

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

当社は、より客観的に説明可能な透明性の高い経営を実践し、当社グループとしての企業価値を継続して増大させていくことが、純粋持株会社である当社への株主の最大の要請であると認識しております。

また、グループの経営管理については、グループ各社への権限・責任の委譲を推進する一方で、経営管理機能と内部監査機能の充実を図っていきます。

経営管理機能に関しては、企業価値向上のための事業ポートフォリオ管理、中期的な経営戦略企画立案、グループ各社の業績モニタリングを中心に、内部監査機能につきましては、改善提案を含めた業務監査と法令等の遵守をモニタリングするコンプライアンス監査を重視して連結経営力を高めてまいります。

株主以外のステークホルダーの位置付けについては、後記「株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況」の3に記載のとおり、その立場を尊重する旨を、グループの価値観・行動基準に掲げております。

【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、上記の基本的な考え方に基づき、コーポレート・ガバナンス態勢を適切に構築・運用していくことを経営の最重要課題の一つとして位置付けており、当社が定めた方針に則り、コーポレートガバナンス・コードの各原則を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

【原則1-4 政策保有株式】

当社は事業展開や取引関係の維持・強化などを総合的に勘案し、必要と判断する企業の株式を保有します。これらの株式については投下資本利益率(ROIC)と投下資本回転率により評価し、資本コストを基に保有意義の分類を行っています。取締役会は上記の分類結果に基づき、毎年全ての株式について保有継続の検証を行っています。検証の結果、帳簿価額が少額な株式や取引関係が希薄となった企業の株式については適宜売却を実施し、段階的に保有の縮減を行います。また、当該株式に係る議決権の行使に関しては、投資先企業の経営状況等を踏まえ、当社及び投資先企業の双方において中長期的な企業価値向上の観点から議案の賛否を判断し議決権を行使します。

【原則1-7 関連当事者間の取引】

当社は取締役による競業取引、利益相反取引や、主要株主等との取引については、その取引状況等を取締役会において審議し、承認することとしています。また、全ての役員に対し、毎事業年度末に関連当事者に関する確認書の提出を求めることにより、取引の有無を把握しています。

【原則2-4-1 中核人材の登用等における多様性の確保】

当社グループは、経営環境が大きく変化するなか、お客さまに質の高い商品・サービスを提供し持続的な成長を続けるためには、女性や中途採用者を管理職に登用するなど、中核人材の多様性の確保が不可欠であると考えています。採用に関しましては、性別を問わず中途採用を積極に行い、将来の管理職候補となる社員を採用しています。2024年2月には内部昇格による女性取締役が誕生しました。また、年齢や性別に関わらず多様な人材が働きやすい環境づくりとして、時間や場所に捉われない柔軟な働き方や、子育てなどを理由に退職した社員のカムバック制度など子育て・介護と仕事の両立を支援するための制度を既に設けており、その活用を推進しています。なお、当社グループは海外に事業所がなく国内のみで事業を展開しているため、外国人を積極的に採用する計画はありません。中核人材の多様性確保につきましては、現在の女性社員比率27.3%からの増加を目指します。中途採用につきましては、2025年11月期(2024年12月～2025年11月)の中途採用社員比率は63.0%となっており、今後も積極的な中途採用に取り組みます。

【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】

当社はサラーグループ企業年金基金を通じて、将来における従業員への給付を確実に行うため「年金資産の運用に関する基本方針」に基づき、資産運用に必要な経験や資質を備えた人材に登用し運営を行っています。また、政策的資産構成割合の策定や運用受託機関の選定、評価等は財務、人事部門の責任者等を構成員とする資産運用委員会及び理事会の検討を経て労働組合の代表者を含む代議員会で決定を行っています。運用受託機関に対しては四半期毎に行われる運用状況の報告等を通じて、その活動を定期的にモニタリングしています。

【原則3-1 情報開示の充実】

(1) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

・当社はグループ基本理念及び中期経営計画を策定し開示しています。当社ホームページに掲載しておりますのでご参照ください。(グループ基本理念 <https://www.sala.jp/ja/company/philosophy.html>、第6次中期経営計画 <https://www.sala.jp/ja/irnews.html>)

(2) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と方針

・当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方につきましては、本報告書「1. 1 基本的な考え方」に記載のとおりです。当社はコードの趣旨に鑑み、各原則を実施することにより、コーポレートガバナンスのさらなる向上に努めます。

(3) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

・取締役の報酬等に関する方針及び基準の設定、変更に関しましては、指名・報酬委員会の答申を経て取締役会で決定を行います。

・個人別の報酬額につきましては、株主総会で決議された報酬総額の範囲内で、サラーグループ理事制度に基づく理事資格等級別の定額の報酬に、会社目標に対する達成状況並びに経営貢献度の評価を加えて個人別に算定を行い、指名・報酬委員会の答申を受けて当社代表取締役及び

