

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

当社及び当社連結子会社(以下、「当社グループ」という。)では、経営基本理念に基づき、持続的成長と中長期的企業価値の向上を実現し、株主の皆様をはじめとした様々なステークホルダーと長期的な信頼関係を構築するために、法令遵守と企業倫理の徹底を経営の最重要課題のひとつとして位置付け、コーポレート・ガバナンスに関する基本方針を制定しております。

とりわけ「食」を事業の柱とする企業として食品の安全性、衛生管理に対しては創業以来、厳格な対応を徹底しております。同時に、「ホスピタリティ」を事業の柱とする企業として、平成17年7月に「ロイヤルグループ行動基準」を制定し、当社グループ全役職員がこれを共有し、法令遵守はもとより、高い倫理観・道徳観をもった良識ある企業経営ができる集団であるよう努めております。

当社グループは、コーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう、継続的に、体制・制度を見直し、透明性のある公正な体制を整備してまいります。

『コーポレート・ガバナンスに関する基本方針』 https://www.royal-holdings.co.jp/assets/pdf/sustainability/governance/governance_policy.pdf

『ロイヤルグループ行動基準』 <https://www.royal-holdings.co.jp/sustainability/conduct/>

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

【原則1 - 4】政策保有株式

『コーポレート・ガバナンスに関する基本方針』第4条に記載。

【原則1 - 7】関連当事者間の取引

『コーポレート・ガバナンスに関する基本方針』第3条に記載。

【補充原則2 - 4】中核人材の登用等における多様性の確保

当社グループは、「人的資本投資にかかわる基本方針」を以下の通り定めております。

・全ての人材は付加価値を生む源泉であると捉え、人材の確保・育成・働く環境の整備を最重要課題として、積極的な投資を行う。
・労働市場における外食産業の地位向上を目指し、業界をリードする存在となる。

また、経営ビジョン2035・中期経営計画2025～2027においては、多様性の尊重と価値創造を推進する企業風土を実現する人財中心経営を掲げ、更なる人的資本投資と企業風土の変革に取り組んでおります。

当社グループは、管理職への登用について、性別・国籍・採用経緯に係わらず、本人のスキル・経験・意欲等を総合的に勘案することとしております。また、多様な人材(性別・国籍など)、並びに多様な働き方(時短・地域限定)を推進するために、各取り組みを積極的に進めております。

中核人材の登用等における多様性の確保の目標とその状況は以下のとおりです。

・女性の活躍推進は、当社グループの今後の成長に向けて極めて重要であると捉えており、女性管理職比率を2024年度末時点の20%から2027年に25%まで引き上げることを目標としております。

・2024年度末時点の外国人社員比率は5.8%(外国人管理職比率は1%未満)ながら、当社グループは、外国人社員を積極的に採用しており、2027年の外国人社員比率20%を目標に取り組んでおります。

また、子会社のロイヤルマネジメント株式会社は、特定技能制度における登録支援機関の認定を取得しております。

・2024年度末時点の管理職に占める中途採用者の比率は45.4%です。当社グループでは、パート・アルバイトで業務経験のある人材を即戦力として積極的に採用しているほか、新たな発想が可能である他業種、多職種でキャリアを形成してきた人材についても積極的に採用を進めております。

人的資本投資にかかわる基本方針やその実施状況等については、当社ホームページで公開しております。

『人的資本への積極投資』 <https://www.royal-holdings.co.jp/sustainability/management/#human>

『経営ビジョン2035・中期経営計画2025～2027』 https://www.royal-holdings.co.jp/assets/pdf/ir/stockholder/mtmpln_2025.pdf

【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、企業型確定拠出年金制度(DC)を導入しております。また、社員の安定的な資産形成の一助として、ライフプランセミナーや新入社員に対するフォローアップ研修時に、加入者に対する追加教育を行っております。

【原則3 - 1】情報開示の充実

(イ) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

『ロイヤル経営基本理念』 <https://www.royal-holdings.co.jp/co/credo/>

『経営ビジョン2035・中期経営計画2025～2027』 https://www.royal-holdings.co.jp/assets/pdf/ir/stockholder/mtmpln_2025.pdf

「IRライブラリ」

決算短信 <https://www.royal-holdings.co.jp/ir/accounts/settlement/>

決算説明会の概要 <https://www.royal-holdings.co.jp/ir/accounts/meeting/>

有価証券報告書 <https://www.royal-holdings.co.jp/ir/accounts/securities/>

統合報告書 <https://www.royal-holdings.co.jp/ir/accounts/reporting/>

(ロ) 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

本報告書『基本的な考え方』及び『コーポレート・ガバナンス基本方針』に記載。

(ハ) 経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

『コーポレート・ガバナンスに関する基本方針』第22条に記載。

取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針の具体的な内容については、有価証券報告書に記載しております。

(ニ) 経営陣幹部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

『コーポレート・ガバナンスに関する基本方針』第13条に記載。

(ホ) 取締役会が上記(ニ)を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行う際の個々の選解任・指名についての説明

