

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

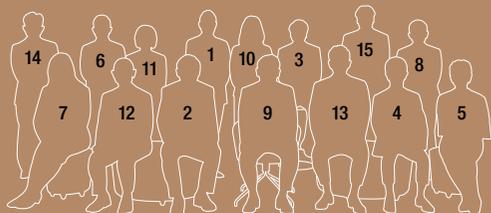
組織能力の最大化に尽くし、 三菱マテリアルグループの企業価値の向上を図ります

企業価値向上

事業基盤再構築

財務体質改善

サステナビリティの
推進



1 小野 直樹

2 若林 辰雄

3 五十嵐 弘司

4 武田 和彦

5 別府 理佳子

6 桐山 一憲

7 相樂 希美

8 佐々木 一郎

9 田中 徹也

10 平野 華世

11 野川 真木子

12 石井 利昇

13 高柳 喜弘

14 張 守斌

15 小原 和生

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制



基本的な考え方

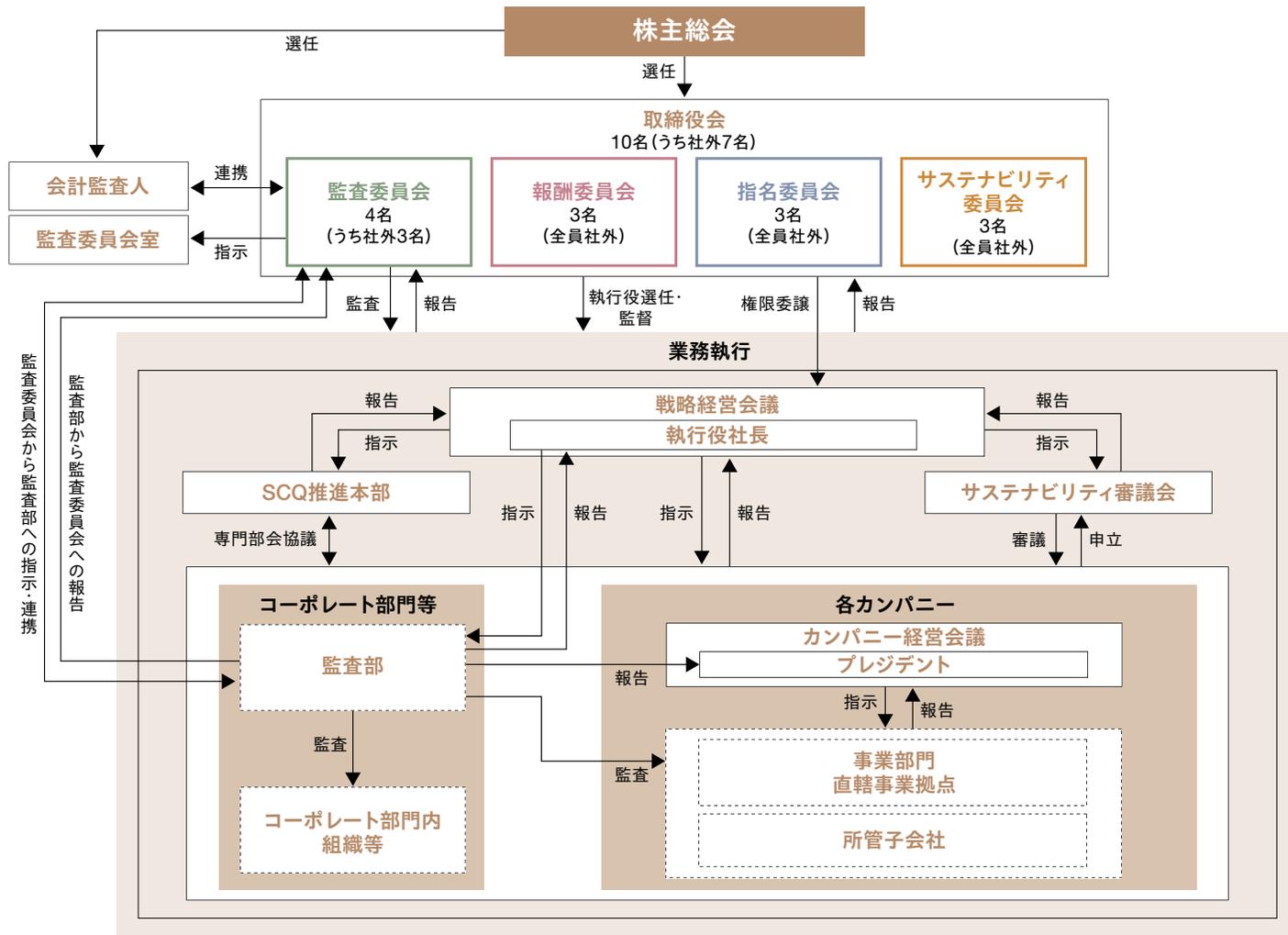
- 当社は、取締役会が定める当社グループの企業理念、ビジョン、価値観、行動規範、私たちの目指す姿およびコーポレート・ガバナンス基本方針等に基づき、株主、投資家をはじめ従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会等の当社グループに係る全てのステークホルダーとの信頼関係を構築するとともに、コーポレート・ガバナンスを整備しています。
- 当社は、会社法上の機関設計として、指名委員会等設置会社を採用し、監督と執行を分離することにより、取締役会の経営監督機能の強化、経営の透明性・公正性の向上および業務執行の意思決定の迅速化を図っています。
- 当社は、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題のひとつとして、継続的に改善に取り組みます。

当社グループは、「人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」ことを目指す姿とし、その実現に向け、資源循環の拡大と高機能素材・製品の供給を機動的、適切に実施していくため、社内カンパニー制度を導入しています。

関連記事：

[コーポレートサイト](#) ▶ [コーポレート・ガバナンス基本方針](#)

■ コーポレート・ガバナンス体制の概要 (2025年6月25日時点)



サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

取締役一覧

(2025年6月25日現在(第100回定時株主総会終了時点))

※2024年度開催の取締役会等への出席状況は、各取締役の在任期間中に開催された取締役会、および各取締役の各委員在任期間中に開催された各委員会における出席状況を記載しております。



小野 直樹
取締役会議長

監査委員

- 1979年 4月 三菱鉱業セメント(株)入社
- 2014年 6月 当社 常務取締役
セメント事業カンパニー
プレジデント
- 2016年 4月 取締役副社長
セメント事業カンパニー
プレジデント
- 2016年 6月 取締役 副社長執行役員
セメント事業カンパニー
プレジデント
- 2017年 4月 取締役 副社長執行役員
経営戦略本部長
- 2018年 6月 取締役社長
- 2019年 6月 取締役 執行役社長
- 2021年 4月 取締役 執行役社長 CEO
- 2025年 4月 取締役(取締役会議長)(現)

