

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

ワタミグループは「地球上で一番たくさんのありがとうを集めるグループになるう」をスローガンとして、ステークホルダーの皆さまから感謝されるような存在になることを目指しております。

社会に信頼される企業であり続けるため、株主の皆様の権利を尊重し、経営の公平性・透明性を確保するとともに、取締役会を中心とした自己規律のもと、株主の皆様に対する受託者責任・説明責任を十分に果たしてまいります。同時に、経営ビジョンを具現化するため、コーポレート・ガバナンスを経営上の重要課題と位置付け、的確かつ迅速な意思決定・業務執行体制並びに適正な監督・監視体制の構築を図るとともに、多様な視点、長期的な視点に基づいたコーポレート・ガバナンス体制を構築することを基本姿勢としております。

また、商品・サービスの提供を通じて、株主・顧客・従業員・取引先・社会に対する価値創造を行うことにより企業価値を向上させてまいります。その実現のために、時代の変化に対応した事業展開、積極的なイノベーションを進めるとともに、上場企業として中長期的かつ安定的に経済的価値を生み出すことの両面を高い水準で維持・向上させる最良のコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでまいります。

【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】

【補充原則4-8-2】

当社は、取締役6名のうち、2名が独立社外取締役であり、「筆頭独立社外取締役」は指名しておりません。しかしながら、監査等委員会設置会社への移行に伴い、常勤監査等委員が選任され、経営陣との連絡・調整や監査等委員又は監査等委員会との連携が可能な体制が整備されております。

【補充原則4-10-1】

当社は、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していませんが、監査等委員会設置会社への移行により、監査等委員会に、経営陣幹部・取締役の指名（後継者計画を含む）・報酬に関する意見陳述権が付与されております。監査等委員会では、代表取締役から説明を受け、意見交換する場を定期的に設けるなど、同権利の適切な運用を通じて、経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化していきたいと考えております。あわせて、独立した諮問委員会の設置も検討課題といたします。

【補充原則4-11-1】

当社の取締役会は、当社の事業規模を勘案し、知識、経験、能力、見識やジェンダー等の多様性を考慮しながら全体としてバランスよく、適正な人数で構成いたします。

定款において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）は10名以内、監査等委員である取締役は5名以内と定めており、現在は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）3名、監査等委員である取締役3名の計6名であります。

社内取締役は、能力、知識及びこれまでの職務経験を通じて的確な経営判断を下せる者を選任、社外取締役については高い識見、豊富な経験及び各人の資質の多様性の観点から選任し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、経営理念、長期ビジョンを実現するための取締役会の構成にしております。

また、取締役会構成員6名のうち、独立社外取締役は2名であり、いずれも他社での経営経験を有していませんが、当社において極めて重要な経営テーマであるサステナビリティやIT・DXなどに関する豊富な経験と専門的知識に基づく助言等を通じて、取締役会の実効性確保において重要な役割を果たしていただいていると考えております。各取締役の知識・経験・能力等につきましては、「定時株主総会招集ご通知」の取締役選任の件の 候補者とした理由 に記載しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

【原則1-4】（政策保有株式）

政策保有株式につきましては、毎期、保有の是非を検討し、企業価値の向上につながらないものについては株価の動向をみながら売却を進めます。議決権につきましては、発行会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながるかどうかを判断基準として、適切に行使します。

【原則1-7】（関連当事者間の取引）

取締役が子会社等（完全子会社を除く）の社長等を兼務し、取引の相手方となって当社と取引をする場合など、取締役の競業取引や利益相反取引については、取引内容を示して取締役会の承認を受けております。

また、主要株主との取引については、会社や株主共同の利益を害することのないよう、一般的取引と同様に、担当取締役等の事前の確認及び必要に応じて取締役会に付議するなど、会社に不利益とならない体制を整えております。

【補充原則2-4-1】

多様性の確保についての考え方

「ワタミはSDGs日本一を実現し地球上で一番たくさんの”ありがとう”を集めます」という形でSDGs宣言をさせて頂いております。具体的にはワタミサステナブル方針として、外食企業、宅食企業、原料調達から消費までのサプライチェーンを構成する事業、農業、エネルギー事業において、経済的・社会的・環境的ニーズの充足、従業員の幸せ、地域貢献などの持続可能な企業活動を通じて、SDGsを達成することを目指しております。

ワタミモデル(再生可能エネルギーを利用した循環型6次産業モデル)をより深化させていくことがSDGs宣言の達成に繋がると考えており、宣言の達成に向け、幅広い各方面の知識・経験を結集させることが不可欠です。

当社は、異なる経験・技能・属性(ジェンダーや国籍等)を反映した多様な視点や価値観が存在することが、持続的な成長を確保するうえでの強みとなり、SDGs宣言の実現に資するものと考え、人材の多様性の確保を推進いたします。

当社の具体的な取組みの内容は、当社ホームページ及び「ワタミサステナブルレポート2025」、「第40回有価証券報告書【事業の状況】2【サステナビリティに関する考え方及び取組】」をご参照ください。

<https://www.watami.co.jp/>

https://www.watami.co.jp/csr/report/pdf/2024/environmental_report_2024.pdf

<https://www.watami.co.jp/ir/library/security.html>

<https://www.watami.co.jp/csr/>

多様性確保の状況

当社は、ジェンダー・ダイバーシティスクフォースチームを組織し、多様性の確保に向けた取り組みを実施してまいります。

(1) 女性の管理職への登用

女性活躍推進への取り組みに関する方針を具体化するプロジェクトを立ち上げ、経営的視点を伸長させるための教育や、女性がライフイベントを乗り越え働き続けていける制度の充実などに取り組んでおります。

