

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

当社グループは、以下のミッションステートメントに定める企業倫理と遵法に基づき、コンプライアンスの徹底、経営の透明性と公正性の向上により、環境変化への機敏な対応と競争力の強化を目指しております。

〔ミッションステートメント〕

〔使命〕

大塚商会は多くの企業に、情報・通信技術の革新によってもたらされる新しい事業機会や経営改善の手段を具体的な形で提供し、企業活動全般にわたってサポートします。そして、各企業の成長を支援し、わが国のさらなる発展と心豊かな社会の創造に貢献しつづけます。

〔目標〕

- 社会から信頼され、支持される企業グループとなる。
- 従業員の成長や自己実現を支援する企業グループとなる。
- 自然や社会とやさしく共存共栄する先進的な企業グループとなる。
- 常に時代にマッチしたビジネスモデルを創出しつづける企業グループとなる。

〔行動指針〕

- 常にお客様の目線で考え、お互いに協力して行動する。
- 先達のチャレンジ精神を継承し、自ら考え、進んで行動する。
- 法を遵守し、社会のルールに則して行動する。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】更新

補充原則 3 - 1 - 2

当社は、グローバル資本市場において、当社の企業価値について適正な評価を得るために、合理的な範囲において英語で情報開示を進めております。

現在は決算短信（一部）、決算説明資料、適時開示資料、株主総会招集通知、有価証券報告書、統合報告書（旧アニュアルレポート）等を英語で開示しております。

なお、プライム市場における2025年4月からの英文開示義務化を踏まえ、決算情報・適時開示情報の日英同時開示を進めております。

また、開示資料の内容充実に加え、コーポレートガバナンス報告書や自社ウェブサイトにおけるサステナビリティ情報などの英語での開示を検討いたしますが、株主における海外投資家等の比率、資本市場からのニーズを踏まえ、合理的な範囲で進めてまいります。

補充原則 4 - 1 - 2

当社の属するIT業界は変化が速いため、中・長期経営計画等は策定せず、毎年度、ローリング方式による単年度計画を策定してきましたが、2023年3月、TCFD提言に沿った開示を行い、同年7月、中・長期経営方針を策定し、公表いたしました。

取締役会は、中・長期経営方針に基づいた単年度経営計画を策定し、その実現が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、計画内容の根拠やその背景、事業環境などを株主に説明するとともに、その実現に向けて最善の努力を行っております。仮に目標とする指標と現状との差が大きくなる場合には、その原因、取締役会が行った対応の内容を十分に分析・説明し、その分析を今後の計画に反映させてまいります。

補充原則 4 - 1 - 3

取締役会は、将来に亘る経営に責任を持ち、将来の最高経営責任者等の後継者の育成計画「大塚経営塾（リーダーカレッジ）」のカリキュラムの策定・運用に具体的に関与し、後継者候補の能力の確認を行う等、取締役会報告事項として適切に監督してまいります。

補充原則 4 - 2 - 2

当社は、サステナビリティを巡る課題については、経営管理本部長（取締役）を委員長とするサステナビリティ委員会において、方針や目標、施策などの検討を行っており、取締役会では、サステナビリティ委員会より定期的な報告を受け、意見や助言を行っております。

経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略について、実効性ある戦略となるよう取締役会での議論を経て、中・長期経営方針に基づいた単年度経営計画を策定しております。また各事業担当の執行役員から取締役会で適宜報告を受け、計画の進捗・実行につき確認し、監督・議論・助言を行っております。

原則 5 - 2

当社は、資本コストを勘案した上で、中・長期経営方針を策定し、当社のホームページに開示するとともに、決算説明会や株主総会を通じて、収益力・資本効率等に関する基本的方針及び目標達成に向けた具体的な施策を説明しております。

また、中・長期経営方針実現のため、当社の業績、社会情勢及び経済情勢の変化等を踏まえ、事業ポートフォリオや経営資源の配分等の見直しを毎年行い、当該方針等に変更が生じた際には、決算説明会や株主総会において説明を行うこととしております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】更新

原則 1 - 4

当社は、相手先企業との関係・提携強化を図る目的で政策保有株式を保有しております。取締役会は毎年、政策保有株式について、リターンとリスクを中長期的な観点で検証し、保有することの可否を検討しております。保有可否の判断基準としては、提携によるメリット、投資リターンと資本コストの比較、投資リスク、当該企業の成長性等を総合的に勘案して判断しております。

上記の判断基準で、当社の中長期的な企業価値向上につながらない政策保有株式は、株主として相手先企業と十分な対話のもと売却等を進めます。

政策保有株式の議決権行使については、当該企業及び当社の中長期的な企業価値向上に資するものかを個別に精査した上で、議案への賛否を判断することとしております。

原則 1 - 7

当社は、当社がその役員や主要株主との取引を行う場合には、当該取引が当社及び株主共同の利益等を害することが無いよう、取引条件が一般の取引と同様であることが明白な場合を除き、当該取引についてその取引の必要性及び取引条件の妥当性に関し、財務、会計、税務、法務などの専門部署の見解を得た上で、予め取締役会に付議し、その承認を得ることとしております。

補充原則 2 - 4 - 1

当社は人権を尊重し、従業員が仕事を通じて成長や自己実現を行うことを支援して、公正かつ適切な処遇を行っております。それと共に中長期的な企業価値向上に向けて多様性の確保のための人材育成や社内環境の整備の目標を掲げて取り組み、実施の状況を開示しております。

<外国人人材について>

市場がほぼ国内であることに鑑み、外国人の雇用ではなく他国で学んだ帰国留学生を雇用して多様性の補完を行ってきましたが、2022年より毎年、研究開発の分野で、高度な専門人材獲得を目的に外国人、特にインド工科大学出身者の採用を実施しています。

2025年12月末時点では10名が在籍し、特にAI・データサイエンスに関する研究開発に従事しています。

<女性人材について>

2011年に「女性活躍推進プロジェクト」、2014年には女性社員からの様々な相談（妊娠や出産後の働き方等）の窓口として「ウーマンホットライン」の運用を開始。さらに2024年には「ダイバーシティ推進プロジェクト」を発足し、性別を問わず社員が働きやすい環境創りに向けた取り組みを続けています。2025年の女性管理職比率は12.6%と、当初設定していた2027年までに10%以上という目標を早期達成したため、目標を13%に上方修正しています。また、多様な人材を確保できるよう採用段階から女性採用比率に目標を設けており、毎年、新卒採用は30%以上、中途採用は20%以上を採用し続けることを目標にしています。

<中途人材について>

管理職割合など新卒採用者とほぼ同等の処遇で活躍をしております。多様な知識、経験を有する人材を確保するため、中途採用比率を毎年20%以上確保し続けることを目標にしています。

<障害者雇用について>

大塚商会では障害を持つ多くの従業員がさまざまな部署で活躍しています。入社後は、「障害者職業生活相談員」の資格を持つ従業員による定期的な面談やアンケートなど、より良い就業環境を目指したフォローを実施しています。障害者雇用率については、2025年12月末時点は「2.76%」と本年7月施行の新法定雇用率「2.7%」をクリアしている状況ですが、今後も多様な障害者を受け入れるべく、2026年12月までに2.8%を目標にしています。

