最終更新日：2026年11月27日
燦ホールディングス株式会社
代表取締役社長　播島　聡
問合せ先：IR担当　06-6226-0038
証券コード：9628
https://www.san-hd.co.jp

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。

Ⅰ 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、経営の基本方針として掲げた「透明性の高い経営姿勢」を担保し、企業価値の向上を継続的に実現するために、コーポレート・ガバナンスの強化・充実を、経営上の最重要課題のひとつと位置づけております。

【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】 更新

※当社は、2026年7月21日付で改訂されたコーポレートガバナンス・コードの経過措置に基づき、本報告書提出時点においては改訂前のコード（2021年6月版）に基づき記載しています。

【補充原則4-10-1　任意の仕組みの活用】
当社は、取締役候補者の指名（取締役の後継者計画を含む）や取締役の報酬等の決定過程における公正性・透明性を強化するため、取締役会の下に、独立社外取締役を主要な構成員とする指名委員会および報酬委員会を設置し、多様性やスキルの観点を含め、両委員会の諮問を得ることとしております。
両委員会は、取締役会決議により選定された4名の委員［委員の構成：委員長1名-代表取締役社長、委員3名（代表取締役会長、社外取締役2名）］で構成しております。
なお、両委員の員数の構成において独立社外取締役は半数となり、過半数に至りませんが、両委員会における決議は、議決に加わることができる委員の過半数（但し、独立社外取締役全員の出席は必須）が出席し、その委員の過半数をもって決することと規定しており、独立性は担保されていると判断いたします。なお、指名委員会・報酬委員会の権限・役割等については原則3-1-3、4に記載いたしております。

【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

※当社は、2026年7月21日付で改訂されたコーポレートガバナンス・コードの経過措置に基づき、本報告書提出時点においては改訂前のコード（2021年6月版）に基づき記載しています。

【原則1-4　政策保有株式】
当社グループでは、株式交換により子会社となった会社が、従前から政策保有株式を保有しております。当社取締役会において、当該株式の保有目的ならびに保有に伴う便益およびリスク等を検証した結果、資本コストに見合う保有効果が認められず、保有を継続する合理性はないと判断しました。このため、当該株式については、市場への影響等に配慮しつつ、順次売却してまいります。

【原則1-7　関連当事者間の取引】
当社は、当社取締役による関連当事者取引を取締役会の承認事項とし、取引の合理性（事業上の必要性）や取引条件の妥当性等について確認しております。
また、当社グループの役員に対し、年度ごとに、本人もしくは二親等内の親族（所有会社とその子会社含む）と当社もしくは当社子会社間の取引についてモニタリングを行うとともに、有価証券報告書において開示しております。

【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】
【補充原則2-3-1　サステナビリティを巡る課題への取り組み】
【補充原則3-1-3　自社のサステナビリティへの取り組みなどの情報開示】

＜サステナビリティに関する考え方＞
現在、気候変動問題をはじめとする環境・社会的課題への対応が重要性を増してきています。当社グループにおいても、事業を通じてこれらの問題に取り組み、当社が目指している「ライフエンディングのトータルサポートサービス」を、社会問題や環境問題の解決に役立つビジネスへ進化させていくことが不可欠となっています。 環境・社会的課題や改訂コーポレートガバナンス・コード対応等を意識した事業及び経営インフラの整備を推進するため、基本方針に「サステナビリティに配慮した事業マネジメント、ＥＳＧ経営の推進」を掲げ、「燦ホールディングスグループＥＳＧ方針」、「ＥＳＧ行動指針」を制定するとともに、ＥＳＧに関する各施策の取り組みを進めるため「ＥＳＧ推進委員会」を設置しています。「人生に潤いと豊かさを。よりよく生きる喜びを。」という経営理念のもと、今後もグループの企業活動を通じ環境・社会的課題を解決しながら、持続可能な社会の実現を目指すＥＳＧ経営を推進してまいります。

以下につきましては、当社ウェブサイト（https://www.san-hd.co.jp/sustainability/）に開示しております。
■燦ホールディングスグループＥＳＧ方針
■ＥＳＧ行動指針
■ガバナンス
■戦略

■リスク管理

＜サステナビリティに関する取り組み＞
　当社グループのＥＳＧ経営をさらに推進させるため、当社グループが掲げるパーパス「シニア世代とそのご家族の人生によりそい、ささえるライフエンディングパートナー」の実現のために解決が必要なマテリアリティ（重要課題）を特定しました。マテリアリティの特定プロセスと特定したマテリアリティについての取り組みは有価証券報告書　第2【事業の状況】2【サステナビリティに関する考え方及び取組】に開示しております

■気候変動
　当社は、「気候変動」を重要なＥＳＧ課題と位置付け、ＴＣＦＤ提言への賛同、ＴＣＦＤコンソーシアムへの参画を行いました。また、ＥＳＧ推進委員会においてＴＣＦＤのフレームワークに沿った気候シナリオ分析、気候関連リスク及び機会の特定に取り組み、具体的な取り組みの方向性や目標設定、指標（ＫＰＩ）の設定を、以下の当社ウェブサイトに開示しております。
https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS01914/80e5b3a7/3f20/4fa6/ac4b/92d84de2aab9/140120250625500067.pdf

＜知的財産への投資＞
　将来への経営基盤の強化を進めるためには、他社との差別化を図るための知的財産への投資も必要不可欠と考えており、当社グループでは、お客様に提供するサービス・商品を独自に開発したものについては、積極的に商標・特許を登録・取得して知的財産の確保を図っています。

【原則2-4　女性の活躍推進を含む社内の多様性の確保】
【補充原則2-4-1　中核人材の登用等における多様性の確保】
【補充原則3-1-3　人的資本・知的財産への投資などの情報開示】

