



コーポレートガバナンス・コード 当社の対応方針及び取組みについて

株式会社構造計画研究所ホールディングス

2026 年 9 月

本書は、当社が東京証券取引所に提出した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」において、方針や取組み等について開示が義務付けられる原則（以下「開示原則」）を含めた、全 30 原則（基本原則：4 原則、原則：26 原則）に関する当社の対応方針及び取組みについて記載したものです。

コーポレートガバナンス・コードについて

本コードにおいて、「コーポレートガバナンス」とは、上場会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みを意味する。

本コードは、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものであり、これらが適切に実践されることは、それぞれの上場会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応が図られることを通じて、上場会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与することとなるものと考えられる。

出典：株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」（2026 年 7 月 21 日）

基本原則

【株主の権利・平等性の確保、株主との対話】

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。

特に、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。

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、株主総会の場合以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。

【株主以外のステークホルダーとの適切な協働】

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。

【適切な情報開示と透明性の確保】

3. 上場会社は、会社の財政状態・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となるようにすべきである。

【取締役会等の責務】

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、会社の持続的な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。

第1章 株主の権利・平等性の確保、株主との対話

【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。

特に、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。

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。

〔Comply〕

当社は、当社の株式に関する取扱い及びその手数料、株式の権利行使に際しての手続き等に関し、定款12条にもとづく株式取扱規程において、全ての株主が議決権数に応じて有する権利を実質的に行使できることを定めております。

また、定時株主総会は、例年9月初旬に開催しており、総会集中日を避けた運営が行われております。

さらに、権利行使に係る環境面でも、株主名簿管理人の電子投票システムの利用、議決権の不統一行使等、少数株主や外国人株主でも権利行使が適切に行える環境を整備しております。

当社は、株主の皆様と積極的な対話を行うべく、株主総会の場以外でも、中間及び期末決算後に、アナリスト・投資家向け決算説明会を開催し、代表執行役自ら Mission、Vision、経営理念や定性的事項を含め説明を行っております。

また、機関投資家に対しては、求めに応じ直接訪問の上、建設的な対話も行っております。なお、決算説明会の模様をビデオ録画し当社ウェブサイトに掲載し、質問のある株主様は当社IR室に問い合わせられています。

〔開示原則のため、コーポレート・ガバナンス報告書に記載〕

【原則1－1. 株主との建設的な対話】

- (1) 上場会社は、株主からの対話の申込みに対しては、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・取組みに関する方針を検討・承認し、開示すべきである。

- (2) 株主との対話には、株主の希望と面談の主な議題も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣、社外取締役を含む取締役又は監査役が臨むことを基本とすべきである。
- (3) 上場会社は、株主と行った対話の内容を踏まえ、必要に応じて社内で情報共有や検討を行うなど、適切に対応すべきである。

〔Comply〕

当社は、代表執行役が自ら決算説明会で説明を行い、アナリスト・投資家との建設的な対話に努めております。また、決算説明会には、株主の方も参加いただける形式とし、より株主との対話ができるようにしております。IR室が対話の窓口となる体制を整備し、株主からの対話（面談）の申込みに対して前向きに対応しております。さらに、四半期ごとに発行される株主通信及び株主に対するアンケートの実施等により、株主をはじめとするステークホルダーとの対話の促進を図る方針としております。

株主総会及び株主懇談会では、株主の関心事項に応じて、代表執行役の他、グループ執行統括の執行役、社外取締役等が適切に対応しております。

当社は、アナリスト・投資家向け決算説明会の開催後、社内向け決算説明会を開催し、社内で情報共有を行っております。また、IR活動において寄せられたコメントは適宜経営層にフィードバックしております。

【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踏まえ、株主の視点に立って、有価証券報告書を株主総会開催日前に提出するなど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を必要に応じ適確に提供する、株主総会開催日や議決権行使に係る基準日をはじめとする株主総会関連の日程を適切に設定する、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電子行使プラットフォームを利用可能とするなど、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。

〔Comply〕

株主総会は、当社における最高意思決定機関であると同時に、株主との建設的な対話の場であると認識しております。そのため、権利行使に係る適切な環境整備として、当社ウェブサイトへの情報開示、集中日を避けた開催日設定を行っております。

また、有価証券報告書を株主総会開催日前に提出するとともに、株主が十分な議論検討の時間を確保できるように努めております。そして、招集通知を東京証券取引所のウェブサイト及び当社ウェブサイトに掲示しております。