取締役会等への出席状況(2024年度)

取締役会 19回/19回(100%)
サステナビリティ委員会 10回/10回(100%)

若林 辰雄
社外取締役

指名委員長

報酬委員

- 1977年 4月 三菱信託銀行(株)
(現三菱UFJ信託銀行(株)) 入社
- 2008年 6月 同社 常務取締役
- 2009年 6月 同社 専務取締役
- 2010年 6月 同社 専務取締役・受託財産部門長
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・
グループ 常務執行役員・
受託財産連結事業本部長
- 2011年 6月 三菱UFJ信託銀行(株) 専務取締役
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・
グループ 取締役
- 2012年 4月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・
グループ 取締役
- 2013年 4月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・
グループ 取締役副会長
- 2013年12月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長
兼取締役会長 兼
(株)三菱UFJフィナンシャル・
グループ 取締役副会長
- 2015年 6月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長
兼取締役会長
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・
グループ 取締役 代表執行役副会長
- 2016年 4月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役会長
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・
グループ 取締役
- 2016年 6月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役会長
- 2018年 6月 当社 監査役(非常勤)
- 2019年 6月 当社 取締役(現)
- 2020年 4月 三菱UFJ信託銀行(株)
特別顧問(現)

取締役会等への出席状況(2024年度)

取締役会 19回/19回(100%)
指名委員会 16回/16回(100%)
監査委員会 3回/3回(100%)
報酬委員会 11回/11回(100%)

五十嵐 弘司
社外取締役

指名委員

報酬委員長

- 1980年 4月 味の素(株) 入社
- 2002年 4月 アメリカ味の素(株) 上席副社長
- 2007年 6月 味の素(株) 執行役員・
アミノ酸カンパニー
バイスプレジデント
- 2009年 6月 同社 執行役員・経営企画部長
- 2011年 6月 同社 取締役 常務執行役員
- 2013年 6月 同社 取締役 専務執行役員
- 2017年 6月 同社 顧問(2020年6月退任)
- 2020年 6月 当社 取締役(現)

取締役会等への出席状況(2024年度)

取締役会 19回/19回(100%)
指名委員会 16回/16回(100%)
監査委員会 3回/3回(100%)
サステナビリティ委員会 10回/10回(100%)

武田 和彦
社外取締役

監査委員長

- 1983年 4月 ソニー(株)
(現ソニーグループ(株)) 入社
- 2001年10月 ソニー・エリクソン・モバイル
コミュニケーションズ社
バイスプレジデント 経理担当
執行役員 CFO
- 2006年 4月 ソニーNECオブティアーク(株)
執行役員 CFO
- 2008年 8月 ソニー・ヨーロッパ社
シニアバイスプレジデント
経営管理・経理担当
- 2013年10月 ソニー(株) バイスプレジデント
総合管理部門 部門長
- 2015年 6月 同社 執行役員
コーポレートエグゼクティブ
経営企画管理・経理担当
- 2018年 1月 同社 執行役員
コーポレートエグゼクティブ
経営企画管理・経理担当・CIO
- 2018年 7月 同社 執行役員
ソニー・インタラクティブ
エンタテインメント社 副社長兼CFO
- 2021年 7月 ソニーグループ(株) 社友(現)
- 2022年 6月 当社 取締役(現)

取締役会等への出席状況(2024年度)

取締役会 19回/19回(100%)
指名委員会 13回/13回(100%)
監査委員会 14回/14回(100%)
サステナビリティ委員会 3回/3回(100%)

別府 理佳子
社外取締役

指名委員

報酬委員

- 1992年 8月 スローター・アンド・メイ
法律事務所 入所
- 1994年 9月 シモンズ・アンド・シモンズ
法律事務所 入所
- 1994年10月 イングランド・アンド・ウェールズ
事務弁護士会 登録
- 1997年 5月 長島・大野法律事務所
(現長島・大野・常松法律事務所)
出向
- 1998年 5月 日本輸出入銀行
(現(株)国際協力銀行) 出向
- 2001年 9月 シモンズ・アンド・シモンズ
法律事務所 パートナー弁護士
- 2001年10月 第二東京弁護士会 登録
(外国法事務弁護士)
- 2008年 9月 ロヴェルズ法律事務所
(現ホーガン・ロヴェルズ法律事務所)
パートナー弁護士
- 2017年10月 スクワイヤ外国法共同事業法律
事務所 パートナー弁護士
- 2022年 6月 当社 取締役(現)
- 2024年 6月 スクワイヤ外国法共同事業法律
事務所 カウンセル弁護士(現)

取締役会等への出席状況(2024年度)

取締役会 19回/19回(100%)
指名委員会 13回/13回(100%)
監査委員会 14回/14回(100%)
報酬委員会 11回/11回(100%)
サステナビリティ委員会 3回/3回(100%)

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス
取締役一覧



桐山 一憲
社外取締役

監査委員

サステナビリティ委員

1985年 4月 ブロクター・アンド・ギャンブル・
ファー・イースト・インク
(現P&Gジャパン合同会社) 入社
2002年 7月 ザ・ブロクター・アンド・ギャンブル・
カンパニー ノースイーストアジア
バイスプレジデント兼営業本部長
2005年 7月 同社 グローバルスキンケア
バイスプレジデント
2007年 7月 ブロクター・アンド・ギャンブル・
ジャパン(株)
代表取締役社長
(現P&Gジャパン合同会社)
2012年 7月 ザ・ブロクター・アンド・ギャンブル・
カンパニー 米国本社
プレジデント兼アジア最高責任者
2017年 9月 (株)forGL 代表取締役(現)
2024年 6月 当社 取締役(現)

取締役会等への出席状況(2024年度)

取締役会 15回/15回(100%)
監査委員会 11回/11回(100%)
サステナビリティ委員会 7回/7回(100%)

相楽 希美
社外取締役

監査委員

サステナビリティ委員長

1989年 4月 通商産業省(現経済産業省)入省
2011年 7月 独立行政法人新エネルギー・
産業技術総合開発機構
(現国立研究開発法人新エネルギー・
産業技術総合開発機構)環境部長
2014年 4月 独立行政法人石油天然ガス・
金属鉱物資源機構
(現国立研究開発法人新エネルギー・
金属鉱物資源機構)備蓄企画部長
2015年 7月 経済産業省
大臣官房情報システム厚生課長
2017年 7月 同省 東北経済産業局長
2020年12月 住友化学(株) 入社
2021年 4月 同社 理事サステナビリティ推進部、
レスポンスブルケア部担当
(2021年6月退任)
2024年 6月 当社 取締役(現)