　当社グループは2031年度に創業100年を迎えますが、これまでの「大切な人との最後のお別れに寄り添う葬儀事業者」というお客様との信頼に根差した在り方は引き続き大切にしつつ、今後は「シニア世代とそのご家族に寄り添い、ささえるライフエンディングパートナー」への進化を実現させるのが、当社グループの10年ビジョンです。当社グループの進むべき方向性であるパーパスや経営理念に共感する従業員の土壌を築きつつ、人的資本の側面から事業戦略の実現性を高めるためのこれら両輪の取り組みを継続させた先に「挑戦し続ける組織風土」として常態化され、結果として中長期的に企業価値が向上し続けていく、それが当社グループの人的資本経営の考え方です。

　これらを踏まえ、環境変化に対応した事業推進ができる戦略企画・将来の経営幹部候補人財の育成・確保を進めております。具体的には、採用競争力のある条件提示を可能とする人事制度の導入によって優秀な人財を外部から確保するとともに、早い段階から経営視点の知識獲得と意識醸成を目的に、新任管理職研修や選抜リーダー研修を実施しております。2026年度には、素養と意欲を持った社員を選抜して、経営視点での戦略企画・実行スキルを獲得してもらうことを目的とした、教育プログラムの策定も予定しております。既存の葬儀サービス事業では、新規出店により葬儀事業エリアと顧客ターゲットを拡大していく必要性から、葬儀サービス人財の確保、および戦力化を進めております。特に葬儀サービス人財は、これまで以上に新卒および中途採用を強化することで人財の確保を進めております。また、採用した人財を戦力とするための当社オリジナルの人財育成プログラムを開発し、葬儀サービス人財の育成とサービス品質の向上に努めております。

■人的資本：ホスピタリティ、主体性、実行力を兼ね備えた人財の育成と組織風土の変革
　取組施策：ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンの推進

・女性管理職比率（当社グループにおける「管理職」にある従業員の合計に占める「女性管理職」の割合。「管理職」は、当社グループ各社における課長級相当職以上を対象に算出）
実績値：2024年度　12.4%（内訳：燦ホールディングスグループ8.7%、きずなホールディングスグループ17.6%）、
2025年度 15.6%（内訳：燦ホールディングスグループ7.1% 、きずなホールディングスグループ18.8%、こころネットグループ22.9%）
目標値：2026年度　15.6%以上

・70歳までの継続雇用希望者の雇用70歳までの継続雇用希望者の雇用（燦ホールディングスグループ、きずなホールディングスグループ、こころネットグループ）（各社の定年制度については、㈱家族葬のファミーユ、㈱備前屋が65歳、その他は60歳と定めております）
実績値：2024年度100%、2025年度100%
目標値：継続雇用を希望する対象者の雇用推進

（注）女性管理職比率、70歳までの継続雇用希望者の雇用率の実績値のうち、経営統合前の燦ホールディングスグループ全体（燦ホールディングス㈱、㈱公益社、㈱葬仙、㈱タルイ、エクセル・サポート・サービス㈱、ライフフォワード㈱）（「燦ＨＤグループ」と表記)と、きずなホールディングスグループ全体（㈱きずなホールディングス、㈱家族葬のファミーユ、㈱花駒、㈱備前屋）（「きずなＨＤグループ」と表記)と、こころネットグループ全体（こころネット㈱、㈱たまのや、㈱北関東互助センター、㈱喜月堂セレオ、カンノ・トレーディング㈱、㈱フルール、㈱ハートライン）（「こころネットグループ」と表記）の値を内訳で表示しています。なお、㈱きずなホールディングスは、2026年９月１日付で、㈱家族葬のファミーユに吸収合併されております。

・外国人材活躍に関する取り組み
外国人材につきましては、当社グループは国内市場を中心に事業を営んでおり、現時点で数値目標を設けておりませんが、当社グループの求める能力・経験を保有する人材は中核人材としての登用を含め採用していく考えです。併せて、多様な人材が活躍することができるよう、社内環境の整備にも取り組んでまいります。

以下につきましては、当社ウェブサイト（https://www.san-hd.co.jp/sustainability/）に開示しております。
■経営戦略と人財戦略の連動
■経営理念・パーパスの浸透
■人財育成方針
■社内環境整備方針
■組織風土

【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】
当社の退職年金制度は確定拠出企業年金のため企業年金の積立金の運用はなく、財政状況への影響もありません。

【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、2019年4月に制定したグループの経営理念及び行動規範を当社ウェブサイトに開示しております。
https://www.san-hd.co.jp/about/policy.html
また、「10年ビジョン」および「中期経営計画（2025年度～2027年度）」の概要を当社ウェブサイトに開示しております。
https://www.san-hd.co.jp/ir/management/plan.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基本方針
当社は、透明性の高い経営姿勢を担保し、企業価値の向上を継続的に実現するために、コーポレートガバナンスの強化・充実を経営上の最重要課題の一つと位置付けております。
企業統治の体制は、取締役会及び監査役会を中心に、経営会議、コンプライアンス委員会等で構築しております。
また、内部統制システムの構築は、財務報告の信頼性を確保するとともに、事業経営の倫理性・遵法性及び有効性・効率性を高めるために必要な組織の基盤と仕組みづくりであると考えております。「内部統制システム構築の基本方針」については、当社ウェブサイトに開示しております。
https://www.san-hd.co.jp/files/news/management/151021_2.pdf
今後は、本コードの各原則の趣旨を踏まえ、自律的に対応することを通じて、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ってまいります。