【原則1－3．株主総会で相当数の反対があった会社提案議案】

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、株主の権利の実質的な確保に資するよう適切に対応すべきである。

〔Comply〕

当社は、株主総会における株主の意思を具体的に把握し、経営に株主との対話を反映させるため、株主総会後に全議案の賛成、反対の要因分析を行っております。なお、過去5年の株主総会における会社側議案に対する反対意見は1%以下です。

〔開示原則のため、コーポレート・ガバナンス報告書に記載〕

【原則1－4．政策保有株式】

- (1) 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。
- (2) 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具体的な基準を策定・開示し、その基準に沿った対応を行うべきである。
- (3) 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。
- (4) 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。

〔Comply〕

当社は、営業上の取引先や国内外パートナーの株式に関して、中長期的な取引関係の維持または拡大、その他技術連携活動の強化等、事業上のメリットやシナジー効果等を享受し、企業価値の向上につなげることを目的として、いわゆる政策保有を行っており、有価証券報告書に記載しております。

政策保有の適否の検証として、主に保有先企業との取引状況の前年比較や今後の戦略的取引関係の構築・維持の見通しに加え、その保有に伴う便益やリスクが当社の資本コストに見合っているか等を総合的に考慮しております。この検証により、中長期的に当社の企業価値向上に資するか否かを精査のうえ、さらに、社内規程において金額毎に取締役会等に承認権限を定め、個別銘柄毎に取得、継続保有または売却の判断を随時行っております。

政策保有株式に係る議決権の行使については、中長期的な当社の付加価値向上に資するか否かを判断方針とし、付加価値向上の程度、議案の目的、効果を総合的に勘案したうえで議案への賛否を決定しております。

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

〔ステークホルダーとの共生の観点から、コーポレート・ガバナンス報告書に記載〕

【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。

〔Comply〕

当社は、21世紀の日本を代表する『知識集約型企业』をありたい姿としており、社会とともに目指す未来像として、「Innovating for a Wise Future」を掲げ、工学知をベースにした有益な技術を社会に普及させることで、より賢慮に満ちた未来社会を創出することを、社内だけでなく、顧客・研究機関や投資先等のパートナー・協力会社・フリーランスの協力者・地域社会・株主や投資家を含む全てのステークホルダーとともに目指しております。

特に、「人々の協働」つまり場作りを経営の最優先事項と考え、この「場」のうえで、それぞれの所員が自らのミッションを考えながら、社内外のステークホルダーと関わっていくことを重視しております。この観点から、全社的マーケティング活動を担う「マーケティング戦略室」を設置し、各ステークホルダーへの提供価値のあり方の検討や、「慮り」を重視した関係構築活動を行っております。

また、当社のサステナブルな成長の源泉は人才であり、今後も優れた人才を確保し育成していくことが重要と考えております。こうした背景から、利益の追求に加えて、所員への適正な利益配分（労働分配率）を重視し、営業利益に人件費及びフリンジベネフィットを加えた総付加価値を最も重要な経営指標としております。

近年、リモートワークやサテライトオフィスでの勤務など時間や物理的空間に制限されない多様な働き方への志向が高まっております。このような状況を踏まえ、所員のみならず派遣社員、アルバイト及びフリーランス等の皆様の働き方を尊重した場を提供することは、当社が目指す未来像及び人才に対する考え方に沿うものであり、当社の提供価値の更なる向上につながると考えております。このような目的から、当社は、労働者派遣事業及び有料職業紹介事業を主な事業とする子会社を設立しております。

〔ステークホルダーとの共生の観点から、コーポレート・ガバナンス報告書に記載〕

【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。

〔Comply〕

当社は、先進的な技術とビジネステーマに取り組み、エンジニアリングを通じた社会貢献に努めております。また、それぞれの分野においては、経験曲線効果を重視しながら得意分野で着実に拡大していくことで、高品質・高付加価値ビジネスの推進を実現しております。そして、顧客提供サービスの内容は、効率化ではなく価値向上（安心、安全）と考え、創業時から顧客を含むステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行っております。

こうした理念の下、当社は、当社が社会と共に目指す未来像として、「Innovating for a Wise Future」を掲げ、ここには、「工学知」をベースにした有益な技術を社会に普及させることで、より賢慮にみちた未来社会をステークホルダーと共に創出していきたいという思いを込めております。さらに、ステークホルダーへの価値創造に配慮した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は、当社の所員が共有すべき価値観や判断基準を示した「行動規範」や「KKE WAY」を策定し啓蒙することで、所員の日常活動の指針となるよう努めております。

