



2015年12月17日

各 位

会 社 名 株式会社 エー・ディー・ワークス
代表者名 代表取締役社長 CEO 田中 秀夫
(コード番号：3250 東証第一部)
問合せ先 常務取締役 CFO 細谷 佳津年
電話番号 03-4500-4208

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）の制定に関するお知らせ

当社取締役会は、2015年6月1日に施行されましたコーポレートガバナンス・コードに対しまして、その対応方針及び取組みを「ガイドライン」としてまとめましたので、以下のとおりお知らせいたします。

なお、本ガイドラインに則し、本日付でコーポレートガバナンス報告書も併せて提出しております。

以上

2015年12月17日
株式会社エー・ディー・ワークス
取締役会

コーポレートガバナンス・コードに対する当社ガイドライン（方針及び取組み）

【序章】当社のコーポレートガバナンス・コードへの対応に向けて（前提）

当社の現在のコーポレートガバナンス体制は、2015年6月1日に適用が開始されましたコーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）で求められるものとは一部異なる対応であることを理解し、今後、当社の体制を変化させる必要があると認識しております。

当社では、CGコードに適切に対応していくにあたり、以下の前提に基づき、具体的な取組みを進めてまいります。

1. 当社グループの経営方針及びアクションプラン

当社グループは、2003年に不動産投資事業に本格参入して以来、高度なスキル・ノウハウ・ネットワークをベースに、不動産の真の価値を創造するプロフェッショナル集団をめざし、以下のとおり経営理念を定めております。

【エー・ディー・ワークス経営理念】

- ① 公正で創造力のある企業活動を通して、社会の発展に寄与します。
- ② お客様の満足と信頼を得られる高品質の商品・サービスを提供します。
- ③ 株主の期待に応えられる収益を上げ、企業の価値を高めます。
- ④ 従業員の個性を尊重し、能力を生かせる企業風土を築きます。

この理念のもと、当社は、「金融立国の一翼を担う不動産投資運用ビジネスを推進する」ことを事業方針とし、その業界トップレベルを目指し、お客様の投資機会を広げるべく新しい商品・サービスを創造し続けるとともに、個人富裕層の資産形成と資産運用に最適なサービスを適正価格で提供することに努めております。また、当社はこの事業方針に即した事業モデルに沿って、「個人富裕層向けの国内外の収益不動産事業」を軸に、不動産投資に係るソリューションサービスをワンストップで提供できる体制を構築し、事業展開を進めております。

当社グループは「顧客ニーズ」を起点としたサービス提供を重視し、国内個人富裕層のニーズに対応するため、取り扱う収益不動産種類の多様化及び、収益不動産を軸とした周辺サービスの拡充に努めております。また、海外（米国）市場への進出を手掛け、米国（カリフォルニア州）において、国内のビジネスモデルを転用した独自のビジネスモデルによる収益不動産事業の育成にも取り組んでおります。この他、従来以上に、よりきめ細やかにオーナーニーズに対応し、かつ、より上質なサービスの提供を行うことを目的とし、当社が販売した物件オーナーを対象としたオーナーズクラブ「Royaltorch」を発足し、常にオーナーニーズを把握し、不動産投資を軸とした資産運用コンサルティングを適切に行う体制を構築しております。これは、当社が販売した物件オーナーである顧客との

長期的な取引関係を保持すること、また、物件オーナーである顧客への高付加価値の提供と長期取引関係を前提とした低コスト化を両立させることを企図したものであり、この「Royaltorch」の運営を通じて、強固な顧客基盤を構築することにより、クローズド・マーケットの確立を目指しております。

さらに、このように顧客ニーズを基軸にした事業戦略を推進することは、個人富裕層の方々の不動産投資から運用に至るまでの不動産経営全般をきめ細やかにサポートするに留まらず、社会全体に貢献することにも繋がると認識しております。このような考えのもと、当社は、今後の事業発展をめざすにあたり、経営資源の充実やリスク・マネジメント、ガバナンスの強化などの経営課題にも併せて対処しながら、適切かつ積極的な経営を行っております。

2. 当社取締役会の在り方

当社では、当社の取締役会の在り方としては、その重視する役割に合わせて大きく、「業務意思決定・相互監督型」と「監督重視型」の2タイプに分類できると考えています。

「業務意思決定・相互監督型」は、業務執行に関する意思決定の役割を重視する取締役会であり、「監督重視型」は監督、いわゆるモニタリングにその役割の比重を置くことで、日常的な業務執行の決定権限を概ね取締役会よりも下位の経営役員会に委ねている取締役会であると捉えております。

CGコードの適用開始を機に、改めて、当社における取締役会の在り方を検討した結果、以下に示す理由から、現段階においては、「業務意思決定・相互監督型」が当社においては最善であると判断しています。その要素を、①健全なリスクテイク、②当社の資本構成、③当社の規模感の3点で捉えており、これらは今後の当社のCGコードに則した取り組みを進める上で、前提になるものであると考えています。

前提①	健全な リスクテイク	現在、当社は未だ成長期に位置することから、一層の成長に備え、経営資源（資本・人材等）の充実が必要不可欠であると考えています。そのため、当社の経営が安定期、成熟期に入るまでは、当社役員が保守的な経営姿勢を排除し、一般的や通例と言われる選択肢に固執することなく、当社に合致した、あらゆる選択肢を検討し、適切にリスクをコントロールしつつ積極的に経営を行っていく姿勢が必須であると捉えています。
前提②	資本構成	当社の代表者が大株主であるという現状を踏まえ、株主と経営者の利害の観点において基本的には一致する状況が形成されていると考えます。
前提③	規模感	取引額、事業規模、社員数などからして、当社は執行の細部に至るまでケアが行き届くステージにあると捉えています。

以上の3点を踏まえ、当社の現在の経営規模と成長ステージにおいては、当社の事業に精通した、比較的少数の取締役により構成される取締役会が業務執行に関する意思決定を担うことで、適切な経営判断を行い、持続的な成長と企業価値向上に対する責任を果たすことが最適だと判断し、社外取締役を1名選任しています。

当社の現在の資本構成を鑑みた場合、最も低減すべきリスクとして、「株主と経営者の利益相反」が挙げられ、この前提②に示した「株主と経営者の基本的な利害の一致」が崩れるものであることも

