

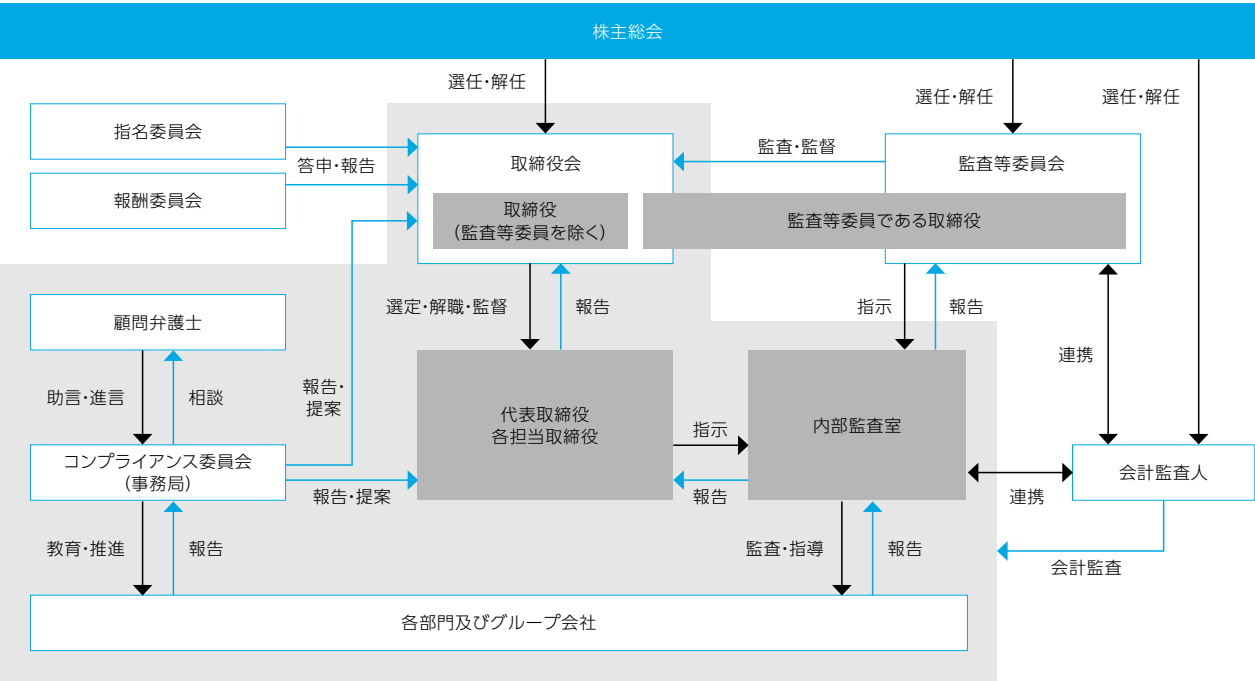
# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社は、企業原理である「顧客最優先主義」を徹底し、コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの強化を図るとともに、積極的なディスクロージャーを行い、社会と共生する当社への理解を深めることが、企業価値増大のための重要な経営課題と位置づけています。高い倫理観に則った事業活動こそが、企業存続の前提条件であるとの理念に立ち、社内での早期対応体制を構築し、社外専門家の助言を仰ぎながら、企業統治体制とその運営の適法性を確保しています。とりわけコンプライアンスについては、これまで以上に組織体制を強化するとともに、法令遵守意識の向上、経理部門及び内部監査部門、検査・調査部門の強化等の取り組みの徹底と充実を図りながら、企業活動を推進していきます。

コーポレート・ガバナンス体制早見表

機関設計の形態	監査等委員会設置会社	取締役報酬体系 (社外取締役を除く)	① 基本報酬 ② 業績連動型金銭報酬 ③ 株式報酬型ストックオプション
取締役の人数 (内、独立社外取締役の人数)	15(6)人	取締役会開催回数 (全取締役の平均出席率)	13回(96.7%)
監査等委員の人数 (内、独立社外取締役の人数)	5(5)人	会計監査人	UHY東京監査法人
取締役の任期	1年(監査等委員は2年)		



