

ガバナンス

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し、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であると認識しております。

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だと考えております。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おります。

ガバナンスサマリー

機関設計の形態 <b>監査等委員会設置会社</b>	取締役会の諮問機関 <b>独立委員会</b>	取締役の人数(監査等委員である取締役を除く) <b>6名(うち社外取締役2名)</b>
監査等委員である取締役の人数 <b>3名(うち社外取締役2名)</b>	独立委員の人数(監査等委員含む) <b>4名</b>	2022年度取締役会開催 <b>9回</b>
取締役の任期 <b>1年(監査等委員である取締役を除く)</b>	業績連動報酬制度 <b>有り</b>	買収防衛策 <b>有り</b>

役員スキルマトリックス

	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
取締役	岩波 清久		●	●	●		●	●
	岩波 嘉信		●	●	●		●	●
	星川 郁生		●	●			●	●
	宿南 克彦		●			●		●
	鈴木 吉宣	●	●		●	●		●
	駒村 純一	●	●	●	●		●	
委員 監査等 取締役である	丸岡 和広					●	●	
	高谷 和光	●				●		
	小林 京子	●					●	

コーポレート・ガバナンスの変遷

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
取締役 役員数	社内	5名	7名	6名	6名	6名	5名	5名	5名	5名	5名	5名
	社外	3名	3名	4名	4名	4名	4名	3名	4名	4名 (うち女性1名)	4名 (うち女性1名)	4名 (うち女性1名)
社外取締役 比率												
		37.5%	30.0%	40.0%	40.0%	40.0%	44.4%	37.5%	44.4%	44.4%	44.4%	44.4%

- |        |                  |             |
|--------|------------------|-------------|
| 2017年度 | ・監査等委員会設置会社に移行   | ・業績連動報酬の開始  |
| 2019年度 | ・指名・報酬諮問委員会を設置   |             |
| 2020年度 | ・譲渡制限付株式報酬制度導入   | ・統合報告書発行    |
| 2021年度 | ・ESG/SDGs推進委員会設置 | ・グループ行動指針改訂 |

役員紹介

■ 取締役



代表取締役会長  
**岩波 清久**  
1978年 8月 当社入社  
当社取締役  
1985年 2月 当社常務取締役  
1987年 8月 当社取締役副社長  
1989年 6月 当社代表取締役社長  
2007年 6月 当社社長執行役員  
2020年 6月 当社代表取締役会長(現任)



代表取締役社長 社長執行役員  
**岩波 嘉信**  
2010年 6月 当社入社  
当社執行役員  
2012年 6月 当社取締役  
2013年 3月 当社生産本部副本部長  
2014年 3月 当社営業本部グローバル事業推進部長  
6月 当社常務執行役員  
2018年 6月 当社専務執行役員  
当社営業本部長  
2020年 6月 当社代表取締役社長(現任)  
当社社長執行役員(現任)



取締役 専務執行役員  
**星川 郁生**  
2010年 6月 当社執行役員  
2014年 6月 当社常務執行役員  
2016年 3月 当社三田工場長(現任)  
6月 当社取締役(現任)  
当社技術・生産部門管掌(現任)  
生産技術本部長  
2018年 4月 当社生産本部長  
6月 当社専務執行役員(現任)



取締役 専務執行役員  
**宿南 克彦**  
2014年 5月 当社入社  
当社経営企画部長(現任)  
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(現任)



社外取締役  
**鈴木 吉宣**  
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(現任)  
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)



社外取締役  
**駒村 純一**  
1973年 4月 三菱商事株式会社入社  
1996年 4月 同社イタリア及び英国事業投資先取締役  
2003年 8月 森下仁丹株式会社執行役員  
2004年 6月 当社取締役常務執行役員経営企画室長  
2005年 4月 同社専務取締役専務執行役員  
11月 同社代表取締役専務  
2006年 10月 同社代表取締役社長  
2012年 3月 アンジェス株式会社社外取締役(現任)  
2020年 5月 東海物産株式会社社外取締役(現任)  
2020年 6月 当社社外取締役(現任)  
2022年 12月 株式会社アイ・ブレインサイエンス  
社外取締役(現任)



取締役(常勤監査等委員)  
**丸岡 和広**  
2009年 7月 当社入社  
2011年 3月 当社経理部長  
2018年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)  
(現任)



社外取締役(監査等委員)  
**高谷 和光**  
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 株式会社ヒロテクノシード社外取締役  
(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)

