

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

<当社の経営理念>

パーパス

人と知と技術で、可能性に満ちた“余白”を、ともに。

バリューズ/7アクション

向き合う 築く つなぐ 挑む 楽しむ 支援する やり抜く

(詳細 <https://www.tsuzuki.co.jp/company/principles.html>)

当社は、このパーパスとバリューズから成る経営理念を実行することが、中長期的な企業価値向上につながり、ひいては株主の皆様の期待にお応えするものと考えております。

当社は、以上の考えのもと、経営の在り方を次のように考えております。

1.取締役会の機能と執行権限の委譲

取締役会は、経営理念の実行に向けた取り組みに対して、株主そして社会の視点から監督と助言を行うことを中心に活動していきます。当社を取り巻く事業環境が大きく、かつ早く変化していくものであることから、事業の執行については、法令・定款が認める範囲でその執行権限を執行役員に委譲していくこととします。

2.取締役会の構成

上記機能を果たすため、独立社外取締役を3分の1以上とし、独立社外取締役を含む社外取締役が過半数を占める構成とします。そして、最低限1名の執行役員が取締役を兼務し、また取締役会が指名する主要な執行役員が取締役会に陪席することにより取締役会による監督、助言、意思が適切に業務執行に反映されるようにします。

3.指名・報酬委員会の設置

取締役会の諮問機関として、独立社外役員を基本とする指名・報酬委員会を設置し、これにより役員(候補)の選任および役員報酬の決定における客観性、透明性の確保を図ります。

4.監査役会の設置

取締役会による業務執行の監督とともに、業務上の意思決定および業務の執行に一切関与しない独立した監査役による監督および常勤の監査役による日常的な監督が、当社における監督の客観性および網羅性を高めると考え、独任制の監査役による監査役会を設置します。

【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】

【補充原則1 - 2】株主総会における権利行使

当社は、定款の定めのとおり、株主総会に出席し、議決権を行使することができる株主を名義株主または名義株主である代理人に限定しています。信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等による議決権の行使等については、法律上および実務上の問題点や法改正等の動向を踏まえた上で、今後の課題として検討してまいります。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

【原則1 - 4】政策保有株式

当社は、保有目的が明確であり積極的な保有意義がある場合にのみ、政策保有株式を取得、保有します。毎年、取締役会において取引状況や配当などの便益を定量的に評価し、妥当でないと判断されたものは縮減を図ることとしています。2025年度においては6銘柄を売却し、今後も、2026年3月末時点で保有する政策保有株式について取締役会で縮減の検討を行います。なお、当社は政策保有株主から売却意向を示された場合、売却を妨げませんが、その方法や時期等に関して要請を行う場合があります。

また、政策保有株式の議決権については、個々の株式の保有目的に従ってその効果が最大限発揮できるか、少数株主としての当社の企業価値向上に資するかといった点を総合的に勘案して行っています。

【原則1 - 7】関連当事者間の取引

当社は関連当事者取引管理規程を定め、関連当事者および関連当事者取引を把握し、関連当事者取引の適正性を判断のうえ取締役会への決議・報告に関する手続・体制ならびに有価証券報告書への開示に関する手続・体制を定めております。そのうえで、年に一度、取締役会において、主要株主との取引を含む関連当事者取引の全体の状況を検証しております。

【補充原則2 - 4】中核人材の登用等における多様性の確保

（多様性の確保についての考え方）

当社は、「お客様の成長をナビゲートし、ともに創り上げる集団（Growth Navigator）」となることを長期ビジョンに掲げ、その達成に向けた基本的考え方として、組織・人材は、今後「Value Creator」として、ワンチームでお客様の価値創造に注力する方針を示しています。

そのためには、多様な価値観や経験を持つ人や組織がそれぞれの意見を出し、結合させることが必要であると考えています。このような考えから、当社は2025年度を最終年度とする前中期経営計画において、ダイバーシティー＆インクルージョンを推進しており、重点的に取り組むべき領域を「ジェンダー、世代、キャリア、越境、パラ（障がいなど）」と定めて取り組んでまいりました。

このたび、2028年度を最終年度とする中期経営計画「Trust & Challenge 2029」においても、ダイバーシティー＆インクルージョンにおいて、重点的に取り組むべき領域を「ジェンダー、キャリア、グローバル、パラ（障がいなど）」と定め、取り組んでまいります。

中でも、女性、中途採用者の積極的な採用と中核人材への登用を推し進めており、状況と目標は以下の通りです。

なお、当社は国内でビジネスを展開しているため、現時点では外国人の積極的な採用については、目標を設定しておりませんが、今後の外国人の採用に向けた環境整備を進めていきます。

（多様性の確保の状況および、自主的かつ測定可能な目標）

1. 女性

2028年度目標

管理職に占める女性割合：6.0%（2025年度時点 4.0%）

総合職に占める女性割合：18.0%（同上 13.5%）

正社員に占める女性割合：19.0%（同上 15.5%）

目標の達成に向けて、採用の強化、戦略的な育成・登用、制度の整備に加え、社員の意識改革を進めています。

2. 中途採用者

2028年度目標

中途採用比率：60%以上（2025年度時点 48%）

目標の達成に向けて、高度専門人材や女性の中途採用も積極的に行っています。また、2023年度からリファラル採用を導入・拡充しています。

（多様性の確保に向けた人材育成方針について）

当社は多様な社員の力を最大限発揮するため、成長領域においてイノベーション人材やプロフェッショナル人材の比率を引き上げ、付加価値の高いサービス提供を可能とする人材構成への転換を進めていくべく、「人材獲得」「人材開発」「組織開発」の側面から活動を強化しています。

