

2024年4月1日  
株式会社ADワークスグループ  
取締役会

## コーポレートガバナンス・コードに対する当社ガイドライン（方針及び取組み）

### 【序章】当社のコーポレートガバナンス・コードへの対応について

当社の現在のコーポレートガバナンス体制はコーポレートガバナンス・コード（以下、CGコードと  
いいます）が想定しているものとは一部異なる対応であることを理解し、今後、当社のおかれた環境や  
状況が変化してゆく過程で、ガバナンス体制やCGコードに対する対応も変化してゆく必然があること  
も同時に認識しております。

序章では、当社の経営方針及び当社の特徴的な考え方10項目についてご説明いたします。

1. 当社グループの経営方針
2. 当社取締役会の在り方
3. 社外取締役による監督機能と助言機能
4. 取締役会機能マトリックス（スキル・マトリックス）～取締役に求める資質～
5. CG委員会
6. 資本コストの考え方
7. ガバナンスの体制について
8. 政策保有株式について
9. 役員報酬について
10. サステナビリティへの取組みについて

### 1. 当社グループの経営方針

#### 【企業理念】

ADWGグループは、  
しなやかに変化しながら、独創の価値を生み出し提供することによって、  
人と社会の活力ある発展に貢献します。

#### 【ステートメント】

しなやかに変化し 独創の価値を生み出す

#### 【行動規範】

～しなやかに変化し、自らを高め続けるために～

1. お客様視点に立ち、ゴールに向かってやり抜いているか

2. 自身にふさわしい“リーダーシップ”を発揮しているか
3. 自己理解のもと、人と組織への影響の輪を広げているか
4. 現状を幅広く見据え、展開を創造的に見通しているか
5. 正しいことに向き合い、揺るぎなく自己統制しているか

当社グループの企業理念の根幹にある価値観は、「しなやかに変化し、独創の価値を生み出し提供する」ことにあります。

「しなやかに変化する」とは、

- ・ 既存の価値観に固執せず積極果敢に新しい価値観を取り込むこと
- ・ 変化をいわず変化の中こそ勝機を見出せること
- ・ 柔軟な軌道修正や大胆な創造的破壊ができ、それらに応じて自らを再定義できること

「独創の価値を生み出し提供する」とは、

- ・ 既存概念にとらわれることなく、顧客ニーズの本質を見極め、そこに一步でも近づける商品サービスの創造と提供を追求し続けること
- ・ 顧客の要望に応えるだけでなく、確信をもってその本質に顧客を導くこと

当社グループが企業理念に謳う「しなやかに変化しながら、独創の価値を生み出し提供する」という価値観は、当社グループの黎明期でこそ“生き残る術”でありましたが、“成長を支える人と組織のあり方”へ、更に“未来に受け継ぐべき企業文化”へと着実に進化しております。この価値観を実践することで、当社グループが果たす使命は、事業を通じて人と社会の活力ある発展に貢献することであり、創業以来、130年超の期間において、当初は染物業とその技術の海外輸出をもって、また近年においては収益不動産とそれを取り巻く付加価値の組み合わせの提供によって、当社グループはこの使命を果たし続けてまいります。

## 2. 当社取締役会の在り方

### (1) 取締役会のタイプ

取締役会の在り方は、重視する役割に合わせて以下の3タイプに分類できると考えています。

「業務意思決定・相互監督型」

業務執行に関する意思決定の役割を重視する取締役会

「監督重視型」

監督（モニタリング）にその役割の比重を置き、日常的な業務執行の決定権限を取締役会よりも下位の経営役員会等の決裁機関に概ね委ねている取締役会

「監督を主たる職責とする取締役を含む、業務意思決定・相互監督型」

業務執行取締役による業務意思決定の役割と監督職務を主職責とする社外取締役による監督機能を両立したハイブリッド型の取締役会

CGコードが原則の中で想定している取締役会の在り方は、「監督重視型」により近く、各原則の趣旨を充足するための手法（コード）は監督重視型の取締役会でのベストプラクティスとしての一例を示したものと当社は認識しております。

現時点での当社の取締役会の在り方は、以下に示す理由から、「監督を主たる職責とする取締役を含む、

業務意思決定・相互監督型」が最善であると判断しています。その要素を、①健全なリスクテイクを促すインセンティブが働く状態、②資本構成、③規模感の3点で捉えており、これらは今後の当社のCGコードに則した取組みを進める上で、前提になるものであると考えています。

前提①	健全な リスクテイクを 促すインセンテ ィブが働く状態	現在、当社は成長期に位置することから、一層の成長に備え、経営資源（資本・人材等）の充実は必要不可欠であると考えています。即ち、社債に代表される負債性資金の調達とそれを実現可能とする時価総額の追求、不況時における財務安定性向上のための純資産額の拡充、第2、第3のコア事業確立など、いずれも重要な経営課題と認識しております。そのため、当社の経営が安定期、成熟期に入るまでは、当社取締役が保守的な経営姿勢を排除し、一般例や通例とされている選択肢に固執することなく、当社に合致したあらゆる方策を検討し、適切にリスクをコントロールしつつ積極的な経営を進めてゆくことは必然であり、その認識を経営陣は共有しています。
前提②	資本構成	当社の代表取締役社長が大株主であるという現状は、短期的な収益よりも中長期的な企業価値向上に向けてのインセンティブがより強く働く状況であることに加え、短期長期を問わず、株主と経営者の利害の観点において基本的には一致する状況が形成されていると考えます。
前提③	規模感	取引額、事業規模、事業分野、社員数などからして、当社は執行の細部に至るまでケアが行き届くステージにあると捉えています。

事業に精通した比較的少数の取締役により構成される取締役会と、取締役会から委譲を受けた経営役員会（一定の当社基準を満たす業務執行取締役で構成される決裁機関）等が業務執行に関する意思決定と機動的な経営判断を行い、持続的な成長と企業価値向上に対する責任を果たすことが最適だと判断し、「監査等委員会設置会社」を機関設計上採用し、「監督を主たる職責とする取締役を含む、業務意思決定・相互監督型」をより実効的に実現させています。

## (2) 利益相反リスク

一方、当社の現在の資本構成に鑑みた場合、最も低減すべきリスクとして、「株主と経営者の利益相反」が挙げられ、この前提②に示した「株主と経営者の基本的な利害の一致」が事案によっては成立しない場合が生じることも認識しています。このリスクを回避するために、当社は関連当事者間取引の決裁プロセスと、取引の監督機能をさらに強固なものとするため、利益相反取引が行われる場合には取締役会の決議を経ること、さらに一定規模以上の取引については、社外取締役による厳格な審議を経たうえで、取締役会決議とすることとしております。取締役会の承認決議が不要な取引であったとしても、取締役が利害関係を有しうる取引であれば、すべて取締役会に報告するものとしており、当該取引に関する基準やルールは、当社取締役会規程、及び関連当事者間取引規程において定めております。

また、利益相反が問題となりうる資本政策を行う場合には、適正な手続の確保に努めることとしてお

ります。当社は、社外取締役に対して、利益相反が問題となりうる取引について重点的に監督することを役割として課し、これらの取引に関し牽制機能を担うことを社外取締役の重要な責務としております。社外取締役がこの牽制機能を明確に備えることは、上場企業としての責任であると認識しております。なお、こうした社外取締役の役割及び責務については、当社役員規程に定めております。

(3) 今後の当社が目指す取締役会の在り方

米国や欧州でコーポレートガバナンスの在り方についての議論「Board 3.0」(2019年、Ronald J. Gilson (スタンフォード大学/コロンビア大学) と Jeffery N. Gordon (コロンビア大学) が提唱) があることを認識しております。

Board 3.0 モデルは、企業経営に長期的に「高い意欲」「潤沢な情報」「潤沢なリソース」を与えることが可能となる人物を取締役の一員とする、つまりプライベートエクイティファンドなどから取締役を迎え入れ、取締役会内に設置された戦略検証委員会 (Strategic Review Committee) において、経営陣・執行部門と協働して戦略立案を支援し、その戦略遂行を通じて企業価値を向上させるモデルであり、ひいては投資家とのエンゲージメントの強化が可能となるモデルと言われています。(参考資料:①2021年9月17日独立行政法人経済産業研究所「中神康議「三位一体の経営」を取締役に実装する一戦略策定機能を再興する“Board 3.0”モデル」、②2019年11月24日経済産業省産業組織課「WICI シンポジウム (Session5)」)

当社グループの事業領域が今後、投資ソリューションカンパニーとなるべく変化してゆくためには、事業戦略、人材や資金等のリソースの配分、効率化も含め、高度な経営戦略が必要となってくると考えています。この Board 3.0 モデルを視野に、これから「取締役会の在り方」の議論を深めてまいります。また当社は「ADワークスグループ取締役会機能マトリックス」に新たに「企業・事業に対する投資に関する経験値・ノウハウに関する事項」の項目を加え、取締役の選任の検討をしております。

3. 社外取締役による監督機能と助言機能

当社では、取締役会の機能に準じて、取締役の担う職責を以下のように分類し定義しております。

経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業戦略、基本方針など高次のレベルにおける意思決定</li> <li>・個別事案における業務執行の指揮・命令の拠り所となる意思決定</li> </ul>
執行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・決定された意思に基づく業務執行</li> </ul>
監督	<ul style="list-style-type: none"> <li>・意思決定、業務執行に対する適法性視点からの歯止めとしての機能</li> <li>・意思決定、業務執行に対する相当性視点からの検証機能</li> </ul>

現在の当社は、前提③(規模感)の理由により、「経営」と「執行」を明確に分離することなく、一体不可分の体制であることが適合していると考えています。

一方で、当社の社外取締役は、一部事案においては、業務執行上の意思決定に議決権を行使します(後述:助言機能①②※)。この場合、適法性・道義性視点から問題の認められない事案に対して意思決定に議決権の行使を通じて関与することは、「執行」に至る指揮・命令の拠り所に権限を行使する意味を有し、監督という観点からは「独立した立場からの監督」とはやや異なり、「自己監督」に近いスタイルとなる

ことを認識しております。CGコードが原則の中で想定している社外取締役による「監督」のスタイルは、取締役会が戦略的な方向付けを行うなど大方針に関する意思決定の役割・責務を担う一方で、個々の業務執行に関わる意思決定は経営陣に委ねられた、いわゆる「経営」及び「監督」と「執行」が分離された監督重視型の取締役会が前提となり、明確に独立性が担保された非業務執行取締役が経営の意思決定に議決権を行使することで監督職務を遂行してゆくものであると当社は理解しております。

この点、当社は、以下のような権限整備とプロセス・制度を構築することで、「経営」と「執行」を明確に分離していない状況下での「監督」の実効性を担保してゆくよう努めております。

前提として、社外取締役による監督機能としてのアサーションポイント及び手法について明文化し、いわゆる、経営上の意思決定の範疇における議決権の行使（社外取締役の助言機能①②※）との相違を明確に定義しております。

