

社外取締役メッセージ

多様な分野において、豊富な経験並びに幅広い見識を有する社外取締役は、当社グループのガバナンスにとって重要な外部視点をもたらしています。その社外取締役のメッセージを紹介します。



社外取締役 **鈴木 吉宣**

次なる100年に向け今考えていること

バイタリティ溢れ、われわれをリードする存在であった駒村純一社外取締役。彼の突然の訃報に接し、心よりご冥福をお祈りするとともに、報酬諮問委員に加え、人事諮問委員としての残余期間の責務を引き継ぎました。

企業と社員の関係は、「企業人として成長したい」「社会に貢献したい」など社員の願いを支援できる仕事の提供と、さらなる挑戦意欲を高める動機付けとなる報酬の提供であり、この関係は今後も変わらないものです。

次なる100年に向け、改めて「企業は人なり」「人財こそが企業の唯一の差別化要因」「人の成長が部門・企業の成長」との原点に戻り、当社の報酬・人事に対する理念などを再構築するときではないかと考えました。両諮問委員会において、いくつかの議論を経て将来の報酬理念・人事理念像に歩み寄った答申ができたと考えています。

目指すべき報酬理念は、まず同業他社などと比較しても挑戦意欲を刺激できる報酬制度、次に社員・企業の価値向上をねらう具体的な目標共有、最後は納得し合える評価制度の3つが一体となったものと考えます。社会インフラは急激に革新し、経営環境のグローバル化もまた大きく変化していく中で、企業と社員に求められるスキルは日々高度化しています。企業と社員が自己成長に向け挑戦し続けられる報酬理念と人事理念を、求めていきたいと考えています。



社外取締役
(監査等委員) **高谷 和光**

IT・DXの利活用とITガバナンス

2023年度からスタートしました、新中期経営計画「One2025」では、ESG施策に、人財への投資とDX(デジタルトランスフォーメーション)の活用が新たに加えられました。

2024年度の当社取締役会では、その実績についても報告され、ITシステムの戦略的利活用やDXの推進が、企業価値の向上や競争力の維持・向上を図る上で不可欠であると認識されていると理解しています。DXは業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革することを含んでいますので、さらに、業務のIT化のレベルを超えた推進を期待しています。

IT活用の進展に伴い、情報セキュリティリスクへの対応も重要性を増し、経営戦略に沿ったIT方針の策定と実行、体制の整備が求められます。これらの取り組みの基盤となるのがITガバナンスであり、企業の信頼性と持続可能性を支える重要な枠組みとなるものです。

さらに、2025年にはサステナビリティ開示基準が公表され、財務・非財務情報の開示義務化と早期化が進む中、企業には一層の透明性と説明責任が求められています。こうした社会的要請に的確に応えるためにも、IT・DXの利活用とそれを支えるITガバナンスの強化に留意して取り組んでいきたいと考えています。



社外取締役 **牧 春彦**

パーパスの実現によるさらなる成長に向けて

この度新しく社外取締役に就任しました。私は化学会社にて約40年間勤務し、スマートフォンなどの電子機器に使われる機能性フィルムの生産と技術開発を主に担当してきました。その中で大切にしてきたのは、「安全の確保」「環境への配慮」「先端技術の実装」の3点です。安全に真剣に取り組むことにより、品質や生産性は間違いなく向上します。環境への配慮は今や企業活動の中核をなすものと言えるでしょう。また、進化を続ける先端技術の実装なくして新たな競争力は生まれません。これら3点は、くしくも当社の目指す「パーパス」と一致しています。

当社は、タイムリーな投資判断とコア技術である流体制御技術に裏付けされた市場の信頼獲得を原動力として飛躍的な成長を続け、昨年創業100周年を迎えました。今後、次の100年に向けて「Re-Born(生まれ変わり)と進化」をテーマに変革を進め、さらなる成長を目指しています。短期的には現場オペレーションの改善と効率化、中長期的には市場変化を先読みした投資判断、当社のコア技術を活かせる新規領域の開発と事業を支える人財の確保・育成が課題だと考えます。

取締役会では、ものづくりの現場で培った経験を活かして当社の成長につながる意見を発信していきたいと思っています。



社外取締役
(監査等委員) **小林 京子**

適切な経営判断に向け 社外の視点で忌憚なく意見を伝えます

当社は2024年に創業100周年を迎え、さらなる進化と成長を目指しています。その取り組みの一つとして、2024年度は子会社であるタンケンシールセーコウが長野県伊那市に新工場を設立することを決め、取締役会にも議案が上程されました。

計画の一部に、子会社の意向と親会社からみた全体最適とが必ずしも一致しない点があるように思われたので、私から、その点について疑義を伝えたと、ほかの社外取締役からも、同様の観点からグループ全体の利益に資するよう検討を促す意見がありました。

このように複数の取締役がそれぞれの意見を述べることによって、議論が深化して多面的に検討することができます。当社の取締役会では、各取締役が発言しやすいよう議長が議事を進めていますので、率直な意見を述べることであります。もっとも、前述の伊那工場の議論を通じ、発言の際には疑義を呈するだけでなく、諸要素を勘案しつつ望ましい方向性を提示できる必要があると感じました。

