

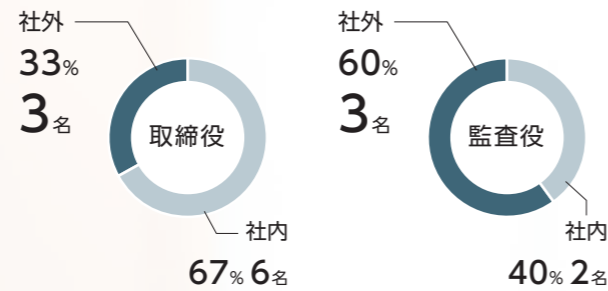
# ガバナンス実効性の更なる向上

当社は、さまざまなステークホルダーの期待に応え、中長期的な企業価値向上と持続的な成長を果たすために、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題と位置付けています。

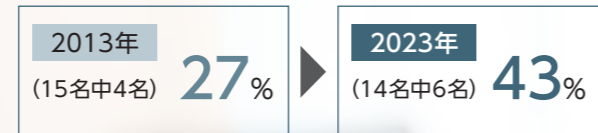
コーポレート・ガバナンス	75
リスクマネジメント	80
コンプライアンス	81
役員紹介	82

取締役・監査役の構成 (2023年6月23日現在)

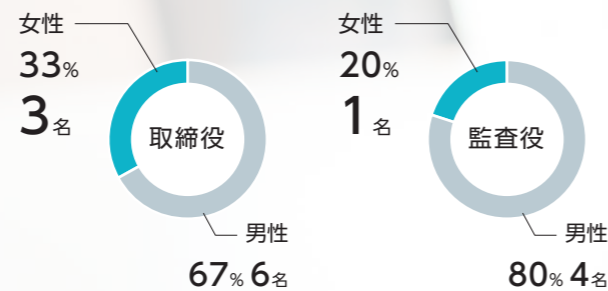
社外役員比率



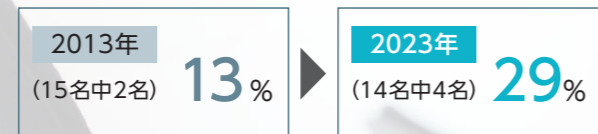
取締役会における社外取締役・社外監査役比率



女性比率



取締役会における女性比率



## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

当社では、コーポレート・ガバナンスを経営上重要な課題の一つとして、その強化に取り組んでいます。2017年に取締役評価検討会を設置し、2018年に執行役員制度を導入、2019年には、同評価検討会の構成員を独立役員のみに変更するとともに、取締役会の諮問機関としました。更に、2022年には、女性社外取締役を1名増員し、3名としました。当社は今後も、法令改正や変化する社会情勢などを踏まえながら、コーポレート・ガバナンスの一層の向上に努めます。

#### ■ コーポレート・ガバナンス体制の変遷

2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質保証委員会(現 サステナビリティ委員会)を設置</li> <li>コンプライアンス推進会議(現 コンプライアンス委員会)を設置</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクマネジメント委員会を設置</li> <li>東京証券取引所・大阪証券取引所の各市場第一部に上場 (注) 東京証券取引所と大阪証券取引所は、2013年7月16日に現物市場を統合</li> <li>定款に「経営理念」を盛り込む</li> <li>内部統制システムの基本方針を制定</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員退職慰労金制度を廃止</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外監査役を2名から3名に増員</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>議決権電子行使プラットフォーム参加</li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役を1名から2名に増員</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員会議の設置</li> <li>社外取締役を2名から3名に増員</li> <li>招集通知 早期 Web 開示を開始</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性に関する分析・評価を実施</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役評価検討会を設置</li> <li>取締役評価・選任制度を導入</li> <li>取締役に対する株式報酬型ストック・オプション導入</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員制度を導入</li> <li>3分の1以上の独立社外取締役を選任</li> <li>取締役員数を15名以内から12名以内に減員</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役評価検討会を社長の諮問機関から取締役会の諮問機関に変更</li> </ul>
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ制を導入、COO・CFOの配置</li> <li>サクセッションプラン(次世代経営幹部育成)の運用開始</li> </ul>
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式報酬型ストック・オプション制度に替えて譲渡制限付株式報酬制度導入</li> <li>ハイブリッド型バーチャル株主総会(参加型)開催</li> </ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性の独立社外取締役を3名選任</li> <li>東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行</li> </ul>

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、さまざまなステークホルダーの期待に応え、中長期的な企業価値向上を図りつつ持続的な成長を果たす企業となるために、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の重要課題と捉えています。経営環境の変化に迅速かつ的確に対応できる経営体制を確立するとともに、健全で透明性の高い経営が実現できるよう、体制や組織、システムを整備していきます。すべての企業活動の基本にコンプライアンスを据え、企業価値の持続的な向上を目指していきます。