<p>監督機能 ①</p>	<p>適法性視点からの歯止め</p>	<p>① 意思決定に際して、適法性（コンプライアンス、株主平等原則、手続き、道義性、などが含まれるがこれに限らない）が論点となるような事項・事案について、議決権を行使できます。</p> <p>② 適法性が論点となるような事項・事案が、（取締役会から権限を委譲された）経営役員会などで意思決定される場合、その事前・事後を通じて、取締役会の決議事項とする取締役会付議権限を規程に定めております。</p>
<p>監督機能 ②</p>	<p>相当性視点からの検証</p>	<p>① 取締役会が委譲した意思決定に際して相当性・合理性の視点から、経営陣に対する説明請求権が制度上担保され、説明責任を尽くさせることを通じて監督機能を果たすことが可能となります。</p> <p>② 経営役員会の議案は、開催前に社外取締役に提供され、社外取締役は同時に事前説明請求権を有しております。</p> <p>③ 経営役員会は、社外取締役の任意の陪席を可能としております。</p> <p>④ 経営役員会の議事録は、社外取締役に提供され、社外取締役は説明請求権を有しております。</p> <p>⑤ 内部統制システム構築の状況を、整備・運用の観点から内部監査室と連携して評価することを通じて監督機能を果たします。</p>
<p>助言機能 ①※</p>	<p>相当性視点からの経営参画</p>	<p>① 適法性が論点とならないような事案において、非業務執行という立場とは一線を画し、各社外取締役の経験・知見・見識に基づき、取締役会決議に議決権を行使することを通じて関与し、助言機能を果たします。</p> <p>② 適法性が論点とならないような個別の事案であっても、社外取締役、業務執行取締役の双方は、それぞれ当該事案を取締役会決議事項とする取締役会付議権限を持つことを規程に定めておりま</p>

		す。
助言機能 ②※	企業価値向上 のための経営 参画	① 企業価値向上のため、非業務執行という立場とは一線を画し、社外取締役、業務執行取締役の双方が協働して戦略立案を行い、業務執行取締役の遂行の支援を行います。 ② 業務執行取締役とともに投資家とのエンゲージメントの強化を行います。

#### 4. 取締役会機能マトリックス（スキル・マトリックス）～取締役に求める資質～

取締役会の体制をより有効なものにするために、当社では、選任する取締役について厳選する必要がありますと考えています。当社は、末尾の添付資料に示したとおり、当社取締役会全体で必要とする機能を「取締役会機能マトリックス」としてまとめ、機能の種類を大きく3つに分類し、それぞれ

「機能分類1（社外取締役選任要件）：監督機能を果たすための適性（スキル、経験値等）」

「機能分類2（社外取締役選任要件）：企業価値向上に資する機能（スキル、経験値等）」

「機能分類3（執行を含む取締役選任要件）：企業価値向上に資する機能（スキル、経験値等）」

と整理し、社外取締役の起用要件として「機能分類1」と「機能分類2」を必要条件と位置づける考え方を採用しています。

さらに、社内業務執行取締役は、「機能分類3」を起用要件としており、取締役個人々の能力や経験等を本マトリックスに準じて評価し、取締役会全体としてこれらの機能すべてが充足される体制を追求しています。社内業務執行取締役は、そのバックグラウンド、経験、知識など一定の共通項を有することは、前述の前提①～③で示した当社の現在のステージに鑑みるに必然と考えられる一方で、取締役会の多様性や監督機能を充実させるためには、社外取締役には社内業務執行取締役のスキルや経験値等を補完し、また社外取締役それぞれの知識や経験が偏ることがないように、当社取締役会の機能が全体が均整のとれた体制となるようにすることが重要であると考えております。

当社の取締役会機能マトリックス（スキル・マトリックス）は、新たな取締役候補者を選定する際の、重要な検討材料として活用しております。

##### <取締役会機能マトリックス骨子>

機能分類1（社外取締役選任要件）：監督機能を果たすための適性（スキル、経験値等）
① コーポレートガバナンス・リスクマネジメントに関する事項（6項目）
② コンプライアンスに関する事項（6項目）
機能分類2（社外取締役選任要件）：企業価値向上に資する機能（スキル、経験値等）
① 企業経営に関する経験値・ノウハウに関する事項（4項目）
② 企業・事業に対する投資に関する経験値・ノウハウに関する事項（4項目）
※Board3.0 対象項目
③ 人材政策、資金調達に関する経験値・ノウハウに関する事項（3項目）
機能分類3（執行を含む取締役選任要件）：企業価値向上に資する機能（スキル、経験値等）

企業のサステナビリティ、SDGs、人的資本、知的財産への投資、TCFD 等に対する見識
DX 戦略、AI 等に関する知見
デジタルを含むマーケティング戦略に関する知見
不動産ビジネスに関する実績・経験・見識
富裕層ビジネスに関する実績・経験・見識
その他のビジネスに関する実績・経験・見識
組織マネジメントに関する実績・経験・見識
グローバルビジネスネットワーク

## 5. CG委員会

当社は、取締役の「指名」「報酬」「後継者計画（サクセッションプラン）」に関し、取締役会からの諮問を受けて審議を行う委員会、「CG委員会」を設置しております。

CG委員会は独立社外取締役と代表取締役社長CEO、CFOで構成され、委員の過半数を独立社外取締役とすること、また議長を独立社外取締役とすることとしております。

CG委員会が審議する項目は以下であります。

- ① 取締役候補の選任に関する事項
- ② 取締役の解任に関する事項
- ③ 取締役の報酬に関する事項
- ④ 代表取締役社長CEOの後継者計画に関する事項

### (1) 取締役候補の選任に関する審議について

当社は取締役候補の選任にあたり、CEO、CFOから提案があった取締役候補をCG委員会審議いたします。

また、社内業務執行取締役の審議は以下①～③の取締役評価を参考とします。なお、③多面評価で用いる評価項目は、当社が内規として定めている「取締役選任・解任基準内規」の基準に沿った評価項目となっています。

- ① 定量評価（各取締役候補が管掌する業績の客観的数値評価とそれに対する自己評価と課題抽出）
- ② 定性評価（各取締役候補が当社の企業価値向上のための施策について自己評価と次期施策案）
- ③ 多面評価（各取締役と幹部従業員による360度評価）

### (2) 取締役の報酬に関する審議について

当社取締役会は取締役報酬の決定にあたりCG委員会の答申を尊重することを条件に、代表取締役社長CEOに各取締役の役員報酬の決定を委任する決議を行います。CG委員会は、各取締役の報酬の審議を行う前に、外部専門家（大手コンサルティングファーム）から以下①～⑤の情報の提供を受けることとしております。

- ① 近時の取締役報酬トレンド
- ② 当社取締役報酬ポリシーについての講評

- ③当社取締役報酬決定プロセスについての講評
- ④過年度の当社取締役報酬水準・ミックスについての講評
- ⑤当該年度の当社取締役報酬水準案・ミックスについての講評

(3) CG委員会の活動状況

①開催頻度

期初に作成する「CG委員会開催スケジュール」に沿っておおよそ年間3~6回程度の開催を行います。他、取締役の報酬の検討に際しては外部専門家によるレクチャーを受けます。

②具体的な検討・審議内容

- ・CG委員会委員長選任
- ・CG委員会当年度の課題
- ・CG委員会当年度のスケジュール
- ・CEO、CFOから提示された取締役候補選任の審議
- ・代表取締役社長CEOから提示された取締役報酬の審議
- ・後継者計画（サクセッションプラン）の議論

6. 資本コストの考え方

資本コスト（株主資本コスト）とは、「株主の皆様が、トータルリターン、つまりキャピタルゲイン（値上がり益）及びインカムゲイン（配当）にて期待する投資利回り」である、と当社は認識しています。

① キャピタルゲイン（値上がり益）

株価を上げるためには、株式市場（株主及び投資家の皆様）から合理的に期待される一株当たり将来キャッシュ・フローの現在価値を引き上げる必要があります。当該現在価値の主要な構成要素は「業績計画上の利益成長率」「計画実現の確度」であると当社は考えます。

・利益成長率の算定

当社においては、直近の株式時価総額と財務諸表情報から定数を取得し、株主資本コストと利益成長率を互いに従属する関数にするモデルを運用し、株主資本コストを指定することで、株式市場から期待されている期待成長率を把握しております。

(ADモデル)

$$\begin{aligned}
 & \text{株式時価総額} + \text{有利子負債} \\
 & = \text{企業価値} \\
 & = \text{事業価値} (\because \text{非事業資産} 0) \\
 & = \text{将来キャッシュ・フローの現在価値} \\
 & = \text{利益 (NOPAT)} \div (\text{WACC} - \text{利益成長率})
 \end{aligned}$$

※ 論旨を極力簡潔にするため、当社の現況に鑑み、「非事業資産」「運転資本の増減」「自己資本比率の変動」「負債の簿価と時価の差額」等を考慮しておりません。



※ 継続成長モデル [将来キャッシュ・フローの現在価値=FCF÷ (r-g)] を流用しております。

② インカムゲイン (配当)

配当政策はトータルリターンに影響を与えない、との趣旨の理論もありますが、配当という形で利益を還元することは株主の皆様との信頼を繋ぐ意味があり、また、成長の見通しの強さを示すアナウンスメント効果も期待できます。よって、インカムゲインを増やす施策 (当社にとって手元資金が減る施策) は、前述のプロセスで獲得したキャピタルゲインを打ち消さず、場合によってはアナウンスメント効果によりキャピタルゲインにプラスになる可能性も有ります。財務健全性及び成長資金を確保したうえで、株主の皆様にご安心いただくに足る配当を今後も継続する方針です。

株主価値創造に際しての KPI についてはいくつかの考えがありますが、当社として以下のように整理し、株式市場からの期待成長率を上げていくことに取り組みます。(株主資本コストを下げる、というアプローチについては以下では記載しておりません)

株式市場からの期待成長率 (当社の KPI) を上げることで株主期待の充足を目指す	期待成長率を正確に算定する術がほぼ無い点が短所だが、概算は可能。当社株価の現状を説明しやすい。
株主資本コストを上回る増益率を達成することで株主期待の充足を目指す	PERが一定との前提では基準として分かりやすい。当社の場合、PER自体の向上にも目を向けている。
株主資本コストを超えるROEを実現することで株主期待の充足を目指す (エクイティスプレッド)	株主資本コストを超えるROEでの将来キャッシュ・フローが株価に折込済である場合は多く、その場合はエクイティスプレッド目線での目標設定は株価に悪影響を与え得る。

7. ガバナンスの体制について

当社では、序章2の前提①から③の変化に応じて、CGコードの趣旨に鑑み、当社のコーポレートガバナンス体制を変更してゆく必要があるものと考えています。今後、成長過程で必要と考えられる施策により、序章2の前提①から③が変化する要素として、次の5つの事象が想定されます。

(1) 資本政策 (資金調達)

株主と経営者の利害一致に影響 (前提②が変化)

(2) 時価総額の拡大

機関投資家の投資対象化に伴う、その投資基準に適合するためのガバナンス体制強化の必要性 (前提①②が変化)

(3) 取引量の拡大、売上規模の拡大

業務執行の細部までのケアが困難 (前提③が変化)

(4) 組織の拡大、人員の増加

業務執行の細部までのケアが困難 (前提③が変化)

