

社外取締役対談

当社グループの企業価値向上への取り組みについて、福士社外取締役・高瀬社外取締役にお話を伺いました。

Q 2025中期経営計画が3年経過しました。これまでの取り組みをどう評価されていますか

福士：2025中期経営計画の前半は、安全・防災、品質の土台を固めることに注力し、多くのリソースを投入しました。ロードマップに沿って取り組み、重大インシデントゼロ、エンジニアリングプラスチックのISO9001再取得など、一定の成果が出ていることを評価しています。また、事業ポートフォリオの組替えにおいては、衣料繊維の事業構造改革が進み、黒字化を実現できました。衣料繊維は、今後、差別化戦略により資産効率がさらに高まっていくことを期待しています。

一方、2024年度には、包装用フィルムの新設備の立ち上げが遅れるなど、オペレーション上の課題が複数の事業において顕在化し、現在はその対応に注力しています。当社グループには、縦割りの事業軸でヒト・モノ・カネを運用する分派経営の文化があります。そのため、全社視点での事業のチェックとフォローが十分ではありませんでした。この点は、社外取締役としても強い危機意識を持っており、取締役会において侃々諤々かんかんがくがくと議論を交わしています。

高瀬：「稼ぐ力を取り戻す」「事業ポートフォリオの組替え」という言葉が、取締役、執行役員を始め社内に浸透していると感じています。改革を進める上で、社内の意思統一は非常に重要ですから、その点を高く評価しています。取締役会における議題も、多くが稼ぐ力に関するもので、私が就任してからの2年間で、議論が一步一步着実に前進していると実感しています。

一方、業績目標の達成へ向けたマネジメントのプロセスや仕組みには課題があると感じます。実行していく過程では、多数の判断基準の設定、目標達成時期や金額の具体化、さらには未達時のリカバリー



福士 博司
社外取締役

高瀬 正子
社外取締役

プランの具体化など、結果の数字にこだわり、途中経過の状況により活動を変化させていけるプロセスにしていくことが重要だと思います。

Q 稼ぐ力を取り戻すために強化すべきことを、製造業ご出身の見地から教えてください

福士：歴史的にバルク素材を扱ってきた当社グループは、お客さまとの商取引において、量と価格の論理に引きずられ、工場の稼働率や販売量を優先にする習慣がついてしまっていたため、適正な利益がなかなか得られずにいました。今後は、付加価値の高いスペシャルティ製品へ事業構造を転換していくことが必要です。

重要なのは、品質と付加価値の高い製品を提供することを前提に、価値に見合ったプライシングをすることです。スペシャルティビジネスでは、お客さまに当社製品の魅力や価値をしっかりとお伝えし、価値に合った価格であると納得していただくことが求められます。製品に込めた当社の知的財産や技術力、商品開発力、マーケティング力などの無形資産の力を、価値として評価されるようになるまで高めていく必要があります。

また、当社グループの事業運営は、縦割りの色彩が強いのが特徴であり、全社的な視点でのスピード感ある事業ポートフォリオの組替えや、研究開発、マーケティング、生産技術などにおける横串機能が弱くなるという欠点がありました。縦割りの弊害をなくして横串機能を強化し、種々のプロジェクトを社長直轄の変革プロジェクトに統合・整理し直したのが、TX(東洋紡トランスフォーメーション)^{*}です。TXの推進によって、より迅速な意思決定と執行体制に生まれ変わりつつあると感じています。

イノベーション戦略 TXで、より強い会社へと変革を進める > p.32

Q 昨年課題として挙げられた“挑戦や成長へのこだわり”に、変化は見られましたか

高瀬：予算策定において、目標数字が2段階で設定され、数字へのこだわりが増した点を高く評価しています。例えば、2025年度の営業利益目標は、「必達目標」の210億円に加えて「実行目標」が明確になりました。今後は、個々の取り組みの定量性を高め、数字を達成するための議論をより深めていくべきです。



