

2022年12月23日

菱電商事株式会社

## 【コーポレートガバナンス・コードの各原則と当社の取組み】

### 第1章 株主の権利・平等性の確保

#### 【基本原則1】

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、株主平等の原則に則り、株主の権利が実質的に確保され、平等に扱われるよう環境整備に努めています。

#### 【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。

当社は、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、株主の権利行使に対して、会社法に照らし適法・適正に対処しています。

株主総会における議決権行使については、当日出席による行使、書面による行使、インターネットによる行使など多様な方法を整備しており、株主総会招集通知などを通じた行使方法の説明を丁寧に行っています。

#### 【補充原則1-1①】

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。

当社は、株主総会における各議案に対する議決権行使結果を分析します。株主総会での会社提案に30%以上を超える反対票が投じられた場合、原因等を分析し、取締役会に報告します。取締役会は、その報告を踏まえ株主との対話その他の対応について検討を行います。

#### 【補充原則 1 – 1 ②】

上場会社は、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。

当社は、機動的な配当政策を実施するため、株主総会決議によらず取締役会の決議によって剰余金の配当を行うことができる旨を定款に定めています。また取締役報酬の具体的配分についても株主総会の決議に基づき取締役会に一任いただいています。

当社取締役会は、営業、財務、リスクマネジメント、コーポレートガバナンスなどに精通した社内取締役及び社外取締役の7名から構成され、社外監査役2名を含む監査役会が取締役会の監視・監督することで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体制となっており、また株主総会決議事項の一部を取締役に委任するにあたっては、株主の権利の制限につながらないか、株主に対する透明性が確保されるか等を十分に検討の上、取締役会への委任を行うことが株主への責務を果たす妨げにならないことを重視しています。

剰余金の配当等の決定に関する方針や取締役報酬の基本方針については、株主総会招集通知や RYODEN REPORT2022 などに記載し、十分な説明に努めています。

「招集通知」 <https://www.ryoden.co.jp/ir/library/business/>  
「RYODEN REPORT 2022」<https://www.ryoden.co.jp/ir/library/annual/>

#### 【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は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。

株主の権利の重要性を踏まえ、その権利行使を妨げることはないよう配慮いたします。少数株主が権利を行使する際は、株式取扱規則の定めに基づき個別株主通知及び株主本人であることの確認は行いますが、権利行使を妨げることはないよう十分配慮します。

#### 【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。

当社は、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、株主が適切にその議決権を行使できるよう、次のとおり環境整備を行います。

- ①株主が株主総会議案の十分な検討期間を確保し、適切に議決権を行使することができるよう、定時株主総会の招集通知を株主総会開催日の3週間前までに発送するよう努めるとともに、発送に先立ち当社ホームページに招集通知を掲載します。
- ②株主総会に出席する株主だけでなく、すべての株主が適切に議決権を行使することができるよう、招集通知の英訳

や議決権電子行使プラットフォームの利用などの環境整備に努めます。

③より多くの株主が株主総会に出席できるよう開催日時・開催場所を設定します。

④株主の出席・参加機会の確保等の観点から、バーチャル方式により株主総会を開催する場合は、株主の利益の確保に配慮し、その運営にあたり透明性・公正性が確保されるよう適切に対応します。

**【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。

当社は、会社法、金融商品取引法、上場証券取引所規則その他の法令に従い、適切かつ適時に積極的な情報開示を行います。また、法令に基づく開示以外にも、株主にとって有用性の高い情報を積極的に開示し、経営の透明性及び公正性を確保します。

その他、海外の株主にも公平に情報を提供するため、可能な限り英語での情報開示にも努めます。

**【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。

当社は、株主が株主総会議案の十分な検討期間を確保し、適切に議決権を行使することができるよう、定時株主総会の招集通知を株主総会開催日の 3 週間前までに発送するよう努めるとともに、発送に先立ち当社ホームページに掲載し、また TDnet で公表します。

**【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、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、より多くの株主が株主総会に出席できるよう株主総会関連の日程を適切に設定します。

**【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。

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。

当社は、議決権の電子行使を可能とするための環境づくりとして議決権電子行使プラットフォームの利用を可能とし、また招集通知の英訳を実施します。

【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。

当社は、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議決権行使等の株主権の行使を希望する場合に備え、信託銀行等とあらかじめ協議を行います。

【原則 1 – 3. 資本政策の基本的な方針】

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。

当社は、株主価値の持続的な向上を目指し、収益基盤の強化に向けた成長投資と各種リスクへの適切な対応に必要となる十分な水準の株主資本を保持します。

また、株主への利益還元を最重要課題の一つと考えており、必要な株主資本の水準を維持するとともに、積極かつ安定した配当を実施していく方針です。

【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等を具体的に精査し、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。

1. 政策保有に関する方針及び保有の適否の検証

当社は、取引の維持・発展等に合理性がある場合に限り株式を政策的に保有しています。保有する株式は毎年見直しを行い、個別銘柄について保有目的や取引状況等を定性面と定量面から検討の上、取締役会において個別銘柄毎にその必要性を精査し保有の適否を検証し、その総合的な判断の結果、保有に合理性が認められない場合は売却を検討し縮減を図ることとしています。

2022 年度は、非上場株式を含む保有する全ての株式について、取締役会において次のとおり保有の適否の検証を実施しました。

- ・個別銘柄毎に、当該銘柄を保有することによる配当金及び取引における当社の収益への貢献の二つの側面から、当社が獲得することができる便益と資本コストとを比較することにより経済合理性を検証した結果、大半の銘柄に経済合理性があることを確認しました。
- ・定性面では、継続して保有するとした銘柄について、当該会社との取引関係の維持・発展や協業関係の強化へ貢献することが見込まれる点などを確認しました。

## 2.政策保有株式に係る議決権行使基準

政策保有株式に係る議決権の行使は、当該会社の経営の健全性や企業価値向上の観点から各議案への賛否を総合的に判断し、適切に行っています。

### 【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。

当社は、当社の株式を保有している政策保有株主からその株式の売却の意向が示された場合は、その売却を妨げません。

### 【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。

当社は、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は行いません。

### 【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。

当社は、いわゆる買収防衛策は導入していません。

### 【補充原則 1 - 5 ①】

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。

当社は、当社の株式が公開買付けに付された場合、取締役会としての考え方を速やかに株主に説明します。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ことはありません。

**【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。

当社は、支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策については、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います。

**【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。

当社は、取締役、執行役員または主要株主と取引を行う場合、当該取引が当社グループ及び株主共同の利益を害することのないよう、当該取引についてあらかじめ取締役会に付議し、その承認を得るものとします。

ただし、当社と主要株主との取引のうち、その取引条件が一般の取引と同等である場合はこの限りではありません。



## 第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

### 【基本原則2】

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ます。

また、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致します。

### 【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、

- ・社会の変化に対応し、会社経営の安定と発展に努め、社会に貢献する。
- ・誠実な営業活動と先進的な技術の提供により、取引先の信頼に応える。
- ・社員の人格と個性を尊重し、専門性及び改革心と想像力の高い人材を育成する。

を経営理念として掲げ、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、中長期的な企業価値の向上を図ります。

またこの度、企業理念の体系を再定義し、経営理念の上位概念として新たに「パーパス」を制定しました。

「人とテクノロジーをつなぐ力で“ワクワク”をカタチにする」

このパーパスは、当社がこれまで歩んできた過去からこれから創造していく未来にわたり、普遍的に共通する当社グループの「志」・「道しるべ」として当社が事業活動に取り組むための拠りどころを表すものです。

