

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。

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 更新

当社グループは、2024年8月に長期経営方針となる「北極星・ビジョン・バリュー」を策定し、「ワクを超えるしなやかな発創で、世界を色鮮やかに染め直す。」という当社グループの存在意義を、「北極星(パーパス)」として掲げております。北極星を起点とした経営に則り、当社グループは役員・従業員が遵守すべき「企業行動憲章」を定め、全ての役職員が高い倫理観を持ち、適切なコーポレートガバナンス体制を構築することに努めております。

【北極星】

ワクを超えるしなやかな発創で、世界を色鮮やかに染め直す。

【ビジョン】

富の循環を創出し、誰もが心に火を灯せる社会をつくる

【バリュー:私たちの価値観】

・全体最適

全体最適で思考しているか?狭い世界に捉われていないか?

チーム、会社、そして社会全体に視野を広げることが個の最適化につながる。

常により高い視座で本質を捉え、より良い社会を実現する挑戦をしよう。

・Integrity

信念をもって行動しているか?人や社会に誠実に向き合っているか?

仕事に誇りをもち、誠実な姿勢で信念を貫くことが信頼につながる。

ステークホルダーとの信頼を築きながら、最大の成果を創出しよう。

・Take the Lead

自分はどうしたいのか?自分にできることは何か?

仲間に対する尊重と称賛を欠かさず、助け合うことが新たな価値を生み出す。

一人ひとりが主体的に強みを発揮し、組織や社会に共創を巻き起こそう。

・Shinahan!

「しな」やかに「変」化しているか?新たな挑戦を忘れていないか?

変化を前向きに捉え、楽しみながら新たな価値創造に挑もう。

小さな遊び心の積み重ねが、世界に大きな変化をもたらす。

【企業行動憲章】

1.安全で高品質の商品・サービスを提供し、お客様の満足と信頼を獲得します。

2.法令及び諸規則、社会倫理を遵守し、公正、透明、自由な競争ならびに適正な事業活動を行います。

3.政治、行政との健全かつ正常な関係を保持します。

4.ステークホルダーとのコミュニケーションを行い、企業情報を適時かつ適切に開示します。

5.社員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全と健康の確保、ゆとりと豊かさの実現に努めます。

6.環境問題に積極的に取り組むとともに、持続可能な社会の実現に寄与します。

7.社会の一員であることを深く認識し、事業活動を通じた社会貢献を行います。

8.反社会的勢力とは、一切の関わり合いを持ちません。

【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】 更新

以下、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については、「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)」(2026年3月25日公表)に記載の前提や各原則への対応状況を踏まえて説明いたします。

【補充原則1-2-5】

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1-4】

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。

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。

< 保有目的 >

コーポレート・ベンチャーキャピタル型(CVC型)

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
将来のイノベーションの探索を目的とするもの
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・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・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意思決定プロセスは、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思決定プロセスの一例>
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
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・妥当性の検討および検証を実施する
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、グループ戦略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。

【補充原則2-4-1】

<考え方>

当社グループは、人事ポリシーとして「長期的な価値を生み出し、顧客や従業員にとって持続可能なビジネスを実現するために パーパスやバリューを体現し成果を出す人材に対して投資します」と掲げ、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。

<測定可能な目標>

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。

<現在の状況>(2025年12月末現在)

当社グループの全従業員のうち

- ・中途採用者の割合は約73.3%
- ・全管理職のうち中途採用者の割合は約90.6%
- ・男女比率が約1.53:1の中、女性管理職が全管理職に占める割合は約10.9%
- ・外国籍の従業員は全従業員の約3.5%

【補充原則3-1-3】

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。現在、当社グループは、サステナビリティ推進体制とマテリアリティの他、「人的資本への投資」について、当社コーポレートサイトや有価証券報告書等にて開示しております。「知的財産への投資」については今後自社の企業価値向上、経営課題とともに検討してまいります。

【原則4-2】取締役会の役割・責務(2)

当社取締役会は、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、個々の業務執行にかかわる事項が取締役会に付議されるのは、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、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。また、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4-2-1】

役員報酬等の額の決定方針に関する事項について当社は、業務執行に関わる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ております。

そのため、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いたします。

() 固定報酬(月額定期報酬)

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

() 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。

() 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、役位及び業績目標の達成度等に応じて、以下の算定方法に基づき、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、役位に応じたポイントテーブルに基づき、毎年12月31日に在任している長期業績連動報酬対象取締役にポイント(1ポイント=当社普通株式1株とし、株式分割・併合等が生じた場合には調整します。)を付与することを決定します。ただし、12月31日で終了する事業年度の税金等調整前当期純利益金額が当社の定める単年度計画値に達しないと見込まれる場合、当該年度についてはポイントを付与しないものとします。

【当社株式等の交付等条件】

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」といいます。)について、信託から交付及び給付(以下「交付等」といいます。)を受けることができるものとします。

このとき、長期業績連動報酬対象取締役は、ポイント数の50%に相当する数の当社株式について交付を受け、残りのポイントに相当する数の当社株式については信託内で換価したうえで、換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

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。

ア) 信託期間中の毎年12月31日に長期業績連動報酬対象取締役であること(信託期間中に新たに長期業績連動報酬対象取締役となった者を含

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4-2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。

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%)

2023年12月期:16.24% (2023年12月期:15.94%)

2024年12月期:17.65% (2024年12月期:16.69%)

2025年12月期:29.13% (2025年12月期:26.79%)

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4-2-2】

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。現在、当社グループは、サステナビリティ推進体制とマテリアリティの他、「人的資本への投資」について、当社コーポレートサイトや有価証券報告書等にて開示しております。また、「企業価値向上に向けた成長戦略」を策定し、持続的な成長に資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に努めております。なお、「知的財産への投資」については今後自社の企業価値向上、経営課題とともに検討してまいります。

【原則4-3】

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、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。

「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、個々の業務執行にかか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せるものと考えております。

【補充原則4-3-2】

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。

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。

【補充原則4-3-3】

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。

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。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

以下、コーポレートガバナンス・コードの各原則については、「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)」(2026年3月25日公表)に記載の前提や各原則への対応状況を踏まえて以下のとおり説明いたします。

