

CEOメッセージ

「Double Impact 2035」始動
PPIHグループの知恵の総量と
ステークホルダーの声を原動力に、
企業価値最大化に向けた経営を推進

代表取締役社長CEO

森屋 秀樹



CEO(最高経営責任者)就任にあたり

平素より当社グループに対し、格別のご支援とご理解を賜り、心より御礼申し上げます。このたび、代表取締役社長CEOに就任いたしました森屋秀樹でございます。

私は2000年に新卒で入社し、店舗スタッフとしてキャリアをスタートいたしました。当時はバブル崩壊後の不況下、“超就職氷河期”と呼ばれる時代であり、失業率は4%台、企業は効率化やコスト削減を優先し、低賃金が常態化していました。しかし、私が入社したドン・キホーテの店舗は、駐車場待ちができ、深夜1時や2時までレジに行列ができるほどの大盛況でした。毎日、仕入と販売の現場を楽しみながら働いていたことを鮮明に覚えています。

その後は、店長や支社長などの営業職を経験した後、物流網の構築やお取引先さまとの契約管理、リスクマネジメント、majicaアプリの立ち上げ、CSOとしての経営戦略の構築、CFO代行としてのIR活動や財務関連業務など、バックオフィス部門も幅広く経験してまいりました。

私の強みは、「人財を活かすチームアップ力」にあります。多くの部署を経験し、グループの幅広い業務に携わる中で、その都度、新しいチームを創り上げてまいりました。この経験を通じて、役員をはじめ、従業員との人財ネットワークを最も有しているという自負があります。そして、このネットワークを通じて、多くの素晴らしい人財とチームを組み、活躍の場を提供できると考えております。

新体制では、代表取締役COOの鈴木康介とともにトップ体制を敷き、ホールディングスの機能と営業執行の機能を明確に分けることで、迅速な意思決定を図りながら、グループの可能性を最大限まで引き出すチーム経営を推進してまいります。

新体制の基盤となる経営方針

昨今、目まぐるしく変化する社会や顧客の消費行動の変化が取りざたされることが増えており、これらは変動性、不確実性、複雑性、曖昧性といったイメージで語られることが多くなっています。しかしながら、私たちは企業理念集「源流」を核として、その時々の変化や環境そのものを楽しみながら、それを成長の機会と捉えて突き進んできました。私たちはこれを“変化対応業”と呼んできました。

そのため、激しい変化に満ちたビジネス環境は、私たちの“最も得意とする主戦場”であると考えており、今後もあらゆる変化に柔軟かつ果敢に対応し続けていくことができると、絶対的な自信と自負を持っています。こうした

「源流」に則った方針は、いかなる時も堅持し、この揺るがない方針のもと、「基盤とする3つの経営方針」を以下のとおり定め、実行してまいります。

1. スピードをもった意思決定を実施すること

これは、これまでと「変えないもの」です。
売上高が2兆円を突破し、従業員が9万人規模となった今も、私たちの「意思決定スピード」、すなわち「意思決定権を持つ人数」は日本一であると確信しています。事業規模が約2倍となることをめざすこの10年間においても、このスピードを鈍らせることなく、No.1の意思決定スピードを維持・強化する仕組みづくりを進めてまいります。

2. 最適なチームを多数組成していくこと

こちらは、これから「加速させていくもの」です。
これまで、部門独立採算制や個人商店主制、ミリオンスター制度など、圧倒的な“個の能力の最大化”に傾注し、「競争成果主義」のもとで実績を積み重ねてきました。私は、安田や吉田の世代からそれを引き継ぎながら、新たなスタイルとして、この競争成果主義に「響創成果主義」を掛け合わせ、昇華させていきます。

「響創」という言葉には強い信念を込めています。個が強い当社において、個人の能力をチーム単位に昇華・最大化させるには、単なる協力や協同という言葉では不十分です。個人同士が互いに影響を与え、共鳴し合うことで最大限の成果が生まれると確信しています。こうした「響創」によるチーム組成を経営の中心に据え、「次世代型の闘うPPIHグループ」として体現してまいります。