取締役会等への出席状況(2024年度)

取締役会 15回/15回(100%)
監査委員会 11回/11回(100%)
サステナビリティ委員会 7回/7回(100%)

佐々木 一郎
社外取締役

サステナビリティ委員

1983年 4月 ブラザー工業(株) 入社
2005年 1月 ブラザーU.K.社 取締役社長
2008年 4月 ブラザー工業(株) NID開発部長
2009年 4月 同社 執行役員
2013年 4月 同社 常務執行役員
2014年 6月 同社 取締役 常務執行役員
2016年 6月 同社 代表取締役 常務執行役員
2017年 4月 同社 代表取締役 専務執行役員
2018年 6月 同社 代表取締役社長
2024年 6月 同社 取締役副会長
2025年 6月 当社 取締役(現)
2025年 6月 ブラザー工業(株) 顧問(現)

田中 徹也
取締役
執行役社長 CEO

全般統括、監査、サステナビリティ推進、
三菱マテリアルヨーロッパ社担当

1986年 4月 当社 入社
2020年 4月 執行役常務
加工事業カンパニー プレジデント
2023年 4月 執行役常務 CGO
2024年 4月 執行役常務 CSuO
2025年 4月 執行役社長 CEO
2025年 6月 取締役 執行役社長 CEO(現)

平野 華世
取締役
執行役常務 CFO

CFO担当領域、物流資材担当

2004年 4月 (株)さくら総合事務所 入社
2004年 9月 新日本監査法人
(現 EY 新日本有限責任監査法人)
入所
2008年 3月 モルガン・スタンレー証券(株)
(現 モルガン・スタンレーMUFJ証券
(株)) 入社
2009年 1月 新日本有限責任監査法人
(現 EY 新日本有限責任監査法人)
入所
2013年 9月 (株)LIXIL 入社
2017年 1月 (株)LIXILグループ(現(株)LIXIL)
転籍
2021年 4月 同社 常務役員
IR室長
2022年10月 同社 常務役員
IR室リーダー
Finance & Treasury部門
Corporate Accounting & Treasury/
Tax リーダー
2024年 4月 当社 入社
経理財務部長
2024年 6月 経理財務部長
兼 経理財務部経営管理室長
2025年 4月 執行役常務 CFO
2025年 6月 取締役 執行役常務 CFO(現)

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

取締役スキルマトリックス・主要テーマに対する貢献・提供視点



取締役が有する主な専門性および経験をスキルマトリックスに図示しています。また、中期経営戦略2030の達成に向けて、取締役が、スキルマトリックスに示したそれぞれが有する専門性および経験に基づき、どのような視点から貢献し、知見を提供しているかを記載しています。

氏名	当社以外の 業界経験	専門性・経験							中期経営戦略2030達成				
		企業経営 組織運営	国際的 経験	営業販売	生産技術	研究開発	法務	財務会計	戦略の実行に対する 監督	収益力向上に対する 監督	主なサステナビリティ課題への対応に対する監督		
											人的資本経営の強化	資源循環の推進	地球環境問題への 対応強化
小野 直樹	-	●	○	○	○	○	○	○	当社CEOとして当社グループの経営を統括した 経験からの視点	当社CEOとしての 経験からの視点	当社CEOとして 資源循環戦略を推進した 経験からの視点	当社再生可能エネルギー 事業担当役員としての 経験からの視点	
若林 辰雄 <small>独立役員</small>	金融	●	○				○	○	経営トップ経験からの視点	金融機関の働き方を 踏まえた視点			
五十嵐 弘司 <small>独立役員</small>	食品・ 食品素材	●	○		●	○		○	中長期の経営戦略 遂行経験からの視点	生産技術・開発に関する 実務経験からの視点	製造業・技術者の 人事マネジメント 経験からの視点	将来のトレンド、外部有識者との交流など 幅広い観点からの課題提起	
武田 和彦 <small>独立役員</small>	コングロマリット	●	○	○			○	●	製造業におけるグローバルマネジメント実務経験からの視点 CFOとしての豊富な経験からの経営管理に関する視点	グローバル企業の 経営幹部としての 経験からの視点	財務的視点からの 課題提起		
別府 理佳子 <small>独立役員</small>	法曹		●					●	事業のグローバル展開に 関する深い知見からの視点	多様性に関する活動・ 取り組み経験からの視点	多くの国内・海外企業間の 協業案件を担当した 経験からの視点		
桐山 一憲 <small>独立役員</small>	一般消費財	●	●	○				○	製造業における グローバル企業の 経営経験からの視点	マーケティングに関する 豊富な経験からの視点	経営幹部育成に関する 深い知見からの視点		
相楽 希美 <small>独立役員</small>	経済産業行政	●	○			○	○		分野横断的な 技術的知見からの視点	官庁における 人事マネジメント 経験からの視点	資源循環・地球環境行政に携わった経験からの視点		
佐々木 一郎 <small>独立役員</small>	電子機器・ 産業用機器	●	○	○	○	●			顧客視点の商品開発および 全社的なIT活用の取り組みを 主導した経験からの視点	製造業における 経営トップ経験からの視点	製造業・技術者の 人事マネジメント 経験からの視点	製造業においてCEOとして環境への取り組みを主導した 経験からの視点	
田中 徹也	-	●			○	●	○		当社製造現場における豊富な実務経験からの視点	当社製造現場における人事 マネジメント経験からの視点	当社加工事業カンパニー プレジデントとしての 経験からの視点	当社地球環境 担当役員としての 経験からの視点	
平野 華世	住宅設備	●	○					●	IR・SR、経理・財務に関する豊富な実務経験からの視点	メーカー企業における 人事マネジメント 経験からの視点			

○……有している専門性・経験(●は主たるもの) ※上記スキルマトリックスは取締役が有する全ての知見を表すものではありません。※取締役について貢献度の高い項目を中心に記載しています。

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

取締役会議長メッセージ



取締役会議長の役割を果たし、
当社グループの企業価値向上に向けて
力を尽くしてまいります。

取締役会議長

小野 直樹

2025年4月より、取締役会議長に就任いたしました。取締役会は経営の監督に留まらず、取締役会としての事業観を持ち、中長期的な企業価値向上を実現するための会社の方向性を明確に示すことが重要な役割であると考えています。そのための経営方針、競争優位性、事業戦略を中心に議論することが必要です。

具体的には、中期経営戦略などの経営計画のほか、M&Aを含む大規模な投融資、撤退を含む事業ポートフォリオの再構築、資本政策、バランスシートの最適化や株主還元などのキャピタルアロケーション、迅速かつ確かな意思決定プロセスおよびガバナンス機構の設計など、企業価値に大きな影響を及ぼす事項に集中して議論したいと考えています。一方で、取締役会として報告を受ける事項については、必要とする内容や頻度を吟味し、執行の詳細な事項に入り込みすぎない

