

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

当社は、経営の透明性・迅速且つ適切な経営判断による業務執行に加え、法令や社会規範等を遵守し、公正な企業活動を行うことにより健全なコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めてまいります。

#### 【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】

##### 原則1 - 4 (いわゆる政策保有株式)

当社は、取引先や金融機関との安定的な関係維持等を総合的に勘案し、上場株式を限定的に保有しております。個別の政策保有株式については、毎年1回、取締役会において、取引や協力関係の有無等の保有目的の適切性、配当金や株式評価損益等の経済合理性、保有に伴う便益やリスク等を精査・検証し、その概要を有価証券報告書に記載・開示いたします。

また、政策保有株式の議決権行使は、当社及び投資先の中長期的な企業価値向上に資するものであるかを総合的に勘案して行使しております。

##### 原則5 - 2 (経営戦略や経営計画の策定・公表)

当社は、中長期経営計画を策定・公表しておりませんが、取締役会において、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を考慮した年度計画を策定しております。その概要と進捗状況については、決算説明会等を通じて設備投資・人財投資等を含む具体的な施策を適宜説明してまいります。

##### 補充原則5 - 2 - 1 (事業ポートフォリオの基本方針や見直しの状況)

当社は、事業ポートフォリオに関する基本的な方針を公表しておりませんが、単年度予想と実績との乖離に関する分析を定期的に行い、決算説明会等を通じて、開示・説明を行っております。

#### 【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 - 7 (関連当事者間の取引)

当社は、役員及び主要株主又はそれらが実質的に支配する法人との競業取引又は利益相反取引を行なう場合、取締役会で審議・決議し、取引条件等を有価証券報告書等で開示しております。また、毎期末に役員及び主要株主に対し、関連当事者間取引の有無について書面調査を実施し、関連当事者間の取引を監視しております。

##### 補充原則2 - 4 - 1 (中核人材の多様性)

###### 1. 多様性の確保についての考え方

当社は、社員一人ひとりが個性を發揮することが、職場の活性化と競争力強化に直結すると考えております。すべての社員がいきいきと能力を發揮できる環境の実現を目指し、2026年3月に「ダイバーシティ推進室」を新設いたしました。今後、多様な人財の採用と包括的な活躍支援を両輪として強化してまいります。

###### 2. 測定可能な状況及び目標

女性管理職比率について、当社グループでは、管理職に占める女性労働者の割合を2031年2月期までに28.0%とすること目標としております。2026年2月末現在における同割合の実績は25.0%となっており、着実に向上しております。今後も女性管理職の育成・積極的配置、時間外労働の削減、仕事と家庭の両立支援の強化等に取り組んでまいります。

中途採用者の管理職登用について、2026年2月末時点で管理職に占める比率が21.2%となっております。今後も経歴や職歴にかかわらず優秀な人財を積極的に管理職へ登用し、多様なキャリア背景を持つ人財の活躍を推進してまいります。

外国人については、2026年2月末時点で6名が正社員採用されておりますが、管理職へ登用された社員はまだありません。当社は国外に事業を展開していないため、外国人であることを理由とした積極的な採用は行っておりませんが、国籍にかかわらず優秀な人財の能力を適正に評価し、管理職への登用を進めてまいります。

###### 3. 人財育成方針

当社グループの強みの一つは「人財」であり、持続性ある企業経営の実現には「企業理念の浸透」が要であると考えております。採用活動では当社の考えや社史を丁寧に伝え、「理念」に共感する人財採用を目指しており、入社後も理念浸透へ向けた教育に力を注ぎ、人的資本価値を最大化できる環境づくりを推進してまいります。

###### 4. 社内環境整備方針

当社では、すべての社員がその能力を最大限に發揮できる「働きやすい環境の実現」を目指し、取締役及び各部長で構成される「人事改善会議」を通じて、人事領域における様々な課題解決に向け継続的に取り組んでおります。これまでの主な成果として、公正な評価制度に基づく処遇改善、ワークライフバランスを重視した年間休日日数の増加、生産性向上と業務プロセスの最適化による残業時間の削減、労働環境の改善による平均勤続年数の向上などが挙げられます。また、人事制度の改善に加え、メンタルヘルス対策の強化やIT化による業務効率化等も進めており、当社グループが重視する価値観を大切にしながら、社員の働きがいと働きやすさの調和を目指し取り組んでおります。

##### 原則2 - 6 (企業年金のアセットオーナーとしての機能發揮)

当社では、従業員の長期的な資産形成を支援する観点から、企業型確定拠出年金制度を導入しております。確定拠出年金における運用は、加入者である従業員が自ら、運用管理機関に対して指図を行っており、そのリスク及びリターンも自ら負担するものであります。このような特性を踏まえ、従業員が安心して制度を活用できるよう、資産運用に関する教育機会を提供するほか、同制度に関する説明を定期的に行っております。

### 原則3 - 1 (情報開示の充実)

当社は、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、以下の方針を定めております。

- (1) 企業理念や経営戦略、経営計画等を当社ホームページや決算説明資料にて開示しております。
  - (2) コーポレートガバナンスの基本方針を本報告書にて開示しております。
  - (3) 取締役の報酬等の決定に関する方針を本報告書にて開示しております。
  - (4) 取締役候補者の指名は、当社の取締役としてふさわしい能力、経験及び見識を有した方を指名・報酬委員会の審議・答申を受けて、取締役会の審議により決定いたします。
- なお、取締役候補者のうち監査等委員候補者の指名については、監査等委員会の同意を得て取締役会に提案、決議いたします。取締役の解任については、指名・報酬委員会の審議・答申を受けて、取締役会において検討し、株主総会にて決定いたします。
- (5) 取締役候補者の選任理由については株主総会招集通知にて開示しております。