人材育成の基本方針は「経営・マネジメント人材育成」、「プロフェッショナル人材・イノベーション人材育成」、「自律的なキャリア形成」です。これまで行ってきた次世代経営人材育成やDX人材育成を継続・発展させるとともに、各育成施策の手挙げ式・募集型への見直しによる自己責任化を進め、自己申告や研修と組み合わせ、自律的なキャリア開発支援を行っています。今後は、社会の様々な領域に浸透している生成AIの活用人材の育成や高度専門人材の採用も行い、成長戦略に必要な人材の育成と組織能力の強化を図ります。また、社内人材流動性を高め、ステークホルダーの幅広いニーズに応えられる能力を組織・個人の両面から高めていきます。

（多様性の確保に向けた社内環境整備方針について）

リーダー人材と多様なプロフェッショナル人材が自ら挑戦できる土台づくりと多様な人材の活躍支援を行える環境を整備します。これまで、健康経営やワークスタイル変革、ディセントワーク推進、手挙げ式で集まったメンバーを中心とした風土改革・ダイバーシティー＆インクルージョン推進などに取り組んできました。今後はこれまでに確立した仕組みの整備・改善を進めるとともに、現在進めている人事制度の抜本的見直しおよび意識・風土改革によって共感を生み出し、自律性の向上と多様な人材が挑戦・活躍できる文化の醸成を図ります。

【原則2 - 6】企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

当社では、企業年金の資産運用の管理体制の構築・強化を図るため、年金委員会を設置、運営しています。この年金委員会に資産運用に係る一定の資質・能力を持った人材を配置し、企業年金運用上の独立性を損なわないように、運営してまいります。また、企業年金に係る運用の基本方針を定め、運用機関との定期的なミーティングやヒアリングなどを通じて、定量面だけでなく、スチュワードシップ活動も含めた定性面でも運用機関を評価し、適切な運用機関を選任しています。なお、年金委員会では、運用機関との定期的なミーティングやヒアリングの中で、運用方針、運用プロセス、事務処理体制、議決権行使状況などを詳細に確認して、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反の適切な管理に努めています。なお、年金委員会は、運用機関の資産運用の管理・監督を目的に運営されており、資産運用に関与することはなく、年金委員会基準においても、委員の善管注意義務および受託者責任を明確に規定しています。

以上のとおり、当社では、受益者と会社との間に利益相反が起こることの無いよう企業年金の適切な運用に努めています。

【原則3 - 1】情報開示の充実

1. 当社では、経営理念を下記URL(1)に公表しています。また、長期ビジョンおよび中期経営計画「Trust & Challenge 2029」を下記URL(2)および(3)に公表しております。

(1)経営理念 <https://www.tsuzuki.co.jp/company/principles.html>

(2)中期経営計画 <https://www.tsuzuki.co.jp/ir/policy/strategy.html>

(3)中期経営計画(英文) <https://www.tsuzuki.co.jp/english/ir/strategy.html>

2. 当社は、経営理念のもとで、社会課題に向き合い、安心で、豊かで、持続可能な社会の実現に貢献することが当社の存在意義と考えています。“Growth Navigator”を目指してグループ総力をあげ事業環境の変化を的確に捉え、持続的な企業価値の向上に努めています。そのために、経営の健全性と透明性および意思決定の迅速性の確保、状況変化への適切な対応、そして本質的な価値の追求をコーポレートガバナンスの基本的な考え方としています。この考え方の下、以下の事項を基本的な方針としています。

(1)株主の権利と平等性を確保し、また株主との適切なコミュニケーションを確立する。

(2)法令等に基づく適時開示はもとより、ウェブサイト等による情報開示により透明性を確保する。

(3)企業価値向上に向けた取締役会の責務を認識するとともに、社外取締役、社外監査役による客観的な監督と支援を充実する。

3. 株主総会の決議による取締役および監査役それぞれの報酬総額の限度内で会社の業績や経営内容等を考慮し、取締役の報酬に関する方針は取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会により決定し、監査役の報酬は監査役会の協議により決定しています。

4. 経営陣幹部の選任・選定にあたっては、性別、国籍の区別なく、それぞれの人格および識見等を十分考慮のうえ、その職務と責任を全うできる適任者を指名・選任する方針としています。

これに加え、取締役候補者については、株主からの付託に応えることの重要性を鑑み、当社のスキル・マトリックスをベースに、知識・経験・能力、多様性、適正規模等、総合的な観点から踏まえ、会社経営全般を俯瞰し、適切な議論と意思決定ができる人材および会社経営その他の分野での活躍を通じて培った豊富な経験や高度な専門性などを当社経営に活かせるとともに、高い見識からの実効的な監督を期することができる人材から指名しています。監査役候補者については、財務、会計、法務に関する知見など監査に必要な専門性と幅広い豊富な知識を有する人材から指名しています。なお、経営陣幹部の解任・解職あるいはそのための株主総会への提案についても、上記方針に照らし判断することとなります。