当社は、この「パーパス」に基づき、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献していくとともに、企業価値の向上とさらなる成長に向け邁進してまいります。

#### 【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、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ものとして、経営理念に基づく「菱電商事グループ行動指針」を定め、その指針を日々の行動のガイドラインとして事業活動を展開しています。

当社グループの経営理念及び行動指針の策定・改訂の責務は取締役会が担い、当社グループの全役員及び従業員の活動の基礎として周知徹底するものとしています。

#### 【補充原則 2 - 2 ①】

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。

当社は、当社グループの経営理念・行動指針について、社内のイントラネットや事業所に掲示し、入社時研修で説明するほか、社内会議の冒頭に「コンプライアンス宣言」としてその一部を読み上げ、浸透を図っています。

また、年 1 回実施するコンプライアンス自己チェックにおいてその実践状況をレビューしています。

#### 【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（持続可能性）を巡る課題について、適切な対応を行うべきである。

当社は、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、適切な対応を行っています。（詳細については、補充原則 2 - 3 ①をご参照下さい）

#### 【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。

### 1. ビジョン

当社は、2050 年に向けて目指す姿として「100 年企業として環境・安心・安全でサステナブルな社会の実現に貢献する」というビジョンを掲げ、サステナビリティ課題の解決がリスクの減少だけでなく収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、経営戦略としてこれらの課題に積極的・能動的に取り組んでいます。

当社は、2022 年 7 月 1 日付でサステナビリティを重視した経営を全社横断的に実現するため取締役社長を委員



長とするサステナビリティ委員会を設置しました。

本委員会は、経営方針、事業活動やコーポレートの方針・戦略に対するサステナビリティ視点での検証・提言を行い、気候変動課題、人権・サプライチェーンマネジメント、健康経営やステークホルダーへの効果的な情報開示の検証等を行います。またその活動状況を取締役に報告し、取締役会がその活動を監督することで、当社グループのサステナビリティ経営をより一層深化していきます。サステナビリティ委員会の概要は、当社ホームページに掲載しています。

こうした取り組みの内容については、「RYODEN REPORT 2022」をご参照下さい。

(<http://www.ryoden.co.jp/ir/library/annual/>)

## 2.カーボンニュートラルに向けた取り組み

当社グループは 2020 年に「グループ環境ビジョン」を制定し、2030 年までに電力使用による温室効果ガスの排出をゼロにする目標を設定し、その実現に向け取り組んでいます。

具体的には、再生エネルギーであるクリーン電力の活用を進めており、自社運営する太陽光発電所由来のトラッキング付き非化石証書を利用したクリーン電力に当社グループの国内各事業所での使用電力を順次切り替えています。また販売した製品の使用による温室効果ガスの排出削減量が見える化し、サプライチェーン全体において削減貢献量の拡大に向け取り組んでまいります。

## 3.SDGs

SDGs に対する取り組みを当社グループの戦略・経営に反映し、社会的価値と経済的価値を両立させるため、環境・品質分野を管掌する取締役を委員長とする「SDGs 推進委員会」を設置し、その活動を推進しています。

2021 年度において、当社は、持続可能な開発目標（SDGs）の達成に向け、7つのテーマを事業活動における重要課題として特定し、社会課題の解決に貢献すべく活動いたしました。

- ・2 飢餓をゼロに
- ・3 すべての人に健康と福祉を
- ・7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
- ・8 働きがいも経済成長も
- ・9 産業と技術革新の基盤をつくろう
- ・11 住み続けられるまちづくりを
- ・13 気候変動に具体的な対策を

### 【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。

1.中期経営計画「ICHIGAN 2024」では、あるべき姿（5年後の菱電商事）として「代理店、商社の枠を超えた事業創出会社として新たな価値を生み出し続ける」ことを掲げ、戦略の柱のひとつとして事業推進基盤の強化（グローバル人材の育成、グループガバナンスの強化）に取り組んでいます。

2018 年に改定した新人事制度では、日本全体の労働力人口が激減していくことを見据え、入社時は総合職・事務職に区分して採用するものの、育成を含む一定期間が経過し、基準を満たした社員は総合職・事務職の垣根を取り払い、同一資格者として一人ひとりが自ら考え、仕事の質を高め成果を出していく制度としました。

また 2022 年 4 月からは、「社員の人格と個性を尊重し、専門性及び改革心と創造力の高い人材を育成する」とい

う経営理念に基づき、当社において中核人材と位置付けられる階層（上級職）のあり方を再検討し、個人が担う役割や職務に応じた現在価値基準を明文化したうえで社員の能力発揮度・職務遂行度が評価される制度としました。

2. また、出産・育児・介護といった社員の様々なライフステージと価値観に対応出来るよう、

- ① 産前産後休業の有給化
- ② 小学校就学の始期まで育児のための勤務時間短縮措置
- ③ 出産・育児・介護を理由としたフレックスタイム制度
- ④ 休業期間中の賃金の一部支給

など、法定を上回る制度を導入しています。

加えて、生産性の向上や多様な働き方の実現に向け 2020 年度より「働き方変革推進委員会」を立ち上げ、働き方の変革にも取り組んでおり、こうした取り組みの蓄積から女性の活躍機会等を広げていきたいと考えています。

3. 当社は、以前より定年前の社員に対してマネープランを中心とした研修を行ってきましたが、今後は定年後のキャリアプランを中心とした研修をより早期に実施することで当社だけにこだわらない職業選択などの多様性の促進、知見やスキルの早期伝承、後継者の早期育成を進めていきます。一方で会社全体の活力維持のために要員管理の考え方を「総人員数維持」から「60 才以下人員数維持」へと舵を切りました。新卒総合職の採用枠は従来の年 20 名程度から 40 名程度に、キャリア採用の採用枠は年 15 名から 20 名程度に増やすことを予定しており、採用にあたっては女性や外国人等の多様性・バランスも考慮しています。

#### 【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。

1. 中期経営計画「ICHIGAN 2024」では、グローバル人材の育成のため階層ごとのスキルマップやマネジメントマニュアルを策定し、これらに沿って研修制度等を再構築することとしています。また業務標準化や働き方変革活動等の環境整備を進めることで、生産性の向上だけでなく一人ひとりの仕事の質を高めていきたいと考えています。

当社における中核人材「上級職」は、管理職及び管理職と同程度のマネジメント能力や専門性の高さ・業績貢献度等を踏まえて格付けている階層であり、本人の特性や志向を活かした職務領域や働き方の中で活躍することで、多様性のある人づくりを進めていきたいと考えています。

2. 女性の中核人材（上級職）登用について

当社は、従来理工系の学生を中心として総合職を採用してきたことから総合職に占める男性の割合が高く、2022 年 4 月時点の上級職 369 名のうち、女性は 8 名（2%）です。

一方、上級職候補となる女性社員は、2022 年 4 月では 455 名のうち 179 名(39%)在籍しています。

採用活動では新卒総合職のうち 3 割を女性とすると共に、研修制度の再構築や仕事の質の向上、環境整備等を進めていくことで、上級職候補となる女性社員の裾野を広げていき、将来の女性上級職の数を現在の 8 名（2%）から 10 年後には 20 名程度（10%程度）まで拡大させたいと考えています。

