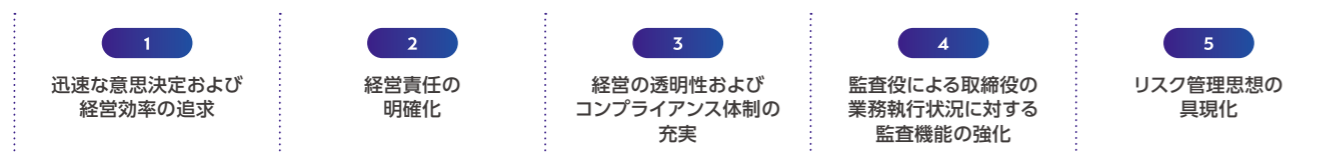


# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社はコーポレート・ガバナンスの基本方針として、下記の5つを掲げています。この経営姿勢を貫くことによって、株主をはじめとするすべてのステークホルダーから信頼を

獲得し、長期的に企業価値を高め、持続的な成長が可能になると考えています。



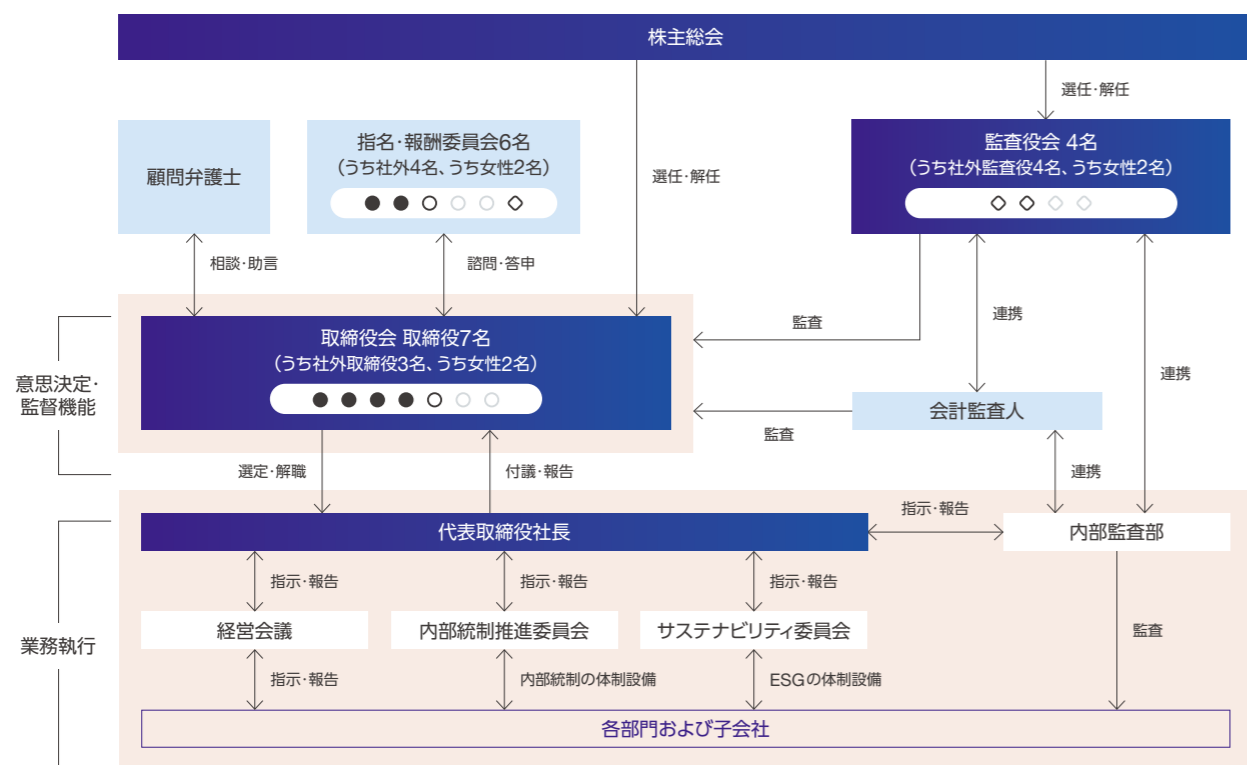
## コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役会設置会社として、株主総会、取締役会、監査役会、会計監査人を設置し、経営の意思決定・監督体制を整備しています。取締役会には社外取締役3名を含む7名が在籍し、経営に関する重要事項の決議や報告を行っています。監査役会は社外監査役4名で構成され、取締役の職務執行を

