

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためには、事業活動を通じて持続可能な社会を実現することが重要と考えています。こうした考えのもと、経営理念に則り、公正性・透明性・効率性の高い経営を実践し、株主・投資家、お客様をはじめとした全ステークホルダーとの良好な関係を構築するため、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

コーポレートガバナンス充実への取り組み

当社は、経営環境が大きく変化するなかでも、持続的に企業価値を向上させるには、変化を先取りしスピード感をもって経営課題に取り組む必要があるという認識に基づき、コーポレートガバナンスの充実に努めています。2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの各原則についてすべてを実施し、サステナビリティへの取り組みや株主・投資家との建設的な対話などをコーポレートガバナンス報告書で開示しています。また、知的資本・人的資本などの強化やポートフォリオ見直しの推進など、資本収益性の向上に向けた経営を実践しています。

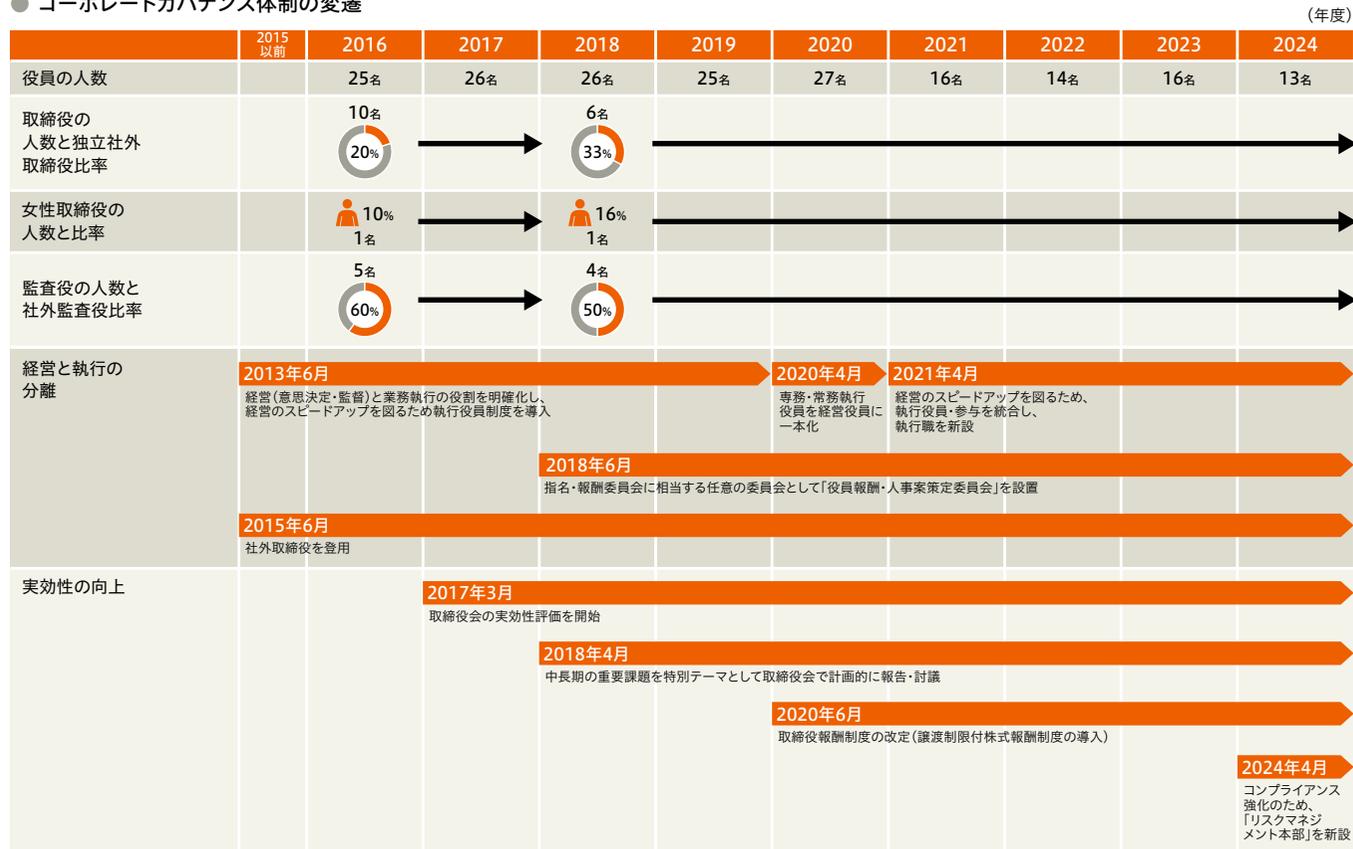
コーポレートガバナンスの体制

当社は、経営の透明性および健全性の観点から監査役制度を採用し、会社の機関として株主総会・取締役会・監査役会・会計監査人を設置しています。また経営役員・執行職制度により、取締役数をスリム化し、業務執行の効率化と迅速化を実現しています。取締役会は独立社外取締役が1/3を占める構成とすることで、監督機能強化と経営の意思決定の質向上を図っています。取締役・経営役員の指名・報酬は、役員報酬・人事案策定委員会に

おいて検討・審議のうえ、取締役会に諮問することで独立性・客観性・透明性を高めています。業務執行において当社は、主要4事業を軸としたバーチャル会社である「カンパニー」、事業を支える機能軸として5本部からなる「コーポレートオフィス」を設けています。特に安全・品質についてはコンプライアンス強化

