

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

皆さまへのお約束(企業行動憲章)

私たちZホールディングスおよびZホールディングスのグループ会社で構成されるZホールディングスグループは、法律、商慣行、社会倫理などのルールに基づいて競争市場における企業活動をしています。

ルールに違反して勝ってもそれは意義あるものではなく、ルールにのっとってフェアに戦ってこそ価値があるものと考えています。

私たちは、お客さま、株主・投資家の皆さま、取引先、地域、従業員をはじめとした皆さまから広く信頼され、社会と調和することにより安全で持続可能なインターネット社会の実現を目指し、フェアプレーの精神をもって行動し、また、企業の社会的責任を果たすことによって企業価値を高めたいと考えています。

そのために、私たち取締役、従業員は、それぞれ期待され、求められる役割を十分に理解し、皆さまの信頼と共感を得るために適正な企業ガバナンスを維持し効率的な企業活動を行ってまいります。

また、私たち経営トップは、お客さまの満足と信頼の獲得、公正で自由な競争の確保、立法・行政との健全な関係維持、経営情報の適時適切な開示、従業員の尊重、良好な労働環境の確保、地球環境保全への貢献、「良き市民」としての社会貢献活動の実施、反社会的勢力との隔絶、地域・文化との調和、国際ルールの遵守、個人情報への厳重な管理、情報セキュリティの確保、知的財産権の尊重といったそれぞれの項目について、この憲章の精神を尊重することにより社会的責任を果たすことが自らの役割であることを認識し、この憲章の精神を尊重し、実践していくことを皆さまへお約束いたします。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

#### 【原則1-4: 政策保有株式】

取得・保有に関する方針および検証内容

当社は、政策保有株式について、出資を通じた出資先との協業により当社の事業の発展および当社グループの企業価値の向上に資するかどうかの判断に基づき保有方針および保有の合理性を決定しています。保有方針および保有の合理性を検証する方法は、最高経営会議等において、定期的に、保有に伴うリスクやコストおよび保有によるリターン等の観点から採算性を検証した上で、出資先との業務提携等による事業面の効果も評価し、当社の事業の発展および当社グループの企業価値の向上につながるかどうかを総合的に判断しています。当該検証内容については有価証券報告書にて開示しています。

銘柄数 5

貸借対照表計上額の合計額 39.9億円

なお、いわゆる持ち合い株式およびみなし保有株式は保有していません。

#### 議決権行使基準

当社が保有する上場株式の議決権行使については、議案の内容を検討し、投資先企業の経営方針や事業計画等を踏まえて、当該議案が投資先企業の企業価値や株主共同の利益の向上に資するものであるか、また当該議案が投資先と当社との間の事業機会の創出や取引・協業関係の構築・維持・強化に与える影響の観点から当社の企業価値の向上に資するものであるか等を総合的に勘案し、個別に賛否を検討します。

#### 【原則2-4 中核人材の登用等における多様性の確保】

中核人材の登用等における多様性の確保については、当社グループにおいても、その事業内容・事業範囲からも非常に重要なテーマであると認識しております。既にESG観点での主要なデータは以下にて開示しておりますが、現状を踏まえて、今後目指すべき方向性、考え方、推進体制などを議論するとともに、目標値の在り方や育成方針などを検討してまいります。詳細については、当社サステナビリティサイトをご覧ください。

< ESGデータ集 >

<https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/esg/>

#### 【補充原則4-1 : 取締役会の後継者計画の策定・運用】

監査等委員である独立社外取締役4名及び社内取締役である2名によって構成され、独立社外取締役が委員長を務める任意の指名報酬委員会を、取締役会の諮問機関として設置しております。この指名報酬委員会における重要な議題の一つとして、代表取締役の後継者計画を位置付けており、2021年度の年間計画にも盛り込み、議論を進めております。

#### 【原則4-11: 取締役会の実効性確保のための前提条件】

取締役会は、多様性の確保のため、インターネット分野における深い知識・多様な経験を持つ者のほか、他業界における経営経験者および管理・経営企画・財務等の専門知識に長けた者で構成されており、業務執行取締役6名、監査等委員4名の計10名で構成されています。

監査等委員については、当社グループの状況に鑑み、経理、法務等の広い管理経験を持つ監査等委員である取締役を選任しているほか、ガバナンス等に高い専門性を有する弁護士も選任しています。加えて、会計面につきましては、監査等委員と会計監査人は定期的に、また必要に応じてミーティングを行い、お互いの適正な監査の遂行のために連携を図ることにより対応しております。

#### 【原則5-2: 経営戦略や経営計画の策定・公表】

IT技術の進歩は著しく、中期であっても予測は困難なため、収益計画や資本政策の具体的な方針や資本効率等に関する目標は開示していません。

んが、将来の収益拡大の方向性を検討する際には、資本コストを把握したうえで、事業ポートフォリオの見直しや、経営資源の配分について検討しています。なお、LINE(株)との経営統合が当社グループの事業ポートフォリオや経営資源の配分に影響を与えることを鑑みて、経営統合後は統合計画の進捗を取締役会において定期的に報告することで、継続的なモニタリングを実施しています。また、決算説明会や株主総会時には、収益拡大の方向性について説明をしています。

## 【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1-7: 関連当事者間の取引の重要性やその性質に応じた適切な手続きの枠組み】

・当社では、取締役会の決議につき特別の利害関係を有するものは議決権を行使できない旨を取締役会規程において定めています。また、「特別の利害関係を有するもの」に該当するか否かの判断にあたっては、必要に応じて外部の専門家の意見を聞くなどし、正確な判断ができるよう努めています。

・当社が、役員または役員が代表取締役を務める会社との間で、利益相反の生じる恐れのある取引を行う場合には、会社法および当社の取締役会規程に基づき、取締役会における事前承認を求めています。また、当該取引の状況に関しては、3ヶ月に一度取締役会へ報告を行っています。

・当社が、主要株主と取引を行う場合、当社において定性的・定量的な観点から重要性の高いと評価できるものについては、当社の取締役会規程に基づき、取締役会における事前承認を求めています。また、主要株主と一定の取引・行為については、ガバナンス委員会での審議を必須としています。

【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】

当社には企業年金基金制度はありませんが、従業員の資産形成のために企業型確定拠出年金制度を導入しており、加入資格を有する従業員に対して、当社が一定額の掛金を拠出し、併せて制度や資産運用の教育研修を実施しております。

【原則3-1( ) : 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画】(1)会社の経営の基本方針

当社グループは、情報技術の力で全ての人に無限の可能性を提供する「UPDATE THE WORLD」をミッションに掲げ、「人類は、「自由自在」になれる。」というビジョンの実現を目指しています。

情報技術の発展により、人々はインターネットを介してあらゆる知識・情報の取得と、世界中に向けた情報発信が可能になりました。今後も人々は情報技術の活用によって様々な制約から解放されるとともに、新たな未来を創っていくと当社グループは考えます。

常にユーザーファーストの視点を貫き持続的成長に向けたサービスの向上に努め、人々や社会の課題を解決することに貢献し、当社グループの企業価値向上を目指します。

(2)目標とする経営指標

当社グループは主要財務指標として、全社の売上収益、調整後EBITDA(注1)を重視しています。サービス毎の指標として、コマース事業ではeコマース取扱高、戦略事業ではクレジットカード取扱高、「PayPay」決済回数・取扱高等を設定しています。メディア事業では広告関連売上収益、月間ログインユーザーID数、スマートフォンログインユーザー利用時間等を指標としています。

(注1)調整後EBITDA: 営業利益 + 減価償却費及び償却費 ± EBITDA調整項目

EBITDA調整項目: 営業収益・費用の内、非経常かつ非現金の取引損益(固定資産除却損、減損損失、株式報酬費用、段階取得差損益、その他現金の流出が未確定な取引(一時的な引当金等)等)

(3)中長期的な会社の経営戦略

(a)経営環境

近年、情報技術が発達し社会のあらゆる領域でオンラインとオフラインの境目は急速に失われています。インターネットの可能性が飛躍的に広がる中で、期せずして生じた新型コロナウイルス感染症拡大により、かつてない大きな変革期を迎えています。オンラインとオフラインの融合により、ビッグデータの価値が加速度的に高まっています。日本政府が提唱する「Society5.0」にあるとおり、データを用いて経済発展と社会課題の解決を両立するサービスや事業を創り出す企業が求められています。

さらに世界中でキャッシュレスやIoT、ビッグデータ等、インターネットを介し、革新的で高い利便性を持つサービスが次々と生み出され、生活の新しいスタンダードになりつつあります。加えて、海外のIT企業が日本に進出し、その存在感は年々高まっています。他方、国内でもベンチャー企業が次々と現れており、激しい競争が続くインターネット市場では今後もめまぐるしい環境変化が予想されます。

当社グループの展開する事業はコマース事業とメディア事業に大別されます。コマース事業では、経済産業省の調査によると、2020年のBtoCEC市場規模は19.2兆円、物販系分野におけるEC化率は、8.08%となりました。日本のEC化率は年々右肩上がり上昇しており、さらなる上昇余地があると考えられます。特に新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う外出自粛要請を契機にeコマースの利用が拡大し、日本のEC化率がさらに上昇することが予想されます。今後の拡大が期待されるキャッシュレス決済の領域に関しては、経済産業省のキャッシュレス・ビジョン「支払い方改革宣言」において、日本のキャッシュレス決済比率は約2割と海外に比べて低い水準にあることから、2025年にキャッシュレス決済比率を4割にまで引き上げることを目標としています。このようにコマース事業の市場は拡大するとともに、ビッグデータやテクノロジーの活用、モバイルペイメントといった決済手段により、オンラインとオフラインの融合が進むことが予想されます。

また、当社グループが創業期から事業を展開しているメディア事業では、(株)電通の発表によると、2020年における日本の総広告費は通年で6兆1,594億円となりました。そのうちインターネット広告費は、テレビメディア広告費を上回り、2兆2,290億円となりました。そこから「インターネット広告制作費」および「物販系ECプラットフォーム広告費」を除いた「インターネット広告媒体費」は、1兆7,567億円と成長を続けています。広告種別では、検索連動型広告とディスプレイ広告の2種で全体の約7割を超え、ビデオ(動画)広告は前年から伸長し全体の約2割を占めました。