### 補充原則3 - 1-3 (サステナビリティについての取り組み)

当社は、サステナビリティ活動の統括及び推進を目的として2022年4月に設置したサステナビリティ委員会にて、サステナビリティ基本方針の策定および6つの重要課題を特定しており、すべてのステークホルダーや地域とともに発展・成長する企業を目指し、サステナビリティ経営に取り組んでまいります。

#### 1. サステナビリティ基本方針

当社は、「善の発想」と「自主独立」の企業理念のもと、社会やお客さまの多様なニーズに対応し、「お客さまが喜び、社員が輝き、地域と共に会社も成長する」幸せを共感し、真に信頼される企業を目指してまいります。

#### 2. サステナビリティ委員会

代表取締役社長を委員長とし、経営会議メンバー（業務執行取締役、常勤監査等委員、執行役員、各部長、子会社の取締役社長）で構成しております。実行項目の立案・推進、前期実行計画の評価を行い、委員会の審議内容については定期に取締役会へ報告・提言を行っており、必要に応じてリスク管理委員会へ報告をいたします。

#### 3. 重要課題(マテリアリティ)

- ・環境に優しく、お客さまを豊かにする商品やサービスの提供
- ・商品供給や店舗づくりによる安心・安全の提供
- ・多様な人材の活躍推進と働きやすい環境づくり
- ・学びの提供とやりがいのある職場づくり
- ・脱炭素と循環型社会づくり
- ・地域発展への貢献と安心・安全な社会づくり

#### 4. TCFD提言に基づく対応

##### ガバナンスとリスク管理

当社では、気候変動に関するリスクおよび機会について、サステナビリティ活動を統括するサステナビリティ委員会で重要事項などを検討・審議し、定期に取締役会へ報告・提言を行っており、必要に応じてリスク管理委員会へ報告をいたします。取締役会及びリスク委員会は、サステナビリティ委員会から報告・提言された内容を基に対応方針及び実行項目等について協議・監督しております。

・2026年2月期において、サステナビリティ委員会を2回開催するとともに、その内容を取締役会へ1回報告いたしました。

##### 指標と目標

2026年2月期(2025年3月～2026年2月)における当社グループのGHG排出量は以下のとおりです。当社グループの全拠点・全事業を対象に、GHGプロトコルのガイドラインに基づき算定しております。

- ・Scope1(直接排出): 20,270t-CO<sub>2</sub>
- ・Scope2(間接排出): 148,182t-CO<sub>2</sub> マーケット基準
- ・Scope1 + 2: 168,452t-CO<sub>2</sub>

#### 5. 人的資本や知的財産への投資等の考え方

当社グループの社会的存在意義は、地域のライフラインとして人々の生活を守り、地域の発展に貢献する事にあると考えております。「お客様が喜び、社員が輝き、地域と共に会社も成長する」幸せを共感し、真に信頼される企業を目指し、持続性ある企業経営を実現するための人財育成に取り組んでまいります。

多様な人材が主体的に成長し、持てる能力を最大限に発揮できる環境を整備するための適切な投資を行い、企業の持続的成長と社会的価値の向上を両立させるべく、人的資本経営を推進してまいります。

### 補充原則4 - 1 - 1 (経営陣に対する委任の範囲)

当社は監査等委員会設置会社であり、取締役会から業務執行者への権限委譲を行うとともに、重要な業務執行の決定の全部または一部を委任できる旨を定款に定め、経営の意思決定の迅速化等を図ってまいります。また、会社法の定めにより取締役会の決議が必要とされる重要事項以外の経営全般に関することを、委任の範囲、金額、重要性に応じて「稟議規程」や「職務権限規程」に明確に定め、業務執行者に委任しております。

### 原則4 - 9 (独立社外取締役の独立性判断基準)

当社は、社外取締役を選任するための独立性判断基準を以下のとおり、定めております。

#### <独立性判断基準>

次の から までのいずれにも該当しないこと

当社または当社グループ会社の業務執行者

当社の発行済株式総数の10%以上の株式を保有している株主またはその業務執行者

当社を主要な取引先(直近事業年度の当社との年間取引額が当該取引先の連結売上高の2%以上)とする者またはその業務執行者

当社の主要な取引先(直近事業年度の当社との年間取引額が当社の連結売上高の2%以上)またはその業務執行者

当社または当社グループ会社から役員報酬以外に年間1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家

当社または当社グループ会社から年間1,000万円を超える寄付、助成金を受けている者もしくはその業務執行者

過去3年間において上記 から に該当していた者

上記 から の配偶者または二親等以内の親族

### 補充原則4 - 10 - 1 (取締役の指名・報酬に関する独立社外取締役の助言)

当社は、代表取締役及び役付取締役の選解任と取締役候補者の指名、並びに取締役の報酬等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ことを目的として、取締役の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しております。

指名・報酬委員会の委員は取締役会の決議により選定し、過半数を独立社外取締役で構成しており、委員長は独立社外取締役の中から、指

名・報酬委員会の決議により選定しております。

#### 補充原則4-11-1(取締役の多様性および規模に関する考え方)

当社の取締役会は、取締役の員数を15名以内(うち、監査等委員4名)と定款に定めており、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うえで、員数の範囲内で構成することとしております。

また、取締役候補者の指名にあたっては、指名・報酬委員会の審議を踏まえ、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に貢献するための資質を備えた者(具体的には、経営管理業務を公正かつ効率的に遂行できる知識及び経験を有する者、あるいは当社または当社以外での職務経験により当社の取締役としての職務遂行に高い能力や知見を有する者で当社の企業理念を尊重し、その意図するところを高いレベルで実現することができる者)を指名することとしております。

#### 補充原則4-11-2(取締役の兼任状況)

当社の取締役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役の業務に振り向けるべきであるとの観点から、他の上場会社の役員を兼任する場合には、影響のない範囲に留めることとしております。その兼任状況は、事業報告及び有価証券報告書で開示しております。