## 取締役会

概要		構成員
取締役会	<ul style="list-style-type: none"><li>代表取締役社長を議長とした取締役会を月1回以上開催し、業務執行上の重要事項の審議及び決定を実施</li><li>社外取締役の6名全員が独立役員として選任されており、全社経営戦略の策定をはじめとする会社運営上の重要事項について、一般株主と利益相反の生じる恐れのない独立した立場で幅広い見識を取り入れることが可能であり、適切な経営判断が行われる体制</li></ul>	P.45-48に記載

## 取締役会から経営陣への委任範囲

当社は、監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役会の決議によって重要な業務執行の決定の全部または一部を取締役に委任しています。また、小売業を主とする当社グループは、激変する商環境に柔軟かつ迅速に対応するため、現場に対して大胆な権限委譲を行っていますが、職務権限規程において、取締役をはじめとする経営陣及び経営幹部に委任される事項を、その重要性や金額等によって明確に定める等、事業運営に関するガバナンスの充実に努めています。

## 取締役の職務執行

- 取締役の職務執行が適正かつ効率的に行われる体制を確保するため、以下のような内部統制システムを整備しています。
- 社外取締役を継続的に選任し、取締役の職務執行の監督機能の向上を図るとともに、社外取締役を含む監査等委員会が、取締役(監査等委員である取締役を除く)と独立した立場から、公正で透明性の確保された監査を徹底。
  - 取締役の職務分掌と権限を明確にするため、組織体制に関する規程の見直しや整備を適時適切に実施。
  - 経営環境の変化に応じて、組織・業務運営体制の見直しを実施。

## 取締役会の実効性評価

当社取締役会は、少なくとも1年に1回以上、取締役会の実効性について評価をすることとしています。2025年6月期は、以下のプロセスにより取締役会の実効性を評価し、その結果、取締役会メンバーが経営理念を十分に踏まえた活発な議論を基に適切かつ迅速な意思決定を行うとともに、内部管理体制のモニタリングをはじめ、厳格な監督機能を発揮することで、中長期的な企業価値向上に実効的な役割を果たしていることを確認することができました。また、

## 取締役選任の方針・手続き

当社の継続的な成長及び企業価値の向上を図るため、また、取締役会における迅速かつ合理的な意思決定を行うため、当社の取締役会は、優れた人柄に加え、性別・年齢・職歴・国際性を含む多様性を尊重し、当社の主力事業である小売業をはじめとする各種事業における豊富な知識や経験、能力を有する者を取締役候補者として株主総会に諮り、適切な人数を選任することとしています。また、社外取締役については、公正・中立な観点から当社の経営を監視していただくため、要職歴任者、経営者及び各方面の識者等から適切な人数を選任することとしています。

## 取締役のトレーニング方針

取締役は、取締役として求められる法令、財務、会計をはじめとする各方面の知識・経験が豊かで、その役割と責任を十分に果たし得る者を選任していますが、就任後においても取締役に対する各種情報の報告・提供を適切に行うことができる体制を整え、弁護士や会計士等の専門家から直接説明を受ける機会や必要に応じて適宜研修会等も開催しています。

## 評価プロセス



## 2025年6月期 取締役会実効性評価結果の概要

強み	課題
<ul style="list-style-type: none"><li>● 多様なスキル・知識・経験を有するバランスの取れた取締役会構成</li><li>● 社外取締役が十分に機能を発揮できる環境</li><li>● オープンで活発な議論と迅速な意思決定を可能にする体制</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 中長期的な経営戦略や人材育成に関する議論の強化</li><li>● 企業規模拡大に対応したガバナンス体制の一層の充実</li></ul>

上記の評価結果を踏まえ、今後、課題解決に向けた取り組みを進め、取締役会の実効性の一層の強化に努めるとともに、ガバナンス体制の拡充を図ってまいります。

社外取締役

社外取締役は経営に関する専門知識・経験等に基づき、社外の立場から経営に関する意見や指摘を行い、経営の健全性・透明性の向上等を期待して選任しています。また、社外取締役6名全員を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。当社は、社外取締役を選任するための独立性に関する基準又は方針として明確に定めたものではありませんが、その選任に際しては、経営に関する専門知識・経験等に基づき、社外の立場から経営に関する意見や指摘を行い、経営の健全性・透明性