取り組み状況の詳細は統合報告書で開示しています

・統合報告書

<https://www.otsuka-shokai.co.jp/corporate/ir/library/annual/2025/>

原則 2 - 6

当社グループでは、企業年金制度が従業員の資産形成の重要な一部であること及び自らの財務状態に影響を与えることを十分認識の上、企業年金制度の適正な運営を図るため、経理、財務、経営企画、人事等でDB年金や資産運用に関する知識・経験を有する役員及び従業員で構成される年金委員会を設置しております。年金委員会では、資産運用方針の決定、資産運用商品の選定、資産運用状況及び年金財政状況のモニタリング等を実施しております。

原則 3 - 1

(1) 経営理念・経営戦略・経営計画

当社は、経営理念としてミッションステートメントを当社のホームページにおいて開示するとともに経営計画を公表し、決算説明会において説明しております。決算説明会資料は、当社のホームページにも掲載しております。

(2) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方については、コーポレートガバナンス報告書及び有価証券報告書等において開示しており、〔コーポレートガバナンスに関する基本方針〕を当社のホームページに掲載しております。

(3) 報酬の決定方針と手続き

取締役（社外取締役を除く）の報酬は金銭報酬である基本報酬、賞与、決算手当、役員退職慰労金（積立型退任時報酬）、企業型確定拠出年金（60歳未満の常勤取締役）と、株式報酬または金銭報酬である中長期インセンティブ報酬で構成しており、それぞれ、株主総会決議でご承認を得た範囲内で支給しております。また、執行役員を兼務する取締役については、執行役員としての役位・業績等も取締役報酬の要素としております。報酬水準及び取締役の個人別の報酬における以下の各報酬の割合については、外部専門機関の調査データ等を参考とし、職責や貢献等に応じて設定しております。

イ. 基本報酬は、他社水準及び対従業員給与とのバランス等を考慮の上、過年度の担当部門業績に対する評価等を総合勘案して決定した支給額を毎月支給しております。

ロ. 賞与は、経営に対する貢献度に連動させるため、株価と関連の強い営業利益の目標値に対する達成率に応じた支給水準を予め定め、業績との連動に透明性を確保した上で、賞与支給期間の全社業績、担当部門の業績及び役員個人の業績貢献度を基に決定した支給額を毎年7月及び12月に支給しております。

ハ. 決算手当は、従業員に対する年間と半期の制度に準じて、年間及び半期の営業利益達成率に応じた支給額を決定の上、毎年2月頃及び8月頃に支給しております。

ニ. 役員退職慰労金は、職務執行の対価として役員退職慰労金規程の定めに従い、常勤取締役に對して役位毎の年間基本額を積み立て、役員退任時に累積額（ ）を算出して、株主総会の決議のもと支給額を決定の上、支給しております。

ホ. 企業型確定拠出年金は、取締役会決議により制定した確定拠出（DC）年金規程の定めに従い、60歳未満の常勤取締役に對して従業員の最高額と同額を毎月拠出しております。

ヘ. 中長期インセンティブ報酬は、パフォーマンス・シェア・ユニットを用いて、当社の3事業年度（以下「評価期間」という）中の業績の数値目標、基準となる株式数等を取締役会にてあらかじめ設定し、評価期間経過後に、当該数値目標の達成度等に応じて算定される数の当社の普通株式（以下「当社株式」という）又は算定される額（評価期間経過後の当社株式の時価を反映）の金銭を付与するものです。当社は、ユニット

付与に際し、取締役の保有当社株式数、個別の意向その他の事情を考慮のうえ、各取締役が付与するユニットの目的となる給付財産(当社株式又は金銭)等を通知します。なお、給付財産として当社株式が指定された場合でも、株式の一部に代えて、納税資金確保のための金銭を支給できるものとしております。採用する業績指標は、当社の経営方針を踏まえ、利益の状況を示す指標、従業員エンゲージメントに関する指標、CO2排出量削減に関する指標を取締役会において決定します。

社外取締役の報酬は金銭報酬とし、独立性維持の観点から固定の基本報酬のみの支給としております。基本報酬は、株主総会決議でご承認を得た範囲内で、他社水準及び当社の常勤取締役の報酬水準を踏まえて決定し、毎月支給しております。

上記報酬の内、イ.基本報酬、ロ.賞与、二.役員退職慰労金、ヘ.中長期インセンティブ報酬及び社外取締役の報酬は、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会において審議を行い、審議結果を取締役会に報告して、取締役会で決定しております。

指名・報酬委員会は、独立社外取締役を過半とし、取締役会の決議により選任された取締役5名以上で構成しております。委員長は指名・報酬委員会の決議により、独立社外取締役である委員の中から選定しております。

<ご参考>

「役員退職慰労金規程に定める役位毎の年間基本額」

役位	役位別一定額(万円)
代表取締役社長	1,200
取締役 兼 上席専務執行役員	400
取締役 兼 専務執行役員	370
取締役 兼 上席常務執行役員	300
取締役 兼 常務執行役員	280
取締役 兼 上席執行役員	250

役位毎の年間基本額(役位別一定額)×在位年数の累積額

(4)経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名の方針と手続

取締役候補者と執行役員候補者については、実効的なコーポレートガバナンスを実現し、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資する、知見、専門知識、経験を有する者であり、かつ人格に優れた者であることを指名にあたっての方針としております。取締役候補者については、独立社外取締役を構成員に含む指名・報酬委員会において十分に検討を行った上で、選解任の決定をしております。

また、監査役候補者については、法律または財務及び会計に関する相当程度の識見及び経験を有している者であることを指名にあたっての方針とし、監査役会における同意を経たうえで、選解任の決定をしております。

(5)取締役・監査役候補の個々の選解任・指名についての説明

当社は、すべての取締役候補者及び監査役候補者の選解任理由をその選解任議案に係る株主総会参考書類において開示しております。

補充原則 3-1-3

当社は、ミッションステートメントの実践で、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しており、「事業活動を通じた価値創造」、「従業員の成長と自己実現の支援」、「責任ある企業活動の遂行」の3つの領域で特定した9つのマテリアリティへの取り組みとDXの活用で「ESG課題の解決」と「SDGsの達成」に貢献してまいります。

「ESG課題の解決」を、長期的な財務リスクを低減し、安定的な成長基盤を構築する取り組みとし、「SDGsの達成」をイノベーションで事業領域を拡大し、心豊かな社会の創造に貢献する取り組みとして、事業活動に取り組んでおります。

これらの取り組みの実効性を高めるために、サステナビリティ委員会で立案した具体的な計画について、取締役会で活発な議論を行っております。

人的資本や知的財産への投資等については、経営戦略や経営課題との整合性に留意して、また、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関しても、TCFD提言の枠組みに沿って、それぞれ統合報告書やホームページで開示しております。

補充原則 4-1-1

取締役会は、法令、定款及び「取締役会規程」に定める重要事項として、経営計画に関する重要事項、関係会社の設立・出資、解散、事業方針並びにその他の重要事項の意思決定を行う他、取締役及び執行役員の職務執行を監督しております。

また、取締役会は、業務執行の機動性と柔軟性を高めるため、法令、定款及び「取締役会規程」に定める重要事項以外の業務執行の意思決定を業務執行取締役及び執行役員に委任しております。

原則 4-8

当社は、独立社外取締役を4名(2026年8月に1名追加で届け出て5名となる予定)選任しております。現在の取締役総数12名における独立社外取締役の割合は3分の1以上となり、独立社外取締役による客観的・中立的な立場からの意見を十分に踏まえた議論を可能とし、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ものと考えております。

