

2021年4月8日
株式会社ADワークスグループ
取締役会

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

【序章】 当社のコーポレートガバナンス・コードへの対応について

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

序章では、当社の経営方針および当社の特徴的な考え方9項目についてご説明いたします。

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

1. 当社グループの経営方針

(1) 当社グループの企業理念

当社グループの企業理念は、2017年4月1日の刷新以来、【企業理念】【メッセージ】【ステートメント】によって構成されておりました。まず【メッセージ】において、発祥の原点にさかのぼり、130年超にわたって育み培ってきた当社グループの役割、大切にしているやり方、そして使命を網羅的に記載、【企業理念】はその要諦を集約的に表現し、さらに【ステートメント】ではそれを端的に凝縮して企業ロゴに付加、当社グループのブランドを結晶させる“核”と位置づけております。

2020年4月1日をもって当社グループが持株会社体制に移行したのは、従来の不動産ビジネスにとどまらず、富裕層ビジネス、プレミアムビジネスへと事業を発展させることにより、企業価値をこれまで以上に向上させたいという戦略志向によるものであります。

この企業理念（【企業理念】【メッセージ】【ステートメント】）は、刷新からの3年間において、不動

産ビジネスを拡充させながらそうした新展開の橋頭保を獲得するにおいて、当社グループの存在意義を明確にする重要な役割を果たしました。

～2020年3月までの企業理念～

【企業理念】

エー・ディー・ワークスグループは、
しなやかに変化しながら、独創の価値を生み出し提供することによって、
お客様の資産を次代へと繋ぎ、日本の活力ある発展に貢献します。

【メッセージ】

そもそもエー・ディー・ワークスグループの歴史そのものが、
この国の近代史を支えた名門企業を、後世に残したいという思いから始まっています。
創業事業は変わっても、その松明（たいまつ）の火は、連綿と受け継がれています。
いま、私たちの事業の軸足は、国内の個人のお客様を対象に、
「資産を活かすこと」そして「より多くの人たちに資産を得る機会を提供すること」にあります。
資産とは、それぞれの歴史のなかで、知恵と汗と努力によって獲得されたものであり、
これらは特定の個人の豊かさだけでなく、日本社会の豊かさの実現に寄与しているといえます。
この国を支える大切な資産を、お客様をはじめとし、
かかわるすべての人たちとともに、この国の次代へと繋いでゆくこと。
そのことにより、私たち自身も豊かになること。
私たちの根底にある、人との信頼関係を前提とした企業のあり方は、これからも揺るがないでしょう。
しかし、それを具現化する方法は、時代や社会に合わせて変わらなければなりません。
100年前、創業期の人たちが、今日の私たちを想像できなかったように、
100年後の私たちの姿は、今日とはまったく違うものになるかもしれないからです。
だから、私たちは変化することを恐れず、むしろ自らしなやかに変化しながら、
独創の価値を生み出し、提供してゆきます。
そして、日本の活力ある発展に貢献することが、私たちの使命です。

【ステートメント】

繋ぎ高める。変わり続ける。

一方、持株会社体制移行を機に企図する今後の展開の多様さ多彩さに鑑みますと、これまでの企業理念では既にそれを包括し切れないと判断いたしました。

そこで当社グループは、2020年4月1日付で、これまでの企業理念の要諦を踏襲しつつ、今後の展開に相応しい表現に修正しました。

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

【ADWG ステートメント】
 しなやかに変化し 独創の価値を生み出す

(2) 当社グループの企業価値の源泉

当社グループはこれまで、収益不動産および一連のバリューチェーンを活用した資産運用ソリューションを顧客に提供する不動産ビジネスを主軸として着実に成長を果たしてまいりました。今後はこれを基盤に、より顧客ニーズにフォーカスする富裕層ビジネスへ、さらには提供価値にフォーカスするプレミアムビジネスへと発展させてまいりたいと考えております。

それを可能にする当社グループの企業価値の源泉は、①蓄積してきた商品トラックレコード、②顧客基盤とマーケティングパイプライン、③「しなやかに変化し、独創の価値を生み出す」、の3点にあります。詳細内容は以下のとおりです。

① 蓄積してきた商品トラックレコード

当社グループの現在の主力商品は、優良な収益不動産そのものだけではなく、バリューアップ、テナントリーシング、物件・テナント管理、保守・修繕工事、さらには永続的な顧客アフターフォローなど、各種サービスまで付加した一気通貫のバリューチェーンによる資産運用ソリューションです。

これまで数多くの収益不動産の商品化を手がけてきた実績を通じ、不動産売買はもとより、バリューチェーンを構成する各種サービスのトラックレコードが蓄積され、効果的かつ効率的な商品化のノウハウとして体系化されております。また収益不動産の入口戦略（中古物件購入、新築物件購入、自社開発）と出口戦略（一棟販売、小口化、自社保有）との組み合わせも多彩です。

これらの相乗が、単に“不動産業界”という一次元的な比較視点では語れない圧倒的な差別化要因となり、当社グループの企業価値向上を牽引しております。

② 顧客基盤と顧客にリーチするマーケティングネットワーク

当社グループは、国内収益不動産ビジネスで関係構築した顧客を中心とするオーナーズクラブ Royaltorch の運営を通じ、グループとしての顧客基盤を着実に育成してまいりました。加えて、米国ロサンゼルスでの収益不動産事業や、不動産小口化商品「ARISTO」事業などへの展開に伴い、当社グ

ループの顧客基盤は規模の拡大のみならず、プロフィールの多様化、日本全国への拡張、世代を超えた繋がりへと、より多次元的な成長を始めています。

さらに顧客基盤そのものだけでなく、顧客にリーチするためのマーケティングネットワーク拡充にも注力しており、当社グループの総合的な顧客基盤運営は新たなフェーズに向かっております。

不動産ビジネスから富裕層ビジネスへの発展は、当社グループの企業価値を押し上げる重要なパラダイム転換であり、こうした顧客関連の経営資産がその戦略推進を裏付けるものと考えております。

③ 「しなやかに変化しながら、独創の価値を生み出し提供する」

「しなやかに変化する」とは、既存の価値観に固執せず積極果敢に新しい価値観を取り込むこと、変化をいとわず変化の中にこそ勝機を見出せること、柔軟な軌道修正や大胆な創造的破壊ができ、それらに応じて自らを再定義できることであります。

「独創の価値を生み出し提供する」とは、既成概念にとらわれることなく、顧客ニーズの本質を見極め、そこに一步でも近づける商品サービスの創造と提供を追求し続けること、また顧客の要望に応えるだけでなく、確信をもってその本質に顧客を導くことであります。

企業理念に謳うこの「しなやかに変化しながら、独創の価値を生み出し提供する」という価値観は、当社グループの黎明期でこそ“生き残る術”でありましたが、それは“成長を支える人と組織のあり方”へ、そして“未来に受け継ぐべき企業文化”へと着実に進化してまいりました。何よりも、この価値観によって130年超の歴史を紡いできたという事実がそれを裏付けております。

このように、①は「商品」、②は「顧客」、③は「人と組織」という、それぞれ重要な経営資産であり、当社グループはこれらを三位一体ととらえながら企業価値の源泉と考えております。

2. 当社取締役会の在り方

当社では、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」、「監督重視型」及び「監督を主たる職責とする取締役を含む、業務意思決定・相互監督型」の3タイプに分類できると考えています。

「業務意思決定・相互監督型」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を取締役会よりも下位の経営役員会等の決裁機関に概ね委ねている取締役会であり、一方、「監督を主たる職責とする取締役を含む、業務意思決定・相互監督型」は、業務執行取締役による業務意思決定の役割と監督職務を主職責とする社外取締役による監督機能を両立したハイブリッド型の実行取締役会であると捉えております。

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

CGコードの適用に際し、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、「監督を主たる職責とする取締役を含む、業務意思決定・相互監督型」が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を促すインセンティブが働く状態、②資本構成、③規模感の3点で捉えており、これらは今後の当社のCGコードに則した取り組みを進める上で、前提になるものと考えています。