コーポレート・ガバナンス報告書について、詳しくはHPをご覧ください。

<https://www.duskin.co.jp/ir/governance/corporate/pdf/governance.pdf>



### コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社です。また、当社は取締役会の意思決定及び監督機能の強化並びに業務執行の迅速化を目的として執行役員制度を導入しており、その実効性を確保するため「取締役評価・選任制度」を設けるとともに、取締役の報酬決定に関する客観性と透明性を確保するため、「取締役評価検討会」を設置しています。業務執行者を兼務する取締役の相互監視及び独立役員であり客観性が高い監査が可能な社外監査役と、当社の事業内容に精通し、かつ高い情報収集力を持つ社内(常勤)監査役が精度の高い監査を実施する現在の経営監視体制は、お客様視点に立った経営を推進し、健全で効率的な業務執行を行う体制として最も実効性があり、経営環境の変化に対する迅速かつ的確な対応に最も適合していると判断しています。

### 取締役のスキルマトリックス

(2023年6月現在)

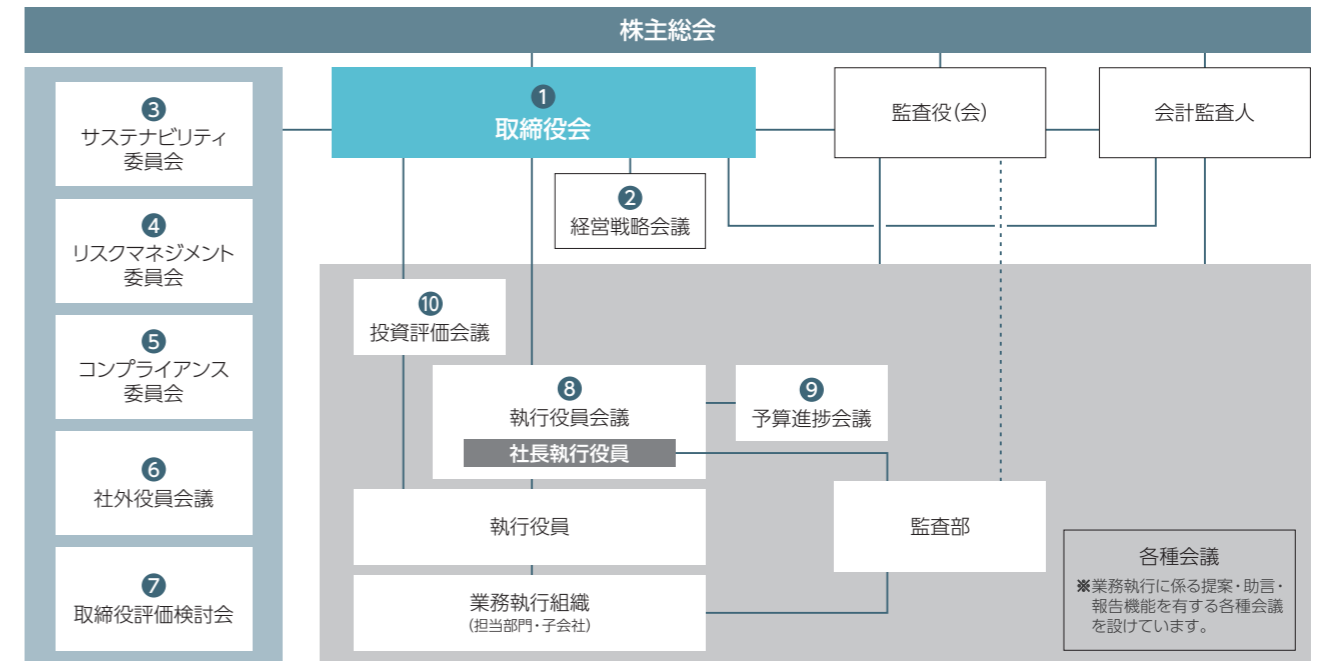
氏名	役職	企業経営	財務・会計	営業・マーケティング	IT・デジタル・DX	グローバル	フランチャイズ運営
山村 輝治	取締役会長	●		●			●
大久保 裕行	代表取締役 社長執行役員	●		●	●		●
住本 和司	取締役 COO 訪販グループ担当	●		●	●		●
和田 哲也	取締役 COO フードグループ担当	●		●		●	●
宮田 直人	取締役 CFO 本社管理グループ、法人営業本部担当	●	●				
上野 進一郎	取締役 執行役員 事業横断グループ担当	●		●		●	
関口 暢子	社外取締役	●	●	●	●		
辻本 由起子	社外取締役	●		●		●	
武蔵 扶実	社外取締役	●				●	