また、監査役は社内監査役1名、独立社外監査役3名で構成されており、独立社外役員は合計7名(2026年8月に1名追加で届け出て8名となる予定)となり、取締役会における独立性をさらに高める構成となっております。

なお、任意の諮問委員会として設置した指名・報酬委員会の委員長は独立社外取締役、かつ委員の過半数を独立社外取締役が占めており、経営の透明性、公正性、客観性を確保しております。

今後も事業環境の変化に即して、独立社外取締役の割合の増加を検討してまいります。

原則 4-9

取締役会は、独立社外取締役を選任するための当社からの独立性に関する基準として、東京証券取引所が示す独立性に関する判断基準を採用しております。現任の社外取締役5名のうち4名が当該独立性判断基準を充足しております。残りの1名については、2026年8月以降、独立性判断基準を充足したことを確認後、独立役員として東京証券取引所に届け出る予定であります。

また、独立社外取締役の候補者の選定にあたっては、取締役会における率直・活発で建設的な検討に貢献し、取締役会を活性化させる資質を持つ人物を候補者とするよう努めております。

補充原則 4-10-1

当社は、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として指名・報酬委員会を設置しております。構成員は独立社外取締役を過半とし5名以上で構成し、委員は取締役会が選任しております。委員長は指名・報酬委員会の決議で、独立社外取締役の中から選定しております。指名や報酬等の特に重要な事項に関する検討に当たり、多様性やスキルの観点を含め、委員会の適切な関与・助言を得るよう努めております。

また、委員会の設置の目的、役割、構成について、統合報告書やホームページで開示しております。

補充原則 4-11-1

当社は、取締役の員数を19名以内、監査役の員数を4名以内と定款に定めております。

当社の取締役会は、取締役となる者の知識・経験・能力・多様性を重視し、取締役会全体のバランスや経営状況を検討した上で、その役割と責務を実効的に果たすため、事業領域の多様性と員数の適正規模を両立した形で構成することとしております。

各取締役のスキル・マトリックスを策定し、取締役の選任に関する方針・手続きと併せて開示することとしております。

なお、現在、当社取締役会は、独立社外取締役4名(2026年8月に1名追加で届け出て5名となる予定)を含む12名で構成しております。独立社外取締役4名のうち1名(2026年8月に1名追加で届け出て2名となる予定)は女性であり、また、独立社外取締役4名のうち3名(2026年8月に1名追加で届け出た後は5名のうち4名となる予定)は、経営に関与した経験を有しております。

補充原則 4 - 11 - 2

当社の取締役・監査役には、他の上場会社の役員を兼務している者もありますが、その数は合理的な範囲にとどまっており、その役割・責務を果たすために必要となる時間・労力を当社の取締役・監査役としての業務に振り向けております。

また、当社は、独立社外役員を除く取締役及び監査役が他の上場企業の役員を兼任する場合には、事前に当社の取締役会の承認を得ることとしております。

さらに、当社は毎年、全取締役及び監査役(候補者を含む)の兼任状況について確認した上で、その結果を取締役及び監査役の選任議案に係る株主総会参考書類、事業報告及び有価証券報告書において開示しております。

補充原則 4 - 11 - 3

当社は、2017年4月に「取締役会評価に関する規程」を制定し、当該規程に基づき前年度に引き続き2025年6月中旬から7月上旬にかけて、第64期(2024年12月期)の取締役会(19回開催)の実効性評価を実施しました。その調査の方法と、結果の概要は以下のとおりです。

(調査方法)

社外取締役が取締役及び監査役(計15名)に対し、質問票の配付、回収、集計結果に基づく個別インタビューを実施しました。

(結果の概要)

調査結果について分析・議論・評価を実施しました。その結果、(1)取締役会の構成に関しては、概ね適切であるとの評価でした。若手取締役2名の登用により世代交代が具体的に進展した点が高く評価され、加えて、機関投資家等からの要請を踏まえ、女性取締役の増員を期待する意見が多くありました。(2)運営に関しては、概ね適正との評価でした。(3)議題等に関しては、多くの建設的な意見があり、経営戦略、経営計画に係る審議への期待として、特に中・長期的な視点やAIを含む将来戦略(大戦略)への関心が非常に高いこと、後継者の育成について一定の評価がある一方で、選定プロセスの明確化が喫緊の課題であること、中・長期インセンティブ報酬の検討において、株式を組み入れた点が前向きに評価されたこと、経営幹部の選任に際しては、従来より、リスク管理への配慮を含め、業績やスキルのみならず、基本的資質(知見・専門知識・経験・人格)の確認を行っています、他社における事例を踏まえ、その重要性を改めて認識する意見が多く寄せられたこと、内部統制に関して、現場での管理体制等を踏まえ、a)問題の把握と初動体制、b)上層部への適切な報告体制の構築、c)情報共有のあり方。情報システム管理面では、企業規模の拡大を背景に、a)社内システムごとに管理責任者を配置、b)その上位にCIO(最高情報責任者)を設置する体制構築を求める意見が複数ありました。(4)支える体制については、概ね適正であるとの評価でした。特に取締役会前に開催している独立社外役員会の設置については、情報交換や認識の共有の観点から高い評価がありました。

取締役会の実効性評価結果に関する取組み及び改善状況については、多くの意見が「改善に繋がっている」との肯定的な評価がありました。経営課題に関しては、次の点が重要なテーマとして挙げられています。後継者を含む人材育成の強化、「オフィスまるごと戦略」を踏まえた営業部門のコンサルティング業務の向上、保守・課金型ビジネスの強化による収益基盤の安定化、AI領域への積極的な投資と取り組みによるSIerとしてのステータス向上、従業員エンゲージメントに関する施策・組織風土の改善に向けた取り組み。

今後も継続的に取締役会の実効性に関する評価を実施し、指名・報酬委員会を有効に機能させて改善を図り、サステナビリティ委員会を活用しながら、取締役会のさらなる機能の向上を図っていきます。

補充原則 4 - 14 - 2

当社は、取締役及び監査役に対する研修に関する基本方針として、会社法関連法令、コーポレートガバナンス、及びコーポレートファイナンスに関する理解を深めることを定め、取締役及び監査役に対し、その期待される役割や責務、必要とされる資質・知識などを踏まえ、目的に応じた以下の研修等を実施するほか、各取締役及び監査役が個別に必要とするトレーニング機会の提供及びその費用の負担を行っています。

【全取締役・全監査役】

- ・法的な職責を理解するための研修の実施(就任時)
- ・外部セミナー等への参加

【社外取締役・社外監査役】

- ・会社概要に関する説明の実施(就任時)
- ・事業担当執行役員による事業説明会の実施

原則 5 - 1

当社は、株主との対話が当社の持続的な成長と中長期的な価値向上に資するよう、経営企画室内にIR専任担当者を置くなど、体制を整備しております。また、(株主等との対話に関する基本方針)を定め、積極的なIR活動を合理的な範囲で推進しております。

【株主との対話の実施状況等】

株主との対話につきましては、代表取締役社長、取締役兼専務執行役員(経営管理本部長)、IR担当者が、国内外の投資家・アナリストと対話を実施しております。

2025年における投資家・アナリストとの個別ミーティングの回数は309回であり、うち45回については、代表取締役社長が直接対応いたしました。個別ミーティングの約3割は海外投資家との面談(オンライン含め106回)であり、残りが国内投資家・アナリストとの面談となっています。投資家ごとの運用方針を確認した上で、建設的な対話を目指しています。

