最終更新日：2024年11月8日
株式会社アシックス
代表取締役社長ＣＯＯ 富永　満之
問合せ先：法務部　TEL：050-1741-0828
証券コード：7936
https://corp.asics.com/jp/

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。

Ⅰ 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、創業の精神「ASICS SPIRIT」に基づき、株主、お客様、社会、従業員などのステークホルダーとの強い信頼関係を構築することで、当社グループを持続的に成長させ企業価値の長期継続的な向上を目指しております。また、当社の創業哲学を具現化した「Sound Mind, Sound Body」というグループ共通の価値観の下、お客様に喜んで頂ける魅力的でかつ地球環境にやさしいサステナブルな商品・サービスを提供し続けていくことで、持続可能な社会に貢献することを目指しております。

そのために、健全で透明性の高い経営を実現するためのコーポレートガバナンスを構築し、経営の監督および監査機能・内部統制の充実、コンプライアンスの徹底、経営活動の透明性の向上などに引き続き努めてまいります。

【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】

当社は、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの各原則（2022年4月以降適用となるプライム市場向けの原則を含む。）について、全て実施しております。

【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

1．経営理念【原則3－1（ｉ）】

当社は、以下の創業哲学、理念、ビジョン等を包含した創業の精神「ASICS SPIRIT」に基づき、健全かつ透明性の高い経営を行い、企業価値を長期的・持続的に高めていきます。

創業哲学

健全な身体に健全な精神あれかしー "Anima Sana In Corpore Sano"

アシックスの理念

1．スポーツを通して、すべてのお客様に価値ある製品・サービスを提供する
2．私たちを取り巻く環境をまもり、世界の人々とその社会に貢献する
3．健全なサービスによる利益を、アシックスを支えてくださる株主、地域社会、従業員に還元する
4．個人の尊厳を尊重した自由で公正な規律あるアシックスを実現する

ビジョン

Create Quality Lifestyle through Intelligent Sport Technology
スポーツでつちかった知的技術により、質の高いライフスタイルを創造する

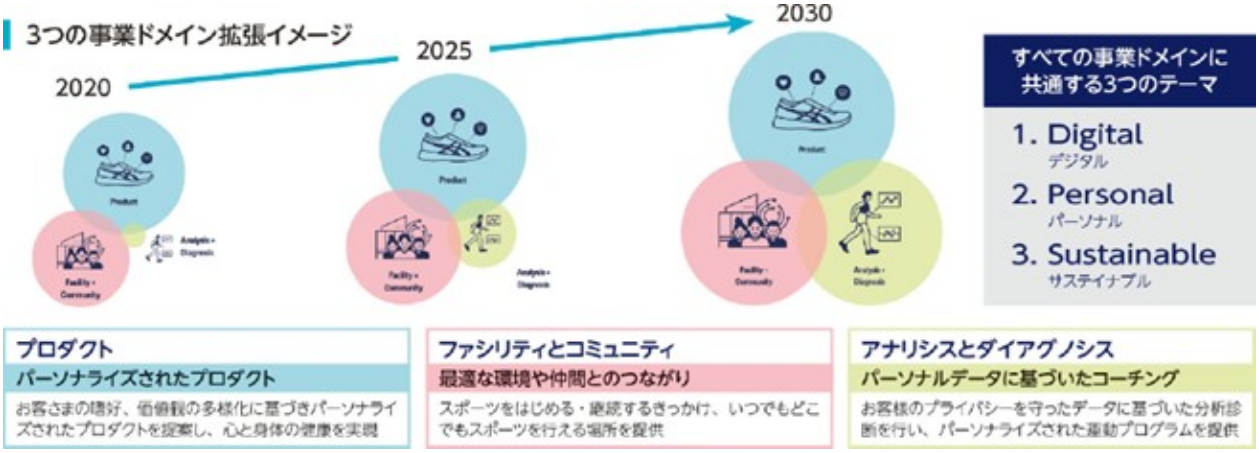
スポーツマン精神

1．スポーツマンはルールを守る
2．スポーツマンはフェアプレーの精神に徹する
3．スポーツマンは絶えずベストを尽くす
4．スポーツマンはチームの勝利のために闘う
5．スポーツマンは能力を高めるために常に鍛錬する
6．スポーツマンは、「ころんだら、起きればよい。失敗しても成功するまでやればよい。」

2．経営戦略

(1)VISION2030、中期経営計画2023、中期経営計画2026【原則3-1(i)】

当社の「VISION2030」では、創業哲学「健全な身体に健全な精神があれかし」を中心に据え、「誰もが一生涯、運動・スポーツに関わり、心と身体が健康で居続けられる世界を実現する」ことをアシックスの目指す姿として掲げています。この姿を実現するために、ビジネスモデルをさらに進化させ、2030年には、①現在の収益の源泉である「プロダクト」に加え、②スポーツを行う場などを提供する「ファシリティとコミュニティ」、③データを活用した分析・診断やそれに基づくプログラム提供などのソフトサービスを行う「アナリシスとダイアグノシス」の3つの事業ドメインを通じてお客様のニーズを満たす様々なソリューションを提供し、すべての事業ドメインで「デジタル」、「パーソナル」、「サステナブル」を共通テーマに、ビジネスの拡大を図っていきます。



「VISION2030」を実現するための最初の3カ年計画である「中期経営計画2023」では、「デジタル」と「サステナビリティ」を戦略目標として定め、方針として、収益性を高め、安定的な財務基盤を確立していくことを明確にしています。その実現に向けて、以下3つの重点戦略を実行しました。

① 「収益事業の拡大」：既に収益を上げている事業（パフォーマンスランニング、オニツカタイガー、中国事業等）を更に拡大。

② 「収益事業への変革」：十分に収益を上げていないが見込みのある事業（アパレル事業、日本、北米等）を収益事業に変革。

③ 「経営基盤の強化」：デジタル、パーソナル、サステナブルを基軸としたイノベーションの創造、デジタルを活用したサプライチェーン改革、人財の強化・活性化・ダイバーシティ＆インクルージョン、カテゴリー一体制の更なる深化、財務戦略・バランスシートマネジメント、ガバナンス体制の充実。

上記戦略の実行により、「中期経営計画2023」の当初計画だった営業利益250億円を大幅に上回る営業利益542億円を達成いたしました。特に、カテゴリー経営体制が定着し、パフォーマンスランニング、コアパフォーマンススポーツ、スポーツスタイル、オニツカタイガーがそれぞれ目標を大幅に達成しました。また、アパレル事業についてもカテゴリー経営開始以来の黒字化を達成しております。地域別に見ると、欧州と中華圏が利益面で全社を牽引する一方、日本では収益性の改善が実現し、高成長地域において売上高・利益ともに大きく成長しております。また、レース登録会社の買収を通じた顧客接点の拡大やOneASICS会員およびEC売上高の伸長も堅調に推移いたしました。

また、2023年11月には新たな3カ年計画として、「中期経営計画2026」を策定しました。「中期経営計画2026」では、「Global Integrated Enterprise への変革」の方針のもと、「グローバル×デジタル」の更なる推進により、グループ一体となり、より有機的なカテゴリー経営体制を構築します。そのための重点戦略として、「グローバル成長」、「ブランド体験価値向上」、「オペレーショナルエクセレンス」、「経営基盤強化」を設定しています。

①「グローバル成長」：それぞれのカテゴリーと各地域事業会社の更なる連携強化により、既存収益基盤地域の持続的成長と高成長地域の成長拡大を加速させます。

②「ブランド体験価値向上」：継続的なイノベーション強化に加え、DTCオムニチャネルやエコシステムの拡充により直接的な顧客接点やコミュニケーションを拡大し、商品以外のサービスも含め、グローバルでのアシックスブランドの体験価値を向上させます。

③「オペレーショナルエクセレンス」：データガバナンス強化とデータに基づいた需要計画精度の向上およびサプライチェーン改革を遂行し、製販一体型の生産体制を構築することで、収益性を高めていきます。

④ 「経営基盤強化」：デジタルの推進、サステナビリティの取組み推進、人的資本投資の強化、適切なキャピタルアロケーションに配慮した財務戦略の実行、ガバナンス体制の強化を進めます。

上記戦略の実行を通じて、2026年度には営業利益800億円以上、営業利益率12%前後を含む、「中期経営計画2026」の目標を確実に達成していきます。

経営指標及び目標値（2026年度）

収益性	営業利益 / 営業利益率	800億円以上 / 12%前後	ブランド	OneASICS会員数	3,000万人
成長性	売上高年平均成長率	7～10%		DTC比率	40%以上
在庫効率性	在庫回転日数（DIO）	140日未満	社会	社員エンゲージメントスコア	70
資本効率性	ROA	10%前後		障がい者雇用比率（日本国内）	4.0%
株主還元	総還元性向（中計期間）	50%		女性管理職比率	40%以上

「VISION2030」および「中期経営計画2026」の詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://corp.asics.com/jp/investorrelations/managementpolicy

(2) サステナビリティについての取組み【補充原則3－1－3】

当社のサステナビリティに対する精神は、「Sound Mind, Sound Body」の言葉に集約されています。これを将来にわたって実現し続けるためには、社会課題と環境課題の双方を同時に解決していくことが必要です。当社ではVISION2030の共通テーマの一つに「サステナビリティ」を掲げています。それは「サステナビリティ」が一部の部署だけのテーマではなく事業全体、さらにはアシックスで働く社員一人ひとりが〝自分事〟として取り組むべきテーマであることを意味しています。この「サステナビリティ」をより深く事業に取り込んでいくために、CEOを委員長としたサステナビリティ委員会を半期に1回開催、またサステナビリティの観点を踏まえた個人目標の設定など、全社的な取り組みを推進しています。

当社のマテリアリティ（重要課題）についても定期的に見直しを行っており、「人・社会」「製品とサービス」「環境」「ガバナンス」をテーマとした9個のマテリアリティに集約しています。この中でも、満場一致でアシックスにとっての最重要課題に特定されているのが、「心身の健康」であり、それ以外のマテリアリティはすべてこの「心身の健康」を支えるために必要な要素という位置づけになっています。

当社のサステナビリティは、事業活動を通じて人々の心と身体を健やかにする「人と社会への貢献」と、将来世代までスポーツができる地球環境を守る「環境への配慮」の大きく2つから成り立っています。

①人と社会への貢献

生産委託先工場も含めたサプライチェーン全体で、安全かつ衛生的で人権の尊重された労働環境を確保することを徹底しています。アパレル業界の国際サステナビリティ団体であるCascale（旧称：サステナブル・アパレル連合）や国際労働機関（ILO）の「ベターワークプログラム」等のグローバルなイニシアティブに日本企業の中でもいち早く参画し、世界基準での取組みを推進しています。

東南アジアを中心に世界20カ国以上に広がる生産委託先工場に対しては、ILO等の国際基準に則ったサプライチェーン管理プログラムを実施しています。

②環境への配慮

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同、さらには地球温暖化による気温上昇を1.5°C未満に抑えることを目指し、スポーツメーカーとしては初めて「Science Based Targets（SBT）」目標を設定し、CO2排出の実質ゼロを目指す取り組みを進めています。

製品に関しては、温室効果ガス排出量を最も低く抑えたスニーカー「GEL-LYTE III CM 1.95」を開発し、2023年9月に発売しました。（2023年9月時点で温室効果ガス排出量が公表されている市販スニーカーのなかで最少）。また、2021年から9割超のパフォーマンスランニングシューズの新商品の主要材にリサイクル材を使用するなど循環型のモノづくりを進めています。

サステナビリティの取り組みの詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。

・VISION2030、中期経営計画2026　http://corp.asics.com/jp/investor_relations
・サステナビリティウェブサイト　https://corp.asics.com/jp/csr
・2023年度サステナビリティレポート　https://corp.asics.com/jp/csr/csr_reporting
・2023年度統合報告書　https://corp.asics.com/jp/investor_relations/library/integrated_report

