益を出せるというのは、メイトを含む個人と店、会社が、向かいたい方向をしっかりと共有できているということでしょう。PPIHグループの権限委譲には言い訳の余地はありません。実力主義で一人ひとりの結果が明確にわかる仕組みがあるからです。そのため、一人ひとりが日々、品揃えなど様々な工夫をして勝負し

*メイト：パート・アルバイト

ています。それに対するフィードバックも早い。だからこそ学びが早いのではないのでしょうか。他社より数十倍、経験の機会を得られます。現場で挑戦し、学び、知恵をつけて、また挑戦していくというサイクルが、仕事にきちんと組み込まれている。また、ゲーム感覚で仕事を楽しめる。こうした点が、規模が拡大しても人がきちんと育つ会社のポイントだと考えています。

赤城：その通りですね。経営層はもちろん経営にかかわる数字を握りますが、各個人もそれぞれ全員が数字を把握していることが強みだと思います。

人財・組織という観点での「源流」の重要性

赤城：人財を考える上で、源流はまさに羅針盤。思考の起点です。源流がなければ現在の規模にはなれなかったでしょう。例えば、源流には「人財」についてあまり多くは書かれていません。当社においてそもそも人財は「育成」ではなく、「信頼」。文字通り信じて頼むことですが、部下は上司に信頼され、それに応えようとして、自分で育とうとする意志や環境が生まれると、書かれています。そして「自分の権限を剥奪し、部下に与える」とあり、自分自身の代わり（ネクストミー）を作る、ということまで書いています。自分の未来の姿を考えると、部下にも自分のキャリアについて考えてもらう文化があります。

加茂：実のところ、源流を初めて見た時、私はとても衝撃を受けました。平易な表現でとてもわかりやすく書いてありました。企業理念や行動規範は総じて曖昧な表現になりがちですが、源流はそうではない。すごくよくできています。

赤城：源流の内容は、源流ができるまでずっと言われ続けてやってきたことでしたが、明文化されてより自信がついた感覚があります。会社としてめざすものがここにあって、これを信じて突き進んでいいのだという気持ちが強まりました。

加茂：源流は明確でわかりやすい一方で、すべての会社に通じるものではありません。源流は具体的で、小売業という商売をこのPPIHグループでやっていくことのために調整されていると思います。

今後の成長を見据えた人財戦略について

赤城：今後の成長というテーマではその1つのポイントは海外人財だと考えています。国内事業が全体を牽引する中、海外は次の成長ドライバー。会社がどのようにグローバル化できるかを考えた上で、語学人財を確保し、育てていくことが必要です。もう1つは、今いる強い人財にもっと武器を持ってもらうこと。強い人財がたくさん揃ってきましたが、その土台に+αの知識を身に付けていくことが、今後の伸びしろになります。既に、売ることが好きな「商売のプロ集団」という素地はできているので、そこに新たな知識を加え、各自がどう知恵に変え成長をしていくかが今後重要になってきます。

加茂：「Visionary 2030」で掲げる営業利益2,000億円に向けて事業領域を広げていく時に、新しく必要なスキル・技術があるということが重要です。1つに海外店舗における顧客親和性を、どう確保していくのか。言い換えると、PPIHグループの従業員としてトレーニングされていて、現場の感覚がある人をどう育成するか。例えば、一定人数の現地従業員が日本のドン・キホーテで1年程度商売を通してトレーニングを積み、成長して現地に戻る、などのアイデアも考えられると思います。

また、今後新しく必要になる技術やスキルを持つ人の獲得も重要です。例えば、PBを拡大するとした時に、製造に詳しいと一口に言っても対象は家電や食品など幅広く、他にもデザインの専門家や、物流の専門家など色々必要になります。当社の企業文化にフィットする中途人財をどう獲得するのか。店舗経験者を協力会社に数年送り込むなど、その分野に従業員を飛び込ませ育成する手もある。今の商売を支える人財は、これまでの仕組みでしっかり作れますが、これまでなかった領域に広げていく時、考える余地はあります。

赤城：ありがとうございます。「Visionary 2030」の定量目標である2030年6月期における営業利益2,000億円を達成し、その先の成長をめざしていくためにも、もっと多くの人を育てていき、また活躍できる環境を作っていきます。