

コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取り組み

当社では、株主をはじめ、社員、取引先等すべてのステークホルダーにとっての企業価値を最大化すること、経営の透明化・効率化を向上させることを基本方針としています。このため、経営の意思決定・監督体制の高い経営の実現に取り組んでいます。

当社におけるコーポレートガバナンス・コードの各原則に対する、当社の取り組み状況や取り組み方針は、以下の通りです。

第1章 株主の権利・平等性の確保

【基本原則 1】	4
【原則 1-1. 株主の権利の確保】	4
補充原則 1-1①	4
補充原則 1-1②	4
補充原則 1-1③	5
【原則 1-2. 株主総会における権利行使】	5
補充原則 1-2①	5
補充原則 1-2②	6
補充原則 1-2③	6
補充原則 1-2④	6
補充原則 1-2⑤	7
【原則 1-3. 資本政策の基本的な方針】	7
【原則 1-4. 政策保有株式】	7
補充原則 1-4①	8
補充原則 1-4②	8
【原則 1-5. いわゆる買収防衛策】	8
補充原則 1-5①	9
【原則 1-6. 株主の利益を害する可能性のある資本政策】	9
【原則 1-7. 関連当事者間の取引】	9

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【基本原則 2】	10
【原則 2-1. 中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定】	11
【原則 2-2. 会社の行動準則の策定・実践】	11
補充原則 2-2①	12
【原則 2-3. 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】	12
補充原則 2-3①	12
【原則 2-4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】	13
補充原則 2-4①	14
【原則 2-5. 内部通報】	14
補充原則 2-5①	15
【原則 2-6. 企業年金アセットオーナーとしての機能発揮】	15

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

【基本原則 3】	16
【原則 3-1. 情報開示の充実】	16
補充原則 3-1①	19
補充原則 3-1②	19
補充原則 3-1③	19
【補充原則 3-2. 外部会計監査人】	20
補充原則 3-2①	20
補充原則 3-2②	20

第4章 取締役会等の責務

【基本原則 4】	22
【原則 4-1. 取締役会の役割・責務(1)】	22
補充原則 4-1①	22
補充原則 4-1②	23
補充原則 4-1③	23
【原則 4-2. 取締役会の役割・責務(2)】	23
補充原則 4-2①	24
補充原則 4-2②	24
【原則 4-3. 取締役会の役割・責務(3)】	25
補充原則 4-3①	25
補充原則 4-3②	25
補充原則 4-3③	26
補充原則 4-3④	26
【原則 4-4. 監査役及び監査役会の役割・責務】	26
補充原則 4-4 ①	27
【原則 4-5. 取締役・監査役等の受託者責任】	27
【原則 4-6. 経営の監督と執行】	28
【原則 4-7. 独立社外取締役の役割・責務】	28
【原則 4-8. 独立社外取締役の有効な活用】	28
補充原則 4-8①	29
補充原則 4-8②	29
補充原則 4-8③	29
【原則 4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】	29
【原則 4-10. 任意の仕組みの活用】	30
補充原則 4-10①	30
【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】	30
補充原則 4-11①	31
補充原則 4-11②	31
補充原則 4-11③	31
【原則 4-12. 取締役会における審議の活性化】	32

補充原則 4-12①	……	32
【原則 4-13. 情報入手と支援体制】	……	33
補充原則 4-13①	……	33
補充原則 4-13②	……	33
補充原則 4-13③	……	33
【原則 4-14. 取締役・監査役のトレーニング】	……	35
補充原則 4-14①	……	35
補充原則 4-14②	……	35

第5章 株主との対話

【基本原則 5】	……	38
【原則 5-1. 株主との建設的な対話に関する方針】	……	38
補充原則 5-1①	……	38
補充原則 5-1②	……	39
補充原則 5-1③	……	40
【原則 5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表】	……	40
補充原則 5-2①	……	41

第1章 株主の権利・平等性の確保

【基本原則1】

上場会社は、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うべきである。

また、上場会社は株主の実質的な平等性を確保すべきである。

少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

当社は、すべての株主に対して実質的な平等性を確保するとともに、株主の権利の実質的な確保と適切な権利行使に資するため、環境の整備を行っております。

特に少数株主や外国人株主につきましては、上場会社として責務であるとの認識から、より一層配慮すべきと考えております。具体的には、決算情報・適時開示の日英同時開示を基本的に行うとともに、その他情報開示についても英文での開示を行うよう注力しております。

【原則 1-1. 株主の権利の確保】

上場会社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行うべきである。

当社は、株主総会を、建設的な対話を行う上で大変貴重な場であり、最高意思決定機関であると認識しております。そのため重要な株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行っております。

【補充原則 1-1①】

取締役会は、株主総会において、可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があったと認められるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行うべきである。

取締役会は、株主総会において、可決には至ったものの2割を超える反対票が投じられた会社提案議案があったと認められるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行っております。

【補充原則 1-1②】

上場会社は、総会決議事項の一部を取締役に委任するよう株主総会に提案するにあたっては、自らの取締役会においてコーポレートガバナンスに関する役割・責務を十分に果たし得るような体制が整っているか否かを考慮すべきである。他方で、上場会社において、そうした体制がしっかりと整っていると判断する場合には、上記の提案を行うことが、経営判断の機動性・専門性の確保の観点から望ましい場合があることを考慮に入れるべきである。

当社は、予てより、株主総会決議により配当金や自己株式の取得などの決議を取締役に委任しておりますが、今後も特に機動的、効率的な意思決定を要する総会決議事項の取締役会への委任については、随時株主総会へ提案する方針です。これは取締役会そのものがモニタリングボード（監督と執行の分離）として機能することを目指しております。

他方で、独立役員として5名の社外取締役を選任し、その意見等を重視するとともに、コーポレートガバナンスが十分に機能する体制を整備しております。なお当社取締役（監査等委員を除く。）は任期が1年であり、毎年の定時株主総会で株主の信任を得ております。

【補充原則 1-1③】

上場会社は、株主の権利の重要性を踏まえ、その権利行使を事実上妨げることのないよう配慮すべきである。とりわけ、少数株主にも認められている上場会社及びその役員に対する特別な権利（違法行為の差止めや代表訴訟提起に係る権利等）については、その権利行使の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

当社では、株主の権利を保護し、その権利行使を促進するとともに、いずれの株主に対しても実質的な平等性の確保に努めております。

また、株主名簿や取締役会議事録の閲覧要求、株主総会における株主提案、取締役の違法行為の差し止め及び株主代表訴訟の提起など会社法にて少数株主に認められている権利について、株式取扱規程で権利行使の方法を定めるなどして、その権利行使を円滑に行えるよう努めております。

【原則 1-2. 株主総会における権利行使】

上場会社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備を行うべきである。

当社は、株主総会が最高意思決定の場であり、建設的な対話の場であることを認識し、株主の意思が経営に反映できる場となるよう、総会前においては適切な情報開示や十分な対話の充実に努め、総会后においては振り返りと改善への取り組みを行うなど、様々な環境整備に努めております。

【補充原則 1-2①】

上場会社は、株主総会において株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報については、必要に応じ適確に提供すべきである。

当社では、株主総会議案につきましては、株主が適切な判断を行うことに資するため、予てより招集通知に、株主総会参考書類を記載しております。また、今年度は第66回定時株主総会招集通知に記載のとおり、不適切事案の影響により、決算手続および会計監査人による監査手続等に遅れが発生したため、第66回定時株主総会において、目的事項のうち報告事項を報告することができない状況であることから、第66回定時株主総会継続会を開催すること、継続会の日時および場所の決定については取締役会に一任いただくこ

と、第 66 期事業年度にかかわる事業報告、連結計算書類、計算書類ならびにこれらに関する監査報告書は、決算関連の手続が完了次第、株主のみなさまに提供させていただいた旨を株主のみなさまにお諮りし賛成を得たため、第 66 期事業年度にかかわる事業報告、連結計算書類、計算書類ならびにこれらに関する監査報告書を継続会開催通知に記載し、第 66 回定時株主総会継続会を実施いたしました。また、委任を受けた取締役会が実効性を有するか否かについては、毎年実施する取締役会実効性評価において、独立性を有する外部機関の協力を得て、個別の評価項目や結果を当社ウェブサイトにおいて掲載しております。

【補充原則 1-2②】

上場会社は、株主が総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、招集通知に記載する情報の正確性を担保しつつその早期発送に努めるべきであり、また、招集通知に記載する情報は、株主総会の招集に係る取締役会決議から招集通知を発送するまでの間に、TDnet や自社のウェブサイトにより電子的に公表すべきである。

当社は、株主が議案の検討に相応の時間を必要とすることを認識しており、招集通知発送の早期化に努め、取締役会での承認後、株主総会開催日の 3 週間前には招集通知を TDnet 及び電子的に当社ウェブサイトに掲載公表しております。

【補充原則 1-2③】

上場会社は、株主との建設的な対話の充実や、そのための正確な情報提供等の観点を考慮し、株主総会開催日をはじめとする株主総会関連の日程の適切な設定を行うべきである。

当社は、株主総会は株主との対話の場と認識しております。そのため、株主が出席できるよう極力、集中する日、集中する時間を避けるよう開催日時を設定しております。

【補充原則 1-2④】

上場会社は、自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権の電子行使を可能とするための環境作り（議決権電子行使プラットフォームの利用等）や招集通知の英訳を進めるべきである。特に、プライム市場上場会社は、少なくとも機関投資家向けに議決権行使プラットフォームを利用可能とすべきである。