3. 外国人の中核人材（上級職）登用について

当社は、中期経営計画「ICHIGAN 2024」においてもグローバル人材の育成を目標に掲げており、国内若年層総合職の海外グループ企業への研修派遣や、海外グループ企業スタッフの現地化、国内における外国人採用活動

等を進めています。

特に海外グループ企業のマネジメント層を国内派遣者から現地社員に切替えていくことは、ローカルビジネスの加速や当社グループ全体としての機動力や効率性向上に繋がると考えています。

2022年4月時点、海外グループ会社の管理職71名のうち40名が現地採用の外国人であり、今後その人数を増やしていくことを予定しています。なお海外グループ会社ごとに人事制度が異なるため、中核人材としての人数は示し難いですが、現地化を進めることで次世代を担う階層が管理職候補として活躍することを目指し取り組んでいます。

#### 4. キャリア採用者の中核人材（上級職）登用について

事業創出会社として新たな価値を生み出し続けていくために、社内にはない知見や経験を有する人材の獲得、また過去の経済状況も相まって手薄となっている年代を補強するため、当社は従来から積極的にキャリア採用を行っており、年20名程度のキャリア採用者の採用を予定しています。

2022年4月時点、上級職369名のうちキャリア採用者は62名（17%）となっており、10年後には75名程度（30%程度）まで拡大させていきたいと考えています。

#### 5. その他

当社の直近3年間の女性・外国人・キャリア採用者の採用人数は女性（総合職）12名、外国人3名、キャリア採用41名です。また海外グループ会社10社では管理職71名のうち外国人管理職は40名、女性外国人管理職は14名（19%）です。

#### 【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。

1. 当社は、法令や社内規則、ハラスメントなどのコンプライアンスに反する行為の通報・相談を受け付ける内部通報窓口（ホットラインシステム）を設置しています。内部通報窓口は、通報を受信した場合、通報者の秘密を保護しつつ事実確認の調査を実施し、必要に応じて顧問弁護士のアドバイスを得て是正を行います。
2. 通報の内容については、通報者のプライバシーに配慮した上でその概要を取締役会及び監査役会に報告しています。
3. 本年度からは、内部通報制度の整備・運用状況を取締役会に定期的に報告することで、取締役会による監督を強化しています。

#### 【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いの禁止に関する規律を整備すべきである。

当社は、社内の内部通報窓口に加え、社外にも通報窓口を設置しています。また、社外通報窓口を経営陣幹部に関する通報があった場合は監査役がその通報に対処する仕組みとしており、経営陣から独立した制度となっています。

通報者の秘密と不利益取扱いの禁止などについては、内部通報に関する社内規程に明記されており、同規程に則り運用しています。

さらに 2022 年 5 月、同年 6 月に施行された改正公益通報者保護法の内容を踏まえ、透明性・独立性を高め、より実効的な制度とするために制度を改定し、役員に関する社内の通報窓口を監査役会に設置して独立性をさらに高め、制度の運用・利用状況を通報者等のプライバシーに配慮した上で社内にも共有し、透明性を確保するなどの取り組みを行っています。

**【原則 2 - 6. 企業年金の資産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）の専門性を高めて資産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、基金の資産運用にあたっては、ファンドマネージャーやトレーダーといったマーケットで売買をしていた投資経験者はおりませんが、人事、財務等の関連部署から選任した人材による資産運用委員会（年 2 回定期開催、必要に応じ随時開催）を設け、次の事項について議論を行い、母体との共通認識を図りつつ、基金の運用方針に沿った安全で効率的な運用を進めています。

- ①運用の基本方針に関する事項
- ②運用ガイドライン及び政策的資産構成割合
- ③運用受託機関の設定・評価に関する事項
- ④その他資産運用に関する事項

また現在、基金が委託する全ての運用機関から毎年「内部統制の保証報告書」の提出を受けると共に、運用受託機関のスチュワードシップ行動をモニタリングしています。

### 第3章 適切な情報開示と透明性の確保

#### 【基本原則3】

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。

当社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報だけでなく経営戦略などの非財務情報について、会社法、金融商品取引法、上場証券取引所規則その他の法令に従い、適切かつ適時に積極的な情報開示を行い、またこれらの法令に基づく開示以外にも非財務情報を含め、ステークホルダーにとって重要と判断される情報について、当社ホームページや統合報告（RYODEN REPORT）を通して主体的に情報提供に努めます。

#### 【原則3-1. 情報開示の充実】

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。

- (i) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画
- (ii) 本コード（原案）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
- (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
- (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
- (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

当社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、以下の事項についても主体的に情報発信を行います。

#### 1. 経営理念、行動指針、中期経営計画

当社ウェブサイトに掲載しています。

「経営理念・行動指針」<https://www.ryoden.co.jp/corporate/plan/>

「中期経営計画 ICHIGAN2024」

<https://www.ryoden.co.jp/img/uploads/2020/06/ICHIGAN2024.pdf>

#### 2. 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

- (1) 当社は、株主価値の持続的向上を図り、多様なステークホルダーに対する責任を果たしていくためにコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。また、「透明性の確保」・「意思決定の迅速化」・「倫理・遵法体制の充実」・「内部統制の強化」のほか、「情報開示」・「説明責任」における諸施策の取り組みを強化し、さらなるコーポレートガバナンスの進化に努めてまいります。
- (2) また当社は、4名の社外取締役を含む7名の取締役により構成される取締役会が重要な業務執行の意思決定



と取締役の業務執行を監督し、社外監査役 2 名を含む 4 名の監査役が業務執行者からの独立性を確保し会計監査人及び内部監査部門と連携して取締役の業務執行を監査する、二重のチェック体制により業務の適正が確保されと考え、現在の監査役会設置会社の体制を選択しています。

### 3.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

#### (1)取締役の報酬の基本方針

当社は、取締役の報酬の決定に関する方針について、指名報酬諮問委員会の諮問を経て 2021 年 2 月 24 日の取締役会で次のとおり決定しました。

##### ①基本方針

- ・当社の経営理念に沿って、企業価値の中長期的な拡大につながるものであること
- ・株主との利害の共有を図るものであること
- ・ステークホルダーに対し、説明可能な内容であり、透明なプロセスを経て決定すること

##### ②構成

取締役（社外取締役を除く）は、役位に基づく定額報酬、業績連動報酬（賞与）及び中期の業績向上を目的とした株式報酬型ストック・オプションにより構成し、社外取締役については、本人の社会的地位や会社への貢献度等を勘案した定額報酬のみとします。

##### ③決定方法

社外取締役が過半数を占める指名報酬諮問委員会への諮問を通じ、取締役会で決定します。

##### ④定額報酬の個人別の報酬等の額の決定に関する方針

取締役（社外取締役を除く）は、役位ごとに一定額を定め、会社の業績、個々人の業績への貢献度及び役割・責任の達成度を総合的に勘案し、社外取締役については、本人の社会的地位、会社への貢献度及び就任の事情などを総合的に勘案し、それぞれ取締役会で決定します。

##### ⑤業績連動報酬に係る業績指標の内容及び額又はその算定方法の決定に関する方針

単年度の業績目標の着実な達成と適切なマネジメントを促すインセンティブとして、業績指標（KPI）を反映した現金報酬を業績連動報酬（賞与）として支給するものとし、各事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益に応じた役位別の金額を業績水準も勘案した上で、取締役会で決定します。