〔開示原則のため、コーポレート・ガバナンス報告書に記載〕

【原則 2－2．社内の多様性の確保】

上場会社は、ジェンダーや国際性、経歴（中途採用を含む）、年齢、文化的背景やこれらに限られない観点から、中核人材へ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決定するとともに、その状況を開示すべきである。

また、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。

〔Comply〕

当社は、多様性から産み出されるイノベーションの価値を認識し、従来から女性所員の活躍推進だけでなく、外国籍所員の採用・育成にも力を入れております。また、新卒採用だけでなく積極的に中途採用も行い組織の多様化、活性化に取り組んでおります。当社は、知識集約型企业として、付加価値の源泉となる優秀な人才の確保と育成、そして人才の多様性から産み出されるイノベーションの重要性を認識し、年齢、性別、国籍等を問わず、全ての所員が存分に活躍できる場の整備に力を入れております。

具体的には、目標管理制度として、経営者及びマネージャー向けの MVA (Mission・Vision・Action) や一般所員向けの MBO (Management By Objectives and self-control) を取り入れております。MVA においては、「組織で果たす役割・貢献」・「具体的な取り組み」・「個としての成長」を念頭においた活動を促すと共に全社オープンな場での評価会を開催し、その思想・取り組み・成果・成長を組織内で共有しております。また、経営者は社外取締役からの

評価とフィードバックも受けております。MBOにおいては、業務・スキル・行動の3種類の目標を立て、自己成長・目標達成に向けた対話・気付きの場を設けることとしております。こうした目標管理制度を利用することにより個人の成長を促進し、組織の活性化と組織力の継続的強化につなげております。

また、多様性のある優秀な人才の継続的確保に向けて、2017年に改訂した定年制廃止に加え、2022年に採用市場における競争力向上と若手所員のモチベーションアップを目的として、初任給の引き上げ（月額5万円以上）と若手所員の給与改定を行っており、2025年に物価上昇率及び総年収に占める業績変動比率のバランスを考慮した給与改定として、全等級の給与テーブル（役割給）を5%以上アップしました。さらに、特定分野の高い専門性や知見を持った人才の更なる活躍を目的として、E等級（エキスパート職）を設置し、多様なキャリア形成の場を提供しております。このように、当社では、年齢、性別、国籍を問わずに所員が活躍できる場を整備しております。

なお、女性所員や中途採用者及び外国籍の所員の在籍数や全体に占める比率については、当社ウェブサイトで開示しております。

今後も、当社が有する人才の多様性を維持、向上させることを目標に上記の社内環境整備を行ってまいります。

【原則2－3．内部通報】

上場会社は、内部通報に係る適切な体制整備を行い、取締役会は、その運用状況を監督すべきである。

〔Comply〕

当社は、内部通報者保護規則を制定し、事案に応じた通報窓口を設けると共に、匿名による通報も可能とし、通報者の保護を図っております。また、事実関係の調査の結果、不正行為が明らかになった場合には速やかに是正措置及び再発防止措置を講じると共に、当該行為に関与した者に対し、就業規則に従って、処分を課すことにしております。

当社では、社内通報窓口に通報し難い特段の事情がある場合、社外弁護士事務所への通報を行うことができ、役員の関与が疑われる場合や重大なリスク発生の蓋然性が高い場合には、監査委員会への通報も行うことができます。

また、内部通報者保護規則では、通報者の所属、氏名については省略し匿名によることも可能とされ、通報者が通報したことを理由として、通報者に対して解雇その他いかなる不利益取扱いも行われず、通報者の職場環境が悪化することのないように、適切な措置を講じるものと定められております。

〔開示原則のため、コーポレート・ガバナンス報告書に記載〕

【原則2－4．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、運用に当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営面における取組みを行うとともに、そうした取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。

〔Comply〕

当社は、確定拠出年金制度を導入しており、アセットオーナーとしての立場で企業年金の積立金の運用に関与しておりません。なお、導入にあたっては、運用商品の選定、所員に対する資産運用教育等を実施しております。

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、会社の財政状態・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となるようにすべきである。

〔Comply〕

当社は、中間及び期末の決算説明会において、数値的な説明にとどまることなく、Mission、Vision、経営理念に加え、人才の採用及び育成、社内外の優良企業との資本・業務提携等、投資の判断に有用な非財務情報の説明を取り入れております。また、必要に応じて、当社の管理会計上の数値も活用することで、事業の進捗を多面的に説明しております。なお、それらの内容については、当社のウェブサイトにて説明資料を掲載するとともに、動画配信を行うことで、経営者の声を投資家に直接届けております。