主要子会社の代表取締役社長を兼務する当社取締役で構成される理事等級等審議会を経て代表取締役社長 兼 グループ代表・CEOが決定いたします。

(4) 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明

・経営陣幹部と取締役の選任にあたっては、社内外から幅広く候補者を選任し、優れた人格、見識と高い経営能力を有することを基準として総合的に適材適所の観点から選任・指名しています。

・監査等委員である取締役の選任にあたっては、専門的な経験、見識に基づく監査、監督が期待できる候補者を選任・指名しています。

・経営陣幹部の解任については、法令・定款違反行為や著しい業績の悪化を招くなど経営陣幹部として期待される役割を十分に果たしていないと認められる事由が生じた場合に、取締役会で解任の審議を行えるものとします。

(5) 取締役会が上記(4)を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役候補者の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

・取締役候補者の選任理由は、株主総会招集通知の参考書類に記載しています。また、経営陣幹部を解任する際はその理由について説明を行います。

[原則3-1-3 サステナビリティについての取組み等]

(1) 自社のサステナビリティについての取組み

当社グループは、「美しく快適な人間空間づくりを通じ、地域社会から信頼される企業グループとして、豊かな社会の実現をめざします。」を基本理念に掲げています。「お客さま起点」に立脚した多彩なサービスで、「豊かな暮らし」、「魅力ある“まち”」を作り出し、「地域社会の発展」を目指して、持続可能な社会の実現に貢献すべく、サステナビリティに関するガバナンスの強化と適切なリスク管理に努めています。また、社会は気候変動への対応をはじめ様々な課題に直面しており、当社グループが取り組むべき社会課題等を踏まえて2022年3月に「サラグループ サステナビリティ方針」を策定し、8つの重要課題（マテリアリティ）を特定しました。特に、2050年のカーボンニュートラルの達成や気候変動対応、人的資本経営の取り組みは、当社グループの重要なテーマであると認識しており、重要課題（マテリアリティ）について対応方針及びリスクと機会を設定し取り組んでいます。詳細につきましては、当社統合報告書2025に記載しております。（https://www.sala.jp/ja/ir/library/integrated_report.html）

(2) 人的資本や知的財産への投資等

当社グループが2030年ビジョンを実現するために欠かせない組織風土と組織・社員の姿を「サラーはひとつ」「自ら考え行動する人づくり」と定義し、将来の環境変化も見据えた新しい人事制度を2022年にスタートしました。当制度は「主役は全社員」皆が誇りを持てる制度へ」をコンセプトに、グループ共通の期待人材像「6つのAction」を定義し、多様な社員の活躍、チャレンジを支える制度です。自ら考え行動する人材の採用と育成を通じて、暮らしの新たな価値を生み出す社員、組織への変革を進めています。詳細につきましては、当社統合報告書2025に記載しております。（https://www.sala.jp/ja/ir/library/integrated_report.html）

(3) 気候変動に係るリスク及び機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について

当社グループは、気候変動を重要な経営課題と認識し、2050年にお客さま先を含むサプライチェーン全体でのカーボンニュートラルの実現を目指すことを宣言するとともに、自社の事業活動から発生するCO2排出削減量とお客さま先におけるCO2排出削減貢献量の目標を設定しています。カーボンニュートラルを事業成長の切り口として事業セグメントの枠を越えて取り組み、低炭素化さらには脱炭素化の取り組みを加速していきます。また、気候変動対策については、環境に関する重要な課題及び環境活動に関する組織・体制や年間計画について審議・承認する環境委員会を経営会議の下に設置し対応しています。また環境委員会の指揮命令に従い、計画を実行する組織としてセグメント幹会社6社と当社で構成する「環境ワーキンググループ」を四半期に1回以上開催し、気候変動に関する重要な事項やカーボンニュートラルの実現に向けた方針・目標・取り組みなどについて進捗管理し、必要に応じて環境委員会へ報告・提言を行っています。詳細につきましては、当社統合報告書2025に記載しております。（https://www.sala.jp/ja/ir/library/integrated_report.html）

[原則4-1-1 経営陣に対する委任の範囲の概要]

・当社の取締役会では法令、定款で定められたもののほか、重要度の高い項目を取締役会規則に定め、決議を行うこととしています。また、当社は2020年2月に監査等委員会設置会社へ移行した際に、重要な業務執行の決定の一部を取締役会から取締役（社外取締役を除く。）を構成員とする経営会議へ委任しております。経営会議は毎月1回以上開催し、取締役会からの委任事項のほか、経営方針、経営戦略等の審議を行い、グループ経営の効率化、意思決定の迅速化及び情報の共有化に努めています。

[原則4-8 独立社外取締役の有効な活用]

当社は独立役員の資格を充たす4名を全て独立役員に指定しています。なお、独立社外取締役が取締役総数に占める割合は4割です。

[原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質]