(3) 人事戦略

①人的資本への投資【補充原則3－1－3】

当社は、グローバルな競争が激化する中、市場の多様なニーズに的確に対応し、新規ビジネスや付加価値創造を継続的に行っていくには「組織の多様性」が不可欠と考えています。

「VISION 2030」の実現に向けて、「人財強化と人財活性化、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進」により「組織の多様性」をもって、経営基盤を強化し、中期経営計画2026では、「多様なバックグラウンドを持つ優秀な人財が思う存分力を発揮できる環境の整備」のため、3つの観点から取組みを実施します。

1．従業員によるSound Mind, Sound Bodyの実現
・業界最高水準の報酬体系の実現
・従業員のWell-being推進により、エンゲージメントの高い職場を実現
・デジタルを活用した多様な働き方と成長機会の提供
2．グローバルでダイナミックな人財活用
・全世界からグローバルで活躍できる人財
・オペレーショナルエクセレンスを踏まえた最適人員数の実現
・適材適所に人財を配置し、人件費率13%を実現
3．ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）
・女性管理職比率の向上
・障がい者雇用の促進と環境の整備
・多国籍な役員構成の実現

これまでも、創業者・鬼塚喜八郎の信念“企業は人である”のもと、人財育成に力を注いできました。また、新卒採用、キャリア（中途）採用、障がい者採用を継続的に実施し、グローバル経営、ダイバーシティメリットを実現する人財を採用することや、「育成・成長カルチャー」を醸成し、キャリア開発サポートプログラム、階層別プログラム、次世代リーダー育成プログラム等により、人財開発・育成施策に取り組みます。
中期経営計画2026では、Global Integrated Enterpriseへの変革を目指し、より一層のグローバル成長やオペレーショナルエクセレンス実現が求められる事から、グローバルコミュニケーション能力やデジタル人財育成施策を強化してまいります。

当社の人事戦略の詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。
・採用教育ウェブサイト https://corp.asics.com/jp/career
・人財開発体系ウェブサイト https://corp.asics.com/jp/career/training

ASICS Academy（グローバルでビジネスをリードする人財育成）

②女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保【補充原則２－４－１】
当社は、上述の人的資本への投資に掲げました通り、多様な社員がSound Mind, Sound Bodyを実現する働きがいのある企業風土の実現を目指しています。これを実現するための当社の、女性・外国人・キャリア（中途）採用者の管理職への登用における考え方、目標及び状況は以下のとおりです。

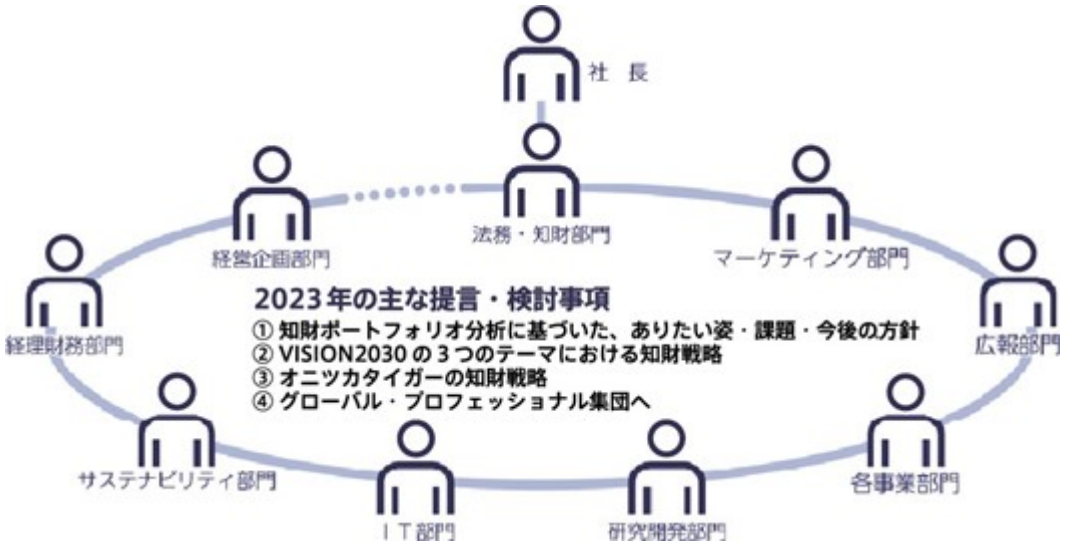
＜多様性の確保についての考え方＞
・市場の多様なニーズに的確に対応するためにも、女性社員を積極的に育成・登用し、中核人財の多様性を確保します。グローバルな経営体制の強化を目指して、外国人社員を積極的に登用します。また、新規ビジネスや付加価値創造を継続的に行っていくためにも、専門的なスキルを持つ、キャリア（中途）採用者を積極的に登用します。

＜多様性の確保の自主的かつ測定可能な目標＞
・2026年目標女性管理職比率25%（㈱アシックス単体）を目指す。
・外国人及びキャリア（中途）採用者管理職比率は、現在の比率（後述）を維持、増加させていきます。

＜多様性の確保の現状（㈱アシックス単体2023年実績）＞
・女性管理職比率　14.7%
・外国人管理職比率　2.9%
・キャリア（中途）採用者管理職比率　42.4%
＊アシックスが本籍であり、部下を持たない管理職は含まない。

＜多様性の確保に向けた人財育成方針、社内環境整備方針、その状況＞
1．全社戦略としてダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン(以下DE&I)を推進する。
2．経営・管理職に対しDE&Iに関するトレーニング機会を提供する。
3．女性社員のより一層の活躍や成長に繋がる育成(OFF-JT・OJT)を人事と部門が協働しながら実施する。
4．属性（女性、外国人、キャリア（中途）採用者）に関わらず優秀な人財を積極的に育成・登用する。
当社のダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョンの詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://corp.asics.com/jp/csr/diversity

（4）知財戦略【補充原則３－１－３】
当社のビジョンである「スポーツでつちかった知的技術により、質の高いライフスタイルを創造する」にもあるように、当社の事業の競争力の源泉は技術であり、世界の人々が健康で幸せな生活を実現できる製品やサービスを提供するために、最新の技術を用いて事業に取り組んでいます。
そしてこの技術を強い特許で守るだけでなく、「知的技術」へと昇華し、当社の企業価値向上に戦略的に貢献する重要なツールとして、知的財産の戦略的な獲得及び活用を実施しています。これは、当社が開発した製品に係る特許や商標の獲得による伝統的な権利保護のみならず、IPランドスケープを用いた競合他社戦略の分析を通じて知的財産的側面での競争優位性を確保するための事業提案、経営提案も含むものであります。
そしてこれらの知的財産と経営を一体化させたいわゆる「知財経営」の実践を企図し続けていきます。
当社はこの「知財経営」を更に推し進めるため、全社の経営幹部（各部署の最高責任者）をメンバーとする社長直轄の諮問機関「知財戦略委員会」を通じて、中期経営計画に掲げる3つのテーマ（デジタル、パーソナル、サステナブル）に関わる知的財産戦略を定期的に議論し経営に組み込んでいくことを志向しています。そして何よりも、ASICSというブランドが当社にとっての最大の知的財産と考えており、「知財経営」の実践がブランドの保護、ブランド価値の向上、ひいては企業価値向上に戦略的に貢献するとの認識の下、今後も知的財産戦略の強化を目指してまいります。



3．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［原則3－1（ii）］

当社グループは、「ASICS SPIRIT」と「アシックスＣＳＲ方針」に基づき、グローバルレベルでの持続的な企業価値の向上を実現するため、「コーポレートガバナンス基本方針」を定めております。

コーポレートガバナンス基本方針の詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。

http://corp.asics.com/jp/investor_relations

4．取締役会の役割･責務［補充原則4－1－1］

取締役会は、取締役会が定める業務分掌規程、職務権限規程等において、また、担当業務の委嘱等により、責任者およびその責任、執行手続等を明確に制定し、代表取締役および執行役員に業務執行を行わせています。

代表取締役および執行役員は、取締役会において制定された長期ビジョン、中期経営計画および各事業年度の経営計画に基づき、全社的な目標設定を行うとともに各部門および各子会社の具体的目標を設定し、月次、四半期毎の業績管理を行います。

取締役会は、定例的に開催し、法定決議事項のほか当社グループの重要な経営方針、重要な業務執行に関する一定の事項の決定を行うとともに、代表取締役および執行役員の業務執行状況の監督等を行います。

当社は、取締役会決議事項その他当社グループの経営に関する重要事項の審議を行い、取締役会の機能強化と経営の機動的な意思決定を行うため、会長、社長、執行役員、統括部長および社長が指名した者を出席者とする経営会議を定例的に開催します。また、グローバル視点から全体最適を議論する場として、年2回、本社役員と全ての地域事業会社のCEOが参加する「グローバルサミット」を開催します。

5．取締役会の実効性を確保する仕組み

（1）取締役の専門性と経験［補充原則4－11－1］

取締役会が取締役候補の指名を行うに当たっては、当社の経営理念を実現し事業戦略を遂行するのに適した人物であるべきであり、当社の事業に精通し、豊富な経験と知識を有する人物を選任･指名することが必要であると考えます。

また、各取締役が有する経験や専門性等を一覧化したスキル･マトリックスを作成し、取締役候補者の選定を行っております。当該マトリックスは、招集通知及び統合報告書で開示しております。

社外取締役については、適正なコーポレートガバナンスの確保のために、その資質及び独立性について「独立社外取締役に関する基準」を独自に定め、候補者を選任しております。

なお、社外取締役5名のうち、2名が他社での経営経験を有しております。

	氏　名	地位、担当	企業経営	国際性	デジタル	財務・会計	法律	スポーツ事業
1	廣　田　康　人	代表取締役 会長ＣＥＯ	●	●				●
2	富　永　満　之	代表取締役 社長ＣＯＯ	●	●	●			●
3	角　　和　夫	社外取締役	●					
4	村　井　　満	社外取締役	●	●				●
5	須　藤　実　和	社外取締役		●	●	●		●
6	倉　本　　学	取締役 常勤監査等委員		●				●
7	横　井　　康	社外取締役 監査等委員				●		
8	江　藤　真理子	社外取締役 監査等委員					●	

(2) 取締役会の実効性評価 [補充原則4－11－3]
当社は、取締役会のさらなる実効性の確保および機能向上を目的として、各取締役へのアンケート(自己評価)を実施して取締役会の実効性に関する分析・評価を行い、その結果について取締役会に報告のうえ、十分な議論を行った結果を次年度の改善すべき点として取り組んでいくPDCAサイクルを構築しております。
2023年度は、2022年度の取締役会実効性評価を踏まえ、取締役会の重点討議事項の経過・進捗報告強化、社外取締役と執行役員および次世代リーダー候補との意見交換の継続強化など、取締役会の効率的な運営を促進しました。
独立性の高い社外取締役がその専門的見地から活発に発言し、建設的な議論が行われるとともに、株主の皆様のご意見を反映するため、IR・SR活動報告強化を継続しました。取締役会は、その監督機能を十分に果たしていると評価しております。
指名・報酬委員会を7回開催し、取締役および執行役員の指名・業績評価に加え、執行役員報酬制度や次期社長COOの人事、サクセッションプラン等の重要事項を継続審議しました。取締役会は、その意見を尊重して決議し、公正性および透明性を確保しております。
その一方で、中期経営計画のモニタリング、重点討議事項における審議、社外取締役と執行役員との意見交換などを一層強化していくべきであることを認識しました。
今後は、これらの事項の改善を行い、取締役会のさらなる実効性の確保および機能の向上を目指してまいります。