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

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

当社の現在の資本構成に鑑みた場合、最も低減すべきリスクとして、「株主と経営者の利益相反」が挙げられ、この前提②に示した「株主と経営者の基本的な利害の一致」が事案によっては成立しない場合が生じることも認識しています。このリスクを回避するために、当社では、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、取締役会での承認決議を経ることはもちろんのこと、一定規模以上の取引については、社外取締役による厳格な審議を経たうえで、取締役会で承認するか否かを判断することとしております。また、取締役会の承認決議が不要な取引であったとしても、取締役が利害関係を有しうる取引であれば、すべて取締役会に報告するものとしております。なお、当該取引に関する基準やルールは、当社取締役

会規程及び関連当事者間取引規程において定めております。

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

3. 社外取締役による監督機能と助言機能

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

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

当社では、前提③（規模感）の理由により、「経営」と「執行」を明確に分離することなく、むしろ一体不可分の体制とすることが現在のステージでは望ましいものと考えています。

一方で、当社の社外取締役は、一部事案においては、業務執行上の意思決定に議決権を行使します（後述：助言機能※）。この場合、適法性・道義性視点から問題の認められない事案に対して意思決定に議決権の行使を通じて関与することは、「執行」に至る指揮・命令の抛り所に権限を行使する意味を有し、監督という観点からは「独立した立場からの監督」とはやや異なり、「自己監督」に近いスタイルとなることを認識しております。CGコードが原則の中で想定している社外取締役による「監督」のスタイルは、取締役会が戦略的な方向付けを行うなど大方針に関する意思決定の役割・責務を担う一方で、個々の業務執行に関わる意思決定は経営陣に委ねられた、いわゆる「経営」及び「監督」と「執行」が分離された監督重視型の取締役会が前提となり、明確に独立性が担保された非業務執行取締役が経営の意思決定に議決権を行使することで監督職務を遂行してゆくものであると当社は理解しております。

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

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

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

4. 取締役会機能マトリックス（社外取締役に求める資質）

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、選任する取締役について厳選する必要があると考えています。当社は、末尾の添付資料に示したとおり、当社取締役会全体で必要とする機能を「取締役会機能マトリックス」としてまとめ、機能の種類を大きく2つに分類し、それぞれ「機能分類1：監督機能を果たすための適性」、「機能分類2：企業価値向上に資する助言機能適性」と整理する中で、社外取締役の起用要件として「機能分類1：監督機能を果たすための適性」を必要条件と位置づける考え方を採用しています。さらに、社内業務執行取締役も含めて、取締役個々人の能力や経験等を本マトリックスに準じて評価し、取締役会全体としてこれらの機能すべてが充足される体制を追求しています。社内業務執行取締役は、そのバックグラウンド、経験、知識など一定の共通項を有することは、前述の前提①～③で示した当社の現在のステージに鑑みるに必然と考えられる一方で、取

締役会の多様性や監督機能を充実させるためには、社外取締役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、新たな取締役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ゆくことが重要であると考えています。

■取締役会機能マトリックス骨子

機能分類1：監督機能を果たすための適性	機能分類2：企業価値向上に資する助言機能適性
① 経営に関する経験値・ノウハウに関する事項 (4項目)	① ビジネス・事業領域 (5項目)
② 会社法に関する事項 (4項目)	② コーポレートアクション領域 (4項目)
③ ガバナンス及びリスク・マネジメントの在り方に関する事項 (5項目)	③ その他の領域 (4項目)
④ ファイナンス及び株主・投資家とのエンゲージメントに関する事項 (6項目)	

5. 資本政策と資本コストの考え方

(1) 当社グループの目指す規模感を示すガイダンスと資本政策の考え方

当社グループは、成長過程で必要と考えられる施策の実行を通じて、通過点としての規模感（イメージ）をガイダンスとして公表しております。また、現在の経常的な事業活動を通じて獲得される期間損益を踏まえると、そのガイダンスを目指す過程において、スピード感を備えた経営資源の拡充という観点で、エクイティによる資金の調達やM&Aといった資本政策は有力な選択肢の一つと考えております。これらは、新規事業を含む新たなコアビジネスの確立ならびに資本提携やM&A、従来からのコア事業において必要となる一定の自己資金の手当て等に充当されることを主な目的とする資金であります。

(2) 資本コストについての考え方

加重平均資本コストを引き下げる観点からは、社債に代表される負債性資金の調達が有効と判断しておりますが、一方で、投資適格となりうる格付けの取得には、一定の純資産額、時価総額が前提となるところであり、ガイダンスで示した規模感はその最低目安と当社では想定しております。

したがって、企業経営の観点からは、ガイダンスで示した規模感へ至る成長過程においては、加重平均資本コストとのバランスにも増して、ガイダンスの早期実現に重きをおきつつ、柔軟にエクイティ・ファイナンスなどを検討、実行していくことを想定しております。

また、株主資本コストについては、自社で算定し把握に努める一方で、開示についての必要性は認めておりません。株主資本コストの概念は、現実的なあり様として、個々の投資家、株主の皆様の中に自らの期待する収益水準が存在し、その期待に基づく個々の投資行動を通じて、総合的に集約された結果が、マーケットバリュー（時価総額）であると理解しております。投資家、株主の皆様

収益に対する考え方、価値基準は様々であると推測されることから、資本コストは単一、同一の数値として存在するものではなく、株式を取引する当事者としての、投資家、株主個々の皆様の内的主観に基づく概念であり、投資対象とされる企業は、形成された時価総額を通じて、投資家、株主の皆様の総合的な判断、評価を受けとめる立場にあるものと理解しております。

当社グループが、投資家や株主の皆様のご期待に応えるためには、中長期的な成長の実現が最も重要であると認識し、最善を尽くしております。当社グループは中期経営計画等で将来の成長計画を示し、進捗を都度、明瞭に開示することで、投資家や株主の皆様に、当社への投資に際して期待できる収益の検討材料を提供してまいります。

■当社グループの目指す規模感（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、このガイダンスを目指すにあたり、実現までの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。

6. ガバナンスの体制について

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

(1) 資本政策（資金調達）

株主と経営者の利害一致に影響（前提②が変化）

(2) 時価総額の拡大

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

(3) 取引量の拡大、売上規模の拡大

業務執行の細部までのケアが困難（前提③が変化）

(4) 組織の拡大、人員の増加

業務執行の細部までのケアが困難（前提③が変化）

(5) 新規事業（新たなコア事業を含む）の創出、ビジネスラインの多様化

業務執行の細部までのケアが困難（前提①③が変化）

なお、当社グループの目指す規模感（ガイダンス）を目指す過程で、取締役会の在り方を含め、ステージに応じた適切なガバナンス体制を構築してゆく方針です。これは、序章2の前提①に示した当社取締役会が行うリスクテイクの姿勢が変わるものではなく、健全なリスクテイクを支えるためにガバナ

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。

7. 政策保有株式について

当社は、当社の現在のステージ、また当社の規模感を考えたときに、「業務提携」「資本提携」「M&A」は、成長戦略の一つと考えており、その一環で政策保有株式を持つことは有力な手段の一つであると考えております。

当社が政策保有株式を持つに際しては、目的、手段を熟慮し、社内意思決定のプロセスを経て、案件ごとに判断していくものとします。

当社の政策保有株式（他社株式を保有すること全般を指し、また上場株式に限りません）については、投資の主目的に応じて、以下の2つのタイプのいずれかに該当するものであると考えております。

投資類型	呼称	主目的
コーポレート・ベンチャー キャピタル型	CVC型	将来のビジネスチャンス、シナジー効果の醸成に向けて布石を打つことを主目的とするもの。
ベンチャーキャピタル型	VC型	資金拠出者（投資家）としての投資リターンの拡大化・極大化を主目的とするもの。

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

（政策保有株式を持つ際の意思決定プロセスの一例）

- ①主目的に則して投資分類を判定し、期待する投資効果を明確にする
- ②類型や規模などにより、あらかじめ定めた社内決定プロセスを通じて、投資の合理性・妥当性の検討および検証を実施する

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

8. 役員報酬について

（1）株式報酬について

当社は役員株式報酬制度を導入しております。この株式報酬に関しては、CGコード補充原則4-2①において、「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」とされております。当社は、その趣旨に鑑み、同原則について自社株報酬の割合を十分な水準に引き上げることを検討していく旨をエクспレインしております。

（2）役員報酬等の額の決定方針に関する事項について

当社は、業務執行に関わる取締役の役員報酬の金額の妥当性を重視するほか、固定報酬と業績連動報酬の割合の妥当性も重視しております。

①役員報酬等の区分

当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、特に断らない限り同じ。）の役員報酬の金額の妥当性を重視するほか、固定報酬と業績連動報酬の割合の妥当性も重視します。