個別ミーティングにおいては、経営方針、事業戦略、市場動向、業績、KPI等について議論し、資本市場の声を経営に反映するよう努めております。近年において、対話により経営に反映した内容の例としては、以下が挙げられます。

- ・中・長期経営方針の策定
- ・株主還元の強化
- ・人的資本の強化
- ・取締役会の構成
- ・役員退職慰労金に関する個別金額開示
- ・ダイバーシティ推進
- ・次世代幹部の育成
- ・中長期インセンティブ報酬制度の導入

今後も株主との対話により資本市場の声を取り入れることで経営を改善し、将来にわたり持続的な成長を実現できるよう努めてまいります。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容 更新	取組みの開示 (アップデート)
英文開示の有無	無し
アップデート日付 更新	2026年3月30日

該当項目に関する説明 更新

当社は、定期的に、資本資産評価モデル(以下、CAPM)を用いた試算により株主資本コスト及び加重平均資本コストを推定し、資本利益率との比較を行い、取締役会へ報告しています。

2025年12月における株主資本コスト、加重平均資本コストとも8.7%と推定されますが、過去からの推移においては、CAPMによる推定値には幅があります。実際の株主資本コストを把握するのは困難ではありますが、過去5年(2021年～2025年)からの試算を踏まえれば、平均8.4%、5.3%～11.4%程度の間であると推定しています。なお、投資者視点から捉えた株式益利回り(1÷PER)によると株主資本コストは平均4.5%、3.8%～5.2%程度と計算され、CAPMより若干低めですが、CAPMで算定した株主資本コストが不当に低いものではないことを示す水準と考えます。継続的に試算を続けることで、推定値の信頼性を高めてまいります。

2025年12月期における自己資本当期純利益率(以下、ROE)は16.8%であり、CAPMを用いて推定した株主資本コストの水準を上回る資本利益率を実現できていると考えています。またこのROEは中・長期経営方針に掲げる「ROE13%以上」にも適合しています。

2025年12月末の株価は3,232円であり、2025年12月期の財務諸表に基づく株価純資産倍率(PBR)は3.1倍、株価収益率(PER)は19.1倍となります。将来の利益成長についての資本市場による期待が株価に反映されたものと考えています。

今後についても、中・長期経営方針に掲げる「ROE13%以上」を継続できるよう、積極的な投資を通じた利益成長と適切な株主還元に努めます。なお、「資本コストや株価を意識した経営」を強化するためには、継続的な議論が必要だと考えます。今後も引き続き「適切な事業ポートフォリオ」、「積極的な事業投資と株主還元とのバランス」などに関する取締役会での議論を深め、企業価値向上に努めてまいります。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	20%以上30%未満
-----------	------------

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
大塚装備株式会社	127,205,960	33.54
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	40,811,700	10.76
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	22,437,200	5.91
大塚 裕司	9,363,760	2.46
大塚商会社員持株会	8,490,240	2.23
JPMorgan証券株式会社	7,057,648	1.86
大塚 恵子	6,963,920	1.83
SMB C日興証券株式会社	5,741,216	1.51
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	4,200,271	1.10
ビーエヌワイエム アズ エージェンティ クライアンツ ノン トリーティー ジャスデック	3,872,770	1.02

支配株主(親会社を除く)の有無	――
親会社の有無	なし

補足説明 更新

1. 「大株主の状況」は、2025年12月31日現在の状況を記載しております。

2. 持株比率は自己株式(803,041株)を控除して計算しております。

3. 2025年7月18日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において、JPMorgan証券株式会社及びその共同保有者である、JPMorgan・アセット・マネジメント株式会社、ジェー・ピー・モルガン・インベストメント・マネージメント・インク(J.P. Morgan Investment Management Inc.)、JPMorgan・アセット・マネジメント(アジア・パシフィック)リミテッド(JPMorgan Asset Management (Asia Pacific) Limited)、ジェー・ピー・モルガン・セキュリティーズ・ピーエルシー(J.P. Morgan Securities plc)、ジェー・ピー・モルガン・セキュリティーズ・エルエルシー(J.P. Morgan Securities LLC)、ジェー・ピー・モルガン・プライム・インク(J.P. Morgan Prime Inc.)及びジェー・ピー・モルガン・マンサール・マネージメント・リミテッド(J.P. Morgan Mansart Management Limited)が2025年7月15日現在で株式を所有している旨が記載されておりますが、JPMorgan証券株式会社を除き、当社として期末時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主に含めておりません。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	12 月
業種	情報・通信業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	10社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

当社は、東京証券取引所スタンダード市場に上場する株式会社ライオン事務所の株式を38.25%保有し、持分法適用関連会社としております(2025年10月15日現在)。

株式会社ライオン事務所と当社は2008年に資本業務提携を行い、当社は株式会社ライオン事務所からオフィスサプライ、オフィスファニチャー、オフィス内装工事等の商品・サービスの供給を受けております。株式会社ライオン事務所は、当社グループの重要なビジネスパートナーであり、今後も資本関係を継続する予定です。なお、当社グループと株式会社ライオン事務所間の取引条件は、第三者との取引と同様の基準に従って決定しております。

当社の取締役1名が株式会社ライオン事務所の監査役に就任しておりますが、株式会社ライオン事務所は当社グループ外の独立した企業であり、当社はその意思決定プロセスに直接的に関与しておりません。株式会社ライオン事務所の経営に対する当社の意見表明は、株主総会における議決権行使を通じて実施しております。

役員選解任を始めとする株主総会付議議案については、株式会社ライオン事務所の企業価値向上に資するか等の観点から、議決権行使における賛否を判断しております。また、当社と株式会社ライオン事務所の間では、ガバナンスに影響を及ぼし得る重要な契約は締結しておらず、当社と株式会社ライオン事務所は、協業関係を通じて必要な範囲で相互に経営方針・経営戦略等を共有しております。

株式会社ライオン事務所は独自のガバナンス体制の下で、当社から独立して事業戦略・財務戦略・資本政策等を検討・決定しております。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	19 名
定款上の取締役の任期	2 年
取締役会の議長	社長
取締役の人数 更新	12 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数 更新	5 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 更新	4 名

氏名	属性	会社との関係()										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
牧野 二郎	弁護士											
齋藤 哲男	他の会社の出身者											
鈴村 文徳	他の会社の出身者											
中井 陽子	他の会社の出身者				○							
若槻 絵美	弁護士											