手続きについては、取締役候補者の指名および執行役員の選解任は、指名・報酬委員会の諮問に対する回答を踏まえ、取締役会の決議をもって決定しています。監査役候補者の指名については、その妥当性について監査役会の同意を得た上で、取締役会において決定しています。

5. 候補者の選任理由については株主総会招集通知にて開示いたします。

【補充原則3 - 1】サステナビリティについての取組み等

当社グループでは、自らの価値とあり方を定めた「パーパス」を体現することが社会および自らのサステナビリティへの寄与に繋がるとの認識から「サステナビリティ基本方針」を掲げ、活動を推進しております。

（サステナビリティ基本方針）

私たちは「パーパスの体現」を通して、持続可能な社会の実現に寄与します

1. 「人と知と技術」を育む環境を整備し、社会への提供価値を追求します
2. 社会課題の解決を通して、可能性に満ちた“余白”を創出します
3. 責任ある企業行動を通して、ステークホルダーとともに社会へ貢献します

当社のサステナビリティに対する取組みは、下記URLにて公表しております。

() サステナビリティ <https://www.tsuzuki.co.jp/sustainability/>

() 「人的資本や知的財産への投資等」を含む、サステナビリティについての具体的な取組みの内容
<https://www.tsuzuki.co.jp/sustainability/materiality/>

() TCFD提言に基づく情報開示

<https://www.tsuzuki.co.jp/sustainability/materiality/environment/tcfd.html>

【補充原則4 - 1】取締役会の役割・責務(1)

取締役会は、法令および定款に定める決議事項の他、当社およびグループ会社の重要事項として取締役会規程に定めた事項を決議事項としており、その他業務執行上の決定は、代表取締役社長に、また職務権限規程により代表取締役社長から他の執行役員等に委任されています。

【原則4 - 9】独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

独立社外取締役候補者の選定にあたっては、当社の経営に率直かつ積極的に、建設的な貢献を期待できる人物を候補者とする考えであり、当社が定める次の独立性判断基準に基づき独立性を判断します。なお、独立社外監査役の独立性も同様の基準とします。

【当社の「独立性判断基準」】

(別紙1を参照)

【補充原則4 - 10】任意の仕組みの活用

当社では、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しており、同委員会は、4つの役割を担っています。

- (1) 役員候補者選定プロセスおよび役員報酬の決定プロセスの透明性、客観性の確保
- (2) 役員候補者の選定水準の妥当性の確保
- (3) 社長後継者をはじめ役員後継者の育成計画の立案と実施
- (4) 役員報酬体系、水準の妥当性の確保

そのうえで、執行役員、取締役等の役員候補者を取締役会に付議する前に、社内取締役2名、独立社外取締役3名、社外取締役1名で構成される指名・報酬委員会にて、その原案の妥当性を確認しております。また、取締役会にて決議した「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針等」に従い、個人別の取締役の報酬原案についても事前にその妥当性を確認しております。

執行役員および取締役候補者の指名や報酬等の重要事項についての諮問があった場合は、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め幅広い視点から助言等に努めています。

【補充原則4 - 11】取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件

1. 当社の事業特性や将来の事業の方向性などを踏まえ、健全性を担保しつつ、迅速かつ果敢な意思決定ができるよう、次のスキル・マトリックスをベースに、知識・経験・能力、多様性、適正規模等、総合的な観点から取締役会の構成を考えております。また、取締役候補者の選定は、社内取締役2名に対し独立社外取締役3名、社外取締役1名の構成とする、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会の諮問結果を踏まえて行います。

【当社のスキル・マトリックス】

(別紙2を参照)

2. 事業報告および株主総会参考書類において、各取締役・監査役およびそれらの候補者の重要な兼職の状況を開示しています。

3. 当社では、取締役会の機能向上を目的として、その実効性について分析・評価を行っております。2026年3月期は、前期に引き続き、外部コンサルタントを起用し、全取締役および全監査役へのアンケートに加え、回答者全員への個別インタビューを実施し、取締役会の実効性に関する分析および評価を行いました。

その結果、当社取締役会は適切に運営され、実効性は確保されていることおよび前年度(2024年度)の取締役会実効性評価で挙げられた優先課題が概ね改善されたことを確認いたしました。一方で、さらなる実効性向上のポイントとして主に以下の課題が挙げられました。

- ・監督と執行の役割の更なる明確化
- ・中長期的なボードサクセッションに向けた取組み

- ・M&Aをはじめとした重要アジェンダに関するモニタリングの年間計画
- ・事業セグメントの再定義に伴う理解促進
- ・攻めのガバナンスをはじめとする中長期的な議論の充実 等

今後、以下の4つのテーマについて、さらなる改善に取り組み、より高い実効性を確保できるよう努めてまいります。

- 企業価値向上に向けた当社取締役会の在るべき姿の明確化・言語化
- 取締役会の在るべき姿をもとにした監督と執行の役割再定義
- 年間アジェンダ・重要アジェンダの再確認と年間スケジュール化
- 社外取締役への事業理解促進(情報提供強化)

