

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## I コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方

当社は、創業の精神「ASICS SPIRIT」に基づき、株主、お客様、社会、従業員などのステークホルダーとの強い信頼関係を構築することで、当社グループを持続的に成長させ企業価値の長期継続的な向上を目指しております。また、当社の創業哲学を具現化した「Sound Mind, Sound Body」というグループ共通の価値観の下、お客様に喜んで頂ける魅力的でかつ地球環境にやさしいサステナブルな商品・サービスを提供し続けていくことで、持続可能な社会に貢献することを目指しております。

そのために、健全で透明性の高い経営を実現するためのコーポレートガバナンスを構築し、経営の監督および監査機能・内部統制の充実、コンプライアンスの徹底、経営活動の透明性の向上などに引き続き努めてまいります。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの各原則(2022年4月以降適用となるプライム市場向けの原則を含む。)について、全て実施しております。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

#### 1. 経営理念【原則3-1(i)】

当社は、以下の創業哲学、理念、ビジョン等を包含した創業の精神「ASICS SPIRIT」に基づき、健全かつ透明性の高い経営を行い、企業価値を長期的・持続的に高めていきます。

#### 創業哲学

健全な身体に健全な精神あれかしー "Anima Sana In Corpore Sano"

#### アシックスの理念

1. スポーツを通して、すべてのお客様に価値ある製品・サービスを提供する
2. 私たちを取り巻く環境をまもり、世界の人々とその社会に貢献する
3. 健全なサービスによる利益を、アシックスを支えてくださる株主、地域社会、従業員に還元する
4. 個人の尊厳を尊重した自由で公正な規律あるアシックスを実現する

#### ビジョン

Create Quality Lifestyle through Intelligent Sport Technology  
スポーツでつちかった知的技術により、質の高いライフスタイルを創造する

#### スポーツマン精神

1. スポーツマンはルールを守る
2. スポーツマンはフェアプレーの精神に徹する
3. スポーツマンは絶えずベストを尽くす
4. スポーツマンはチームの勝利のために闘う
5. スポーツマンは能力を高めるために常に鍛錬する
6. スポーツマンは、「ころんだら、起きればよい。失敗しても成功するまでやればよい。」

#### 2. 経営戦略【原則3-1(i)】

##### (1) VISION2030、中期経営計画2023

当社の「VISION2030」では、以下を掲げています。創業哲学「健全な身体に健全な精神があれかし」をコアとして守りながら、私たち誰もが一生涯運動・スポーツに関わり、心と身体が健康で居続けられる世界の実現を目指し、より広い視野で心身の健康向上に寄与する商品、サービスを提供していくことを、長期方針とし実現を目指します。

単なるスローガンではなく、アシックスの創業哲学を改めて中心に据え、「誰もが一生涯、運動・スポーツを通じて心も身体も満たされるライフスタイルを創造する」ことをアシックスの目指す姿として掲げています。この姿を実現するために、ビジネスモデルをさらに進化させ、2030年には、3つの事業ドメインを同時に展開していきます。①現在の収益の源泉である「プロダクト」に加え、②スポーツを行う場などを提供する「ファンリティとコミュニティ」、③データを活用した分析・診断やそれに基づくプログラム提供などのソフトサービスを行う「アナリティクスとダイアグノシス」、そしてすべての事業ドメインで「デジタル」、「パーソナル」、「サステナブル」を共通テーマに、ビジネスの拡大を図っていきます。

また、その「VISION2030」を実現するための重要な最初の3ヶ年計画として、「中期経営計画2023」を策定しました。「中期経営計画2023」においても、「VISION2030」実現に向けて中心となる「デジタル」と「サステナビリティ」を戦略目標として定め、方針として、収益性を高め、安定的な財務基盤を確立していくことを明確にしています。そのための重点戦略として、「収益事業の拡大」、「収益事業への変革」、「経営基盤の強化」の3点を設定しています。

その3点とは、①既に収益を上げている事業(パフォーマンスランニング、オニツカタイガー、中国事業等)を更に拡大させる「収益事業の拡大」、

②現在は収益を上げていないが見込みのある事業(アパレル事業、日本、北米、欧州等)を収益事業に変革する「収益事業への変革」に加えて、③「経営基盤の強化」のため、デジタル、パーソナル、サステナブルを基軸としたイノベーションの創造、デジタルを活用したサプライチェーン改革、人財の強化・活性化・ダイバーシティ&インクルージョンに、特に注力していきます。

また、カテゴリー体制の更なる深化、財務戦略、バランスシートマネジメントにより、経営基盤を強化します。これらの「中期経営計画2023」を、昨年から移行したガバナンス体制において、着実な実行とモニタリングにより、確実に目標を達成していきます。

「VISION2030」および「中期経営計画2023」の詳細については、本報告書の末尾および当社ウェブサイトをご覧ください。

・VISION2030、中期経営計画2023 [http://corp.asics.com/jp/investor\\_relations](http://corp.asics.com/jp/investor_relations)

## (2) サステナビリティについての取組み【補充原則3-1-3】

当社のサステナビリティに対する精神は、「Sound Mind, Sound Body」の言葉に集約されています。これを将来にわたって実現し続けるためには、社会課題と環境課題の双方を同時に解決していくことが必要です。当社では戦略目標の一つに「サステナビリティ」を掲げています。それは「サステナビリティ」が一部の部署だけのテーマではなく事業全体、さらにはアシックスで働く社員一人ひとりが「自分事」として取り組むべきテーマであることを意味しています。この「サステナビリティ」をより深く事業に取り込んでいくために、社長を委員長としたサステナビリティ委員会を半期に1回開催、また人事考課における個人目標にもサステナビリティを組み込むなど、全社的な取り組みを推進しています。

当社のマテリアリティ(重要課題)についても2021年に見直しを図り、「人・社会」「製品とサービス」「環境」「ガバナンス」をテーマとした9つのマテリアリティに集約しています。この中でも、満場一致でアシックスにとっての最重要課題に特定されているのが、「心身の健康」であり、それ以外のマテリアリティはすべてこの「心身の健康」を支えるために必要な要素という位置づけになっています。

当社のサステナビリティは、事業活動を通じて人々の心と身体を健やかにする「人と社会への貢献」と、将来世代までスポーツができる地球環境を守る「環境への配慮」の大きく2つから成り立っています。

### ① 人と社会への貢献

生産委託先工場も含めたサプライチェーン全体で、安全かつ衛生的で人権の尊重された労働環境を確保することを徹底しています。アパレル業界の国際サステナビリティ団体であるサステナブル・アパレル連合(SAC)や国際労働機関(ILO)の「ベターワークプログラム」等のグローバルなイニシアティブに日本企業の中でもいち早く参画し、世界基準での取組みを推進しています。

東南アジアを中心に世界20カ国以上に広がる生産委託先工場に対しては、ILO等の国際基準に則ったサプライチェーン管理プログラムを実施しています。

### ② 環境への配慮

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同、さらには地球温暖化による気温上昇を1.5°C未満に抑えることを目指し、スポーツメーカーとしては初めて「Science Based Targets(SBT)」目標を設定し、CO2排出の実質ゼロを目指す取り組みを進めています。

製品に関しては、2021年からパフォーマンスランニングシューズの新商品の9割超にリサイクル材を使用しており、ほかにも古着や繊維ゴミをリサイクルしたシューズ・ウェアの発売など、最終的には全ての製品で主要素材であるポリエステルがリサイクル材100%となることを目指して循環型のモノづくりを進めています。

サステナビリティについての取組みの詳細については、本報告書の末尾および当社ウェブサイトをご覧ください。

・VISION2030、中期経営計画2023 [http://corp.asics.com/jp/investor\\_relations](http://corp.asics.com/jp/investor_relations)

・サステナビリティウェブサイト <https://corp.asics.com/jp/csr>

・2020年度サステナビリティレポート [https://corp.asics.com/jp/csr/csr\\_reporting](https://corp.asics.com/jp/csr/csr_reporting)

・2020年度統合報告書 [https://corp.asics.com/jp/investor\\_relations/library/integrated\\_report](https://corp.asics.com/jp/investor_relations/library/integrated_report)

## (3) 人事戦略

### ① 人的資本への投資【補充原則3-1-3】

当社は、グローバルな競争が激化する中、市場の多様なニーズに的確に対応し、新規ビジネスや付加価値創造を継続的に進めていくには「組織の多様性」が不可欠と考えています。

「VISION 2030」の実現に向けて、「人財強化と人財活性化、ダイバーシティ&インクルージョンの推進」により「組織の多様性」をもって、経営基盤を強化し、中期経営計画2023では、「人財の強化と活性化により、質の高い働き方を実現」のため、3つの観点から取組みを実施します。

#### 1. 従業員によるSound Mind, Sound Bodyの実現

・デジタルを活用した先進的な働き方の推進による働きがいのある企業風土づくり

#### 2. グローバルでビジネスをリードする人財育成

・経営幹部人財候補の発掘および人財育成の投資拡大

#### 3. ダイバーシティ & インクルージョン

・「組織の多様性」を実現する多様な人財の活用と、異なる意見を認め、最大限能力を高め合える組織文化の醸成

・女性管理職比率35%の達成(2023年まで)による人財活性化

これまでも、創業者・鬼塚喜八郎の信念“企業は人である”のもと、人材育成に力を注いできました。また、新卒採用、キャリア(中途)採用、障がい者採用を継続的に実施し、グローバル経営、ダイバーシティメリットを実現する人財を採用することや、「育成・成長カルチャー」を醸成し、キャリア開発サポートプログラム、階層別プログラム、次世代リーダー育成プログラム等により、人財開発・育成強化施策に今後もより一層取り組んでまいります。

人事戦略の詳細については、本報告書の末尾および当社ウェブサイトをご覧ください。

・採用教育ウェブサイト <https://corp.asics.com/jp/career>

・人財開発体系ウェブサイト <https://corp.asics.com/jp/career/training/core>

### ② 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保【補充原則2-4-1】

当社は、上述の人的資本への投資に掲げました通り、多様な社員がSound Mind, Sound Bodyを実現する働きがいのある企業風土の実現を目指しています。これを実現するための当社の、女性・外国人・キャリア(中途)採用者の管理職への登用における考え方、目標及び状況は以下のとおりです。

#### <多様性の確保についての考え方>

・市場の多様なニーズに的確に対応するためにも、女性社員を積極的に育成・登用し、中核人財の多様性を確保します。グローバルな経営体制の強化を目指して、外国人社員を積極的に登用します。また、新規ビジネスや付加価値創造を継続的に進めていくためにも、専門的なスキルを持つ、キャリア(中途)採用者を積極的に登用します。

#### <多様性の確保の自主的かつ測定可能な目標>

・2023年度目標 女性管理職比率20%を目指す。

・外国人及びキャリア(中途)採用者管理職比率は、現在の比率(後述)を維持、できれば増加させていきます。

#### <多様性の確保の現状>

・女性管理職比率 11.4%

・外国人管理職比率 3.5%

・キャリア(中途)採用者管理職比率 37.6%

※詳細については、本報告書の末尾をご覧ください。

＜多様性の確保に向けた人財育成方針、社内環境整備方針、その状況＞

1. 全社戦略としてダイバーシティ&インクルージョン(以下D&I)を推進する。
2. 経営・管理職に対しD&Iに関するトレーニング機会(アンコンシャスバイアス研修など)を提供する。
3. 女性社員のより一層の活躍や成長に繋がる育成(OFF-JT・OJT)を人事と部門が協働しながら実施する。
4. 属性(女性、外国人、キャリア(中途)採用者)に関わらず優秀な人財を積極的に育成・登用する。