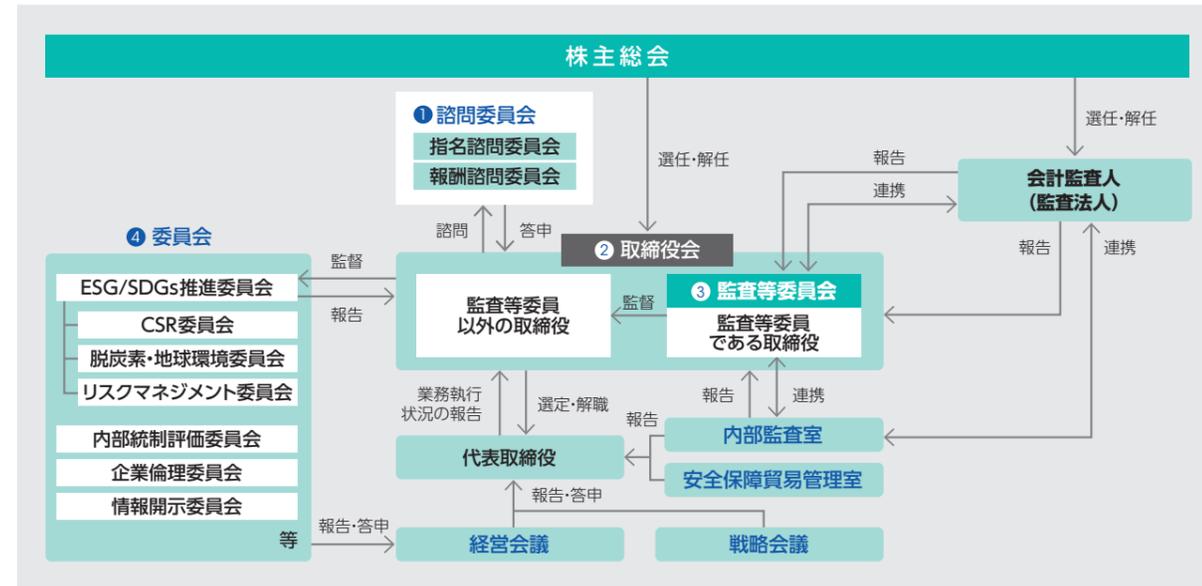


社外取締役(監査等委員)  
**小林 京子**  
1999年 4月 弁護士登録 色川法律事務所  
(現弁護士法人色川法律事務所)入所  
2009年 4月 シャープ株式会社法務室出向  
2014年 9月 色川法律事務所復帰  
2018年 1月 同事務所パートナー  
2月 川上塗料株式会社社外監査役(現任)  
2020年 1月 弁護士法人色川法律事務所パートナー  
(現任)  
2020年 6月 三菱ロジスネクスト株式会社社外取締役  
(現任)  
2021年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

■ 執行役員(取締役を除く)

- |        |              |                        |
|--------|--------------|------------------------|
| 常務執行役員 | <b>山内 定光</b> | 免震事業部担当、プロセス部担当        |
| 常務執行役員 | <b>和田 正人</b> | 株式会社タンケンシールセーコウ代表取締役社長 |
| 執行役員   | <b>芝池 雅樹</b> | 生産本部長                  |
| 執行役員   | <b>芹田 豊和</b> | 営業本部長兼営業1部長            |
| 執行役員   | <b>藤原 優</b>  | 生産技術本部長兼福祉山事業所長        |
| 執行役員   | <b>手嶋 一清</b> | 技術本部長                  |
| 執行役員   | <b>中神 友孝</b> | 株式会社タンケンシールセーコウ取締役     |

## 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・報酬等に係る評価・決定プロセスの透明性及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及び報酬諮問委員会を設置しております。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おります。

## 指名諮問委員会(3名以上)

取締役の構成、取締役の選任及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おります。

## 報酬諮問委員会(3名以上)

取締役の報酬体系・報酬決定方針及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おります。

## ② 取締役会

定期的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、経験に基づく意見を具申いただくことにより、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おります。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、出席の調整を行っております。

## ③ 監査等委員会

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おります。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おります。

## ④ 委員会

## ESG/SDGs推進委員会

代表取締役社長を委員長として、サステナビリティに関連する委員会の上位組織として設置しています。原則四半期毎に開催し、全社的な活動方針の決定や各委員会活動のモニタリングを行っています。当委員会が審議した内容は取締役会にも定期的に報告しています。

## CSR委員会

社会から信頼される企業であり続けるために、社会的課題の解決や地域社会への貢献にかかわる活動計画の立案や活動実績を把握するために設置しています。

## 脱炭素・地球環境委員会

事業活動における脱炭素や環境保全の活動推進及び適切な管理・監督を実施するために設置しています。ISO14001対応のほか、気候変動や水資源保全、廃棄物削減などについて年度目標を設定し、削減活動に取り組んでいます。