【補充原則4 - 14】取締役・監査役のトレーニング

当社では基本的に、業務経験等を通じて事業ないし業務に関して必要な知識・知見を有する者から候補者を選定しております。しかしながら、法律、財務会計、リスク管理、コンプライアンス等の専門的知識については、就任時に外部セミナーによる習得の機会を提供し、社外の役員には就任時に当社の事業、組織、経営計画、経営管理などに関する理解を得る場を設けています。また就任後も継続的に、知識、知見を広めるために、指名・報酬委員会からの助言も踏まえ、外部講師などによるトレーニングの機会を提供していきます。

【原則5 - 1】株主との建設的な対話に関する方針

当社は、持続的成長と中長期的な企業価値向上に向け、以下のように株主の皆様との対話に取り組んでまいります。

- (1)経営企画を担当する執行役員常務がIRを統括する責任者となります。
- (2)経営企画室がIRを担当し、IR統括責任者を補佐するとともに、IRに関する窓口の役割を担い、法務部および財務経理部とともにIRに対応してまいります。
- (3)株主の皆様との対話の場として、株主総会や個別のご要望に応じた面談を大切にしています。また、当社では、統合報告書ならびに当社ホームページ等を通じた情報発信を充実させてまいります。さらに、2018年3月期決算から機関投資家向けに決算説明会、2019年7月から個人投資家向け説明会を開催しており、今後も継続してまいります。
- (4)機関投資家や個人投資家との面談については、代表取締役社長、あるいはIR統括責任者が対応しておりますが、投資家の方々からのご要望、ご質問事項に応じて、社外取締役、監査役をはじめ他の役員による対応も検討いたします。

【株主との対話の実施状況】

中期経営計画「Trust & Challenge 2029」において株主・投資家とのコミュニケーション強化に取り組んでおり、対話の状況については毎年発行している統合報告書に記載しています。

【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(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付 更新	2026年6月26日

該当項目に関する説明 **更新**

・当社は株主資本コストを9%程度と認識しております。また、ROEを重要な指標の一つとして捉え、収益性と資本効率の向上に取り組んでおります。

・2026年3月期のROEは14.0%と、株主資本コストを大きく上回る結果となりました。当社のROEは好調な業績を背景に4期連続で2桁を上回る水準で推移しており、PBRも1倍を超える水準が定着しています。

・2026年5月15日に開示した中期経営計画「Trust & Challenge 2029」(対象期間:2027年3月期～2029年3月期)では、ROE目標を2029年3月期に14.5%以上、創業100周年を迎える2033年3月期に17%と設定しております。

前中期経営計画「Transformation 2026」(対象期間:2024年3月期～2026年3月期)では、事業売却や子会社再編、政策保有株式の縮減、非営業資産の売却などバランスシートの最適化に取り組んだこともROEを押し上げる要因となりました。これを踏まえ「Trust & Challenge 2029」では特別利益・特別損失等を除いた「実質ROE」を比較の対象の一つとして用いることで、実質的な収益性のさらなる改善を推し進めてまいります。なお、2026年3月期の実質ROEは12.3%となりました。また、戦略投資においては、株主資本コストを上回るリターンを確保すべく、ハードルレートや財務規律の目線を設定し運用にあたっております。

・当社は収益性と資本効率の向上に向けた取り組みに加え、積極的な情報開示および投資家との建設的な対話を通じ、成長期待の醸成および資本コストの抑制を図ってまいります。

中期経営計画「Trust & Challenge 2029」資料(P.15、P.35-39、P.45-46、P.48-49)

https://ssl4.eir-parts.net/doc/8157/ir_material_for_fiscal_ym4/203821/00.pdf

中期経営計画「Transformation 2026」(対象期間:2024年3月期～2026年3月期)における資本コストや株価を意識した経営の実践に対する評価と、新たな中期経営計画「Trust & Challenge 2029」(対象期間:2027年3月期～2029年3月期)のROE向上およびPER改善にむけた各種取組みおよび考え方を開示しております。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	10%未満
-----------	-------

【大株主の状況】更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
株式会社麻生	4,500,000	23.97
富士通株式会社	2,402,235	12.80
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,699,100	9.05
扶桑電通株式会社	766,000	4.08
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	619,800	3.30
都築電気従業員持株会	567,463	3.02
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505019	334,550	1.78
CACEIS BANK, LUXEMBOURG BRANCH / UCITS - FULL TAX	260,400	1.39
HTホールディングス株式会社	200,000	1.07
丸三証券株式会社	177,000	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	情報・通信業
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 更新	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

——

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

特にありません。

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	15 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数 更新	10 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数 更新	7 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4 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
瀧中 秀敏	他の会社の出身者							○	○			
塚原 智子	他の会社の出身者					○		○				
村島 俊宏	弁護士								○			
松井 くにお	学者											
和智 英樹	他の会社の出身者											
小笠原 直	公認会計士											
大村 寛子	他の会社の出身者											