一方、スピードへのこだわりは、今後さらにチャレンジすべき要素です。スピード感を高めるためには、事業部門が事業の枠を超えて「One東洋紡」となる一体感が不可欠です。現在、成長に向けて、事業ポートフォリオの組替えとして具体的にとるべきアクション

について、経営会議や取締役会での議論を重ねてきたことで、少しずつ成熟してきています。ただ、事業という枠にとられるのは非常にもったいないので、担当事業の枠から出てはいけなないといった先入観は取り除いていかなければなりません。リーダー同士が事業を超えて対話し、知恵を共有し合うことで、各事業の幅を広げていくことができます。前職での経験からも、事業部内だけでなく、多様な役割の方々の意見を聞き、何をすべきかを決めるのがリーダーの役割だと実感しています。

また、市場の成長に合致した事業を行うべきという前提で、市場やお客さまが何を求めているかという観点の議論を活発にすることが、成長へのこだわりをさらに高めると考えます。今後、事業という枠を超えて連携し、市場が主語となれば、非常に面白い多くの変化が生まれます。それこそが「One東洋紡」としての新しい強みになると思います。

私は、グローバル企業でリスクマネジメントに携わってきた経験があります。リスクマネジメントは、企業への信頼、挑戦や成長への土台として、継続的に強化し、環境の変化により進化し続けなければならない部分であり、当社グループでも体制や仕組みの導入が進み、社外の皆さまにもご理解をいただけるよう取り組みを進めています。さらなる強化へ向けて、取締役会において具体的なルールや仕組みづくりを提言しています。安全・防災、品質、コンプライアンスといった重要な事案において、個人の価値観や判断に影響されない仕組みを整えることが、従業員を守る会社の責任です。

Q 持続的に企業価値を向上するために重要なポイントを教えてください

福士：当社グループの強みは、事業に対する強い愛着と、生産技術やノウハウを粘り強く築き上げて他社が真似できない切れ味のある製品を生み出してきたことです。その反面、弱みは過去の経験に頼りすぎ、生産技術や品質管理においてリスクに対する冷静なアセスメントが不足していた点が挙げられます。結果として、新設備の立ち上げなどで遅れが生じています。今後は、全社視点での横串機能として、生産技術や品質管理におけるリスクアセスメントとフォローを強化し、社外取締役として執行側の運営をより厳しく監督していきます。取締役会における議論だけでなく、必要ならば現場とも直接対話し、変革に貢献したいと考えています。

2025年6月に、監査等委員会設置会社へ体制を移行しました。社外取締役が過半数を占めることで、より高度な経営のモニタリングが可能となります。ただ、結果だけでなく、そこに至るプロセスを把握しなければ、取締役会としての監督機能は発揮できません。そこで、事業部が自分たちの組織をどうマネージするかを明記した文書（マネジメントポリシー）を、全社で整備していただくことにしました。これがあれば、取締役会に報告があがった時、その結果に至ったプロセスや背景を把握することができ、取締役会のモニタリングボードとしての機能をより強く発揮できます。この仕組みの導入によって、取締役会が事業ポートフォリオの組替えを始めとした重要な議論を深め、当社グループの改革を加速していくことができると考えています。

人的資本経営の側面では、従業員のエンゲージメントを高めることが必要ですが、「1 on ALL」という個人の目標などを職場全員の前で発表し意見交換をする活動や、経営層と従業員の直接対話は、私の経験上も、組織のエンゲージメントを高める上で極めて効果的

です。組織のリーダーとメンバー全員が対話を重ねることで、組織目標に対する個々の役割や目標が明確になり、達成への意識が高まります。継続することで効果も高まりますので、中長期でより大きな成果が生まれるでしょう。

さまざまな取り組みを通じ「One東洋紡」になることで、めざす姿へ向けた持続的な企業価値向上が実現できると期待しています。

高瀬：当社グループには、計画を着実に一步一步進めていく力と、その過程においてオープンで誠実に議論を重ねていく姿勢があります。これはどの企業も真似できるものではなく、これが伝統として守られてきたことは素晴らしいと感じています。この「東洋紡らしさ」は大切にすべき風土として守り続ける判断も、リーダーには重要です。