##### ⑥株式報酬型ストック・オプションの内容及び額若しくは数又はその算定方法の決定に関する方針

当社の業績と株式価値との連動性をより明確にし、株主との価値共有を高めるため、非金銭報酬として新株予約権を割り当てるものとし、具体的には、新株予約権の割当てを受けた取締役に対し払込金額と同額の報酬を付与し、当該報酬請求権と当該新株予約権の払込金額とを相殺することにより新株予約権を取得させるものです。新株予約権の目的である株式の種類は、当社普通株式とし、割当個数は、別途定めるストック・オプション報酬基準額を当該新株予約権 1 個当たりの公正価額（算定にはブラック・ショールズ・モデルを用いる）で除して算出し、株主総会で決議された新株予約権の総数を上回らない範囲内で、取締役会で決定します。

##### ⑦定額報酬、業績連動報酬等及び株式報酬型ストック・オプションの個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

上位の役位ほど業績連動報酬及び株式報酬型ストック・オプションのウェイトが高まる構成とし、取締役社長はおおむね定額報酬：業績連動報酬：株式報酬型ストック・オプション＝60：20：20、それ以外の取締役（社外取締役を除く）はおおむね定額報酬：業績連動報酬：株式報酬型ストック・オプション＝70：15：15 とします。

#### (2)その他

執行役員についても取締役と同様の方針と手続で決定致します。また、監査役（社外監査役を除く）の報酬は定



額報酬とし、個々人の会社への貢献度、役割・責任の達成度を総合的に勘案し、監査役の協議により決定します。社外監査役の報酬は、本人の社会的地位、会社への貢献度及び就任の事情などを総合的に勘案し、監査役の協議により決定します。

#### 4.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

##### (1)基本方針

当社は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献できる人物を経営陣幹部及び役員とすることを基本とし、次の資質を有する者の中から、各役員別の選任基準を勘案し、選任します。

また、選任にあたっては、取締役会及び経営陣（執行役員）がそれぞれの役割・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よく備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるよう考慮いたします。

##### <基本方針>

- ①当社グループの経営理念を尊重し、優れた人格及び見識を有する者
- ②当社グループの歴史、企業文化、社員特性等をよく理解し、事業に関して十分な経験と知識を有する者
- ③当社グループの置かれた経営環境等を踏まえ、当社グループの企業価値を持続的に向上させ、中長期的な企業価値の増大に資する経営戦略、経営計画等について、具体的な提案及び執行を行うことができ、また絶えず検証し、改善する努力を継続できる者
- ④当社グループの属する業界及び提供する価値に関する市場の変化を敏感に察知し、当社グループの進むべき方向性について建設的な議論を行うことができる者

##### (2)役員の選任・選定基準

###### ①社内取締役

経営の意思決定及び業務執行の監督に携わる者としてふさわしい経歴、能力、リーダーシップ、中長期的視野及び高い倫理観をもつ者の中から、人格、経験、当社の取締役としての在任年数等も総合的に勘案し、候補者となります。

###### ②社外取締役

次のいずれかの経歴又は能力を有する者の中から、当社の独立性基準を満たすか否かを考慮し、あわせて、人格、他社役員の兼任状況、当社社外取締役としての在任年数等を総合的に勘案し、候補者となります。なお、在任年数は、通算で最長 8 期 8 年以内、年齢は新任・再任にかかわらず次期取締役就任時点で満 75 歳以下であることを目安とします。

- i. 上場会社の経営に関与した経験を有する者
- ii. 財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者
- iii. 当社ビジネスに関連する業界の知識や経験を有する者
- iv. 弁護士等の法律の専門家
- v. その他上記各項目に準じた経歴又は能力を有する者

###### ③監査役

次のいずれかの経歴又は能力を有する者の中から、人格、他社役員の兼任状況、当社の監査役としての在任年数等を総合的に勘案し、候補者となります。また在任年数は、通算で最長 2 期 8 年以内、年齢は新任・再任にかかわらず次期監査役就任時点で満 75 歳以下であることを目安とします。なお、社外監査役については、当該選任基準に加え、当社の独立性基準を満たすか否かも確認の上、候補者となります。

- i. 上場会社の経営に関与した経験を有する者

- ii.財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者
- iii.当社ビジネスに関連する業界の知識や経験を有する者
- iv.弁護士等の法律の専門家
- v.取締役、執行役員、管理部門、内部監査部門等の経験を有する者
- vi.その他上記各項目に準じた経歴又は能力を有する者

#### ④社長

取締役の中から当社が定める「あるべき社長像」に照らして当社グループを統率するに最も相応しい者を取締役社長として選定します。

#### ⑤代表取締役

取締役の中で当社グループを代表するに相応しい者を代表取締役として選定します。

#### ⑥執行役員

業務執行の責任者にふさわしい経歴、能力及びリーダーシップをもつ者の中から、人格等も総合的に勘案して選任します。

また、執行役員の中から副社長執行役員、専務執行役員及び常務執行役員を選定することができるものとします。

### (3)解任・解職基準

次に掲げる基準のいずれかに該当し又は該当するおそれがある場合、当該役員等を解任・解職提案の対象とします。

- ①法令、定款、その他当社グループの規程に違反し、当社グループに多大な損失又は業務上の支障を生じさせた場合
- ②選任・選定基準に定める資質を欠くことが明らかになった場合
- ③当社グループにおいて著しい業績不振を招いた場合（代表取締役・取締役社長のみに適用）
- ④担当事業又は担当領域において著しい業績不振を招いた場合（執行役員のみに適用）
- ⑤反社会的勢力と社会的に非難されるべき関係が認められた場合
- ⑥公序良俗に反する行為を行った場合
- ⑦健康上の理由等により職務執行に著しい支障が生じた場合

### (4)選任・選定の手続

#### ①取締役

取締役候補者の指名にあたっては、指名報酬諮問委員会への諮問を経て取締役会で決定します。取締役会は、提案について審議し、取締役候補者を決定し、取締役の選任に関する議案を株主総会に提出します。

#### ②監査役

監査役候補者の指名にあたっては、指名報酬諮問委員会への諮問、監査役会の同意を経て取締役会で決定します。取締役会は、提案について審議し、監査役候補者を決定し、監査役の選任に関する議案を株主総会に提出します。

#### ③代表取締役

代表取締役の選定は、指名報酬諮問委員会への諮問を経て取締役会で決定します。

#### ④執行役員

執行役員の選任は、指名報酬諮問委員会への諮問を経て取締役会で決定します。

### (5)解任・解職の手続

役員等について、指名報酬諮問委員会から解任・解職基準に該当するとの審議結果の報告があった場合、又は他の取締役から解任・解職基準に該当する旨の提案があった場合、当該役員等の解任・解職を取締役会で審議します。取締役会で解任・解職基準に該当すると判断したときは、取締役会は次のとおり対応します。

①代表取締役・社長

代表取締役・社長を解職する。

②取締役

取締役の解任に関する議案を株主総会に提出する。

③役付執行役員

役付執行役員を解職する。

④執行役員

執行役員を解任する。

5.取締役及び監査役の指名・選解任理由

取締役及び監査役の選任理由については、株主総会招集通知をご確認願います。

「招集通知」<https://www.ryoden.co.jp/ir/library/business/>

【補充原則 3 – 1 ①】

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。

当社は、情報の開示にあたっては、利用者にとって付加価値の高い、分かりやすい記述となるよう努めます。

【補充原則 3 – 1 ②】

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。

当社は、決算短信、招集通知に加え、財務と非財務情報を組み合わせた統合報告：RYODEN REPORT も英訳を作成し、開示しています。また2022年度からは、決算説明会資料についても英訳を作成、開示するほか、機関投資家向けの情報開示をさらに強化してまいります。