有用な意見を述べることでできるよう今後も研鑽し、当社が適切な経営判断を行うために忌憚なく意見を伝えるよう努めます。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

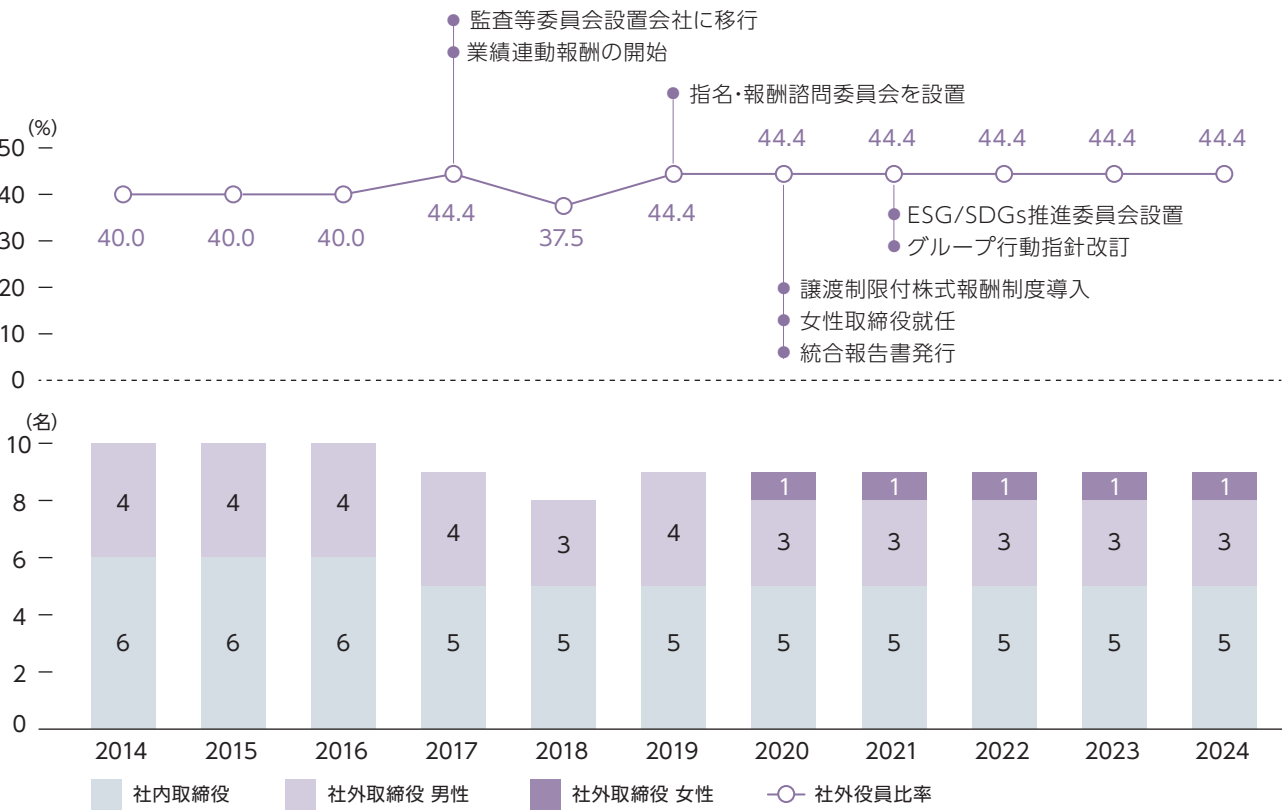
当社グループは「お客様満足」が企業活動の原点であり、お客様から高い評価と信頼を得ることが持続的な成長と収益の実現を可能にすると認識しています。それが企業価値の向上と株主の皆様をはじめさまざまなステークホルダーの皆様の満足につながるという経営の基本方針を実現するうえで、コーポレート・ガバナンスは経営上の重要課題の一つ

と考えます。健全かつ透明性の高い意思決定が迅速に実現できるよう、経営組織や内部統制などを整備していくことが重要です。また、コーポレート・ガバナンスの基本は単に法令遵守に留まらず、企業倫理や道徳・公正性を尊重した事業活動を推進し、あらゆるステークホルダーと緊張感のある円滑な協力関係を築いていくことであると認識しています。