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
＜基本方針＞
当社の取締役報酬制度は、会社法及びコーポレートガバナンス・コードの原則に沿って、以下を基本とする報酬ポリシーを定めております。
■燦ホールディングスグループのミッションの実現を促す報酬制度とします。
■中期経営計画を反映する設計であると同時に、短期的な志向への偏重を抑制し、中長期的な安定成長の実現を後押しする報酬制度とします。
■報酬の水準と体系は、当社の将来を委ねるべき優秀な人財の確保に有効なものとします。
■報酬決定の手続きは、株主・投資家や従業員をはじめとする全てのステークホルダーへの説明責任を果たせるよう、透明性・公正性・客観性を確保します。

＜報酬決定の手続き＞
当社の役員報酬は、株主総会で決議された報酬等の総額の範囲内で、報酬委員会での審議を経て、取締役については取締役会の決議により、監査役については監査役の協議により決定することとしております。
当社における報酬委員会の設置目的、委員の構成、運用方針は以下の通りです。
■設置目的
取締役及び執行役員の①報酬方針、②報酬制度、③個別報酬の妥当性及び方向性等について審議し、その結果を取締役会へ答申することを設置目的としています。
■委員の構成
代表取締役（2名）、社外取締役（2名）にて構成し、委員長は代表取締役社長としています。
■運用方針
予め計画されたスケジュールに従って開催し、その内容について適時適切に取締役会に答申することとしています。

＜役員報酬体系＞
当社の役員報酬制度は、固定報酬として基本報酬、業績連動報酬として賞与及び株式報酬にて構成します。報酬間構成比率はインセンティブが適切に機能する水準に設定しております。各報酬項目の概要は以下の通りです。
■基本報酬
取締役の基本報酬については、株主総会の決議により定められた報酬総額の上限額（取締役：年額3億5千万円以内、監査役：年額5千万円以内）の範囲内において決定し、役位に応じて設定しています。報酬委員会にて各役員の管掌範囲や年度計画における役割に加えて、他社事例もふまえての比較・検討を行ったうえで、当社の財務状況を踏まえて審議し、取締役会にて決定することとしています。
取締役の基本報酬は定額月額報酬とし、原則として毎月従業員給与の支給日に支給します。

■賞与
取締役の賞与については、支払総額を支給日の前事業年度の連結経常利益の3％以内（但し、1億円を上限とする）とし、各取締役の賞与額は個人の貢献度を斟酌したうえで、報酬委員会で審議し取締役会にて決定することとしています。
また、賞与は会社業績および役員個人業績の達成率により0％～200％の間で変動します。「（4）〔役員の報酬等〕①役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項ア．基本方針」に掲げる事項を実現するため、代表取締役の賞与は会社業績、その他の取締役の賞与は会社業績と役員個人業績を適切な比率でウエイト付けをして、達成率を確定しています。会社業績は①連結営業収益（20％）、②連結営業利益（40％）、③ＥＢＩＴＤＡ（20％）、④ＲＯＥ（20％）の4つのＫＰＩそれぞれにハードルレート表を設定し、その達成率により求めることとし、達成率スパンは①対前年度実績比、②対単年度予算比、③対中期経営計画比、④中期成長率（3年間）としています。また、個人業績（代表取締役は対象外）の評価はＭＢＯ（目標管理制度）の達成率としています。取締役賞与の支給日は定時株主総会開催日としています。なお、社外取締役および監査役については、当社における役割を勘案し、賞与の支給対象外としています。

■株式報酬
取締役の株式報酬については、株主総会で決められた取締役に対する譲渡制限付株式に関する報酬等として支給する金銭報酬債権の総額を年額3億円以内、割り当てる譲渡制限付株式の株式数の上限を960,000株としており、株式報酬は役位及び当社の業績指標に応じて譲渡制限付株式の割当株数を設定し、譲渡制限付株式を年1回付与することとしています。また、重大な財務諸表の修正や損害等の事象が発生した場合に、本制度に基づき割り当てる譲渡制限
付株式を対象に、マルス（譲渡制限期間中の減額・没収）・クローバック（譲渡制限解除後の返還）を可能とする仕組みを導入しています。社外取締役および監査役については、当社における役割を勘案し、株式報酬の割当対象外しています。
①役位連動部分
役位連動部分は、役位毎に付与する株式数（基本報酬+賞与の15％）は中期経営計画の期間を通じて一定とし（2025年6月～2028年11月末までを適用期間とします。）支給します。なお、役位連動部分は、中期経営計画毎に世間情勢や経営戦略また報酬方針等を勘案して見直し、報酬委員会において審議のうえ、取締役会が決定することとしています。
②業績連動部分
業績連動部分は、業績評価指標（ＫＰＩ）を反映した業績連動型株式報酬として支給します。業績連動部分の算定に用いる業績評価指標（ＫＰＩ）は、当社の財務指標（当社の企業価値に関する指標である配当込みＴＯＰＩＸ対比ＴＳＲ及び株価成長率）及び非財務指標（従業員エンゲージメント

のＥＳＧ指標）を設定しています。

■報酬間構成比率
上記の基本報酬、賞与、株式報酬の報酬間構成比率の基準値は以下のとおりです。
但し、業績連動報酬の変動により報酬間比率は一定ではありません。
取締役
①基本報酬（55％）
②賞与（15％）
③株式報酬（30％）
社外取締役および監査役については、当社における役割を勘案し、基本報酬100％としています。

4 .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
＜取締役、監査役の選任方針＞
当社は、取締役・監査役候補者指名の客観性・透明性を高めるため、任意の指名委員会（委員長は代表取締役会長、構成は代表取締役2名＜委員長含む＞、社外取締役2名で構成）において、「指名委員会規程」および「指名の方針と手続きに関する規程」に基づき、当社の取締役及び監査役候補者の選解任プロセス、資質、及び指名解任理由等に関して取締役会からの諮問を受けて答申を行います。