【原則1-4】政策保有株式

Explain

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。

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。

< 保有目的 >

コーポレート・ベンチャーキャピタル型(CVC型)

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

将来のイノベーションの探索を目的とするもの

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を拡大・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を拡大・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思決定プロセスは、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思決定プロセスの一例 >

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

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・妥当性の検討および検証を実施する
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、グループ戦略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。

【補充原則1 - 4 - 1】

Comply

政策保有株主から株式の売却等の意向が示された場合において、取引の縮減の示唆等により売却等を妨げることはいたしません。

【原則1-7】関連当事者間の取引

Comply

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す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、これらの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。

【補充原則2-4-1】

Explain

< 考え方 >

当社グループは、人事ポリシーとして「長期的な価値を生み出し、顧客や従業員にとって持続可能なビジネスを実現するために パーパスやバリューを体現し成果を出す人材に対して投資します」と掲げ、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。

< 測定可能な目標 >

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。

< 現在の状況 > (2025年12月末現在)

当社グループの全従業員のうち

- ・中途採用者の割合は約73.3%
- ・全管理職のうち中途採用者の割合は約90.6%
- ・男女比率が約1.53:1の中、女性管理職が全管理職に占める割合は約10.9%
- ・外国籍の従業員は全従業員の約3.5%

【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

該当しない

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關与しておらず、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。

【原則3-1】情報開示の充実

Comply

当社では、本原則の()から()について以下のとおり開示を行います。

()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。
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組み内容等も併せて開示いたします。

()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、「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。

()当社の取締役報酬(役員報酬等といいます)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。(CG委員会とは独立社外取締役と代表取締役社長CEO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。)

< 役員報酬等の決定のプロセス >

- < 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に各取締役の役員報酬の決定を委任する決議
- < 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
 - : 近時の取締役報酬トレンド
 - : 当社取締役報酬ポリシーについての講評
 - : 当社取締役報酬決定プロセスについての講評
 - : 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
- < 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
- < 4 > CG委員会は代表取締役社長CEOへ決議を報告
- < 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

()および()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。

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、後記「取締役スキルマトリックス」を、指名を行う際の重要な検討材料としております。

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、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。

- ・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)
- ・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)
- ・多面評価(各取締役と幹部従業員による360度評価)

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。

- ・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
- ・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
- ・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

【補充原則3-1-3】

Explain

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。現在、当社グループは、サステナビリティ推進体制とマテリアリティの他、「人的資本への投資」について、当社コーポレートサイトや有価証券報告書等にて開示しております。「知的財産への投資」については今後自社の企業価値向上、経営課題とともに検討してまいります。

【補充原則4-1-1】

Comply

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いたします。

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、取締役会規程や決裁権限一覧に定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、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。

【原則4-9】独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

Comply

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。

なお、当社は取締役会全体で必要とする機能を、「取締役スキルマトリックス」として整理し、これらの機能すべてが充足される体制を追求しております。

取締役個々人のスキルや経験等は「取締役スキルマトリックス」に準じて評価しており、社外取締役の選任にあたっては、取締役会の多様性及び監督機能を充実させるために、社外取締役が社内業務執行取締役のスキルや経験等を補完し、また社外取締役それぞれの知識や経験が偏ることが無く、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努めております。

また、社外取締役に、当社経営陣から独立した立場で、経営の監督あるいは監査を行うこと、出席する取締役会、経営役員会、経営会議において適宜、客観的な発言を行うとともに、定期的に取締役との意見交換を行い、経営の健全性・適正性の確保することを期待しております。

【補充原則4-10-1】

Comply

当社は、独立社外取締役と代表取締役社長CEO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。

CG委員会が審議する項目は以下であります。

取締役候補の選任に関する事項

取締役の解任に関する事項

取締役の報酬に関する事項

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。

また、社内業務執行取締役の審議は以下 ~ の取締役評価を参考とします。なお、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。

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)

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)

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 ~ の情報の提供を受けることとしております。

近時の取締役報酬トレンド

当社取締役報酬ポリシーについての講評

当社取締役報酬決定プロセスについての講評

過年度の当社取締役報酬水準・ミックスについての講評

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

開催頻度

期初に作成する「CG委員会開催スケジュール」に沿っておおよ年間3～6回程度の開催をいたします。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。

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

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。

【補充原則4-11-1】

Comply

当社では、候補として選任する取締役について厳選する必要があると考えています。

当社取締役会全体で必要とする機能を「取締役スキルマトリックス」としてまとめ、社内業務執行取締役及び社外取締役の選任にあたっては、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、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。

< 取締役スキルマトリックス要素 >

企業経営：上場会社あるいはその中核子会社において、経営陣幹部（代表取締役・役付取締役、その他類する職責）として企業経営を行った経験がある

財務・会計：会計や金融、税務等に関する知識を有し、財務的な側面から企業経営を支えるスキルを備えている

法務・リスクマネジメント：法務、コンプライアンス等に関する知識を有し、経営活動・事業推進に係るリスクを管理するスキルを備えている

グローバル：マクロな経済観やグローバルビジネスに関する知見を持ち、ビジネスをけん引するスキルを備えている

IT・DX：IT・DXの活用やDXを通じて、全社的な業務プロセスの改善や事業モデルの変革を推進するスキルを備えている

人材開発・戦略：全社的な人材教育・人材育成に関する経験が豊富であり、人的資本の増強を図るスキルを備えている

サステナビリティ・ESG：環境課題や社会要請に関する知識を有し、事業を通じた社会課題解決と企業の持続的成長のためのサステナビリティ経営の視点を備えている

不動産事業：不動産に関する豊富な知識と経験を有し、時代の変化に合わせて柔軟に不動産事業を展開するスキルを備えている

金融事業：金融に関する豊富な知識と経験を有し、当社ビジネスポートフォリオの拡充に向けて金融事業を企画推進するスキルを備えている

【補充原則4-11-2】

Comply

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4-11-3】

Comply

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。

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）

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）

多面評価（各取締役と幹部従業員による360度評価）

また、年に1回、取締役会全体の実効性評価、分析を実施し、開示しております。

【補充原則4-14-2】

Comply

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 >

上場会社の取締役として習得すべき項目

AD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

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

既存事業の深化のためのスキルアップ

変化する社会・ビジネスのためのリスクリテラシー

< 後継者育成のためのトレーニング >

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

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

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。

【原則5-1】

Comply

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、グループ戦略部門が集約して受け付けるものとしておりますが、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。