#### 補充原則4-11-3(取締役会の実効性分析・評価)

当社の取締役会は、取締役会全体の実効性に関する分析・評価を実施いたしました。その方法及び結果の概要は以下のとおりです。

##### 1. 対象者

取締役8名(うち社外取締役3名)

##### 2. 実施方法

2026年2月期における取締役会の実効性アンケート調査を実施し、その結果に基づき取締役会で総合的に評価・分析いたしました。

##### 3. 質問内容

取締役会の構成

取締役会の運営

社外取締役に對する情報提供

総合評価

##### 4. 評価結果の概要

取締役会全体の実効性は確保されているが、「取締役会の運営」の項目に改善の余地があるとの評価となりました。

当社は、今後も取締役会の実効性の評価と分析を実施し、さらなる機能向上に取り組んでまいります

#### 補充原則4-14-2(取締役に對するトレーニングの方針)

当社は、取締役に對し、必要に応じて外部講師を招いて勉強会を行っているほか、当社が加盟する団体等の主催する外部セミナー等に参加することで、業務上必要な知識の習得や適切な更新等に努めております。

なお、外部セミナー出席の費用や外部講師を招いた当社独自の研修の費用については、当社が負担することとしております。

#### 原則5-1(株主との建設的な対話に関する方針)

当社は、株主との建設的な対話を促進するため、次の方針を定めております。

(1)株主との対話の窓口として、経営企画部をIR担当部署とし、IR担当取締役を配置しております。

(2)IR担当部署は、株主との対話にあたって関係部署との連携を図り、株主と建設的な対話を実現するよう努めております。

(3)IR担当部署は、株主総会、決算説明会、IR活動等を株主との主な対話手段と位置づけ、決算説明会を年2回開催するとともに、必要に応じてスモールミーティングや投資家訪問、オンライン会議等を通じて情報提供の充実に取り組んでおります。

(4)株主との対話の内容については、その重要性や内容に応じて、取締役又は取締役会に報告いたします。

(5)対話の際には、インサイダー情報にあたる情報の開示には十分に留意しております。

## 【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	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2026年4月17日

### 該当項目に関する説明

当社は、現状の資本コストや株価に関する分析を行い、中長期的企業価値向上に向けた方針を策定いたしました。

詳細内容については、以下の当社ウェブサイトにて開示しております。

和文) <https://www.san-a.co.jp/common/uploads/2026/04/4e8f1a843e8e0903fedc3e43450e1827.pdf>

英文) <https://www.san-a.co.jp/common/uploads/2026/04/4ac595371b4babb93e73ea0a7ee18fdc-1.pdf>

<2026年4月7日更新版のサマリー>

当社では現状の自社の株主資本コストをCAPMにより約6.2%(前回推定 約4.8%)と推定しました。当社のROEは株主資本コストを上回っておりますが、PBRは1倍付近で推移していることから、株価が割安に評価されている状況と認識しております。このような現状を踏まえて、今後は成長戦略、財務戦略、IR・ガバナンス強化を柱とした対応策を推進してまいります。なお、当社のROEは資本コストを上回る水準にありますが、現状に満足することなく、さらなる企業価値向上を実現するために、2028年2月期にROE8%、長期的には10%以上を実現し、維持することを目指します。なお、資本コストに関しては、事業環境や資本構成の変化があった際に再度推定を行うほか、株主・投資家の皆様との対話を通じて今後も適宜見直しを行います。

<アップデート内容> 本方針において、新たに以下の対応を決定いたしました。

・過去最大規模の成長投資(「新食品加工センター・新本社の建設」約540億円)の決定

・還元方針について...「150億円の自己株式取得の決定」とあわせ「DOE4~5%」への変更

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率 10%以上20%未満

### 【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
折田 富子	6,782,224	10.97
金城 和子	6,609,424	10.69
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,033,200	8.14
公益財団法人折田財団	4,000,000	6.47
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,294,500	5.33
金城 弘道	1,228,448	1.99
折田 公仁	961,920	1.56
折田 典久	957,600	1.55
RBC IST 15 PCT NON LENDING ACCOUNT - CLIENT ACCOUNT	822,100	1.33
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	805,327	1.30

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

## 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 2月

業種 小売業

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 1000億円以上1兆円未満

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うる特別な事情

該当事項はありません。

**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	監査等委員会設置会社
------	------------

**【取締役関係】**

定款上の取締役の員数	15名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	9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	3名
社外取締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)

氏名	属性	会社との関係( )										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
野崎 聖子	弁護士											
榊 真二	他の会社の出身者											
宮國 英理子	他の会社の出身者											

**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i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

会社との関係(2)

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
野崎 聖子				弁護士の専門性と多角的な意見表明で取締役会の意思決定を支援してきました。企業法務リスク及び法規制への的確且つ迅速な対応と、独立した立場から取締役の職務執行に対する適切な監督が期待されることから、引き続き監査等委員である社外取締役といたしました。また、一般株主との利益相反の恐れがないため東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所へ届け出ております。
榊 真二				小売を含む様々な分野での経営者としての豊富な経験と幅広い知見を有しており、社外取締役監査等委員として当社に対する適切な監督と建設的な助言をいただいております。在任期間中を通じて当社の経営状況や課題への理解を深めていただいております。より効果的なこれら役割が期待されることから、引き続き監査等委員である社外取締役といたしました。また、一般株主との利益相反の恐れがないため東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所へ届け出ております。
宮國 英理子				地域金融機関勤務により、金融に関する幅広い知識と経験を有しております。また、同金融機関シンクタンクにおける現職経験から地域経済への見識も深く、当社の経営戦略に対する助言、取締役の職務執行に対する適切な監督が期待されることから、引き続き監査等委員である社外取締役といたしました。また、一般株主との利益相反の恐れがないため東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所へ届け出ております。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性 更新