■取締役候補者選任の基本的な考え方
選定基準
1. 優れた人格・見識・高い倫理観を有し、経営感覚に優れ、経営の諸問題に精通していること。
2. 全社的な見地、客観的に分析・判断する能力に優れていること。
3. 先見性・洞察力に優れ、特別なスキル・ナレッジを有し、経験豊富であること。
4. 時代の動向、経営環境、市場の変化を的確に把握できること。
5. 自らの資質向上に努める意欲が旺盛なこと。
6. 全社的な見地で積極的に自らの意見を申し述べることができること。
7. 会社法第331条第1項に定める取締役の欠格事由に該当しないこと。
8. 社外取締役にあっては、東京証券取引所に定める独立役員の要件を満たしていること。
加えて以下⑴～⑵を満たすこと。
⑴ 適格性
株主の負託に応えるべく、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けて、会社経営に関する一般的常識および取締役・取締役会の在り方についての基本的理解に基づき、経営全般のモニタリングを行い、アドバイスを行うために必要な次に掲げる資質を有すること。
・資料や報告から事実を認定する力
・問題およびリスク発見能力・応用力
・経営戦略に対する適切なモニタリング能力および助言能力
・率直に疑問を呈し、議論を行い、再調査、継続審議、議案への反対等の提案を行うことができる精神的独立性
⑵ 専門性
経営、経理、財務、法律、行政、社会文化等の専門分野に関する知見を有し、当該専門分野で相応の実績を挙げていること。

■監査役候補者選任の基本的な考え方
選定基準
1. 優れた人格・見識・高い倫理観を有し、経営感覚に優れ、経営の諸問題に精通していること。
2. 全社的な見地、客観的に分析・判断する能力に優れていること。
3. 先見性・洞察力に優れていること。
4. 時代の動向、経営環境、市場の変化を的確に把握できること。
5. 自らの資質向上に努める意欲が旺盛なこと。
6. 全社的な見地で積極的に自らの意見を申し述べることができること。
7. 会社法第335条第1項に定める監査役の欠格事由に該当しないこと。
8. 社外監査役にあっては、東京証券取引所に定める独立役員の要件を満たしていること。
加えて以下⑴～⑵を満たすこと。
⑴ 適格性
株主の負託を受けた独立の機関として、当社グループの健全で持続的な成長を確保するため、会社経営に関する一般的常識および取締役・取締役会の在り方についての基本的理解に基づき、経営全般のモニタリングを行い、アドバイスを行うために必要な次に掲げる資質を有すること。
・資料や報告から事実を認定する力
・問題およびリスク発見能力・応用力
・経営戦略に対する適切なモニタリング能力および助言能力
・率直に疑問を呈し、議論を行い、再調査、継続審議、議案への反対等の提案を行うことができる精神的独立性
⑵ 専門性
経営、経理、財務、法律、行政、社会文化等の専門分野に関する知見を有し、当該専門分野で相応の実績を挙げていること。

＜取締役、監査役の解任手続きと解任方針＞
取締役および監査役が以下の欠格事由に該当することになった場合、指名委員会において検討を行い、株主総会における解任議案を取締役会に答申します。
1. 公序良俗に反する行為、不正の行為を行った場合。
2. 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合。
3. 健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合。
4. 会社法第331条第1項に定める取締役の欠格事由に該当することとなった場合。
5. 会社法第335条第1項に定める監査役の欠格事由に該当することとなった場合。

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・監査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
当社は役員候補者の選解任に際し、各役員候補者の略歴、管掌部署、選解任理由等を、株主総会招集通知の参考書類において説明・開示を

しています。なお、社外役員の個々の選任理由については、本報告書の「Ⅱ.1【取締役関係】会社との関係⑵および【監査役関係】会社との関係(2)」に記載しておりますのでご参照ください。

【原則4-8　独立社外取締役の有効な活用】
これまで、当社の独立社外取締役は1名でしたが、2016年開催の定時株主総会において1名増員し、2名体制にいたしました。

【原則4-9　独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】
独立社外取締役の選任にあたって、候補者は東京証券取引所が定める独立性基準に明らかに合致していることを前提といたします。

【補充原則4-1-1　経営陣に対する委任の範囲】
当社は、「取締役会規程」を定め、法令・定款に準拠して取締役会で審議する内容を定めております。
また、「職務分掌・権限規程」を定め、経営陣が執行できる範囲を明確に定めております。
なお、取締役・執行役員の分掌(部門の担当)は、当社ウェブサイトにて開示しておりますので、以下URLをご参照ください。

役員職務分掌　https://www.san-hd.co.jp/about/officer.html
組織図　https://www.san-hd.co.jp/about/organization.html

【補充原則4-11-1　取締役会の構成についての考え方、取締役の選任に関する方針・手続の開示】
当社の取締役会は、取締役4名、独立社外取締役2名、監査役1名、独立社外監査役2名で構成しております。それぞれが社会の変化や企業経営上の課題に対する識見を有し、多様でバランスのとれたバックグラウンドの人材から構成されております。

1. 取締役会は、取締役会の機能を効果的かつ効率的に発揮するとともに、業務執行に対する実行性のある監督を実施するため、当社グループの業務に精通した「社内取締役(社外取締役以外の取締役をいいます)」と、他社での企業経営を経験した高い見識を有する「社外取締役」の候補の指名を行うこととしております。

2. 取締役会は、経営理念を実践し中期経営計画を実現するために必要な各取締役が備えるべきスキルを特定したうえで、取締役会全体としての知識・経験・能力をバランスよく備え、多様性のある構成となるよう、且つ、有効な討議ができる適切な員数を維持するよう、指名委員会の審議及び答申を経たうえで取締役候補の指名を行うこととしております。