【株主との対話の実施状況等】

・株主との対話は、主にCEO、グループ戦略部門が実施しております。

・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。

・対話の主なテーマや株主の関心事項は、進捗期の業績動向・トピックや中期的な成長戦略、株主還元施策です。

・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。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容 更新	取組みの開示 (アップデート)
英文開示の有無 更新	有り
アップデート日付 更新	2026年2月12日

該当項目に関する説明

当社グループは2021年5月に開示しました第一次中期経営計画以来、株主資本コストとROE目標を8%と認識していました。一方で、2024年12月末時点のROEは9.5%と2021年に設定した株主資本コスト・ROE目標8%を超過していたにもかかわらず、2024年12月末時点のPBRは0.5倍と1倍未満でありました。

以上の当社の状況分析に加え、当社グループと同一セクター（一棟不動産再生販売セクター・不動産小口化商品セクター）競合会社のPBR・ROE比較検証、金利上昇を含んだ市場環境等を総合的に勘案し、2025年2月13日付で「企業価値向上に向けた成長戦略」の公表以降ROE目標を13～14%以上と設定し、成長を加速させると共に、株主資本コストを低減させるためのあらゆる施策を講じております。結果として、2025年12月末時点において、ROEは17.5%と目標水準を上回り、PBRは1倍に改善しました。一方で、主力事業の一つである不動産小口化事業をとりまく外部環境変化により、2026年12月期の業績計画におけるROEは14.5%を見込んでおります。これに対して当社グループは、事業ポートフォリオを機動的に見直し、外部環境の変化に柔軟に対応するとともに、資本コストや株価を意識した経営を継続的に推進してまいります。

参考:2026年2月12日付「企業価値向上に向けた成長戦略」
<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/32500/01deadc8/ffa5/4583/9567/37e29c6e86c8/140120260212557129.pdf>

2. 資本構成

外国人株式保有比率 更新	10%以上20%未満
---------------------------	------------

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
田中 秀夫	5,359,200	10.76
有限会社リバティハウス	1,971,600	3.96
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS - MARGIN (CASHPB) (常任代理人 野村證券株式会社)	900,000	1.81
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	892,800	1.79
BOFAS INC SEGREGATION ACCOUNT (常任代理人 BOFA証券株式会社)	882,810	1.77
立花証券株式会社	769,100	1.54
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(役員株式報酬信託口・76735口)	701,751	1.41
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505044 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	690,200	1.39
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE - AC) (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	671,944	1.35
JP MORGAN CHASE BANK 380802 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	510,300	1.02

支配株主(親会社を除く)の有無	——
親会社の有無	なし

大株主の状況は、2025年12月末日現在です。また、当社は自己株式613,979株を所有しており、持株比率は当該自己株式を控除して計算しております。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	12 月
業種	不動産業
直前事業年度末における(連結)従業員数	100人以上500人未満
直前事業年度における(連結)売上高	100億円以上1000億円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50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

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	社長
取締役の人数	10 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 更新	5 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 更新	5 名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係()										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
石田 直也	他の会社の出身者											
田名網 尚	他の会社の出身者											
粟井 佐知子	他の会社の出身者											
染川 博行	他の会社の出身者											
上野 佐和子	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) 更新

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
石田 直也		○	_____	大手金融会社において、長年にわたる不動産金融領域の実務経験と幅広い知見を有しております。 当社においても経営戦略・事業戦略に対する助言・提言を通じて、当社グループの企業価値向上に資するものと期待しております。 なお、当社は取締役会の多様性や監督機能を充実させるためには、社外取締役それぞれの知識や経験が偏ることなく、当社取締役会全体として求める機能を補完し均整のとれた体制の構築が重要と考えております。後記「取締役スキルマトリックス」を参照ください。
田名網 尚	○	○	_____	企業経営者及び証券会社における投資銀行業務等を通じて培われた豊富な経験、コーポレート・ガバナンスに対する高い知見を有しております。当社においても経営への適切な監視、監督により、取締役会の監督機能の強化に期待したため、選任いたしました。 なお、当社は取締役会の多様性や監督機能を充実させるためには、社外取締役それぞれの知識や経験が偏ることなく、当社取締役会全体として求める機能を補完し均整のとれた体制の構築が重要と考えております。後記「取締役スキルマトリックス」を参照ください。
粟井 佐知子	○	○	_____	グローバル企業の日本支社での代表取締役の経験や、長年にわたる外資系ブランドでの豊富なマーケティング業務の経験を有しております。当社においても経営への適切な監視、監督により、取締役会の監督機能の強化に期待したため、選任いたしました。 なお、当社は取締役会の多様性や監督機能を充実させるためには、社外取締役それぞれの知識や経験が偏ることなく、当社取締役会全体として求める機能を補完し均整のとれた体制の構築が重要と考えております。後記「取締役スキルマトリックス」を参照ください。

染川 博行	○	○	——	大手生命保険会社での内部監査部門及び常勤監査役の経験を有しており、当社グループに対して金融業界からの目線での助言、経営への適切な監視・監督により、取締役会の監督機能の強化に期待しております。 なお、当社は取締役会の多様性や監督機能を充実させるためには、社外取締役それぞれの知識や経験が偏ることなく、当社取締役会全体として求める機能を補完し均整のとれた体制の構築が重要と考えております。後記「取締役スキルマトリックス」を参照ください。
上野 佐和子	○	○	——	公認会計士としての専門的な知見と、大手監査法人のパートナー及びディレクターの役職や金融庁の証券取引特別調査官、大手企業の監査役としての豊富な経験を有しております。当社においても経営への適切な監視、監督による、取締役会の監督機能の強化への貢献に期待しております。 なお、当社は取締役会の多様性や監督機能を充実させるためには、社外取締役それぞれの知識や経験が偏ることなく、当社取締役会全体として求める機能を補完し均整のとれた体制の構築が重要と考えております。後記「取締役スキルマトリックス」を参照ください。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性	更新
-------------	----