認識しています。このリスクを回避するために、当社では、関連当事者間取引の決裁プロセス及び、これら取引の監督機能をさらに強固なものとする必要があると考え、仮に利益相反取引が行われる場合には、一定規模以上の取引については、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、規模にかかわらず取締役が関係するその他の取引においてもすべて取締役会に報告するものとしております。なお、当該取引に関する基準やルールは、当社関連当事者間取引規程において定めております。

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

この他、当社の取締役会における審議においては、主に監督機能の観点から議論されることとしております。業務執行に関する審議については、社長および一定の当社基準を満たす常勤社内取締役で構成される経営役員会でまず十分に行われるものとし、そこで承認を得た議案のみを経営役員会の責任のもと、取締役会に上程し、審議の過程などについても詳細に説明され、そのうえで取締役会における審議及び承認がなされるという流れで進められます。

当取締役会における社外取締役及び監査役の役割は、必要に応じて助言を行うことのほか、独立性を保ちながら、その承認までの一連のプロセスなどにつき監督し、経営における公正性を担保するという任務を担っています。これら社外取締役及び監査役の助言や意見を踏まえ、取締役会において、最終的な決裁に至るものとしております。当社は、取締役会、経営役員会等のそれぞれの会議体において、重きを置くべき議論の焦点を明確にすることにより、常勤社内取締役、社外取締役、監査役それぞれの立場を活かして充実した審議を行うことができ、さらには、一定の牽制機能も備えることができると認識しております。

3. 取締役・監査役に求める役割

上述2に示した取締役会の体制をより有効なものにするために、当社では、個々の選任する役員について厳選する必要があると考えています。当社は、P.26の添付資料に示したとおり、当社取締役会全体で必要とする機能を、常勤社内取締役及び社外取締役の役割にそれぞれ分解し、「取締役会機能マトリックス」としてまとめ、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。具体的には、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、常勤社内取締役、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に努めるとともに、新たな役員候補者を選定する際には、重要な検討材料として活用しています。

現在、当社の社外取締役は1名ですが、今後、複数の社外取締役を選任することとなった場合にも、本マトリックス上必要とされる社外取締役の役割が、社外取締役それぞれの知見、経験、能力によって補完されるよう、これに則した人材を発掘してまいります。また、監査役については、会計・財務、企業法務、経営経験などの知見や経験等を重視し、候補者選定の検討材料としております。

4. 資本政策の考え方

当社では、当社独自のビジネスモデルにより、さらに一層の成長を実現するためには、経営資源の充実が必要不可欠であり、なかでも資金の調達には欠かせないものと考えています。そのため、当社は財務体質の強化を図るにあたり、金融機関からの借入のみならず、直接金融を念頭においた資本政策の必要性を認識しています。

こうした資本政策により、当社代表者の当社株式の持分比率の低下が生じ、上述の「株主と経営者の基本的な利害の一致」という前提②が崩れる可能性が出てくるほか、当社の株主構成において、現状、機関投資家の保有割合はほとんどないものの、今後、機関投資家による投資対象となることも想定されます。そのような可能性に備え、取締役会の機能及びガバナンス体制については、状況に応じて適正に、その在り方を変えていく必要が生じると認識しています。

5. 今後のコーポレートガバナンス・コードへの対応

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

- (1) **資本政策（資金調達）**：株主と経営者の利害一致に影響（前提②が変化）
- (2) **時価総額の拡大**：機関投資家の投資対象化に伴う、その投資基準に適合するためのガバナンス体制強化の必要性（前提①②が変化）
- (3) **取引量の拡大、売上規模の拡大**：業務執行の細部までのケアが困難（前提③が変化）
- (4) **組織の拡大、人員の増加**：業務執行の細部までのケアが困難（前提③が変化）
- (5) **新規事業（新たなコア事業を含む）の創出、ビジネスラインの多様化**：
業務執行の細部までのケアが困難（前提①③が変化）

そこで、当社では、(1) から (5) が実現した際の当社の目指す規模感（イメージ）を具体的な指標（ガイダンス）として提示し、そのガイダンスを目指す過程において、取締役会の在り方を含め、段階的に CG コードに則した適切なガバナンス体制を構築していく方針です。これは、序章2（前提①）に示した当社取締役会が行うリスクテイクの姿勢が変わるものではなく、健全なリスクテイクを支えるためにガバナンス体制を変化させることが必要不可欠であるとの考えに基づくものです。さらに、これら (1) から (5) が実現した際においては、概ね CG コードに則した対応が十分にできている状態にあると考えております。当社が目指す規模感を示すガイダンスは、以下のとおりです。

■当社の目指す規模感を示すガイダンス

	目安値
連結純資産	250 億円
連結社員数	200 名
時価総額	350～400 億円

なお、当社はこのガイダンスを目指すにあたり、実現までの期間やスケジュールなどの時間軸は置かないものとしております。

【本章】コーポレートガバナンス・コードの各原則に対する当社の考え方と現状

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

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

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

「経営陣」：業務執行取締役、執行役員及びそれと同等クラス以上の職員

「経営陣幹部」：業務執行取締役のうち、一定の基準を満たした取締役

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

「役員」：業務執行取締役、非業務執行取締役、監査役

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

基本原則1 (Comply 14:Explain 2)

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行使することができる環境の整備を行うべきである。また、上場会社は、株主の実質的な平等性を確保すべきである。少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

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

原則	内容	Comply	Explain	当社対応 (方針/理由)
原則1-1 (株主の権利の確保)	上場会社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行うべきである。	●		-
補充原則1-1①	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。	●		当社では、議決権行使数の20%を超える反対票が投じられた場合には、その原因を分析するほか、対応の要否などにつき、取締役会で検討する旨を取締役会規程に定めております。 必要に応じて、原因の分析結果を踏まえた将来の取組方針などについて、株主の皆様にご説明してまいります。
補充原則1-1②	上場会社は、株主総会決議事項の一部を取締役に委任するよう株主総会に提案するに当たっては、自らの取締役会においてコーポレートガバナンスに関する役割・責務を十分に	●		当社では、序章5で述べたとおり、ガバナンス体制を当社の成長や資本構成の変化にあわせ、段階的にCGコードに則した適切な体制に変えていく方針です。この方針に則し、序章2に記載のとおり