『コーポレート・ガバナンスに関する基本方針』第13条に記載。

【補充原則3 - 1】サステナビリティについての取組み

当社は、経営ビジョン・中期経営計画、統合報告書、有価証券報告書、当社ホームページにおいて、サステナビリティについての取組みを開示しております。

人的資本投資については、当社ホームページ及び経営ビジョン・中期経営計画において方針を示すとともに、決算説明資料等においても適宜、説明・開示を行っております。

知的財産については、当社の外食事業・ホテル事業の継続的且つ安定的な事業戦略や事業運営を実現するために、商標管理を行う専担部署を経営企画部内に設置しております。

当社グループは、“食” & “ホスピタリティ” 企業グループとして、事業活動を通じて、社会・環境問題への対応に積極的に取り組み、各ステークホルダーとのつながりを大切に、明るい未来の創造と持続可能な社会の実現に貢献することをサステナビリティについての取組みの基本方針としており、上記方針に基づき、推進体制の整備、マテリアリティの特定を行っております。

また、経営ビジョン2035・中期経営計画2025～2027において、社会・環境価値と経済価値の両立に向けたサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の推進を掲げ、選ばれる企業・ブランドへの変革に向けたサステナビリティ基盤の整備、推進力・発信力の強化、地域・社会との価値創造の推進に取り組んでおります。

『ロイヤルグループサステナビリティ』 <https://www.royal-holdings.co.jp/sustainability/>

『経営ビジョン2035・中期経営計画2025～2027』 https://www.royal-holdings.co.jp/assets/pdf/ir/stockholder/mtmpln_2025.pdf

【補充原則4 - 1】経営陣に対する委任の範囲

『コーポレート・ガバナンスに関する基本方針』第9条第3項に記載。

【補充原則4 - 2】取締役会によるサステナビリティ基本方針の策定

当社においても、「食の安全・安心」の基盤である環境問題への対応とサステナブルなサプライチェーンの構築、「ホスピタリティ」の源泉である人権及び多様性の尊重等は重要な経営課題であると認識しております。

サステナビリティの基本的な方針については、当社HPに記載しております。

『ロイヤルグループサステナビリティ』 <https://www.royal-holdings.co.jp/sustainability/>

【原則4 - 9】独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

『コーポレート・ガバナンスに関する基本方針』の「社外取締役の独立性判断基準」に記載。

【補充原則4 - 10】指名・報酬に関する社外取締役の関与・助言

当社が設置する経営諮問委員会は、監査等委員である取締役で構成され、独立社外取締役が過半数を占めております。

当委員会は、取締役及び委任型執行役員の指名及び報酬の決定に関し、取締役会の諮問に応じる機関として、その決定の妥当性及びプロセスの透明性を確保しております。

【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、中期経営計画2025～2027実現のため、取締役会の構成は、多様かつ独立した視点から経営課題に対して客観的かつ果敢な判断を下すことを目的とし、多様な視点と豊富な経験、高度なスキルを備えたメンバーで多様性と適正人数の両立を図っております。

取締役の有するスキル等の組み合わせについては、株主総会招集通知に、スキルマトリックスを記載しております。

『第76期定時株主総会招集ご通知』 https://www.royal-holdings.co.jp/ir/event/g_meeting/

【補充原則4 - 11】取締役の兼任状況

当社の取締役の兼任状況につきましては、株主総会招集通知に記載しております。

『第76期定時株主総会招集ご通知』 https://www.royal-holdings.co.jp/ir/event/g_meeting/

【補充原則4 - 11】取締役会の実効性評価

当社は、2024年度の取締役会の実効性評価に際し、各取締役からの 取締役会の構成、取締役会の運営状況、取締役会の議案・内容、取締役会を支える体制等に関する意見を、事前に配布したアンケートへの回答を通じて収集し、2025年3月開催の取締役会において、分析・評価を行っております。

実効性評価の概要については以下の通りです。

取締役会の構成

・社外取締役の員数も含め、適切な人数、多様性が確保されている。

取締役会の運営状況

・昨年の課題である資料提出の早期化、論点整理等が改善されており、適切に運営され、有意義な議論が行われている。

- ・更なる実効性向上に向け、事前説明の活用、より大局的な議題設定等が望まれる。
- 取締役会の議案・内容
- ・議案の選定・数量は概ね適切であり、会社の大きな方向性に係る議論が行われている。
- ・サクセッションプランやサステナビリティ等について、更なる議論の深化が期待される。
- 取締役会を支える体制等
- ・事務局等、運営体制は整備されており、社外取締役を含む取締役が必要な情報を入手する機会は提供されている。
- ・監査等委員会と内部監査部門等との連携も確保できており、監査等委員会の情報収集機会も確保されている。
- ・取締役会、経営会議、戦略会議のそれぞれの機能が明確になり、経営と執行の分離が適切に行われている。