	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	4	0	0	4	社外取締役

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	更新	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	更新
--------------------------------	----

監査等委員会を補助するためのスタッフを他部署(取締役会事務局)との兼務で配置し、適宜、監査等委員会の業務補助を行うこととし、当該スタッフは、当該補助業務に関して、監査等委員会の指揮命令に従うこととしております。また、監査等委員会を補助するためのスタッフの選任、異動については、事前に監査等委員会の同意を得ることとし、業務執行取締役からの独立性を確保しております。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会、内部監査担当者及び会計監査人は、定期的にミーティングを開催することによって情報交換を行い、連携を密にすることによって的確な監査体制の維持にも注力してまいります。

【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 更新

	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	CG委員会	6	0	1	5	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	CG委員会	6	0	1	5	0	0	社外取締役

補足説明

当社は、独立社外取締役と代表取締役社長CEO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、かつ独立社外取締役を議長としたCG委員会を設置しております。

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。

CG委員会が審議する項目は以下であります。

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

【独立役員関係】

独立役員の人数 更新	5名
-------------------------	----

その他独立役員に関する事項

社外取締役石田直也、田名綱尚、粟井佐知子、染川博行、上野佐和子は、当社との関係において一般株主と利益相反が生じる恐れがある事由に該当しておらず、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言及び提案を行うにあたり、適切な人物であるとの判断から、独立役員に選任いたしました。

【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

当社は、業務執行に関わる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ております。そのため、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されております。

- <1> 固定報酬(月額定期報酬)
- <2> 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)
- <3> 企業価値及び長期業績連動報酬(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)

ストックオプションの付与対象者 更新	社内取締役、親会社の従業員、子会社の取締役、子会社の従業員
---------------------------------	-------------------------------

当社株価の上昇による利益を新株予約権の行使によって獲得できるようにすることで当社グループの取締役の企業価値向上に向けたインセンティブとすることを目的としております。このストックオプションの特徴は、指標とするナスダック総合指数やS&P500種指数等の終値が一定の値まで下落した場合には、発行要項の定めに従って強制行使を義務付ける設計(強制行使条項付き)となっております。

【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

有価証券報告書及び事業報告において、全取締役に対する役員報酬の総額を開示いたします。
なお、所定の基準に該当する取締役については、有価証券報告書において個別の報酬額を開示いたします。

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

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、の役員報酬の決定プロセスの外部専門家によるCG委員会へのレクチャーを経て、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。

役員報酬等の区分

() 固定報酬(月額定期報酬)

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

() 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。

() 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、役位及び業績目標の達成度等に応じて、以下の算定方法に基づき、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いたしません。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、役位に応じたポイントテーブルに基づき、毎年12月31日に在任している長期業績連動報酬対象取締役にポイント(1ポイント=当社普通株式1株とし、株式分割・併合等が生じた場合には調整します。)を付与することを決定します。ただし、12月31日で終了する事業年度の税金等調整前当期純利益金額が当社の定める単年度計画値に達しないと見込まれる場合、当該年度についてはポイントを付与しないものとします。

【当社株式等の交付等条件】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」といいます。)について、信託から交付及び給付(以下「交付等」といいます。)を受けることができるものとします。
このとき、長期業績連動報酬対象取締役は、ポイント数の50%に相当する数の当社株式について交付を受け、残りのポイントに相当する数の当社株式については信託内で換価したうえで、換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。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。

ア) 信託期間中の毎年12月31日に長期業績連動報酬対象取締役であること(信託期間中に新たに長期業績連動報酬対象取締役となった者を含む。)

イ) 在任中に一定の非違行為があった者でないこと

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。

す。
このうち、固定報酬については、()の考慮要素を考慮し、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、()の考慮要素を考慮し、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。

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、当社株式等の交付等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、()の考慮要素を考慮し、()の算定方法及び付与条件に基づいて、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。

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。
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。
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。
:近時の取締役報酬トレンド
:当社取締役報酬ポリシーについての講評
:当社取締役報酬決定プロセスについての講評
: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・ミックスについての講評
CG委員会は、取締役会からの諮問に基づき、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。
CG委員会は代表取締役社長CEOへ決議を報告。
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。
なお、監査等委員である取締役の報酬については、株主総会の決議により定められた報酬総額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議によって決定いたします。

【社外取締役のサポート体制】

当社では、取締役会事務局をコーポレート部門に設置し、各取締役(社外取締役含む)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等支援体制を整備しております。また、取締役会の開催に際しては、取締役会事務局が事前に議案の概要について内容を共有し、必要に応じて説明を行います。

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)

当社コーポレート・ガバナンス体制に定める各機関の概要は、以下のとおりです。

< 経営役員会 >

当社グループの経営の基本方針・中期経営計画などに基づく業務執行についての必要な決議を行い、会社経営の円滑な遂行を図ることを目的として、経営役員(代表取締役、経営企画担当取締役及び取締役会において経営役員として選定された取締役)を構成メンバーとする経営役員会を月一回以上任意に開催しております。

< CG委員会 >

取締役会から諮問を受けた、取締役候補の選任・取締役の解任・取締役の報酬・代表取締役社長CEOの後継者計画に関する各事項について審議を行い、決議のうえ、取締役会に答申することを目的として、独立社外取締役、代表取締役社長CEOを構成メンバーとするCG委員会(委員長は独立社外取締役から選任し、委員の過半数は独立社外取締役とする)を設置し、必要に応じ適宜委員会を開催しております。

< ADWGグループ経営会議 >

当社グループの経営の基本方針並びに経営及び各業務の執行・運営・管理に関する重要な事項を審議し、報告する機関として、当社の経営役員の指名する者をもって構成する経営会議を月一回開催しております。

< リスク管理委員会 >

当社のリスク管理担当役員を委員長とし、当社の常勤取締役及び当社グループの代表取締役・その他委員長が指名した者を構成メンバーとするリスク管理委員会を設置し、当社グループ全体のリスク管理を行い、その結果を取締役に報告し、リスクの共有を図るとともに、リスクの低減に努めております。