(b)経営戦略

当社グループは創業以来、「ユーザーファースト」を信念としてサービスを展開してきました。規模や組織が変化した今も、サービスの利便性をさらに高め、人々の生活を豊かにしていきたいという想いは変わりません。その実現にはユーザーへのより多角的かつ深い理解が不可欠との考えから、「データの蓄積・活用を通じて利用者を最も理解する存在」、ひいては「日本の利用者を最も理解する国産プラットフォーム」となるべく取り組んでいます。日本に住む人々を最も理解し、最高の体験を提供することで社会課題を解決し、未来を創り出すための中核となるのが「横断的なマルチビッグデータの利活用」です。2018年度から「第三の創業期」と位置付け、マルチビッグデータを活かした事業モデルを展開する「データドリブンカンパニー」への変革を目指し、積極的に成長投資を行ってきました。当社グループは、コマースとメディアという異なる事業において、eコマース、メディア、Fintechを中心とした多様なサービスを展開しています。オンラインからオフラインまで一気通貫でサービスを提供する、世界的にもユニークな企業グループです。当社グループの提供する多様なサービスから得られる豊富なデータは、当社グループならではのサービスを創り出すための重要な競争優位性となります。各サービスから得られるデータを横断的に活用することで、利用者一人ひとりに最適化されたサービスを提供し、さらに質の高い利用者体験の提供を目指します。

その実現に向けた施策の1つが、ソフトバンク(株)との連携強化です。従来からeコマースやモバイルペイメント事業等の分野で事業連携を進めてきましたが、2019年6月に当社グループはソフトバンク(株)の連結子会社になりました。世界的にも類を見ない規模の「情報通信グループ」として、両者の多様なサービス群と国内最大級の顧客基盤、およびそこから得られる膨大な量と種類のマルチビッグデータを活用し、さらなる成長と企業価値の向上を目指します。

さらに、この取り組みを強力に推進し日本・アジアを代表する企業グループになるべく、当社グループは2021年3月1日にLINE(株)との経営統合

を完了しました。当社グループはLINE(株)との統合により、サービスを提供する国と地域は230にまで広がりました。またLINEのアジア主要国と地域における1億6700万人の利用者基盤を活かし、各事業でのシナジー創出に向け取り組み、当社グループにしか創れない未来を力強く創造していきます。

また、このように多様なサービス・グループ会社を展開する経営を進めることは、安定的な収益創出にもつながります。新型コロナウイルスの感染拡大など有事の際でも収益源やビジネスモデルが多様性に富むことで影響を分散化できるため、経営基盤の安定に寄与すると考えています。

これらの競争優位性や強みを活かし、利用者のニーズに合致したより質の高いサービスから、新たな利用者体験を創り出していきます。こうした取り組みを通じ、2023年度に売上収益2兆円、調整後EBITDA3,900億円の達成を中期目標として掲げています。

豊富なデータ量と多様性あふれるデータ資産を持ち合わせた国内最大級のデータ所有者として、その能力を最大限に引き出し、日本全体の価値を向上させる企業を目指します。

【原則3-1( )：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】

当社グループは、コーポレート・ガバナンスを中長期的な企業価値の増大を図るために必要不可欠な機能と位置付けています。そのため、「皆さまへのお約束(企業行動憲章)」に明記しているとおり、取締役、従業員はそれぞれ求められる役割を十分に理解し、皆さまの信頼と共感を得るために適正な企業ガバナンスを維持し、効率的な企業活動を行います。

【原則3-1( )：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】

当社は取締役(監査等委員である取締役を除く。以下同じ。)の個人別の報酬等の取り扱い(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)については、独立社外取締役の意見を踏まえ、取締役会決議により取締役報酬等規程(以下、「本規程」という)に定めております。

当社の取締役に対する報酬等は、定期的支給される基本報酬と当該事業年度終了後の一定の時期に支給される業績連動報酬(賞与及び株式報酬)により構成されており、その支給割合については、業績連動報酬の枠が基本報酬の枠を上回ることを基本方針としています。

ただし、兼任する会社から報酬が支給される場合には、その内容や当社における職責等を踏まえて、当社からの報酬等の全部もしくはその一部を支払わないことその他、当社からの報酬等を支払う場合であっても報酬の内容として業績連動報酬の枠が基本報酬の枠を上回らないことや業績連動報酬を支給しないことがあります。

基本報酬(固定報酬)および賞与(業績連動報酬)については、本規程に従い、指名報酬委員会が構成員の審議および決議により取締役の個人別の報酬等の内容を決定するものとしています。指名報酬委員会は、基本報酬については、取締役の役位(職責)に応じ、当社の業績水準も参照の上、また、賞与については、当該事業年度における取締役の業績及び業績目標の達成度合いを基礎とし、取締役が実施した経営施策に対する評価を加味して、決定するものとしています。

他方、株式報酬(業績連動報酬、非金銭報酬)としての譲渡制限付株式報酬の付与内容(発行価額、付与株数、その他割当契約書の内容等)につきましては、本規程に従い、指名報酬委員会で定めた報酬等の債権額に基づき取締役会の決議により決定するものとしています。取締役会は、当該債権額について、指名報酬委員会が、当社の中長期的な企業価値の向上に向けたインセンティブとしての機能や、当該事業年度における取締役の業績および業績目標の達成度合いを基礎とし、取締役が実施した経営施策に対する評価を加味して定めたものであることを確認の上、承認決議を行っています。

なお、2020年度における業績連動報酬に係る最も主要な指標である営業利益の目標は1,600億円以上であり、その実績は1,621億円となっています。

2022年3月期においては、以下注記のとおり、暫定的に旧LINE(株)における報酬体系及び決定方針を継続適用していることもあり、2023年3月期以降の取締役の報酬に関する方針については、指名報酬委員会において複数回にわたり議論・検討を行っております。

当社と旧LINE(株)との経営統合に伴い、新生Zホールディングスとしての取締役が担うべき役割と責任を再定義し、これらを踏まえた報酬体系や報酬水準、業績連動報酬におけるKPIの設定、報酬決定プロセス等の報酬ガバナンスの在り方について、外部コンサルタント(HRガバナンス・リーダーズ(株))の知見も活かしながら、当社のミッション(UPDATE THE WORLD)を実現するための新たな報酬制度の構築に向けた検討を続けており、年度内の取締役会にて承認決議を行う予定にしております。

(注)旧LINE(株)における報酬体系及び決定方針は以下のとおりであり、2021年3月期並びに2022年3月期は暫定的に以下の報酬体系及び決定方針を継続適用いたします。

・出澤剛、慎ジュンホ、舛田淳の報酬は、「基本報酬」、「賞与」及び「株式報酬」で構成されます。

・「基本報酬」：各取締役の役割と責任に応じて金銭報酬額を決定し、その一部を基本報酬として月次支給するものです。経営チームとしての一体感を重視する考えは、金銭報酬額に反映させるものとしております。

・「賞与」：基本報酬のうち、一部を賞与として支給するもので、業績連動報酬ではありません。各取締役が、その在任期間中に、当社グループに損害を及ぼす重大な不適切行為を行った場合には、指名報酬委員会の審議を踏まえ、当社取締役会の決議により、当該取締役に対する支給を制限できるようにするため、金銭報酬の一部を繰り延べて賞与として支給するものです。

・「株式報酬」：中長期的かつ継続的に社会的価値を創造し、全てのステークホルダーに広く価値を提供し続ける根源をなすものとして、株式報酬制度(ストック・オプション又はその他の株式報酬)を導入しています。2019年12月期から3か年度に係る貢献に対して、各期について、ストック・オプション又はその他の株式報酬を発行し、付与します。

【原則3-1( )：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当たっての方針と手続】

取締役候補の指名を行うにあたっては、当社または他社での業績、経験、知識、人望等を勘案し、適切な人材を取締役に指名することとしています。取締役等が社内規程で定める解任事由に該当した場合、取締役会にて当該取締役等の解任を決議することができます。なお、取締役候補の指名や取締役等の解任にあたっては監査等委員である独立社外取締役4名及び社内取締役である2名によって構成され、独立社外取締役が委員長を務める任意の指名報酬委員会にて審議のうえ、取締役会に提案することとしており、また特に指名にあたっては、取締役会の多様性確保の観点から、人員の特性にかたよりに出ないよう留意しています。

【原則3-1( )：取締役会が「原則3-1( )」を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行う際の個々の選解任・指名についての説明】

当社は、取締役候補者として指名した個々の理由を、株主総会へ選任議案を上程した際の株主総会招集通知にて開示しています。

・川邊健太郎は、2000年に当社へ入社して以来、Yahoo!ニュース等の当社主力サービスの責任者や最高執行責任者(COO)など当社における重要な役割を歴任し、20年間当社の成長に貢献してきました。また、LINE(株)との経営統合を実現に導き、大きな未来を創造できる体制を構築しました。当社の更なる成長をけん引し、ヤフー(株)をはじめ、当社グループ全体のガバナンス体制の強化に引き続き取り組むことで、当社グループの速やかなシナジーの創出をリードするべく、引き続き、当社取締役に選任しています。

・出澤剛は、旧(株)ライブドアの経営再建を果たした実績を持ち、LINEグループの経営全般を統括し組織の統制において強いリーダーシップを発揮しております。また、当社とLINE(株)との経営統合実現にも大きく寄与しました。同氏の経験と知見をもとに、LINE(株)をはじめ、当社グループ全体のガバナンス体制の強化に継続的に取り組み、さらに、当社グループの速やかなシナジーの創出をリードするべく、引き続き、当社取締役として選任しています。

・慎ジュンホは、LINEグループにおいてプロダクト戦略および海外事業を担当し、革新的なプロダクトの創出の旗振り役として、同グループの成長をけん引してきました。高い実績を誇る同氏に当社のGroup Chief Product Officerとして当社グループのプロダクト戦略をリードし、当社グループが飛躍的な成長を遂げていくために、引き続き、当社取締役として選任しています。

・小澤隆生は、2012年に当社へ入社して以来、「eコマース革命」の推進等、強いリーダーシップのもと当社グループのeコマース事業を成長させてまいりました。インターネットビジネス、eコマース分野に精通し、起業家として企業経営に関する豊富な経験や新規事業の創造に関する幅広い知見も