#### (5) 知財戦略【補充原則3-1-3】

当社のビジョンである「スポーツでつちかっただけの知的技術により、質の高いライフスタイルを創造する」にもあるように、当社の事業の競争力の源泉は技術であり、世界の人々が健康で幸せな生活を実現できる製品やサービスを提供するために、最新の技術を用いて事業に取り組んでいます。

そしてこの技術を強い特許で守るだけでなく、「知的技術」へと昇華し、当社の企業価値向上に戦略的に貢献する重要なツールとして、知的財産の戦略的な獲得及び活用を実施しています。これは、当社が開発した製品に係る特許や商標の獲得による伝統的な権利保護のみならず、IPランドスケープを用いた競合他社戦略の分析を通じて知的財産的側面での競争優位性を確保するための事業提案、経営提案も含むものであります。そしてこれらの知的財産と経営を一体化させたいわゆる「知財経営」の実践を企図し続けていきます。

今年に入り、当社はこの「知財経営」を更に推し進めるため、全社の経営幹部(各部署の最高責任者)をメンバーとする社長直轄の諮問機関「知財戦略委員会」を立ち上げました。この全社横断組織を通じて、中期経営計画に掲げる3つのテーマ(デジタル、パーソナル、サステナブル)に関わる知的財産戦略を定期的に議論し経営に組み込んでいくことを志向しています。そして何よりも、ASICSというブランドが当社にとっての最大の知的財産と考えており、「知財経営」の実践がブランドの保護、ブランド価値の向上、ひいては企業価値向上に戦略的に貢献するとの認識の下、今後知的財産戦略の強化を目指してまいります。

#### 3. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針【原則3-1(ii)】

当社グループは、「ASICS SPIRIT」と「アシックスCSR方針」に基づき、グローバルレベルでの持続的な企業価値の向上を実現するため、「コーポレートガバナンス基本方針」を定めております。

コーポレートガバナンス基本方針の詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。 [http://corp.asics.com/jp/investor\\_relations](http://corp.asics.com/jp/investor_relations)

#### 4. 取締役会の役割・責務【補充原則4-1-1】

取締役会は、取締役会が定める業務分掌規程、職務権限規程等において、また、担当業務の委嘱等により、責任者及びその責任、執行手続等を明確に制定し、代表取締役及び執行役員に業務執行を行わせています。

取締役会は、毎月1回定例的に開催し、法定決議事項のほか当社グループの重要な経営方針、重要な業務執行に関する事項の決定を行うとともに、取締役及び執行役員の業務執行状況の監督等を行っています。

代表取締役および執行役員は、取締役会において制定された長期ビジョン、中期経営計画および各事業年度の経営計画に基づき、全社的な目標設定を行うとともに各部門および各子会社の具体的な目標を設定し、月次、四半期毎の業績管理を行っています。

当社は、取締役会決議事項その他当社グループの経営に関する重要事項の審議を行い、取締役会の機能強化と経営の機動的な意思決定を行うため、会長、社長、執行役員、統括部署長および会長または社長が指名した者を出席者とする経営会議を定例的に開催しています。

#### 5. 取締役会の実効性を確保する仕組み

##### (1) 取締役の専門性と経験【補充原則4-1-1-1】

取締役会が取締役候補の指名を行うに当たっては、当社の経営理念を実現し事業戦略を遂行するのに適した人物であるべきであり、当社の事業に精通し、豊富な経験と知識を有する人物を選任・指名することが必要であると考えます。

また、各取締役が有する経験や専門性等を一覧化したスキル・マトリックスを作成し、取締役候補者の選定を行っております。当該マトリックスは、招集通知及び統合報告書で開示しております。

社外取締役については、適正なコーポレートガバナンスの確保のために、その資質及び独立性について「独立社外取締役に関する基準」を独自に定め、候補者を選任しております。

なお、社外取締役5名のうち、2名が他社での経営経験を有しております。

取締役8名の専門性と経験(スキル・マトリックス)については、本報告書の末尾をご覧ください。

##### (2) 取締役会の実効性評価【補充原則4-1-1-3】

当社は、取締役会のさらなる実効性の確保及び機能向上を目的に、各取締役へのアンケート(自己評価)を実施し、2020年度の実効性に関する分析・評価を行い、その結果について、取締役会に報告のうえ、十分な議論を行いました。

取締役会の重要案件に関する事前説明及び定期報告の強化、重点討議事項の新設、各カテゴリー責任者による社外取締役への情報共有など、取締役会の効率的な運営を促進しました。

独立性の高い社外取締役がその専門的見地から活発に発言し、建設的な議論が行われるとともに、株主の皆様のご意見を反映するため、IR・SR活動報告が強化されました。取締役会は、その監督機能を十分に果たしていると評価しております。

指名・報酬委員会を適宜開催し、取締役及び執行役員の指名・業績評価及び報酬制度変更など、重要な事項について審議しました。取締役会は、その意見を尊重して決議し、公正性及び透明性を確保しております。

2021年度は、重点討議事項の強化、社外取締役と執行役員の意見交換、取締役会のダイバーシティ及びサクセッションプランに関する審議の強化等の課題に取り組み、取締役会のさらなる実効性の確保及び機能の向上に努めました。

##### (3) 経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続【原則3-1(iii)】

会社の持続的な成長と企業価値の向上に対するインセンティブとなるような報酬体系とし、取締役会は、個人別の報酬等の内容について、指名・報酬委員会の意見を尊重して決議することにより、その公正性及び透明性を確保することを基本方針としています。

基本報酬、業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬により構成され、報酬全体の水準は、マーケットの水準も考慮しながら適切に設定します。業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬の割合については、職責・役割に応じて業績への貢献度が高まるほど大きくなるように設定しています。

なお、取締役の報酬等の決定に関する方針を本報告書等に記載しています。

##### (4) 経営陣幹部の選解任及び取締役(監査等委員である取締役を含む)候補の指名の方針と手続【原則3-1(iv)】

取締役会が経営陣の指名を行うに当たっては、当社の経営理念を実現し事業戦略を遂行するのに適した人物であるべきであり、当社の事業に精通し、豊富な経験と知識を有する人物を選任・指名することが必要であると考えます。

監査等委員については、財務、会計及び法務に関する適切な知見を有している者をメンバーとして選任しております。

社外取締役については、適正なコーポレートガバナンスの確保のために、その資質及び独立性について「独立社外取締役に関する基準」を独自に定め、候補者を選任しております。その内容は本報告書(その他独立役員に関する事項)に記載しています。

当社は、経営陣幹部の解任基準を次のとおり定めております。

1. 公序良俗に反する行為を行った場合
2. 健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合
3. 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合
4. 経営陣としての資質が認められない場合

なお、当社取締役会は、公正かつ透明性の高い手続きを確保するため、委員の過半数が独立社外取締役で構成され、委員長を社外取締役が務める指名・報酬委員会の意見を尊重した上で、指名・報酬に関する事項を決議しております。

(5) 個々の選解任・指名について【原則3-1(v)】

個々の選解任・指名に関する情報については、当社ウェブサイトにおいて公表しております。 [https://corp.asics.com/jp/investor\\_relations](https://corp.asics.com/jp/investor_relations)

(6) 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質【補充原則4-9】

当社では、会社法上の要件に加え、独自の基準である「独立社外取締役に関する基準」を策定し、同基準に則って、独立社外取締役候補者を選任しております。個別の独立社外取締役の選任理由は、本報告書(その他独立役員に関する事項)に掲載しております。

(7) 任意の仕組みの活用【補充原則4-10-1】

当社における現在の取締役会の構成は、取締役総数8名のうち、独立社外取締役はその過半数の5名となっております。

当社では公正かつ透明性の高い手続きを確保するため、委員の過半数が独立社外取締役で構成される指名・報酬委員会を設置しております。取締役及び執行役員は指名・報酬及び後継者計画については、スキルや多様性の観点を含め、同委員会の意見を尊重した上で、決議しております。

なお、委員長は、同委員会の決議により独立社外取締役の中から選定します。

(8) 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件【補充原則4-11-2】

当社では兼職の有無にかかわらず、各取締役がその役割・責務を適切に果たせるよう、以下を実施しております。

- ・年間の取締役会及び監査等委員会のスケジュールについて早期に決定し、取締役に通知する。
- ・取締役会資料を、原則として会日の3営業日以上前に配布する。
- ・重要事項に関しては、社外取締役に対して、事前に内容を説明する機会を設けるなど、取締役会での議論が活発化するよう配慮する。

なお、兼任の状況は、株主総会招集通知にて毎年開示しております。詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。 [https://corp.asics.com/jp/investor\\_relations](https://corp.asics.com/jp/investor_relations)

(9) 取締役・監査役のトレーニング【補充原則4-14-2】

取締役がその責務を実効的に果たすため、それぞれ求められる役割を理解し、必要な知識を習得できる機会を設けることは非常に重要であるとと考えております。

独立社外取締役に対しては、当社の事業戦略の説明や、世界各地の主要拠点・スポーツイベント等の視察等を通じて、当社特有の事業内容の習得の機会を設けております。

2021年度は、次の活動を実施しました。

- ・会長・社長との個別ミーティングでの意見交換
- ・各リージョン責任者との個別ミーティングでの意見交換
- ・投資家向け決算説明会への出席
- ・2022春夏商品展示会の視察
- ・機能訓練特化型デイベンチ「Tryus」の視察
- ・都市型低酸素環境下トレーニング施設「アシックス スポーツコンプレックス 東京ベイ」の視察

また、新任役員に対して、ビジネス(財務会計・企業価値評価・リーダーシップ・組織変革・経営戦略・事業創造)、会社法関連法令及びリスクマネジメントに関して、社内外でのトレーニングの機会を提供しております。

就任後においても、適宜、弁護士等による講習を通じて、法改正等最新の知識の習得その他取締役の要望に応じた情報提供の機会を設けております。

トレーニングをより意義のあるものにするために、その内容の充実に引き続き努めてまいります。

6. 株主との建設的な対話に関する方針【原則5-1】

(1) 基本的な考え方

当社は、「Sound Mind, Sound Body」の下、社会と共に持続的に発展し、長期にわたる企業価値の向上を実現するために、自らの意思決定や事業活動と、それが社会や環境に与える影響を、適時・適切に報告・開示することにより、企業としての説明責任を果たしてまいります。

株主・投資家を含むステークホルダーの声に耳を傾け、対話し、それぞれの利害と当社への期待を理解し尊重することを通して、互いの信頼関係と両者に有益なパートナーシップを構築することが重要だと認識しております。

(2) IR体制

当社では、情報開示規程を定め、株主・投資家への迅速、正確かつ公平な情報開示を行い、以って、建設的な対話に資するよう努めております。株主・投資家との対話や情報開示に際しては、IR担当部署が社長、IR担当執行役員及び社内関係部署と密に連携し、十分な情報を提供しています。

(3) 対話の方法

担当する取締役とIR担当部署である経理財務統括部は、経営企画室、法務・知財部門、マーケティング部門、広報部門、サステナビリティ部門などと連携して、経営方針及び事業活動を適切かつ正確で分かりやすい形で説明をするよう努めています。

個別面談や個別電話会議の他、決算説明会を年4回開催するとともに、施設見学会、インベストメントデイ、スモールミーティング等を随時開催しています。個人投資家の皆様には当社ウェブサイトにて経営方針及び事業活動をお知らせし、個人投資家向け企業説明会を随時開催しています。

