

社外取締役座談会

新たな挑戦と、 成長へのこだわりを求めていく

当社取締役会の特長と課題

播磨 当社の取締役会では、各種議案について、活発に議論されています。時に、重要な個別議案には時間が足りないこともあるほどです。

高瀬 個々の専門性をベースに自由闊達に発言ができているのは、当社取締役会の特長の一つだと思います。

福士 あれだけ多くの意見を最後にしっかりまとめる議長の運営も上手ですね。そういうこともあって、総じて良い雰囲気の中で、議論はできています。一方で、日本の伝統企業の課題の一つではありますが、社内取締役には自身の執行責任部門だけでなく全社視点で、全てのステークホルダーを勘案して発言いただけると、さらに良い議論ができると思います。まじめな気質なので、議論を重ねることのできるようになるでしょう。

播磨 取締役会の実効性評価アンケートの設問の一つに、「取締役として、全社的な立場で発言をしていますか」という内容を加えるだけでも、各自が自問自答する良い機会になるのではないのでしょうか。

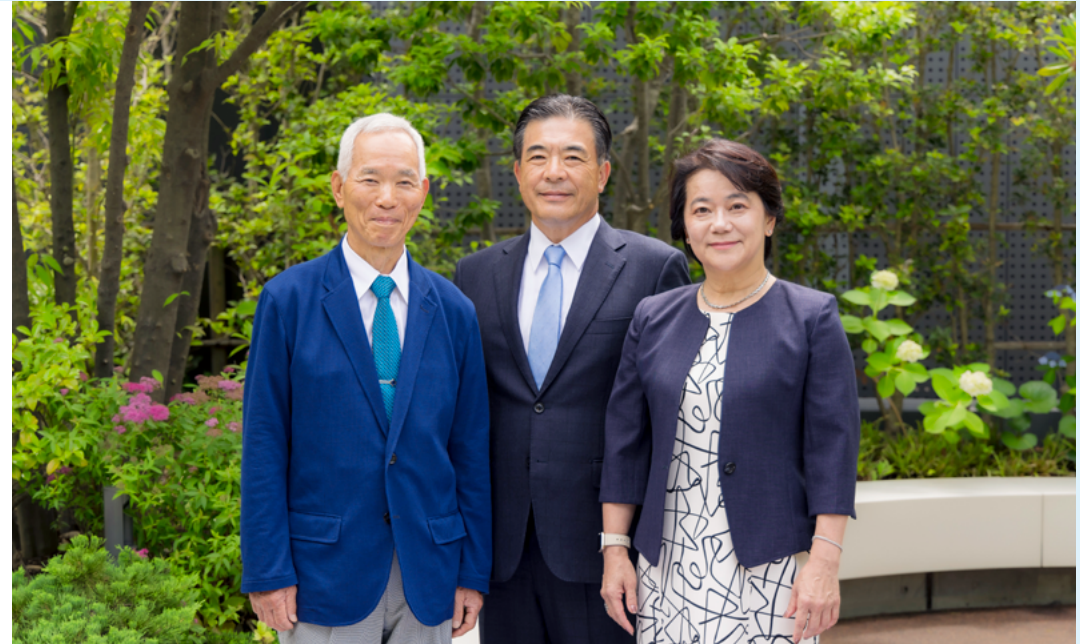
高瀬 持続的に成長し、チャレンジをしていくためにも、当社の、世界や日本、業界の中での立ち位置を把握し、どうなりたいかの

という議論を増やしていけるように私たちも心掛けていきたいと思っています。

当社への評価と持続的成長に向けた課題

福士 当社は、企業DNAは良いものを持っています。企業理念『順理則裕』は社内に浸透しており、社会課題の解決という考え方がDNAとして根底にあると感じます。

高瀬 社会やお客さまを裕(ゆたか)にするという考えに基づいて、自分たちには何ができるのか、真面目かつ誠実に議論しているところに安心感があります。コンプライアンス、人権、ダイバーシティなど、企業が信頼を得る上で欠かせないテーマも、頻回に議論



播磨 政明
社外取締役

福士 博司
社外取締役

高瀬 正子
社外取締役

してきたことで、少しずつ形になってきました。また、安全・防災の徹底と、問題が起きた際に総力を結集するための熱量は、非常に強いです。その一方、新しいことへの挑戦や成長へのこだわりは、物足りなさを感じます。

