

コーポレート・ガバナンス

[基本方針]

当社グループは、不屈の精神で製品開発に取り組み、社会の発展に貢献することにより持続的な企業の発展を目指すという思いが込められた「企業理念」に基づき、社会と共生し、すべてのステークホルダーの皆さまに信頼され支持される健全で効率的な企業経営を推進することにより、継続的な企業価値の向上を図ります。また、そのために、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組み、経営における監督機能ならびに業務執行機能の強化、意思決定の迅速化、透明性及び客観性の確保、コンプライアンス経営のさらなる充実等を図り、一層の企業価値向上に努めてまいります。

コーポレート・ガバナンス体制



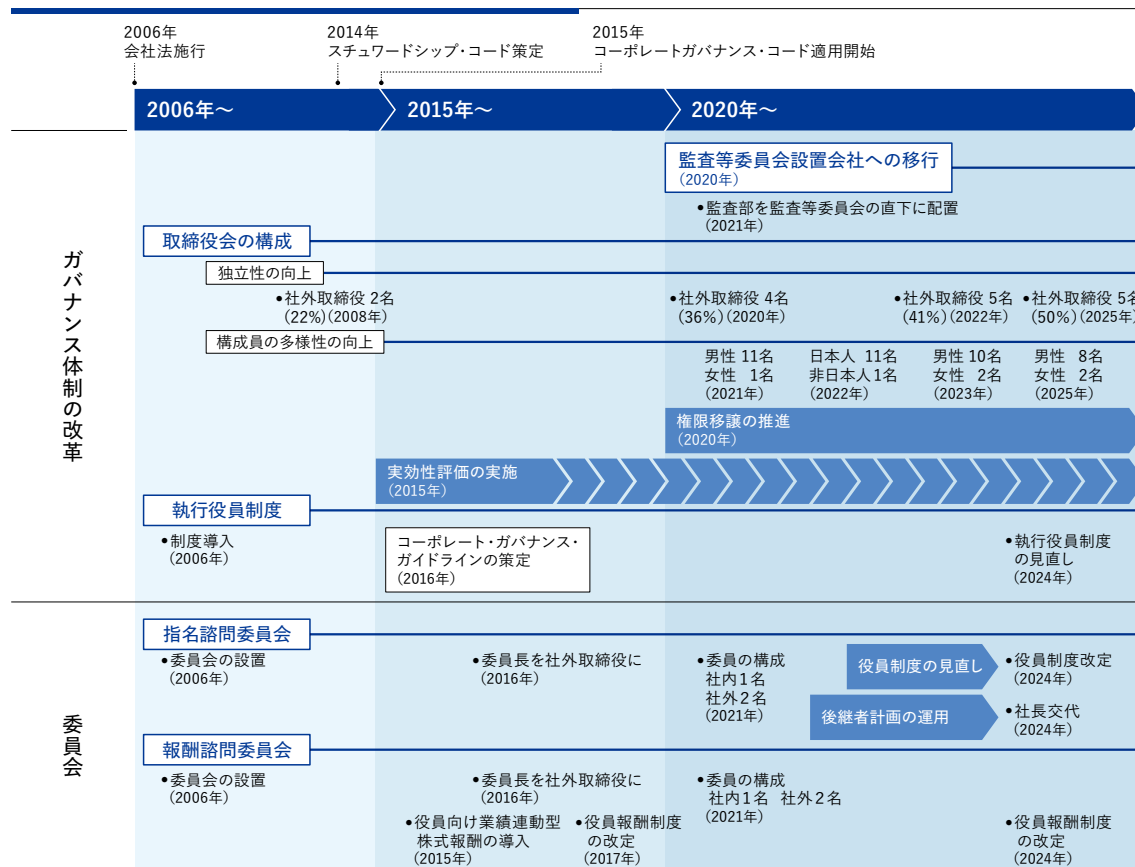
当社は、取締役会の経営に関する意思決定の迅速化・効率化及び監督機能の強化をさらに推進するため、「監査等委員会設置会社」を採用しています。重要な業務執行の決定につき柔軟に取締役に委任可能な体制を採るとともに、執行役員制度を導入し、事業経営の迅速化や効率性の向上を図っています。また、取締役会における監督機能や監査等委員会による監査・監督機能の充実を図るとともに、指名諮問委員会、報酬諮問委員会等を設置し、経営の重要事項決定における透明性、客観性の向上に努めています。