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「 」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
瀧中 秀敏		株式会社麻生情報システム 代表取締役社長 株式会社麻生 代表取締役副社長	事業法人の代表取締役社長としての豊富な経験、実績を通じて、医療・介護関連の業界についての深い見識を有し、今後の当社の成長新分野新領域への挑戦において、監督と助言が期待できるためであります。
塚原 智子		富士通株式会社 執行役員常務	事業法人の執行役員その他の事業責任者としてシステムインテグレーションビジネスにおいて豊富な経験、実績を有し、また、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場にあり、株主・投資家目線からの監督機能や助言に加え、経営陣の迅速・果敢な意思決定への貢献が期待できるためであります。
村島 俊宏		村島・穂積法律事務所 パートナー	弁護士としての専門知識を有し、当社の監査役として、また、指名・報酬委員会の委員として、当社のコーポレートガバナンスの中心的課題となる役員候補の資質や報酬のあり方について深い見識を有し、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で経営陣の迅速・果敢な意思決定への貢献が期待できるためであります。
松井 くにお	○	金沢工業大学情報理工学部知能情報システム学科 教授	株式会社富士通研究所やニフティ株式会社において、また、現在は金沢工業大学情報理工学部知能情報システム学科教授として多くの経験を有しており、情報ネットワークソリューションサービス事業に深い見識を有しています。また、指名・報酬委員会の委員として、当社のコーポレートガバナンスの中心的課題となる役員候補の資質や報酬のあり方について深い見識を有しており、経験を活かした多角的な視点および業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で経営陣の迅速・果敢な意思決定への貢献が期待できるためであります。 なお、松井くにお氏は当社との間に特別な利害関係がないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。
和智 英樹	○	日本アバイア株式会社 代表取締役社長の経歴があります(2021年6月退任)	事業法人の代表取締役社長としての豊富な経験、実績を通じて、情報ネットワークソリューションサービス事業に深い見識を有しています。また、指名・報酬委員会の委員として、当社のコーポレートガバナンスの中心的課題となる役員候補の資質や報酬のあり方について深い見識を有しており、経験を活かした多角的な視点および業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で経営陣の迅速・果敢な意思決定への貢献が期待できるためであります。 なお、和智英樹氏は当社との間に特別な利害関係がないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。
小笠原 直	○	監査法人アヴァンティア 法人代表 CEO	公認会計士として財務および会計に関する専門知識を有し、当社の監査役として、また、指名・報酬委員会の委員として、当社のコーポレートガバナンスの中心的課題となる役員候補の資質や報酬のあり方について深い見識を有し、今後においても、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で経営陣の迅速・果敢な意思決定への貢献が期待できるためであります。 なお、小笠原直氏は当社との間に特別な利害関係がないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。

大村 寛子	○	——	事業法人の執行役員や代表取締役として豊富な経験、実績を有し、特にブランド戦略に深い見識を有し、当社と異なる視点・見識および業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で経営陣の迅速・果敢な意思決定への貢献が期待できるためであります。 なお、大村寛子氏は当社との間に特別な利害関係がないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。
-------	---	----	---

指名委員会又は報酬委員会に相当する 任意の委員会の有無	あり
--------------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

更新

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他(名)	委員長(議 長)
指名委員会に相当 する任意の委員会	指名・報酬委員会	6	2	2	4	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	6	2	2	4	0	0	社外取 締役

補足説明

更新

当社指名・報酬委員会規程に則り取締役会にて委員を選任しております。
委員:小笠原社外取締役、松井社外取締役、和智社外取締役、村島社外取締役、吉井代表取締役、吉田代表取締役の合計6名です。
委員長は委員の互選により選定しています。

【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	5 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

監査役会において、会計監査人である太陽有限責任監査法人から、定期的に監査計画、監査結果等について詳細な説明が行われ、積極的な質疑応答が行われるほか意見交換会を年5回開催しております。

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	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	l	m
横張 清威	弁護士													
草加 健司	公認会計士													

- 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
横張 清威	○	――	弁護士として専門知識を有していることに加え、公認会計士としても財務および会計に関する専門知識を有しており、当社の監査においてその職務を適切に遂行していただけると判断したためであります。 なお、横張清威氏は当社との間に特別な利害関係がないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。
草加 健司	○	株式会社三菱銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)出身であります	公認会計士としての財務および会計に関する専門知識を有しており、当社の監査においてその職務を適切に遂行していただけると判断したためであります。 なお、草加健司氏は当社との間に特別な利害関係がないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。

【独立役員関係】

独立役員の人数	6 名
---------	-----

その他独立役員に関する事項

――

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する 施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入
-------------------------------	-------------

該当項目に関する補足説明 更新

業績連動報酬

業績連動報酬として、取締役を対象として、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標(KPI)を反映した金銭報酬とし、各事業年度の業績指標の目標値に対する達成度合いに応じて算出された額を、毎年一定の時期に支給しております。業績指標には、取締役および従業員の事業活動の成果である、各事業年度の連結営業利益および単体営業利益を採用しております。

株式報酬

当社は社外取締役を除く取締役を対象に株式報酬制度を導入しております。本株式報酬制度は、取締役の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、当社の中長期的な業績向上や企業価値の増大、株主重視の経営意識を高めることを目的としており、透明性・客観性の高い役員報酬制度としております。当社は3事業年度ごとに合計2.4億円を上限とする金員を取締役への報酬として拠出したうえで、毎年一定の時期に、取締役に対し役位別の基本報酬額および各事業年度における業績目標等の達成度に応じたポイント(1ポイント＝1株、1事業年度当たりの上限30,000ポイント)を付与し、累積したポイント数に相当する当社株式を対象取締役の退任時に交付します。