今後も当社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲で英語での情報の開示・提供を行ってまいります。

### 【補充原則 3 – 1 ③】

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み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づく開示の質と量の充実を進めるべきである。

## 1. 自社のサステナビリティについての取組み

当社は、2050 年に向け目指す姿として「100 年企業として環境・安心・安全でサステナブルな社会の実現に貢献する」というビジョンを掲げ、その実現に取り組んでいます。

当社のサステナビリティの考え方や方針、取組みについては、補充原則 2 – 3 ①、補充原則 4 – 2 ②及び「RYODEN REPORT 2022」をご参照下さい。（<https://www.ryoden.co.jp/ir/library/annual/>）

## 2. 人的資本や知的財産への投資等

### (1) 人的資本への投資

中期経営計画「ICHIGAN 2024」では、グローバル人材の育成のため階層ごとのスキルマップやマネジメントマニュアルを策定し、これらに沿って OFF-JT の再構築や OJT の充実化を計画しています。

すでに個人の自律性に着目した手上げ制研修や部門・世代を超えたチームの中で新たなビジネス開発に取り組む研修に取り組んでおり、また個人に着目した育成だけではなくミッションの共有を通してチームで考えチームで課題に取り組むといった組織（課）に着目したプログラムにも継続して取り組んでおり、OFF-JT の再構築や OJT の充実化と重ね合わせ、人づくりの充実化に取り組んでいきたいと考えています。

また、人生 100 年時代を迎え、一人ひとりが世代に応じた人生設計を描き、自身の特性や志向を活かしたキャリア形成を後押しするプログラムも計画しています。

こうした育成面にあわせ、業務標準化や働き方変革活動等の環境整備を進めることで、生産性の向上だけでなく一人ひとりの仕事の質を高めていきたいと考えています。

さらに DX 推進にあたり、デジタル利活用による既存ビジネスプロセスのリデザイン、顧客創出、経営および現場のデータドリブンなどの施策検討を進めており、こうした活動にあわせて当社 DX 人材のあり方や育成施策を実施していきたいと考えています。

### (2) 知的財産への投資

当社は中期経営計画のあるべき姿として「代理店・商社の枠を超えた事業創出会社として新たな価値を生み出し続ける」ことを掲げています。

その実現には新事業の創出が不可欠であり、様々なパートナー企業との共同研究・共同開発に取り組む、その成果として無形資産である知的財産や技術・ノウハウが生まれています。

しかしながら、現在当社では知的財産を一元的に管理し、戦略的に投資・活用する仕組みはありません。

今後は、こうした知的資本の戦略的な活用、投資などについて、社内関係部門で検討してまいります。

## 3. 気候変動に係るリスク及び収益機会が与える影響について

気候変動に伴う環境変化の不確実性が高いことから、中長期の事業環境の変化に柔軟に対応できるポートフォリオを構築し、気候変動による成長機会の取り込み及びリスクへの適切な対応を行うことが重要であると考えています。

TCFD 提言に対しては、当社の気候変動対応の適切さを検証するベンチマークとして活用し、持続可能な成長に向けて、成長機会の取り込み及びリスクへの対応を行ってまいります。

本年度からは、「RYODEN REPORT」において、従来よりもさらに踏み込んだ内容の情報開示を行いました。

(<https://www.ryoden.co.jp/ir/library/annual/>)

#### 【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。

当社は、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います。

#### 【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

監査役及び監査役会は、会計監査人と定期及び随時に会合を持ち、会計監査に関する報告、四半期決算に係る四半期レビュー結果の報告並びに内部統制監査の中間報告を会計監査人から受けるとともに、監査上の重要ポイントについて意見交換を行い、当社の現状について幅広く情報収集できるようにします。

また、監査役会は、会計監査人候補を適切に選定し、評価するための基準を策定し、求められる独立性と専門性について確認します。

#### 【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

当社は、高品質な監査を可能とするため、事前に会計監査人と協議し、十分な監査時間を確保します。

また、会計監査人は、定期的に取り締役社長及び財務担当取締役をはじめとする経営陣幹部と意見交換や面談の機会を設けています。

さらに、監査役とも補充原則 3 - 2 ①に記載のとおり十分な連携を確保しており、内部監査部門とも定期的なディスカッションの機会を設けています。

その他、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等を指摘した場合、財務担当役員の指示に

基づき担当部門を中心とした関係部門で調査・是正し、結果を報告する体制となっています。



## 第4章 取締役会等の責務

### 【基本原則4】

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。

当社は、取締役会において中期経営計画などの企業戦略等の大きな方向性を決定しています。

また経営の意思決定の迅速化、監督と業務執行の分離及び業務執行の機動性を高めることを目的として、執行役員制度を導入しています。

取締役会は、経営の最高意思決定機関として業務執行に関する重要事項を決定するとともに取締役の職務の執行を監督しています。

### 【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、経営理念に基づき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、取締役会での議論を経て中期経営計画「ICHIGAN 2024」を策定しています。代理店、商社の枠を超えた事業創出会社として新たな価値を生み出し続け、2050年に向け100年企業として環境・安心・安全でサステナブルな社会の実現に貢献してまいります。

【補充原則 4 – 1 ①】

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。

当社は、取締役会の決議をもって決定すべき事項を取締役会規程で定めており、株主総会に関する事項、経営陣幹部の選解任・担当、重要な組織・制度の制定・改廃に関する事項、決算に関する事項、株式及び新株予約権に関する事項、会社財産に関する事項、会社法等の法令に定める事項及びこれに準ずる重要な業務執行に関する事項について、取締役会の決議をもって決定することとしています。

取締役会規程に定める事項以外の業務執行上の事項については、各案件の規模・重要性・リスク等に応じて、経営会議規程及び職務権限規程に基づき権限移譲しています。

【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・経営陣幹部は、中期経営計画の実現が株主に対する重要なコミットメントの一つであることを認識し、その達成に向け取り組んでいます。

また 2020 年を始期とする 5 年間の中期経営計画「ICHIGAN 2024」は、前中期経営計画「CE2018」の未達の原因や課題を分析し策定しています。

中期経営計画「ICHIGAN 2024」で定めた各戦略テーマの進捗状況については、「RYODEN REPORT 2022」及び招集通知をご参照ください。

「RYODEN REPORT 2022」<https://www.ryoden.co.jp/ir/library/annual/>

「招集通知」 <https://www.ryoden.co.jp/ir/library/business/>

【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。

当社は、当社の最高経営責任者である取締役社長の後継者計画について、「あるべき社長像」を明文化し、取締役会の諮問機関である指名報酬諮問委員会での審議を経て策定しています。指名報酬諮問委員会は、後継者候補の選定基準の策定や選定プロセス全体の確認、後継者候補に関する答申などを通じて取締役社長の後継者計画をモニタリングしています。