のため、リスクマネジメント本部を設立しています。カンパニーでは「プレジデント」、コーポレートオフィスでは「本部長」が最高責任者として業務執行の役割を担っており、経営役員もしくは執行職がそれぞれ就任し、全社視点から社長をサポートしています。

● コーポレートガバナンス体制の変遷



取締役会 実施回数15回

取締役会では、法定事項および経営に関する重要事項を決定するとともに、業務執行の監督を行っています。取締役会は毎月1回以上開催し、構成員は取締役6名(うち社外取締役2名)に加え、社内監査役2名、社外監査役2名の計10名です。社外取締役2名は金融商品取引所が定める独立性基準を満たしており、独立役員として選出しています。当社では社外取締役が経営の助言・監督機能を十分に果たせるよう、サポート体制を整備しています。

● 2024年度取締役会の主な付議事項

テーマ	主な付議事項
経営・事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営計画策定・進捗・カンパニー事業戦略 ● 業務執行報告(安全、品質、業績、生産、開発、リスクなど) ● サステナビリティ施策 ● DXに関する施策 ● 資本・株主政策(資本コスト・PBR向上策検討、政策保有株式検証など)
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部統制システム ● 役員報酬関連 ● 取締役会の実効性評価 ● 決算関連 ● 取締役、役員人事 ● 監査関連 ● 株主関連

監査役会 実施回数13回

社外監査役2名を含む4名の監査役で構成しており、取締役などの職務執行と業務・財政状況を監査しています。監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するほか、会計監査人および内部監査担当部署と連携し、経営の監視機能を果たしています。