一方、持続的な企業価値の向上のためには、変化する社会環境や価値観に柔軟に対応し、事業や仕組みなど、変えるべき部分を「One東洋紡」となって変革していく必要があります。140年以上、変革を続けてきた当社グループは、そのポテンシャルを十分に備えています。

資本市場が期待している企業価値の向上とは、収益の向上や事業の成長になります。資本市場に対し、なぜこの事業を東洋紡が行うのか、なぜこの投資が必要なのか、どのくらいの期間で収益が出るのかなど、成長戦略と成果をリスクも含めて論理的に伝えることで、資本市場の期待を高めることができるでしょう。

この1年、多くの従業員と対話を重ねる中で、当社グループには素晴らしい人材が数多く存在するを実感し、その力を結集すれば、必ずや稼ぐ力を取り戻せるという確信につながっています。当社グループから次に何が生まれ、企業価値が向上していくのかを、資本市場にしっかりと伝えられるように支援をしていきます。



役員一覧

取締役



榎原 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
環境安全防災本部長、
生産技術部門、
調達・物流統括部統括

1986年 4月 当社入社
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、機能膜事業統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、メディカル事業統括部長 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)



田保 高幸
取締役(常勤監査等委員)

1983年 4月 当社入社
2013年10月 参与、経理部長
2017年 4月 執行役員
2020年 4月 東洋紡STC(株)代表取締役社長
2021年 6月 当社常勤監査役
2025年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(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



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)
2022年 6月 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 シスコン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)



神崎 夕紀
社外取締役

1992年 3月 麒麟麦酒(株)
(現 キリンホールディングス(株))入社
2016年 3月 キリンビール(株)執行役員
生産本部神戸工場長
2017年 3月 同社執行役員、生産本部横浜工場長
2019年 3月 同社常務執行役員、生産本部横浜工場長
2020年 3月 協和発酵バイオ(株)
常務執行役員 経営企画部長
2022年 1月 同社代表取締役社長
2022年 3月 キリンホールディングス(株)
常務執行役員 兼
協和発酵バイオ(株)代表取締役社長
2025年 3月 (株)ダイフク社外取締役(現任)
2025年 6月 当社社外取締役(現任)



入江 昭彦
社外取締役(監査等委員)

1980年 4月 大阪瓦斯(株)入社
2009年 6月 同社理事
2012年 4月 同社執行役員
2015年 4月 同社参与
2015年 6月 同社監査役
2019年 6月 大阪ガス都市開発(株)社外監査役
2021年 6月 当社社外監査役
2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



新免 和久
社外取締役(監査等委員)

1982年10月 等松・青木監査法人
(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
公認会計士登録
1983年 3月 同監査法人社員(現パートナー)就任
1997年 8月 同監査法人監査事業本部関西事業部長
2013年10月 新免公認会計士事務所代表(現任)
2022年 9月 積水化学工業(株)社外監査役(現任)
2023年 6月 当社社外監査役
2023年 6月 当社社外監査役(監査等委員)(現任)
2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

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

常務執行役員

相良 誉仁 清水 栄一
稲田 武彦 工藤 政尚

執行役員

斧 泰三 矢吹 哲朗 曾我部 敦
黒木 忠雄 岩崎 正一 石丸 園子
伊藤 勝也 池田 和仁 戸井田 克也
飯塚 憲央 伊藤 真吾 大谷 寿幸

取締役の会議出席状況、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)