その他、当社グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、方針などについては、「コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」に記載しています。

(2025年6月20日現在)

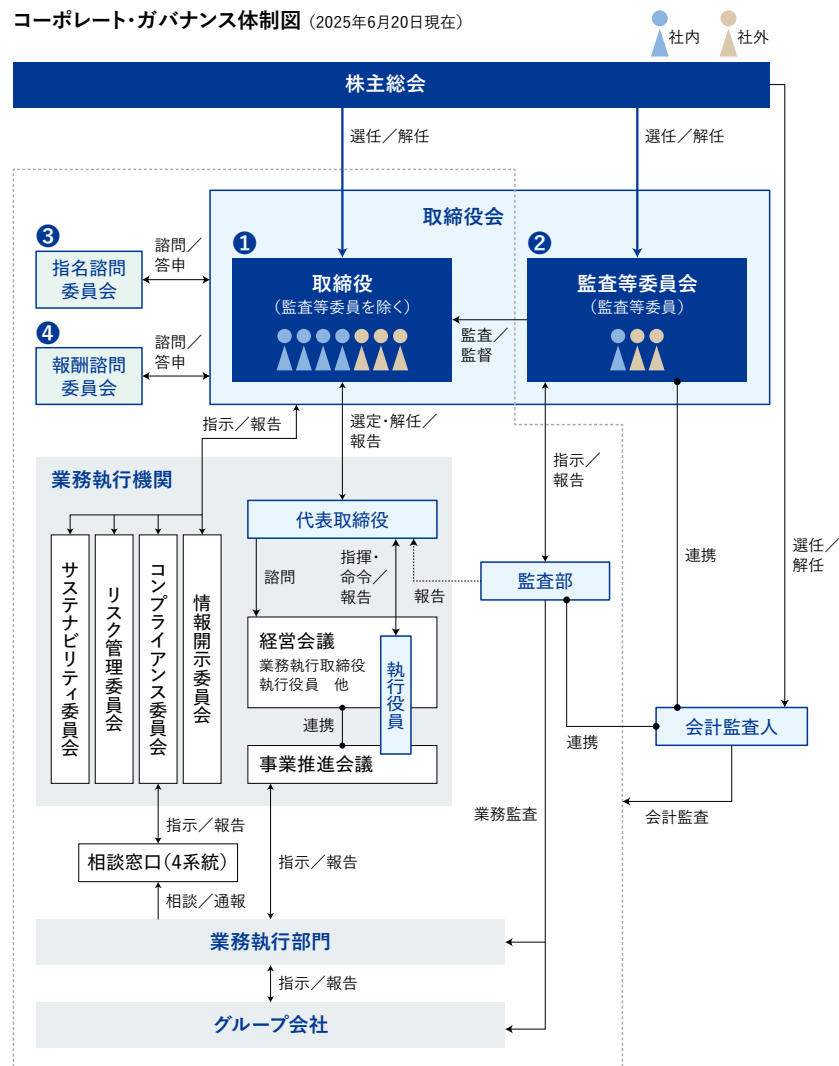
機関構成・組織運営に係る事項	
組織形態	監査等委員会設置会社
定款上の取締役の員数	監査等委員でない取締役 10名 監査等委員である取締役 5名
取締役の任期	監査等委員でない取締役 1年 監査等委員である取締役 2年
取締役会の議長	社長
社外取締役の選任状況	選任している
取締役の人数	男性8名、女性2名（取締役のうち女性の比率20%）

コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制図 (2025年6月20日現在)