後継者計画の基本的な考え方は、以下のとおりです。

<基本的な考え方>

- ① 当社の持続的な成長を支える次世代の経営執行を担う人材を育成するため、取締役社長は、常に後継者候補を想定し、その育成に努める。
- ② 指名報酬諮問委員会は、後継者候補の選定基準の策定や選定プロセス全体の確認、後継者候補に関する答

申などを通じて社長の後継者計画をモニタリングする。

③緊急事態においては、指名報酬諮問委員会が中心となって後継者候補を選定する。

当社は、2022年6月に開催された取締役会において、新たに富澤克行氏を取締役社長に選定いたしました。

同氏の選定は上記後継者計画に沿って行われ、次期取締役社長についても、「あるべき社長像」や選定基準を適宜見直した上で後継者計画に取り組んでまいります。

#### 【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・果断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。

当社取締役会で決議する事項は、取締役社長の意思決定のための協議機関である経営会議で審議した後に取締役会に付議されます。

取締役会では情報を収集・分析し、社外取締役による独立・客観的な立場からの意見も踏まえ合理的な意思決定を行います。取締役会で意思決定後は、執行側からの情報提供を受けながら、執行による迅速・果断な意思決定を支援しています。

経営陣幹部の報酬については、原則3-1 (iii) に記載のとおりであり、中長期的な業績と連動する形でのインセンティブ付けを行っています。

#### 【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。

報酬制度の内容は、原則3-1 (iii) をご参照ください。

#### 【補充原則 4 – 2 ②】

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基本方針は、次のとおりです。また人的資本・知的財産への投資等をはじめとする経営資源の配分・事業ポートフォリオに関する戦略の実行については、中期経営計画「ICHIGAN 2024」の進捗状況を取締役に報告し、監督してまいります。

#### <サステナビリティ基本方針>

当社は、「社会の変化に対応し、会社経営の安定と発展に努め、社会に貢献する」ことを経営理念に掲げています。

また、2050年に目指す姿として、「100年企業として環境・安心・安全でサステナブルな社会の実現に貢献する」ことをビジョンとしています。

この理念とビジョンのもと、サステナビリティへの取組みを本方針において重要な経営課題と位置づけ、当社グループのパーパス、環境ビジョン等に則り、サステナビリティを重視した経営を行います。

当社グループは、事業活動を通じて社会課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

#### 1. 誠実な事業活動

- ①事業活動を行う各国・地域のあらゆる適用法令、規則を遵守し、社会的規範、社会的良識に基づいた企業活動を行います。
- ②あらゆる腐敗を防ぎ、取引先、行政との健全かつ正常な関係の維持に努めます。
- ③安全で品質の高い製品、サービスを提供し、取引先の価値の維持・向上に努めます。
- ④取引先を尊重し、長期的な視野に立って相互信頼に基づく共存共栄の実現に取り組めます。
- ⑤当社及び取引先にかかわる情報の管理・保護の徹底に努めます。

#### 2. 社会との良好な関係

- ①人権の尊重とあらゆる差別的な取扱いを禁止し、強制労働・児童労働などの人権侵害を一切行いません。
- ②国や地域社会の文化や慣習を尊重し、社会との良好な関係を維持します。
- ③従業員の健康・安全を当社の成長の基盤と捉え、労働環境の向上に努めるとともに、多様性を重視し、人材の活躍推進に積極的に取り組みます。
- ④適時適切に企業情報の積極的な開示を行います。

#### 3. 環境への配慮

- ①各国・地域の環境規制を遵守します。
- ②温室効果ガスの排出やエネルギー消費の抑制などを通じ、事業活動における環境負荷の低減を推進し、気候変動の抑制、汚染防止など地球環境の維持に貢献します。
- ③環境に配慮した製品・サービスを通じ、お客様に対して製品の適切な使用方法、再資源化、廃棄方法などの情報を提供します。
- ④各国・地域での環境保全活動を通じ、広く社会に貢献します。
- ⑤生物多様性の重要性を認識し、生態系の保全に努めます。

**【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。

- 1.当社は、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、経営陣幹部の選解任については、人事担当取締役を委員長、社外取締役 4 名を委員とする取締役会の諮問機関である指名報酬諮問委員会での審議を経て取締役会で決議しています。(詳細は補充原則 4 – 3 ①を参照ください)
- 2.また、当社はグループ行動指針に「適正かつ迅速な企業情報の公開を積極的に行い、透明性の維持に努める」と定めており、取締役会は企業情報の適時・適切な開示が極めて重要な責務であると認識し、監督しています。
- 3.内部統制やリスク管理体制の整備については、補充原則 4 – 3 ④を参照下さい。
- 4.経営陣・支配株主等の関連当事者との利益相反の管理については、原則 1 – 7 を参照ください。

**【補充原則 4 – 3 ①】**

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。

経営陣幹部の選解任の手続については、原則 3 – 1 (iv) を参照ください。

**【補充原則 4 – 3 ②】**

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。

当社は、取締役会の諮問機関である指名報酬諮問委員会において取締役社長の後継者計画を監督しており、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、資質を備えた CEO を選任します。

**【補充原則 4 – 3 ③】**

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。

CEO を解任するための手続については、原則 3 – 1 (iv) をご参照ください。



#### 【補充原則 4 - 3 ④】

内部統制や先を見越した全社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、その運用状況を監督すべきである。

1. 当社は、当社グループの内部統制に関する基本方針の検討及び各委員会の実施事項の確認を行うため、取締役社長を委員長、役付執行役員を委員とする「リスクマネジメント統括委員会」を設置し、各委員会の活動状況を統括しています。
2. また、コンプライアンスを経営の重要課題の一つと位置付け、担当役付執行役員を委員長とする「倫理・遵法委員会」を設置するとともに、「コンプライアンスマネージャー」を配置し、コンプライアンスの徹底・推進を図っています。
3. さらに、財務報告の信頼性を確保するため、担当役付執行役員を委員長とする「金商法内部統制評価委員会」を設置し、内部監査部門及び情報システム部門による評価項目別の当社の実施内容の整備状況、運用状況に対する内部監査結果をもとに、内部統制に係る評価を実施しています。
4. リスクの管理については、担当役付執行役員を委員長とする「事業リスク委員会」を設置し、当社グループ全体のリスク分析を行い、そのリスクを軽減するため、発生可能性や影響度等を勘案し各対策の立案及び実施状況を確認しています。
5. こうした委員会の活動状況については、従来からその概要を内部統制システムの運用状況として報告していましたが、本年度からは、内部監査結果を含め取締役会に適宜報告し、取締役会がその運用状況を監督する体制としました。また内部通報制度の整備・運用状況についても取締役会に定期的に報告することで、取締役会による監督を強化していきます。

#### 【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。

監査役会は監査役 4 名（うち社外監査役 2 名）で構成されており、各監査役は株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場から取締役の職務執行の監査等の役割・責務を果たしています。各監査役は、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会及び経営陣に対して適切に意見を述べています。