(2) 外国人の管理職への登用

ワタミグループは、世界各国、地域によって様々に異なるお客様のニーズを的確に把握し、柔軟に対応するために、各国法人に現地の人間を管理職に積極的に登用することで、異なる文化、慣習にあわせて、お客様への食の提供、現地スタッフの教育を実施しております。

(3) 中途採用者の管理職への登用

様々なキャリアバックグラウンドを持つ人材の管理職への登用を進めております。

なお、企業価値向上に資する適切な人材を性別や国籍、過去の経験や経歴を限定せずに登用するという方針に鑑みて、女性、外国人、中途採用者の採用に関して、自主的かつ測定可能な目標について定めておりませんが、更なる多様性の確保に向け現状よりの増加に努めてまいります。

当社の具体的な取組みの内容は、当社ホームページ及び「ワタミサステナブルレポート2025」、「第40回有価証券報告書【事業の状況】2【サステナビリティに関する考え方及び取組】」をご参照ください。

<https://www.watami.co.jp/>

https://www.watami.co.jp/csr/report/pdf/2024/environmental_report_2024.pdf

<https://www.watami.co.jp/ir/library/security.html>

<https://www.watami.co.jp/csr/>

多様性の確保に向けた人材育成方針

当社は、公正に従業員の実績、役割、能力の評価を行うとともに、それぞれが、事業戦略に沿った能力を活かすことができるよう実践型の「スキル教育」のほか、教育及び能力開発として「理念教育」「階層別教育」「選抜教育」「自己啓発支援」を行い、従業員の能力開発や技術取得の機会を設け、人材の育成を行います。

多様性の確保に向けた社内環境整備方針

当社は、ジェンダー・ダイバーシティスクフォースチームを組織し、多様性の確保に向けた取り組みを実施しており、従業員が出産・育児・介護などに携わりながら職場で継続的に能力が発揮できるよう、出産・育児・介護に関する支援・休職など各種制度、時間短縮勤務や深夜就労・残業の制限などを導入しております。また、健康診断受診率も2020年度には100%を達成し、健康に留意する必要がある従業員には運動プログラムや食事の在り方を提案するなど、健康の維持・管理の支援をしていきます。

【原則2-6】(企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮)

当社は、当社が加入している外食産業ジェフ企業年金基金に対して、当社の管理部門の職員を当該基金の代議員として運営に関与させ、運用状況の確認・モニタリングを行い、必要に応じて意見を具申することとしております。

【原則3-1】(情報開示の充実)

()当社は、すべてのステークホルダーから正しく理解され、信頼される企業になるため、法令や規則等に従って情報開示を行います。法令や規則に該当しない事柄であっても、投資判断に影響を与える情報については積極的かつ継続的に開示を行います。

以下につき当社ホームページに掲載しております。

1)経営理念	https://www.watami.co.jp/corporate/idea/
2)環境貢献	https://www.watami.co.jp/csr/environment/
3)社会貢献	https://www.watami.co.jp/csr/social/
4)安全・安心	https://www.watami.co.jp/csr/safety/
5)CSR報告書	https://www.watami.co.jp/csr/report/
6)社会貢献団体への支援	https://www.watami.co.jp/friendship_square/assist/
7)IR情報	https://www.watami.co.jp/ir/

()コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、本報告書の「1. 基本的な考え方」に記載のとおりです。

()当社は、取締役の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針として、当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とす

ることを基本方針としています。取締役の個人別の報酬等の内容についての決定の方法は、業績および業務計画など定量・定性指標に基づく達成度合などを総合的に判断したうえで、代表取締役が起案し、監査等委員会の同意を得たうえで、取締役会の決議により株主総会で決議された報酬等の額の範囲内において、決定しております。

() 当社は、取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うにあたって、その知識、経験及び実績が職務を遂行するにふさわしいかどうかを判断したうえで代表取締役が起案し、監査等委員会の同意を得たうえで、取締役会で決議を行っております。

() 当社は、取締役候補の選解任を行うにあたっては、対象者の職務履歴、選解任理由など、その概要について公表いたします。

【補充原則3-1-3】

サステナビリティについての取組み

当社は、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への対応が、中長期的な企業価値の向上に重要な要素であると考えます。当社はこれまで、1999年に「ワタミ環境宣言」を策定し、2018年に持続可能な開発のための諸目標を達成すべく「SDGs宣言」を発表し、翌2019年に「ワタミ環境宣言」「SDGs宣言」を実現するためSDGsを経営の中核課題に取り入れた長期的な目標「ワタミサステナブル方針」を策定してきました。

この方針の下、これら環境・社会的課題に対して、当社は社内4大会議の一角である、会長兼社長を議長とする、従業員の幸せ実現会議、ブランド向上会議、SDGs会議をはじめとして、全社一丸となって推進しております。

SDGsについては、2019年にSDGs推進本部を設立し、本業の中でSDGsに取り組むために、各事業本部から選出したメンバーによる社内組織横断タスクフォースチームを組織し、グループが取り組むSDGsマテリアリティ(重要課題)を特定し、KPI(中間目標)・KGI(2030年目標)を立て、目標達成のために組織横断で取り組んでおります。特に従業員の職場環境については、従業員幸せ実現会議にて、従業員の健康増進、キャリア形成、キャリアアップへの支援等を通じ、人的資本の育成に努めております。