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

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

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

（i）固定報酬（月額定期報酬）

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

（ii）短期業績連動報酬（単年度利益計画の達成を目安に支給する金銭賞与）

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

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

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

【算定方法】

毎年3月の取締役会で決定した交付株式数算定基礎額（長期業績連動報酬対象取締役並びに株式会社エー・ディー・ワークス（以下「ADW」という。）の取締役及び一定条件を満たしたADW以外の当社子会社（以下「対象子会社」という。）の代表取締役（以下総称して「全長期業績連動報酬対象取締役等」という。）が、本株式報酬制度のために設定された信託から交付等を受けることができる当社株式等（③に定義される。以下同じ。）の数を算定する基礎となる金額）に、各長期業績連動報酬対象取締役の配分比率（※1）を乗じて、各長期業績連動報酬対象取締役に配分する交付株式数算定基礎額を

算定した上で、以下の算定式に従って交付等を行う当社株式等の数を算定します。

<交付等を行う当社株式等の算定式>

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

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

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

※2 各長期業績連動報酬対象取締役等に配分された交付株式数算定基礎額を12月1日(同日が営業日でない場合には翌営業日)の東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値で除して算出される値の30%(単元未満株式は切り捨て)に相当する当社株式数を株式市場で売却した際の売却代金

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

【付与条件】

長期業績連動報酬対象取締役は、信託期間中の翌年1月に、以下の受益者要件を満たした場合、所定の受益者確定手続を行うことにより、上記により算定される株数の当社株式等について、信託から交付等を受けることができるものとします。

- ア) 信託期間中の毎年12月31日に当社と委任契約を締結している取締役であること(信託期間中に新たに取締役となった者を含む。)
- イ) 在任中に一定の非違行為があった者でないこと
- ウ) 取締役会において交付株式数算定基礎額の決議が得られていること

②固定報酬・短期業績連動報酬

固定報酬及び短期業績連動報酬は金銭報酬となります。

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

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

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

③長期業績連動報酬

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

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

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

④役員報酬等の決定プロセス

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

I 取締役会で、上記の各方針に従い、かつ、本報酬決定のプロセスを経ることを条件に、代表取締役社長 CEO に、各取締役の固定報酬及び短期業績連動報酬の額並びに長期業績連動報酬における交付株式数算定基礎額の決定について一任決議。

II 外部専門家（マーサージャパン株式会社）による取締役会レクチャー

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

III 代表取締役社長 CEO による報酬案を監査等委員会で説明

IV 代表取締役社長 CEO による決定を取締役会で報告

なお、監査等委員である取締役の報酬については、株主総会の決議により定められた報酬総額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議によって決定いたします。

9. サステナビリティへの取り組みについて

当社の事業の大きな柱の一つは、資源の有効活用につながる不動産の再生に関する事業であるため、当該事業を真摯に継続させ、わが国の経済発展に貢献すること自体が、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティへの取り組みであると言えます。また個別具体的なケースとしては以下が挙げられます。

（1）事業活動

- ①安全安心な賃貸住宅・オフィスの提供

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

②多様な投資商品の提供

当社グループが提供している商品は国内外の不動産や金融商品を中心とした投資商品であります。これは近年わが国で推し進められている「貯蓄から投資へ」の流れに沿うものです。当社は個人富裕層や、事業法人に提供する投資商品を通じて、日本の経済成長や社会の活性化に貢献してまいります。

③スタートアップ企業の支援

2018年6月から2年間にわたり自社開発オフィスビル AD-0 渋谷道玄坂の一部フロアを、将来有望なベンチャー企業に優先的に活用してもらうというシェアオフィス運用を実施いたしました。シェアオフィス運用を通じて、当社が入居企業とのコラボレーションを図ることを狙っていますが、オフィスを提供することでスタートアップ企業を支援するという意味合いも持っています。

(2) 経営の考え方

①雇用の多様性

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

②健康経営

当社グループは健康宣言に基づく健康経営を行っております。

ー当社グループ健康宣言ー

「社員の健康は、私たちがしなやかに変化し独創の価値を生み出すための、大切な源（みなもと）です。社員は、一個人として、また、家族、コミュニティ、会社組織、社会の一員として、それぞれの健康を守り高める権利と責務を、それぞれが有しています。会社は、そのことを尊重し、制度や風土を通じてできる限りの支援を約束すると同時に、社員がそれに応えることを要望します。」

当社グループでは当社グループ役職員のすべてに対する健康支援、アスリートのサポートや支援、定期的な社内スポーツイベントを通じ、役職員のアクティブなライフスタイルと精神的な安定を維持する環境を醸成しています。

【本章】コーポレートガバナンス・コードの各原則に対する当社の考え方と現状

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

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

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

「経営陣」：業務執行取締役、執行役員及びそれと同等クラス以上の職員

「経営陣幹部」：業務執行取締役のうち、一定の基準を満たした取締役

（当社では、社長、副社長、CF0 等の役付取締役が該当し、総称して経営役員という）

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

基本原則 1 （Comply 13 : Explain 5）

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

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

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
原則 1－1 （株主の権利の確保）	上場会社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行うべきである。	●		-
補充原則 1－1 ①	取締役会は、株主総会において可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があったと認めるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行うべきである。	●		当社では、議決権行使数の 20% を超える反対票が投じられた場合には、その原因を分析するほか、対応の要否などにつき、取締役会で検討する旨を取締役会規程に定めております。 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 1－1 ②	上場会社は、株主総会決議事項の一部を取締役に委任するよう株主総会に提案するに当たっては、自らの取締役会においてコーポレートガバナンスに関する役割・責務を十分に	●		当社では、序章 6 に記載のとおり、ガバナンス体制を当社の成長や資本構成の変化にあわせ、段階的に適切な体制に変えてゆく方針です。この方針に則し、序章 2 に記載のとおり、経営上の

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

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）									
	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。			うな環境作りをしています。なお、招集通知の英訳は、海外投資家比率を勘案しながら対応を検討してまいります。									
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行使の行使等を行うことをあらかじめ希望する場合に対応するため、上場会社は、信託銀行等と協議しつつ検討を行うべきである。		●	現在の当社の株主構成では信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家が少ないという現状を踏まえて実施しておりません。今後の株主構成の変化に応じて検討を進めてまいります。									
原則 1-3 （資本政策の具体的な方針）	上場会社は、資本政策の動向が株主の利益に重要な影響を与え得ることを踏まえ、資本政策の基本的な方針について説明を行うべきである。	●		序章 5 に記載のとおり、当社は、資本政策の考え方を示しております。									
原則 1-4 （政策保有株式）	上場会社が政策保有株式として上場株式を保有する場合には、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など、政策保有に関する方針を開示すべきである。また、毎年、取締役会で、個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを具体的に精査し、保有の適否を検証するとともに、そうした検証の内容について開示すべきである。 上場会社は、政策保有株式に係る議決権の行使について、適切な対応を確保するための具体的な基準を策定・開示し、その基準に沿った対応を行うべきである。		●	序章 7 に記載のとおり、政策保有株式についての考え方を示しております。 ただし、政策保有株式についての意思決定プロセスの具体的な方針や開示方針について一律に定めているものではないため、本原則は Explain としております。 （政策保有株式の考え方 序章 7） 当社は、当社の現在のステージ、また当社の規模感を考えたときに、「業務提携」「資本提携」「M&A」は、成長戦略の一つと考えており、その一環で政策保有株式を持つことは有力な手段の一つであると考えております。 当社が政策保有株式を持つに際しては、目的、手段を熟慮し、社内意思決定のプロセスを経て、案件ごとに判断していくものとします。 当社の政策保有株式（他社株式を保有すること全般を指し、また上場株式に限りません）については、投資の主目的に応じて、以下の 2 つのタイプのいずれかに該当するものであると考えております。									
補充原則 1-4 ①	上場会社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げるべきではない。		●	<table border="1"> <thead> <tr> <th>投資類型</th> <th>呼称</th> <th>主目的</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>コーポレート・ベンチャーキャピタル型</td> <td>C V C 型</td> <td>将来のビジネスチャンス、シナジー効果の醸成に向けて布石を打つことを主目的とするもの。</td> </tr> <tr> <td>ベンチャーキャピタル型</td> <td>V C 型</td> <td>資金拠出者（投資家）としての投資リ</td> </tr> </tbody> </table>	投資類型	呼称	主目的	コーポレート・ベンチャーキャピタル型	C V C 型	将来のビジネスチャンス、シナジー効果の醸成に向けて布石を打つことを主目的とするもの。	ベンチャーキャピタル型	V C 型	資金拠出者（投資家）としての投資リ
投資類型	呼称	主目的											
コーポレート・ベンチャーキャピタル型	C V C 型	将来のビジネスチャンス、シナジー効果の醸成に向けて布石を打つことを主目的とするもの。											
ベンチャーキャピタル型	V C 型	資金拠出者（投資家）としての投資リ											