3. 当社取締役会は取締役6名(うち、独立社外取締役2名)と監査役3名(うち独立社外監査役2名)で構成されており、戦略の決定および機動的な業務執行を高いレベルで監督し、当社の企業価値向上の実現に求められるスキル(豊富な経験、高い見識、専門性)を備えた人材を取締役および監査役に配置しております。

■取締役、監査役のスキルマトリックス

	専門性・経験									
氏　名	企業経営	戦略立案	財務 会計	人事 労務	法務	営業 マーケティング	IT・デジタル テクノロジー	リスク管理 コンプライアンス	ESG/SDGs	専門性(資格)
取締役　野呂裕一	●	●				●				
取締役　播島　聡	●					●		●		
取締役　宮島康子						●	●			
取締役　横田善行		●	●	●						
取締役　横見瀬薫※						●			●	
取締役　根岸千尋※	●	●					●			
監査役　秦一二三			●					●		公認会計士
監査役　本間千雅※					●			●		弁護士
監査役　三上祐人※					●			●		行政書士

※印は社外取締役および社外監査役

(注)上記一覧表は各人の有する知見や経験を3つまで記載しておりますが、各人の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

【補充原則4-11-2　取締役・監査役の兼任の状況】
取締役及び監査役の他の上場会社の役員の兼任状況については、株主総会招集通知、有価証券報告書ならびに当社ウェブサイトにて開示しておりますので、以下URLをご参照ください。
https://www.san-hd.co.jp/about/officer.html
なお、その兼任状況は当社の取締役会または監査役会のために必要となる時間と労力から見て合理的な範囲にあると考えています。

【補充原則4-11-3　取締役会全体の実効性についての分析・評価と開示】
　2025年度における取締役会の実効性についての分析・評価につきましては、取締役及び監査役を対象とした「取締役会の実効性に関する評価のためのアンケート」を2026年10月に実施し、その集計結果を基に、社外取締役が取締役会全体の実効性についての分析・評価を行い、取締役会において審議いたしました。審議の結果、取締役会全体の実効性が確保されていることを確認いたしました。
なお、実効性評価の結果の概要は以下のとおりです。

1．分析・評価方法
アンケート結果をまとめ、当社取締役会の実効性に関する評価を行いました。なお、評価を実施した大項目は以下の通りです。
（1）取締役会の構成
（2）取締役会の運営
（3）取締役会の議題　　(業務執行・企業戦略・モニタリング・中期経営計画・後継者計画・リスク管理・サステナビリティ課題等)
（4）取締役会を支える体制

2．取締役会の実効性に関する評価結果の概要
　上記アンケートの結果は、肯定的評価(充分・適切)が大部分を占めていたことから、当社取締役会の実効性は十分に確保されていると評価いたしました。肯定的評価の中で、相対的に評価が高かった項目は、「（2）取締役会の運営」で、反対に相対的評価が低かった項目は、「（3）取締役会の議題(モニタリング)」でした。
　なお、社内取締役4名と独立社外取締役2名の計6名で取締役会が構成されていること、率直で自由闊達な議論を促す雰囲気のもとで取締役会が運営されていることなどが評価され、引き続き維持すべき事項として確認いたしました。
　一方で、取締役会の実効性を更に高めていくために取り組むべき課題として、中期経営計画の重要項目やＭ＆Ａ後のＰＭＩ課題対処等についての定期的なレビュー実施についての確認をいたしました。

3．今後の対応
今後とも、分析・評価を踏まえ、取締役会の議論の更なる充実・深化に向けた取り組みを強化するとともに、取締役会の機能・実効性の確保・向上に努めてまいります。

【補充原則4-14-2　取締役・監査役に対するトレーニング方針の開示】
　取締役・執行役員においては、より高いリーダーシップ力と経営戦略を培う能力を開発するため、外部機関などを活用し、経営スキルを習得する研修を実施しております。
　また、監査役においても、各種セミナーや他業種との意見交換会に参加し、業務及び会計に関する監査スキルを習得しております。
　さらに、社外取締役及び社外監査役に、当社グループ事業施設の見学をはじめ、当社が属する業界、当社の歴史、事業概要・財務情報・経営戦略、組織等について必要な情報取得のための機会を設けております。

【原則5-1　株主との建設的な対話に関する方針】
　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は、以下のとおりであります。
1.IR担当取締役を株主との対話全般についての統括責任者とし、経営陣幹部である経営企画部長、総務部長、経理部長がこれを補佐しております。
2.公表が必要な案件を漏れなく、遅滞なく発表できるよう、経営企画部の広報・IR担当者が、総務部、経理部等関係部門と適宜、今後の予定や発表準備などを共有しております。
3.決算説明会、株主向け説明会、投資家訪問などを開催、実施しております。
4.経営企画部のIR担当者が対話を通じて把握した株主や機関投資家の意見や反応などを取りまとめ、速やかにIR担当取締役はじめ経営陣幹部と共有しております。
5.対話に関わる担当者に対し、インサイダー情報の管理に関する教育を実施しております。また、重要な未公表情報に関与する場合は案件毎に、会社と当該個人が秘密保持契約を事前に締結しております。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示（アップデート）
英文開示の有無	有り
アップデート日付 更新	2026年10月26日

該当項目に関する説明 更新

当社は資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応による成長を通じて、株価ならびに企業価値の向上に努めてまいります。中期経営計画（2025年度～2027年度）で掲げる各種取組みにおいては、資本コストや株価の現状分析を行った上で推進いたします。

中期経営計画（2025年度～2027年度）では、株主利益を追求するため、資本収益性指標としてROEを採用し、中長期的に安定して8%以上にすることを目指し効率改善を図るとともに、キャッシュ創出力を表す「EBITDA」を重要指標に追加いたします。加えて、キャピタルアロケーション方針の開示や、IR機能の強化、配当については累進配当方針に基づく株主還元の強化を推進してまいります。