特定したスキル・要件について、詳しくはHPをご覧ください。

<https://www.duskin.co.jp/ir/governance/corporate/>



### コーポレート・ガバナンス体制(2023年6月現在)



	各種会議	議長または委員長	主な機能	議長または委員長を含めたメンバー	開催実績*	
諮問機関	1 取締役会	大久保 裕行 (代表取締役 社長執行役員)	当社グループの経営上の重要な事項についての意思決定と業務執行の監督を行う	取締役6名 常勤監査役2名 社外取締役3名 社外監査役3名	17回	
	2 経営戦略会議		全体的な経営戦略、事業ポートフォリオ、経営資源の配分等について、中長期的な視点で討議する	取締役6名 常勤監査役2名 社外取締役3名 社外監査役3名	2回	
	3 サステナビリティ委員会	江村 敬一(執行役員)	サステナビリティに関わる中期基本方針や年次活動の特定、未対応課題への取り組み等について討議する	会長1名 社外取締役2名 執行役員6名 常勤監査役1名	2回	
	4 リスクマネジメント委員会	飯田 健司(執行役員)	リスクの発生を事前に把握し対応策を講じるとともに、万一リスクが発生した場合に蒙る被害を回避または最小化する目的として設置	執行役員1名 各部門責任者12名	2回	
	5 コンプライアンス委員会	宮田 直人(取締役 CFO)	当社企業集団のコンプライアンス体制の確立、浸透、定着を目的として設置	社外取締役2名 弁護士1名 執行役員7名 常勤監査役1名 組合委員長1名	4回	
	6 社外役員会議		当社の中長期的な企業価値向上に向けた提言を行う	社外取締役3名 社外監査役3名	12回	
	7 取締役評価検討会	関口 暢子(社外取締役)	取締役及び執行役員の候補者の選任、その報酬の決定に際し、取締役会からの諮問に応じた必要な助言を行う	社外取締役2名 社外監査役1名	4回	
	執行機関	8 執行役員会議	大久保 裕行 (代表取締役 社長執行役員)	業務執行に関する重要な事項を審議する	会長1名 執行役員14名	12回
		9 予算進捗会議		各事業部門の予算執行状況及びその乖離状況を的確に把握し、対応策等について討議する	会長1名 執行役員6名 常勤監査役2名	9回
		10 投資評価会議	宮田 直人(取締役 CFO)	設備投資等の質を高め、投資後の確実なモニタリングを実施する	執行役員3名 各部門責任者3名	1回

\* 2023年3月期開催実績

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

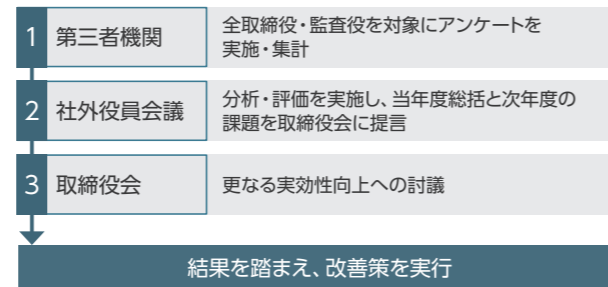
#### ■ 概要

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図ることを目的として、取締役会全体の実効性に関する分析・評価を年1回実施しています。

2023年3月期の分析・評価のプロセスと結果、2024年3月期の取り組み計画は、下記の通りです。

#### 分析・評価のプロセス

評価対象期間：2022年4月～2022年12月に開催した当社取締役会(全13回)



#### 前年度(2023年3月期)の課題に対する取り組み状況

課題	取締役会は、企業価値向上に向けて、戦略に沿った施策のモニタリングを実施し、迅速・的確に分析・判断・指示することで、経営による事業の監督の充実を図る。
総括	①策定した年度計画に対して、金額・実施時期に著しいズレが生じた場合、課題を指摘し見直しを促す等、改善を図った。 ②コア事業の新たな価値創造につながる議論を重ね、M&Aを実現させた。 ③海外事業の拡大・適正化案件を意思決定した。

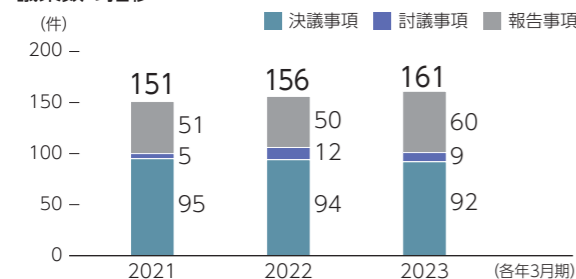
具体的な取り組み課題	2023年3月期の取り組み
成長への回帰を確実に実現していくことを目的として、PDCAを回しやすくするために、多岐にわたる事業の業績評価単位を、収益モデルや競争環境、バリューチェーンを踏まえた事業群別へと見直しを実施する。	事業の業績評価単位の見直しにはまだ至っていないが、検討を進めるために、管理会計制度変革のプロジェクトを立ち上げ、議論を実施した。
経営戦略に沿ったKPIを設定し、モニタリング及び議論の充実を図る。	中期経営方針2022の戦略に沿ってKPIを設定し、毎月行われる予算進捗会議でモニタリングするとともに、経営戦略会議等、重要な会議における議論のベースにKPIを置いて進めた。