上記の実効性評価結果を踏まえ、取締役会の機能向上に向けて、鋭意取り組んでまいります。

【補充原則4 - 14】取締役に対するトレーニングの方針
『コーポレート・ガバナンスに関する基本方針』第18条に記載。

【原則5 - 1】株主との建設的な対話に関する方針
『コーポレート・ガバナンスに関する基本方針』第23条に記載。

【補充原則5 - 2】事業ポートフォリオに関する情報提供
収益計画や事業ポートフォリオの見直しについては、2025年2月14日開示の「経営ビジョン2035・中期経営計画2025～2027」にて開示しております。
『経営ビジョン2035・中期経営計画2025～2027』 https://www.royal-holdings.co.jp/assets/pdf/ir/stockholder/mtmpln_2025.pdf

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】
当社グループは中期経営計画2025～2027において、資本コストや株価を意識した経営の実現に取り組んでおります。
資本コストを意識した経営としては、財務規律を維持しつつ、収益性と資本効率性向上を意識した事業運営、及び新規事業の早期収益化と事業性の見極めを行ってまいります。
当社グループは、現中期経営計画の最終年度におけるROE(自己資本比率)の目標値を12%と定めており、斯かる目標値の達成に向け、株主資本コストとWACC(加重平均コスト)を設定し、事業別ROIC(投下資本利益率)との比較衡量を行うとともに、各事業の投資に際しては、IRR(内部収益率)等に基づく適切な判断を行ってまいります。
また、事業ポートフォリオの改善に向け、事業別のミッションや目標値、投資計画を策定し、バランスの取れた力強い成長に努めております。

株価を意識した経営としては、中期経営計画2025～2027において、株主還元方針とEPS(1株当たり当期純利益)を定めております。
当社グループは、現中期経営計画の最終年度におけるEPSの目標値を135円と定め、収益性と企業価値の向上に取り組んでおります。
また、株主還元方針では、DOE(株主資本配当率)3.5%・配当性向30%を目処とした安定的な配当の実現に取り組んでまいります。
加えて、開示情報の充実や市場との対話機会を増やすことにより、株主との適切なコミュニケーションに努めてまいります。

【株主との対話の実施状況等】
当社は、経営戦略や財務状況などに関して、株主との建設的な対話を通じて、当社の持続的な成長及び長期的な企業価値向上を図ることを目的に、IR活動を推進しております。方針、実施状況等につきましては、『コーポレート・ガバナンスに関する基本方針』第23条及び後記「2. IRに関する活動状況」をご参照ください。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	10%未満
-----------	-------

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
双日株式会社	9,933	19.97
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,364	6.76
公益財団法人江頭ホスピタリティ事業振興財団	2,452	4.93
キルロイ興産株式会社	1,624	3.26
株式会社ダスキン	953	1.92
日本生命保険相互会社	803	1.61
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	789	1.59
株式会社西日本シティ銀行	765	1.54
ハニューフーズ株式会社	692	1.39
株式会社三越伊勢丹	681	1.37

支配株主(親会社を除く)の有無	—
-----------------	---

親会社の有無	なし
--------	----

(1) 株式数は、千株未満を切り捨てて千株単位で表示しております。

(2) 大株主の状況は2024年12月31日現在のものです。

(3) 上記のほか、当社が所有している自己株式株119千株があります。

持ち株比率は、自己株式を控除して計算しております。自己株式には、株式会社日本カストディ銀行(信託E口)が株式給付信託(J - ESOP)及び株式給付信託(BBT)に伴い保有している当社株式510千株は含んでおりません。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム、福岡 既存市場
決算期	12 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

当社は、双日株式会社との間で、両社の事業上のシナジーを発揮し、相互に事業拡大、企業価値向上を図るため、資本業務提携契約を締結しており、同社は、当社の「その他関係会社」に該当します。

当社は、同社とのより大きなシナジーの発揮を目的に、同社から社外取締役を2名選任し、取り組みを推進する共同委員会(PGA:Profit and Growth for All)を設置し、本委員会の活動内容を、戦略会議に報告し業務執行に活かすとともに、戦略会議より経営会議に報告し、企業価値向上に向けて同社と連携する体制としております。

併せて、同社から独立した立場にある独立社外取締役を3名選任し、協力関係を保ちながらも、独立した経営判断と事業活動を行う体制を構築しております。

また、同社とそのグループ各社との取引のうち、重要性の高い取引等については、株主全体の利益に反する取引を防止する観点から、取引条件の妥当性等の確認について適切な社内手続きを行うことを社内規程に定めております。

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	会長(社長を兼任している場合を除く)
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	5 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
平井 龍太郎	他の会社の出身者							○				
三井田 砂理	他の会社の出身者							○				
中山 ひとみ	弁護士											
梅澤 真由美	公認会計士											
坂本 光一郎	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

