

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、『For the People』を経営理念として掲げ、企業は社会のニーズを満たすため、人々の幸せに貢献するために存在する器であるとの認識のもと、その事業活動のすべては人々のためにあることを宣言しています。人のためを考え、人を大切に、人に必要とされたい。当社グループでは、大切にすると6つの価値観、すなわち、「うまい、やすい、はやい」「客数増加」「オリジナリティ」「健全性」「人材重視」「挑戦と革新」を実践し、グループの企業価値を継続的に向上させるとともに、法令遵守並びに企業倫理の重要性を認識し、社会から信頼され、尊敬される企業となるため、経営の効率性、健全性及び透明性を高めることが重要な経営課題であると考えて取り組んでおります。

当社では、株主をはじめ、お客様、従業員、お取引先、地域社会等、様々なステークホルダーとの良好な関係維持・発展に努めるとともに、株主、投資家の皆様に対し、迅速かつ積極的な情報開示（決算説明会、国内外におけるIR活動、ホームページによる情報公開等）に努め、経営の透明性を高めてまいります。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

#### 【原則1-4 政策保有株式】

当社は、政策保有株式については、取引先の事業戦略が当社の事業戦略と合致し、あるいは当社の事業戦略に大きな影響を及ぼすもの、例えば、事業提携・資本提携等、アライアンスの形成や共同プロジェクト、ベンチャー企業への投資等のような当社グループの企業価値・株主共同の利益の向上に資するもの等の理由があるもの以外は、保有しないことを原則としております。政策保有株式については、その都度、取締役会において経済合理性も踏まえて判断することとしており、また、保有の継続については、取引先との関係性、戦略上の有効性、重要性、経済合理性に照らして年次ごとに見直しを行い、保有する合理的理由がないと判断した政策保有株式については、できる限り速やかに縮減又は処分してまいります。また、政策保有株式の議決権行使にあたっては、上記の保有目的に鑑み、事業戦略、取引先との関係性等が、中長期的な企業価値向上に資するか否かを判断し、議決権を行使することとしております。

なお、上記の基本方針に基づき、現在当社では政策保有株式は保有しておりません。

#### 【原則1-7 関連当事者間の取引】

当社取締役会規則ならびに当社役員規程において、取締役が関連当事者と取引を行う場合、もしくは利益相反取引については、事前に取締役会の承認決議を得なければならない旨、及び取引開始後においては、定期的な報告を行うことを義務付けており、適正なモニタリング体制を整えています。

#### 【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】

当社は企業型年金規約に基づく確定拠出年金制度を導入しており、個別の運用、投資商品の選定は運用機関を通じて加入者本人が行っているため、当社はアセットオーナーとしての機能を有しておりません。したがって担当部署においても人事面、運営面で特段の資質が求められるものではなく、また、受益者と会社との間で利益相反が生じることはありません。しかしながら従業員の安定的な資産形成を目的として、従業員向けの勉強会を開催するなど教育啓蒙を行なっています。

#### 【原則3-1 情報開示の充実】

##### (1) 経営理念、中期経営計画

当社の経営理念、中期経営計画につきましては、当社ホームページ、事業報告等において開示しております。

##### (2) コーポレートガバナンスに関する基本方針

当社の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につきましては、コーポレートガバナンス報告書において開示しています。

##### (3) 役員報酬の決定方針・手続

取締役報酬については、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と株式報酬との割合を適切に設定するとの基本方針にしたがい、固定報酬及び事業年度毎の業績に連動した報酬のほか、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬を導入しております。

取締役の個別報酬については、社外取締役を中心に構成される役員報酬等諮問委員会において、取締役個々の役位、職責及び当該事業年度の業績に応じて判断し、これを取締役会に答申し、取締役会にて決定することとしております。

##### (4) 役員選任の方針・手続

##### (5) 取締役の選任理由

当社の経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針は以下のとおりです。

当社の経営理念を共有でき、経営計画、事業戦略に基づき、必要な知識・経験・能力等を備える者と判断される候補者を指名しています。

<手続> 代表取締役が候補者提案を行い、取締役会で候補者を決議しています。当社の経営陣幹部の選定及び取締役・監査役候補の指名については、取締役候補は当社定款に定めた員数の範囲内で、その有する経験・見識・専門性などを総合的に評価・判断して選定し、取締役会において決定しています。

また、執行役員選任は社内規程に基づき、取締役会で決定しています。

監査役候補については、財務・会計に関する知見を有する候補者の他、長年の経験と経営等に関する豊富な知見を有し、専門的見地から当社の監査役の役割を十分果たしていただける方を候補者としています。新任候補者、社外取締役・社外監査役候補者の選任理由を株主総会招集通知にて開示しております。

なお、経営陣幹部の解任につきましては、社内規程に定める服務規律に重大な違反があり、取締役会においてその者が役員として適当でないと判断した場合、株主総会に諮り、その決議により、解任することができるものと定めております。