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
	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。			り、経営判断を必要とする事項については、経営役員会及び取締役会の審議を経るものとしており、各機関においては、委任する事項や重きを置くべき議論の焦点を明確化し、経営判断の機動性・専門性を確保するよう努めております。
補充原則 1-1-③	上場会社は、株主の権利の重要性を踏まえ、その権利行使を事実上妨げることのないよう配慮すべきである。とりわけ、少数株主にも認められている上場会社及びその役員に対する特別な権利（違法行為の差止めや代表訴訟提起に係る権利等）については、その権利行使の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。	●		-
原則 1-2 （株主総会における権利行使）	上場会社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備を行うべきである。	●		-
補充原則 1-2-①	上場会社は、株主総会において株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報については、必要に応じ適確に提供すべきである。	●		-
補充原則 1-2-②	上場会社は、株主が総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、招集通知に記載する情報の正確性を担保しつつその早期発送に努めるべきであり、また、招集通知に記載する情報は、株主総会の招集に係る取締役会決議から招集通知を発送するまでの間に、TD-net や自社のウェブサイトにより電子的に公表すべきである。	●		-
補充原則 1-2-③	上場会社は、株主との建設的な対話の充実や、そのための正確な情報提供等の観点を考慮し、株主総会開催日をはじめとする株主総会関連の日程の適切な設定を行うべきである。	●		-
補充原則 1-2-④	上場会社は、自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権行使の電子行使を可能とするための環境作り（議決権電子行使プラットフォームの利用等）や招集通知の英訳を進めるべきである。		●	2015年9月末現在の当社株主名簿上、機関投資家及び海外投資家の持株比率はほぼ無いに等しい状況です。今後の株主構成の動向を踏まえ、必要に応じて適切な対応を検討してまいります。

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
補充原則 1-2-⑤	信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等が、株主総会において、信託銀行等に代わって自ら議決権行使の行使等を行うことをあらかじめ希望する場合に対応するため、上場会社は、信託銀行等と協議しつつ検討を行うべきである。	●		本原則を検討した結果、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存在しないという現状を踏まえ、今後の株主構成の変化に応じて、再度検討を進めてまいります。
原則 1-3 （資本政策の具体的な方針）	上場会社は、資本政策の動向が株主の利益に重要な影響を与え得ることを踏まえ、資本政策の基本的な方針について説明を行うべきである。	●		序章 4 に記載のとおり、当社の資本政策に対する考え方（方針）を示しております。
原則 1-4 （いわゆる政策保有株式）	上場会社がいわゆる政策保有株式として上場株式を保有する場合には、政策保有に関する方針を開示すべきである。また、毎年、取締役会で主要な政策保有についてそのリターンとリスクなどを踏まえた中長期的な経済合理性や将来の見通しを検証し、これを反映した保有のねらい・合理性について具体的な説明を行うべきである。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基準を策定・開示すべきである。	●		当社は、現時点において、政策保有株式を保有しておらず、また、現在のところ、その予定はありません。しかしながら、今後、当社事業の拡大にあたり、業務提携などを行う場合は想定され、そういった経営判断を行う際には、政策保有に関する方針を事前に策定し、社内整備を行った上で実行するものと考えており、当該方針、運用状況等については適切に開示してまいります。
原則 1-5 （いわゆる買収防衛策）	買収防衛の効果をもたらすことを企図してとられる方策は、経営陣・取締役会の保身を目的とするものであってはならない。その導入・運用については、取締役会・監査役は、株主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等に等しく情報を共有し透明化することで、株主の皆様の権利を平等に確保することとなるため、本原則の趣旨に則したものであり、また、取締役会として当然の責務であると考えております。従って、大規模買付ルールを備えておくことは基本原則 4 に定められる「取締役会の責務」に準じたものであるとも認識しております。
補充原則 1-5-①	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。	●		-
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	●		序章 2 に記載のとおり、当社は、利益相反が問題となりうる資本政策を行う場合に適正な手続を確保することが重要な課題であることを認識しており、その実施に際しては、社外取締役の意見を重

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
	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。			視するなど、必要性・合理性を精査し、株主の皆様への十分な説明を行ってまいります。 また、当該資本政策が決議され、開示を行う場合には、実施の目的に加え、検討のプロセスや手続きの適正性などにつき、監督の立場にある社外取締役の発言要旨を開示文書に記述するなど、十分に説明責任を果たせるよう努めてまいります。
原則 1-7 （関連当事者間の取引）	上場会社とその役員や主要株主等との取引（関連当事者間の取引）を行う場合には、そうした取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした懸念を惹起することのないよう、取締役会は、あらかじめ、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続を踏まえた監視（取引の承認を含む）を行うべきである。		●	序章 2 及び原則 1-6 に記載のとおり、関連当事者間取引は、当社の現在の資本構成を鑑みた場合、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、規模にかかわらずすべての取引について取締役会に報告するものとしております。また、社外取締役には、これら取引の重点的な監督を役割として課しており、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。併せて、会議体ごとに重きをおくべき議論の焦点を明確にし、主に常勤社内取締役で編成される経営役員会では、業務執行に関する観点から十分に審議されたのち、そこで承認を得た議案のみが経営役員会の責任をもって取締役会に上程されるものとし、取締役会においては、主に監督機能の観点から議論がなされるよう会議体を構成しております。これにより、常勤社内取締役、社外取締役、監査役のそれぞれの立場を活かし、充実した審議を行うことができ、牽制機能も十分に備えることができるものと認識しております。 しかしながら、当社は、本原則が求める監視は、複数の独立社外取締役による監視であると解しております。従って、現在のところ、社外取締役が 1 名に留まっているため、複数の独立社外取締役による監視の必要性という観点から、本原則について Explain としております。現在の当社規模などにおいては十分に機能するガバナンス体制を構築していると認識しております。なお、社外取締役 1 名の選任に留まっている理由は、序章 2 及び 3 に記載のとおりであります。

基本原則 2 (Comply 7:Explain 1)

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

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

原則	内容	Comply	Explain	当社対応 (方針/理由)
原則 2-1 (中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定)	上場会社は、自らが担う社会的な責任についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行いつつ中長期的な企業価値向上を図るべきであり、こうした活動の基礎となる経営理念を策定すべきである。	●		当社は、社会的な責任や様々なステークホルダーへの価値創造などについての当社の考え方を踏まえ、序章1に記載のとおり、経営理念を策定しております。
原則 2-2 (会社の行動準則の策定・実践)	上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。	●		当社は、序章1に記載の経営理念に則し、役員・従業員が従うべき「企業行動憲章」を定めております。この企業行動憲章は、全社員が会する朝礼で月1回は必ず周知を行うほか、取締役会において、年に1回、その遵守状況が報告事項として上程され、当該遵守状況を踏まえて、必要に応じた対応を講じることができるよう努めております。なお、本事項は、当社取締役会規程に規定しております。
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。	●		
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、適切に対応を行うべきである。	●		当社は、サステナビリティを巡る課題の重要性を認識しており、序章1に記載した経営理念に即し、当社グループの事業展開を継続していくことで

