

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、コンプライアンスの徹底と経営の透明性の確保を経営の基盤と位置づけ、経営管理機能の整備・強化に継続的に取り組んでまいりました。当社は、企業価値を財務的価値と、これと密接に関連する社会的価値の総和として捉え、株主の皆様、互助会会員様、お取引先様、地域社会、従業員をはじめとする全てのステークホルダーとの建設的な協働を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現することを基本方針としております。この実現に向け、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえた実効的なコーポレート・ガバナンス体制の構築・運用に努めてまいります。

当社は、2018年10月1日に株式移転により持株会社として設立されました。グループの親会社として、グループ全体の経営戦略の策定、経営資源の最適配分、グループ各社の経営管理を統括し、事業ポートフォリオの機動的な見直しを含め、経営環境の変化に応じた迅速かつ果断な経営判断を通じて、グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ってまいります。あわせて、持続的な企業価値向上の基準として資本コスト(capital cost)を的確に把握し、資本収益性(ROE・ROIC)と資本コストとの関係を意識した経営、ならびにサステナビリティ方針「Sustain100」に基づく社会的価値の創出を、ガバナンスの実践と一体で推進してまいります。

当社は、監査等委員会設置会社として、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離し、取締役会の監督機能を強化しております。2026年6月開催の定時株主総会後の体制において、独立社外取締役5名(社外取締役3名および社外取締役監査等委員2名、その全員を独立役員として東京証券取引所に届出、うち女性2名)を選任し、総取締役に占める独立社外取締役の比率は、コーポレートガバナンス・コード補充原則4-8 が求める3分の1以上を大きく上回る水準となります。これにより、取締役会の独立性および多様性(diversity)を一層高め、独立した立場からの実効的な監督機能を確保するとともに、グループ全体の包括的なコンプライアンス体制、リスク管理体制、内部監査体制を整備し、当社グループ全体のコーポレート・ガバナンスを一層強化してまいります。

なお、当社は、特定の大株主が相当数の議決権を保有する株主構成にあることを踏まえ、少数株主の利益保護を重要な経営課題と認識しております。5名の独立社外取締役による監督に加え、大株主との利益が相反するおそれのある取引については、独立社外取締役および独立社外取締役監査等委員を中心に構成する特別委員会において、その妥当性を審議する体制を整備し、一般株主の利益が損なわれることのないよう努めてまいります。

コーポレートガバナンス・コードの5つの基本原則に対する当社の考え方は以下のとおりです。

【基本原則1 株主の権利・平等性の確保】

当社は、全ての株主の皆様の実質的な平等性を確保するとともに、株主の権利の確保と適切な権利行使に資するため、速やかかつ公平な情報開示を行ってまいります。特に、特定の大株主が相当数の議決権を保有する株主構成にあることを踏まえ、5名の独立社外取締役による監督および特別委員会の活用を通じて、少数株主の権利および権利行使に係る平等性を確保し、独立した立場から適切な経営判断を行う体制を整えております。

【基本原則2 株主以外のステークホルダーとの適切な協働】

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上には全てのステークホルダーとの協働が不可欠であると認識し、「サン・ライフグループ企業行動憲章」および「役職員コンプライアンス行動規範」に基づき、経営陣が率先してステークホルダーの権利・立場を尊重する企業風土を醸成してまいります。

【基本原則3 適切な情報開示と透明性の確保】

当社は、適切な情報開示を重要な経営課題と認識し、法令に基づく開示にとどまらず、非財務情報を含め株主・ステークホルダーにとって重要と判断される情報を、当社ホームページ・有価証券報告書・決算短信・株主総会招集通知等を通じて、公平かつ積極的に開示してまいります。

【基本原則4 取締役会等の責務】

当社の取締役会は、株主の皆様に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上、収益力・資本効率の改善を図るため、その役割・責務を適切に果たしてまいります。

【基本原則5 株主との対話】

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、様々な取組みを通じて、株主・投資家の皆様との間で建設的な目的を持った対話を推進してまいります。

【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】更新

コーポレート・ガバナンス・コード全原則83項目中、以下の2原則は現時点で実施しておりません。その理由は以下の通りです。

【原則1 - 2 議決権電子行使の環境、招集通知の英訳】

現在、当社の総株主に占める機関投資家比率(2026年3月31日現在 7.68%)及び海外投資家比率(2026年3月31日現在 5.35%)は相対的に低いと考えており、議決権の電子行使や招集通知の英訳を採用しておりません。

今後につきましては、機関投資家持株数比率30%以上、海外投資家持株数比率15%以上等、株主構成が変化した時点でプラットフォームの採用、または、英文での情報開示・提供の実施を検討して参ります。

【原則3 - 1 英文開示の実施】

現在、当社の総株主数に占める海外投資家の比率(2026年3月31日現在 5.35%)は相対的に低いと考えており、議決権の電子行使や招集通知の英訳を採用していません。

今後につきましては、海外投資家持株数比率15%以上となった時点で英訳による情報開示・提供の実施を検討して参ります。

【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 政策保有株式】

当社は、上場会社の株式を保有する場合、その保有目的が純投資目的か、それ以外の目的(政策保有)かを明確に区分しております。政策保有に該当する上場株式については、取引先との関係強化が当社グループの事業拡大及び企業価値の向上に資すると見込まれるか等、その保有意義及び経済合理性を取締役会において十分に検証・審議したうえで保有することとしております。

現に保有する政策保有上場株式については、毎年、取締役会において、個別銘柄ごとに、保有に伴う便益・リスクが資本コストに見合っているか、保有目的が適切か等を定量・定性の両面から検証し、保有の継続の適否を判断しております。検証の結果、保有意義が乏しいと判断した銘柄については、市場環境等を考慮しつつ縮減を進める方針です。

政策保有株式に係る議決権の行使に当たっては、各議案の内容を十分に精査したうえで、当社の議決権行使基準に基づき、当該上場会社の中長期的な企業価値及び株主価値の向上に資するか否かを議案ごとに判断いたします。特に、株主利益に重大な影響を及ぼしうる以下の議案については、慎重に検討のうえ賛否を判断します。

- ・取締役及び監査役の選任議案
- ・重要な資産の譲渡
- ・合併又は完全子会社化等による株式の異動
- ・有利発行による第三者割当増資
- ・買収防衛策の導入

【原則1-7 関連当事者間の取引】

当社は、当社グループ内で実施する取引を含む全ての関連当事者間取引について、社内規定に則り、取引の規模及び重要性に応じて、財務、会計、税務、法務等の専門的見地からの審査を経たうえで、必要な決裁を経て実施しております。取引条件は、独立第三者間取引と同等の公正な条件に基づくことを原則としております。

取引の内容については内部監査室が定期的に監査を行うとともに、取締役監査等委員が常時閲覧できる体制としております。取締役の利益相反取引を実施する際は、取締役会において、あらかじめ承認プロセス及び取引条件等について審議のうえ、その是非を決議しております。

また、当社は、特定の大株主が相当数の議決権を保有する株主構成にあることを踏まえ、必要に応じて、当該大株主と少数株主の利益が相反するおそれのある取引について、独立社外取締役及び独立社外取締役監査等委員を中心に構成する特別委員会を設置し、その妥当性を審議のうえ取締役会に答申する体制としております。

【原則2-4 中核人材の登用等における多様性の確保】

当社グループの人員構成は、女性比率が7割を超えております。この特性を踏まえ、育児休業制度の利用促進、時短勤務制度の充実等を通じて、性別にかかわらず活躍できる職場環境づくりを進めております。あわせて、多様な視点・価値観を経営に取り込むため、中途採用者、シニア社員、外国人材の登用にも積極的に取り組んでおります。

測定可能な目標及び実績は以下のとおりです。

・女性管理職比率につきましては、管理職に占める女性の割合を、2028年度までに50.0%とすることを目標としております。2025年度(2026年3月末)の実績は39.8%です。

・外国人管理職につきましては、現時点では在籍しておりませんが、5年以内に1名以上の登用を目標としております。

・中途採用者管理職につきましては、中途採用者が所属する全部署において1名以上の管理職を配置する目標を掲げ、現在、当該部署の全てで達成しております。

なお、取締役会レベルにおいても多様性の確保を進めており、2026年6月開催の定時株主総会後の体制では、女性取締役2名(いずれも独立社外取締役)を擁する構成となります。