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
平井 龍太郎			——	長年にわたる商社における営業、人事総務、海外等の幅広く且つ豊富な業務経験を活かし、双日株式会社と当社グループの協業関係を最大限発揮させ、当社グループの事業拡大と企業価値向上に寄与することを目的として、同氏を社外取締役役に選任しております。
三井田 砂理			——	長年にわたる商社における豊富な業務経験を活かし、双日株式会社と当社グループの協業関係を最大限発揮させ、当社グループの事業拡大と企業価値向上に寄与していただくことを目的として、同氏を社外取締役役に選任しております。
中山 ひとみ	○	○	——	弁護士としての専門的知識や他社の社外監査役や行政機関の委員等における豊富な実績や経験等に基づき、当社の経営全般において独立性を確保した立場から適切な提言をいただくことを目的として、同氏を社外取締役役に選任しております。 また、同氏は、当社と特別な利害関係を有しておらず、一般株主との間に利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。
梅澤 真由美	○	○	梅澤真由美氏は、2006年6月まで当社の会計監査人である監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)の業務執行者でありました。同氏が、2006年6月に同監査法人を退職してから10年以上が経過しており、同監査法人と同氏は、相互に影響される立場にないと判断しております。	公認会計士としての財務および会計に関する豊富な専門知識と経験等に基づき、当社の経営全般において独立性を確保した立場から適切な提言をいただくことを目的として、同氏を社外取締役役に選任しております。 また、同氏は、当社と特別な利害関係を有しておらず、一般株主との間に利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。
坂本 光一郎	○	○	坂本光一郎氏は、2011年4月まで当社の主要な取引先である(株)みずほ銀行の業務執行者でありました。当社は同行から借入金等がありますが、同氏が2011年4月に同行を退職してから10年以上が経過しており、同行と同氏は、相互に影響される立場にないと判断しております。	長年にわたる金融機関における職務経験と幅広い見識から、当社の経営全般において適切な提言をいただくことを期待し、同氏を社外取締役役に選任しております。 また、同氏は、当社と特別な利害関係を有しておらず、一般株主との間に利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。

【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	4	1	1	3	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

当社は監査等委員会の職務を補助すべき部署として監査等委員会室を設置し、会社の業務を十分検証できる専門性を有する使用人を1名以上配置しております。

また、監査等委員会の職務を補助すべき使用人は、他の役職を兼務することなく、常勤監査等委員である取締役の指揮下で職務を遂行することとし、その任命、異動については、監査等委員会の同意を得ることとしております。また、監査等委員会室に所属する使用人の人事考課は、常勤監査等委員である取締役が行っております。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会は、「監査等委員会規程」に基づき代表取締役と定期的に会合を持ち、会社が対処すべき課題、監査等委員会監査の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見を交換し、代表取締役との相互認識を深めております。

また、監査等委員会は「監査等委員会規程」に基づき会計監査人と、「監査等委員会監査等実施基準」に基づき内部監査部門と、それぞれ定期的に会合を持つことで、密接な連携がとれる体制を構築しております。

【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	経営諮問委員会	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	経営諮問委員会	4	0	1	3	0	0	社外取 締役

補足説明

当社では、取締役及び委任型執行役員の指名と報酬の決定について、取締役会の諮問に応じる委員会として、監査等委員である取締役4名(うち独立社外取締役3名)により構成される「経営諮問委員会」を設置することで、その決定の妥当性及びプロセスの透明性を確保しております。

【独立役員関係】

独立役員の人数

3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

業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

当社の取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)の報酬体系は、当社の成長やグループビジョンを実現する能力・見識・スキルを有した優秀な人材を確保できる水準であり、且つ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、固定額の基本報酬、連結当期純利益等と連動する賞与、中期経営計画等と連動する株式報酬の三本立ての報酬体系としております。

当該業績連動報酬に係る指標、当該指標を選択した理由及び当該業績連動報酬の額の決定方法などについては、有価証券報告書において、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に概要を記載しております。

ストックオプションの付与対象者

【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

取締役の報酬等につきましては、事業報告に記載しており、事業報告は当社ホームページに掲載しております。
また、有価証券報告書においても、取締役の報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる員数を記載しており、有価証券報告書は当社ホームページに掲載しております。

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

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬額は、2016年3月29日開催の第67期定時株主総会において決議された「年額2億円以内と定めた固定枠と、前事業年度の連結当期純利益の2.0%以内と定めた変動枠の合計額」と、2023年3月29日開催の第74期定時株主総会において決議された「1事業年度あたり28,800ポイントを上限として各事業年度に付与されたポイントの合計に退任事由別に設定された1を超えない所定の係数を乗じて得たポイント数を、原則として1ポイントあたり当社普通株式1株に換算した株式又は当社株式の時価に相当する金銭」の合計の枠内で取締役会から授権された代表取締役社長が経営諮問委員会へ諮問し、その審議・答申を踏まえ決定しております。

監査等委員である取締役の報酬額は、2016年3月29日開催の第67期定時株主総会において、「年額4千万円以内」と決議いただき、その枠内で監査等委員である取締役が協議により決定しております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針については、有価証券報告書において、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に概要を記載しております。