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
牧野 二郎	○	——	牧野二郎氏は、弁護士としての識見と経験を有し、企業法務の実務に長年にわたり携わっており、社外取締役としての役割を十分に果たしているものと判断します。また同氏と当社との間には特別の利害関係はありません。同氏は他の取締役によるコントロールを受けておらず、少数株主の立場を理解し、公平、公正な立場に立った経営判断を行っており、当社は同氏を「一般株主と利益相反が生じるおそれのない者」とであると判断し、独立役員として選任しております。
齋藤 哲男	○	——	齋藤哲男氏は、長年にわたり多業種に及び多数の企業経営に関与した経験を有し、社外取締役としての役割を十分に果たしているものと判断します。また同氏と当社との間には特別の利害関係はありません。同氏は他の取締役によるコントロールを受けておらず、少数株主の立場を理解し、公平、公正な立場に立った経営判断を行っており、当社は同氏を「一般株主と利益相反が生じるおそれのない者」とであると判断し、独立役員として選任しております。
鈴村 文徳	○	鈴村文徳氏は、当社の取引先であるセイコーエプソン株式会社及び同社の連結子会社であるエプソン販売株式会社の出身者であります。両社と当社との間には、事業取引がありますが、その年間取引額は、セイコーエプソン株式会社及び当社それぞれの連結売上高の1%に満たない額であるため、社外取締役の独立性に影響を及ぼすような重要性はありません。	鈴村文徳氏は、長年にわたり情報通信業界に携わっており、販売推進及びマーケティングに関する高い知見に加え、代表取締役社長の経験から経営全般に関する知見も有していることから、社外取締役としての役割を十分に果たしているものと判断します。また同氏と当社との間には特別の利害関係はありません。同氏は他の取締役によるコントロールを受けておらず、少数株主の立場を理解し、公平、公正な立場に立った経営判断を行っており、当社は同氏を「一般株主と利益相反が生じるおそれのない者」とであると判断し、独立役員として選任しております。

中井 陽子		中井陽子氏は、当社の取引先である日本マイクロソフト株式会社及びアドビ株式会社の出身者であります。取引先の売上高に占める当社の割合が一定の水準を超えていると見込まれるため、2026年3月27日時点においては独立役員としての届出を見送り、2026年8月に同氏を独立役員として届け出る予定です。	中井陽子氏は、長年にわたり情報通信業界に携わっており、販売推進及びマーケティングに関する高い知見に加え、代表取締役社長の経験から経営全般に関する知見も有していることから、社外取締役としての役割を十分に果たせるものと判断します。また同氏と当社との間には特別の利害関係はありません。同氏は他の取締役によるコントロールを受けず、少数株主の立場を理解し、公平、公正な立場に立った経営判断が可能であり、当社は同氏を「一般株主と利益相反が生じるおそれのない者」とであると判断し、社外取締役として選任します。
若槻 絵美	○	——	若槻絵美氏は、弁護士としての識見と経験を有し、企業法務の実務に長年にわたり携わっており、社外取締役としての役割を十分に果たせるものと判断します。また同氏と当社との間には特別の利害関係はありません。同氏は他の取締役によるコントロールを受けず、少数株主の立場を理解し、公平、公正な立場に立った経営判断が可能であり、当社は同氏を「一般株主と利益相反が生じるおそれのない者」とであると判断し、独立役員として選任します。

指名委員会又は報酬委員会に相当する 任意の委員会の有無	あり
--------------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他(名)	委員長(議 長)
指名委員会に相当 する任意の委員会	指名・報酬委員会	5	0	2	3	0	0	社外取 締役
報酬委員会に相当 する任意の委員会	指名・報酬委員会	5	0	2	3	0	0	社外取 締役

補足説明 更新

2022年3月に、取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬委員会を設置しました。

< 設置の目的 >

取締役の指名・報酬等に関する手続きの透明性・公正性・客観性を強化し、コーポレートガバナンスの充実を図ります。

< 役割 >

- ・取締役の選任・解任（株主総会決議事項）に関する事項
- ・取締役の個別報酬等に関する事項
- ・取締役の報酬制度（株主総会決議事項）に関する事項
- ・後継者計画（育成を含む）に関する事項
- ・その他、取締役会から諮問・委任のあった事項

< 構成 >

- ・構成員は独立社外取締役を過半とし5名以上で構成します。委員は取締役会が選任します。
- ・委員長は指名・報酬委員会の決議で、独立社外取締役の中から選定します。

(2025年12月期)

社外委員4名

独立社外取締役 牧野二郎氏(委員長)

独立社外取締役 齋藤哲男氏

独立社外取締役 浜辺真紀子氏

独立社外取締役 鈴村文徳氏

社内委員2名

代表取締役社長 大塚裕司氏

取締役兼専務執行役員 齋藤廣伸氏

2025年度は委員会を7回開催しました。各委員の出席状況は以下の通りです。

牧野二郎氏 7回(100%)、齋藤哲男氏 7回(100%)、浜辺真紀子氏 7回(100%)、鈴村文徳氏 3回(100%)、大塚裕司氏 7回(100%)、齋藤廣伸氏 6回(85%)

なお、2026年3月30日現在における社外委員は、牧野二郎氏、齋藤哲男氏、鈴村文徳氏の3名であります。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	4 名
監査役の人数	4 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況 更新

(2025年12月期)

○監査役監査の状況

監査役会は、社外監査役3名を含む4名の監査役(常勤1名/非常勤3名)で構成しております。監査役のうち、社外監査役仲井一彦氏及び社外監査役羽田悦朗氏は、公認会計士、税理士の資格を有し、財務及び会計に関する相当程度の識見を有しております。また、社外監査役皆川克正氏は、弁護士の資格を有し、法律に関する相当程度の識見を有しております。

監査役会は、その決議により常勤監査役が議長を務めております。監査役監査については、監査役会において監査の方針及び年間計画等を定め、各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、取締役会への出席、経営者等とのディスカッション、監査室の往査報告、子会社監査役の監査報告等を通して、取締役、監査室、子会社監査役等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境整備に努めるとともに、内部統制システムの状況を監視及び検証しております。また、常勤監査役は、重要会議に出席し、取締役等からその職務の執行状況について報告を受け、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しております。監査役は、これらの活動を通して、取締役または使用人に対する助言・勧告等の意見の表明を行っております。

監査役会は、会計監査人と情報交換を行い、必要に応じて対処しております。

監査役の職務の補助は、法務・コンプライアンス室が担当しております。法務・コンプライアンス室は、経営管理本部内の組織ではありますが、使用人1名(兼務)が直接監査役からなされる指示に基づき、職務の補助を行っており、独立性を確保しております。

○内部監査の状況

内部監査については、社長直轄の監査室(16名)を設置しており、当社グループ全体を対象に、業務活動の全般に関して、方針・計画・手続の妥当性及業務実施の有効性、法令の遵守等について、定期・随時に内部監査を実施し、業務改善や意識改善のための具体的な助言を行っております。監査結果については、毎月、取締役及び監査役に報告しております。また、監査室は、各グループ企業内に設置した内部監査室より、各グループ企業で実施した内部監査の結果について報告を受けております。

監査室は、会計監査人との間で、監査計画、監査実施状況及び結果について、定期的に意見交換を行い、相互連携を図っております。当事業年度は、1月、7月に意見交換を行っております。

また、監査役との間では、相互連携を図っており、当事業年度は10回意見交換を行いました。

○会計監査の状況

a. 監査法人の名称

EY新日本有限責任監査法人

b. 業務を執行した公認会計士

指定有限責任社員 業務執行社員 神山 宗武

指定有限責任社員 業務執行社員 梶尾 拓郎

c. 監査業務に係る補助者の構成

公認会計士 7名

その他 23名

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

[illegible]