ようにするなど、取締役会の議案や運営方法の改善を積極的に進めております。

従来、社外取締役のみによる意見交換会、自由な議論を促進する取締役によるフリーディスカッションの場を設けていましたが、2025年4月からは、テーマによって非業務執行取締役、取締役全員、取締役に執行役を加えた形を使い分け、より包括的かつ実効性の高い議論を行えるように工夫をしています。その議論内容については、執行側に適切に伝達することも議長としての重要な役割と認識しています。

取締役会で多様な意見を抽出し、議論を重ねて意見を集約し、執行側と適切なコミュニケーションをしていくこと、加えてそれらにふさわしいアジェンダセッティングを行うなどの取締役会議長の役割を果たし、当社グループの企業価値向上に向けて力を尽くしてまいります。



取締役会等での議論内容

取締役会の概要

取締役会の役割・責務は以下のとおりです。

- 経営の方向性を示すとともに、経営方針や経営改革等について自由闊達で建設的な議論を行うこと等により、当社グループの中長期的な企業価値の向上に努める。
- 経営方針や経営改革等、経営に重大な影響を及ぼす可能性のある事項について決定する。
- 執行役が、自らの責任・権限において、経営環境の変化に対応した迅速な意思決定および業務執行をすることができるよう、適切な範囲の業務執行の決定の権限を執行役に委譲する。
- グループガバナンスの状況や経営戦略の進捗を含む業務執行の状況について執行役より定期的に報告を受け、監督する。

社外取締役は、取締役および執行役の職務執行の妥当性について客観的な立場から監督を行うことや、専門的な知識や社内出身役員と異なる経験から会社経営に対して多様な価値観を提供することを通じ、取締役会の経営監督機能をより高める役割を担っています。

取締役会は、2025年6月25日現在(第100回定時株主総会終了時点)、10名(うち社外取締役7名)の取締役で構成されています。

取締役会の主な審議テーマ

審議内容	取締役会での審議回数	
	決議事項	報告事項
経営戦略・事業関係	13回	11回
サステナビリティ関係	1回	7回
コーポレート・ガバナンス関係	4回	4回
決算・IR・財務関係	4回	28回

審議内容	取締役会での審議回数	
	決議事項	報告事項
コンプライアンス・内部統制関係	-	23回
委員会関係	1回	38回
役員関係	17回	2回
その他	3回	1回

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス 取締役会等での議論内容



取締役説明会

- 取締役が当事業をより良く理解し、企業価値向上に向けて執行側と意見交換できるよう、取締役向けの説明会(取締役説明会)を開催しています。説明会では、中経2030(マテリアリティの特定含む)の進捗状況や個別事業の概況等について説明し、意見交換等を行っています。
- 説明会で協議するテーマについては、主に以下のような観点から設定しています。
 - ①執行側から取締役に説明をすべきと考える事項(経営判断の前提となる当事業に関する情報等)について説明し、執行側と取締役との間の情報の非対称性の解消を図ること
 - ②企業価値向上に向けて取締役と執行側が議論すべきと考える事項について、意見交換をすること
- 2024年度は、計43回開催しました。中経2030については、2024年12月~2025年3月にわたり6回の取締役説明会において、全体構想や個別事業戦略、財務計画等に対する進捗状況について意見交換を行いました。
- このほかに、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進等のサステナビリティに関する事項や、個別事業戦略の進捗等についても意見交換を行いました。2024年度に取締役説明会で取り扱ったテーマについては、下表をご覧ください。

取締役説明会で取り扱ったテーマ(2024年度)

2024年		2025年	
4月10日	2024年度予算関係	12月11日	中期経営戦略、役員報酬、グループ会社関係
4月24日	個別事業戦略関係	12月25日	中期経営戦略関係
5月13日	配当関係		
5月29日	個別事業戦略関係		
6月12日	個別事業戦略、グループ会社関係	1月15日	中期経営戦略関係
7月10日	組織風土、個別事業戦略、グループ会社関係	1月29日	取締役会関係
7月31日	個別事業戦略、取締役会関係	2月13日	中期経営戦略、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、個別事業戦略、取締役会関係
8月28日	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、個別事業戦略関係	2月26日	経営方針、個別事業戦略、取締役会関係
10月9日	知的財産活動、個別事業戦略関係	3月12日	中期経営戦略、人的資本経営、個別事業戦略、取締役会関係
10月30日	デジタル・トランスフォーメーション、個別事業戦略関係	3月26日	中期経営戦略、個別事業戦略関係
11月27日	安全活動、人的資本経営関係		

取締役のコミュニケーション

取締役会等にかかる十分な日程の確保

取締役会、各委員会および取締役説明会等における審議や検討に十分な時間をかけられるように、月に2日(終日)を確保しています。当該日程において、取締役会、各委員会、取締役説明会に加え、後掲する「意見交換会」等を実施しています。

社外取締役との1-on-1

取締役会等における議論とは別のコミュニケーションの機会として、社外取締役と社長の1-on-1を2か月に1回実施しています。2025年4月からは、これに加えて社外取締役と取締役会議長の1-on-1を2か月に1回実施しています。これにより、社外取締役は取締役会等における議論の背景や当社グループの状況等に関して理解を深め、経営の監督や会社の方向性に関する議論をより適切に行えるものとなっています。社外取締役と社長の1-on-1においては、自由に話題を選び、密接に意見交換することができるため、社長が執行側として業務執行への示唆を得る機会ともなっています。

投資家面談等

株主をはじめとする機関投資家等の株式市場の意見を適切に取締役会にフィードバックできるよう、取締役にさまざまな対話の機会を設けています。社外取締役と国内機関投資家とのスモールミーティングを定期的に行っているほか、執行側が実施する機関投資家面談の内容を取締役に提供し、当社に対する株式市場の考えを取締役会全体で共有しています。

取締役による意見交換会

これまで、社外取締役が独立した立場から幅広い事項について情報交換や認識共有を行う「社外取締役意見交換会」と、取締役同士の自由な議論を促進する「取締役によるフリーディスカッション」をそれぞれ実施してきました。2025年度からは、より包括的かつ実効性の高い議論を行うため、テーマに応じて、非業務執行取締役のみ、取締役全員、あるいは取締役に執行役を加えた構成を使い分けて意見交換の場を設けています。必要に応じて社長や執行役等を招き、議論に必要な情報提供を受けることも行っています。