監査しています。また、経営会議、内部統制推進委員会、サステナビリティ委員会を設け、迅速な意思決定、コンプライアンス・リスク管理体制と持続可能な企業価値の向上を推進していきます。取締役会実効性評価を実施し、ガバナンス体制の継続的な改善に努めています。

### コーポレート・ガバナンス体制図

男性 ● 取締役 ○ 社外取締役 ◆ 監査役 ◇ 社外監査役  
女性 ● 取締役 ○ 社外取締役 ◆ 監査役 ◇ 社外監査役



2025年9月26日現在

## 役員報酬

当社は2019年9月25日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しています。取締役の個人別の報酬等の決定に関する基本方針として、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を経営上の最重要課題と位置づけ、取締役の報酬制度についても、当社の成長や企業価値の向上に資するべきものと考え、以下を基本方針としています。

- 経営理念を実践する優秀な人材を登用できる報酬とする
- 持続的な企業価値向上を動機づける報酬体系とする
- 報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものとする

左記の基本方針を踏まえ、取締役の個人別の報酬は株主総会で決議された額の範囲内で支給します。また、個人別の報酬額につきましては指名・報酬委員会で審議のうえ、取締役会で協議し決定しています。取締役会は、当事業年度にかかる取締役の個人別の報酬等について、報酬等の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断し取締役会で決議しています。また、当社の取締役の報酬は「基本報酬」「業績報酬」「個人評価報酬」「株式報酬」で構成されています。なお、監査役の報酬については、指名・報酬委員会で審議のうえ、監査役会で決定しています。

### 取締役及び監査役の報酬等の額

区分	人数	基本報酬等の額	業績報酬	非金銭報酬等	計
取締役 (うち社外取締役)	8名 (3名)	142百万円 (19百万円)	33百万円 (-)	19百万円 (-)	195百万円 (19百万円)
監査役 (うち社外監査役)	5名 (5名)	32百万円 (32百万円)	- (-)	- (-)	32百万円 (32百万円)
計 (うち社外役員)	13名 (8名)	174百万円 (51百万円)	33百万円 (-)	19百万円 (-)	227百万円 (51百万円)

(注) 上表には、2024年9月25日開催の第55期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、社外監査役1名を含んでおります

## 取締役会実効性評価

当社は、取締役会の実効性評価を年次で実施しています。すべての取締役・監査役からアンケートによる取締役会の実効性に関する自己評価を得たうえで、その結果を分析・評価しています。

評価結果については取締役会へ報告し、議論することによりPDCAサイクルを回し、取締役会の実効性の維持・向上に努めています。

### 主な評価項目

<b>ガバナンス体制・仕組み</b> 全社的なガバナンス体制、権限委譲・グループ統制、内部監査部門との連携、意思決定プロセスなど	<b>取締役会の役割・責務</b> 大きな方向性の議論、将来への影響の議論、環境変化への対応、経営計画などの審議・監督、役員トレーニング、情報共有など	<b>取締役会の構成</b> 構成に対する認識、規模	<b>取締役会の運営</b> 年間スケジュール、開催頻度、開催時間、招集時期、資料の提供時期、議題の範囲、重要議題の対応、資料の量・質など
<b>取締役会における審議の活性化</b> 議事進行、個別の審議時間、発言・指摘、議論・意見交換、風土・雰囲気など	<b>経営の監督・経営陣との関係</b> 指名・報酬委員会の役割、取締役の選解任・後継者計画、報酬制度、社外役員の活用など	<b>リスク把握</b> 健全な企業風土の醸成、リスクの認識、リスク管理体制など	<b>ステークホルダーとの関係</b> 資本コストや株主を意識した経営の監督、株主との建設的な対話、サステナビリティ課題への取り組みの監督など