<p>補充原則 2-3-①</p>	<p>取締役会は、サステナビリティ（持続可能性）を巡る課題への対応は重要なリスク管理の一部であると認識し、適確に対処するとともに、近時、こうした課題に対する要請・関心が大きく高まりつつあることを勘案し、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討すべきである。</p>	<p>●</p>		<p>社会全体に貢献してまいります。</p>								
<p>原則 2-4 （女性の活用促進を含む社内の多様性の確保）</p>	<p>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用促進を含む多様性の確保を推進すべきである。</p>	<p>●</p>		<p>当社では、性別に関わらず、経験、能力、多様な視点や価値観を有する社員が活躍できる職場づくりに積極的に取り組んでおります。また同時に、時短勤務やパートタイマーなど就業形態の多様化を図っており、男女を問わず、ライフスタイルに合わせた働きやすい環境整備を進め、就業の門戸を広げるよう努めております。</p> <p>しかしながら、2015年3月末日現在の①全従業員数の男女比（中途採用者、新卒採用者別）、②2014年度採用者の男女比率、③管理職の男女比率は以下のとおりです。</p> <table border="1" data-bbox="1038 1003 1318 1196"> <tr> <td>① 中途</td> <td>69% : 31%</td> </tr> <tr> <td>① 新卒</td> <td>64% : 36%</td> </tr> <tr> <td>② 採用者</td> <td>72% : 28%</td> </tr> <tr> <td>③ 管理職</td> <td>73% : 27%</td> </tr> </table> <p>女性の活用推進に取り組むものの、現状の数値からは、一定の成果に至っていないことから、本原則は Explain としておりますが、引き続き、これらの動向は注視していく方針です。</p> <p>当社では、現在、新卒社員を男女同等の人数で採用を進めており、これらの社員が中堅（管理職への昇進時期）となる時期をむかえる頃、女性の活用が自然に数値に表れてくるものと考えています。</p> <p>企業規模や現状を踏まえて、政策的に管理職に占める女性の割合を増加させるなどの、いわゆるポジティブ・アクションの手法は採用せず、現在と変わらず、個別の資質、能力、適性に基づき、男女の区別なく管理職の登用を実行していく方針です。</p>	① 中途	69% : 31%	① 新卒	64% : 36%	② 採用者	72% : 28%	③ 管理職	73% : 27%
① 中途	69% : 31%											
① 新卒	64% : 36%											
② 採用者	72% : 28%											
③ 管理職	73% : 27%											

原則	内容	Comply	Explain	当社対応 (方針/理由)
原則 2-5 (内部通報)	上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。	●		当社では、内部通報規程を定め、通報窓口を外部弁護士事務所に設けています。また、内部通報があった場合、コンプライアンス・オフィサーまたは常勤監査役の指揮のもと、調査チームが設置され、直ちに事実関係の調査を行うものとしており、その結果については、代表者または取締役会及び監査役会に報告される流れになっております。 加えて、毎年1月から12月までの1年間分の内部通報状況、その是正状況などにつき、翌年1月の取締役会に必ず報告することを定例化しており、取締役会がその運用状況を監督できるようにしております。 また、調査結果報告及び是正結果については、プライバシーに配慮しつつ、通報者に通知するものとしております。さらには、通報者は匿名で通報することも可能であり、通報者は秘匿され、不利益に取り扱われることのない体制を整備しております。
補充原則 2-5-①	上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備すべきである。	●		

基本原則 3 (Comply 5:Explain 1)

<p>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。</p>
--

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

原則	内容	Comply	Explain	当社対応 (方針/理由)
原則 3-1 (情報開示の充実)	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。	●		当社では、本原則の(i)から(v)について以下のとおり開示を行っております。 (i) 当社は、経営理念、経営戦略及び中期経営計画を Web サイトに掲載しております。 中期経営計画の策定にあたっては、PEST 分析などの経営環境分析を行っ

	<p>(i) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画</p> <p>(ii) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針</p> <p>(iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続</p> <p>(iv) 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続</p> <p>(v) 取締役会が上記 (iv) を踏まえて経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明</p>		<p>たうえて、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しております。</p> <p>(ii) コーポレートガバナンス報告書及び有価証券報告書の提出に加え、本「コーポレートガバナンス・コードに対する当社ガイドライン（方針及び取組み）」を公表し、当社 Web サイト上の「コーポレートガバナンス」専用ページを設けて、掲載しております。</p> <p>(iii) 経営陣幹部・取締役の報酬の決定方針及び手続に関しては、有価証券報告書の提出を通じて開示しております。</p> <p>(iv) 当社では、序章 3 に記載のとおり、常勤社内取締役及び社外取締役に求める役割を「取締役会機能マトリックス」に定めており、これに従って、取締役候補者を評価し、その指名を行う際の重要な検討材料としています。また、監査役については、会計、企業法務、経営経験などの知見や経験を重視し、検討材料としております。この他、経営陣においては、主に執行役員及びそれと同等クラスの人材の参加を義務付けている次世代経営者育成プロジェクトとして、外部コンサルティング機関を活用し、研修参加者の個人アセスメントを行っており、これらも次期取締役候補者の検討材料としております。上記の評価結果などを参考にし、取締役会の承認をもって選定及び指名を行っております。</p> <p>(v) 当社では、社外取締役・社外監査役選任理由については株主総会招集通知において開示しております。今後は、社外か否かを問わず、取締役及び監査役を選任する場合には、その選任理由を開示する方針です。</p>
<p>補充原則 3-1-①</p>	<p>上記の情報の開示に当たっても、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。</p>	<p>●</p>	<p>-</p>
<p>補充原則 3-1-②</p>	<p>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。</p>	<p>●</p>	<p>当社では、現在、決算短信及び決算補足資料/IR 説明会資料については、国内（日本語版）の公表から 5 営業日後に英語版を当社 Web サイトに掲載して</p>