播磨 成長へのこだわりが物足りないのは私も同感です。

高瀬 技術力があって、真面目で誠実で、何かあった時に力を合わせられるという当社の強みを、今年度の経営方針で掲げている「稼ぐ力を取り戻す」だけでなく、取り戻した次の矢を生み出すことにも生かしてほしいです。

福士 「挑戦」はTOYOBO Spiritの一つですし、企業理念体系「TOYOBO PVVs」には、変化を恐れず、逆に楽しむぐらいでなければ駄目だという社長の思い入れも感じます。しかし、当社では、縦割りの事業・機能の殻を破ってまで乗り越えようとする行動力が

不足していると感じます。今はとにかく何が何でも利益を上げることが必要です。そのためにいろいろな事にチャレンジをしなければいけません。今までのやり方ではだめなのです。殻を破ることができた時、また新たな強みが出てくるでしょう。

高瀬 日々のコミュニケーションの中で「これは良いよ、これは絶対に売れるよ」という話を数多く耳にします。成長にこだわるといことは、成長の芽を沢山持っていなければいけません、目標達成へのこだわりや挑戦が、当社はまだ少し弱いのではないのでしょうか。事業部門の枠を越え、“One東洋紡”として何ができるかを考えることが、当社をさらに強くすると思います。技術力や熱量を持っているのに、とてももったいないと思います。

福士 東洋紡エムシー(株)では、将来への大胆な布石につながる挑戦が見られており、同様のチャレンジがグループ全体に広

がっていくことを期待します。

播磨 そうですね。数字へのこだわりは、成長に不可欠な要素ですが、当社は不足していると感じます。それだけでなく、私は2025中期経営計画の施策の一つ「安全・防災、品質の徹底」も、当社の土台を構築し、成長していくための不可欠な要素だと思っています。昨年、品質に関しては幾度となく議論をしました。執行部では一生懸命調査をされ、風土も醸成されてきていると感じますが、取り組みはまだ途上にあると課題認識しています。

高瀬 やはり社内の雰囲気やカルチャーの変革が必要だと感じます。

福士 企業風土を迅速に変化させるカギは、人事だと思います。現在の、事業軸内での異動を主体とした人事ローテーションでは、モノカルチャーの価値観に陥り、縦割りされた各事業の殻を突破

する習慣も勇気も起きません。この殻を破らないと風土は変わりません。

播磨 おっしゃるとおりです。しばしば、業務が属人化し、何者にも代えがたいということがありますが、品質の管理体制についても、3~5年での人事ローテーションをしていくことで、かなり改善されると思います。

これからの東洋紡への期待

高瀬 私は従業員一人ひとりが、東洋紡らしい成長と結果にこだわってほしいと一番に思います。わくわくしながら、さまざまなことに挑戦していけるカルチャーが根付くことを期待します。私自身もこれまでの経験を生かし、目標に対する進捗確認にとどまらず、どのような状況にあり、結果を作るためにどういう行動ができるのか、一つでも多くの成長を生み出せるような議論をしていきたいと思っています。

播磨 稼ぐ力を取り戻すにも、今あるものの中から取り戻そうとするだけでなく、新しいものを違った観点から生み出し、当社の発展につなげていくことを期待しています。そうした前向きな経営を後押ししていきたいと思っています。また、「土台の再構築」や「安全・防災、品質の徹底」などについても、法律家の見地からしっかりと支援していきます。

福士 社長を始めとする経営チームの強いリーダーシップのもと、東洋紡が一致団結して殻を破り、サステナブルな企業に変革していくことを期待します。自身のこれまでの企業改革の経験を踏まえながら、当社の変革へのチャレンジをしっかりとサポートしていきたいと思っています。



社外取締役座談会

役員一覧

取締役・監査役の会議出席状況、スキル

取締役会の独立性、多様性

取締役会の実効性評価 | 役員の選任・解任

役員報酬制度

政策保有株式

役員一覧

取締役



檀原 誠慈
取締役会長

1988年 1月 当社入社
2010年 4月 執行役員
2011年 6月 取締役 兼 執行役員
2014年 4月 代表取締役社長 兼 社長執行役員
2021年 4月 取締役会長(現任)
2023年 6月 (株)SCREENホールディングス社外取締役(現任)



竹内 郁夫
代表取締役社長 兼
社長執行役員
内部監査部統括

1985年 4月 当社入社
2015年10月 参与、経営企画室長
2018年 4月 執行役員
2020年 4月 常務執行役員
2020年 6月 取締役 兼 常務執行役員
2021年 4月 代表取締役社長 兼 社長執行役員(現任)