〔開示原則のため、コーポレート・ガバナンス報告書に記載〕

【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、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。

- (1) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画
- (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
- (3) 取締役会が経営陣・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
- (4) 取締役会が経営陣の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
- (5) 取締役会が上記(4)を踏まえて経営陣の選解任と取締役・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

〔Comply〕

- (1) 当社は、社会と共に目指す未来像として、「Innovating for a Wise Future」を、当社ウェブサイトにて掲げております。また、経営戦略や経営計画については、有価証券報告書において公表しております。
- (2) 当社は、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方については、コーポレート・

ガバナンスに関する報告書の「1. 1. 基本的な考え方」に記載しております。

- (3) 当社は、営業利益に人件費とFRINGE BENEFITを加えたものを「総付加価値」と定義し、取締役及び執行役の報酬の算定において、この総付加価値を、目標達成度を測る指標としております。取締役及び執行役の報酬の決定のための手続きとしては、取締役3名（うち社外取締役2名）からなる報酬委員会により議論のうえ、決定しております。これらの取締役及び執行役の報酬の決定に当たっての方針と手続については、招集通知に記載しております。
- (4) 当社は、指名委員会等設置会社として、社外取締役3名からなる指名委員会が、株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する株主総会議案を決定する権限を有しており、また、執行役については、期首・半期・期末のMVA (Mission・Vision・Action) の発表・レビューにおける評価項目・評価視点を設定し、経験・専門性・見識等を鑑みたうえで取締役会の権限として選任及び解任の判断をしております。これらの取締役及び執行役の選任及び解任を行うにあたっての方針と手続については、招集通知に記載しております。また、取締役の選任を行う際に判断している経験・知見・専門性の要件についても招集通知にスキル・マトリックスを掲載しております。
- (5) 当社は、株主総会参考書類において、各取締役候補者の選任理由を開示しております。

【原則3-2. 英文開示】

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。

〔Comply〕

当社は、英語版のウェブサイトを開設し、決算ハイライト情報や決算説明資料を提供しております。

【原則3-3. 会計監査人】

会計監査人及び上場会社は、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。

〔Comply〕

当社は、会計監査人と株主への責任の認識を共有し、会計監査についての報告及び説明を受けると共に、適切な監査実施のための連携を図っております。

監査委員会は、評価基準を設定し、会計監査人の選定、再任について、監査体制、監査実績のほか、会計監査に係る取組み状況、情報交換等を通じた専門性・独立性の有無の確認等により、当社の会計監査人としての適確性、妥当性を評価し決定しております。

第4章 取締役会等の責務

【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、会社の持続的な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。

〔Comply〕

当社は、指名委員会等設置会社の機関設計を採用することで取締役会の監督機能を高め、コーポレートガバナンス体制の更なる充実を図っております。

当社の社外取締役は、指名委員会の委員である社外取締役が3名（内1名は報酬委員を兼務）、監査委員会の委員である社外取締役が2名、報酬委員会の委員である社外取締役が2名の計6名であり、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ております。社外取締役はいずれも当社との間に特別な利害関係はなく、経営に対する監視、監督の役割を果たすために十分な独立性を確保していると考えております。

また、当社のリスクの防止及び会社損失の最小化を図ることを目的にリスクマネジメント会議を開催し、内部統制に係る諸々のリスクを抽出し、リスクの透明化と情報の共有を図っております。

なお、当社は、取締役との間に会社法第427条第1項の規定に基づく責任限定契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令の定める限度額となります。

〔ステークホルダーとの共生の観点から、コーポレート・ガバナンス報告書に記載〕

【原則4－1．取締役会の役割・責務Ⅰ：企業戦略等の大きな方向付け】

取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、それに向けた成長の道筋を構築するなど、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る。

また、取締役会は、経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、成長の実現を目指し、自社の資本コストを踏まえて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、成長投資（設備・研究開発・人的資本・知的財産等の無形資産への投資等）や事業ポートフォリオの見直し等の経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて説明を行うべきである。

〔Comply〕

当社は、取締役会において、経営戦略や経営計画等について自由闊達で建設的な議論・意見交換を行っており、そこで決定した方針に基づき業務執行の決定を行っております。

当社は、サステナブルな成長の源泉は人才であるため、今後も優れた人才を確保し、育成していくことが重要と考えております。こうした背景から、利益の追求に加えて、成長の源泉となる人才への還元も鑑み、営業利益に人件費とフリンジベネフィットを加えた指標を総付加価値と定義し、総付加価値の向上をサステナビリティに関する基本方針としております。