中長期的な企業価値向上に向けた人材戦略として、外部機関を活用したリーダーシップ研修制度の導入による次世代リーダーの育成、及び段階的なジョブ型評価制度の導入による人事評価制度の刷新を進め、従業員満足度の向上と企業価値の向上を目指してまいります。人材の多様性の確保を含む人材育成方針並びに社内環境整備方針、及びこれらに関する指標・目標の詳細は、有価証券報告書に開示しております。

【原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当社は、確定給付型の企業年金制度を有しておらず、企業型確定拠出年金制度(DC)を採用しております。当該制度における運用のリターン及びリスクは加入者である従業員に帰属し、当社に運用のリスクは生じません。

運用管理機関及び運用商品の選定に当たっては、運用実績に加え、投資方針、運用プロセス、コンプライアンス体制等の定性評価を含めた総合的な評価を行い、定期的に見直すこととしております。また、従業員に対しては、資産形成・資産運用に関する継続的な投資教育を実施し、加入者が適切な運用判断を行えるよう支援することで、制度の健全な発展を図っております。

【原則3-1 情報開示の充実】

当社は、以下の項目について積極的な情報開示に努めることで、株主・投資家との建設的な目的を持った対話を促進し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

(1)「中期経営計画」の公表

当社は「中期経営計画」を策定し、これを对外公表しております。「中期経営計画」では、3年先を想定した「主要経営指標のガイドライン」を示すとともに、次の4つを重点課題として設定しております。

「上場持株会社」としての企業グループ経営の再構築

強靱な事業基盤の確立(ビジネスモデルの再構築、互助会事業の戦略見直し、新規事業の積極的な展開)

経営基盤・財務基盤強化のための経営戦略(事業の再編・再構築、人事制度改革と専門性の高い人材の採用・登用、積極的な事業投資姿勢の継続、予算・損益管理の精緻・厳格化、オペレーションコスト管理の徹底、キャッシュフロー重視の経営、労働生産性の向上)

資本コストと資本収益性を意識した経営の推進

直近の2026年3月期の実績は、売上高14,149百万円、営業利益1,102百万円、ROE9.2%、自己資本比率19.2%であり、2027年3月期は、売上高14,600百万円、営業利益1,140百万円を見込んでおります。

(2) 取締役・取締役監査等委員の報酬等に関する開示

当社は、取締役の指名・報酬に関する事項について、取締役会からの諮問に対し答申する任意の委員会として、東京証券取引所に独立役員として届け出ている社外取締役、社外取締役監査等委員を中心に構成される指名委員会及び報酬委員会を設置しております。

取締役(取締役監査等委員である者を除く)各人の報酬額の決定に際しては、取締役会決議で委任を受けた代表取締役社長が報酬額の原案を作成の上、報酬委員会にて審議し適切であるとの評価を得た上で、取締役会に報告され、決定されます。取締役監査等委員各人の報酬額の決定に際しては、代表取締役社長が報酬額の原案を作成の上、報酬委員会にて審議し適切であるとの評価を得た上で、各監査等委員で協議し同意を得た上で最終決定されます。

当社の取締役会で決議した取締役及び取締役監査等委員の個人別の報酬等に係る決定方針の概要は、以下のとおりです。

基本方針

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう、株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としております。業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬、及び非金銭報酬(譲渡制限付株式)で構成します。社外取締役及び監査等委員である取締役の報酬は、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととしております。

基本報酬(金銭報酬)

当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位、職責、在任年数に応じて、他社水準、当社の業績、従業員給与の水準を考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとしております。

業績連動報酬等

業績連動報酬等は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、業績指標(KPI)を反映した現金報酬とし、各事業年度の連結営業利益の目標値に対する達成度合いに応じて算出された額を賞与として、毎年一定の時期に支給しております。連結営業利益を指標として採用している理由は、当社の経営計画における主要目標数値であるためです。なお、2026年3月期における連結営業利益の目標は1,350百万円、実績は1,102百万円でした。

非金銭報酬等(譲渡制限付株式)

当社は、2026年6月24日開催の定時株主総会において、監査等委員である取締役及び社外取締役を除く業務執行取締役を対象とする譲渡制限付株式の付与のための報酬を決議いたしました。本制度は、株主の皆様との一層の価値共有と中長期的な企業価値向上へのインセンティブ付与を目的とするものであり、対象取締役(5名)に対し、譲渡制限付株式を年間30,000株を上限(2026年3月31日時点の発行済株式総数に対する希薄化率は約0.4%)として割り当てます。譲渡制限期間は、本割当株式の交付日から対象取締役が当社の取締役その他の地位を退任又は退職する日までとし、退任時等に譲渡制限を解除する設計としております。

金銭報酬の額及び業績連動報酬等の割合並びに個人別報酬の決定

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ検討を行います。取締役の個人別報酬額の決定については、取締役会決議に基づき代表取締役社長がその具体的内容について委任を受けることとしております。取締役会は、報酬委員会で審議され最終決定された取締役の個人別報酬額、及びその前提となる各取締役の評価等について、報酬委員会から報告を受けることとしております。

(3) 取締役・取締役監査等委員候補者の指名ルール等の開示

取締役候補者については事前に指名委員会にて審議し適切であるとの評価を得た上で、取締役監査等委員候補者については監査等委員会の同意を得た上で、それぞれ候補者として指名されます。指名委員会からの答申及び監査等委員会からの報告を受けた取締役会は、各候補者について改めて審議を行い、取締役会の決議により指名を決定します(取締役・取締役監査等委員の選任は株主総会決議事項です)。

当社は、グループ経営理念、グループ行動規範、経営戦略を理解し共有いただける方に経営陣に加わっていただきたいと考えております。同時に、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、取締役会全体としての知識・経験・専門性のバランス及び多様性を確保することも重視しております。このため、各取締役・取締役監査等委員の知識・経験・専門性を一覧表にした「取締役会スキル・マトリックス」を作成し、株主総会参考書類等において開示しております。

業務執行取締役については、その業績につき毎年定期的に指名委員会にて審議し、取締役会にて定めた解任基準に該当するとの審議結果であった場合は、指名委員会における審議結果を取締役会にて検証の上、基準に該当する場合は、取締役候補者として指名せず、また、当該役職を解任します。各候補者の個々の指名に係る説明につきましては、株主総会参考書類にて開示しております。

【補充原則3 - 1 サステナビリティについての取組み】

当社及び当社グループは、サステナビリティ経営に取り組む「真のセンテナリアン・カンパニー(100年企業)」となるため、2023年をスタートとする2033年までの10年間の取り組みを「Sustain100～持続可能な明日へ～」にまとめ、コーポレートステートメントとして掲げております。

これは、当社グループの経営理念、社訓、事業目的等のパーパスに基づき、10年後のありたい姿を「ビジョン」と定め、サステナビリティの方針に則り取り組むものです。現状とビジョンとのギャップ(リスク)を把握し、それを解消・解決するための方策(戦略)を策定したうえで、重要度(マテリアリティ)を考慮しながら優先順位を決定し、「ビジョン」を実現してまいります。

これらを進めるに当たっては、3年ごとの中期経営計画との連動性を図り、指標値目標としての適切なKGI・KPIを設定しつつロードマップを策定し、経営者のリーダーシップの下、「リスクマネジメント委員会」及び「コンプライアンス委員会」を中心に全社を挙げて取り組んでおります。これらの委員会における重要なサステナビリティ課題の審議状況は、取締役会に報告され、取締役会がこれを監督しております。

また、「サン・ライフグループ企業行動憲章」、「役職員コンプライアンス行動規範」、「コンプライアンス規程」並びに「コンプライアンスマニュアル」によって適切な対応を図るとともに、サプライチェーン全体に対しても、当社グループと同様の適切な対応の要求を検討してまいります。

サステナビリティ経営を進める上で最も重要な課題の一つである人的資本への投資については、当社のパーパス及び「Sustain100」の基本的な方針を踏まえ、自社の経営戦略・経営課題との整合性も含め、上記委員会を中心に検討・議論を実施し、具体的な戦略に取り組んでまいります。気候変動をはじめとする環境課題への対応については、リスクマネジメントの高度化(ERM)の枠組みの中で、その重要性に応じて取り組み及び開示の拡充を検討してまいります。