				<p>おります。しかしながら、現在は当社の株主構成における海外投資家等の比率はほぼ無いに等しい状況であり、現状の取組み以上に、英文でのより積極的な情報開示・提供を行う予定はありません。</p> <p>今後の海外機関投資家による当社株式保有比率の動向を見ながら、日本語版/英語版の公表タイムラグの短縮、株主総会の招集通知の英語版の導入等について検討してまいります。</p>
原則3-2 (外部会計監査人)	外部会計監査人及び上場会社は、外部会計監査人が株主・投資家に対して責務を負っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきである。	●		-
補充原則3-2-①	<p>監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。</p> <p>(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</p> <p>(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</p>	●		-
補充原則3-2-②	<p>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。</p> <p>(i) 高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保</p> <p>(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</p> <p>(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</p> <p>(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</p>	●		-

基本原則4 (Comply 24:Explain 9)

<p>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、</p> <p>(1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと</p> <p>(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</p> <p>(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</p> <p>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。</p>
--

当社では、企業戦略等の方向性を示し、適切にリスクテイクできる環境を備えた取締役会の在り方は、

企業の規模感や成長に合わせ変化していくものであると認識しております。加えて、どのような体制を採用するとしても、実効性の高い監督を行い、牽制機能を備えることの重要性を認識し、体制整備や機関設計を行っております。（現取締役会の体制については、序章2及び3に記載しております。）

本基本原則4（3）に関しては、当社は現在のところ、社外取締役1名の選任に留まっているものの、取締役相互に監督し合い、客観的な立場で議論が行われているなど実質的な牽制機能は十分備わっているものと認識しております。今後、さらに、当社の事業発展に合わせて、社外取締役の増員や監査等委員会設置会社への移行等につき検討を進めてまいります。

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
原則4-1 （取締役会の役割・責務(1)）	取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。	●		当社取締役会は、経営理念や、中期経営計画の実現に向けた戦略等の議論を活発に行っており、そこで共有された方向性を軸に、経営判断がなされております。
補充原則4-1-①	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っています。 一方、序章2に記載のとおり、取締役会の下位に位置づけられた会議体である経営役員会においては、取締役会上程する議案すべてについて業務執行の観点から審議を行うほか、経営役員会規程及び決裁権限一覧に定めた範囲の業務執行の決定について、取締役会から委任されています。
補充原則4-1-②	取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行うべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。	●		当社取締役会は、半期ごとに経営計画に対する進捗率や達成度について、事業部門別の分析や各課題の抽出を行うなど業績評価を行うことを義務付けています。その内容については、半期ごとのIR説明会で自己評価及び課題を当社取締役会の認識として説明することとしております。 また、その分析結果や課題は重要な材料として、次期以降の経営計画に反映するものとしております。
補充原則4-1-③	取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者等の後継者の計画（プランニング）について適切に監督を行うべきである。	●		当社の中期経営計画の策定にあたっては、当社経営陣幹部が共有している方向性・ビジョンを経営計画に具体的に落とし込み検証するプロセスにおいて、外部コンサルティング機関であるアーンスト・アンド・ヤング（EY）・ジャパン及び株式会社プラネットプラン（代表取締役 伊藤良二氏は慶應義塾

				<p>大学大学院 政策・メディア研究科特任教授を兼任)を活用しております。外部コンサルティング機関の活用目的は、このプロセスを通じて、次世代経営者(取締役候補)に当社独自の経営計画策定プロセスを共有・教育するための研修を実施すると同時に、当該外部コンサルティング機関に、この研修参加者である経営陣の個人アセスメント評価を行わせることにあります。当社取締役会は、個人アセスメント評価の結果を踏まえ、後継者の育成計画に活かしております。</p>
<p>原則4-2 (取締役会の役割・責務(2))</p>	<p>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。</p>		●	<p>当社取締役会は、序章2に記載のとおり、業務執行の観点において経営役員会で十分に審議された後、上程される議案について、主に監督機能の観点から、取締役相互に多角的かつ十分な検討を重ね、意思決定するものとし、その説明責任を十分に果たすよう努めております。</p> <p>当社では、独立社外取締役については、執行提案に対する検討・助言機能よりも、主に牽制機能を担うことを役員規程に定めております。なお、独立社外取締役に期待する機能は、原則4-9及び4-11、並びに補充原則4-11-①を参照し決定しております。</p> <p>基本原則4に記載したとおり、現在のところ、独立社外取締役の選任が1名に留まっており、独立社外取締役による取締役会への牽制機能を確保するための体制が形式的には確保されていないことから、本原則はExplainとしているものの、実質的には、取締役相互に監督し、客観的な立場で多角的かつ十分な議論が行われているほか、健全なリスクテイクを支える環境が整っているものと認識しております。今後、序章5に示すガイダンスを目指す過程において、経営資源の充実やガバナンスの強化などの経営課題に対処しながら、適切かつ積極的な経営を行ってまいります。</p> <p>また、取締役の報酬については、2015年3月期より役員株式報酬制度を導入しております。</p>
<p>補充原則4-2-①</p>	<p>経営陣の報酬は、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、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。</p>		●	<p>当社の取締役報酬については、上述のとおり、役員株式報酬制度の導入により、一部を自社株で付与しております。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(第三版)」(2013年4月12日)</p>

				<p>等で目指すべきとされる水準（3割）には至っておらず、今後、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。</p> <p>（全報酬の自社株付与の割合） 2015年3月期：25.3%</p>
<p>原則4-3 （取締役会の役割・責務(3)）</p>	<p>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。</p>	●	<p>当社取締役会は、半期ごとの業績評価を行い、その評価結果を適切に経営陣の人事に反映するほか、適切な情報開示体制、内部統制及びリスク管理体制の整備を行うとともに、序章2に記載のとおり、現取締役会の体制においてリスクとなる関連当事者間取引の審議及び監督を厳重に行う仕組みを採用し、運用しております。</p> <p>基本原則4に記載のとおり、当社は現在のところ、社外取締役1名の選任に留まっており、取締役会の独立性を確保するための体制が形式的には確保されていないことから本原則は Explain としているものの、実質的には、当社役員のお半数は社外役員（社外取締役1名、社外監査役4名）であり、それぞれが客観的な立場から意見を述べるほか、取締役相互に監督し合う等、取締役会による独立した客観的な立場からの実効性の高い監督は果たしているものと認識しております。</p> <p>この点においては、原則4-2の記載と同様、今後、事業発展と合わせ、経営資源の充実やガバナンスの強化などの経営課題に対処してまいります。</p>	
<p>補充原則4-3-①</p>	<p>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。</p>	●	<p>当社取締役会は、経営陣の選任・解任について、対象者を以下の点から評価し、総合的に判断しております。</p> <p>① 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 （既存役員への解任）</p> <p>② 第三者機関による経営陣（主に執行役員）への個人アセスメント評価結果から、役員としての資質を判断 （新任役員への選任及び解任）</p> <p>③ 人材マネジメント戦略、人事制度改革の領域において著名である、株式会社タイムズコア（代表 川上真史氏はビジネス・ブレイクスルー大学大学院教授を兼任）による次期取締役候補としての適性評価結果から取締役としての資質を判断 （新任役員への選任）</p>	