役員報酬・人事案策定委員会 実施回数3回

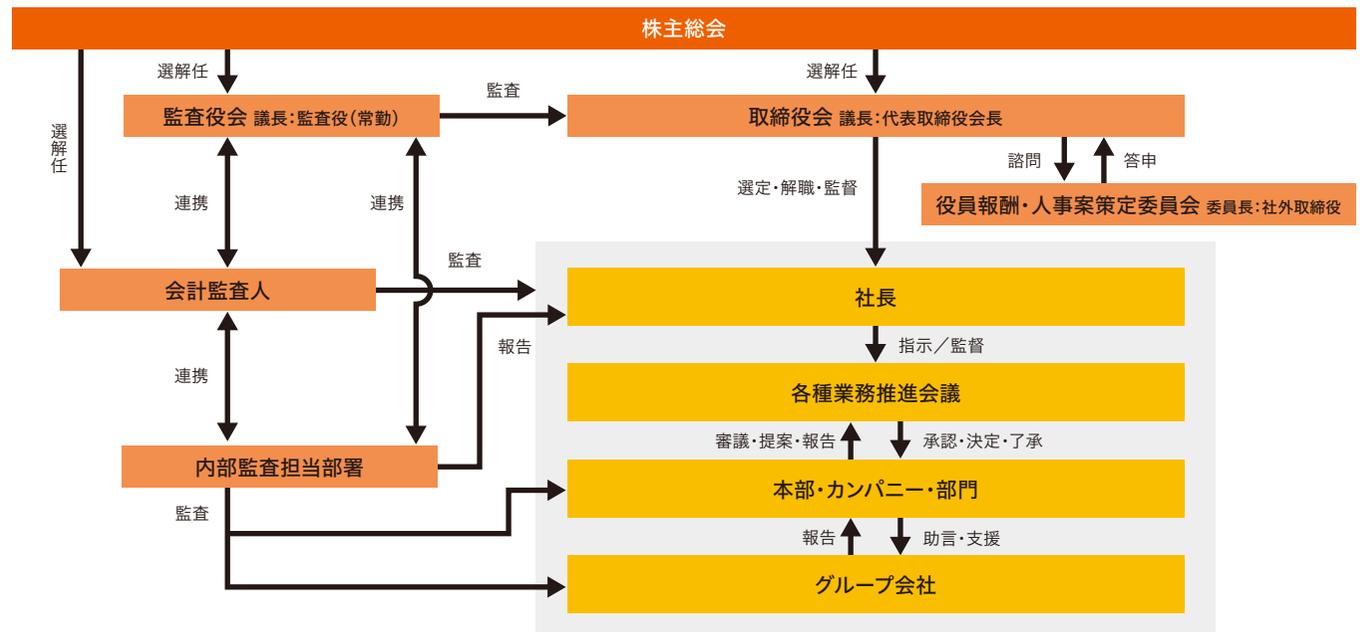
当社は取締役・経営役員などの指名・報酬に関する取締役会の諮問機関として任意の役員報酬・人事案策定委員会を設置

しています。独立社外取締役2名と社内取締役1名で構成しており、議長は独立社外取締役が務めることで客観性と透明性を担保しています。

● 役員報酬・人事案策定委員会の主な審議事項

区分	審議事項
役員報酬	<ul style="list-style-type: none"> ● 報酬制度、報酬決定に関する基本方針 ● 報酬体系、役職ごとの支給水準 ● 個人別報酬額の決定
役員人事	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員制度、体制に関する基本方針 ● 取締役、監査役の選解任案 ● 役員、経営幹部サクセッションプラン

● 体制図



取締役・監査役のバランスおよび多様性に関する考え方

当社の取締役会は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、的確・迅速な意思決定と適切なリスク管理が行われるよう、各事業・各機能をカバーする専門性を有し、知識・経験・能力と多様性のバランスが取れた構成となっています。

取締役・監査役の選任に関する手続き

- ① 役員報酬・人事案策定委員会にて、適宜かつ定期的に経験・知識、業績などを評価・審議のうえ、取締役会に指名案を答申
- ② 取締役会にて、同委員会の答申を踏まえ、指名案の内定を決議、監査役の指名案は事前に監査役会の同意を経て、株主総会で審議のうえ、決議

社外役員選任の観点と独立性の判断

社外役員選任において、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できる資質を十分に備えているかどうかを重要視しています。特に、経営に対する監督が期待できる、他社での経営経験を有する者を選任しています。

また、社外取締役候補者の独立性の判断基準は、証券取引所が定める有価証券上場規程施行規則などを参考にして、経歴・知見・人格などさまざまな要素を総合的に勘案し、選定しています。

社外役員へのサポート体制

社外役員には、社内役員との情報格差をなくし、最大限のパフォーマンスを発揮できるよう、議案の事前説明や現地現物での視察会を実施するほか、取締役会とは別に自由闊達に意見交換を行う「特別テーマ報告」を実施しています。メンバーは、取締役会構成員に加え、テーマごとに関係するプレジデント・本部長が出席し、中長期的な戦略などについて議論を深化させています。

2024年度特別テーマ報告

- ・サステナビリティ経営に関する検討
- ・営業・開発が連携した開発体制の構築
- ・品質管理体制に関する進捗状況
- ・成長戦略(中期経営計画のアップデート)の検討
- ・安全文化構築に向けた取り組み
- ・資本・株主施策

サクセッションプラン

当社は、次世代経営者の育成は重要な課題であると認識しています。任意の委員会である役員報酬・人事案策定委員会により、客観的な視点で候補人材の資質や育成方針、成果などについて議論・評価が行われるとともに、適切な助言が行われる体制が確保できていると考えています。また代表取締役社長は自らが経営役員・執行職と、個人別の目標や成果に関しての定期的な面談などを通じて、次世代経営者の人材教育を実施しています。