(3) 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 [原則3－1(iii)]
会社の持続的な成長と企業価値の向上に対するインセンティブとなるような報酬体系を設定し、また、個人別の報酬等の内容について、指名・報酬委員会の意見を尊重して取締役会にて決議することにより、その公正性および透明性を確保することを基本方針としています。
非業務執行取締役の報酬等は、基本報酬のみとしています。業務執行取締役および執行役員の報酬等は、基本報酬、業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬により構成され、報酬全体の水準は、マーケットの水準も考慮しながら適切に設定します。業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬の割合については、職責・役割に応じて業績への貢献度が高まるほど大きくなるように設定しています。
なお、取締役の報酬等の決定に関する方針を本報告書等に記載しています。

(4) 経営陣幹部の選解任及び取締役(監査等委員である取締役を含む。)候補の指名の方針と手続 [原則3－1(iv)]
取締役会が経営陣の指名を行うに当たっては、当社の経営理念を実現し事業戦略を遂行するのに適した人物であるべきであり、当社の事業に精通し、豊富な経験と知識を有する人物を選任・指名することが必要であると考えます。
監査等委員については、財務、会計及び法務に関する適切な知見を有している者をメンバーとして選任しております。
社外取締役については、適正なコーポレートガバナンスの確保のために、その資質及び独立性について「独立社外取締役に関する基準」を独自に定め、候補者を選任しております。その内容は本報告書(その他独立役員に関する事項)に記載しています。
当社は、経営陣幹部の解任基準を次のとおり定めております。
1. 公序良俗に反する行為を行った場合
2. 健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合
3. 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合
4. 経営陣としての資質が認められない場合
なお、当社取締役会は、公正かつ透明性の高い手続きを確保するため、委員の過半数が独立社外取締役で構成され、委員長を社外取締役が務める指名・報酬委員会の意見を尊重した上で、指名・報酬に関する事項を決議しております。

(5) 個々の選解任・指名について [原則3－1(v)]
個々の選解任・指名に関する情報については、当社ウェブサイトにおいて公表しております。
https://corp.asics.com/jp/investor_relations

(6) 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質 [補充原則4－9]
当社では、会社法上の要件に加え、独自の基準である「独立社外取締役に関する基準」を策定し、同基準に則って、独立社外取締役候補者を選任しております。個別の独立社外取締役の選任理由は、本報告書(その他独立役員に関する事項)に掲載しております。

(7) 任意の仕組みの活用 [補充原則4－10－1]
当社における現在の取締役会の構成は、取締役総数8名のうち、独立社外取締役はその過半数の5名となっております。
当社では公正かつ透明性の高い手続きを確保するため、委員の過半数が独立社外取締役で構成される指名・報酬委員会を設置しております。
取締役及び執行役員の指名・報酬及び後継者計画については、スキルや多様性の観点を含め、同委員会の意見を尊重した上で、決議しております。
なお、委員長は、同委員会の決議により独立社外取締役の中から選定します。

(8) 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件 [補充原則4－11－2]
当社では兼職の有無にかかわらず、各取締役がその役割・責務を適切に果たせるよう、以下を実施しております。
・年間の取締役会及び監査等委員会のスケジュールについて早期に決定し、取締役に通知する。
・取締役会資料を、原則として会日の3営業日以上前に配布する。
・重要事項に関しては、社外取締役に対して、事前に内容を説明する機会を設けるなど、取締役会での議論が活発化するよう配慮する。
なお、兼任の状況は、株主総会招集通知にて毎年開示しております。詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://corp.asics.com/jp/investor_relations

(9) 取締役・監査役のトレーニング [補充原則4－14－2]
当社では、各取締役がその役割・責務を適切に果たせるよう、意見交換の機会の設定や情報提供等、積極的なコミュニケーションを行っております。
社外取締役に対しては、取締役会の重要事項の事前説明のほか、会長・社長との個別ミーティングでの意見交換、各地域事業会社・カテゴリー責任者とのミーティングでの意見交換、中期経営計画2026策定に向けた面談・意見交換、講師としての社内研修への参加、インベストメントデイへの参加、スポーツ工学研究所案内、商品展示会の視察、スポーツイベントへの視察等、当社の事業を理解し、意見交換する機会を設けております。
新任役員に対しては、ビジネス(財務会計・企業価値評価・リーダーシップ・組織変革・経営戦略・事業創造)、会社法関連法令及びリスクマネジメントに関して、社内外でのトレーニングの機会を提供しております。
また、各取締役に対して、適宜、弁護士等による講習を通じて法改正等最新の知識の習得その他取締役の要望に応じた情報提供の機会を設けております。
トレーニングをより意義のあるものにするために、その内容の充実に引き続き努めてまいります。

6．株主との建設的な対話に関する方針［原則5－1］

(1) 基本的な考え方

当社は、「Sound Mind, Sound Body」の下、社会と共に持続的に発展し、長期にわたる企業価値の向上を実現するために、自らの意思決定や事業活動と、それが社会や環境に与える影響を、適時・適切に報告・開示することにより、企業としての説明責任を果たしてまいります。

株主・投資家を含むステークホルダーの声に耳を傾け、対話し、それぞれの利害と当社への期待を理解し尊重することを通して、互いの信頼関係と両者に有益なパートナーシップを構築することが重要だと認識しております。

(2) IR・SR体制

当社では、情報開示規程を定め、株主・投資家への迅速、正確かつ公平な情報開示を行い、以って、建設的な対話に資するよう努めております。株主・投資家との対話や情報開示に際しては、IR・SR担当部署がCEO、COO、CFO及び社内関係部署と密に連携し、十分な情報を提供しています。また、IR・SR体制を整備しており、IRにおいてはCEO、 COO、CFO、財務部長他、SRにおいてはCEO、CAO、法務部長他で面談を実施しております。

(3) 対話の方法

CFOとIR担当部署である財務部は、経営企画部、法務部、知的財産部、マーケティング統括部、広報部、サステナビリティ部、各カテゴリーなどと連携して、経営方針及び事業活動を適切かつ正確で分かりやすい形で説明をするよう努めています。

個別面談やスモールミーティング（2024年11月8日時点で計1,556回実施）の他、決算説明会を年4回開催するとともに、施設見学会、インベストメントデイ（事業戦略説明会）等を随時開催しています。また、直近では、東南・南アジア等の成長市場での戦略に対する資本市場の高い関心に応えるべく、初めて現地事業子会社のマネジメントが登壇して事業戦略説明会を開催したり、資本市場関係者向けに海外での現地視察ツアーを当社主催で実施するなど、コミュニケーションの多様化と深化を図っております。加えて、海外投資家向けスモールミーティングの積極的な開催、決算説明資料や説明会での質疑応答の英文開示の拡充、インベストメントデイにおける日英同時通訳の導入など、海外機関投資家のニーズにも積極的に対応しております。個人投資家の皆様には当社ウェブサイトで経営方針及び事業活動をお知らせし、個人投資家向け企業説明会を随時開催しています。

今後も株主・投資家からのご意見を踏まえながら更なる開示の充実を検討していきます。

(4) 経営へのフィードバック

面談等を通して株主・投資家から寄せられた意見は、経営陣と迅速に共有し、適時適切に経営や事業戦略、或いは開示業務に反映するように努めています。

株主・投資家からの意見を基に、より良い開示に向けた建設的な議論をCFO以下で実施し、それを踏まえて改善すべき点を経営陣に迅速・柔軟に提案しております。また、取締役会において、アナリストや投資家からの質問をはじめ資本市場からのフィードバックを定期的に報告しております。更に資本市場からの意見や関心事項、IR活動の成果等を「IRマンスリー」として定期的に全執行役員及び海外も含めた事業子会社幹部に日英で情報発信しており、資本市場の持つアシックスへの期待や課題意識を経営幹部や事業責任者にもダイレクトに届ける仕組みを構築しております。

こういった社内への報告体制の構築により、株主・投資家からいただいたフィードバックをIR活動にも都度反映させるサイクルができております。

(5) インサイダー情報管理

インサイダー情報の管理では、情報開示規程、インサイダー取引規制に関する規程などの社内規程を制定して運用しており、株主との対話においてもこれら規程をふまえ、インサイダー情報の漏洩防止等、情報の適切な管理に努めております。

(6) 株主との対話の実施状況

①2023年度・2024年度 活動実績

内容	主な対応者	実施回数		主なテーマや関心事項
		2023年度	2024年度(※1)	
IR				
決算説明会	CEO、COO、CFO	4回	3回	
インベストメントデイ	CEO、COO、CFO、経営企画部長他	2回	1回	• 過去数年にわたる経営改革の総括、経営改革の効果が顕在化した背景 • 中期的な経営及び事業戦略の方向性 • グローバルでの競合他社に対しての優位性と競争上の課題 • 業績予想の達成確度 • Global Integrated Enterpriseへの変革の進捗状況 • 粗利益率向上に繋がっている施策、同率の今後の見通し • 各カテゴリーや各地域における販売戦略 （スポーツスタイル・オニツカタイガーの成長の持続性、北米事業改革の進捗等） • デジタル戦略 • 資本政策、株主還元、財務戦略 • サプライチェーントランスフォーメーションの取組み進捗、業績への影響 他
国内・海外機関投資家およびアナリストとの対話	CEO、COO、CFO、財務部長	906回(※2)	1,556回(※2)	
国内・海外機関投資家（ロングオンリー）	CEO、COO、CFO、財務部長	171回	280回	
セルサイドアナリスト	CEO、COO、CFO、財務部長	55回	37回	
その他株主	CFO、財務部長	680回	1,239回	
個人投資家向け説明会	CFO、財務部長	3回	2回	
株主総会	CEO、COO、CAO、CFO	1回	1回	
SR				
国内・海外機関投資家との対話	CEO、COO、CAO	18回	13回	• 株主総会議案・ガバナンス（富永COO選任プロセス、プロフィットシェア型賞与、スキルマトリックス等） • サステナビリティ戦略（CO_2削減、生物多様性、人権 等） • 人的資本戦略（人財育成、女性管理職比率、エンゲージメントサーベイ等）

（※1）2024年度は2024年11月8日時点の情報
（※2）1年間の延べ回数、スモールミーティング等への参加投資家数も含む

②経営者へのフィードバック

フィードバック方法	報告先	頻度	内容
IR			
取締役会での定例報告	取締役会	適宜	決算説明会の状況報告やアナリスト・投資家からのコメント・質問等を資本市場からのフィードバックとして報告
IRマンスリー	全執行役員 海外も含めた事業子会社幹部	毎月	資本市場関係者の関心事項、各種アナリストコンセンサス、株価関連指標の動向、IR活動の状況等をメールで日英で発信 （英語配信は本年より実施）
SR			
取締役会での定例報告	取締役会	年1回	面談における投資家からのガバナンス、人的資本、サステナビリティに関するコメント・質問等を報告