当社は、議決権電子行使プラットフォームを利用すると同時に、日本語招集通知と英訳招集通知を当社ウェブサイトに掲載しております。2026 年 6 月開催の第 66 回定時株主総会より、バーチャル株主総会（出席型）と会場開催のハイブリッド形式とし、バーチャル株主総会（出席型）でご出席された株主におかれましてもシステムを通じて議決権の行使と質疑ができるようにいたしました。

【補充原則 1-2⑤】

信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等が、株主総会において、信託銀行等に代わって自ら議決権の行使等を行うことをあらかじめ希望する場合に対応するため、上場会社は、信託銀行等と協議しつつ検討を行うべきである。

当社は、株主総会への出席を株主名簿記載株主に限定しております。これは議決権のある株主を特定する際の混乱を避けるためであります。信託銀行等の名義株主と事前に協議した方法により、出席を希望する機関投資家が実質的に株主であることが確認できる場合は、株主総会の傍聴を認めることとしております。

【原則 1-3. 資本政策の基本的な方針】

上場会社は、資本政策の動向が株主の利益に重要な影響を与え得ることを踏まえ、資本政策の基本的な方針について説明を行うべきである。

当社は、株主価値を中長期的に高めるために、持続的な成長が必要であり、成長投資とリスク許容できる株主資本の水準を保持することを基本と考えております。ROE（自己資本当期純利益率）を最も重要な経営指標の一つと捉え、この目安値を公表しております。また、当社は今後資金調達が必要となった場合、資本コストを意識し、銀行シニアローン・普通社債＞ハイブリッド（劣後ローン・劣後債等）＞公募増資・転換社債の優先順位で資金調達を検討してまいります。

2026年3月期におけるROE（自己資本当期純利益率）は41.6%となっております。ROE（自己資本当期純利益率）については、中計最終年度となる2027年3月期末において、30%水準を目安とすることを財務方針に掲げております。

株主還元については、中期経営計画期間、配当性向30%以上といたします、仮に魅力的な投資機会が見つからない場合、余剰資金や財務基盤を考慮しつつ、最大で300億円規模の追加の株主還元も検討するほか、機動的に自己株式の取得など検討いたします。また、配当のみならず、株価上昇によるTSR（株主総利回り）の拡大を重視いたします。

【原則 1-4. 政策保有株式】

上場会社が政策保有株式として上場株式を保有する場合には、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など、政策保有に関する方針を開示すべきである。また、毎年、取締役会で、個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証するとともに、そうした検証の内容について開示すべきである。

上場会社は、政策保有株式に係る議決権の行使について、適切な対応を確保するための基準を策定・開示し、その基準に沿った対応を行うべきである。

(1) 政策保有に関する方針

当社における政策保有株式は、取引先との長期的・安定的な関係の構築や、営業推進などを目的とするものであり、当社の中長期的な企業価値向上に資するものに限って保有しているものであります。取締役会において当社の企業価値向上に寄与しないと判断したものは保有いたしません。

(2) 政策保有株式にかかる検証の内容

保有株式については、取締役会において、年度ごとに株式銘柄単位で資本コストに見合っているか採算状況等を踏まえ保有方針の見直し、及び検証を行っております。非上場企業も含めた政策保有株式は、2026年3月期末における連結純資産の4.7%と前年度から約1.5ポイント縮減しております。

(3) 政策保有にかかる議決権行使基準

当社は、政策保有株式の議決権行使に当たっては、提案されている議案について、株主価値の毀損に繋がるものではないことを基準として、総務部・財務企画部・経理部・社長室の4部門において議案の趣旨確認等を精査した上で、業績悪化や不祥事に繋がると想定される議案に対しては反対するなど、厳正に行使用いたします。

【補充原則 1-4①】

上場会社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げるべきではない。

当社の株式を保有する政策保有株主から売却の意向が示された場合、取引の縮減を示唆する等の売却を妨げる行為は一切行っておりません。

【補充原則 1-4②】

上場会社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行うべきではない。

当社では、【原則 1-4、政策保有株式】に記載した通り、年度ごとに株式銘柄単位ごとに資本コストに見合っているか採算状況等を踏まえ取締役会にて継続保有の可否を決議することとしております。2026年3月期末時点における保有株式に関しまして、経済合理性に欠けた株式は実際にございません。今後、経済合理性が「劣る」と判断された株式は積極的に縮減してまいります。

【原則 1-5. いわゆる買収防衛策】

買収防衛の効果をもたらすことを企図してとられる方策は、経営陣・取締役会の保身を目的とするものであってはならない。その導入・運用については、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続きを確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

当社では、買収提案に際しては取締役会が主体的に対応することになりますが、株主の負託にこたえるべく、持続的な成長により企業価値を向上させることが最重要であり、被買収対策においても最善と認識しており、現状かつ将来に向けて買収防衛策の導入の予定はありません。

【補充原則 1-5①】

上場会社は、自社の株式が公開買付けに付された場合には、取締役会としての考え方（対抗提案があればその内容を含む）を明確に説明すべきであり、また、株主が公開買付けに応じて株式を手放す権利を不当に妨げる措置を講じるべきではない。

当社株式が公開買付けに付された場合、以下、3点を基本方針として取締役会が主体的に対応いたします。

①まずは相手の真意を確かめること、②当社の基本的な考え方を理解していただくことに努めること、③充分期間を設けて、適宜開示して広く株主を始めとするステークホルダーの意見を聞くこと。

また、具体的には、当社株式の大量取得を目的とする買付行為（または買付提案）が行われる場合、それに応じるか否かは最終的に株主の判断に委ねられるべきものと考えており、それが当社の企業価値を高め株主共同の利益に資するものであれば、これを否定するものではありません。

【原則 1-6. 株主の利益を害する可能性のある資本政策】

支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策（増資、MBO等を含む）については、既存株主を不当に害することのないよう、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続きを確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

増資やMBO等の株主の利益に影響を及ぼす資本政策を行う際には、説明責任主体が取締役会であることを認識し、既存株主の利益を不当に損なわないよう、取締役会は、株主に対する受託者責任を適切に認識した上で、社外役員の意見に配慮しつつ、その検討過程や実施の目的等の情報を速やかに開示するとともに、必要に応じて、株主総会や決算説明会等での説明を行うなど、株主への十分な説明に努めてまいります。

【原則 1-7. 関連当事者間の取引】

上場会社がその役員や主要株主等との取引（関連当事者間の取引）を行う場合には、そうした取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした疑念を惹起することのないよう、取締役会は、あらかじめ、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続きを決めてその枠組みを開示するとともに、その手続きを踏まえた監視（取引の承認を含む）を行うべきである。

当社は、役員及び役員が実質的に支配する法人との競業取引または利益相反取引は、取締役会での審議・決議を要することとしております。そして当該取引が承認された場合において、取引条件及び取引条件等の決定方針等については有価証券報告書等で開示しております。また、毎期末に当社グループの役員に対し関連当事者間取引の有無について確認をする調査を実施しており、関連当事者間の取引を管理する体制を構築しております。

【基本原則2】

上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。

取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、株主はもとより、従業員、取引先、社会等、すべてのステークホルダーとの協働が必要不可欠であると認識しております。当社の事業ではコミュニケーションは人が生きて行くための必要不可欠な要素であることを基本としております。したがって当社にかかわるすべてのステークホルダーとコミュニケーションをとることは、当社として当然のことであり、取締役会をはじめ経営陣がステークホルダーとの協働を推進する責務として認識しております。また、解決すべき10の重要課題「サンリオ・マテリアリティ」を特定し、企業価値向上の視点から積極的に取り組んでおります。

◇10の重要課題（サンリオ・マテリアリティ）

●「創出価値」の観点で取り組む重点テーマ

Well-Beingの充足

クリエイティブの民主化

子どもの教育水準の向上

国境・世代を超えた社会のつながり強化

社内外のヒトへの投資

ダイバーシティの実現

●「ESG」の観点で取り組む重点テーマ

地球環境への配慮

人権の尊重

顧客のプライバシー&データセキュリティ

ガバナンスの透明性・可視化

【原則 2-1. 中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定】

上場会社は、自らが担う社会的な責任についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行いつつ中長期的な企業価値向上を図るべきであり、こうした活動の基礎となる経営理念を策定すべきである。

当社「Sanrio」の社名は Saint River「聖なる河」を表す言葉です。私たちは、「人類が最初に住み始めたといわれる河のほとりに聖らかな文化を築きたい」という気持ちでこの会社を設立し、「其処に集まる人々がお互いに思いやりを持ち、仲良く暮らせるコミュニティ（集団）を作りたい」という願いを込めて会社を運営しております。

当社は、子供たちをはじめとする世界中の全ての人々に仲良しの輪を広めようと考え、企業理念である「みんななかよく」の下、人と人をつなぐことを最大の思いに掲げて、事業を成長させてまいりました。