**【補充原則4-1-1 経営陣に対する委任の範囲】**

当社取締役会は、中長期の経営計画、経営戦略のほか、法令、定款及び取締役会規則の定めにしたがい、当社経営の重要事項について、審議決定しております。議案として提案された事項について、独立社外取締役も含めて、活発な議論、意見交換がなされています。取締役会は、毎月開催され、月次で各取締役から報告される業務執行や経営概況について、中長期の経営計画や経営戦略との整合性、進捗状況を踏まえて、適切な指摘がなされるなど実効性の高い監督が行われています。

**【原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】**

当社は、独立社外取締役候補者の選定にあたり、会社法及び東京証券取引所が定める基準に加え、当社の「独立役員選定基準」に基づき、取締役会において独立社外取締役候補者を選定しております。  
当社の独立役員候補者選定基準は、当社「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に掲載しておりますのでそちらをご確認ください。

**【補充原則4-11-1 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】**

当社取締役会を構成する取締役の構成については、現在、独立社外取締役2名、業務執行取締役4名となっておりますが、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために必要と判断した人材について、その有する知識・経験・能力のバランスや多様性を考慮すべき要素の一つとして、候補者として適切か否かを評価・判断して選定することとしています。

**【補充原則4-11-2 取締役の他社兼務状況】**

当社取締役及び監査役の他社における兼任状況は、株主総会招集通知、有価証券報告書やコーポレートガバナンス報告書等を通じて毎年、開示を行っております。社外取締役役石伸子氏は、当社以外の他の上場企業1社の社外取締役を兼務しておりますが、当社の取締役の職務遂行に支障をきたすことなく、兼務の範囲は合理的であると判断しています。また、業務執行取締役全員は、当社子会社以外の他の上場会社の役員は兼任しておらず、取締役の業務に専念できる体制となっております。社外監査役増岡研介氏は、当社以外の他の上場企業1社の社外監査役を兼任しておりますが、当社の監査役の職務の遂行に支障はありません。また、常勤監査役は他社の役員は兼任しておらず、監査役の業務に常時専念できる体制となっております。

**【補充原則4-11-3 取締役会の実効性評価】**

当社では、独立社外取締役及び独立社外監査役で構成される独立社外役員会が主体となって、各取締役及び監査役の自己評価に基づく取締役会の実効性に関する分析評価を毎年1回、期末に実施し、その結果の概要につきましては当社ホームページに公表しております。

**【補充原則4-14-2 取締役・監査役に対するトレーニングの方針】**

当社では、役員の職責を果たすのに相応しい能力、知識、経験を有した人材を取締役及び監査役の候補者として指名し、株主総会で選任いただいております。就任時における役員としての役割や責務についての説明以外に、特別にトレーニングの必要性は認識しておりませんので、トレーニングの方針やトレーニングプログラムを定めておりませんが、職務を遂行するにあたり、個人が能力向上のために必要と判断した研修やセミナー等については費用を負担するなど、積極的に支援をいたします。

**【原則5-1 株主との建設的な対話に関する方針】**

当社は、株主からの対話(面談)の申込に対しては、株主との相互理解を深めるため、また信頼関係を醸成するために重要と考えており、申込(面談)に対してはグループ企画室が適宜、前向きに対応するようにしています。

**2. 資本構成**

外国人株式保有比率	10%未満
-----------	-------

**【大株主の状況】 更新**

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	5,859,400	9.07
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	3,009,500	4.66
JPモルガン証券株式会社	893,895	1.38
吉翔会	886,500	1.37
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	796,200	1.23
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	630,700	0.98
資産管理サービス信託銀行株式会社	624,500	0.97
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE	619,074	0.96
上田八木短資株式会社	590,600	0.91
大樹生命保険株式会社	550,000	0.85

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	2 月
業種	サービス業
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	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うる特別な事情

――

## 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	監査役設置会社
------	---------

#### 【取締役関係】

定款上の取締役の員数	13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 <span style="background-color: yellow;">更新</span>	6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	2名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	2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		
内倉栄三	他の会社の出身者													
明石伸子	他の会社の出身者													

※ 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	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
内倉栄三	○	株式会社YUMEキャピタルの代表取締役ですが、同社と当社の間取引関係及びその他の利害関係はありません。	<p>&lt;社外取締役として選任した理由&gt; 同氏が長年にわたり、アナリストとして培ってきた豊富な経験と専門的知見を当社経営に反映し、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点から経営に対する提言をいただくため、社外取締役として選任しました。</p> <p>&lt;独立役員に指定した理由&gt; 会社法及び東京証券取引所が定める基準に加え、当社の「独立役員選定基準」に基づき、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく、十分な独立性を有しているものと判断し、独立役員に指定しました。</p>