【補充原則4 - 1 経営陣に対する委任の範囲】

当社の取締役会は、取締役会規程により取締役会での決議事項を定め、決議事項に該当しない事項の決定を代表取締役社長に委任するとともに、その執行を代表取締役社長及び業務執行取締役に委任しております。取締役会は、代表取締役社長が当社の経営と執行の最高責任者として、業務執行取締役が各業務の執行責任者として、委任を受けた業務を適切に執行していることにつき報告を受け、これを監督します。

取締役会の主な決議事項は次のとおりです。

1. 株主総会に関する事項(招集、議題・議案の決定、事業報告の決定、基準日の決定等)
2. 取締役に係る事項(候補者の推薦、代表取締役・役付取締役の選定及び解職、担当業務の承認、競業取引・利益相反取引の承認、報酬・賞与の決定等)
3. 株式及び社債に関する事項(新株の発行、株式の分割、社債・新株予約権付社債の発行等)
4. 決算に関する事項(計算書類の承認、利益処分・損失処理の原案決定、中間配当の決定、会社情報開示(決算短信等)の決定、重要な会計方針変更の決定等)
5. 事業計画に関する事項(中・長期事業計画及び年度事業計画(予算)の編成方針・決定・修正)
6. 事業運営に関する重要事項(組織の設置・変更・廃止、重要な契約・営業・財産の処分及び譲受、重要な設備投資、資金の貸付・借入、債務保証、出資、投資有価証券の購入・売却、他企業との合併・買収・業務提携の承認等)
7. 子会社・関係会社に関する事項(設立・解散・合併の承認、管理に必要な事項の決定)
8. コーポレートガバナンスに関する事項(コーポレートガバナンス・コードにおいて取締役会で決議すべきとされる事項、コーポレート・ガバナンス報告書の決定・提出・開示)
9. その他(訴訟の提起、株主総会による授權事項、諸規程の制定及び改廃等)

【原則4 - 9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

当社は、当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ため、幅広いステークホルダーの視点を持つ独立社外取締役を選任しております。2026年6月開催の定時株主総会後の体制では、独立社外取締役は計5名(社外取締役3名、社外取締役監査等委員2名)となり、その全

員を独立役員として東京証券取引所に届け出ております。

当社は、社外取締役(以下「社外役員」という。)の独立性を客観的に判断するため、以下のとおり社外役員の独立性の基準を定め、社外役員が以下のいずれかの項目に該当する場合には、当社にとって十分な独立性を有していないものとみなすこととしています。

1. 当社及び当社の子会社(以下、総称して「当社グループ」という。)の業務執行者又は過去において業務執行者であった者
 2. 当社グループを主要な取引先とする者(当該取引先が法人である場合には当該法人の業務執行者)
 3. 当社グループの主要な取引先である者(当該取引先が法人である場合には当該法人の業務執行者)
 4. 当社グループ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、公認会計士等の会計専門家又は弁護士等の法律専門家(当該財産を得ている者が団体である場合は、当該団体に所属する者)
 5. 当社グループの会計監査人である監査法人に所属する公認会計士
 6. 当社グループの主要株主(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)
 7. 当社グループが主要株主である法人の業務執行者
 8. 社外役員の相互就任の関係にある他の会社の業務執行者
 9. 当社グループから多額の寄附を受けている者(当該寄附を受けている者が団体である場合には、当該団体の業務執行者)
 10. 上記第2項から第9項までのいずれかに該当する重要な者の近親者(配偶者及び二親等内の親族)
 11. 過去5年間に於いて、上記第2項から第10項までのいずれかに該当していた者
 12. 前各項の定めにかかわらず、一般株主と利益相反の生じるおそれがあると判断される特段の事由が認められる者
- なお、上記における「主要な取引先」「多額の金銭その他の財産」「主要株主」「多額の寄附」等の基準(取引額が連結売上収益等の2%以上、役員報酬以外の年間1,000万円以上の財産、総議決権の10%以上の保有、年間1,000万円以上の寄附等)の詳細は、別途定めるところによります。

【補充原則4-10 指名委員会・報酬委員会の権限・役割等】

当社は、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、取締役会の任意の諮問機関として、指名委員会及び報酬委員会を設置しております。両委員会は、東京証券取引所に独立役員として届け出ている社外取締役・社外取締役監査等委員を過半数とする構成とし、委員長は互選により社外取締役が務めております。事務局は人事を担当する組織の責任者が務めております。

なお、代表取締役社長は、当社グループ全体を俯瞰しつつ各対象者の評価を行うのに最も適した立場にあることから両委員会の委員を兼ねますが、代表取締役社長本人に関わる指名・報酬の審議には加わらないこととしております。

指名委員会は、取締役(監査等委員を除く)及び取締役監査等委員の候補者指名、サクセッション・プラン及びその計画に基づく役員人事、重要な子会社の代表者人事等に関する取締役会の諮問に対し、答申を行います。

報酬委員会は、取締役(監査等委員を除く)の報酬制度・報酬額、役員の個人評価及びそれに基づく賞与額、並びに譲渡制限付株式の付与方針等に関する取締役会の諮問に対し、答申を行います。

各委員会は、東京証券取引所に独立役員として届け出ている社外取締役・社外取締役監査等委員を過半数とする構成とし、委員長は互選により社外取締役が務めます。指名委員会及び報酬委員会の委員構成(両委員会共通)は以下のとおりです。

- <委員長> 社外取締役監査等委員(独立役員) 小峰 雄一
- <委員> 社外取締役(独立役員) 酒井 美重子
- <委員> 社外取締役(独立役員) 熊谷 聖一
- <委員> 社外取締役(独立役員) 礪江 英子
- <委員> 社外取締役監査等委員(独立役員) 加藤 伸樹
- <委員> 代表取締役社長 比企 武

【補充原則4-11 取締役会の多様性に関する考え方等】

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、取締役の知識・経験・専門性を一覧表にした「取締役会スキル・マトリックス」を作成し、これを開示することで、当社の取締役会が必要とする知識・経験・専門性を明確化しております。

2026年6月開催の定時株主総会後の取締役会は、取締役11名(うち独立社外取締役5名、独立社外取締役の比率は約45.5%)で構成され、コーポレートガバナンス・コード補充原則4-8 が求める「総取締役数の3分の1以上を独立社外取締役とする」要件を充足しております。また、女性取締役2名(いずれも独立社外取締役)を擁し、社外取締役には上場企業の経営経験者、有識者、法律・会計の専門家等が含まれます。

今後も取締役会における多様性を一層確保していく観点から、女性取締役の拡充をはじめとする多様な人材の登用を検討してまいります。なお、社外取締役・社外取締役監査等委員を新たに選任する場合は、上記3分の1要件を満たすため、当社で定める独立役員の要件を満たす人物であることを条件といたします。

【補充原則4-11 取締役・監査役の兼任状況】

当社の取締役は、取締役会に出席し、また、当社の事業内容等を把握するために必要な時間を確保することが求められることから、当社のほかに3社を超える上場会社の役員(取締役、監査役又は執行役)を兼職しないことが望ましいと考えております。当社の取締役が当社以外の上場企業の役員を兼任している場合は、定時株主総会招集通知及び有価証券報告書に記載して開示しております。

【補充原則4-11 取締役会の実効性評価】

当社の取締役会は、全取締役(取締役監査等委員を含む)に対してアンケート調査を毎年実施し、各取締役の自己評価及び意見等を参考にしつつ、取締役会の実効性について社外取締役及び監査等委員会が評価・分析し、取締役会に報告のうえ、その実効性を確認するとともに、課題を認識し改善していくことで、取締役会の実効性を高めております。また、その結果の概要を開示することとしております。