ビジョン「One World, Connecting Smiles.」は、1人1人の笑顔を作り出し、さらに幸せが輪になって広がっていくことによって「みんななかよく」という企業理念の達成を目指すことを意味しております。

これからも当社は、世界中の皆様のひと時が笑顔で溢れて平和で幸せになるようなお手伝いを行ってまいります。このような弊社の企業理念は、顧客ロイヤルティの強化やコーポレートブランドの向上などを通じて企業価値向上に寄与し、最終的に株主への還元につながることを目的としております。

【原則 2-2. 会社の行動準則の策定・実践】

上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。

当社は、基本理念や行動原則を明記したコンプライアンス憲章を制定しております。また、コンプライアンス憲章の精神を具体的な行動に移すための指針として、サンリオ行動規範を策定しております。取締役会は、サンリオ合同コンプライアンス委員会を通し役職員に自己点検させることにより、基本理念や行動原則がより浸透し、遵守されるための取り組みを行っております。

当社は、創業以来、世界中の人々が仲良く暮らすためにはソーシャル・コミュニケーションが大切であるとの基本理念に基づき、ハローキティなどのサンリオキャラクターを媒介としたソーシャル・コミュニケーション・ビジネスを、「他人の物を盗まない」「暴力をふるわない」「嘘をつかない」「法律を守る」「社員は助け合って仲良くする」という行動原則に基づいて事業展開してまいりました。その結果、当社が推進するソーシャル・コミュニケーション・ビジネスは、世界に類を見ないビジネスとして日本のみならず世界の皆様からも高い評価を得ております。

【補充原則 2-2①】

取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない。

2023年10月に新設されたコンプライアンス室が、年2回（2026年3月期までは年4回）で基本理念や行動原則・行動規範について全役職員に自己点検のためのチェックを行い不備等についての改善策を検討し、その結果については取締役会・サンリオ合同コンプライアンス委員会に報告され、今後の取り組み方針を審議することとしております。

また、代表取締役は機会あるごとに基本理念、行動原則、法令順守の重要性を訴えており、これらを浸透させております。また、年に2回、社外取締役と監査等委員会との間で、年に3回、社外取締役と代表取締役との間で各々取締役会のガバナンス体制に関する意見交換会を実施しております。

【原則 2-3. 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】

上場会社は、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について、適切な対応を行うべきである。

サステナビリティを巡る課題として、環境問題への適切な対応は、有限な地球環境において不可欠の課題と考えております。また、社会問題、中でも、労働慣行、人権への配慮は、「みんななかよく」を企業理念とする当社が、正に長年に亘り重要視してきた課題であります。これらの問題を含む、解決すべき10の重要課題「サンリオ・マテリアリティ」を特定し、企業価値向上の視点から積極的に取り組んでおります。

【補充原則 2-3①】

取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。

当社は各項目につき下記の通り対応を行っております。

1. 気候変動について

現在までに、本社物販事業においては全直営店における包装の簡素化、LED 照明の導入、テーマパークにおけるソーラーパネルの設置作業開始、LED 照明の導入等を進めております。本社物販事業においては、厳格な在庫管理や廃棄の削減を進めることで、二酸化炭素の排出削減を実現し、廃棄額に関しては、2024年3月期に2021年3月期対比で90%超の削減を達成しております。

当社は、2027年3月期を目標年度とする温室効果ガス（GHG）排出量の削減目標を設定しております。そして、今後サステナブルに「One World, Connecting Smiles.」を達成

すべく各ステークホルダーと協働することで、Scope1、2については排出量を2019年3月期比60%削減、Scope3については売上高当たりの排出量を同10%以上削減する目標を掲げております。また、ハローキティは国連と協働した「#HelloGlobalGoals」を通じ、SDGsの推進を応援しております。

2. 人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮、公正・適切な処遇について

全社員向けにキャリア、働き方、福利厚生等に関するアンケートを実施し、現状の課題や社員の要望を把握し、それらに基づき2025年4月より「SRHR休暇」の導入や育児時短勤務制度の拡充を実施いたしました。社員重視の方針の下、スライド勤務制度による始業・終業時間のフレキシブル化、テレワークの導入、健康促進のためのスポーツ大会への参加、メンタルヘルスに関する研修教育等に取り組んでまいりました。

また、人権面では、労働者保護のための「サンリオ・コンプライアンス憲章」に基づいた「サンリオグループ・コンプライアンス・マニュアル」を策定しております。特に健康維持に関しては、現在、「健康経営宣言」を発出し、推進体制構築を行い、「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に認定されました。(2022年より5年連続)。

※「SRHR休暇(性と生殖に関する健康と権利)」は、全ての人が性や生き方を尊重される権利を持っているという考え方に基づいています。この休暇は、不妊治療や卵子凍結、更年期症状など、男女問わず利用することが可能な制度です。

3. 取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理について

弊社は社内に全社横断的な視点からサステナビリティ方針の策定およびサステナビリティに関連するアクションの推進、モニタリングを実施することを目的としてサステナビリティ委員会を設置。専門部署であるグローバルサステナビリティ推進室が事務局となり、2023年4月より本格的な活動を開始しており、全社横串・グローバルでの取り組みを加速させております。

当社取締役会は、サステナビリティ委員会からの報告を受け、サステナビリティを巡る課題へのさらなる施策の実施について検討し取り組み方針を定め、その実施、進捗状況を監督しております。

【原則2-4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】

上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

従業員の女性比率が6割である当社において、企業価値向上を目指すうえで、男女の区別なく活躍できる労働環境を重視しております。育児休暇、時短勤務制度、テレワーク制度等、働き方の選択肢も充実させており、また昨年度より育児時短勤務制度の利用可能な子の年齢を小学校3年生修了から同6年生修了までに期間延長をいたしました。今後もキャリアアップ志向、家庭との両立の両面での支援を拡充するよう推進してまいります。

また、視点や価値観の多様性を図ることを目的として、他社からの中途採用、外国人の採用、シニア社員等の登用についても積極的に行っております。これにより競争優位性やビジネスモデルの革新、収益力向上につながり、持続的な成長と中長期的な企業価値向上が図られるものと当社は認識しております。

【補充原則 2-4①】

上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。

また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

当社の女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、企業価値向上につながる多様性の確保に関する考え方は、【原則 2-4】に記載の通りです。

また、当社は、グローバル経営を進めていくうえで、経営幹部層については、性別・年齢・国籍を問わず、人材の登用を進めております。

同時に、本社においては、2024 年 3 月期に管理職に占める女性割合 43%以上とする目標を定め、性別・年齢等の属性にとらわれず管理職登用の機会を提供できるように各施策を進めてまいりました。具体的には、職位者向けのアンコンシャスバイアス研修や、全社員向けのキャリアライフプランに関する座談会の実施等を推進した結果、目標水準を達成し、その後も同水準を維持しております。

中途採用者については、中長期戦略の実現に向けて、直近数年で中途採用を大幅に拡大し、既存事業の継続的な成長や、成長戦略に関わる実行人材の確保について、引き続き推進してまいります。中途採用者割合を増やす中で、管理職としての採用や中途採用者の管理職登用についても積極的に進めてまいります。

【原則 2-5. 内部通報】

上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備をおこなうべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。

当社は、グループ共通の通報窓口をコンプライアンス室、および外部の弁護士事務所に設置しており、イントラネットに通報方法を具体的に掲載して通報し易い体制をとっております。また、通報があった場合は、コンプライアンス室が対応し、状況、結果、事後整備について取締役会、監査等委員会に報告を行っております。

【補充原則 2-5①】

上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備すべきである。

当社は、コンプライアンスを遂行するコンプライアンス室と、顧問法律事務所を通報窓口としており、常勤監査等委員に新規受付や進捗について毎月報告しております。個別事案の対応については、常勤監査等委員、社外弁護士らが出席するサンリオ合同コンプライアンス委員会分科会にて討議しており、経営陣から独立した内部通報体制となっております。

リスク管理およびコンプライアンスのモニタリング結果については、取締役会へ報告し、社外取締役・監査等委員を含めたレビューを受けております。また、公益通報者保護規程を定め通報者の保護を図っております。

【補充原則 2-6. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用にあたる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運用面における取り組みを行うとともに、そうした取り組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである。

当社は、規約型であるサンリオグループ確定給付企業年金と、基金型であるサンリオ企業年金基金を有しております。基金型は、資産運用委員会を設置し、運用の基本方針、運用ガイドライン、政策的資産構成割合の策定や見直し等、適切な運用と管理を行っております。

実際の資産運用は金融機関に委託しており、運用状況及びスチュワードシップ活動は、四半期に一度の運用報告会にてモニタリングしております。企業年金の担当者、企業年金基金の理事には適切な人員を配置するとともに、外部のセミナー受講や研修などにより人材の育成に努めております。

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

【基本原則 3】

上場会社は、会社の財務状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。

その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上で
の基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものになるようにすべきである。

当社は、株主をはじめとするステークホルダーからの理解を得る為に適切な情報開示を行うことが必要不可欠と認識しております。その認識を実践するために法令に基づく開示以外にも、株主をはじめとするステークホルダーにとって重要と判断される情報（非財務情報も含む）については、取締役会で議論し、開示資料そのものを確認した上で、当社ホームページ等により積極的に開示を行っております。