< サステナビリティ委員会 >

当社グループが事業活動を通じて社会価値と経済価値を生み出すことにより、持続的に企業価値を向上し、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、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、当社取締役・執行役員、委員長が指名する当社グループの役職員を構成メンバーとするサステナビリティ委員会を設置し、当社グループにおけるサステナビリティ活動の推進と進捗の確認等を行っております。

< その他 >

子会社に対しては、関係会社規程に基づき、リスク・コンプライアンスに関する事項や職務の効率性に関する事項について監督を行うとともに、子会社の自主性を尊重しつつ、職務の執行状況のモニタリングを行っております。

当社の内部監査及び監査等委員会監査体制の状況は、以下のとおりです。

< 内部監査 >

内部統制の有効性及び実際の業務執行状況の内部監査については、代表取締役社長直属の内部監査室を設置して対応しております。内部監査室は、各部門に対して年度計画に則して、業務活動の全般、各部門の運営状況、法令の遵守状況について監査を実施いたします。

< 監査等委員会 >

監査等委員会は、社外取締役3名の監査等委員である取締役で構成されており、内部統制システムを利用して、取締役会での意思決定の過程、取締役の職務執行状況、その他グループ経営に係わる全般の職務執行状況について、監査を実施しております。また、監査等委員は、重要な会議体である経営役員会、経営会議等に任意に出席するとともに、必要に応じて、取締役及び各部門長に対して報告を求め、職務執行状況について情報を収集しております。

なお、監査等委員、内部監査室長及び会計監査人は、定期的にミーティングを開催することによって情報交換を行い、連携を密にすることによって的確な監査体制の維持にも注力いたします。

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 更新

当社は監査等委員会設置会社であり、取締役会、監査等委員会及び会計監査人を設置しております。これは、取締役会の議決権を有する監査等委員である取締役が監査を行うことにより、取締役会の監査・監督機能をより一層強化し、コーポレート・ガバナンス体制の更なる充実を図ることを目的としたものであります。

当社において、取締役会は取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名（うち社外取締役1名）及び監査等委員である取締役4名（すべて社外取締役）の10名で構成されており、定時取締役会を月1回、加えて緊急な意思決定が必要な場合には、業務運営の迅速化及び経営の透明性の強化のために、臨時取締役会を随時開催することとしております。

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 更新

	補足説明
集中日を回避した株主総会の設定	多くの株主の方が参加できるように集中日を回避して開催することに努めております。
電磁的方法による議決権の行使	インターネットによる議決権行使を採用しております。
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	株式会社ICJ運営の機関投資家向け議決権行使プラットフォームを導入しております。
招集通知（要約）の英文での提供	招集通知（要約）を英文開示しております。
その他	招集通知の電子データにつきましては、招集通知の発送以前に、TDnet及び当社webサイトを 通じて公開しております。

2. IRに関する活動状況 更新

	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	「IRポリシー」を当社Webサイトに掲載いたします。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	適宜、個人投資家向けに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	第2四半期決算及び期末決算発表後の一定期間の間に、定期的にアナリスト 及び機関投資家向けIR説明会を開催いたします。 また、状況に応じて随時、ラージミーティング、スモールミーティングを実施いた します。	あり
IR資料のホームページ掲載	四半期毎に、決算短信、決算説明資料、IR説明会資料及びその他公表資料等 を、当社Webサイトに掲載いたします。	
IRに関する部署（担当者）の設置	IR担当役員：取締役 室谷泰蔵 IR担当部署：グループ戦略部門	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	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	当社では企業行動憲章に「ステークホルダーとのコミュニケーションを行い、企業情報を適時かつ適切に開示します」を掲げております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	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 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。 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。 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10項目を特定しました。 ・不動産価値の再創造 ・資産形成機会の拡充 ・品質と透明性の高い商品・サービスの提供 ・デジタル活用による効率化と事業革新 ・多様な人材の能力発揮と組織力強化 ・ステークホルダーとの対話促進 ・コンプライアンス・リスク管理の徹底 ・戦略的かつ柔軟な経営体制の強化 ・地球環境・生物多様性・資源の保全 ・人権の尊重 当社のサステナビリティ活動の詳細は、当社コーポレートサイトをご参照ください。 https://www.adwg.co.jp/sustainability/
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	当社では、「ステークホルダーとのコミュニケーションを行い、企業情報を適時かつ適切に開示します」と企業行動憲章に掲げ、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーに対し、透明性、公平性、継続性を基本に、適時、的確な情報提供に努めることを情報提供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努めるほか、当社の判断により当社に対する理解促進に有効と思われる情報につきましても、できる限り積極的な情報開示に努めます。

その他

【補充原則2-4-1】

< 考え方 >

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。

< 測定可能な目標 >

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。

< 現在の状況 > (2025年12月末現在)

当社グループの全従業員のうち

・中途採用者の割合は約73.3%

・全管理職のうち中途採用者の割合は約90.6%

・男女比率が約1.53:1の中、女性管理職が全管理職に占める割合は約10.9%

・外国籍の従業員は全従業員の約3.5%

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

当社では取締役会において、内部統制システムの構築につき、以下のとおり決議をしております。

当社及び当社子会社の取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

当社は、「取締役会規程」に基づき、取締役会を月1回開催する。

取締役は、取締役会を通じて、他の取締役の業務執行の監督を行う。

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は監査等委員会が定めた監査方針のもと、取締役会への出席、業務執行状況の調査などを通じ、取締役の職務執行の監査・監督を行う。