当社では、不確実性の高まる環境において、トップマネジメントに求められる多様な知識や視点からの経営判断力を養うために、研修を継続的に実施しています。2024年度は、健康経営を牽引するため、役員研修にて「健康なライフスタイルへの道」をテーマとした健康講座を実施しました。健康習慣病や近年話題となっている「フレイル(加齢に伴う虚弱状態)」についての講義と腰痛・肩こり、安全につながる動作などの実技指導も実施しています。

また、次世代の経営幹部候補である執行職を対象に、組織マネジメントやリーダーシップを涵養するための自己研鑽の支援制度を2024年度から導入するなど、経営人材の育成に注力しています。

取締役および経営役員のスキル・マトリックス

2030年ビジョン実現に向け、当社として必要と考える経験・専門性を定めています。取締役、経営役員の専門性と経験は以下の通りです。

● 取締役・経営役員のスキル・マトリックス

氏名	役職	役員報酬・人事案策定委員会	企業経営	リスクマネジメント	持続可能な地球環境への貢献(E)		事業の変革で豊かな社会を創造(S)		従業員の幸せと会社の発展(G)		生産・品質	営業・調達	財務	海外
					環境	エネルギー	技術・開発	IT・デジタル	法務・コンプライアンス	人材育成・多様性				
藤岡高広	取締役会長		●	●			●	●	●	●	●		●	●
後藤尚英	取締役社長	○	●	●				●	●	●	●	●	●	●
中村元志	取締役副社長		●	●	●	●	●			●	●			
石井直生	取締役		●	●	●			●	●	●			●	
安井香一	社外取締役	◎	●	●	●	●		●	●	●		●	●	
新居勇子	社外取締役	○	●	●						●		●		●
伊藤利男	経営役員		●		●						●			●
深津和也	経営役員		●								●	●		
木原一馬	経営役員		●		●	●	●	●			●			

◎:委員長 ○:構成員

取締役会の実効性評価

当社は、コーポレートガバナンスの実効性の維持・向上を目的とし、取締役会の実効性評価を毎年実施しています。取締役会構成メンバー全員を対象にヒアリング・アンケートを実施し、分析・評価を行ったうえで、その実効性についての結果および課題と対応を取締役に報告しています。

取り組み、および実効性評価の結果の概要は以下の通りです。

(1) 評価方法

- ①取締役会事務局が、社外を含む取締役・監査役全員およびオブザーバーとして出席しているプレジデント・本部長に対し、2月にアンケートやヒアリングにより定量と定性の両面から評価
- ②評価結果と課題に対する方向性を取りまとめ、3月度の取締役会へ報告し、議論を実施
- ③4月以降から実効性向上のための改善活動の実施

(2) 評価項目

- ①取締役会の構成
- ②監督機能の実効性
- ③運営・審議活性化
- ④役員への支援体制

(3) 2024年度評価結果の概要

- 社外取締役が、当社の企業活動についての理解を深め、議論を促進できることを目的として特別テーマ報告を設けています。あらかじめ年間計画を立てるとともに時間・頻度の充実化や、社外役員が自らの知見・経験に基づき情報提供をする場の設定、工場の現場視察などを通じて、継続的な改善に組み

ました。また、上記を実現するために取締役会の開催時間を拡充しています。

このような取り組みと、アンケート結果から、当社の取締役会において、経営上の重要な意思決定と業務執行の監督機能は果たしていると評価しています。

- 社外役員より、取締役会の運営や実効性向上の機会の面で、取締役会での議論の活性化を図るべく、さらなる情報提供について要望がありました。
- サステナビリティの取り組みに関しては、これまで同様に、さらなる議論の深掘りやカーボンニュートラルや人権に加え、幅広いテーマについての議論促進が必要との意見がありました。

(4) 主な改善策

取締役会のさらなる実効性確保に向け、次の課題の改善に取り組みます。

- ①サステナビリティの取り組みに関する議論充実
年間を通じて必要な議題を整理し、特別テーマ報告などの場を活用して、成長戦略およびサステナビリティ議論などを計画的に実施します。
- ②社外役員へのサポート
当社についての理解を深め、取締役会での議論に寄与すべく、会社戦略や投資案件につながる現場視察の拡充や社内外役員による関連情報提供や意見交換の場を設けるなどの改善を図ります。