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）		
				<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%;">ターンの拡大化・極大化を主目的とするもの。</td> </tr> </table> <p>当社が政策保有株式を持つ際意思決定プロセスは、慎重かつ合理的である必要があり、一例として以下のようなプロセスに則り判断をいたします。なお、個別事案の事情により検証、検討事項が異なります。</p> <p>（政策保有株式を持つ際意思決定プロセスの一例）</p> <p>①主目的に則して投資分類を判定し、期待する投資効果を明確にする</p> <p>②類型や規模などにより、あらかじめ定めた社内決定プロセスを通じて、投資の合理性・妥当性の検討および検証を実施する</p> <p>なお、すべての政策保有株式の意思決定は、株主共同の利益を損なわないことを前提として、説明責任を充足させるために取締役会に報告するものとしています。</p>		ターンの拡大化・極大化を主目的とするもの。
	ターンの拡大化・極大化を主目的とするもの。					
補充原則 1-4 ②	上場会社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行うべきではない。	●		前述のとおり、政策保有株式の意思決定は、株主共同の利益を損なわないことを前提として、説明責任を充足させるために取締役会に報告するものとしています。		
原則 1-5 （いわゆる買収防衛策）	買収防衛の効果をもたらすことを企図してとられる方策は、経営陣・取締役会の保身を目的とするものであってはならない。その導入・運用については、取締役会・監査役は、株主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の確保を目的としたものであります。このようなルールを備えておくことは、大規模買付者以外の株主の皆様にも等しく情報を共有し透明化することで、株主の皆様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	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
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。	●		<p>序章 2 に記載のとおり、当社は、利益相反が問題となりうる資本政策を行う場合に適正な手続を確保することが重要な課題であることを認識しており、その実施に際しては、社外取締役の意見を重視するなど、必要性・合理性を精査し、株主の皆様への十分な説明を行ってまいります。</p> <p>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。</p>
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。	●		<p>序章 2 に記載のとおり、関連当事者間取引は、当社の現在の資本構成に鑑みた場合、リスクになり得ると認識しております。そのため、リスク回避を目的として、当該取引についての監督機能をより強固なものとし、取締役会において厳しく審議したうえで承認するか否かを判断するほか、決議が不要な取引についても、取締役が利害関係を有しうる場合には取締役会に報告するものとしております。</p> <p>また、社外取締役には、これら取引の重点的な監督を役割として課しており（適法性視点からの歯止め）、取締役会での審議や報告を通じて、社外取締役による牽制機能が果たされる仕組みを採用しております。</p>

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回読み合わせを行うほか、e-learningの実施などにより、意識の醸成を図っております。また年1回、取締役会にてその遵守状況を報告事項として報告され、当該遵守状況を踏まえて、必要に応じた対応を講じることができるよう努めております。なお、本事項は、当社取締役会規程に定めております。
補充原則 2-2①	取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない。	●		
原則 2-3 (社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題)	上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ (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。	●		当社のサステナビリティに対する取り組みについては、序章9に記載の通りです。

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
<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>当社の事業の大きな柱の一つは、資源の有効活用につながる不動産の再生に関する事業であるため、当該事業を真摯に継続させ、わが国の経済発展に貢献すること自体が、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティへの取り組みであると言えます。また個別具体的なケースとしては以下が挙げられます。</p> <p><事業活動></p> <p>■安全安心な賃貸住宅・オフィスの提供</p> <p>当社グループが投資用の不動産を提供することは、市場に居住用賃貸住宅とオフィスを提供することでもあります。当社グループが適法で安心安全かつ、快適な住居スペースと、経済活動の拠点となるオフィスを、適正な賃料で市場に提供することは持続可能な都市づくりの一助となるものと考えております。</p> <p>■多様な投資商品の提供</p> <p>当社グループが提供している商品は国内外の不動産や金融商品を中心とした投資商品であります。これは近年わが国で推し進められている「貯蓄から投資へ」の流れに沿うものです。当社は個人富裕層や、事業法人に提供する投資商品を通じて、日本の経済成長や社会の活性化に貢献してまいります。</p> <p>■スタートアップ企業の支援</p> <p>2018年6月から2年間にわたり自社開発オフィスビルAD-0 渋谷道玄坂の一部フロアを、将来有望なベンチャー企業に優先的に活用してもらうというシェアオフィス運用を実施いたしました。シェアオフィス運用を通じて、当社が入居企業とのコラボレーションを図ることを狙っていますが、オフィスを提供することでスタートアップ企業を支援するという意味合いも持っています。</p> <p><経営の考え方></p> <p>■雇用の多様性</p> <p>当社グループは、性別や国籍、年齢に拘らず、経験、能力、多様な視点や価値観を有する従業員が活躍できる職場づくりに積極的に取り組んでおります。また同時に、時短勤務やパートタイマーなど、働く人たちの事情に応じた就業形態の多様化を図</p>

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）								
				<p>り、ライフスタイルに合わせた働きやすい環境整備を進め、就業の門戸を広げるよう努めております。その結果、当社は新卒入社のみならず、様々な企業での知見、経験を持つ、シニア層の雇用も積極的に行っております。</p> <p>■健康経営 当社グループは健康宣言に基づく健康経営を行っております。 ー当社グループ健康宣言ー 「社員の健康は、私たちがしなやかに変化し独創の価値を生み出すための、大切な源（みなもと）です。社員は、一個人として、また、家族、コミュニティ、会社組織、社会の一員として、それぞれの健康を守り高める権利と責務を、それぞれが有しています。会社は、そのことを尊重し、制度や風土を通じてできる限りの支援を約束すると同時に、社員がそれに応えることを要望します。」 当社グループでは当社グループ役職員のすべてに対する健康支援、アスリートのサポートや支援、定期的な社内スポーツイベントを通じ、役職員のアクティブなライフスタイルと精神的な安定を維持する環境を醸成しています。</p>								
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。		●	<p>前述のとおり当社グループの従業員は、性別、国籍に関わらず、経験、能力、多様な視点や価値観を有する社員が活躍できる職場づくりに積極的に取り組んでおります。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>なお、2020年12月末日現在の当社グループの</p> <p><1>在籍全従業員数の男女比（①中途採用者、②新卒採用者別） <2>直近9ヶ月（2020年12月期）の採用者の男女比率 <3>管理職の男女比率 は以下のとおりです。</p> <p style="text-align: right;">（男性：女性）</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td><1>①中途</td> <td>69.7%：30.3%</td> </tr> <tr> <td>②新卒</td> <td>62.8%：37.2%</td> </tr> <tr> <td><2>採用者</td> <td>75.0%：25.0%</td> </tr> <tr> <td><3>管理職</td> <td>83.3%：16.7%</td> </tr> </tbody> </table>	<1>①中途	69.7%：30.3%	②新卒	62.8%：37.2%	<2>採用者	75.0%：25.0%	<3>管理職	83.3%：16.7%
<1>①中途	69.7%：30.3%											
②新卒	62.8%：37.2%											
<2>採用者	75.0%：25.0%											
<3>管理職	83.3%：16.7%											

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
				<p>女性の活躍推進に取り組むものの、現状の数値からは、一定の比率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、女性の活躍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>
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。	●		<p>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、代表取締役社長または取締役会に報告される流れになっております。</p> <p>また、毎年1月から12月までの1年間の内部通報状況、その是正状況などにつき、翌年1月の取締役会に報告することとしており、取締役会がその運用状況を監督できるようになっております。</p>
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。	●		<p>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。</p>

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
原則 2-6 （企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮）	上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである。	-	-	当社は、当社がアセットオーナーとしての立場で企業年金の積立金の運用に關与する予定はありません。

