



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、取締役に指名案を答申
- ② 取締役に、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。

2023年度特別テーマ報告

- ・2030年ビジョンに対する各事業の取り組み状況
- ・新中期経営計画策定
- ・新市場開拓・新分野開発の検討
- ・既存事業の生産性向上、収益改善策の検討
- ・資本・株主政策

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。

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。各人に会社として特に発揮を期待する項目は下表の通りです。

◆ 取締役・経営役員のスキル・マトリックス(2024年6月13日現在)

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		●	●	●	●	●		●	●				
安井香一	社外取締役	◎	●	●	●	●		●	●	●		●	●	
新居勇子	社外取締役	○	●						●			●		●
石井直生	取締役・経営役員		●	●	●			●	●	●			●	
伊藤利男	経営役員		●		●					●				●
深津和也	経営役員		●							●	●			
木原一馬	経営役員		●		●	●	●	●		●				

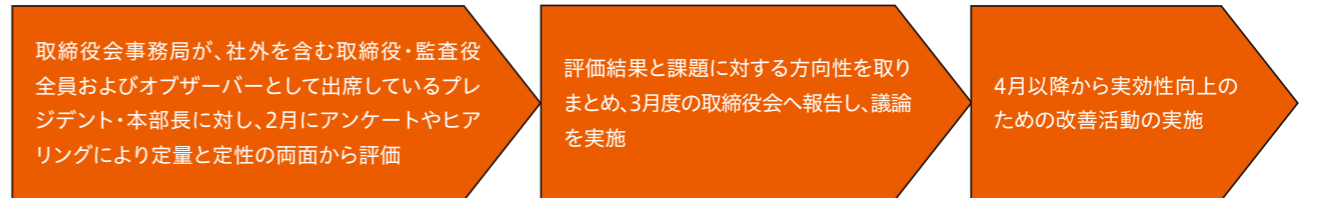
◎：委員長 ○：構成員

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



(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) 2023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、継続的な改善に取り組みました。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ました。  
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。
- サステナビリティの取り組みに関しては、さらなる議論の深掘りや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。
- 業界知識習得やトレーニングの機会提供においては、不具合が発生した箇所における現地現物の視察などの要望がありました。

(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、全体戦略に関するテーマや、個別テーマに的を絞った議論などを計画的に実施する。
- 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、今後の戦略や投資案件などにつながる現場視察の充実や、関連情報の提供や社内役員と意見交換する場を設定する。

役員報酬

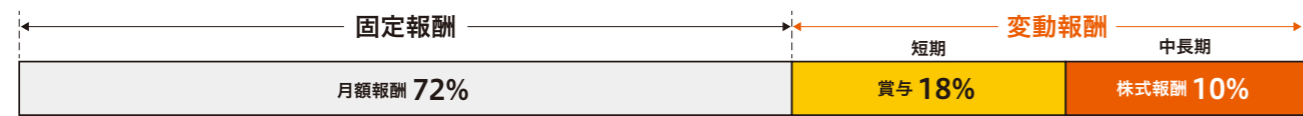
基本的な考え方

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並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。

◆ 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)	264	196	40	27	5
監査役(社外監査役を除く)	73	73	—	—	2
社外役員	36	36	—	—	5

(注)1. 業績連動報酬は、2024年5月16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、2023年6月21日開催の第119回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役1名を含んでいます。

政策保有株式

基本的な考え方

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。

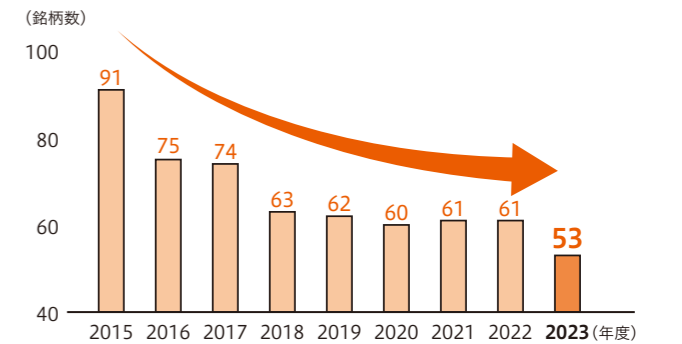
保有適否の検証方法

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、保有が適当でない判断した銘柄は、売却等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



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。2023年度には、「企業経営のあり方～サステナビリティと人的資本～」と題して、当社の取締役、経営役員、執行職を対象に、コーポレートガバナンスを巡る直近の事例を念頭に、サステナビリティと人的資本の要諦、ステークホルダーとの協働、多様性の確保、人材育成の重要性について再認識するための研修を実施しました。加えて、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年度から新たに導入するなど、経営人材の育成に注力しています。