

ヤマザワ・コーポレートガバナンスガイドライン

第1章 総則

第1条（目的） 【原則 2-1】

本ガイドラインは、当社が、株主をはじめ顧客、従業員、地域社会等の立場を踏まえた上で、株主から経営を付託された者としての受託者責任や様々なステークホルダーに対する責務を負っていることを認識しつつ、次の「経営理念」のもと、透明、公正かつ迅速果斷な意思決定を行うための仕組みの整備と健全な企業家精神発揮の促進を通じて、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを目的とする。

＜経営理念＞ ヤマザワグループは、お客様に安心と豊かさを提供し、地域の健康元気を応援するとともに、従業員一人一人が輝く企業を目指します

第2条（コーポレートガバナンスの基本的な考え方）

【基本原則 1】【基本原則 2】【基本原則 3】【基本原則 4】【基本原則 5】

1. 当社は、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。また、株主の実質的な平等性を確保する。
2. 当社は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出が、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て、これらステークホルダーとの適切な協働に努める。
3. 当社は、当社の財政状態、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。
4. 当社は、機関設計として監査役会設置会社を採用し、監査役による取締役に対する独立した実効性の高い監査を受けつつ、取締役会は、取締役を中心とする経営陣幹部による適切なリスクテイクを支えるべく環境を整備する。そうした環境のもと、取締役会は、株主に対する受託者責任と説明責任を踏まえ、当社の持続的な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ための役割と責務を適切に果たす。
5. 当社は、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、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。

第3条（本ガイドラインの改廃）

本ガイドラインの改廃は、取締役会の決議をもって行う。

第2章 株主との関係

第4条（株主の権利の実質的な確保） 【原則 1-1】

当社は、次に掲げる事項を遵守することにより、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。

- （1）株主総会開催の翌月に開催する定例取締役会において、会社提案の議案の賛成率を確認し、20%以上の反対票が投じられたものについてその理由及び原因の分析を行うこと
- （2）経営判断上の機動性、専門性の観点から望ましいと判断されるものについて、第4章各条が十分に果たされる体制のもと、株主総会に対し株主総会決議事項の一部の取締役会への委任を求めること
- （3）株主の権利が法令等に基づいて確実に行使されるよう努めること。特に、違法行為の差し止めや代表訴訟提起に係る権利等、少数株主権として会社法等に規定されている権利の行使については、株式取扱規則等の手続規定を整備し、更にはその権利行使を事実上妨げるようなことをしないこと

第5条（株主総会における権利行使に係る環境整備） 【原則 1-2】

当社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立つて、次に掲げる事項のほか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。

- （1）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を適時適切に開示するほか、その他の情報の開示についても当社ウェブサイト等を通じて実施すること
- （2）株主との建設的な対話の充実とそのための正確な情報提供の観点から、株主が株主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、招集通知作成作業の迅速化と株主総会関連の日程の適切な設定を行った上で、法定期限よりも早い招集通知の発送を行うこと。また、招集通知の内容については、株主総会の招集に係る取締役会決議後、その発送前に当社及び東京証券取引所のウェブサイトを開示すること
- （3）機関投資家または海外投資家の比率が相応程度を上回るに至ったときは、議決権電子行使プラットフォームの利用及び招集通知の英訳の導入を検討すること
- （4）いわゆる実質株主からの株主総会出席要請等の要望については、株主名簿上の名義人である信託銀行等またはその常任代理人による厳格な本人確認等の手続きが踏まえられているとの条件のもと、原則として応じること

第6条（資本政策の基本的な方針） 【原則 1-3】【原則 1-5】【原則 5-2】

- 1. 当社は、資本政策の基本的な方針の策定にあたっては、当社の資本コストを的確に把握し、また、それが株主の利益に重要な影響を与え得ることを十分に踏まえて行う。

その内容については、事業ポートフォリオの見直しや、具体的施策・設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等を含む経営資源の配分等に関する限り分かりやすいものとし、中期経営計画の策定・公表に合わせ当社ウェブサイト等において開示する。