当社は、コンプライアンス・オフィサーに、子会社におけるコンプライアンスに係る事項を管理する機能を担わせる。

当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

株主総会、取締役会、経営役員会、経営会議の議事録を法令、定款及び規程に従い作成し、適切に保存・管理する。

経営及び業務執行に関わる重要な情報、決定事項、社内通達・諸規程なども、所定の手続きに基づいて作成し、

所管部署で適切に保存・管理するとともに、必要に応じてグループウェアシステムを活用し社内周知する。

当社及び当社子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

取締役会、経営会議及びその他の重要な会議にて、業務執行取締役及び経営幹部から業務執行に関わる重要な情報の報告を定期的に行う。

リスク管理については、当社グループ全体で実効ある形で推進するために「リスク管理委員会」を設置する。

リスク管理委員会の運営・体制は、「リスク管理規程」に定める。

反社会的勢力との関係遮断については、公益社団法人警視庁管内特殊暴力防止対策連合会へ加盟するとともに、

全部署での意識の醸成を図りつつ、業務形態に応じたチェックシステムの整備を推進する。

当社は、「関係会社規程」に基づき、管理部門の各部門長に、子会社におけるリスクを管理する機能を担わせる。

当社及び当社子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

経営会議を設置し、月次の業績及び問題点の把握、改善策等を討議する。

取締役会における意思決定に当たっては、十分かつ適切な情報を各取締役に提供する。

業績管理に資する財務データについては、迅速かつ的確に取締役に提供する。

当社は、子会社の機関設計及び業務執行体制につき、子会社の事業、規模、当社グループ内における位置付け等を勘案の上、定期的に見直し、効率的にその業務が執行される体制が構築されるよう、監督する。

当社及び当社子会社の使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

当社グループの「企業行動憲章」を定め、法令と社会的規範遵守について全従業員に教育・啓蒙を実施する。

法令及び定款等への適合の確保については、法務部門において、コンプライアンス意識の向上を図るため、

当社及び子会社に対して教育・啓蒙の実施をするとともに、関連法令の制改定等の周知、各種書面の審査等を通じて、法令遵守を徹底する。

内部監査室が、各部署における業務執行が法令・定款・社内諸規程に適合しているか否かの監査を実施する。

当社子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

当社は、「関係会社規程」に基づき、子会社の自主性を尊重しつつ、当社における承認事項を明確にし、当社に対する報告を求め、その執行状況をモニタリングする。

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項、当該取締役及び使用人の他の取締役（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性に関する事項、当該取締役及び使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査等委員会の職務遂行に必要な調査、情報収集等の事項を監査等委員会の判断で実施可能な体制を維持する。

監査等委員会の職務を補助する使用人については、その必要が生じた場合、監査等委員会の求めに応じて設置する。

当社及び当社子会社の取締役及び使用人が監査等委員会に報告するための体制その他の監査等委員会への報告に関する体制

監査等委員である取締役が、経営役員会、経営会議、その他の重要な会議に出席することができる体制を維持する。

監査等委員である取締役が、重要な決議書類等の閲覧、業務・財産状況の調査等を実施することができる体制を維持する。

監査等委員会に報告した者が、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けることを禁止する。

その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査等委員である取締役が、取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び重要な使用人からヒアリングを実施し、代表取締役、

内部監査室及び会計監査人とそれぞれ定期的に意見交換を実施できる体制を維持する。

監査等委員である取締役がその職務の執行について生ずる費用の前払い等の請求をしたときは、速やかに対応する。

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

反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方

当社グループでは、コンプライアンス規程において、コンプライアンス(法律に遵守すること)を基本方針とし、法律を誠実に遵守して業務を遂行するよう定めており、社会の秩序や安全に脅威を与え反社会的勢力に対しては断固とした姿勢で臨み、関係排除に取り組んでいます。

反社会的勢力排除に向けた整備状況

当社グループでは、企業行動憲章に「反社会的勢力とは、一切の関わり合いを持ちません」に明記し、役職員全員に周知・徹底を行っております。また、「取引審査規程」に基づき審査を行い、反社会的勢力とは取引を行ないこととしております。なお当社は、社団法人警視庁管内特殊暴力防止対策連合会へ加入しており、当該連合会の研修、セミナーなどにも積極的に参加しております。

その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

あり

該当項目に関する補足説明

更新

「大規模買付ルール」の必要性及び目的は以下のとおりです。スキームの概要など詳細については、2026年2月12日公表の「当社大規模買付ルール(買収防衛策)の更新について」をご参照ください。

<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/32500/f0c26658/1c0d/4996/be44/b26df99eabda/140120230209505734.pdf>

(1)「大規模買付ルール」に関する考え方

当社は、「株主の皆様による適正な判断に委ねるための手続の確保」を目的とした大規模買付ルールを備えておくことは、経営者の受託者責任の一つと考えております。

当社株式の買付けは、原則として、自由に行われるべきものであり、当社は、当社の企業活動の活性化や株主共同の利益確保・向上につながる限り、株主による株式の大量取得自体を否定するものではありません。もっとも、大規模買付者(詳細な定義は、別添する大規模買付ルールの「2. 大規模買付ルール」の内容、「(1) 大規模買付ルールの対象」のとおりです。以下同様です。)による当社に対する株式の買集め及びその提案の全てが当社の企業価値及び株主共同の利益の維持・向上につながるものとは限らず、当社の企業価値を毀損し、株主共同の利益に反することとなる場合があります。

また、大規模買付者による提案を受け入れるか否かの決定により、将来的な当社の企業価値及び株主の皆様の共同の利益が大きく左右されるといっても過言ではありません。

そして、大規模買付者によって当社の基本的、抜本的かつ重要な経営戦略、又はそれを推進する経営体制に関する提案が行われた場合、その提案を受け入れるかどうかは、その時点における全ての株主の皆様のご判断に委ねられるべきものであり、最終的には、個々の株主の皆様が、自由なご意思で判断すべきです。

また、株主の皆様が自由なご意思で判断するに当たっては、大規模買付者の提案が真に当社の企業価値及び株主共同の利益の維持・向上に資するかどうかをご自身の責任において適切にご判断していただくべく、大規模買付者から必要かつ十分な情報が提供されること、株主の皆様が相当期間熟慮する時間を有することが重要です。そこで、当社取締役会は、そのための備えが必要であるとの観点から、当社において現行ルールを更新することが必要であると判断いたしました。

(2)コーポレートガバナンス・コードの考え方からの観点

コーポレートガバナンス・コードは、その原則1-5において「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。」と明記し、濫用を戒めております。

当社は、これに沿って、2025年3月26日に「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)」(以下「コーポレートガバナンス・ガイドライン」といいます)を公表していますが、そのコーポレートガバナンス・ガイドラインで、原則1-5に関して、「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にも等しく情報を共有し透明化することで、株主の皆様が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。」と表明しております。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