有していることから、統合により事業の多様性が増す当社グループの更なる成長を牽引するべく、引き続き、当社取締役として選任しています。

- ・舛田淳は、LINEグループにおいて日本国内のプロダクト戦略および国内のマーケティング戦略全般を担当し、同グループのブランド価値向上や迅速かつ革新的な事業開発を推進してきました。統合により多様性が増す当社グループのさらなる成長を実現し、当社グループ全体のブランド価値向上も目指していくためには同氏の豊富な経験が必要と判断し、引き続き、当社取締役として選任しています。
- ・桶谷拓は、当社グループの事業と密接にかかわるソフトバンク(株)におけるコマース、マーケティング分野における高い見識・幅広い知見を有しています。当社グループ内におけるシナジーの創出を力強くけん引し、またソフトバンク(株)との連携においても重要な役割を果たすべく、引き続き、当社取締役として選任しています。
- ・臼見好生は、コーポレート部門における長年の業務執行経験および実績を有しています。また、企業経営およびコーポレートガバナンスに関する豊富な知識・実績やITビジネスへの高い見識等を有しており、2019年6月に当社社外取締役(独立役員)監査等委員に就任以来2年間在任し、2020年6月からは常勤監査等委員として、当社の経営全般およびコーポレート機能への適切なアドバイスを行っております。引き続き常勤監査等委員ならびに監査等委員会および指名報酬委員会の委員長として、当社のコーポレートガバナンス向上に寄与するべく、引き続き、当社の監査等委員である社外取締役に選任いたしました。
- ・蓮見麻衣子は、スタンフォード大学経営大学院においてMBAを取得するなど会社経営に関する豊富な知識を有しており、またファンドマネージャーとしての職務を通じて培われた金融アナリストとしての高い見識から、特に投資家の視点に基づき当社の経営に対する有益な助言や適切な監督を期待し、当社の監査等委員である社外取締役として選任しています。
- ・國廣正は、弁護士として企業の危機管理やコンプライアンス体制に関する幅広い知見を有しております。経営統合前の旧LINE(株)における社外取締役として、同社において、特に危機管理プロセスの整備に関する適切な助言・提言を行ってきた実績も踏まえ、当社の監査等委員である社外取締役として選任しています。なお、同氏は、社外役員となること以外で会社経営に関与した経験はありませんが、上記理由から社外取締役として適任と判断しております。
- ・鳩山玲人は、米国ハーバード大学ビジネススクールにおいてMBAを取得しており、ITとエンターテインメント産業における海外企業戦略、コーポレートガバナンス、イノベーションに豊富な知識を有しております。また、コンテンツビジネスおよびキャラクターライセンスビジネスを中心に、海外における事業展開および経営管理に関する豊富な知見も有しております。経営統合前の旧LINE(株)における社外取締役として、企業経営で培われた実践的な視点から、同社において適切かつ有益な助言・提言を行ってきた実績も踏まえ、当社の監査等委員である社外取締役として選任しています。

#### 【補充原則3-1 : サステナビリティに関する取組等】

当社はサステナビリティ情報の開示と説明責任を果たし、技術力で未来を切り拓き、継続して社会課題を解決することで、サステナブルな社会の実現を目指しています。グループを取り巻く外部環境の正確な把握に努めるとともに、そこから生まれるリスクや機会を分析した重点課題(マテリアリティ)を特定し、中期目標を定めた上で、それに沿った取り組みを継続・推進しています。これら重要課題を念頭に置き、多様なサービス群や国内最大級の利用者基盤といった強みを活かしながら、さらなる利益創出はもちろぬ、社会課題の解決にも資する新たなデータソリューションの創出に取り組んでいます。それがグループのミッションでもある「UPDATE THE WORLD -情報技術のチカラで、すべての人に無限の可能性を。」の実現にもつながると考えています。

また、2021年3月にLINE(株)と経営統合し新経営体制になったこと、社会からの要請変化などを踏まえ、特定したマテリアリティは2021年度から見直す作業を開始しています。

詳細については、報告書内の「環境保全活動、CSR推進活動等の実施」や当社サステナビリティサイトをご覧ください。

< サステナビリティ関連情報 >

<https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/#anc1>

#### (a) 人的資本・知的財産について

当社グループでは、AIを中心に各事業を成長させるため、AI活用に携わる国内外のエンジニアの増員を目指しており、採用のみならず、グループ企業横断でAI人材を育成する「Z AIアカデミア」を発足させ、既存の従業員においてもAI人材となるべく育成に注力しております。

また、当社グループのビジネスにとって重要な資産である知的財産権を適切に保護するとともに、第三者の知的財産権を尊重することを基本方針とし、事業を展開する様々な分野にそれぞれ知的財産ポートフォリオを構築しています。特にAIを新たなサービスを成功させるキーテクノロジーとしてとらえ、多様なビッグデータと掛け合わせて新たな価値を創造する技術を日々研究・開発しています。その成果をサービスで安心・安全に利用するため積極的に特許出願を行っており、いくつかの有用なAI技術は外部のサービス事業者様にも使いいただけるよう無償提供しています。詳細については、当社サステナビリティサイトをご覧ください。

< 人材開発と育成 >

<https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/16/>

< 知的財産 >

<https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/18/>

#### (b) 気候変動対応について

気候変動リスクを経営にとっての重大なリスクと認識し、TCFD提言を真摯に受け止め、気候変動に関するシナリオ分析を行い、TCFDフォーラムに沿ったリスクと機会について公開しています。また、CDP(注1)、JCI(注2)など各種イニシアティブに賛同・参画し、対応状況の情報開示も積極的に進めています。

このほか、高効率なデータセンターへの集約や、再生エネ発電100%のデータセンターの稼働をはじめとした「緩和」による対応と、激甚化・頻発化する気象災害に対して、災害協定を通じた情報提供、緊急災害支援活動(SEMA)などを通じた「適応」の両面から取り組みを進めています。

さらに2021年1月には、当社の中核企業であるヤフーが、事業運営で利用する電力の100%を2023年度までに再生エネルギー化するべく「2023年度 100%再生エネチャレンジ」を宣言しました。詳細については、当社サステナビリティサイトをご覧ください。

< 法令遵守と国際的責任の遂行 >

<https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/21/>

(注1) 投資家・企業・都市・国家・地域が環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営する国際NGO

(注2) 「気候変動イニシアティブ(Japan Climate Initiative)」、気候変動対策に積極的に取り組む企業や自治体、NGOなどの情報発信や意見交換を強化するためのネットワーク

#### 【補充原則4-1 : 経営陣に対する委任の範囲】

取締役会は、会社の経営方針、経営戦略、事業計画、重要な財産の取得および処分、重要な組織および人事に関する意思決定ならびに代表取締役の職務執行の監督を行っています。具体的には、多額の投融資、資産の取得・処分等につきましては取締役会の決議事項とし、その他の個別の業務執行については、取締役会規程に従い、原則として、経営陣にその決定を委任しています。

#### 【原則4-9: 独立社外取締役の独立性判断基準】

(株)東京証券取引所が定める独立役員判断基準と同一のものを採用しています。

#### 【補充原則4-10 委員会構成の独立性に関する考え方】

当社は、代表取締役および取締役等の指名等に関して、取締役会への提案等を行うこと、ならびに取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等の決定を目的として任意委員会として指名報酬委員会を設置しています。なお、新株予約権および譲渡制限付株式については、委員会での決議後、速やかに取締役会に対して提案を行います。

指名報酬委員会は6名で構成され、独立社外取締役常勤監査等委員である白見好生が委員長を務め、独立社外取締役監査等委員である鳩山玲人、蓮見麻衣子、國廣正、代表取締役社長Co-CEO川邊健太郎、代表取締役Co-CEO出澤剛を構成員としており、過半数を独立社外取締役が占めることにより、その独立性を担保しております。また、決定に際しては全委員の過半数をもって決するなど、その決定プロセスにおいても独立性を確保した形式となっております。

【補充原則4-11 :取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方】

当社の取締役会の構成・規模に関する考え方は以下のとおりです。

取締役会は、多様性の確保のため、インターネット分野における深い知識・多様な経験を持つ者の他、他業界における経営経験者および管理・経営企画・財務等の専門知識に長けた者で構成されています。

(非業務執行者:4名、インターネット業界以外の業界における経営経験者:2名、管理・経営企画・財務等の専門知識に長けた者:2名、女性:1名)

今後、指名報酬委員会において、独立社外取締役を含めた取締役会における多様性及び必要スキルについても議論を行う予定であり、既に開示済のスキルマトリクスの更新なども進めてまいります。

【補充原則4-11 :取締役の他の上場企業での役員兼任状況】

重要な兼職

- ・川邊健太郎:ソフトバンクグループ(株)取締役、ソフトバンク(株)取締役、(株)ZOZO取締役
- ・小澤隆生:アスクル(株)社外取締役、(株)ZOZO取締役、(株)出前館社外取締役
- ・舛田淳:(株)出前館社外取締役
- ・蓮見麻衣子:(株)サイバー・パス社外取締役、ニューラルポケット(株)社外取締役
- ・國廣正:オムロン(株)社外監査役
- ・鳩山玲人:ビジョン(株)社外取締役、トランス・コスモス(株)社外取締役

【補充原則4-11 :取締役会全体の実効性の分析・評価】

当社では、取締役会の終了後等に、監査等委員である取締役をはじめとする取締役に当該取締役会の運営などについて意見を聞いています。意見は、その他の取締役に共有するほか、事務局での運営改善につなげ、次回以降の取締役会の実効性向上に役立てています。

また、年1回定期的に監査等委員の取締役に対してインタビューを実施したうえで、取締役会の実効性の分析・評価を行っています。今年度に関しても、実効性評価について取締役に諮ったところ、おおむね取締役会の実効性は確保されていることが確認できました。特に今年度は前年度の課題であった取締役会資料の事前配布時期に関するルールを徹底し、改善したことが評価されました。昨年度の課題として認識されている付議事項の範囲について、財務情報の報告等につき一部改善が見られたものの、引き続き更なる改善に取り組んでいきたいと考えています。

2021年3月1日に就任した監査等委員の取締役にインタビューを実施しておりません。

【補充原則4-14 :取締役に対するトレーニングの方針】

当社の取締役は、新任時に事業や制度に関する説明を行う機会を設けているほか、取締役会議案の事前説明などの機会を通じて、事業理解を深められるようにしています。

【補充原則5-1 :株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針】

当社のIRに関しては、金融商品取引法および(株)東京証券取引所の定める規則に従って適時、正確かつ公平な情報開示を行っています。当社の株主との建設的な対話に関する方針は以下のとおりです。

( )株主との対話全般に目配りを行う経営陣または取締役の指定

株主や投資家との対話は代表取締役社長が統括し、情報開示責任者として最高財務責任者(GCFO)を任命しています。

( )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

対話を補助する専門の担当部署としてIR担当部門を設置しています。IR担当部門は、開示資料の適切な作成ならびに株主や投資家との建設的な対話の実現のため、財務、経理、法務のみならず、事業を推進する部門とも連携し、業務を行っています。

( )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

証券会社、投資家向けには、決算説明会において、決算および事業の詳細について説明を行っています。その状況については、インターネットによるライブ中継、オンデマンド配信、また電話会議システム等を活用し、積極的な開示を行っています。また、証券会社や機関投資家との個別面談や電話会議を実施し、代表取締役社長Co-CEOをはじめとした経営陣が積極的に会社の成長戦略や経営情報について説明をしています。