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	4	1	1	3	社外取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

なし

現在の体制を採用している理由

現在、監査等委員会の職務を補助すべきスタッフはおりませんが、常勤の監査等委員が社内の重要会議等への参加及び会計監査人や内部監査部との緊密な連携を図ることで、監査等委員会の職務に必要な情報収集を行っております。また、監査等委員会の招集手続き及び書記業務については、総務部の担当者が補助しております。監査等委員会がその職務を補助すべき専属の使用人を置くことを求めた場合、当社は適切な者を選定し、その適性について監査等委員会の意見を聴取し決定することとしております。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会は、会計監査人及び内部監査部と定期的又は必要に応じて会合を持ち、各監査間の監査計画・監査結果の報告、意見交換、監査立ち会い等の相互連携を図り、三様監査(監査等委員会監査、内部監査、会計監査人監査)の実効性と質的向上に努めております。

## 【任意の委員会】

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	4	0	1	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	4	0	1	3	0	0	社外取 締役

### 補足説明

当社は、代表取締役及び役付取締役の選解任と取締役候補者の指名、並びに取締役の報酬等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ことを目的として、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しております。

指名・報酬委員会は、指名委員会、報酬委員会双方の機能を担っております。

指名・報酬委員会の委員は取締役会の決議により選定し、過半数を独立社外取締役で構成しており、委員長は独立社外取締役の中から、指名・報酬委員会の決議により選定しております。

指名・報酬委員会は、取締役会の諮問機関として以下の事項について審議し、決定しております。

- (1) 代表取締役及び役付取締役の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続き
- (2) 株主総会に付議する取締役の選任及び解任議案の原案
- (3) 取締役会に付議する代表取締役及び役付取締役の選任及び解任議案の原案
- (4) 取締役の報酬等を決定するに当たっての方針
- (5) 株主総会に付議する取締役の報酬等に関する議案の原案
- (6) 取締役会に付議する取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針案
- (7) 取締役会に付議する取締役の個人別の報酬等の内容案
- (8) 社長を含む取締役の後継者計画に対する適切な関与及び助言
- (9) 取締役会のジェンダー等の多様性やスキルの観点に対する適切な関与及び助言
- (10) その他、前各号に関して取締役会が必要と認めた事項

なお、指名・報酬委員会の構成員は以下の通りです。

・委員長:社外取締役 榊 真二

・委員:社外取締役 野崎 聖子、社外取締役 宮國 英理子、代表取締役社長 豊田 沢

## 【独立役員関係】

独立役員の数

3名

### その他独立役員に関する事項

独立役員の資格を充たす社外役員を全て独立役員に指定しております。

## 【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

業績連動報酬制度の導入

### 該当項目に関する補足説明

当社は、取締役会決議に基づき、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を定めております。  
・業績連動報酬は、取締役にとって業績向上への意欲を高める適切なインセンティブとするため、毎連結会計年度の連結売上高、連結営業利益、連結当期純利益の期初計画に対する達成度を指標とした数値評価を基礎とし、重要なステークホルダーである従業員とのバランスを考慮して決定し、毎月支給いたします。  
・株式報酬である「譲渡制限付株式」は、2021年5月25日開催の第51期定時株主総会の決議により承認された年額100百万円以内かつ75,000株以内(ただし、使用人兼務取締役の使用人給与を含まない。)を上限として付与するものとし、支給時期及び配分については、取締役会にて決定いたします。  
・金銭報酬は、「基本報酬(固定)」を80%、「業績連動報酬(変動)」を20%の配分を基準として構成し、株式報酬である「譲渡制限付株式」は、役位、職責、在任年数に応じて他社水準、当社の業績、財政状況等を踏まえ、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして適切に機能する割合とし、その目安として、金銭報酬と株式報酬の比率を1:0.0~1:0.5といたします。

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

個別報酬の開示はしていない

### 該当項目に関する補足説明

有価証券報告書及び事業報告に役員区分ごとの報酬等の総額を表示しております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針  
の有無

あり

### 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社は、2021年5月25日付け取締役会決議に基づき、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を定めております。

#### <基本方針>

・当社の取締役の報酬等については、「透明性」、「公正性」、「妥当性」を確保する。  
・取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬のうち、金銭報酬である「基本報酬(固定)」は、役位、職責、在任年数等を総合的に勘案して決定し、「業績連動報酬(変動)」は、取締役としてのインセンティブが働くよう設定を行い、社会情勢はもとより従業員とのバランスを最大限考慮することを基本とする。一方、株式報酬は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとするとともに、株主との一層の価値共有を図ることを目的とする。  
・監査等委員である取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、金銭報酬である「基本報酬(固定)」のみで構成する。

#### <報酬の決定方法>

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬額については、独立社外取締役を委員長とし、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会の審議を経た上で取締役会にて決定しております。  
・金銭報酬である「基本報酬(固定)」及び「業績連動報酬(変動)」は、2017年5月25日開催の第47期定時株主総会の決議により承認された年額300百万円以内(ただし、使用人兼務取締役の使用人給与を含まない。)にて、経営成績、財務状況及び経済情勢を考慮の上、取締役会にて決定しております。  
・金銭報酬である「基本報酬(固定)」は、役位、職責、在任年数に応じて他社水準、当社の業績、財政状況等を勘案して決定し、毎月定額で支給しております。

・金銭報酬である「業績連動報酬(変動)」は、取締役にとって業績向上への意欲を高める適切なインセンティブとするため、毎連結会計年度の連結売上高、連結営業利益、連結当期純利益の期初計画に対する達成度を指標とした数値評価を基礎とし、重要なステークホルダーである従業員とのバランスを考慮して決定し、毎月支給いたします。