ストックオプションの付与対象者	
-----------------	--

該当項目に関する補足説明

――

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	個別報酬の開示はしていない
-----------------	---------------

該当項目に関する補足説明

全取締役の総額を開示

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

役員の報酬等の額の決定については株主総会の決議により定める旨を定款に定めており、株主総会において決議された報酬等の総額の範囲内において決定しております。取締役の報酬は基本報酬、業績連動報酬および株式報酬で構成されています。また、当社は役員報酬の決定プロセスの透明性、客観性の確保から指名・報酬委員会を設置しております。指名・報酬委員会は、取締役会決議に基づき取締役および監査役から選任された3名以上(うち1名が委員長)の委員で構成し、取締役および執行役員の報酬等に関する決議を行うこととしております。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役・社外監査役の各種サポートは取締役会の事務局として法務部が対応しております。重要な情報については、代表取締役、担当取締役または常勤監査役により直接社外取締役・社外監査役に対し報告および説明を実施しております。

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) 更新

- ・業務の執行方法
2026年6月26日現在、取締役会は10名の取締役(内7名は社外取締役)によって構成されており、取締役会は重要な意思決定機関であるとともに、経営を監督する機関と位置付けております。なお、代表取締役、執行役員専務、執行役員常務および常勤監査役で構成される経営会議を設置し、執行役員への権限委譲の拡大とともに経営のスピード化・戦略性の向上を図っております。
- ・監査・監督の方法
(1)内部監査
当社では内部監査を行う組織として、社長直轄の監査室を設置しており、年間監査計画に基づき内部監査を実施し、その結果を代表取締役社長、監査役、監査対象部門および関連部門の責任者に報告しております。また、重要案件については、取締役会および監査役会へ報告しています。なお、監査室長は監査結果の要旨を半期に一度、取締役会に報告しています。
(2)監査役監査
監査役による監査の方針、監査計画、監査の方法および監査業務の分担は、監査役会において協議のうえ策定しております。また、監査役は当社の取締役会に出席する他、必要に応じて各重要な会議に出席し、積極的に監査事項に関する意見を述べております。
(3)会計監査
会社法監査および金融商品取引法監査について、太陽有限責任監査法人と監査契約を締結し、2026年度は担当公認会計士田尻 慶太氏および鬼柳 陽平氏が当社の監査を担当しております。
- ・社外取締役に関する事項
当社は社外取締役7名を招聘し、経営監督機能を強化しております。
- ・監査役の機能強化に係る取組み状況
'監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況'、'社外取締役(社外監査役)のサポート体制'、'社外監査役の選任状況'に記載のとおりとなります。

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、取締役会を重要な意思決定機関であるとともに経営を監督する機関と位置付け、取締役会の構成については独立社外取締役を3分の1以上とし、独立社外取締役を含む社外取締役が過半数を占める構成とすることにより、取締役会が監督機能を十分に発揮できる体制となっております。
- 業務執行については、代表取締役、役付執行役員および常勤監査役で構成される経営会議を設置し、執行役員への権限委譲を行うことにより経営のスピード化・戦略性の向上を図っております。
- 監査役は、会計監査人や内部監査部門と連携しながら独立の立場で取締役の業務執行を監査しており、また、監査役会を独立社外監査役が過半数を占める構成とすることにより、監査の実効性を確保することとしております。
- 以上の体制により、効率的で透明性のある企業経営を実現できると考えているため、現状の体制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 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会開催日の22日前、2026年6月4日(木)に発送いたしました。
電磁的方法による議決権の行使	2021年の定時株主総会から、議決権のインターネット行使を導入いたしました。
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	2022年の定時株主総会から、議決権電子行使プラットフォームに参加いたしました。
招集通知(要約)の英文での提供	当社ホームページに招集通知発送日前の2026年6月2日(火)に招集通知(英訳)を掲載しております。
その他	2026年6月2日(火)に第86回定時株主総会の招集通知を当社ホームページに掲載し、2026年6月26日(金)に第86回定時株主総会を開催いたしました。

2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社はディスクロージャーポリシーを策定し、ホームページに掲載しております。 和文: https://www.tsuzuki.co.jp/ir/policy/policy.html 英文: https://www.tsuzuki.co.jp/english/ir/policy.html	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人投資家説明会については、適宜開催しております。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	アナリスト・機関投資家等の皆様に対しましては、年2回決算説明会を開催しております。 また、事業戦略説明会を適宜開催しております。 説明会においては質疑応答も実施し、プレゼンテーション資料、質疑応答概要を当社ホームページにて公開しております。 和文: https://www.tsuzuki.co.jp/ir/library/meeting.html 英文: https://www.tsuzuki.co.jp/english/ir/annual.html	あり
IR資料のホームページ掲載	当社のホームページ「 https://www.tsuzuki.co.jp 」において、ステークホルダーに対するIR情報として、「経営方針」「株式・株主情報」「財務・業績」「IRライブラリ」「コーポレートガバナンス」等を掲載しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	経営企画室がIRを担当し、IR統括責任者を補佐するとともに、IRに関する窓口の役割を担い、法務部および財務経理部とともにIRに対応しております。	
その他	アナリスト・機関投資家等の皆様に対しましては、決算説明会に加え、面談などの要望があった場合にも説明をさせていただきます。 半期ごとにアナリスト向け決算説明会および適宜、個人投資家向け説明会を開催しております。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取り組み状況 更新