### 監査役・監査役会の実効性

監査役・監査役会の機能発揮

詳細は当社Webサイトをご覧ください。  
<https://www.monogatari.co.jp/sustainability/governance/corporate-governance/>

# コーポレート・ガバナンス 役員紹介

## 取締役



指名  
代表取締役社長  
加藤 央之

2009年4月当社に入社。お好み焼事業部事業部長、業態開発本部本部長を歴任。2020年9月より代表取締役社長に就任し、国内事業の統括とマーケティングを担当。



指名  
代表取締役専務執行役員  
岡田 雅道

2001年11月当社に入社。専門店事業部事業部長、海外子会社の社長、取締役専務を歴任。2020年7月に代表取締役専務執行役員に就任し、海外事業全般の統括と海外営業を担当。



取締役常務執行役員  
津寺 毅

1998年5月当社に入社。成長戦略室室長、管理本部本部長、取締役を歴任。2020年7月より取締役常務執行役員に就任し、財務および成長戦略を担当。



取締役上級執行役員  
木村 公治

1999年4月当社に入社。開発本部長、焼肉事業部事業部長、海外子会社の総経理(COO相当)を歴任。2020年9月より取締役上級執行役員に就任し、FC事業推進、店舗・立地開発、新事業開発を担当。

● 企業経営・経営戦略	●	●	●	●
● フランチャイズビジネス	●	●	●	●
● 海外事業	●	●	●	●
● マーケティング・MD	●	●	●	●
● 人事・人財開発	●	●	●	●
● IT・DX	●	●	●	●
● 財務・ファイナンス	●	●	●	●
● 内部統制・ガバナンス	●	●	●	●
● サステナビリティ	●	●	●	●

## 監査役



指名 社外 独立  
常勤監査役  
今村 泰也

1983年4月日本航空株式会社に入社。管理部門や監査部門のマネジメント職を歴任。グループ会社の常勤監査役、専務取締役を務め、2018年9月より当社常勤監査役に就任。



社外 独立  
監査役  
中川 彩子

2003年に司法試験に合格、2005年に弁護士登録。2009年1月に弁護士法人柴田・中川法律特許事務所に入所。上場企業の監査役、名古屋家庭裁判所非常勤裁判官などを歴任。2019年9月より当社非常勤監査役に就任。



社外 独立  
監査役  
安田 恵

2004年に公認会計士登録。昭和女子大学、明治学院大学で教壇に立つと共に、複数の上場企業の社外監査役・社外取締役や非営利法人の評議員、気象庁入札監視委員を務める。2023年9月より当社社外監査役に就任。

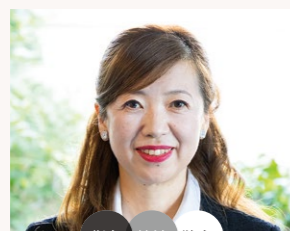


社外 独立  
監査役  
白井 俊徳

1982年4月株式会社伊勢丹(現株式会社三越伊勢丹)に入社。三越伊勢丹ホールディングスで執行役員、監査役会議長、取締役監査委員長、子会社の社長や監査役などの要職を歴任。2024年9月より当社非常勤監査役に就任。

● 企業経営・経営戦略	●	●	●	●
● フランチャイズビジネス	●	●	●	●
● 海外事業	●	●	●	●
● マーケティング・MD	●	●	●	●
● 人事・人財開発	●	●	●	●
● IT・DX	●	●	●	●
● 財務・ファイナンス	●	●	●	●
● 内部統制・ガバナンス	●	●	●	●
● サステナビリティ	●	●	●	●

## 執行役員



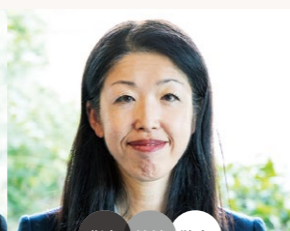
指名 社外 独立  
取締役  
安田 加奈

1993年10月センチュリー監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)に入所。複数の海外子会社の社長、味の素株式会社の専務執行役員、取締役などの要職を歴任。2023年9月より当社社外取締役、2021年9月より当社社外取締役に就任。