マテリアリティ指標 ガバナンスの項目、目標値、2024年度実績 > p.17

2025年6月末現在、出席状況(出席率)は2024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)			取締役に期待する専門性・スキル						役員在任年数	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		
取締役			68歳	男	○	取締役会	17/17回(100%)		8/8回(100%)	○		○	○			14	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。
			62歳	男		経営会議	17/17回(100%)			○		○	○			5	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。
			62歳	男			17/17回(100%)			○	○		○	○		2	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。
			58歳	男			13/13回(100%)					○		○		1	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、2024年6月からは取締役として研究・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。
	○	○	74歳	男			17/17回(100%)						○			5	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。
	○	○	67歳	男	○		17/17回(100%)		8/8回(100%)	○	○			○	○	3	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、デジタル分野や生産技術分野および財務分野で、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。
	○	○	60歳	女	○		17/17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、IT・デジタル分野など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。
	○	○	62歳	女								○		○		0	経営者としての豊富な経験や幅広い見識に加え、生産技術および研究開発分野などにおける高い専門性を生かし、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すことができると判断したため。
監査等委員である取締役			64歳	男			17/17回(100%)	15/15回(100%)			○	○		○		4	当社の経理・財務などスタッフ部門の要職を歴任し、2021年6月からは常勤監査役として、財務・会計分野の豊富な知識と経験を生かし、当社経営に対する実効性の高い監査活動に貢献しているため。
	○	○	68歳	男			17/17回(100%)	15/15回(100%)			○		○	○		4	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おり、その知見や幅広い見識を生かし、当社が期待する「経営の監査」「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。
	○	○	68歳	男	○		17/17回(100%)	15/15回(100%)	8/8回(100%)					○		2	公認会計士としての専門的知見や幅広い見識を生かし、当社が期待する「経営の監査」「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。

取締役に期待する専門性・スキルの内容

スキル項目	スキルの内容
企業経営	国内外におけるビジネスの機会とリスクを踏まえ、グループ全体を俯瞰して事業ポートフォリオの組替えなど持続的成長への戦略を監督、推進する。
生産・技術・開発	モノづくり現場力の強化ならびに新事業・新技術の探索およびテーマの事業化など未来への仕込みに関する戦略を監督、推進する。
マーケティング・営業	既存事業の深耕および成長分野における事業機会の創出に関する営業戦略を監督、推進する。
財務・会計	財務・会計の高度な専門性に基づき、経営計画の達成に向けて財務戦略や資本政策を監督、推進する。
環境・社会	「サステナブル・ビジョン2030」で掲げる社会課題解決への貢献を果たし、事業を通じて持続可能な社会を実現するための戦略を監督、推進する。
ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス	事業活動の土台となるガバナンスの強化と法令順守の徹底に継続して取り組む必要があるとの認識のもと、「2025中期経営計画」の重点課題「安全・防災・品質」を始め、リスクマネジメントやコンプライアンスの強化に関する戦略を監督、推進する。
IT・DX	IT・DXを通じてビジネスモデルを変革し、競争優位を確立するためのデジタル戦略を監督、推進する。

取締役会の独立性、多様性

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)

基本的な考え方

当社は、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2025年6月開催の定時株主総会の決議をもって、監査等委員会設置会社に移行しました。大きく変化する事業環境に迅速に対応するため、必要に応じて、社長執行役員(代表取締役)など一部の業務執行決定の権限を委任します。

取締役会では、社外取締役の割合を高め、経営の基本方針などに関する審議・決定や業務執行の監督に重点を置き、また、監査を担う役員が取締役会の構成員となり議決権をもつことで、監督機能のさらなる強化を図っています。これらにより、迅速で効率的な業務執行と高度な経営の監督を両立できる体制としています。

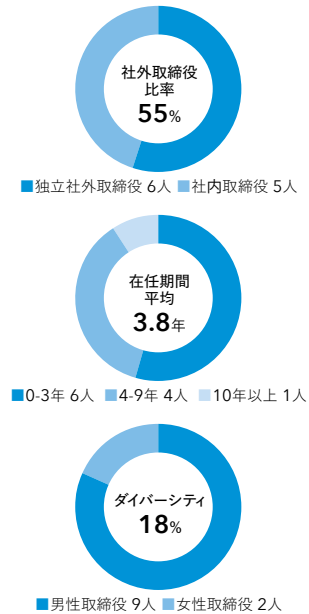
なお、指名・報酬に関しては、取締役会の諮問機関として、委員の過半数を社外取締役で構成する指名・報酬等諮問委員会(委員長は社外取締役)を設置し、より一層の透明性と公正性の確保に努めています。