(5) 新規事業（新たなコア事業を含む）の創出、ビジネスラインの多様化

業務執行の細部までのケアが困難（前提①③が変化）

なお、当社グループは成長過程に応じて、取締役会の在り方を含め、適切なガバナンス体制を構築してゆく方針です。これは、序章2の前提①に示した当社取締役会が行うリスクテイクの姿勢が変わるものではなく、健全なリスクテイクを支えるためにガバナンス体制を変化させることが必要不可欠であるとの考えに基づくものです。

## 8. 政策保有株式について

当社において「業務提携」「資本提携」「M&A」は成長戦略の一つであります。その推進過程で、提携先の株式を保有すること、いわゆる政策保有株式が生じることは必然であり、成長戦略と一体不可分なものであります。

当社では、既存事業の深化であるビジネスシナジーを醸成するだけでなく、将来のビジネスチャンス、イノベーションを探索、獲得することを企図して、「政策的」に「株式を保有する」こと（他社株式を保有すること全般を指し、また上場株式に限りません）は、「両利きの経営」を実践していくための有力な手段であると判断しています。それは、急速な外部要因の変化や不確実性の中で、当社が柔軟に対処しながら先見性と洞察力のある経営を遂行していくための重要な戦略と位置付けているものだからです。

ただし、政策保有株式を持つに際しては、目的、手段を熟慮し、社内意思決定のプロセスを経て、案件ごとに判断していきます。なお、当社では投資の主目的に応じて以下のいずれかに該当するものと考えております。保有目的および議決権行使基準は以下のとおりです。

※「両利きの経営」（出典：チャールズ・A. オライリー、マイケル・L. タッシュマン（著）、東洋経済新報社、2019年）

<保有目的>

投資類型	呼称	主目的
コーポレート・ベンチャー キャピタル型	CVC型	①将来のビジネスチャンス、シナジー効果の醸成・深化に向けて布石を打つことを主目的とするもの。 ②将来のイノベーションの探索を目的とするもの。 ③将来のビジネスチャンス、シナジー効果や、イノベーションの探索目的となるものであり、且つ、資金拠出者（投資家）としての投資リターンの拡大化・極大化の両者を主目的とするもの。
ベンチャーキャピタル型	VC型	資金拠出者（投資家）としての投資リターンの拡大化・極大化を主目的とするもの。

当社が政策保有株式を持つ際の意味決定プロセスは、慎重かつ合理的である必要があり、一例として以下のようなプロセスに則り判断をいたします。なお、個別事案の事情により検証、検討事項が異なります。

<政策保有株式を持つ際の意味決定プロセスの一例>

①主目的に則して投資分類を判定し、期待する投資効果を明確にする

②類型や規模などにより、あらかじめ定めた社内決定プロセスを通じて、投資の合理性・妥当性の検討及び検証を実施する

なお、すべての政策保有株式の意思決定は、株主共同の利益を損なわないことを前提として、説明責任を充足させるために取締役会に報告するものとしています。

#### <議決権行使基準>

議決権行使にあたっては、経営企画部門で議案を吟味し、社内意思決定のプロセスを経て、議案の賛否を決定いたします。議案の賛否は、当社の利益を損なわないことを前提として検討しております。

## 9. 役員報酬について

取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、特に断らない限り同じ。）の役員報酬の決定は、独立社外取締役を過半数としたCG委員会の審議プロセスを経ることで、取締役会の機能の客観性と説明責任を強化しております。

#### <役員報酬等の額の決定方針>

当社は、取締役の個人別の報酬等の決定の方針を、委員の過半数を独立社外取締役で構成するCG委員会の答申を尊重すること条件に、代表取締役社長CEOに各取締役の個人別報酬の決定を委任しております。

#### <決定方針の概要>

当社は、取締役の役員報酬の金額の妥当性を重視するほか、固定報酬と業績連動報酬の割合の妥当性も重視します。

当社の役員報酬は以下のとおり、固定報酬と業績連動報酬に区分し、固定報酬が月額定期報酬であるのに対し、業績連動報酬は、短期業績連動報酬（単年度利益計画の達成を目安に支給する金銭賞与）と長期業績連動報酬（長期企業価値連動報酬。将来の企業価値向上に連動する役員株式報酬）としております。

その割合は、④の役員報酬の決定プロセスのⅡ外部専門家によるレクチャーを経て、役位や職責、単年度利益計画の達成状況、将来の企業価値向上への貢献等を勘案して決定いたします。

なお社外取締役については、その職責に照らして、固定報酬のみを付与することとし、また、長期業績連動報酬は国外居住者である取締役には付与いたしません。

#### ①役員報酬等の区分

##### (i) 固定報酬（月額定期報酬）

【考慮要素】基本報酬。役位、職責に応じて④の役員報酬の決定プロセスを経て決定します。

##### (ii) 短期業績連動報酬（単年度利益計画の達成を目安に支給する金銭賞与）

【考慮要素】役位、職責に応じて④の役員報酬の決定プロセスを経て決定します。また、取締役会で定める単年度利益計画の達成、未達成を目安に支給、不支給を決定します。

(iii) 長期業績連動報酬（長期企業価値連動報酬。将来の企業価値向上に連動する役員株式報酬）

【考慮要素】以下の付与条件を満たした取締役について、将来の企業価値向上への貢献を勘案し、役位に応じて、以下の算定方法に基づき、④の役員報酬の決定プロセスを経て決定します。また、取締役会で定める単年度利益計画、次期計画及び中期経営計画の達成、未達成ないしその見通しを目安に支給、不支給を決定します。ただし、長期業績連動報酬は国外居住者である取締役には付与しません。以下、長期業績連動報酬の対象となる取締役を「長期業績連動報酬対象取締役」といいます。

【算定方法】

毎年3月の取締役会で決定した交付株式数算定基礎額（長期業績連動報酬対象取締役の取締役及び一定条件を満たした当社子会社（以下「対象子会社」という。）の代表取締役（以下総称して「全長期業績連動報酬対象取締役等」という。）が、本株式報酬制度のために設定された信託から交付等を受けることができる当社株式等（③に定義される。以下同じ。）の数を算定する基礎となる金額）に、各長期業績連動報酬対象取締役の配分比率（※1）を乗じて、各長期業績連動報酬対象取締役に配分する交付株式数算定基礎額を算定した上で、以下の算定式に従って交付等を行う当社株式等の数を算定します。

(交付等を行う当社株式等の算定式)

$(\text{各長期業績連動報酬対象取締役に配分された交付株式数算定基礎額} - \text{換価処分金相当額} (\text{※2})) \div \text{基準株価} (\text{※3})$

※1 各長期業績連動報酬対象取締役の配分比率は、下表に定める各長期業績連動報酬対象取締役の役位ウェイトを全長期業績連動報酬対象取締役等の役位ウェイト合計で除することによって算出されます。なお、当社の取締役及び対象子会社の代表取締役を兼務している者については、役位ウェイトの高い方の数字を用いて算出します。

役位	役位ウェイト
代表取締役	50
役付取締役	20
使用人兼務取締役	12
その他の取締役	15
対象子会社の代表取締役	12

※2 各長期業績連動報酬対象取締役に配分された交付株式数算定基礎額を12月1日（同日が営業日でない場合には翌営業日）の東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値で除して算出される値の50%（単元未満株式は切り捨て）に相当する当社株式数を株式市場で売却した際の売却代金

※3 12月末日（同日が営業日でない場合には直前の営業日）の東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値

（付与条件）

長期業績連動報酬対象取締役は、信託期間中の毎年1月に、以下の受益者要件を満たした場合、所定の受益者確定手続を行うことにより、上記により算定される株数の当社株式等について、信託から交付等を受けることができるものとします。また、長期業績連動報酬対象取締役に交付される当社株式について、交付時から3年間の株式交付規程に基づく譲渡制限期間（譲渡、担保権設定その他の処分をしてはならない期間）が設定されます。さらに、当社の取締役会において、当社の取締役会で定める単年度利益計画、次期計画及び中期経営計画の達成、未達成ないしその見通しを目安に支給・不支給が決定されます。

ア) 信託期間中の毎年12月31日に取締役等であること（信託期間中に新たに取締役にとなった者を含む。）

イ) 在任中に一定の非違行為があった者でないこと

ウ) 取締役会において交付株式数算定基礎額の決議が得られていること

#### ②固定報酬・短期業績連動報酬

固定報酬及び短期業績連動報酬は金銭報酬となります。

固定報酬及び短期業績連動報酬を合わせた取締役の年額の金銭報酬額の上限については、株主総会決議により、承認を得るものといたします。

このうち、固定報酬については、①（i）の考慮要素を考慮し、④の役員報酬の決定プロセスを経てその金額を定めるものとし、毎月支給することといたします。

また、短期業績連動報酬については、①（ii）の考慮要素を考慮し、④の役員報酬の決定プロセスを経てその金額を定めるものとし、毎年1月（ほか、取締役会で決議された場合）に支給することといたします。

#### ③長期業績連動報酬

長期業績連動報酬は株式報酬とし、株主総会決議に従い、当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」という。）の交付及び給付（以下「交付等」という。）を行うものとします。

長期業績連動報酬対象取締役の年額の株式報酬額の上限及び交付株式数の上限等について、株主総会決議により、承認を得るものといたします。

長期業績連動報酬は、①（iii）の考慮要素を考慮し、①（iii）の算定方法及び付与条件に基づいて、④の役員報酬の決定プロセスを経て定めた数の当社株式等を、毎年1月に交付等することといたします。

#### ④役員報酬の決定プロセス

役員報酬の妥当性の確保のため、以下のプロセスにて役員報酬等を決定いたします。

I 取締役会は、CG委員会の答申を尊重することを条件に、代表取締役社長CEOに各取締役の

役員報酬の決定を委任する決議。

II 外部専門家（大手コンサルティングファーム）は、以下についてCG委員会へ情報提供を行う。

- i：近時の取締役報酬トレンド
- ii：当社取締役報酬ポリシーについての講評
- iii：当社取締役報酬決定プロセスについての講評
- iv：過年度の当社取締役報酬水準・ミックスについての講評
- v：当該年度の当社取締役報酬水準案・ミックスについての講評

III CG委員会は、取締役会からの諮問に基づき、IIの定めによる情報提供を受けた上で、各取締役の役員報酬の案について審議を行い、各取締役の役員報酬の原案を決議する。ただし、取締役でない委員は当該決議に参加しない。

IV CG委員会は代表取締役社長CEOへ決議を報告。

V 代表取締役社長CEOは、CG委員会の答申を尊重して各取締役の役員報酬を決定し、取締役会へ決定報告。

## 10. サステナビリティへの取組みについて

当社グループは、不動産再生を始めとする事業活動を通じ、ますます広がる社会的意義を全うすべく、事業の積極的拡大をもって、ESG投資の広がりを持続的に寄与するSDGs経営を推進して参ります。当社グループは、市場の動向や時代の趨勢をとらえて柔軟に変化しながら、事業を通じて社会課題を解決し、経済的価値及び社会的価値の向上を同時に実現するべく取り組んでおります。当社グループの事業の社会的意義は、次の2つの側面を有しています。