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス 取締役会等での議論内容

社外取締役の拠点視察等

当社グループの事業に対する理解を深めるため、社外取締役を対象に拠点視察を実施しています。2024年度は、これまで視察実績のない拠点を中心に視察を実施し、事業および拠点への理解を一層深めました。また、社外取締役は、ものづくり・R&D戦略会議(イノベーションセンターで開催される開発戦略に関する全社的な会議)にも、オブザーバーとして参加しています。

社外取締役と従業員の対話の機会

社外取締役が拠点視察した際に、当社従業員との対話の機会を設けています。これは、社外取締役が当社グループの従業員についてより理解を深めること等を狙いとしています。また、従業員への刺激となり、さらなる動機付けにつながることも意図しています。



碓発電所ヘッドタンクの視察

コーポレートセクレタリ室の設置

取締役会・指名委員会・報酬委員会・サステナビリティ委員会の事務局機能等の強化を図るため、また、当社のコーポレート・ガバナンスのあり方を戦略的に検討していくため、コーポレート部門にコーポレートセクレタリ室を設置しています。



取締役会 実効性評価

当社では毎年、各取締役による評価に基づき、取締役会の実効性についての分析・評価を行っており、2024年度の実効性評価については、第三者機関を起用してこれを実施しました(2021年度より、第三者機関を起用した評価を3年に1回実施することとしています)。

取締役会において審議した結果、2024年度の実効性は確保されていることが確認されました。今後も取締役会は、さらなる実効性の向上のため継続的な取り組みを行ってまいります。

2024年度実効性評価の概要

2024年度の実効性は確保されていることが確認されました。

また、取締役会の実効性をさらに高めるため、評価を通じて、今後より一層改善に取り組むと確認した課題については、以下のとおりです。

- 中長期的競争優位性について
- 取締役会の運営について

課題に関する取締役会審議の概要

中長期的競争優位性について	取締役会の運営について
<ul style="list-style-type: none"> アンケートでは、「当社の長期的な競争優位性が、投資家・株主に十分伝わり、当社の資本市場におけるプレゼンス向上につながっていると思われますか」との設問に対して、取締役11名中、10名が「そう思わない」、1名が「そう思う」との回答で、否定的回答がほとんどであった。 取締役協議においては、「取締役会として競争優位性をどう考えるかという議論が不足している」、「単に執行側に取締役自身の見解を述べるのみならず、「どう変えていくか」を取締役会自身がより踏み込んで議論すべき」、「執行側からの説明を聞いたうえで、取締役会として十分に内容を深掘りできなかったのではないかなど」の意見が挙げられた。 	<ul style="list-style-type: none"> アンケートおよびインタビューでは、「重要な議題により焦点を当てるべき」「取締役の多様な意見が出ることは良いことではあるが、意見の披露に留まるケースが多い。意見集約まで行う必要はないが、異なる意見に対してどう思うか、というすり合わせは行った方が良い」などの意見が挙げられた。 取締役協議においては、「より一層重要な事項のみに絞って議論していくべき」、「取締役会から執行側に提示される多様な意見は、取締役会全体としてひとつに集約されていることが望ましい場面がある」などの意見が挙げられた。また、取締役会の資料や取締役会における説明を、より簡潔で的確なものにすべきとの指摘があった。

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス 取締役会実効性評価



課題に対する2025年度の取り組み

中長期的競争優位性について	取締役会の運営について
<ul style="list-style-type: none"> 2024年度における取締役間での議論も踏まえ、中長期的競争優位性(事業ポートフォリオやコアコンピタンス、収益構造等)の観点から、取締役会としての事業観を形成する。 当該事業観を踏まえ、2026年度以降を対象とした中期経営戦略の練り直しが効果的に進むよう、執行側に対し適切な監督と助言を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会および取締役説明会の運営をより効果的に行うため、以下の点を検討する。 <ul style="list-style-type: none"> - 取締役会付議事項の見直し - 取締役会・取締役説明会におけるファシリテーションの強化 - 取締役会における意見集約および執行側への適切な伝達

分析・評価方法

評価の実施プロセス

2024年9月～ 2024年12月	第三者機関と協議のうえ作成したアンケートを、取締役11名全員に配布し、無記名で回答を回収。アンケートの回答結果を基に、第三者機関から取締役11名全員に対して、取締役会に関する重要事項についての個別インタビューを実施。
2025年2月	アンケート・インタビューの回答結果を取りまとめて分析したものについて第三者機関より報告を受け、取締役は、その報告に基づき、取締役会の実効性について協議。
2025年3月	2月の協議を踏まえ、取締役会において2024年度の実効性について決議。

アンケートの項目

以下に関する設問について、4段階評価(1.とてもそう思う、2.そう思う、3.そう思わない、4.全くそう思わない)で評価する方式とし、必要に応じて自由記述欄を設けました。

- 当社の経営課題とリスク
- 取締役会の役割・機能・規模・構成・運営状況
- 取締役会における議論
- 指名、監査、報酬、サステナビリティ各委員会の構成・役割・運営状況
- 社外取締役に対する支援体制
- 投資家・株主との関係
- 当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般
- 自己評価

インタビューの項目

アンケートの回答を踏まえ、以下の取締役会の実効性に関わる主要な項目について、第三者機関によるインタビューを実施しました。

- 事業・経営に対する評価
 - 中期経営戦略の進捗、当社の競争優位性、組織体制や企業文化、中長期的な成長に向けた議論、個別論点(グループガバナンス・内部統制、人的資本、ROICの浸透・活用、DX戦略等)等に対する評価
- 取締役会に対する評価
 - 説明資料・議題の設定・議事運営、議長の属性、筆頭社外取締役の設置、取締役会の役割・機能、社外取締役に期待する役割と現状、社外取締役および社内取締役の構成等に対する評価
- 指名・監査・報酬・サステナビリティ各委員会に対する評価
 - 各委員会の構成・役割・運営等に対する評価

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス
取締役会実効性評価



2023年度評価に基づく2024年度改善事項への取り組み状況についての評価

2023年度の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、当社取締役会が2024年度に一層の改善に取り組んだ以下の事項については、おおむね「改善がなされた」との評価がなされました。一方で、一部の事項については「取り組みが十分でない」との評価であり、これらの課題については、2025年度も引き続き改善に取り組んでまいります。