会社との関係についての選択項目
本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
仲井 一彦	○	仲井一彦氏は、2007年に新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)に代表社員として入所し、2010年に新日本有限責任監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)を退職しております。 当社はEY新日本有限責任監査法人と監査契約を結び、会計監査を受けております。	仲井一彦氏は、公認会計士、税理士としての識見と経験を有し、企業会計の実務に長年にわたり携わっており、当社の社外監査役としての役割を十分に果たしているものと判断します。また同氏と当社との間には特別の利害関係はありません。同氏は取締役によるコントロールを受けておらず、少数株主の立場を理解し、公平、公正な立場に立った監査を実施しており、当社は同氏を「一般株主と利益相反が生じるおそれのない者」と判断し、独立役員として選任しております。
羽田 悦朗	○	――	羽田悦朗氏は、公認会計士、税理士、司法書士、行政書士としての識見と経験を有し、企業の会計と法務の実務に長年にわたり携わっており、当社の社外監査役としての役割を十分に果たしているものと判断します。また同氏と当社との間には特別の利害関係はありません。同氏は取締役によるコントロールを受けておらず、少数株主の立場を理解し、公平、公正な立場に立った監査を実施しており、当社は同氏を「一般株主と利益相反が生じるおそれのない者」と判断し、独立役員として選任しております。
皆川 克正	○	――	皆川克正氏は、弁護士としての識見と経験を有し、企業法務の実務に長年にわたり携わっており、当社の社外監査役としての役割を十分に果たしているものと判断します。また同氏と当社との間には特別の利害関係はありません。同氏は取締役によるコントロールを受けておらず、少数株主の立場を理解し、公平、公正な立場に立った監査を実施しており、当社は同氏を「一般株主と利益相反が生じるおそれのない者」と判断し、独立役員として選任しております。

【独立役員関係】

独立役員の人数	7 名
---------	-----

その他独立役員に関する事項

――

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する 施策の実施状況 更新	業績連動報酬制度の導入
---	-------------

該当項目に関する補足説明 更新

当社はストックオプション制度は採用しておりません。取締役の賞与は、営業利益達成率と役員個人の業績貢献度を基に決定しております。また、取締役の報酬と業績及び株式価値との連動性をより明確化すること並びに取締役に企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えることを目的として、中長期インセンティブ報酬制度を導入しております。これらにより、業績に対するインセンティブは実質的に機能しております。

ストックオプションの付与対象者	
-----------------	--

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	一部のものだけ個別開示
-----------------	-------------

該当項目に関する補足説明 更新

役員ごとの連結報酬等の総額等		
氏名	連結報酬等の総額(百万円)	役員区分
大塚 裕司	176	取締役
連結報酬等の種類別の額(百万円)		
固定報酬	80	
業績連動報酬	83	
退職慰労金	12	

連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して開示しております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針 の有無 更新	あり
--	----

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

- 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項
- 「取締役の報酬等の決定方針」
- 取締役(社外取締役を除く)の報酬は、金銭報酬である基本報酬、賞与、決算手当、役員退職慰労金(積立型退任時報酬)、企業型確定拠出年金(60歳未満の常勤取締役)と、株式報酬又は金銭報酬である中長期インセンティブ報酬で構成しており、それぞれ、株主総会決議でご承認を得た範囲内で支給しております。また、執行役員を兼務する取締役については、執行役員としての役位・業績等も取締役報酬の要素としております。報酬水準及び取締役の個人別の報酬における以下の各報酬の割合については、外部専門機関の調査データ等を参考とし、職責や貢献等に応じて設定しております
- イ. 基本報酬は、他社水準及び対従業員給与とのバランス等を考慮の上、過年度の担当部門業績に対する評価等を総合勘案して決定した支給額を毎月支給しております。
- ロ. 賞与は、経営に対する貢献度に連動させるため、株価と相関の強い営業利益の目標値に対する達成率に応じた支給水準を予め定め、業績との連動に透明性を確保した上で、賞与支給期間の全社業績、担当部門の業績及び役員個人の業績貢献度を基に決定した支給額を毎年7月及び12月に支給しております。
- ハ. 決算手当は、従業員に対する年間と半期の制度に準じて、年間及び半期の営業利益達成率に応じた支給額を決定の上、毎年2月頃及び8月頃に支給しております。
- ニ. 役員退職慰労金は、職務執行の対価として役員退職慰労金規程の定めに従い、常勤取締役に対して役位毎の年間基本額を積み立て、

役員退任時に累積額を算出して、株主総会の決議のもと支給額を決定の上、支給しております。

ホ. 企業型確定拠出年金は、取締役会決議により制定した確定拠出(DC)年金規程の定めに従い、60歳未満の常勤取締役に対して従業員の最高額と同額を毎月拠出しております。

ヘ. 中長期インセンティブ報酬は、パフォーマンス・シェア・ユニットを用いて、当社の3事業年度(以下「評価期間」という)中の業績の数値目標、基準となる株式数等を取締役会にてあらかじめ設定し、評価期間経過後に、当該数値目標の達成度等に応じて算定される数の当社の普通株式(以下「当社株式」という)又は算定される額(評価期間経過後の当社株式の時価を反映)の金銭を付与するものです。当社は、ユニット付与に際し、取締役の保有当社株式数、個別の意向その他の事情を考慮のうえ、各取締役に付与するユニットの目的となる給付財産(当社株式又は金銭)等を通知します。なお、給付財産として当社株式が指定された場合でも、株式の一部に代えて、納税資金確保のための金銭を支給できるものとしております。採用する業績指標は、当社の経営方針を踏まえ、利益の状況を示す指標、従業員エンゲージメントに関する指標、CO2排出量削減に関する指標を取締役会において決定します。

社外取締役の報酬は金銭報酬とし、独立性維持の観点から固定の基本報酬のみの支給としております。基本報酬は、株主総会決議でご承認を得た範囲内で、他社水準及び当社の常勤取締役の報酬水準を踏まえて決定し、毎月支給しております。

上記報酬の内、イ. 基本報酬、ロ. 賞与、ニ. 役員退職慰労金、ヘ. 中長期インセンティブ報酬及び社外取締役の報酬は、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会において審議を行い、審議結果を取締役会に報告して、取締役会で決定しております。

指名・報酬委員会は、独立社外取締役を過半とし、取締役会の決議により選任された取締役5名以上で構成しております。委員長は指名・報酬委員会の決議により、独立社外取締役である委員の中から選定しております。

<ご参考>

「役員退職慰労金規程に定める役位毎の年間基本額」

役位	役位別一定額(万円)
代表取締役社長	1,200
取締役 兼 上席専務執行役員	400
取締役 兼 専務執行役員	370
取締役 兼 上席常務執行役員	300
取締役 兼 常務執行役員	280
取締役 兼 上席執行役員	250
役位毎の年間基本額(役位別一定額)×在位年数の累積額	

「監査役の報酬等の決定方針」

監査役(社外監査役を除く)の報酬は金銭報酬とし、株主総会決議でご承認を得た範囲内で、基本報酬を支給しております。基本報酬は、監査役の協議により支給額を決定し、毎月支給しております。

監査役の退職慰労金は常勤監査役にのみ適用していましたが、2022年2月21日開催の取締役会及び2022年3月29日開催の株主総会において、株主総会終結の時をもって、常勤監査役の退職慰労金制度の廃止を決議しました。

なお、在任中の常勤監査役に対しては、株主総会終結の時までの在任中の功労に報いるため、当社の定める一定の基準による相当額の範囲内で退職慰労金を打ち切り支給すること、支給の時期は監査役退任時とし、その具体的金額、方法等は、監査役の協議に一任することを上記の取締役会及び株主総会で決議しております。

社外監査役の報酬は金銭報酬とし、固定の基本報酬のみの支給としております。基本報酬は、監査役の協議により支給額を決定し、毎月支給しております。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役及び社外監査役のサポートは、法務・コンプライアンス室が担当しております。取締役会及び監査役会の開催に際しては、資料を事前に配付し、判断の助成を行っております。その他、当社の事業運営全般に関して、随時情報を伝達しております。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