当社は、お客様、一般市民、行政機関、お取引業者様などステークホルダーとのパートナーシップ、全従業員へのサステナブル教育の徹底を通じ、サステナブル目標に向けて進んでおります。

当社の具体的な取組みの内容は、当社ホームページ及び「ワタミサステナブルレポート2025」、「第40回有価証券報告書【事業の状況】2【サステナビリティに関する考え方及び取組】」をご参照ください。

<https://www.watami.co.jp/>

https://www.watami.co.jp/csr/report/pdf/2024/environmental_report_2024.pdf

<https://www.watami.co.jp/ir/library/security.html>

<https://www.watami.co.jp/csr/>

人的資本への投資等

当社は、持続的な成長や企業価値の向上の観点から人的資本への投資の重要性を認識し、従業員幸せ実現会議を設立し、人材の教育キャリア形成、キャリアアップに努めるとともに、従業員幸せ7項目を設け、従業員との対話と連動させて、従業員の夢の実現を応援できるよう、課題に対してPDCAを回す活動をしております。

また、新人事制度、タレントマネジメントシステムを導入し、会社と一人ひとりの従業員の現状と未来を見据え、一人ひとりのキャリアデザインを考え、ジョブローテーションや社内FA制度の適用や、eラーニングを使用した、必要となるスキルの獲得、スキルの向上を支援しております。また人材確保(労働人口減少への対応)のための「海外人材育成・送り出し事業」の展開、外国人材の採用及び教育に力を入れております。また人的資源の効率化を進めるためのタッチパネルの設置や配膳のロボット化を進め、従業員をよりお客様に寄り添うサービスに特化させるなどの努力に努めております。

当社の具体的な取組みの内容は、当社ホームページ及び「ワタミサステナブルレポート2025」、「第40回有価証券報告書【事業の状況】2【サステナビリティに関する考え方及び取組】」をご参照ください。

<https://www.watami.co.jp/>

https://www.watami.co.jp/csr/report/pdf/2024/environmental_report_2024.pdf

<https://www.watami.co.jp/ir/library/security.html>

<https://www.watami.co.jp/csr/>

知的財産への投資等

当社は、競争力の強化の観点から知的財産への投資の重要性を認識し、食のリーディングカンパニーとして、再生可能エネルギーを利用した循環型6次産業モデルであるワタミモデルのもと培ってきた、生産、加工、商品開発、店舗運営、営業体系(接客、マーチャンダイジング及び販売促進の方法)、ノウハウに加え、和民ブランド自体を知的財産と考え、国内だけでなく、海外へ日本食文化を広げ、ブランドの強化、浸透に努めてまいりました。タイをはじめ、和民ブランドを展開していない国々での商標権の登録も進めており、一層の和民ブランド展開と価値向上に努めてまいります。

また、2018年にはRE100に加盟し、再エネ100%の達成や食品リサイクルループ、プラスチック容器の回収に取り組むなど、脱炭素社会への貢献、循環型社会の構築に早くから努めており、2021年には東日本大震災により多大な被害を被られた陸前高田市に「ワタミオーガニックランド」をオープンし、循環型6次産業モデルを具現化し、命の循環、持続可能な地球の在り方への提言も実施しております。

当社は、こうしたSDGsの実現への取組やノウハウも「無形の財産」と位置付けており、SDGs実現に向けた活動を、あらゆるステークホルダーに対して、ワタミ環境レポートのリリースをはじめとするHPやSNS等を通じて発信し、より一層の企業価値及びワタミモデルの認識向上に努めております。

当社の具体的な取組みの内容は、当社ホームページ及び「ワタミサステナブルレポート2025」、「第40回有価証券報告書【事業の状況】2【サステナビリティに関する考え方及び取組】」をご参照ください。

<https://www.watami.co.jp/>

https://www.watami.co.jp/csr/report/pdf/2024/environmental_report_2024.pdf

<https://www.watami.co.jp/ir/library/security.html>

<https://www.watami.co.jp/csr/>

【補充原則4-1-1】

取締役会は、法令により取締役会の専決とされる事項及び社則に定める重要な業務執行を決定しております。

【原則4-9】(独立社外取締役の独立性判断基準及び資質)

独立社外取締役は、取締役会より独立した立場から大局的に判断し、新しい価値の創造を起こす役割を担っていると考えます。その上で、客観的かつ長期的な展望で、重要な経営方針・戦略の策定及び決定、業務遂行の監督を行うために、多様な経歴・経験・属性をもつ精神的にも経済的にも独立した社外取締役を指名してまいります。独立社外取締役の指名にあたっては、東京証券取引所が定める独立性基準に基づき指名してまいります。

【補充原則4-11-2】

株主総会の事業報告書、参考書類、有価証券報告書等の開示書類にて開示しております。

<https://www.watami.co.jp/ir/>

【補充原則4-11-3】

2026年3月に、取締役全員による取締役会の実効性の評価を実施いたしました。アンケートによる評価結果の分析を行うとともに、課題の洗い出しを実施し改善に取り組んでおり、その結果の概要について当社ホームページに開示しております。

<https://www.watami.co.jp/corporate/governance/>

【補充原則4-14-2】

当社は、取締役に対して、それぞれの役割や責務を果たすうえで必要となるトレーニングの機会を継続して提供します。各取締役には、各種セミナー・研修への参加を通じて、経営に有用な情報の入手・スキル向上を推奨し、その費用支援を行っております。