認識された課題	対応の状況
経営コア人材の育成について	<ul style="list-style-type: none"> 執行役後継者計画および次世代経営人材プログラムについて、執行側から説明を受け、以下の点を中心に議論を行った。 <ul style="list-style-type: none"> - 後継者人材層の多様化 - 執行役後継者候補に占める、次世代経営人材育成プログラム選抜者の数と比率の向上 - 次世代経営人材育成プログラムと、登用・抜擢等の人事施策との連動の強化 - 次世代経営人材の管理職層・若手層におけるより早期の見極め、計画的なストレッチアサインメント アンケートの評価では、次世代経営人材の育成およびCEOサクセッションプランについて、肯定的回答が否定的回答を上回った。
当社の中長期的競争優位性について	<ul style="list-style-type: none"> 当社の中長期的競争優位性について取締役間でより一層深い検討・議論を行うため、まずは事業別の競争優位性について、執行側から複数回説明を受け、議論を行った。 上記の取り組みを行ったものの、アンケートの評価では、「当社の長期的な競争優位性が、投資家・株主に十分伝わり、当社の資本市場におけるプレゼンス向上につながっていると思われますか」との設問に対して否定的回答がほとんどであった。 また、インタビューでは、「我々の事業の競争優位性を見極め、事業の成長戦略を立案し、遂行すべき」、「当社の中長期的競争優位性について、社内で十分に解析・議論できている状況にはないと考える」などの意見が挙げられた。

認識された課題	対応の状況
取締役会運営の改善について	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会運営のさらなる改善に向けて、取締役会付議事項および金額基準の見直しを行い、取締役会付議事項のより一層の適切化を図った。 アンケートおよびインタビューでは、「重要な議題により焦点を当てるべき」「取締役の多様な意見が出ることは良いことではあるが、意見の披露に留まるケースが多い。意見集約まで行う必要はないが、異なる意見に対してどう思うか、というすり合わせは行った方が良い」などの意見が挙げられた。

関連記事：

[コーポレートサイト ▶ コーポレート・ガバナンス報告書](#)

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

指名委員会委員長メッセージ



変化していくビジネス展開に応じて、次期CEO後継候補人材や社外取締役求められる資質やキャリアをどのように設定していくか、継続的に議論を重ねていきます。

指名委員会委員長

社外取締役 若林 辰雄

2025年4月1日付のCEO交代は、2019年の指名委員会等設置会社への移行以来、指名委員会にとって最も大きなイベントのひとつでした。田中徹也氏を新CEO候補者に指名したのは、実行力や成果実現力が特に問われる現在の当社の状況において、高い志と情熱を持ったリーダーとして適任であると判断したためです。

次期CEO候補者の選定プロセスにおいては手探りの部分も多々ありましたが、今後の指名委員会の活動に対する多くの示唆を得ることができたと思います。今回の選定プロセスを振り返り、今後の委員会運営に活かしていきたいと思っています。

さらに、2025年6月には社外取締役1名の交代がありましたが、その候補者の指名にあたっては、製造業の経営経験や、技術者としての豊富な経験を有することなどを要件と

して候補者を絞り込み、複数の候補者と面談を実施したうえで、指名委員会に諮り決定しました。

事業環境が目まぐるしく変化する現在においては、今後の当社のビジネス展開もさまざまに変化していくものと思います。その変化に応じて、次期CEO後継候補や社外取締役となる人材に求められる資質やキャリアをどのように設定していくべきか、指名委員会でも継続的に議論を重ねていきたいと思っています。特に社外取締役は非常勤であることによる制約がある中で、どのように指名委員会の活動をより実効的なものにしていくかという点も課題と考えています。社外取締役と候補者人材群との接点を増やす手段として、次世代経営人材育成プログラムの活用なども検討し、指名委員会での議論の深化につなげていければと考えています。



指名委員会

●役割・責務

取締役候補者の指名および取締役の解任に関する方針、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容等を決定するほか、執行役の選解任等について、取締役会からの諮問を受けて審議を行い、取締役会に答申します。また、執行役社長の後継者候補およびその育成計画について審議するとともに、後継者候補の育成が適切に行われるよう監督します。次期執行役社長の候補者については、取締役会からの諮問に基づき審議し、答申します。

構成 (含む委員長)	社外取締役 3名
委員長	取締役(社外) 若林 辰雄
委員	取締役(社外) 五十嵐 弘司 取締役(社外) 別府 理佳子

活動実績

2024年度開催回数 16回

2024年	
4月10日	取締役候補者のスキルマトリックスおよび主要テーマに対する貢献・提供視点、社外取締役候補者の選定、非業務執行取締役の選任・評価プロセスについて審議
4月24日	執行役職務分掌案の答申内容について決議
5月29日	取締役解任方針の制定について決議 社外取締役候補者の選定、CEOの後継者計画について審議
6月26日	指名委員会年間計画、CEOの後継者計画等について審議
7月10日	社外取締役候補者の選定について審議
7月31日	社外取締役候補者の選定について審議
8月28日	執行役職務分掌案の答申内容について決議
10月9日	社外取締役候補者の選定、CEOの後継者計画について審議
10月30日	社外取締役候補者の選定、CEOの後継者計画について審議
11月27日	執行役選任案等の答申内容、社外取締役候補者の選定について審議

12月11日	執行役選任案等の答申内容について決議
12月25日	社外取締役候補者の選定、非業務執行取締役の相互評価実施について審議

2025年	
1月29日	社外取締役候補者の選定、取締役の他社役員就任に関する規定の制定・改定について審議
2月13日	執行役職務分掌案の答申内容について決議
2月26日	非業務執行取締役の相互評価結果、取締役・取締役会議長・各委員会委員・委員長および委員長代行順序案、社外取締役候補者の選定等について審議
3月26日	取締役候補者等について決議 取締役会議長および代行順序案、各委員会委員および委員長候補者・委員長代行順序案に関する取締役会への答申内容について決議

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

取締役候補者の指名および取締役の解任並びに執行役の選解任等



取締役候補者の指名および取締役の解任に関する方針

経営の方向性を決定し、かつ、業務執行状況を監督する役割を有する取締役会は、専門知識や経験等が異なる多様な人材をもって構成することを基本方針としています。特に、社外取締役候補者については、企業経営(当社グループ類似業種、異業種等)・組織運営に関する経験・知見を有する人材、および財務・会計、法務、生産技術、研究開発、営業販売、国際関係等に関する幅広く高度な専門知識や豊富な経験を有する人材で構成されるよう考慮しています。

上記の構成に関する基本方針を踏まえ、取締役候補者には、性別、国籍、人種等の個人の属性に関わらず、

- 見識、人格に優れた人物
- 高い倫理感および遵法精神を有する人物
- 会社経営に対する監督および経営の方向性を決定する職責を適切に果たすことができる人物を指名することとし、さらに、独立社外取締役候補者についてはこれらに加え、
- 当社グループと重大な利害関係がなく、独立性を保つことができる人物を指名することとしています。具体的な人選は、指名委員会において審議のうえ、決定します。