外国人投資家に対するIR活動としては、開示資料の大半を英文で作成しています。さらに、海外在住の投資家を訪問する「海外ロードショー」を北米・英国・アジアを中心に実施し、海外の投資家と直接対話する機会を設けています。今般のコロナ禍においてはオンラインによる対話の機会を設けました。

IR資料に関しては、1997年の当社株式公開直後より、適時開示の観点から詳細な財務・業績の概況を四半期財務情報として、当社のリスクとなり得る情報をまとめて開示し、過去分も含め当社ウェブサイトに掲載しています。

株主や投資家との対話において把握した株主・投資家の意見・提案等については、レポートにまとめて取締役、経営陣および社内関係部門にフィードバックする他、緊急時には即座に伝達しています。

インサイダー情報の取扱いについては、当社の「インサイダー取引防止規程」に基づき、未公表の重要事実の管理を徹底し、適切に対応しています。決算情報に関しては、情報漏えいを防ぎ、公平性を確保するために、クワイエットピリオド(沈黙期間)を設け、この期間中の決算に関わる問い合わせへの回答やコメントを控えています。

( )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に對する適切かつ効果的なフィードバックのための方策

株主や投資家との対話において把握した株主・投資家の意見・提案等については、レポートにまとめて取締役、経営陣および社内関係部門にフィードバックする他、緊急時には即座に伝達することとしています。

( )対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策

インサイダー情報の取扱いについては、「インサイダー取引防止規程」に基づき、未公表の重要事実の管理を徹底し、適切に対応しています。決算情報に関しては、情報漏えいを防ぎ、公平性を確保するために、クワイエットピリオド(沈黙期間)を設け、この期間中の決算にかかわる問い合わせへの回答やコメントを控えています。

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率

20%以上30%未満

## 【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
Aホールディングス株式会社	4,956,651,075	65.30
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	391,927,000	5.16
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	181,101,200	2.38
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505325	92,554,652	1.22
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) SUB A/C NON TREATY	65,457,718	0.86
BNYM AS AGT / CLTS 10 PERCENT	59,804,838	0.79
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	58,171,600	0.77
J P MORGAN CHASE BANK385635	49,067,400	0.65
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	46,257,120	0.61
GOVERNMENT OF NORWAY-CFD	46,158,300	0.61

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	ソフトバンク(株) (上場:東京) (コード) 9434

### 補足説明

大株主の状況は、2021年9月30日現在の状況です。なお、上記のほか9月30日付で当社所有の自己株式60,182,034株があります。  
Aホールディングス(株)(旧商号:LINE(株))は、2021年1月21日から2021年2月18日までを公開買付期間として実施した当社普通株式に対する公開買付けの結果、2021年2月26日をもって、当社普通株式を2,125,367,045株取得し、当社の親会社および主要株主である筆頭株主となっております。また、Aホールディングス(株)は、当社及びLINE(株)(旧商号:LINE分割準備(株))の間の株式交換により、効力発生日である2021年3月1日をもって、当社普通株式2,831,284,030株の割当交付を受けております。ただし、Aホールディングス(株)はソフトバンク(株)の子会社であり、当社に与える影響が最も大きい親会社等はソフトバンク(株)となります。

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
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	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

## 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

当社の親会社はソフトバンクグループ(株)、ソフトバンクグループジャパン(株)、ソフトバンク(株)およびAホールディングス(株)です。当社では、「当社及びその親会社・子会社・関連会社間における取引及び業務の適正に関する規程」を制定し、親会社等との取引において、第三者との取引または類似取引に比べて不当に有利または不利であることが明らかな取引の禁止や、利益または損失・リスクの移転を目的とする取引の禁止などを明確に定め、公正かつ適正な取引の維持に努めています。また、親会社との一定の取引・行為については、ガバナンス委員会での審議を必須としています。

## 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情 更新

### (1) グループ経営に関する考え方及び方針

当社は、複数の上場子会社を有しており、「UPDATE THE WORLD」という共通の経営理念の下、情報技術の力で人々が完全なる「自由自在」を手に入れることができる世界をめざして、さまざまな事業に取り組んでいます。

当社グループは、子会社の自立性を重んじ、その独立性を確保しつつ、シナジーを創出し、共に進化・成長を続けていくこと目指し、その結果として、グループの企業価値を最大化することを目指しています。

## (2)上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

当社は、上場子会社が中長期的に企業価値を向上し、少数株主や当社を含む全ての株主の共同利益を最大化させることが重要であると認識しています。かかる観点を意識して、上場子会社の議案について議決権を行使することとしています。

また、出資先管理等を目的として「関係会社管理規程」を定め、関係会社等を含め子会社における重要な意思決定等に関しては、当社への事前承認または報告を求めておりますが、上場子会社については、当該上場子会社の独立性に影響を与えるような事前承認を求めることはしており、当社が各社の意思決定を不当に拘束することがないよう配慮しています。

## (3)上場子会社を有する意義

当社が各上場子会社を有する意義は、以下のとおりです。

なお、当社としては、各上場子会社が、株式市場での評価を受けながら、顧客や取引先、従業員等のステークホルダーとの良好な関係を保ちつつ各社が事業に取り組むとともに、少数株主の利益に配慮した自律的な経営を行うことが各社の事業の成長・企業価値の向上、ひいては当社グループの全体の企業価値の向上に資するものと考えており、現時点では各上場子会社の上場を維持することが望ましいと判断しています。

### アスクル(株)：

アスクル(株)は、BtoB通信販売事業、個人向けインターネット通信販売サービスその他物流事業を主な事業としており、我が国におけるインターネット通信販売の利用が拡大する中で、同社の上場会社としての独立性・自主性を維持しつつも、当社グループの一員として、当社グループ各社と協業していくことが、当社グループ全体の企業価値向上に資するものと考えています。

### (株)ZOZO：

(株)ZOZOは、ファッション通販サイトの企画・運営、ブランドの自社ECサイトの運営支援、ファッションコーディネートアプリの運営などを主たる事業としており、当社グループeコマース事業が、若年層への浸透を深めていくうえで、同社の上場会社としての独立性・自主性を維持しつつも、当社グループの一員として、当社グループ各社と協業していくことが、当社グループ全体の企業価値向上に資するものと考えています。

### バリューコマース(株)：

バリューコマース(株)は、マーケティングソリューション事業(アフィリエイト)、ECソリューション事業(ストアマッチ、ストアーズ・アールエイト)を主たる事業としており、激化するマーケティングソリューション事業の領域において、当社グループが競争していくうえで、同社の上場会社としての独立性・自主性を維持しつつも、当社グループの一員として、当社グループ各社と協業していくことが、当社グループ全体の企業価値向上に資するものと考えています。

## (4)親会社からの独立性の確保について

当社取締役(監査等委員である取締役を除く。)6名のうち2名が親会社の役員または従業員を兼職しておりますが、取締役は当社の企業価値向上を図るべく業務執行を監督する立場であり、具体的な業務執行は、執行役員の判断のもと自主独立した意思決定を行い、事業を運営しています。

また、当社の営業取引における親会社のグループ会社への依存度は低く、そのほとんどは一般消費者または当社と資本関係を有しない一般企業との取引となっています。また「当社及びその親会社・子会社・関連会社間における取引及び業務の適正に関する規程」を制定し、親会社との取引において、第三者との取引または類似取引に比べて不当に有利または不利であることが明らかな取引の禁止や、利益または損失・リスクの移転を目的とする取引の禁止などを取って明確に定めています。

当社では、取締役会の決議につき特別の利害関係を有するものは議決権を行使できない旨を取締役会規程において定めています。また、「特別の利害関係を有するもの」に該当するか否かの判断にあたっては、必要に応じて外部の専門家の意見を聞くなどし、正確な判断ができるよう努めています。

このような諸施策により、事業運営上当社の親会社からの独立性は十分に確保されていると判断しています。

なお、当社は、取締役会の諮問機関として、ガバナンス委員会を設置しています。ガバナンス委員会は独立社外取締役計4名を構成員とし、親会社などのグループ会社との取引実施時の意思決定のモニタリングなど、取締役会の監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスの更なる向上と、当社少数株主の保護を図るため、当社グループのガバナンス等に関する重要な事項について審議を行います。

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

### 1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

#### 【取締役関係】

定款上の取締役の員数	10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)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
白見好生	他の会社の出身者													
蓮見麻衣子	他の会社の出身者													
國廣正	他の会社の出身者													
鳩山玲人	他の会社の出身者													

会社との関係についての選択項目

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

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

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

会社との関係(2)

氏名	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
白見好生				白見好生は、コーポレート部門における長年の業務執行経験および実績を有しています。また、企業経営およびコーポレートガバナンスに関する豊富な知識・実績やITビジネスへの高い見識等を有しており、2019年6月に当社社外取締役(独立役員)監査等委員に就任以来2年間在任し、2020年6月からは常勤監査等委員として、当社の経営全般およびコーポレート機能への適切なアドバイスを行っております。引き続き常勤監査等委員ならびに監査等委員会および指名報酬委員会の委員長として、当社のコーポレートガバナンス向上に寄与するべく、2021年6月18日に当社の監査等委員である社外取締役に選任し、就任いたしました。
蓮見麻衣子				蓮見麻衣子は、スタンフォード大学経営大学院においてMBAを取得するなど会社経営に関する豊富な知識を有しており、またファンドマネージャーとしての職務を通じて培われた金融アナリストとしての高い見識から、特に投資家の視点に基づき当社の経営に対する有益な助言や適切な監督を期待し、当社の監査等委員である社外取締役として2021年3月1日に就任いたしました。
國廣正				國廣正は、弁護士として企業の危機管理やコンプライアンス体制に関する幅広い知見を有しております。経営統合前の旧LINE(株)における社外取締役として、同社において、特に危機管理プロセスの整備に関する適切かつ有益な助言・提言を行ってきた実績も踏まえ、当社の監査等委員である社外取締役として選任し、2021年3月1日に就任いたしました。なお、同氏は、社外役員となること以外で会社経営に関与した経験はありませんが、上記理由から社外取締役として適任と判断しております。



鳩山玲人				鳩山玲人は、米国ハーバード大学ビジネススクールにおいてMBAを取得しており、ITとエンターテインメント産業における海外企業戦略、コーポレートガバナンス、イノベーションに豊富な知識を有しております。また、コンテンツビジネスおよびキャラクターライセンスビジネスを中心に、海外における事業展開および経営管理に関する豊富な知見も有しております。経営統合前の旧LINE(株)における社外取締役として、企業経営で培われた実践的な視点から、同社において適切かつ有益な助言・提言を行ってきた実績も踏まえ、当社の監査等委員である社外取締役として選任し、2021年3月1日に就任いたしました。
------	--	--	--	--