取り組みの進捗につきましては、随時、下記の当社ウェブサイトでお伝えしていきます。
https://www.san-hd.co.jp/ir/management/capital/

2. 資本構成

外国人株式保有比率	10%以上20%未満

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数 (株)	割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,927,800	8.15
INTERACTIVE BROKERS LLC(常任代理人 インタラクティブ・ブローカーズ証券株式会社)	1,142,500	4.83
銀泉株式会社	1,118,800	4.73
株式会社公益社(京都)	932,800	3.95
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	841,500	3.56
カンノ合同会社	828,000	3.50
久後 陽子	793,612	3.36
久後 吉孝	639,200	2.70
久後 隆司	597,188	2.53
小西 光治	467,204	1.98

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

株式会社公益社 (京都) は、当社子会社と同名の、本社を京都市に置く葬祭会社でありますが、当社グループとは出資、人事等の関係はありません。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	8 月
業種	サービス業
直前事業年度末における (連結) 従業員数	1000人以上
直前事業年度における (連結) 売上高	100億円以上1000億円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

―――

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

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長（社長を兼任している場合を除く）
取締役の人数	6 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	2 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	2 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
横見瀬 薫	他の会社の出身者											
根岸 千尋	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	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
横見瀬 薫	○	―――	長年、会社経営者として培われた知識と豊かな経験、そして高い識見を有すること。また、「上場管理等に関するガイドライン」おける独立性判断基準に全く抵触せず、明らかに「一般株主と利益相反が生じるおそれがない者」であること。
根岸 千尋	○	―――	長年、会社経営者として培われた知識と豊かな経験、そして高い識見を有すること。また、「上場管理等に関するガイドライン」おける独立性判断基準に全く抵触せず、明らかに「一般株主と利益相反が生じるおそれがない者」であること。

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	指名委員会	4	0	2	2	0	0	社内取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	4	0	2	2	0	0	社内取締役

補足説明 更新

指名委員会については、「Ⅰ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」の「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」の［原則3-1　情報開示の充実］4.に記載のとおりです。2025年度は7回開催し、役員(取締役・執行役員)候補者の選抜および昇降格を審議し、取締役会に答申するとともに、最高経営責任者等の後継者計画についての検討をいたしました。

報酬委員会については、「Ⅰ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」の「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」の［原則3-1　情報開示の充実］3.に記載のとおりです。2025年度は4回開催し、役員賞与総額の確認、役員向け株式報酬付与の内容などを審議し、取締役会への答申を行いました。
なお、両委員会は、代表取締役社長（委員長）、代表取締役会長、および独立社外取締役2名の合計4名により構成されております。両委員の員数の構成において独立社外取締役は半数となり、過半数に至りませんが、両委員会における決議は、議決に加わることができる委員の過半数（但し、独立社外取締役全員の出席は必須）が出席し、その委員の過半数をもって決することと規定しており、独立性は担保されていると判断いたします（2026年11月27日現在）。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	4 名
監査役の人数	3 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役及び内部監査室と会計監査人は、年間監査計画及び監査結果に関する協議、並びに経営又は内部統制に関する課題等について意見交換を定期的に行い、会計監査の有効性及び効率性を高めております。
また、監査役は年1回、会計監査人から監査報告を受けるほか、期中監査の際に、随時会計監査人と協議又は意見交換を行っております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	2 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	2 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
本間 千雅	弁護士													

三上 祐人	その他														

※ 会社との関係についての選択項目
※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

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

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
本間 千雅	○	―――	弁護士としての豊かな経験と幅広い知識、そして高い識見を有すること。また、「上場管理等に関するガイドライン」における独立性判断基準に全く抵触せず、明らかに「一般株主と利益相反が生じるおそれがない者」であること。
三上 祐人	○	―――	行政書士としての豊かな経験と幅広い知識、そして高い識見を有すること。また、「上場管理等に関するガイドライン」における独立性判断基準に全く抵触せず、明らかに「一般株主と利益相反が生じるおそれがない者」であること。

【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

―――

【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

インセンティブについては、「Ⅰ 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」の「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」の［原則3-1　情報開示の充実］3.に記載のとおりです。

ストックオプションの付与対象者	

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明

全取締役の総額を開示

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

2026年8月期実績 取締役に支払った報酬総額 329百万円

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

常勤監査役を通じて定期的に(最低月1回、緊急性の高い情報は随時)社内情報を、適宜参考資料を付して提供しております。
また、取締役会議題の事前通知にとどまらず、資料の事前配付(但し、インサイダー情報に該当する重要事実は原則除外)に努め、監査役の判断の助けとなるようにしております。
さらに原則として月1回、グループ会社の代表者や各部の部長が、順次監査役に現状報告し、その後質疑応答・意見交換を行う場を設けております。

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

取締役会が執行役員を中心とする業務の執行を監視・監督する一方、監査役会が個々の取締役の職務の執行および取締役会の意思決定を監査しております。また、監査法人による会計監査および内部統制監査のほか、内部監査室による内部業務監査および内部統制監査を実施しております。

株主・投資者等のステークホルダーからの信認をより一層強固なものにするため、経営の意思決定プロセスにさらに踏み込んだ監督・監査を可能にするものとして、社外取締役と監査役会等との連携によるコーポレート・ガバナンスを目指し、社外取締役を選任しております。

事業計画の策定、組織機構の改編、各部門の業務運営の調整、その他経営に関する重要事項については、代表取締役社長を議長とし、常勤の取締役、常勤監査役、常務以上の執行役員、その他必要に応じて執行役員等の関係者が出席して毎月「経営会議」を開催し、協議を行っております。

任意の委員会として、「報酬委員会」および「指名委員会」を設置しております。
これらの委員会については、「Ⅰ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」の「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」の【原則3-1　情報開示の充実】3.および4.に記載のとおりです。