なお、各取締役の有するスキルの一覧(スキルマトリックス)については、本報告書の別表に記載しておりますので、ご参照ください。

【原則5-1】(株主との建設的な対話に関する方針)

当社は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する率直な意見をいただくため、以下のとおり、株主との建設的な対話を促進する体制整備・取り組みを行います。

- 1)代表取締役をトップとし、株主との対話を補助する関係部署を統括し、情報の一元化による連携強化を図ります。
- 2)代表取締役が自ら説明を行う原則年2回の決算説明会や、個人株主への経営説明会の開催により、株主・投資家との対話の機会を定期的に設定し、経営陣幹部も基本的に全員参加することで、経営改善に直接つなげていきます。
- 3)電話やメール等で寄せられた株主からの意見や質問については、広報部で対応します。そのうえで適宜、取締役及び経営幹部の間で情報共有を図り経営改善に努めます。
- 4)インサイダー情報の管理は内部情報管理規程に基づき、未公表の重要事実が外部に漏洩しないよう情報管理の徹底に努めます。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	10%未満
-----------	-------

【大株主の状況】更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
株式会社乾為天	9,760,425	24.37
サントリー株式会社	5,421,600	13.51
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,476,200	6.17
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,124,900	5.29
株式会社横浜銀行	645,405	1.60
ワタミ従業員持株会	522,126	1.30
損害保険ジャパン株式会社	440,000	1.09
極洋商事株式会社	400,000	0.99
明治安田生命保険相互会社	384,243	0.95
株式会社みずほ銀行	379,587	0.94

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	3 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	100億円以上1000億円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

——

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

——

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	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	3 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
肥塚 俊成	他の会社の出身者											
大石 美奈子	その他											○
伊東 利哉	学者											○

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) 更新

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
肥塚 俊成	○		肥塚俊成氏は、過去に、当社の取引先である株式会社横浜銀行の業務執行者として勤務しておりました。なお、当社は、株式会社横浜銀行との間に資金借入等の取引関係があります。	肥塚俊成氏は、金融機関における企業金融、リスク管理等の幅広い業務経験やシンクタンク経営経験者としての豊富な経験及び知見を生かし、取締役会において、経営戦略、財務、リスク管理などに関し積極的に発言・提言いただいております。監査等委員として引き続き当社の経営に参画いただくことで、当社グループの経営の健全性確保に貢献いただくことを期待し、同氏を監査等委員である取締役に選任いたしました。
大石 美奈子	○	○	——	大石美奈子氏は、日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会での活動や公的機関における消費者視点の政策企画立案及び3R推進等、様々な社会問題への取り組みにおける豊富な経験及び知見を生かし、取締役会において、サステナビリティ、消費者志向経営などに関し積極的に発言・提言いただいております。社外取締役として、当社グループの経営の監督等に十分な役割・責務を果たしていただいております。会社の経営に関与した経験はございませんが、監査等委員として引き続き当社の経営に参画いただくことで、当社グループの経営の健全性確保に貢献いただくことを期待し、同氏を監査等委員である取締役に選任いたしました。 同氏と当社との間には特別な利害関係はないため、一般株主と利益相反が生ずることはない判断し、独立役員として指定いたしました。

伊東 利哉	○	○	——	伊東利哉氏は、東京工業大学(現、東京科学大学)において、戦略本部特命教授としてIT分野の研究やDX推進に従事され、また副学長(情報基盤担当)、最高情報セキュリティ責任者(CISO)及び学術国際情報センター(現、情報基盤センター)長などの活動による豊富な経験及び知見を活かし、取締役会において、IT・DXの推進や情報セキュリティなどに関し積極的に発言・提言いただいております。社外取締役として、当社グループの経営の監督等に十分な役割・責務を果たしていただいております。会社の経営に関与した経験はございませんが、監査等委員として引き続き当社の経営に参画いただくことで、当社グループの経営の健全性確保に貢献いただくことを期待し、同氏を監査等委員である取締役に選任いたしました。 同氏と当社との間には特別な利害関係はないため、一般株主と利益相反が生ずることはない判断し、独立役員として指定いたしました。
-------	---	---	----	---

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	3	1	0	3	社外取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無	なし
----------------------------	----

現在の体制を採用している理由

監査等委員会の職務の補助は、内部監査室が行っております。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会と、会計監査人においては、四半期に1回開催されるミーティングにおいての業務報告の他、必要に応じて情報交換を行い、密接な連携を保ち、相互の連携を深めております。

内部監査部門においては、内部監査及び内部統制に関わる体制整備を行うとともに、実際の内部監査を実施しております。その結果については、監査等委員である取締役とも共有し、不備事項の改善に役立てております。

また、毎月開催される監査等委員会に内部監査部門の責任者を参加させること等により、監査等委員と内部監査部門の連携を強化しております。

【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	なし
----------------------------	----

【独立役員関係】

独立役員の人数	2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、ストックオプション制度の導入、その他
---------------------------	--------------------------------

該当項目に関する補足説明

取締役(監査等委員である取締役を除く。)に対して、年度ごとの業績連動インセンティブ制度を導入しております。

また、2019年6月24日の定時株主総会において、取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)に対し、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、取締役の報酬枠とは別枠にて新たに譲渡制限付株式の付与のための報酬を支給することを決議いたしました。

ストックオプションの付与対象者	社内取締役、従業員、その他
-----------------	---------------

該当項目に関する補足説明

ストックオプションは、当社の業績向上のための士気向上を目的として実施したものです。

【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 更新

取締役に支払った報酬(第39期)
 取締役(監査等委員を除く。) 108百万円
 取締役(監査等委員) 15百万円

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり
----------------------	----