## 【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	4	1	0	4	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

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

「監査等委員の監査体制の確保に関する規程」に基づき、監査等委員業務室を設置し、専従の使用人が監査等委員の職務を補助するとともに、監査等委員会の職務も補助するものとしています。また監査等委員が希望する場合には監査等委員自らまたは監査等委員会が直接監査等委員の職務を補助する者を雇用等することができる体制になっています。なお、監査等委員会及び監査等委員の職務を補助する使用人への指揮・命令・人事評価は監査等委員が行うものとし、当該使用人の人事異動・懲戒処分は監査等委員会の同意を得なければならないものとしています。

### 監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員と会計監査人は定期的に、また必要に応じてミーティングを行い、お互いの適正な監査の遂行のために連携を図っています。また、監査等委員と当社の内部監査部門である内部監査部は定期的に、また必要に応じてミーティングを行い、監査体制、監査計画、監査実施状況、監査結果などについて相互に報告をするなどの連携を図っています。

## 【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

	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	3	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	3	2	4	0	0	社外取締役

## 補足説明

当社は、代表取締役および取締役等の指名等に関して、取締役会への提案等を行うこと、ならびに取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等の決定を目的として任意委員会として指名報酬委員会を設置しています。なお、新株予約権および譲渡制限付株式については、委員会での決議後、速やかに取締役会に対して提案を行います。指名報酬委員会は6名で構成され、独立社外取締役常勤監査等委員である臼見好生が委員長を務め、独立社外取締役監査等委員である鳩山玲人、蓮見麻衣子、國廣正、代表取締役社長Co-CEO川邊健太郎、代表取締役Co-CEO出澤剛を構成員としています。

指名報酬委員会では、取締役会にて定めた指名報酬委員会規程に基づき、代表取締役、取締役の選解任に関する株主総会議案に関する一切の事項について取締役会へ提案等を行っており、今後、代表取締役の後継者計画の策定・運用を行ってまいります。また、各期の業績や当該業績への貢献等を踏まえた審議を経て、取締役会にて定めた取締役報酬等規程に基づき、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等を決定しています。

## 【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

独立役員の資格を満たす社外役員を全て独立役員に指定しています。

## 【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、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

・当社の社外取締役および監査等委員である取締役を除く一部の取締役に対し、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、取締役と株主との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式を付与しています。

・当社グループの業務執行取締役に対し、経営参画意識を高め、企業価値向上を目的としてストックオプションを付与しています。

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

### 該当項目に関する補足説明

当社グループの業務執行取締役及び従業員に対し、経営参画意識を高め、企業価値向上を目的としてストックオプションを付与しています。

## 【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

2020年度における当社の取締役に対する役員報酬等は以下のとおりであります。なお当社では、役員への退職慰労金の制度はございません。  
イ. 役員区分ごとの報酬等(百万円)

取締役(監査等委員を除く) (内社外取締役)	総額460 総額(-)	基本報酬170 基本報酬(-)	賞与192 賞与(-)	譲渡制限付株式報酬97 譲渡制限付株式報酬(-)	対象役員数6名 対象役員数(-)
取締役(監査等委員) (内社外取締役)	総額87 総額(87)	基本報酬74 基本報酬(74)	賞与13 賞与(13)	譲渡制限付株式報酬 - 譲渡制限付株式報酬(-)	対象役員数6名 対象役員数(6名)
合計	総額547	基本報酬244	賞与205	譲渡制限付株式報酬97	対象役員数12名

総額(87) 基本報酬(74) 賞与(13) 譲渡制限付株式報酬(-) 対象役員数(6名)

(注)

- 1 譲渡制限付株式報酬の額は、譲渡制限付株式報酬として当事業年度に費用計上した額です。
- 2 上記のほか、当事業年度において、社外役員が当社親会社または当該親会社の子会社から受けた役員としての報酬等はありません。
- 3 取締役のうち、2021年2月28日付で取締役を退任した孫正義氏、宮内謙氏、藤原和彦氏に対しては、報酬等を支払っていません。
- 4 上記人数には、2021年2月28日付で退任した取締役(監査等委員である取締役)2名に対する報酬が含まれています。

ロ. 役員ごとの報酬等(百万円)

川邊健太郎(取締役) 当社	総額265	基本報酬85	賞与112	譲渡制限付株式報酬68
小澤隆生(取締役) 当社	総額170	基本報酬60	賞与80	譲渡制限付株式報酬29

(注)

- 1 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。
- 2 取締役の小澤隆生に対して、過年度に締結した一部の子会社との契約により、今後、当該子会社の業績向上に基づき当該子会社から賞与を支払う可能性があります。

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

当社は取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬その他の職務執行の対価として当社から受ける財産上の利益(以下「報酬等」という。)の取り扱いについては、指名報酬委員会の決議に基づき具体的に報酬等を決定するため、取締役会がその決議に基づき取締役報酬等規程(以下「本規程」という。)にてその旨を定めています。また、本規程において指名報酬委員会に関する事項(構成員および委員長、権限、決議方法、運営等)を規定しており、本規程に従い指名報酬委員会は、構成員の審議および決議により取締役の報酬等の内容を決定するものとしています。ただし、譲渡制限付株式報酬の付与内容(発行価額、付与株数、その他割当契約書の内容等)につきましては指名報酬委員会で定めた報酬等の債権額に基づき取締役会の決議により決定するものとしています。

2021年3月期の役員報酬等の決定過程における指名報酬委員会は、2回開催し、加えて、準備委員会、その他関係者打ち合わせも複数回開催し、2021年3月期の取締役の固定報酬および業績連動報酬の額ならびに2022年3月期の取締役の報酬にかかる決定方針等について審議および決議いたしました。ただし、譲渡制限付株式報酬の付与内容(発行価額、付与株数、その他割当契約書の内容等)につきましては、指名報酬委員会で定めた報酬等の債権額に基づき取締役会の決議により決定しました。

当社の役員報酬等に関する株主総会の決議年月日および決議の内容は以下のとおりです。なお、当社の取締役の員数は、10名以内(うち監査等委員である取締役は4名以内)と定款で定めています。

< 決議年月日 / 内容 >

2015年6月18日

- ・取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬額を年額10億円以内(うち社外取締役の報酬額は年額2億円以内)とする。
- ・監査等委員である取締役の報酬額を、年額2億円以内とする。

2017年6月20日

・上記とは別枠で取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)に対して譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権の総額を年額4億円以内、また、金銭報酬債権の対価として発行・処分する当社普通株式の上限を年80万株とする。

当社の取締役に対する報酬等は、定期的な支給される基本報酬と当該事業年度終了後の一定の時期に支給される業績連動報酬(賞与及び株式報酬)により構成されており、その支給割合については、業績連動報酬の枠が基本報酬の枠を上回ることを基本方針としています。

ただし、兼任する会社から報酬が支給される場合には、その内容や当社における職責等を踏まえて、当社からの報酬等の全部もしくはその一部を支払わないこと、当社からの報酬等を支払う場合であっても報酬の内容として業績連動報酬の枠が基本報酬の枠を上回らないことや業績連動報酬を支給しないことがあります。

2021年3月期における業績連動報酬に係る指標には、当社グループの収益性を図るうえで最も主要な指標として、連結営業利益を採用しつつ、そのほか当社の事業戦略に鑑み経営方針、経営環境及び対処すべき課題等にも掲げている目標とする経営指標の中から複数のKPIも設定しています。加えて、リスク発生時にはマイナス評価を加味して総合評価しており、リスクマネジメントの視点からもコミットメントを強化しています。

また2022年3月期においては、連結営業利益に替えて調整後EBITDAを主要な指標として採用することにしております。

当事業年度における業績連動報酬の額の決定に際しては、連結営業利益を最も主要な指標として勘案しつつ、各種KPIへの貢献度合い、これら指標についての前期との増減率等を総合的に加味して、指名報酬委員会において審議を経て決議しています。

なお、2021年3月期における業績連動報酬に係る最も主要な指標である営業利益の目標は1,600億円以上であり、その実績は1,621億円となっています。

2022年3月期においては、以下注記のとおり、暫定的に旧LINE(株)における報酬体系及び決定方針を継続適用していることもあり、2023年3月期以降の取締役の報酬に関する方針については、指名報酬委員会において複数回にわたり議論・検討を行っております。

当社と旧LINE(株)との経営統合に伴い、新生Zホールディングスとしての取締役が担うべき役割と責任を再定義し、これらを踏まえた報酬体系や報酬水準、業績連動報酬におけるKPIの設定、報酬決定プロセス等の報酬ガバナンスの在り方について、外部コンサルタント(HRガバナンス・リーダーズ(株))の知見も活かしながら、当社のミッション(UPDATE THE WORLD)を実現するための新たな報酬制度の構築に向けた検討を続けており、2022年3月期内の取締役会にて承認決議を行う予定にしております。

(注)旧LINE(株)における報酬体系及び決定方針は以下のとおりであり、2021年3月期並びに2022年3月期は暫定的に以下の報酬体系及び決定方針を継続適用いたします。

- ・出澤剛、慎ジュンホ、舛田淳の報酬は、「基本報酬」、「賞与」及び「株式報酬」で構成されます。
- ・「基本報酬」: 各取締役の役割と責任に応じて金銭報酬額を決定し、その一部を基本報酬として月次支給するものです。経営チームとしての一体感を重視する考えは、金銭報酬額に反映させるものとしております。
- ・「賞与」: 基本報酬のうち、一部を賞与として支給するもので、業績連動報酬ではありません。各取締役が、その在任期間中に、当社グループに損害を及ぼす重大な不適切行為を行った場合には、指名報酬委員会の審議を踏まえ、当社取締役会の決議により、当該取締役に対する支給を制限できるようにするため、金銭報酬の一部を繰り延べて賞与として支給するものです。
- ・「株式報酬」: 中長期的かつ継続的に社会的価値を創造し、全てのステークホルダーに広く価値を提供し続ける根源をなすものとして、株式報酬

制度(ストック・オプション又はその他の株式報酬)を導入しています。2019年12月期から3か年度に係る貢献に対して、各期について、ストック・オプション又はその他の株式報酬を発行し、付与します。

## 【社外取締役のサポート体制】

社外取締役に対しては、新任時には、事業や制度に関する説明を行う機会を設けている他、取締役会議案の事前説明などの機会を通じて、事業理解を深めていただくようにするなど、適時必要なサポートを行っています。

## 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)

企業統治の体制

### (1)取締役会

取締役会は、会社の経営方針、経営戦略、事業計画、重要な財産の取得および処分、重要な組織および人事に関する意思決定ならびに代表取締役の職務執行の監督を行っています。