(2026年3月30日現在)

○企業統治の体制の概要

当社は、会社の機関として、株主総会、取締役及び取締役会、監査役及び監査役会並びに会計監査人を設置しており、監査役制度を採用しております。また、業務執行の監督機能の強化を目的として社外取締役及び社外監査役を選任しております。

取締役会は、代表取締役社長 大塚裕司氏を議長とし、社外取締役5名を含む12名で構成しており、原則月1回定時開催し、法令及び定款の規定により取締役会の決議を要する重要事項を審議・決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しております。また、執行役員制度を導入することにより、取締役会で選任された執行役員が業務執行機能を担い、取締役会及び監査役が業務執行の監督機能を担うことで、執行と監督の分離を図り、業務執行の意思決定の迅速化及び取締役会の監督機能の強化を図っております。執行役員は、取締役兼務6名を含む29名であります。

監査役会は、常勤監査役 村田達美氏を議長とし、社外監査役3名を含む4名の監査役(常勤1名/非常勤3名)で構成しております。監査役会は、監査の方針や年間計画等を定め、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行っております。監査役は、取締役会等、重要な会議へ出席して適宜助言・勧告を行い、経営の適正な監視及び取締役の職務執行を厳正に監査しております。

指名・報酬委員会は、独立社外取締役を過半とした5名以上の取締役で構成しており、その構成員は、代表取締役社長大塚裕司氏、取締役兼専務執行役員齋藤廣伸氏、独立社外取締役牧野二郎氏、独立社外取締役齋藤哲男氏、独立社外取締役 鈴木文徳氏です。指名・報酬委員会の決議により、委員長は独立社外取締役牧野二郎氏を選定しており、議長は独立社外取締役である委員の中から都度選定しております。指名・報酬委員会は、取締役の指名・報酬等に関する手続きの透明性・公正性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実に努めております。

独立社外取締役会は、独立社外取締役牧野二郎氏を筆頭独立社外取締役とし、独立社外取締役の全員で構成しており、その構成員は、独立社外取締役牧野二郎氏、独立社外取締役齋藤哲男氏、独立社外取締役 鈴木文徳氏、独立社外取締役 若槻絵美氏です。独立社外取締役会は、原則月1回開催し、取締役会における議論に積極的に貢献するために必要な情報及び認識の共有等を行い、必要に応じ取締役会等への報告及び意見具申を行っております。

独立社外役員会は、独立社外取締役 牧野二郎氏を筆頭独立社外役員とし、独立社外取締役及び独立社外監査役の全員で構成しており、その構成員は、独立社外取締役 牧野二郎氏、独立社外取締役 齋藤哲男氏、独立社外取締役 鈴木文徳氏、独立社外取締役 若槻絵美氏、独立社外監査役 仲井一彦氏、独立社外監査役 羽田悦朗氏、独立社外監査役 皆川克正氏です。独立社外役員会は、原則月1回開催し、それぞれが得た情報の共有を図り、その情報を基にそれぞれの職務に活用し、必要に応じ取締役会や代表取締役社長等への報告及び意見具申を行っております。

常務執行役員会は、代表取締役社長大塚裕司氏を議長とし、常務執行役員以上8名で構成しており、その構成員は、代表取締役社長大塚裕司氏、取締役兼上席専務執行役員片倉一幸氏、取締役兼専務執行役員鶴見裕信氏、取締役兼専務執行役員齋藤廣伸氏、取締役兼常務執行役員 桜井実氏、取締役兼常務執行役員山田耕一郎氏、常務執行役員 小原和博氏、常務執行役員 十倉義弘氏です。常務執行役員会は、代表取締役社長の意思決定のための諮問機関として、取締役会の付議事項に関する基本方針及び経営上の重要な執行方針に関する事項を協議しております。常務執行役員会の下に、コンプライアンス委員会、内部統制委員会、リスク管理委員会、サステナビリティ委員会を設置しております。コンプライアンス委員会では、コンプライアンス教育計画の策定、顕在化したコンプライアンス違反への対処方針の策定や再発防止策の立案等を行い、コンプライアンスの徹底、強化に努めております。内部統制委員会では、財務報告に係る内部統制の有効かつ効率的な整備・運用及び評価の仕組みが正しく機能するよう管理し、財務報告の信頼性の確保を図っております。リスク管理委員会では、会社に関係する全てのリスクの洗い出しと評価を行い、重要なリスクについては個別対策を検討し、安定的な企業活動のため、リスクの低減に努めております。サステナビリティ委員会では、環境・社会リスクへの対応、ガバナンス体制の構築、マテリアリティに関する審議を行い、必要に応じて取締役会に提言し、サステナビリティ経営の実効性向上を図っております。

執行役員会は、代表取締役社長大塚裕司氏を議長とし、代表取締役社長及び執行役員29名(取締役兼専務執行役員6名を含む)計30名で構成しております。執行役員会は、執行役員に対する取締役会及び代表取締役社長からの指示の徹底を図るとともに、執行役員相互の情報の交換を行っております。

さらに、グループ企業各社の経営状況や利益計画の進捗を把握するとともに、コーポレート・ガバナンスの強化に努めるため、年4回グループ経営者会議を開催しております。グループ経営者会議は、経営管理本部長である取締役兼専務執行役員齋藤廣伸氏を議長とし、代表取締役社長を除く社内取締役6名、常勤監査役1名、グループ企業の経営トップ(特別執行役員)4名、グループ企業と業務上関係の深い執行役員5名のほか、経営企画室、経理財務部を含む25名で構成しております。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社の事業領域は多岐にわたっていることから、当社の事業を熟知し、監査役の職務に専念できる常勤監査役を設置するとともに、法律又は財務及び会計に関する相当程度の識見及び経験を有し、かつ独任制を有する社外監査役を設置することのできる監査役制度を採用しております。社外監査役を含めた監査役による経営監視・監査機能の強化で意思決定の透明性を確保し、さらに、一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役を選任し、経営監督機能を強化することで、取締役会の適切な意思決定に資することを狙いとしております。このように、社外取締役を含む取締役会と社外監査役を含む監査役会を基軸として執行役員が業務執行機能を担う当社の企業統治体制は有効に機能していると判断しております。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	第65回定時株主総会 招集通知発送日：2026年3月9日 開催日：2026年3月27日
電磁的方法による議決権の行使	インターネット等による議決権行使が可能
議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境 向上に向けた取組み	機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム(運営：株式会社ICJ)へ参加
招集通知(要約)の英文での提供	株主総会招集通知(英語版)をホームページに掲載
その他	株主総会招集通知、株主総会決議通知をホームページに掲載

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者 自身による説明の有無
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	通期決算及び第2四半期決算の発表後、決算説明会を開催	あり
IR資料のホームページ掲載	https://www.otsuka-shokai.co.jp/ir/ 主な掲載コンテンツ：適時開示情報等、有価証券報告書等、決算短信、決算説明資料、決算説明会動画配信、大塚商会だより、統合報告書(旧アニュアルレポート)等	