【社外取締役のサポート体制】

社外取締役へのサポートは当社の経営企画部門が、またそのうち監査等委員である取締役へのサポートは左記部門に加え当社の監査等委員会が連携して行っております。また、重要会議のスケジュール調整を適宜行うことで社外取締役の出席率を高めるよう努めております。

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)

1. 現状の体制の概要

当社は、会社の機関として、会社法に規定する株主総会、取締役会、監査等委員会、及び会計監査人を設置しております。取締役会の構成について、当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)10名以内、監査等委員である取締役5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9名うち社外取締役5名(うち監査等委員である社外取締役3名)で構成され、経営及び業務執行に係る最高意思決定機関として年13回定時開催されるほか、必要に応じて機動的に臨時取締役会を開催し、経営に関する重要事項を決定するとともに業務執行の状況を逐次監督しております。監査等委員会については、社外取締役3名を含む監査等委員である取締役4名で構成され、業務及び財産の状況の監査並びに取締役の職務執行の監査、法令・定款等の遵守状況の監査を実施しております。また、経営や業務執行の監督・牽制機能を果たすべく、監査等に関する重要な事項について報告を受け、協議、又は決議を行っております。

当社は、執行役員制度を導入し、取締役会の決定により事業または子会社等について業務執行の統括を委嘱された担当役員を配置し、取締役会のほかに、当社グループの経営課題等について協議を行う会議体として、取締役と執行役員等で構成される経営会議を、代表取締役社長と執行役員等で構成される戦略会議を設置しております。

当社は、取締役の職務が効率的に行われることを確保するため、業務執行の主要な課題や取り組みについて戦略会議等で協議し、重要な事項を経営会議または取締役会へ報告・付議し、所定の決裁権限基準に則り、意思決定を行う体制とし、その他の業務執行に係る意思決定は、決裁権限基準に基づき、代表取締役もしくは担当役員等に委任し、意思決定の迅速化と経営の効率化を図っております。

添付の参考資料「コーポレート・ガバナンス体制図」をご覧ください。

2. 内部監査および監査等委員会監査の状況について

当社は、内部監査部門として、内部監査部を設置し、部長以下合計8名の人員が年間監査計画並びに代表取締役からの指示に基づき、グループ全体の業務運営が適法かつ社会的責任を踏まえた上で執行されているか監査を行っております。

また、食を中心に展開する企業グループとして社会的責任を果たすべく、グループ全体の品質保証管理を統括する部署として、品質保証推進部

を設置し、部長以下合計10名が、グループ全体の品質保証管理にかかわる基準の策定、品質保証管理の状況についての監査を行っております。監査等委員会は経営執行状況について監査を実施するほか、重要な意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するため、重要な会議に出席し、監査等委員会としての監査、監督が実質的に機能するよう体制整備を行っております。さらに、監査等委員会は代表取締役と定期的に会合を持ち、会社が対処すべき課題、監査の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見を交換し、代表取締役との相互認識を深めるとともに、監査等委員である取締役は必要に応じて、会計監査人や内部監査部と会合を持つことで、密接な連携がとれる体制を構築しております。

3. 監査等委員会の機能強化に向けた取組状況について

当社は、監査等委員会の機能強化に向けた取り組みとして、監査等委員である取締役候補者の選定にあたっては、財務・会計に関する知見を相当程度有する人材を複数名確保するため、社内外を問わず相応しい人材を広く選定しております。

監査等委員である取締役の職務を補助する部署として監査等委員会室を設置し、会社の業務を十分検証できる専門性を有する専従の社員を1名配置しております。なお、当該社員の任命は常勤の監査等委員である取締役の意見を尊重するとともに監査等委員会の同意を得ることとし、人事考課は常勤の監査等委員である取締役が行うこととしております。

4. 会計監査の状況について

当社は、会計監査につき1976年(第28期)以降、有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結しており、法定監査のほか、会計上の課題について随時確認を行い、適正な処理を行っております。

なお、前期において監査業務を執行した公認会計士の氏名及び監査業務に係る補助者の構成については以下のとおりです。

○監査業務を執行した公認会計士の氏名

指定有限責任社員・業務執行社員 茂木 浩之氏

指定有限責任社員・業務執行社員 川口 泰広氏

○監査業務に係る補助者の構成

公認会計士11名、会計士試験合格者6名、その他の者23名

5. 取締役候補者の選定について

当社では、「取締役選解任基準」を定めており、当該基準に基づき、社内外を問わず相応しい人材を広く選定しております。

6. 社外取締役の機能について

当社の社外取締役の機能は、少数株主を含むすべての株主に共通する株主の共同の利益を代弁する立場にある者として客観的な立場で会社経営の監督を行い、経営の透明性の向上及び客観性の確保を通じて、コーポレート・ガバナンスの強化・充実を図るとともに、豊富な経験と専門的な知見に基づき、取締役会に中長期的で幅広い視点をもち、会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にあります。