③主なフィードバック内容とその対応

フィードバック内容	フィードバックを取り入れた事例
投資家から関心の高いトピックに関する説明ニーズ （北米における収益構造改革・為替影響の考え方・株主還元・CPS/SPS好調の背景・人的資本等）	トピックに応じた説明資料を都度作成し、決算補足説明資料上で開示
海外機関投資家からの英文開示の拡充ニーズ	海外投資家向け1on1・スモールミーティングの積極的な開催、決算説明資料（スクリプトを含む）や説明会での質疑応答の英文開示の拡充、インベストメントデイでの日英同時通訳の導入
成長市場での事業拡大ポテンシャルに対する説明ニーズ	2023年6月のインベストメントデイにおいて現地事業子会社マネジメントが初登壇し対応 また、東南・南アジア視察ツアーを実施し、セルサイドアナリスト等をご案内
中長期的な成長戦略に関する説明の拡充ニーズ	2023年11月のインベストメントデイにおいて中期経営計画2026を詳細にご説明
政策保有株式に係る説明責任	当社グループが保有する政策保有株式の全売却を2024年中に完了予定（7月に決定・開示）. 売却によるキャッシュは一部を株主還元に充当. なお、8月に同年2回目となる自己株式取得を公表し、9月に完了.
資本コスト低減・ガバナンス高度化に関する要請	当社株式を政策保有株式として保有している金融機関等の株主に対しても売却を打診し、2024年7月に株式売出しを実施. 事前に株式分割を行い投資単位当たりの金額引き下げを進めたのち株式売出しを行ったことで機関投資家に加えて個人株主数が大きく増加。これを通じて資本コストの低減及びガバナンス高度化につなげるべく、株主構成を再構築.
スキルマトリックスの各項目の選定理由	2024年6月発行の統合報告書より、取締役・執行役員のスキルマトリックス各項目の選定理由を開示
実効性評価の外部専門機関の活用	2024年度の評価から第三者専門機関（法律事務所）を活用を決定。アンケートに加え、議長である会長CEO及び社長COOへのインタビューを予定
サステナビリティレポート日本語版の開示要望	本年より日本語版の作成を再開
生物多様性に関する開示要望	生物多様性に関する方針について、サステナビリティレポート・当社ホームページでの開示

7．政策保有株式［原則1－4］

（1）保有に関する方針

当社は、資本市場においてもフロントランナーになることを目指し、当社グループが保有する政策保有株式の全売却を2024年中に完了予定です。アシックスグループはこれを機に今後は政策保有株式を保有しない方針です。

（2）議決権行使の方針

アシックスグループは今後政策保有株式を保有しない方針であるため、記載事項はありません。

8．関連当事者取引［原則1－7］

当社は、当社役員との間で会社法に定める利益相反取引を行う場合は、取締役会において承認を得るとともに、その取引の結果について、取締役会に報告することとします。

また、当社役員の近親者や主要株主等との間で取引を行う場合は、取引の規模及び重要性に応じて、事前に取締役会に報告を行うこととします。

さらに、利益相反取引を含め、利益相反行為全般の防止について定めた利益相反管理規程を制定し、役員及び従業員による利益相反行為の防止体制強化に努めております。

9．企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮［原則2－6］

当社は、従業員の福利厚生の一環として確定拠出年金制度を導入しております。直接的にはアセットオーナーとして企業年金の積立金の運用等には関与しておりませんが、従業員が安定的な資産形成を行う環境を整備すべく、企業年金担当部署が運用機関と連携をとっております。適切な商品構成の維持向上や情報発信を図るとともに、資産運用に関する教育研修を継続的に実施しております。

［資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応］［英文開示有り］［アップデート日付：2024/11/8］

当社では、資本コストについて、投資家やアナリストに加え、取引金融機関とも積極的に議論することでその時々の資本市場からの期待値を把握するよう努め、左記を踏まえた経営計画・事業戦略の策定や各種投資判断を行っております。

また、資本コストや株価を役員のみならず従業員も自分事として捉えられるような報酬制度を導入しております。グループ内全役員・従業員に対して資本コストを上回る連結純利益の一部を還元する「グローバル・プロフィットシェア制度」を導入するとともに、資本コストや制度設計についての周知徹底も行いました。また、資本コストに対する理解促進のために、経営幹部向けの資本コストに関する勉強会も実施、2024年12月には海外も含めた事業子会社の幹部に向けても同様の勉強会を実施予定です。

加えて、役員には「譲渡制限付株式報酬」を、一部従業員には「従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度」を導入しています。これにより、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを役員のみならず当社グループの全従業員に与えるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目指しています。

更に、経営指標として、全社員がそれぞれの持ち場で改善活動に参加できるROAを目標としており、前中期経営計画（2021年度開始）以降の主要経営指標の一つにしているとともに、四半期決算毎にROAを構成要素ごとに分解したうえで実績を開示しております。当社が資本効率性を測る指標としてROAを重視している理由については、定期的な開示に加え投資家にも丁寧に繰り返し説明してきた経緯があり、資本市場のご理解を頂けているものと認識しております。ROAについては本業における収益性向上、販管費の厳格なコントロール、在庫やそれを包含する運転資本の最適化といった通常の業務サイクルに落とし込まれた全社的な活動によって改善を積み上げてきておりますが、これからも不断の努力を継続していく所存です。

これらの社内における資本コストを意識する仕組みづくりに加え、決算補足説明資料等の開示資料において、その時々の資本市場からの関心が高いトピックについて機動的に取り上げ社外に積極的に発信することで、資本コストの低減にも努めています。例えば、2023年12月期決算補足説明資料において、資本市場から高い関心があった「ビジネスに与える為替影響」に関してスライドを作成し、為替変動が業績に与える影響やそれへの対策を丁寧にお伝えしました。

また、本年は、当社の資本コストは約10%と認識していることを2024年12月期第1四半期決算補足説明資料において開示したうえで、これを低減させるために株式売出しによる株主構成の再構築を図りました。2024年6月30日を基準日とし株式分割を行い、投資単位当たりの金額引き下げを進めたのち株式売出しを行ったことで個人株主は大きく増加しました。これにより、株価変動のボラティリティが抑制され、資本コストの低減に繋がり得ると考えています。

詳細は、当社ウェブサイトの投資家情報内の経営方針及びIRライブラリーをご覧ください。
経営方針　https://corp.asics.com/jp/investorrelations/managementpolicy
IRライブラリー　https://corp.asics.com/jp/investorrelations/library

2．資本構成

外国人株式保有比率	30%以上

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数（株）	割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	24,972,000	13.81
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	10,310,000	5.70
株式会社三菱ＵＦＪ銀行	7,858,405	4.35
株式会社三井住友銀行	6,607,913	3.65
日本生命保険相互会社	5,679,066	3.14
GOVERNMENT OF NORWAY	4,271,755	2.36
JP MORGAN CHASE BANK 385632	3,786,715	2.09
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	3,306,200	1.83
株式会社みなと銀行	2,658,266	1.47
JPモルガン証券株式会社	2,403,511	1.33

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	12 月
業種	その他製品
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	50社以上100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

―――

Ⅱ 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	14 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	8 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	5 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
角　和夫	他の会社の出身者											
村井　満	他の会社の出身者											
須藤　実和	公認会計士											
横井　康	公認会計士											
江藤　真理子	弁護士											

※　会社との関係についての選択項
※　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
角　和夫		○	―――	角和夫氏は、2018年3月に社外取締役就任以来、旅客鉄道業の経営者としての豊富な経験と専門的見地から、経営に対する意思決定・監督等適切な役割を果たしてまいりました。また、指名・報酬委員会の委員として、当社の経営の公正性・透明性を高めるため、積極的に助言を行っております。 同氏と当社との間には、取締役報酬以外に金銭等の授受はないため、一般株主と利益相反が生じるおそれはありません。 同氏の重要な兼職先と当社との間には特別の利害関係はありません。 したがいまして、同氏は当社の「独立社外取締役に関する基準」を満たしており、独立性が認められます。
村井　満		○	―――	村井満氏は、2023年3月に社外取締役就任以来、情報サービス業およびスポーツ事業の経営者としての豊富な経験と専門的見地から、経営に対する意思決定・監督等適切な役割を果たしてまいりました。また、指名・報酬委員会の委員として、当社の経営の公正性・透明性を高めるため、積極的に助言を行っております。 同氏と当社との間には、取締役報酬以外に金銭等の授受はないため、一般株主と利益相反が生じるおそれはありません。 同氏の重要な兼職先と当社との間には特別の利害関係はありません。 したがいまして、同氏は当社の「独立社外取締役に関する基準」を満たしており、独立性が認められます。
須藤　実和		○	―――	須藤実和氏は、2018年3月に社外監査役に就任し、2020年3月に社外取締役（監査等委員）に就任して以来、経営コンサルタントおよび公認会計士としての豊富な経験と専門的見地から、取締役会および監査等委員会において適切な意見を述べております。また、指名・報酬委員会の委員として、当社の経営の公正性・透明性を高めるため、積極的に助言を行っております。 同氏と当社との間には、取締役報酬以外に金銭等の授受はないため、一般株主と利益相反が生じるおそれはありません。 当社グループは、スポーツの普及及び振興を図ることを目的として、同氏が副会長を務める公益財団法人日本バレーボール協会との間ではオフィシャルサプライヤー契約等を、また、同じく同氏が理事を務める公益財団法人日本オリンピック委員会との間ではTEAM JAPANゴールドパートナーシップ契約を締結しておりますが、同氏は上記両法人の非業務執行者です。その他同氏の重要な兼職先と当社との間には特別の利害関係はありません。 したがいまして、同氏は当社の「独立社外取締役に関する基準」を満たしており、独立性が認められます。

横井　康	○	○	―――	横井康氏は、2020年3月に社外取締役（監査等委員）就任以来、公認会計士としての豊富な経験と専門的見地から、取締役会および監査等委員会において適切な意見を述べております。また、指名・報酬委員会の委員として、当社の経営の公正性・透明性を高めるため、積極的に助言を行っております。 同氏は社外役員になること以外の方法で会社経営に直接関与されたことはありませんが、上記の経験と知見により、社外取締役（監査等委員）としての職務を適切に遂行できるものと判断しております。 同氏と当社との間には、取締役報酬以外に金銭等の授受はないため、一般株主と利益相反が生じるおそれはありません。 同氏の重要な兼職先と当社との間には特別の利害関係はありません。 したがいまして、同氏は当社の「独立社外取締役に関する基準」を満たしており、独立性が認められます。
江藤　真理子	○	○	―――	江藤真理子氏は、弁護士としての企業法務に関する豊富な経験と専門的見地から、適切な監督・助言を行えるものと判断しております。 同氏は社外役員になること以外の方法で直接会社経営に関与された経験はありませんが、上記の経験と知見により、社外取締役（監査等委員）としての職務を適切に遂行できるものと判断しております。 同氏と当社との間には、金銭等の授受はないため、一般株主と利益相反が生じるおそれはありません。 当社は、同氏がパートナーを務めるTMI総合法律事務所の他の弁護士に個別に法律事務を依頼しておりますが、当社の支払報酬の割合は、当社の独立性に関する要件である1％未満であり、当社グループから多額の金銭その他財産を得る団体に該当いたしません。その他同氏の重要な兼職先と当社との間には特別の利害関係はありません。 したがいまして、同氏は当社の「独立社外取締役に関する基準」を満たしており、独立性が認められます。

【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	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

監査等委員および監査等委員会の職務を補助するため、監査等委員会の下に監査等委員会事務局（提出日現在2名）を設置しています。
監査等委員会事務局は、監査等委員会の指示に基づき、各部門および各子会社に対して、監査等に必要な情報の提供を求めることができます。また、内部監査部門および子会社監査役との間の連絡・調整を行い、監査等に関する情報共有を補助しています。
また、監査等委員会事務局の使用人は、その命令の範囲に属する業務に関して取締役（監査等委員である取締役を除く。）の指揮命令を受けません。当該使用人の人事異動、人事考課および懲戒処分は、監査等委員会の事前の同意を得るものとします。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

(1) 内部監査部との連携
監査等委員会は内部監査部との間で連携を図っており、定例の連絡会を開催し、常勤監査等委員が把握している課題の共有や、内部統制報告制度における整備･運用状況の進捗確認を行いました。内部監査部の業務監査内容は監査等委員会で報告が行われ、それに対する監査等委員会の意見や提言を示しました。

(2) 会計監査人との連携
会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求めました。日本公認会計士協会の倫理規則改正に伴う、非保証業務の提供については、事前に必要な情報提供を受けて、監査等委員会として検討を行い、事前了承を行いました（当事業年度は10件の事案）。また、監査上の主要な検討事項（KAM）については、会計監査人と協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