取締役会の構成については以下のとおりであり、代表取締役社長が議長を務めています。

また、客観的かつ多様な観点から監督と意思決定を行うため、取締役10名中4名を独立社外取締役としています。なお、取締役候補者の指名にあたっては、独立社外取締役が3分の2を占める指名報酬委員会からの提案を受け、当社または他社での業績、経験、知識、人望等を勘案し、適切な候補者を取締役会で決議し、株主総会へ付議することとしています。

加えて、取締役会は、意思決定の有効性・実効性を担保するために、毎年、会議運営の効率性および決議の有効性・実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示しています。

< 地位 / 氏名 >

代表取締役社長Co-CEO(共同最高経営責任者) 川邊 健太郎

代表取締役Co-CEO(共同最高経営責任者) 出澤 剛

取締役 GCPO(Group Chief Product Officer) 慎 ジュンホ

取締役専務執行役員 小澤 隆生

取締役専務執行役員 舩田 淳

取締役専務執行役員GCSO(Group Chief Synergy Officer) 桶谷 拓

社外取締役(独立役員)常勤監査等委員 白見 好生

社外取締役(独立役員)監査等委員 蓮見 麻衣子

社外取締役(独立役員)監査等委員 國廣 正

社外取締役(独立役員)監査等委員 鳩山 玲人

### (2)監査等委員会

監査等委員会は、業務活動の全般にわたり、方針・計画・手続きの妥当性や、業務実施の有効性、法律・法令順守状況等につき、重要な決裁書類等の閲覧、子会社の調査等を通じた監査・監督を行います。また監査等委員会では、会計監査人から監査計画・監査方法とその結果の報告を受けるほか、内部監査部門から内部監査計画・監査方法とその結果についても報告を受けます。これらに基づき、監査等委員会は定期的に監査等委員でない取締役に対し、監査等委員会としての意見を表明しています。

監査等委員会は、委員長を務める白見好生のほか、蓮見麻衣子、國廣正、鳩山玲人の計4名で構成されており、いずれも独立社外取締役です。

当社では、当社取締役の選任基準に加えて、十分な社会的信用を有することを社外取締役の選任基準としており、(株)東京証券取引所が定める独立性基準をもって、当社の独立性基準としています。

監査等委員には、当社グループの状況に鑑み、管理、経営企画、財務等の広い管理経験を持つ者や、ガバナンス等に高い専門性を有する弁護士も含まれます。加えて、会計面については、監査等委員と会計監査人は定期的に、および必要に応じてミーティングを行い、お互いの適正な監査の遂行のために連携を図ることにより対応しています。

### (3)指名報酬委員会

当社は、代表取締役および取締役等の指名等に関して、取締役会に提案等を行うこと、ならびに取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等の決定を目的として任意の指名報酬委員会を設置しています。

指名報酬委員会は6名で構成され、独立社外取締役常勤監査等委員である白見好生が委員長を務め、独立社外取締役監査等委員である鳩山玲人、蓮見麻衣子、國廣正、代表取締役社長Co-CEO川邊健太郎、代表取締役Co-CEO出澤剛を構成員としています。

指名報酬委員会では、取締役会にて定めた指名報酬委員会規程に基づき、代表取締役の選定・解職、取締役の選任・解任に関する株主総会議案に関する一切の事項について取締役会へ提案等を行っており、今後、代表取締役の後継者計画の策定提案・運用を行っていく予定です。

また、各期の業績や当該業績への貢献等を踏まえた審議を経て、取締役会にて定めた取締役報酬等規程に基づき、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の基本報酬および賞与を決定し、新株予約権および譲渡制限付株式等の非金銭報酬について、取締役会への提案等を行っています。

### (4)ガバナンス委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、特別委員会であるガバナンス委員会を設置しています。

ガバナンス委員会はいずれも独立社外取締役である、國廣正、白見好生、蓮見麻衣子、鳩山玲人の計4名で構成され、國廣正が委員長を務めています。

ガバナンス委員会では、取締役会の監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスの更なる向上と、当社少数株主の保護を図るため、当社グループのガバナンス等に関する重要な事項について審議を行います。具体的な審議事項としては、当社グループのガバナンスに関する事項、M&Aなどの重要取引・行為に関する事項、親会社と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為に関する事項等が含まれます。

## 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

・当社はコーポレート・ガバナンスを「中長期的な企業価値の増大」を図るために必要不可欠な機能と位置付け、適正かつ効率的な企業経営を行っています。また当社ではインターネット業界においてスピード感を持った迅速な経営判断が行える「攻めのガバナンス」と、コーポレートガバナンス・コードが目指している「透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定」のための体制とを両立させるため、2015年6月より監査等委員会設置会社へ移行しています。

・2019年10月には、柔軟かつ機動的な意思決定と経営資源の最適配分による、より迅速な事業戦略の推進を目的として持株会社化しました。グループ会社の経営管理を当社の主な役割とし、事業の執行はグループ会社にて行うことで、グループ内で経営の監督と事業の執行を基本的に分担するなど意思決定の迅速化と経営監視機能を確保した現在の体制が当社において最善であると判断しています。

・2021年3月の経営統合にあたっては、客観的かつ多様な観点から監督と意思決定を行うため、取締役10名中4名を独立社外取締役とし、監督機能の強化と意思決定の質の向上を図っております。

## 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	当社では、創業以来一貫して、株主総会への株主の皆様への参加を容易にするため、他社の開催が多く重なる集中日を避けて開催しています。
電磁的方法による議決権の行使	より多くの株主の皆様が議決権を行使できるように、インターネットによる議決権行使を可能にしています。
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	機関投資家の皆様の利便性向上のため、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームへ参加しています。
招集通知(要約)の英文での提供	狭義の招集通知および株主総会参考書類につきまして、英文でも作成し、当社ウェブサイト等に掲載することで、海外の投資家の皆様に提供しています。
その他	<p>・株主総会当日にご都合がつかない株主様や、遠方の株主様のために、また今般の新型コロナウイルス禍を踏まえ、ご来場による出席をご遠慮いただくようお願いをしつつ、インターネットを通じた株主総会への出席方法も提供しています。なお、従来通り、株主総会の模様をインターネット上でライブ中継するとともに、後日、アーカイブ動画の配信も継続しております。</p> <p>・信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家が希望した場合に、所要の事前確認の手続きを経たうえで、株主総会への傍聴での参加を認めています。</p>

### 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	定時株主総会において直近の経営状況や中長期の成長戦略について、スライド等を使用して詳細に説明し、当社への理解をより深めていただくようにしています。さらに、当日参加できなかった個人投資家に対して、当日のライブ中継を行っているほか、後日、アーカイブでも動画を配信しています。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	証券会社、投資家向けには、決算説明会において、決算および事業の詳細について説明を行っています。その状況については、インターネットによるライブ中継、オンデマンド配信、また電話会議システム等を活用し、積極的な開示を行っております。また、証券会社や機関投資家との個別面談や電話会議を実施し、代表取締役社長をはじめとした経営陣幹部が積極的に会社の成長戦略や経営情報について説明をしています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	海外在住の投資家を訪問する「海外ロードショー」を北米・英国・アジアを中心に実施し、海外の投資家と直接対話する機会を設けています。今般のコロナ禍においてはオンラインによる対話の機会を設けました。	あり
IR資料のホームページ掲載	IR資料に関しては、1997年の当社株式公開直後より、適時開示の観点から詳細な財務・業績の概況を四半期財務情報として、当社のリスクとなり得る情報をまとめ開示しており、過去分も含め当社ウェブサイトに掲載しています。	

IRに関する部署(担当者)の設置	情報開示責任者に最高財務責任者(GCFO)を任命し、専門の担当部署としてアナリスト・機関投資家とのミーティングを主務とする広報・IR統括部IR部を設置しています。
------------------	---

### 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	「企業行動憲章」として当社の行動規範を明確に規定しています。ステークホルダーの立場を尊重し、企業の社会的責任を果たすことによって企業価値を高めたいと考えています。
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>当社はサステナビリティ情報の開示と説明責任を果たし、技術力で未来を切り拓き、継続して社会課題を解決することで、サステナブルな社会の実現を目指しています。</p> <p>グループCFOがオーナーとなる「ESG推進コミッティ」を設置し、各グループ会社と連携しながらESG施策と4つのアップデートを推進しています。2022年度に向けては、当社取締役会との連携を含む体制の強化を予定しています。</p> <p>また、グループを取り巻く外部環境の正確な把握に努め、そこから生まれるリスクや機会を分析した重点課題(マテリアリティ)を特定し、それぞれの課題においてガバナンス体制を築き取組みを進めています。</p> <p>基本方針(マテリアリティ)</p> <p><a href="https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/01/">https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/01/</a> 人権の尊重</p> <p><a href="https://www.z-holdings.co.jp/company/humanrights/">https://www.z-holdings.co.jp/company/humanrights/</a> 従業員の健康・労働環境への配慮</p> <p><a href="https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/09/">https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/09/</a> 公正・適切な処遇</p> <p><a href="https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/10/">https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/10/</a> 取引先との公正・適正な取引</p> <p><a href="https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/17/">https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/17/</a> 自然災害等への危機管理</p> <p><a href="https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/#anc1">https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/#anc1</a></p> <p>なお当社は、世界の代表的なESG投資指標である「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・ワールド・インデックス(DJSI World)」の構成銘柄に2020年より2年連続で選定されました。</p>
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	当社は「ディスクロージャーポリシー」を制定しており、IRを「財務、コミュニケーションおよび適用対象となる各法律・規則へのコンプライアンスを統合して、企業と市場等との間に公平且つ適正な方法で双方向のコミュニケーションを効果的に行わせる戦略的な経営責務」と定義づけ、公平且つ詳細な開示を行うことに努めています。
その他	<p>当社は、Zホールディングスグループで働く人の心身のコンディションを最高の状態にすることが最大のパフォーマンスにつながり、働く人自身とその家族の幸せにつながると考えています。代表取締役社長Co-CEOの川邊健太郎が「健康宣言」を行っており、新型コロナウイルス禍においても「従業員の健康と安全・安心が最優先」とグループ全従業員へ向けて発信しました。</p> <p>中核子会社であるヤフー株式会社では、人事部門の統括本部長とYG健康保険組合の理事長を兼任する執行役員がCCO(Chief Conditioning Officer)に就任し、社員の自律的な健康づくりを支援する「グッドコンディション推進室」を設置。健康経営に注力しています。</p> <p>なお、Zホールディングス株式会社は、2021年3月に経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄2021」と、日本健康会議による「健康経営優良法人2021(大規模法人部門)」通称「ホワイト500」に選定されました。今後も、すべての働く人が心身ともに最高のコンディションで仕事に向き合うことのできる企業を目指していきます。</p> <p>「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。</p>