IRに関する部署(担当者)の設置

IR担当部署名:経営企画室、IR担当役員:代表取締役社長 大塚裕司、
IR事務連絡責任者:取締役兼専務執行役員 経営管理本部長 齋藤廣伸

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社「ミッションステートメント」において、社会、顧客、従業員との関係について記述
環境保全活動、CSR活動等の実施	当社サステナビリティホームページ https://www.otsuka-shokai.co.jp/corporate/csr/ に詳細を記載。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	当社IR情報ホームページに「情報開示の基本方針」を記載

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

○ 内部統制システムの基本方針

(1) 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

ミッションステートメントをコンプライアンス体制の基礎として、取締役はその遵守及び推進に率先垂範して取り組む。
取締役及び使用人は、継続的なコンプライアンス教育による意識改善、内部監査による業務改善、内部通報制度の適切な活用等を通じてコンプライアンス体制の向上を図り、職務執行の法令及び定款への適合を確保することに努める。

(2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役の職務執行に係る情報(文書または電磁的記録)及びその他の重要な情報を、法令及び社内規程に基づき、適切に保存、管理する。

(3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

社内規程に則してリスク管理体制の整備を進め、経営成績、財政状態等に影響を及ぼすリスクを識別、分析及び評価し、適切な対応を行う。
不測の事態が生じた場合には、対策本部を設置し、リスク情報を集約し、迅速かつ適切な対応策を講じる。

(4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

取締役会は、原則月1回開催し、経営に関する重要事項について、審議、決議及び業務執行状況の監督を行う。また、意思決定の妥当性を高めるための会議体についてその開催及び付議基準を明確化し、業務執行の詳細を「職務権限規程」及び「職務分掌規程」に定め、効率性を高めるものとする。

(5) 当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

イ. 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

「グループ経営者会議」の開催で、連結子会社の経営状況や利益計画の進捗を把握する。「特別執行役員制度」を設け、連結子会社の代表取締役社長を特別執行役員に選任し、連結子会社のコンプライアンスの徹底及びコーポレートガバナンスの強化を推進し、必要に応じて、業務の執行状況等について当社の取締役会または代表取締役社長への報告を求める。

ロ. 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

連結子会社の取締役会は、経営成績、財政状態等に影響を及ぼすリスクを識別、分析及び評価し、適切な対応を指示する。
「グループ経営者会議」において、連結子会社が認識したリスクについて情報の共有を図り、リスクの早期発見と未然防止に努める。
不測の事態が生じた場合には、当社に対策本部を設置し、リスク情報を集約し、当該連結子会社と連携して、迅速かつ適切な対応策を講じる。

ハ. 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

連結子会社は、経営の自主性及び独立性を確保しつつ、グループの方針に則り年間計画を策定する。各社の目標と責任を明確にするとともに予算と実績の差異分析を通じて所期の業績目標の達成を図る。連結子会社は、取締役会規程を整備し、取締役会を開催し、経営に関する重要事項について、審議、決議及び業務執行状況の監督を行う。また、業務執行の詳細を各種社内規程に定め、効率性を高める。

ニ. 子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

連結子会社は、ミッションステートメントに則した業務執行により、自浄作用を機能させることで業務の適正を確保する。
連結子会社は、継続的なコンプライアンス教育による意識改善を行い、各社内に内部監査室を設置して業務改善を図り、当社が設置する連結子会社共通の内部通報制度の適切な活用等を通じてコンプライアンス体制の向上を図り、職務執行の法令及び定款への適合を確保することに努める。

ホ. その他の当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社監査室は、各連結子会社内に設置した内部監査室より、各連結子会社で実施した内部監査の結果について報告を受けるほか、各連結子会社に対し定期的に監査を実施し、法令並びに規程の遵守状況を監査するとともに必要な指導を行う。

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

監査役からの要請があった場合、監査役を補助する使用人として、経営管理本部の中から適切な人員を選任し、兼務させる。

- (7)前号の使用人の取締役からの独立性に関する事項及び当該使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項
前号の使用人への人事権に係る事項の決定については、監査役の事前の同意を得ることにより取締役からの独立性を確保する。
監査役が当該使用人に対し直接指示し、報告を受ける体制を整備することにより、実効性を確保する。
- (8)監査役への報告に関する体制
イ.取締役及び使用人が監査役に報告するための体制
監査役が取締役及び使用人から業務執行の状況について報告を受けることができる体制を整備するとともに、監査を実施する社内各部署との協調・連携を強化する。
ロ.子会社の取締役、監査役、業務を執行する社員及び使用人またはこれらの者から報告を受けた者が監査役に報告するための体制
各連結子会社の取締役、監査役、業務を執行する社員及び使用人またはこれらの者から報告を受けた者は、当社及び連結子会社の取締役等または使用人の職務の遂行に関する不正行為、法令または定款に違反する事実及び会社に著しい損害を与えるおそれのある事実を認めた場合は、その重要性及び緊急性に応じ、当社監査役に報告する。
- (9)前号の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
就業規則に則り、監査役へ報告を行った者について、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを行わないものとする。
- (10)監査役職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
監査役がその職務の執行について、当社に対し、会社法第388条に基づく費用の前払い等の請求をしたときは、法務・コンプライアンス室において審議の上、当該請求に係る費用等が当該監査役職務の執行に必要でないと認められた場合を除き、当該費用等を処理する。
- (11)その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
代表取締役社長は、監査役と適宜意見交換を行うこととする。
当社監査室は、監査役と緊密な連携を保ち、監査役の要請に応じて調査を行うこととする。

2.反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

- (1)基本的な考え方
当社は、ミッションステートメント及びコンプライアンス規程において、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては毅然とした態度で臨み、一切関係を持たないことを規定しております。
- (2)整備状況
当社は、ミッションステートメント及びコンプライアンス・マニュアルにおいて、反社会的勢力に対する行動指針を示すとともに、法務・コンプライアンス室、人事総務部及びお客様相談室を対応部署としております。
また、顧問弁護士や警察及び公益社団法人警視庁管内特殊暴力防止対策連合会等の外部機関と連携して社内体制の整備と情報収集を行うとともに、社員への行動指針の周知徹底を図っております。

その他

1.買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無	なし
----------------	----

該当項目に関する補足説明

該当事項はありません。

2.その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

- コーポレート・ガバナンスに関して今後取り組むべき施策
 - ・執行と監督のさらなる分離の推進
 - ・グループ会社を含めたコーポレート・ガバナンスのさらなる強化
- 適時開示体制の概要
当社における適時開示は、経営企画室を専任部署とし、社長室、法務・コンプライアンス室、経理財務部、人事総務部が連携した以下の体制により実施しております。

 (1)会社情報の収集
当社及びグループ各社における、投資判断に影響を与える重要な会社情報(決定事実、発生事実、決算情報)及び各種の会社情報は、社内関係部署及びグループ各社から、情報の種類に応じて、経営企画室、社長室、法務・コンプライアンス室、経理財務部、人事総務部が各々収集する体制としております。
また、社長直轄の監査室による定期、随時の業務監査に加えて、内部通報制度を導入し、不正及び不祥事の発生予防と早期発見に努めております。

 (2)開示要否の判定及び開示内容の検討

収集した会社情報について、経営企画室を中心に、社長室、法務・コンプライアンス室、経理財務部、人事総務部が、有価証券上場規程に則り、適時開示の要否を相互に確認し、情報取扱責任者が判定しております。

適時開示を要すると判断された重要な会社情報については、外部への開示案を作成し取締役会での決議又は承認を受けて、情報取扱責任者が開示しております。

コーポレートガバナンス体制