近年、企業価値の源泉が有形資産から無形資産に移行しており、無形資産の中でも人的資本は経営の根幹に位置づけられるべきものと考えられるようになっております。

当社は、創業当初から「人を大切にする」ことを経営方針とし、これに従い、制度設計を行い実践してまいりました。そして、この度ご縁をいただき、事業創造大学院大学の一守靖教授の著書、「人的資本経営のマネジメント」（中央経済社 2022 年 11 月 1 日発行）及び「人的資本経営ストーリーのつくりかた」（中央経済社 2024 年 9 月 5 日発行）の中で、先進企業の取り組み事例として、当社を取り上げていただき、当社の人的資本経営の一端をご紹介いただきました。

また、サステナブルな成長に不可欠である多様な人才の獲得を目指して、新卒・キャリア・外国籍採用のさらなる強化をおこなっております。これに関連して、優秀な人才を確保するため、近年の採用の売り手市場の状況を考慮して、若手所員の基本給を増額するとともに、所員全体の総年収の向上に積極的に取り組んでおります。

さらに、当社は、株主に対する利益還元を重要な経営課題として認識しており、経営基盤の強化及び将来の事業展開に備えての内部留保を勘案しつつ、継続的かつ安定的に配当を行うことを基本方針としております。

この方針に従い、安定的な配当の実施が株主価値向上の観点から極めて重要であるとの認識のもと、長期的に当社株式を保有する株主への還元姿勢をより一層明確にし、短期的な業績変動に左右されることなく、より充実した安定的な株主還元の実現を図るため、連結 DOE の目標水準を 10 %程度としております。

また、総付加価値の向上に資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適切に実施されているか、取締役会において実効的に監督しております。

【原則 4－2．取締役会の役割・責務Ⅱ：適切なリスクテイクを支える環境整備】

- (1) 取締役会は、経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うべきである。
- (2) 取締役会は、自社の経営資源の分配が、成長の実現を目指して策定・公表した経営戦略や経営計画に照らし適切なものとなっているかについて不断に検証を行うべきである。
- (3) また、経営陣の報酬については、中長期的な企業価値の向上につながるよう適切なイ

ンセンティブ付けを行うべきである。

〔Comply〕

当社の取締役会では、経営陣による適切なリスクテイクを支えるため、業務執行を担う執行役と取締役との間で質疑応答が活発に行われており、多角的かつ十分な検討がなされております。業務執行を担う経営陣の報酬についても、適切なリスクテイクを促すためのインセンティブ付けがなされております。

具体的には、固定報酬である基本報酬のほかに短期インセンティブとなる業績連動型金銭報酬、中長期インセンティブとなる業績連動型株式報酬及び一定期間の譲渡制限がついた譲渡制限付株式報酬により構成されております。こうした報酬制度に関しては、社外取締役が過半数を占める報酬委員会での検討を経て客観性・透明性ある手続きにより報酬制度を設計し、個別の具体的な報酬額を決定しております。

〔開示原則のため、コーポレート・ガバナンス報告書に記載〕

【原則４－３．取締役会の役割・責務Ⅲ：経営陣・取締役に対する実効的な監督①】

(１) 取締役会は、独立した客観的な立場から、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い選解任を実行することを含め、経営陣の人事に適切に反映すべきである。

特に、ＣＥＯの選解任については、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、ＣＥＯの後継者計画（サクセッションプラン）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成及び資質を備えたＣＥＯの選任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。また、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・透明性ある手続を確立すべきである。

(２) 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べきである。

(３) 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得る利益相反を適切に管理すべきであり、あらかじめ、上場会社が関連当事者との間で行う取引について、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続を踏まえた監視（取引の承認を含む）を行うべきである。

〔Comply〕

当社は、指名委員会等設置会社として、独立社外取締役が議長を務め、全委員が独立社外取締役で構成される指名委員会において代表執行役の人事に関する議論を重ねております。経営責任者である代表執行役がその機能を十分に果たしていない場合には、指名委員会における議論を踏まえた客観性・適時性・透明性ある手続により解任されることになります。

社外取締役が過半数を占める指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を設置することで取締役会の監督機能を高め、コーポレートガバナンス体制の更なる充実を図っております。