(4) 経営へのフィードバック

面談等を通して株主・投資家から寄せられた意見は、経営陣と適宜共有し、それぞれの利害と当社への期待を理解し経営に反映するように努めています。

(5) インサイダー情報管理

インサイダー情報の管理では、情報開示規程、インサイダー取引規制に関する規程などの社内規程を制定して運用しており、株主との対話においてもこれら規程をふまえ、インサイダー情報の漏洩防止等、情報の適切な管理に努めております。

(6) 2021年度活動実績

- ・社長：株主総会、国内・海外機関投資家及びアナリストとの対話(55回)、決算説明会(4回)、インベストメントデイ(2回)
- ・執行役員経理財務統括部長：株主総会、国内・海外機関投資家及びアナリストとの対話(202回)、決算説明会(4回)、インベストメントデイ(2回)
- ・財務部・IR担当者：国内・海外機関投資家及びアナリストとの対話(87回)、個人投資家説明会(3回)

## 7. 政策保有株式【原則1-4】

### (1) 保有に関する方針

当社は、事業上の関係構築・強化やシナジー創出のため、株式の政策保有を行っております。持続的な成長と中長期的な企業価値の向上が期待出来る観点から、株式を新規に取得する場合があります。当社は、取締役会で毎年、個別の政策保有株式について定量的に検証を行い、年間取引額が基準金額を満たさず、かつ投資効果が資本コストを下回る銘柄について売却検討対象とします。売却検討対象銘柄については、保有目的や意義を総合的に勘案し、その縮減を含め見直しを行っております。

### (2) 議決権行使の方針

政策保有株式に係る議決権の行使については、当社と投資先企業の双方の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に適うか否かを基準に、判断しております。とりわけ、有利発行による第三者割当増資、組織再編等当社の経済的利益に大きく影響を与える議案については、必要に応じて、議案の内容等について投資先企業と対話をした上で、その議決権の行使について慎重に検討します。

## 8. 関連当事者取引【原則1-7】

当社は、当社役員との間で会社法に定める利益相反取引を行う場合は、取締役会において承認を得るとともに、その取引の結果について、取締役会に報告することとします。

また、当社役員の近親者や主要株主等との間で取引を行う場合は、取引の規模及び重要性に応じて、事前に取締役会に報告を行うこととします。

さらに、利益相反取引を含め、利益相反行為全般の防止について定めた利益相反管理規程を制定し、役員及び従業員による利益相反行為の防止体制強化に努めております。

## 9. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮【原則2-6】

当社は、従業員の福利厚生の一環として確定拠出年金制度を導入しております。直接的にはアセットオーナーとして企業年金の積立金の運用等には関与しておりませんが、従業員が安定的な資産形成を行う環境を整備すべく、企業年金担当部署が運用機関と連携をとっております。適切な商品構成の維持向上や情報発信を図るとともに、資産運用に関する教育研修を継続的に実施しております。

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

### 【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,622,300	6.90
株式会社三菱UFJ銀行	7,858,405	4.29
株式会社三井住友銀行	6,607,913	3.61
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,333,800	3.46
JP MORGAN CHASE BANK 385632	6,195,979	3.39
日本生命保険相互会社	5,679,066	3.10
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	4,484,904	2.45
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG(FE-AC)	4,358,290	2.38
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,213,388	2.36
パークレイズ証券株式会社	3,253,200	1.78

支配株主(親会社を除く)の有無	—
-----------------	---

親会社の有無	なし
--------	----

補足説明

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
-------------	--------

決算期	12月
-----	-----

業種	その他製品
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	50社以上100社未満

#### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

#### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

## II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

### 1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

#### 【取締役関係】

定款上の取締役の員数	14名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	8名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	5名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5名

#### 会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
柏木 齊	他の会社の出身者													
角 和夫	他の会社の出身者													
山本 麻記子	弁護士													
須藤 実和	公認会計士													
横井 康	公認会計士													

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

c 上場会社の兄弟会社の業務執行者

d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	監査等 委員	独立 役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
柏木 斉		○	—	<p>情報サービス業の経営者としての豊富な経験と専門的見地から、経営に対する意思決定・監督を適切に行っております。また、指名・報酬委員会の委員長として、当社の経営の公正性・透明性を高めるため、指名・報酬委員会の活発な議事の運営に努めるとともに、積極的に意見を述べております。</p> <p>同氏と当社との間には、取締役報酬以外に金銭等の授受はないため、一般株主と利益相反が生じるおそれはありません。</p> <p>同氏の重要な兼職先と当社との間には特別の利害関係はありません。</p> <p>したがって、同氏は当社の「独立社外取締役に関する基準」を満たしており、独立性が認められます。</p>
角 和夫		○	—	<p>旅客鉄道業の経営者としての豊富な経験と専門的見地から、経営に対する意思決定・監督を適切に行っております。また、指名・報酬委員会の委員として、当社の経営の公正性・透明性を高めるため、積極的に意見を述べております。</p> <p>同氏と当社との間には、取締役報酬以外に金銭等の授受はないため、一般株主と利益相反が生じるおそれはありません。</p> <p>同氏の重要な兼職先と当社との間には特別の利害関係はありません。</p> <p>したがって、同氏は当社の「独立社外取締役に関する基準」を満たしており、独立性が認められます。</p>
山本 麻記子		○	—	<p>国際的な弁護士としての国際法務・企業法務に関する豊富な経験と専門的見地から、経営に対する意思決定・監督を適切に行っております。また、指名・報酬委員会の委員として、当社の経営の公正性・透明性を高めるため、積極的に意見を述べております。</p> <p>同氏と当社との間には、取締役報酬以外に金銭等の授受はないため、一般株主と利益相反が生じるおそれはありません。</p> <p>当社は、同氏がパートナーを務めるTMI総合法律事務所の他の弁護士に個別に法律事務を依頼しておりますが、当社の支払報酬の割合は、当社の独立性に関する要件である1%未満であり、当社グループから多額の金銭その他の財産を得る団体に該当いたしません。その他同氏の重要な兼職先と当社との間には特別の利害関係はありません。</p> <p>したがって、同氏は当社の「独立社外取締役に関する基準」を満たしており、独立性が認められます。</p>

須藤 実和	○	○	——	<p>経営コンサルタントおよび公認会計士としての豊富な経験と専門的見地から、取締役会および監査等委員会において適切な意見を述べております。また、指名・報酬委員会の委員として、当社の経営の公正性・透明性を高めるため、積極的に意見を述べております。</p> <p>同氏と当社との間には、取締役報酬以外に金銭等の授受はないため、一般株主と利益相反が生じるおそれはありません。</p> <p>当社グループは、同氏が理事を務める公益財団法人日本バレーボール協会との間で、バレーボール競技の普及及び振興を図ることを目的として、オフィシャルサプライヤー契約等を締結しておりますが、同氏は同協会の非業務執行者です。その他同氏の重要な兼職先と当社との間には特別の利害関係はありません。</p> <p>したがって、同氏は当社の「独立社外取締役に関する基準」を満たしており、独立性が認められます。</p>
横井 康	○	○	——	<p>公認会計士としての豊富な経験と専門的見地から、取締役会および監査等委員会において適切な意見を述べております。また、指名・報酬委員会の委員として、当社の経営の公正性・透明性を高めるため、積極的に意見を述べております。</p> <p>同氏と当社との間には、取締役報酬以外に金銭等の授受はないため、一般株主と利益相反が生じるおそれはありません。</p> <p>同氏は、横井康公認会計士事務所を経営しておりますが、同事務所と当社との間には特別の利害関係はありません。</p> <p>したがって、同氏は当社の「独立社外取締役に関する基準」を満たしており、独立性が認められます。</p>

## 【監査等委員会】

### 委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	3	1	1	2	社内取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

### 当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

監査等委員および監査等委員会の職務を補助するため、監査等委員会の下に監査等委員会事務局を設置しています。監査等委員会事務局は、監査等委員会の指示に基づき、各部門および各子会社に対して、監査等に必要な情報の提供を求めることができます。監査等委員会事務局は、監査等委員会の指示に基づき、内部監査部門および子会社監査役との間の連絡・調整を行い、監査等に関する情報共有を補助しています。

また、監査等委員会事務局の使用人は、その命令の範囲に属する業務に関して取締役(監査等委員である取締役を除く。)の指揮命令を受けません。当該使用人の人事異動、人事考課および懲戒処分は、監査等委員会の事前の同意を得るものとします。

### 監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

当社の監査等委員会は、以下の役割・責務を果たすにあたり、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場から適切な判断を行う体制となっております。

#### (1) 取締役会の職務の執行の監査

当社は、以下の通り、独立性の高い監査体制を確保しております。  
 ・監査等委員会の中から、常勤の監査等委員を選定し、代表取締役と常時意見交換する。



- ・常勤の監査等委員は、取締役会に加え、経営会議等の業務執行に関する重要な会議にも出席し意見を述べ、その情報を監査等委員会で適宜共有し、実効性の高い監査を行う。
- ・内部監査部門および会計監査人と連携して効果的な監査を定期的に実施する。
- ・適宜社外取締役と意見交換を行うなど、社外取締役との連携を図る。

(2) 監査等委員の選解任

当社は監査等委員である取締役は任期を全うすることが可能か、業務執行者からの独立性が確保できるか、公正不偏の態度を保持できるか、経営評価を行なうことができるか等を勘案して、監査等委員としての適格性を慎重に検討した上で、選任します。また、監査等委員である社外取締役については独立性に問題がないことを確認しております。

(3) 外部会計監査人の選解任

当社は世界各地で事業を展開していることから、世界中の多くの国や地域のメンバーファームとのネットワークを利用した高品質の監査の実施が可能な監査法人が会計監査人として望ましいと考えます。このため、監査等委員会は、外部会計監査人の監査報告等を通じ、監査の実施状況の把握、監査品質の評価を行っております。なお、外部会計監査人との意見交換や監査実施状況等を通じて、独立性と専門性の確認を行なっております。

【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	7	0	2	5	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	7	0	2	5	0	0	社外取締役

補足説明

当社は、取締役および執行役員の指名ならびに報酬の決定について、公正性および透明性を確保するため、指名・報酬委員会を設置しております。指名・報酬委員会の委員は、その過半数を独立社外取締役とし、取締役会は、取締役および執行役員の指名ならびに報酬について、指名・報酬委員会の意見を尊重して決議しております。

なお、委員長は、指名・報酬委員会の決議により独立社外取締役の中から選定いたします。

(2020年の活動状況)

開催回数:5回

主な審議内容

- ・取締役・執行役員の2019年度業績評価・業績賞与
- ・取締役・執行役員の2020年度目標設定
- ・取締役・執行役員候補者の選任
- ・取締役・執行役員の報酬制度の見直し
- ・サクセッションプランの検討

(指名・報酬委員会の構成)

社外取締役 柏木 斉(委員長)

社外取締役 角 和夫

社外取締役 山本 麻記子

社外取締役 須藤 実和

社外取締役 横井 康

代表取締役会長CEO 尾山 基

代表取締役社長COO 廣田 康人

【独立役員関係】

独立役員の数	5名
--------	----

その他独立役員に関する事項

当社は、独立役員の資格を充たす社外役員を全て独立役員に指定しています。

当社は、適正なコーポレートガバナンスの確保のために、社外取締役の資質および独立性について「独立社外取締役に関する基準」を独自に定めております。その内容は次のとおりです。

#### 第1条(社外取締役の要件)

1. 当社の社外取締役の要件について、本基準により定める。
2. 社外取締役の要件は、選任時および在任期間中を通じて、満たすことを要する。

#### 第2条(資質に関する要件)

グローバルに事業を展開する当社および当社の関係会社(以下、「当社グループ」という。)において、コーポレートガバナンスを強化するとともに、グローバルレベルでの事業の拡大を図るため必要となる資質として、企業経営者、弁護士、公認会計士、学識経験者としての実績があり、豊富な経験と専門的知見を有すること。