3. 積極的な投資をするための選択と集中を行うこと

最後に、これは「変えていくもの」です。
私たちはこれまで、年次ごとのオーガニックな店舗拡大と、短期間での投資回収を基軸とした投資判断により、上場以来36期連続の増収・営業増益を達成してきました。しかし、今後はより大きな企業成長をめざすステージに入っていると認識しています。今後10年間で1兆2,000億円を超える投資を予定しており、投資判断の基準となる回収期間や、各事業への「権限委譲」のあり方を見直していきます。成長事業はもちろん、失敗を容認しながら未来への成長が期待できるプロジェクトや企画に対して、十分な投資を行ってまいります。また、これまで戦略に取り込んでこなかったM&Aを明確に経営戦略に組み込み、企業価値の向上を図ってまいります。これらを実行するにあたり、増収増益をめざす期間の考え方も、単年単位から中期単位へと方針を転換してまいります。

「Double Impact 2035」が新たな行動指針へ

当社グループのこれまでの成長は、「稼ぐ力」=「変化対応力×顧客理解」と表すことができると考えております。

この成長の過程では、実にさまざまな社会的・経済的变化がありました。たとえば、30年にわたるデフレ、経済政策の転換、インフレへの移行、実質賃金の低下、エンゲル係数の上昇、共働き世帯の増加、大規模な自然災害、新型コロナウイルスの世界的流行、携帯電話の普及、IT技術の進化、EC市場の急成長、小売業界の乱立と淘汰など、枚挙にいとまがありません。

こうした変化の激しい環境下においても、私たちは常に顧客理解を深め、地域のニーズに応える商品・サービスを磨き続けてまいりました。リアル店舗ならではの利便性や楽しさを追求し、提供し続けてきたことが、当社の「稼ぐ力」を着実に高めることができた要因と分析しています。

そして、この「稼ぐ力」は、さらなる成長への確信となり、「新・稼ぐ力」へと進化していきます。

新・稼ぐ力= TAM(成長機会)×実現する仕組み×人・能力

この新たな定義のもと、当社は次なる成長戦略を描き、実行に移してまいります。

「TAM(成長機会)」については前頁に記載の通り、今後の10年間に於いて、日本国内の消費マーケットはさまざまな環境や市場の変化が予測されています。私たちは、こうした将来的な環境変化や市場変化のすべてを成長の機会と捉えており、市場シェアをさらに拡大させていく余地が十分にあると確信しています。

「実現する仕組み」については、企業理念集「源流」に基づくマインドの醸成や、調達・販売といった商売の仕組みなど、既に大部分が備わっていると自負しています。戦略面についても、執行役員や経営管理チームを中心とした約40名が徹底的に議論を重ね、「Double Impact 2035」の戦略を策定いたしました。ぜひ、その内容をご確認いただければと思います。

そして、こうした仕組みや戦略を実行し、成果へとつなげていくための「人・能力」についても、20代から50代まで幅広い世代で人財が着実に育ってきており、実行力についても大いに自信を持っています。

「Double Impact 2035」では、成長余地の大きい国内事業の成長戦略にフォーカスしています。

海外事業については、ミニマムな成長を目標としています。

が、今後の中長期的な成長を見据えるにあたり、顧客に支持され続ける明確な店舗モデルと、それを支える最適なオペレーションの確立が不可欠です。今後、約1年間をかけて、海外事業の方向性を導き出し、戦略の開示を予定しています。

「Double Impact 2035」の定量目標は、売上高4兆2,000億円、営業利益3,300億円です。

この目標数値と多様な成長戦略は、全従業員の新たな行動指針となり、日々の業務活動を駆動させる原動力となります。

当社はこれまで、めざす姿(ビジョナリー・カンパニー)として以下のような企業像を掲げてきました。

- 顧客最優先主義というPPIHの企業原理を、組織の隅々まで貫く企業
- 変化に対応し、果敢な挑戦を貫く企業
- コアバリューを次の高みに引き上げるイノベーションをめざす企業