【原則 3-1. 情報開示の充実】

上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、（本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、）以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。

- (i) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画
- (ii) 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基本方針
- (iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続き
- (iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続き
- (v) 取締役会が上記（IV）を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査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

- (i) 経営理念をコーポレートガバナンス報告書、有価証券報告書にて開示しております。また、成長に向けての経営戦略、経営計画については、2024年5月14日に2027年3月期を最終年度とする3か年の中期経営計画を策定し発表、当社ウェブサイトを開示しております。なお、2025年5月13日には、同計画で掲げた最終年度の目標値を初年度に達成したことから、新たな目標値を策定し、10年間の長期ビジョンとともに発表いたしました。

中期経営計画における財務基本方針として、長期ビジョンが目指す時価総額5兆円の目標達成にむけて資本コストを意識した経営をさらに進化させていく考えであります。

ROE（自己資本当期純利益率）については、資本コストに一定のスプレッドを加味し30%以上を中長期的に目指すことを掲げており、厳しい事業環境となっても一定の財務規律のもとで株主の最低期待水準（ハードルレート）としての資本コストを

十分上回る経営を実施する考えであります。

また、株主還元については、配当性向 30%以上を継続いたします、仮に中期経営計画期間中に大型投資が発生しなかった場合、追加での株主還元も検討するほか、機動的に自己株式の取得など検討いたします。配当のみならず、株価上昇による TSR（株主総利回り）の拡大を重視いたします。

さらに当社では、中長期で企業価値を高めていく観点からサステナビリティ経営を推進しており、「笑顔による社会貢献」のため重視すべき 10 の課題を「サンリオ・マテリアリティ」として設定し、当社ウェブサイト（サステナビリティ専用サイト）にて開示しております。

- (ii) コーポレートガバナンスの基本的な考え方と基本方針を、以下の通り、コーポレートガバナンス報告書、有価証券報告書にて開示いたします。

「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」

当社は、コーポレートガバナンスの充実、企業価値を継続的に高め、株主や投資家をはじめとするステークホルダーの信頼を得るために必要不可欠であると考えております。そのために、次の 3 項目について強化に努めてまいります。

1. 市場の急速な変化に対応できるよう取締役会の意思決定の迅速化を図るとともに、社外取締役の視点も入れ、妥当性、効率性、透明性の向上を目指してまいります。
2. 株主、従業員、取引先、顧客、債権者、そして、地域社会すべてのステークホルダーに対する社会的責任を十分果たせるように、内部統制システムの整備を行うとともに、社内でのコンプライアンス（企業倫理、法令遵守）を徹底してまいります。
3. 適切で公正なディスクロージャーと IR 活動を通して、市場からの信頼を得ることに努めてまいります。開示情報の重要性の認識の下、適時開示の体制の整備に弛まぬ努力を注いでおります。また、決算説明会においては、経営トップ自ら出席し、市場との双方向の対話を通して経営に活かすことを図っております。そのほか、当社の成長をけん引する事業に関する説明会や施設見学会を催すと同時に、個人向けにおいても、当社ウェブサイトへの IR 情報の掲載等の充実により、企業と株主、投資家のコミュニケーションの充実に努めてまいります。

- (iii) 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬の決定に関する方針と手続きを、以下の通りとしております。

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）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いたします。具体的には、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、株式報酬ならびに賞与により構成され、監督機能を担う社外取締役に

については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うことといたします。報酬総額は株主総会で承認された範囲内で運用しております。

個人別の報酬額については、取締役会で決議した決定方針に基づき、代表取締役社長が人事担当役員等と協議するものとし、その権限の内容は、各取締役の基本報酬の額及び業績に連動した賞与の評価配分といたします。

2026年6月25日開催の第66回定時株主総会において、「取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対する業績連動型株式報酬等の額および内容決定の件」の承認を得て、新たに、取締役（監査等委員である取締役を除く。）を対象に信託を用いた当社株式を報酬として交付する株式報酬制度を導入いたしました。

なお、取締役の報酬については、社外取締役を中心とした指名・報酬諮問委員会（議長は社外取締役が務めております）に諮問し、答申を受けて決定しております。

取締役会は、当該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、指名・報酬諮問委員会に原案を諮問し答申を得るものとし、上記の委任を受けた代表取締役社長は、当該答申の内容に従って決定をしなければならないことといたします。なお、株式報酬は、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、取締役会で取締役個人別の割り当て株式数を決議いたします。

監査等委員である取締役の報酬は、固定報酬のみとし、個別の報酬額につきましては、監査等委員会で協議のうえ決議しております。

- (iv) 取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び監査等委員である取締役候補者の指名にあたっては、性別、年齢、及び国籍の区別なく、それぞれの人格及び見識、多様な業務への対応、的確で迅速な意思決定、適切なリスク管理等を十分考慮の上、その職務と責任を全うできる適任者を指名する方針としております。ただし社外取締役については、「企業経営」「グローバル」「マーケティング」「デジタル・テクノロジー」により重点を置き、社内とは区別しております。取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者の指名は、代表取締役と人事担当役員において候補者を選定し、指名・報酬諮問委員会に原案を諮問し答申を得るものとし、取締役会の決議をもって決定しております。指名・報酬諮問委員会では、取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者の組織運営能力、指導力、人間性を選任基準として評価しております。

監査等委員である取締役候補者の指名は、代表取締役と人事担当役員が候補者を選定し、監査等委員会の同意を得た上で取締役会において決定しております。

- (v) 取締役（監査等委員である取締役を除く。）・監査等委員である取締役候補者の指名を行う際の、個々の指名に係る説明につきましては、全ての取締役（監査等委員である取締役を除く。）・監査等委員である取締役候補者の指名に係る説明を株主総会参考書類にて開示しております。なお、当社では法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、予め補欠の監査等委員である取締役を選任しており、補欠の監査等委員である取締役候補者の指名に係る説明を株主総会参考書類にて開示しております。

【補充原則 3-1①】

上記の情報開示に当たっても、取締役会は、ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け利用者にとって付加価値の高い記載になるようにすべきである。

【原則 3-1. 情報開示の充実】で列挙された、経営理念・経営計画などから取締役及び監査等委員である取締役候補者の選任理由等の開示に当たっては、具体的、且つ、理解しやすい記載とする方向で検討してまいります。株主やステークホルダーとの対話の促進を目的として、より付加価値が高くなる方向で開示改善を行ってまいります。

情報開示の改善にあたり、株主やステークホルダーとの対話を通じて把握したニーズを参考に取り組んでおります。株主やステークホルダーとの対話の内容は社外取締役・社外監査役や代表取締役を含む取締役会メンバーへもフィードバックしており、社内的な検討やディスカッションを経て開示内容を刷新しております。なお 2024 年 10 月より統合報告書を作成・開示しております。

【補充原則 3-1②】

上場会社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報の開示・提供を進めるべきである。

特に、プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべきである。

現状の海外投資家比率を踏まえ、TDnet において英語での情報開示・提供を順次行っており、その他決算説明会動画、資料等、当社ウェブサイトにおきましても英語での開示を行っておりますが、海外投資家との対話促進に向けては更なる開示改善、高度化が必要と認識しており、海外投資家との対話を通じて認識した情報開示に対するニーズを、今後の開示改善に活用する考えであります。

その一環として、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」と「コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取り組み」の英訳を当社のサステナビリティ専用サイトに掲出しております。また、「統合報告書」および「有価証券報告書」の英語版を開示しております。

今後、海外投資家比率の上昇を踏まえて、更なる充実を図ってまいります。

【補充原則 3-1③】

上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取り組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みである TCFD またはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。

当社のサステナビリティの考え方については、【原則 2-1】の経営理念に基づくものであり、【補充原則 2-3①】の記載もご参照ください。

社内に全社横断的なサステナビリティを管轄するグループとしてグローバルサステナビリティ推進室を位置づけ、全社横串・グローバルでの取り組みを加速させてまいります。また、サステナビリティ方針の策定およびサステナビリティに関連するアクションの推進、モニタリングを実施することを目的としてサステナビリティ委員会を設置しております。TCFD の考え方に基づき、サンリオグループとしての指針をまとめ、事業活動に反映させてまいります。

【原則 3-2. 外部会計監査人】

外部会計監査人及び上場会社は、外部会計監査人が株主・投資家に対して責務を負っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきである。

当社では、株主・投資家に対する責務であることを念頭に、監査等委員会や経理部門等の関連部門が、外部会計監査人と連携し、監査日程や監査体制の確保に努めております。財務報告の信頼性を確保する役割を担う外部会計監査人が適正な監査を行うことで、当社の企業価値向上への寄与・貢献となるよう適切に対応しております。

【補充原則 3-2①】

監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

- (i) 外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定
- (ii) 外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かについての確認

(i) 監査等委員会は、日本監査役協会のガイドラインを参考にして、外部会計監査人候補を適切に選定し、外部会計監査人を適切に評価するための基準を策定し、外部会計監査人の評価を毎年実施しております。