2. 当社は、買収防衛策の導入を検討するにあたっては、今後の当社の資本構成や当社を取り巻く社会情勢・経済情勢の変化等も勘案し、経営陣・取締役会の保身を目的とするものとならないよう必要性・合理性を十分に見極め適正な手続きを確保した上で、株主に十分な説明を行う。

第7条（政策保有株式） 【原則 1-4】

1. 当社は、政策的に保有する株式については、企業価値の向上や資金の安定調達等、投資先企業との協力関係を考慮するなど、中長期的視点を持つ。万が一、保有意義の希薄化が見られた場合には、縮減を念頭に置いた対応を検討する。
2. 取締役会は、政策保有株式について、個別銘柄毎に中長期的な経済合理性や将来の見通し等を検証の上、保有のねらい及び資本コストとの合理性を毎年確認し、その結果を開示する。
3. 当社は、政策保有株式に係る議決権行使について、投資先企業の経営方針、戦略等を踏まえ、当該企業の議案が保有目的の実現を妨げるものではないか、当社との取引関係に支障をきたす内容ではないか等の合理性を確認した上で、議案の賛否を総合的に判断し議決権を行使する。

第8条（企業年金のアセットオーナー） 【原則 2-6】

1. 当社は、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、アセットオーナーとして運用に関与する場合には、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置等の人事面や運営面における取組みを行い、その取組み内容を開示する。
2. 前項の取組みにあたっては、当社と企業年金の受益者との間に生じ得る利益相反について適切に管理する。

第3章 株主以外のステークホルダーとの関係

第9条（社員行動準則） 【原則 2-2】

1. 当社は、取締役会において「ヤマザワグループ企業行動規範」を制定し、当社従業員が従うべき準則として、当社における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についての価値観を共有する。
2. 同規範においては、経営活動の基本をコンプライアンス（法令遵守）の徹底と定め、あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、社会規範に違背することのない、誠実かつ公平な、企業倫理に基づく企業活動を遂行することを基本姿勢とする。

第10条（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）

【原則 2-3】【原則 3-1】【原則 4-2】

1. 当社は、環境問題や従業員の健康・労働環境も含めたサステナビリティを巡る課題への対応はリスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、これらの課題に対する指針・目標を定めた上で、積極的・能動的に取組めるよう取締役会で検討を深める。
2. 当社は、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」において、サステナビリティについての具体的な取組みや、人的資本・知的財産への投資等についての情報の開示、その他各種サステナビリティ課題に関わる基本方針や重要事項、リスクなどを検討・審議し中長期的な企業価値の向上に努める。

第11条（社内の多様性の確保） 【原則 2-4】

1. 当社は、会社の中長期的な企業価値向上のため、社内における多様性の確保を推進する。
2. 当社は、『一人ひとりが活躍できる企業』を目指す中、女性・外国人・中途採用者の活躍促進が当社の持続的な成長を確保する上で強みとなり得ると認識し、社内における活躍の機会を促進する。
3. 当社は、高齢者、障がい者の社内における活用を促進する。
4. 前3項の取組みの進捗と成果について、毎年取締役会において検証を行う。

第12条（内部通報制度） 【原則 2-5】

1. 当社は、総務部のほか、社外相談窓口、当社顧問弁護士を窓口とする内部通報制度を整備する。
2. 前項の制度が、情報提供者である当社従業員が通報したことにより不利益を被ることのないよう運営され、当該情報提供者が秘匿されるよう、取締役会決議により社内規程で定める。
3. 前2項に係る運用状況は、毎年取締役会において確認し監督を行う。

第4章 コーポレートガバナンス体制

第13条（受託者責任） 【原則 4-5】

当社の取締役・監査役及び経営陣は、株主に対する受託者責任を認識した上で、適切な情報開示を通じてステークホルダーとの適切な協働を確保し、会社や株主共同の利益のために行動することを旨とする。