## リスクマネジメント委員会

多様化するリスクを最小化すべく、当委員会にて、当社における重要リスクの抽出・分析・評価を行い、リスク対策の策定、重要リスクの顕在化に伴う対策や再発防止策などの検討を行っています。

## 内部統制評価委員会

「財務報告に係る内部統制制度」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及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。

## 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まいります。取締役の指名を行うにあたっては、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を行い、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)及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」を制定しております。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、次の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】

- 現に当社及び当社の関係会社(以下、併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
- 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及び会計参与(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
- 以下の各項目に現在及び過去3年間に於いて該当しないこと
  - 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
  - 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
- 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
- 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
- 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
- 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

## 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、2022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」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。

その結果、2021年度の結果に比して実効性の向上が見られるなど、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などが確

認できました。一方で、取締役会開催数の増加やデジタルトランスフォーメーションへの取り組みに関する審議のさらなる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ていきます。

また、これまでの実効性評価等を踏まえ、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に、2022年度は主力工場の一つである九州工場での取締役会の開催や視察、事業部門長による事業計画への取り組み状況について報告する機会を設けました。今後も運営面でのさらなる改善を図ってまいります。

## ガバナンス

## 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(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く)の報酬は、固定報酬、業績連動報酬及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おります。

社外取締役(監査等委員でない取締役及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併せて報酬金額を決定しております。業務執行から独立した立場にあるため、業績連動報酬及び譲渡制限付株式報酬は支給しておりません。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おります。

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)			非金銭報酬等	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		
取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)	182	63	94	-	24	4
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	4	4	-	-	-	1
社外役員	15	15	-	-	-	4

(注) 取締役(監査等委員及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24百万円であります。

## IR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毎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。

活動	実績	内容
アナリスト向け決算説明会	2回	機関投資家や証券アナリスト向けに、6、11月(本決算、中間時)に決算や取り組み内容などを説明
スモールミーティング	2回	機関投資家や証券アナリスト向けに不定期で事業内容や決算、取り組み内容を説明
アナリスト向け個別IR	136件	機関投資家や証券アナリスト向けに、都度、事業内容や決算、取り組み内容などを説明
個人投資家向け会社説明会	4回	個人投資家向けに事業内容やビジネスモデル、株主還元などを説明

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おります。

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及びESG指標とし、それぞれにつき、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おります。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おります。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段階で評価しております。

2022年3月期の実績は、連結売上高は前年度比134.7%、同じく連結営業利益は235.0%となりました。連結営業利益率は145.0%、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、ESG外部評価を実施し、そのランクに応じて評価し、昨年はAA評価を得ましたので評価として110%を適用しました。

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に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の開示を行うなど、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。

IR情報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/ir/>



## リスクマネジメント

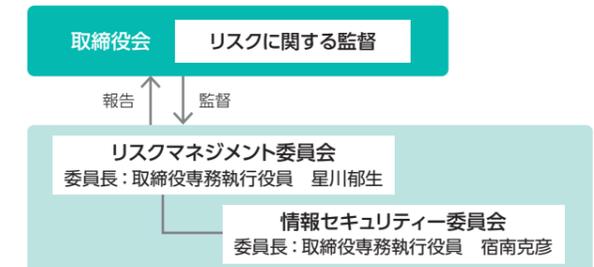
当社は多様化するリスクを最小化すべく、内部統制の一環としてリスクマネジメントの強化に取り組んでいます。「リスクマネジメント委員会」を推進組織とし重要リスクを体系的に分析・評価し、最小化するための対策を講じるとともに、継続的にその改善を図る活動に重点を移し、その体制を構築しています。

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。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/>



## ■ リスクマネジメント推進体制



## ■ 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・販売体制及び外国為替動向
リソース・インフラリスク	(5) 原材料等の調達及び価格動向
	(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) 感染症
	(10) 自然災害等
その他のリスク	(11) その他のリスク

## 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、役員及び従業員が日々業務活動を行うなかで特に重要な行動指針となるべき内容として「グループ行動指針」を定めており、当社Webサイトへの掲載(日本語・英語)や社内のイントラネットへの掲示、年1回の全社員向け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、決裁及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おりますが、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おります。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おります。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

## 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、マネーロンダリング、インサイダー

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を行っています。なお、2022年度の公益通報件数は3件となっており、全て適切な対応を行っています。

取引等あらゆる形態の腐敗行為を行いません。

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及び規制を尊重し遵守します。