① 取締役・取締役会

当社の取締役会は、監査等委員でない取締役7名、監査等委員である取締役3名の計10名で構成され、うち5名が独立社外取締役です。取締役会においては、その議長は取締役社長とし、当社「取締役会規程」の定めに従い、当社及び当社グループの重要な経営方針の決定、業務執行の監督のほか、重要な業務執行状況の報告等を受けています。また、意思決定の迅速化を図るため、重要な業務執行の決定につき取締役に柔軟に委任し、迅速かつ機動的な意思決定が可能な体制を採っています。

2024年度につきましては、取締役会を16回開催し、上記「取締役会規程」の定めに従い、法令・定款に定める事項及び重要な経営方針の決定の他、業務執行状況に係る報告等を受けております。特に、当該事業年度においては、「2026中期経営計画」の策定及び進捗状況確認、M&A等を含む成長投資に係る検討及び投資後のモニタリング、内部統制の強化に係る諸施策の決定及び推進、取締役会の実効性評価、部材・製品等の在庫適正化、地政学リスクへの対応に係る議論等を行いました。

② 監査等委員会

当社の監査等委員会は、監査等委員3名で構成されており、うち2名が独立社外取締役です。当社は、その活動の実効性確保のため、常勤の監査等委員及び委員長を置くこととしており、議長は常勤監査等委員である委員長です。監査等委員会は、会社の内部統制システムや直轄の内部監査部門を活用しつつ、会計監査人との緊密な連携を図ることにより、監査等委員会が定めた監査の方針及び職務分担に従って、年度の監査計画に基づく監査を実施しています。

また、原則月1回、監査等委員会を開催し、監査の実施状況とその結果について、情報共有し、意見交換を行っています。

なお、社外取締役 加藤恵一氏は、企業法務に関し豊富な実務経験を有する弁護士であり、企業法務に関する相当程度の知見を有しています。また、社外取締役 生川友佳子氏は、税理士であり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。当社は、これら2名が有する高度な専門的知識や豊富な経験を当社の監査・監督に活かし、当社経営の適法性・妥当性を確保する体制としています。

また、当社は、監査の一層の実効性確保のため、監査等委員会の職務を補佐する専任の使用人を2名配置しています。

③ 指名諮問委員会

当社は、取締役の指名等の決定に係る透明性、客観性を確保するため、指名諮問委員会を設置し、取締役会からの諮問に基づき、取締役候補者及び執行役員の選任ならびに経営陣幹部の選定、後継者計画等について審議する体制としています。現在の構成員は、社外取締役 内藤宏治氏(委員長)、社外取締役 池田育嗣氏、代表取締役 原田明浩氏の3名です。

2024年度は、指名諮問委員会を10回開催し、主に、取締役会構成及び取締役・執行役員候補者に係る審議・検討、取締役候補者(補欠)の監査等委員である取締役を含む。)との面談、取締役選任プロセスに係る検討等を行いました。当該事業年度期間中の構成員であった社外取締役井城譲治(委員長)及び代表取締役 原田明浩の両氏は10回のすべてに出席し、社外取締役 池田育嗣氏は2024年6月21日の就任以降に開催の10回のうち9回に出席しております。

④ 報酬諮問委員会

当社は、取締役及び執行役員の報酬等の決定に係る透明性、客観性を確保するため、報酬諮問委員会を設置し、取締役会からの諮問に基づき報酬等(固定報酬、賞与、株式報酬)に係る体系・決定プロセスや具体的報酬額につき審議し、その妥当性に関する判断結果を取締役会に報告する体制としています。現在の構成員は、社外取締役 池田育嗣氏(委員長)、社外取締役 内藤宏治氏、代表取締役 原田明浩氏の3名です。

2024年度は、報酬諮問委員会を2回開催し、主に、取締役及び執行役員の固定報酬の額、賞与に係る目標値及び算定式ならびにその算定結果、株主報酬制度に係る付与ポイント等に係る審議・検討を行いました。当該事業年度期間中の構成員であった社外取締役 井城譲治及び代表取締役 原田明浩の両氏は2回のすべてに出席し、社外取締役 池田育嗣氏は2024年6月21日の就任以降に開催の1回に出席しております。なお、2024年6月21日開催の定時株主総会の終結の時まで構成員であった社外取締役 内田純司氏は構成員期間中に開催の1回に出席しております。

