



社外取締役メッセージ

2030年に向けて 持続的成長のための基盤づくりと ガバナンス体制のさらなる強化を

社外取締役（監査等委員）

吉村 泰典

広い視野に基づいた戦略を実行するには グローバル・ガバナンスが必要

わが国は超少子高齢化社会に直面しています。2023年の出生率は1.20、出生数は72.7万人と過去最少、人口減少は過去最大の83.7万人です。生産年齢人口の減少や世代間格差、社会観や人生観、家庭観の変化など、社会に大きなパラダイムシフトが起きています。内閣官房参与として長きにわたりわが国の少子化対策に関わってきましたが、企業にとっては自然に身を任せた成長は望めないでしょう。また、業界の垣根、国の垣根がますます低くなっていきます。より積極的に海外に進出するためにも、広い視野に基づいた戦略を実行するためのグローバル・ガバナンスが必要です。

PPIHグループとしては、グローバル・アイデンティティの確立が重要なポイントとして挙げられます。年齢や属性にとらわれない優秀な人財を国内外で登用し、価値創造につなげていく。そのための人財採用と育成、組織づくりを見届けていくことが、社外取締役としての重要な役割であると認識しています。

環境が変化する中で成長を遂げられたことは 「変化対応企業」として機能している証

私が社外取締役に就任した2015年、売上高は7,000億円に迫る成長を遂げていましたが、10年後の今、中長期経営計画の2年目に1年前倒しで売上高2兆円を達成したことは瞠目に値します。この間、コロナ禍にあっても、権限委譲の集大成とも言える「ミリオンスター制度」の導入や、安さばかりを求める商品開発から、お客さまと一緒に作る「ピープルブランド（PB）」への転換を図るなど、ピンチをチャンスに変える大改革で未曾有の危機を乗り越ってきました。

ポストコロナでは、海外からの急激な人流回復によるインバウンド需要復活に向けて、旧渋谷店が構えていたエリア一帯を巨大複合施設に一新。「道玄坂通」の開設は、店舗創造から街区創造へのターニングポイントとなりました。

さらに本社機能を「道玄坂通」に移転させたことは、国際都

市をめざす渋谷を拠点とするグローバル展開の加速につながります。コロナ禍という環境変化の中で着実な成長を遂げられたことも、当社が「変化対応企業」として機能している証です。

今後2030年に向けて、持続的成長と企業価値向上のための基盤づくりと実効的なコーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化が求められています。そのためには、経営層のみならず、従業員一人ひとりのイノベーションが必要です。

企業成長の原動力である「人財」の力を引き出し、 社会全体の価値向上に資する企業をめざす

企業活動を推し進める原動力は「人財」であり、従業員が安心して働くことができる職場環境の整備は、企業にとって必須の課題です。心身両面にわたり従業員の健康増進を図る取り組みは、職場のモチベーションアップや生産性向上をもたらす、結果として企業価値向上につながります。従業員の健康を経営的視点で捉え、安全衛生の取り組みとともに健康管理を戦略的に実践していく必要があります。

また、女性活躍推進こそ、イノベーションの創出や働き方改革による生産性向上につながるダイバーシティ推進の一環です。管理職の女性比率目標の達成、多様で柔軟な働き方の実践、ワークライフバランスを充実させるための具体策の提示など積極的に取り組んでいくことが必要です。

現在、ダイバーシティ・マネジメント委員会が様々な取り組みを展開しています。女性店長の輩出をめざす研修プログラムを継続して実施し、2024年6月期には女性店長が39名に、さらにその後も続々と誕生しています。女性社員の定着率向上のためのプログラムや管理職向けのアンコンシャス・バイアス研修など、多様な人財が働きやすい組織へ変化するための活動が実践されていることも大いに評価できます。

今後は、社会性に対する人々の意識がさらに深化し、各ステークホルダーからの評価がますます厳しくなっていくでしょう。会社のあるべき姿や、多様で柔軟な働き方の実践が問われる現代、社会全体の価値向上に資する企業をめざさなければなりません。