の向上等が図れること及び当社経営陣から独立した立場で社外取締役としての職務を遂行できる十分な独立性が確保できることを前提に判断しています。

サポート体制

当社の取締役15名のうち6名が社外取締役であり、そのうち社外取締役5名が監査等委員である取締役であります。取締役会事務局及び監査等委員会事務局が社外取締役の求めに応じ、その職務を補助する体制をとっています。

役員の報酬

役員報酬制度の基本方針

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして機能するように株主利益を考慮した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各取締役の職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

役員報酬制度の体系（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）

基本報酬	月例の固定金銭報酬とし、各取締役の役位、及び職責に応じて、当社と同規模の他社における役員報酬の水準、従業員給与の水準を考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとしています。
業績連動型金銭報酬（年次賞与）	短期のインセンティブ報酬としての業績連動型金銭報酬（年次賞与）は、代表取締役においては、単年度の会社業績に連動する報酬とし、当社においては本業における収益向上の観点から業績連動（KPI）を「連結営業利益」とします。また、支給額はその予算達成度に基づき決定されるものとし、予算達成度に応じて、0%～150%の比率で変動するものとします。さらに、代表取締役以外の取締役においては、前述する代表取締役と同様の全社業績連動部分を50%とし、それに加え、個人業績連動部分を50%といたします。個人業績連動部分は、予算達成を基準に査定することを原則として、報酬委員会にて審議を行い、最終的に代表取締役社長が0%～150%の範囲内で支給率を決定いたします。
株式報酬型 ストックオプション	過去の付与実績等を考慮の上、都度付与の必要性を判断するため、その割合やその支給時期を明確に定めていません。ただし、当社の株式報酬型ストックオプションの付与頻度等は、適切な役員報酬制度のあり方の中で今後継続的に検討してまいります。

当社の社外取締役と監査等委員である取締役の報酬体系は、その役割を鑑み、基本報酬のみとしています。また、取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）の報酬構成の割合は、基本報酬70%、短期インセンティブ報酬30%を基準とし、基本報酬は月次、短期インセンティブ報酬は会社業績確定後の定時株主総会終了後に支給することとしています。

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方法に関する方針

当社の取締役の個人別の報酬等の内容の決定について、当社の報酬委員会に諮問を行い、その答申を受けて取締役会において決議しています。ただし、代表取締役社長以外の取締役の基本報酬に関しては、取締役会で別途決定する上限額・下限額のもと、個々の取締役の役割・責任の大きさに鑑みて、その最終的な金額を決定するという権限を、また、業績連動型金銭報酬（年次賞与）に関しては、個人業績連動部分の支給率を最終的に決定する権限を、代表取締役社長に委任するものとします。委任した権限が適切に行使されるよう、報酬委員会を通じ独立社外取締役とも十分協議を行わなければならないこととしています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数（2025年6月期）

役員区分	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる 役員の員数（人）
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	非金銭報酬等	
取締役（監査等委員及び社外取締役を除く）	276	165	111	-	-	6
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	-	-	-	-	-	-
社外役員	51	51	-	-	-	6
合計	327	216	111	-	-	12

株主との建設的な対話に関する方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をめざすため、株主・投資家の皆さまとIR活動を通じて、建設的な対話を積極的に行い、当社の経営方針や経営実績を正確に理解していただけるよう、努めています。

- (1) IR管掌役員及び東京証券取引所に届け出ている情報取扱責任者が社内の重要な情報を把握するため、連携を取りながら当該役員に情報が集約される体制を構築し、IR担当部署は必要に応じて、法務、財務、経理、営業、物件開発等の各部署と横断的に連携を図り、適切な情報開示を行うこととしています。
- (2) IR管掌役員及びIR担当部署は、アナリスト・機関投資家の皆さまからの取材申込に適切に対応するとともに、四半期ごとに決算説明会を開催しており、代表取締役社長も適宜参加することとしています。また、

