

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

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

企業として支持され続けるためには株主価値、企業価値の最大化に努めるとともに、社会的な責任を果たすために企業が事業を営む地域社会や経済環境の改善活動の実行が重要であると考えております。当社はすべてのステークホルダーから正しい理解と信頼を得るために、透明、公正、迅速、果断な意思決定を図り、それらを実現するためにコーポレートガバナンス体制を構築し経営方針、財務状況、事業活動状況などの企業情報を公正、適時適切かつ積極的に開示いたします。

当社は、関係するすべてのステークホルダーとの信頼関係にもとづき、企業価値の最大化を目指す経営に取り組んでおります。このためにはコーポレート・ガバナンスの充実・強化が不可欠と考え、競争力の強化、経営成績の向上とともに、経営監視機能としての監査役の役割を重視し、また取締役会が内部統制システムの構築・維持、情報開示の強化により説明責任が十分果たせるように注力いたします。

【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5-2 経営戦略や経営計画の策定・公表】

当社は、持続的な企業価値向上のため、自社の資本コストを適切に把握した上での経営資源の配分を重視します。

第88期(2025年度)において、コロナ禍で生じた負債の最終清算を完了し、継続企業の前提に関する重要事象を解消いたしました。

これを踏まえ、現在は「財務基盤の防衛」から明確に「成長投資」へとフェーズを移行したと考えております。

現在は、中期経営計画については、作成途上で具体的なものは開示できておりませんが、経営戦略の基本方針は「資本効率を重視した強固なネットワークの構築」を成長の軸とし、以下の戦略を推進します。

アセットライト戦略の推進:

運営受託(MC)やマスターリース契約などを合わせることで、投資負担を抑えつつ高い資本効率を実現します。

その結果、「5年で30施設」体制の構築・中期的に30ホテル体制を目指します。

当社の資本コスト(株主資本コスト)については、外部の投資家向け情報サイト等における分析において、概ね8%、実質的なWACC(加重平均資本コスト)は5%と試算・表示されていることを認識しております。

当社においても自社による試算を継続的に行っておりますが、当社の株価推移と市場インデックス(TOPIX等)との相関性が低い状態と認識しています。

それは、特に直近の2年における株価の変動も大きく、理論上の計算値のみでは株主の皆様が求める要求収益率を必ずしも正確に反映できていない可能性があるかと判断しております。

そのため、現時点では特定の計算値を固定的な経営目標として公表することは控え、数値を参考値として留めております。

今後は、現在当社株式を保有されている機関投資家をはじめとするステークホルダーとの直接的なディスカッションを通じて、投資家側が期待する「要求収益率」の適正性について目線を合わせ、資本効率を意識した経営を深めてまいります。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

【原則1-3 資本政策の基本的な方針】

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題と位置づけるとともに、中長期的な企業価値の向上に資する資本政策の遂行を基本方針としております。

1. 株主還元(配当)に関する現状の認識と方針

現時点において無配とさせていただいている状況を、経営陣として真摯に受け止めております。当期は連結業績において黒字化を達成したものの、単体(親会社)の貸借対照表上において過去からの累計損益である繰越利益剰余金が依然としてマイナス(欠損金)の状態にあり、会社法上の配当可能利益が不足しているため、直ちに配当を実施することができない状況にあります。

2. 財務基盤の強化と成長投資の優先

当社はこれまで、コロナ禍を経験し、その影響からの回復に全力で取り組んでまいりました。現在は、外部環境の変化に対応し得る強固な経営基盤を構築する重要な局面と位置づけております。そのため、まずはバランスシートの強化による財務基盤の強化を最優先としております。併せて、確保した資金については、宿泊事業の拡大(「5年で30ホテル」の成長目標)に向けた設備投資等へ優先的に充当し、持続可能な収益基盤の確立を目指します。

3. 配当再開に向けた今後のロードマップ

当社は、以下の条件が整った段階で配当の再開を検討・実施する方針です。

・アゴラホスピタリティーグループ単体の利益剰余金のプラス化: 単体での収益力を安定させ、早期に繰越利益剰余金のマイナスを解消すること。

・安定的な収益構造の確立: 一過性の利益に留まらず、将来にわたり安定的な配当を継続して実施できるよう、特に単体において十分な当期純利益を継続的に計上できる強固な収益体制を構築すること。

具体的な配当金額や時期につきましては、業績の進捗や財務状況を踏まえ、決定次第、速やかかつ適切に開示いたします。また、資本政策の動向や目標に関する経営環境の変化については、引き続き株主総会等を通じて丁寧な説明に努めてまいります。

【原則1-4 いわゆる政策保有株式、補充原則1-4、補充原則1-4】

当社は「その他投資事業」として証券投資事業を営むことから、純投資目的による株式や債券を保有をしておりますが、いわゆる政策保有株式は保有しておりません。取引先との安定的、長期的な取引関係の構築、業務提携、または協働するビジネス展開の円滑化および強化等の観点から、当社グループの中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合、中長期的な視点で企業価値向上につながるか、または当社の株式保有の意義が損なわれないかを当社判断基準とした上で、当該取引先等の株式等を政策保有株式として保有する場合があります。

【原則1-7 関連当事者間取引】

当社の子会社、関連会社、支配株主およびその役員、親族(以下、「関連当事者」という。)との間で関連当事者間取引を行う場合や、投融資および債務保証を行う場合は、「関係会社管理規程」に準じるとともにコーポレートガバナンスの観点から、取締役会での審議を行い、他の株主の利益を保護した上で、他社との一般の取引条件と同様の適切な条件で実施するように対応しております。

【原則2-3 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】

企業として支持され続けるためには株主価値・企業価値の最大化に努めるとともに、社会的な責任を果たすために企業が事業を営む地域社会や経済活動に資する活動が重要であると考えております。その様な企業理念のもと、当社が運営する宿泊事業およびマレーシアにおける霊園事業においては透明性のある経営のもと、CO2削減・環境保全の他、地域貢献、人権に配慮した取り組みを推進しております。

【補充原則2-4】

ホテルビジネスは人材が極めて重要な成功要因である捉え、アゴラ ホテル アライアンスでは、「おもてなし」のコンセプトを、「他人の気持ちになって物事を考えられる人」と再定義し、世界を迎える大きな視野と知識を持ちながらも、根底には、温かい心を持ち家庭的なホテルサービスを高いクオリティで提供できる人材の育成に注力しております。また、社内での公平な待遇、男女差、国籍などの違いによる格差が無いようにすること、就労時の未成年者を雇用する場合における労働法の遵守はもとより、より人権に配慮した取り組みを行います。

多様性確保の自主的な目標は以下のとおりとしております。

< 女性の管理職 > 2025年までに女性管理職を10名とし、女性管理職比率20%とする。

< 外国人の管理職 > 2025年までに外国人管理職を3名とする。

中途採用者の管理職 当面の間、中途採用管理職比率は現状の水準を維持しつつも、社内の人材育成に注力し、社内外から適切な人員を登用するようにします。2025年末時点のプロパーの管理職は、

・2025年末時点のアゴラホスピタリティーグループ連結の多様性確保の状況

< 女性の管理職 > 実績2025年末時点で女性管理職は7名 その比率は9.7%でした。2026年には女性管理職を10%以上を目指します。

< 外国人の管理職 > 実績2025年末時点で外国人管理職は2名でした。

< 中途採用者の管理職 > 実績2025年末時点で70名 プロパー社員の管理職14名です。

・2025年2月末時点のアゴラホスピタリティーグループ単体の多様性確保の状況

< 女性の管理職 > 1名 女性管理職比率 25%

< 外国人の管理職 > 1名

< 中途採用者の管理職 > 5名 中途採用管理職比率100% 当社は即戦力の確保のため、中途採用者の採用を積極的におこなっております。

< 男性労働者の育児休業取得率 > 0.0(%)