社外取締役メッセージ

中長期経営計画の最終年度目標を 1年前倒しで達成する快挙。 見えてきた可能性と新たな課題

社外取締役（監査等委員）

西谷 順平



個々の施策が有機的に結合した 「PPIH流SPAによる高収益体制の確立」

最も重要な事実、コロナ禍前の2019年6月期に売上高1兆円を達成し、コロナ禍後の2024年6月期に売上高2兆円を達成したこと。つまり、コロナ禍でインバウンド需要が失われたものの、そこで落ち込むどころか「地力（＝身に付いたもの）」をためこみ、コロナ禍明けに一気に爆発させ、売上も営業利益も倍増させたという快挙です。『源流』の経営理念第五条で高らかに謳われている「当社はエンドレスな業態開発を行う革新的企業集団」の面目躍如といったところでしょう。今期の業績の背景として一番評価すべきは、個々の施策が有機的に結合した「PPIH流SPAによる高収益体制の確立」だと思います。

昨年の統合レポートにおいて私は、PPIHグループの「変化対応力」の源はPPIHに集う人財であるとした上で、「当社のすばらしさを十分に伝えきれていない印象で、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のあるものになることを期待しています」とコメントしました。売上高2兆円を達成し注目度が上がった中、テレビ等のメディアを通じ、PPIHグループのいきいきと働ける職場環境が広く認知されるようにはなりませんが、2024年6月期の有価証券報告書における人的資本開示は十分に改善されているとは言えません。有価証券報告書といった機関投資家との公的かつ直接的なコミュニケーション媒体を通じて、人的資本に関する開示をさらに充実させ、当社の取り組みと成果をしっかりとお伝えすることも重要であると考えています。

見えてきた可能性

中長期経営計画「Visionary 2025」を経て、「見えてきたこと」を端的に言えば、「まだ深掘りできそうな国内市場」と「攻めあぐねている海外市場」ということになると思います。

前者は、PPIH流SPAによる高収益体制を確立できたからこそ見えてきたものです。そして、国内にはまだ様々な形態での出店が可能であること、さらに売上に占めるPB比率にはまだ拡大余地があることに確かな実感があるのでしょうか。

後者も同様です。国内の高収益体制を確立していった中、海外

事業を高いレベルで成長させていく、つまり単に維持するのではなく、高い成長を見込むならば、説得力のあるストーリーを描く必要があります。ここでボトルネックになるのは海外と日本をつなぐ人財不足だと思います。国内ディスカウント事業で確立したPPIH流SPAによる高収益体制は各種施策が有機的に結びついたビジネスモデルです。それは人を介してではないと伝わらない、また移植できないと思っています。そうした人財が束でかかってこそ、説得力のある成長ストーリーを見出すことができると考えています。

PPIHにおける海外事業は、農産物・海産物をはじめとする優れた日本の農畜水産品の商流を海外に展開する社会的な意義を帯びたものであり、そこに高収益性が確立されればまさに国家事業として社会的なインパクトは絶大です。ぜひブレイクスルーを果たしてほしいと期待しています。

企業の社会的責任と真摯に向き合う

こうした成長に向けた取り組みをサステナビリティの観点で見ると、新たな課題が見えてきています。

国内事業ではPB/OEMを強化するPPIH流SPAを推進する中、小売業から一歩進んで「メーカー」としての責任も問われます。それを考慮して「サプライチェーン行動規範」が設定され、第三者監査が実施されました。さらに、国内の出店拡大においては、女性店長の活躍推進が不可欠です。女性活躍推進は、PPIHの成長において避けては通れない課題であり、当社ではその担当に取締役レベル（二宮取締役）を配置し、課題解決に取り組んでいるところです。

また海外事業では、法制度や商習慣の異なる多くの国にまたがった店舗展開が進んだアジア事業や、独立性の高いグループ企業が大きなポジションを占めている北米事業。太平洋をはさんだ東西で異なる課題を抱えている状況は昨年度から継続しており、さらにグループ全体の経営管理や内部統制、企業理念をどう統合していくのかといった課題もあります。PPIHグループ全体として成長してきたからこそ、マネジメント課題、特にバックオフィスのキャパシティ・ビルディングにそろそろ取り組む段階にきていると思っています。

今後もサステナビリティの取り組みが、ますます重要になってきます。国内外での成長をめざす売上高2兆円の多国籍企業として、企業の社会的責任と真摯に向き合っていきたいと思っています。