#### 第3条(独立性に関する要件)

1. 社外取締役の当社グループからの独立を保つため、以下の各号を満たすこと。
  - (1) 過去に、当社グループの役員および執行役員(以下、「役員」という。)、会計参与または使用人でないこと。
  - (2) 現在および過去5年間、以下に該当しないこと。
    - ア (a) 当社グループの大株主(総議決権の10%以上を保有する者をいい、間接保有形態を含む。)または大株主である組織の使用人等(業務執行取締役、使用人等の業務執行を行う者をいう。以下、同じ。)
    - イ 当社グループが大株主である組織の使用人等
    - ウ 当社グループの主要な借入先(1会計年度末時点において当社連結総資産の2%以上の負債を負担する先をいう。以下、同じ。)または主要な借入先である組織(グループ企業である場合はグループ単位とする。以下、同じ。)の使用人等
    - エ 当社グループの主幹証券会社の使用人等
    - オ 当社グループを主要な取引先とする者またはその使用人等
    - カ 当社グループの会計監査人である監査法人に所属する者
    - キ 当社グループから多額の寄付金(1会計年度あたり1,000万円以上をいう。)を受け取る者または多額の寄付金を受け取る団体に所属する者
    - ク 当社グループと役員の相互就任の関係にある者
  - (3) 以下の者の近親者(配偶者および2親等以内の親族をいう。)でないこと。
    - ア 現在または過去に、当社グループの役員または重要な使用人である者
    - イ 前号に該当する者(重要でない使用人および所属する者は除く。)
2. 前項の要件を満たさない場合であっても、その者を社外取締役としても一般株主との利益相反を生じないと認められ、かつ前項の要件を満たす社外取締役全員の同意がある場合については、会社法の要件を満たす限りにおいて、社外取締役とすることがある。この場合、株主総会参考書類、有価証券報告書等に、該当する事実および選任する理由等を明記するものとする。

## 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する  
施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入

### 該当項目に関する補足説明

2019年3月28日開催の第65回定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬制度を導入いたしました。当該制度の内容は、次のとおりです。

対象取締役に対する譲渡制限付株式の具体的な内容及び数の上限

#### 1. 譲渡制限付株式の割当て及び払込み

当社は、対象取締役に対し、当社取締役会決議に基づき、譲渡制限付株式に関する報酬として上記の年額の範囲内で金銭報酬債権を支給し、各取締役は、当該金銭報酬債権を現物出資の方法で給付すること等により、譲渡制限付株式の割当てを受ける。

なお、譲渡制限付株式の払込金額は、その発行又は処分に係る当社取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値)を基礎として、当該譲渡制限付株式を引き受ける取締役特に有利な金額とならない範囲で当社取締役会において決定する。

また、上記金銭報酬債権は、対象取締役が、上記の現物出資に同意していること及び下記3.に定める内容を含む譲渡制限付株式割当契約を締結していることを条件として支給する。

#### 2. 譲渡制限付株式の総数

各事業年度において対象取締役に対して割当てる譲渡制限付株式の総数の上限を、80万株とする。ただし、本議案の決議の日以降、当社普通株式の株式分割(当社普通株式の株式無償割当てを含む)又は株式併合が行われた場合その他これらの場合に準じて割当てる譲渡制限付株式の総数の調整を必要とする場合には、当該譲渡制限付株式の総数を合理的に調整することができる。

#### 3. 譲渡制限付株式割当契約の内容

譲渡制限付株式の割当てに際し、当社取締役会決議に基づき、当社と譲渡制限付株式の割当てを受ける取締役との間で締結する譲渡制限付株式割当契約は、以下の内容を含むものとする。

#### (1) 譲渡制限の内容

譲渡制限付株式の割当てを受けた取締役は、3年間から5年間までの間で当社取締役会が定める期間(以下、「譲渡制限期間」という。)、当該譲渡制限付株式につき、第三者に対して譲渡、質権の設定、譲渡担保権の設定、生前贈与、遺贈その他一切の処分行為をすることができない。

#### (2) 譲渡制限付株式の無償取得

当社は、譲渡制限付株式の割当てを受けた取締役が、譲渡制限期間が満了する前に当社及び当社子会社の取締役、執行役員及び従業員のいずれの地位からも退任又は退職した場合には、当社取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、当該取締役に割当てられた譲渡制限付株式(以下、「本割当株式」という。)を当然に無償で取得する。

また、本割当株式のうち、上記(1)の譲渡制限期間が満了した時点において下記(3)の譲渡制限の解除事由の定めに基づき譲渡制限が解除されていないものがある場合には、当社はこれを当然に無償で取得する。

#### (3) 譲渡制限の解除

当社は、譲渡制限付株式の割当てを受けた取締役が、譲渡制限期間中、継続して、当社又は当社子会社の取締役、執行役員又は従業員のいずれかの地位にあったことを条件として、本割当株式を割当てた日の属する事業年度に係る当社の売上高及び営業利益率等の業績その他の当社取締役会が定める指標の達成度に応じて、本割当株式の全部又は一部につき、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。

ただし、当該取締役が、当社取締役会が正当と認める理由により、譲渡制限期間が満了する前に当社及び当社子会社の取締役、執行役員及び従業員のいずれの地位からも退任又は退職した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとする。

#### (4) 組織再編等における取扱い

当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する議案が当社の株主総会(ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社取締役会)で承認された場合には、当社取締役会決議により、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとする。

#### (5) その他取締役会で定める内容

譲渡制限付株式割当契約に係るその他内容については当社取締役会で定め、当該事項を譲渡制限付株式割当契約の内容とする。

### ストックオプションの付与対象者

社内取締役、子会社の取締役、子会社の従業員、その他

### 該当項目に関する補足説明

2013年6月21日開催の第59回定時株主総会において、当社取締役(社外取締役を除く)に対して、株式報酬型ストックオプションとして新株予約権を割り当てることを決定いたしました。当該制度の内容は、次のとおりであります。

なお、2019年の譲渡制限付株式報酬制度の導入後、当社の取締役に対する新たな株式報酬型ストックオプションの発行は行っておりません。

#### 1. 新株予約権の目的となる株式の種類

普通株式

#### 2. 株式の数

各事業年度に係る定時株主総会の日から1年以内に取締役に対して割り当てる新株予約権の総数の上限は、1,500個とする。

新株予約権の目的である株式の数は100株とする。

なお、当社が当社普通株式の株式分割(当社普通株式の株式無償割当てを含む)または株式併合等を行うことにより、株式数の調整をすることが適切な場合は、当社は必要と認める調整を行うものとする。

#### 3. 新株予約権の行使時の払込金額

各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの行使価額を1円とし、これに付与株式数を乗じた金額とする。

#### 4. 新株予約権の行使期間

新株予約権を割り当てる日の翌日から3年を経過した日を始期とし、新株予約権を割り当てる日の翌日から30年以内の日で取締役会が定める日を終期とする。

#### 5. 新株予約権の行使の条件

新株予約権の行使の条件については、新株予約権の募集事項を決定する取締役会において定める。

#### 6. 新株予約権の譲渡に関する事項

譲渡による新株予約権の取得については、取締役会の決議による承認を要する。

### 【取締役報酬関係】

#### (個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

### 該当項目に関する補足説明

報酬等の総額が1億円以上である者については、その者の報酬等の総額および内訳について、有価証券報告書に記載しております。

#### 報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

## 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

### 1. 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等に関する基本方針

当社は、取締役5名(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等について、2020年3月27日開催の第66回定時株主総会において承認された報酬等の額(年額8億円以内、うち社外取締役分年額1億円以内)の範囲で、会社の持続的な成長と企業価値の向上に対するインセンティブとなるような報酬体系とする。

取締役会は、個人別の報酬等の内容について、指名・報酬委員会の意見を尊重して決議することにより、その公正性および透明性を確保することを基本方針とする。

この基本方針に従い、当社は、2021年2月18日開催の取締役会において、会社法第361条第7項の規定に基づき、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を以下のとおり決定した。

### 2. 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等の構成(割合)ならびに各報酬等の内容等の決定方針の概要

#### (1) 取締役(社外取締役を除く。)の報酬等

基本報酬、業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬により構成され、報酬全体の水準は、マーケットの水準も考慮しながら適切に設定する。業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬の割合については、職責・役割に応じて業績への貢献度が高まるほど大きくなるように設定し、各報酬等の内容等は以下のとおり決定する。

##### (i) 基本報酬(単年度)

グレードごとに定めた報酬レンジの金額を基準とし、マーケット相場・物価上昇率を考慮のうえ決定し、毎月定額を支給する金銭報酬とする。

##### (ii) 業績連動賞与(単年度)

企業価値の向上に対するインセンティブとなることを目的とし、個人ごとの役割に応じた定量および定性評価に基づき算定し、原則として、年1回一定の時期に支給する金銭報酬とする。

定量評価は、個人ごとの業績指標(営業利益率・売上高)を、定性評価は、個人ごとに設定した目標の達成率を用いる。

なお、定量の目標達成率が取締役会で定めた基準を下回る場合は、業績連動賞与は支給しない。

##### (iii) 譲渡制限付株式報酬(中長期)

株主の皆様との利益を共有し、会社の持続的な成長と企業価値の向上に対するインセンティブとすることを目的とした株式報酬とする。

年間報酬分の前払いとして、取締役会の決議に基づき原則として年1回一定の時期に、割当後3年間を譲渡制限期間と定めて、目標達成率150%として算出される数の株式を割当てるものとする。ただし、当該事業年度の業績(営業利益率・売上高・ROA(総資産利益率))目標の達成率に応じて、譲渡制限を解除する株式数を決定する。達成率の範囲は70%~150%とし、達成率が70%未満のときは、譲渡制限が解除されず会社が全株式を無償取得し、達成率が150%以上のときは、全株式の譲渡制限を解除する。

なお、中期経営計画2023の業績指標等を動案し、業績連動賞与は営業利益率・売上高を、譲渡制限付株式報酬は営業利益率・売上高・ROAを業績評価の指標とする。

#### (2) 社外取締役の報酬等

社外取締役の報酬は、基本報酬のみで構成する。

### 3. 監査等委員である取締役の報酬等

監査等委員である取締役3名の報酬については、2020年3月27日開催の第66回定時株主総会において承認された報酬額(年額8,000万円以内)の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により、報酬額を決定する。

## 【社外取締役のサポート体制】

(監査等委員を除く社外取締役)

経営企画室ガバナンスチームが、取締役会の運営、社外取締役に対する連絡事務等を行う体制となっております。

(監査等委員である社外取締役)

監査等委員の職務を補助するため、監査等委員会の下に監査等委員会事務局を設置しております。

監査等委員会事務局は、監査等委員会の指示に基づき、各部門および各子会社に対して、監査、監督に必要な情報の提供を求めることができるとしております。

監査等委員会事務局は、監査等委員会の指示に基づき、内部監査部門および子会社監査役との間の連絡・調整を行い、監査、監督に関する情報共有を補助しております。

## 【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
——	——	——	——	——	——

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 0名

その他の事項

当社は、内規に基づき、取締役を退任した者に対して相談役または顧問(以下、相談役等といいます。)を委嘱する場合があります。相談役等の業務内容は、社長の諮問に応じて、会社の経営上の諸問題について、助言又は問題解決のための支援活動を行うものであります。なお、相談役および顧問は取締役会に出席しないものとします。

相談役等の委嘱は、公正かつ透明性の高い手続きを確保するため、指名・報酬委員会の意見を尊重した上で、取締役会で決議します。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