7. 責任限定契約の内容

当社と非業務執行取締役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める額を上限としております。なお、当該責任限定が認められるのは、当該非業務執行取締役がその職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がないときに限られております。

8. 少数株主保護に向けた取り組み

双日株式会社及びその関係会社との取引に関しましては、少数株主を含む株主全体の利益に反する取引を防止する観点から、取締役会付議基準に基づき審議を行うことや、稟議決裁権限基準に基づき事前に法務部門で取引条件の妥当性について確認を行うなどの社内手続きを定めております。

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、業務執行の状況が監督できる取締役会体制と同時に、戦略会議による迅速かつ的確な協議検討、意思決定プロセスへの関与、情報共有が行える体制と、重要な事項については月1回開催される取締役、執行役員等を構成員とする経営会議へ報告・審議し、適切な経営判断を行える体制が、重要と考えており、取締役会、経営会議及び戦略会議は実質的な審議を効率的に行うことができる適切な規模としております。また、執行役員の業務執行の状況を取締役が監督し、監査等委員が取締役の職務執行の監査を行う現状の体制が適切であると判断しております。

なお当社の監査等委員である社外取締役3名は、当社との間に特別の利害関係はなく、豊かな経験と優れた知見を有する者であり、当社経営陣から独立した立場から取締役会等に出席することを通じて、当社経営陣が適切な決定・報告を行うことを促していることから、経営の透明性向上と客観性確保が可能となる現状の体制が適切であ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

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主の皆様の十分な検討期間を確保するために、通常3週間以上前に発送しております。
集中日を回避した株主総会の設定	当社は、12月決算のため定時株主総会を毎年3月に開催しており、集中日に該当いたしません。
電磁的方法による議決権の行使	当社は、電磁的方法による議決権の行使に対応しております。
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	当社は、議決権電子行使プラットフォームの利用に対応しております。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知(要約)の英文版を作成し、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームへ掲載しています。

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
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	公正で、正確な会社情報を提供するため、ディスクロージャーポリシーを定め、基本方針や情報の開示方法等を明確化しております。 『ディスクロージャーポリシー』 https://www.royal-holdings.co.jp/ir/policy/	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	決算に関する説明会及びスモールミーティングを、四半期に一度、年間で4回開催しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	以下記載のIR資料を当社ホームページに掲載しております。 1. 決算情報 2. 適時開示資料 3. 有価証券報告書および四半期報告書 4. コーポレート・ガバナンスの状況 5. 決算説明会の説明資料 6. 株主総会の関連資料 7. 株主宛配付資料 8. 株式情報 9. 株主優待制度 10. 期末・中間期末の主要財務データ 11. 基幹事業の月次売上速報 12. 統合報告書	
IRに関する部署(担当者)の設置	財務企画部が当社のIR担当部署となっております。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	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	「お客様」「従業員」「地域・社会」「株主」「取引先」という全てのステークホルダーとの信頼関係を高めるため、「ロイヤルグループ行動基準」「ロイヤルグループ行動ガイドライン」(いずれも当社ホームページに掲載)を制定し、ステークホルダーに対する当社の姿勢を明確化しております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	当社グループのCSR活動は、事業の収益性向上といった経済的価値と社会全体の繁栄に寄与するといった社会的価値の両立であると考え、グループにおけるCSR活動方針や活動の協議・決定は、当社に設置されたサステナビリティ推進委員会が行っています。 具体的には、食品ロス削減・食品リサイクル率向上に向けた取り組み、食育・職業体験を通じた次世代の育成、従業員の長期的なキャリア形成に向けたセミナーの開催等、ステークホルダーとのつながりを大切にしたCSR活動を実施しています。
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	前述の「ロイヤルグループ行動基準」「ロイヤルグループ行動ガイドライン」において、企業情報を積極的かつ適時適切に開示する旨を定めています。

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

当社は「内部統制システム構築の基本方針」を取締役会で決議し、当方針に基づき内部統制活動を行っております。決議内容は以下のとおりであります。

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

当社および子会社からなる企業集団(以下、「当社グループ」と呼ぶ。)においては、グループ全体で共有すべき基本的な価値観や倫理観として「経営基本理念」を策定するとともに、その共通理念の下、グループ全役職員が法令遵守の精神と高い倫理観・道徳観の下、職務執行を行うよう「ロイヤルグループ行動基準」及び「ロイヤルグループ行動ガイドライン」を制定する。これらの基準の重要性を代表取締役が継続的に伝達するだけでなく、行動基準評価を含めた人事考課を行うなど、法令遵守の精神と高い倫理観を全役職員が常に共有できるよう啓発を行う。

また、内部監査部門が当社グループの内部監査を実施し、定期的に取締役会に報告する体制をとることでコンプライアンスの状況が常に管理できるような体制を構築する。

さらに、当社グループの役職員が、法令違反行為や不正行為等が発見した場合の通報先として、社内だけでなく、社外通報窓口によるコンプライアンスヘルプラインを設置する。ヘルプライン窓口は、必要に応じて、経営企画部門長を委員長とするヘルプライン委員会に報告することとし、同委員会主導の下、必要に応じて是正措置、再発防止策と併せて、当該法令違反行為等に関与する者に対する処分・勧告を行う体制とする。