第14条（適切な情報開示と透明性の確保） 【原則 3-1(i)(ii)】

取締役会は、経営の基本方針、利益還元に関する基本方針、中長期的な経営戦略を定め、決算説明資料、株主総会資料及び当社ウェブサイト等において適時適切に開示し、当社のコーポレートガバナンスに関する透明性の確保に努める。

第15条（会社の戦略的な方向付け） 【原則 4-1】

1. 当社は、第1条に掲げる「経営理念」のもと、単年度の事業計画、3年間の中期経営計画を策定し、毎年四半期毎にその進捗状況を取締役会でレビューの上、必要に応じて修正等を行うなど建設的議論を重ねるとともに、適時適切に戦略的な方向付けを行う。

中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因及び期間中の対応状況について株主に説明するとともに、次期中期経営計画に反映させる。

2. 当社は、法令及び定款において取締役会決議事項とされているもののほか、業務執行に関する事項は幅広く取締役会に諮るものとし、取締役会規程上、付議事項としてこれを明確に定義する。

ただし、取締役会の役割が監督に重きを置くべきとの観点で、日々の店舗運営に関わる営業政策上の事項については、経営戦略会議及び営業本部会議に諮る。

第16条（経営陣幹部・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続き） 【原則 3-1(iii)】

経営陣幹部・取締役の報酬を決定するにあたっては、会社の業績や経営内容、経済情勢等を考慮するとともに、独立社外役員が参加するガバナンス委員会にその審議・付議内容を諮り、答申を受けて取締役会において決定する。その総額は、株主総会の決議による取締役の報酬総額の限度内とする。

第17条（経営陣の企業家精神の発揮に資するインセンティブ） 【原則 4-2】

1. 当社は、社内の会議において、経営陣から広く提案を求め、そこでなされる企業家精神に富んだ提案が速やかに実行されるべく裁量権を与え、取締役会により必要な支援を行うとともに、健全な企業家精神の発揮に資するインセンティブ付けを行う。
2. 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・透明性ある手続きに従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定する。

第 18 条（取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続き）

【原則 3-1(iv)(v)】【原則 4-11】

1. 取締役会は、取締役候補の指名を行うにあたっては、当社を取巻く経営環境に鑑みて自らが備えるべきスキル等を特定し、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスや多様性を充足するよう十分配慮した上で、取締役として業務執行の決定に貢献すると判断される人材を選定する。

取締役候補は、代表取締役が取締役会に提案し、独立社外役員の適切な関与・助言を得た上で取締役会において指名する。

2. 取締役会は、監査役候補の指名を行うにあたっては、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し、特に、財務・会計に関する十分な知見を有する者が 1 名以上となるよう十分配慮した上で、取締役の職務執行の監査に貢献すると判断される人材を選定する。

監査役候補は、代表取締役が取締役会に提案し、独立社外役員の適切な関与・助言及び、監査役会の同意を得た上で取締役会において指名する。

3. 取締役会は、社外役員候補の指名を行うにあたっては、東京証券取引所の定める独立性の要件に従うとともに、多様なステークホルダーや当社の課題を本質的に把握し、適切に経営陣に対し意見表明、指導監督を行う能力の有無を総合的に判断し、選定する。

社外役員候補は、代表取締役が取締役会に提案し、独立社外役員の適切な関与・助言を得た上で取締役会において指名する。

4. 取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成するよう努める。

5. 取締役会は、各取締役・監査役の知識・経験・能力等を一覧化した、いわゆるスキルマトリックスを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示する。

第 19 条（代表取締役を含む経営陣幹部の選解任を行うにあたっての方針と手続き）

【原則 3-1(iv)(v)】【原則 4-3】

1. 取締役会は、代表取締役を含む経営陣幹部の選解任を行うにあたっての方針と手続きについて、以下のように定める。

(1) 経営陣幹部の選任を行うにあたっては、代表取締役が取締役会に提案し、独立社外役員が参加するガバナンス委員会にその審議・付議内容を諮り、答申を受けて取締役会において決定する。