・株式報酬である「譲渡制限付株式」は、2021年5月25日開催の第51期定時株主総会の決議により承認された年額100百万円以内かつ75,000株以内(ただし、使用人兼務取締役の使用人給与を含まない。)を上限として付与するものとし、支給時期及び配分については、取締役会にて決定いたします。

・金銭報酬は、「基本報酬(固定)」を80%、「業績連動報酬(変動)」を20%の配分を基準として構成し、株式報酬である「譲渡制限付株式」は、役位、職責、在任年数に応じて他社水準、当社の業績、財政状況等を踏まえ、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして適切に機能する割合とし、その目安として、金銭報酬と株式報酬の比率を1:0.0~1:0.5といたします。

・監査等委員である取締役の個人別の報酬額については、2017年5月25日開催の第47期定時株主総会の決議により承認された年額50百万円以内にて、役割、職務等を勘案し、監査等委員会にて決定しております。

## 【社外取締役のサポート体制】

当社は、社外取締役に対し、取締役会における議案や報告事項を十分に理解した上で適切な発言ができるよう、監査等委員会において、担当者が当該事項を事前に説明するとともに、常勤監査等委員が経営に関する情報を報告しております。また、監査等委員会の書記業務等を総務部が担当しております。

## 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

当社は、機関設計として監査等委員会設置会社を採用し、経営の監視・監督機能の強化を図るとともに、経営の監督と業務執行の分離により迅速な意思決定ができる体制を構築しております。

### a. 取締役会

当社の取締役会は、本有価証券報告書提出日現在、取締役(監査等委員である取締役を除く。)5名、監査等委員である取締役4名(うち社外取締役3名)で構成され、当社及び当社グループの経営方針、経営戦略等に関する重要な意思決定を行うとともに、グループ会社から業績の推移状況等を定期的に報告させ、各会社を監視・監督し、グループ全体のガバナンスの向上を図っております。なお、取締役会は、原則として月1回定時に開催するほか、必要に応じて臨時に開催しております。

< 取締役の取締役会への出席状況(2026年2月期実績) >

氏名	地位	取締役会
豊田沢	代表取締役社長	14回 / 14回(100%)
田崎正仁	代表取締役専務	4回 / 4回(100%)
呉屋保	常務取締役	14回 / 14回(100%)
武田尚	常務取締役	14回 / 14回(100%)
新城健太郎	取締役	7回 / 14回(50%)
高江洲利樹	取締役	10回 / 10回(100%)
上間久美子	取締役	14回 / 14回(100%)
野崎聖子	社外取締役	14回 / 14回(100%)
翁長朝常	社外取締役	4回 / 4回(100%)
榊真二	社外取締役	14回 / 14回(100%)
宮國英理子	社外取締役	10回 / 10回(100%)

1) 田崎正仁氏、翁長朝常氏は、2025年5月27日開催の第55期定時株主総会終結の時をもって退任したため、退任までの開催回数及び出席回数、出席率を記載しております。

2) 高江洲利樹氏、宮國英理子氏は、2025年5月27日開催の第55期定時株主総会で選任されており、就任以降の開催回数及び出席回数、出席率を記載しております。

### b. 監査等委員会

当社の監査等委員会は、常勤監査等委員である社内取締役1名と社外取締役3名(うち独立社外取締役3名)で構成され、業務執行に係る意思決定の適法性並びに適正性、妥当性の確保に努めております。また、月次決算分析会議への出席や店長会議のリポート収録の視聴等を通じて、監査等委員会監査の環境整備にも留意しております。なお、監査等委員会は、原則として月1回定時に開催するほか、必要に応じて臨時に開催しております。

< 監査等委員である取締役の監査等委員会への出席状況(2026年2月期実績) >

氏名	地位	監査等委員会
上間久美子	取締役	14回 / 14回(100%)
野崎聖子	社外取締役	14回 / 14回(100%)
翁長朝常	社外取締役	4回 / 4回(100%)
榊真二	社外取締役	14回 / 14回(100%)
宮國英理子	社外取締役	10回 / 10回(100%)

注1) 翁長朝常氏は、2025年5月27日開催の第55期定時株主総会終結の時をもって退任したため、退任までの開催回数及び出席回数、出席率を記載しております。

注2) 宮國英理子氏は、2025年5月27日開催の第55期定時株主総会で選任されており、就任以降の開催回数及び出席回数、出席率を記載しております。

### c. 任意の指名・報酬委員会

当社は、代表取締役及び役付取締役の選解任と取締役候補者の指名、並びに取締役の報酬等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ことを目的として、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しております。指名・報酬委員会は、指名委員会、報酬委員会双方の機能を担っております。指名・報酬委員会の委員は取締役会の決議により選定し、過半数を独立社外取締役で構成しており、委員長は独

社外取締役の中から、指名・報酬委員会の決議により選定しております。

d. 内部監査部

当社は、社長直轄の部署として内部監査部を設置しております。同部では部長と4名の専任者が、年間計画に基づき、各部署、各店舗、子会社の業務監査、会計監査及び財務報告に係る内部統制の運用評価を実施しております。その結果については、社長及び常勤監査等委員又は監査等委員会に適時報告するとともに、関係部署への報告として経営会議において月次報告を行っております。また、内部監査・監査等委員会監査・会計監査人監査それぞれの実効性を高めるよう連携しております。

e. 会計監査人

当社は、有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結し、独立した公正な立場から会計に関する監査及び財務報告に係る内部統制の監査を受けております。

f. 会議体等

・経営会議

当社は、経営会議(原則毎週1回開催)を設置しており、そのメンバーは、業務執行取締役及び常勤監査等委員に加え、執行役員及び各部長、並びに子会社の取締役社長で構成されております。同会議では、取締役会決議以外の経営意思決定について社長判断の際の諮問を行っており、経営の透明性(情報、判断、決定、実行の共有)の確保と迅速化に寄与しております。