## 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

業務の適正を確保するための体制

当社は、会社法及び会社法施行規則に基づき、以下のとおり当社の業務の適正を確保するための体制を整備します。

1. 監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項

- (1) 監査等委員会の職務を補助するため、当社および当社のグループ会社の業務の執行に関わる職務を兼務しない者を使用人として置く。
- (2) 監査等委員会が希望する場合には、監査等委員自らまたは監査等委員会が直接、監査等委員の職務を補助する者を雇用等することができることとする。

2. 前項の使用人の他の取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性に関する事項

(1) 前項の使用人への指揮・命令・人事評価は監査等委員が行うものとし、当該使用人の人事異動・懲戒処分は監査等委員会の同意を得ることとする。

3. 監査等委員会の第一項の使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

(1) 専従の使用人が監査等委員会の職務を補助する体制に関して社内規程を定めることで明確にし、監査等委員会の当該使用人に対する指示の実効性を確保する。

4. 監査等委員会への報告に関する体制

(1) 当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)および使用人ならびに子会社の取締役、監査役等および使用人またはこれらの者から報告を受けた者は、監査等委員会または監査等委員に対して、次の事項を報告する。

(i) 当社グループに関する重要事項

(ii) 内部統制システムの構築・運用の状況

(iii) 当社グループに著しい損害、影響を及ぼす恐れのある事項

(iv) 法令・定款違反その他コンプライアンス上重要な事項

(v) 当社グループの内部監査の状況

(vi) 重要案件の審議内容

(vii) 投融資(解消を含む)を検討する際の審議の状況および結果

(viii) 当社グループにおける重要性の高いリスクの分析および評価

(ix) 当社グループにおけるコンプライアンス体制の運用およびコンプライアンスホットライン通報状況等

(x) 上記のほか、監査等委員会がその職務遂行上報告を受ける必要があると判断した事項

(2) 最高財務責任者および法務部門責任者は、定期的に監査等委員との間で情報共有のための会合を設け、業務上の重要な事項について報告を行うこととする。

5. 前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

(1) 内部通報制度を使って報告・通報や相談をした者に対し、当該報告・通報や相談をしたことを理由として不利益な取扱いを行わないことを社内規程によって定め、またその旨を周知することで内部通報制度活用の実効性を確保する。

6. 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の前払又は償還の手続その他の当該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に関する事項

(1) 監査等委員がその職務の執行について、当社に対し、会社法第399条の2第4項に基づく費用の前払い等の請求をしたときは、担当部門において確認のうえ、当該請求に係る費用または債務が当該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。)に必要なと認められた場合を除き、速やかに当該費用または債務を処理する。

(2) 監査等委員会が、独自の外部専門家(弁護士・公認会計士等)を監査等委員会のための顧問とすることを求めた場合、当社は、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。)に必要なと認められた場合を除き、その費用を負担する。

7. 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

(1) 監査等委員会または監査等委員は、必要と認めた場合、当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)および使用人ならびに子会社の取締役、監査役等および使用人より報告を受けることができることとする。

(2) 当社の重要な経営会議に出席し当社における重要な経営方針の検討に参加できるほか、当社のいかなる会議についても監査等委員が希望すれば出席できることとする。

(3) 常勤の監査等委員を、当社グループのリスク管理を統括する会議体および当社グループのコンプライアンス体制を統括する会議体の構成員とする。

8. 当社の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

(1) 株主総会議事録、取締役会議事録および稟議書等の会社の重要な意思決定に係る文書、会計帳簿、計算書類および伝票等の業務執行に係る記録文書の保存期間、保存場所を社内規程等において定めたくうで保管し、いつでも取締役が閲覧できることとする。

9. 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

(1) 当社の事業に関するリスクの把握、管理および対応のため、社内規程において体系的に必要な事項を定める。

(2) 大規模災害が発生した場合を想定した事業継続のため、非常災害対策に関する規程を作成する。

(3) リスクが顕在化し事故等が発生した場合に備えて、事故管理を担当する部署が管理運営する事故報告システムを整備し、素早く報告、対応および再発防止等がなされることとする。

(4) 情報セキュリティリスクマネジメントを実効性あるものとするため、最高情報セキュリティ責任者を任命し、情報セキュリティ統括組織を設置する。

(5) 情報資産の取扱基準について社内規程において定めるとともに、その周知、教育を行う。

(6) 情報セキュリティインシデントを総合的に対応する組織を設置し、情報セキュリティインシデント情報を一元的に管理・運用する。

10. 当社の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) 執行役員制度を採用し、柔軟かつ効率的な業務執行を図る。

(2) 業務遂行に必要な職務の範囲および権限と責任を明確にする社内規程を整備する。

(3) 経営に係る重要事項につき討議・検討を行う会議体を組成し、取締役の効率的な職務執行を支援する。

(4) 取締役、使用人が共有する全社的な目標を定め浸透を図る。

(5) 職務の執行の効率性、有効性に関する内部監査を行い、改善活動を継続的に実施する。

11. 当社の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

(1) 法令遵守を企業活動の前提とすることを徹底するため、「企業行動憲章」およびZHDグループの行動規範を定め全使用人に周知する。

(2) コンプライアンス上の問題を発見した場合には速やかな是正措置を講ずることができるように、コンプライアンス統括部門を法務部門を所管する執行役員に所管させる。コンプライアンス統括部門は、全社的なコンプライアンス体制の整備および問題点の把握に努め、コンプライアンスの状況について、当社グループのコンプライアンス体制を統括する会議体に定期的に報告する。

(3) 内部通報に関する社内規程を定め、社長、最高経営責任者または常勤の監査等委員が通報者から直接報告・通報を受けたり、あるいは、匿名で社外の弁護士が報告・通報を受けることができる仕組みを用意して情報の確保に努める。報告・通報を受けた場合、コンプライアンス統括部門がその内容を調査し、法令・定款への不適合が認められる場合にはその改善を指導するとともに、再発防止策を担当部門と協議のうえ、決定し、全社的に再発防止策を実施する。特に、取締役自身のコンプライアンスに関する事由等重要な問題は直ちに取締役に報告するとともに取締役

- 会に付議し、審議を求めるとする。当該制度の運用状況は、定期的に取り締役に報告するものとし、取締役会の監督を受ける。
- (4) コンプライアンス統括部門、内部監査部門および監査等委員会は、日頃から連携し、コンプライアンス統括部門は、セミナーの実施等、社内の啓発活動を実施することとする。
- (5) 使用人の法令・定款違反については人事部門または法務部門を所管する執行役員から賞罰委員会に報告のうえ処分を求め、取締役の法令・定款違反については法務部門を所管する執行役員から監査等委員会に報告のうえ、取締役会に具体的な措置等を答申することとする。
- (6) 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては毅然とした態度を貫き、取引の防止に努める。

## 12. 当社並びにその親会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

- (1) 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制
- (i) 子会社の機能や重要性等に応じた適切な報告制度を整備することとし、上場をしていない子会社(但し、金融持株会社など経営の独立性維持が必要な子会社を除く)の間では、関係会社管理に関する社内規程に基づき、会社運営に関する協定書を締結し、当該子会社における重要な事項について、当社の承認または当社への報告を求めるとする。
- (2) 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- (i) 内部監査に関する社内規程を定め、内部監査部門は、当社のほか、子会社の業務全般にわたっても監査を行うこととし、前号に定める会社運営に関する協定書の中で、原則として子会社は当社の監査を受け入れ、監査の実施に必要な協力をすることを定めることで、監査の実効性を確保する。
- (ii) 関係会社管理に関する社内規程において、当社における各子会社の所管部門および担当者を明確にし、当該部門が子会社のリスクの認識、評価、分析および対応について、指導、支援または助言を行うこと、ならびに当社のグループ戦略の統括部門がこれらの取組みを横断的に支援することを定める。
- (iii) 子会社に事故その他の事業遂行に支障を与えるような事情が発生した場合、子会社から当社の所管部門に当該事故等について報告をさせることを、前号に定める会社運営に関する協定書の中で定める。また、リスクが顕在化し事故等が発生した場合、当該子会社または当該子会社から報告を受けた当社の所管部門は、速やかに当該情報を当社の関係部門に共有することとする。
- (3) 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- (i) 子会社の経営方針、中長期経営計画の策定について、当社における当該子会社の所管部門が指導、支援または助言を行う。
- (ii) 子会社の規模や業態等に応じてグループ共通で使用できる各種システム等を導入する。
- (iii) 子会社の資金の調達および運用について、当社のグループ戦略の統括部門が指導、支援または助言を行う。
- (4) 子会社の取締役等および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- (i) 当社グループに共通の「企業行動憲章」およびZHDグループの行動規範を提示し、取締役・使用人一体となった法令遵守意識の醸成を図る。
- (ii) 親子会社間の独立性の確保等のため「当社およびその親会社・子会社・関連会社間における取引および業務の適正に関する規程」を定める。
- (iii) グループ会社のコンプライアンス責任者を構成員とするグループCCO会議を設置する。
- (iv) コンプライアンス統括部門の担当者は子会社のコンプライアンス担当者と適宜意見交換等を行う。
- (v) 当社グループ企業ごとに当社の採用する内部統制システムを模して内部統制環境を整備するよう当社の内部監査部門が指導する。
- (vi) コンプライアンスホットラインにおいて、当社グループの役職員も社外の弁護士に直接通報できることとする。

### 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

#### 1. 監査等委員会による監査の実効性確保に関する取り組み

- (1) 社内規程に基づき、監査等委員会の職務を補助する専従の使用人を配置しています。また、同規程において、当該使用人について執行部門からの独立性を確保する旨の規定を設けています。
- (2) 当社グループに関する重要事項、内部監査の状況、セキュリティの状況、ERM(エンタープライズリスクマネジメント)活動の状況、コンプライアンスの状況、その他監査等委員会から報告を求められた事項について、監査等委員会へ定期的に報告を行っているほか、監査等の観点から重要な案件については、監査等委員または監査等委員会に対して、個別に報告を実施しています。
- (3) 監査等委員会は、会計監査人と定期的に当社の財務状況に関する情報共有および意見交換を行っています。
- (4) 最高財務責任者および法務管掌責任者は、常勤の監査等委員と情報共有のための定期的な会合を設け、業務上の重要な事項の報告を行っています。
- (5) 社内規程において、監査等委員から報告を求められた場合は、必要な報告を行わなければならない旨を明記しています。内部通報者についても、通報を理由とした不利益な取扱いを禁ずる旨を明記した社内規程を定め、これを周知・徹底しています。
- (6) 監査等委員会からの申請に基づき、監査活動に必要な費用等の支払いを行っています。また、監査等委員会は、当社の費用の負担のもと外部の弁護士を顧問とし、当該弁護士より、監査等委員会の職務の執行について法的な観点から助言等を受けています。
- (7) 社内規程において、監査等委員は、職務の執行に必要な事項に関して、いつでも、会社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び支配人その他の使用人または子会社に対し報告を求めることができる旨、規定しています。
- (8) 当社の重要な意思決定に関わる会議、その他監査等委員が希望するあらゆる会議への出席機会を確保しています。また、常勤の監査等委員を当社グループのリスク管理を統括する会議体および当社グループのコンプライアンス体制を統括する会議体の構成員とし、担当部門から直接報告を受けられる体制を整えています。