#### 2024年3月期の取り組み

- 企業価値向上のための事業ポートフォリオ議論の深化を図る。
  - 資本コストを意識した事業別精査、選択と集中の議論
  - 必要な検討プロセスとスピード感を持った意思決定
  - 生産性・効率性向上のための組織横断的なデジタル戦略
- 経営課題の解決・コミットメントを意識した人事・評価制度を検討する。
  - 経営層(執行役員を含む)の評価制度を優先課題と位置付け、定期的な確認と検証の実施
  - 「取締役評価検討会」の情報共有と課題の共有
- 資本市場からの理解度を深めるための議論の充実

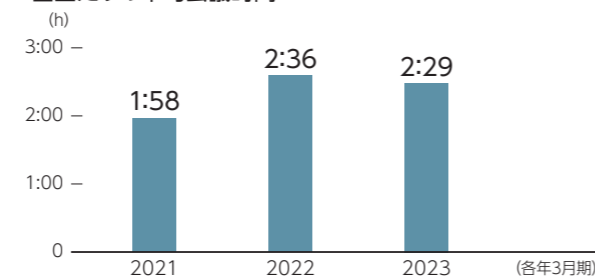
#### ■ 取締役会議案数の推移と時間配分

##### 議案数の推移



2023年3月期は中期経営方針2022の進捗報告やM&Aや海外に関する事項が主な内容です。

##### 1回当たりの平均会議時間



重要事項については審議・討議の時間を十分確保することとしており、前期同様1回当たりの平均会議時間は長くなっています。

### 役員報酬

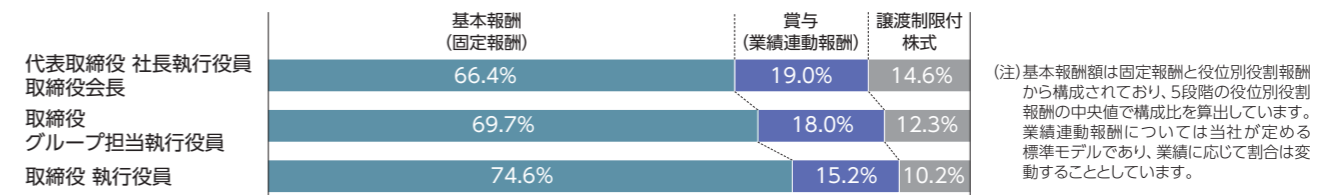
当社は、役員報酬をコーポレート・ガバナンスの重要事項と位置付け、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、取締役の貢献度及び能力、資質を評価し、処遇に反映するため「取締役評価・選任制度」を設け、実効的に運用しています。2023年3月期適用の役員報酬の算定方法及び実績は下記の通りです。

#### 役員報酬の算定方法及び実績

項目	2023年3月期適用制度		
	取締役	社外取締役	監査役
決定手順	・外部調査機関による役員報酬調査データから、当社と規模、業種、業態が類似する企業のものと比較検討 ・取締役評価検討会(→P.77)から意見を聴取し、取締役会で十分に議論	・当該社外取締役の経歴等を勘案した上で、基本報酬及び賞与のいずれについても一定の金額に設定	・株主総会で決議された報酬枠の範囲内で決定
報酬額	基本報酬(固定報酬)+賞与(業績連動報酬)、並びに譲渡制限付株式*(中長期インセンティブ)により構成 ※基本報酬の一部に代えて年額50万円以内で新株予約権を割り当てるもの	・基本報酬+賞与	・各監査役の報酬額は、監査役の協議により決定

(注)株主総会で決議された報酬枠の範囲内で決定。

#### 役員報酬の構成比



#### 役員報酬等の内容 (2023年3月期、単位:千円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の額			対象となる役員数
		基本報酬(固定報酬)	賞与(業績連動報酬)	株式報酬	
取締役	293,300	191,070	65,300	36,929	7名
社外取締役	25,100	20,400	4,700	—	4名
常勤監査役	54,900	47,700	7,200	—	2名
社外監査役	28,650	23,850	4,800	—	4名

### 政策保有株式に関する方針

当社は、政策保有株式については、保有する合理性があると認める場合に限り、適切な数の株式を保有することとしており、合理性が認められない銘柄については適宜、当該企業との対話などを経て、縮減または売却する方針としています。

#### 純投資目的以外の目的で保有する上場株式の銘柄数及び貸借対照表計上額の推移