< 労働者の男女の賃金の差異 >

全労働者 44.9(%)

正規雇用労働者 44.9(%)

パート・有期労働者 -

パート・有期労働者は男性1名だけであり、比較ができないため、状況としての数値は開示しておりません。

・当社子会社での「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」の対応状況

女性活躍推進法・次世代育成支援対策推進法に関して、常用雇用労働者の総数が100人を超える子会社は以下の通りであります。

事業者：株式会社アゴーラホテルマネジメント堺
事業所名(所在地)：ホテル アゴーラ リージェンシー大阪堺（大阪府堺市堺区）
セグメントの名称：宿泊事業
設備の内容：ホテル・事業所・店舗
勤続期間 男性 6年9カ月
勤続期間 女性 4年10カ月
目標：男女とも勤続期間を5年以上とする

事業者：株式会社アゴーラホテルマネジメント大阪
事業所名(所在地)：ホテル アゴーラ 大阪守口(大阪府守口市)
セグメントの名称：宿泊事業
設備の内容：ホテル・事業所・店舗
勤続期間：男性 4年7カ月
勤続期間：女性 3年8カ月
目標：男女とも勤続期間を5年以上とする

「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づく開示項目は“男女別勤続年数の差異”としており、株式会社アゴーラホテルマネジメント堺における2024年度に大阪労働局に提出した2023年度の“男女別勤続年数の差異”の数値は、男性従業員の勤続年数6年9カ月、女性従業員の勤続年数4年10カ月でした。また、株式会社アゴーラホテルマネジメント大阪における当事業年度に大阪労働局に提出した2023年度の“男女別勤続年数の差異”の数値は男性従業員の勤続年数4年7カ月、女性従業員の勤続年数3年8カ月でした。

【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】

当社は企業年金の積立金の運用を行っておらず、現在、当社自らが積立金を運用する企業年金制度を導入する予定はありません。そのような企業年金制度を導入する場合は、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、企業年金が運用の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行います。

【原則3-1 情報開示の充実】

【原則3-1(I)】

1. 企業理念

企業として支持され続けるためには株主価値・企業価値の最大化に努めるとともに、社会的な責任を果たすために企業が事業を営む地域社会や経済活動に資する活動が重要であると考えております。その様な企業理念のもと事業を運営しております。

【原則3-1()】

2. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

企業として支持され続けるためには株主価値・企業価値の最大化に努めるとともに、社会的な責任を果たすために企業が事業を営む地域社会や経済環境の改善活動の実行が重要であると考えております。当社はすべてのステークホルダーから正しい理解と信頼を得るために、透明、公正、迅速、果敢な意思決定を図り、それらを実現するためにコーポレートガバナンス体制を構築し経営方針、財務状況、事業活動状況などの企業情報を公正、適時適切かつ積極的に開示いたします。

【原則3-1()】

3. 役員報酬

当社は、取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しております。また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容は以下のとおりです。

1. 基本方針

当社の取締役の報酬は、個々の報酬の決定に際しては、役員報酬の外部市場の水準、各取締役の業務執行の責任と範囲、経営のモニタリングの負担に応じた最低限の役員報酬額を勘案の上、その種類及び額を決定しております。

2. 基本報酬(金銭報酬)の個人別の報酬等の額に関する方針(報酬等を与える時期までは条件の決定に関する方針を含む)

当社の取締役の報酬等は、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、従業員給与水準をも考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとしています。

3. 非金銭報酬等に関する方針

当社では従来、株価上昇に対するインセンティブを目的として、一定の時期に、当社の取締役、監査役を対象としてストック・オプションを付与します。付与するストック・オプションの個数は、株主総会において承認を得た報酬上限額の範囲内において各取締役の業務執行の責任と範囲、経営のモニタリングの負担に応じて決定しております。なお、付与をした対象者には中長期的な株主価値・企業価値の最大化をはかる適切な動機づけを与え、株価にも責任を有する立場であることを認識させております。

4. 報酬等の種類ごとの割合に関する決定方針

2023年度の実績(社外取締役を除く)について、報酬等の種類ごとの割合は、おおよその目安として基本報酬と非金銭報酬等の割合 = 7:3とするものとし、2024年度以降における報酬等の種類ごとの割合は、取締役改選期の報酬決定時において、当社の業績および非金銭報酬等の額

を勘案し総合的に勘案して決定するものとしています。

5.取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

当社は、2025年3月25日開催の取締役会において、取締役の指名・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化しコーポレート・ガバナンスの充実を図るため、任意の指名・報酬委員会を設置いたしました。

当社は、2025年3月25日開催の当社第87回定時株主総会において、取締役の金銭報酬の限度額は年額150百万円以内(うち、社外取締役75百万円以内)、その報酬限度額とは別枠で、取締役のストック・オプション報酬額を、新株予約権1個当たりの公正価額に、割当日に在任する取締役に割り当てる新株予約権の総数(180,000個を上限)を乗じた額として、ご承認をいただいております。また、2025年5月15日開催の取締役会において、金銭報酬、ストック・オプションおよび業績に連動した報酬等を含む各取締役への報酬額の配分方法は、透明性を確保し、恣意的な決定を防ぐべく報酬・指名委員会の答申を受け、代表取締役会長ウィニー・チュウ・ウィン・クワンおよび代表取締役社長兼CEOジャン・チューピンとの協議に一任する旨の決議をしております。その権限の内容は、株主総会の決議で承認を得た報酬限度額の範囲における各取締役の基本報酬の額としており、これらの権限を委任した理由は、各取締役の業務負担の度合いを公平に評価するには代表取締役2名による協議が最も適していると判断しております。

【補充原則3-1】

当社は、株主をはじめとするステークホルダーにとって重要と判断される事業報告書およびその他の情報(非財務情報も含む)については、東京証券取引所のウェブサイト、当社ホームページ等の様々な手段により積極的に開示を行うとともに、付加価値の高い記載をおこなうべく、当社事業を取り巻く経済環境および当社の事業に固有の事情について記載を行っております。

【補充原則3-1】

当社は、業務執行取締役が参加する当社の最も重要な戦略と方向性、事業運営、財務およびその他の重要事項について調査・審議する組織であるエグゼクティブ・コミッティ(Ex-com)を設置し、そのEx-com内の専門委員会としてサステナビリティ委員会を設置し、ESGに関連する企業活動を通じてSDGsへの取り組みを行っております。

<2025年のサステナビリティへの取り組み>

当社グループの主力事業の宿泊業は観光業に携わる一員として、持続可能な開発目標(SDGs)に取り組んでおります。また、SDGs活動と自然を慈しむ日本の伝統や文化とは親和性が高いと考えており、また、奇しくもCOVID-19蔓延に対する当社の取り組みは温暖化による感染症増加の対策や、事業戦略の立て直しにもつながるものとも認識しております。当社のグループの宿泊事業では、「美しい日本を集めたホテル アライアンス」をビジョンに掲げておりますが、言い換えれば、日本の美を提供し、地元コミュニティとの連携を重視することです。これは、地域と環境の調和を築くことであり、これらは気候変動の影響を認識し、持続可能な成長戦略を追求することにつながると考えております。さらに、ホテル開発や地域社会との関係強化に取り組む一方で、ネットゼロ目標の達成にもと取り組んでおります。なお、CO2排出量の測定等を含む詳細は、有価証券報告書に記載しております。

<2025年の人的資本、知的財産への取り組み>

企業として株主価値、企業価値の最大化に努めるとともに、働く従業員とともに地域社会へ貢献することやその地域の経済活動に資する活動を行うことが重要と考え、人的資源への投資、地域社会への還元ができる知的財産への投資や取り組みを行いました。