基本原則 3 (Comply 3 : Explain 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。

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

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
原則 3-1 (情報開示の充実)	<p>上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、(本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、) 以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。</p> <p>(i) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画</p> <p>(ii) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針</p> <p>(iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続</p> <p>(iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続</p> <p>(v) 取締役会が上記 (iv) を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明</p>		●	<p>当社では、本原則の(i)から(v)について以下のとおり開示を行います。</p> <p>(i) 当社は、経営理念、経営戦略及び中期経営計画を Web サイトに掲載いたします。</p> <p>中期経営計画の策定にあたっては、PEST 分析や VRIO 分析などの環境分析や経営資源の評価を行ったうえで、持続可能性についても考慮した計画を立案しており、定量的な経営計画に加えて、その実現に向けた施策や具体的な取り組み内容等も併せて開示いたします。</p> <p>(ii) コーポレートガバナンス報告書及び有価証券報告書の提出に加え、本「(改訂) 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いたします。</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、以下の報酬決定のプロセスを経ることを条件に、代表取締役社長 CEO に個別報酬に関する一任決議を取締役会で行ないます。</p> <p>報酬決定のプロセス</p> <p>① 取締役会で、本報酬決定のプロセスを経ることを条件に、代表取締役社長 CEO に報酬決定一任決議</p> <p>② 外部専門家（マーサージャパン株式会社）による取締役会レク</p>

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）																		
				<p>チャー（i：近時の取締役報酬トレンド、ii：当社取締役報酬ポリシーについての講評、iii：当社取締役報酬決定プロセスについての講評、iv：過年度の当社取締役報酬水準・ミックスについての講評、v：当該年度の当社取締役報酬水準案・ミックスについての講評）</p> <p>③ 代表取締役社長CEOの報酬案を監査等委員会で説明</p> <p>④ 代表取締役社長CEOによる取締役会へ決定報告</p> <p>（iv）及び（v）経営陣幹部の選任と取締役候補の指名は、当社では、序章4に記載のとおり、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、これにしたがって、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いたします。</p> <p>取締役会機能マトリックス</p> <table border="1" data-bbox="1054 1086 1417 1480"> <tr> <td colspan="2">監督機能適性</td> </tr> <tr> <td>①</td> <td>経営ノウハウ（4項目）</td> </tr> <tr> <td>②</td> <td>会社法（4項目）</td> </tr> <tr> <td>③</td> <td>ガバナンス・リスクマネジメント（5項目）</td> </tr> <tr> <td>④</td> <td>ファイナンス・エンゲージメント（6項目）</td> </tr> <tr> <td colspan="2">助言機能適性</td> </tr> <tr> <td>①</td> <td>ビジネス（5項目）</td> </tr> <tr> <td>②</td> <td>コーポレートアクション（4項目）</td> </tr> <tr> <td>③</td> <td>その他（4項目）</td> </tr> </table> <p>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に「ネクスト・マネジメントボード・プロジェクト」への参加を義務付け、必要に応じて外部コンサルティング機関を活用した研修参加者の個人アセスメントを行い、これらも次期取締役候補者の検討材料といたします。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います。</p> <p>なお（iv）の経営陣幹部及び取締役の解任の方針と手続については定める予定はございません。従いまして本原則はExplainとしております。</p>	監督機能適性		①	経営ノウハウ（4項目）	②	会社法（4項目）	③	ガバナンス・リスクマネジメント（5項目）	④	ファイナンス・エンゲージメント（6項目）	助言機能適性		①	ビジネス（5項目）	②	コーポレートアクション（4項目）	③	その他（4項目）
監督機能適性																						
①	経営ノウハウ（4項目）																					
②	会社法（4項目）																					
③	ガバナンス・リスクマネジメント（5項目）																					
④	ファイナンス・エンゲージメント（6項目）																					
助言機能適性																						
①	ビジネス（5項目）																					
②	コーポレートアクション（4項目）																					
③	その他（4項目）																					

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
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。		●	上記のうち (iv) (v) の経営陣幹部及び取締役の解任の方針と手続、解任に関する個々の説明について開示の予定はございません。
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。		●	現在当社では、決算短信及び決算補足資料/IR 説明会資料の英語版については、原則、国内（日本語版）の公表から 5 営業日後に当社 Web サイトに掲載いたします。 現在の当社の株主構成は海外投資家等の比率は低く、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。 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。
原則 3-2 （外部会計監査人）	外部会計監査人及び上場会社は、外部会計監査人が株主・投資家に対して責務を負っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきである。	●		-
補充原則 3-2 ①	監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。 （i）外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定 （ii）外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かについての確認	●		当社は監査等委員会において（i）（ii）の対応を行っております。
補充原則 3-2 ②	取締役会及び監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。 （i）高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保 （ii）外部会計監査人から CEO・CFO 等の経営陣幹部へのアクセス（面談等）の確保 （iii）外部会計監査人と監査役（監査役会への出席を含む）、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保 （iv）外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立	●		-

基本原則 4 (Comply 20 : Explain 13)

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

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

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

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

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

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
原則 4-1 （取締役会の役割・責務(1)）	取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。	●		当社取締役会は、経営理念や、中期経営計画の実現に向けた戦略等の議論を活発に行っており、そこで共有された方向性を軸に、経営判断がなされております。
補充原則 4-1 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。	●		<p>当社取締役会は決議事項を以下の 4 種のカテゴリーに分類し、それ以外の事項・事案については経営陣に委譲しております。</p> <p>取締役会決議事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ①会社法 399 条の 13 で規定されている事項 ②適法性視点から社外取締役が指定した事項・個別事案 ③当社取締役会規程で定められている事項 ④相当性視点から監査等委員会、経営役員会により取締役会決議が望ましいと認められた個別事案

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
				<p>当社取締役会は、会社法で規定された範囲のいわゆる重要な業務執行の決定に加え、取締役会規程や決裁権限一覧に定められた範囲でその他の業務執行をも担います。</p> <p>また、重要な監督職務として、適法性視点からの歯止めを果たすことを社外取締役に課しており、適法性視点には、コンプライアンス、株主平等原則、手続き、道義性、などを含みますがこれに限られません。</p> <p>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、取締役に上程する議案すべてについて業務執行及び相互監督の観点から審議を行うほか、経営役員会規程及び決裁権限一覧に定めた範囲の業務執行の決定について、取締役会から委任されています。</p>
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。	●		<p>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。</p> <p>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。</p>
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。	●		<p>当社の中期経営計画の策定や新規事業の検討にあたっては、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レスト・アンド・ヤング・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大学大学院 政策・メディア研究科特任教授を兼任）を必要に応じて活用しております。</p> <p>外部コンサルティング機関を活用する目的は、このプロセスを通じて、次世代後継者（代表取締役社長CEOを含む取締役候補）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「ネクスト・マネジメントボード・プロジェクト」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</p>

原則	内容	Comply	Explain	当社対応 (方針/理由)
				<p>を行わせることにあります。</p> <p>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>
原則 4-2 (取締役会の役割・責務(2))	<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・果敢な意思決定を支援すべきである。また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。</p>		●	<p>当社取締役会は、序章 2 に記載のとおり、原則的には業務執行上の意思決定は経営役員会及び業務執行取締役委任しており、個々の業務執行にかかわる事項が取締役に付議されるのは、監査等委員会が取締議会への付議を請求した場合などに限定されております。</p> <p>また、序章 3 に記載のとおり、社外取締役は、経営陣に説明責任を求める権限と制度が担保されており、相当性視点からの検証についても、実効性の高い監督は果たしているものと考えております。</p> <p>しかしながら、「経営」と「執行」を明確に分離していない状況下にある当社において、社外取締役は、その助言機能として議決権を行使する事項・事案を有しており、当該事案においての独立した客観的な立場という観点では、自己監督の性格を有することから、本原則は Explain としております。</p> <p>なお、取締役の報酬については、役員株式報酬制度を導入いたします。</p>
補充原則 4-2 ①	<p>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。</p>		●	<p>役員報酬等の額の決定方針に関する事項について当社は、業務執行に関わる取締役の役員報酬の金額の妥当性を重視するほか、固定報酬と業績連動報酬の割合の妥当性も重視しております。そのため、当社の役員報酬は以下のとおり、固定報酬と業績連動報酬に区分いたします。</p> <p>(i) 固定報酬 (月額定期報酬)</p> <p>【考慮要素】基本報酬。役位、職責に応じて役員報酬等の決定プロセスを経て決定します。</p> <p>(ii) 短期業績連動報酬 (単年度利益計画の達成を目安に支給する金銭賞与)</p> <p>【考慮要素】役位、職責に応じて役員報酬等の決定プロセスを経て決定します。また、取締役会で定める単年度利益計画の達成、未達成を目安に支給、不支給を決定します。</p>