・コンプライアンス委員会及びリスク管理委員会

当社は、事業活動における法令・社会規範・社内規程等の遵守を確保するため、コンプライアンス担当取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を設置しております。また、事業活動における損失の危険(リスク)の管理に関して、リスク管理担当取締役を委員長とするリスク管理委員会を設置しております。各委員会は、原則として四半期に1回の定例会を開催するほか、必要に応じて随時開催しております。

### 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

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のためには、経営への監視・助言機能が十分に機能し、その客観性・中立性が確保されるとともに、迅速な意思決定による業務執行が実施されることが重要であると考えております。社外取締役である監査等委員が取締役会の議決権を保有することで取締役会の監督機能を強化し、経営の健全性、透明性を一層向上させるとともに、業務の意思決定の更なる迅速化を実現することで、当社を取り巻く経営環境において必要とされる迅速・果敢な意思決定を行う仕組みを構築しております。

## 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

	補足説明
集中日を回避した株主総会の設定	5月開催のため、従来から集中日を回避しております。
電磁的方法による議決権の行使	第52期定時株主総会より議決権電子行使プラットフォームに参加しております。
招集通知(要約)の英文での提供	第47期定時株主総会から招集通知(要約)の英文での提供を行っております。
その他	議事進行の明確化のため、ビジュアル化を実施しております。

### 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	年2回(期末、第2四半期)の決算説明会を開催し、代表者自身が業績や経営方針等の説明を行っております。	あり
IR資料のホームページ掲載	・決算(決算短信、決算短信サマリー英訳、決算説明会資料、有価証券報告書、ニュースリリース等) ・株主総会(招集ご通知、決議ご通知等) ・URL: <a href="https://www.san-a.co.jp/">https://www.san-a.co.jp/</a>	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR活動は、経営企画部にて企画運営しております。また、IR担当取締役及びIR担当者(IR事務連絡責任者)を配置しております。	
その他	個別訪問、個別取材(来社取材・オンライン会議)、施設見学会、証券会社主催のスマールミーティング等に適宜対応しております。	

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	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	「コンプライアンスガイドライン」において、各ステークホルダーとの関係構築についての指針を設けております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	1.マイバッグ推進 食品スーパー全店でレジ袋を有料化し、マイバッグ利用を推進しております。 2.紙パック、食品トレー回収 店頭にて紙パック、食品トレーを回収しリサイクル活動を行っております。 3.省エネ・CO2削減 空調・冷凍設備の更新や照明のLED化、太陽光発電設備の設置により、省エネを推進しております。また、環境に優しい店舗づくりとして、省エネと創エネにより一次エネルギー使用量を75%以上削減する「Nearly ZEB」認証を、現在3店舗において取得しております。
その他	接客等を通じて、お客様(消費者)からの情報収集を行い、改善に努めております。

## 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 更新

当社は、取締役会において以下のとおり「内部統制システムの基本方針」を決議しております。

a. 取締役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

- ・取締役は、法令及び定款等を遵守するとともに、取締役会を原則として毎月1回開催し、重要事項の審議・決定を行っております。
- ・コンプライアンス体制

当社は、「コンプライアンス委員会規程」に基づき、社長の指名によりコンプライアンス担当取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を設置しております。また、法令、企業倫理、社内規程等の遵守に関する基本方針・行動規範である「コンプライアンスガイドライン」を社内ポータルサイトに登録し、全役職員が閲覧できる環境を整備することで、高い倫理観を持った業務遂行を推進しております。

- ・内部通報制度

法令違反その他コンプライアンスに関する問題の早期発見及び是正を迅速に図る制度として、直接通報可能な「内部通報窓口」を設置し、通報者の秘匿性と不利益な取扱いの禁止を徹底し、制度の実効性を確保します。

- ・サステナビリティ推進体制

当社は、社長直轄のサステナビリティ経営推進室を設置し、自然環境・社会・経済の3側面における持続可能性を重要課題として取り組んでおります。

- ・内部統制体制

当社は、社長を内部統制活動の最終責任者とし、内部統制の整備及び運用については、取締役コーポレート本部長を責任者としております。責任者は、コンプライアンスに関する事項全般について情報収集や対策を立案し、社長への報告及び指示を受ける社内体制を構築しております。また、「個人情報保護法」、「独占禁止法」、「下請代金支払遅延等防止法」、「中小受託取引適正化法」等に関する取引先との公正な取引を遵守するため、パートナーシップ構築宣言を行うとともに、適正な価格決定に関する協議体制を整備しております。

b. 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

- ・取締役会関連文書の保存・管理

当社は、取締役の職務の執行に係る情報については、「文書取扱規程」、「取締役会規程・別表(付議事項)」に基づき、取締役会議事録や稟議書類を適切に保存・管理しております。

- ・経営会議関連文書の保存・管理

当社は、「経営会議規程」に基づき、社長を議長として経営会議を運営し、経営会議議事録を適時作成のうえ、適切に保存・管理しております。

- ・文書の閲覧・開示体制

当社は、法令に基づく株主や監査等委員による文書閲覧請求に対して、適切に対応できる体制を構築しております。

- ・保存期間・廃棄に関する規定

当社は、「文書取扱規程」に定める保存期間に従い、文書の適切な保存及び廃棄手続きを実施することで、包括的な文書管理体制を構築しております。

c. 取締役等の職務の執行が効率的かつ適正に行われることを確保するための体制

- ・権限と責任の明確化及び意思決定体制

当社は、取締役の意思決定と業務執行についての権限と責任を明確にするために、「業務分掌規程」及び「職務権限規程」を定めております。また、経営会議を原則週1回開催し、取締役、執行役員、各部部長が出席して上程された内容について十分な議論を行い、適切な意思決定及び業務執行を確保しております。