具体的な内容については、補充原則 4 - 4 ①をご参照ください。



#### 【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。

1. 監査役は、監査役監査基準において、株主の負託を受けた独立の機関として当社及び当社グループの健全で持続的な成長を確保するために、様々なステークホルダーからの信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負うと定め、取締役の職務の執行に関して、適法性及び妥当性の監査を行っています。監査役は、取締役会への出席などを通じ、積極的に意見表明を行っています。常勤監査役は、経営会議やリスクマネジメント統括委員会など重要な会議及び委員会にも出席しています。社外監査役は、それぞれの分野での豊富な経験と知識を活かし、独立的な視点で必要な助言・提言・意見を述べています。また監査役全員で年 1 回代表取締役との定期的なミーティングを実施し、重要な経営課題に対する意見交換や年間の監査活動を踏まえた課題の共有を行い、コーポレートガバナンスを含む経営全般の課題解決に向けた活動へと結びつけています。
2. 社外監査役は、独立社外取締役との間で取締役会の実効性評価結果に基づく意見交換会を定期的を実施し、独立した客観的な立場に基づく情報交換と認識の共有を図っています。

#### 【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。

取締役・監査役及び経営陣は、株主に対する受託者責任を認識し、それぞれ当社の経営の監督、監査または業務執行を行っています。また株主を始めとする取引先、地域社会、従業員などのステークホルダーとも適切に協働すべく、適時必要な情報を開示してまいります。

#### 【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、社外取締役を 4 名（うち独立社外取締役は 3 名）選任し、取締役会において独立かつ客観的な立場から意見を述べることで、実効性の高い経営の監督体制を確保しています。

#### 【原則 4 - 7. 独立社外取締役の役割・責務】

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。

- (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
- (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
- (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
- (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に適切に反映させること

取締役会では中長期的戦略などの経営方針の決定、重要な事項に関する意思決定において独立社外取締役がそれぞれの経験・知見を活かし、独立した立場からの意見提示や質問、助言を行っており、これらを十分に踏まえた意思決定がなされています。

また取締役会の諮問機関である指名報酬諮問委員会の委員を務め、独立かつ客観的な立場での審議・監督を行っています。

#### 【原則 4 - 8. 独立社外取締役の有効な活用】

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。

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。

当社は、当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資質を備えた独立社外取締役を3名選任しており、取締役の総数7名における独立社外取締役の割合は3分の1以上です。

今後も業種・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、必要な独立社外取締役の人数を含め、取締役会の構成について検討していきます。

#### 【補充原則 4 - 8 ①】

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。

当社は、独立役員のみを構成員とする取締役会の実効性評価結果に基づく意見交換会を年1回実施しており、独立した客観的な立場に基づく情報交換と認識の共有を図っています。

【補充原則 4 - 8 ②】

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。

当社は、独立社外取締役が経営陣との連絡・調整及び監査役会等と連携するため、取締役会の事務局である総務部がその連絡・調整を行う体制としています。

【補充原則 4 - 8 ③】

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。

当社に支配株主は存在しませんが、独立社外取締役を 3 分の 1 以上（7 名中 3 名）選任しています。

【原則 4 - 9 . 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

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、独立社外役員の選任にあたっては、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準を踏まえた「社外役員選定基準」に基づき選任しています。

当社の独立性基準は次のとおりです。

＜独立性基準＞

当社における社外取締役又は社外監査役（以下、総称して「社外役員」という。）のうち、次の各号に掲げるいずれの基準にも該当しない社外役員は、独立性を有するものと判断されるものとする。

- ① 当社及び当社の子会社（以下「当社グループ」という。）の業務執行者、又は過去 10 年間に於いて当社グループの業務執行者であった者
- ② 当社グループを主要な取引先とする者又はその業務執行者
- ③ 当社グループの主要な取引先又はその業務執行者
- ④ 当社グループの会計監査人又はその社員等として所属する者
- ⑤ 当社グループ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、会計専門家又は法律専門家（当該財産を得ている者が法人・組合等の団体である場合は当該団体に所属する者）
- ⑥ 当社グループから多額の金銭その他の財産による寄付を受けている者（当該寄付を得ている者が法人・組合等の団体である場合は当該団体に所属する者）
- ⑦ 当社グループの主要な借入先又はその業務執行者
- ⑧ 当社の主要株主又はその業務執行者
- ⑨ 当社グループが主要株主である会社の業務執行者

- ⑩過去3年間において、第2号乃至前号に掲げるいずれかに該当していた者
- ⑪前各号に掲げるいずれかに該当する者（重要な業務執行者に限る。）の配偶者及び二親等内の親族
- ⑫社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者

**【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。

当社は、会社法上の機関設計として監査役会設置会社を選択しています。また任意の指名報酬諮問委員会を設置し、統治機能の充実を図っています。（詳細は補充原則4-10①をご参照ください。）

**【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。

現在当社は独立社外取締役が取締役会の過半数に達してはませんが（7名中3名）、取締役を含む経営陣幹部の指名・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客観性を確保するため、人事担当取締役と社外取締役4名（うち3名は独立社外取締役）を委員とする任意の指名報酬諮問委員会を設置しています。

指名報酬諮問委員会では、取締役会の諮問に応じて、取締役を含む経営陣幹部の指名や報酬に関する事項及び取締役社長の後継者計画などを審議しています。

2022年6月に開催された当社第82期定時株主総会後は、独立性をさらに高めるため、指名報酬諮問委員会の委員長を独立社外取締役とし、かつ委員の過半数を独立社外取締役としました。

**【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件】**

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。

1. 当社は定款に取締役会の員数を12名以内としており、2022年12月23日現在、取締役会は社外取締役4名を含む7名（男性6名・女性1名）で構成されています。

（取締役会の構成についての考え方は補充原則4-11①をご参照下さい）



- 2.当社では、監査役として適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者を3名選任しています。
- 3.取締役会の実効性評価は毎年実施しており、当社取締役会の実効性が担保されていることを確認するとともに、継続的な機能の向上を図っています。

【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。

取締役の選任に関する方針・手続については、原則3-1 (iv) に記載のとおりです。

当社は、中期経営計画「ICHIGAN 2024」の達成に向け、取締役会メンバーに特に期待する分野を①企業経営 ②業界知見、③グローバルビジネス、④財務会計、⑤法務・リスクマネジメント、⑥ガバナンス・サステナビリティ、⑦多様性・異業種経験としています。

個々の取締役会メンバーのスキルについても過不足なく適切に配置しており、その一覧は「招集通知」に記載のとおりです。( <https://www.ryoden.co.jp/ir/library/business/> )

なお現在当社の取締役会は独立社外取締役3名を含む取締役7名で構成されており、独立社外取締役2名はいずれも他社での経営経験を有しています。

【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。

当社は、毎年の株主総会招集通知において各社外役員の兼職状況を記載しています。複数の会社の社外役員を兼務している場合でも、当社の取締役会等の業務に支障がないことを確認の上、候補者を選定しています。

「招集通知」 <https://www.ryoden.co.jp/ir/library/business/>

【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。

取締役会の実効性を確認し向上を図るため、第82期(2021年4月から2022年3月)取締役会の実効性評価について、全取締役会メンバーに対し「取締役会の実効性評価に関する自己評価アンケート」を実施しました。

また従来、アンケート結果を踏まえた意見交換会を独立社外取締役・監査役及び担当役員間で実施していましたが、本年度は独立役員からより忌憚のない意見をいただくことを目的とし、独立役員のみ意見交換会を実施しました。

自己評価アンケートの概要および結果は次のとおりです。

<アンケートの概要>

(1) 対象者

取締役・監査役

(2) 方法

無記名式のアンケート

(3) 項目

- ① 取締役会の構成
- ② 取締役会の運営
- ③ 取締役会の議論
- ④ 指名報酬諮問委員会の運営等

(4) 設問

全 28 問（自由記述欄 5 問含む）

(5) 結果

当社の取締役会は、建設的で活発な議論が行われており、多様性の確保を含む取締役会の構成・人数、取締役会の運営や議論、指名報酬諮問委員会の運営などについて、おおむね適切で実効的に機能していると評価されました。