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）				
				<p>(iii) 長期業績連動報酬（長期企業価値連動報酬。将来の企業価値向上に連動する役員株式報酬）</p> <p>【考慮要素】以下の付与条件を満たした取締役について、将来の企業価値向上への貢献を勘案し、役位に応じて、以下の算定方法に基づき、役員報酬等の決定プロセスを経て決定します。また、取締役会で定める単年度利益計画、次期計画及び中期経営計画の達成、未達成ないしその見通しを目安に支給、不支給を決定します。ただし、長期業績連動報酬は国外居住者である取締役には付与しません。以下、長期業績連動報酬の対象となる取締役を「長期業績連動報酬対象取締役」といいます。</p> <p>報酬決定のプロセス</p> <table border="1" data-bbox="1043 952 1412 1563"> <tr> <td data-bbox="1043 952 1412 1081">① 取締役会で、本報酬決定のプロセスを経ることを条件に、代表取締役社長CEOに報酬決定一任決議</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1043 1081 1412 1435">② 外部専門家（マーサージャパン株式会社）による取締役会レクチャー（i：近時の取締役報酬トレンド、ii：当社取締役報酬ポリシーについての講評、iii：当社取締役報酬決定プロセスについての講評、iv：過年度の当社取締役報酬水準・ミックスについての講評、v：当該年度の当社取締役報酬水準案・ミックスについての講評）</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1043 1435 1412 1498">③ 代表取締役社長CEOの報酬案を監査等委員会で説明</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1043 1498 1412 1563">④ 代表取締役社長CEOによる取締役会へ決定報告</td> </tr> </table> <p>なお、当社は、役員株式報酬制度の導入により、一部を自社株で付与いたしますが、全報酬に占める自社株付与の割合は、日本取締役協会「経営者報酬ガイドライン（第四版）」（2016年10月）等で例示されている水準には至っておらず、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>（ご参考：当社グループにおける全報酬の自社株付与の割合：実績）</p>	① 取締役会で、本報酬決定のプロセスを経ることを条件に、代表取締役社長CEOに報酬決定一任決議	② 外部専門家（マーサージャパン株式会社）による取締役会レクチャー（i：近時の取締役報酬トレンド、ii：当社取締役報酬ポリシーについての講評、iii：当社取締役報酬決定プロセスについての講評、iv：過年度の当社取締役報酬水準・ミックスについての講評、v：当該年度の当社取締役報酬水準案・ミックスについての講評）	③ 代表取締役社長CEOの報酬案を監査等委員会で説明	④ 代表取締役社長CEOによる取締役会へ決定報告
① 取締役会で、本報酬決定のプロセスを経ることを条件に、代表取締役社長CEOに報酬決定一任決議								
② 外部専門家（マーサージャパン株式会社）による取締役会レクチャー（i：近時の取締役報酬トレンド、ii：当社取締役報酬ポリシーについての講評、iii：当社取締役報酬決定プロセスについての講評、iv：過年度の当社取締役報酬水準・ミックスについての講評、v：当該年度の当社取締役報酬水準案・ミックスについての講評）								
③ 代表取締役社長CEOの報酬案を監査等委員会で説明								
④ 代表取締役社長CEOによる取締役会へ決定報告								

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
				2015年3月期：25.3% 2016年3月期：0% 2017年3月期：26.8% 2018年3月期：27.2% 2019年3月期：30.3% （※2019年3月期：25.8%） 2020年3月期：20.7% （※2020年3月期：17.8%） 2020年12月期：0% ※割合の算出に用いる「全報酬」に、使用人兼務取締役の使用人報酬分を含めた参考値となります。
原則4-3 （取締役会の役割・責務(3)）	取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。また、取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。更に、取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。		●	当社取締役会は、半期ごとの業績評価を行い、その評価結果を適切に経営陣の人事に反映するほか、適切な情報開示体制、内部統制及びリスク管理体制の整備を行うとともに、序章2に記載のとおり、現取締役会の体制においてリスクとなる関連当事者間取引の審議及び監督を厳重に行う仕組みを採用し、運用いたします。 序章3に記載のとおり、「経営」と「執行」を明確に分離していない状況下にある当社において、社外取締役は、その助言機能として議決権を行使する事項・事案を有しており、当該事案においての独立した客観的な立場という観点では、自己監督の性格を有することから、本原則はExplainとしているものの、原則的には業務執行上の意思決定は経営役員会及び業務執行取締役委任しており、個々の業務執行にかかわる事項が取締役に付議されるのは、監査等委員会が取締役会への付議を請求した場合などに限定されており、実効性の高い監督は果たしているものと考えております。
補充原則4-3①	取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。		●	当社取締役会は、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、総合的に判断いたします。 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（既存取締役の解任） ② 必要に応じて、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、取締役としての資質を判断（新任取締役の選任及び解任） 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

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
				<p>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（新任取締役の選任）</p> <p>なお、経営陣の解任手続については定めておらず、定める予定もございません。従いまして本原則は Explain としております。</p>
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。		●	<p>代表取締役社長 CEO の選解任の手続は定めておりませんが、序章 2 の前提 ② で述べているように、当社の代表取締役社長 CEO が大株主であるという現状は、短期的な収益よりも中長期的な企業価値向上に向けてのインセンティブがより強く働く状況であることに加え、短期長期を問わず、株主と経営者の利害の観点において基本的には一致する状況が形成されていると認識しております。</p>
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。		●	
補充原則 4-3 ④	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。		●	<p>当社では、序章 3 に記載のとおり、「経営」と「執行」を明確に分離しない体制下で、取締役会は業務執行の決定と監督の 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、内部システムの構築状況やリスク・マネジメント体制の監督と同等に重要性が高いものであると考えております。</p>
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。	-	-	-
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	-	-	-

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
	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ることで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。	●		<p>当社は、序章 2 記載の前提②で述べたとおり、当社代表取締役社長が大株主である以上、中長期的な企業価値向上に向けてのインセンティブが強く働く状況にあり、株主と経営者の利益は、基本的に一致するものと認識しております。</p> <p>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。</p>
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。		●	<p>序章 3 に記載のとおり、「経営」と「執行」を明確に分離しない状況下にある当社において、社外取締役がその助言機能として個々の業務執行事項についても議決権を行使する場合があります。当該事案においての独立した客観的な立場という観点では、自己監督の性格を有することから、本原則は Explain としているものの、原則的には業務執行上の意思決定は経営役員会及び業務執行取締役委任しており、個々の業務執行にかかわる事項が取締役に付議されるのは、監査等委員会が取締役会への付議を請求した場合などに限定されることから、実効性の高い監督は果たしているものと考えております。</p>
原則 4-7 （独立社外取締役の役割・責務）	<p>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。</p> <p>（i）経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと</p>		●	<p>当社は、序章 3 に記載のとおり、社外取締役の監督機能と助言機能を明確に定義し、権限を規程で定めることで実効的な効力を担保しています。</p> <p>監督機能①：適法性視点からの歯止め （適法性視点には、会社と経営陣・支配株主との間の利益相反や、少数株主保護・株主平等原則に関わる視点などが含まれますがこれに限りません）</p>