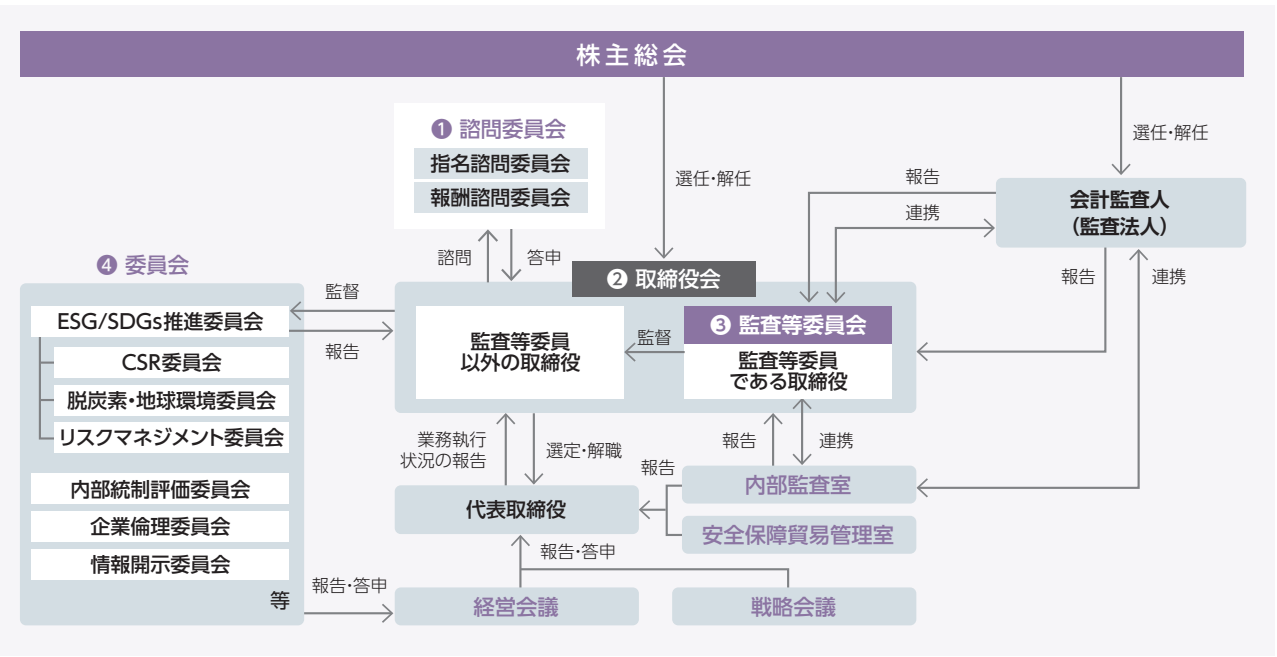
ガバナンスサマリー

機関設計の形態	取締役会の諮問機関	取締役の人数(監査等委員である取締役を除く)
監査等委員会設置会社	独立委員会	6名(うち社外取締役2名)
監査等委員である取締役の人数	独立役員の人数(監査等委員含む)	2024年度取締役会開催
3名(うち社外取締役2名)	4名	7回
取締役の任期	業績連動報酬制度	買収防衛策
1年(監査等委員である取締役を除く)	有り	有り

コーポレート・ガバナンスの変遷



コーポレート・ガバナンス体制図



① 諮問委員会

取締役会の諮問機関として、取締役の指名・報酬等にかかわる評価・決定プロセスの透明性および客観性を担保することにより取締役会の監督機能の強化、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図るため、任意の委員会である指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。各委員会は、取締役会が選定した3名以上の取締役で構成され、その過半数は独立社外取締役としています。

指名諮問委員会：社外役員比率67% (2/3)

取締役の構成、取締役の選任および解任に関する事項等について審議し、取締役会に答申しています。

委員長：代表取締役会長

報酬諮問委員会：社外役員比率67% (2/3)

取締役の報酬体系・報酬決定方針および報酬の内容に関する事項について審議し、取締役会に答申しています。

委員長：代表取締役会長

② 取締役会：社外役員比率44% (4/9)

定期的に開催する取締役会には社外取締役4名(監査等委員である取締役を除く取締役2名、監査等委員である取締役2名)を招聘し、幅広い知識、経験に基づく意見も踏まえることにより、経営判断の質、透明性の向上を図るとともに監督機能の強化を図っています。なお、社外取締役には事前に取締役会開催の日程表を配付し、出席を調整しています。

議長：代表取締役会長

③ 監査等委員会：社外役員比率67% (2/3)

当社は、2017年6月23日の定時株主総会の承認を受けて監査等委員会設置会社に移行しています。監査等委員である取締役3名(うち社外取締役2名)で構成しており、監査等委員会を定期的に開催し、監査等委員である取締役間での情報・意見交換を行い経営監督機能の向上を図っています。

委員長：常勤監査等委員(社内)

④ 委員会

内部統制評価委員会

「財務報告にかかわる内部統制制度」に対応して設置しており、当社グループにおける内部統制システムの評価および運用を推進しています。

企業倫理委員会

法令遵守や企業倫理に反する事象が発生した場合に、対応を協議するために設置しています。

情報開示委員会

当社の重要情報にかかる開示の検討や審議を行うために設置しています。

ESG/SDGs委員会、CSR委員会、脱炭素・地球環境委員会、リスクマネジメント委員会の説明は49ページに記載しています。

P.49



リスクテイクを支えるガバナンス

役員紹介・選任理由

※在任年数は2025年の株主総会終了時点

代表取締役会長 岩波 清久 [取締役在任年数:46年]	1978年 8月 当社入社 当社取締役 当社常務取締役 1985年 2月 当社取締役副社長 1987年 8月 当社代表取締役社長 1989年 6月 当社社長執行役員 2007年 6月 当社代表取締役会長(現任)	2020年 6月	当社代表取締役会長(現任)	選任理由 永年にわたり当社の代表取締役として当社グループの経営を担っており、そのリーダーシップでグループ全体を牽引してきた実績と経営に関する高い見識、実績、能力、豊富な経験を勘案し、引き続き取締役としました。
--	--	----------	---------------	--