(2) 経営陣幹部の解任を行うにあたっては、会社業績の著しい悪化が一定期間継続している場合、役員の職務に関し、法令・定款に違反する重大な事実が判明した場合、前条の方針より著しく逸脱した事実が認められた場合等において、取締役が取締役会に提案し、独立社外役員が参加するガバナンス委員会にその審議・付議内容を諮り、答申を受けて取締役会において決定する。

2. 取締役会は、特に代表取締役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・透明性ある手続きに従い、十分な時間と資源をかけるように努める。

第 20 条（監査役及び監査役会） 【原則 4-4】

1. 監査役及び監査役会は、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場から適切な判断を行う。
2. 監査役は、能動的、積極的な権限行使の観点から、取締役会の他、経営陣に対し直接適時適切に意見を述べる。
3. 監査役会は、社外監査役の独立性と常勤監査役が保有する情報収集力とを有機的に組み合わせて監査の実行性を高める。
4. 監査役会は、社外取締役との情報交換の場を設定し、連携を図る。

第 21 条（取締役会による監督体制） 【原則 1-7】【原則 4-1】【原則 4-3】

1. 当社は、取締役会の決議に基づき内部統制システムを整備し、適切に運営を行う。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するとともに、毎年内部統制システムに関する決議事項の運用状況について検証を行う。
2. 当社は、関連当事者間取引において、当社及び株主の利益に反する取引が行われることのないよう、当該取引について事前に取締役会の承認を要することを「関連当事者間取引規程」に定める。
取締役会は、当該取引の有無を毎年定期的に確認し、また、取引実績については法令等に基づき開示する。
3. 取締役会は、当社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、代表取締役等の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、後継者計画の策定・運用に主体的に関与するとともに適切に監督する。

第 22 条（独立社外取締役） 【原則 4-6】【原則 4-7】【原則 4-8】【原則 4-11】

当社は、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独立社外取締役を 3 分の 1 以上選任する。その際、独立社外取締役には、可能な限り他社での経営経験を有する者を含める。独立社外取締役は、次の役割と責務を果たす。

- （1）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観点での助言を行うこと
- （2）ガバナンス委員会の主要な構成員となり、取締役の報酬、取締役・監査役候補の指名及び経営陣幹部（特に代表取締役）の選解任について適切な関与・助言を行うこと
- （3）上記の他、取締役会の重要な意思決定等を含め経営の監督を行うこと
- （4）会社と取締役との間の利益相反を監督すること
- （5）経営陣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

第 23 条（独立性判断基準） 【原則 4-9】

当社は、東京証券取引所のガイドラインに基づき、専門的な知見に基づく客観的かつ適切な監視・監督または監査といった機能及び役割が期待され、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断される人材を、独立役員として社外取締役または社外監査役に選任する。

第 24 条（統治機能の更なる充実） 【原則 4-10】

1. 当社は、独立した客観的立場での判断が強く求められると考えられる場合、必要に応じて独立社外取締役を活用し、統治機能の更なる充実を図る。
2. 上項の目的を達成するために、取締役会の下に独立社外役員を主要な構成員とするガバナンス委員会を設置し、取締役の報酬、取締役・監査役候補の指名及び経営陣幹部（特に代表取締役）の選解任について適切な関与・助言を得る。

第 25 条（外部会計監査人） 【原則 3-2】

1. 監査役会は、外部会計監査人が株主や投資家に対し重大な責務を負っていると認識し、外部会計監査人を適切に評価するための基準を策定し、当該外部会計監査人の選任、解任、不再任を決定する際は、その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確認を行う。
2. 取締役会及び監査役会は、外部会計監査人に対し次に掲げる対応を行うとともに、その実施状況について第 26 条の実効性評価を通して確認する。
 - （1）高品質な監査を可能とする、十分な監査時間の確保
 - （2）外部会計監査人から、社長をはじめとする経営陣へのアクセス（面談等）の確保
 - （3）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
3. 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、または不備もしくは問題点を指摘した場合、代表取締役は、必要に応じ関係役員を招集して対策本部を設置し、その本部長として対応にあたる。その他の手続きについては、社内規程で定める。