	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	当社はマルチステークホルダー方針を策定し、ホームページに掲載しております。 https://www.tsuzuki.co.jp/sustainability/materiality/pdf/stakeholders.pdf
環境保全活動、CSR活動等の実施	当社グループは地球環境と社会への寄与を重要なマテリアリティの一つと認識し、プロジェクトを通じて具体的活動を推進しています。 活動内容については、当社ホームページに掲載しています。 https://www.tsuzuki.co.jp/sustainability/materiality/contribution/

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

1. 取締役及び従業員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
(1) 取締役は、企業倫理の確立及び法令・定款・社内規程の遵守の確保を目的に定めた「都築グループ行動規範」を遵守するとともに、グループ全体のコンプライアンス推進に取り組む。また、その徹底を図るために、「リスク・コンプライアンス委員会」を運営し、コンプライアンス上の重要な問題を審議するとともに、体制の維持・向上を図る。
さらに社内通報制度を設置し、グループ会社内での法令違反等の不正行為の早期発見と是正を図る。
(2) 取締役は、重大な法令違反その他法令・定款・社内規程の違反に関する重要な事実を発見したとき、またはかかる報告を受けたときは、直ちに監査役に報告するとともに、遅滞なく取締役会において報告する。
2. 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、法令及び「文書管理規程」に基づき、適切に保存・管理し、取締役、監査役、会計監査人等から閲覧の要請があった場合、速やかに閲覧が可能な体制を整備する。
3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
(1) リスク管理体制の基礎として「リスク管理規程」を定め、「リスク・コンプライアンス委員会」において運用・推進を行う。
(2) 不測の事態が発生した場合には、「リスク・コンプライアンス委員会」は当該リスクの適正な把握に努めるとともに、個々のリスクについて管理責任者を定め、迅速な対応と損害の拡大を防止する体制を整える。
(3) 取締役及び従業員は、トラブル、事故等が発生したときは、エスカレーション・ルートにより「リスク・コンプライアンス委員会」及びその諮問機関である「リスク・コンプライアンス推進委員会」に報告する。
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) 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、取締役会を月1回定時に開催するほか、必要に応じて適宜臨時に開催する。また、経営に関する重要事項については経営会議において議論を行い、取締役会で決定する。
(2) 取締役会の決定に基づく業務執行については、「業務分掌規程」、「職務権限規程」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。
5. 当社及びその子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) グループ各社（連結子会社、以下同じ）の業務の適正を確保するため、当社及びグループ各社に「都築グループ規定管理規程」を制定し、「都築グループ行動規範」をはじめ、「コンプライアンス規程」、「リスク管理規程」、「都築グループヘルプライン規程」など当社が指定する範囲の社内規定については当社及びグループ各社でその内容の共通化を図り、その他の社内規定については、グループ各社は「都築グループ行動規範」を基礎として社内規定を定める。
(2) グループ各社の業況報告等については「関係会社管理規程」及び「関係会社運営基準」のもと、グループ各社と当社が締結する「グループ経営に関する協定書」に従い、当社へ決裁及び報告を行う。さらに、当社並びにグループ会社の責任者と毎月開催される関係会社業況会議及び定期的に開催される関係会社連絡会議において、業務の適正を管理する。
(3) グループ各社の取締役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、グループ各社の取締役会規程に従い、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。グループ各社の取締役会の決定に基づく業務執行については、グループ各社で定める社内規定において、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。
(4) 「都築グループヘルプライン規程」に基づきグループ各社の取締役及び従業員にも社内通報制度を適用し、法令違反等の不正行為の早期発見と是正を図る。また、「都築グループヘルプライン規程」に従い通報者に対しいかなる不利な取扱いを行わない。
6. 財務報告の信頼性を確保するための体制
(1) 当社グループの財務報告の信頼性を確保するため、金融商品取引法に基づく、有効かつ適切な内部統制システムを構築する。
(2) 財務報告に係る内部統制の整備・運用状況について継続的に評価し、必要な是正措置を行い、実効性のある体制の構築を図る。
7. 監査役を補助すべき従業員に関する体制と当該従業員の取締役からの独立性に関する事項
(1) 監査役は、補助者として事前に決められた要員に対し、監査業務の補助を行うよう依頼でき、当該要員は監査役の指揮命令に従うものとする。
(2) 上記の補助者の人事異動、人事評価、懲戒処分については、監査役会の承認を得なければならない。
8. 取締役及び従業員が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制及び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) 取締役及び従業員は、当社及びグループ各社の業務または業績に与える著しい損害を及ぼす恐れのある事実を発見したとき、またはかかる報告を受けたときは、直ちに当該事実を監査役に報告しなければならない。
なお、前記に関わらず、監査役は必要に応じて、取締役及び従業員に対し報告を求めることができる。
また、本項の報告をした者に対し、当該報告を理由として不利な取扱いを行わない。
(2) 監査役がその職務の執行のために合理的な費用の支払いを求めたときは、これに応じる。
(3) 監査役会は、代表取締役社長、監査室、会計監査人と定期的に意見交換会を開催する。
(4) 監査役は、グループ各社の監査役等との緊密な連携を保ち、効率的な監査の実施に努める。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社グループでは、「都築グループ行動規範」において反社会的勢力との接触を行わないことを規定し、行動規範の周知徹底を図っている。
反社会的勢力の対応で不測の事態が発生した場合には、警察、顧問弁護士と連携を図り「リスク・コンプライアンス委員会」が対応する。