当社は社外役員の独立性判断基準について、以下のとおり定めています。

当社は、以下の各号のいずれにも該当しない場合に、当該候補者が独立性を有するものと判断します。

1. 当社又は当社子会社（以下、当社グループ）の重要な業務執行者（注1）
2. 当社グループを主要な取引先とする者（注2）又はその重要な業務執行者
3. 当社グループの主要な取引先（注3）又はその重要な業務執行者
4. 当社の大株主（注4）又はその重要な業務執行者
5. 当社グループの会計監査人又は監査法人の社員等である者
6. 当社グループから役員報酬以外に、多額の金銭（注5）その他の財産を得ているコンサルタント、法律専門家、会計専門家等
7. 当社グループから多額の寄付（注6）を受けている者又はその重要な業務執行者
8. 上記1から7に掲げる者の配偶者又は2親等以内の親族
9. 前各号にかかわらず、当社と利益相反関係が生じうる事由が存在する者

[注]

1. 「重要な業務執行者」とは、業務執行取締役、執行役員、部長格以上の重要な使用人をいう
2. 「当社グループを主要な取引先とする者」とは、その者の直近事業年度における連結売上高の2%以上の支払いが当社グループにある取引先をいう
3. 「当社グループの主要な取引先」とは、直近事業年度における連結売上高の2%以上の支払いがある取引先をいう
4. 「大株主」とは、総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有している者をいう
5. 「多額の金銭」とは、過去3事業年度の平均で1,000万円以上、団体の場合は年間収入の2%を超える額をいう
6. 「多額の寄付」とは、過去3事業年度の平均で1,000万円を超える寄付をいう

[原則4-10-1 指名・報酬委員会の適切な関与・助言]

当社の取締役会は、独立社外取締役が取締役会の構成員の過半数に達していないものの、女性1名を含む4名の独立社外取締役は取締役の報酬制度の見直しなど特に重要な事項の検討の際も適切に関与しており、取締役会の決議に関する手続きの客観性・透明性は確保されています。2020年2月には、取締役の指名・報酬の決定に関する客観性・透明性をさらに高めるため、構成員の過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会を設置し、委員会の目的、構成及び審議事項について開示を行っています。指名・報酬委員会は、取締役会の諮問に応じて取締役の指名、報酬に関する審議を行い、その結果を取締役会へ答申を行っています。

[原則4-11-1 取締役会全体のバランス、多様性、規模に関する考え方及び取締役のスキル・マトリックスの開示]

当社の取締役会は、当社グループの事業に精通し豊富な経験を有する社内取締役5名のほか、経営全般に高い見識を持つ社外取締役1名、公認会計士の資格を保有し、ガバナンス、ファイナンスに加え、コンプライアンス、CSR分野に精通した社外取締役1名、財務会計に精通し十分な知見を有する常勤監査等委員である取締役1名、監査等委員である社外取締役は企業経営経験者1名及び米国公認会計士の資格を保有し、財務・会計に加え、不動産投資、IT・DX分野に精通する女性経営者1名の計10名で構成し、能力や経験等のバランス及び多様性を確保しています。また、当社は他社での経営経験を含め当社取締役が備えるべきスキル等を特定し、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスと多様性の確保に努めています。各取締役のスキルにつきましては、当社ホームページに掲載しています。(https://www.sala.jp/ja/company/profile.html)

[原則4-11-2 取締役の他の上場会社の兼任状況]

取締役の他の上場会社における役員の兼任状況は、株主総会招集通知に記載のとおりです。(https://www.sala.jp/ja/ir/stock/meeting.html)

[原則4-11-3 取締役会全体の実効性の分析・評価]

当社は、取締役会の実効性評価のため、外部コンサルタントの助言を得ながら取締役に対するアンケートを実施し、その結果を取締役に報告しています。2025年の実施概要は次のとおりです。

[評価項目]

1. 取締役会の構成
2. 取締役会の運営
3. 取締役に対する支援体制
4. トレーニング
5. 株主（投資家）との対話
6. ご自身の取組み
7. 総括

[評価結果の概要]

アンケート結果からは、全体としては取締役会の実効性は担保されているという結果が得られました。一方、取締役会の審議に必要な時間の確保や資本コストや株価を意識した経営に関する議論、株主との対話のフィードバックなどに関する指摘がありました。このため、合宿形式の取締役会の開催による審議時間の確保や取締役会での機関投資家面談の実施などに取り組みました。

[原則4-14-2 取締役に対するトレーニングの方針]

当社は取締役の就任時に、関係法令やコンプライアンスに関する知識習得など、その役割・責務を適切に果たすために必要な情報の提供を行っています。また、社外取締役に対しては、当社グループの事業や組織等に関する知識習得のための機会を適宜提供しています。

[原則5-1 株主との建設的な対話に関する方針]