また、独立役員の確保の状況に関しましては、独立役員としての要件を満たす全ての社外取締役(2名)を届け出たほか、同じく独立役員としての要件を満たす全ての社外監査役(2名)を独立役員として届け出ました。したがって、当社は現状4名の独立役員を確保いたしております。

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

社外取締役を選任し、取締役会の業務執行の決定及び取締役の職務の執行の監督機能を強化することにより、監査役設置会社において現状のコーポレートガバナンス体制を採用しています。

Ⅲ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	2026年8月期に係る株主総会招集通知の発送日：2026年11月5日
集中日を回避した株主総会の設定	2026年8月期に係る株主総会開催日：2026年11月27日
招集通知（要約）の英文での提供	当社ウェブサイト（https://www.san-hd.co.jp/ir/stockinfo/meeting.html）に掲載するとともに、東京証券取引へ登録しております。

2．IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社ウェブサイトに掲載 https://www.san-hd.co.jp/ir/policy.html	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	2026年8月期は2回実施。今後も定期的に実施予定。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	2026年8月期は2回のライブ配信（第2四半期決算、年度決算）を実施。 今後も定期的に実施予定。	あり
IR資料のホームページ掲載	社長メッセージのほか、決算短信や適時開示情報、有価証券報告書、決算説明会資料、動画等を掲載。適宜、IRニュースに自社IR情報を掲載している。	
IRに関する部署（担当者）の設置	担当役員および担当部署を設置（経営企画部に専任担当者が所属している）	

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「コンプライアンス行動規範・行動基準」に≪ステークホルダーとの適切な関係維持≫を、またグループの「経営理念・行動規範」に≪すべてのステークホルダーを人として尊重≫すべき旨を規定
環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	ESGに関する各施策の取り組みを進めるための「ESG推進員会」を2021年11月に設置し、グループの企業活動を通じSDGｓへの貢献も果たしながら、持続可能な社会の実現を目指すESG経営を推進 主な活動は、環境配慮型商品の採用、グリーフケアの充実（遺族サポート「ひだまりの会」運営）、会館エリアの地域活動支援　等
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	グループの「コンプライアンス行動規範・行動基準」に≪適正な情報の管理と開示≫について規定

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

内部統制システムの構築は、財務報告の信頼性を確保するとともに、事業経営の倫理性・遵法性および有効性・効率性を高めるために必要な組織の基盤と仕組みづくりであると考えております。2006年5月18日開催の当社取締役会において、「内部統制システム構築の基本方針」を決定いたし、2012年3月22日開催の当社取締役会及び2015年10月21日開催の当社取締役会において、「内部統制システム構築の基本方針」の一部改定を決議いたし体制を整えております。
詳細は、当社ウェブサイトにて開示しておりますので、以下URLをご参照ください。
https://www.san-hd.co.jp/ir/governance/#anc11

2．反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

1.反社会的勢力との絶縁
当社およびグループ各社は、社会的秩序や企業の健全な活動に悪影響を与えるあらゆる個人、団体とは一切関わらない。特に、経営に携わるものはこのような勢力を恐れることなく、率先して襟を正した行動をとる。
暴力団等が、脅しをかけて不当な金銭的利益を得ようとする行為（民事介入暴力）に対しては、毅然とした態度で臨み、社員一人ひとりを孤立させずに組織的に対応していく。また、最大限、警察や法律家等の支援を得て地域で連帯して民事介入暴力撲滅に協力する。

2.反社会的勢力との取引の禁止
当社およびグループ各社は、各都道府県が定める暴力団排除条例に基づき、暴力団排除条項を定めるとともに、お客様へ当該条項等への同意をいただく。万が一、お客様が反社会的勢力と判断された場合にはその取引をお断りするとともに、関係機関に届け出るなど適切な対応を行う。

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	あり

該当項目に関する補足説明

当社は、2025年6月25日開催の第93期定時株主総会において、「当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）」の更新について株主の皆様の承認をいただきました。更新後の有効期間は、第96期定時株主総会終結の時から3事業年度目の事業年度に関する定時株主総会の終結の時までとします。
なお、本件の詳細は、当社ウェブサイトに掲載する2025年5月8日付プレスリリースにて開示しております。https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS01914/6afe1a2d/be12/41a7/9add/17e2bd68d62d/140120250508534453.pdf