酒井 太市
代表取締役 兼
専務執行役員
安全防災本部長、
生産技術部門、
調達・物流総括部統括

1986年 4月 当社入社
2012年 3月 生産技術部長 兼 経営企画室(社長直轄プロジェクト)勤務
2016年 4月 参与、生産技術統括部長 兼 グローバル推進部勤務
2020年12月 執行役員
2023年 4月 常務執行役員
2023年 6月 取締役 兼 常務執行役員
2024年 4月 代表取締役 兼 専務執行役員(現任)



相良 誉仁
取締役 兼
常務執行役員
ライフサイエンス本部長

1990年 4月 当社入社
2019年10月 参与、機能膜事業総括部医用膜事業部長 兼 経営企画部(社長直轄プロジェクト)勤務
2020年 4月 参与、メディカル事業総括部長 兼 医用膜事業部長、技術革新統括部、経営企画部(社長直轄プロジェクト)勤務
2021年 4月 執行役員
2023年 4月 常務執行役員
2024年 6月 取締役 兼 常務執行役員(現任)



稲田 武彦
取締役 兼
常務執行役員
人事・総務・法務部門統括

1988年 4月 当社入社
2019年 4月 参与、人事部長 兼 カエルプロジェクト推進部勤務
2020年 4月 参与、財務部長 兼 カエルプロジェクト推進部勤務
2022年 4月 参与、経営企画部取締役会担当部長
2023年 4月 執行役員
2024年 4月 常務執行役員
2024年 6月 取締役 兼 常務執行役員(現任)



磯貝 恭史
社外取締役

1987年 1月 大阪大学教養部助教授
1996年 4月 大阪大学大学院基礎工学研究科助教授
2002年 4月 神戸商船大学商船学部教授
2003年10月 神戸大学海事科学部教授
2013年 4月 流通科学大学商学部教授
2018年 4月 流通科学大学非常勤講師
2018年 6月 当社社外取締役(現任)



桜木 君枝
社外取締役

1981年 3月 (株)福武書店(現(株)ベネッセホールディングス)入社
1995年 4月 同社出版部書籍事業部門統括
1998年11月 同社ビジネスエンシックスコミティ課長
2003年 1月 同社企業倫理・コンプライアンス室長
2003年 6月 同社常勤監査役(2019年6月退任)
2007年 4月 会津大学大学院特任教授(現任)
2019年 6月 当社社外取締役(現任)
2021年 6月 いすゞ自動車(株)社外取締役(監査等委員)(現任)
2021年 6月 (株)熊谷組 社外取締役(現任)



播磨 政明
社外取締役

1977年 4月 大阪地方裁判所判事補
1981年 5月 弁護士登録(大阪弁護士会)
1987年 9月 播磨法律事務所(現伏見町法律事務所)開設
2010年 4月 大阪市公正職務審査委員会委員長
2011年 6月 石原産業(株)社外監査役
2014年 6月 当社独立委員会委員
2020年 6月 当社社外取締役(現任)
2021年 4月 大阪府公害審査会会長(現任)



福士 博司
社外取締役

1984年 4月 味の素(株)入社
2011年 6月 同社執行役員
2013年 6月 同社取締役常務執行役員、バイオ・ファイン事業本部長
2015年 6月 同社取締役専務執行役員
2019年 6月 同社取締役副社長執行役員、Chief Digital Officer
2021年 6月 同社取締役代表執行役員副社長
2022年 6月 同社特別顧問(現任)
2022年 6月 当社社外取締役(現任)
雪印メグミルク(株)社外取締役(現任)



高瀬 正子
社外取締役

1987年 4月 日本アイ・ピー・エム(株)入社
2005年 1月 IBM Corporation(IBM米国本社)出向
2015年 7月 日本アイ・ピー・エム(株)成長戦略モバイル戦略責任者
2016年 7月 同社グローバル・テクノロジー・サービス事業統括レジリエンシー・サービス事業部長
2018年 7月 同社理事クラウドソリューションセンター長
2019年 4月 シスコシステムズ合同会社専務執行役員エンタープライズ事業統括
2021年 7月 テクノプロ・ホールディングス(株)顧問
2021年 9月 同社社外取締役(現任)
2023年 6月 当社社外取締役(現任)
2023年 6月 グロープライド(株)社外取締役(現任)