【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	8	0	3	5	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	8	0	3	5	0	0	社外取締役

補足説明

当社は、取締役及び執行役員の指名並びに報酬の決定について、公正性及び透明性を確保するため、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、その過半数を独立社外取締役とし、取締役会は、取締役及び執行役員の指名並びに報酬について、指名･報酬委員会の意見を尊重して決議しております。

とりわけ2023年度における指名･報酬委員会では、社長候補者との複数回にわたる面談を実施し、その適性を十分に検討した上で、次期社長ＣＯＯを指名しております。

2023年の活動状況
開催回数：7回
主な審議内容
･次期社長ＣＯＯの指名に関する審議
･取締役･執行役員の2022年度業績評価･業績賞与
･取締役･執行役員の2023年度目標設定
･取締役･執行役員候補者の選任
･取締役･執行役員の報酬制度の見直し
･サクセッションプランの検討

なお、委員長は、指名･報酬委員会の決議により独立社外取締役の中から選定いたします。

指名･報酬委員会の構成は以下のとおりです。

指名･報酬委員会の構成
（独立社外取締役）
須藤 実和（委員長）
角 和夫
村井 満
横井 康
江藤 真理子

（社内取締役）
代表取締役会長ＣＥＯ 廣田 康人
代表取締役社長ＣＯＯ 富永 満之
取締役　倉本 学

【独立役員関係】

独立役員の人数	5名

その他独立役員に関する事項

当社は、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います。

当社は、適正なコーポレートガバナンスの確保のために、社外取締役の資質および独立性について「独立社外取締役に関する基準」を独自に定めております。その内容は次のとおりです。

第1条（社外取締役の要件）
1．当社の社外取締役の要件について、本基準により定める。
2．社外取締役の要件は、選任時および在任期間中を通じて、満たすことを要する。

第2条（資質に関する要件）
グローバルに事業を展開する当社および当社の関係会社（以下、「当社グループ」という。）において、コーポレートガバナンスを強化するとともに、グローバルレベルでの事業の拡大を図るため必要となる資質として、企業経営者、弁護士、公認会計士、学識経験者等としての実績があり、豊富な経験と専門的知見を有すること。

第3条（独立性に関する要件）
1．社外取締役の当社グループからの独立を保つため、以下の各号を満たすこと。
⑴ 過去に、当社グループの役員および執行役員（以下、「役員」という。）、会計参与または使用人でないこと。
⑵ 現在および過去5年間、以下に該当しないこと。
ア (a) 当社グループの大株主（総議決権の10%以上を保有する者をいい、間接保有形態を含む。）または大株主である組織の使用人等（業務執行取締役、使用人等の業務執行を行う者をいう。以下、同じ。）
(b) 当社グループが大株主である組織の使用人等
イ 当社グループの主要な借入先（1会計年度末時点において当社連結総資産の2%以上の負債を負担する先をいう。以下、同じ。）または主要な借入先である組織（グループ企業である場合はグループ単位とする。以下、同じ。）の使用人等
ウ 当社グループの主幹事証券会社の使用人等
エ (a) 当社グループの主要な取引先（1会計年度の連結売上高の2%以上の取引先をいう。以下、同じ。）または主要な取引先である組織の使用人等
(b) 当社グループを主要な取引先とする者またはその使用人等
オ 当社グループの会計監査人である監査法人に所属する者
カ コンサルタント、会計専門家または法律専門家として、社外取締役としての報酬以外に、当社グループから多額の金銭その他の財産（1会計年度あたり1,000万円以上をいう。）を得る者または当社グループから多額の金銭その他の財産（当該団体の1会計年度の売上高の1%以上をいう。）を得る団体に所属する者
キ 当社グループから多額の寄付金（1会計年度あたり1,000万円以上をいう。）を受け取る者または多額の寄付金を受け取る団体に所属する者
ク 当社グループと役員の相互就任の関係にある者
⑶ 以下の者の近親者（配偶者および2親等以内の親族をいう。）でないこと。
ア 現在または過去に、当社グループの役員または重要な使用人である者
イ 前号に該当する者（重要でない使用人および所属する者は除く。）

2．前項の要件を満たさない場合であっても、その者を社外取締役としても一般株主との利益相反を生じないと認められ、かつ前項の要件を満たす社外取締役全員の同意がある場合については、会社法の要件を満たす限りにおいて、社外取締役とすることがある。この場合、株主総会参考書類、有価証券報告書等に、該当する事実および選任する理由等を明記するものとする。

【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、ストックオプション制度の導入

該当項目に関する補足説明

2024年3月22日開催の第70回定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬制度を改定いたしました。当該制度の内容は、次のとおりです。

【ご参考】譲渡制限付株式報酬制度　現行制度からの改定内容

	現行	改定後
種別	業績連動型譲渡制限付株式	業績連動型譲渡制限付株式ユニット※
株式の付与タイミング	事前	事後（各事業年度の業績確定後）
制度運用中の議決権	あり	株式ユニット期間中：なし 株式割当後：あり
配当	あり	株式ユニット期間中：なし 株式割当後：あり
譲渡制限解除のタイミング	業績条件を達成し、一定期間在籍後	退任時

※株式ユニット：各事業年度の業績確定後に当社の譲渡制限付株式を受け取る権利

（新制度）業績連動型譲渡制限付株式ユニット

当社の対象取締役に対する業績連動型譲渡制限付株式の具体的な内容及び数の上限

1．業績連動型譲渡制限付株式の割当て及び払込み

当社は、各事業年度を業績評価期間（以下、「対象期間」という。）として、当社の対象取締役に対し、当該対象期間に係る当社の連結の売上高及び営業利益率等の業績その他の当社取締役会が定める指標の達成度に応じて、業績連動型譲渡制限付株式に関する報酬等として後述の取締役（監査等委員を除く。）の報酬限度額の範囲内で金銭報酬債権を支給し、対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で給付することにより、業績連動型譲渡制限付株式の割当てを受ける。そのため、対象期間の開始時点では対象取締役に対して金銭報酬債権を支給するか否か、及び交付する株式の数（以下、「交付株式数」という。）は確定していない。

なお、業績連動型譲渡制限付株式の払込金額は、その発行又は処分に係る当社取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、当該譲渡制限付株式を引き受ける取締役に特に有利な金額とならない範囲で当社取締役会において決定する。

また、上記金銭報酬債権は、当社の対象取締役が、上記の現物出資に同意していること及び下記2．に定める内容を含む業績連動型譲渡制限付株式割当契約を締結していることを条件として支給する。

初回の対象期間は、2024年1月1日から2024年12月31日までであり、以後、各事業年度について、これに対応する期間を新たな対象期間として業績連動型譲渡制限付株式の割当てを行うことができるものとする。

2．業績連動型譲渡制限付株式の総数

各事業年度において当社の対象取締役に対して割り当てる業績連動型譲渡制限付株式の総数の上限を90万株とする。

ただし、本議案の決議の日以降、当社普通株式の株式分割（当社普通株式の株式無償割当てを含む。）又は株式併合が行われた場合その他これらの場合に準じて割り当てる譲渡制限付株式の総数の調整を必要とする場合には、当該譲渡制限付株式の総数を合理的に調整することができる。

3．交付株式数の算定方法

業績連動型譲渡制限付株式の割当てに際し使用する各数値目標等、交付株式数の具体的な算定にあたり必要となる指標は、当社取締役会において決定する。

対象期間終了後、当該対象期間における当社の連結の売上高及び営業利益率等の業績その他の当社取締役会が定める指標の達成度に応じて、以下の計算式に基づき対象取締役に交付する交付株式数を決定する（ただし、1株未満の端数が生じた場合には1株単位で切り上げるものとする。）。

対象取締役に対して計算式に基づき算定される交付株式数に応じ、業績連動型譲渡制限付株式の割当てを行うことにより、上記の対象取締役に割り当てる業績連動型譲渡制限付株式の総数を超える場合又は支給する金銭報酬債権の総額を超える場合には、当該総数及び総額を超えない範囲で、各対象取締役に割り当てる業績連動型譲渡制限付株式の数及び金銭報酬債権の額を、按分比例等の当社取締役会において定める合理的な方法により調整するものとする。

各対象取締役に対する交付株式数
基準交付株式数（※1）×達成率（※2）
※1　対象取締役の役位、職務等に応じ、当社取締役会において決定する。
※2　各対象期間の各数値目標等の達成率等に応じ、0～150%の範囲で当社取締役会において決定する。

4．交付要件

業績連動型譲渡制限付株式の割当ての対象となる職務執行期間（1月1日から12月31日までの期間）（以下、「対象職務執行期間」という。）において、各対象取締役について以下の権利喪失事由が生じた場合には、当該対象取締役は業績連動型譲渡制限付株式を受ける権利を喪失し、当社は当該対象取締役に対して金銭報酬債権を支給せず、業績連動型譲渡制限付株式も交付しないものとする。

① 対象取締役が当社及び当社子会社の取締役、執行役員及び使用人のいずれの地位からも退任又は退職したこと（ただし、退任又は退職と同時にこれらの地位のいずれかに就任又は再任する場合、任期満了その他取締役会が正当と認める理由又は死亡による場合を除く。）
② 一定の非違行為があったこと
③ 当社取締役会が定めたその他の事由に該当する事実があったこと

なお、対象職務執行期間中に、各対象取締役が、当社の取締役会が正当と認める理由により当社及び当社子会社の取締役の地位から退任し、当社及び当社子会社の取締役以外の地位で就任した場合は、当社及び当社子会社の取締役の地位にあった期間に応じて合理的に調整した数の業績連動型譲渡制限付株式を交付する。また、同期間中に、各対象取締役が任期満了その他取締役会が正当と認める理由若しくは死亡により当社及び当社子会社の取締役、執行役員及び従業員のいずれの地位からも退任若しくは退職した場合、又は、当社が消滅会社となる合併契約その他の組織再編等がなされる場合は、業績連動型譲渡制限付株式に代えて、合理的に定める金銭を交付する。

5．業績連動型譲渡制限付株式割当契約の内容
業績連動型譲渡制限付株式の割当てに際し、当社取締役会決議に基づき、当社と業績連動型譲渡制限付株式の割当てを受ける取締役との間で締結する譲渡制限付株式割当契約は、以下の内容を含むものとする。
(1) 譲渡制限の内容
業績連動型譲渡制限付株式の割当てを受けた取締役は、業績連動型譲渡制限付株式の交付日から当社及び当社子会社の取締役、執行役員及び従業員のいずれの地位からも退任又は退職するまでの間（以下、「譲渡制限期間」という。）、当該業績連動型譲渡制限付株式（以下、「本割当株式」という。）につき、第三者に対して譲渡、質権の設定、譲渡担保権の設定、生前贈与、遺贈その他一切の処分行為をすることができない。

(2) 業績連動型譲渡制限付株式の無償取得
当社は、業績連動型譲渡制限付株式の割当てを受けた取締役が、譲渡制限期間が満了する前に当社及び当社子会社の取締役、執行役員及び従業員のいずれの地位からも退任又は退職した場合には、当社取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、当該取締役に割り当てられた業績連動型譲渡制限付株式（以下、「本割当株式」という）を当然に無償で取得する。
また、本割当株式のうち、上記(1)の譲渡制限期間が満了した時点において下記(3)の譲渡制限の解除事由の定めに基づき譲渡制限が解除されていないものがある場合には、当社はこれを当然に無償で取得する。

(3) 譲渡制限の解除
当社は、業績連動型譲渡制限付株式の割当てを受けた取締役が、譲渡制限期間中、継続して、当社又は当社子会社の取締役、執行役員又は従業員のいずれかの地位にあったことを条件として、本割当株式の全部につき、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。
ただし、当該取締役が、当社取締役会が正当と認める理由により、譲渡制限期間が満了する前に当社及び当社子会社の取締役、執行役員及び従業員のいずれの地位からも退任又は退職した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとする。