会議体および委員会の概要

(人数は2025年6月末現在)

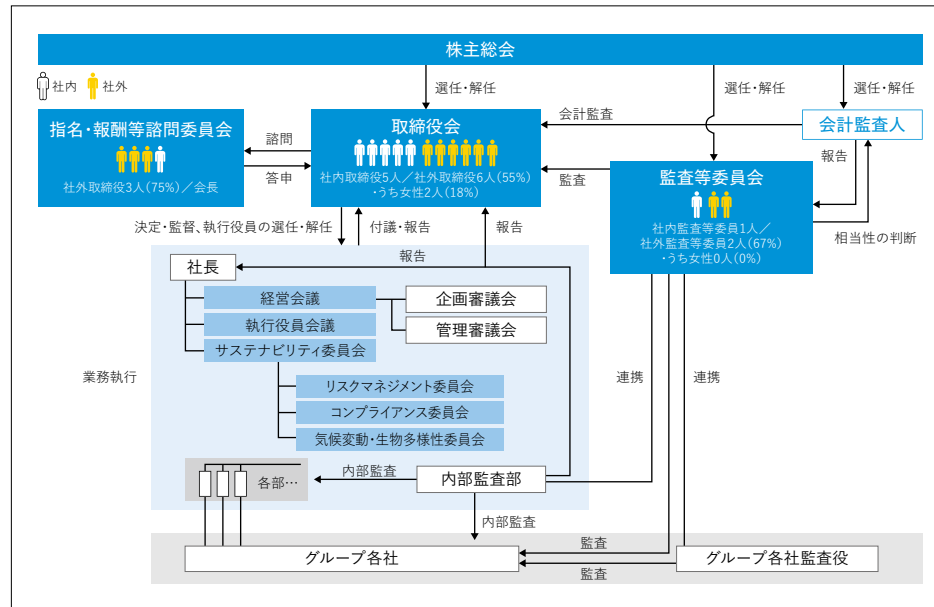
取締役会	<p>構成員：11人。独立社外取締役(6人)を含む。員数は、15人以内(うち、監査等委員である取締役は5人以内)と定款に定め、社外取締役が半数以上となるよう選任することとしている。</p> <p>2024年度開催回数：17回</p> <p>主な議題：2025中期経営計画のレビュー/次期中期経営計画の検討/25年度経営方針/事業戦略、経営課題/安全・防災、品質の取り組み/重要な投資案件/人権尊重、ダイバーシティ推進、人材育成/政策保有株式関連/研究開発関連</p>
監査等委員会*	<p>構成員：3人。独立社外監査等委員(2人)を含む。</p> <p>2024年度開催回数：15回</p> <p>主な議題：監査方針/監査計画の決定/業務・会計監査、グループ会社往査結果の共有/取締役会など重要会議の議事内容の確認/役員との懇談内容の共有/重要書類の確認/会計監査人に関する事項の確認</p>
指名・報酬等諮問委員会	<p>構成員：4人。独立社外取締役(3人)および会長で構成。社外取締役が委員長を務める。</p> <p>2024年度開催回数：8回</p> <p>主な議題：取締役指名案/短期インセンティブ報酬の算定に使用する全社業績の目標値設定/役員報酬体系の見直し</p>
経営会議	<p>構成員：11人。取締役を兼務する者を含む。会長および監査等委員も参加し、意見を述べる事ができる。</p> <p>2024年度開催回数：31回</p> <p>主な議題：取締役会の議題と同様</p>
サステナビリティ委員会	<p>構成員：11人。経営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。監査等委員も参加し、意見を述べる事ができる。</p> <p>2024年度開催回数：6回</p> <p>主な議題：マテリアリティ、指標の進捗/サステナビリティ開示基準関連/価値創造プロセス/役員報酬制度へのサステナビリティ指標の組み入れ/BCMの構築/気候変動対応/生物多様性保全/ESGに関する外部評価関連</p>
企画審議会	<p>構成員：20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。</p> <p>2024年度開催回数：13回(書面審議などを含む)</p> <p>主な議題：重要な設備投資案件/新事業に関する事項/その他の重要な案件(投資、技術導入、事業提携、企業買収など)/主要な企画審議会案件のレビュー/過去設備投資案件の検証</p>
管理審議会	<p>構成員：委員長1人、常任委員4人。</p> <p>2024年度開催回数：14回</p> <p>主な議題：投融資/債務保証および保証予約(経営指導念書を含む)/第三者のための担保提供</p>