2．その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

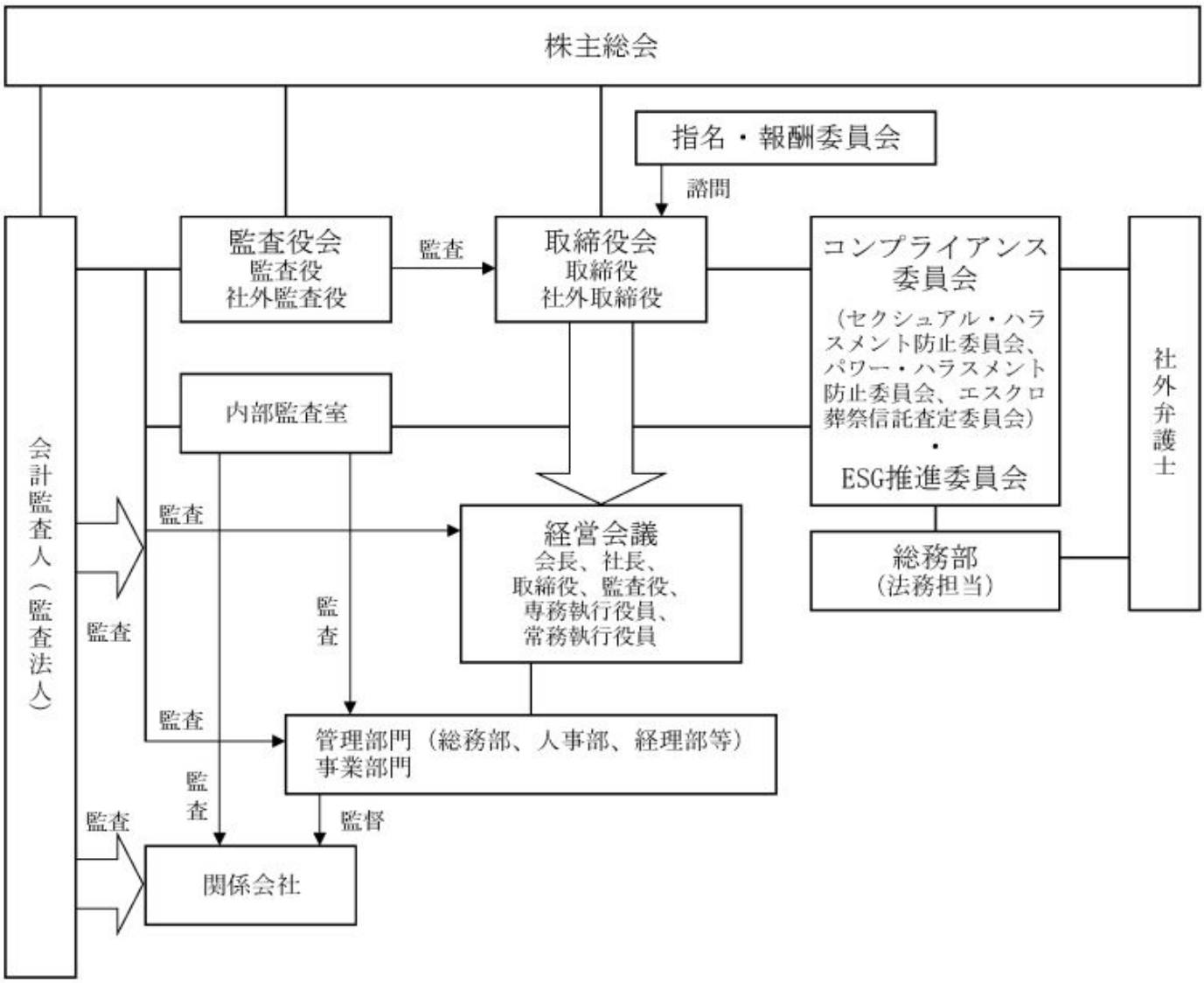
【コーポレート・ガバナンス体制】
企業統治の体制を図に示すと以下の通りです。

【適時開示体制】
当社の会社情報の適時開示に係る基本方針および社内体制は以下の通りです。

1．適時開示の基本方針
⑴ 重要情報の開示
当社は、重要情報の開示について、金融商品取引法その他の関係法令及び金融商品取引所が定める適時開示規則等を遵守し、株主、投資家等の皆さまに対して適時適切に行うよう努めます。
⑵ 自主的な情報の開示
当社は、株主、投資家等の皆さまが当社の実態を正確に理解し判断できるように、重要情報の開示に加えて、経営方針、事業戦略等に関する自主的な情報開示の充実に努めます。情報開示にあたっては、継続性・一貫性などに配慮しながら、情報の受け手の視点に立った分かりやすい内容となるよう心がけます。

2．適時開示に係る社内体制
⑴ 決定事実に関する情報
重要な決定事実については、原則として毎月1回開催される定時取締役会において決定するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催することにより決定しております。決定された重要事実については、情報取扱責任者を中心に、適時開示規則に照らして適時開示の要否を検討し、開示を要する場合には、迅速に開示するよう努めております。
なお、取締役会、経営会議には監査役が出席し、また、必要に応じて会計監査人および顧問弁護士の助言を受け、正確かつ公平な会社情報を開示するよう努めております。
⑵ 発生事実に関する情報
日常的に総務部が開示対象となる情報の収集に努めるとともに、重要事実が発生した場合には、当該事実の発生を認識した社内組織（子会社を含む）が、総務部に速やかにこれを通知します。これを受けた総務部は、取締役、監査役に対して報告を行います。その後、情報取扱責任者を中心に当該情報の内容等の検討を行うとともに、適時開示規則に照らして当該情報の開示の要否を検討し、開示を要する場合には、迅速に開示するよう努めております。取締役会に対しては、状況に応じ、事前また事後に報告をいたします。なお、必要に応じて会計監査人及び顧問弁護士の助言を受け、正確かつ公平な会社情報を開示するよう努めております。
⑶ 決算に関する情報
経理部において財務諸表等決算情報を集計・作成し、並行して会計監査人による監査を受け、さらに監査役会の監査を受けております。そして、最終的には決算取締役会において承認し確定した決算情報を、当日開示しております。

3．情報開示の方法
当社の会社情報の開示は、TD netシステムへの登録、プレスリリース、自社ホームページへの掲載、それらの方法を組み合わせて行います。迅速かつ公平に情報を開示するよう努めます。


株主総会
指名・報酬委員会
諮問
監査役会
監査役
社外監査役
監査
取締役会
取締役
社外取締役
コンプライアンス委員会
（セクシュアル・ハラスメント防止委員会、パワー・ハラスメント防止委員会、エスクロ葬祭信託査定委員会）
・
ESG推進委員会
社外弁護士
会計監査人（監査法人）
内部監査室
監査
監査
監査
監査
監査
経営会議
会長、社長、
取締役、監査役、
専務執行役員、
常務執行役員
総務部
（法務担当）
管理部門（総務部、人事部、経理部等）
事業部門
監査
監督
監査
関係会社

〔適時開示に係る社内体制の概略図〕