< 適時開示体制の整備及び運用状況 >

(a) 適時開示体制の整備に向けた取組み

当社では「ステークホルダーとのコミュニケーションを行い、企業情報を適時かつ適切に開示します」を企業行動憲章に掲げております。この企業行動憲章および社内規程(情報管理規程、内部者取引管理規程など)に基づき、投資者が当社への投資価値を的確に判断するために必要な会社情報を適時適切に開示する体制を構築しております。

当社及びグループ会社の会社情報(決算情報、決定事実、発生事実を含む)については、情報管理の主体をグループ戦略部門とし、経営企画担当役員が情報取扱責任者として情報収集から集約、コンプライアンスチェック、管理に至るまでの統括を行っております。

情報収集については経営企画担当役員が当社各事業部門長等及び各グループ会社経営陣から直接収集もしくは報告等を受けることにより行っております。

また、収集した会社情報についての適時開示の要否判断は原則として情報取扱責任者(経営企画担当役員)が行っておりますが、情報開示の要否等を審議するための情報開示検討機関を設けており、必要に応じて情報取扱責任者が招集し審議しております。当該機関は情報取扱責任者、社長、グループ戦略部門等で構成されています。

適時開示が必要となる情報に関しましては、社内規程に則り経営企画担当役員(情報取扱責任者)の承認又は、取締役会の報告後にグループ戦略部門が開示を行っております。これらの運用体制は添付資料[適時開示体制の概要]に図示するのとおりであります。

また、社員に対する周知・啓蒙については、上述のとおり当社の企業行動憲章に定めるとともに、開示情報の項目等についてはインサイダー取引

規制の社内勉強会を開催し徹底するほか、各社内情報が適時開示に該当するか否かについて経営会議等で常に役員・従業員（連結子会社の役員・従業員を含む）に対し周知しております。

株主が当社グループに関する主な情報を公平かつ容易にアクセスできる機会を確保するため、証券取引所の規則等に基づく適時開示に加えて、情報開示後には速やかに当社webサイト上に掲載するほか、事業内容やビジネスモデルの分かりやすい説明を行うなど積極的な情報発信に取り組んでおります。また、適時開示事項として求められていない情報であっても当社グループの理解促進に有効と思われる情報につきましては、可能な限り積極的な情報開示に努める方針であります。