- ・業務効率化の推進

当社は、業務の適正化及び簡素化、情報システムの適切な利用等を通じて、業務の効率化を当社グループ会社において横断的に推進しております。

d. 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

- ・人事管理体制

当社は、原則として毎年定期人事異動を実施し、役職者を含む従業員等との風通しの良い体制を構築しております。

- ・定期的な情報共有・指導体制

当社は、原則として月1回「店長会議」を開催し、経営方針の周知と目標達成に向けた取り組みを推進しております。

- ・コンプライアンス教育・周知体制

当社は、行動指針を全役職員に周知徹底するため、「コンプライアンスガイドライン」を記載した社員手帳の配布に加え、社内ポータルサイトへの

掲載を行うことで、当社及び当社グループ会社の全ての役職員が閲覧できる体制を構築しています。

e. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

・リスク管理・危機管理体制

当社は、「リスク管理委員会規程」に基づき、会社の事業活動における損失の危険に関するリスクを的確に把握、評価し、適切なコントロールを行うリスク管理体制を構築しております。また、重大事案が発生した場合における被害拡大防止や損害・損失の最小化を図る危機管理体制を整備しております。

・リスク管理委員会の組織・運営

リスク管理委員会は、リスク管理担当取締役を委員長とし、当社及びグループ会社全体のリスク管理活動を推進しています。同委員会は、グループ全体を適用範囲として、リスク管理活動を円滑かつ適切に実施しています。

・リスクの識別・評価・対応

当社は、事業活動に伴う各種リスクを定期的に識別・評価し、リスクの重要度に応じた適切な対応策を策定・実施しております。

・事業継続計画(BCP)

当社は、災害時の緊急事態における事業継続体制を構築し、復旧計画の策定及び定期的な訓練を実施しております。自然災害が発生した際は、お客様及び従業員の安全を最優先に考慮し、営業の停止または再開を適時判断し対応しております。また、重要業務の継続に必要な代替手段の確保や、取引先・関係者への迅速な情報提供体制も整備しております。

・情報セキュリティ管理

当社は、情報漏洩リスクへの対応及びサイバーセキュリティ・インシデント対策は、重要課題として掲げ、情報セキュリティ規程の整備・運用、従業員教育の実施、システムへのアクセス制御及び監視体制の構築等、関連法令の遵守に取り組んでおります。

・コンプライアンスリスク管理

当社は、法令違反リスクに対する予防・対策として、毎年度6月をコンプライアンス強化月間と定め全役職員が社内業務システム上で法令遵守に関する誓約を行っております。また、内部通報制度の仕組みについても周知徹底を図っております。

f. 当社及び当社グループ会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制

・グループ報告及び経営管理体制

当社は、グループ会社の取締役会に出席するとともに、月次の業績報告及び経営方針・予算計画等の重要案件に関する報告を適時に受領し、適切な管理・監督を行います。また、子会社の取締役等の職務の執行に係る事項が当社に適切に報告される体制を整備し、グループ全体の意思決定の適正化を図ります。

・グループリスク管理及び指導体制

当社は、子会社におけるリスク管理体制の構築を指導・支援いたします。重大な損失の危険が発生した際の報告ルートを明確化し、グループ全体でリスクの早期発見及び被害の最小化を図る体制を構築します。

・グループコンプライアンス及び監査体制

当社は、グループ全体に「コンプライアンスガイドライン」を適用し、統一的なコンプライアンス体制を構築しております。体制の実効性を確保するため、グループ会社に対する四半期決算監査及び年1回の定期的な内部監査を継続し、業務執行の適法性と適正性を厳格に監督いたします。

g. 財務報告の信頼性を確保するための体制

・財務報告に係る内部統制の整備・運用

当社及び当社グループ会社は、財務報告に係る内部統制について、法令及び証券取引所の規則を遵守し、その整備、運用、評価及び改善等を積極的にを行い、適正かつ適時な財務報告を実施しております。

・内部統制の有効性評価

当社は、財務報告に係る内部統制が有効に機能していることを継続的に評価し、必要に応じて改善を図っております。

・会計監査人との連携

当社は、会計監査人と適切に連携し、財務報告の信頼性向上に努めております。

・ITシステムの統制

当社は、財務報告に関連するITシステムについて、適切なアクセス制御及びデータの完全性・正確性を確保する統制を整備しております。

h. 監査等委員会の職務を補完すべき取締役及び使用人に関する事項、独立性に関する事項ならびに当該取締役及び監査等委員会の当該従業員への指示の実効性の確保に関する事項

・監査等委員会補助体制の整備

当社は、監査等委員会から求めのあった場合、監査等委員会の職務を補助する専任の担当者を配置し、当該担当者の人事評価及び独立性を確保する体制を構築しております。

・監査等委員会業務の優先

監査等委員会の職務を補助する従業員が他部署の職務を兼務する場合は、監査等委員会に係る業務を優先して従事いたします。

・指示の実効性確保

監査等委員会の職務を補助する取締役及び使用人は、監査等委員会からの指示について、他の取締役等からの指揮命令を受けることなく、独立して職務を遂行いたします。

i. 取締役及び使用人が監査等委員に報告するための体制、監査が実効的に行われることを確保するための体制

・代表取締役と監査等委員との連携

当社は、代表取締役社長と監査等委員の定期的な会合を実施しております。

・内部監査部からの報告体制

当社の取締役及び使用人は、法令違反、不正行為その他会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときは、速やかに監査等委員会に報告いたします。