また、2013年11月に「反社会的勢力に対する基本方針」を取締役会で決議し、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体とは一切の関係を持たず、不当な要求を受けた場合は組織的に毅然とした姿勢で拒絶するよう社内体制を整備し徹底する。

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

当社では、取締役の職務執行に係る情報・文書の取扱いについて、法令及び「文書管理規程」等の社内規程に従い適切に保存及び管理するものとする。社内規程については、適宜見直しを行うとともに、保存・管理の運用状況を適時適切に検証できるよう体制を整備する。

損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社グループのリスク管理に係る基本的な事項を定めた「リスク管理規程」を制定し、当社グループを取り巻くさまざまなリスクに的確に対処できる管理体制を整備するとともに、リスク管理委員会がグループ全体のリスクの評価、分析、対応策の検討を行い、「緊急時対応規程」において正常な事業活動に著しい影響を及ぼす事態が発生した場合の対応体制、対応手順等について定めることにより、損失の極小化に努める。

また、大規模災害、食品事故等、グループ全体に大きな影響を与えるリスクに対しては、別途「ロイヤルグループ事業継続計画書(BCP)」、「ロイヤルグループ食品事故対応ガイドライン」や感染症対策として「ロイヤルグループ新型コロナウイルス等感染症対策事業継続計画書(BCP)」及び「感染時マニュアル・対応フロー」等の対応マニュアルを作成するなど、グループ全体に周知徹底を図り、リスクの拡大を最小限にとどめる体制をとる。

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

当社グループにおいては、次の経営管理体制を構築することで、取締役の効率的な職務執行を確保する。

当社は、執行役員制度を導入し、取締役会の決定により事業または子会社等について業務執行の統括を委嘱された担当役員を配置する。

また、法令及び定款に定められた事項や株主総会の決議により委任された事項、その他取締役会規程等に定められた経営上の重要な事項について意思決定等を行う取締役会のほかに、当社グループの経営課題等について協議を行う会議体として、取締役と執行役員等で構成される経営会議及び代表取締役社長と執行役員等で構成される戦略会議を設置する。

当社は、取締役の職務が効率的に行われることを確保するため、業務執行の主要な課題や取り組みについて戦略会議等で協議し、重要な事項を経営会議または取締役会へ報告・付議し、所定の決裁権限基準に則り、意思決定を行う体制とする。また、その他の業務執行に係る意思決定は、決裁権限基準に基づき、代表取締役もしくは担当役員等に委任し、意思決定の迅速化と経営の効率化を図る。

さらに、グループ全体の目指すべき目標として3年間を対象期間とする中期経営計画を策定し、中期的な経営目標をグループ全体として共有し、中期経営計画の達成に向けて、各グループ会社、事業部門において年度予算を設定するとともに、予算達成のために必要な施策を立案する。期中においては、月次の業績等を定例取締役会または経営会議に報告する体制とし、取締役がグループ全体の業績及び中期経営計画の進捗をタイムリーに把握できるようシステムを構築する。

加えて、取締役会の意思決定の妥当性を高めるために、取締役会の3分の1以上は、独立社外取締役とする。

当社および子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

当社は、機動的かつ柔軟なグループ経営体制を整えるべく持株会社体制を採用し、グループ会社の取締役、役職員が常に意識すべき基準として「ロイヤルグループ行動基準」、ならびにグループ全体の経営効率向上と実効あるコーポレート・ガバナンスを確保することを目的として「ロイヤルグループ子会社管理規程」をそれぞれ制定し、グループ全体の遵法意識の醸成を図る。

また、グループ全体の運営においては、グループの取締役、執行役員またはそれに準ずるものが子会社の取締役に、当社の取締役または監査等委員会室に所属する使用人が子会社の監査役にそれぞれ就任する。

さらに、子会社に定期的な経営情報や重要な情報の報告を義務づけるなど、牽制機能が働く体制を構築する。

加えて、内部監査部門がグループ会社に対する内部監査を実施することでグループ全体の業務の適正が確保される体制を構築する。

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人を置くことに関する事項

監査等委員会の職務を補助すべき部署として監査等委員会室を設置し、会社の業務を十分検証できる専門性を有する使用人を1名以上配置する。

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の他の取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性に関する事項ならびに当該取締役及び使用人に対する監査等委員会の指示の実効性の確保に関する事項

監査等委員会の職務を補助すべき使用人は、他の役職を兼務することなく、監査等委員会の指揮下で職務を遂行することとし、その任命、異動については、監査等委員会の同意を得るものとする。

また、監査等委員会室に所属する使用人の人事考課は、常勤監査等委員が行う。

当社及び子会社の取締役(当社の監査等委員である取締役を除く。)及び使用人等が監査等委員会に報告をするための体制

当社及び子会社の取締役(当社の監査等委員である取締役を除く。)は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを発見した場合、直ちに常勤監査等委員に報告する。