役員報酬

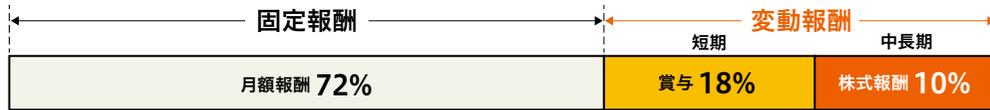
基本的な考え方

1. 取締役のそれぞれに求められる役割および責任に応じたものとする
2. 当社の事業戦略に整合したものであり、持続的な企業価値向上に向けた取り組みを取締役に促すものとする
3. 経営者としてより一層強い責任感を持ち、株主と同じ目線に立った経営の推進を動機付けるものとする
4. 経営環境や市場動向に加えて、他社の支給水準を考慮の上、報酬の水準を設定する
5. 報酬制度の決定プロセスは客観的で透明性の高いものとする

— 決定プロセス

当社は、取締役の報酬などに関して、客観性・公正性・透明性確保のため、独立社外取締役が議長を務め、過半数を独立社外取締役で構成する「役員報酬・人事案策定委員会」を設置しています。「役員報酬・人事案策定委員会」は取締役の報酬等の体系、水準、決定方針、手続きおよび決定方針に基づく個人別報酬額について審議しています。取締役会は同委員会の審議結果を踏まえ、取締役の報酬等の方針ならびに個人別報酬等の内容を決定しています。なお、社外取締役の報酬については、独立性の観点より、固定報酬のみとしています。なお、次年度以降、報酬体系に経済価値のみならず環境などの社会的価値（サステナビリティ指標）の観点を織り込むことで、より社会課題解決に対応した役員報酬制度へ見直していきます。

● 報酬体系



月額報酬	・各役員の役割・職責に応じて決定
賞与	・各期の業績をベースとし、株主還元、従業員の賞与水準、他社動向および過去の支給実績などを総合的に勘案のうえ、基準賞与額に指数を乗じて算出
株式報酬	・株式付与数は、報酬全体の10%程度を目安として職位に応じた数の当社普通株式を付与 ・譲渡制限期間は、当社の取締役会が予め定める地位を退任する直後の時点まで

● 取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の人数 (人)
		固定	変動(短期)	変動(中長期)	
		月額報酬	賞与	株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	294	220	45	27	5
監査役 (社外監査役を除く)	66	66	—	—	3
社外役員	36	36	—	—	4

(注)1. 業績連動報酬は、2025年5月15日開催の取締役会で決議した賞与金額を計上しています。
 2. 株式報酬は、取締役(社外取締役を除く)に対し交付した譲渡制限付株式に関し、当事業年度に費用化された金額を計上しています。
 3. 上記には、2024年6月13日開催の第120回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役および監査役を含んでいます。

政策保有株式

当社は、経営環境が激しく変化するなか、持続的な成長を果たすためには、さまざまな企業との取引や連携関係の維持・強化が必要と考えています。そのため事業戦略や取引先・関連企業との将来の関係などを総合的に勘案したうえで、中長期的な視点に立ち、企業価値を向上させるために有効と認められる場合のみ、政策保有株式を保有しています。2025年2月に公表した中期経営計画アップデートのとおり、聖域なく保有の有効性を検証し、有効性が認められないものは売却を進めるなど、資産効率の向上を進めていきます。

— 保有適否の検証方法

毎年、取締役会において個別の銘柄ごとに、配当金や事業上の利益などが当社の加重平均資本コストを超えているかなどの定量面と、取引状況や事業面の連携などの定性面の両面から保有適否を総合的に検証、判断しています。検証の結果、保有が適当でないとは判断した銘柄は、売却などの意思決定をしています。

— 議決権行使の基準

当社は、定型的・短期的な基準で画一的に賛否を判断するのではなく、投資先企業の経営方針・事業戦略などを十分尊重したうえで、中長期的な企業価値向上や株主還元姿勢などの視点で個々の議案ごとに判断しています。議決権行使にあたっては業績、ガバナンスの状況、当社利益との相反や当社持分の変動や希釈化をもたらす資本政策などを精査のうえ、総合的に賛否を判断します。

● 政策保有銘柄数の推移