代表取締役社長 社長執行役員 岩波 嘉信 [取締役在任年数:13年]	2010年 6月 当社入社 当社執行役員 当社取締役 2012年 6月 当社常務執行役員 2014年 6月 当社専務執行役員 2018年 6月 当社営業本部長 2020年 6月 当社代表取締役社長 社長執行役員(現任)	2020年 6月	当社代表取締役社長 社長執行役員(現任)	選任理由 当社の社長として強いリーダーシップを発揮し経営を担っており、国内外の営業部門における豊富な経験と幅広い見識および経営全般に関する見識などを勘案し、引き続き取締役としました。
---	--	----------	----------------------	---

取締役 副社長執行役員 宿南 克彦 [取締役在任年数:11年]	2014年 5月 当社入社 当社経営企画部長 2014年 6月 当社取締役(現任) 当社執行役員 2016年 6月 当社常務執行役員 2017年 3月 当社安全保障貿易管理室長、情報システム部長 2018年 6月 当社管理本部長(現任) 2020年 6月 当社専務執行役員 2025年 4月 当社副社長執行役員(現任)	2025年 4月	当社副社長執行役員(現任)	選任理由 管理本部長として、主に経営企画、経理、総務、人事の分野でリーダーシップを発揮しており、十分な実績と過去からの経験による豊富な知見を勘案し、引き続き取締役としました。
--	--	----------	---------------	---

取締役 専務執行役員 新任 和田 正人 [取締役在任年数:6年]	1989年 4月 当社入社 2015年 3月 当社技術本部三田技術部長 2018年 6月 当社執行役員 当社営業本部営業2部長 2020年 4月 当社技術本部長 2023年 4月 当社常務執行役員 株式会社タンケンシールセーコウ代表取締役社長 2025年 4月 当社専務執行役員(現任) 当社技術開発・品質保証担当(現任) 当社三田工場長(現任) 2025年 6月 当社取締役(現任)	2025年 6月	当社取締役(現任)	選任理由 主に技術・開発部門において、新製品開発や販売力強化など重要な職務に携わり、その実績や豊富な経験および知見を勘案し、新たに取締役としました。
---	---	----------	-----------	--

社外取締役 社外 独立 鈴木 吉宣 [取締役在任年数:6年]	1975年 4月 立石電機株式会社(現 オムロン株式会社) 入社 2003年 6月 同社執行役員 2006年 6月 同社執行役員常務 2013年 4月 同社執行役員専務 6月 同社専務取締役CFO 2014年 4月 同志社大学大学院ビジネス研究科客員教授 6月 オムロン株式会社代表取締役副社長CFO 2019年 6月 当社社外取締役(現任)	2019年 6月	当社社外取締役(現任)	選任理由 その経歴を通じて培われた事業法人の経営者としての豊富な知識と経験並びに幅広い見識を有しています。それらを活かし、独立した立場から当社経営を適切に監督するとともに、客観的かつ有益な助言・提言をするものと判断し、引き続き社外取締役としました。
--	--	----------	-------------	--

社外取締役 新任 社外 独立 牧 春彦	1982年 4月 鐘淵化学工業株式会社(現 株式会社カネカ) 入社 2008年11月 同社滋賀工場長 2013年 4月 同社執行役員電材事業部長 2016年 3月 同社執行役員滋賀工場長 2020年 4月 同社常務執行役員滋賀工場長 2022年 4月 同社滋賀工場顧問 2023年10月 株式会社マキ代表取締役(現任) 2024年 6月 株式会社Eサーモジェンテック社外取締役(現任) 2025年 6月 当社社外取締役(現任)	2025年 6月	当社社外取締役(現任)	選任理由 その経歴を通じて培われた事業法人の生産部門等での役員および戦略コンサルタントとしての豊富な知識と経験並びに幅広い見識を有しています。それらを活かし、独立した立場から当社経営を適切に監督するとともに、客観的かつ有益な助言・提言をするものと判断し、新たに社外取締役としました。
---	--	----------	-------------	---

取締役(常勤監査等委員) 吉田 智信 [取締役在任年数:1年]	2014年 8月 当社入社 2018年 4月 当社福知山生産部長 2021年 4月 当社内部監査室長 2024年 4月 当社総務人事部担当部長 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)	2024年 6月	当社取締役(常勤監査等委員)(現任)	選任理由 主に生産全般、内部監査に従事し、コンプライアンス、内部統制に関する豊富な業務知識と経験を有しています。その知識・経験により監査等委員である取締役としての職務を適切に遂行できる能力を有しているものと判断し、引き続き監査等委員である取締役としました。
--	--	----------	--------------------	--