監査役



田保 高幸
監査役



大田 康雄
監査役



入江 昭彦
社外監査役



新免 和久
社外監査役

社長執行役員

竹内 郁夫

副社長執行役員

森重 地加男

専務執行役員

酒井 太市
高井 一郎

常務執行役員

相良 誉仁 廣岡 宗生
清水 栄一 稲田 武彦

執行役員

斧 泰三
曾我部 敦矢吹 哲朗
黒木 忠雄山添 誠司
岩崎 正一能美 慶弘
石丸 園子川田 和之
伊藤 勝也藤橋 健司
有本 尚星野 信行
池田 和仁工藤 政尚
戸井田 克也

社外取締役座談会

役員一覧

取締役・監査役の会議出席状況、スキル

取締役会の独立性、多様性

取締役会の実効性評価 | 役員の選任・解任

役員報酬制度

政策保有株式

取締役・監査役の会議出席状況、スキル

コーポレート・ガバナンス

ESGパフォーマンスデータ(ガバナンス)

マテリアリティKPI

ガバナンスの項目、目標値、2023年度実績 > p.16

2024年6月25日現在、出席状況(出席率)は2023年度実績

	社外	独立	年齢	性別	指名・報酬等諮問委員会	各会議体の議長	出席状況(出席率)			当社が求める経験・素養のうち、特に生かすことができるスキル							在任年数	選任理由	
							取締役会	監査役会	指名・報酬等諮問委員会	企業経営	生産・技術・開発	マーケティング・営業	財務・会計	環境・社会	ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス	IT・DX			
取締役	榎原 誠慈		67歳	男	○	取締役会	17/17回(100%)		5/5回(100%)	○			○			○	13	財務・会計などへの深い知見で長期にわたる事業ポートフォリオ改革を支え、2014年4月からは代表取締役社長として、企業理念体系の再整備やフィルム事業の拡大など、当社グループの経営をけん引し企業価値向上に尽力。2021年4月には取締役会長に就任し、取締役会の議長として、重要事項の意思決定や執行の監督に適切な役割を果たしているため。	
	竹内 郁夫		61歳	男		経営会議	17/17回(100%)			○			○		○		4	当社の経営企画や海外事業所の要職を歴任後、機能膜・環境本部長に就任し、同事業の成長への道筋を具体化。2021年4月からは代表取締役社長として、2025中期経営計画の策定に取り組み、強いリーダーシップを発揮し当社グループの持続的成長を主導しているため。	
	酒井 太市		61歳	男			13/13回(100%)				○			○		○	1	当社の生産技術部門や主力製造拠点において要職を歴任し、2023年6月からは取締役として、生産技術分野における豊富な経験と専門性を生かして、技術革新や安全防災への取り組みに貢献しているため。	
	相良 誉仁 (新任)		57歳	男							○	○				○	0	当社のライフサイエンス部門においてメディカル事業の要職を歴任し、研究・開発分野における専門性とマーケティング・営業分野の豊富な経験を生かして事業発展に貢献しているため。	
	稲田 武彦 (新任)		59歳	男								○				○	0	当社の人事・労務や財務、経営企画などスタッフ部門の要職を歴任し、当社グループの人材育成や人事制度刷新、コーポレート・ガバナンスの強化に貢献しているため。	
	磯貝 恭史	○	○	75歳	男			17/17回(100%)										6	品質管理分野に精通した学識経験者としての専門的知見や幅広い見識を生かし、取締役会において独立した立場で積極的に発言を行ったほか、技術、研究開発などの分野でも経営へのアドバイスを行うなど、当社が期待する「経営への助言」「重要な意思決定を通じた経営監督」などの役割を適切に果たしているため。
	桜木 君枝	○	○	65歳	女	○		17/17回(100%)		5/5回(100%)		○				○		5	企業倫理、コンプライアンスおよびサステナビリティなどの分野に関する豊富な経験や幅広い見識を生かし、取締役会において独立した立場で積極的に発言を行ったほか、指名・報酬等諮問委員会の委員を務めるなど、当社が期待する「経営への助言」「重要な意思決定を通じた経営監督」などの役割を適切に果たしているため。
	播磨 政明	○	○	73歳	男			17/17回(100%)								○		4	弁護士としての専門的知見や幅広い見識を生かし、取締役会において独立した立場で積極的に発言を行ったほか、リスク管理やガバナンス強化に向けた経営へのアドバイスを行うなど、当社が期待する「経営への助言」「重要な意思決定を通じた経営監督」などの役割を適切に果たしているため。
	富士 博司	○	○	66歳	男	○ (委員長)		17/17回(100%)		3/3回(100%)	○	○	○				○	2	経営者としての豊富な経験や幅広い見識を生かし、取締役会において独立した立場で積極的に発言を行ったほか、バイオ分野やデジタル分野で経営へのアドバイスを行うなど、当社が期待する「経営への助言」「重要な意思決定を通じた経営監督」などの役割を適切に果たしているため。
	高瀬 正子	○	○	59歳	女			13/13回(100%)									○	1	経営者としての豊富な経験や幅広い見識を生かし、取締役会において独立した立場で積極的に発言を行ったほか、IT・デジタル分野で経営へのアドバイスを行うなど、当社が期待する「経営への助言」「重要な意思決定を通じた経営監督」等の役割を適切に果たしているため。
監査役	田保 高幸		63歳	男			17/17回(100%)	15/15回(100%)					○			○	3	当社の経理部門に長く携わり、財務および会計に関する相当程度の知見を有し、当社グループの経営、事業運営を深く理解しているため。	
	大田 康雄		64歳	男			13/13回(100%)	10/10回(100%)		○					○		1	当社の研究・開発分野に長く携わり、総合研究所長を経て、バイオケミカル事業、経営企画などにおいても要職を歴任し、新規事業開発やグローバル展開に貢献。各部門責任者として豊富な経験と実績を有し、当社グループの経営、事業運営を深く理解しているため。	
	入江 昭彦	○	○	67歳	男		17/17回(100%)	15/15回(100%)		○						○	3	上場会社などの監査役を務めるなど監査に関する豊富な経験を有しているため。	
	新免 和久	○	○	67歳	男	オブザーバー	13/13回(100%)	10/10回(100%)	3/3回(100%)							○	1	公認会計士として監査に関する豊富な経験を有しているため。	