取締役会は、取締役8名(うち5名は社外取締役)で構成し、取締役会が定める業務分掌規程、職務権限規程等において、また、担当業務の委嘱等により、責任者およびその責任、執行手続等を明確に制定し、代表取締役および執行役員に業務執行を行わせています。

代表取締役および執行役員は、取締役会において制定された長期ビジョン、中期経営計画および各事業年度の経営計画に基づき、全社的な目標設定を行うとともに各部門および各子会社の具体的目標を設定し、月次、四半期毎の業績管理を行っています。

取締役会は、定例的に開催し、法定決議事項のほか当社グループの重要な経営方針、重要な業務執行に関する事項の決定を行うとともに、代表取締役および執行役員の業務執行状況の監督等を行っています。

当社は、取締役会決議事項その他当社グループの経営に関する重要事項の審議を行い、取締役会の機能強化と経営の機動的な意思決定を行うため、会長、社長および会長または社長が指名した者を出席者とする経営会議を定例的に開催しています。

また、当社は、事業規模拡大とグローバルレベルでの経営環境変化に対応するため、執行役員制度により、経営のスピードアップと業務執行体制の強化を行っています。なお、執行役員は21名です。

取締役および執行役員の指名ならびに報酬について、指名・報酬委員会の意見を尊重して決議しております。指名・報酬委員会は、過半数の独立社外取締役で構成され、公正性および透明性を確保しております。なお、委員長は、指名・報酬委員会の決議により独立社外取締役から選定しております。

当社は、監査等委員会設置会社であり、監査等委員である取締役3名のうち2名が社外取締役です。

監査等委員は、取締役会・経営会議・リスクマネジメント委員会などの重要会議への出席および当社グループの役員および使用人との情報交換ならびに稟議書・報告書等の閲覧を通じて、当社グループ経営全般の状況を把握します。また、監査等委員会は、会計監査人との協議を適宜行うとともに、以下の事項について適宜、取締役(監査等委員である取締役を除く。)または取締役会から報告を受けます。

- ・取締役・使用人の職務執行に関しての不正行為、法令・定款に違反する等コンプライアンス上の問題
- ・会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実
- ・重要な情報開示事項
- ・グローバル内部通報システムに通報された事実等

当社は社外取締役との間で会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、同契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める額としております。

当社は、新日本有限責任監査法人との間で監査契約を締結し、会計監査を受けております。業務を執行した公認会計士の氏名・所属する監査法人名および継続監査年数は、次のとおりであります。

指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 小市 裕之  
 指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 美和 一馬  
 会計監査業務に係る補助者の構成 公認会計士11名、その他38名

## 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

2020年3月27日開催の第66回定時株主総会の決議による承認を得て、監査等委員会設置会社へ移行し、経営の監督と執行の分離を明確化して意思決定を迅速化するとともに、取締役の過半数を社外取締役とすることで、経営の緊張感を高め、取締役会の監督機能を強化いたしました。これにより、実効的なコーポレートガバナンスを通じて中長期的な企業価値を向上させてまいります。

当社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、当社の持続的な成長と、中長期的な企業価値の向上を図るため、重要な業務執行を行うとともに、独立社外取締役を中心とした業務執行の監督を行っています。取締役会は8名で構成され、独立社外取締役はその過半数の5名となります。なお、各取締役の経営責任を明確化し、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制にするため、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の任期を1年、監査等委員である取締役の任期を2年としています。

当社の監査等委員会は、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場から以下の役割を担っております。監査等委員会は3名で構成され、独立社外取締役はその過半数の2名とすることで、監査・監督機能をより一層充実させてまいります。

- ① 取締役会および執行役員の職務の執行の監査・監督
- ② 会計監査人の選解任
- ③ 監査報酬に係る権限の行使

また、取締役会は、取締役および執行役員の指名ならびに報酬について、指名・報酬委員会の意見を尊重して決議しております。指名・報酬委員会は、過半数の独立社外取締役で構成され、公正性および透明性を確保しております。なお、委員長は、指名・報酬委員会の決議により独立社外取締役から選定しております。

## Ⅳ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会招集通知を総会日の3週間前に発送するとともに、当社および東京証券取引所のホームページにおいて、4週間前の開示を行っています。
集中日を回避した株主総会の設定	2021年は、3月26日に開催いたしました。
電磁的方法による議決権の行使	第59回定時株主総会(2013年6月)より実施しております。

議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	第59回定時株主総会(2013年6月)より株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームに登録しております。
招集通知(要約)の英文での提供	当社ホームページへ掲載するとともに、東京証券取引所へ登録しております。

## 2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	「情報開示基本方針」を定め、当社ホームページにて公表しております。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人投資家向け説明会を開催しております。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	期末決算および第2四半期決算の発表後に機関投資家・証券アナリスト向けの説明会を開催しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算情報(日・英)、決算情報以外の適時開示資料(日・英)、有価証券報告書、統合報告書(日・英)等を掲載しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	財務部財務・IRチーム	

## 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	「アシックスCSR方針」、「アシックスグローバル行動規範」、「コーポレートガバナンス基本方針」において、ステークホルダーの立場の尊重について規定しております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	環境保全活動、企業の社会的責任に関する実施内容を記載したサステナビリティレポートを作成し、当社ホームページにも掲載しております。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	「アシックスグローバル行動規範」、「コーポレートガバナンス基本方針」および「情報開示基本方針」において、ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等について規定しております。また、これらの方針等を、当社ホームページに掲載しております。
その他	(ダイバーシティ&インクルージョンの推進) 当社は、多様性を尊重し高め合う事で真に人々のよりよいライフスタイルを実現する事を目指して、グローバル全体でダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。 ・ダイバーシティ&インクルージョンの重点目標 ① イノベーションの原動力となる多様な人財の活用 ② 異なる意見を認め、高めあう文化の醸成 ③ 女性管理職比率 2023年：35.0%(グローバル全体) ※評価すべき部下を持つ人(店舗も含む)

## IV 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社および当社関係会社(以下、「当社グループ」という。)は、企業精神である「ASICS SPIRIT」、「アシックスCSR方針」および「コーポレートガバナンス基本方針」に則り、会社法および会社法施行規則に基づいて、以下のとおり、当社グループの業務の適正を確保するための体制を整備する。

当社グループは、「ASICS SPIRIT」に掲げた創業哲学、「健全な身体に健全な精神があればかー "Anima Sana In Corpore Sano"」を基本に、ビジョン「Create Quality Lifestyle through Intelligent Sport Technology」スポーツでつちかっただ知的技術により、質の高いライフスタイルを創造する」の実現に向けて、以下の「アシックスの理念」をもって事業運営を行う。

- ・スポーツを通して、すべてのお客様に価値ある製品・サービスを提供する
- ・私たちを取り巻く環境をまもり、世界の人々とその社会に貢献する
- ・健全なサービスによる利益を、アシックスを支えてくださる株主、地域社会、従業員に還元する

・個人の尊厳を尊重した自由で公正な規律あるアシックスを実現する

当社グループは、上記の基本方針を根底におき、主として違法活動および企業倫理の観点から企業行動のあり方を、「アシックスCSR方針」に定めるとともに、これを役員および使用人一人ひとりの行動に具体化した「アシックスグローバル行動規範」およびグローバルポリシーを制定し、すべての人々から受け入れられ尊敬される企業行動のための基本とする。

「アシックスCSR方針」、「アシックスグローバル行動規範」およびグローバルポリシーの徹底を図るため、コンプライアンス規程に基づき、コンプライアンス委員会を設置し、当社グループのコンプライアンスへの取り組みを総合的、横断的に統括するとともに、役員および使用人が適正な業務運営にあたるよう補佐し、研修等を通して教育、指導等を行う。

内部監査部門は、社長の直轄組織とし、単独であるいは監査等委員会・会計監査人と連携して、当社グループのコンプライアンスの状況等を監査し、社長、各取締役、執行役員ならびに監査等委員会または監査等委員会が選定する監査等委員(以下、「選定監査等委員」という。)に直接報告を行う。

当社グループは、「グローバル内部通報方針」に基づき、当社グループを対象としたグローバル内部通報システムを置き、役員および使用人ならびにビジネスパートナーが「アシックスCSR方針」、「アシックスグローバル行動規範」およびグローバルポリシーを逸脱する行為を知り、その他コンプライアンスに関する重要な事実を発見した場合、通報窓口において、専用メール、電話、手紙などでの連絡・相談を受け付け、コンプライアンス委員会が事態の迅速な把握および是正を行う。コンプライアンス委員会は、状況を適宜、監査等委員会または選定監査等委員に報告する。なお、通報者に対しては不利益な取扱を行わない。

また、当社グループは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは一切の関係をもたない。

取締役会は、取締役会が定める業務分掌規程、職務権限規程等において、また、担当業務の委嘱等により、責任者およびその責任、執行手続等を明確に制定し、代表取締役および執行役員に業務執行を行わせる。

代表取締役および執行役員は、取締役会において制定された長期ビジョン、中期経営計画および各事業年度の経営計画に基づき、全社的な目標設定を行うとともに各部門および各子会社の具体的目標を設定し、月次、四半期毎の業績管理を行う。

取締役会は、定例的に開催し、法定決議事項のほか当社グループの重要な経営方針、重要な業務執行に関する一定の事項の決定を行うとともに、代表取締役および執行役員は、取締役会の業務執行状況の監督等を行う。

当社は、取締役会決議事項その他当社グループの経営に関する重要事項の審議を行い、取締役会の機能強化と経営の機動的な意思決定を行うため、会長、社長および会長または社長が指名した者を出席者とする経営会議を定例的に開催する。

また、当社は、事業規模拡大とグローバルレベルでの経営環境変化に対応するため、執行役員制度により、経営のスピードアップと業務執行体制の強化を行う。

当社グループは、リスクマネジメント規程に基づき、社長を委員長とするリスクマネジメント委員会およびリスクマネジメントチームを設置する。リスクマネジメント委員会は、危機発生時の回避および危機発生時の損失を最小化するために、ビジネス戦略に伴う優先して対応すべきリスクの特定と担当部門を決定し、リスクを総括的に管理する。また、その活動を取締役会に年2回報告する。各部門から選出されたリスクオーナーは、担当するリスクに対する低減アクションをリードし、進捗管理を行う。リスクマネジメントチームは、リスクマネジメント全体が有効かつ適切に行われるようモニタリングする。

当社グループは、クライシスマネジメント規程に基づき、危機管理担当役員を設置する。危機管理担当役員は、危機に発展する可能性のある事件および事故を認知した際には、同規程に定められた方法および経路で速やかに会長・社長へ報告を行うとともに、同規程にあらかじめ定められた緊急事態レベルに応じて、危機対策本部を設置する。また、危機管理担当役員は、危機対策方針とコミュニケーション戦略等を決定し、対外交渉および公表を統括し、対策・改善策等の実施を指揮する。

内部監査部門は、定期的にリスク管理状況を監査する。

当社グループは、法令、社内規程に基づき、業務執行に係る情報、議事録および関連資料、その他の重要な情報・文書等の保存を行う。取締役、監査等委員会および選定監査等委員は、常時これらの文書を閲覧できる。また、情報管理については、情報セキュリティポリシーなど情報管理に関する社内規程に基づいて行う。