明石伸子	○	株式会社ゆうちょ銀行の社外取締役、NPO法人日本マナー・プロトコル協会の理事長、有限会社ブライトンの代表取締役、日本放送協会の経営委員を兼務しておりますが、同社と当社間に取引関係及びその他の利害関係はありません。	<p>&lt;社外取締役として選任した理由&gt; 同氏は長年にわたり女性向け製品やサービスに関するマーケティング、顧客調査、CS向上等に関するコンサルタント業務を多数手がけてきたほか、NPO法人の理事長や内閣府関係会議の有識者議員として活動し、男女共同参画等の女性活躍推進を中心とした企業経営環境に関する深い経験を有しており、執行を行う経営陣から独立した客観的視点から経営に対する提言をいただくため、社外取締役として選任しました。</p> <p>&lt;独立役員に指定した理由&gt; 会社法及び東京証券取引所が定める基準に加え、当社の「独立役員選定基準」に基づき、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく、十分な独立性を有しているものと判断し、独立役員に指定しました。</p>
------	---	--	---

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	—	—	—	—	—	—	—	—
報酬委員会に相当する任意の委員会	役員報酬等諮問委員会	3	0	1	2	0	0	社外取締役

#### 補足説明

当社の役員報酬等諮問委員会の概要は以下のとおり。

- 取締役会決議により選任された取締役が委員となり、委員3名以上で構成し、その過半数は、証券取引所に届け出た独立社外取締役でなければならない。
- 委員長は、取締役会の決議によって独立社外取締役の中から選任する。
- 委員会は、原則として毎年1回5月に開催するほか、必要に応じて随時開催することができる。
- 役員報酬等諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、業務執行取締役及び執行役員の報酬、その他必要と判断した事項について審議のうえ、取締役会に答申する。

#### 【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	5名
監査役の数 <span style="background-color: orange;">更新</span>	3名

#### 監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役と会計監査人は、必要に応じて随時相互の情報交換を行い、双方の監査業務の実効性の確保・向上を図っております。また、監査役と内部監査部門の連携につきましては、当社は、内部監査部門として、グループ監査室を設置しております。定期的に監査状況の報告及び監査に関する意見交換を行い、監査業務の充実を図っております。また、原則的に月1回行われる監査役会には、グループ監査室長が出席し活発な意見交換を行っております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の数	2名
社外監査役のうち独立役員に指定されている数	2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	l	m
増岡研介	他の会社の出身者													
大橋修	他の会社の出身者													

※ 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 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 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
- i 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)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 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)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
増岡研介	○	増岡総合法律事務所に所属する弁護士	<p>&lt;社外監査役として選任した理由&gt;                      弁護士として法律的な観点から重要事項やコーポレートガバナンスについての助言をいただくことで、企業経営活動の適法性の監査機能を高めるため、社外監査役として選任しました。</p> <p>&lt;独立役員として指定した理由&gt;                      会社法及び東京証券取引所が定める基準に加え、当社の「独立役員選定基準」に基づき、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく、十分な独立性を有しているものと判断し、独立役員に指定しました。</p>
大橋修	○	税理士法人レクス会計事務所、レクス監査法人の代表社員を兼務	<p>&lt;社外監査役として選任した理由&gt;                      税理士・公認会計士として企業会計、税務全般に精通していることから、専門的知見に基づく的確な助言と監査をいただくことを期待しております。</p> <p>&lt;独立役員として指定した理由&gt;                      会社法及び東京証券取引所が定める基準に加え、当社の「独立役員選定基準」に基づき、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく、十分な独立性を有しているものと判断し、独立役員に指定しました。</p>

【独立役員関係】

独立役員の数	4名
--------	----

その他独立役員に関する事項

【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、その他
---------------------------	-----------------

## 該当項目に関する補足説明

社外取締役を除く取締役に対して企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えることを目的として、業績連動報酬を導入いたしました。評価指標につきましては、社外取締役を中心に構成される役員報酬等諮問委員会が、売上高、EBITDA、当期利益等を参考にあらかじめ設定しており、報酬水準につきましても固定報酬、株式報酬とのバランスや業界水準を考慮して設定しております。

また、当社は、2017年5月25日開催の第60期定時株主総会において、取締役及び監査役に対する譲渡制限付株式報酬の導入について、取締役に対する譲渡制限付株式を付与するために支給する金銭報酬債権は、年額300万円以内(うち社外取締役分は年額200万円以内。但し使用人兼取締役の使用人分給与は含まない。)とし、監査役に対する譲渡制限付株式を付与するために支給する金銭報酬債権は、年額300万円以内と決議いただいております。

## ストックオプションの付与対象者

## 該当項目に関する補足説明

### 【取締役報酬関係】

#### (個別の取締役報酬の)開示状況

個別報酬の開示はしていない

## 該当項目に関する補足説明

取締役の報酬の総額を開示しております。

#### 報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 更新

あり

## 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役報酬については、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と株式報酬との割合を適切に設定するとの方針にしたがい、月例報酬および事業年度毎の業績に連動した報酬のほか、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬を導入しております。