指名 社外 独立  
取締役  
倉島 薫

1984年4月味の素株式会社に入社。複数の海外子会社の社長、味の素株式会社の専務執行役員、取締役などの要職を歴任。2023年9月より当社社外取締役に就任。



指名 社外 独立  
取締役  
宇佐川 邦子

1992年4月株式会社リクルートに入社。ジョブズリサーチセンター長などの要職を歴任。上場企業の社外取締役、経済産業省などの委員を歴任し、2025年9月より当社社外取締役に就任。

● 企業経営・経営戦略	●	●	●	●
● フランチャイズビジネス	●	●	●	●
● 海外事業	●	●	●	●
● マーケティング・MD	●	●	●	●
● 人事・人財開発	●	●	●	●
● IT・DX	●	●	●	●
● 財務・ファイナンス	●	●	●	●
● 内部統制・ガバナンス	●	●	●	●
● サステナビリティ	●	●	●	●

上級執行役員  
堀 誠

海外開発担当  
物語(上海)企業管理有限公司  
総経理付 マーケティング担当

上級執行役員  
池田 兼孝

管理本部・DX推進担当  
管理本部 本部長

上級執行役員  
横濱 任

経営理念推進担当  
経営理念推進・D&I本部 本部長

上級執行役員  
池田 頼信

営業担当  
営業イノベーション本部 本部長

執行役員  
伊藤 栄志

内部監査部  
部長

執行役員  
岡本 兵衛

IT・AI戦略本部 本部長  
兼 ITインフラ・サポーター部 部長  
兼 インフラ・セキュリティグループ  
グループ長

執行役員  
三宅 泰嗣

ゆず庵事業部  
事業部長

執行役員  
佐々木 亨明

海外事業本部 出向 台湾担当  
物語台湾股份有限公司  
董事 兼 総経理

執行役員  
針谷 節

購買物流・生産本部 本部長

執行役員  
山口 学

海外営業推進本部  
本部長

執行役員  
齋木 知親

FC事業推進本部 本部長  
兼 FC開発部 部長

執行役員  
廣瀬 雅孝

専門店・新業態事業部  
事業部長

執行役員  
三尾 真永

海外事業本部 出向  
インドネシア事業担当  
PT.Agrapana Niaga Gemilang  
代表取締役社長

● 企業経営・経営戦略	●	●	●	●
● フランチャイズビジネス	●	●	●	●
● 海外事業	●	●	●	●
● マーケティング・MD	●	●	●	●
● 人事・人財開発	●	●	●	●
● IT・DX	●	●	●	●
● 財務・ファイナンス	●	●	●	●
● 内部統制・ガバナンス	●	●	●	●
● サステナビリティ	●	●	●	●

## コーポレート・ガバナンス

## 社外取締役メッセージ

企業文化を  
継承することで、  
さらなる進化を社外取締役  
安田 加奈

当社の大きな特徴は、人を育てる仕組みが企業文化として根付いており、それが人財力や開発力を支える土台となっていることです。一人ひとりがイキイキと働き、自己実現を果たせる環境が整っており、それがお客様の感動を生み出しています。「物語的大家族主義」という言葉に象徴されるように、家族だからこそ失敗や間違いも恐れずに発言や行動ができるのでしょうか。これは一朝一夕にはできない宝物のような企業文化なので、しっかりと継承していただきたいと思っていますし、私としても守っていきたくと思っています。

私は公認会計士としての経験から、「リスクセンサー」のような感覚が働くことがあります。ここ数年はM&Aにも挑戦するなど、さらなる進化を遂げていますが、リスクを認識せずに突き進むことがないよう、察知したリスクを経営陣に適切に伝える役割を担っていきたくと考えています。取締役会においても、発言しやすい風土が根付いており、直近では海外子会社における管理体制の強化などを提言しました。新事業のリリースを含め、今後のさらなる進化に期待しています。