当社はホスピタリティ業界における卓越性が他社との差別化につながると考え、その卓越した運営についての重要性を認識しております。人材育成に関する取り組み方針としては、会社は卓越性を追求し、チームワークや従業員の能力向上に注力し、質の高いホテルサービスを提供することを目指しています。具体的には、人材育成プログラムの充実やキャリアアップのための研修制度の整備、月次・年次表彰制度の設け、人事評価制度の導入などが行われています。また、働きやすい職場環境の整備も重視され、女性の昇進や管理職の後継者確保にも取り組んでいます。

当社は、特許や商標等の所謂、知的財産だけに囚われず、地元の文化、食材など、その地域に根差した伝統と文化とのつながるものこそが、宿泊業を営む上での知的財産と捉えており、それを具現化する活動として、地元の食材を調理方法を生かしたメニュー開発を行うなどを行っております。

また、人材こそが当社にとっての成功の最重要課題とらえ、「おもてなし」のコンセプトを、「他人の気持ちになって物事を考えられる人」として再定義し人材の育成に注力しております。

2025年度の事例

- ・外語専門学校 教育課程編成委員会にて留学生コースのカリキュラム内容について意見を述べております。
- ・調理製菓専門学校 教育課程編成委員会にて調理カリキュラム内容について意見を述べております。
- ・地域の中学校に対し「接遇マナー研修」の提供をしております。

【原則3-1()、()】

取締役選任については、会社法、金融商品取引法および関係業法を踏まえ、経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識及び経験などを十分配意したうえ候補者を選び、取締役会にて取締役候補者の面接をおこない、審議を行ったうえで取締役会にて選定し、株主総会の決議により選任いたします。また、独立社外取締役を選任するための独立性に関する基準又は方針としては、その就任の前10年間に於いて当社グループおよび親会社等の株主並びに当社グループの取引先の運営に関与がなく、高度な専門的な能力を有し、その分野における豊富な経験を有する者、又は、豊富な国際感覚に基づく高い見識を有し、独立した立場から当社の経営の重要事項業務遂行の監督等に十分な役割を果たす事ができる者で、一般株主と利益相反するおそれがないと判断出来る場合、独立社外取締役に指定いたします。

監査役選任については、会社法、金融商品取引法および関係業法を踏まえ、監査活動の充実、強化を図ることができる知識及び経験などに十分配意したうえ候補者を選び、監査役会にて監査役候補者の面接をおこない、審議を行ったうえで、監査役会で候補者を選定し、株主総会の決議により選任いたします。

当社は、最高経営責任者の選解任、後継者の計画および後継者を選任するための基準、方針およびその手続きについて定めておりませんが、当社の経営戦略およびビジョンを実現し、当社を持続的に成長させ、株主価値・企業価値の最大化を行えることができる人物を、性別、年齢、出身を問わず、人物・能力本位で選定いたしております。

2025年3月25日に開催された取締役会において、取締役会の諮問機関として指名報酬委員会規則を整備の上、任意の指名報酬委員会を設置いたしました。任意の指名委員会・報酬委員会にて、取締役会の諮問に応じて、取締役等の指名や選解任、報酬などに関する事項について審議・検討のうえ提言を行ってまいります。また、企業価値向上のためのコーポレートガバナンスの観点から、最高経営責任者の選解任、後継者の計画および後継者を選任するための基準、方針およびその手続きについても、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・透明性ある手順を定めてまいります。

【補充原則4-1】

取締役会は、「取締役会規程」および「職務権限規程 決裁要項」にもつき、取締役会議長より提案される経営上重要な事項の承認と、役員等の職務執行および業務執行者による職務執行の報告を受け、経営全般を監督します。また、予め定められている取締役会の付議項目以外の経

宮上の重要な課題についても、適宜、適切に取締役会において審議、報告がなされております。

【補充原則4-1、補充原則4-3、補充原則4-3】

当社は、最高経営責任者等の選解任、後継者の計画および後継者を選任するための基準、方針およびその手続きについて定めておりませんが、当社の経営戦略およびビジョンを実現し、当社を持続的に成長させ、株主価値・企業価値の最大化を行えることができる人物を、性別、年齢、出身を問わず、人物・能力本位で選定いたしております。

また、当社は、業務執行取締役が参加する当社の最も重要な戦略と方向性、事業運営、財務およびその他の重要事項について調査・審議する組織であるエグゼクティブ・コミッティ(Ex-com)を設置しており、部門長以上の経営幹部がそのEx-comに参加し、経営者としての能力を養える機会を設けております。

2025年3月25日に開催された取締役会において、取締役会の諮問機関として指名報酬委員会規則を整備の上、任意の指名報酬委員会を設置いたしました。任意の指名委員会・報酬委員会にて、取締役会の諮問に応じて、取締役等の指名や選解任、報酬などに関する事項について審議・検討のうえ提言を行ってまいります。また、企業価値向上のためのコーポレートガバナンスの観点から、最高経営責任者の選解任、後継者の計画および後継者を選任するための基準、方針およびその手続きについても、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・透明性ある手順を定めてまいります

【補充原則4-2】

当社は、経営陣の報酬制度の設計及び具体的な報酬額の決定にあたり、定時株主総会において年額の報酬額の上限を決定した後、個別の役員報酬の決定にあたり、外部市場の水準、各取締役の業務執行の責任と範囲、経営のモニタリングの負担に応じた最低限の役員報酬額を勘案の上、その種類および額を決定しております。また、取締役会にて、報酬決定方針を審議、承認をおこなっており、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合しているか、その方針に沿うものであるかの点を確認しております。

2025年3月25日に開催された取締役会において、取締役会の諮問機関として指名報酬委員会規則を整備の上、任意の指名報酬委員会を設置いたしました。今後は、任意の指名委員会・報酬委員会にて、取締役会の諮問に応じて、取締役等の指名や選解任、報酬などに関する事項について審議・検討のうえ提言を行ってまいります。

次に、当社では非金銭報酬として、業績向上や企業価値増大に対する意欲を高め、株主の皆様との利益と一致させることを目的として、2025年3月25日開催の第87回定時株主総会において当社の取締役、監査役を対象としたストック・オプションの付与をご承認いただきました。付与に当たり、将来の一定期間内に行使可能なものとし、役職員が中長期的な株主価値・企業価値の最大化をはかる適切な動機づけを与え、株価にも責任を有する立場であることを認識させております。

今後、取締役会は、中長期的な株価と連動する報酬および短期的な現金報酬との割合の適正性を検討し、役員が持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、客観性・透明性ある手続に従い報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定してまいります。

【補充原則4-3】

当社は、最高経営責任者等の選解任、後継者の計画および後継者を選任するための基準、方針およびその手続きについて定めておりませんが、当社の経営戦略およびビジョンを実現し、当社を持続的に成長させ、株主価値・企業価値の最大化を行えることができる人物を、性別、年齢、出身を問わず、人物・能力本位で選定いたしております。また、当社は、業務執行取締役が参加する当社の最も重要な戦略と方向性、事業運営、財務およびその他の重要事項について調査・審議する組織であるエグゼクティブ・コミッティ(Ex-com)を設置しており、部門長以上の経営幹部がそのEx-comに参加し、経営者としての能力を養える機会を設けております。

2025年3月25日に開催された取締役会において、取締役会の諮問機関として指名報酬委員会規則を整備の上、任意の指名報酬委員会を設置いたしました。任意の指名委員会・報酬委員会にて、取締役会の諮問に応じて、取締役等の指名や選解任、報酬などに関する事項について審議・検討のうえ提言を行ってまいります。また、企業価値向上のためのコーポレートガバナンスの観点から、最高経営責任者の選解任、後継者の計画および後継者を選任するための基準、方針およびその手続きについても、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・透明性ある手順を定めてまいります

【原則4-7. 独立社外取締役の役割・責務】

当社の独立社外取締役は、企業経営者および高度な専門的な能力を有する者並びに豊富な国際感覚を有する者から構成されており、その分野における豊富な経験と高い見識にもとづき、取締役の業務執行の監督、経営方針や経営計画等に対する意見および取締役等との利益相反取引の監督などを行っています。