当社の指名委員会は、以下の事項について主体的に関与し、適切な監督を行っております。

- ・当社及び中核となる子会社の株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案内容の決定

- ・取締役会に提案する代表執行役及び執行役の選定及び解職に関する議案内容の決定
- ・代表執行役の後継者育成計画の策定及び実施

特に、3点目の後継者育成計画に関して入念な議論を重ねており、来期以降も継続的に検討を進めてまいります。

【原則4－4．取締役会の役割・責務Ⅲ：経営陣・取締役に対する実効的な監督②】

取締役会は、内部統制や全社的なリスク管理体制を適切に整備すべきである。

〔Comply〕

当社及び子会社のリスクの防止及び会社損失の最小化を図ることを目的に、内部統制に係る諸々のリスクを抽出し、リスクの透明化と情報の共有を図っております。

また、一部子会社においては、品質管理を最重点事業リスクと捉えており、品質についてモニタリングを実施しております。特に、当社及び子会社のリスクの評価について経営への影響が大きく、対応を必要とする事項については、当社に報告しその判断を求めています。

なお、金融商品取引法等に基づく情報開示については適時適切な情報を開示できるよう努めております。また、緊急対応については、総務担当部門に情報を集約し、執行役、執行役員及び外部有識者を交えた危機対策本部を発足させ、全社的なかつ統一的な対応方針を決しております。

また、監査委員は、代表執行役及び内部監査室等の関係部門並びに会計監査人と必要に応じて会合し、コンプライアンスや内部統制の整備状況等について意見交換を行っております。

【原則4－5．取締役会の役割・責務Ⅳ：サステナビリティを巡る取組み】

取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、サステナビリティを巡る課題に積極的・能動的に取り組むべきであり、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定するほか、適切な対応を行うべきである。

〔Comply〕

当社は、創業時から先進的な技術とビジネステーマに取り組み、エンジニアリングを通じた社会貢献に努めております。具体的には、風力発電関連事業への参画による環境・エネルギーの最適化課題のコンサルティング、水位予測システムを利用した防災等の多くの事業テーマを手掛けており、気候変動をはじめとする、自然災害への危機管理等への対応を行っております。こうした活動は社会のサステナビリティを促進する事業活動であると考えております。

こうしたビジネスを支える源泉は人才であるため、優れた人才を確保し、育成していくこ

とが重要と考えております。人才の育成に関しては、省庁、外部研究機関への出向をはじめとした社内外の様々な成長機会の提供を行っております。

知財に関しても、特許の取得にとどまらず、産学連携をはじめとしたオープンイノベーションを促進し、新しいビジネスモデルを生み出すことで、更なる社会貢献を行っております。今後も工学知による付加価値をもって、当社にしか成しえない製品・サービスを提供し続けることにより、社会とともにサステナブルに成長することを目指してまいります。

【原則４－６．監査役及び監査役会の役割・責務】

監査役及び監査役会は、その役割・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行い、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会において又は経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。

〔Comply〕

当社は、株主からの受託責任を果たし、会社や株主共同の利益を高めるため、持続的な企業価値向上の責任を認識し、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しております。また、当社の持続的な成長と企業価値向上に向けた中長期的な視点を持った経営を志向し、株主との持続的な利害共有を深めるために、役員持株保有ガイドラインを制定し、役員は一定量の自社株保有に努めることとしております。

監査委員会は、監査委員である取締役３名（内２名は社外取締役）から構成され、原則として毎月開催されております。

〔開示原則のため、コーポレート・ガバナンス報告書に記載〕

【原則４－７．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。

特に、監査役会設置会社又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、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・報酬委員会を設置し、適切な関与・助言を得るべきである。

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。

〔Comply〕

当社は、指名委員会等設置会社であり、業務執行と監督機能の分離による経営監督機能の強化、業務執行における権限・責任の明確化と経営の透明性・客観性の向上に努めております。社外取締役６名と監査委員会担当取締役１名、計７名は取締役会の過半数で監督機能が強化されています。当社は、指名委員会等設置会社であり、業務執行と監督機能の分離による経営監督機能の強化、業務執行における権限・責任の明確化と経営の透明性・客観性の

向上を図っております。

【原則４－８．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。

- (１) 経営陣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
- (２) 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
- (３) 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
- (４) 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

〔Comply〕

当社は、社外取締役が過半数を占める指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を設置することで取締役会の監督機能を高め、コーポレートガバナンス体制の更なる充実を図っております。それぞれ異なるバックグラウンドを持つ社外取締役が、経営陣・支配株主から独立した立場で、自らの知見に基づき、積極的に助言または意見することのできる環境を整える事で、期待される役割・責務を果たしているものと考えます。