当社は株主との建設的な対話を促進するため、以下のとおり取り組んでいます。

(1) 株主との対話全般について、下記(2)～(5)に記載する事項を含めその総括を行い、建設的な対話が実現するように目配りを行う経営陣又は取締役の指定

・当社は取締役管理本部長が総務部、財務部等、IR活動に関連する部署を統括し、建設的な対話の実現に配慮しています。

(2) 対話を補助する社内のIR担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策

・管理本部総務部総務・IRグループがIR担当部署として、株主、投資家との対話の窓口となり、IR活動を推進しています。

(3) 個別面談以外の対話の手段（例えば、投資家説明会やIR活動）の充実に関する取組み

・機関投資家・アナリスト向けの決算説明会の開催や、IRイベントへの参加などにより、対話の充実に努めています。

(4) 対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのための方策

・IR活動から得られた重要な情報は、必要に応じて社内会議に報告を行うことにより、取締役と情報共有を図っています。

(5) 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策

・情報開示する内容及び範囲を事前にIR担当部署内で確認することにより、インサイダー情報の管理に留意しています。

[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	2026年1月22日

該当項目に関する説明

当社は、PBR（株価純資産倍率）改善に向けたキャピタル・アロケーション方針を公表し、成長戦略への積極的な投資と既存事業の収益性改善によるROE（自己資本利益率）向上に加え、株主還元施策及び資本市場との対話やIR活動の充実を通じたPER（株価収益率）向上に取り組んでいます。

2026年1月に実施した「2025年11月期決算及び第6次中期経営計画説明会」において、2024年7月公表のキャピタル・アロケーション方針を改定し、成長投資枠をさらに拡大するとともに、2030年までの数値目標としてROE10%、ROIC（投下資本利益率）6%を掲げました。今後はこれらの指針に基づき、資本コストを上回る収益性の確保と持続的な企業価値向上に向けた取組みを加速させてまいります。

詳細につきましては、「2025年11月期決算及び第6次中期経営計画説明会」に記載のとおりです。

(https://www.sala.jp/ja/ir/library/presentation.html)

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 (%)
サーラコーポレーション従業員持株会	4,827,459	7.31
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	4,075,900	6.17
三井住友信託銀行株式会社	2,920,100	4.42
株式会社三菱UFJ銀行	2,592,920	3.93
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,303,008	3.49
サーラエナジー共栄会	2,248,250	3.41
株式会社静岡銀行	2,180,887	3.30
株式会社三井住友銀行	1,414,760	2.14
神野 吾郎	1,383,587	2.10
明治安田生命保険相互会社	1,201,942	1.82

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、名古屋 プレミア
決算期	11 月
業種	小売業
直前事業年度末における (連結) 従業員数	1000人以上
直前事業年度における (連結) 売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上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	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	4 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) 更新

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
一柳良雄	他の会社の出身者								○			
大久保和孝	他の会社の出身者											
安形哲夫	他の会社の出身者											
谷美由紀	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i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	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
一柳良雄		○	一柳良雄氏は、株式会社一柳アソシエツの代表取締役及び株式会社島精機製作所の社外取締役であります。このうち、当社と株式会社一柳アソシエツの間には同社が主催する交流会の年会費支払い等の取引関係がありますが、その金額は直近事業年度における当社グループ売上高の0.1%未満であります。当社と株式会社島精機製作所の間には取引等の利害関係はありません。	一柳良雄氏を社外取締役として選任したのは、経営コンサルタント及びエネルギーの専門家の視点から、当社グループの経営に関して有益な意見を述べていただくとともに、チェック機能を担っていただくためであります。 なお、同氏と当社との間に特別の利害関係はなく、一般株主と利益相反の生じることのない独立した立場の役員であると考えております。
大久保和孝		○	大久保和孝氏は、株式会社大久保アソシエツの代表取締役社長、株式会社SS D naformの代表取締役社長、セガサミーホールディングス株式会社の社外取締役（監査等委員）、サンフロンティア不動産株式会社の社外取締役（監査等委員）、株式会社ブレインパッドの社外取締役（監査等委員）、株式会社LIFULLの社外取締役及び武蔵精密工業株式会社の社外取締役（監査等委員）であります。このうち、当社子会社と株式会社LIFULLの間には広告掲載等の取引関係がありますが、その金額は直近事業年度における当社グループ売上高の0.1%未満であります。また、当社子会社と武蔵精密工業株式会社との間には都市ガス、LPガス販売等の取引関係がありますが、その金額は直近事業年度における当社グループ売上高の0.1%未満であります。その他、当社と（前記2社を除く）各兼職先との間には取引等の利害関係はありません。	大久保和孝氏を社外取締役として選任したのは、ガバナンス、ファイナンスに精通していることに加え、コンプライアンス、CSR分野においても豊富な知識と経験を有しており、その豊富な見識をもとに当社グループの経営に関して有益な意見を述べていただくとともに、チェック機能を担っていただくためであります。 なお、同氏と当社との間に特別の利害関係はなく、一般株主と利益相反の生じることのない独立した立場の役員であると考えております。
安形哲夫	○	○	----	安形哲夫氏を社外取締役として選任したのは、自動車製造業等の会社経営における豊富な経験と実績を有していることから、その豊富な見識をもとに当社グループの経営に関して有益な意見を述べていただくとともに、業務執行の適法性や妥当性、会計の適法性のチェック機能を担っていただくためであります。 なお、同氏と当社との間に特別の利害関係はなく、一般株主と利益相反の生じることのない独立した立場の役員であると考えております。
谷美由紀	○	○	----	谷美由紀氏を社外取締役として選任したのは、米国公認会計士として財務・会計に精通していることに加え、不動産投資、IT・DX分野においても豊富な知見と経験を有していることから、その豊富な見識をもとに当社グループの経営に関して有益な意見を述べていただくとともに、業務執行の適法性や妥当性、会計の適法性のチェック機能を担っていただくためであります。 なお、同氏と当社との間に特別の利害関係はなく、一般株主と利益相反の生じることのない独立した立場の役員であると考えております。