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社は、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いることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

取締役の個人の報酬等の内容に係る決定方針の内容は次のとおりです。

当社は、取締役の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針として、当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としております。

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方法は、業績及び業務計画など定量・定性指標に基づく達成度合などを総合的に判断したうえで、代表取締役が起案し、監査等委員会の同意を得たうえで、取締役会の決議により株主総会で決議された報酬等の額の範囲内において、決定しております。

当社の取締役の報酬等は固定報酬(月額基本給)、業績連動報酬(年次インセンティブ)、非金銭報酬(中長期インセンティブ)で構成し、以下の算定方針の累積を割合としております。

固定報酬は、役位職責その他会社の業績等を考慮しながら、総合的に勘案して報酬額を定め、外部調査機関のデータによる他社水準を参考として、必要に応じて適宜見直しを行います。

業績連動報酬は、当社グループの着実な収益性の改善を評価する指標として連結営業利益を選定しております。

加えて、中長期的な企業価値の向上を促進するため、2025年10月28日開催の取締役会において、業績連動報酬の評価指標に新たにESG評価項目を加えることを決議いたしました。業績連動報酬においては、年次インセンティブとして、単年度の連結営業利益計画の達成度合、及びESG関連目標の達成度合を含めた対象取締役の評価に応じて支給水準を決定しております。

非金銭報酬は、中長期インセンティブとして、譲渡制限付株式報酬制度を導入し、役職別に応じて設定した株式数の譲渡制限期間を「割当を受けた日より3年間の在籍要件を満たし、退任時までの期間」とし、指定年度の連結営業利益計画又は当社の取締役会で予め定めた業績目標を達成した場合のみ譲渡制限を解除します。

また、報酬等を与える時期又は条件の決定の方針は、固定報酬は月額にて支給し、業績連動報酬及び非金銭報酬はともに業績評価指標の確定後にて決定しております。

【社外取締役のサポート体制】

当社におきましては、社外取締役3名全員が監査等委員であり、うち1名が常勤監査等委員である社外取締役としてグループ内の監査に従事しております。社外取締役の業務を担保するために、内部監査部門がサポートを行うべく連携を密にしております。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

当社は、各事業部門の権限と役割、収益責任を明確化していくとともに、経営企画本部においてグループ全体の経営管理体制を構築しております。

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)は10名以内、監査等委員である取締役は5名以内とする旨定款に定めております。

当社の社外取締役は3名であります。当社では、コーポレート・ガバナンス体制の強化のため、社外取締役を選任しております。今後とも当社に最適なコーポレート・ガバナンスを目指しつつ、当社の社外取締役として最適な人材の確保に努めてまいります。

当社は取締役会規程を制定して法定の事項はもとより当社の経営に関する重要事項は取締役会決議によって決定しております。

監査等委員会監査は、監査等委員会が決定した監査計画に基づいて内部監査部門等と連携をとり、組織的な監査を行っております。

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

当社は、社外取締役が過半数で構成される監査等委員会を設置し、取締役の職務執行の監査等を担うとともに取締役会で議決権を有する監査等委員を取締役会の構成員とすることにより、取締役会の監督機能を強化し、効率的かつ迅速な職務執行と監査、監督体制の強化を図り、コーポレート・ガバナンス体制の一層の充実・強化を図るため、監査等委員会設置会社を選択しております。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
集中日を回避した株主総会の設定	個人株主が多いため、より多くの株主が参加できるよう、集中日を避け、土曜日・日曜日に開催する事を基本方針としております。

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
個人投資家向けに定期的説明会を開催	株主総会終了後に大阪にて経営説明会を原則開催しております。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	5月、11月の決算発表後、原則開催しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	有価証券報告書、決算短信、決算説明会資料、外食月次売上等の近況報告をはじめ適時開示文を掲載しております。 https://www.watami.co.jp/ir/	
IRに関する部署(担当者)の設置	ブランド広報室にて行っております。	

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
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	グループ経営目的において、ステークホルダーの立場の尊重について記載しております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	国連で採決されたSDGs(持続可能な開発目標)の達成に向けて、2018年3月、事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が参加するRE100に加盟しました。また、エコファースト企業として業界をリードするよう先進的な目標を掲げ環境保全活動を推進しております。

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

業務の適正を確保するための体制整備に関する基本方針

取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他会社の業務の適正を確保するための体制整備に関する基本方針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

ア. コンプライアンス体制の基礎として、「ワタミグループ憲章」「ワタミグループ社訓七ヶ条」を定め、企業理念の基本姿勢を明確にするとともに、その周知徹底を図る。

イ. 全社員が定期的に実施される研修等において、企業理念に関して継続的に啓蒙教育を実施する。

ウ. 執行部門から独立した内部監査部門を置き、内部監査規程及び内部監査計画に基づき監査を行う。

エ. 取締役は当社における重大な法令違反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には直ちに監査等委員会が選定した監査等委員である取締役に報告し、遅滞無く取締役会において報告する。