取締役会の実効性を評価する上で、当社が取締役会(監査等委員会を含む。)の機能として重視する考え方は次のとおりです。

- ・毎年、当社の企業価値向上に必要なテーマを特定して審議・モニタリングの対象として設定し、適切に審議・モニタリングを行う
- ・中長期的な事業環境の変化を見極め、積極果断な経営体制の変革及び事業ポートフォリオの見直しを図る
- ・「中期経営計画」などの重要な企業戦略を定め、その実行をモニタリングする
- ・内部統制システムやERM等のリスク管理体制を整備し、経営陣によるリスクテイクを適切に支える
- ・監査等委員会が、独立した客観的な立場から、取締役会及び経営陣の職務の執行を監査する
- ・独立社外役員を中心に構成する任意の指名委員会・報酬委員会を通じ、経営陣を実効性をもって適切にモニタリングする

2025年度(2026年3月期)においては、上記の基本的な考え方にに基づき、全取締役・取締役監査等委員に対し取締役会の実効性評価に関するアンケート調査を実施した結果、「当社取締役会(監査等委員会を含む。)は有効に機能している」と結論付けました。一方で、主な課題として、社外役員に対する情報提供の一層の充実が認識されました。当社は、取締役会資料の事前提供の充実及び経営課題・事業環境に関する情報共有の機会拡充等を通じて、社外役員が独立した立場から実効的な監督機能を発揮できる環境整備を進め、継続的に取締役会の実効性の向上を図ってまいります。

【補充原則4-14 取締役・監査役に対するトレーニングの方針】

当社は、取締役がその役割・責務を適切に果たすために必要なトレーニングの機会を継続的に提供しております。

取締役就任時には、業務執行取締役や各事業の責任者が、事業内容や事業環境、経営戦略等を説明するほか、関係会社の訪問等を通じて当社グループに係る理解を深めていただきます。就任後においても、会社経営上の重要な意思決定に必要な広範な知識や、業務遂行上求められる知識の習得のために、外部研修への参加や外部の専門家を講師とする研修の機会を設け、必要な費用は会社が負担する等の支援を行って

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、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、株主との建設的な対話を促進しております。株主からの対話(面談)の申込みに対しては、フェアディスクロージャーに抵触しない範囲内で、前向きに対応しております。株主との建設的な対話(エンゲージメント)を促進するための当社の対応は以下のとおりです。

当社の投資家説明会及びIR活動は経営戦略室が担当しており、室長がこれを統括しております。

経営戦略室は、経営戦略の企画・運営を統括しております。

IR担当責任者は、投資家からの電話取材やワンオンワンミーティング等のIR取材を積極的に受け付けるとともに、適宜アナリスト・機関投資家向けに決算説明会を開催することを予定し、代表取締役社長が説明を行っております。

決算説明会等において得られた機関投資家からの意見は、次回以降の説明会やIR活動に活かすほか、必要に応じて取締役会に報告し、経営に活用しております。

決算発表準備期間中における情報漏洩を防止し、開示の公平性(フェアディスクロージャー)を保つため、決算期末から決算発表日までの期間を沈黙期間(サイレント期間)と設定し、業績及びそれに付随する内容に関する問い合わせへの対応を控えております。

【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	検討状況の開示
英文開示の有無	無し

該当項目に関する説明 [更新](#)

当社グループでは、グループ全体の企業価値向上を継続的に目指していくことが経営上の最重要課題の一つであると認識しております。この基準となるものとして、資本コストの的確な把握が必要であると認識しております。
今年度の「資本コスト」は2027年3月期「7%」を想定しております。

これは、有利子負債がないことにより、CAPMとWACCが同じであるため、ハードルレートとしてこれを使用することといたします。
当社グループの事業ドメインは、葬祭事業を中心に、セグメントとしては介護事業、ホテル事業があり、セグメント以外では、少額短期保険事業、清掃・遺品整理事業等をその他事業としております。
このように異なる事業を持っているため、資本コストも全社レベルの資本コストと、事業セグメント毎の資本コストを使い分けており、多面的な分析・評価を行ってまいります。
なお、「資本コスト」は直近3年間の状況を基に、毎期の予算策定時に都度見直しを行ってまいります。
このような資本コストの把握によって、中長期的な事業計画を策定し、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長を実現してまいりたいと考えております。
有価証券報告書に記載の通り、各セグメントではそれぞれの事業特性、フェーズにあわせて取組みを行っておりますが、重要視している経営指標としては、設備投資とキャッシュフローに関するものとしてEBITDA、営業キャッシュフロー、フリーキャッシュフロー、資本収益性に関するものとして、ROE、ROICを重視してまいります。
同時に市場評価に関するものとして、時価総額、PER、PERの推移、最適なアセットアロケーション、キャピタルアロケーションを評価するものとして、自己資本比率、DOEを注視してまいります。また、今後は最適で有効な事業成長投資に重点を置いていくため、財務レバレッジ効果を念頭に有利子負債の活用も検討してまいります。
これらの指標を含む、中長期的な企業拡大に向けた具体的計画につきましては、本報告書提出時点では、適正な経営資源配分の在り方について協議中であります。
初回開示以降は、重要な経営課題、中長期的な企業価値拡大に向けた取り組み・ビジョンに関しては株主総会、決算発表時に、また、中期的な取り組み方針及び進捗状況については適宜IRサイト等で開示していく予定です。
適切な開示を含めた「資本コストや株価を意識した経営」を念頭においた経営計画の策定や投資判断が可能となるよう今後さらに検討してまいりたいと考えております。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	10%未満
-----------	-------

【大株主の状況】更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
株式会社サカエヤ	2,795,200	40.98
株式会社サン・ライフホールディング	696,845	10.21
学校法人鶴嶺学園	210,000	3.07
竹内 恵司	203,800	2.98
CACEIS BK ES IICS CLIENTS	172,000	2.52
CATHAY SECURITIES CORPORATION	160,000	2.34
平塚信用金庫	150,000	2.19
サン ライフ従業員持株会	99,560	1.45
日本生命保険相互会社	80,000	1.17
アサヒビール株式会社	80,000	1.17

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 スタンダード
決算期	3 月
業種	サービス業
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	100億円以上1000億円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50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

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	13 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	11 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	5 名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係()										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
酒井 美重子	他の会社の出身者											
小峰 雄一	公認会計士											
加藤 伸樹	弁護士											
熊谷 聖一	他の会社の出身者											
磯江 英子	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	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
酒井 美重子		○	——	(社外取締役として選任した理由) 人材サービス会社での経営者経験、女性活躍推進コンサルティング会社の経営など、経営者としての経験とともに人材活用、女性活躍、ダイバーシティについて豊富な経験と幅広い見識を有しております。その事業経験や見識をもって当社の経営に対する助言や業務執行の監督に十分な役割を果たしていただけるものと判断し、同氏を社外取締役として選任しました。 (独立役員に指定した理由) 当社グループは酒井 美重子及び同氏の兼職先との間に取引関係はなく、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」により、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。
小峰 雄一	○	○	——	(社外取締役として選任した理由) 2014年、当社前身の株式会社サン・ライフ社外監査役に就任以来、他社における社外役員としての経験、長年にわたる会計士・税理士としての豊富な経験を通じ、当社社外取締役として必要な見識、専門性及び能力を高い水準で持ちになっています。 このことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、主に、高い企業経営能力に基づく経営者視点での監督機能を担う、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、同氏を引き続き社外取締役として選任しました。 (独立役員に指定した理由) 当社グループは小峰雄一氏及び同氏の兼職先との間に取引関係はなく、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」により、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。
加藤 伸樹	○	○	——	(社外取締役として選任した理由) 弁護士として法務面での専門的な知見と豊富な経験を有しており、中立及び客観的な立場から当社の経営に反映していただけるものと判断したため社外取締役として選任しました。 (独立役員に指定した理由) 当社グループは加藤伸樹氏及び同氏の兼職先との間に取引関係はなく、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」により、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。

熊谷 聖一		○	_____	(社外取締役として選任した理由) 会社経営の経験が豊富な上、経済界においては長年にわたり、他業種の経営者とも幅広く交流を図ってられました。昨年から役員体制を変更した当社において、熊谷氏の豊富な経験と幅広い見識が当社の経営に対する助言や業務遂行の監督に十分な役割を果たしていただけたものと判断し、社外取締役候補者といいました。 (独立役員に指定した理由) 当社グループは熊谷聖一及び同氏の兼職 先との間に取引関係はなく、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」により、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。
磯江 英子		○	_____	(社外取締役として選任した理由) インターネット分野の会社において、管理部門の取締役として様々な経験と知識を有しております。また、株式の上場を達成させてきた経験から、内部統制をはじめとしたガバナンスに関する見識をもって当社の経営に対する助言や業務遂行などに十分な役割を果たしていただけたものと判断し、社外取締役候補者といいました。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	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	3	1	1	2	社内取締役