当社HP「IR情報」(https://ppih.co.jp/ir/)に、適時開示情報、各種決算情報や経営資料（決算短信、有価証券報告書、統合レポート、PPIHレポート、月次売上高速報等）を随時掲載し、株主・投資家の皆さまの投資判断の一助となるよう、努めています。

- (3) 株主・投資家の皆さまから得られた貴重なご意見は、必要に応じて取締役会や経営幹部に共有され、当社の経営に活かしています。
- (4) 当社は、各決算発表前の一定期間を、IR自粛期間と定めており、この期間は決算内容に関するコメントは行わないこととしています。また、未公表の重要事実（インサイダー情報）についても、法令・諸規則を遵守するとともに、インサイダー取引防止規程を定め、厳格に管理することとしています。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

当社は、資本コストや株価を意識した経営を推進し、長期的な企業価値の向上をめざしています。2035年に向けた長期経営計画「Double Impact 2035」では、売上高4兆2,000億円、営業利益3,300億円の達成を目標に掲げ、成長投資を継続しながら、ROEの高水準での安定化や配当政策の強化にも取り組んでいます。2025年6月期においては、持続的な当期純利益の増加を実現しており、

資本コストを上回るROE15%以上、PBR4倍以上の水準を維持しています。今後も、経営陣による積極的な市場との対話をはじめ、IRイベントの開催、統合レポートの発行、ESG説明会の実施、英文開示の充実など、開示・IR活動の更なる拡充を通じて、資本市場との信頼関係の強化に努めてまいります。

各委員会の状況

概要		構成員
監査等委員会	● 監査等委員会は5名全員が社外取締役で構成されており、取締役の職務の執行状況等についての監査を行い、必要に応じて会計監査人と連携を行うなど有効に監査が行われるよう努める。	吉村 泰典（委員長、独立社外取締役） 西谷 順平（独立社外取締役） 加茂 正治（独立社外取締役） 小野 貴樹（独立社外取締役） 岸本 尚子（独立社外取締役）
指名委員会	● 取締役の指名に関する評価・決定プロセスにおける公平性、客観性、透明性の強化を図り、コーポレート・ガバナンス体制をより一層充実させるため、取締役会の任意の諮問機関として委員の過半数を社外取締役とする指名委員会を設置。 ● 取締役会の諮問に応じ、取締役の選任及び解任に関する事項、代表取締役の選定及び解職に関する事項、その他取締役会が諮問した事項について審議し、答申を行う。	西谷 順平（委員長、独立社外取締役） 吉村 泰典（独立社外取締役） 森屋 秀樹（代表取締役社長CEO）
報酬委員会	● 取締役等の報酬等に関する評価・決定プロセスにおける公平性、客観性、透明性の強化を図り、コーポレート・ガバナンス体制をより一層充実させるため、取締役会の任意の諮問機関として委員の過半数を社外取締役とする報酬委員会を設置。 ● 取締役会の諮問に応じ、取締役等の報酬に関する事項、その他取締役会が諮問した事項について審議し、答申を行う。	小野 貴樹（委員長、独立社外取締役） 西谷 順平（独立社外取締役） 吉田 直樹（取締役）
コンプライアンス委員会	● 不正防止の立案、検査及び調査の計画立案、検査及び調査結果の検証、他社不正事例の共有と検証等を実施。	法務・コンプライアンス管掌執行役員（委員長） 中島 智（取締役 兼 上席執行役員CFO代行） 岸本 尚子（独立社外取締役） 他 執行役員 計9名
内部監査室	● 業務執行部門から独立。 ● 監査計画書に基づき、各部門及び当社グループ子会社の業務の適法性及び有効性、効率性についての監査、財務報告に係る内部統制の評価を実施し、監査等委員会と適宜、報告及び相互連携。重要事項は監査等委員会に加え、取締役会にも適宜報告する体制で、組織連携を図る。 ● 財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況評価に関して、会計監査人と定期的に情報共有の場を設け、的確かつ効率的な内部統制監査のための連携に努める。	従業員8名