- ・社会資本とも言うべき不動産の持つポテンシャルを目利き力と商品企画力で最大化し、不動産ユーザーの期待に応えるだけでなく、地域や街の発展に貢献すること
- ・顧客の投資ないし資産運用ニーズに対して的確なソリューションを提供し、その期待に応えるとともに、資金の循環を促進して経済活動や社会活動の活性化に貢献すること

さらに今後は、収益不動産の商品化における入口及び出口戦略における多彩なオペレーション手法と、不動産に留まらない多様な取扱商品とを掛け合わせ、対象とする顧客の拡張とあいまって、グループ事業の厚みを増強し、「投資ソリューションカンパニー」へと脱皮することを目指して参ります。

### (1) 当社グループのサステナビリティ推進体制について

#### ①サステナビリティ委員会

当社グループでは、事業活動を通じてサステナビリティや企業価値の向上し、持続可能な社会の発展への貢献を目指すことを目的としてサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ推進のための活動方針の策定や取り組みを行っております。

#### ②委員会構成メンバー

代表取締役社長CEOを委員長とし、サステナビリティ担当役員、取締役及び執行役員と、委員長が指名する当社グループの役職員により構成されています。

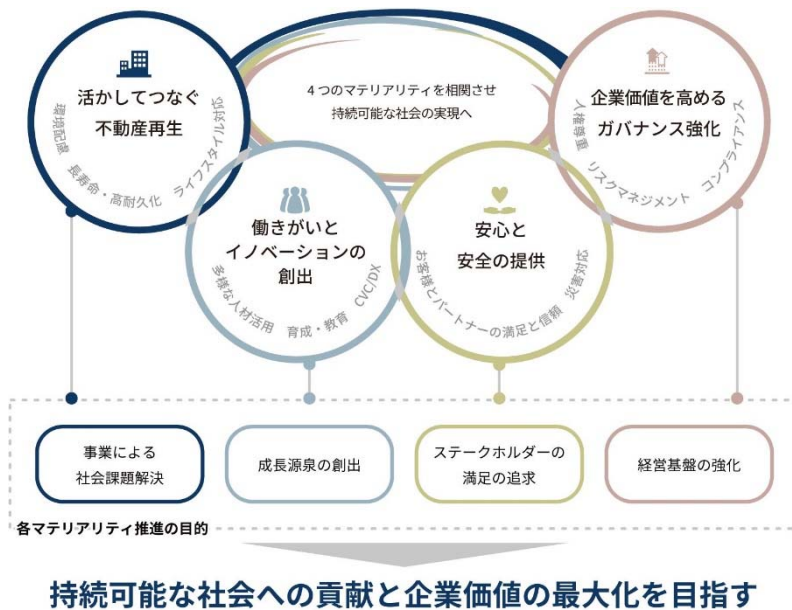
③報告内容・プロセス

サステナビリティ委員会で審議された内容は、決定・実行されるとともに取締役会に報告されます。  
その内容は、当社グループ間に連携され、当社グループの事業活動に活かします。

(2) マテリアリティについて

当社グループは、サステナブルな社会の実現への貢献と企業価値の向上に向けた重要な経営課題としてマテリアリティ 4 項目を特定しました。

- ・活かしてつなぐ不動産再生
- ・安心と安全の提供
- ・働きがいとイノベーションの創出
- ・企業価値を高めるガバナンス強化



(3) 当社グループの具体的な活動は以下のとおりです。

(事業活動)

①安全安心な賃貸住宅・オフィスの提供

当社グループが投資用の不動産を提供することは、市場に居住用賃貸住宅とオフィスを提供することでもあります。当社グループが適法で安全安心かつ、快適な住居スペースと、経済活動の拠点となるオフィスを、適正な賃料で市場に提供することは持続可能な都市づくりの一助となるものと考えております。

②環境に配慮した商品づくりの取り組み

商品づくりにおいては、商品となる賃貸住宅・オフィスに、太陽光発電の導入、再生建材の活用な

どを積極的に取り組んでいる他、開発物件については、環境性能評価・認証（①CASBEE 不動産評価認証、②BELS 評価（建築物省エネルギー性能表示制度）、③DBJ Green Building 認証）の取得を念頭に事業推進をしております。事例として、福岡大名プロジェクト（2022年5月竣工）において格付投資情報センター（R&I）より第三者評価を取得し、グリーンローン借入やSDGs債などの資金調達にてプロジェクトを進めております。今後も環境に配慮した検討を進めてまいります。

### ③多様な投資商品の提供

当社グループが提供している商品は国内外の不動産や金融商品を中心とした投資商品であります。これは近年わが国で推し進められている「貯蓄から投資へ」の流れに沿うものであり、当社は個人富裕層や、事業法人に提供する投資商品を通じて、日本の経済成長や社会の活性化に貢献してまいりたいと考えております。近年は、不動産の小口化商品の普及や、デジタル証券の普及により投資者層が厚くなってきております。当社も新しい投資商品の取り組みを進め投資商品の提供を続けてまいりたいと考えております。

### ④スタートアップ企業の支援

当社グループ子会社のCVC事業を通じ、ベンチャー企業への投資、事業提携を行っております。投資、事業提携を通じて、ベンチャー企業を支援していくことは、当社にとっても将来のビジネスチャンス、シナジー効果の醸成、深化に向けての布石、そして知の探索、イノベーションを促進することに繋がっております。

（経営の考え方）

#### ①雇用の多様性

当社グループは、性別や国籍、年齢に拘らず、経験、能力、多様な視点や価値観を有する従業員が活躍できる職場づくりに積極的に取り組んでおります。また同時にリモートワークや、フィールドワーク、時短勤務やパートタイマーなど、働く人たちの事情に応じた就業形態の多様化を図り、ライフスタイルに合わせた働きやすい環境整備を進め、就業の門戸を広げるよう努めております。その結果、当社は新卒入社のみならず、様々な企業での知見、経験を持つ、シニア層の雇用も積極的に行っております。

#### ②健康経営

当社グループは健康宣言に基づく健康経営を行っております。

健康宣言

「社員の健康は、私たちがしなやかに変化し独創の価値を生み出すための、大切な源（みなもと）です。社員は、一個人として、また、家族、コミュニティ、会社組織、社会の一員として、それぞれの健康を守り高める権利と責務を、それぞれが有しています。会社は、そのことを尊重し、制度や風土を通じてできる限りの支援を約束すると同時に、社員がそれに応えることを要望します。」  
当社グループでは当社グループ役職員のすべてに対する健康支援、アスリートのサポートや支援、定期的な社内スポーツイベントを通じ、役職員のアクティブなライフスタイルと精神的な安定を維持する環境を醸成しています。



## 【本章】コーポレートガバナンス・コードの各原則に対する当社の考え方と現状

序章に示した前提及び方針をもとに、当社の各基本原則に対する考え方を示した上で、現時点における各原則及び補充原則への対応状況（Comply or Explain）を以下のとおりまとめております。

Explain の項目については、その理由を説明しており、Comply の項目につきましても、当社の具体的な取組みについて説明すべき事項については記述しております。

また、本章において、当社における「経営陣」「経営陣幹部」を次のとおり定義し用いております。

「経営陣」：業務執行取締役、執行役員及びそれと同等クラス以上の職員

「経営陣幹部」：業務執行取締役のうち、一定の基準を満たした取締役

（当社では、社長、副社長、CFO等の役付取締役が該当し、総称して経営役員という）

なお表中をブルー■で色づけしている箇所は、東京証券取引所より開示を義務付けられている項目です。

### 基本原則 1 (Comply 14:Explain 4)

上場会社は、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うべきである。また、上場会社は、株主の実質的な平等性を確保すべきである。少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

当社は、透明性、公平性、継続性を基本に、株主・投資家の皆様に対する適時、的確な情報提供に努めることを情報開示の基本方針としております。具体的には、金融商品取引法及び東京証券取引所の定める適時開示規則に準拠した情報の開示に加えて、当社に対する理解促進に有効と思われる情報などについてもできる限り積極的な情報開示に努めるほか、すべての株主の皆様が公平に権利を行使できるよう配慮するなど、株主の皆様をはじめとする投資者の方々が適切に投資判断を行える環境整備に努めてまいります。

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
原則 1-1 （株主の権利の確保）	上場会社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行うべきである。	●		-
補充原則 1-1 ①	取締役会は、株主総会において可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があったと認めるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行うべきである。	●		当社では、議決権行使数の 20% を超える反対票が投じられた場合には、その原因を分析するほか、対応の要否などにつき、取締役会で検討する旨を取締役会規程に定めております。 また、必要に応じて、原因の分析結果を踏まえた将来の取組方針などについて、株主の皆様へ説明してまいります。
補充原則 1-1 ②	上場会社は、株主総会決議事項の一部を取締役に委任するよう株主総会に提案するに当たっては、自らの取締役会においてコーポレートガバナンスに関する役割・責務を十分に果たし得るような体制が整っているか否かを考慮すべきである。他方で、上場会社において、そうした体制が	●		当社では、序章 7 に記載のとおり、ガバナンス体制を当社の成長や資本構成の変化にあわせ、段階的に適切な体制に変えてゆく方針です。この方針に則し、序章 2 に記載のとおり、経営上の意思決定に関わる事項については、経営役員会及び取締役会の審議を経るものとしており、各機関においては、委任する事項や

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
	しっかりと整っていると判断する場合には、上記の提案を行うことが、経営判断の機動性・専門性の確保の観点から望ましい場合があることを考慮に入れるべきである。			重きを置くべき議論の焦点を明確化し、経営判断の機動性・専門性を確保するよう努めております。
補充原則 1-1 ③	上場会社は、株主の権利の重要性を踏まえ、その権利行使を事実上妨げることのないよう配慮すべきである。とりわけ、少数株主にも認められている上場会社及びその役員に対する特別な権利（違法行為の差止めや代表訴訟提起に係る権利等）については、その権利行使の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。	●		-
原則 1-2 （株主総会における権利行使）	上場会社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備を行うべきである。	●		-
補充原則 1-2 ①	上場会社は、株主総会において株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報については、必要に応じ適確に提供すべきである。	●		-
補充原則 1-2 ②	上場会社は、株主が総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、招集通知に記載する情報の正確性を担保しつつその早期発送に努めるべきであり、また、招集通知に記載する情報は、株主総会の招集に係る取締役会決議から招集通知を発送するまでの間に、TDnet や自社のウェブサイトにより電子的に公表すべきである。	●		-
補充原則 1-2 ③	上場会社は、株主との建設的な対話の充実や、そのための正確な情報提供等の観点を考慮し、株主総会開催日をはじめとする株主総会関連の日程の適切な設定を行うべきである。		●	当社は、総会開催の準備日数、法定の開催期限、適切な総会会場の確保等の観点から、総会開催日を設定いたします。このため、適切な総会会場の確保等の事情から、いわゆる集中日に開催する場合があります。ただし、この場合にあっては、招集通知の早期発送・電子的公表といった他の原則で求められる事項に関する対応を行うことにより、株主総会関連の日程を全体として適切に設定するよういたします。
補充原則 1-2 ④	上場会社は、自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権行使の電子行使を可能とするための環境作り（議決権電子行使プラットフォームの利用等）や招集通知の英訳を進めるべきである。	●		当社では議決権電子行使プラットフォームを利用しており、機関投資家や海外投資家との対話、電子行使が可能となるようにしております。また、招集通知ほか、重要な継続開示書類などの英文開示を進めてまいります。