コーポレート・ガバナンス

取締役の選任・解任と社長後継者計画

当社は、経営陣幹部の選任や取締役候補者の指名を行うにあたっては、当社が目指すべきコーポレート・ガバナンス体制を実現し、当社グループの継続的な企業価値の向上に資する国内外での豊富な経験、高い見識、役割に応じた能力・専門性、人柄等を選任基準として検討するものとし、業務執行取締役候補者については、当社グループが国内外で展開する各事業または会社業務に精通する者、社外取締役候補者については、企業経営、法律、財務・会計等に関する専門的知見等を有し、幅広い視点から経営に対する確かな提言・助言を行うことのできる者を選任することとしています。

一方、監査等委員である取締役候補者の指名を行うにあたっては、当社グループが国内外で展開する各事業に係る監査・監督を行うにあたり、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を選任することとしており、特に、財務・会計に関する適切な知見を有する者を1名以上含むものとし、監査等委員である社外取締役候補者については、高い独立性と、法律分野、財務・会計、会社経営等に関する豊富な経験及び高い知見を有する者を選任することとしています。

また、当社では、取締役等の人事決定に係る透明性と客観性を確保するために、取締役会の諮問機関として委員長及び構成員の過半数を独立社外取締役とする任意の指名諮問委員会を設置し、その答申結果を踏まえたうえで、監査等委員でない取締役については取締役会で、監査等委員である取締役については監査等委員会の同意を得て取締役会において、各候補者として決定しています。

万一、経営陣幹部が上記基準に合致しなくなったと認められる場合には、指名諮問委員会の審議を経て、取締役会において解任に係る決定を行います。

さらに、取締役会は、取締役社長の後継者計画を経営の重要課題であると認識し、後継者候補の選定基準、後継者候補の育成・評価の仕組み等につき指名諮問委員会において十分に審議を行った後、取締役会において後継者を決定することとしています。加えて、取締役会は、指名諮問委員会における審議結果を取締役に報告させること等により、後継者計画の共有・監督を行っています。

社外取締役のサポート体制

社外取締役への情報伝達体制につきましては、取締役会資料の事前配付、経営会議等重要会議における審議内容、その他各種社内的重要情報等の報告・提供を適宜行うことにより、重要な経営情報が伝わるよう努めています。

また、監査等委員である社外取締役への情報伝達体制につきましては、主に常勤の監査等委員が、監査等委員会を通じて日常監査の報告及び重要な経営情報の提供を行うほか、当社役職員、内部監査部門及び会計監査人等による定期レビュー等により、相互連携・意思疎通を図っています。

取締役会の実効性評価

 取締役会の実効性に関する評価結果の概要

当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレート・ガバナンスを強化することを経営上の重要な課題と考えており、当社「コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」に基づき、「取締役会の実効性に関する分析・評価」を実施しました。その結果の概要につき、以下のとおりお知らせいたします。

1. 分析及び評価の方法

当社取締役会の実効性を客観的に評価するため、独立性を有する第三者機関による分析・評価を実施しました。事前アンケートを基に、第三者機関が全取締役に対して個別インタビューを行い、その結果を集計・分析した報告書に基づいて取締役会において議論のうえ、評価の結果を確定しました。

なお、事前アンケートは以下の項目により構成されています。

〈事前アンケートの構成〉

取締役会の全体評価 / 取締役会の構成 / 事前準備・サポート・フォローアップ / 討議内容 / 各委員会（指名諮問委員会/報酬諮問委員会/監査等委員会） / 執行のモニタリング体制 / 議題の重要度と充足度に関するギャップ分析 / その他

2. 分析及び評価の結果

前項における分析及び評価の結果、当社取締役会は、以下のとおり実効的に機能していることが確認されました。

- 経営戦略に関する大きな方向性を執行側に示し、会社が目指す目標と戦略の共有を図ることで、取締役会における議論が大局的・戦略的な内容に移行しつつあること。
- 執行側に権限委譲を行い、健全なリスクテイクを促すことで執行側の業務プロセスを監督する役割機能、取締役会のあるべき姿について、真摯に検討を重ねていること。
- 社外取締役からの指摘・助言は効果的であり、執行側がこれを真摯に受け止め、各種改善に努めていること。