【原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用】

取締役会の構成は3人以上とし機能を効果的かつ効率的に発揮できる適切な員数として取締役7名としております。また、取締役会の監督機能を高める観点から、現在、取締役7名のうち、2名を独立取締役として選任しております。

【補充原則4-8、】

当社では、社外役員が独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有の重要性を認識し、社外独立役員と代表取締役社長等とのミーティングの機会を設けるなどの取組みを行うように努めてまいります。

【原則4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

その就任の前10年間において当社グループおよび親会社・主要株主等の株主並びに当社グループの取引先での運営に関与がなく、高度な専門的な能力を有し、その分野における豊富な経験を有する者、又は、豊富な国際感覚に基づく高い見識を有し、独立した立場から当社の経営の重要事項業務遂行の監督等に十分な役割を果たす事ができる者で、一般株主と利益相反するおそれがないと判断出来る場合、独立役員に指定しております。

【原則4-10. 任意の仕組みの活用】

当社は、2025年3月25日開催の取締役会において、取締役会の諮問機関として「指名・報酬委員会」を設置いたしました。本委員会は、指名および報酬の機能を統合することで、役員を選任方針と報酬体系の一貫性を確保し、より実効性の高い審議を行う体制としております。

委員会の構成は、独立社外取締役2名(男性)、代表取締役会長(女性)、代表取締役社長兼CEO(男性)、および取締役CFO(女性)の計5名であり、客観性と中立性を担保するため、独立社外取締役が委員長を務めております。当社の現状において、経営全体を俯瞰するガバナンス機能と業務執行の責任範囲を明確に分担しつつ、経営戦略、財務、およびガバナンスの各視点から多角的な議論を行うため、本構成が最適であると判断いたしました。

なお、社内取締役が過半数を占める構成ではありますが、特定の役員に偏った議論となることを防ぐため、監査役をオブザーバーとして招聘し、適宜意見を求めることで、審議の透明性と公正性をより一層高め、独立した客観的な視点を補完する体制を整えております。

なお、当社は外国人取締役を含めた業務執行、非執行取締役との間でタイムリーにディスカッションを行っております。現在、当社の取締役会の構成は3人以上とし、業務執行取締役4名、社外取締役2名の合計6名の取締役から成ります。その取締役6名のうち、女性取締役2名、外国人取

締役4名という体制で運営しており、その機能を効果的かつ効率的に発揮できる適切な員数と多様性を維持しております。取締役会の監督機能を高める観点から、取締役2名以上を社外取締役としております。取締役の選定にあたり、スキル・経験・能力等の人物本位に基づいており、性別、年齢、国籍を問わず、宿泊事業、その他投資業の各事業に精通した業務執行取締役と企業経営者又は高度な専門的な能力を有しその分野における豊富な経験を有する社外取締役で構成されており、全体として、その役割・責務を実効的に果たすためバランス良く構成されており活発なディスカッションを行っております。

また、業務執行取締役が参加する当社の最も重要な戦略と方向性、事業運営、財務およびその他の重要事項について調査・審議する組織であるエグゼクティブ・コミッティ(Ex-com)を設置しており、部門長以上の経営幹部がそのEx-comに参加し、経営者としての能力を養える機会を設け、ディスカッションをする機会を設けております。

今後、任意の指名委員会・報酬委員会にて、取締役会の諮問に応じて、取締役等の指名や選解任、報酬などに関する事項について審議・検討のうえ提言を行ってまいります。また、企業価値向上のためのコーポレートガバナンスの観点から、最高経営責任者の選解任、後継者の計画および後継者を選任するための基準、方針およびその手続きについても、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・透明性ある手順を定めてまいります。

【補充原則4-10】

当社は、2025年3月25日に開催された取締役会において、取締役会の諮問機関として指名報酬委員会規則を整備の上、任意の指名報酬委員会を設置いたしました。任意の指名委員会・報酬委員会にて、取締役会の諮問に応じて、取締役等の指名や選解任、報酬などに関する事項について審議・検討のうえ提言を行ってまいります。また、企業価値向上のためのコーポレートガバナンスの観点から、最高経営責任者の選解任、後継者の計画および後継者を選任するための基準、方針およびその手続きについても、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・透明性ある手順を定めてまいります。

従来より、外国人取締役を含めた業務執行、非執行取締役との間で、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、タイムリーにディスカッションを行っておりますが、業務遂行上、第三者の意見や視点が必要と判断される案件については、これらの適切な関与・助言を得るため、コンサルタントや弁護士等の外部専門家を積極的に活用し、検討を行ってまいります。

当社は現在、2名の独立社外取締役を選任しております。業務遂行上、第三者の意見や視点が必要と判断される案件については、コンサルタントや弁護士等の外部専門家を積極的に活用し、検討を行っております。

【補充原則4-11】

取締役会の構成は3人以上とし機能を効果的かつ効率的に発揮できる適切な員数を維持しております。また、取締役会の監督機能を高める観点から、取締役2名以上を社外取締役としております。また、当社では、性別、年齢、国籍を問わず、人物・能力・経験等にもとづき、取締役及び監査役を選定しており、取締役6名、監査役3名のうち、女性取締役2名、外国人取締役4名、また、外国人監査役1名という体制で運営しており、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせをする場合の基本能力は以下のとおりです。

- ・ホスピタリティ業等のサービス業の経験および専門的な運営経験
- ・海外での観光行政、地政学的な知見、国際情勢に基づく海外観光客の趣向・動向分析
- ・会計・ファイナンスの専門的な知識・能力
- ・豊富な国際的な知識・経験
- ・不動産取引

当社の取締役会は、宿泊事業、その他投資業の各事業に精通した業務執行取締役と企業経営者又は高度な専門的な能力を有し、その分野における豊富な経験を有する社外取締役で構成されています。具体的には、取締役の知識・経験・能力等に求められるスキル・知識としては、事業特性上、“ホテルをはじめとするホスピタリティ、レジャー、ゲーミングなどサービス業の専門的な知識・運営能力”、“海外での観光行政、地政学的な知見、国際情勢に基づく海外観光客の趣向・動向分析をする能力”、“上場企業としての高度な会計・ファイナンスの知識・能力”、“複数国で事業を行うため国際的な経験”、“ホテル・メモリアル事業用不動産に関する専門的な不動産取引知識”と考えており、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ております。

また、当社の監査役のうちCPA資格を有する者が1名を選任しており財務・会計に関する豊富な知識を有しています。

【補充原則4-11】

取締役、監査役は、当社以外の会社(日本及び海外)の役員を兼務する場合は、自らの義務と責任を全うするために、当社取締役会、監査役会に対して十分な時間を割くことができる範囲に限るものと考えております。なお、その主な兼任の状況は、「株主総会招集ご通知」、「有価証券報告書」に記載しております。

【補充原則4-11】

当社は取締役会において、適宜適切に取締役会全体の実効性について分析および評価を行っております。

その自己評価・分析の概要につきましては、外部機関の助言を得ながら以下の方法で行いました。

平成29年12月に取締役会の構成員であるすべての取締役・監査役を対象にアンケートを実施しました。

回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保いたしました。

外部機関からの集計結果の報告を踏まえたうえで、平成30年3月の定時取締役会において、分析・議論・評価を行いました。

その結果の概要は以下のとおりです。

アンケートの回答からは、「取締役会では、形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされている」等、おおむね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていると認識いたしております。

一方で取締役会の事務局の運営についてなどの意見が出され、取締役会の機能の更なる向上、議論の活性化に向けた課題についても共有いたしました。今後、当社の取締役会では本実効性評価を踏まえ、課題について十分な検討を行ったうえで迅速に対応し、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めてまいります。