(4) 組織再編等における取扱い
当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する議案が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社取締役会）で承認された場合には、当社取締役会決議により、譲渡制限を解除する数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとする。

(5) その他取締役会で定める内容
業績連動型譲渡制限付株式割当契約に係るその他内容については当社取締役会で定め、当該事項を譲渡制限付株式割当契約の内容とする。

ストックオプションの付与対象者	社内取締役、子会社の取締役、子会社の従業員、その他

該当項目に関する補足説明

2013年6月21日開催の第59回定時株主総会において、当社取締役（社外取締役を除く）に対して、株式報酬型ストックオプションとして新株予約権を割り当てることを決定いたしました。当該制度の内容は、次のとおりであります。
なお、2019年の譲渡制限付株式報酬制度の導入後、当社の取締役に対する新たな株式報酬型ストックオプションの発行は行っておりません。

1．新株予約権の目的となる株式の種類
普通株式
2．株式の数
各事業年度に係る定時株主総会の日から1年以内に取締役に対して割り当てる新株予約権の総数の上限は、1,500個とする。
新株予約権の目的である株式の数は100株とする。
なお、当社が当社普通株式の株式分割（当社普通株式の株式無償割当てを含む）または株式併合等を行うことにより、株式数の調整をすることが適切な場合は、当社は必要と認める調整を行うものとする。
3．新株予約権の行使時の払込金額
各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの行使価額を1円とし、これに付与株式数を乗じた金額とする。
4．新株予約権の行使期間
新株予約権を割り当てる日の翌日から3年を経過した日を始期とし、新株予約権を割り当てる日の翌日から30年以内の日で取締役会が定める日を終期とする。
5．新株予約権の行使の条件
新株予約権の行使の条件については、新株予約権の募集事項を決定する取締役会において定める。
6．新株予約権の譲渡に関する事項
譲渡による新株予約権の取得については、取締役会の決議による承認を要する。

【取締役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況	一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

報酬等の総額が1億円以上である者については、その者の報酬等の総額および内訳について、有価証券報告書に記載しております。

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

取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項
①a．取締役（監査等委員を除く。）の報酬限度額につきましては、2020年3月27日開催の第66回定時株主総会において、年額8億円以内（うち社外取締役分年額1億円以内）と決議いただいております。
なお、当該報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
当該定時株主総会終結時点において支給対象となる取締役（監査等委員を除く。）の員数は、5名（うち、社外取締役は3名）です。
b．また、2024年3月22日開催の第70回定時株主総会において、取締役（監査等委員および社外取締役を除く。）に対し、上述の取締役（監査等委員を除く。）の報酬限度額の範囲内で譲渡制限付株式に関する報酬等として金銭報酬債権を支給することを決議しており、当該金銭報酬債権を現物出資して割当てを受ける譲渡制限付株式の総数の上限を年90万株以内と決議いただいております。
当該定時株主総会終結時点において支給対象となる取締役（監査等委員および社外取締役を除く。）の員数は、2名です。
②　取締役（監査等委員）の報酬限度額につきましては、2020年3月27日開催の第66回定時株主総会において、年額8千万円以内と決議いただいております。
当該定時株主総会終結時点において支給対象となる取締役（監査等委員）の員数は、3名です。

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方針
1．取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等に関する基本方針
当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等について、「取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項」①記載の範囲で、会社の持続的な成長と企業価値の向上に対するインセンティブとなるような報酬体系を設定し、また、個人別の報酬等の内容について、指名・報酬委員会の意見を尊重して取締役会にて決議することにより、その公正性および透明性を確保することを基本方針としております。
この基本方針に従い、当社は、2021年2月18日および2024年1月24日開催の取締役会において、会社法第361条第7項の規定に基づき、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方針を以下2．のとおり決定しました。
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および決定された報酬等の内容が当該方針と整合していることや、指名・報酬委員会の意見が尊重されていることを確認しており、当該方針に沿うものであると判断しております。

2．取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の構成（割合）ならびに各報酬等の内容等の決定方針の概要
（1）業務執行取締役の報酬等
基本報酬、業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬により構成され、報酬全体の水準は、マーケットの水準も考慮しながら適切に設定します。業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬の割合については、職責・役割に応じて業績への貢献度が高まるほど大きくなるように設定し、各報酬等の内容等は以下のとおり決定します。
（ⅰ）基本報酬（単年度）
グレードごとに定めた報酬レンジの金額を基準とし、マーケット相場・物価上昇率を考慮のうえ決定し、毎月定額を支給する金銭報酬とします。
（ⅱ）業績連動賞与（単年度）
企業価値の向上に対するインセンティブとなることを目的とし、個人ごとの役割に応じた定量および定性評価に基づき算定し、原則として、年1回一定の時期に支給する金銭報酬とします。
定量評価は、個人ごとの業績指標（営業利益率・売上高）を、定性評価は、個人ごとに設定した目標の達成率を用います。
なお、定量の目標達成率が取締役会で定めた基準を下回る場合は、業績連動賞与は支給しません。
また、上記の業績連動賞与とは別に、取締役会が設定した基準（資本コストのターゲットを上回る連結税後利益、かつ、前年度を上回る連結営業利益）を達成した場合、その利益の一部を還元するプロフィットシェア型賞与を支給します。
（ⅲ）譲渡制限付株式報酬（中長期）
株主の皆様との利益を共有し、会社の持続的な成長と企業価値の向上に対するインセンティブとすることを目的とした株式報酬とします。
取締役会の決議に基づき原則として年1回一定の時期に、当該事業年度の業績（営業利益率・売上高・ROA（総資産利益率））目標の達成率に応じて算出される数の株式に、役員退任までの譲渡制限を設けたものを割当てるものとします。達成率の範囲は70%～150%とし、達成率が70%未満のときは、株式の割当てを行いません。

（2）非業務執行取締役の報酬等
非業務執行取締役の報酬は、基本報酬のみで構成することとします。

3．監査等委員である取締役の報酬等
監査等委員である取締役の報酬については、「取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項」②記載の範囲で、監査等委員である取締役の協議により、報酬額を決定します。

【社外取締役のサポート体制】

（監査等委員を除く社外取締役）
法務部取締役会事務局が、取締役会の運営、社外取締役に対する連絡事務等を行う体制となっております。

（監査等委員である社外取締役）
監査等委員の職務を補助するため、監査等委員会の下に監査等委員会事務局を設置しております。
監査等委員会事務局は、監査等委員会の指示に基づき、各部門および各子会社に対して、監査、監督に必要な情報の提供を求めることができることとしております。また、内部監査部門および子会社監査役との間の連絡・調整を行い、監査、監督に関する情報共有を補助しております。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
尾山　基	相談役	会社の経営上の諸問題について、助言又は問題解決のための支援活動を行います。	非常勤	2024/3/22	1年

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	1名

その他の事項

当社は、内規に基づき、取締役を退任した者に対して相談役または顧問（以下、相談役等といいます。）を委嘱する場合があります。
相談役等の業務内容は、社長の諮問に応じて、会社の経営上の諸問題について、助言又は問題解決のための支援活動を行うものであります。
なお、相談役および顧問は、取締役を退任した後は取締役会に出席しないものとします。
相談役等の委嘱は、公正かつ透明性の高い手続きを確保するため、指名・報酬委員会の意見を尊重した上で、取締役会で決議します。

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）

取締役会は、取締役8名（うち5名は社外取締役）で構成し、取締役会が定める業務分掌規程、職務権限規程等において、また、担当業務の委嘱等により、責任者およびその責任、執行手続等を明確に制定し、代表取締役および執行役員に業務執行を行わせています。
代表取締役および執行役員は、取締役会において制定された長期ビジョン、中期経営計画および各事業年度の経営計画に基づき、全社的な目標設定を行うとともに各部門および各子会社の具体的目標を設定し、月次、四半期毎の業績管理を行っています。
取締役会は、定例的に開催し、法定決議事項のほか当社グループの重要な経営方針、重要な業務執行に関する事項の決定を行うとともに、代表取締役および執行役員の業務執行状況の監督等を行っています。
当社は、取締役会決議事項その他当社グループの経営に関する重要事項の審議を行い、取締役会の機能強化と経営の機動的な意思決定を行うため、会長、社長、執行役員、統括部長および社長が指名した者を出席者とする経営会議を定例的に開催しています。
また、グローバル視点から全体最適を議論する場として、年2回、本社役員と全ての地域事業会社のCEOが参加する「グローバルサミット」を開催しています。当社は、事業規模拡大とグローバルレベルでの経営環境変化に対応するため、当該会議体や執行役員制度により、経営のスピードアップと業務執行体制の強化を行っています。なお、執行役員は21名です。
当社は、監査等委員会設置会社であり、監査等委員である取締役3名のうち2名が社外取締役です。
監査等委員は、取締役会・経営会議・リスクマネジメント委員会などの重要会議への出席および当社グループの役員および使用人との情報交換ならびに稟議書・報告書等の閲覧を通じて、当社グループ経営全般の状況を把握します。また、監査等委員会は、会計監査人との協議を適宜行うとともに、以下の事項について適宜、取締役（監査等委員である取締役を除く。）または取締役会から報告を受けます。
・取締役・使用人の職務執行に関しての不正行為、法令・定款に違反する等コンプライアンス上の問題
・会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実
・重要な情報開示事項
・グローバル内部通報システムに通報された事実等
当社は、EY新日本有限責任監査法人との間で監査契約を締結し、会計監査を受けております。業務を執行した公認会計士の氏名・所属する監査法人名および継続監査年数は、次のとおりであります。

継続監査期間
60年間
上記継続監査期間は、当社において調査可能な範囲での期間であり、実際の継続監査期間は上記期間を超えている可能性があります。

業務を執行した公認会計士
指定有限責任社員　業務執行社員　公認会計士　笹山　直孝
指定有限責任社員　業務執行社員　公認会計士　徳野　大二

監査業務に係る補助者の構成
会計監査業務に係る補助者は、公認会計士11名、その他34名で構成されております。

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、監査等委員会設置会社を採用し、経営の監督と執行の分離を明確化して意思決定を迅速化するとともに、取締役の過半数を社外取締役とすることで、経営の緊張感を高め、取締役会の監督機能を強化しました。
当社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、当社の持続的な成長と、中長期的な企業価値の向上を図るため、重要な業務執行を行うとともに、独立社外取締役を中心とした業務執行の監督を行っております。取締役会は8名で構成され、独立社外取締役はその過半数の5名となります。なお、各取締役の経営責任を明確化し、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制にするため、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の任期を1年、監査等委員である取締役の任期を2年としています。
当社の監査等委員会は、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場から以下の役割を担っております。監査等委員会は3名で構成され、独立社外取締役はその過半数の2名とすることで、監査・監督機能をより一層充実させてまいります。

① 取締役および執行役員の職務の執行の監査･監督
② 監査等委員以外の取締役の選解任または報酬等に対する意見の決定
③ 会計監査人の選解任および非再任に関する議案の内容の決定
④ 監査報酬に係る権限の行使

また、取締役会は、取締役および執行役員の指名ならびに報酬について、指名･報酬委員会の意見を尊重して決議しております。指名･報酬委員会は、過半数の独立社外取締役で構成され、公正性および透明性を確保しております。なお、議長は、指名･報酬委員会の決議により独立社外取締役から選定しております。

Ⅲ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	株主総会招集通知を総会日の3週間前に発送するとともに、当社および東京証券取引所のホームページにおいて、4週間前の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	2024年は、3月22日に開催いたしました。
電磁的方法による議決権の行使	第59回定時株主総会(2013年6月)より実施しております。
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	第59回定時株主総会(2013年6月)より株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームに登録しております。
招集通知（要約）の英文での提供	当社ホームページへ掲載するとともに、東京証券取引所へ登録しております。