オ. 法令違反その他のコンプライアンスに関する事実についての社内通報体制として、「ワタミヘルプライン」を設け、グループ社内通報規程に基づき適切に運用する。

カ. 監査等委員会は、当社の法令遵守体制及び社内通報体制に問題があると認めるときは、意見を述べるとともに、改善策の策定を求めることができる。

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

取締役の職務執行に係る情報については、情報管理規程、文書管理規程に基づきその保存媒体に応じて適切かつ確実に検索性の高い状態で定められた期間、保存・管理する。

損失の危険の管理に関する規程その他の体制

ア. 当社は、リスク管理規程に従い、当社の業務執行に係るリスクに関して、個々のリスクの分類毎に、社内取締役若しくは執行役員が、それぞれのリスク管理体制を整える。

イ. 重大リスク・経営危機レベルの事態が発生した場合には、代表取締役社長の指示のもとに、事案内容や影響度等に応じて、代表取締役社長若しくは社長が指名する者を本部長とする対策本部を設置し、情報連絡チーム及び顧問弁護士等を含む外部アドバイザリーチームを組織し迅速な対応を行い、損害の拡大を防止しこれを最小限に止める体制を整える。

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

ア. 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の基礎として、取締役会を定時に開催するほか、必要に応じて適宜臨時に開催する。

イ. 取締役会の決定に基づく業務執行については、組織規程、職務権限規程、業務分掌規程において、それぞれの責任者及びその責任、執行手続の詳細について定める。

当社及び当社子会社（以下「グループ会社」という。）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

ア. グループ会社における業務の適正を確保するため、グループ会社すべてに適用する「ワタミグループ憲章」「ワタミグループ社訓七ヶ条」を定め、これを基礎として、グループ会社の各社で諸規程を定める。

イ. 当社は監査等委員会設置会社とし、当社子会社は原則、取締役会及び監査役設置会社とし、当社の取締役又は使用人が子会社の取締役、監査役に就任し、グループ会社の業務の適正を監視できる体制とする。（以下、当社の子会社の監査役を「子会社監査役」という。）

ウ. グループ会社の経営については、毎月開催される取締役会で取締役から業務執行状況、財務状況その他の重要情報について定期的に報告する。

エ. グループ会社において、法令及び社内規程等に違反又はその懸念がある事象を発見した場合には、当社のリスク管理統括部署に報告する。リスク管理統括部署は、リスクレベルや影響度等を踏まえ、代表取締役社長、関係役員及び監査等委員会が選定した監査等委員である取締役に報告するとともに、遅滞無く取締役会において報告する体制とする。グループ会社のリスク管理体制については、リスク管理統括部署が総合的に指導及び支援を行う。

オ. 内部監査部門は、グループ全体の内部統制体制及びリスク管理に係る活動の実効性、遵守状況を監査する。内部監査部門はその結果を、定期的かつ必要に応じて、監査等委員会及び代表取締役に報告する。リスク管理統括部署は、内部監査部門と定期的な情報共有などで連携し、グループ全体のリスク管理プロセスの改善・強化を図る。

監査等委員会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当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

ア. 監査等委員会の職務を補助する使用人について、取締役会は監査等委員会と十分協議を行い、必要に応じて当該使用人を任命及び配置する。

イ. 監査等委員会を補助すべき使用人の評価、異動等については監査等委員会に意見を求め、その意見を尊重する。

グループ会社の取締役及び使用人並びに子会社監査役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

ア. 監査等委員は、取締役会、グループリスク・コンプライアンス委員会等の重要な会議に出席し、グループ会社の取締役及び使用人並びに子会社監査役から、職務の執行状況やグループ会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事項等について報告を受ける。

イ. グループ会社の取締役及び使用人並びに子会社監査役は、取締役会に付議する重要な事項、その他重要な決定事項、重要な会計方針・会計基準及びその変更、当社グループの経営及び事業活動に重大な影響を及ぼす恐れのある事項、内部監査の実施状況、ワタミヘルプラインの通報状況等を監査等委員会に報告する。また、グループ会社の取締役及び使用人並びに子会社監査役は、監査等委員会から業務執行に関する報告を求められたときは、迅速かつ確に対応する。

ウ. 前項の報告をした者に対して、報告したことを理由として不利な取り扱いを行わない。

監査等委員の職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針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

ア. 監査等委員は、職務の執行に必要な費用について請求することができ、当社は当該請求に基づき支払いを行う。

イ. 代表取締役は、監査等委員会と定期的に会合や面談の場を持ち、当社グループが対処すべき課題、監査等委員会監査の環境整備状況、監査上の重要課題等について意見交換を行う。

ウ. 監査等委員会は、内部監査部門、会計監査人等と定期的に情報の共有、連携を図り、効果的かつ効率的な監査を行う。

財務報告の信頼性を確保するための体制

ア.財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法その他適用のある国内外の法令に基づき、その有効性を評価し、必要は正・改善等を行う。

イ.グループ会社は、財務報告の信頼性を確保することがグループ全体の信用の維持・向上に不可欠であることを認識し、業務の遂行に当たり、職務分離による牽制、日常的モニタリング等を実施し、財務報告の適正性の確保に努める。

業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当社における業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要は以下のとおりです。

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

取締役会規程や社内規程を制定し、取締役が法令並びに定款に則って行動するよう徹底しております。当事業年度において取締役会を定期的開催し、各議案についての審議、業務執行の状況等の監督を行い、活発な意見交換がなされており、意思決定及び監督の実効性は確保されております。

「ワタミグループ憲章」「ワタミグループ社訓七ヶ条」を基に、幹部理念研修や階層別研修等の各種研修会等において、企業理念に関する研修を実施しております。

執行部門から独立した内部監査室が、グループ会社を監査の対象とし、経営方針の遂行状況を検証するとともに法令等遵守、リスク管理等の観点から監査することで、内部統制システムの質的向上を図るとともに、内部統制システムの重要性と法令等遵守の教育を実施しました。