当社の最大の強みは、経営理念である「Smile & Sexy」が経営トップから現場の従業員まで浸透している点にあります。社外取締役就任後に各ブランドの店舗を訪れましたが、どの店舗も「Smile & Sexy」を体現している従業員が多くて驚きました。私は海外赴任の経験が長いので、現在強化しているグローバル展開にも注目しています。中国における『肉肉大米』の成功を機に、海外展開は着実に軌道に乗り始めています。現在は、東南アジアおよび米国においても、将来の成長に向けて着実に基盤づくりを進めている段階です。海外パートナーとの関係構築が鍵となりますが、当社のカルチャーをより深く浸透させることができれば、将来の展望は明るいと感じています。

国内外を問わず、企業の成長を支えているのは人財です。これまでの強みである店舗での成長機会に加えて、マネジメントのステージでも能力を発揮できる体系的な教育が必要だと私は考えています。企業としての成長はもちろんですが、お客様が笑顔で幸せそうに食事を楽しんでいる光景を、日本だけでなく世界中に生み出していく存在となることを目指していきたいと思っています。

笑顔と幸せを、  
世界中に届ける企業へ社外取締役  
倉島 薫

## コンプライアンス・リスクマネジメント

## 健全な企業成長を支える内部統制システム

当社は、健全かつ持続的な企業成長を実現するため、内部統制システムの整備と適切な運用を経営の重要課題と位置づけています。コンプライアンスや内部管理体制の有効性を検証し、業務遂行や目標達成を阻害するリスクを把握・分析したうえで、具体的な対策を講じることにより、統制の実効性向上に取り組んでいます。

## コンプライアンスの定義

当社は、「コンプライアンス」を、事業活動に関わるすべての法令の遵守に加え、社会からの信頼と評価を得るための企業倫理の徹底と定義しています。コンプライアンス推進に関する基本的な方針は、「サステナビリティ基本方針」に定め、全社を挙げてその徹底に取り組んでいます。

## リスクの定義

当社は、「リスク」を、以下の当社の目標達成および業務の遂行を阻害する要因と定義しています。

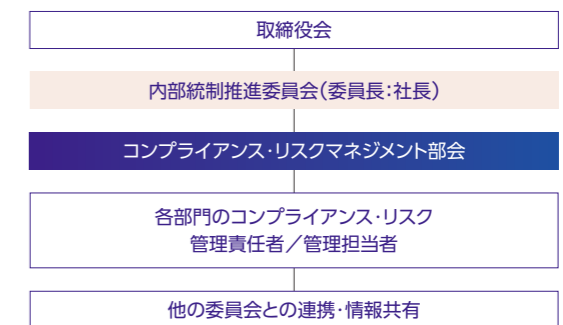
- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| ① 業務の有効性及び効率性に関するもの | ④ 資産の保全に関するもの     |
| ② 財務報告の信頼性に関するもの    | ⑤ 災害、事件等に関するもの    |
| ③ コンプライアンスに関するもの    | ⑥ その他、当社の業務に関するもの |

## コンプライアンス・リスクマネジメント体制

当社では、持続的な企業価値向上のため、「内部統制推進委員会」を設置し、全社的なコンプライアンス・リスクマネジメント体制の整備・運用を推進しています。同委員会のもとには「コンプライアンス・リスクマネジメント部会」を設け、具体的なリスクの把握・対応、教育啓発、施策立案等を実施しています。内部統制推進委員会は、社長を委員長とし、財務・成長戦略担当役員を副委員長とする構成で、年度計画の意思決定や部会の進捗管理を担います。部会では、コンプライアンス、内部統制、リスク事案の共有と対応、社内研修や教育の企画、危機管理訓練、施策の立案などを担い、実効的なリスクマネジメント活動を推進しています。また、各部門にはコンプライアンス・リスク管理責任者および担当者を配置し、部門単位

でのリスク管理体制を整備しています。さらに、他の委員会とも連携を図り、重大なリスクや違反事項が発生した場合は、速やかに取締役会へ報告・承認を行う体制を構築しています。

## コンプライアンス・リスクマネジメント体制図



## 内部通報制度

当社は、内部通報制度を設置・運営し、法令上疑義のある行為などについて加盟企業を含む従業員が直接情報提供を行う手段を確保することで、不正行為などの早期発見と是正を図っています。

詳細は当社Webサイトをご覧ください。  
<https://www.monogatari.co.jp/sustainability/governance/corporate-governance/>