一方、引続き取締役会の実効性を向上させるために取り組んでいくべき課題として、以下の事項が挙げられました。

- 戦略的な議案設定と建設的議論の拡充
- グループ・グローバルガバナンス体制のモニタリング強化
- 社長後継者計画及び次世代経営陣の輩出に関するモニタリング強化

3. 当社取締役会の実効性向上に向けた施策

当社は、今回の取締役会の実効性に関する分析・評価結果を受け、以下の事項を中心にさらなる実効性向上に向けた改善を実施してまいります。

- 取締役会で議論すべき重要課題をより明確にしたうえで、投資家目線を踏まえた建設的議論を深める機会を取締役会内外で設定する。
- グループ全体のモニタリング体制を支えるグループ・グローバルガバナンス体制の強化策を検討する。
- より透明性・公正性を確保したボードサクセッションの仕組みを構築し、運営する。

コーポレート・ガバナンス

取締役会等の運営状況とスキルマトリクス

当社は、事業環境がグローバルに激変する現下において、取締役会全体として、知識・経験・能力のバランス及び多様性が確保されることが重要であると考え、

- 当社グループが国内外で展開する各事業または会社業務に精通する業務執行取締役
- 幅広い視点から経営に対する確な提言・助言を行うことのできる社外取締役
- 取締役等の職務執行の監査・監督を担う監査等委員である取締役

の適切なバランスを取ることで、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた強靱な体制を構築しつつ、変化にも迅速かつ柔軟に対応し得る構成としています。

役職名	氏名	独立性 (社外)	各機関の構成員 (2024年度の出席状況)				経験・知見・専門性等								
			取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	企業 経営	当社 国内 事業	開発・ 製造	技術・ DX	HR	法務・ リスク 管理	会計・ ファイ ナンス	サステナ ビリティ	国際経験・ 海外 ビジネス
代表取締役会長	三和 元純		○ 100%(16/16回)				●	●			●	●	●	●	●
代表取締役社長	原田 明浩		● 100%(16/16回)		○ 100%(10/10回)	○ 100%(2/2回)	●	●	●	●	●				●
取締役副社長	尾上 英雄		○ 100%(16/16回)				●	●	●	●					●
取締役	藤田 知子		○ 100%(16/16回)				●				●	●	●		●
社外取締役	イアン・ジョーダン	●	○ 100%(16/16回)				●			●	●		●	●	●
社外取締役	池田 育嗣	●	○ 100%(13/13回)*1		○ 90%(9/10回)	● 100%(1/1回)*1	●		●					●	●
社外取締役	内藤 宏治	●	○ —*2		● —*2	○ —*2	●		●					●	●
取締役 (常勤監査等委員)	犬賀 昌人		○ 100%(16/16回)	● 100%(15/15回)			●	●				●			
社外取締役 (監査等委員)	加藤 恵一	●	○ 100%(16/16回)	○ 100%(15/15回)								●			
社外取締役 (監査等委員)	生川 友佳子	●	○ 100%(16/16回)	○ 100%(15/15回)									●		

● 議長・委員長 ○ その他の構成員

*1 取締役就任後 *2 2025年6月20日就任

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

① 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

ア. 報酬の基本方針

当社の取締役の報酬は、株主との価値を共有でき、かつ、その職責に相応しい水準とし、企業業績及び企業価値の持続的な向上に対するインセンティブや優秀な人材の確保にも配慮した体系とする。

イ. 報酬構成に関する方針

- 業務執行取締役の報酬は、月額の「固定報酬」(①)、短期業績連動型の「賞与」(②)、中長期業績連動型の「株式報酬」(③)により構成する。なお、子会社の役員を兼任する取締役については、子会社から支給される報酬等の内容及び当社における職責等を踏まえ、「賞与」及び「株式報酬」を支給しないことがある。
- 社外取締役の報酬は、その監督機能及び独立性の観点から、「月額固定報酬」のみとする。
- いずれの取締役に対しても、役員退職慰労金は支給しない。