取締役会の独立性、多様性

ESGパフォーマンスデータ(ガバナンス)

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

東洋紡は、企業理念『順理則裕』の下、長期的な視点で社会課題を見極め、独自技術によりその解決に貢献することが当社の存在意義と考えています。

今後も時代の変化に対応し、持続的な企業価値向上を図るため、「意思決定の迅速性と的確性の確保」「経営の透明性確保」「公正性重視」の考えに立ち、株主を始めとする、全てのステークホルダーとの適切な協働に努めます。また、株主に対する受託者責任・説明責任を果たすことでコーポレート・ガバナンスの実効性を確保する

とともに、継続してその向上に取り組みます。

体制

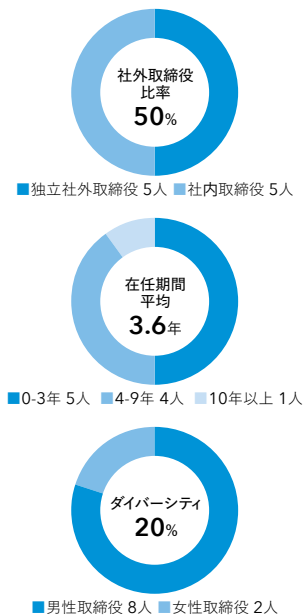
当社は、監査役会設置会社下の形態の下、執行役員制を導入しています。執行役員制については定款において規定し、取締役会が執行役員による業務執行を監督する体制としています。取締役会による「意思決定・監督」と執行役員による「業務執行」を明確に分離し、迅速な意思決定と効率的な業務執行ができるガバナンス体制を構築しています。