(ii) 外部会計監査人との意見交換や監査実施状況等に加え、日本監査役協会のガイドラインを参考にするなどして、独立性と専門性を有しているか確認しております。

【補充原則 3-2②】

取締役会及び監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

- (i) 高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保
- (ii) 外部会計監査人から CEO・CFO 等の経営陣幹部へのアクセス（面談等）の確保
- (iii) 外部会計監査人と監査役（監査役会への出席を含む）、内部監査部門や社外取締役十分な連携の確保
- (IV) 外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立

- (i) 監査等委員会や経理部門等の関連部門は、外部会計監査人が十分な監査時間が確保できるよう、前広に監査スケジュールをすり合わせております。従いまして現在のところ監査時間につきましては問題ないものと認識しております。
- (ii) 監査等委員会や経理部門等の関連部門は、外部会計監査人から要請があれば、代表取締役はじめ経営陣幹部の面談等を、最低四半期に一度、優先的に設定しております。
- (iii) 外部会計監査人と監査等委員である取締役、内部監査部門は、いつでもコミュニケーションできる状態で外部会計監査人が必要とする情報提供等が行われており、十分連携がとれております。また、外部会計監査人は社外取締役につきましても、必要に応じ、監査等委員である取締役・内部監査部門等を通じ連携がとれる環境となっております。
- (iv) 外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合、監査等委員である取締役が中心となり、調査を行い、その結果報告及び是正案の提出を取締役会、監査等委員会に行うこととしております。

【基本原則 4】

上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

- (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- (3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

当社のコーポレートガバナンス体制は、「監査等委員会設置会社」としております。

また、取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、当社の経営理念に基づいた、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、併せて積極的に収益力・資本効率等の改善を図ることを、その重要な役割・責任と考えております。

そのため、当社取締役会は、

- (1) 【原則 4-1】に記載の通り、企業戦略等、当社の根幹方針を示すこと
- (2) 【原則 4-2】に記載の通り、経営陣幹部が、適切な範囲で、積極的なリスクテイクが出来る環境を整備すること
- (3) 【原則 4-3】に記載の通り、取締役、経営陣に対し、社外取締役の活用を含めて独立した客観的な立場から実効性の高い監督を行うこと

に注力しております。

【原則 4-1. 取締役会の役割・責務（1）】

取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。

当社取締役会は、企業戦略等の大きな方向性を踏まえて戦略的且つ重要なものを決定することが取締役会の主要な役割・責務であると認識しております。そのため業務執行の案件の内、戦略的且つ重要なものは除き、極力、業務執行取締役、執行役員への権限移譲を進めております。

【補充原則 4-1①】

取締役会は、取締役会自身として何を判断・決定し、何を経営陣に委ねるのかに関連して、経営陣に対する委任の範囲を明確に定め、その概要を開示すべきである。

当社取締役会では、取締役会規則、取締役会付議基準を制定し、取締役会から代表取締

役及び所管役員に対する委任の範囲を、金額、重要性に応じて明確に定めており、随時見直しを行っております。その概要の開示を準備しております。

【補充原則 4-1②】

取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現にむけて最善の努力を行うべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。

当社は、取締役会において中期経営計画を企業戦略等の大きな方向性であり株主に対するコミットメントと認識しており、取締役会・経営陣幹部はこれまでもその時点での事業環境に適した中期経営計画を策定し、その実現に向けて最善の努力をする責任を負うという認識の下、これを推進してまいりました。達成未達成の如何に関わらず中期経営計画の進捗状況や結果分析については株主総会・決算説明会・投資家説明会等にて説明しており、次期中期経営計画に反映することとしてまいりました。

なお、変化がいつそう速く、著しくなると思われる事業環境下においては、中期的な経営計画の策定をとりやめ、長期視点である 2035 年 3 月期を最終年度とする「長期ビジョン」（2025 年 5 月公表）の実現と持続的な成長を達成すべく、より柔軟かつ機動的な戦略と施策の実行に注力してまいります。「長期ビジョン」のゴールや施策の進捗状況については、社内で適切に検証するとともに、年度決算公表のタイミングに合わせて開示してまいります。

【補充原則 4-1③】

取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者等の後継者の計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。

最高経営責任者等の後継者指名に当っては、代表取締役社長が人事担当役員の補佐を得て、社外取締役（監査等委員を含む）の意見等を参考にして、複数の候補者に絞り込み、引続きその育成に努め、社外取締役を含む取締役会は、その後人格、識見、経験、能力等を、十分にチェックいたします。その上で、最高経営責任者が、同様のプロセスを経て、候補者を絞り込み、最終候補者を取締役会に付議するものいたします。

【原則 4-2. 取締役会の役割・責務(2)】

取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。

また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的风险を反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。

当社取締役会では、代表取締役社長から、経営陣幹部に対し、日頃よりイノベーションに繋がる提案を促す等、経営陣幹部が積極的かつ適切なリスクテイクを奨励する準備を行い、その点を重視して議論しております。さらに、経営陣の報酬体系へのインセンティブ付け等を通して、更なる土壌のレベルアップを図っております。

【補充原則 4-2①】

経営陣の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するように、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。

当社の取締役の報酬体系は、基本報酬、株式報酬、賞与からなり、個々の取締役の報酬の決定に際して、指名・報酬諮問委員会による事実上の決定権限の下、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。

【補充原則 4-2②】

取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取り組みについて基本的な方針を策定すべきである。

また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するように、実効的に監督を行うべきである。

当社において、サステナビリティの考え方は、「みんななかよく」という当社企業理念からも同調するものであり、【補充原則 2-3①】の記載にある通りであります。

当社取締役会は、サステナビリティ委員会からの報告を受け、サステナビリティを巡る課題へのさらなる施策の実施について検討し取り組み方針を定め、その実施、進捗状況を監督しております。

社内に全社横断的なサステナビリティを管轄するグループとしてグローバルサステナビリティ推進室を位置づけ、全社横串・グローバルでの取り組みを加速させてまいります。また、サステナビリティ方針の策定およびサステナビリティに関連するアクションの推進、モニタリングを実施することを目的としてサステナビリティ委員会を設置しております。

自社のサステナビリティを巡る課題、また、経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略についても、中期経営計画において策定され、経営会議、取締役会にて検討、決議され決定されるとともに、進行状況についても取締役会に定期的に報告されております。

【原則 4-3. 取締役会の役割・責務(3)】

取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。

また、取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。

さらに、取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じる利益相反を適切に管理すべきである。

当社取締役会は、独立社外取締役を5名選任して、独立した客観的な立場から取締役及び経営陣に対する実効性の高い監督が行える体制を整えております。例えば、社外取締役が過半数且つ議長を担う指名・報酬諮問委員会において、取締役人事、報酬に関する評価、諮問を行っております。

また、内部統制・リスク管理体制については、内部統制プロジェクト委員会や、社外役員や外部弁護士等を構成員とするサンリオ合同コンプライアンス委員会における議論を通じて、適時適切なリスクマネジメント・コンプライアンス対応が行える体制としております。なお、当社では、2026年5月に受領した特別調査委員会の調査報告書において、当社の元常務取締役が当社の指名・報酬諮問委員会により決定された報酬とは別に、CEOを兼任していた米国子会社から経済的利益を受領していたことが判明しました。その原因として、米国子会社を含む海外関連子会社における役員報酬の承認手続、親子会社間の報酬統制及び情報共有体制等のグループ・ガバナンス上の課題が指摘されています。当社はこれを踏まえ、当社及び子会社を通じた役員報酬の総額管理の明確化、一定額以上又は例外的な支給に対する当社取締役会又は指名・報酬諮問委員会による事前承認、定期報告の義務化、財務・人事の複線的報告体制の整備、海外関連子会社における牽制機能の強化並びに教育・モニタリングの充実等の再発防止策を順次実行し、グループ全体のガバナンス及び内部統制の強化に取り組んでおります。また、環境や気候変動等のサステナビリティに関わるリスクについては、【補充原則 4-2②】の記載にある通りであります。

取締役会はいずれの委員会からも協議内容につき適切に報告を受け、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行っております。

経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じる利益相反については、案件毎に取締役会へ報告され、適切に管理・監督しております。

【補充原則 4-3①】

取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。

当社では、経営陣幹部の選任については、発揮能力評価と貢献度評価等による業績・人事評価結果を踏まえて人事担当役員が候補者を選抜し、代表取締役とともに当社の企業理念に基づき当社の発展・企業価値向上に貢献が期待出来る人材であるかを協議し、最終候補者を指名・報酬諮問委員会に諮問し、その答申の内容に従い取締役会に付議する手続きをとっております。一方、解任は、重大な問題があった場合に、同様のプロセスで検討が行われることになります。

【補充原則 4-3②】

取締役会は、CEO の選解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えた CEO を選任すべきである。

【補充原則 4-1③】の手順により社外取締役を含む取締役会が、人格、識見、経験、能力等をチェックしており、選任する手続は十分に機能していると考えております。

【補充原則 4-3③】

取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEO がその機能を十分に発揮していないと認められる場合に、CEO を解任するための客観性・適時性・透明性ある手段を確立すべきである。