取締役の個別報酬については、社外取締役を中心に構成される役員報酬等諮問委員会において、取締役個々の役位、職責及び当該事業年度の業績に応じて判断し、これを取締役会に答申し、取締役会にて決定することとしております。

監査役報酬については、月例報酬のほか、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬を導入しております。監査役の個別報酬については、監査役の協議により決定しております。

なお、当社が、2020年2月期に取締役及び監査役に支払った報酬等の総額は、以下のとおりです。

区分	人数	支給額
取締役(うち社外取締役)	6名(3名)	116百万円(13百万円)
監査役(うち社外監査役)	4名(2名)	56百万円(13百万円)

(注)

- 1 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
- 2 取締役の報酬限度額は、2007年5月25日開催の第50期定時株主総会において年額300万円以内(ただし、使用人分給与は含まない)と決議いただいております。また、2017年5月25日開催の第60期定時株主総会において、上記報酬枠とは別枠で、取締役に対し、譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権として年額300万円以内(うち社外取締役は200万円以内。ただし、使用人給与は含まない。)と決議いただいております。上記支給額には、当事業年度に係る譲渡制限付株式報酬の費用計上額を含めております。
- 3 監査役報酬限度額は、2007年5月25日開催の第50期定時株主総会において年額100万円以内と決議いただいております。また、2017年5月25日開催の第60期定時株主総会において、上記報酬枠とは別枠で、監査役に対し、譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権として年額300万円以内と決議いただいております。上記支給額には、当事業年度に係る譲渡制限付株式報酬の費用計上額を含めております。
- 4 上記の支給人員には、無報酬の取締役は含んでおりません。
- 5 上記の支給人員は、2020年2月期事業年度中に退任した取締役1名を含んでおります。

### 【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

当社では、事業年度開始前に、取締役会及び重要な役員会議について、年間スケジュールを定め、取締役・監査役の出席を確保できるよう努めております。

取締役会には、毎月1回の定時取締役会のほか、年4回の決算に関する取締役会、定時株主総会後の取締役会を合わせて、年間17回以上開催しております。取締役会の開催にあたり、会日の3日前までに取締役及び監査役に議案を通知し、特に社外取締役から要請を受けた議案については事務局が事前に説明するなど、事前準備と十分な審議が行われるよう努めております。また、当社では業務都合によりやむを得ず出席できない場合に備え、TV会議、電話会議でも取締役会に出席できるよう規程を整備しております。

### 【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
安部 修仁	特別顧問	業界団体、経済団体活動のほか、 現経営陣への助言等(経営非関与)	常勤・報酬有	2016/05/22	1年(更新の定めなし)

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 1名

その他の事項

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) 更新

1. 業務執行に係る事項

取締役会は毎月1回開催するほか、必要に応じて随時、開催いたしております。その他重要事項に関し、経営判断を補完する目的で委員会・プロジェクト等を設置し、その他役員連絡会等を随時開催いたしております。

また、当社では、2007年10月1日から執行役員制度を導入し、各事業会社における意思決定の迅速化を図る一方、重要事項については、グループ戦略会議、業務進捗報告会、コミットメント会議において、審議・検討を行っております。

2. 監査・監督に係る事項

(1) 社外取締役の役割と機能

当社は、社外取締役2名を選任しております。取締役会の意思決定にあたり、独立した立場からの経営の監視と専門性に基づく適切な助言を得ることで、取締役会における意見交換が活性化し、意思決定の妥当性が一層担保されることが期待されます。

(2) 内部監査

当社は、社長の直轄部門としてグループ監査室を設置し、準拠性監査を基盤に当社各部門及び子会社の業務執行を妥当性・効率性の観点から内部監査を行い、適宜、社長への報告を実施してまいります。

(3) 監査役監査

監査役は、監査役会で立案した監査計画に従い取締役の業務執行に対して適法性を監査いたしております。また、監査役は取締役会などの重要会議に出席し、経営全般または個別案件に関する客観的かつ公正な意見を積極的に発言いたしております。

(4) 監査役機能強化に向けた取組み状況

(イ) 監査役会は、社外監査役2名と当社出身の常勤監査役1名で構成されており、内部監査部門であるグループ監査室と連携し、監査を実施しております。

(ロ) 取締役会、その他重要な経営会議に出席し、重要事項の報告を受ける体制をとっているほか、必要な書類の閲覧、説明を実施しております。

(ハ) 会計監査人と連携し、定期的に情報交換を行うとともに、監査計画及び監査結果の報告を受けております。

(ニ) 法令で定める監査役員の数を欠くこととなる場合に備え、2020年5月21日開催の第63期定時株主総会において、補欠監査役1名を選任いただいております。

(5) 会計監査

当社の会計監査業務を執行した公認会計士は井出正弘(継続監査3年)、志賀健一朗(継続監査1年)の2名であり、有限責任監査法人トーマツに所属いたしております。なお、2020年2月期における会計監査業務に係る補助者の人数は合計40名であり、その構成は、公認会計士14名、会計士試験合格者7名、その他19名であります。