目標とKPI

目標

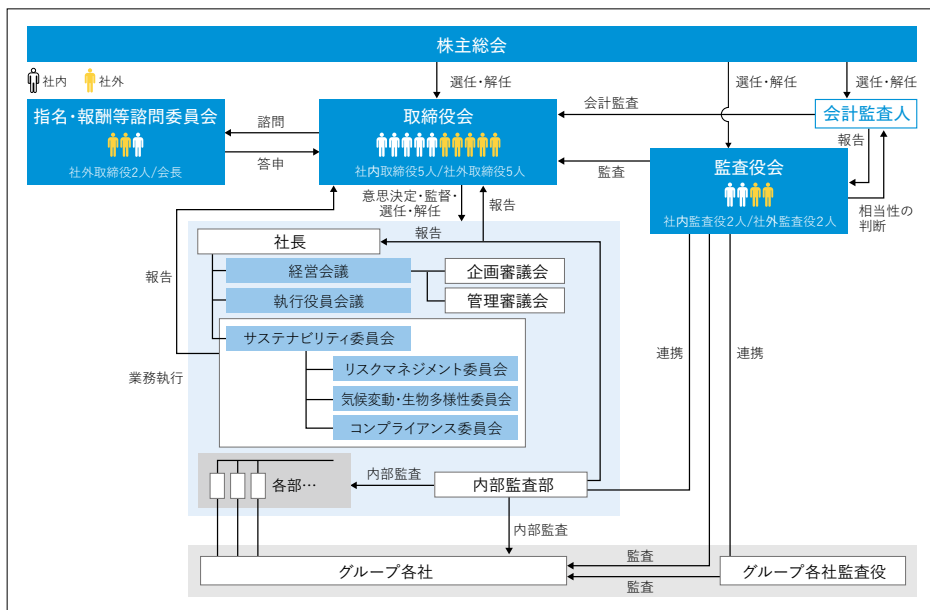
「コーポレートガバナンス・コード」対応、積極的な情報開示などを通じ、公正で透明性の高いガバナンス体制を構築すべく、KPIを設定し適切に管理しています。主な取り組み項目は、コーポレート・ガバナンス強化と情報開示拡充です。

取締役の構成



コーポレート・ガバナンス体制

(2024年6月現在)



会議体および委員会の概要

(人数は2024年6月時点)

会議体	2023年度開催回数	構成員
取締役会	17回	10人。議長を務める会長、独立社外取締役(5人)および執行役員を兼務する取締役で構成。取締役会の員数は、14人以内、任期は1年と定め、社外取締役の人数を3分の1以上としている。
監査役会	15回	4人。独立社外監査役(2人)を含む。
指名・報酬等諮問委員会	5回	3人。独立社外取締役(2人)および会長で構成。社外取締役が委員長を務める。オブザーバーとして社外監査役1人も参加。
統括執行役員会議*	32回	12人。取締役を兼務する者を含む。会長および社内監査役2人も参加し、意見を述べる事ができる。
サステナビリティ委員会	6回	13人。統括執行役員会議*のメンバーを中心に委員を構成し、社長が委員長を務める。社内監査役2人も参加し、意見を述べる事ができる。
企画審議会	12回 (書面審議等を含む)	19人。各専門分野および事業部門から委員を選定。企画担当役員が委員長を務める。
管理審議会	19回	委員長1人、常任委員4人。

*統括執行役員会議は2024年度から経営会議へ名称変更

取締役会の実効性評価 | 役員の選任・解任

取締役会の実効性評価

東洋紡は、取締役会の機能をさらに向上させることを目的として、外部機関の助言を得ながら2023年度の実効性に関する分析・評価を実施しました。その概要は以下のとおりです。

実施方法	分析・評価結果の概要	課題と今後の取り組み
1 対象者 取締役および監査役全員	1 取締役会の員数や開催頻度、社内・社外の比率、議長の議事運営については、おおむね適切との評価が得られた。また、取締役会の議論について「建設的な議論や意見交換が行われている」と高い評価を受けた。	取締役会は、以下の取り組みを通じて、取締役会全体の実効性向上に努めます。
2 方法 アンケート(約50問)を実施し、回答は業務を委託する外部機関に直接行った。	2 前回抽出した五つの課題(①安全・防災、品質保証などのリスク管理対応、②事業ポートフォリオの見直しへの取り組み、③グループガバナンスの強化、④最高経営責任者の後継者計画と選任手続きへの取り組み、⑤その他中長期テーマへの取り組み)に取り組んだ結果、一定の成果、改善があったことを確認したが、一部で改善が不十分との意見もあった。	1 安全・防災、品質保証などのリスク管理対応 重要な目標、KPIに対する取り組み状況を監督するなど、グループ全体のリスク管理体制をさらに充実させる。
3 分析・評価 外部機関からの集計結果報告を踏まえた上で、取締役会において実施した。	3 特に、上記②、③、④については、相対的に評価が低かったため、今回新たに抽出した「資本コスト、資本収益性の把握、改善に向けた方針などの検討」とともに今後の課題とした。また、上記①についても、継続的な取り組みによる一層の改善を図るため、引き続き今後の課題とした。	2 資本コスト、資本収益性の把握、改善に向けた方針などの検討 自社の資本コストや資本収益性を把握し、改善に向けた取り組みを検討、監督する。
		3 事業ポートフォリオの見直しへの取り組み 事業ポートフォリオの現状や重要課題を把握し、見直しに向けた取り組みを検討、監督する。
		4 最高経営責任者の後継者計画と選任手続きへの取り組み 指名・報酬等諮問委員会より活動報告を充実させ、透明性、公正性の一層の確保を図る。
		5 グループガバナンスの強化 <ul style="list-style-type: none"> グループ管理総括部よりグループ会社のリスク管理などに関する報告を受け、適切な関与を行う。 内部監査部から監査計画および結果の報告を受けるなどして内部監査機能の実効性を確保し、グループガバナンスの強化を図る。