【補充原則4-12】

取締役会の議題、審議時間および開催頻度は、重要な業務執行の承認および業務執行の監督のために、必要かつ十分な議論が可能なように定期的開催を行っております。また、定期定例の開催だけでなく、臨時的に取締役会を開催し、取締役会で必要な承認を行い、業務の監督および意思決定が円滑に進む体制を作っております。

また、取締役会において建設的な議論・意見交換ができるように、取締役会の付議および報告議案について、取締役会出席者の事前準備に要する期間に配慮して、資料を送付したうえで事前説明を行う機会を設けております。また、取締役会の開催スケジュールや予想される審議事項につきましては、予め次年度のスケジュールを決定しております。

【補充原則4-14】

当社の役職員トレーニング及び外部研修の方針として、取締役会および監査役会の実効性高める事を目的に平成27年度より、経営課題について一定の知識や情報がない役員が、善管注意義務違反・忠実義務違反を回避し、適切な意思決定を下せるよう、また、継続的に最新の経営に関する情報を習得できるようトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行っております。

なお、日本語を解せる取締役・監査役に対しては証券代行会社による研修や東証eラーニング等のプログラムの斡旋、専門書籍の定期購入を行うなどを実施し、日本語が解せない役員については、英語や海外で開催される等のプログラムを受講しております。

【原則5 - 1 . 株主との建設的な対話に関する方針】

当社は現在、株主との建設的な対話を促進するための体制としては、代表取締役社長が中心となって機関投資家からのリクエストに応じて対話を実施しております。また、個人投資家との対話およびIR、SR全般に関する事務局として総務人事部がそれにあたり、株主から得られた意見やステークホルダーとの情報交換によって得られた意見等について経営陣幹部へのフィードバック等を行っております。また、IR/PRテクニカルディレクターを設置し統括したIR/PRを行っております。IRなお、株主との対話に際しては「インサイダー取引防止に関する規則」にもとづき、役職員およびその家族からのインサイダー情報の漏洩防止を徹底しています。

【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(初回)
英文開示の有無	有り

該当項目に関する説明

「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について、取組みや検討状況を記載してください。

当社は、持続的な企業価値向上のため、自社の資本コストを適切に把握した上での経営資源の配分を重視します。

第88期(2025年度)において、コロナ禍で生じた負債の最終清算を完了し、継続企業の前提に関する重要事象を解消いたしました。これを踏まえ、現在は「財務基盤の防衛」から明確に「成長投資」へとフェーズを移行したと考えております。現在は、中期経営計画については、作成途上で具体的なものは開示できておりませんが、経営戦略の基本方針は「資本効率を重視した強固なネットワークの構築」を成長の軸とし、以下の戦略を推進します。

アセットライト戦略の推進:

運営受託(MC)やマスターリース契約などを合わせることで、投資負担を抑えつつ高い資本効率を実現します。その結果、「5年で30施設」体制の構築、中期的に30ホテル体制を目指します。

当社の資本コスト(株主資本コスト)については、外部の投資家向け情報サイト等における分析において、概ね8%、実質的なWACC(加重平均資本コスト)は5%と試算・表示されていることを認識しております。

当社においても自社による試算を継続的に行っておりますが、当社の株価推移と市場インデックス(TOPIX等)との相関性が低い状態と認識しています。

それは、特に直近の2年における株価の変動も大きく、理論上の計算値のみでは株主の皆様が求める要求収益率を必ずしも正確に反映できていない

可能性があるかと判断しております。

そのため、現時点では特定の計算値を固定的な経営目標として公表することは控え、数値を参考値として留めております。今後は、現在当社株式を保有されている機関投資家をはじめとするステークホルダーとの直接的なディスカッションを通じて、投資家側が期待する「要求収益率」の適正性について目線を合わせ、資本効率を意識した経営を深めてまいります。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
バンク ジュリウス ベア アンド カンパニ - リミテッド ホンコン クライアント アカウ	83,095,107	29.50
バンク ジュリウス ベア アンド カンパニ - リミテッド シンガポ - ル クライアンツ	30,000,000	10.65
株式会社アゴーラ・ホスピタリティー・グループ	15,005,055	5.33
ゴールドマン・サックス・インターナショナル	8,115,600	2.88
楽天証券	3,016,200	1.07
BNP PARIBAS SINGAPORE / 2S / JASDEC / CLIENT ASSET	3,001,000	1.18
成澤 修二	1,600,000	0.57
INTERACTIVE BROKERS LLC	1,320,600	0.47
493611ピーピーエイチディーピーエスパンクホンコンリミテッドアカウント005ノニューエ	1,372,200	0.47
都築 利治	1,000,000	0.35

支配株主(親会社を除く)の有無	バンク ジュリウス ベア アンド カンパニ - リミテッド ホンコン クライアント アカウ
親会社の有無	なし

補足説明

・2025年度末現在において第1位株主であるバンク ジュリウス ベア アンド カンパニ - リミテッド ホンコン クライアント アカウの株式数83,095千株は、ファー・イースト・グローバル・アジア・リミテッドが実質的に保有する株式であります。
・バンク ジュリウス ベア アンド カンパニ - リミテッド シンガポ - ル クライアンツの株式数30,000千株は、ファー・イースト・グローバル・アジア株式会社が実質的に保有する株式であります。
・ゴールドマン・サックス・インターナショナルの株式数8,115千株は、当社代表取締役役ウィニー・チュウ・ウィン・クワン氏が第9回ストックオプションの行使により取得し、同氏が実質的に保有する株式であります。

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	12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	100人以上500人未満
直前事業年度における(連結)売上高	100億円未満
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

当社の子会社、関連会社、親会社等の支配株主およびその役員、親族(以下、「関連当事者」という。)との間で関連当事者間取引を行う場合や、投融資および債務保証を行う場合は、「関係会社管理規程」に準じるとともにコーポレートガバナンスの観点から、取締役会での審議を行い、他の株主の利益を保護した上で、他社との一般の取引条件と同様の適切な条件で実施するように対応しております。

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

・2025年度末現在において第1位株主であるバンク ジュリウス ベア アンド カンパニ - リミテッド ホンコン クライアント アカウントの株式数83,095千株は、ファー・イースト・グローバル・アジア・リミテッドが実質的に保有する株式であります。
 ・バンク ジュリウス ベア アンド カンパニ - リミテッド シンガポ - ル クライアントの株式数30,000千株は、ファー・イースト・グローバル・アジア株式会社実質的に保有する株式であります。
 ・ゴールドマン・サックス・インターナショナルの株式数8,115千株は、当社代表取締役ウイニー・チュウ・ウィン・クワン氏が第9回ストックオプションの行使により取得し、同氏が実質的に保有する株式であります。

ファー・イースト・グローバル・アジア・リミテッド(所在:英領西インドケイマン諸島/ 資本金39,080千米ドル/ 投資持株会社(以下、「FEGA社」と言います。))は、当社の主要株主であり、その他の関係会社であります。アジア・ランド・リミテッド(所在:英領西インドケイマン諸島/ 資本金2米ドル/ 投資持株会社)は、FEGA社の発行済株式の74.41%を保有するほか、同社と出資、資金などにおいて緊密な関係があることにより同社の意思と同一の内容の議決権を行使すると認められる者が所有している議決権の割合を含めFEGA社の議決権100%保有しており、当社に対する議決権の31.16%を間接所有するその他の関係会社であります。また、ファー・イースト・グローバル・アジア株式会社(所在:東京都港区/ 資本金10万円/ 投資持株会社)は、当社に対する議決権の11.25%を所有するその他の関係会社であります。FEGA社と当社との関係は、同社の投資活動による当社株式の保有という資本関係の他、取締役ウイニー・チュウ・ウィン・クワン氏の派遣を受けておりますが、その他の人的関係はございません。兼任取締役は当社親会社FEGA社に関係した会社の取締役を兼務しておりますが、当社取締役会は多数決のもとに運営されているため、支配株主等からの独立性は確保されていると認識しております。