3. 指名、報酬決定に係る事項

取締役会の諮問機関として任意の「役員報酬等諮問委員会」を設置しております。取締役の個別報酬の決定手続については、役員報酬等諮問委員会において、取締役個々の役位、職責及び当該事業年度の業績に応じて判断し、これを取締役に答申し、取締役会で決定することとしております。

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

現在の体制を採用している理由

当社は、監査役会設置会社であります。経理・財務・法務の高い専門性を有する社外監査役2名と常勤監査役1名が、客観性・中立性を確保した業務執行の監視を行っていることに加え、監査役会と内部監査部門は密に連携を図っております。また、当社グループの属する業界に精通した社外取締役が経営者の視点から経営執行を監視し、適切な意見を述べる等、現在の体制による経営に対する監視体制は有効に機能しているものと判断しております。



### III 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
株主総会招集通知の早期発送	2020年5月21日開催の第63期定時株主総会の招集通知につきましては、2020年4月22日に当社ホームページ等にて発送前開示を行い、2020年4月28日に発出を致しました。
電磁的方法による議決権の行使	株主の皆様の議決権行使における利便性向上のため、2018年5月24日開催の第61期定時株主総会より、電磁的方法による議決権行使を採用することといたしました。
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	機関投資家の議決権行使環境向上のため、2018年5月24日開催の第61期定時株主総会より、電磁的方法による議決権行使の採用とあわせて議決権行使プラットフォームへの利用を開始いたしました。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知英文(要約版)につきましては、2009年5月28日開催の第52期定時株主総会より実施しており、狭義の招集通知及び株主総会参考書類の英訳版を作成し、招集通知の発送前、おおむね定時株主総会の4週間前を目途に当社ウェブサイトに掲載するようにしております。第63期定時株主総会では、2020年4月24日に当社ホームページ等に掲載いたしました。

#### 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基本方針」を定め、情報開示に関する基本方針や基準等を掲載しております。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人株主との対話をテーマに、2019年11月に横浜・大阪・名古屋の3か所にて証券会社主催の個人投資家向け会社説明会を開催し、全開催に代表取締役が参加し説明・質疑応答等をいたしました。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	各決算発表日以降、速やかに代表者が直接説明する説明会を実施しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算情報、株式情報、月次情報、プレスリリース等を掲載しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	専門部署としてグループ企画室にIR担当を設置しております。	

#### 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	ホームページ上にて当社の経営理念や経営スタンスについて開示し、各ステークホルダーの立場を尊重するスタンスを明示しております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	コーポレートレポートの作成、開示を行っております。また2016年10月には、当社の東京工場、京都工場において食品安全マネジメントシステムの国際規格である「ISO22000」を認証取得し、品質管理、衛生管理におけるステークホルダーの信頼と安全・安心に取り組んでおります。
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	ステークホルダーに対する情報提供の指針をディスクロージャーポリシーとして策定し、開示しております。

## 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

当社の内部統制システムに関する基本的な考え方及び整備状況につきましては、2006年5月18日に開催されました取締役会においてその基本方針を決定し、2008年11月25日および平成27年5月27日開催の取締役会において一部修正を行いました。

株式会社吉野家ホールディングス内部統制システムの構築の基本方針

取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他会社の業務並びに会社及びその子会社からなる企業集団の業務の適正を確保するための体制についての決定内容の概要は以下のとおりであります。

1. 当社グループの取締役及び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

- (1) 当社グループの経営理念『For the People』を具現化するための「6つの価値観」、ステークホルダーへの「約束事」を、当社を含むグループ各社共通の理念、行動指針として共有し、実践する。
- (2) 当社グループの取締役及び使用人が、法令・定款の遵守を徹底するため、コンプライアンス関連諸規程及び「企業行動規範＝コンプライアンス・ガイド」に基づき、企業理念の徹底に向けた社内教育を実施する。
- (3) 当社グループは、財務報告を法令等に従って適正に作成するために、経理に関する社内規程を整備し、年度毎に策定する計画書に沿って、その整備・運用状況を評価し改善を実施する。
- (4) グループ監査室は、コンプライアンスの状況に関し、内部監査を実施する。

2. 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

- (1) 取締役の職務の執行に係る文書その他の情報に関して、文書管理規程、取締役会規則、各種会議体運営基準、決裁基準等に従い、文書又は電磁的方法により記録を作成し、適切に保存及び管理(廃棄を含む)を行い、必要に応じて運用状況の検証、各規程・基準の見直し等を行う。
- (2) 取締役の職務執行情報に関して、監査役又は、監査役を補助する使用人が閲覧を求めた場合、担当取締役は、速やかに当該情報・文書を閲覧に供する。