職務権限規程に基づく稟議決議事項に関しては、申請内容と決裁状況を電子化により可視化し、決裁権限保有者の決裁の記録を電子データで保存する。

当社グループ各社の業務執行の適正を確保し、グループの総合力の発揮と統制を行うため、当社執行役員または担当部門責任者等がグループ各社の取締役、監査役または各部門責任者等に就任することとする。当社グループ各社の取締役会においては、重要事項の決定と業務執行状況の報告を行うが、グローバルレベルでのグループ全般に関わる重要な事項および各社の経営計画については、当社に報告し、承認を得なければならないこととする。また、当社グループ各社の代表者は、当社の基準に準拠して各社が定めた職務権限規程に基づき、効率的に業務運営できる権限と責任を有するが、当社が定める個別の重要な事項については当社に報告し、承認を得なければならないこととする。

内部監査部門は、当社グループにおける内部監査を行い、当社グループの業務全般についての統制状況等の監査を実施し、社長、取締役および執行役員ならびに監査等委員会または選定監査等委員に直接報告を行う。

また、財務報告の適正性を確保するため、当社グループにおける財務報告に係る内部統制システムの整備、運用状況の定期的・継続的評価、維持向上の仕組みを構築する。

監査等委員および監査等委員会の職務を補助するため、監査等委員会の下に監査等委員会事務局を設置する。

監査等委員会事務局は、監査等委員会の指示に基づき、各部門および各子会社に対して、監査等に必要な情報の提供を求められることができる。監査等委員会事務局は、監査等委員会の指示に基づき、内部監査部門および子会社監査役との間の連絡・調整を行い、監査等に関する情報共有を補助する。

また、監査等委員会事務局の使用人は、その命令の範囲に属する業務に関して取締役(監査等委員である取締役を除く。)の指揮命令を受けないこととし、当該使用人の人事異動、人事考課および懲戒処分は、監査等委員会の事前の同意を得るものとする。

選定監査等委員は、取締役会・経営会議・リスクマネジメント委員会などの重要会議への出席および当社グループの役員および使用人との情報交換ならびに稟議書・報告書等の閲覧を通じて、当社グループ経営全般の状況を把握する。また、監査等委員会は、会計監査人との協議を適宜行うとともに、以下の事項について適宜、取締役(監査等委員である取締役を除く。)または取締役会から報告を受けることとする。

- ・取締役・使用人の職務執行に関しての不正行為、法令・定款に違反する等コンプライアンス上の問題
- ・会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実
- ・重要な情報開示事項
- ・グローバル内部通報システムに通報された事実等

当社グループは、役員および使用人が監査等委員会および選定監査等委員からの情報提供依頼に対し、迅速かつ円滑に情報提供することができる体制を整えるとともに、情報提供をした役員および使用人に対しては不利益な取扱を行わない。

当社は、監査等委員会または監査等委員からの求めに応じ、監査等委員の職務の執行(監査等委員会の職務の執行に関するものに限る。)について生ずる費用(弁護士、公認会計士等の外部専門家から助言を得るための費用を含む。)の前払または償還ならびに債務の処理を行う。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社グループは、「アシックスグローバル行動規範」に、「アシックスは、市民社会の秩序および安全を乱すおそれがある反社会的勢力またはグループとの関係を拒絶します。」と表明しており、コンプライアンス委員会が社内関係部門への徹底および外部専門機関との連携など総合的、横断的に統括しております。

## V その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

あり

#### 該当項目に関する補足説明

会社の支配に関する基本方針について

##### 1. 会社の支配に関する基本方針の内容

当社は、上場会社として当社株式の自由な売買を認める以上、当社の取締役会の賛同を得ずに行われる、いわゆる「敵対的買収」であっても、当社の企業価値・株主共同の利益に資するものであれば、これを一概に否定するものではありません。特定の者による当社株式の大規模な買付行為等に応じて当社株式の売却を行うか否かは、最終的には当社株式を保有する当社株主の皆様の判断に委ねられるべきものであると考えます。

一方で、当社および当社グループは、株主の皆様をはじめ、お客様、取引先および従業員等のステークホルダーとの間に築かれた良好な関係を基本として、スポーツを核とした事業領域で当社が長年つちかしてきた「技術」、「製品」、「ブランド」に対する信頼こそが強みであり、これを維持し促進することが当社の企業価値・株主共同の利益の確保・向上に資すると考えます。従って、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者としては、これらに関する十分な情報や理解がなくては、将来実現することのできる当社の企業価値・株主共同の利益を毀損する可能性があり、不適切であると考えます。

##### 2. 当社の状況および企業価値向上に向けた取り組み

当社は、2030年までの10年間にわたる長期ビジョン「VISION2030」を策定しました。これは、アシックスという会社が将来ありたい姿を長期的な視点で表したものです。

当社の創業哲学「健全な身体に健全な精神があれかし」は、世界中の人々に心身ともに健康で幸せな生活を実現してほしい、という私たちの願いそのものを表しています。変わりゆく世界のなかで、この創業哲学は、これからの社会、人々から、これまで以上に必要とされるものだと確信しています。

当社はこの想いを引き続きコアとして守りながら、より広い視野で心身の健康向上に寄与するプロダクト、サービス、環境を提供していきます。

これからの10年とその先に向けて、当社は「プロダクト(パーソナライズされたプロダクト)」「ファンリティとコミュニティ(最適な環境や仲間とのつながり)」「アナリシスとダイアグノシス(パーソナルデータに基づいたコーチング)」の3つの事業ドメインで事業を拡張していきます。

また、すべての事業ドメインに共通して、「デジタル」「パーソナル」「サステナブル」の3つのテーマを掲げています。進化を続けるデジタル技術を活用し、各個人に合わせてパーソナライズされた製品・サービスを、環境に配慮したサステナブルな手法で開発・提供していきます。

これら3つのテーマを通じて、3つの事業ドメインを単独で成長させつつ、それぞれの事業ドメインが交わることで相乗効果を生み出し、価値の最大化をはかります。あらゆる角度からお客さま一人ひとりに最適な価値を提供することで、健康的で豊かなライフスタイルの実現に貢献することを目指します。

加えて、当社グループは、企業価値を継続的に高め、株主の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーからさらに信頼される会社となるために、スピードある透明性の高い経営を実現するためのコーポレートガバナンスを目指し、その中で、経営管理体制の整備を行うとともに、企業経営に関する監督および監査機能・内部統制の充実、コンプライアンスの徹底、経営活動の透明性の向上などに努め、株主の視点を経営に反映させることを心がけております。

##### 3. 会社の支配に関する基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止するための取り組み

当社は、2020年3月27日開催の定時株主総会において、当社株式の大規模な買付行為への対応方針の一部を改定して3年間継続することを決定いたしました(以下、改定後の当社株式の大規模な買付行為への対応方針を「本対応方針」といいます。)

本対応方針の概要は次のとおりです。

当社取締役会は、大規模買付者による情報提供及び大規模買付行為に対する取締役会の意見の公表に関する合理的なルールに従って大規模買付行為が行われることが、当社の企業価値・株主共同の利益に資すると考え、事前の情報提供に関する一定のルール(以下「大規模買付ルール」といいます。)を設定いたしました。

大規模買付ルールの概要は次のとおりです。

(1)大規模買付者には、大規模買付行為の前に、当社取締役会に対して、当社株主の皆様判断および当社取締役会としての意見形成のために必要かつ十分な情報(以下「本必要情報」といいます。)を書面で提供していただきます。当社取締役会は、取締役会による評価、検討、意見形成等のため必要かつ十分な本必要情報が提供されたらと判断した場合には、直ちにその旨大規模買付者に通知するとともに、速やかに当社株主の皆様公表します。なお、大規模買付者からの情報提供の迅速化と当社取締役会が延々と情報提供を求めて情報提供期間を引き延ばす等の恣意的な運用を避ける観点から、この情報提供期間は意向表明書の受領から最長60日とし、延長は行いません。

(2)当社取締役会は、取締役会による評価、検討、交渉、意見形成、代替案立案のための期間(以下「取締役会評価期間」といいます。)として、大規模買付者が当社取締役会に対し本必要情報の提供を完了したと公表した日の翌日から、60日間(対価を現金(円貨)のみとする公開買付けによる当社全株式の買付けの場合)または90日間(その他の大規模買付行為の場合)を設定します。取締役会評価期間の延長は行いません。

従って、大規模買付行為は、取締役会評価期間の経過後に開始されるものとします。当社取締役会は、取締役会評価期間中、独立委員会に諮問し、必要に応じて外部専門家等の助言を参考に、提供された本必要情報を十分に評価・検討し、独立委員会からの勧告を最大限尊重したうえで、対抗措置の発動または不発動を含め、当社取締役会としての意見を慎重にとりまとめ決議し公表します。

次に大規模買付行為がなされた場合の対応方針の概要は次のとおりです。

大規模買付者が大規模買付ルールを遵守する場合、当社取締役会は、大規模買付行為に対する対抗措置の発動要件を満たすときを除き、当社株主の皆様に対して、当該買付提案に対する諾否の判断に必要な判断材料を提供させていただくとともに、原則として、当該大規模買付行為に対する対抗措置はとりません。

当社取締役会は、大規模買付者が大規模買付ルールを遵守しなかった場合のほか、大規模買付ルールが遵守された場合であっても、当該大



規模買付行為が当社の企業価値・株主共同の利益を著しく損なう場合で、かつ、対抗措置を発動することが相当であると判断したときに限り、株主総会において株主の皆様へ承認を得たうえで、当社株主の皆様様の利益を守るために、当該大規模買付行為に対する対抗措置として、無償割当てによる新株予約権を発行することができるものとします。なお、当社取締役会が当該判断を行う場合には、外部専門家等の助言を参考に、提供された本必要情報を十分に評価・検討したうえで、独立委員会の勧告を最大限尊重するものとします。また、当社取締役会は、対抗措置を発動するに際し、株主総会の開催が著しく困難な場合を除き、株主総会を招集し、対抗措置に関する当社株主の皆様様の意思を確認するものとします。かかる株主意思確認のための株主総会において、出席株主の議決権の過半数の賛同が得られなければ、対抗措置の発動は行いません。その場合、大規模買付者は、当社株主の皆様様の意思を確認し、対抗措置の発動・不発動が決定されるまで、大規模買付行為は開始できないものとします。

4. 上記取組みが会社の支配に関する基本方針に沿い、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に合致し、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないことについて

まず、本対応方針は、会社の支配に関する基本方針に沿って、当社株式に対する大規模買付行為がなされた際に、当該大規模買付行為に応じべきか否かを当社株主の皆様が判断し、あるいは当社取締役会が代替案を提示するために必要な情報や時間を確保し、当社株主の皆様のために大規模買付者と交渉を行うこと等を可能とすることにより、当社の企業価値・株主共同の利益を確保し、向上させるという目的をもって導入されるものです。

次に、本対応方針は、大規模買付者が大規模買付ルールを遵守しない場合や、大規模買付ルールを遵守する場合であっても、当該大規模買付行為が当社の企業価値・株主共同の利益を著しく損なう場合で、かつ、対抗措置を発動することが相当であると判断したときに限り、株主総会において株主の皆様様の承認を得たうえで、対抗措置が発動されるように設定されており、当社取締役会による恣意的な対抗措置の発動を防止するための仕組みが確保されています。

また、本対応方針における対抗措置の発動等に際しては、独立社外取締役によって組織された独立委員会に諮問し、同委員会の勧告を最大限尊重するものとされています。また、その判断の概要については当社株主の皆様様に情報開示をすることとされており、当社の企業価値・株主共同の利益に適うように本対応方針の公正・透明な運用が行われる仕組みが確保されています。

最後に、本対応方針は、株主総会における当社株主の皆様様の承認を条件に継続されるものであり、その継続について当社株主の皆様様の意向が反映されることとなっております。また、本対応方針は、株主総会において本対応方針の変更又は廃止の決議がなされた場合には、当該決議に従い変更又は廃止されることとなります。従って、本対応方針の継続、廃止または変更の是非の判断には、当社株主の皆様のご意向が反映される仕組みとなっております。