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
補充原則 4-3-②	コンプライアンスや財務報告に係る内部統制や先を見越したリスク管理体制の整備は、適切なリスクテイクの裏付けとなり得るものであるが、取締役会は、これらの体制の適切な構築や、その運用が有効に行われているか否かの監督に重点を置くべきであり、個々の業務執行に係るコンプライアンスの審査に終始すべきではない。		●	当社では、序章2に記載のとおり、取締役会において業務執行の決定と相互監督の2つの機能を併せ持つものと位置付けているため、個々の業務執行に係るコンプライアンスの審査は、重要性が高いものと考えております。その上で、取締役会が相互監督の責務を果たすよう努めております。
原則 4-4 （監査役及び監査役会の役割・責務）	監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、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。	●		監査役及び監査役会は、当社監査役監査基準の13条を監査役会協会が推奨する基準に準じ、その基準に従い、適切に役割や責務を果たしているものと認識しております。 現状の当社ガバナンス体制は、形式的には一層の強化を要するものの、実質的には十分に機能していると認識しております。今後、当社の成長に応じて、ガバナンス体制を一層強化するにあたり、社外取締役の増員や、監査等委員会設置会社への移行という選択肢も含めて検討していく方針です。
補充原則 4-4-①	監査役会は、会社法により、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査役を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべきである。また、監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべきである。	●		-
原則 4-5 （取締役・監査役等の受託者責任）	上場会社の取締役・監査役及び経営陣は、それぞれの株主に対する受託者責任を認識し、ステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、会社や株主共同の利益のために行動すべきである。	●		当社は、序章2記載の前提②で述べたとおり、当社代表者が大株主である以上、株主との利益は基本的に一致するものと認識しております。その上で、株主と経営者の利益が相反する取引、すなわち関連当事者間取引については、原則4-3に係る当社対応でも述べたように、厳重に審議及び監督を行える仕組みを採用することでリスクを低減する運用を行っております。

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
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。		●	当社の独立社外取締役は、現在のところ、1名の選任に留まっており、取締役会の独立性を確保するための体制が形式的には確保されていないことから、本原則は Explain としておりますが、序章2に記載したとおり、当社における取締役会の在り方を改めて検討した結果、現段階においては、現体制が最善と判断しております。 一方、本原則の重要性は当社としても認識しており、今後、序章5に示すガイダンスを目指す過程において、当社の成長にあわせ、本原則に適合した体制に変革していくことの必要性も併せて認識しております。
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会に適切に反映させること		●	当社は、事業に精通した業務執行取締役が相互に助言・監督し合うことで、適切なリスクテイクを支える実質的なガバナンス体制が確保されていると考えておりますが、ガバナンスをより強化する目的で、独立社外取締役を1名選任しており、特に、株主と経営者の利益相反に関する監督の役割を課し、その牽制機能を担うことを重要な責務としております。 現体制においては、独立社外取締役が特に（i）及び（ii）に示される役割を担うことは難しいと判断しております。その理由は以下のとおりです。 （i）独立社外取締役に課すのではなく、常勤社内取締役（業務執行取締役）をはじめとする役員全員が相互に助言・監督し合う体制が望ましいと考えています。 （ii）当社取締役会は一定の監督機能及び牽制機能を備えており、実質的には機能しているものの、現在のところ、独立社外取締役は1名に留まっているため、監督に際して求められる独立性を形式的には満たしていないものと認識しております。以上の点から、現時点においては、Explain としております。
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、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2名以上選任すべきである。また、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、自主的な判断により、少なくとも3分の1		●	当社は、序章2に記載のとおり、現在の経営規模と成長ステージでは事業に精通した業務執行取締役が相互に助言・監督し合いながら、適切なリスクテイクを行うことが企業価値向上に資すると考えており、独立社外取締役は現時点では1名のみを選任しております。当社は、序章3に記載のとおり、P.26に添付した「取締役会機能マトリックス」において社外取締役に求める

	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、上記にかかわらず、そのための取組み方針を開示すべきである。			役割を整理しており、今後の事業発展に合わせて、当該マトリックスにおいて社外取締役に求める役割を補完できる人材を増員することを検討いたします。
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で開催するなど、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。	●		-
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。		●	現在、当社は、独立社外取締役は1名の選任に留まっていることから、「筆頭独立社外取締役」を置かなくてもよい体制であると考えております。また、当社では、定期的に、役員間での情報共有や意見交換の場を設けており、独立社外取締役と経営陣または監査役会との連携が容易な体制が整備されています。
原則 4-9 (独立社外取締役の独立性判断基準及び資質)	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。	●		当社では、取締役会の構成メンバーである常勤社内取締役及び社外取締役に求める役割を「取締役会機能マトリックス」(P.26 添付)として定めております。序章3に記載のとおり、当該マトリックスを通じて、独立社外取締役として貢献しうる人物像を明確にしたうえで、能力、知見、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構築に資する人物を候補者として、選定するよう努めております。
原則 4-10 (任意の仕組みの活用)	上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。	●		当社では、序章2のと通りの機関設計を採用し、原則4-3に係る当社対応に記載のとおり運用しているほか、リスクコンプライアンス委員会を設置し、統治機能の充実に努めております。
補充原則 4-10-①	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・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、例えば、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする任意の諮問委員会を設置することなどにより、指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。		●	当社取締役会における独立社外取締役は1名に留まっており、序章2に記載したとおり、現在、当社が独立社外取締役に期待することは、最もリスクの低減が必要とされる関連当事者間取引に対する監督に重きを置いて、牽制機能を働かせることです。そのため、経営陣幹部・取締役の指名、報酬などに係る検討にあたっては、外部第三者機関の助言や意見などを入手したうえで、それらを踏まえて検討を行う仕組みを構築しております。経営陣幹部・取締役の指名については、当社が求める能力、知見、経験を定めた「取締役会機能マトリックス」によ