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
	特に、プライム市場上場会社は、少なくとも機関投資家向けに議決権電子行使プラットフォームを利用可能とすべきである。			
補充原則 1-2 ⑤	信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等が、株主総会において、信託銀行等に代わって自ら議決権行使の行使等を行うことをあらかじめ希望する場合に対応するため、上場会社は、信託銀行等と協議しつつ検討を行うべきである。		●	現在の当社の株主構成では信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家が少ないという現状を踏まえて実施しておりません。今後の株主構成の変化に応じて検討を進めてまいります。
原則 1-3 （資本政策の具体的な方針）	上場会社は、資本政策の動向が株主の利益に重要な影響を与え得ることを踏まえ、資本政策の基本的な方針について説明を行うべきである。	●		当社グループは、スピード感を備えた経営資源の拡充という観点で、エクイティによる資金の調達是有力な選択肢の一つと考えております。調達資金は、新規事業を含む新たなコアビジネスの確立並びに、資本提携や M&A、従来からのコア事業において必要となる一定の自己資金の手当て等に充当されることを想定しております。
原則 1-4 （政策保有株式）	上場会社が政策保有株式として上場株式を保有する場合には、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など、政策保有に関する方針を開示すべきである。また、毎年、取締役会で、個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを具体的に精査し、保有の適否を検証するとともに、そうした検証の内容について開示すべきである。 上場会社は、政策保有株式に係る議決権の行使について、適切な対応を確保するための具体的な基準を策定・開示し、その基準に沿った対応を行うべきである。		●	序章 8 に記載のとおり、当社は、政策保有株式に関する考え方を示しております。
補充原則 1-4 ①	上場会社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げるべきではない。		●	
補充原則 1-4 ②	上場会社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行うべきではない。	●		前述のとおり、政策保有株式の意思決定は、株主共同の利益を損なわないことを前提として、説明責任を充足させるために取締役会に報告するものとしています。
原則 1-5 （いわゆる買収防衛策）	買収防衛の効果をもたらすことを企図してとられる方策は、経営陣・取締役会の保身を目的とするものであってはならない。その導入・運用については、取締役会・監査役は、株主対	●		当社が採用している大規模買付ルールは、直接、買収防衛の効果をもたらす設計ではなく、その是非を株主の皆様による適正な判断に委ねるための手続きの確保を目的としたものであります。この

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
	する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。			ようなルールを備えておくことは、大規模買付者以外の株主の皆様等に等しく情報を共有し透明化することで、株主の皆様の権利を平等に確保することとなるため、本原則の趣旨に則したものであり、また、取締役会として当然の責務であると考えております。したがって、大規模買付ルールを備えておくことは基本原則4に定められる「取締役会の責務」に準じたものであるとも認識しております。
補充原則1-5①	上場会社は、自社の株式が公開買付けに付された場合には、取締役会としての考え方（対抗提案があればその内容を含む）を明確に説明すべきであり、また、株主が公開買付けに応じて株式を手放す権利を不当に妨げる措置を講じるべきではない。	●		-
原則1-6 （株主の利益を害する可能性のある資本政策）	支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策（増資、MBO等を含む）については、既存株主を不当に害することのないよう、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。	●		序章2に記載のとおり、当社は、利益相反が問題となりうる資本政策を行う場合に適正な手続を確保することが重要な課題であることを認識しており、その実施に際しては、社外取締役の意見を重視するなど、必要性・合理性を精査し、株主の皆様への十分な説明を行ってまいります。 また、当該資本政策が決議され、開示を行う場合には、実施の目的に加え、検討のプロセスや手続きの適正性などにつき、監督の立場にある社外取締役の発言要旨を開示文書に記述するなど、十分に説明責任を果たせるよう努めてまいります。
原則1-7 （関連当事者間の取引）	上場会社とその役員や主要株主等との取引（関連当事者間の取引）を行う場合には、そうした取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした懸念を惹起することのないよう、取締役会は、あらかじめ、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続を踏まえた監視（取引の承認を含む）を行うべきである。	●		序章2に記載のとおり、関連当事者間取引は、当社の現在の資本構成に鑑みた場合、リスクになり得ると認識しております。そのため、リスク回避を目的として、当該取引についての監督機能をより強固なものとし、取締役会において厳しく審議したうえで承認するか否かを判断するほか、決議が不要な取引についても、取締役が利害関係を有しうる場合には取締役会に報告するものとしております。 また、社外取締役には、これら取引の重点的な監督を役割として課しており（適法性視点からの歯止め）、取締役会での審議や報告を通じて、社外取締役による牽制機能が果たされる仕組みを採用しております。

## 基本原則 2 (Comply 8:Explain 1)

上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

当社は、当社を取り巻くステークホルダーとの適切な協働を通じることによって、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出が実現されるものと認識しております。そのため、当社はこれらのステークホルダーの権利や立場、健全な事業活動を尊重することを約するため、序章1に示したとおり、その趣旨を含めた経営理念を定めております。また、取締役会・経営陣は社内の意識統一、企業文化・風土の醸成に努めております。

原則	内容	Comply	Explain	当社対応 (方針/理由)
原則 2-1 (中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定)	上場会社は、自らが担う社会的な責任についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行いつつ中長期的な企業価値向上を図るべきであり、こうした活動の基礎となる経営理念を策定すべきである。	●		当社は、社会的な責任や様々なステークホルダーへの価値創造などについての当社の考え方を踏まえ、序章1に記載のとおり、経営理念を策定しております。
原則 2-2 (会社の行動準則の策定・実践)	上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。	●		当社は、序章1に記載の経営理念に則し、役員・従業員が従うべき「企業行動憲章」を定めております。 この企業行動憲章は、e-learningの実施などにより、全役職員の意識の醸成を図っております。遵守状況は年1回報告事項として報告され、当該遵守状況を踏まえて、必要に応じた対応を講じることができるよう努めております。
補充原則 2-2①	取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない。	●		
原則 2-3 (社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題)	上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、適切な対応を行うべきである。	●		当社グループのサステナビリティに対する取組みについて基本的な考え方は、序章10に記載の通りです。

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
補充原則 2-3 ①	取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。	●		
原則 2-4 （女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保）	上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。	●		前述のとおり当社グループの従業員は、性別、国籍に関わらず、経験、能力、多様な視点や価値観を有する社員が活躍できる職場づくりに積極的に取り組んでおります。 同時に、時短勤務やパートタイマーなど就業形態の多様化を図っており、男女を問わず、ライフスタイルに合わせた働きやすい環境整備を進め、就業の門戸を広げるよう努めております。
補充原則 2-4 ①	上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。 また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。		●	<p>&lt;考え方&gt; 当社グループは、「プロアクティブに、目標に向かってコンピテンシーを発揮し、プロフェッショナルであり続ける人材」の採用・登用を人事ポリシーとし、中途採用者、女性、外国籍にかかわらず、多様な資質、能力、適性を持つ人材の活用を強みとしております。今後も女性・外国籍・中途採用者にこだわることなく、多様な資質、能力、適性を最重要視して採用、登用していく方針であります。</p> <p>&lt;測定可能な目標&gt; 多様な価値観を尊重することは重要と考えておりますが、外国籍、中途採用に測定可能な目標を持っておりません。女性管理職については、政府が第5次男女共同参画基本計画に掲げる目標値 30%を念頭におきながら取り組んでまいります。</p> <p>&lt;現在の状況&gt; (2023年12月末現在) 当社グループの全従業員のうち</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中途採用者の割合は約 75.4%</li> <li>・ 全管理職のうち中途採用者の割合は約 96.7%</li> <li>・ 男女比率が約 1.55 : 1 の中、女性管理職が全管理職に占める割合は約 32.5%</li> <li>・ 外国籍の従業員は全従業員の約 4.3%</li> </ul>

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
原則 2-5 （内部通報）	上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。	●		当社では、内部通報規程を定め、通報窓口を外部弁護士事務所に設けています。内部通報があった場合には、コンプライアンス・オフィサーの指揮のもと、調査チームが設置され、直ちに事実関係の調査を行うものとしております。その結果については、代表取締役社長または取締役会に報告する流れになっておりますが、毎年1月から12月までの1年間の内部通報状況、その是正状況などは、1月の取締役会の報告事項としており、取締役会が当社の内部通報制度の運用状況を監督できるようにしております。
補充原則 2-5①	上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備すべきである。	●		なお、調査結果報告及び是正結果は、プライバシーに配慮しつつ、通報者に通知するものとしており、匿名の通報も可能であり、通報者は秘匿され、不利益に取り扱われることのない体制を整備しております。
原則 2-6 （企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮）	上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである。	-	-	当社は企業年金制度を有しておらず、確定拠出年金制度を採用しております。従って、当社がアセットオーナーとしての立場で企業年金の積立金の運用に関与しておらず、今後も予定はありません。 なお、当社および当社グループは、従業員の安定的な資産形成を支援するため、 ・資産運用に関する知識習得のため、取引所が主催する投資セミナーの受講機会の提供 ・運用機関・運用商品の選定などの助言を行う投資ロボアドバイザーの導入 を行っています。

### 基本原則 3 (Comply 6:Explain 1)

上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

当社では、透明性、公平性、継続性を基本に、株主・投資家の皆様に対し、適時、的確な情報提供に努めることを情報開示の基本方針としております。金融商品取引法及び東京証券取引所の定める適時開示規則に準拠した情報の開示に加えて、当社に対する理解促進に有効と思われる情報（定性情報及び定量情報）につきましても、できる限りの情報開示が必要であるとの認識のもと、分かりやすさを重視したIR資料の作成に取り組むほか、当社Webサイトを活用するなど積極的な情報開示に努めております。

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
原則3-1 （情報開示の充実）	<p>上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、(本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、)以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。</p> <p>(i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画</p> <p>(ii) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、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</p> <p>(iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続</p> <p>(iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続</p> <p>(v) 取締役会が上記(iv)を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明</p>	●		<p>当社では、本原則の(i)から(v)について以下のとおりです。</p> <p>(i) 当社は、経営理念、経営戦略及び中期経営計画をWebサイトに掲載しております。</p> <p>中期経営計画の策定にあたっては、PEST分析やVRIO分析などの環境分析や経営資源の評価を行ったうえで、持続可能性についても考慮した計画を立案しており、定量的な経営計画に加えて、その実現に向けた施策や具体的な取り組み内容等も併せて開示いたします。</p> <p>(ii) コーポレートガバナンス報告書及び有価証券報告書の提出に加え、本「コーポレートガバナンス・コードに対する当社ガイドライン(方針及び取組み)」を公表し、当社Webサイト上に掲載しております。</p> <p>(iii) 当社の取締役報酬(役員報酬等と異なります)の決定プロセスは以下のとおりです。取締役報酬はCG委員会の審議事項であります。</p> <p>(CG委員会とは独立社外取締役と代表取締役社長CEO、CFOで構成され、委員の過半数を独立社外取締役とすること、また議長を独立社外取締役とした委員会です。)</p> <p>&lt;役員報酬等の決定のプロセス&gt;</p> <p>① 取締役会は、CG委員会の答申を尊重することを条件に、代表取締役社長CEOに各取締役の</p>