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	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	3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	6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	2名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	2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		
北村隆則	学者													
アンジェリーニ・ジョバンニ	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	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
北村隆則		香港中文大学名誉フェロー	北村隆則氏は2013年3月に当社社外取締に就任し、また、東京証券取引所の定める独立役員として届け出ております。同氏は社外取締役となること以外の方法で会社経営に携わった経験はありませんが、2015年から香港中文大学の客員教授を務めており、外交官としての幅広い実績と豊かな国際感覚にもとづき、また、独立した立場から当社の業務執行に関する助言・監督等を行っております。今後も当社社外取締役として、業務執行体制の監督機能を適切に遂行することができるものと判断しました。 スキル・資質：豊富な国際的な知識・経験、海外での観光行政、地政学的な知見、国際情勢に基づく海外観光客の趣向・動向分析
アンジェリーニ・ジョバンニ		アンジェリーニ ホスピタリティー 社会長、香港理工大学教授	アンジェリーニ・ジョバンニ氏は2018年10月より社外取締役に就任し、また、東京証券取引所の定める独立役員として届け出ており、独立した立場から当社の経営に関する助言・監督等を行っております。シャングリ・ラ・ホテル・アンド・リゾートの社のCEOを務めた経験など、国際的なホテル業界における豊富な経験と知見を有し、当社の中核事業である宿泊事業に精通していることから、今後も当社業務執行の監督等の役割を十分に果たしていただくことができると判断いたしました。 スキル・資質：豊富な国際的な知識・経験、ホスピタリティ業等のサービス業の経験および専門的な運営経験

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	5	5	3	2	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	5	5	3	2	0	0	社外取締役

補足説明

・指名・報酬委員会

2025年3月25日の取締役会において、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会規則を整備し、任意の指名報酬委員会を設置いたしました。今後は、任意の指名報酬委員会において、取締役等の指名・選解任・報酬等に関する事項を審議・検討し、取締役会に提言してまいります。また、企業価値向上のため、最高経営責任者の選解任、後継者計画、および選任基準・方針・手続きについても、客観性・適時性・透明性を確保した手順を策定してまいります。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	3名

監査役の人数	3名
--------	----

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

2015年7月1日付にて内部監査室を設置し、2015年9月1日付にて内部監査室設置に伴う職務権限規程の変更を行い、社長が指名選任する専従の内部監査担当責任者1名によって、実施されております。内部監査規程の運用に関しましては、代表取締役直轄のもと、会社における経営活動の全般にわたる管理・運営の制度および業務の遂行状況を監査計画書に基づき、計画的かつ効率的な業務監査を実施し、会計監査人との連携をしながら当社およびグループ各社の業務の執行状況を合法性と合理性の観点から検討・評価し、その結果に基づく監査報告書を提出しております。また、監査報告書の提出の他、事後的な検証機能を強化するため、代表取締役のみならず、取締役会および監査役会への報告経路を確保し、情報交換を行う他、代表取締役以外の取締役および監査役のとも意見交換をおこない、法令順守体制および内部管理体制の強化について有用な意見を述べ、内部監査の有効性を高めることに努めております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	2名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	0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	l	m
チャン、ベニー・クン・チュン	他の会社の出身者													
澁谷慎志	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 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 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
- i 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)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 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)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
----	------	--------------	-------

<p>チャン、ベニー・クン・チュン</p>		<p>チャン、ベニー・クン・チュン氏は、クーパース&ライブランド社(現:PWC社)入社後、シニア会計士として、IPO監査やM&Aのデューデリジェンスに従事した後、投資銀行等の金融機関においてCFO、CEOとして企業経営に関する豊富な経験と知見を有しております。現在、ドーセット・ホスピタリティ・インターナショナル社CFOとして、ホテル事業会社での財務責任者として従事しております。同氏は、会計士(CPA保持)としてのバックグラウンドや、長年のCFO・CEOとしての豊富な経営経験、財務および会計に関する専門的な知見を有していることから、当社の海外事業の業務執行のモニタリングなど、幅広い観点から監査業務を適切に遂行することができるものと判断し社外監査役といたしました。</p> <p>スキル・資質:ファイナンス・海外ビジネス・経営全般</p>
<p>澁谷慎志</p>	<p>なし</p>	<p>澁谷慎志氏は、金融機関を通じて豊富な証券、金融の経験と中国・香港のビジネスに関する専門的な知見を有しております。また、海外での事業会社の運営に関するモニタリング業務の経験を有しており、それらの豊富な知見から、社外監査役の職務を適切に遂行することができるものと判断し社外監査役といたしました。</p> <p>スキル・資質:ファイナンス・海外ビジネス・経営全般</p>

【独立役員関係】

<p>独立役員の人数</p>	<p>2名</p>
----------------	-----------

その他独立役員に関する事項

当社では独立社外取締役を2名を選任し、独立した立場からの助言機能・監督機能を果たしており、現在の体制が当社にとって適当なものであり、適切なコーポレート・ガバナンスの実践・充実に可能にしていると判断しております。

候補者の選定にあたり、独立社外取締役の独立性判断基準及び資質としては、その就任の前10年間に於いて当社グループおよび親会社等の株主並びに当社グループの取引先での運営に関与がなく、高度な専門的な能力を有し、その分野における豊富な経験を有する者、又は、豊富な国際感覚に基づく高い見識を有し、独立した立場から当社の経営の重要事項業務遂行の監督等に十分な役割を果たす事ができる者で、一般株主と利益相反するおそれがないと判断出来る場合、独立役員に指定いたします。

【インセンティブ関係】

<p>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</p>	<p>ストックオプション制度の導入</p>
----------------------------------	-----------------------

該当項目に関する補足説明

2025年3月25日開催の第87回定時株主総会において、当社は業績向上や企業価値増大に対する意欲を高め、株主の皆様との利益と一致させること目的として、当社の取締役、従業員および当社子会社の従業員を対象としたストック・オプションを付与することをご承認いただきました。

<p>ストックオプションの付与対象者</p>	<p>社内取締役、社外取締役、社内監査役、社外監査役、従業員、子会社の従業員</p>
------------------------	--

該当項目に関する補足説明

2025年3月25日開催の第87回定時株主総会において、当社は業績向上や企業価値増大に対する意欲を高め、株主の皆様との利益と一致させること目的として、当社の取締役、従業員および当社子会社の従業員を対象としたストック・オプションを付与することをご承認いただきました。

【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

取締役に支払った報酬
取締役 7名(うち社外取締役3名)

第88期(自2025年1月1日至2025年12月31日)の実績
金銭報酬等の総額(うち社外取締役) 64,828千円 (5,494千円)
非金銭報酬等の総額(うち社外取締役) 54,357千円 (6,243千円)
合計(うち社外取締役) 119,186千円 (11,737千円)

(注)1. 当事業年度末現在の人員は、取締役7名、監査役3名であります。このうち、基本報酬を無報酬とする取締役1名が在任しております。この1名は子会社の役員を兼務する取締役であり子会社から役員として報酬を受けております。当社の基本報酬は無報酬であり、当事業年度に係る報酬等の総額等には含まれていません。

2. 非金銭報酬等の内容は当社のストック・オプションであり、割当の際の条件等は「3.非金銭報酬等に関する方針」のとおりであります。

3. 当社は、2025年3月25日開催の当社第87回定時株主総会において、ストック・オプション付与に関する報酬等を除く取締役の報酬限度額を年額150百万円以内(うち社外取締役75百万円以内)として、また、上記報酬限度額とは別枠で、取締役のストック・オプション報酬額を、新株予約権1個当たりの公正価格に、割当日に在任する取締役に割り当てる新株予約権の総数(180,000個を上限)を乗じた額として、ご承認をいただいております。当該株主総会最終時点の取締役の員数は8名(うち社外取締役4名)です。