役員の選任・解任

▶ 方針

経営陣幹部(取締役を兼務する執行役員)の選解任および取締役・監査役候補者の指名に当たっては、それぞれの責務にふさわしい人格・識見に優れた人物であるかを基本に、役員指名などの基準も勘案の上選考することとし、指名・報酬等諮問委員会の審議を経て取締役会で決定します。

▶ 指名・報酬などの手続き

公正性および透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として、社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬等諮問委員会

を設置しています。指名・報酬等諮問委員会の委員長は、社外取締役が務めます。

指名・報酬等諮問委員会は、役員指名などの基本方針・基準、後継者計画などについて、社長からの提案に基づいて審議し、取締役会へ答申します。

▶ 解任に関する方針と手続き

不正、不当もしくは背信を疑われるような行為があったとき、その他役員としてふさわしくない事由があったときは、指名・報酬等諮問委員会の審議を経て、取締役会で解任を決定します。

▶ 役員のトレーニング

新任の取締役・監査役に対して、役割・責務に関する説明を行う他、執行役員や取締役就任時に外部研修プログラムへ派遣し、必要な知識の習得を支援しています。

さらに、就任後も外部研修プログラムへの参加を支援するとともに、外部講師による講義を開催し、各自が継続的に経営リテラシーを強化できるよう取り組んでいます。

また、新任の社外取締役・社外監査役に対しては、会社の事業・財務・組織などに関する説明を行っています。

役員報酬制度

基本方針

東洋紡における役員報酬制度は、株主総会で決議された報酬額の範囲内で、次の方針に従い設計しています。

- 当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながる動機付けとなること
- 優秀な経営人材の確保につながること
- 決定の手続きが客観的で透明性の高いこと

報酬の構成や水準は、当社の経営環境、従業員給与の水準や外部専門機関の調査に基づく他社水準を踏まえて、見直しを行います。

金銭報酬（業績連動部分含む）

1 金銭報酬の構成

取締役（社外取締役を除く）、執行役員の方金銭報酬は、月例の固定報酬とし、次の二つにより構成されます。

- 基本報酬
- 短期インセンティブ報酬

2 短期インセンティブ報酬

- 短期インセンティブ報酬は全社業績と担当部門業績の各評価を役位に応じて反映します。

- 代表取締役および役付取締役：全社業績のみ
- 取締役：全社業績 2、担当部門業績 1
- 執行役員（専任）：全社業績 1、担当部門業績 2

- 全社業績および担当部門業績を反映させた個人別の報酬額を算出し、取締役会において決定します。

- 全社業績は、主要な経営指標であるEBITDAをKPIとし、目標値に

対する達成度合いに応じて、0～200%の範囲で変動させます。

- 具体的な目標値については、指名・報酬等諮問委員会に諮問し、その答申を踏まえ取締役会にて決定します。
- 担当部門業績は、担当部門の営業利益達成度、ROA、EBITDAの改善度などを総合的に勘案して5段階で評価し、50～200%の範囲で変動させます。

株式報酬

持続的な企業価値向上へのインセンティブを高め、株主との一層の価値共有を推進するため、報酬における一定の割合を非金銭報酬として、譲渡制限付株式報酬（業績非連動・事前交付型）を年1回付与します。

報酬の支給割合

企業価値向上へのインセンティブが適切に働くように設計する

こととし、基本報酬、短期インセンティブ報酬、非金銭報酬の割合は6:3:1を目安とします（KPI100%達成の場合）。

その他

- 社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、定額の金銭報酬のみとします。
- 監査役報酬は、各監査役の職務および責任に応じた定額の金銭報酬のみとし、その役割と独立性の観点から、監査役の協議により決定します。
- 取締役会の諮問機関として、委員の過半数を社外取締役とする指名・報酬等諮問委員会を設置し、報酬決定の透明性、客観性を確保します。指名・報酬等諮問委員会は取締役会の諮問を受け、役員報酬の体系、水準、算定方法に加え、役位別報酬の一部を構成する全社業績評価の目標設定額などについても審議します。取締役会は指名・報酬等諮問委員会の答申を踏まえ、個別の報酬額を最終決定します。