[監査等委員会]

委員構成及び議長の属性

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

・監査等委員会は、内部監査部門である監査部所属の職員に監査業務に必要な事項を命令することができることとしております。また、監査等委員会の職務を補助すべき使用人が、監査等委員会から指示を受けた業務を行う場合は、監査等委員会の指揮命令に従うこととしております。
・監査部所属の職員の任命、異動等人事権に係る事項の決定には、常勤監査等委員の事前の同意を得ることとしております。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

・内部監査部門の人員は7名であり、監査等委員会及び会計監査人と連携し、グループ各社を対象に内部監査を実施しております。
・内部監査部門は期初に、監査等委員会に対し年間の内部監査計画について説明を行い、両者協議の上、これを決定しております。
・内部監査結果は監査等委員会に報告され、その妥当性や指摘事項について両者で協議を行っております。また、内部監査部門による指摘事項が改善されない場合は、監査等委員会から改善勧告を行うこととしております。
・当社常勤監査等委員である取締役と当社グループの常勤監査役からなるグループ監査役協議会を、また、グループ監査役協議会メンバーと当社内部監査部門メンバーからなるグループ総合監査会議を各々月1回開催し、情報の共有化を図っております。
・監査部は当社総合企画部、総務部、財務部等並びに各事業会社管理部門等の内部統制部門と連携して監査計画を策定し、監査結果を代表取締役社長 兼 グループ代表・CEOに報告しております。

[任意の委員会]

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

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長 (議長) の属性 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	7	0	3	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	7	0	3	4	0	0	社外取締役

補足説明 更新

当社は、取締役の指名・報酬の決定に関する意思決定プロセスの透明性と客観性を高め、コーポレート・ガバナンス体制の一層の強化を図るため、取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しております。指名・報酬委員会は委員7名で構成され、委員の過半数は独立社外取締役であります。

[独立役員関係]

独立役員の人数	4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4名を全て独立役員に指定しております。

[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

取締役（監査等委員である取締役を除く。）を対象に中長期的な業績の向上と企業価値の増大への意識を高めることを目的として業績連動型株式報酬制度を導入しております。

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	更新
--------------	----

取締役の報酬等の総額は147百万円（うち社外取締役29百万円）であります。

取締役（社外取締役を除く）5名 報酬等の総額 104百万円（基本報酬84百万円、株式報酬20百万円）
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）1名 報酬等の総額15百万円
社外取締役2名 報酬等の総額14百万円
取締役（監査等委員）（社外取締役）2名 報酬等の総額14百万円

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

役員報酬等の内容に関する方針等
当社は、2025年2月21日開催の取締役会において、取締役（監査等委員を除く。以下「取締役」といいます。）の個人別報酬等の内容に係る決定方針を決議しております。

(a) 基本方針
当社の取締役の報酬は、外部調査機関による役員報酬調査データを参考にして、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業の報酬水準を踏まえ設計を行っております。取締役の報酬は基本報酬と長期インセンティブ報酬としての株式報酬で構成され、中長期的な成長を動機づける設計としております。また、社外取締役についてはその職務に鑑み基本報酬のみといたします。なお、退職慰労金制度はありません。取締役の報酬等に関する方針及び基準の設定、変更に関しましては、指名・報酬委員会の答申を経て取締役会で決定いたします。

(b) 基本報酬(金銭報酬)の個人別の報酬等の額の決定に関する方針

当社の取締役の基本報酬につきましては、サードグループ理事制度に基づく理事資格等級別の定額の報酬に、会社目標に対する達成状況並びに経営貢献度の評価を加えて個人別に算定を行い決定いたします。なお、基本報酬は月額報酬として支給いたします。

(c) 非金銭報酬等の内容及び額または数の算定方法の決定に関する方針

当社は非金銭報酬として当社の取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。以下、同じ。)を対象に、業績連動型株式報酬制度を導入しております。本制度は、取締役の報酬と当社の連結業績及び株式価値との連動性を明確にして、取締役が連結業績及び株価の変動・リスクを株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として導入しております。業績連動指標は、財務指標として「連結営業利益」と「連結ROE」の2項目を適用いたします。また、ESG指標として自社の事業活動を通じた「CO2排出削減量」を適用いたします。各指標のウェイトは「連結営業利益」、「連結ROE」、「CO2排出削減量」それぞれ、4:4:2といたします。(各指標達成時)当社は当社取締役会で定める株式交付規程に基づき、各取締役に対し、株式交付規程に定めるポイント付与日において、役位及び業績目標の達成度等に応じたポイントを付与いたします。各取締役は、付与されたポイントの数に応じて当社株式の交付を受けます。なお、1ポイントにつき交付する当社株式の数は1株であります。また、取締役が当社株式の交付を受ける時期は、原則として取締役の退任時であります。