【補充原則 4-3②】と同様、経営幹部以上の解任については、社外取締役を含む取締役会にて十分な議論を行い、決議する手続が確立していると考えております。

【補充原則 4-3④】

内部統制や先を見越した全社的リスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。

当社では、取締役会がグループ全体のリスク管理体制を適切に整備することを目的として独立役員が参画するリスク管理委員会、およびサンリオ合同コンプライアンス委員会を設置しております。また、サンリオ合同コンプライアンス委員会には社外弁護士も加え、よりよい企業風土の醸成に向け透明性の高い議論が行える体制にしております。

また、内部統制プロジェクト運営委員会では連結グループ全体の内部統制の整備、運用の推進および評価の管理を行っております。

なお、コンプライアンスと内部監査の 2 部門を設置して健全かつ積極的なリスクテイクを行えるよう内部管理・モニタリング体制を強化すると共に、内部監査部門を活用して実施した内部監査の結果については定期的に監査等委員会、および取締役会に報告する適切な体制を構築しております。

【原則 4-4. 監査役及び監査役会の役割・責務】

監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、監査役・外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断をおこなうべきである。

また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責任を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切ではなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対し適切に意見を述べるべきである。

当社監査等委員会は監査等委員である取締役3名で構成されており、内2名が社外取締役監査等委員であり、その独立性は実質的に担保されているものと判断しております。また、各監査等委員である取締役は、会計、財務、税務、金融、法務等々の多様な知見と経験を有しており、「守りの機能」としてのみならず、独立した客観的な立場に立って、取締役会・経営陣に対し能動的・積極的に意見を述べております。

具体的な方法としては、常勤監査等委員が日常の監査活動で収集した業務執行に関する現場の課題点等を聴取・分析の上、その内容を監査等委員会で協議、必要に応じ監査等委員でない社外取締役とも情報共有のうえ、取締役会で意見しております。また、半年に一度、非業務執行役員（常勤監査等委員、社外取締役監査等委員、監査等委員でない社外取締役）間で良質なコーポレートガバナンス体制構築に向けた意見交換会を行っております。

【補充原則 4-4①】

監査役会は、会社法により、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査役を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべきである。また、監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべきである。

当社監査等委員会は、常勤監査等委員1名、社外取締役監査等委員2名の構成であります。常勤監査等委員は取締役会以外の社内重要会議に出席し、監査等委員としての意見・助言及び情報収集を行っており、随時、社外取締役監査等委員へ情報共有を行っております。監査等委員会と社外取締役との連携については、上述の通り、半期に一度の頻度で意見交換会を実施しておりますが、良質なコーポレートガバナンス体制構築のため、今後一層連携を強化してまいります。

【原則 4-5. 取締役・監査役等の受託者責任】

上場会社の取締役・監査役及び経営陣は、それぞれの株主に対する受託者責任を認識し、ステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、会社や株主共同の利益のために行動すべきである。

当社取締役（監査等委員を含む。）は、その求められる内容の違い（取締役（監査等委員である取締役を除く。）は企業価値向上を、監査等委員である取締役は健全性確保を）はあるものの、会社や株主共同の利益を高めることが受託者責任の本旨であることを強く認識し、それを果たすため、ステークホルダーに対して必要情報の提供・収集、重要情報の適時開示等を行いつつ、積極的且つ健全なリスクテイクを実施できるよう、ガバナンス強化に努めてまいります。元常務取締役に関する事案についての対応につきましては、原則 4-3. に記載のとおりでございます。

【原則 4-6. 経営の監督と執行】

上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。

当社取締役会において、取締役（監査等委員である取締役を含む。）9名の内5名は、業務執行から距離をおくことで監督と執行の分離を志向する社外取締役であり、監査等委員会とともに独立した客観的な立場から業務執行に対する実効性の高い監督が行われております。

【原則 4-7. 独立社外取締役の役割・責務】

上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。

- （i）経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
- （ii）経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
- （iii）会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
- （IV）経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させること

当社は社外取締役5名が多彩で豊富な経験と見識を持つ独立社外取締役で、経営方針や経営改善への助言、取締役会の重要な意思決定、利益相反の監督をしております。また、独立した立場でステークホルダーの意見を取締役に適切に反映しております。

【原則 4-8. 独立社外取締役の有効な活用】

独立社外取締役は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも3分の1（その他の市場の上場会社においては2名）以上選任すべきである。

また、上記にかかわらず、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社（その他の市場の上場会社においては少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社）は、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。

当社は取締役の過半数となる独立社外取締役を5名選任しております。企業経営、グローバル、マーケティング、デジタル・テクノロジーという多彩で豊富な経験と見識を持っており、また、経営幹部、特に社長との定期的会合を行い、十分な意見交換を行っており、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するという役割・責務を果たす資質を十分に備えております。

【補充原則 4-8①】

独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的を開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るべきである。

当社独立社外取締役は、取締役会議案や当社に係る重要事項等に関して客観的立場に基づく意見発信のため、必要に応じて監査等委員会との情報共有のほか、半年に一度の頻度で社外取締役監査等委員を含む監査等委員全員と意見交換会を実施しており、良質なコーポレートガバナンスに向けた取り組みを行っております。

【補充原則 4-8②】

独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。

当社は各独立社外取締役に対し、IRを管掌する常務執行役員と常勤監査等委員がそれぞれ取締役会、監査等委員会との窓口となっており、連携は十分とれております。

【補充原則 4-8③】

支配株主を有する上場会社は、取締役会において支配株主からの独立性を有する独立社外取締役を少なくとも3分の1以上（プライム市場上場会社においては過半数）選任するか、または支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会を設置すべきである。

当社は支配株主を有しておりません。

【原則 4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

取締役会は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきである。また、取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。

当社は会社法及び東京証券取引所が定める独立性基準を踏まえ、自社の独立性判断基準を策定しており、この基準を充たしていること、実質的にも独立性があると判断されること、実績・経験・知見からして取締役会において率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できること等を満たす人物を独立社外取締役の候補者として選定しております。

【原則 4-10. 任意の仕組みの活用】

上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。

当社は、監査等委員会設置会社であり、独立社外取締役が取締役会の過半数に達しております。法定の機関以外に、サンリオ合同コンプライアンス委員会、リスク管理委員会、内部統制プロジェクト運営委員会、指名・報酬諮問委員会等の任意の委員会を置き、統治機能を強化しております。また、執行役員制度により、業務執行の案件の内、戦略的且つ重要なものは除き、極力、業務執行取締役、執行役員への権限移譲を進めております。今後必要に応じて任意の仕組みを活用してまいります。

【補充原則 4-10①】

上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名（後継者計画を含む）・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するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきである。

特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。

当社は、監査等委員会設置会社で、独立社外取締役が取締役会の過半数に達しております。また、取締役の指名・報酬等に係る評価・決定プロセスの透明性及び客観性を担保し、取締役会の監督機能の強化、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図ることを目的として、任意の指名・報酬諮問委員会を設置しております。本委員会は、社外取締役3名と、代表取締役社長の4名で構成され、取締役会の諮問に応じて、取締役の選任・解任に関する事項、代表取締役および役付取締役の選定・解職に関する事項、取締役の報酬に関する事項、その他経営上の重要事項で、取締役会が必要と認めた事項について審議し、取締役会に対して答申を行っております。なお、今後必要に応じて任意の仕組みを活用してまいります。

【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】

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランスよく備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に財務・会計に関する十分な知見を有しているものが1名以上選任されるべきである。

取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどより、その機能の向上を図るべきである。

当社取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランスよく備えております。また、性別で見ると、女性4名、男性5名で構成しております。なお、当社監査等委員会は、弁護士、公認会計士の2名の社外取締役と金融機関に勤務経験のある常勤監査等委員の3名で構成され、公認会計士及び常勤監査等委員の2名は財務・会計・金融の知見を有しております。

取締役会の実効性評価については、【補充原則 4-11③】に従ってまいります。

【補充原則 4-11①】

取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、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を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。

当社取締役会は、当社の国内外に広がる多様な業務とその業務機能、的確で迅速な意思決定、適切なリスク管理、等々に対応すること及び取締役会の独立性・客観性等を総合的に勘案し、取締役会の規模と取締役の選任を検討しております。取締役数は現状9名ですが、これは当社の国内外に広がる多様な業務とその業務機能、的確で迅速な意思決定、適切なリスク管理、等々に対応するにあたり適正規模と考えております。

社外取締役については、企業経営、グローバル、マーケティング、デジタル・テクノロジー等の専門分野から選任しております。

また、取締役の選任理由ならびに有するスキル・キャリア・専門性については、定時株主総会招集通知にスキル・マトリックス等により開示しております。

【補充原則 4-11②】

社外取締役をはじめ、取締役（監査等委員を含む。）は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、取締役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきであり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。

当社では、取締役が、新たに他社の役員を兼任する場合には、取締役会の承認が必要となります。現状では取締役（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2名の計5名が他の会社の役員を兼任しておりますが、当社を除き3社を超えた兼任はなく合理的な範囲と考えられ、また、取締役としての役割・責務を十分果たしており支障はございません。なお、当社は、株主総会参考書類、有価証券報告書にて役員の兼任状況を毎年開示しております。