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

更新

別紙 1 当社の「独立性判断基準」

1. (1) 当社またはその子会社の業務執行取締役、執行役員その他の使用人（以下「業務執行者」という。）ではなく、かつ、その就任の前 10 年間に於いて当社またはその子会社の業務執行者ではなかったこと
(2) その就任の前 10 年間のいずれかの時に於いて当社またはその子会社の取締役、会計参与または監査役であったことがある者（業務執行者であったことがあるものを除く。）に於いては、当該取締役、会計参与または監査役への就任前 10 年間に於いて当社またはその子会社の業務執行者ではなかったこと
2. (1) 当社を主要な取引先とする者（直近事業年度における当社グループへの売上高がその者の当該事業年度における売上高の 2%を超える先）またはその業務執行者ではなく、また、過去 3 年間に於いてその業務執行者ではなかったこと
(2) 当社の主要な取引先（直近事業年度における当社グループの売上高が、当該事業年度における当社グループ売上高の 2%を超える取引先）またはその業務執行者ではなく、また、過去 3 年間に於いてその業務執行者ではなかったこと
3. 当社の主要借入先（当社グループの借入額が当社グループ連結総資産の 2%を超える借入先）の業務執行者でないこと
4. コンサルタント、会計専門家又は法律専門家等で、当社から役員報酬以外に年間 10 百万円を超える金銭その他の財産を得ている者（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合には、その団体に所属する者）でないこと
5. 当社の現在の主要株主（直接・間接に総議決権の 10%以上を保有する株主）またはその業務執行者ではないこと
6. 当社の監査法人又は当該監査法人の社員等ではなく、過去 3 年間、当該社員等として監査業務を行ったことがないこと
7. 当社より一定額を超える寄付（1 事業年度当り 1,000 万円）を受けた団体に属する者でないこと
8. 社外役員の相互就任の関係にある先において、過去 3 年以内に取締役、監査役、執行役員その他の使用人等でないこと

9. 当社もしくはその子会社の取締役、執行役員または上記 2～8 の要件に基づき当社からの独立性が確保されていないと判断する者の配偶者または二親等内の親族ではないこと
10. 当社の社外役員としての在任期間が通算 12 年を超えないこと

なお、上記のいずれかに該当する者であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、社外取締役選任時にその理由を説明・開示する。

別紙２ 当社の「スキル・マトリックス」

スキル項目	考え方
企業経営	ICT 分野の技術革新は速く、また当該技術があらゆる分野のビジネススタイルやライフスタイルを大きく変革している中、当社が持続的に成長し“Growth Navigator”となるためには、事業環境の変化を的確に捉え、適切な判断ができるだけの企業の経営経験を有する取締役が必要である。
ICT 業界知見	当社は長年、技術商社として社会へ貢献し、強固な事業基盤を築いてきた。今後“Growth Navigator”として新たなサービス等の展開をリードするためには、大きく変化する ICT 業界に寄与する深い知見を有する取締役、監査役が必要である。
イノベーション・ トランスフォーメーション	当社は ICT 分野における“Growth Navigator”を目指しており、経営戦略、経営監督の面において ICT 分野の先進的な技術の知見およびイノベーションを導く知見が不可欠である。ICT 分野の技術またはイノベーションに係る豊富な知識経験を有する取締役が必要である。
ファイナンス・会計	変化の激しい ICT 業界で持続的に成長していくには、ステークホルダーに安心いただける健全な財務会計基盤を保持し、人材開発、新たなサービスの創出あるいは新たな技術の獲得など成長に向けた投資が必要となる。それゆえ、ファイナンス・会計面での監督および適切な意思決定に資する取締役、監査役が必要である。
法務・ リスクマネジメント	適切なガバナンス体制、リスクマネジメント体制およびコンプライアンスの確立は企業が存続していくうえで必須の基盤であり、これらの側面からの取締役会の監督機能が不可欠であるため、これらのいずれかの分野の豊富な知見を有する取締役、監査役が必要である。
人材マネジメント	当社は固定資産を活用するビジネススタイルではなく、人材の知恵による社会課題への貢献が当社の企業価値向上をもたらす。このため、人材が生き生きと活動できる環境づくり、人材のダイバーシティを含め人材マネジメントの豊富な知見を有する取締役が必要である。
E S G ・学識	ESG を重視した経営は企業の長期的な発展に不可欠であり、それぞれの専門知識有識者、学識経験者による経営の監督は必須である。そこで、ESG に関する知見を有する取締役が必要である。

【適時開示体制の概要】