(d) 金銭報酬の額、非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

当社の取締役の報酬は、基本報酬と長期インセンティブ報酬としての株式報酬で構成され、各報酬の比率は会社目標の達成時において概ね金銭報酬80%、株式報酬20%であります。

(e) 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方法

取締役の個人別の報酬のうち、基本報酬につきましては指名・報酬委員会の答申を受けて、当社代表取締役及び主要子会社の代表取締役社長を兼務する当社取締役で構成される理事等級等審議会を経て代表取締役社長 兼 グループ代表・CEOが決定いたします。また、株式報酬につきましては、役位及び業績目標の達成度等に応じて毎年付与するポイント数が決定いたします。

【社外取締役のサポート体制】

専任の担当者は置いておりませんが、取締役会については管理本部総務部総務・IRグループが、監査等委員会については監査部がそれぞれスタッフとしてサポートをしております。また、社外取締役に対し取締役会資料を事前に送付することにより、議案について事前に検討する時間の確保に努めています。

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

1. 取締役会

当社の取締役会は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)7名と監査等委員である取締役3名の計10名で構成され、このうち社外取締役は4名であり、取締役会における社外取締役の比率は3分の1以上であります。構成員は神野吾郎、渡会隆行、鈴木敬太郎、大辻祥子、赤間真吾、一柳良雄、大久保和孝、武川裕樹、安形哲夫及び谷美由紀であります。議長は代表取締役社長 兼 グループ代表・CEO神野吾郎であります。取締役会は、当社グループ全体の経営戦略、中長期の経営方針等の審議、重要な意思決定、グループ内の各部門の執行状況のモニタリング等の機能を担います。

2. 監査等委員会

当社の監査等委員会は、監査等委員である取締役3名で構成され、このうち2名は社外取締役であります。構成員は武川裕樹、安形哲夫及び谷美由紀であります。委員長は常勤監査等委員である取締役の武川裕樹であります。監査等委員会は、取締役会から独立した機関として内部統制システムを利用した監査を行うとともに、取締役の職務の執行状況の監督機能を担います。

3. 経営会議

当社の取締役会は、重要な業務執行の決定の一部を取締役(社外取締役を除く。)を構成員とする経営会議に委任しております。経営会議は毎月1回以上開催し、取締役会からの委任事項のほか、経営方針、経営戦略等の審議を行い、グループ経営の効率化、意思決定の迅速化及び情報共有に努めております。

4. 指名・報酬委員会

当社は、取締役の指名・報酬の決定に関する透明性と客観性を高めるため、取締役会の任意の諮問機関として指名・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7名で構成され、このうち4名は独立社外取締役であります。議長は社外取締役一柳良雄であります。指名・報酬委員会は取締役会の諮問に応じて経営陣幹部の選定・解職、取締役候補者の指名に関する方針、手続き、取締役の報酬等に関する方針及び基準の設定、変更などについて審議を行い、その結果を取締役会へ答申します。

5. 監査部

当社は内部監査部門として監査部を設置しており、監査等委員会と連携し、グループ各社を対象に内部監査を実施しております。

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であります。監査等委員会設置会社制度の採用により、取締役会の監督機能を強化するとともに、経営の効率性を高めることによる意思決定の迅速化や、取締役会における議論の充実にも努めることにより、コーポレート・ガバナンスの一層の充実に取り組んでいます。

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日前の2026年1月29日に発送しております。また、招集通知の発送2日前に東京証券取引所のT Dnetを通じて開示を行うとともに、当社ウェブサイトにおいて早期掲載を行っております。
電磁的方法による議決権の行使	三井住友信託銀行株式会社のインターネットによる議決権行使ウェブサイトを利用しております。また、スマートフォンによる議決権行使システムを利用しております。
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	機関投資家の議決権行使環境の改善のため、株式会社ICJの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	狭義の招集通知及び参考書類の英訳を作成し、東京証券取引所のT Dnetを通じて開示を行うとともに、当社ウェブサイトに掲載しております。
その他	株主総会の活性化に向けて下記取組みを実施しております。 ①有価証券報告書の株主総会前開示の実施 ②株主総会ポータルサイトを活用した事前質問の受付及び株主総会当日の回答 ③インターネット中継を活用した株主総会への参加促進(参加型)

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	フェア・ディスクロージャー・ルールの趣旨を踏まえ、2019年1月にディスクロージャーポリシーを制定し、当社ウェブサイトにおいて公表しております。 https://www.sala.jp/ja/ir/policy.html	
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・機関投資家向けに年2回決算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	中期経営計画や決算情報、適時開示資料等を掲載しております。 そのうち、決算短信、適時開示資料及び狭義の招集通知は日英同時に開示しております。 また、決算説明会資料につきましても英訳版の開示を行っております。 https://www.sala.jp/ja/ir.html https://www.sala.jp/en/index.html (英語版サイト)	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR担当部署 管理本部総務部総務・IRグループ	
その他	名古屋証券取引所主催のIRエキスポに出展しております。また、年2回行うアナリスト・機関投資家向けの決算説明会をオンラインで開催することにより、個人投資家等にもご参加いただいております。	

