

社外取締役メッセージ

「リスクをとってチャンスに変える」
盤石な財務基盤を武器に、
変化を先取りする経営に期待

社外取締役（監査等委員）
小野 貴樹



最高益を支えた成長力と財務基盤の強さ

2025年6月期は、物価高や人件費の高騰といったコスト増の逆風下にありながら、インバウンド需要の高まり、PB/OEM商品の強化、積極的な新規出店の実現など、複数の成長施策が奏功し、売上高・営業利益ともに過去最高を更新しました。企業としての成長力を改めて示す結果となったのは、従業員一人ひとりの努力の賜物であり、PPIHグループの人材力の強みが存分に発揮されたものと高く評価しています。これは、厳しい経済環境下においても柔軟かつ果敢に挑戦する企業姿勢の表れであり、今後の持続的成長に向けた確かな足取りといえます。

財務状況についても、調達余力を十分に確保しながら成長のモメンタムを維持しており、今後の戦略展開に向けて大きな可能性を残しています。自己資本比率やキャッシュフローの安定性は、外部環境の変化にも耐えうる強固な財務基盤を示しており、資金調達手段の多様化や資本効率の向上に向けた取り組みも着実に進展しています。さらに、新たな長期経営計画「Double Impact 2035」の発表により、持続的な成長に向けた基盤が着実に整いつつあると感じています。

グローバル展開で広がるリスクとチャンス

一方で、通商関税や不安定な国際情勢など、地政学的リスクが高まる中、海外展開は財務上のリスクであると同時に大きなチャンスでもあります。グローバル・ガバナンスを強化し、金利上昇や為替・通貨リスクを適切にコントロールしながら、中長期的な視点で戦略・戦術を検討することが重要です。

リスクとチャンスは表裏一体です。マーケットインの発想を持ちながら、北米・アジア市場におけるPB/OEM商品の展開や積極的なM&Aを通じて新規市場を開拓し、戦略的に事業を拡大していくことが、長期的な収益源の多様化と競争力向上につながると考えています。

さらに、財務体質の強化や資金調達手段の多様化など、

柔軟かつ創造的な取り組みが今後ますます求められます。当社の強みである「リスクをとってチャンスに変える」姿勢を活かし、盤石な財務基盤を背景に、変化の先を読む経営に引き続き期待しています。

ガバナンス評価と 人的資本・リスク対応への期待

社外取締役に就任して1年が経過し、当社の強みと課題を改めて実感しています。PPIHグループの強みは、「源流」を礎とした揺るぎない企業倫理に基づく経営姿勢にあり、今回の社長交代もその一例として、ガバナンスの実効性は非常に高いと評価しています。役職員一同が目標達成に向けて一体感を持ち、組織としての勢いを強く感じます。

一方で、小売業界を取り巻く環境は今後さらに厳しさを増すことが予想されます。将来に備え、人財育成や女性活躍推進などの人的資本への投資、サステナビリティの追求、サイバーテロや自然災害など高度化・多様化するリスクへの対応、IT・AIを活用した社内デジタル化の推進が求められます。こうした取り組みを進める中で、より活発な議論と意識の向上が期待されます。

高潔な経営と透明性の確保に向けて

今後は、新たな長期経営計画「Double Impact 2035」の達成に向け、監査等委員の立場から、将来を見据えた適切なガバナンスチェックを行い、企業の透明性と高潔な経営の実現に努めてまいります。また、激動する市場環境や規制動向を踏まえ、国内外のリスクの識別・評価に関する助言や、社会的価値創造・社会貢献に向けた提言を通じて、PPIHグループの持続的な成長と競争力向上に貢献していきたいと考えています。

健全な企業統治と実効性ある
コンプライアンス体制の構築
課題対応を通じて、社会的信頼のさらなる向上へ

社外取締役（監査等委員）
岸本 尚子



新経営体制への期待と健全な組織の進化

新たな経営体制に対して、私は大きな期待を寄せています。森屋代表取締役と鈴木代表取締役という、それぞれ異なる分野での実績とリーダーシップを備えたお二人がトップに立ち、チーム体制をさらに強化されることで、PPIHグループの一層の発展につながると確信しています。

今回の代表交代は、計画的かつ円滑に進められたものであり、健全な組織運営の証であるとともに、組織活動の進化を促す重要なステップと捉えています。また、吉田取締役が引き続き参画されることで、経営の安定性を維持しつつ、新たな視点が加わり、より一層の推進力が生まれることを期待しています。

新体制のもと、PPIHグループが持つ柔軟性とスピード感を活かしながら、社会や顧客のニーズに応える企業活動が展開されることを願っています。

コンプライアンス体制の実効性と 今後の強化領域

現在のコンプライアンス体制については、非常に前向きな印象を持っています。コンプライアンス委員会では、活発な意見交換が行われ、発生した事案に対しては、迅速かつ適切に報告・原因調査・再発防止策の提示が実施されています。こうした対応からは、現場の実行力と改善意識の高さが伺えます。売上高の向上のみならず、顧客の利益や安全、法令順守への意識が高く、企業価値の維持・向上に向けた姿勢を評価しています。

また、権限委譲を重視する企業文化の中で、コンプライアンス意識が全社に浸透していることは重要です。定期的な研修が全社員に対して実施されており、eラーニングを活用した受講体制を構築することで受講率も高く、意識の定着に寄与していると感じています。さらに、内部監査体制も計画的に改良が進められており、今後より充実した監査が行われることを期待しています。

一方で、海外展開に伴うリスク管理では、課題があると

認識しています。特に、海外のコンプライアンスやサイバーセキュリティ体制は、現地の規模に応じた有効な体制構築を一層強化していく必要があります。現地情報の早期共有体制の整備と、適切な人事配置・管理・サポートの強化が、今後の成長に向けた重要なポイントとなるでしょう。

PPIHグループの サステナビリティ経営への評価

サステナビリティ経営においては、原材料価格の高騰や法制度の変化を背景に、サプライチェーン全体での適正な価格設定や、公正な取引への社会的要請が高まっています。人権尊重を含む責任ある調達は、企業の信頼とブランド力の維持に不可欠です。PPIHグループでは「サプライチェーン行動規範」を策定し、セルフチェックアンケートや第三者CSR監査の導入など、実効性のある施策が展開されており、今後も継続的な改善を期待しています。

人財面では、ダイバーシティ・マネジメント委員会が開催する女性従業員向け研修において、異なる背景を持つ参加者同士の交流が刺激となり、達成感や充実感につながっている様子が印象的でした。女性店長の増加や離職率の低下といった成果にも表れており、取り組みの効果が数値にも現れています。PPIHグループの「権限委譲」「実力主義」「失敗への許容」といった文化は、若手人財にとってやりがいを感じられる環境であり、今後の時代にも適した方針だと考えています。

社会的信頼のさらなる向上に向けて

今後の私の役割としては、コンプライアンス、人財、ダイバーシティの分野を中心に、外部の視点から企業価値向上に貢献してまいります。また、社外取締役として、違和感を覚えた点には客観的な合理性を求める姿勢で臨み、PPIHグループの個性を活かしながら、社会的信頼のさらなる向上に貢献していきたいと考えています。