新たな行動指針「Double Impact 2035」のもと、PPIHグループが持つ知恵の総量を最大限に活かしながら、これらの姿を追求してまいります。

PPIHグループのサステナビリティ経営

当社グループは、新規出店の加速やPB/OEM商品の強化、新規業態開発といった成長戦略を掲げました。これらを着実に推進するには、「人的資本」と「サプライチェーン・マネジメント」の強化が、これまで以上に重要です。

人的資本においては、新たな人財戦略を打ち出し、果敢な挑戦を続ける人財が溢れる企業をめざすことをお約束しました。全従業員が挑戦の打席に立つ機会を多く得られる環境を整え、リーダー人財の創出や自律的な挑戦を促す仕組みを拡充し、「尖った人財」を増やすことで、個の力を高めていきます。これが、最適なチームを多数組成していくことにつながり、企業全体の競争力を一層高めてまいります。

サプライチェーン・マネジメントでは、PB/OEM商品の拡大や新規業態の開発にともない、構造がより複雑化しています。当社はこの責任を受け止め、NGOやお取引先さまとの連携を強化し、人権や環境への対応力を高めるとともに、製品安全の向上に向けた品質管理体制の充実など、責任ある販売を徹底してまいります。

さらに、各分野での取り組み推進に加え、ESG説明会などの対話の機会を継続し、成長戦略とサステナビリティ経営の一体的な推進を加速させてまいります。

PPIHグループの価値創出力



キャピタルアロケーション方針

2025年6月期は、安定した営業キャッシュフローの創出と、継続的な成長投資をバランスよく実現することができました。

負債の状況については、有利子負債が606億円減少し、自己資本比率は40.1%と、2024年6月期比で+4.3pt改善しています。また、ネットD/Eレシオは0.38倍となり、同0.16pt改善するなど、財務健全性がさらに向上しました。このような財務基盤は、今後の成長戦略を力強く推進するための確かな土台となっています。また、資本効率性にも注視しており、ROEにつきましても資本コストを上回る15.8%と、安定的に高水準を維持しています。

今後10年間の成長戦略においては、1兆2,000億円を超える成長投資を計画していますが、引き続き資本効率性にも十分配慮しながら進めてまいります。

また、成長投資とともに株主還元も強化していく方針です。配当政策については、累進的配当政策を維持しつつ、配当性向25%を意識した方針を掲げてきましたが、長期的には配当性向の引き上げも視野に入れ、成長投資と株主還元の両立に努めてまいります。

さらに、株式流動性の向上や新たな投資家層の拡大を目的に、株主分割を実行いたしました。ファン株主の創出に向けて個人投資家の裾野を広げる取り組みも進めてまいります。

今後も資本コストや株価を意識した経営を推進し、長期的な企業価値向上をめざしてまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

次世代の経営チームによる新たな事業活動が本格的に始動しました。現経営体制には、多彩な戦略を構想し実行する執行役員陣に加え、ガバナンス体制のさらなる強化を担う、豊富な知見と経験を有する社外取締役と力強い布陣が整っております。

当社は、ビジョナリー・カンパニーとして、100年、200年と未来永劫、繁栄し続ける企業をめざしております。その実現には、企業の持続的成長を支える経営体制の継承が不可欠です。私自身、CEOとしてこの責任を強く認識しており、次世代の経営陣を発掘し、責任を持って糧をつなぐことが、極めて重要な使命であると考えております。

また、企業価値の最大化に向けては、成長戦略の実行に加え、ステークホルダーの皆さまの声を経営に反映させることが重要です。CEOやCOOなどのマネジメント層が積極的に市場との対話に参加することや、IRチームが面談などを通じて得たご意見を集約し、経営陣に報告する体制を整えております。今後も、市場との信頼関係を一層強化し、高い関心を寄せる事項やリスクと捉える点を的確に把握し、経営判断に反映させてまいります。

引き続き、企業としての責任を果たしながら、皆さまのご期待を超える価値の創出に努め、持続的な成長と変革を力強く推進してまいります。PPIHグループのさらなる飛躍に、ぜひご期待ください。

今後とも、変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。