3. 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1) 当社および子会社等の損失の危険に関して、業績に影響を及ぼす可能性のある災害等のリスク、事業等のリスクの分類及びリスク評価を行い、それぞれの領域毎に当該損失の危険に関する事項を統括する取締役が、それぞれ危険の管理(体制を含む)に関する規程・基準・ガイドライン等を定め、規程等に基づく適切な対応を行う。
- (2) 上記リスクが現実化し、重大な損害の発生が予測される場合には、当該部門又は子会社等を担当する取締役は速やかに取締役会に報告を行う。

4. 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

- (1) 取締役会を毎月1回定時開催するほか、必要に応じて随時開催する。そのほか、迅速かつ確かな経営判断を補完する目的で、グループ戦略会議、各種委員会及びプロジェクト等の会議体を開催し、そこで審議・決定された内容は、職務を執行する担当部門において速やかに実施する。
- (2) 職務権限規程、業務分掌規程において、取締役・使用人の職務分担を明確にし、当該担当業務の執行については、決裁規程を適宜見直し、決裁制度の中で権限委譲を進め、適正かつ効率的な体制を確保する。
- (3) 内部監査部門として「グループ監査室」を設置し、各部門の業務執行の適正性及び妥当性をモニタリングし、適時、取締役会への報告を行う。
- (4) その他顧問弁護士等による法令遵守等に関する指導・助言のほか、会計監査人による法定監査を受けるなど、第三者の関与を通じてコーポレート・ガバナンス体制の充実・強化を図る。

5. 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- (1) 子会社及び関連会社(以下、「子会社当」という。)は、関係会社管理規程に定める重要事項については、当社への事前審議、承認又は報告を求めるとともに、定期的に業務進捗報告会を開催し、経営管理情報・危機管理情報の報告を受けることにより、業務執行の適正を確保する体制を確保する。
- (2) 子会社は、当社のグループ監査室による定期的な内部監査の対象とし、監査の結果は当社の代表取締役へ報告を行う。
- (3) グループ企画室担当取締役は、子会社等の損失の危険の発生を把握した場合、直ちにその内容、発生する損失の程度及び当社に対する影響等について、取締役会に報告を行う。
- (4) グループ内における取締役及び従業員の法令・定款等に違反する行為を発見した場合の報告体制として、当社及び子会社等にグループ内部通報窓口を設置し、体制の整備を行う。
- (5) 当社及び子会社等は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体との一切の関係を遮断するとともに、反社会的勢力及び団体からの要求に対しては、毅然とした対応を行う。また、警察や関係機関並びに弁護士等の専門機関と連携を図りながら、引き続き反社会的勢力を排除するための体制の整備を推進する。

6. 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

監査役の要請に基づき、必要に応じて、同使用人を置くこととする。

7. 監査役を補助すべき使用人の取締役からの独立性に関する事項

監査役を補助すべき使用人を置いた場合、その人事異動及び評価については、監査役会の同意を得るものとするほか、当該使用人は、当社の業務執行に係る役職を兼務しない。

8. 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制、その他の監査役への報告に関する体制

監査役は、取締役会のほか、重要な会議に出席し、取締役及び使用人から重要事項の報告を受けるものとする。また、各監査役の求めに応じて、取締役及び使用人は、下記に定める事項につき、直接、必要な報告を行わなければならない。

- (1) 当社の内部統制システムの構築に係る部門の活動状況
- (2) 当社の子会社等の監査役の活動状況
- (3) 当社の重要な会計方針、会計基準及びその変更
- (4) 業績及び業績見込みの発表内容、重要開示書類の内容
- (5) 当社が保有する個人情報の管理状況
- (6) その他、会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事実

なお、職務の執行に関し重大な法令・定款違反、不正行為の事実又は会社に著しい損害を及ぼすおそれがある事実を発見した当社の役職員又

は子会社等の役職員若しくはこれらの者から報告を受けた者は、これを監査役に報告する。当該報告をした者に対し、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを行うことを禁止し、その旨を周知する。

9.監査役の職務の執行について生じる費用の前払い又は償還の手続その他職務の執行について生じる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

取締役は、監査役の監査の実効性を担保するため、監査費用のための予算措置を行い、監査役が職務の執行のために合理的な費用の支払いを求めたときは、これに応じる。

10.その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

(1) 監査役は重要な意思決定や業務の執行状況を把握するため、取締役会のほか、重要な会議に出席し、意見を述べるとともに、業務執行情報に関する文書を閲覧し、取締役又は使用人から説明を求めることができる。

(2) 監査役は、監査の実施にあたり、グループ監査室及び会計監査人と意見交換を行い、連携を図る。

## 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

(1) 当社グループの「グループ行動憲章」において、「私たちは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える暴力団・総会屋その他の反社会的勢力とは一切の関係を遮断します。」と宣言しているほか、研修等を通じて、当社および子会社等の役員および使用人に対し、反社会的勢力との一切の関係遮断について周知を図っています。