ウ. 各報酬の内容及び額または数の算定方法の決定に関する方針

- 当社の取締役の報酬等の額は、当社の業績、他社水準等を考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとする。
- 「月額固定報酬」は、役位別に定額とする。
- 短期業績に連動する金銭報酬としての「賞与」は、中期経営計画期間における事業年度ごとの業績の向上を目的とすることから、「2026中期経営計画」の業績目標のうち、連結の「営業利益(のれん償却前)」を目標指標とし、その達成度に応じて、毎年一定の時期に、あらかじめ定めた基準額の0倍(達成率60%未満)から2倍(達成率140%以上)の金銭を支給する。
- 中長期業績に連動する非金銭報酬としての「株式報酬」は、中期経営計画期間である3事業年度の業績向上を目的とすることから「2026中期経営計画」の業績目標のうち、連結の「売上高(新領域事業売上高を除く)」「(ウェイト30%)」及び「新領域事業売上高」(ウェイト30%)ならびに「ROIC(のれん償却前)」(ウェイト40%)を目標指標として定める。対象3事業年度ごとの目標値は「2026中期経営計画」策定時にあらかじめ定めており、職責に応じて定めた基準ポイントに、各指標の達成度に基づく業績連動係数(0倍(達成率60%未満)から2倍(達成率140%以上))を乗じて算出したポイント数に相当する株式等を「株式交付規程」に定める一定の時期(信託期間の一定の時期及び取締役の退任時)に交付する。また、最終年度における目標達成を重視するため、対象3事業年度における支給ウェイトを、初年度20%、2事業年度目30%、最終年度50%とする。

エ. 種類別報酬割合の決定に関する方針

- 報酬総額に占める金銭報酬(①+②)と「株式報酬」(③)の比率は、代表取締役社長については、基準額で概ね70%:30%とし、他の取締役については、代表取締役社長に準じ職責や報酬水準等を考慮して設定する。
- 報酬総額に占める固定報酬(①)と業績連動型報酬(②+③)の比率は、代表取締役社長については、基準額で概ね40%:60%とし、他の取締役については、代表取締役社長に準じ職責や報酬水準等を考慮して設定する。

オ. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の取締役の報酬額については、その透明性及び客観性を確保する観点から、報酬諮問委員会の審議を踏まえたうえで、株主総会で承認を得た範囲内で、監査等委員でない取締役の報酬は、各取締役の月額固定報酬及び賞与の総額を取締役会において決定するとともに、報酬決定に係る機動的な対応を可能とするため、個別の報酬額を確定させることを代表取締役社長に一任する。

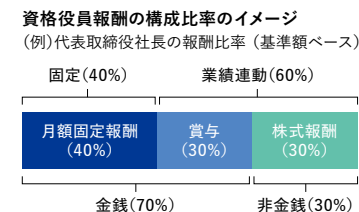
なお、上記委任を受けた場合、代表取締役社長は、報酬諮問委員会が妥当性を確認した内容にて決定をしなければならないこととする。

また、株式報酬については、報酬諮問委員会が妥当性を確認したうえで、取締役会で決定する「株式交付規程」に基づき算定されるポイントに応じた当社株式を交付する。

なお、経営の監査・監督機能を中心に担う監査等委員である取締役の報酬は、月額の「固定報酬」のみとし、その個人別の報酬額については株主総会で承認を得た範囲内で監査等委員の協議により決定することとしております。

(1) 役員報酬について

報酬の種類	監査等委員でない取締役	監査等委員	社外取締役
月額固定報酬	○	○	○
業績連動型 金銭賞与	○	—	—
業績連動型 株式報酬	○	—	—



(2) 賞与及び株式報酬の目標指標について

① 賞与

目標業績指標を以下とし、年度ごとに定めた業績目標の達成度に応じて支給する。

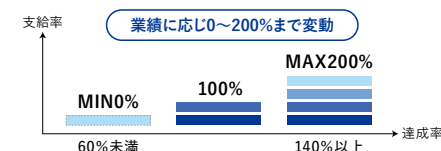
目標業績指標(連結)
営業利益 (のれん償却前)