さらに、当社及び子会社の取締役(当社の監査等委員である取締役を除く。)及び使用人等は、監査等委員会から業務執行に関する事項について報告を求められたときは、速やかに適切な報告を行う。

また、監査等委員は、重要な意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するため、経営会議等の重要な会議に出席する。

監査等委員会へ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
監査等委員会に報告を行った当社及び子会社の取締役(当社の監査等委員である取締役を除く。)及び使用人等に対し、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを行うことを禁止する。

監査等委員の職務の執行(監査等委員会の職務の執行に関するものに限る。)について生ずる費用の前払いまたは償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項
監査等委員会が必要と認めるときは、公認会計士、弁護士その他外部専門家に相談ができる。その費用については、担当部門において審議のうえ、当該監査等委員会の職務の執行に必要でないと認められた場合を除き会社が負担するものとし、速やかに監査費用の前払いまたは償還の手続きに応じる。

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
監査等委員会は、「監査等委員会規程」に基づき、代表取締役と定期的に会合を持ち、会社が対処すべき課題、監査等委員会監査の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見を交換し、代表取締役との相互認識を深める。
また、監査等委員会は必要に応じて、会計監査人や内部監査部門と会合を持つことで、密接な連携がとれる体制を構築する。

財務報告の信頼性を確保するための体制
当社は、当社グループの財務報告の信頼性を確保するため「ロイヤルグループ経理規程」を制定するとともに、グループ全体で有効かつ適切な内部統制を整備、構築し、継続的な改善と適正な運用を行う。
また、企業会計審議会が公表する「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」、並びに同「実施基準」に基づき、取締役会は内部統制の基本方針を決定し、財務報告に係る内部統制の整備及び運用を監督する。

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

当社グループは、グループの行動指針である「ロイヤルグループ行動ガイドライン」において、反社会的勢力の排除を宣言しております。また、社会秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体とは一切の関係を持たず、不当な要求を受けた場合は組織的に毅然とした姿勢で拒絶するよう社内体制を整備し徹底することとしております。
反社会的勢力への対応は、個人や部署を孤立させぬよう、当社法務担当部門のほか警察や弁護士等外部専門機関と連携して対応することとしております。

その他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	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

当社のコーポレート・ガバナンス体制図および適時開示体制の模式図は以下の通りです。

The diagram illustrates the corporate governance structure of Daiichi Sankyo Co., Ltd. The hierarchy is as follows:

- 株主総会 (Shareholders' Meeting)**: The highest authority, with the Representative Director (代表取締役) elected by it.
- 取締役会 (Board of Directors)**: Composed of representatives elected by the Shareholders' Meeting. It oversees the Representative Director and the company's overall operations.
- 代表取締役 (Representative Director)**: The highest executive officer, responsible for the company's management and representing the company externally.
- 監査等委員会 (Audit and Supervisory Committee)**: An independent committee that oversees the company's financial statements and internal controls. It is composed of independent directors and external auditors.
- 経営諮問委員会 (Management Advisory Committee)**: A committee that provides advice to the Representative Director on various matters related to the company's management.
- 経営会議 (Management Meeting)**: A meeting where the Representative Director discusses and decides on major business decisions.
- 戦略会議 (Strategy Meeting)**: A meeting where the Representative Director discusses and decides on the company's long-term strategy.
- 常設委員会 (Standing Committee)**: A committee that provides advice to the Representative Director on various matters related to the company's management. It includes:
 - サステナビリティ推進委員会 (Sustainability Promotion Committee)
 - リスク管理委員会 (Risk Management Committee)
 - 人事評価委員会 (Personnel Evaluation Committee)
- ヘルプライン委員会 (Help Line Committee)**: A committee that provides advice to the Representative Director on various matters related to the company's management.
- 内部監査部 (Internal Audit Department)**: A department that provides internal audit services to the company, reporting to the Audit and Supervisory Committee.
- ヘルプライン窓口 (Help Line Window)**: A window for receiving and handling inquiries from internal and external stakeholders.
- 各部門・子会社・関連会社 (Various Departments, Subsidiaries, and Related Companies)**: The operational units of the company, reporting to the Representative Director and the Board of Directors.

The diagram also shows the flow of information and decision-making between these entities, with arrows indicating the direction of communication and oversight.

社内各部門 子会社

報告

情報開示責任者 経営企画部門

報告

照会・確認 情報取扱責任者 情報開示の判断 検討・確認

証券取引所 金融庁 弁護士 会計士 外部専門家

照会・確認

開示文書作成部門

財務企画部門 連携 経営企画部門

確認

情報開示検討会議

＜発生日実の場合＞ 了承

報告 取締役会 代表取締役社長 適時開示

＜決定事実の場合＞ 報告 取締役会

証券取引所（TDnet、記者クラブ） / 投資者 株主様 お客様 その他の利害関係者など