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
ディスクロージャーポリシーの作成･公表	「情報開示基本方針」を定め、当社ホームページにて公表しております。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人投資家向け説明会を開催しております。	あり
アナリスト･機関投資家向けに定期的説明会を開催	期末決算および第2四半期決算の発表後に機関投資家･証券アナリスト向けの説明会を開催しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算情報（日･英）、決算情報以外の適時開示資料（日･英）、有価証券報告書、統合報告書(日･英)等を掲載しております。	
IRに関する部署（担当者）の設置	財務部IRチーム	

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	「アシックスＣＳＲ方針」、「アシックスグローバル行動規範」、「コーポレートガバナンス基本方針」において、ステークホルダーの立場の尊重について規定しております。
環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	環境保全活動、企業の社会的責任に関する実施内容を記載したサステナビリティレポートを作成し、当社ホームページにも掲載しております。
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	「アシックスグローバル行動規範」、「コーポレートガバナンス基本方針」および「情報開示基本方針」において、ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等について規定しております。また、これらの方針等を、当社ホームページに掲載しております。

その他	(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進) 当社グループは、社員同士がお互いの違いを認め、活かし合う「ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン」を推進することで、ニーズが多様化するお客様へより良い製品やサービスを提供する事だけにとどまらず、社員ひとりひとりが能力を最大限発揮できる制度等の整備と人財育成に取組み、多様性を持続的な成長に活かすことを目指しています。 また、グローバルDE&Iステアリングコミッティ（運営委員会）を設立し、グループ全体のDE&I戦略の策定や方針等の意思決定を行うとともに各戦略の実行を支援しています。 ・イノベーションの原動力となる多様な人財の活用 ・異なる意見を認め、高め合う文化の醸成 ・女性管理職比率40%の達成による人財活性化

IV 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

当社および当社関係会社（以下、「当社グループ」という。）は、企業精神である「ASICS SPIRIT」、「アシックスCSR方針」および「コーポレートガバナンス基本方針」に則り、会社法および会社法施行規則に基づいて、以下のとおり、当社グループの業務の適正を確保するための体制を整備しています。

1. 企業活動の基本方針

当社グループは、「ASICS SPIRIT」に掲げた創業哲学、「健全な身体に健全な精神があれかしー"Anima Sana In Corpore Sano"」を基本に、ビジョン「Create Quality Lifestyle through Intelligent Sport Technologyースポーツでつちかった知的技術により、質の高いライフスタイルを創造する」の実現に向けて、以下の「アシックスの理念」をもって事業運営を行います。

・スポーツを通して、すべてのお客様に価値ある製品・サービスを提供する
・私たちを取り巻く環境をまもり、世界の人々とその社会に貢献する
・健全なサービスによる利益を、アシックスを支えてくださる株主、地域社会、従業員に還元する
・個人の尊厳を尊重した自由で公正な規律あるアシックスを実現する

2. 当社グループの取締役・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

当社グループは、上記の基本方針を根底におき、主として遵法活動および企業倫理の観点から企業行動のあり方を、「アシックスCSR方針」に定めるとともに、これを役員および使用人一人ひとりの行動に具体化した「アシックスグローバル行動規範」およびグローバルポリシーを制定し、すべての人々から受け入れられ尊敬される企業行動のための基本とします。

「アシックスCSR方針」、「アシックスグローバル行動規範」およびグローバルポリシーの徹底を図るため、グローバルコンプライアンス規程に基づき、コンプライアンス委員会を設置し、当社グループのコンプライアンスへの取組みを総合的、横断的に統括するとともに、役員および使用人が適正な業務運営にあたるよう補佐し、研修等を通して教育、指導等を行います。

内部監査部門は、社長の直轄組織とし、単独であるいは監査等委員会・会計監査人と連携して、当社グループのコンプライアンスの状況等を監査し、社長、各取締役、執行役員ならびに監査等委員会または監査等委員会が選定する監査等委員（以下、「選定監査等委員」という。）に直接報告を行います。

当社グループは、「グローバル内部通報方針」に基づき、当社グループを対象としたグローバル内部通報システムを置き、役員および使用人ならびにビジネスパートナーが「アシックスCSR方針」、「アシックスグローバル行動規範」およびグローバルポリシーを逸脱する行為を知り、その他コンプライアンスに関する重要な事実を発見した場合、通報窓口において、専用メール、電話、手紙などでの連絡・相談を受け付け、コンプライアンス委員会が事態の迅速な把握および是正を行います。コンプライアンス委員会は、状況を適宜、監査等委員会または選定監査等委員に報告します。なお、通報者に対しては不利益な取扱を行いません。

また、当社グループは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは一切の関係をもちません。

3. 当社グループ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

取締役会は、取締役会が定める業務分掌規程、職務権限規程等において、また、担当業務の委嘱等により、責任者およびその責任、執行手続等を明確に制定し、代表取締役および執行役員に業務執行を行わせます。

代表取締役および執行役員は、取締役会において制定された長期ビジョン、中期経営計画および各事業年度の経営計画に基づき、全社的な目標設定を行うとともに各部門および各子会社の具体的目標を設定し、月次、四半期毎の業績管理を行います。

取締役会は、定例的に開催し、法定決議事項のほか当社グループの重要な経営方針、重要な業務執行に関する一定の事項の決定を行うとともに、代表取締役および執行役員の業務執行状況の監督等を行います。

当社は、取締役会決議事項その他当社グループの経営に関する重要事項の審議を行い、取締役会の機能強化と経営の機動的な意思決定を行うため、会長、社長、執行役員、統括部長および社長が指名した者を出席者とする経営会議を定例的に開催します。

また、グローバル視点から全体最適を議論する場として、年2回、本社役員と全ての地域事業会社のCEOが参加する「グローバルサミット」を開催します。当社は、事業規模拡大とグローバルレベルでの経営環境変化に対応するため、当該会議体や執行役員制度により、経営のスピードアップと業務執行体制の強化を行います。

4. 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社グループは、リスクマネジメント規程に基づき、社長を委員長とするリスクマネジメント委員会およびリスクマネジメントチームを設置します。リスクマネジメント委員会は、危機発生の回避および危機発生時の損失を最小化するために、ビジネス戦略に伴う優先して対応すべきリスクの特定と担当部門を決定し、リスクを総括的に管理します。また、その活動を取締役会に年2回報告します。各部門から選出されたリスクオーナーは、担当するリスクに対する低減アクションをリードし、進捗管理を行います。リスクマネジメントチームは、リスクマネジメント全体が有効かつ適切に行われるようモニタリングします。

当社グループは、クライシスマネジメント規程に基づき、危機管理担当役員を設置します。危機管理担当役員は、危機に発展する可能性のある事件および事故を認知した際には、同規程に定められた方法および経路で速やかに会長・社長へ報告を行うとともに、同規程にあらかじめ定められた緊急事態レベルに応じて、危機対策本部を設置します。また、危機管理担当役員は、危機対策方針とコミュニケーション戦略等を決定し、対外交渉および公表を統括し、対策・改善策等の実施を指揮します。

内部監査部門は、定期的にリスク管理状況を監査します。

5. 当社グループの取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
当社グループは、法令、社内規程に基づき、業務執行に係る情報、議事録および関連資料、その他の重要な情報・文書等の保存を行う。取締役、監査等委員会および選定監査等委員は、常時これらの文書を閲覧できます。また、情報管理については、グローバル情報セキュリティポリシーなど情報管理に関する社内規程に基づいて行います。
職務権限規程に基づく稟議決裁事項に関しては、申請内容と決裁状況を電子化により可視化し、決裁権限保有者の決裁の記録を電子データで保存します。

6. 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制
当社グループ各社の業務執行の適正を確保し、グループの総合力の発揮と統制を行うため、当社執行役員または担当部門責任者等がグループ各社の取締役、監査役または各部門責任者等に就任することとします。当社グループ各社の取締役会においては、重要事項の決定と業務執行状況の報告を行うが、グローバルレベルでのグループ全般に関わる重要な事項および各社の経営計画については、当社に報告し、承認を得なければならないこととします。また、当社グループ各社の代表者は、当社の基準に準拠して各社が定めた職務権限規程に基づき、効率的に業務運営できる権限と責任を有するが、当社が定める個別の重要な事項については当社に報告し、承認を得なければならないこととします。
内部監査部門は、当社グループにおける内部監査を行い、当社グループの業務全般についての統制状況等の監査を実施し、社長、取締役および執行役員ならびに監査等委員会または選定監査等委員に直接報告を行います。
また、財務報告の適正性を確保するため、当社グループにおける財務報告に係る内部統制システムの整備、運用状況の定期的・継続的評価、維持向上の仕組みを構築します。

7. 監査等委員会が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および当該使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性等に関する事項
監査等委員および監査等委員会の職務を補助するため、監査等委員会の下に監査等委員会事務局を設置します。
監査等委員会事務局は、監査等委員会の指示に基づき、各部門および各子会社に対して、監査等に必要な情報の提供を求めることができます。監査等委員会事務局は、監査等委員会の指示に基づき、内部監査部門および子会社監査役との間の連絡・調整を行い、監査等に関する情報共有を補助します。
また、監査等委員会事務局の使用人は、その命令の範囲に属する業務に関して取締役（監査等委員である取締役を除く。）の指揮命令を受けないこととし、当該使用人の人事異動、人事考課および懲戒処分は、監査等委員会の事前の同意を得るものとします。

8. 当社グループの取締役（監査等委員である取締役を除く。）および使用人が監査等委員会に報告するための体制その他の監査等委員会への報告に関する体制ならびにその他監査等委員会の監査等が実効的に行われることを確保するための体制
選定監査等委員は、取締役会・経営会議・リスクマネジメント委員会などの重要会議への出席および当社グループの役員および使用人との情報交換ならびに稟議書・報告書等の閲覧を通じて、当社グループ経営全般の状況を把握します。また、監査等委員会は、会計監査人との協議を適宜行うとともに、以下の事項について適宜、取締役（監査等委員である取締役を除く。）または取締役会から報告を受けることとします。
・取締役・使用人の職務執行に関しての不正行為、法令・定款に違反する等コンプライアンス上の問題
・会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実
・重要な情報開示事項
・グローバル内部通報システムに通報された事実等
当社グループは、役員および使用人が監査等委員会および選定監査等委員からの情報提供依頼に対し、迅速かつ円滑に情報提供することができる体制を整えるとともに、情報提供をした役員および使用人に対しては不利益な取扱を行いません。
当社は、監査等委員会または監査等委員からの求めに応じ、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（弁護士、公認会計士等の外部専門家から助言を得るための費用を含む。）の前払または償還ならびに債務の処理を行います。

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

当社グループは、「アシックスグローバル行動規範」に、「アシックスは、市民社会の秩序および安全を乱すおそれがある反社会的勢力またはグループとの関係を拒絶します。」と表明しており、コンプライアンス委員会が社内関係部門への徹底および外部専門機関との連携など総合的、横断的に統括しております。

V 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

会社の支配に関する基本方針について
① 会社の支配に関する基本方針の内
当社は、上場会社として当社株式の自由な売買を認める以上、当社の取締役会の賛同を得ずに行われる、いわゆる「敵対的買収」であっても、当社の企業価値・株主共同の利益に資するものであれば、これを一概に否定するものではありません。特定の者による当社株式の大規模な買付行為等に応じて当社株式の売却を行うか否かは、最終的には当社株式を保有する当社株主の皆様の判断に委ねられるべきものであると考えます。
一方で、当社および当社グループは、株主の皆様をはじめ、お客様、取引先および従業員等のステークホルダーとの間に築かれた良好な関係を基本として、スポーツを核とした事業領域で当社が長年つちかってきた「技術」、「製品」、「ブランド」に対する信頼こそが強みであり、これを維持し促進することが当社の企業価値・株主共同の利益の確保・向上に資すると考えます。従って、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者としては、これらに関する十分な情報や理解がなくては、将来実現することのできる当社の企業価値・株主共同の利益を毀損する可能性があり、不適切であると考えます。