				り客観的に評価するとともに、補充原則4-3-①に係る当社対応に記載した評価手続きを経て、行われるものとしております。また、報酬については、人事コンサルティングファーム（マーサー・ジャパン株式会社など役員報酬サーベイを実施しているファームを選定）からの助言を取締役に報告し、その助言を参考に検討しております。
原則4-11 (取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件)	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、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、財務・会計に関する適切な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。	●		当社では、序章3に記載のとおり、取締役会全体で必要とする機能を、常勤社内取締役、社外取締役の役割にそれぞれ分解し、「取締役会機能マトリックス」として定め、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。監査役については、財務・会計のほか、企業法務、企業経営の知見や経験等を有する人材を選任しております。また、当社は、取締役全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方について、本「コーポレートガバナンス・コードに対する当社ガイドライン（方針及び取組み）」の公表をもって開示しております。
補充原則4-11-①	取締役会は、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、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。	●		
補充原則4-11-②	社外取締役・社外監査役をはじめ、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきであり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。	●		当社では、取締役・監査役が、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、全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	取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。	●		当社取締役会は、年に1回、以下の評価を参考に、取締役会全体の実効性について、評価しております。 ① 業績計画に対する達成度、進捗度合等の業績数値の評価 ② 各取締役の自己評価 ③ 人材マネジメント戦略、人事制度改革の領域において著名である、株式会社タイムズコア（代表 川上真史氏はビジネス・ブレイクスルー大学大学院教授を兼任）による経営陣及び経営陣幹部としての適性評価 単年度計画の終了時以降、これらの分析・評価結果を開示していく考えですが、その手法などにつきましては検討してまいります。

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
原則 4-12 （取締役会における審議の活性化）	取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである。	●		当社取締役会では、社外取締役及び社外監査役による、主に監督の観点から建設的かつ活発な意見交換がなされております。 その社外取締役及び監査役の発言要旨につきましては、適時適切な場所において、必要に応じて、公開するなど努めてまいります。 （例：ファイナンスの適時開示の際に、開示文書内に、社外取締役の監督の観点からの発言要旨を明文で記載するなど）
補充原則 4-12-①	取締役会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきである。 （i）取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること （ii）取締役会の資料以外にも、必要に応じ、会社から取締役に対して十分な情報が（適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で）提供されるようにすること （iii）年間の取締役会開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと （iv）審議項目数や開催頻度を適切に設定すること （v）審議時間を十分に確保すること	●		当社取締役会では、取締役会の運営について、以下のとおりルールを整備し運営しております。 当社では、全取締役及び監査役が出席可能な取締役会の年間開催スケジュールを確定し、各月に上程される審議事項の予定を一覧化し、取締役会メンバーで共有しております。さらに、各月の取締役会終了後には、翌月の議案の事前共有を義務付けております。これにより、取締役会メンバーは必要に応じ、取締役会事務局を介して必要情報を収集できるほか、十分な検討時間を確保することが可能になります。 また、取締役会の資料は、会日の原則3営業日前までに配布するように努める他、審議議案については、十分にその審議が行われるよう運営に配慮しております。 具体的には、事前に経営役員会で業務執行の観点から十分に審議を行ったのち、そのプロセスも併せて取締役会に報告することとし、さらに、取締役会においてもその審議に必要な時間を十分に確保し、活発な意見交換が行われるよう配慮しております。
原則 4-13 （情報入手と支援体制）	取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。	●		当社では、取締役会事務局を経営企画室に設置し、当該事務局が取締役及び監査役との会日の事前調整のほか、社外取締役及び監査役の求めにより、追加情報の提供を行うなど、取締役及び監査役の支援体制を整備しております。 この他、定期的に、役員間での情報共有や意見交換の場が設けられ、常勤/社外に問わず、円滑に情報を入手できる体制が確保されています。

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
補充原則 4-13-①	社外取締役を含む取締役は、透明・公正かつ迅速・果敢な会社の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、社外監査役を含む監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。	●		原則 4-13 に係る当社対応に記載のとおり、取締役会事務局を設置し、当該事務局が社外を含む取締役及び監査役の求めに応じて、追加情報の提供や調査を行うなど、取締役及び監査役の支援体制を整備しております。 なお、当社非業務執行取締役の責任について役員規程に定めており、当該取締役が責任を果たす上で、情報入手を容易に行えるよう、当該規程の中に併せて定めております。
補充原則 4-13-②	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。	●		当社では、取締役・監査役が必要とする場合には、会社の費用において外部専門家の助言を得ることを認めており、本内容を役員規程に定めております。
補充原則 4-13-③	上場会社は、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。	●		当社では、内部監査室が実施した監査結果について、代表取締役への報告及び定期的な取締役会への報告を行うこととしています。 また、原則 4-13 に係る当社対応に記載のとおり、取締役会事務局を経営企画室に設置し、当該事務局が取締役及び監査役との会日の事前調整のほか、社外取締役及び監査役が必要とする情報の提供を行うなど支援体制を整備しております。
原則 4-14 (取締役・監査役のトレーニング)	新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。	●		当社では、取締役会または監査役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・監査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。 当社は、補充原則 4-1-③に係る当社対応に記載のとおり、次世代経営者育成に向けた研修（プロジェクト）を実施するほか、会社の費用負担によって、新任取締役研修及び既存役員研修を每期必ず実施することをルール化しております。 さらに、当社は、取締役・監査役が自らの役割を全うするために必要とする研修などの機会を提供するものとし、その場合には、会社が費用を負担するものとしております。
補充原則 4-14-①	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。	●		
補充原則 4-14-②	上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。	●		

基本原則 5 (Comply 5:Explain 0)