#### 2. 取締役の職務執行に係る情報の保存・管理に関する取り組み

株主総会議事録、取締役会議事録をはじめとする会社の重要な意思決定に係る情報については、社内規程等に基づき適切に記録の上、取締役の求めに応じて常時閲覧できるよう管理しています。

#### 3. リスクマネジメント体制に関する取り組み

- (1) 当社のリスク管理ならびに情報セキュリティに関する規程を整備し、当該規程に基づき、ERM体制の整備・運用、非常災害対策の整備、情報セキュリティに関する体制の整備・運用等を行うとともに、報告会や研修等により、社員への周知および社員のリスク管理のスキルや力量の向上に努めています。
- (2) 社長を始めとした経営陣は、リスクアセスメントやマネジメントレビューの結果に基づき、当社グループのリスク対応方針を見直し、適宜改定を行っています。
- (3) 事故の再発を抑え会社の損失・信頼低下を防ぐため、発生した事故に対する報告、応急処置、再発防止の確実な実施を目的とした「事故報告システム」を整備しています。
- (4) グループ・チーフ・トラスト・セーフティ・オフィサー(GCTSO)を任命し、情報セキュリティマネジメントを統括させています。また、当社および当社グループの情報セキュリティ整備・運用のサポートを行う情報セキュリティ統括組織を設置するとともに、情報セキュリティインシデントに総合的に対応するための組織を設置しています。
- (5) 情報セキュリティ統括組織が中心となり、情報セキュリティマネジメントに関する教育を推進し、社員への周知徹底を図っています。
- (6) 情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)の第三者による審査を受け、当該マネジメントシステムの認証を更新しています。

#### 4. 業務執行の効率性の向上に関する取り組み

- (1) 執行役員制度を採用するとともに、業務遂行に必要な職務の範囲および権限と責任を明確にする社内規程を整備し、積極的に権限の委譲を



行っています。

- (2) 経営に係る重要事項に関し適切な意思決定ができるよう、必要かつ十分な審議プロセスを整備・運用し、多角的な検討を行っています。
- (3) 当社の戦略に合わせた全社的目標・ビジョンを設定し、浸透を図っています。またミッション・ビジョンの実現に向けて、各組織ごとの役割を明確にし、推進を図っております。
- (4) 内部監査部門において、職務の執行の効率性、有効性に関する全社的な評価や改善のため、年間を通じて部門別の監査を行ったほか、全社セキュリティ管理等テーマ毎の全社横断的な監査も行っています。

#### 5.コンプライアンスに対する取組みの状況

- (1) 「企業行動憲章」およびZHDグループの行動規範を全社員に周知するとともに、全使用人に対して継続的に教育を実施し、コンプライアンスに関する意識の向上を図っています。
- (2) コンプライアンス統括部門が、全社的なコンプライアンス体制の整備を行うとともに、社内およびグループ会社における問題点の把握に努めています。
- (3) 内部通報制度においては、コンプライアンス担当部門のほか、社長、常勤の監査等委員、社外の弁護士への匿名での通報も可能にするなど、社員が通報をしやすい仕組みを整えています。内部通報のあった事項に関しては、コンプライアンス統括部門が調査をし、必要に応じた改善の指導や賞罰委員会の決定に基づく処分等を行っています。
- (4) 反社会的勢力排除規程を定め、当該規程に基づく体制を整備・運用し、反社会的勢力との取引を防止しています。また、反社会的勢力との取引の防止に関して、継続的な社内教育を行っています。

#### 6.企業集団の業務の適正性確保に関する取組み

- (1) 新たに子会社となった非上場の会社との間で、「会社運営に関する協定書」を締結し、当該子会社における重要な事項について、子会社の機能や重要性等に応じ、当社の事前承認または当社への報告を求めるとしてしています。
- (2) 子会社の損失の危険の管理のため、当社の内部監査部門が主要な子会社に対する監査を実施するとともに、内部監査担当者の派遣等を通じて子会社の内部監査部門を支援しています。
- (3) リスク管理部門が当社グループのERM活動を統括し、各子会社におけるERM体制の整備と運用を支援しています。
- (4) 子会社および関連会社の情報セキュリティに関する情報交換の場としてグループCISO会議を開催しています。また、複数の子会社に対し、当社と同様のマルウェア対策のシステムを導入し、当社の情報セキュリティ統括組織の担当者を出向させる等して、グループ全体における情報セキュリティの水準の向上を図っています。
- (5) 子会社における重大な事故等が発生時の報告体制を整備し、当社の所管部門および関係部署が、子会社における事故等の内容を迅速に把握できるようにしています。
- (6) 子会社の経営方針、中長期経営計画の策定について、当社における当該子会社の所管部門が指導、支援または助言をしています。また、会計管理システム等、グループ共通で使用できる各種システムを導入しています。
- (7) 子会社における資金調達時には、当社の財務部門がその実施の指導・支援をしています。
- (8) 当社グループに共通の「企業行動憲章」およびZHDグループの行動規範を定め、当社グループ全体での法令遵守意識の醸成を図っています。
- (9) 当社および当社の親会社、子会社との取引においては、親会社双方の独立性に十分注意し、取引を行っています。
- (10) コンプライアンス統括部門および子会社のコンプライアンス担当者を構成員とするグループCCO会議等の機会を通じ、子会社のコンプライアンス担当者とは適宜意見交換等を行い、子会社のコンプライアンス活動を支援しています。
- (11) 子会社においても当社の採用する内部統制システムに準じた内部統制環境の整備するよう、内部監査部門が指導しています。
- (12) 内部通報制度に関し、当社グループの役職員も、社外の弁護士へ直接通報できるようにしています。

## 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、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力や団体とのいかなる関係も排除し、不当要求等に対しては毅然と対応する方針です。

この方針に基づき、「企業行動憲章」において反社会的勢力との隔絶を明記しているほか、「反社会的勢力排除規程」を制定し、反社会的勢力と少しでも関係したり、反社会的勢力の活動を助長したりしてはならない旨を明確に定め、反社会的勢力との関係拒絶を徹底しています。また、マニュアルの整備やその周知徹底、教育研修等を行うほか、所管警察署等の諸官庁や弁護士等の外部専門機関との連携を図っています。さらに当社グループは「全国暴力追放運動推進センター」等に加盟し、不当要求等への適切な対応方法や反社会的勢力に関する情報の収集を行っており、万一に備えた体制の強化に努めています。

### 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

#### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

##### 1. 会社情報の適時開示に対する姿勢

当社は重要な会社情報の開示について、(株)東京証券取引所の定める適時開示等に関する諸規則や金融商品取引法、その他の法令に基づいて行うほか、当社の情報開示に対する考え方をまとめた「ディスクロージャーポリシー」を定め、重要な会社情報の把握と管理を徹底し、正確かつ公平な情報開示に努めています。また、1997年の当社株式公開直後より、適時開示の観点から四半期財務情報の開示を実施しており、詳細な事業概況を開示しています。さらに当社ウェブサイトの投資家情報ページではこれら開示情報や説明資料等を過去分も含め閲覧できるようにしているほか、英文の開示資料も掲載するなど、積極的な情報開示に努めています。なお、英文開示の更なる拡充についても、引き続き検討してまいります。

## 2. 会社情報の適時開示に係る社内体制

当社では、会社情報の社内管理と適時・適切な情報開示を徹底するため、経営陣の指示監督のもと、複数の専門部署を設置し、全社的な取り組みを行っています。開示資料の精度向上や内容の充実を図るため、複数の部署による相互のチェックを行う仕組みを構築しており、同時に定期的な内部監査により内部統制の仕組みの適格性の確認を行っています。また、定期的に会計監査人による会計上の適格性、適法性のチェックを受けております。また、子会社より当社経営陣および専門部署に対し適時・適切な情報が当社の開示方針に添うように報告され、その情報の重要度に応じた会社情報の開示を行っています。

当社の情報開示に係る体制は以下のとおりです。

### (1) Co-CEO、情報開示責任者

重要な会社情報の社内管理と適時・適切な開示の監督業務、緊密な社内連携の指示を行います。

### (2) 法務統括部

取締役会事務局として重要な会社情報を管理するほか、法的なチェック業務や内部情報管理(インサイダー取引防止)、子会社の経営関連情報の把握、子会社の管理部門業務の日常的な運営支援と情報交換等を行います。また、財務統括部および広報・IR統括部と協働して、情報開示担当者として、TDnetにより公表する情報開示資料(IRリリース)の作成および投資家・株主等に対する情報開示を担当します。

### (3) 財務統括部

融資案件の統括・情報管理を行うほか、有価証券報告書等の作成、子会社の財務情報の把握、会計監査人との連携を図ります。

### (4) 広報・IR統括部

決算説明会の開催や、法務統括部と協働して、TDnetにより公表する情報開示資料(IRリリース)の作成および機関投資家や報道機関とのコミュニケーションを行います。

### (5) グループ・リスクマネジメント部

グループ内の各事業会社と連携して当社グループ事業に係わる新たなリスク情報の収集やとりまとめを行い、重要なリスク情報について、有価証券報告書への掲載を担当します。

## 3. 会社情報の適時開示に係る業務フロー

### (1) 決定事実・発生事実に関する情報の開示

社内各部門より、該当する情報について、法務統括部、財務統括部、および広報・IR統括部への事前相談を行う仕組みとし、法務統括部・財務統括部は金融商品取引法をはじめとする法律の見地による判断、企業内容等の開示に関する内閣府令に則った判断、証券取引所の適時開示ルールに則った重要事実であるか否かの判断を行っています。

その後、事実の内容により、両部が協働して開示資料を作成し、取締役会における決議、承認または情報開示責任者の確認を経て、情報を開示します。

### (2) 決算情報およびリスク情報に関する開示

当社内および当社グループ各社の決算に関する情報を財務統括部および法務統括部が収集し資料を作成、また、事業上のリスクをグループ・リスク・マネジメント部が収集してとりまとめ、代表取締役社長、情報開示責任者の確認を経て、情報を開示します。

<コーポレート・ガバナンス体制図>