② 当社の状況および企業価値向上に向けた取り組み

当社は、2030年までの10年間にわたる長期ビジョン「VISION2030」を策定しております。これは、アシックスという会社が将来ありたい姿を長期的な視点で表したものです。当社の創業哲学「健全な身体に健全な精神があれかし」は、世界中の人々心身ともに健康で幸せな生活を実現してほしい、という私たちの願いそのものを表しています。変わりゆく世界のなかで、この創業哲学は、これからの社会、人々から、これまで以上に必要とされるものだと確信しています。当社はこの想いを引き続きコアとして守りながら、より広い視野で心身の健康向上に寄与するプロダクト、サービス、環境を提供していきます。

2030年とその先に向けて、当社は「プロダクト（パーソナライズされたプロダクト）」「ファシリティとコミュニティ（最適な環境や仲間とのつながり）」「アナリシスとダイアグノシス（パーソナルデータに基づいたコーチング）」の3つの事業ドメインで事業を拡張していきます。

また、すべての事業ドメインに共通して、「デジタル」「パーソナル」「サステナブル」の3つのテーマを掲げています。進化を続けるデジタル技術を活用し、各個人に合わせてパーソナライズされた製品・サービスを、環境に配慮したサステナブルな手法で開発・提供していきます。

これら3つのテーマを通じて、3つの事業ドメインを単独で成長させつつ、それぞれの事業ドメインが交わることで相乗効果を生み出し、価値の最大化をはかります。あらゆる角度からお客さま一人ひとりに最適な価値を提供することで、質の高いライフスタイルの実現に貢献することを目指します。

加えて、当社は、創業の精神「ASICS SPIRIT」に基づき、株主、お客様、社会、従業員などのステークホルダーとの強い信頼関係を構築することで、当社グループを持続的に成長させ企業価値の長期 継続的な向上を目指しております。また、当社の創業哲学を具現化した「Sound Mind, Sound Body」というグループ共通の価値観の下、お客様に喜んでいただける魅力的でかつ地球環境にやさしいサステナブルな商品・サービスを提供し続けていくことで、持続可能な社会に貢献することを目指しております。そのために、健全で透明性の高い経営を実現するためのコーポレートガバナンスを構築し、経営の監督および監査機能・内部統制の充実、コンプライアンスの徹底、経営活動の透明性の向上などに引き続き努めてまいります。

③　会社の支配に関する基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務および事業の方針が支配されることを防止するための取り組み

当社は、2023年1月24日開催の取締役会において、「当社株式の大規模な買付行為への対応方針」を継続しないことを決議し、同対応方針の有効期間が満了する2023年3月24日開催の定時株主総会終結の時をもって同方針を廃止いたしましたが、当社の企業価値および株主共同の利益を毀損するおそれのある大規模な買付行為が行われる場合には、当該大規模な買付を行う者に対し、株主の皆様がその是非を適切に判断するために必要かつ十分な時間と情報の提供を求めるとともに、独立社外取締役の意見を尊重した上で、金融商品取引法、会社法その他関係法令の許容する範囲内において、その時々において適切な措置を講じてまいります。

④　上記取り組みが会社の支配に関する基本方針に沿い、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に合致し、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないことについて

上記の取り組みは、上記の基本方針の実現のための、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の向上に向けた取り組みとなっております。したがって、当社は、上記の取り組みは、上記の基本方針に沿い、株主共同の利益に合致し、当社役員の地位の維持を目的とするものではないと考えております。

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）

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、下記の情報開示基本方針のとおりです。

Ⅰ．基本方針

当社は、会社法、金融商品取引法、東京証券取引所の定める規則、その他会社情報の開示に関する法令を遵守するため、情報開示基本方針および情報開示規程を制定し、株主、投資者をはじめ、すべてのステークホルダーの視点に立った迅速、正確かつ公平な会社情報の公表・開示を行います。また、当社は、法令や規則に基づく公表・開示にとどまらず、投資判断に重要な影響を与える情報およびステークホルダーにとって有用な情報について、適時・適切な公表・開示を行います。

Ⅱ．情報開示委員会

情報取扱責任者を議長とした情報開示委員会を設置し、重要な情報を一元的に管理・開示する体制を整備しています。情報開示委員会の責任と役割は以下のとおりです。

・情報の公表・開示に関するグループ全体の戦略策定
・情報開示基本方針および情報開示規程に沿った情報開示体制の確立および運用の確保
・情報開示基本方針および情報開示規程の改廃を提案することなど

Ⅲ．情報開示の方法

1．適時開示情報の開示

当社各部門・グループ会社の情報管理担当者から報告された情報については、情報開示規程に基づき、情報取扱責任者が、適時開示情報に該当するか否かの判定を行い、代表取締役社長または取締役会と経営会議の承認を得て、適時開示を行います。

2．適時開示情報以外の情報の開示

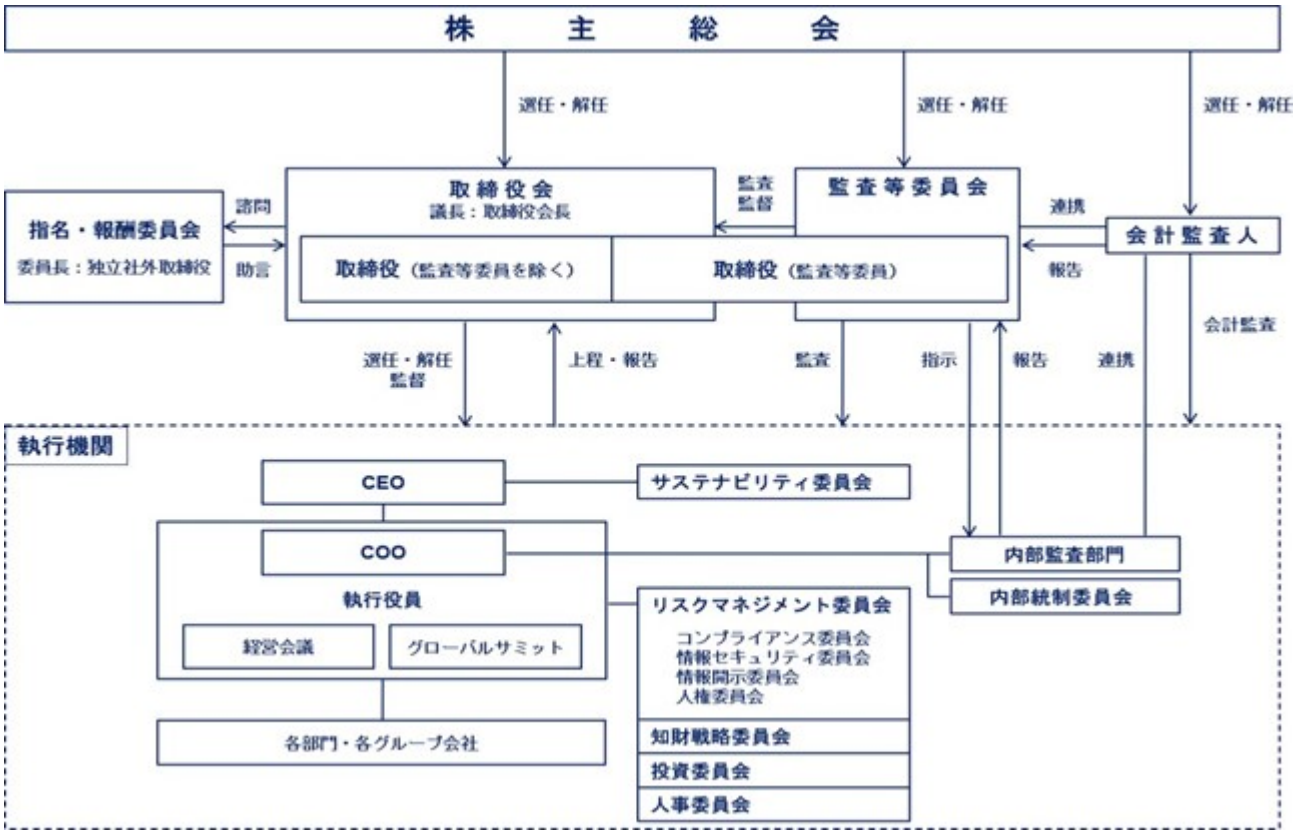
個々の法令や規則に基づく開示を行うほか、適時開示情報に該当しない場合であっても、投資判断に重要な影響を与える情報およびステークホルダーにとって有用な情報を当社ウェブサイトにて開示を行います。

Ⅳ．サイレント期間

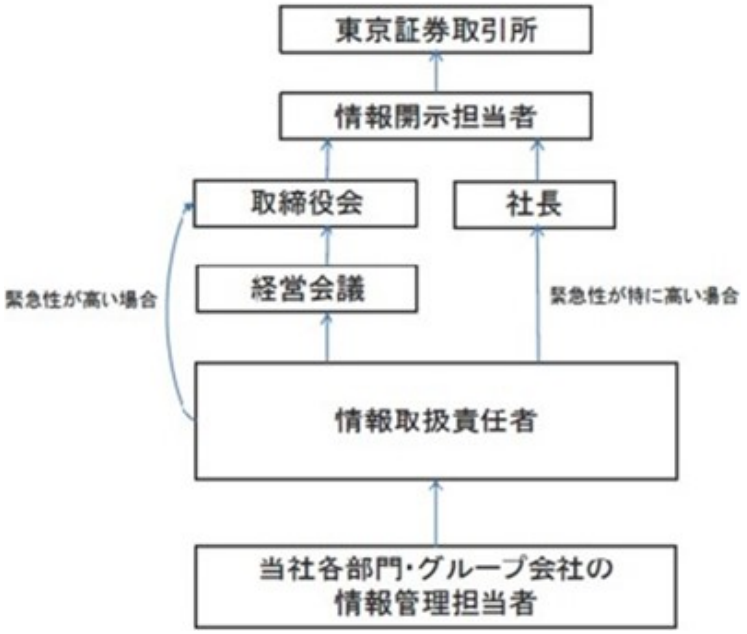
当社は、各四半期の決算期末日の翌日から決算発表までの間、業績およびそれに付随する事項についての問い合わせへの回答等を行いません。なお、この期間中に業績予想を大きく修正する見込みが生じた場合には、適時開示を行います。

Ⅴ．将来の業績見通し

業績見通し等の将来に関する情報は、当社が現在入手している情報および合理的と判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。


株　主　総　会
選任・解任
選任・解任
選任・解任
取締役会
議長：取締役会長
監査
監督
監査等委員会
連携
会計監査人
諮問
指名・報酬委員会
委員長：独立社外取締役
助言
取締役（監査等委員を除く）
取締役（監査等委員）
報告
会計監査
選任・解任
監督
上程・報告
監査
指示
報告
連携
執行機関
CEO
サステナビリティ委員会
COO
執行役員
経営会議
グローバルサミット
内部監査部門
内部統制委員会
リスクマネジメント委員会
コンプライアンス委員会
情報セキュリティ委員会
情報開示委員会
人権委員会
知財戦略委員会
投資委員会
人事委員会
各部門・各グループ会社

（適時開示体制の概要）


東京証券取引所
情報開示担当者
取締役会
社長
経営会議
緊急性が高い場合
緊急性が特に高い場合
情報取扱責任者
当社各部門・グループ会社の
情報管理担当者