なお、取締役が以下の事由に該当した場合、指名委員会は、当該取締役の解任について株主総会に提案する議案の内容を決定することができることとしております。

- 取締役が、法令または定款に違反する重大な事実があったとき
- 取締役が、その職務の執行に関し著しい不正の行為をしたとき
- 取締役として備えるべき判断能力を欠く又は事理を弁識する能力が著しく不十分であるとき
- 著しく長期間にわたり取締役会に出席することができないことが見込まれるとき

また、当社は、社外取締役について、(株)東京証券取引所が定める独立性基準および以下に掲げる各要件に該当する場合は、独立性がないと判断します。

1. 現在または過去のいずれかの時点において、次の(1)、(2)のいずれかに該当する者
 - (1) 当社の業務執行者または業務執行者でない取締役(社外取締役を除く)
 - (2) 当社の子会社の業務執行者または業務執行者でない取締役

2. 現在において、次の(1)～(5)のいずれかに該当する者

- (1) 当社との取引先で、取引額が当社または取引先の直前事業年度の連結売上高の2%以上である会社の業務執行者
- (2) 専門家、コンサルタント等として、直前事業年度において当社から役員報酬以外に1,000万円以上の報酬を受けている者
- (3) 当社からの寄付が、直前事業年度において1,000万円以上の組織の業務執行者
- (4) 当社総議決権数の10%以上を直接もしくは間接に保有する株主またはその業務執行者
- (5) 当社の会計監査人またはその社員等

3. 過去3年間のいずれかの時点において、上記2の(1)～(5)のいずれかに該当していた者

4. 上記1の(1)、(2)、上記2の(1)～(5)または上記3のいずれかに掲げる者(重要でない者を除く。)の近親者

5. 当社の社外取締役としての在任期間が8年を超える者

執行役選解任方針

業務執行を担当する執行役の選任にあたっては、性別、国籍、人種等の個人の属性に関わらず、

- 見識・人格に優れた人物
- 高い倫理感および遵法精神を有する人物
- 会社経営や当社グループの事業・業務に精通した人物

を選任することとしています。

選任の手続きとしては、まず、執行役社長が、必要に応じて関係役員と協議のうえ、執行役選任原案を策定します。その後、指名委員会での審議・答申を踏まえ、執行役社長が取締役会へ執行役選任議案を上程し、経歴や実績、専門知識等の諸要素を総合的に勘案した上で、取締役会の決議により選任します。

また、これらの基準に照らして、著しく適格性に欠ける事象が生じた場合、取締役の提案により、指名委員会での審議を経て、取締役会の決議により解任することとしています。

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス 取締役候補者の指名および取締役の解任並びに執行役の選解任等



社外取締役候補者

取締役会については、企業経営・組織運営に関する経験・知見を有する人材、および財務・会計、法務、生産技術、研究開発、営業販売、国際関係等に関する幅広く高度な専門知識や豊富な経験を有する人材で構成されるよう考慮しています。特に、社外取締役候補者の具体的な人選にあたっては、指名委員会において、候補者となり得る人物に求める専門性や経験等の要件の検討、候補者リストの確認およびアプローチする人物の絞り込みに加え、委員による対象者との面談、内定者決定等、各選定プロセスにおいて、都度、審議し、決定しています。

新任取締役の指名理由・過程

2025年6月25日開催の第100回定時株主総会にて選任された取締役の指名にあたっては、取締役会および指名委員会での取締役会の構成に関する審議を踏まえ、2024年4月から2025年3月にかけて、指名委員会での審議を重ね、佐々木一郎氏を当社取締役候補者とするのを、2025年3月の指名委員会において決議しました。

佐々木氏は、世界的に事業を展開するメーカーの社長を務めるなど経営者としての豊富な経験を通じて、開発、製造における豊富な技術的知見を有するとともに、グローバルな視点での企業戦略および経営全般に関する見識を有しております。また、新事業創出・商品化の経験を通じて、商品企画や品質保証等のものづくり分野に関する豊富な見識を有しております。

これらのことから、同氏は、取締役会の適切な監督機能および意思決定機能の強化への貢献が期待できるため、適任と判断しました。

関連記事：

統合報告書 P68 ▶ 取締役スキルマトリックス・主要テーマに対する貢献・提供視点

非業務執行取締役(社外取締役を含む)同士の相互評価

当社は、取締役会のさらなる機能発揮等を目的として、次期に再任予定の非業務執行取締役(社外取締役を含む)を対象に、各取締役の役割遂行状況や貢献度を相互に評価する取り組み(相互評価)を行っています。

指名委員会は、「取締役候補者の指名および取締役の解任に関する方針」を基に、相互評価の結果等も参考にしつつ、次期取締役候補者の指名について検討することとしています。

CEO後継者計画についての考え方

CEOの後継者の決定は、当社の持続的な成長および中長期的な企業価値向上のための最も重要な戦略的意思決定と位置付けています。CEOの交代の是非およびその時期については、会社の置かれている状況、現CEOのパフォーマンス、後継者候補の育成、スタンバイ状況等から総合的に判断するものと考えています。これらを踏まえ、指名委員会においては、後継者計画について適宜報告を受け、後継者候補の状況を常に把握し、現CEOとの比較検討ができるようにしています。なお、当社では経営幹部となり得る候補者の育成を目的とした次世代経営人材育成プログラムを設け、経営人材の育成を進めています。

関連記事：

統合報告書 P50 ▶ 人事戦略

2025年4月1日付 執行役社長CEO交代の議論過程

2025年4月1日付の執行役社長CEO交代に際しての指名委員会等における議論の過程は次のとおりです。

- 2022年度に、指名委員会より、当時の小野直樹CEOに対して、執行役および上級管理職層の中からCEO後継候補者を提示することを求めるとともに、社外候補者の可能性についても議論を実施。その時点の指名委員会として、CEO後継は社内出身者とするに合理性があると判断。
- 指名委員との接点が少なかった上級管理職層について、各候補者と指名委員との面談を実施。指名委員会として、当該階層がCEOを担うには経験を積む必要があると判断、後継候補者は執行役の階層からの複数名に決定。
- 2023年度以降、外部機関による後継候補者のアセスメント、個々の指名委員と後継候補者の1対1の面談、指名委員会による小野CEOへのヒアリングを実施。
- 指名委員会でそれぞれの面談結果等を基に議論を実施。指名委員会として、田中氏が適任であると判断。2024年12月の指名委員会において田中氏を次期社長に指名する旨の答申内容を決議し、取締役会の承認を経て、2025年4月1日付で同氏が新CEOに就任。