取締役の構成



コーポレート・ガバナンス体制

(2025年6月末現在)



*開催回数と主な議題は、監査等委員会設置会社移行前の監査役会における2024年度実績

取締役会の実効性評価 | 経営陣幹部の選解任および取締役候補者の指名



取締役会の実効性評価

当社は、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2024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
<p>1 対象者 取締役および監査役全員</p> <p>2 方法 アンケート(43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。</p> <p>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。</p>	<p>1 取締役会の構成、取締役・監査役に対する支援体制などについては、前回同様高い評価となっている。また、会議は活性化しており、実効性は担保されているとの意見が複数あったが、属性によって評価のバラつきがみられた。</p> <p>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資本コストや資本収益性の把握、改善に向けた方針などの検討、③事業ポートフォリオの見直しへの取り組み、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グループガバナンスの強化)に取り組んだ結果、前回よりも高く評価されたものがあったが、一部で改善が不十分との意見もあった。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、引き続き今後の課題とした。また、上記①、⑤については改善が見られるが、継続的に注力し一層のパフォーマンス向上を目指す。</p> <p>3 監査等委員会設置会社への移行を機に、迅速で効率的な業務執行と高度な経営の監督を両立できる体制とするため、取締役への業務執行の決定権限の委任につき検討を進めることを新たな課題とする。</p>	<p>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。</p> <p>1 資本コストや資本収益性の把握、改善に向けた方針などの検討 取締役会で「資本収益性の改善に向けた取り組みの推進(仮)」を重要テーマとして取り上げ、改善に向けた取り組みを監督・推進する。</p> <p>2 事業ポートフォリオの見直しへの取り組み 取締役会で「事業ポートフォリオの見直しへの取り組みの推進(仮)」を重要テーマとして取り上げ、事業ポートフォリオ改革の進捗を監督・推進する。</p> <p>3 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・報酬等諮問委員会の活動および取締役会への報告を充実させる。</p> <p>4 監査等委員会設置会社移行に伴う取締役会の運営見直し 経営における意思決定のスピード化を図るための付議基準を見直し、モニタリングボードへの移行を進める。</p>

経営陣幹部の選解任および取締役候補者の指名

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で選考することとし、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。

1 取締役会および監査等委員会の構成についての考え方

1 取締役会

戦略的な方向付けや重要な業務執行の決定を適切に行うための専門性・スキルと経営陣に対する監督強化に必要な独立性を確保することとします。また、職歴・ジェンダー・年齢などの多様性も確保しながら、全体としてバランスのとれた体制とするため、取締役会議長を務める会長、社外取締役および執行役員を兼務する取締役で構成します。

取締役会の員数は、「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」の考え方のもと、15人以内(うち、監査等委員である取締役は5人以内)と定款で定め、社外取締役が半数

以上となるよう選任します。

2 監査等委員会

監査・監督の実効性を確保する観点から、財務・会計の専門性・スキルの他、当社グループの事業に知見を有する人材も含めて構成します。

2 指名等基準の概要

1 取締役(監査等委員である取締役を除く)候補者

- 経営者としての知識、実績、経験、スキルに加え、全社的視点を備えていること。

経営陣幹部の選解任および取締役候補者の指名

コーポレート・ガバナンス

- 社外取締役は、企業価値の向上に資する豊富な経験や幅広い見識を有し、当社の独立性基準を満たしていること。
- ② 監査等委員である取締役候補者
 - 職務の執行の監査などにおいて独立した客観的立場で適切な判断ができること。
 - 社外取締役は、上記に加え、独立性基準を満たしていること。