4. 監査役の金銭報酬の額は、2025年3月25日開催の第87回定時株主総会において年額20百万円以内と決議しております。当該株主総会最終時点の監査役の員数は3名です。当該株主総会最終時点の監査役の員数は3名(うち社外監査役2名)です。

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

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

当社は、2025年3月25日開催の取締役会において、取締役の指名・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実に資するため、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置いたしました。2025年5月15日開催の取締役会において、各取締役の報酬の額の決定を代表取締役会長および代表取締役社長兼CEOとの協議に一任する旨の決議をしております。また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容は以下のとおりです。

1. 基本方針

当社の取締役の報酬は、個々の報酬の決定に際しては、役員報酬の外部市場の水準、各取締役の業務執行の責任と範囲、経営のモニタリングの負担に応じた最低限の役員報酬額を勘案の上、その種類及び額を決定しております。

2. 基本報酬(金銭報酬)の個人別の報酬等の額に関する方針(報酬等を与える時期までは条件の決定に関する方針を含む)

当社の取締役の報酬等は、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、従業員給与水準をも考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとしています。

3. 非金銭報酬等に関する方針

当社では従来、株価上昇に対するインセンティブを目的として、一定の時期に、当社の取締役、監査役を対象としてストック・オプションを付与します。付与するストック・オプションの個数は、株主総会において承認を得た報酬上限額の範囲内において各取締役の業務執行の責任と範囲、経営のモニタリングの負担に応じて決定しております。なお、付与をした対象者には中長期的な株主価値・企業価値の最大化をはかる適切な動機づけを与え、株価にも責任を有する立場であることを認識させております。

4. 報酬等の種類ごとの割合に関する決定方針

2023年度の取締役(社外取締役を除く)について、報酬等の種類ごとの割合は、おおよその目安として基本報酬と非金銭報酬等の割合 = 7:3と

するものとし、2024年度以降における報酬等の種類ごとの割合は、取締役改選期の報酬決定時において、当社の業績および非金銭報酬等の額を勘案し総合的に勘案して決定するものとしています。

5. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

当社は、2025年3月25日開催の取締役会において、取締役の指名・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化しコーポレート・ガバナンスの充実を図るため、任意の指名・報酬委員会を設置いたしました。

当社は、2025年3月25日開催の当社第87回定時株主総会において、取締役の金銭報酬の限度額は年額150百万円以内(うち、社外取締役75百万円以内)、その報酬限度額とは別枠で、取締役のストック・オプション報酬額を、新株予約権1個当たりの公正価額に、割当日に在任する取締役に割り当てる新株予約権の総数(180,000個を上限)を乗じた額として、ご承認をいただいております。また、2025年5月15日開催の取締役会において、金銭報酬、ストック・オプションおよび業績に連動した報酬等を含む各取締役への報酬額の配分方法は、透明性を確保し、恣意的な決定を防ぐべく報酬・指名委員会の答申を受け、代表取締役会長ウィニー・チュウ・ウィン・クワンおよび代表取締役社長兼CEOシャン・チューピンとの協議に一任する旨の決議をしております。その権限の内容は、株主総会の決議で承認を得た報酬限度額の範囲における各取締役の基本報酬の額としており、これらの権限を委任した理由は、各取締役の業務負担の度合いを公平に評価するには代表取締役2名による協議が最も適しているかと判断しております。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役及び社外監査役に対しては、取締役会に先立ち、議案書や関連資料の送付を行い、また必要に応じ、社内担当部門から適宜、情報の提供を行っております。

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)

当社は、定款に基づき、取締役会、監査役、監査役会、および会計監査人を設置しており、現在の事業規模等を考慮すると、監査役会設置会社としての体制が最も適切であると考えております。

・取締役会について

取締役会は、会社の業務執行の決定と取締役の職務執行の監督を担っております。第87期においては、書面決議を除き、5回の取締役会を開催いたしました。

取締役・監査役の選任および報酬については、独立社外取締役・社外監査役が出席する取締役会で原案を承認し、株主総会にて決定しております。

業務執行は代表取締役が行い、代表取締役は事業担当取締役や各部門責任者と、グループ会社を含む連結経営に関する方針について協議・審議しております。

・最高経営責任者等の選任と後継者計画について

現在、最高経営責任者の選解任、後継者計画、および選任基準・方針・手続きについては、特段の定めはありません。しかしながら、業務執行取締役が参加するエグゼクティブ・コミッティ(Ex-com)を設置し、部門長以上の経営幹部が重要な戦略や事業運営、財務等について議論することで、経営者としての能力開発を促進しております。

・指名・報酬委員会

2025年3月25日の取締役会において、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会規則を整備し、任意の指名報酬委員会を設置いたしました。今後は、任意の指名報酬委員会において、取締役等の指名・選解任・報酬等に関する事項を審議・検討し、取締役会に提言してまいります。また、企業価値向上のため、最高経営責任者の選解任、後継者計画、および選任基準・方針・手続きについても、客観性・適時性・透明性を確保した手順を策定してまいります。

・監査役および会計監査人について

監査役は、取締役会やその他経営に関する会議に出席し、取締役等から職務執行状況を聴取し、稟議決裁書を閲覧するなど、会社財産の状況を調査しております。また、内部監査担当責任者からの内部統制評価報告、会計監査人からの監査報告を受け、業務および財産の状況を調査しております。

会計監査人については、現在、監査法人アヴァンティアを選任しており、同監査法人による計算書類、付属明細書、および連結計算書類の監査が適切に実施されております。

・内部監査について

内部監査機能の強化として、2015年7月1日に内部監査室を設置し、社長が指名選任する専従の内部監査担当責任者1名が監査を実施しております。内部監査においては、経営活動全般にわたる管理・運営制度および業務遂行状況について、計画的かつ効率的な業務監査を実施し、合法性と合理性の観点から検討・評価を行い、その結果に基づき事後的な検証機能を強化するとともに、社長への報告の他、取締役会および監査役会との連携を図っております。

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

当社の基本的なコーポレート・ガバナンス体制は、取締役会が経営の意思決定・監督機能を担い、監査役会が内部監査機能を強化するという考えに基づいております。取締役会は、3名以上で構成し、その機能を効果的かつ効率的に発揮できる適切な人数を維持しております。

・取締役会の構成と選任

取締役および監査役の選任にあたっては、性別、年齢、国籍を問わず、人物・能力・経験を重視しています。現在、取締役7名のうち、女性取締役が2名、外国人取締役が5名であり、取締役会全体として、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力をバランス良く備えています。取締役会は、宿泊事業や投資事業に精通した業務執行取締役と、企業経営者または高度な専門性を有し豊富な経験を持つ社外取締役で構成されています。

・社外取締役と独立役員

取締役会の監督機能を高めるため、取締役2名以上を社外取締役としています。これにより、経営全体および利益相反取引に対する監督機能と業務執行機能を分離し、実効性が高く効率的な経営・執行体制の確立に努めています。

当社と利害関係のない独立した立場から、経営の重要事項や業務執行の監督に十分な役割を果たせる者を、東京証券取引所の定める独立役員として選任しています。具体的には、独立性の高い社外取締役2名と社外監査役1名を選任し、取締役の職務執行に対する独立性の高い監督体制を構築しています。

・独立性に関する基準

当社の独立社外役員の独立性に関する基準は、以下のとおりです。

就任前10年間に於いて、当社グループおよび親会社等の主要株主、並びに当社グループの主要取引先の運営に関与していないこと。

高度な専門性を有し、その分野における豊富な経験を有する者、または豊富な国際感覚に基づく高い見識を有し、独立した立場から当社の経営の重要事項や業務執行の監督に十分な役割を果たせる者であり、一般株主と利益相反のおそれがないと判断できること。