【原則４－９．独立社外取締役の質の確保】

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など、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・責務を果たすことができる資質を十分に備えた人物を独立社外取締役の候補者として選定すべきである。

〔Comply〕

当社は、株式会社東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」を当社の基準とし、社外取締役を独立役員として届け出ております。また、多様な職務経験に裏付けられた豊富な経験・知見、専門性を経営に反映させ、当社の持続的な成長に寄与していただける人物であること等を判断の基準としております。

【原則４－１０．独立社外取締役の数の確保】

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向上に寄与するように役割・責務を果たすことができる資質を十分に備えた独立社外取締役を選任すべきであり、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。

支配株主を有するプライム市場上場会社は、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過半数（支配株主を有するその他の市場の上場会社においては3分の1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。

〔Comply〕

当社は、取締役9名のうち6名の独立社外取締役を選任しており、3分の2以上の割合の十分な人数の独立社外取締役を選任しております。

【原則4－11. 独立社外取締役の独立性の確保】

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すべきである。

〔Comply〕

当社は、経営の透明性・公正性の向上を目指し、機関設計として指名委員会等設置会社を採用しております。指名・監査・報酬の全ての委員会の構成員の過半数は社外取締役が占め、かつ各委員長も社外取締役が務めております。こうした体制により、各委員会から独立性・客観性を備えた、適切な関与・助言を得ております。

【原則4－12. 独立社外取締役の機能発揮】

独立社外取締役は、他の独立社外取締役との間で、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。

独立社外取締役は、経営陣との連絡・調整や監査役又は監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。

〔Comply〕

社外取締役は、取締役会等の重要な会議に参加し、当社の経営を監督すると共に、経営全般に関し積極的な助言を行っております。また、必要に応じて、社内に限らず、会計監査人や顧問弁護士とも情報交換を行っております。

〔開示原則のため、コーポレート・ガバナンス報告書に記載〕

【原則4－13. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

- (1) 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良く備え、ジェンダーや国際性、経歴、年齢、文化的背景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り、経営戦略に照らして自

らが備えるべきスキル等を特定すべきである。その上で、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。

- (2) 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者が1名以上選任されるべきである。

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。

- (3) 取締役会は、毎年、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。

〔Comply〕

当社の取締役会は、社内取締役3名及び社外取締役6名の9名で構成されており、スキル・マトリックスで開示している通り、知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダー・国際性・職歴を含む多様性と適正な規模を確保しております。

また、弁護士、公認会計士及び税理士の資格を有する社外取締役が含まれており、取締役会の実行性確保のための適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有しております。

さらに、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価等による機能の向上のため、取締役会の議題への質問・提案事項について、PDCAを回す取り組みを行っております。

当社は、取締役のスキル等を一覧化したスキル・マトリックスを作成・開示しており、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、人員規模以上に充実した取締役の選任を志向しております。

また、社外取締役には他社での経営経験者を選任しております。取締役の選任に関する方針・手続については招集通知に記載しております。

当社は、取締役会の実効性を評価するため、自己評価として全ての取締役に對して以下のアンケートを実施しております。

【実施時期】 毎年8月

【方 式】 記名によるアンケート方式、1～5までの5段階評価（自由記述を除く）

【項 目】 前回の取締役会の実効性評価において挙げられた改善点への対応、取締役会の構成、取締役会の運営、取締役会の審議、支援体制、指名・報酬・監査委員会の構成・運営、評価する点及び改善点（自由記述）

【結 果】

当社は、以下のアンケートの評価及びコメントから、取締役会はその役割を適切に果たし、取締役会の実効性が十分に確保できているものと評価しております。

(1) 評価

- ・前回の取締役会の実効性評価において挙げられた改善点への対応：4.27
- ・取締役会の構成：4.68

- ・取締役会の運営：4.57
- ・取締役会の審議：4.64
- ・支援体制：4.18
- ・指名・報酬・監査委員会の構成・運営：4.78

(2) コメント

- ・総合的に判断して当社の取締役会の実効性は相応に高い。
- ・規模・構成が適性であり、各々の取締役の経験・知識も充分である。
- ・リスクマトリクスを考えた時に穴が無い。
- ・各取締役がKKEグループの発展に対し意欲的であり、活発且つ前向きな意向交換がなされている。