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	グループの価値観・行動基準（グループバリュー）として、常にお客さまを起点として考え行動する「サーラ品質経営」、グループ独自の新しい価値を創造する「グループ価値経営」、働きがいのある活力に満ちた公平な組織を自ら育成する「人間力経営」、取引先と健全で強固な関係を創る「共創経営」、コミュニティの発展と環境保全に積極的に貢献する「エリア貢献経営」、株主の理解と満足度を高める「株主価値経営」を掲げております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	サーラグループ環境方針に沿って、環境負荷軽減に取り組んでおります。具体的な事例として、天然ガスや省エネガス機器及びシステムの普及に努めております。また、木質バイオマス発電所を建設し、山間部の未利用材を副燃料として活用しております。そのほか、廃食用油を再生リサイクルし、バイオディーゼル燃料を精製する事業や、サーラの森における緑化促進、自治体・行政・NPO団体との協働による地域環境活動などに参加しております。
その他	当社の取締役は10名であり、このうち女性は2名であります。

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 更新

- 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
 - ・当社グループの役職員が、法令・定款及び社会規範を遵守した行動をとるための規範である「サーラグループ企業行動憲章」及び「サーラグループ行動規範」を定めるとともに、当社グループのコンプライアンス推進組織として「コンプライアンス委員会」を設置することでコンプライアンス態勢の確立を図る。また、内部通報制度である「コンプライアンス・ホットライン」の浸透・定着を推進する。
 - ・管理本部長を当社グループのコンプライアンス責任者とする。また、当社管理本部総務部総務・IRグループを当社グループのコンプライアンス担当部署とし、コンプライアンス態勢の確立に関する取組みをグループ横断的に統括する。
 - ・内部監査部門である当社監査部は、管理本部総務部総務・IRグループと連携のうえ、当社グループのコンプライアンスの状況を監査する。
 - ・反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方として、上記企業行動憲章及び行動規範に、それらの勢力とは断固として対決する旨、また、それらの勢力とは関係を持たず、不当、不法な要求には一切応じない旨規定している。
- 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
 - ・文書管理規程に従い、取締役の職務の執行に係る情報を文書または電磁的媒体（以下、「文書等」という。）に記録し、保存する。取締役は、これらの文書等をいつでも閲覧できるものとする。
- 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
 - ・管理本部長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を当社グループの経営リスクマネジメントの統括組織とし、管理本部総務部総務・IRグループをグループ横断的なリスクマネジメント担当部署とする。
 - ・各セグメント、各社、各部署等の固有のリスクについては、それぞれの委員会・担当部署等において、その分析や対応策の検討を行い、必要に応じて規則・ガイドラインの制定、研修の実施、マニュアルの作成・配布等を行う。
 - ・監査部は、管理本部総務部総務・IRグループと連携のうえ、当社グループのリスク管理の状況を監査する。
- 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
 - ・社外取締役の積極的な招聘により、意思決定の妥当性・透明性を高める。
 - ・取締役会は中期経営計画を定め、当社グループの役職員が共有する全グループ的な目標、各セグメントの目標、各部門の目標等を明確化する。
 - ・当社の取締役（社外取締役を除く。）を構成員とする経営会議を毎月1回以上開催し、グループ経営の効率化、意思決定の迅速化、情報の共有化、目標に対する進捗管理等を行う。
 - ・当社の取締役会は、重要な業務の執行の決定の一部を経営会議へ委任する。
- 当社及び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
 - ・前記1及び3のとおり、コンプライアンス態勢の確立及びリスク管理については、当社グループ全体の課題として推進する。
 - ・後記8のとおり、監査等委員会に報告すべき事項については、当社グループの役職員に適用する。
 - ・当社の監査部が当社グループ各社の業務監査、コンプライアンス・リスク管理に関する監査を行う。
 - ・当社グループ各社による業務執行のうち重要なものは、経営会議規程に基づき経営会議に付議または報告され、さらに重要なものは、取締役会規則に基づき、当社取締役会に付議または報告される。
 - ・監査等委員会と子会社監査役は、定期的な情報交換を通じ、当社グループの方針の徹底を図る。
 - ・当社グループ各社は財務報告の信頼性・適正性を確保するため、各事業拠点における財務報告に関わる内部統制システムの整備、運用状況を定期的に評価し、改善を行う。
- 監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項
 - ・監査等委員会は、監査部所属の職員に監査業務に必要な事項を命令することができるものとする。
- 前号の取締役及び使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性並びに当該取締役及び使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
 - ・監査部所属の職員の任命、異動等人事権に係る事項の決定には、常勤監査等委員の事前の同意を得るものとする。
 - ・監査等委員会の職務を補助すべき使用人が、監査等委員会から指示を受けた業務を行う場合は、監査等委員会の指揮命令に従うものとする。
- 取締役（監査等委員である取締役を除く。）及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
- ・当社及び当社グループ各社の代表取締役及び業務執行を担当する取締役は、取締役会、経営会議等の重要な会議において、随時、業務執行状況の報告を行う。
 - ・当社グループの役職員は、当社グループに重大な損失を与える事項が発生または発生する恐れがあるとき、役職員による違法または不正な行為を発見したとき、その他監査等委員会が報告すべきものと定めた事項が生じたときは、常勤監査等委員または自らが所属する会社の監査役に速やかに報告する。
 - ・当社グループは常勤監査等委員及び各社監査役への報告を行った役職員に対し、当該報告を行ったことを理由とする不利な取扱いを禁ずる。
9. 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
- ・常勤監査等委員と代表取締役社長との間に定期的な意見交換会を設定する。
 - ・監査等委員である取締役がその職務の執行について必要な費用（監査等委員会の職務の執行に関するものに限る。）の前払い等の請求をしたときは、速やかに当該費用または債務を処理する。