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）			
	<p>(ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと</p> <p>(iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること</p> <p>(iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させること</p>			<p>監督機能②：相当性視点からの検証</p> <p>助言機能：相当性視点からの経営参画</p> <p>しかしながら、序章3に記載のとおり、「経営」と「執行」を明確に分離しない状況下にある当社において、社外取締役がその助言機能として個々の業務執行事項についても議決権を行使する事案があり、当該事案においての独立した客観的な立場という観点では、自己監督の性格を有することから、本原則は Explain としています。</p>			
<p>原則4-8 （独立社外取締役の有効な活用）</p>	<p>独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、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、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、上記にかかわらず、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。</p>		<p>●</p>	<p>当社では、選任する取締役について厳選する必要があると考えています。当社は、末尾の添付資料に示したとおり、当社取締役会全体で必要とする機能を「取締役会機能マトリックス」としてまとめ、機能の種類を大きく2つに分類し、それぞれ、「機能分類1：監督機能を果たすための適性」、「機能分類2：企業価値向上に資する助言機能適性」と整理する中で、社外取締役の起用要件として、「機能分類1：監督機能を果たすための適性」を必要条件と位置づける考え方を採用しています。</p> <p>さらに、社内業務執行取締役も含めて、取締役個々人の能力や経験等を本マトリックスに準じて評価し、取締役会全体としてこれらの機能すべてが充足される体制を追求しています。</p> <p>社内業務執行取締役は、そのバックグラウンド、経験、知識など一定の共通項を有することは、序章2の前提①～③で示した当社の現在のステージを鑑みるに必然と考えられる一方で、取締役会の多様性や監督機能を充実させるためには、社外取締役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、新たな取締役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くことが重要であると考えています。</p> <p>取締役会機能マトリックス</p> <table border="1" data-bbox="1043 1877 1410 1980"> <tr> <td>監督機能適性</td> </tr> <tr> <td>① 経営ノウハウ（4項目）</td> </tr> <tr> <td>② 会社法（4項目）</td> </tr> </table>	監督機能適性	① 経営ノウハウ（4項目）	② 会社法（4項目）
監督機能適性							
① 経営ノウハウ（4項目）							
② 会社法（4項目）							

原則	内容	Comply	Explain	当社対応 (方針/理由)						
				<table border="1"> <tr> <td>③ ガバナンス・リスクマネジメント (5項目)</td> </tr> <tr> <td>④ ファイナンス・エンゲージメント (6項目)</td> </tr> <tr> <td>助言機能適性</td> </tr> <tr> <td>① ビジネス (5項目)</td> </tr> <tr> <td>② コーポレートアクション (4項目)</td> </tr> <tr> <td>③ その他 (4項目)</td> </tr> </table> <p>当社は社外取締役「監督機能」「助言機能」を期待しており、現状において十分に機能していると考えております。 当社の現在のステージでは、社外取締役の選任の検討に際して、CGコードが例示している社外取締役の割合を3分の1以上担保するという水準は、必要要件として位置付けてはおりません。従いまして本原則は Explain としております。 なお、2021年3月26日開催の株式会社ADワークスグループの定時株主総会終結の時点での当社社外取締役の割合は44%となっております。 また、社外取締役のうち少なくとも2名以上は独立社外取締役とするよう選任しております。</p>	③ ガバナンス・リスクマネジメント (5項目)	④ ファイナンス・エンゲージメント (6項目)	助言機能適性	① ビジネス (5項目)	② コーポレートアクション (4項目)	③ その他 (4項目)
③ ガバナンス・リスクマネジメント (5項目)										
④ ファイナンス・エンゲージメント (6項目)										
助言機能適性										
① ビジネス (5項目)										
② コーポレートアクション (4項目)										
③ その他 (4項目)										
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。		●	当社では、「筆頭独立社外取締役」を選定していないものの、定期的にと取締役会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。	●		<p>当社では、取締役会の構成メンバーである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」(末尾添付)として定めております。</p> <p>取締役会機能マトリックス</p> <table border="1"> <tr> <td>監督機能適性</td> </tr> <tr> <td>① 経営ノウハウ (4項目)</td> </tr> <tr> <td>② 会社法 (4項目)</td> </tr> <tr> <td>③ ガバナンス・リスクマネジメント (5項目)</td> </tr> <tr> <td>④ ファイナンス・エンゲージメント (6項目)</td> </tr> </table>	監督機能適性	① 経営ノウハウ (4項目)	② 会社法 (4項目)	③ ガバナンス・リスクマネジメント (5項目)	④ ファイナンス・エンゲージメント (6項目)	
監督機能適性										
① 経営ノウハウ (4項目)										
② 会社法 (4項目)										
③ ガバナンス・リスクマネジメント (5項目)										
④ ファイナンス・エンゲージメント (6項目)										

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
				ント（6項目） 助言機能適性 ① ビジネス（5項目） ② コーポレートアクション（4項目） ③ その他（4項目） 序章4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、経営リスク管理委員会を設置し、統治機能の充実に努めております。
補充原則4-10①	上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名・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任意の指名委員会・報酬委員会など、独立した諮問委員会を設置することにより、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。		●	当社は、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4-3①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。 経営陣幹部・取締役の報酬については、以下の報酬決定のプロセスを経ることを条件に、代表取締役社長CEOに個別報酬に関する一任決議を取締役会で行なっております。 報酬決定のプロセス ① 取締役会で、本報酬決定のプロセスを経ることを条件に、代表取締役社長CEOに報酬決定一任決議 ② 外部専門家（マーサージャパン株式会社）による取締役会レクチャー（i：近時の取締役報酬トレンド、ii：当社取締役報酬ポリシーについての講評、iii：当社取

原則	内容	Comply	Explain	当社対応 (方針/理由)
				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>締役報酬決定プロセスについての講評、iv: 過年度の当社取締役報酬水準・ミックスについての講評、v: 当該年度の当社取締役報酬水準案・ミックスについての講評)</p> <p>③ 代表取締役社長CEOの報酬案を監査等委員会で説明</p> <p>④ 代表取締役社長CEOによる取締役会へ決定報告</p> </div> <p>当社は独立社外取締役に「監督機能」「助言機能」を期待しており、現状においても十分に機能していると考えております。</p> <p>指名委員会・報酬委員会の設置は予定しておりません。</p> <p>なお、社外取締役のうち少なくとも2名以上は独立社外取締役とするよう選任しております。</p>
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。	●		<p>当社では、選任する取締役について厳選する必要があると考えています。当社は、末尾の添付資料に示したとおり、当社取締役会全体が必要とする機能を「取締役会機能マトリックス」としてまとめ、機能の種類を大きく2つに分類し、それぞれ、「機能分類1：監督機能を果たすための適性」、「機能分類2：企業価値向上に資する助言機能適性」と整理する中で、社外取締役の起用要件として、「機能分類1：監督機能を果たすための適性」を必要条件と位置づける考え方を採用しています。</p> <p>社内業務執行取締役も含めて、取締役個人々の能力や経験等を本マトリックスに準じて評価し、取締役会全体としてこれらの機能すべてが充足される体制を追求しています。</p>
補充原則4-11①	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。	●		<p>社内業務執行取締役は、そのバックグラウンド、経験、知識など一定の共通項を有することは、序章2の前提①～③で示した当社の現在のステージを鑑みるに必然と考えられる一方で、取締役会の多様性や監督機能を充実させるためには、社外取締役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、新たな取締役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くことが重要であると考えています。</p>

原則	内容	Comply	Explain	当社対応 (方針/理由)									
				<p>取締役会機能マトリックス</p> <table border="1"> <tr> <td>監督機能適性</td> </tr> <tr> <td>① 経営ノウハウ (4項目)</td> </tr> <tr> <td>② 会社法 (4項目)</td> </tr> <tr> <td>③ ガバナンス・リスクマネジメント (5項目)</td> </tr> <tr> <td>④ ファイナンス・エンゲージメント (6項目)</td> </tr> <tr> <td>助言機能適性</td> </tr> <tr> <td>① ビジネス (5項目)</td> </tr> <tr> <td>② コーポレートアクション (4項目)</td> </tr> <tr> <td>③ その他 (4項目)</td> </tr> </table> <p>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「(改訂)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。取締役選任にあたって「ジェンダー」「国際性」という意味合いを満たすための、いわゆるポジティブ・アクションは採用せず、個別の資質、能力、適性に基づいて、当社取締役会全体で必要とする機能を「取締役会機能マトリックス」に照らし合わせて、取締役を選任してまいります。</p>	監督機能適性	① 経営ノウハウ (4項目)	② 会社法 (4項目)	③ ガバナンス・リスクマネジメント (5項目)	④ ファイナンス・エンゲージメント (6項目)	助言機能適性	① ビジネス (5項目)	② コーポレートアクション (4項目)	③ その他 (4項目)
監督機能適性													
① 経営ノウハウ (4項目)													
② 会社法 (4項目)													
③ ガバナンス・リスクマネジメント (5項目)													
④ ファイナンス・エンゲージメント (6項目)													
助言機能適性													
① ビジネス (5項目)													
② コーポレートアクション (4項目)													
③ その他 (4項目)													
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。	●		<p>当社では、取締役が、他の上場会社の役員を兼任する際には、その兼任状況を株主総会招集通知、有価証券報告書及び、当社 Web サイトにおいて、全て開示する方針としております。</p> <p>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。</p>									
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。		●	<p>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、評価いたします。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 									