社外取締役(監査等委員) 社外 独立 高谷 和光 [取締役在任年数:6年]	1989年 3月 公認会計士登録 1992年 8月 税理士登録 2004年 3月 高谷公認会計士事務所開業 12月 ネクサス監査法人代表社員(現任) 2016年 6月 株式会社ヒラノテグシード社外取締役 [監査等委員] 2019年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)	2019年 6月	当社社外取締役(監査等委員)(現任)	選任理由 公認会計士としての財務および会計に関する高度な専門知識と幅広い経験を有しています。その専門的見地から当社の経営執行の監査を行うとともに、経営の透明性に資する客観的かつ有益な助言・提言をするものと判断し、引き続き監査等委員である社外取締役としました。
---	---	----------	--------------------	---

社外取締役(監査等委員) 社外 独立 小林 京子 [取締役在任年数:4年]	1999年 4月 弁護士登録 色川法律事務所(現 弁護士法人色川法律事務所)入所 2009年 9月 シャープ株式会社法務室 出向 2014年 9月 色川法律事務所 復帰 2018年 1月 同事務所パートナー 2月 川上塗料株式会社社外監査役(現任) 2020年 1月 弁護士法人色川法律事務所パートナー 6月 三菱ロジスネクスト株式会社社外取締役(現任) 2021年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任) 2025年 1月 弁護士法人色川法律事務所(現任)	2025年 1月	弁護士法人色川法律事務所(現任)	選任理由 企業法務を中心とした弁護士としての豊富な実績、見識に加え、上場企業における勤務の経験を有しています。その専門的見地から当社の経営執行の監査を行うとともに、コーポレート・ガバナンスの向上に資する客観的かつ有益な助言・提言をするものと判断し、引き続き監査等委員である社外取締役としました。
---	---	----------	------------------	---

▶ 執行役員(取締役を除く)

常務執行役員	芹田 豊和	営業本部長	執行役員	小野 雅信	生産本部長
常務執行役員	藤原 優	生産・生産技術担当、福知山事業所長	執行役員	宮本 豊	免震事業部、プロセス部担当
執行役員	手嶋 一清	技術本部長	執行役員	伊藤 嘉浩	タンケンシールセーコウ代表取締役社長
執行役員	中神 友孝	タンケンシールセーコウ代表取締役会長	執行役員	寺澤 卓志	管理本部 次期システム導入推進室長

役員スキルマトリクス

当社が直面する経営環境や課題を踏まえ、取締役が保有すべきスキルを以下の3つの戦略的視点に分類しています。

① 経営視点	企業価値の最大化と健全な経営基盤の構築	「企業経営」「法務・コンプライアンス」「財務・会計」
② 事業視点	競争力の源泉確保と顧客価値の創出	「生産・技術開発」「営業・マーケティング」
③ 市場視点	環境課題への対応と社会的責任の遂行	「環境・サステナビリティ」

	氏名	社外	企業 経営	生産・ 技術開発	営業・ マーケティング	財務・ 会計	法務・ コンプライアンス	環境・ サステナビリティ	出席回数 / 開催回数(2024年度)			
									取締役会	指名諮問 委員会	報酬諮問 委員会	監査等 委員会
取締役	岩波 清久		●	●	●		●	●	7回 / 7回	2回 / 2回	2回 / 2回	—
	岩波 嘉信		●	●	●		●	●	7回 / 7回	—	—	—
	宿南 克彦		●	●		●	●	●	7回 / 7回	—	—	—
	和田 正人		●	●				●	—	—	—	—
	鈴木 吉宣	●	●		●	●		●	7回 / 7回	—	2回 / 2回	—
	駒村 純一	●	●	●	●		●		4回 / 5回 ^{*1}	1回 / 1回		
監査等委員 である取締役	牧 春彦	●	●	●				●	—	—	—	—
	吉田 智信			●			●		6回 / 6回 ^{*2}	—	—	8回 / 8回 ^{*3}
	丸岡 和広					●	●		1回 / 1回 ^{*4}			4回 / 4回 ^{*5}
	高谷 和光	●				●			7回 / 7回	—	2回 / 2回	12回 / 12回
	小林 京子	●					●		7回 / 7回	2回 / 2回	—	12回 / 12回

※1 駒村純一氏の出席状況は2024年12月18日に逝去により退任するまでの期間に開催された取締役会のみを対象としています。

※2 吉田智信氏の出席状況等は2024年6月25日開催の第76回定時株主総会において、取締役(常勤監査等委員)に選任された後に開催された取締役会のみを対象としています。

※3 吉田智信氏の出席回数は2024年6月25日の監査等委員である取締役就任以降のものであります。

※4 丸岡和広氏の出席状況は2024年6月25日開催の第76回定時株主総会終結のときをもって、辞任により取締役(常勤監査等委員)を退任するまでの期間に開催された取締役会のみを対象としています。