原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
				<p>役員報酬の決定を委任する決議</p> <p>② 外部専門家（大手コンサルティングファーム）は、以下についてCG委員会へ情報提供を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i：近時の取締役報酬トレンド</li> <li>ii：当社取締役報酬ポリシーについての講評</li> <li>iii：当社取締役報酬決定プロセスについての講評</li> <li>iv：過年度の当社取締役報酬水準・ミックスについての講評</li> <li>v：当該年度の当社取締役報酬水準案・ミックスについての講評</li> </ul> <p>③ CG委員会は、取締役会からの諮問に基づき、②の定めによる情報提供を受けた上で、各取締役の役員報酬の案について審議を行い、各取締役の役員報酬の原案を決議する。ただし、取締役でない委員は当該決議に参加しない</p> <p>④ CG委員会は代表取締役社長CEOへ決議を報告</p> <p>⑤ 代表取締役社長CEOは、CG委員会の答申を尊重して各取締役の役員報酬を決定し、取締役会へ決定報告</p> <p>(iv) 及び (v) 取締役候補の指名、選任、解任については、以下の方針に従ってCG委員会による審議を経ることとしております。取締役候補の選任にあたっては、CEO、CFOから提案があった取締役候補をCG委員会が審議いたします。</p> <p>①新任取締役候補の選任 人材マネジメント戦略、人事制度改革の領域における外部専門家の面談による次期取締役候補としての適性評価、個人アセスメント評価の結果から取締役としての資質を判断します。また、取締役会の機能が偏ることがないように、後記「取締役会機能マトリックス」を、指名を行う際の重要な検討材料としております。</p> <p>②再任取締役候補の選任 社内業務執行取締役の再任についての審議は以下の定量評価、定性評価、多面評価を実施し検討材料といたします。なお、③多面評価で用い</p>

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
				<p>る評価項目は、当社が内規として定めている「取締役選任・解任基準内規」の基準に沿った評価項目となっています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定量評価（各取締役候補が管掌する業績の客観的数値評価とそれに対する自己評価と課題抽出）</li> <li>・定性評価（各取締役候補が当社の企業価値向上のための施策について自己評価と次期施策案）</li> <li>・多面評価（各取締役と幹部従業員による360度評価）</li> </ul> <p>③取締役の解任 取締役の解任については以下を勘案いたします。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社の規定・内規等違反の他、コンプライアンスに抵触する事項の有無</li> <li>・業績計画に対する達成度、進捗度合などの業績数値の評価</li> <li>・必要に応じて、第三者機関による個人アセスメント評価結果から、取締役としての資質を判断</li> </ul>
補充原則3-1①	上記の情報の開示（法令に基づく開示を含む）に当たって、取締役会は、ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記載となるようにすべきである。	●		-
補充原則3-1②	上場会社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報の開示・提供を進めるべきである。 特に、プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべきである。	●		<p>開示書類のうち、招集通知ほか、決算短信及び決算補足資料／IR説明会資料などの英文開示を行います。</p> <p>英文開示は、原則、国内（日本語版）の公表から5営業日後に当社Webサイトに掲載いたします。</p>
補充原則3-1③	上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組を適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。 特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基		●	<p>当社のサステナビリティに対する取組みについては序章10をご参照ください。</p> <p>なお、当社グループはTCFD提言に基づく気候変動に関する情報開示を実施し、当社コーポレートサイトに掲載しております。</p>

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
	づく開示の質と量の充実を進めるべきである。			
原則 3-2 （外部会計監査人）	外部会計監査人及び上場会社は、外部会計監査人が株主・投資家に対して責務を負っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきである。	●		-
補充原則 3-2 ①	監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。 （i）外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定 （ii）外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かについての確認	●		当社は監査等委員会において（i）（ii）の対応を行なっております。
補充原則 3-2 ②	取締役会及び監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。 （i）高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保 （ii）外部会計監査人から CEO・CFO 等の経営陣幹部へのアクセス（面談等）の確保 （iii）外部会計監査人と監査役（監査役会への出席を含む）、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保 （iv）外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立	●		-

基本原則 4 (Comply 27:Explain 7)

上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

- (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- (3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

当社では、企業戦略等の方向性を示し、適切にリスクテイクできる環境を備えた取締役会の在り方は、企業の規模感や成長に合わせ変化していくものであると認識しております。加えて、どのような体制を採用するとしても、実効性の高い監督を行い、牽制機能を備えることの重要性を認識し、体制整備や機関設計を行っております。（現取締役会の体制については、序章 2 及び 3 に記載しております。）

本基本原則 4（3）に関しては序章 2 及び 3 に記載のとおり、「経営」と「執行」を明確に分離していない状況下にある当社において、社外取締役は、その助言機能として議決権を行使する事項・事案を有しており、当該事案においての独立した客観的な立場という観点では、自己監督の性格を有しております。この点、当社は、社外取締役による監督機能の実効性を確保するための体制を整備し運用しているものの、基本原則 4（3）で想定されているスタイルとは一部異なっていることを認識しております。

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
原則 4-1 （取締役会の役割・責務(1)）	取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。	●		当社取締役会は、経営理念や、中期経営計画の実現に向けた戦略等の議論を活発に行っており、そこで共有された方向性を軸に、経営判断がなされております。
補充原則 4-1①	取締役会は、取締役会自身として何を判断・決定し、何を経営陣に委ねるのかに関連して、経営陣に対する委任の範囲を明確に定め、その概要を開示すべきである。	●		当社取締役会は決議事項を以下の 4 種のカテゴリーに分類し、それ以外の事項・事案については経営陣に委譲しております。 <取締役会決議事項> ①会社法 399 条の 13 で規定されている事項 ②適法性視点から社外取締役が指定した事項・個別事案 ③当社取締役会規程で定められている事項 ④相当性視点から監査等委員会、経営役員会により取締役会決議が望ましいと認められた個別事案 当社取締役会は、会社法で規定された範囲のいわゆる重要な業務執行の決定に加え、取締役会規程や裁決権限一覧に定

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
				められた範囲でその他の業務執行をも担います。 また、重要な監督職務として、適法性視点からの歯止めを果たすことを社外取締役等に課しており、適法性視点には、コンプライアンス、株主平等原則、手続き、道義性、などを含みますがこれに限られません。 一方、序章2に記載のとおり、取締役会の下位に位置づけられた会議体である経営役員会においては、取締役会に上程する議案すべてについて業務執行及び相互監督の観点から審議を行うほか、経営役員会規程及び決裁権限一覧に定めた範囲の業務執行の決定について、取締役会から委任されています。
補充原則 4-1 ②	取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行うべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。	●		当社取締役会は、半期ごとに経営計画に対する進捗率や達成度について、事業部門別の分析や各課題の抽出を行うなど業績評価を行うことを義務付けています。その内容については半期ごとのIR説明会で自己評価及び課題を当社取締役会の認識として説明することとしております。 また、その分析結果や課題は重要な材料として、次期以降の経営計画に反映するものとしております。
補充原則 4-1 ③	取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者（CEO）等の後継者計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。	●		代表取締役社長CEOの後継者計画は、序章5で記載のとおり、CG委員会での審議事項になっております。 なお、CG委員会は独立社外取締役と代表取締役社長CEO、CFOで構成され、委員の過半数を独立社外取締役とすること、また議長を独立社外取締役とすることとしております。 CG委員会では、次世代後継者の育成計画について議論する一方、幹部従業員を含む取締役に対し、継続的に役員トレーニングを実施しております。次世代後継者育成に必要なトレーニングは計画的に実施するべきと考えております。  <後継者育成のためのトレーニング> ①単年度経営計画、中期経営計画策定を通じ、経営計画策定の実践トレーニング ②企業経営を俯瞰するため、一定期間、専門分野でない分野をマネジメントする経験。管掌分野の変更などの実践トレーニング ③一橋大学財務リーダーシッププログラムに企業派遣。 特に一橋大学財務リーダーシッププロ

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
				グラムは次世代後継者候補の育成を主な目的としております。
原則 4-2 （取締役会の役割・責務(2)）	取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果敢な意思決定を支援すべきである。また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。		●	当社取締役会は、序章 2 に記載のとおり、原則的には業務執行上の意思決定は経営役員会及び業務執行取締役委任しており、個々の業務執行に関わる事項が取締役に付議されるのは、監査等委員会が取締役会への付議を請求した場合などに限定されております。 また、序章 3 に記載のとおり、社外取締役は、経営陣に説明責任を求める権限と制度が担保されており、相当性視点からの検証についても、実効性の高い監督は果たしているものと考えております。 しかしながら、「経営」と「執行」を明確に分離していない状況下にある当社において、社外取締役は、その助言機能として議決権を行使する事項・事案を有しており、当該事案においての独立した客観的な立場という観点では、自己監督の性格を有することから、本原則は Explain としております。 なお、取締役の報酬については、役員株式報酬制度を導入いたします。
補充原則 4-2①	取締役会は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。その際、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。		●	序章 9 に記載のとおり、当社は役員報酬の決定方針に関する考え方を示しております。 なお、当社は、長期業績連動報酬として支払う、将来の企業価値向上に連動する役員株式報酬の全報酬に占める自社株付与の割合は、日本取締役協会「経営者報酬ガイドライン（第四版）」（2016年10月）等で例示されている水準（適切な割合）には至っておりません。 今後、補充原則 4-2①の趣旨に鑑み、当該水準にまでその割合を上げていくことを検討してまいります。 （参考） 当社グループにおける全報酬の自社株付与の割合実績 2015年3月期：25.3% 2016年3月期：0% 2017年3月期：26.8% 2018年3月期：27.2% 2019年3月期：30.3% （※2019年3月期：25.8%） 2020年3月期：20.7% （※2020年3月期：17.8%） 2020年12月期：0% 2021年12月期：10.64% （※2021年3月期：9.36%） 2022年12月期：18.38% （※2022年12月期：16.32%）

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
				2023年12月期：16.24% （※2023年12月期：15.94%） ※割合の算出に用いる「全報酬」に、使用人兼務取締役の使用人報酬分を含めた参考値となります。
補充原則4-2②	取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。 また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。		●	当社のサステナビリティに対する取組みについての詳細は、序章10をご参照ください。
原則4-3 （取締役会の役割・責務(3)）	取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。また、取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。更に、取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。		●	当社取締役会は、半期ごとの業績評価を行い、その評価結果を適切に経営陣の人事に反映するほか、適切な情報開示体制、内部統制及びリスク管理体制の整備を行うとともに、序章2に記載のとおり、現取締役会の体制においてリスクとなる関連当事者間取引の審議及び監督を厳重に行う仕組みを採用し、運用いたします。 序章3に記載のとおり、「経営」と「執行」を明確に分離していない状況下にある当社において、社外取締役は、その助言機能として議決権を行使する事項・事案を有しており、当該事案においての独立した客観的な立場という観点では、自己監督の性格を有することから、本原則はExplainとしているものの、原則的には業務執行上の意思決定は経営役員会及び業務執行取締役委任しており、個々の業務執行に関わる事項が取締役に付議されるのは、監査等委員会が取締役会への付議を請求した場合などに限定されており、実効性の高い監督は果たしているものと考えております。
補充原則4-3①	取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。	●		当社取締役会は、取締役の選任・解任について、対象者を以下の点から評価し、総合的に判断しております。なお、取締役の選任・解任については、CG委員会の審議事項としております。 なお、CG委員会は独立社外取締役と代表取締役社長CEO、CFOで構成され、委員の過半数を独立社外取締役とすること、また議長を独立社外取締役とすることとしております。 ①新任取締役候補の選任 人材マネジメント戦略、人事制度改革の領域における外部専門家の面談による次期取締役候補としての適性