ワタミヘルプラインを常設し、コンプライアンス違反行為や疑義のある行為等を報告した者が、当該報告をしたことを理由として不利な扱いを受けないことを確保するために、報告した使用人の異動、人事評価及び懲戒等に関して不利な取扱いを行わないよう徹底しております。

また、大規模災害等を想定した事業継続計画を策定しており、不測の事態に備えております。

取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役会議事録及び関係書類等、取締役の職務の執行に係る各書類については、いずれも関係法令及び関連する社内規程に従って適切に保存・管理しております。

また、各部門代表者から成る「情報セキュリティ委員会」を設置し、その運営状況について適宜取締役会等に報告する体制を整備するなど、情報管理を徹底しております。

損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社は、リスク管理規程に基づき、企業経営に重大な影響を与えるリスクの選定と必要な対策を実施することとしており、リスク管理統括部署である業務管理本部が、リスクの識別、分類、分析、評価を定期的実施するとともに、リスクレベルに応じた総合的な指示・指導・支援、並びに対応策の実施状況の検証を行っております。また、リスク管理統括部署担当取締役を委員長とする「グループリスク・コンプライアンス委員会」を開催し、外部専門家を交え、当社グループのリスク・コンプライアンスに係る重要事項の審議を行い、その内容を取締役に報告しております。

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

「業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要 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」に記載の通り、取締役会を開催し、各事業部門の執行状況を把握するとともに、重要事項について協議し、機動的な意思決定を行いました。

当社は、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に、執行役員の選任を行っております。

グループ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

「業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要 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」に記載の通り、取締役会を開催し、グループ会社に関して、その事業活動状況等を把握するとともに、一定基準に該当する重要事項についての報告を義務とし、その遂行を承認するなど適切な経営がなされることを監督する体制を整備・管理しております。また、幹部理念研修や階層別研修等の各種研修会等において、企業理念やリスク・コンプライアンスに関する研修を実施しております。

当社監査等委員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当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

取締役会は、監査等委員会の求めに応じて監査等委員会と十分協議を行い、必要に応じて監査等委員会の職務を補助する使用人を任命及び配置する体制を整え実行しております。また、当該使用人の評価、異動等に関しては監査等委員会に意見を求め、その意見を尊重する体制を整えております。

グループ会社の取締役及び使用人並びに子会社監査役が当社監査等委員に報告をするための体制その他の当社監査等委員への報告に関する体制

グループ会社の取締役及び使用人並びに子会社監査役は、監査等委員が出席する取締役会、グループリスク・コンプライアンス委員会等の重要な会議において職務の執行状況や会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事項等について報告しております。

グループ会社の取締役及び使用人並びに子会社監査役は、取締役会に付議する重要な事項、その他重要な決定事項、重要な会計方針・会計基準及びその変更、当社グループの経営及び事業活動に重大な影響を及ぼし得る事項、内部監査の実施状況、ワタミヘルプラインの通報状況等を監査等委員会に報告しております。また、グループ会社の取締役及び使用人並びに子会社監査役は、監査等委員会から業務執行に関する報告を求められたときは、迅速かつ的確に対応しております。

前項の報告をした者に対して、報告したことを理由とする不利な取扱いをすることを、グループ社内通報規程及び就業規則等により禁止しています。

監査等委員会の職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針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

当社監査等委員は、職務の執行に必要な費用について請求することができ、当社は当該請求に基づき支払いを行っております。

代表取締役は、監査等委員会と定期的に会合や面談の場を持ち、意見交換を行っております。

内部監査室や会計監査人は、定期的にまた必要の都度、監査等委員会と情報の共有・交換等を行い、グループ全体の監査の充実を図っております。

財務報告の信頼性を確保するための体制

内部査室が、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に鑑み策定した監査計画に基づき、内部統制体制の整備・運用状況の監査を実施し、有

効性の評価を行っております。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

1) 反社会的勢力排除に向けた体制

当社グループは、反社会的勢力や団体との一切の関係を遮断し、不当な要求等を排除する。グループ内において反社会的勢力との関係遮断を周知徹底するとともに、関係行政機関などからの情報収集に努め、事案の発生時には速やかにリスク管理統括部署へ報告・相談し、関係行政機関や法律専門家と緊密に連携して適切に対処する体制を構築する。

2) 反社会的勢力排除に向けた体制の運用状況の概要

取引先の契約書等に反社会的勢力排除に関する条項を盛り込むとともに、反社会的勢力の情報を収集する取組みを継続的に実施している。

その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無	なし
----------------	----