さらに、当社取締役の任期は1年間となっており、毎年の取締役選任手続を通じて本対応方針の継続、廃止または変更の是非の判断に当社株主の皆様様の意向が反映されます。

これらの措置により、本対応方針は、会社の支配に関する基本方針に沿い、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に合致し、当社役員の地位の維持を目的とするものではないと考えております。

## 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

(適時開示体制の概要)

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、下記の情報開示基本方針のとおりです。

### I. 基本方針

当社は、会社法、金融商品取引法、東京証券取引所の定める規則、その他会社情報の開示に関する法令を遵守するため、情報開示基本方針および情報開示規程を制定し、株主、投資者をはじめ、すべてのステークホルダーの視点に立った迅速、正確かつ公平な会社情報の公表・開示を行います。また、当社は、法令や規則に基づく公表・開示にとどまらず、投資判断に重要な影響を与える情報およびステークホルダーにとって有用な情報について、適時・適切な公表・開示を行います。

### II. 情報開示委員会

情報取扱責任者を議長とした情報開示委員会を設置し、重要な情報を一元的に管理・開示する体制を整備しています。情報開示委員会の責任と役割は以下のとおりです。

- ・情報の公表・開示に関するグループ全体の戦略策定
- ・情報開示基本方針および情報開示規程に沿った情報開示体制の確立および運用の確保
- ・情報開示基本方針および情報開示規程の改廃を提案することなど

### III. 情報開示の方法

#### 1. 適時開示情報の開示

当社各部門・グループ会社の情報管理担当者から報告された情報については、情報開示規程に基づき、情報取扱責任者が、適時開示情報に該当するか否かの判定を行い、代表取締役社長または取締役会と経営会議の承認を得て、適時開示を行います。

#### 2. 適時開示情報以外の情報の開示

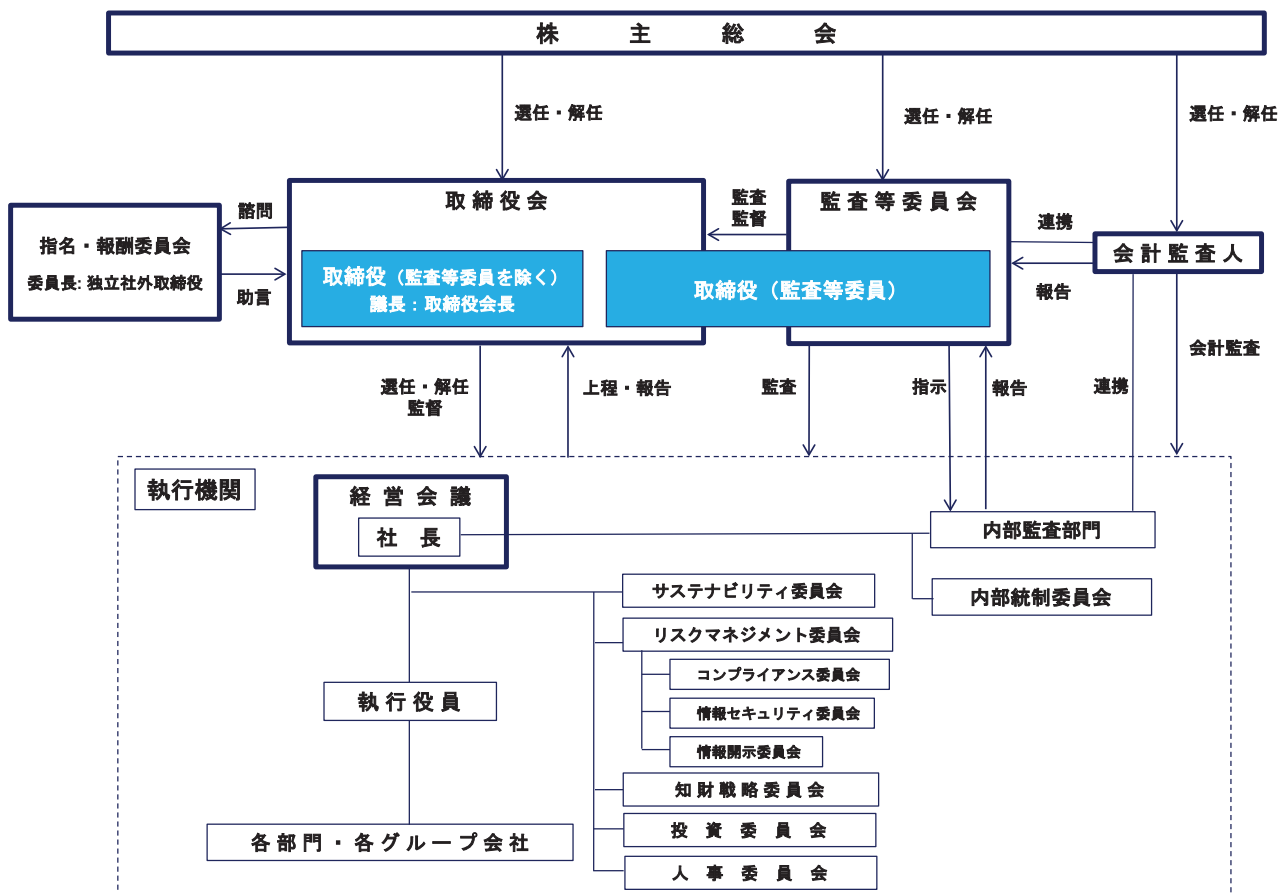
個々の法令や規則に基づく開示を行うほか、適時開示情報に該当しない場合であっても、投資判断に重要な影響を与える情報およびステークホルダーにとって有用な情報を当社ウェブサイトにて開示を行います。

### IV. サイレント期間

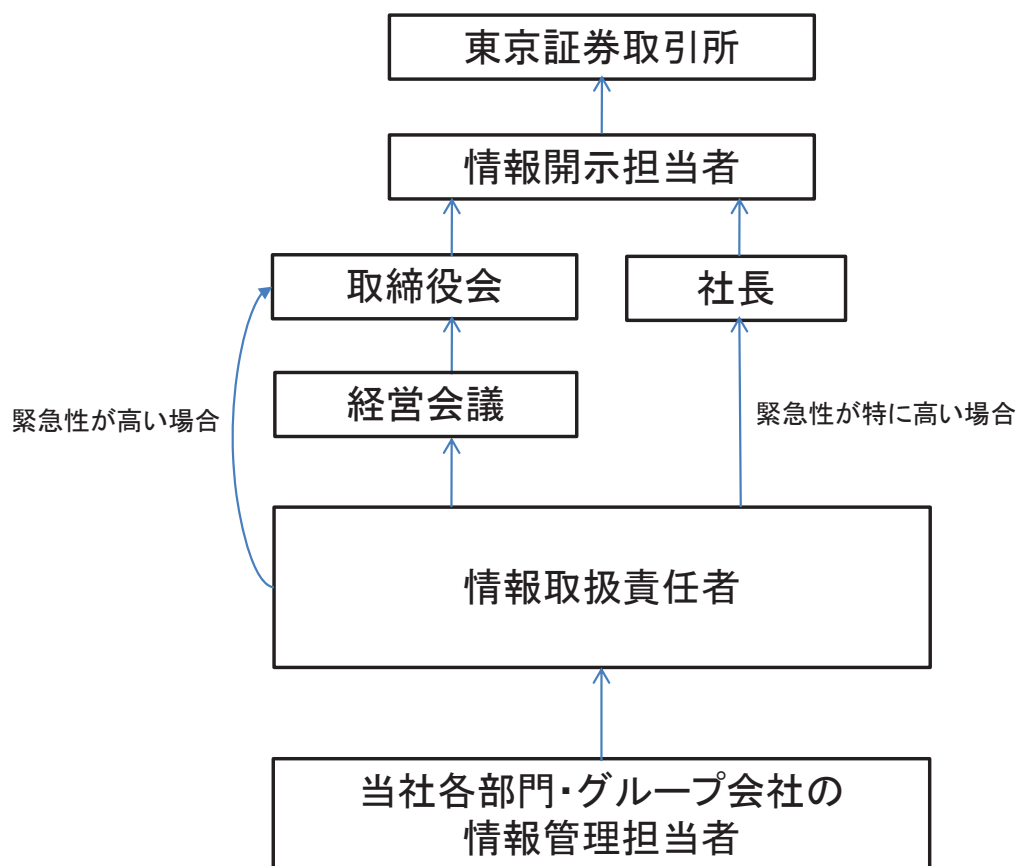
当社は、各四半期の決算期末日の翌日から決算発表までの間、業績およびそれに付随する事項についての問い合わせへの回答等を行いません。なお、この期間中に業績予想を大きく修正する見込みが生じた場合には、適時開示を行います。

### V. 将来の業績見通し

業績見通し等の将来に関する情報は、当社が現在入手している情報および合理的と判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。



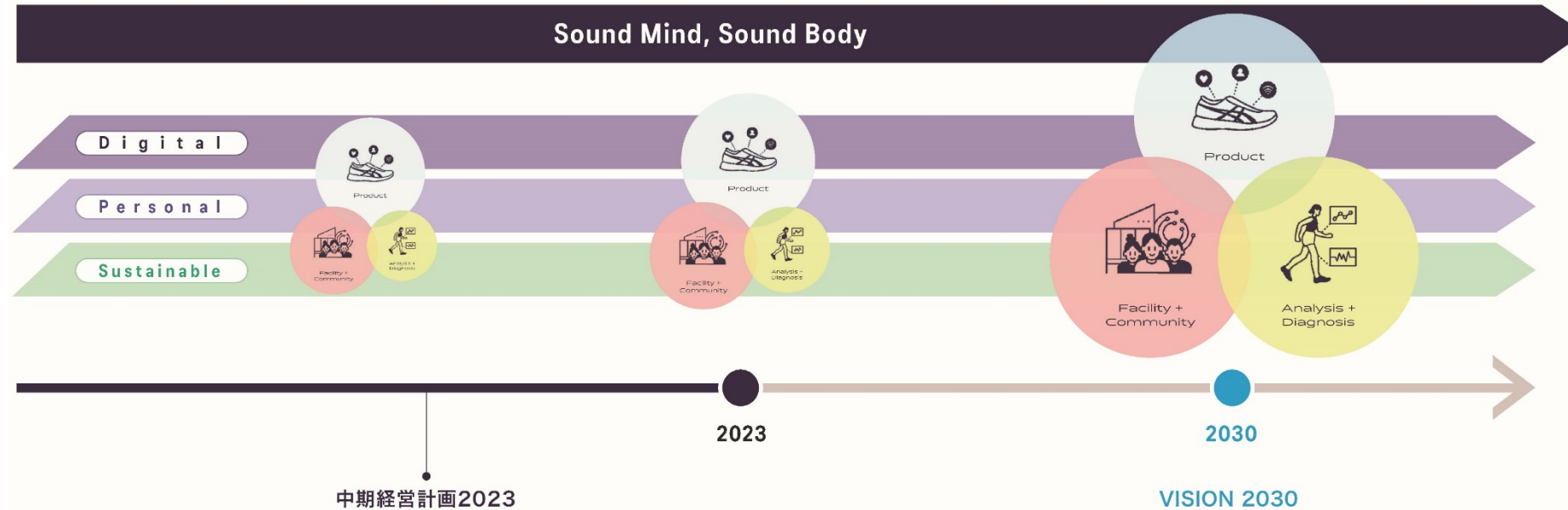
(適時開示体制の概要)