リスクマネジメントの強化

リスク管理体制の整備状況

当社グループでは、リスク管理に関する体制として、コンプライアンス担当役員を任命し、コンプライアンス及び内部統制に関する事項を統括させ、また、コンプライアンス担当役員は、コンプライアンス委員会及び弁護士などの外部有識者と連携し、当社グループ会社も含めた組織横断的なコンプライアンス上のリスクの分析と評価及びコンプライアンスに関する事項の教育を実施しています。また、法令や社内ルールに関して疑義のある行為

について、従業員及び当社グループの取引先が社外機関及び社内の専門部署へ直接通報できる「コンプライアンスホットライン」制度を設置し、同制度に通報された内容はコンプライアンス委員会にて審議を行い、その内容を適時適切に当社取締役及び監査等委員会に報告をしています。また、会計については、会計監査人による定期的な監査が行われ、法務については弁護士、税務については税理士から、適時に助言や指導をいただいています。

事業等のリスク(要約版)

主なリスク	リスクに伴い想定される影響
店舗拡大と人財確保	必要人員の確保や育成ができなければ、サービスの質が低下し、業績が低迷する可能性がある
輸入及び物流・配送	輸出入国の政治情勢・経済環境などの影響を受ける可能性があり、外部業者の経営状態などの影響を受けて、物流・配送が滞る可能性がある
マーケティング	マーケティングを適切に行うスタッフの確保・育成、そして組織的管理体制の継続ができなければ、業績が低迷する可能性がある
法律による規制	法令の改正や解釈の厳格化により、経営コストが増加し、財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある
個人情報保護法	万一、外部漏洩事件が発生した場合は、社会的信用問題や個人への賠償問題など、業績に大きな影響を及ぼす可能性がある
固定資産の減損	減損損失の認識及び測定を実施した結果、固定資産の減損損失を計上することも予測され、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性がある
M&Aによる事業拡大	M&Aを行った後に、偶発債務の発生や未認識債務が判明する場合、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある
店舗閉鎖損失	店舗撤退に伴う損失が、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性がある
為替リスク	為替相場などの変動による一般的な市場リスクを有しており、為替リスクを完全に回避できる保証はない
自然災害	大規模地震や台風などの自然災害が発生した場合、店舗設備などの復旧費用や営業休止期間の発生、商品の物流・配送などに支障が出る可能性があり、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある
在庫リスク	在庫処分や商品評価損計上により、財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある
気候変動への対応	気候変動に関わる法規制が大幅に強化される等、社会的要請が急激に高まった場合には想定以上のエネルギー費用や対策コストがかかるリスクがある
感染症リスク	店舗の休業や営業時間の短縮、訪日観光客の減少に伴う来店者数の減少等により、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある
情報セキュリティリスク	不測の事態が発生し、システム停止等が長期間発生した場合は、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性がある

■ 事業等のリスクの詳細はこちらをご覧ください(P.25)。  
[https://ppih.co.jp/ir/library/report/pdf/PPIH\\_FY2025\\_Q4\\_Financial\\_Report.pdf](https://ppih.co.jp/ir/library/report/pdf/PPIH_FY2025_Q4_Financial_Report.pdf)