一方、重要案件に関する社外役員への情報提供の早期化とブリーフィングの実施、取締役会でのリスク管理、競合他社や市場動向、サクセッションプラン、社内における多様性の推進やサステナビリティ課題などについて、取締役会により議論を深めるべきであると指摘されています。

今回の実施結果を踏まえ、経営環境や経営戦略を踏まえた取締役会の構成、取締役会での議論のテーマの設定、サクセッションプラン、指名報酬諮問委員会と取締役会のコミュニケーションの強化など、引き続き取締役会の実効性向上とコーポレート・ガバナンスのさらなる充実を図ってまいります。

【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・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである。

当社は、取締役会議長である取締役社長が社内・社外の取締役及び監査役問わず、出席者が積極的かつ建設的な発言、質問や提言、議論ができるよう配慮した運営に努めています。

また毎年実施している取締役会実効性評価アンケートでもその雰囲気醸成されているという結果になっています。



#### 【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

当社は、取締役会の資料を原則として会日の 3 日前に配布し、必要に応じて議案の事前説明の機会を設け、また取締役会当日はその資料をもとに要領よく説明した上で質疑応答を行うことで審議に必要な情報が十分に提供されるよう運営しています。また翌年の取締役会開催スケジュールについては事前に取締役・監査役及び社内関係部門と調整の上確定し、主な議題についても事前に通知しています。

#### 【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。

1. 取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために必要な情報については関連する部門へ情報や資料を求め、求められた部門は、要請された情報や資料を提供しています。
2. 取締役については、取締役会事務局である総務部が中心となり、その支援を行っています。
3. 監査役についても監査役の補助スタッフを総務部内に配置し、監査役の職務の必要性に応じ、他部門と連携し適宜支援にあたる体制としています。
4. 取締役・監査役が求める情報や資料の円滑な提供が確保されているかどうかについては、年 1 回実施する取締役会実効性評価において確認しています。

#### 【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。

社外取締役及び社外監査役には、電子メールに加えファイル共有ソフトを使用して取締役会資料を事前共有するほか、質問や確認事項がある場合は、電子メール等を使いタイムリーにやり取りできる体制を構築しています。

また社内規程へのアクセス、経営会議議事録を提供するなどの取締役会以外の情報提供の拡充も図っています。

常勤監査役については、取締役会に加え、経営会議やリスクマネジメント統括委員会等の重要な会議・委員会に出席する等しており、これらを通じて監査役への報告・情報提供を行っています。

【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門家の助言を得ることも考慮すべきである。

取締役・監査役は、必要と考える場合、コンサルタントや弁護士等の外部の専門家を会社の費用で活用し助言を得ることができるようにしています。

【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。

1. 当社の内部監査部門は社長直轄の組織であり、監査結果は全て取締役社長に報告されています。また監査役会も内部監査部門から定期的に業務監査及び会計監査の結果が報告され、適宜情報交換を行っていますが、本年度からは内部監査部門の監査報告を適宜取締役会に実施してまいります。
2. 社外取締役・社外監査役に必要な情報を適確に提供するため、取締役会の事務局である総務部が中心となって対応しています。

【原則 4 - 14. 取締役・監査役トレーニング】

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。

当社の取締役及び監査役は、必要とされる知識等の習得に努めています。また、当社はそのための機会の提供・費用の支援を適宜行っており、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年 1 回実施する取締役会の実効性評価において確認しています。

【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。

1. 当社の取締役及び監査役は、就任時において、その経歴・専門知識等のバックグラウンドを踏まえ必要な外部セミナーに参加し、知識を取得しています。また社外取締役の就任時には社内関係部門から、社外監査役の就任時には常勤監査役からそれぞれ当社の事業概要などについて説明しています。
2. 就任後は、取締役会議長と取締役会事務局との協議により選定したテーマを取締役に報告するなどして当社の事業等についてさらに理解を深め、取締役会でのより中身の濃い議論につなげています。さらに、最新のコーポレートガバナンスの動向など必要な知識の習得のために外部機関が主催するセミナーへの参加機会を提供しています。

【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。

当社は、取締役及び監査役が必要とする知識等を習得するために、就任時及び就任後においても必要な研修、外部セミナーへの参加等を行います。

## 第5章 株主との対話

### 【基本原則 5】

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。

当社は、株主総会以外の場においても決算説明会等を通じて株主及び投資家との間で建設的な対話を行っています。また、こうした場において都度当社の経営方針や経営計画等について説明するとともに、株主を含むステークホルダーへの理解を引き続き深めていきます。

### 【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。

当社は、総務担当取締役をIR担当役員とし、総務部をIR担当部署としています。

株主や投資家からの電話取材や面談などでIR取材を積極的に受け付けており、さらには株主や投資家との対話を促進するために定期的に決算説明会を開催しています。

詳細については、コーポレートガバナンス報告書「Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況 2. IRに関する活動状況」及び当社ウェブサイトをご参照ください。（<https://www.ryoden.co.jp/ir/>）

### 【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。

株主との対話を重視する観点から、決算説明会や会社説明会については、取締役社長及び財務担当取締役が出席し、説明しています。また、株主から求められた場合は、合理的な範囲で、経営陣幹部、社外取締役または監査役が面談に臨みます。

【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 I R 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 I R 活動）の充実にに関する取組み
- ( 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

1. 当社は、株主との対話については、IR 担当役員（総務担当取締役）を設定しています。
2. 株主との対話については、IR 担当部門である総務部のほか、必要に応じて経営企画室・経理部などの関連部門が  
連携します。
3. 定期的に投資家向けの決算説明会や会社説明会を開催するほか、財務と非財務情報を組み合わせた統合報  
告：RYODEN REPORT などの媒体で情報を発信しています。
4. インサイダー情報については、インサイダー取引防止規程を定め、これに基づき適切に情報を管理しています。

【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。

当社は、毎年 3 月末及び 9 月末時点における株主名簿について、株主構造の把握を行っています。また実質株主  
の判明調査についても実施しています。

【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。

当社は、2020 年を始期とする 5 ヶ年の中期経営計画「ICHIGAN 2024」を策定しています。自社の資本コストを  
的確に把握したうえで、営業利益などの目標を公表しているほか、投資への意思決定に関しては資本コストに見合うも  
のであることを十分に検討し、実行計画を立て実施しています。

あわせて、計画の内容、進捗について決算説明会や株主総会で報告・公表しています。

【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。

当社は現在、2020 年を始期とする 5 年の中期経営計画を策定し推進中ですが、事業ポートフォリオの見直しについては重要な経営課題の一つとして認識しています。特に昨今のパンデミックやデジタルシフトにより事業環境が大きく変化中、当社が持続的に成長していくためには貴重な経営資源をコア事業の強化や将来の成長事業への投資に振り分けていく必要があると考えています。

なお、事業ポートフォリオや投資計画を含めた中期経営計画に関し、変更が生じた場合は、変更の背景や内容について、決算説明会、株主総会等で説明を行ってまいります。

また今後は、事業ポートフォリオ戦略に関する議論を取締役会のテーマに取り上げるなどし、議論を深めてまいります。