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

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

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
原則 5-1 （株主との建設的な対話に関する方針）	上場会社は、株主からの対話（面談）の申込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応すべきである。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認し、開示すべきである。	●		当社では、IR 説明会や株主総会の質疑応答ほか、当社 Web サイトに設けたお問い合わせフォームを通じて、株主・投資家からの質問・意見に対し、対話を意識した IR 活動に努めております。当社経営企画室に IR を含めたコーポレートコミュニケーション機能を備えており、株主からの面談の申込みについては、コーポレートコミュニケーション責任者が集約して受け付けるものとしております。当社取締役会は、上場企業として、コーポレートコミュニケーションの役割の重要性を認識しています。また、当社の経営企画室コーポレートコミュニケーション責任者は、経営の方向性、経営判断の基準など経営に関する情報を経営陣幹部と常に共有し、経営陣幹部と同等の情報量を持ち合わせており、経営陣幹部に代わって面談に臨むことが可能であり、当該責任者には一般のスポークスマン以上の機能を持たせています。
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、経営陣幹部または取締役（社外取締役を含む）が面談に臨むことを基本とすべきである。	●		また、株主・投資家の要請により、面談の主旨を鑑み、合理的かつ可能な範囲で代表取締役社長、CFO が面談に応じるものとしております。
補充原則 5-1-②	株主との建設的な対話を促進するための方針には、少なくとも以下の点を記載すべきである。 （i）株主との対話全般について、下記（ii）～（v）に記載する事項を含めその統括を行い、建設的な対話が実現するように目配りを行う経営陣または取締役の指定 （ii）対話を補助する社内の IR 担当、経営企画、総務、財務、経理、	●		（i）当社では、情報取扱責任者であり IR 担当取締役である CFO の指揮のもと、経営企画室コーポレートコミュニケーション責任者が IR 活動全般を統括しています。 （ii）当社の経営企画室のメンバーは、経営管理部の総務、IT、財務、経理、法務、人事の各グループのマネージャーで構成されており、有機的な連

	<p>法務部門等の有機的な連携のための方策</p> <p>(iii) 個別面談以外の対話の手段（例えば、投資家説明会やIR活動）の充実に関する取組み</p> <p>(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</p> <p>(v) 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策</p>		<p>携が可能な体制になっています。</p> <p>(iii) 個別の面談のほか、半期ごとのIR説明会においては、代表取締役社長及びCFOが必ず説明を行うものとしております。</p> <p>(iv) 株主/投資家からの問い合わせ内容や意見なども含め、四半期ごとに株主/投資家対応状況について取締役会に報告し共有しております。</p> <p>(v) 対話に際してはインサイダー情報の管理を徹底しております。重要な会社情報（決算情報を含む）の漏洩防止の徹底と公平性確保のため、原則として、「決算期日から決算発表日まで」の一定期間を沈黙期間（クワイエットピリオド）とし、この期間については決算に関するコメントや質問への回答を控えており、本方針は当社Webサイトに掲載しております。</p>
補充原則 5-1-③	<p>上場会社は、必要に応じ、自らの株主構造の把握に努めるべきであり、株主も、こうした把握作業にできる限り協力することが望ましい。</p>	●	<p>当社では、毎期年4回（毎年3月、6月、9月、12月末時点）株主名簿を把握するものとしております。今後、必要に応じて、実質株主の判明調査などの実施も検討してまいります。</p>
原則 5-2 (経営戦略や経営計画の策定・公表)	<p>経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、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、経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。</p>	●	<p>当社では、中期経営計画の策定にあたり、取締役会において決議された内容は、速やかに開示することとしております。</p> <p>基本方針のほか、収益計画、当社事業の進展を示すKPI（ガイダンス）、具体的な施策等についても併せて開示し、当社Webサイトにも「中期経営計画」専用のページを設け、掲載しております。</p>

【終章】 当社のコーポレートガバナンス・コードに対する対応方針（まとめ）

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

- （１） 規模などに応じた対応（Comply or Explain）を適切に行う
- （２） Comply 以外の代替案の優位性、合理性、正当性を検討し、説明責任を果たす
- （３） Comply 以外を選択する場合、当社の状況に応じたリスク回避を最大限に考慮する
- （４） 当社が掲げたガイダンスに向けて段階的にCGコードへの対応を変化させる（序章5記載）

本章に示したとおり、当社の現状においては、CGコードで求められるものとは一部異なる対応であることは十分に理解しております。今後、当社が提示したガイダンスを目指していく過程において、このガイダンスに近づくにつれ、当社の取締役会の在り方も変化させる必要があると認識しております。

当社は、今後も継続して、CGコードで求められる要素を充足させた、適切なガバナンス体制の整備、構築に取り組んでまいります。

以上

知見:本質的な理解を伴った知識、見識:知見をベースとした主張・考え

機能分類1(起用要件):監督機能を果たすための適性(スキル・経験値等)	本多社外取締役	社外取締役全体
① 経営に関する経験値・ノウハウに関する事項		
複数の企業における経営陣幹部としての(実績を認められた)経験		
公開企業における幹部としての経験		
多様な企業に対する(実績を認められた)経営コンサルティング経験	○	○
経営資源の評価及び活用(分配)に関する経験または見識		
② 会社法に関する事項		
会社法に関する見識		
グローバルなコーポレートローに関する見識		
関連当事者間取引に関する見識		
債権者・株主と経営者の利益相反事項に関する見識		
③ ガバナンス及びリスクマネジメントのあり方に関する事項		
コーポレートガバナンスに対する見識		
リスクマネジメント(リスクの評価とアサーション)面での経験または知見	○	○
会計基準・会計監査に関する知見		
内部統制システムの構築、評価に関する経験または知見		
情報セキュリティの構築、評価に関する経験または知見	○	○
④ ファイナンス(財務)及び株主・投資家とのエンゲージメントに関する事項		
多様な資本政策、株式政策、資金調達に関する実績・経験・知見		
国内機関投資家とのエンゲージメント経験または見識		
海外機関投資家とのエンゲージメント能力		
ディスクロージャー及び取引所規則に対する知見		
スチュワードシップコードに対する見識		
投資家(ベンチャーキャピタル、ファンドマネジャー等)としての経験		

機能分類2(副次的期待):企業価値向上のための助言機能	社内取締役	本多社外取締役	取締役会全体
① ビジネス領域			
不動産ビジネスにおける実績・経験・知見	○		○
富裕層ビジネスにおける実績・経験・知見	○		○
金融商品に関する知見	○	○	○
一般的なマーケティング手法に対する知見			
一般的なブランディング戦略に対する知見			
② コーポレートアクション領域			
組織再編、M&A/PMIに関する実績・経験・知見	○		○
組織マネジメントに関する実績・経験・知見	○		○
多様な業績評価手法に関する知見	○		○
多様な従業員評価手法に関する知見	○		○
③ その他の領域			
政治・経済・社会面からの将来環境に対する見識	○		○
IT、SNSを含む技術革新面からの将来環境に対する見識		○	○
ダイバーシティに対する見識			
グローバルビジネスネットワーク			