【原則 4-11③】

取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。

取締役会事務局は、毎年、各取締役の自己評価、社外取締役の意見等を参考にしつつ、取締役会の全体の実効性について分析し、それを元に社外取締役および監査等委員にて評価を行い、取締役会に報告いたします。また、その結果の概要を当社ウェブサイトに掲載しております。

<https://corporate.sanrio.co.jp/sustainability/governance/system.html>

【原則 4-12. 取締役会における審議の活性化】

取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである。

取締役会では、社外役員（社外取締役と社外取締役監査等委員）からは、高度な専門知識と豊富な経験を踏まえた、意見・助言・提言等があります。また、社内取締役も各種報告を行うと共に審議に必要な意見を述べるよう努めております。

【補充原則 4-12①】

取締役会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その真偽の活性化を図るべきである。

- (i) 取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること
- (ii) 取締役会の資料以外にも、必要に応じ、会社から取締役に対して十分な情報が（適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で）提供されるようにすること
- (iii) 年間の取締役会開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと
- (iv) 審議項目数や開催頻度を適切に設定すること
- (v) 審議時間を十分に確保すること

当社取締役会は以下のように運営されております。

- (1) 取締役会資料の事前配布を徹底しております。
- (2) 取締役会資料以外に、当社の国内外の業績を管理している部署より、毎月国内外の業績状況について整理・分析された資料が提供されております。
- (3) 年間の取締役会スケジュールは前年度秋頃に決定し、四半期毎の決算承認、株主総会議題承認等、例年予定されている審議事項は同時に決定しております。
- (4) 審議項目数や開催頻度は事務局である総務部がコントロールしており、適切な取締役会運営が行われております。
- (5) 審議時間は十分確保されており、中途半端な審議や理解で議案が決議されることはありません。

【原則 4-13. 情報入手と支援体制】

取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。

また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。

取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。

取締役会及び監査等委員会の事務局は総務部が担っております。事務局は、取締役（監査等委員を含む。）に対し、取締役会資料の事前配布、社内重要情報の適時報告を徹底しており、取締役から、追加情報の提供や助言についても適切に対応しております。なお、取締役会・監査等委員会は、各取締役が求める情報が事務局から円滑に提供されているかを定期的に確認し、不十分であれば、事務局に改善を指示いたします。

【補充原則 4-13①】

社外取締役を含む取締役は、透明・公正かつ迅速・果断な会社の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、社外監査役を含む監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。

取締役会が透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行える機関となるよう、社外取締役を含む取締役は必要あれば追加情報提供の要請を行っております。また、当社において社外取締役を含む監査等委員は情報を適宜入手することが可能な立場にあります。

【補充原則 4-13②】

取締役・監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることも考慮すべきである。

当社取締役は、必要あれば、会社費用にて外部の法務・税務等の専門家の助言を得ております。

【補充原則 4-13③】

上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築する等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を的確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を的確に提供するための工夫を行うべきである。

当社内部監査部門の業務監査等の執行内容は、内部管理本部長から取締役会に報告されております。また、内部監査部門は監査等委員（会）とも連携しており、その執行内容は適時適切に報告されております。社外取締役・社外取締役監査等委員に対しては、取締役

会・監査等委員会の事務局である総務部が連絡・調整役になり必要な情報提供が行われる体制となっております。

【原則 4-14. 取締役・監査役のトレーニング】

新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の取得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

当社では、新任取締役（監査等委員である取締役を含む。）は、就任後早期に、原則として、外部の新任取締役・監査等委員セミナーに参加し、その役割と責務をはじめそれぞれの必須知識についてのレクチャーを受けております。その後は、各自の判断で、業務及び取締役・監査等委員としての必要な知識の取得や適切な更新等にて研鑽に努めております。当社はその費用について全額支援を行っております。

【補充原則 4-14①】

社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務（法的責任を含む）を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。

当社では、取締役（監査等委員である取締役を含む。）は、就任後に、原則として、外部の新任取締役・監査等委員セミナーに参加し、その役割と責務をはじめ役員としての必須知識についてのレクチャーを受けておりますが、それ以降の知識の取得や更新は各自の判断での自己研鑽に委ねておりましたので、会社からトレーニングの機会の提供と斡旋を、より積極的に行うようにしております。

【補充原則 4-14②】

上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。

当社は、取締役の就任時に、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽を目的として外部研修への参加を実施しており、当社はその費用について全額支援を行っております。

（追記事項）

なお、当社では、2026 年 5 月に受領した特別調査委員会の調査報告書において、当社の元常務取締役が当社の指名・報酬諮問委員会により決定された報酬とは別に、CEO を兼任していた米国子会社から経済的利益を受領していたことが判明しました。その原因として、

米国子会社を含む海外関連子会社における役員報酬の承認手続、親子会社間の報酬統制及び情報共有体制等のコーポレート・ガバナンス上の課題が指摘されています。当社はこれを踏まえ、グループ全体のガバナンス強化に向けて以下の再発防止策を策定し、順次実行いたします。

① 当社取締役の役割明確化と適切な人員配置による実効性の担保

- ・ 今回の事案の真因である特定人物への権限集中や内部統制が回避される状況に一定の歯止めをかけることを目的として、当社取締役の役割を管理監督機能に集中させることとし、子会社執行責任（子会社 CEO）との兼務を解除する。
- ・ 「執行の管理監督」と「執行そのもの」の役割を分離し、それぞれを異なる人物が担うことで、特定人物への権限集中や、情報操作等も含む不正が発生しないような枠組みの構築・適切な人員配置を行う。
- ・ 法令遵守はもちろん、偏った判断を避け全体を俯瞰して公正な経営管理を遂行できる資質を有する役員選任や、そのための客観的な視点も含めた厳格な評価ができるよう、指名・報酬諮問委員会の在り方を見直す。

② 当社取締役の海外関連子会社報酬に関する統制の明確化

- ・ 当社が決定する役員報酬の意味を明確化し、当社指名・報酬諮問委員会において決定される報酬額を、当社および子会社を通じて当社取締役が受領し得るすべての金銭的対価の総額と定義する。
- ・ 当該総額を超える支給は原則として認められないこととし、例外的に必要な場合は当社取締役会または指名・報酬諮問委員会による事前承認を必須とする。

③ 海外関連子会社 CFO の当社レポートラインの追加

- ・ 「グループ Cx0 体制」を早期に構築し、海外関連子会社の各機能から当社機能への Dotted report line（間接的な報告ライン）を追加することで、当社 Cx0 から子会社への執行支援と管理監督を行う（経理・財務をはじめ、人事、IT・DX、法務、マーケティング機能等を想定）。
- ・ 子会社 CFO が当社 CFO 機能に Dotted report とすることで子会社管理・牽制・統制を強化し、会計上の不正が発生しないような枠組みを構築する。

④ 「本社」における子会社管理監督の強化

- ・ 当社の海外関係会社管理規程および海外関係会社決裁規程を見直し、子会社執行における重要事案の決裁・承認への関与度を高めることで、これまで以上に本社である当社からの監督を強化する。
- ・ 具体的には、子会社の年度事業計画の執行において発生する「一定額以上の費用や投資」、「役員など重要ポストの採用・異動・解任・評価」等の重要案件の定義範囲を拡大し、当社会議体である取締役会やその諮問機関での決議や報告管理を行う。
- ・ 子会社の役員報酬について、一定額以上の支給または例外的支給については当社による事前承認を必須とする、すべての役員報酬の支給について定期報告を義務付ける等のルールを導入する。

⑤ 「海外関連子会社」における決裁規程の厳格化

- ・ 海外関連子会社における決裁規程を見直し、重要な執行判断や意思決定事項について、子会社内でより一層透明性が担保された厳格な意思決定を執行できるようにする。
- ・ 具体的には、規程における「金額基準・決裁者・決裁機関・報告先」を見直し、年度事業計画の執行の厳格な運用、適切な形式での記録、当社への定期レポートなどを行う。

⑥ 上述各種規程（当社規程／子会社規程）の運用執行の強化

- ・ 当社の取締役会諮問機関として設置されている「海外執行統括会議」に対して、子会社取締役会での報告・決議内容、議事録等の子会社からの報告を徹底する。
- ・ 「海外執行統括会議」の情報管理基盤をより一層強化し、子会社からの情報収集や記録、子会社横断での一元管理に資するインフラを強化する。

⑦ 海外関連子会社内での牽制機能の強化

- ・ 取締役会の構成について見直し、現地経営から一定の独立性を有する者（本社役職員等）の関与を確保することで、実質的な牽制機能を担保する構成とする。
- ・ 役員報酬については、取締役会による正式承認を必須化する。
- ・ 報酬委員会を設置し、権限・手続を明確化する。
- ・ 議事録、承認記録、配分根拠などの文書化を徹底し、監査可能性を確保する。
- ・ 意思決定のプロセスにおいて、提案、財務検証、独立レビュー、最終承認の機能分離を明確化し、利害関係者の関与排除、相互的な意思決定構造を排除する。