役員報酬の内容（2023年度）

※期中の新任・退任役員を含む

区分	報酬等の総額 百万円	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数 [※] 人
		基本報酬 百万円	業績連動報酬額 百万円	非金銭報酬等 （譲渡制限付株式報酬） 百万円	
取締役（うち社外取締役）	308 (53)	245 (53)	30 (—)	32 (—)	12 (6)
監査役（うち社外監査役）	71 (18)	71 (18)	— (—)	— (—)	6 (3)
合計（うち社外役員）	379 (71)	316 (71)	30 (—)	32 (—)	18 (9)

役員報酬制度 | 政策保有株式

役員報酬制度の見直し

2024年4月の取締役会において、役員報酬を巡る社会的動向や業績向上への適切なインセンティブなどに関する検討を踏まえ、役員報酬制度の一部見直しを行いました。見直しの主な内容は以下の通りで、2024年7月度の報酬から反映させています。

1 短期インセンティブ報酬の構成割合

変更前

代表取締役および役付取締役	全社業績のみ
取締役	全社業績:担当部門業績=2:1
執行役員(専任)	全社業績:担当部門業績=1:2

変更後

取締役会長	全社業績のみ
代表取締役(執行役員兼務)	全社業績:個人業績=2:1
取締役(執行役員兼務)	全社業績:個人業績=1:1
執行役員(専任)	全社業績:個人業績=1:2

2 短期インセンティブ報酬の評価項目

- ① 現行の「担当部門業績」を「個人業績」に変更する。個人業績は、担当する部門の業績に加えあらたに個人目標を設定し、その達成度を評価する。
- ② 評価項目にサステナビリティ指標を追加する。サステナビリティ指標は年度経営方針に基づき、共通目標となるものを設定し、その達成度を評価する。

2023年6月の取締役会において、役員報酬制度にESG(環境・社会・ガバナンス)などのサステナビリティ指標を採り入れることとし、2024年7月度から実施することを決定しました。短期インセンティブ報酬に反映させる評価項目に、安全・防災、人的資本および

気候変動対応に関する指標(KPI)を毎年設定し、その達成度を評価します。安全・防災関係と人的資本関係は2023年度実績に基づき支給される2024年7月度以降の報酬から、気候変動対応関係は2024年度実績に基づき支給される2025年7月度以降の報酬から適用します。

サステナビリティ指標達成係数

サステナビリティ指標	KPI	反映方法
安全・防災関係指標	重大災害件数	0件/年
	労働災害休業度数率	0.25以下
	火災・爆発件数	0件/年
	事故(流出)件数	0件/年
人的資本関係指標	エンゲージメントサーベイの評価結果	対前回+5%
気候変動対応関係指標	GHG排出量(Scope1および2)の削減	対前年▲2.9%

※短期インセンティブ報酬100%を基準額とする

政策保有株式

方針・考え方

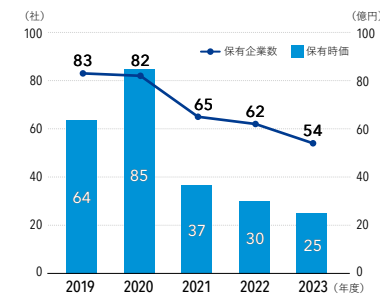
当社は、政策保有株式を中長期的な企業価値向上の効果や経済合理性などさまざまな観点から定期的に検証し、その意義が認められなくなった銘柄については、適宜適切に売却していく方針です。一方で、重要な取引先との安定的な取引関係維持・強化などが当社の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合には、当該取引先の株式を保有することがあります。

なお、取締役会は、毎年、政策保有株式について、将来の事業戦略や事業上の関係などを含め、個別に検証を行い、保有継続の可否を判断しています。

また、政策保有株式の議決権行使については、当該取引先の状況や議案内容を深く検討するとともに、必要がある場合には、当該取引先と対話を行うなどして、当該取引先および当社の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否かなどを確認した上で、総合的に判断しています。

2023年度においては、9銘柄、7億円(時価)の売却を実行しました。純資産に占める政策保有株式の割合は1.1%です。

政策保有株式の推移



※ 単体ベースの上場株と非上場株の合計

連結純資産に占める割合

2020年3月末	3%
2021年3月末	4%
2022年3月末	2%
2023年3月末	1%
2024年3月末	1%