※5 丸岡和広氏の出席回数は、2024年6月25日までに開催された監査等員会のものであります。

2024年度取締役会の主な取り組み

2024年度は、中期経営計画「One2025」の進捗やタンケンシールセーコウ新工場建設など投資戦略の審議、ESGの取り組みなどについて議論しました。

▶ 2024年度に取締役会で議論された主な事項

- 中期経営計画「One2025」の進捗報告
- 商号・ロゴ・経営理念の変更にかかる議論
- 2025年度経営方針の策定にかかる議論
- 各種投資戦略の審議（新規設備投資等）

- サステナビリティ経営に関する活動計画の策定と取り組みの報告（TCFD提言に基づく情報開示の拡充、CO₂排出量削減活動、人的資本経営の取り組み等）
- 取締役会の実効性評価およびそのフォローアップ

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会のさらなる実効性を向上させるため、2024年度は「取締役会の構成と運営」「経営戦略と事業戦略」「企業倫理とリスク・危機管理」「業績モニタリングと経営陣の評価」「株主等との対話」等について、各取締役へのアンケートを実施し取締役会の実効性に関する分析、評価を行い、その結果について取締役会にて共有し議論を行いました。

なお、2025年度の実施にあたっては、取締役から忌憚のない意見を引き出し、より客観的な評価をするため、アンケートの設計およびその分析評価にあたり外部機関を活用しました。

▶ 質問票の内容

- 取締役会の構成と運営
- 経営戦略と事業戦略
- 企業倫理とリスク・危機管理
- 業績モニタリングと経営陣の評価
- 株主等との対話

取締役候補者の指名について

取締役の選任については、当社の事業規模、中期経営計画「One2025」達成に向け、その役割・責務を十分に果たせる人材等や多様性に配慮して検討しています。取締役の指名にあたっては、業務執行の監督と監査を実施するに足る多様な視点、業務経験、高度なスキルの観点で人選し、任意の委員会である指名諮問委員会の審議を経たうえで、また、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たうえで、それぞれ取締役会にて指名を行い株主総会にて選任します。取締役の解任にあたっては、職務執行が困難な状況が生じた場合、任意の委員会である指名諮問委員会の審議を経たうえで、また、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

その結果、2024年度の結果に比して実効性の向上がみられるなど、当社取締役会は概ね肯定的な評価であり、特に当社の経営戦略等を踏まえて必要なスキル・多様性が確保された取締役によって、取締役会が構成されていること等が確認できました。

一方で、取締役会の開催頻度や審議時間を増やすことを求める意見や経営戦略・事業戦略に関する審議の充実などを求める意見もありましたので、今後の課題として検討します。

また、取締役会における審議をこれまで以上に活性化するため、2024年10月には2023年にグループ化したタンケンシールセーコウでの取締役会の開催や工場視察、事業部門長による重点施策の取り組み状況について報告する機会を設けました。今後も重要拠点での取締役会開催や視察を継続する等により、取締役会における審議充実に向けてさらなる改善を図ります。

たうえで、取締役会にて決定します。

社外取締役の選任においては、コーポレート・ガバナンス・コード(原則4-9)および金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役の独立性を担保するための基準を明らかにすることを目的として、監査等委員会の同意のもと、当社取締役会の承認により、「独立社外取締役の独立性判断基準」を制定しています。当社は、当社の社外取締役または社外取締役候補者が、当社において合理的に可能な範囲において調査した結果、次頁に記載した諸項目の要件をすべて満たすと判断された場合に、社外取締役または社外取締役候補者が十分な独立性を有しているものと判断します。

[独立社外取締役の独立性判断基準]

1. 現に当社および当社の関係会社（以下、あわせて当社グループという）の業務執行者でなく、過去においても業務執行者であったことが一度もないこと
2. 監査等委員である社外取締役においては、当社グループの業務執行を伴わない取締役および会計参与（会計参与が法人の場合はその職務を行うべき社員）であったことが一度もないこと
3. 以下の各項目に現在および過去3年間に於いて該当しないこと
(1) 当社グループの会計参与、執行役、執行役員、支配人その他の重要な使用人（以下、取締役等という）の2親等以内の親族でない者
(2) 当社の大株主（10%以上の議決権を直接、間接的に保有している）またはその取締役等、もしくは当社グループが大株主となっている取締役等でないこと
(3) 当社グループの主要な取引先企業（当社グループとの取引において、支払額、受領額が、当社グループまたは取引先グループの実質連結売上高の2%以上を占めている企業）の取締役等でないこと
(4) 当社グループから当該年度において1,000万円以上の寄付を受けた者でないこと
(5) 当社グループから取締役、監査役報酬以外に、当該年度において1,000万円以上の報酬を受領している弁護士、公認会計士、各種コンサルティング等の専門的サービス提供者でないこと
(6) 本人が取締役等として所属する企業と当社グループとの間で、「社外役員の相互就任関係」にないこと