・報告者の保護

当社は、監査等委員会への報告を行った者に対し、当該報告をしたことを理由として不利益な扱いをいたしません。

j. その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

・代表取締役との意見交換

代表取締役社長は、監査等委員会と定期的に意見交換を実施しております。

・常勤監査等委員の監査活動

常勤監査等委員は、当社グループ会社の重要な会議に参加するほか、稟議書等業務執行に係る重要書類を閲覧し、重要な意思決定の過程や業務の執行状況を把握しております。

・三様監査の連携

監査等委員会は、監査等委員会として、または常勤監査等委員を通じて、内部監査部及び会計監査人と適宜情報交換を実施し、効果的な監査を

推進しております。

・監査費用の負担

当社は、監査等委員が職務の執行のために合理的な費用の支払いを求めたときはこれに応じております。

・監査環境の整備

当社は、監査等委員会が独立した立場で監査を実施できるよう、必要な情報へのアクセス権限や監査に必要な環境を整備しております。

## 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

当社は、反社会的勢力排除のため、総務部内に担当者を配置しており、常に対応出来る体制作りを行っております。また、「公益財団法人暴力団追

放沖縄県民会議」の賛助会員として、警察当局とも常時連携を図りながら情報収集に努めております。なお、各取引先との既存契約書に関し、別途「反社会的勢力排除に関する覚書」を交わし、反社会的勢力との関係遮断を徹底しております。

## 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

### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

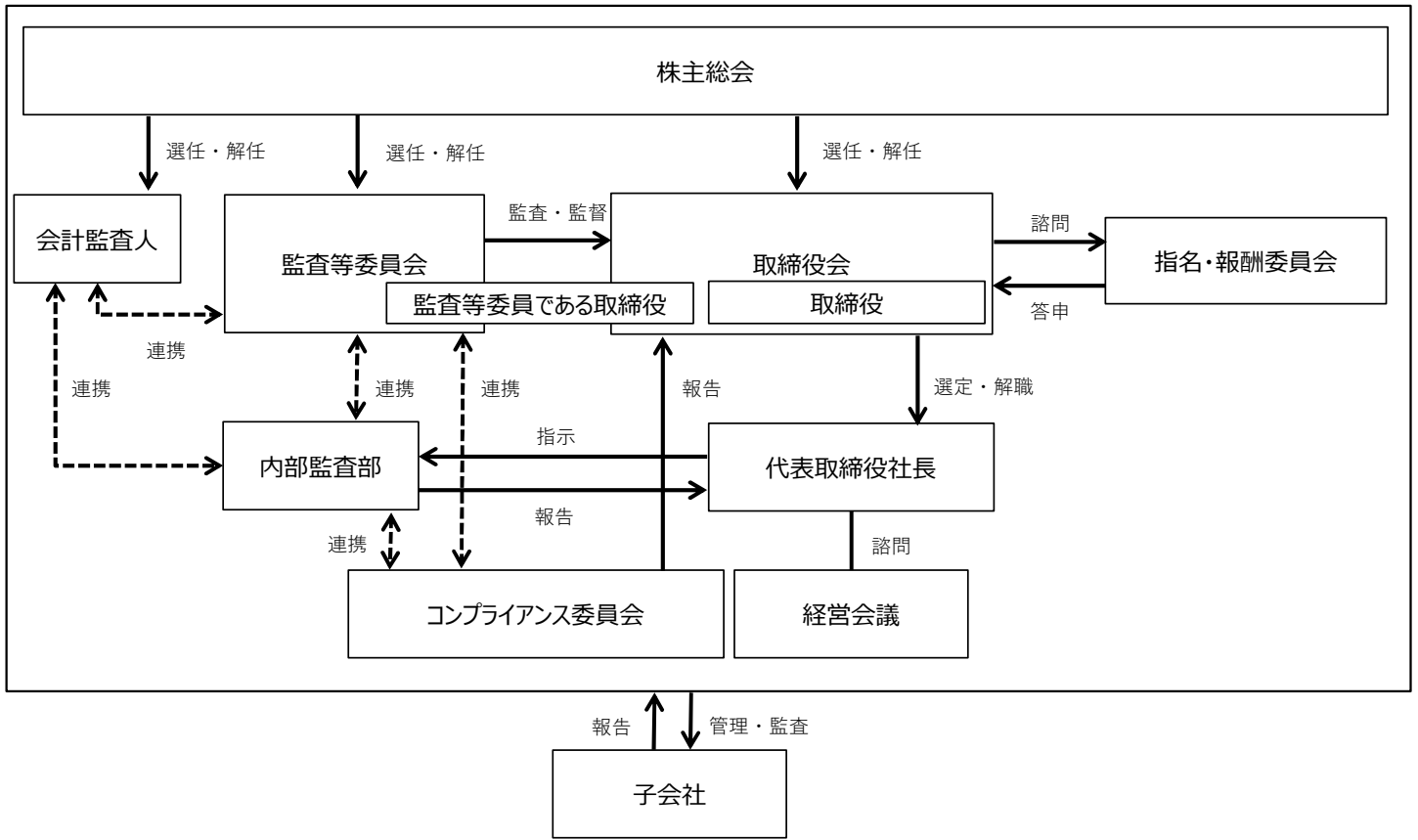
適時開示体制の概要

・経営企画部と財務部が適時開示業務を担当しております。

・適時開示担当部署は、適時開示に関するセミナー等を適宜受講するなど、適時開示制度に関する知識や理解を深めるよう努めております。

・経営企画部は子会社の主管部署であり、また、当社グループにおける発生事実や決定事実、決算情報等の開示対象となる情報について、情報取扱責任者である取締役の指示により、財務部と連携して開示業務を行っております。

・情報取扱責任者はコーポレート本部長の取締役であり、また、リスク管理委員会及びコンプライアンス委員会の委員長を兼務しており、当社グループにおけるリスクやコンプライアンスに関する情報について網羅的に把握しております。



適時開示体制（模式図）