【改善】

前回（2025年8月）のアンケートでは、改善すべき点として以下が挙げられました。

- (1) 以前、議事録以外に、会議で出た意見を列挙したもの（少し詳しい議事メモのようなもの）が公開されていたが、最近は公開・連絡されなくなった。復活していただくとありがたい。
- (2) 資料の事前回付への取り組みを引き続きお願いしたい。当日回付から前日までの回付に改善への取り組みがなされている。全ての案件とはいわないが、重要案件についてはより前倒しの資料回付をお願いしたい。
- (3) 中長期的観点からの課題・戦略について、他の上級役員の認識を聞く機会を持ちたい。
- (4) 所員と直接コミュニケーションできる様な機会を設けて頂けると有難い。また、社外取締役のみの意見交換会・座談会等があっても良いかも知れない。

この結果を受けて、以下の取り組みを行いました。

- (1) 議事録の他に、新たに主なご発言を取りまとめた「会議録」を作成し会議参加者への共有を行いました。
- (2) 会議資料の事前回付を前日までに行うよう努めました。
- (3) 執行の立場から事業の見通しや中長期的課題・戦略等を取締役会内で報告のうえ、議論をいただけるよう、執行役（議題によりKKE取締役も含め）もオブザーバー参加する会議形式としました。
- (4) 社内イベント（KKE Vision、周年行事等）を通じて所員とコミュニケーションを取っていただきました。柔軟な意見交換の場の一つとして取締役会後のランチタイムを設定しました。

今回（2026年8月）のアンケートでは、改善すべき点として以下が挙げられました。

- (1) 取締役に対し、必要最低限の情報インプットはあるものの、何か当社にとって重要なイベント（特に事故・災害・トラブル等）があった際のタイムリーな報告がなされていない印象がある。取締役（含む、社外取締役）は当社の運営をモニターする

職責を担っており、取締役会開催時に留まらず、重要な事項（特に、当社経営に支障を来す可能性があるもの）については常に取締役間で共有しておく必要がある。当社の BCP 対策はしっかりなされていると思うが、情報共有のルールを今一度レビューし、重要な情報はタイムリーに共有頂けると大変有難い。

- (2) iPad の配布は前進だとは思いますが、まだこれといった大きな便益は感じられない。
- (3) KKE で使われる専門用語、特殊用語の一覧表があると良い。例えば、知創高、プロスペック、Z 工番、フリンジベネフィットなど、KKE において特殊な意味を持つ用語の解説。また、受注残高や ARR のような会計用語は、定義（計算式）を入れてほしい。さらに、会話やプレゼンで頻出する略語。BIM、CAE、MBO など。これらも一覧になっていると理解が効率的と思う。
- (4) 当社の ROE、ROIC、WACC がどうなっているか計算してみてはどうか。これに囚われる必要はないが、経営上のチェック、担当部門のレベルアップになると思う。
- (5) 引き続き重要案件については余裕をもって資料の配布をお願いしたい。

この結果を受けて、取締役会のさらなる審議の充実と実効性の向上のための施策を検討のうえ実施してまいります。

【原則 4-14. 取締役会における審議の活性化等】

- (1) 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。
- (2) 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、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。
- (3) 上場会社は、取締役会を支える部署等の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。

〔Comply〕

当社の取締役会では、法令・社内規程で取締役の決議・報告事項とされている事項以外についても、上程されており、社外取締役からの質問やアドバイス等を踏まえた、積極的な議論がなされております。また、議題によって、事業に関与している執行役が取締役会に参加することにより、自由闊達で建設的な議論・意見交換を補完しております。

取締役会の資料は、取締役が事前にアクセス可能なフォルダに格納されると共に、会日に先立って郵送も行っております。また、定例の取締役会の開催スケジュールや審議事項は、審議項目数・開催頻度・審議時間について、他の会議体との調整を踏まえ適切に設定されております。

〔開示原則のため、コーポレート・ガバナンス報告書に記載〕

【原則 4－15. 取締役・監査役の研鑽】

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、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識の習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・監査役に適合した研鑽の機会の提供・斡旋やその費用の支援を行い、研鑽の機会の提供の方針について開示を行うべきであり、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。

〔Comply〕

当社は、各取締役が業務執行の監督の役割を十分に果たすために必要な知識習得・研鑽のサポートを行うことを方針としており、それに要した費用を負担しております。また、各取締役に対しては、取締役会以外にも各事業部門の状況及び経営課題等を把握するために必要な資料の入手、または報告を受ける場や、事業部門の責任者と意見交換を行う機会を提供しております。