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
				<p>評価、個人アセスメント評価の結果から取締役としての資質を判断します。また、取締役会の機能が偏ることがないように、後記「取締役会機能マトリックス」を、指名を行う際の重要な検討材料としております。</p> <p>②再任取締役候補の選任 社内業務執行取締役の再任についての審議は以下の定量評価、定性評価、多面評価を実施し検討材料といたします。なお、③多面評価で用いる評価項目は、当社が内規として定めている「取締役選任・解任基準内規」の基準に沿った評価項目となっています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定量評価（各取締役候補が管掌する業績の客観的数値評価とそれに対する自己評価と課題抽出）</li> <li>・定性評価（各取締役候補が当社の企業価値向上のための施策について自己評価と次期施策案）</li> <li>・多面評価（各取締役と幹部従業員による360度評価）</li> </ul> <p>③取締役の解任 取締役の解任については以下を勘案いたします。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社の規定・内規等違反の他、コンプライアンスに抵触する事項の有無</li> <li>・業績計画に対する達成度、進捗度合などの業績数値の評価</li> <li>・必要に応じて、第三者機関による個人アセスメント評価結果から、取締役としての資質を判断</li> </ul>
補充原則4-3②	取締役会は、CEOの選解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任すべきである。		●	<p>当社の取締役の選解任についてはCG委員会の審議事項としております。CG委員会は独立社外取締役と代表取締役社長CEO、CFOで構成され、委員の過半数を独立社外取締役とすること、また議長を独立社外取締役とすることとしております。</p> <p>代表取締役社長CEOに限定した選解任の手続は定めておりませんが、当社では取締役選任基準を内規として定めており、代表取締役社長CEOのあるべき姿を明確にしております。</p>
補充原則4-3③	取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEOがその機能を十分発揮していないと認められる場合に、CEOを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立すべきである。		●	
補充原則4-3④	内部統制や先を見越した全社的リスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監	●		<p>当社グループの経営リスクを把握するため、「リスク管理委員会」を設置しております。</p> <p>リスク管理委員会は、リスク・アセスメントの実施や分析、定期的なビジネストラブルの集計、定期的な危機管理広報部門、内部監査部門との連携により、当社</p>



原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
	督すべきである。			グループにおける経営リスクとなり得るものを取締役会で報告しております。当社では内部監査部門と、監査等委員会と密な連携をとりながら、内部統制の運用状況の監督をする体制が構築されております。
原則 4-4 （監査役及び監査役会の役割・責務）	監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、監査役・外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、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において適切な判断を行うべきである。また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。	-	-	-
補充原則 4-4 ①	監査役会は、会社法により、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査役を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべきである。また、監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべきである。	-	-	-
原則 4-5 （取締役・監査役等の受託者責任）	上場会社の取締役・監査役及び経営陣は、それぞれの株主に対する受託者責任を認識し、ステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、会社や株主共同の利益のために行動すべきである。	●		株主と経営者の利益が相反する取引、即ち関連当事者間取引については、原則 4-3に係る当社対応でも述べたように、厳重に審議及び監督を行える仕組みを採用することでリスクを低減する運用を行っております。
原則 4-6 （経営の監督と執行）	上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。	●		当社は、独立社外取締役を取締役の3分の1以上としており、客観的な監督の実効性を確保しております。
原則 4-7 （独立社外取締役）	上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが	●		-

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
の役割・責務)	<p>期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。</p> <p>(i) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと</p> <p>(ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと</p> <p>(iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること</p> <p>(iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること</p>			
原則 4-8 (独立社外取締役の有効な活用)	<p>独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも3分の1（その他の市場の上場会社においては2名）以上選任すべきである。</p> <p>また、上記にかかわらず、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社（その他の市場の上場会社においては少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社）は、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。</p>	●		<p>当社は、CGコードが例示している独立社外取締役の割合を3分の1以上担保するという水準を必要要件として位置付けております。現在、当社の独立社外取締役の割合は44%であります。</p>
補充原則 4-8 ①	<p>独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的を開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るべきである。</p>	●		-
補充原則 4-8 ②	<p>独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。</p>	●		<p>「筆頭独立社外取締役」はおりませんが、独立社外取締役と社内業務執行取締役は、定期的に情報共有や意見交換の場を設けており、連携については容易な体制が整備されています。</p>
補充原則 4-8 ③	<p>支配株主を有する上場会社は、取締役会において支配株主からの独立性を有する独立社外取締役を少なくとも3分の1以上（プライム市場上場会社においては過半数）選任するか、または支配株主と少数株主との利益</p>	-	-	-

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
	が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会を設置すべきである			
原則 4-9 （独立社外取締役の独立性判断基準及び資質）	取締役会は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきである。また、取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。	●		当社は金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえた、独立社外取締役を選任しております。 また、独立社外取締役に求める役割及び資質を「取締役会機能マトリックス」（末尾の添付資料参照）として定めております。 取締役会機能を大きく3つに分類し、それぞれ 「機能分類1：監督機能を果たすための適性（スキル、経験値等）」 「機能分類2：企業価値向上に資する機能（スキル、経験値等）」 「機能分類3：企業価値向上に資する機能（スキル、経験値等）」 と整理し、独立社外取締役の起用要件としては、「機能分類1」と「機能分類2」を必要条件と位置づけています。
原則 4-10 （任意の仕組みの活用）	上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。	●		当社では、序章2のとおり機関設計を採用し、原則4-3に係る当社対応に記載のとおり運用しているほか、経営リスク管理委員会を設置し、統治機能の充実に努めております。
補充原則 4-10①	上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名（後継者計画を含む）・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきである。 特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。	●		当社は独立社外取締役が取締役会の過半数に達していません。 当社は、独立社外取締役と代表取締役社長CEO、CFOで構成され、委員の過半数を独立社外取締役とすることとしたCG委員会を設置し、取締役候補の「指名」、「報酬」、「後継者計画」については、CG委員会の審議を経ることで、取締役会の機能の客観性と説明責任を強化することに努めております。  当社のCG委員会についての詳細は、序章5をご参照ください。  なお、役員報酬決定プロセスは、原則3-1に記載のとおりです。
原則 4-11 （取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条	取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む	●		序章4に記載のとおり、当社は、取締役会全体で必要とする機能を「取締役会機能マトリックス」としてまとめております。

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
件)	多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。			当社取締役の「取締役会機能マトリックス」については、末尾添付資料をご参照ください。
補充原則 4-11①	取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。	●		
補充原則 4-11②	社外取締役・社外監査役をはじめ、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきであり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。	●		当社では、取締役が、他の上場会社の役員を兼任する際には、その兼任状況を株主総会招集通知、有価証券報告書及び、当社 Web サイトにおいて、すべて開示する方針としております。 加えて、非上場会社の役員との兼任につきましても、必要と判断するものは併せて開示することとしております。
補充原則 4-11③	取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。		●	当社は年に1回、再任の業務執行取締役候補の選任に際し、以下の複数の評価方法を用いて個々の取締役を評価しております。 ①定量評価（各取締役候補が管掌する業績の客観的数値評価とそれに対する自己評価と課題抽出） ②定性評価（各取締役候補が当社の企業価値向上のための施策について自己評価と次期施策案） ③多面評価（各取締役と幹部従業員による360度評価） 取締役会全体の実効性評価、分析は行っておりません。

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
原則 4-12 （取締役会における審議の活性化）	取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を導ぶ気風の醸成に努めるべきである。	●		当社取締役会では、社外取締役による、建設的かつ活発な意見交換がなされております。 その社外取締役の発言要旨につきましては、適時適切な場所において、必要に応じて、公開するなど努めてまいります。
補充原則 4-12①	取締役会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきである。 （i）取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること （ii）取締役会の資料以外にも、必要に応じ、会社から取締役に対して十分な情報が（適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で）提供されるようにすること （iii）年間の取締役会開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと （iv）審議項目数や開催頻度を適切に設定すること （v）審議時間を十分に確保すること	●		当社取締役会では、取締役会の運営について、以下のとおりルールを整備し運営しております。 当社では、全取締役が出席可能な取締役会の年間開催スケジュールを確定し、各月に上程される審議事項の予定を一覧化し、取締役会メンバーで共有しております。 さらに、各月の取締役会終了後には、翌月の議案の事前共有を義務付けております。これにより、取締役会メンバーは必要に応じ、取締役会事務局を介して必要情報を収集できるほか、十分な検討時間を確保することが可能になります。 また、取締役会の資料は、会日の原則3営業日前までに配布するように努める他、審議議案については、十分にその審議が行われるよう運営に配慮しております。 加えて、経営陣幹部間で共有している経営テーマについてはタイムリーに社外取締役に提供し、説明、議論する場を設けております。
原則 4-13 （情報入手と支援体制）	取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。	●		当社では、取締役会事務局をコーポレート部門に設置し、当該事務局が取締役との会日の事前調整のほか、社外取締役の求めにより、追加情報の提供を行うなど、取締役の支援体制を整備しております。 この他、定期的に、取締役間での情報共有や意見交換の場が設けられ、常勤/社外を問わず、円滑に情報を入手できる体制が確保されています。
補充原則 4-13①	社外取締役を含む取締役は、透明・公正かつ迅速・果敢な会社の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、社外監査役を含む監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。	●		原則 4-13 に係る当社対応に記載のとおり、取締役会事務局を設置し、当該事務局が社外を含む取締役の求めに応じて、追加情報の提供や調査を行うなど、取締役の支援体制を整備しております。 なお、当社社外取締役の責任について役員規程に定めており、当該取締役が責任を果たす上で、情報入手を容易に行えるよう、当該規程の中に併せて定めております。
補充原則 4-13②	取締役・監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専	●		当社では、取締役が必要とする場合には、会社の費用において外部専門家の助