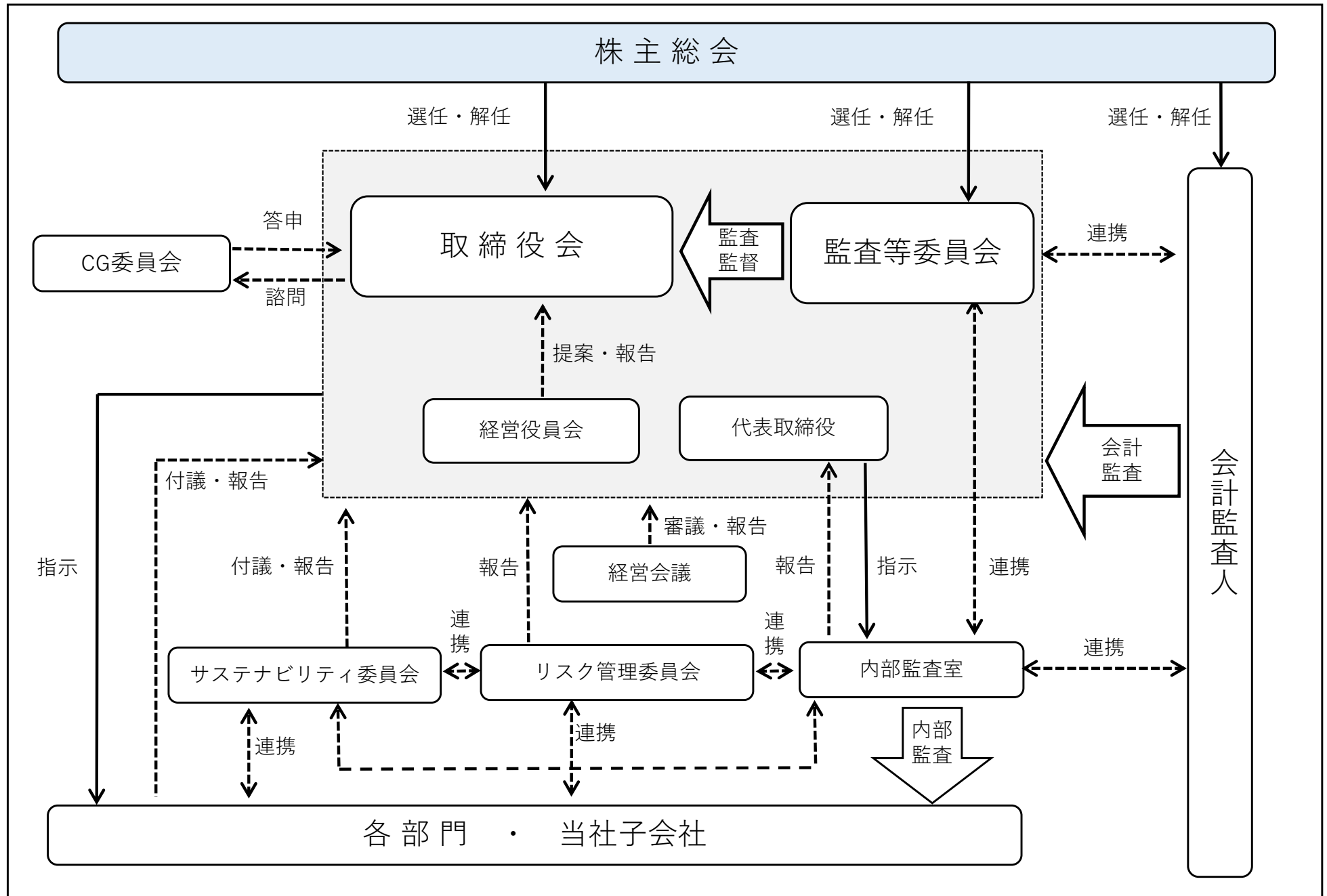
(b)適時開示担当組織(担当部署及び人員数等)の状況

IR担当役員:取締役 室谷泰蔵

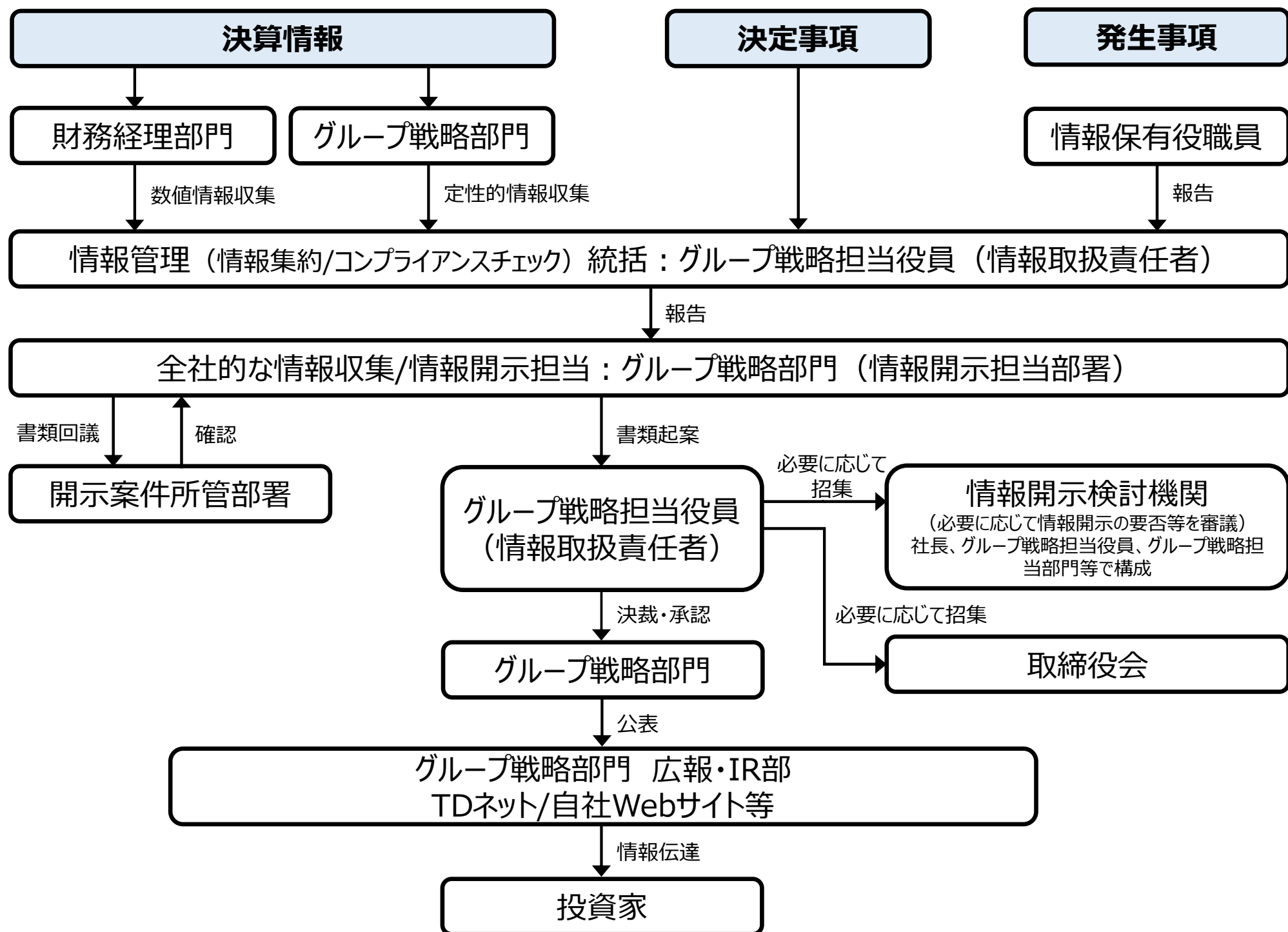
IR担当部署:グループ戦略部門(うち情報開示担当者2名)

適時開示運用体制につきましては、添付資料をご参照ください。

【コーポレート・ガバナンスの体制】



【適時開示体制の概要】



■ADワークスグループ取締役スキルマトリックス

取締役に期待する スキル・経験・知識	スキル・経験・知識の内容	田中秀夫	鈴木俊也	後藤英夫	山下晴康	室谷泰蔵	石田直也	田名網尚	粟井佐知子	染川博行	上野佐和子
		社内	社内	社内	社内	社内	独立社外	独立社外	独立社外	独立社外	独立社外
企業経営	上場会社あるいはその中核子会社において、経営陣幹部（代表取締役・役付取締役、その他類する職責）として企業経営を行った経験がある	●	●	●				●	●		
財務・会計	会計や金融、税務等に関する知識を有し、財務的な側面から企業経営を支えるスキルを備えている			●	●			●			●
法務・リスクマネジメント	法務、コンプライアンス等に関する知識を有し、経営活動・事業推進に係るリスクを管理するスキルを備えている	●		●				●	●	●	●
グローバル	マクロな経済観やグローバルビジネスに関する知見を持ち、ビジネスをけん引するスキルを備えている	●	●						●		●
IT・DX	IT・DXの利活用やDXを通じて、全社的な業務プロセスの改善や事業モデルの変革を推進するスキルを備えている				●	●		●			
人材開発・戦略	全社的な人材教育・人材育成に関する経験が豊富であり、人的資本の増強を図るスキルを備えている		●	●			●	●	●	●	
サステナビリティ・ESG	環境課題や社会要請に関する知識を有し、事業を通じた社会課題解決と企業の持続的成長のためのサステナビリティ経営の視点を備えている	●				●		●	●		
不動産事業	不動産に関する豊富な知識と経験を有し、時代の変化に合わせて柔軟に事業を展開するスキルを備えている	●	●	●	●	●	●			●	
金融事業	金融に関する豊富な知識と経験を有し、当社ビジネスポートフォリオの拡充に向けて事業を企画推進するスキルを備えている			●		●	●	●		●	●