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	あり
----------------------------	----

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

当社は、現在監査等委員会の職務を補助すべき者を1名選任しております(内部監査室長との兼務としております)。なお、当該補助者の指揮命令権は監査等委員会が有することとなっております。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員は、取締役会での議決権行使、重要会議への出席及び代表取締役社長と定期に協議することにより経営の監督機能を担っております。

さらに取締役及び部門長等から業務執行状況並びに重要な会議について報告を受け、監査等委員会で報告及び重要事項につき協議を行っております。

内部監査室は各部及び連結子会社に対する内部監査について、代表取締役社長及び監査等委員に報告しております。

当社の監査法人は有限責任あずさ監査法人であり、会社法監査及び金融商品取引法監査を委嘱しております。

監査法人による監査計画及び監査結果の報告には、監査等委員、内部監査室長が出席し、相互に意見交換を図ることとしております。

会計監査には、必要に応じて監査等委員、内部監査室長が同席し問題点の共有を図るなど、効率的かつ効果的な監査の実施に努めております。

【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 更新

	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	指名委員会	6	6	1	5	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	6	6	1	5	0	0	社外取締役

補足説明 更新

指名・報酬両委員会のメンバーである社内取締役は、代表取締役社長とします。これは当社グループ全体を俯瞰しつつ各対象者の評価を行うには最も適しているからです。ただし、代表取締役社長本人にかかわる指名・報酬の審議については、代表取締役社長はその審議に加わらないこととしております。

指名委員会は、社外取締役3名、社外取締役監査等委員2名及び社内取締役1名で構成され、委員は取締役会にて選出されます。委員長は互選により社外取締役が務めております。事務局は人事を担当する組織の責任者がそれぞれ務めております。
指名委員会は、主に取締役(監査等委員を除く)及び取締役監査等委員の候補者指名、サクセッション・プラン及びその計画に基づく役員人事、重要な子会社の代表者人事などに関する取締役会の諮問に対し答申を行います。
本報告書提出時点における指名委員会の委員長及び委員は次の通りです。

< 指名委員会委員長 >
・社外取締役監査等委員(独立役員) 小峰 雄一

< 委員 >
・社外取締役(独立役員) 酒井 美重子
・社外取締役(独立役員) 熊谷 聖一
・社外取締役(独立役員) 磯江 英子
・社外取締役監査等委員(独立役員) 加藤 伸樹
・代表取締役社長 比企 武

報酬委員会は、社外取締役3名、社外取締役監査等委員2名及び社内取締役1名で構成され、委員は取締役会にて選出されます。委員長は互選により社外取締役が、事務局は人事を担当する組織の責任者がそれぞれ務めております。
主に取締役(監査等委員を除く)の報酬制度・報酬額、役員の個人評価及びそれに基づく賞与額などに関する取締役会からの諮問に対し答申を行います。
本報告書提出時点における報酬委員会の委員長及び委員は次の通りになります。

< 報酬委員会委員長 >
・社外取締役監査等委員(独立役員) 小峰 雄一

< 委員 >
・社外取締役(独立役員) 酒井 美重子
・社外取締役(独立役員) 熊谷 聖一
・社外取締役(独立役員) 磯江 英子
・社外取締役監査等委員(独立役員) 加藤 伸樹
・代表取締役社長 比企 武

【補充原則4-11 取締役会の多様性に関する考え方等】
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、取締役の知識・経験・専門性を一覧表にした「取締役会スキルマトリックス」を作成しています。「取締役会スキルマトリックス」を活用することで、当社の取締役会が必要とする知識・経験・専門性を明確化して参ります。特に、社外取締役に、現行の取締役の構成を補強するため、上場企業の経営経験者、有識者、法律専門家などにも加わっていただきたいと考えております。
また、取締役会における更なる多様性を確保していくとの観点から、女性の社外取締役の増員についても検討したいと考えております。
ここで、当社が社外取締役、社外監査等委員を新たに選任する場合、コーポレート・ガバナンスコード4-8 で求められている総取締役数の1/3以上を独立役員とすることを満たすために、当社で定める独立役員の要件を満たす人物であることが条件となります

【独立役員関係】

独立役員の人数 **更新**

5 名

その他独立役員に関する事項

当社は、当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ため、社会的価値の向上に資する、幅広いステークホルダーの視点を持つ独立社外取締役3名及び監査等委員である独立社外取締役2名を選任しております。

当社は、社外取締役(以下「社外役員」という。)の独立性を客観的に判断するため、次のとおり社外役員の独立性の基準を定め、社外役員が次のいずれかの項目に該当する場合には、当社にとって十分な独立性を有していないとみなすことにしています。

1. 当社及び当社の子会社(以下、総称して「当社グループ」という。)の業務執行者(1)又は過去において業務執行者であった者
 2. 当社グループを主要な取引先とする者(2)(当該取引先が法人である場合には当該法人の業務執行者)
 3. 当社グループの主要な取引先である者(3)(当該取引先が法人である場合には当該法人の業務執行者)
 4. 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産(4)を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家又は弁護士等の法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者)
 5. 当社グループの会計監査人である監査法人に所属する公認会計士
 6. 当社グループの主要株主(5)(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)
 7. 当社グループが主要株主である法人の業務執行者
 8. 社外役員の相互就任の関係(6)にある他の会社の業務執行者
 9. 当社グループから多額の寄附(7)を受けている者(当該寄附を受けている者が法人、組合等の団体である場合には、当該団体の業務執行者)
 10. 上記第1項から第9項までのいずれかに該当する者(第1項を除き、重要な者 8に限る。)の近親者(9)
 11. 過去5年間ににおいて、上記第2項から第10項までのいずれかに該当していた者
 12. 前各項の定めにかかわらず、一般株主と利益相反の生じるおそれがあると判断される特段の事由が認められる者
- (1)業務執行者とは、会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する業務執行者をいい、業務執行取締役のみならず使用人を含むが、監査役は含まれない。
- (2)当社グループを主要な取引先とする者とは、直近事業年度における取引額が、当該事業年度における当該取引先グループの連結売上高の2%以上の者をいう。
- (3)当社グループの主要な取引先である者とは、直近事業年度における取引額が、当社の連結売上収益の2%以上の者又は直近事業年度末における当社の連結資産合計の2%以上の額を当社グループに融資している者をいう。
- (4)多額の金銭その他の財産とは、直近事業年度における、役員報酬以外の年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益をいう(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体の直近事業年度における総収入額の2%以上の金銭その他の財産上の利益をいう。)。
- (5)主要株主とは、総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有する者又は保有する法人をいう。
- (6)社外役員の相互就任の関係とは、当社グループの業務執行者が他の会社の社外役員であり、かつ、当該他の会社の業務執行者が当社の社外役員である関係をいう。
- (7)多額の寄附とは、直近事業年度における、年間1,000万円以上の寄附をいう。
- (8)重要な者とは、取締役(社外取締役を除く。)、執行役、執行役員及び部長職以上の業務執行者並びに監査法人又は会計事務所に所属する者のうち公認会計士、弁護士法人又は法律事務所に所属する者のうち弁護士、財団法人・社団法人・学校法人その他の法人に所属する者のうち評議員及び理事等の役員、その他同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者をいう。
- (9)近親者とは、配偶者及び二親等内の親族をいう。