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
	門家の助言を得ることも考慮すべきである。			言を得ることを認めており、本内容を役員規程に定めております。
補充原則 4-13③	上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。	●		当社では、内部監査室が実施した監査結果について、代表取締役社長への報告及び定期的な取締役会への報告を行うこととしています。 また、原則 4-13 に係る当社対応に記載のとおり、取締役会事務局をコーポレート部門に設置し、当該事務局が取締役との会日の事前調整のほか、社外取締役が必要とする情報の提供を行うなど支援体制を整備しております。
原則 4-14 (取締役・監査役のトレーニング)	新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。	●		当社では、取締役会として一般に期待される役割を果たすことに加えて、社会や環境の変化に対応しつつ、当社経営の継続性を最重要視し、より高度な経営判断を行っていくために、また、より高度な監督機能を果たしていくためには、取締役のトレーニングは必要不可欠であり、この考えに則したトレーニングを実施することを方針としております。 <取締役のためのトレーニング> ①上場会社の取締役として習得すべき項目 ②ADワークスグループ取締役会機能マトリックスに記載される項目の習得 ③将来のビジネスチャンス、イノベーションを探索、獲得するための新たな知識、スキルの習得 ④既存事業の深化のためのスキルアップ ⑤変化する社会・ビジネスのためのリスクキリング
補充原則 4-14①	社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務(法的責任を含む)を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。	●		<後継者育成のためのトレーニング> ①単年度経営計画、中期経営計画策定を通じ、経営計画策定の実践トレーニング ②企業経営を俯瞰するため、一定期間、専門分野でない分野をマネジメントする経験。管掌分野の変更などの実践トレーニング ③一橋大学財務リーダーシッププログラムに企業派遣。 特に一橋大学財務リーダーシッププログラムは次世代後継者候補の育成を主な目的としております。
補充原則 4-14②	上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。	●		

## 基本原則 5 (Comply 6:Explain 0)

上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

当社では、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、建設的な対話を通じて、株主・投資家の意見に耳を傾けることの重要性を認識しております。代表取締役社長、CFO（情報取扱責任者）及びIR責任者を中心にIR体制を構築し、当社経営に対する理解促進を図るための様々な取組みを積極的かつ適切に行っていく方針です。

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
原則 5-1 （株主との建設的な対話に関する方針）	上場会社は、株主からの対話（面談）の申込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応すべきである。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認し、開示すべきである。	●		当社では、IR説明会や株主総会の質疑応答ほか、当社Webサイトに設けたお問い合わせフォームを通じて、株主・投資家からの質問・意見に対し、対話を意識したIR活動に努めております。 株主からの面談の申込みについては、ディスクロージャー統括室が集約して受け付けるものとしておりますが、
補充原則 5-1 ①	株主との実際の対話（面談）の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役または監査役が面談に臨むことを基本とすべきである。	●		株主との実際の対話（面談）の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、社内業務執行取締役、社外取締役を含む取締役が面談に臨むこととしております。
補充原則 5-1 ②	株主との建設的な対話を促進するための方針には、少なくとも以下の点を記載すべきである。 （i）株主との対話全般について、下記（ii）～（v）に記載する事項を含めその統括を行い、建設的な対話が実現するように目配りを行う経営陣または取締役の指定 （ii）対話を補助する社内のIR担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策 （iii）個別面談以外の対話の手段（例えば、投資家説明会やIR活動）の充実に関する取組み （iv）対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ	●		（i）当社では、経営企画担当取締役であるCEOの指揮のもと、経営企画部門がIR活動全般を統括しています。 （ii）株主との建設的な対話の補助は経営企画部門が行います。経営企画部門は、総務、財務、経理、法務部門等と定期的な情報共有を実施し、有機的に連携しております。 （iii）個別の面談のほか、半期ごとのIR説明会においては、代表取締役社長及びCFOが必ず説明を行うものとしております。 （iv）株主/投資家からの問い合わせ内容や意見なども含め、四半期ごとに株主/投資家対応状況について取締役会に報告し共有しております。 （v）対話に際してはインサイダー情

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
	効果的なフィードバックのための方策 (v) 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策			<p>報の管理を徹底しております。重要な会社情報（決算情報を含む）の漏洩防止の徹底と公平性確保のため、原則として、「決算期日から決算発表日まで」の一定期間を沈黙期間（クワイエットピリオド）とし、この期間については決算に関するコメントや質問への回答を控えており、本方針は当社 Web サイトに掲載しております。</p> <p><b>【株主との対話の実施状況等】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>株主との対話は、主に CEO、CFO、経営企画部門が実施しております。</li> <li>対話を行った株主は主に国内の機関投資家であり、対応者の担当分野は主にファンドマネージャーやアナリストです。</li> <li>対話の主なテーマや株主の関心事項は、進行期の業績動向・トピックや中期的な成長戦略、株主還元施策です。</li> <li>経営陣や取締役会に対するフィードバックは、四半期ごとに取締役会にて報告しております。</li> </ul>
補充原則 5-1 ③	上場会社は、必要に応じ、自らの株主構造の把握に努めるべきであり、株主も、こうした把握作業にできる限り協力することが望ましい。	●		<p>当社では、毎期年 4 回（毎年 3 月、6 月、9 月、12 月末時点）株主名簿を把握するものとしております。今後、必要に応じて、実質株主の判明調査などの実施も検討してまいります。</p>
原則 5-2 （経営戦略や経営計画の策定・公表）	経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。	●		<p>序章 6 に記載のとおり、当社は、資本コストについての考え方をまとめております。</p>
補充原則 5-2 ①	上場会社は、経営戦略等の策定・公表に当たっては、取締役会において決定された事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況について分かりやすく示すべきである。	●		



**【終章】当社のコーポレートガバナンス・コードに対する対応方針（まとめ）**

当社取締役会は、機関投資家の投資対象となった場合も想定しつつ、上場企業としてCGコードに則した対応を行うことは重要であると認識し、その取組みを着実に進めていく考えです。当社のCGコードに対する対応方針は以下のとおりです。

- (1) 規模などに応じた対応（Comply or Explain）を適切に行う
- (2) Comply 以外の代替案の優位性、合理性、正当性を検討し、説明責任を果たす
- (3) Comply 以外を選択する場合、当社の状況に応じたリスク回避を最大限に考慮する
- (4) 成長過程に応じて段階的にCGコードへの対応を変化させる（序章7記載）

今後、当社グループの成長過程に応じて、当社の取締役会の在り方も変化させる必要があると認識しております。

当社は、今後も継続して、CGコードが本質的に狙いとしている効果・機能を念頭に、適切なガバナンス体制の整備、構築に取り組んでまいります。

以上

(表1)

ADワークスグループ取締役会機能マトリックス (機能分類1 機能分類2)

知見：本質的な理解を伴った知識

見識：知見をベースとした主張・考え

水準：当該テーマについて社内外で講演受託可能なレベル

機能分類	社外取締役				取締役全体
	関山取締役	田名部取締役	栗井取締役	柴川取締役	
<b>機能分類1</b> (社外取締役選任要件)：監督機能を果たすための適性(スキル、経験値等) ① コーポレートガバナンス/リスクマネジメントに関する事項 コーポレートガバナンスに対する見識 リスクマネジメント(評価とアクション)に関する経験または見識 ステークホルダーシップコード、英語ガイドラインに関する見識 債権者・株主と経営者の利益相反事項に関する見識、関連当事者間取引に関する見識 内部統制システムの構築、評価に関する経験または見識 情報セキュリティの構築、評価に関する経験または見識 ② コンプライアンスに関する事項 会社法に関する知見 金融商品取引法に関する知見 ディスクロージャー、取引所規則に対する知見 グローバルローに関する知見 会計基準・会計監査に関する知見 事業領域関係法令に関する知見	○	○	○	○	○
<b>機能分類2</b> (社外取締役選任要件)：企業価値向上に資する経験(スキル、経験値等) ① 企業経営に関する経験値・ノウハウに関する事項 種々の企業における経営陣幹部としての経験と経営に関する見識 公開企業における取締役経験と経営に関する見識 経営資源の配分(主にビジネスポートフォリオの決定)に関する成功実績 多様な企業に対する経営コンサルティング実績 ② 企業・事業に対する投資に関する経験値・ノウハウに関する事項 ※Board3.0対象項目 投資家(PEファンド、VC、ファンドマネージャー等)としての実績 起業の成功実績、新規事業の立ち上げ成功実績 M&A、PMIに関する成功実績 企業価値評価に関する実務経験、見識 ③ 人材政策、資金調達に関する経験値・ノウハウに関する事項 多様性に関する見識 多様な働き方・人事制度設計に関する成功実績、見識 多様な資本政策、株式政策、資金調達に関する成功実績、見識	○	○	○	○	○

当社取締役会全体が必要とする機能を「取締役会機能マトリックス」としてまとめています。  
 「機能分類1 (社外取締役選任要件)：監督機能を果たすための適性(スキル、経験値等)」  
 「機能分類2 (社外取締役選任要件)：企業価値向上に資する経験(スキル、経験値等)」  
 「機能分類3 (執行を含む取締役選任要件)：企業価値向上に資する機能(スキル、経験値等)」  
 社外取締役の起用要件として「機能分類1」と「機能分類2」を必要条件、社内業務執行取締役は、「機能分類3」を起用要件としています。  
 取締役個々人の能力や経験等を本マトリックスに準じて評価し、取締役会全体としてこれらの機能を満たす体制を追求しております。  
 取締役会の多様性や監督機能を充実させるためには、社外取締役には社内業務執行取締役のスキルや経験値等を補充し、また社外取締役それぞれその知識や経験が偏ることがないように、当社取締役会の機能全体が均整のとれた体制となるように、新たな取締役候補者を選定する際の、重要な検討材料として活用しております。

(表2)

## ■ ADワークスグループ取締役会機能マトリックス (機能分類3)

知見：本質的な理解を伴った知識

見識：知見をベースとした主張・考え

水準：当該テーマについて社内外で講演受託可能なレベル

機能分類3 (業務執行取締役を含む取締役選任要件)企業価値向上に資する機能(スキル、経験値等)	社外取締役				社内業務執行取締役				取締役全体	
	関山取締役	田名園取締役	栗井取締役	柴川取締役	社外取締役全体	田中社長CEO	鈴木専務取締役	金子専務取締役		山下取締役
企業のアステナピリティ、SDGs、人的資本、知的財産への投資、TOPD等に対する見識	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
DX戦略、AI等に関する知見	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
デジタルを含むマーケティング戦略に関する知見	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
不動産ビジネスに関する実績・経験・見識	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
富裕層ビジネスに関する実績・経験・見識	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
その他のビジネスに関する実績・経験・見識	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
組織マネジメントに関する実績・経験・見識	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
グローバルビジネスネットワーク	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

当社取締役会全体が必要とする機能を「取締役会機能マトリックス」としてまとめます。

「機能分類1 (社外取締役選任要件)：監督機能を果たすための適性 (スキル、経験値等)」

「機能分類2 (社外取締役選任要件)：企業価値向上に資する機能 (スキル、経験値等)」

「機能分類3 (執行を含む取締役選任要件)：企業価値向上に資する機能 (スキル、経験値等)」

社外取締役の起用要件として「機能分類1」と「機能分類2」を必要条件、社内業務執行取締役は、「機能分類3」を起用要件としております。

取締役個々人の能力や経験等を本マトリックスに準じて評価し、取締役会全体としてこれらの機能を満たす体制を追求しております。

取締役会の多様性や監督機能を充実させるためには、社外取締役には社内業務執行取締役それぞれの知識や経験が備わることがないよう、当社取締役会の機能全体が均整のとれた体制となるように、

新たな取締役候補者を選定する際の、重要な検討材料として活用しております。