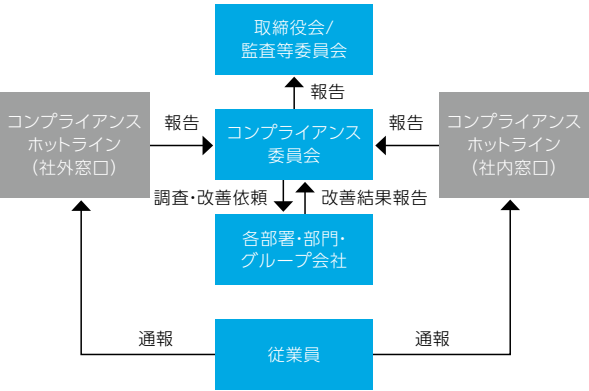


内部通報窓口の設置

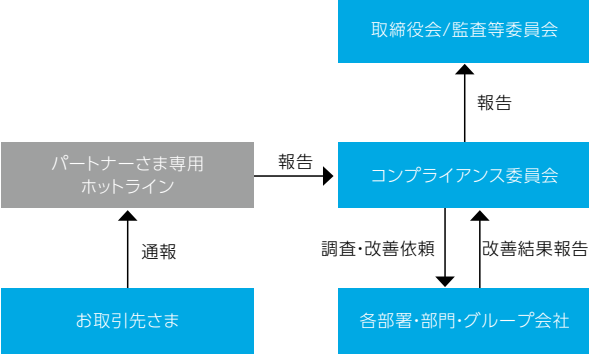
当社グループは、コンプライアンス強化の取り組みの一環として、法令や社内ルール・規程等違反の内部通報窓口として従業員向けに「コンプライアンスホットライン」を設置しています。「コンプライアンスホットライン」は、外部の法律事務所が窓口になっているものと、社内の窓口の2つがあり、従業員は選んで通報できるようになっています。また、お取引先さまと節度ある健全な関係を保つために、当社グループ取引担当者の対応について、お取引先さまからお気づきの点をお知らせいただけるよう、「パートナーさま専用ホットライン」を設けています。お取引先さまの声を真摯に受け止め、速やかに改善を図るとともに、公正な取引を確保し、より強固な信頼関係の構築に努めています。これらのホットラインは、社内規程に基づいて運用し、通報された内容はコンプライアンス委員会で審議を行い、その内容は適宜、取締役会及び監査等委員会に報告しています。

これらのホットラインに通報された内容は秘密厳守で扱われ、匿名での通報も可能であり、メールについては24時間受け付けています。通報者が、通報を理由に解雇、報復行為、職場環境の悪化等のいかなる不利益も受けないことを社内規程で定め、通報者の保護を徹底しています。また、従業員向け通報窓口「コンプライアンスホットライン」は毎月発行の社内報、毎月のコンプライアンス研修、社内のポスター等で積極的に告知し、従業員が必要な時に利用できる環境整備に努めています。

内部通報制度



お取引先さまからの通報の仕組み



従業員研修の実施

当社グループの正社員、契約社員を対象にeラーニングによるコンプライアンス研修を毎月実施しています。コンプライアンス研修では、当社グループの事業等のリスクやサステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)に関連する各テーマに対する従業員一人ひとりの理解及びコンプライアンス意識の向上に加え、内部通報制度を含む当社グループのコンプライアンス体制の周知・利用促進を積極的に行い、組織全体の企業コンプライアンス徹底に努めています。

2025年6月期 コンプライアンス研修実施状況	
月平均受講者数:	9,543名
月平均受講率:	86.7%

腐敗防止の取り組み

健全かつ公正な事業活動の実践に向けて、企業理念・行動規範である「源流」、及び取締役会で承認・制定された「PPIHグループ 腐敗防止方針」に基づき、腐敗防止の取り組みをグループ全体で徹底しています。社内における理解と意識向上を図るため、従業員向けのコンプライアンス研修に加えて、2025年には外部講師を招いて、ハラスメント防止及びサイバーセキュリティに関する役員研修を実施しました。

また、PB/OEM商品の製造委託先であるお取引先さまには、「PPIHグループ サプライチェーン行動規範」の遵守をお願いしており、誓約書の提出とSAQ(セルフチェックアンケート)を通じて、その遵守状況を確認することで、腐敗防止の徹底を図っています。

税務コンプライアンスの取り組み

当社グループでは、事業を行う各地域で適正な納税義務を果たすため、取締役会の承認のもと「PPIHグループ 税務コンプライアンス方針」を制定しており、本方針に基づき、税務状況を適切に開示していきます。なお、当社グループはタックスヘイブンを使用した租税回避は行いません。

地域別の税務状況(2025年6月期)

単位:百万円				
	日本	北米	アジア	合計
売上高*	1,896,113	259,437	91,209	2,246,758
税引前利益	147,444	▲12,946	2,412	136,910
発生税額	46,276	1,279	721	48,276

※売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類