② 株式報酬

「2026中期経営計画」における目標指標のうち、本制度における目標業績指標及び評価ウェイトを以下のとおり定める。なお、対象3事業年度の業績目標は、「2026中期経営計画」策定時にあらかじめ定めており、職責に応じて定めた基準ポイントに、各指標の達成度に基づく業績連動係数を乗じて算出したポイント数に相当する株式等を付与する。また、対象3事業年度における支給ウェイトは、最終年度における目標達成度を重視し、初年度20%、2事業年度目30%、最終年度50%とする。

目標業績指標(連結)	評価ウェイト
売上高 (新領域事業売上高除く)	30%
新領域事業売上高	30%
ROIC (のれん償却前)	40%

賞与及び株式報酬の支給イメージ



コーポレート・ガバナンス

②2024年度における業績連動報酬に係る指標の目標及び実績

2024年度に係る業績連動型報酬(「賞与」及び「株式報酬」)の額または数の算定方法ならびに算定の基礎として選定した業績指標の内容及び実績は以下のとおりです。

業績連動報酬の種類	目標連結業績指標	評価ウェイト	目標値	実績値	達成率	支給係数
賞与	営業利益 (のれん償却前)	100%	308億円	438億円	142.4%	200.0%
株式報酬	売上高 (新領域事業売上高を除く)	30%	2,900億円	3,179億円	109.6%	156.0%
	新領域事業売上高	30%	400億円	510億円	112.4%	
	ROIC (のれん償却前)	40%	6.5%	9.9%	152.3%	

(注) 達成率及び支給係数は、前記①の決定方針及び決定方法に従って算出しております。また、新領域事業売上高の達成率は、国内:海外=50%:50%のウェイトにて算出しております。

③2024年度に係る取締役の報酬の額

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額(百万円)			対象となる 役員の員数
		固定報酬	業績連動型 賞与	業績連動型 株式報酬	
監査等委員でない 取締役 (うち社外取締役)	564 (39)	229 (39)	249 (一)	84 (一)	10名 (4名)
監査等委員である 取締役 (うち社外取締役)	43 (21)	43 (21)	—	—	3名 (2名)

(注) 当事業年度に係る監査等委員でない取締役の報酬には、2024年6月21日開催の第78回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち社外取締役1名)への支給額が含まれております。

政策保有株式

当社は、政策保有株式として上場株式を保有する場合、投資先企業の事業戦略や取引状況等を総合的に勘案し、当該企業との関係性の維持・強化が当社グループの企業価値の向上に資すると認められる場合にのみ保有する方針であり、投資先企業の健全性に留意するとともに、株式の市場価値、配当等のリターン等も勘案しつつ、経済合理性の確保を図ることとしています。

また、個別の政策保有株式に関して、取締役会において、リターンとリスク等を踏まえた中長期的な観点から経済合理性や将来の見通しを検証し、これを反映した保有の目的、合理性及び継続保有の是非について毎年検証するとともに、保有の妥当性が認められない場合には、保有の見直しを図っています。

なお、2024年度においても、政策保有株式として保有するすべての上場株式について、その銘柄、保有目的及び保有の合理性について、投資企業との事業シナジーが見込めるか、保有に伴うリターンとリスク等が資本コストに見合っているかなどの観点から検証を行い、保有の妥当性が確認できた銘柄については保有を継続することとしました。また、当初の保有目的や保有の意義が希薄化してきたことなどにより、一部銘柄の売却を行いました。

政策保有株式の議決権行使に際しては、投資先企業及び当社の企業価値向上に資すると認められるか否か等の判断基準に加え、当該企業の状況など諸般の事情を総合考慮したうえで賛否を判断し、議決権行使を行います。

政策保有株式評価額 対純資産比率