⑧ 当社役員に対する教育・モニタリングの強化

- ・ 当社役員に対し、「当社決定報酬は子会社分を含めた総報酬であること」、「連結ベースでの報酬管理の考え方」、「善管注意義務および報告義務」、「非公式な承認や慣行が許容されないこと」等について体系的な教育を実施する。
- ・ 当社における関係部門が連携し、報酬統制に関する役割分担を明確化した上で、「報酬の適法性の確認」および「承認プロセスの適正性の確認」を担う機能を整備し、事務処理機能から統制機能への転換を図る。
- ・ 三線モデルの考え方に基づき、第1線による自己点検、第2線によるレビューを通じた日常的なモニタリング体制の実効性を確保する。
- ・ 統制逸脱の早期把握の観点から、グローバル内部通報制度を強化し、匿名性・アクセス性・通報者保護の確保および周知徹底を図るとともに、海外関連子会社における経営層に関する事案について、当社内部通報窓口を通報ルートの一つとして明確化し、海外関連子会社の役職員に対して周知徹底する。

⑨ 内部監査体制の質的強化

- ・ 当該米国子会社において、報酬決定プロセス等の内部統制が形式的には存在していたものの、実効的に機能していなかったことを踏まえ、内部監査体制の質的強化を行う。
- ・ 具体的には、報酬ガバナンスおよび親子会社間の報告・承認プロセスを重点テーマとした監査を定期的に実施する。
- ・ 役員報酬その他重要性の高い給付を対象としたリスクベース監査を導入し、統制逸脱リ

スクの高い領域を優先的に検証する。

- ・ 監査結果については取締役会への報告を徹底するとともに、指摘事項に対する改善対応のフォローアップを強化することで、牽制機能の実効性を高める。

第5章 株主との対話

【基本原則 5】

上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。

経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためには、日頃から株主と積極的な対話を行い、株主の意見や要望を経営に反映させ、株主とともに当社の企業価値を成長させていくことが重要と認識しております。

【原則 5-1. 株主との建設的な対話に関する方針】

上場会社は、株主からの対話（面談）の申し込みに対しては、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よう、合理的な範囲で前向きに対応すべきである。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みに関する方針を検討・承認し、開示すべきである。

当社では、株主との対話は原則としてIR室にて行っておりますが、代表取締役社長及びIRを管掌する常務執行役員が決算説明会や個別面談に参加するなど、経営トップをはじめ全社で一体となったIR活動を推進しております。実務面では、IR室を中心に、ディスクロージャーの強化を図るとともに、決算説明会や個別面談の実施、施設見学会の開催など、株主・国内外機関投資家・証券会社アナリストとの直接の対話に努めております。

これらIR活動は、事業部門、管理部門、国内外のグループ会社など複数の関連部門との緊密な連携のもと推進されております。

なお、IR活動の結果や資本市場からの主な意見については、社外取締役含めた経営陣に適宜フィードバックしております。また、IR活動中で行われる情報管理については、インサイダー情報の漏洩防止を徹底しております。

【補充原則 5-1①】

株主との実際の対話（面談）の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役または監査役が面談に臨むことを基本とすべきである。

株主との対話（面談）の対応は、原則として、IR室にて行っております。

また、株主との対話は経営トップの責務として認識しており、代表取締役、IRを管掌する常務執行役員も積極的に面談に参加し説明と傾聴に努めております。

また、対話の趣旨と株主のニーズに照らし合わせて、社外取締役と株主との面談も実施しております。

【補充原則 5-1②】

株主との建設的な対話を促進するための方針には、少なくとも以下の点を記載すべきである。

- (i) 株主との対話全般について、下記 (ii) ~ (v) に記載する事項を含めその統括を行い、建設的な対話が実現するように目配りを行う経営陣または取締役の指定
- (ii) 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
- (iii) 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）の充実に関する取り組み
- (iv) 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
- (v) 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策

(i) 取締役会では、IRを管掌する常務執行役員を指名しております。また、株主・投資家との対話（面談）に際しては代表取締役社長が積極的に関与するなど、IR活動全般は経営トップが統括しております。

さらに社外取締役がIR室からのフィードバックを通じてIR活動の状況や株主・投資家からの要望・指摘事項を把握しており、独立の立場で当社の経営上の課題を認識し、適宜助言できる連携体制が構築されております。

(ii) IRを管掌する常務執行役員は、「経営管理本部」という名称で包括する財務企画部、総務部、経理部、IR室をすべて管轄しており、部署間の連携は組織上有機的に機能しております。

(iii) IR室にて、対面やオンラインによる投資家との面談やスモールミーティング、IRカンファレンス等の対話機会を積極的に設けるとともに、IRを管掌する常務執行役員がアナリスト・機関投資家向けに年4回の決算説明会を開催し、そのうち2回は代表取締役社長が説明を行っております。加えて、米国・欧州・アジアの投資家向けに、それぞれ海外現地におけるIR活動を年5回以上実施し、代表取締役社長をはじめ、IRを管掌する常務執行役員、またはIR室責任者等が説明を行っております。また個人投資家向け会社説明会も開催しております。なお、決算説明会、個人投資家向け会社説明会は当社ホームページなどを通じ、オンデマンド配信も行っております。

また、機関投資家の議決権行使担当者との対話を実施しております。対話の趣旨と株主のニーズに照らし合わせて、社外取締役と株主との面談も実施しております。その他、必要な場合は議決権行使助言会社との対話の実施を検討しております。

(iv) 当社は、株主及び投資家等との対話を通じて認識した意見・課題を経営陣にフィードバックし、当社の経営戦略や財務・資本戦略、IR戦略等に適宜反映することで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に繋がるポジティブサイクルを実現しております。株主・投資家意見の社内共有、経営陣への報告は年4回以上実施しております。報告に際し、代表取締役社長、管理部門管掌取締役や常務執行役員等を対象に、IR活動の状況や投

資家・証券会社アナリストの意見をまとめた報告資料を適宜作成・配布しております。また、株主や投資家との対話の内容は社外取締役のみで構成される会議体でフィードバックしております。

上記のフィードバックは報告に止まらず、重要な案件と考えられる事項については、検討・議論を実施しております。

(v) ディスクロージャーポリシーに基づき、投資家との対話の際は、未公表の重要事実を伝えない、決算近くの日程を沈黙機関として避ける、公平・公正な情報開示とする、投資家による情報格差が生じない等、インサイダー情報管理に留意しております。

投資家との対話を促進する上で、コーポレートサイトのリニューアルや積極的に任意開示を行っております。

【補充原則 5-1③】

上場会社は、必要に応じ、自らの株主構造の把握に努めるべきであり、株主も、こうした把握作業にできる限り協力することが望ましい

毎年3月末及び9月末時点における株主名簿について、株主名義上の株主構造を把握する為、外部の専門家に委嘱して、実質的に当社の株式を所有する株主の調査を実施しております。調査結果につきましては投資家との「対話の活性化」に向けて活用を図っております。

【原則 5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表】

経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実効するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

当社は、2027年3月期までの中期経営計画及び今後10年間の長期計画における財務基本方針として、10年後の目標である時価総額5兆円とさらにその先の持続成長にむけて資本コストを意識した経営をさらに進化させていく考えであります。

ROE（自己資本当期純利益率）については、中計最終年度となる2027年3月期末において30%水準を目安とし、資本コストを大幅に上回る経営をすることを掲げております。

また、大型投資を実施する等で資金調達が必要となった場合、資本コストの低い調達手段を優先して活用する予定であります。投資案件の実行にあたっては、投資委員会による投資リターンの厳格な判断のもとで運営いたします。株主還元については、配当性向30%以上といたします。仮に魅力的な投資機会が見つからない場合、余剰資金や財務基盤を考慮しつつ、追加での株主還元も最大で300億円規模検討するほか、機動的に自己株式の取得など検討いたします。配当のみならず、株価上昇によるTSR（株主総利回り）の拡大を重視しております。

上記の施策を通じてキャピタルアロケーションを高度化し、人的資本や知的財産といった経営資源の最大活用を通じて中長期的な企業価値向上を図ってまいります。

詳しくは当社ウェブサイトよりご確認ください。

「中期経営計画」

日本語：<https://corporate.sanrio.co.jp/ir/about/strategy/>

英語：<https://corporate.sanrio.co.jp/en/ir/about/strategy/>

「長期経営目標」

日本語：<https://corporate.sanrio.co.jp/ir/about/story/>

英語：<https://corporate.sanrio.co.jp/en/ir/about/story/>

【補充原則 5-2①】

上場会社は、経営戦略等の策定・公表に当たっては、取締役会において決定された事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況についてわかりやすく示すべきである。

当社のビジョン（展望）「One World, Connecting Smiles」の達成に向け、「エンターテインメントに新たな価値を。次世代の楽しさや喜びをみんなで共創していく」というミッション（想い）も併せて制定しております。これまでの事業基盤である「キャラクター起点の商品やライセンス事業」に加え、当社の変わらない強みの源泉である「クリエイティブ・デザイン力」と「ネットワーク・プロデュース力」をかけ合わせ、既存事業の拡大・より一層の強化や新規事業への進出、を進めてまいります。新規事業はその一環であり、上述のミッション（想い）を踏襲しながらビジョン（展望）に近づくための事業基盤の強化を進めてまいります。

改訂	2017年9月14日
	2018年6月28日
	2018年11月14日
	2021年6月25日
	2021年11月16日
	2023年6月26日
	2024年6月28日
	2025年6月27日
	2026年7月31日