● 指名等の手続き

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、役員指名等の基本方針・基準、後継者計画等について、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。

● CEOサクセッションプラン (後継者育成計画)

当社は、社長執行役員の後継者を含めた人材戦略を経営における最重要課題として位置付けています。社長執行役員の後継者計画については、指名・報酬等諮問委員会において次世代の経営環

境を見据えた人材要件を示した上で、後継者候補が今後強化すべき知見や経験を議論しています。また、経営陣幹部候補の人材育成状況についても、適宜取締役会にて報告しています。

● 役員のトレーニング

新任の取締役に對して、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、就任後について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、新任の社外取締役に對しては、会社の事業・財務・組織などに関する説明や各事業所視察を行っています。

役員報酬制度

基本方針

当社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。

- ① 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
- ② 優秀な経営人材の確保につながること
- ③ 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(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)および執行役員の金銭報酬は、月例の固定報酬とし、次の二つにより構成されます。

- ① 基本報酬
- ② 短期インセンティブ報酬

2 短期インセンティブ報酬

- ① 短期インセンティブ報酬は全社業績と個人業績の各評価を役位に応じて反映します。

- 取締役会長 全社業績のみ
- 代表取締役 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 全社業績および個人業績を反映させた個人別の報酬額を算出します。
- ③ 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。なお、2026年7月度報酬から、代表取締役については、業績指標としてROEも指標に加えることとします。
- ④ 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。
- ⑤ 個人業績は、担当部門業績と個人目標を設定し、その達成度を総合的に勘案して5段階で評価し、0~200%の範囲で変動させます。
- ⑥ 評価項目にサステナビリティ指標を設定し、その達成度により加算します。そのサステナビリティ指標は年度経営方針に基づき、すべての執行役員の共通目標となるものとします。

役員報酬制度 | 政策保有株式



サステナビリティ指標

当社では、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ています。

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ています。

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それぞれ適用しています。

サステナビリティ指標	KPI	2025年度目標値	反映方法
安全・防災関係指標	重大災害件数	0件/年	全項目達成で短期インセンティブ報酬基準額*の5%加算
	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%	短期インセンティブ報酬基準額*の5%加算
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 ▲2.7%	短期インセンティブ報酬基準額*の5%加算

*短期インセンティブ報酬100%を基準額とする

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、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)および執行役員の基本報酬、短期インセンティブ報酬、長期インセンティブ報酬の割合は6:3:1を目安とします(KPI100%達成の場合)。

その他

- 1 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。
- 2 監査等委員である取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、各監査等委員である取締役の職務および責任に応じた定額の金銭報酬のみとし、監査等委員である取締役の協議により決定します。
- 3 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 (2024年度)

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数*
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等 (譲渡制限付株式報酬)	
	百万円	百万円	百万円	百万円	人
取締役(うち社外取締役)	309 (53)	234 (53)	45 (—)	30 (—)	12 (5)
監査役(うち社外監査役)	71 (18)	71 (18)	— (—)	— (—)	4 (2)
合計(うち社外役員)	380 (71)	305 (71)	45 (—)	30 (—)	16 (7)

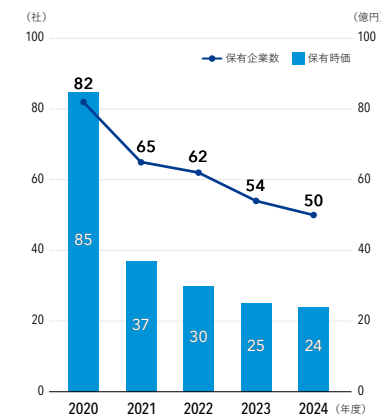
*期中の就任・退任役員を含む

政策保有株式

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。

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

2021年3月末	4%
2022年3月末	2%
2023年3月末	1%
2024年3月末	1%
2025年3月末	1%