【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、その他
---	-----------------

該当項目に関する補足説明 更新

〔業績連動報酬等並びに非金銭報酬等の内容及び額又は数の算定方法の決定に関する方針〕
当社は、業務執行取締役に対するインセンティブ報酬として、業績連動報酬（現金）及び非金銭報酬（譲渡制限付株式）を導入しております。
業績連動報酬等は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、業績指標（KPI）を反映した現金報酬とし、各事業年度の連結営業利益の目標値に対する達成度合いに応じて算出された額を賞与として、毎年一定の時期に支給しております。目標となる業績指標とその値は、中期経営計画と整合するよう計画策定時に設定し、適宜、環境の変化に応じて報酬委員会及び監査等委員会の意見を踏まえ、見直しを行うものとしております。連結営業利益を指標として採用している理由は、当社の経営計画における主要目標数値であるためであり、2026年3月期における連結営業利益の目標は1,350百万円、実績は1,102百万円でした。
非金銭報酬等につきましては、2026年6月24日開催の定時株主総会において、監査等委員である取締役及び社外取締役を除く業務執行取締役を対象とする譲渡制限付株式（リストラクテッド・ストック）の付与のための報酬を決議し、導入いたしました。本制度は、対象取締役（5名）に、当社の中長期的な企業価値の向上及び株主の皆様との一層の価値共有を図るインセンティブを付与することを目的とし、譲渡制限付株式を年間30,000株、かつ年額50百万円を上限（2026年3月31日時点の発行済株式総数に対する希薄化率は約0.4％）として割り当てるものです。譲渡制限期間は、割当株式の交付日から、対象取締役が当社の取締役その他当社が定める地位を退任又は退職する日までとし、退任時等に譲渡制限を解除することとしております。

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	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

取締役の報酬につきましては、法令の定めに従い総額開示をしております。

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

当社は、取締役の指名・報酬に関する事項について、取締役会からの諮問に対し答申する任意の委員会として、東京証券取引所に独立役員として届け出ている社外取締役、社外取締役監査等委員を中心に構成される指名委員会及び報酬委員会を設置しております。

取締役(取締役監査等委員である者を除く)各人の報酬額の決定に際しては、取締役会決議で委任を受けた代表取締役社長が報酬額の原案を作成の上、報酬委員会にて審議し適切であるとの評価を得た上で、取締役会に報告され、決定されます。取締役監査等委員各人の報酬額の決定に際しては、代表取締役社長が報酬額の原案を作成の上、報酬委員会にて審議し適切であるとの評価を得た上で、各監査等委員で協議し同意を得た上で最終決定されます。

当社の取締役会で決議した取締役及び取締役監査等委員の個人別の報酬等に係る決定方針の概要は、以下のとおりです。

基本方針

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう、株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としております。業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬、及び非金銭報酬(譲渡制限付株式)で構成します。社外取締役及び監査等委員である取締役の報酬は、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととしております。

基本報酬(金銭報酬)

当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位、職責、在任年数に応じて、他社水準、当社の業績、従業員給与の水準を考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとしております。

業績連動報酬等

業績連動報酬等は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、業績指標(KPI)を反映した現金報酬とし、各事業年度の連結営業利益の目標値に対する達成度合いに応じて算出された額を賞与として、毎年一定の時期に支給しております。連結営業利益を指標として採用している理由は、当社の経営計画における主要目標数値であるためです。なお、2026年3月期における連結営業利益の目標は1,350百万円、実績は1,102百万円でした。

非金銭報酬等(譲渡制限付株式)

当社は、2026年6月24日開催の定時株主総会において、監査等委員である取締役及び社外取締役を除く業務執行取締役を対象とする譲渡制限付株式の付与のための報酬を決議いたしました。本制度は、株主の皆様との一層の価値共有と中長期的な企業価値向上へのインセンティブ付与を目的とするものであり、対象取締役(5名)に対し、譲渡制限付株式を年間30,000株を上限(2026年3月31日時点の発行済株式総数に対する希薄化率は約0.4%)として割り当てます。譲渡制限期間は、割当株式の交付日から対象取締役が当社の取締役その他当社が定める地位を退任又は退職する日までとし、退任時等に譲渡制限を解除する設計としております。

金銭報酬の額及び業績連動報酬等の割合並びに個人別報酬の決定

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ検討を行います。取締役の個人別報酬額の決定については、取締役会決議に基づき代表取締役社長がその具体的内容について委任を受けることとしております。取締役会は、報酬委員会が審議され最終決定された取締役の個人別報酬額、及びその前提となる各取締役の評価等について、報酬委員会から報告を受けることとしております。

【社外取締役のサポート体制】

業務支援本部は、取締役会の招集及び議案の資料を事前に取締役(社外取締役を含む)へ送付することにより、審議の円滑化をしております。内部監査室は各部及び連結子会社に対する内部監査を実施した場合、代表取締役社長への報告とともに監査等委員にも報告を行い、相互に意見交換を図っております。

また、監査等委員である取締役は、他の監査等委員である社外取締役と密に連絡をとることで、情報の共有化を図っております。

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)

当社役員は、6名の社内取締役(男性5名、女性1名)及び2名の社外取締役(うち1名女性)と、1名の取締役監査等委員、2名の社外取締役監査等委員(男性2名)をもって構成され、全ての社外役員が証券取引所の定める独立役員として届出されています。

当該社外役員は一般株主と利益相反の生じるおそれがないと当社が判断した取締役であり、取締役会において積極的な意見交換を行っています。

さらに社外取締役は、任意の指名委員会と報酬委員会のメンバーとしても、それぞれの専門性や幅広い見地から有意義なアドバイスをを行っています。

取締役会については、原則として毎月1回定期的に開催するほか、必要に応じて臨時に開催しています。2023年度は、長期のメガトレンド、サステナビリティ戦略、グループガバナンス等について討議いたしました。本報告書提出時点における、議長及び役員は次の通りになります。

代表取締役社長兼取締役会議長 比企 武

取締役会長 竹内 圭介

常務取締役 海老塚 大介

常務取締役 笹尾 茂樹

取締役 黒崎 寿雄

社外取締役 酒井 美重子

社外取締役 熊谷 聖一

社外取締役 礪江 英子

取締役監査等委等委員長 瀧澤 賢次

筆頭社外取締役監査等委員 小峰 雄一

社外取締役監査等委員 加藤 伸樹

代表取締役社長の下に、グループの最高業務執行機関として、「グループ経営会議」を設置しています。「グループ経営会議」は、業務執行における重要事項に関する代表取締役社長の諮問に対して、その適法性、客観性、合理性の評価について答申及び業務執行に関する案件の上程を行います。代表取締役社長以下の取締役、業務執行責任者、監査等委員で構成され、議長は事業推進本部長が務めています。

2024年度は、主に経営戦略の策定やグループ会社の業務執行状況などの答申、新規出店の提案、M&Aの検討等を行いました。

これらのほか、諮問機関として、「リスクマネジメント委員会」及び「コンプライアンス委員会」、「車両安全委員会」等を設置しております。

「リスクマネジメント委員会」は、グループ重要リスクの特定、評価及び対応方針、サステナビリティへの対応等に関する取締役会の諮問に対し、答申を行います。代表取締役社長以下の業務執行責任者及び委員長が任命した幹部社員で構成され、委員長は担当取締役が務めており、事務局は総務課がこの任にあたっております。また、監査等委員長もこれに出席し、必要に応じて意見を述べています。

「コンプライアンス委員会」は、グループ全体の企業倫理・コンプライアンスの推進・監督に関する取締役会の諮問に対し、答申を行います。代表取締役社長以下の業務執行責任者及び委員長が任命した幹部社員で構成され、委員長は担当取締役が務めており、事務局は総務課がこの任にあたっております。また、監査等委員長もこれに出席し、必要に応じて意見を述べています。

「車両安全委員会」は、グループ全体の車両事故、交通違反を減少させ、役職員の安全、安心意識を高めるため、代表取締役社長の指示のもと創設され、代表取締役に対し活動状況を報告しています。委員は、業務執行責任者及び委員長が任命した幹部社員で構成され、現在、委員長は事業推進本部長が務めており、事務局は総務部が担当しております。代表取締役社長の指示により、活動状況を取締役会にも報告しております。

経営監視体制については、取締役による業務執行状況の監督、監査等委員会・内部監査室による監査が中心となります。

監査等委員監査体制については、過半数を社外取締役監査等委員とすることで、透明性を高めており、監査等委員会付の使用人を配置することで、監査等委員の監査業務が円滑に遂行できる体制としております。

当社の監査等委員は3名であり、監査等委員長と社外取締役監査等委員2名から構成されております。監査計画及び活動方針については、経営環境にあわせ毎年重点項目等の見直しを実施しております。