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
				適性評価 これらの分析・評価結果を開示していく手法などにつきましては検討してまいります。
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。	●		当社取締役会では、社外取締役による、建設的かつ活発な意見交換がなされております。 その社外取締役の発言要旨につきましては、適時適切な場所において、必要に応じて、公開するなど努めてまいります。 （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中に記載するなど）
補充原則 4-12①	取締役会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきである。 （i）取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること （ii）取締役会の資料以外にも、必要に応じ、会社から取締役に対して十分な情報が（適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で）提供されるようにすること （iii）年間の取締役会開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと （iv）審議項目数や開催頻度を適切に設定すること （v）審議時間を十分に確保すること	●		当社取締役会では、取締役会の運営について、以下のとおりルールを整備し運営しております。 当社では、全取締役が出席可能な取締役会の年間開催スケジュールを確定し、各月に上程される審議事項の予定を一覧化し、取締役会メンバーで共有しております。 さらに、各月の取締役会終了後には、翌月の議案の事前共有を義務付けております。これにより、取締役会メンバーは必要に応じ、取締役会事務局を介して必要情報を収集できるほか、十分な検討時間を確保することが可能になります。 また、取締役会の資料は、会日の原則3営業日前までに配布するように努める他、審議議案については、十分にその審議が行われるよう運営に配慮しております。 加えて、経営陣幹部間で共有している経営テーマについてはタイムリーに社外取締役に提供し、説明、議論する場を設けております。
原則 4-13 （情報入手と支援体制）	取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報入手すべきであり、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との会日の事前調整のほか、社外取締役の求めにより、追加情報の提供を行うなど、取締役の支援体制を整備しております。 この他、定期的に、取締役間での情報共有や意見交換の場が設けられ、常勤/社外を問わず、円滑に情報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 4-13①	社外取締役を含む取締役は、透明・公正かつ迅速・果敢な会社の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、社外監査役を含む監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。	●		原則 4-13 に係る当社対応に記載のとおり、取締役会事務局を設置し、当該事務局が社外を含む取締役の求めに応じて、追加情報の提供や調査を行うなど、取締役の支援体制を整備しております。 なお、当社社外取締役の責任について役員規程に定めており、当該取締役が責任を果たす上で、情報入手を容易に行えるよう、当該規程の中に併せて定めております。
補充原則 4-13②	取締役・監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専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 4-13③	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、代表取締役社長への報告及び定期的な取締役会への報告を行うこととしています。 また、原則 4-13 に係る当社対応に記載のとおり、取締役会事務局を経営企画室に設置し、当該事務局が取締役との会日の事前調整のほか、社外取締役が必要とする情報の提供を行うなど支援体制を整備しております。
原則 4-14 (取締役・監査役のトレーニング)	新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。	●		当社では、取締役会として一般に期待される役割を果たすことに加えて、社会や環境の変化に対応しつつ、当社経営の継続性を最重要視し、より高度な経営判断を行っていくために、また、より高度な監督機能を果たしていくためには、取締役のトレーニングは必要不可欠であり、この考えに則したトレーニングを実施することを方針としております。 当社は、補充原則 4-1③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（ネクスト・マネジメントボード・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取締役研修を毎月必ず実施することとしております。
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。	●		さらに、当社は、取締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 4-14②	上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。	●		

基本原則5 (Comply 4 : Explain 1)

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

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

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
原則5-1 （株主との建設的な対話に関する方針）	上場会社は、株主からの対話（面談）の申込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応すべきである。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認し、開示すべきである。	●		当社では、IR説明会や株主総会の質疑応答ほか、当社Webサイトに設けたお問い合わせフォームを通じて、株主・投資家からの質問・意見に対し、対話を意識したIR活動に努めております。 当社は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、当社のコーポレートコミュニケーションを担う部門の責任者は、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5-1①	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。

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）
補充原則 5-1 ②	<p>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。</p> <p>(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、建設的な対話を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</p> <p>(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</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 I R 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>(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、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。</p> <p>(ii) 当社の経営企画室のメンバーは、管理部門における総務、IT、財務、経理、法務、人事の各組織の責任者で構成されており、有機的な連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、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・人材投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。</p>		●	<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いたします。</p> <p>当社グループは、投資家や株主の皆様のご期待に応えるためには、中長期的な成長の実現が最も重要であると認識しており、そのために最善を尽くし</p>

原則	内容	Comply	Explain	当社対応（方針/理由）								
				<p>ます。当社グループは中期経営計画等で将来の成長計画を示し、進捗を都度、明瞭に開示することで、投資家や株主の皆様へ、当社への投資に際して期待できる収益の検討材料を提供してまいります。</p> <p>株主資本コストについては、自社で算定し把握に努める一方で、開示についての必要性は認めておりません。株主資本コストの概念は、現実的なあり様として、個々の投資家、株主の皆様の中に自らの期待する収益水準が存在し、その期待に基づく個々の投資行動を通じて、総合的に集約された結果が、マーケットバリュウ（時価総額）であると理解しております。投資家、株主の皆様は期待収益に対する考え方、価値基準は様々であると推測されることから、資本コストは単一、同一の数値として存在するものではなく、株式を取引する当事者としての、投資家、株主個々の皆様の内的主観に基づく概念であり、投資対象とされる企業は、形成された時価総額を通じて、投資家、株主の皆様は総合的な判断、評価を受けとめる立場にあるものと理解しております。</p> <p>■当社グループの目指す規模感（ガイダンス）</p> <table border="1" data-bbox="1054 1272 1398 1473"> <thead> <tr> <th></th> <th>目安値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>連結純資産</td> <td>250 億円</td> </tr> <tr> <td>連結社員数</td> <td>200 名</td> </tr> <tr> <td>時価総額</td> <td>350～400 億円</td> </tr> </tbody> </table> <p>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。</p>		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
	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											

【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6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コードが本質的に狙いとしている効果・機能を念頭に、手法は異なりながらも目的を充足させるべく、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

■ADワークスグループ取締役会機能マトリックス

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)	原川取締役	関山取締役	田名網取締役	栗井取締役	社外取締役 全体	機能分類2(副次的期待):企業価値向上に資する助言機能適性	社内取締役	原川取締役	関山取締役	田名網取締役	栗井取締役	取締役会 全体
① 経営に関する経験値・ノウハウに関する事項						① ビジネス・事業領域						
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	○		○	○	○	不動産ビジネスにおける実績・経験・知見	○	○	○			○
公開企業における経営経験		○	○		○	富裕層ビジネスにおける実績・経験・知見	○				○	○
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						金融商品に関する知見	○	○		○		○
経営資源の評価及び活用(分配)に関する経験または見識	○	○	○	○	○	一般的なマーケティング手法に対する知見					○	○
② 会社法に関する事項						一般的なブランディング戦略に対する知見					○	○
会社法に関する見識	○	○	○		○	② コーポレートアクション領域						
グローバルなコーポレートローに関する見識		○			○	組織再編、M&A/PMIに関する実績・経験・知見	○		○	○		○
関連当事者間取引に関する見識	○		○		○	組織マネジメントに関する実績・経験・知見	○	○	○	○	○	○
債権者・株主と経営者の利益相反事項に関する見識	○		○		○	多様な業績評価手法に関する知見	○		○	○	○	○
③ ガバナンス及びリスクマネジメントの在り方に関する事項						多様な従業員評価手法に関する知見	○	○	○		○	○
コーポレートガバナンスに対する見識	○	○	○		○	③ その他の領域						
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		○	○		○	政治・経済・社会面からの将来環境に対する見識	○		○	○		○
会計基準・会計監査に関する知見			○		○	IT、SNSを含む技術革新面からの将来環境に対する見識						○
内部統制システムの構築、評価に関する経験または知見	○	○	○		○	ダイバーシティに対する見識					○	○
情報セキュリティの構築、評価に関する経験または知見						グローバルビジネスネットワーク			○		○	○
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(コーポレート・ベンチャーキャピタル、ベンチャーキャピタル、ファンドマネージャー等)としての経験		○	○		○							