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

反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方として、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内に記述の企業行動憲章及び行動規範に、それらの勢力とは断固として対決する旨、また、それらの勢力とは関係を持たず、不当、不法な要求には一切応じない旨規定しております。

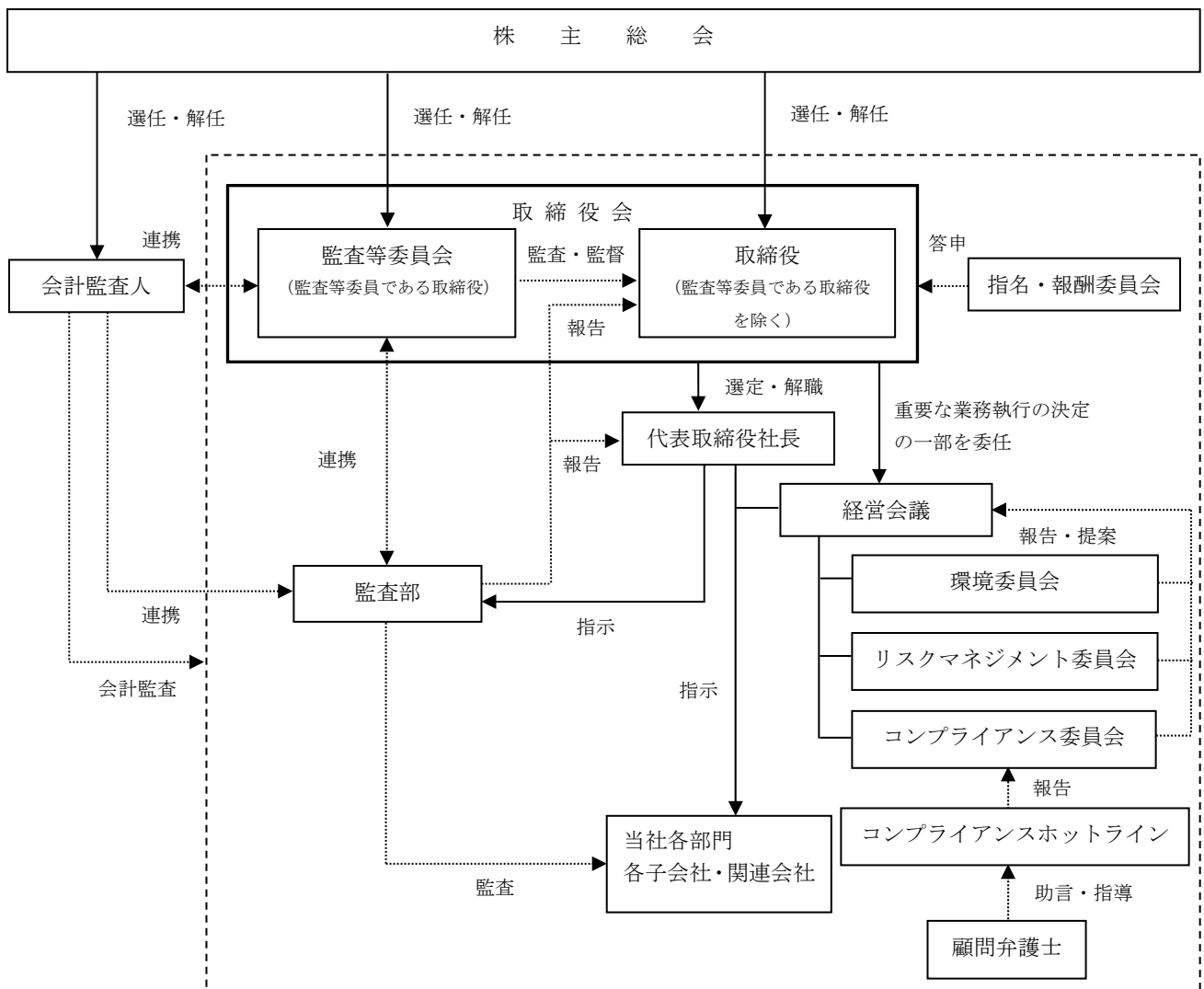
Vその他

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



適時開示体制の概要（模式図）