内部監査については、内部監査室により、年間の監査計画に基づいてグループ全体の業務執行が適正かつ効率的に行われているかを監査しております。

さらに、取締役会の機能強化の観点から、取締役会の下に、任意の委員会として「指名委員会」、「報酬委員会」を加えることで、より高い次元での客観的かつ公正なコーポレートガバナンスの体制を実現させております。

会計監査人については、当社は有限責任 あずさ監査法人と監査契約を結び会計監査を受けております。

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

当社は以下の理由により、経営の透明性の確保及び当社の業務の適正が担保されていると考え、現在の企業統治の体制を採用しております。

(1) 企業統治の体制の概要

当社は、監査等委員会設置会社として、コーポレート・ガバナンス体制を構築しております。取締役会は、取締役（監査等委員である者を除く）8名（うち、3名が社外取締役）、監査等委員である取締役3名（うち、2名が社外取締役）で構成されており、取締役会は原則として毎月1回定期的に開催するほか、必要に応じて臨時に開催しております。

経営の意思決定と業務執行機能を分離し、業務の迅速な執行を図るとともに、取締役会における監督機能の強化を目的として、持株会社制度を導入しております。

取締役は当社の業務執行の監督と意思決定に加え、グループ経営戦略の策定、グループ経営の重要な意思決定を通じたグループの強化・成長を図ることを主なミッションとしております。また、グループマネジメント部門担当部長及び子会社役員会には業務執行の権限を可能な限り委譲し、業務執行に専念することにより、業務執行のスピードアップを図り、部門採算性による企業価値向上を図ってまいります。さらに、業務執行における重要事項に関する代表取締役の諮問に対して、その適法性、客観性、合理性の評価について答申を行う、「グループ経営会議」を設置しております。

「グループ経営会議」は、代表取締役以下の業務担当取締役、事業推進本部長、副本部長、部長、グループ各子会社社長、常勤監査等委員、内部監査室長等を主要メンバーとして構成され、主に事業戦略の策定、グループ会社の業務執行状況、内部統制及び経営管理上の課題等について協議しております。

これらのほか、取締役会の諮問に対し答申する任意の委員会として「指名委員会」、「報酬委員会」、「特別委員会」「リスクマネジメント委員会」及び「コンプライアンス委員会」を設置しております。

「指名委員会」は、取締役等経営幹部の選解任について、「報酬委員会」は取締役等経営幹部の報酬について、取締役会からの諮問に対し協議のうえ答申します。

「特別委員会」は、支配株主との取引等で支配株主と少数株主の利益が相反する可能性がある取引について、取締役会からの諮問に対し、協議のうえ答申します。「指名委員会」、「報酬委員会」及び「特別委員会」の委員は東京証券取引所に独立役員として届け出ている社外取締役、社外取締役監査等委員を過半とする構成といたします。

「リスクマネジメント委員会」は、リスクマネジメント活動全体の方針や主要リスク対策に関する取締役会の諮問に対し、答申を行います。「リスクマネジメント委員会」は、業務担当取締役、本部長、副本部長、部長、グループ各子会社社長、常勤監査等委員、内部監査室長等を主要メンバーとして構成され、委員長は代表取締役社長が指名する役員が務め、事務局は総務部が所管しております。

「コンプライアンス委員会」は、当社グループ全体の企業倫理、コンプライアンスの推進・監督に関する取締役会の諮問に対し、答申を行います。「コンプライアンス委員会」は、業務担当取締役、本部長、副本部長、部長、グループ各子会社社長、常勤監査等委員、内部監査室長等を主要メンバーとして構成され、委員長は代表取締役社長が指名する役員が務め、事務局は総務部が所管しております。

(2) 当該体制を採用する理由

当社は以下の理由により、経営の透明性の確保及び当社の業務の適正が担保されていると考え、現在の企業統治の体制を採用しております。当社は監査等委員会設置会社として、議決権を所有する社外取締役（監査等委員である者を除く）に取締役会の運営に積極的に参画していただくことで、取締役会の監督機能の強化を図り、より透明性の高い経営の実現と経営の機動性の向上を目指すために現在の体制といたしました。また、社外取締役の選任においては、独立・公正な立場から当社の業務執行を監督する社外取締役（監査等委員である者を除く）及び会計・法律等の専門的見地から当社の監査を実施する監査等委員である社外取締役を選任させていただいております。また、社外取締役（監査等委員である者を含む）は、取締役会への積極的な参画に加え、指名委員会、報酬委員会、特別委員会の委員としても、その運営に積極的に関与いただいております。

併せて、当社は、持株会社として、グループ経営会議を招集し、主要なグループ各社からは毎月、その他のグループ各社からは3か月に1度、事業戦略、業務執行状況、内部統制及び経営管理上の課題等について、報告を受けることとしています。

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
株主総会招集通知の早期発送	株主総会招集通知の早期発送については現在対応できておりませんが、当社サイト及び東京証券取引所「東証上場会社情報サービス」にて早期開示を行っております。
集中日を回避した株主総会の設定	集中日開催を意識して回避しておりません。

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
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社ホームページに「情報開示の基本方針」など、ディスクロージャーポリシーの内容について掲載しております。	
IR資料のホームページ掲載	当社ホームページ内の投資家情報サイトに「決算短信」「株主総会招集ご通知」「有価証券報告書」「株主総会資料」「事前Q&A」等を掲載しております	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR担当責任者を設置しております。	
その他	<アナリスト・機関投資家とのIR面談を実施>年間を通じて、IR面談を実施しております。(サイレント期間を除く)	

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	「グループ行動規範」に各ステークホルダーとの適切な関係維持について、以下規定しております。 (1) 社会的責任 利害関係者との適切な関係維持 役職員は、株主、顧客、取引先、役職員、地域社会等の全てのステークホルダーに対して、いかなる場合にも公正かつ誠実に対応し、社会の批判を受けることのない事業活動を行います。

環境保全活動、CSR活動等の実施	「サン・ライフグループ企業行動憲章」に社会との調和と企業責任について規定しております(以下は、「サン・ライフグループ企業行動憲章」からの抜粋)。 (3) 社会との調和と企業責任 社会貢献活動への取組 サン・ライフグループは、良き企業市民として積極的に社会とコミュニケーションをとり、必要な社会貢献活動に取り組みます。 環境保全への取組 サン・ライフグループは、環境に配慮したサービス技術の向上に努め、環境保全の継続的な活動に積極的に取り組みます。 また、「役職員コンプライアンス行動規範」に役職員が環境保全に取り組むべきことを規定しております(以下は、「役職員コンプライアンス行動規範」からの抜粋)。 (1) 社会的責任 環境保全への取組 役職員は、環境問題への取り組みを重要な課題と認識し、自主的かつ積極的に環境保全への取り組みに努めます。 これに加え、当社グループがサステナビリティ経営に取り組む「真の100年企業」となるため、2023年をスタートとする2033年までの10年間の取り組みを『Sustain100～持続可能な明日へ』にまとめ、コーポレートステートメントとして掲げました。環境・コミュニティをはじめとする様々なサステナビリティ課題に取り組むとともに、リスクマネジメントの高度化(ERM)を目指しています。
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	「ディスクロージャーポリシー」を定め、適時適切な情報開示を行っています。
その他	「サン・ライフグループ企業行動憲章」に職員の人権の尊重について規定しております(以下は、「サン・ライフグループ企業行動憲章」からの抜粋)。 (4) 健全な経営と社員の成長 職員の人権と個性の尊重・自己実現発揮の場の提供 サン・ライフグループは、職員の人権と個性を尊重し、また、人間的な成長と自己実現も発揮の場を提供します。 また、「役職員コンプライアンス行動規範」にも人権の尊重について規定しております(以下は、「役職員コンプライアンス行動規範」からの抜粋)。 (4) 従業員との関係 人権の尊重と公正な待遇 役職員は、一人ひとりの人権を尊重し、出生、国籍、人種、民族、信条、性別、年齢、社会的身分、身体的特徴、宗教等を理由にする差別的な扱いは一切禁止します。また、役職員のプライバシーを尊重するとともに、その待遇は公正かつ適正であるものとします。 <人権尊重への取組みについて> サン・ライフグループは、自らの事業活動によって影響を受けるすべての人々の人権を尊重することを責務として認識し、事業を行う上で、個人の人権と多様性(ダイバーシティ)を尊重し、差別や、個人の尊厳を損なう行為を行わないこと、強制労働や児童労働を行わないことを宣言します。 <ダイバーシティ推進への取組みについて> サン・ライフグループは、多様で多文化な組織であることが、自身をより強く、より革新的にするとともに、長期的な成功への鍵となることを確信し、そのため、一人ひとりが尊重され、その個性が受け入れられ、個人としても職業人・プロフェッショナルとしても成長できる未来を目指しています。 誰もが自由に発言でき、いたるところからアイデアが生まれ、役職員全員でより良い未来に貢献できる企業風土を醸成していきます。