・内部監査体制

内部監査機能の強化のため、監査役会に加え、2015年7月1日に内部監査室を設置し、社長が指名選任する専従の内部監査担当責任者1名が内部監査を実施しています。内部監査においては、経営活動全般にわたる管理・運営の制度および業務遂行状況について、計画的かつ効率的な業務監査を実施し、合法性と合理性の観点から検討・評価を行い、その結果に基づき事後的な検証機能を強化するとともに、取締役会および監査役会との連携を図っています。

・経営幹部の育成と指名・報酬委員会

当社は、業務執行取締役が参加するエグゼクティブ・コミッティ (Ex-com) を設置し、部門長以上の経営幹部が重要な戦略や事業運営、財務等について議論することで、経営者としての能力開発を促進しています。

2025年3月25日の取締役会において、取締役会の諮問機関として指名報酬委員会規則を整備し、任意の指名報酬委員会を設置いたしました。今後は、任意の指名報酬委員会において、取締役等の指名・選解任・報酬等に関する事項を審議・検討し、取締役会に提言してまいります。また、企業価値向上のため、最高経営責任者の選解任、後継者計画、および選任基準・方針・手続きについても、客観性・適時性・透明性を確保した手順を策定してまいります。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主總會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
電磁的方法による議決権の行使	電磁的方法による議決権の行使を行えるようにしております。
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	議決権電子行使プラットフォームへ参加しております。
招集通知(要約)の英文での提供	英文での招集通知を開示いたしました。

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
IR資料のホームページ掲載	当社では過去の経営情報として有価証券報告書、決算短信等の資料を閲覧いただくことができます。	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR、SR全般に関する事務局として総務人事部がそれにあたっております。	
その他	当社は現在、株主との建設的な対話を促進するための体制としては、代表取締役社長が中心となってアナリスト・機関投資家からのリクエストに応じて対話を実施しております。 また、個人投資家との対話およびIR、SR全般に関する事務局として総務人事部がそれにあたり、株主から得られた意見やステークホルダーとの情報交換によって得られた意見等について経営陣幹部へのフィードバック等を行っております。	

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
環境保全活動、CSR活動等の実施	当社は、社長直轄の諮問機関である「Ex-com」を設置し、業務執行をおこなう取締役及び各部門の責任者で構成しています。詳細は、「有価証券報告書 2【サステナビリティに関する考え方及び取組】をご確認ください。 この「Ex-com」は、当社の全社的な課題、あるいは自部門における課題を共有し、その経営課題の対応方針や方向性を議論・検討することを目的としています。また、「Ex-com」の中に専門的な分科会として「サステナビリティ委員会」を設置し、気候変動を含むSDGsに関連するリスク及び機会への取り組みの検討等を行っています。

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

取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制の概要は、以下のとおりであります。

1) 取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

取締役および使用人は、事業を適正かつ効率的に運営するため、誠実に法令、定款、規則等を遵守し、全力をあげてその職務の遂行に努めていくものとする。又、監査役会は、内部統制システムの有効性と機能を監査し、課題の早期発見と是正に努めるとともに、経営機能全般に対する監督強化を図るものとする。

2) 取締役の職務の執行に関する情報の保存、管理に関する体制

1. 当社は、取締役の職務執行に係る情報を、取締役会規程および内部情報管理に関わる規程等に従い適切に保存及び管理していくものとする。
2. 文書の管理保存の期間については、法令に定めるものの他、業務に必要な期間、保存するものとする。

3) 損失の危機の管理に関する規程その他の体制

当社の経営に重大な影響を与える、経営環境の変化その他災害・事故、および海外投資を初めとする為替・株価等の資産価値変動、並びに法的規制等のリスクを統括管理する組織機能を整備し、損失を最小限度にとどめるための必要な対応を行うものとする。

4) 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

1. 当社は、取締役会において、会社の運営に関する基本方針に関する事項、年次事業計画に関する事項およびその他重要な業務執行に関する事項を決定するとともに、業務の執行状況を逐次監督していくものとする。
2. 当社は、取締役会付議事項以外の業務執行上の重要事項を決定するため、経営に関する会議を必要に応じて開催し、経営の迅速さを確保していくものとする。

5) 当社並びに国内および海外における子会社・関連会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

1. 子会社・関連会社の、取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告および損失の危険の管理に関する規程その他の体制
ア. 国内および海外における子会社・関連会社より定期的に業績等を報告させ、必要に応じて協議を行う。
イ. 海外事業担当を設置し、事業の運営および管理を推進する。

2. 子会社・関連会社の取締役等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

当社の取締役が子会社・関連会社の取締役を兼務することにより、子会社・関連会社の取締役等の職務執行が効率的に行われる体制を確保する。

3. 子会社・関連会社の取締役等および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

関係取締役、監査役の国内および海外子会社・関連会社への派遣、業務の適正を確保するための体制の整備に関する指導および支援を行う。

6) 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項並びにその使用人の取締役からの独立性および監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

1. 当社は、監査役監査の実効性を高め、監査を円滑に遂行するために、内部監査室と連携を図るなど、監査役監査を支援・整備する体制をとっていくものとする。

2. 監査役を補助すべき使用人は、当該職務について他の取締役等より指揮命令を受けず、独立して職務を執行する。

3. 当該使用人が他部署の使用人を兼務する場合は、監査役に係る業務を優先して従事するものとする。

7) 取締役および使用人が監査役に報告するための体制およびその他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

1. 監査役は、取締役会、経営に関する会議等重要な会議に出席し、取締役の職務執行に関して監査を行う。

2. 取締役および使用人は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項や法令・定款等に違反するおそれのある事項を見聞した場合は適宜監査役に報告する。また、当社は、その報告を行った者が、報告をしたことを理由に不利な取扱いを受けない体制の確保に努める。

3. 監査役は、会計監査人、顧問弁護士と定期的に情報交換を行うものとする。

4. 当社は、監査役の職務の執行について生ずる費用を支弁するため年次予算を設け、監査役がその費用の前払い又は償還等の請求をしたときは、その予算の範囲内において、速やかに当該費用又は債務を処理する。

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

当社は、社会的責任において、反社会的勢力に対し組織的に毅然とした態度で臨むことを基本方針としております。平素より対応統括部署である総務人事部が中心になり、関係行政機関や地域企業等と協力し、情報の収集、共有化に努め、コンプライアンスの観点から、反社会勢力との関係遮断を役員及び全従業員に対し、周知徹底を図ってまいります。問題発生時には、所轄警察署ならびに顧問弁護士と連携し、迅速かつ適切に対処する協力体制を構築するものとしております。

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

当社では、企業価値を向上させることが、結果として防衛にもつながるという基本的な考え方に立ち、企業価値の向上に注力しているところであり、現時点で特別な防衛策は導入いたしておりません。社会情勢等の変化を注視し、継続的に防衛策の必要性も含めた検討をすすめてまいります。

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

適当社の会社情報に適時開示に係る社内体制の状況は、以下のとおりです。

記

- (1) 情報取扱責任者を中心に、国内及び海外の関係事業会社から正確、迅速な情報の提供を可能にする管理体制を強化します。特に、海外の関係事業会社の管理担当者や情報取扱責任者の連絡体制をより緊密にします。
- (2) 適時開示規則上、適時、適正な開示が求められる会社情報の内容項目を関係部署で再確認し、将来の適時、適正な開示手続の徹底を図るよう致します。特に、海外を含めて今後発生することが予想される開示項目を予めリストアップし、定期的にチェックしていきます。
- (3) 年間の開示スケジュールに予想される項目(四半期決算、半期決算、年度決算及び業績の修正等)についての具体的な実務スケジュールを策定し、国内及び海外の関係事業会社の責任者等と調整し、日程管理を徹底いたします。
- (4) その他単発的に発生する開示項目については、主管部門の総務人事部と財務経理部とが連携して、遺漏のないように開示業務を遂行します。また、開示内容により、当社顧問弁護士や会計監査人と相談し、開示に関してのアドバイスをいただくようにします。

株主総会