役員報酬

当社の経営陣幹部・取締役の報酬は、業績や企業価値との連動を勘案し、中長期的に継続した業績向上と企業価値向上への貢献意欲や士気向上を一層高めるとともに、業務執行の適切な監督・監査によるコーポレート・ガバナンス向上を担う優秀な人材を確保することを目的に、各職務に応じた適正な報酬水準、報酬体系としています。

経営陣幹部・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）の報酬は、固定報酬、業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬としており、株主総会にて決議された金額の範囲内で独立社外取締役が過半数を占める任意の委員会である報酬諮問委員会での審議を経たうえで、取締役会にて決議しています。

社外取締役（監査等委員でない取締役および監査等委員である取締役）につきましては、招聘時に業務内容とあわせて報酬金額を決定しています。業務執行から独立した立場にあるため、業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬は支給していません。また、監査等委員である取締役の報酬は監査等委員会の協議にて決定しています。

固定報酬につきましては、役位に応じ金銭報酬の50%から60%の範囲とし、上位役位ほど固定報酬部分の割合が低く

なる設定としています。

業績連動報酬に使用する指標は事業規模指標である連結売上高、持続的な企業価値向上指標として連結営業利益額、経営効率を示す連結営業利益率、資本効率の指標であるROEおよびESG指標とし、2025年度より株価水準をKPIとして加え、各役位に応じウエイト付けし、連結売上高、連結営業利益額は前年との比較で評価しています。また、連結営業利益率、ROEは基準値を設定し、上下限値を設定し評価しています。

ESG指標は、外部評価や自社でのESG項目の取り組み状況を総合的に判断し4段階で評価、株価については自社株価と日経平均株価との相対比較により評価しています。

2024年3月期の実績は、連結売上高は前期比120.3%、同じく連結営業利益は102.6%となりました。

連結営業利益率は135.6%、ROEは200.0%の評価となりました。

また、ESG指標につきましては、CDPアンケートスコアを採用し、そのランクに応じて評価し、2024年はB評価を得ましたので評価として110.0%を適用しました。新たに加えた株価につきましては、118.2%となりました。

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 役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	非金銭報酬等	
取締役（監査等委員および社外取締役を除く）	231	63	118	－	49	4
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	8	8	－	－	－	2
社外役員	19	19	－	－	－	4

(注) 取締役（監査等委員および社外取締役を除く）に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、譲渡制限付株式報酬の当事業年度費用計上額49百万円です。

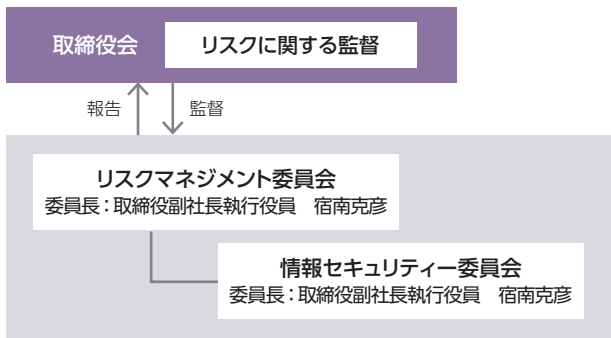
リスクマネジメント

リスクマネジメント

当社は多様化するリスクを最小化すべく、内部統制の一環としてリスクマネジメントの強化に取り組んでいます。[リスクマネジメント委員会]を推進組織とし重要リスクを体系的に分析・評価し、最小化するための対策を講じるとともに、継続的にその改善を図る活動に重点を移し、その体制を構築しています。

当委員会を通じて事業活動に伴う重要リスクの抽出・分析・評価を行い、これらに対する回避・軽減・移転・保有などの対策状況を確認したうえで、対策の策定や見直しを図っています。

● リスクマネジメント推進体制



また、さまざまな対策の実行にもかかわらずリスクが顕在化した場合、各関係部門などと連携し、適切な対応をとって問題の早期解決を図るとともに、原因究明に努め、再発防止策を立案・実行します。

リスクマネジメント方針の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください

<https://www.pillar.co.jp/ja/sustainability/risk-management/>



● 主要なリスク項目

リスク分類	リスク項目
外部環境リスク	(1)品質
	(2)市場の変動
	(3)金融・株式市場や経済環境の変動
	(4)海外生産・販売体制および外国為替動向
リソース・インフラリスク	(5)原材料等の調達および価格動向
	(6)情報セキュリティ
人的リスク	(7)人材
リーガルリスク	(8)法令違反
自然災害等リスク	(9)自然災害等
その他のリスク	(10)その他のリスク

情報セキュリティリテラシー

近年、ランサムウェアや標的型メールなどのサイバー攻撃が多発する中、当社では情報資産の保護と従業員のセキュリティ意識向上を重要な経営課題と位置づけています。

その一環として、社内にて「セキュリティポータル」を開設し、最新の脅威情報や対応策、教育コンテンツを継続的に発信しています。これにより、従業員が日常業務の中でセキュリティを意識し、適切な行動を取れる環境を整備しています。