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

<適時開示体制に係る社内体制について>

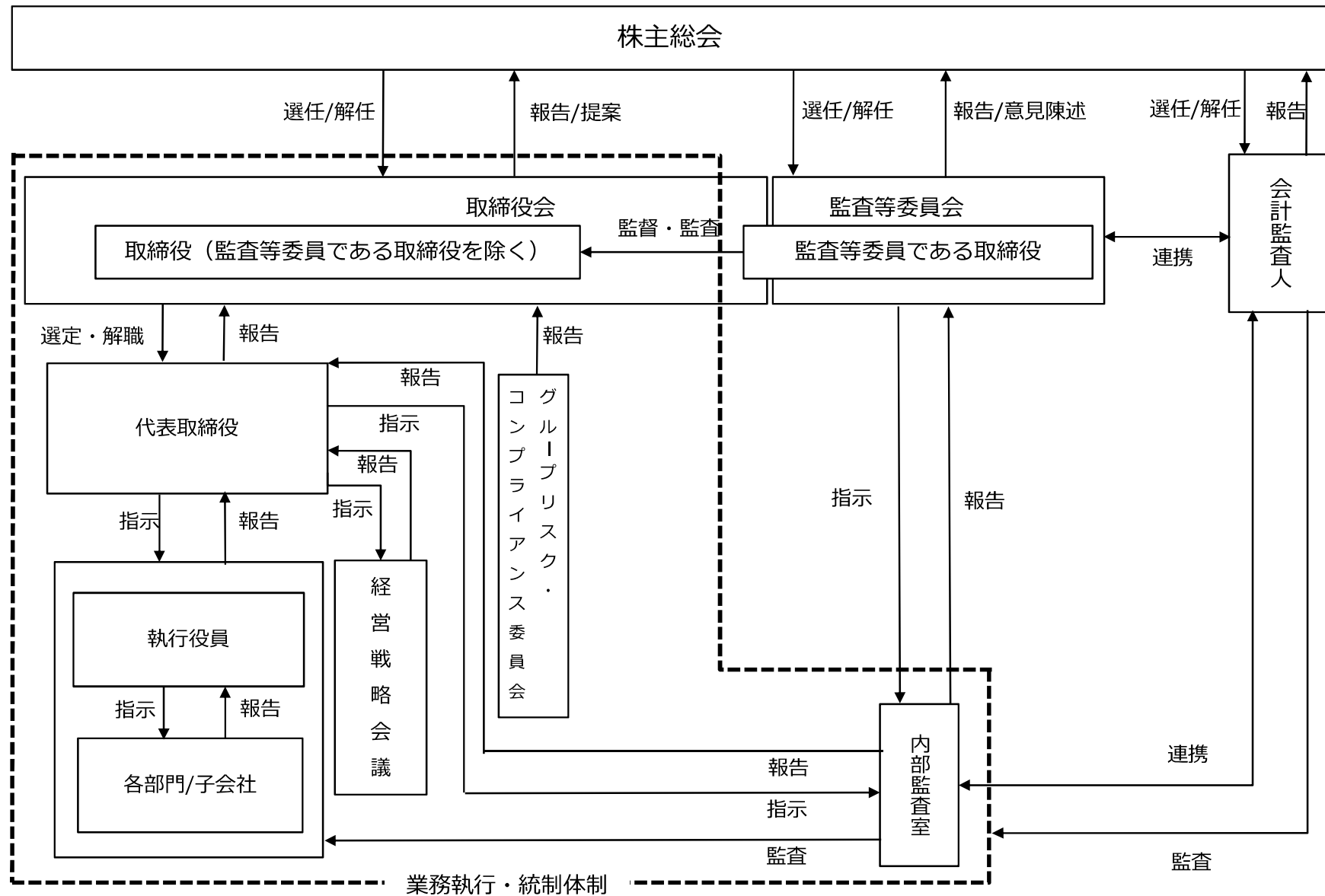
当社は、常に投資家の視点に立った迅速、正確かつ公平な会社情報の開示を適切に行うため、適時開示に該当すると想定される重要な会社情報に関しては、当該情報の管轄部門から適宜、代表取締役及び情報開示責任者である取締役(経営企画本部管掌)に報告され、開示の要否を決定する体制を構築しております。

また、当社の役職員は、内部情報管理規定に基づき、業務上知り得た内部情報を厳重に管理し、漏洩の防止に努めております。

開示については、取締役(経営企画本部管掌)及び経営管理部門、業務管理部門、広報部門の各責任者と当該情報の管轄部門の責任者において、開示時期、開示内容等の適時開示に必要な決定を迅速に行い、速やかに東京証券取引所の適時開示情報システム(TDnet)により開示資料を提出するとともに、開示資料が公衆の縦覧に供された後は速やかに当社のホームページで閲覧できるようにしています。

なお、重要事実ではなくとも投資家の判断に影響を及ぼす可能性のある情報については、主幹事証券会社、監査法人、弁護士等のアドバイスを得て情報開示の判断を行っております。

■コーポレート・ガバナンス体制図



■各取締役のスキル・マトリックス

当社における地位 氏名	企業 経営	グローバル ビジネス	事業 マネジメント (注2)	財務、会計	人事、労務、 人材開発	IT、DX	リスク・ コンプライアンス 管理	サステナビ リティ、ESG
代表取締役会長兼社長CEO 渡邊 美樹	●	●	●	●	●			●
取締役副社長CHO 清水 邦晃	●		●		●		●	●
取締役 常務執行役員 渡邊 将也	●	●	●	●		●		
社外取締役 常勤監査等委員 肥塚 俊成	●			●	●		●	
独立社外取締役 監査等委員 大石 美奈子							●	●
独立社外取締役 監査等委員 伊東 利哉						●	●	

(注) 1. このスキル・マトリックスは、全ての知見や経験を表すものではありません。

2. 事業マネジメントは、「①(営業、マーケティング)、②(調達、物流管理)、③(製造、品質管理)」の3項目により構成され、該当する箇所は、下記の通りとなります。

代表取締役会長兼社長CEO渡邊美樹氏は、「①(営業、マーケティング)、②(調達、物流管理)、③(製造、品質管理)」に該当。

取締役副社長CHO清水邦晃氏は、「①(営業、マーケティング)」に該当。

取締役常務執行役員渡邊将也氏は、「①(営業、マーケティング)」に該当。