(2) 新たに取り組を開始する際、取引を行おうとする相手が反社会的勢力と何らかの関係性を有していないか、事前に調査することを義務付けているほか、契約条項中に暴排条項を定めるよう求めています。

(3) 公益社団法人警視庁管内特殊暴力防止対策連合会に加盟し、関係機関との連携を密に図り、反社会的勢力の排除に向けた体制の強化を図っています。

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 更新

1. 当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する方針

当社は、金融商品取引所に株式を上場している者として、市場における当社株式の自由な取引を尊重し、特定の者による当社株式の大規模買付行為であっても、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益の確保・向上に資するものである限り、これを一概に否定するものではありません。また、最終的には株式の大規模買付提案に応じるかどうかは株主の皆様ご自身の決定に委ねられるべきであると考えています。

ただし、株式の大規模買付提案の中には、たとえばステークホルダーとの良好な関係を保ち続けることができない可能性があるなど、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益を損なうおそれのあるものや、当社グループの価値を十分に反映しているとは言えないもの、あるいは株主の皆様が最終的な決定をされるために必要な情報が十分に提供されないものもあり得ます。

そのような大規模買付行為を行う者は、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不適切であると考え、かかる提案に対して、当社取締役会は、株主の皆様から負託された者の責務として、株主の皆様のために、必要な時間や情報の確保、株式の大規模買付提案者との交渉などを行う必要があると考えております。

2. 基本方針の実現に資する特別な取組みについて

当社は、株主の皆様にご中長期的に継続して当社に投資していただくため、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を向上させるべく、グループ企業価値向上への取組みおよびコーポレートガバナンスの充実強化のための取組みを以下のとおり実施しております。これらの取組みは、上記1.の当社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針の実現に資するものであると考えております。

(1) 当社の企業価値向上に向けた取組み

(イ) 今までにない「新しいビジネスモデル」創り

当社グループは、長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」の実現に向けて、現在のビジネスモデルに代えて長期的に運用できる「新しいビジネスモデル」の構築を課題としております。既存の外食産業の範疇を超えるような市場創造・価値提供を行うモデル創りは、すでに素材開発や商品の提供方法の改善など、従来とは一線を画した踏み込みを開始しております。今後はその取組みを一層強めていくと同時に、さらに突出した「革新」による飛躍を図ってまいります。

(ロ) 「飲食業の再定義」を実現するための組織づくりと取組みについて

「飲食業の再定義」を実現していくため、よりスピーディーな意思決定が可能となるグループ経営体制への見直しを行ってまいります。また、グループ管理本部を中心に本社機能の業務改革に取組み、同時に従業員の働き方改革も進めてまいります。グループ間での人事交流の活発化及びグループ商品本部による仕入れの共通化も引き続き行ってまいります。また、海外各地域における現地経営体制の確立及び現地での意思決定を可能にすることで、今後はグローバル展開を一層加速してまいります。

また、「飲食業の再定義」の実現のため、ダイバーシティ(人材構成の多様化)の推進も引き続き行ってまいります。

(ハ) 「ひと・健康・テクノロジー」の実践

当社グループでは、2025年を最終年度とする長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」の実現に向け「ひと・健康・テクノロジー」をキーワードとしこれまでの飲食業になかった新しい価値創造にチャレンジしております。

「ひと」にかかわる取組みでは、「ひと」を活かすことで生まれる価値を追求し、その価値をお客様に提供してまいります。

「健康」に関しては、従業員の心と体の健康を経営の柱とする「ウェルネス経営」の一環として、最高健康責任者(CWO)の任命制度を導入しております。今後は、健康リテラシーの向上と浸透を図ってまいります。また、今後のメニュー開発は、「健康的」から「健康」そのものの追求へ取組みを深化させてまいります。

最後に「テクノロジー」に関わる取組みでは、複雑な店舗オペレーションを簡便化・効率化する設備や機器を導入し、職場環境の改善を図ること、労働力の確保とお客様へのサービス向上につなげてまいります。

(2) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

(イ) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、『For the People』を経営理念として掲げ、企業は社会のニーズを満たすため、人々の幸せに貢献するために存在する公器であるとの認識のもと、その事業活動のすべては人々のためであることを宣言しています。人のためを考え、人を大切に、人に必要とされたい。当社グループでは、大切にすると6つの価値観、すなわち「うまい、やすい、はやい」「客数増加」「オリジナリティ」「健全性」「人材重視」「挑戦と革新」を実践し、グループの企業価値を継続的に向上させるとともに、法令遵守並びに企業倫理の重要性を認識し、社会から信頼され、尊敬される企業となるため、経営の効率性、健全性及び透明性を高めることが重要な経営課題であると考えて取り組んでおります。