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

【業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要】

内部統制システム全般

(イ) 当社及びグループ会社の内部統制システムを整備・運用し、内部統制の目標を効果的に達成するため、当社の内部監査室と連携して、年間の監査計画に基づいて業務執行が適正かつ効率的に行われているかを監査しております。2023年度は当社及びグループ会社全てに対して監査を実施しました。

(ロ) 財務報告に係る内部統制については、当社の内部監査室が「内部統制運用規程」に従ってグループ会社の内部統制評価を実施しております。

コンプライアンス体制

(イ) コンプライアンス行動規範」を定め、その周知・徹底を図っております。

(ロ) 当社及びグループ会社にコンプライアンス及び危機管理に係る推進責任者を配置し、職制に応じた教育訓練を通じて、コンプライアンスの啓発を推進しております。

(ハ) 内部通報制度によって、問題の早期発見とその解決措置、問題の発生自体の牽制に効果を上げていると考えております。

リスク管理体制

(イ) 「リスクマネジメント委員会」において、当社グループ全体の横断的なリスク管理を行っております。2021年度は四半期に一度、グループ経営会議開催時に、各分野の所管部門が行った定期的なリスク調査の結果に基づき、「サービス品質」、「コンプライアンス」、「ガバナンス」、「人事」、「労務」、「財務・経理」等のテーマで横断的に分析・評価を行いました。

(ロ) 大規模な事故、災害、不祥事等が発生した時は、代表取締役社長を本部長とした「緊急事態対策本部」を設置して対応することとなっております。

グループ会社の経営管理

(イ) グループ会社の経営管理につきましては、「職務権限規程」及び「グループ経営管理規程」に基づき、グループ会社の業務執行について、重要度に応じて当社の「取締役会」の決議又は当社の取締役若しくは主管部門の責任者の決裁を受ける体制を整備しております。

(ロ) 「グループ経営会議」において、主要なグループ会社からは毎月1回、その他のグループ会社からは、四半期ごとに業務執行状況の報告を受けております。

取締役の職務執行

取締役の職務の効率性を確保するため、「取締役会」において業務の分担を受けた取締役及び担当部長が、毎月業務執行状況の報告を行っております。

監査等委員の職務執行

(イ) 監査等委員は、「取締役会」のほか、「幹部会議」、「グループ経営会議」、「業務支援報告会議」、「コンプライアンス委員会」、「リスクマネジメント委員会」等の重要な会議への出席や、取締役及び使用人等からの報告を受け、内部統制システムの整備・運用状況を確認しております。

(ロ) 監査等委員は、内部監査を担当する部門、外部監査人等と定期的又は随時に情報・意見を交換する場を設けることにより、監査の実効性の向上を図っております。

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

基本方針

当社は、関連する法令や社会規範を遵守し、企業の市民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毅然とした態度で臨み、反社会的勢力排除に向けた体制を整備するとともに、組織的な対応を行うことにより、これら勢力と一切の関係を断絶します。

整備状況

当社は、企業行動憲章、役職員行動規範、コンプライアンス規程、リスクマネジメント規程を定めており、また、反社会的勢力及び団体からの要求に際しては、総務課が窓口になり、顧問弁護士、警察、神奈川県企業防衛対策協議会と連携を密にして、毅然とした態度で対応できる体制を構築しています。

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 > (適時開示体制の概要(模式図)参照)

(1) 情報収集について

当社は、投資者に適時適切な会社情報の開示を行うことを基本姿勢とし、社内規程(内部情報管理及び内部者取引防止規程)に従って、以下のとおり適時開示すべき情報を取り扱います。

・情報の集約・管理は、情報取扱責任者又は開示を担当する組織とします。情報取扱責任者又は開示を担当する組織は、内部情報管理を徹底するとともに、適時開示事項に該当する案件については、社長に速やかに伝達します。

・当社の重要事実等、証券取引所の定める会社情報の適時開示については、社長の指名する役員又は情報取扱責任者である開示を担当する組織の長の指揮のもとに開示を担当する組織が担当します。

(2) 情報開示手続について

a 当社の各組織及びグループ各社より法務担当役員又は法務を担当する組織に集約された情報について、情報取扱責任者又は開示を担当する組織が主管となり、適時開示事項に該当するか否かの基本的な判断を行っています。このうち決定事実、発生事実及び決算情報に関しては、情報の内容を分析し、適時開示規則等に照らして、開示の要否、開示の内容・方法等の事前検討を行います。

b 上記aのプロセスで、特別な重要事項と判断される情報については、情報取扱責任者が社長に答申します。

(3) 証券取引所への適時開示について

情報取扱責任者は、適時開示が必要と判断された事実について、発生後遅滞なく適時開示を行います。

< ディスクロージャーポリシー >

【情報開示の基本方針】

当社では、投資判断に影響を与える決定事項、発生事実、決算に関する情報が発生した場合等の重要情報の開示については、金融商品取引法等の諸法令ならびに、東京証券取引所の定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」(以下「適時開示規則」)に従ってディスクロージャーを行っています。

また、適時開示規則等に該当しない情報についても、投資家や証券アナリストの皆様のご要望にお応えするため、より公平・迅速かつ広範な情報開示を行うことを情報開示の基本方針としております。

【情報の開示方法】

適時開示規則に該当する重要情報の開示は、同規則に従い、同取引所の提供する「TDnetシステム」に登録します。登録後、速やかに報道機関に同一情報を提供すると共に、弊社ホームページ上にも同一資料を掲載します。

また、適時開示規則等に該当しない情報を開示する場合も、ホームページやメディアを通じて、できるだけ公平に当該情報が伝達されるよう配慮を行っております。

【自主的開示項目】

適時開示規則等には該当しないが、投資判断に有用であると判断した情報については、積極的に開示を行っています。具体的に公開している情報は、中期経営計画、四半期ベースの業績情報、決算説明会・株主総会における補足・プレゼン資料等があります。

【業績予想と該当資料の扱い】

当社では、決算短信に記載する収益予想に加えて、将来の見通しに関する情報を提供することがあります。また、メディア、説明会、各種資料、質疑応答等には、将来の見通し、見解などが含まれる場合があります。何れの場合におきましても、過去の事実でないものは、一定の前提の下に作成されたその時点での弊社の判断にもとづいております。従いまして、将来の情報につきましては、前提の変更に伴い、予告なしに変更されることがあり、また実際の業績は、さまざまな要素により、これら見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おき下さい。

【沈黙期間(サイレント期間)】

当社では、決算情報の漏洩を防ぎ、情報開示の公平性を確保するため、決算期日の翌日から決算発表日までをIR活動沈黙期間(サイレント期間)としております。この期間中は決算に関するコメントや質問に対する回答は控えさせていただきます。ただし、この期間中に適時開示に該当する事実が発生した場合につきましては、適時開示規則に基づき開示いたします。

【適時開示体制の概要】

```
graph TD; A1[決定事実] --> B1[取締役会・株主総会]; A2[発生事実] --> B2[関連部門]; A3[決算・業績予想に関する情報] --> B3[経理部]; B1 --> C[情報取扱責任者]; B2 --> C; B3 --> C; C --> D[社長]; D --> E[取締役会]; D --> F[情報取扱責任者]; E --> F; F --> G[開示担当部門（株式・IR担当責任者）]; G --> H[適時開示（TDnet、自社ホームページ掲載）];
```

[illegible]