さらに、情報セキュリティに対する意識の向上およびリテラ

シーの強化を目的として、標的型メール攻撃を想定した訓練を定期的に行っています。この訓練では、社員がさまざまな状況下でも適切に対応できるよう、実践的なシナリオを用いて対応力の向上を図っています。また、社員一人ひとりが情報セキュリティの重要性を深く理解し、日常業務において高いセキュリティ意識を持って行動できるよう、継続的な教育と啓発活動を行っています。

情報セキュリティ管理体制の構築と運用

当社では、情報セキュリティ委員会とCSIRT (Computer Security Incident Response Team)を設置し、両者が連携して全社的なセキュリティ体制を構築しています。委員会の方針策定と統括を担い、CSIRTはインシデント発生時の初動対応、原因分析、再発防止策の実行など実務対応を行っています。また、サプライチェーン全体のセキュリティ強化にも

注力しており、主要取引先に対してはセキュリティ対策の徹底を依頼するとともに、実施状況の確認や必要に応じた支援を通じて、リスク低減に努めていきます。今後も、社会的要請に応えるべく、情報セキュリティの高度化と体制強化を推進します。

コンプライアンス／腐敗防止／IR・SR活動

コンプライアンス

当社グループでは、法令遵守や企業倫理向上のため、役員および従業員が日々業務活動を行う中で特に重要な行動指針とすべき内容として「グループ行動指針」を定めています。また、全社員がいつでも見返せるように、社内のウェブサイトへ掲載(日本語・英語)しています。社内のイントラネットに掲示するほか、年1回の国内外の全従業員(関係会社および派遣社員を含む)にeラーニングや各種社内研修を通じてその内容の周知徹底に努めています。

子会社の管理については、「関係会社管理規程」に基づく承認、決裁および子会社からの報告といった手続きにより行うものとしています。独立した一企業としての自主性も尊重し、グループ各社間で発生する経営上の重要事項については十分に協議することとしています。また、内部監査部門は子会社各社の内部監査を定期的実施しています。

腐敗防止

当社グループでは、金銭、非金銭を問わず、受託した権力を個人の利益のために用いることを「腐敗」と認識しています。公務員や他社従業員への謝礼の支払い、過度な接待、贈り物の授受等の贈収賄、横領、マナーロンダリング、インサイダー取引等あらゆる形態の腐敗行為を行いません。

加えて海外子会社については、海外の拠点で起こり得る経営リスクを未然に防止し、またリスクが顕在化した場合であっても損害を最小限に留められるよう、指針や過去事例を取りまとめた「マネジメントブック」を作成し、内容の周知徹底に努めています。

法令や内部規定違反などの不正行為に関しては早期発見に向け、公益通報制度を導入しています。国内外のグループ全従業員や役員などを対象に、統一された内部の通報窓口のほか、顧問弁護士に直接相談できる社外の通報窓口を設置し運用しています。また、法令違反や企業倫理に反する事象が発生した場合には「企業倫理委員会」の開催を通じて速やかに対応します。なお、2024年度の公益通報制度は2件となっており、すべて適切に対応しています。

また当社グループが事業活動を営むあらゆる国・地域における関連諸法令および規制を尊重し遵守します。

なお、腐敗防止に関する違反を含む重大な法令等の違反について、2024年度の当社グループでの報告はありません。

IR・SR活動について

当社では代表者自身が説明を行うことを基本とし、機関投資家・アナリストを対象に半期ごとに決算説明会を実施しています。加えて、当社の事業をより深く理解いただけるようスモールミーティングの開催や個別での対話も行っています。また、個人投資家に対しては、オンラインや対面で会社説明会を開催しています。

当社のウェブサイトでは、決算短信や有価証券報告書、適時開示資料のほか、決算説明や会社説明に関する資料などを掲載しており、動画も配信しています。当社を初めて知る方向

けて個人投資家向けのページを作成したり、海外投資家に向けて英文で開示するなど、内容の充実に努めています。株主総会の様子についても動画で公開しています。

また、2024年度は株主対応としてSR面談を開始し、株主と建設的な対話を実施しました。今後もIR・SR強化を通じ、投資家との積極的な対話を行い、当社の施策に反映していきます。

IR情報の詳細は当社HPウェブサイトをご覧ください

<https://www.pillar.co.jp/ja/ir/>



▶ 2024年度 IR・SR活動 TOPICS

- 機関投資家向け決算説明会を従来の会場開催からLIVE配信へ移行、投資家の利便性・参加率を向上
- 決算説明資料の日英同時開示を開始
- 社長による初の海外IR(ロンドン)を実施
- SR(株主対応)面談を開始し、株主と建設的な対話を実施

2024年度株主・投資家との対話実績	
決算説明会(社長・担当役員)	2回
機関投資家・アナリスト(国内・海外)との個別面談	205回
証券会社主催スモールミーティング	9回
海外IR活動(欧州)	1回
SR面談	7回
機関投資家・アナリスト向け工場見学	2回
個人投資家向け会社説明会	6回