そのために、株主をはじめ、お客様、従業員、お取引先、地域社会等、様々なステークホルダーとの良好な関係維持・発展に努めるとともに、株主、投資家の皆様に対し、迅速かつ積極的な情報開示(決算説明会、国内外におけるIR活動、ホームページによる情報公開等)に努め、経営の透明性を高めてまいります。

(ロ) 会社の機関の内容および内部統制システムの整備状況

当社の取締役会は、毎月開催される取締役会をはじめ、グループ全体の各種経営会議等において、活発な議論や意見交換を行っております。監査役会は、社外監査役2名を含む3名で構成され、毎月1回開催されております。監査役は、毎月取締役会に出席し、適宜適切な意見交換を表明することで、監査役による牽制機能を果たしております。

また、当社は、執行役員制度を導入しており、代表取締役による指揮のもと、権限委譲と責任の明確化により、経営スピードを向上させる取組みを行っておりますが、取締役会がこれを選任、監督いたしております。

当社のグループのリスク管理の体制といたしましては、「グループリスク管理規程」を定め、当社グループ各社の事業リスクについて、四半期単位でグループリスク委員会を通じて取締役会に報告がなされており、グループの全体的なリスクの把握と評価及び管理を行っております。当社グループの主要な事業リスクである「食の安全」を確保する体制に関しては、専門部署を設置し、衛生管理・品質管理についての指導を店舗・工場で実施しているほか、外部検査機関による定期的な衛生点検も実施しております。

また、グループ各社の役員と従業員の行動規範の羅針盤として「グループ行動憲章」を整備し、法令遵守と企業倫理の徹底を図っております。さらに、規範違反に対する従業員からの内部通報窓口を各社ならびに当社に設け、自浄作用を高めております。

このような経営体制において、当社の持つ経営資源を有効に活用するとともに、ステークホルダーとの良好な関係を維持・発展させ、当社および当社グループの企業価値を将来にわたって最大化することが、ひいては株主共同の利益に資するものと考えております。

### 3. 基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務及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

#### (1) 株式の大規模買付行為等に関する対応策(買収防衛策)導入の目的

当社取締役会は、当社株式等の大規模買付行為を行おうとする者が遵守すべきルールを明確にし、株主の皆様が適切な判断をするために必要かつ十分な情報及び時間、並びに大規模買付行為を行おうとする者との交渉の機会を確保するために、2008年5月29日開催の第51期定時株主総会において、当社株券等の大規模買付行為に関する対応策(以下「原プラン」といいます。)を導入し、その後2011年5月26日、2014年5月22日、2017年5月25日および2020年5月21日開催の定時株主総会において、それぞれ原プランにつき、所要の変更を行ったうえで継続することについてご承認いただいております(2020年5月21日開催の第63期定時株主総会にて継続を承認いただいた原プランを「本プラン」といいます。)。なお、本プランの有効期間は、2023年5月開催予定の当社定時株主総会終結の時までであります。

#### (2) 本プランの概要

本プランの詳細につきましては、当社ホームページ(<http://www.yoshinoya-holdings.com>)に掲載しておりますのでそちらをご確認ください。

### 4. 前記2及び3の取り組みが基本方針に沿うものであり、株主の共同の利益を損なうものではなく、当社役員の地位の維持を目的とするものではないこと及びその理由

本プランにおいて対抗策が発動される場合としては、大規模買付者等が予め定められた大規模買付ルールを遵守しない場合のほか、当社の企業価値・株主共同の利益を著しく損なうと認められる場合に限定しており、対抗策の発動・不発動の決定は、あくまでも当社の企業価値・株主共同の利益の観点から決定されるものでありますので、基本方針に沿っており、株主の共同の利益を損なうものではなく、また当社役員の地位の維持を目的とするものでないことは明らかであります。また、対抗策の発動・不発動の決定にあたり、取締役会の恣意性を排除し、判断の客観性、合理性を担保するため、当社経営陣から独立した社外者で構成される独立委員会を設置し、取締役会は独立委員会の勧告を最大限尊重するものとしております。この点からも、株主の共同の利益を損なうものではなく、また当社役員の地位の維持を目的とするものでないことは明らかであります。

## 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

---

会社の機関・内部統制を図式化すると以下のとおりになります。

### 株主総会

選任・解任

選任・解任

会計監査人(監査法人)

会計監査

取締役会  
取締役6名  
(うち社外取締役2名)

諮問

役員報酬等諮問委員

答申

報告

グループリスク管理委員

意見

独立社外役員会

監査

監査役会  
監査役3名  
(うち社外監査役2名)

選定・監督

代表取締役

グループ戦略会議

業務進捗報告会

コミットメント会議

指揮・監督

報告・提案

執行役員

内部監査

グループ監査室

協力・連携

事業会社

事業会社

事業会社

各部門

弁護士

助言