第 26 条（取締役会の実効性評価） 【原則 4-11】

取締役会全体の実効性については、毎年各取締役が自己評価を行う。取締役会は、その結果について集計、分析、検証を行う。

第 27 条（自由闊達で建設的な議論） 【原則 4-12】

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、意見交換を尊ぶ企業風土の醸成に努める。

第 28 条（取締役会審議の活性化） 【原則 4-12】

取締役会は、会議運営に関する次の取扱いを確保し審議の活性化を図るとともに、その実施状況について第 26 条の実効性評価を通して確認する。

- （１）取締役会の資料が、会日に十分先立って配布されるようにすること
- （２）取締役会の資料以外にも、必要に応じ、取締役に対して要点を把握しやすいように整理、分析された形で十分な情報が提供されること
- （３）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
- （４）審議項目数や開催頻度を適切に設定すること
- （５）審議時間を十分に確保すること

第 29 条（取締役及び監査役の情報入手） 【原則 4-13】

1. 取締役及び監査役は、その役割と責務を実効的に果たすため、意思決定に際し情報を能動的に入手し、必要に応じ、会社の費用において外部の専門家の助言を得る等、会社に対して追加の情報提供を求める。
2. 取締役及び監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているか否かについて、取締役会は、第 26 条の実効性評価を通して確認する。
3. 取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築する。

第 30 条（取締役及び監査役のトレーニング方針） 【原則 4-14】

1. 当社は、取締役及び監査役が新たに就任する際に、その役割・必要な法的知識・責務を説明する。
2. 当社は、取締役及び監査役が就任した後も、今後の事業戦略を立案する上で必要な情報や知識を習得するために継続的に外部研修・セミナーへの参加機会を提供・斡旋し、その費用を支援する。
3. 当社は、当社の代表取締役としてふさわしい後継者を育成するべく、その求められる要件に沿った研修等の役員トレーニングを各取締役に対し実施する。
4. 当社は、新任の社外取締役及び社外監査役に対しては、就任前に当社の事業内容や会社方針等を説明する。
5. 当社は、社外取締役及び社外監査役が就任した後も、定期的に取り締役会議案の事前説明等を通じて当社の経営に関しての情報を提供する。
6. 前各項の対応が適切にとられているか否かについて、取締役会は、第 26 条の実効性評価を通して確認する。

第5章 株主との対話

第31条（株主との建設的な対話に関する方針） 【原則 5-1】

1. 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、専務取締役が統括責任者となり、株主との面談対応をはじめ、建設的な対話を促進するための諸施策に取り組む。
2. 株主・投資家との対話を促進するため、管理本部（経営企画部、財務・経理部、秘書室、総務部、情報物流部）内で管理本部長が指名したメンバーで開催される週次ミーティング等において、多岐にわたる情報の共有を図る。
3. 個人株主及び投資家向けの IR 説明会とその際実施するアンケート等、各種対話手段の充実に取り組む。
4. 株主及び投資家から得られた意見等の経営陣及び取締役会へのフィードバックにあたっては、週1回以上実施する代表取締役・取締役・担当部長等による情報交換会議の場において適時迅速な情報提供がなされるよう努める。
5. 株主との対話にあたっては、情報管理規程の徹底等社内教育にも努め、インサイダー情報の漏洩防止に細心の注意を払う。

附 則

本ガイドラインは2016年10月27日より施行する。

2018年11月26日 一部改定

2021年12月24日 一部改定

2022年4月25日 一部改訂

2025年6月13日 一部改訂