# VISION2030の実現に向けた中期経営計画2023の策定

創業哲学「健全な身体に健全な精神があれかし」は、世界中の人々に心身ともに健康で幸せな生活を実現してほしい、という私たちの願いそのものを表しています。変わりゆく世界のなかで、この創業哲学は、これからの社会、人々から、これまで以上に必要とされるものだ確信しています。そこでアシックスは、この創業哲学をコアとして守りながら、私たち誰もが一生運動・スポーツに関わり、心と身体が健康で居続けられる世界の実現を目指し、より広い視野で心身の健康向上に寄与するプロダクト、サービスを提供していくことを、2030年までの長期方針である「VISION2030」にて掲げています。また、その「VISION2030」を実現するための重要な最初の3ヶ年計画として、「中期経営計画2023」を策定しました。

VISION2030実現のための持続可能的成長に向け、中期経営計画2023ではランニングにおけるプロダクトを軸に3つの事業ドメインの連携を強める



- デジタルを軸にランナーにとって魅力的な価値の提供
- 全社的にサステナビリティを事業に組み込む
- サービス事業の事業化に向けた基盤・体制構築
- 収益性にフォーカスし、安定した財務基盤を確立



- 誰もが一生、心身共に健康で居続けられることができる価値の提供
- 地球環境の負荷軽減への更なる貢献
- 利益を伴いながら事業規模を成長拡大

# 中期経営計画2023

## Sound Mind, Sound Body VISION 2030

戦略目標

デジタルを軸にした経営への転換

1

デジタルサービスと連携したランニングエコシステムを通して一生、心も身体も高たされるランニング体験を提供

2

デジタルを活用したタッチポイント拡大によるECビジネスの成長加速

事業活動を通じた  
サステナブルな社会の実現

世界の人々の心身の健康とスポーツができる環境を守ることへの貢献

方針

収益性を高めることに注力し、将来の持続的成長のための安定した財務基盤を確立する

重点戦略

収益事業の拡大

- ランニングでNo.1
- オニツカタイガーの着実な成長
- 中華圏の成長加速
- 成長市場の拡大
- サービス事業の拡大

収益事業の拡大

収益事業への変革

- アパレル事業
- 選択したスポーツカテゴリーへの集中
- 直営店戦略の見直し
- 成熟市場における収益性向上

収益事業への変革

経営基盤の強化

- 次世代技術によるイノベーション創造
- サプライチェーン、生産改革
- 人財強化と人財活性化、ダイバーシティ & インクルージョン
- カテゴリー体制 2.0
- 財務戦略、バランスシートマネジメント
- ガバナンス体制の充実

## 経営指標

1

利益体質の確立と資産効率(ROA)の向上による、強固な財務基盤確立を実現する

2

VISION2030達成に向けた非財務目標を設定、追求する

## 財務指標

KPI	FY2019	FY2020	FY2021予想*	中期経営計画2023目標
営業利益	106億円	△39億円	115~135億円	250億円
営業利益率	2.8%	△1.2%	3.0~3.4%	6.0%以上
ROA	2.3%	△5.0%	—	4.0%

※2021年5月に発表

## 非財務指標

EC成長	2023年:2019年比 3倍以上
OneASICS™会員数	2023年:500万人以上 (2019年比 3倍以上)
CO <sub>2</sub> 排出量削減率	2023年:製品あたりのCO <sub>2</sub> 排出量を2015年比15%程度削減
女性管理職比率	2023年:35.0%(グローバル全体) ※評価すべき部下を持つ人(店舗も含む)

世界の人々の心身の健康に貢献し、スポーツができる環境を守る

## Sound Mind, Sound Body

— 心身の健康の実現 —

### People

事業活動を通して、人々の心身の健康に貢献

### Planet

運動・スポーツができる地球環境を守る

持続可能なデザイン、  
材料によるモノづくり

環境に配慮したショッピング体験

サプライチェーン改革により在庫を  
削減、廃棄ゼロへ

モノづくり、コミュニケーション、  
お客様の参画を通して一貫した  
持続可能なブランド体験を提供

持続可能な製品と  
デジタル体験を通じたCO<sub>2</sub>削減

人権・環境CSR基準を満たす  
工場での生産

消費タイミングでのリサイクル

責任ある調達  
循環型モノづくりでCO<sub>2</sub>排出を削減

2023年

全ての一次委託先工場で国際的及び  
アシックスのCSR要件を満たす

2030年

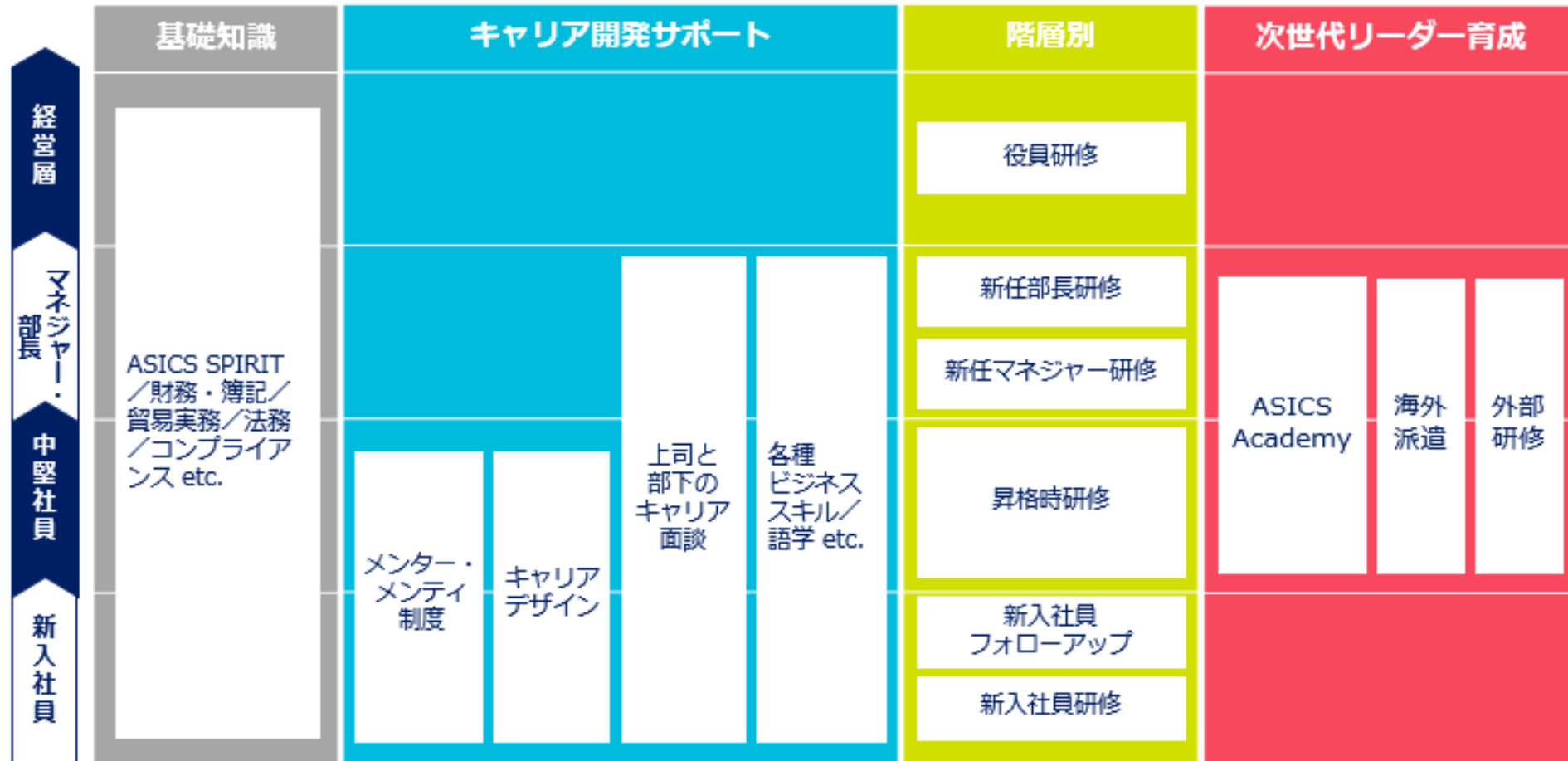
CO<sub>2</sub>排出量を63%削減

2050年

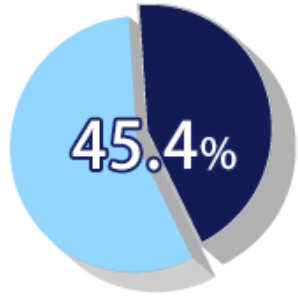
温室効果ガスの排出を実質ゼロ

## アシックスの人事戦略（人財開発体系）

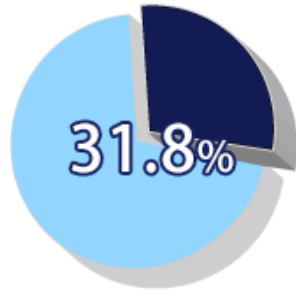
創業者・鬼塚喜八郎は、企業は人であるという信念のもと、人財育成に力を注ぎました。アシックスの人財開発体系は、その精神と伝統を受け継ぎ、会社全体で「育成・成長するカルチャー」を実現できるようにデザインされています。業務経験から学びを得て、日々成長する事で成果を上げる、仕組み化されたサイクルで、キャリア開発を強力に支援します。



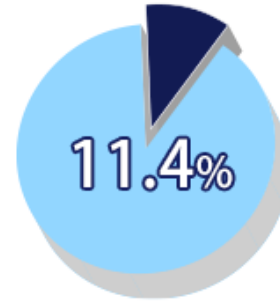
## 数字で見るアシックスのダイバーシティ



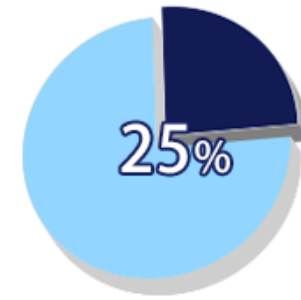
新規採用者に占める女性の割合  
Ratio of female in new hires



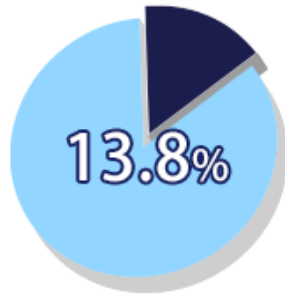
従業員に占める女性の割合  
Ratio of female employees



管理職に占める女性の割合  
Ratio of female managers



取締役占到める女性の割合  
Ratio of female directors



役員に占める女性の割合  
(取締役、監査役、執行役員を含む)  
Ratio of female officers



日本本社で働く従業員の出身国  
Non-Japanese in AHQ



男女の勤続年数差  
Difference in average  
employment years  
male vs. female



## 取締役会の多様性

アシックスグループは、多様性を尊重し高め合う事で真に人々のよりよいライフスタイルを実現する事を目指して、グローバル全体でダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

会社の持続的な成長には、取締役会および経営会議においても多様性を確保することがより良い経営判断につながると考えています。取締役の専門性と経験は以下のとおりです。

### 取締役

氏名	役職	専門性と経験			
		企業経営	財務会計	法律	国際性
尾山 基	代表取締役会長CEO	●	●		●
廣田 康人	代表取締役社長COO	●			●
柏木 斉	社外取締役	●	●		
角 和夫	社外取締役	●			
山本 麻記子	社外取締役			●	●
吉見 乃厚	取締役(常勤監査等委員)		●		●
須藤 実和	社外取締役(監査等委員)		●		
横井 康	社外取締役(監査等委員)		●		