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

監査委員会委員長メッセージ



監査委員会監査の高度化を図り、
新経営体制を内部統制・経営戦略の両面から
支えています。

監査委員会委員長

社外取締役 武田 和彦

2024年度は、内部監査がリスクベース監査へと本格的に移行するとともに、新会計監査人も就任2年目となり、組織的な三様監査体制が着実に整ってきたと実感しています。内部統制の面では、以前は規則・規定等に従って業務が行われているかという準拠性の確認を第3線である内部監査部門が実施していましたが、業務執行部門(第1線)や管理部門(第2線)が当たり前に行う体制に移行されつつあり、今後は、現場力強化の一環として定着していくことを期待しています。また、経営戦略の面では、内部監査部門、会計監査人による組織的監査の基盤が固まったことで、監査委員会監査は「経営の質・品格」、「グループ連結経営」、「企業価値向上」という3つの経営視点に立った経営監査に注力することが可能となりました。監査委員会監査の高度化の第一歩を踏み出

せた1年になったと考えています。2025年度は、2026年度以降の経営戦略を練り直し、大胆な変革に挑戦していかなければなりません。監査委員会として、変革に伴う内部統制上のリスクマネジメントに取り組むとともに、成長のためのリスクテイクを評価し、経営戦略実行をサポートすることで、内部統制、経営戦略の両面から新しい経営体制の垂直立ち上げを支えていきたいと考えています。サステナビリティ課題については、人的資本の強化を2025年度の重点監査項目と位置付け、持続的成長に向けて山積する「人」に関わる経営課題に対して、経営視点でアドバイスしていく考えです。これまで整備してきた三様監査体制をしっかり機能させ、より一層の組織的監査の実効性向上に努めてまいります。



監査委員会

●役割・責務

内部統制システムを活用した監査を通じて、または直接、取締役および執行役の職務の適法性および妥当性の監査を行います。

構成 (含む委員長)	社外取締役 3名 社内取締役 1名
委員長	取締役(社外) 武田 和彦
委員	取締役(社外) 桐山 一憲 取締役(社外) 相樂 希美 取締役 小野 直樹

活動実績

2024年度開催回数 14回

2024年	
2月～5月	2023年度の期末監査
3月27日	2024年度監査計画等を決議
5月13日	2024年度会計監査人再任に関する事項 2023年度監査報告等を決議
6月26日	常勤監査委員、選定監査委員、特定監査委員を選定
7月～ 翌年2月	期中監査(重要会議への出席、執行役へのヒアリング、拠点往査、監査部からの結果聴取、会計監査人との意見交換、等)
7月末	第1四半期決算監査 子会社常勤監査役との連絡会を開催
10月末	第2四半期決算監査

2025年	
1月末	第3四半期決算監査 子会社常勤監査役との連絡会を開催
2月～5月	2024年度の期末監査
3月26日	2025年度監査計画等を決議
5月13日	2025年度会計監査人再任に関する事項 を決議
5月16日	2024年度監査報告等を決議

監査委員会室について

当社は監査委員会の職務を補助する機能を充実させるため、執行側から独立した組織として監査委員会の直下に「監査委員会室」を設置しております。同室は、室長および3名のスタッフで構成されており、監査委員会の運営に係る事務を行うほか、情報収集、諸調査、社内会議出席等を行い、監査委員会の職務執行を全面的に補助する役割を担っています。

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

報酬委員会委員長メッセージ



企業価値向上を目指す挑戦的な取り組みが恒常化し、成果の創出・実現が一層高く評価される報酬制度となるよう、現行の制度を進化させていきます。

報酬委員会委員長

社外取締役 **五十嵐 弘司**

報酬委員会の2024年度の取り組みとして、取締役会議長と取締役会長の機能の分離や監査委員長の非常勤化といった体制の変化に合わせて、取締役会議長手当や監査活動等手当を新設しました。これにより、各取締役の担う職責により見合った報酬制度が構築できたと考えています。

当社では、短期インセンティブである執行役賞与の指標として、意欲的な目標を掲げた中期経営戦略の各年度計画値を採用しております。今後は、同業他社や同規模製造業と比較したときの相対的な成長度合いなどをより強く評価に反映させることができないか、あわせて検討していきたいと考えております。また、当社はこれまで、同規模製造業と比較して、固定報酬に対する成果報酬の割合が大きい傾向にありました。しかし近年では、他社も成果報酬の割合を高めており、現在の当社の成果報酬割合は標準的な水準となっています。さらに経営に緊張感を持たせるためにも、相対的な当社の位置付けを踏

まえたうえで、適切な成果報酬割合となるよう検討を進めてまいります。

さらに、2025年度においては、2026年度以降の経営戦略の確実な実現をサポートすべく、報酬の固定/変動割合の検討のほか、執行役年次賞与の評価指標と算定式を見直し、成果実現に向けたインセンティブをより実感できるものに変えていきたいと思っています。また、業績評価指標として、ROIC等の連結営業利益以外の指標を活用することについても検討してまいります。非財務評価項目については、現在は当社のサステナビリティ基本方針に沿った取り組みをひとつ以上評価項目に含めていますが、今後は他社事例も参考にしながら、評価項目の整理を行う予定です。

企業価値向上を目指して高い目標に挑戦的に取り組んでいくことを恒常化し、成果の創出・実現がより一層高く評価される報酬制度となるよう、現行制度のさらなる進化に取り組んでまいります。



報酬委員会

● 役割・責務

取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、その方針に従い、取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の内容を決定します。

構成 (含む委員長)	社外取締役 3名
委員長	取締役(社外) 五十嵐 弘司
委員	取締役(社外) 若林 辰雄 取締役(社外) 別府 理佳子

活動実績

2024年度開催回数 11回

2024年	
4月10日	当社役員報酬制度の妥当性、当社役員報酬制度におけるマルス・クローバック制度の開示について審議
5月29日	取締役および執行役の報酬制度内規等の改定について決議 執行役年次賞与額に係る連結営業利益成長率評価、前事業年度の非財務評価結果、当事業年度の非財務評価目標設定について審議
6月12日	前事業年度の業績に基づく執行役個人別の年次賞与額について決議
6月26日	取締役個人別の報酬内容等について決議 報酬委員会の年間計画について審議
8月28日	現在の報酬制度に至る経緯の確認と今後の論点について審議
10月30日	役員報酬をとりまく最新動向および報酬水準ベンチマークの結果報告会
11月27日	ベンチマーク結果等を踏まえた報酬委員会での今後の論点について審議

2025年	
1月15日	当社役員報酬制度の妥当性について審議
2月26日	当社役員報酬制度の妥当性について審議
3月12日	取締役および執行役の報酬制度内規等の改定について決議 役員報酬BIP信託に関する株式交付規程一部改定について審議
3月26日	取締役および執行役の個人別報酬内容について決議 役員報酬BIP信託に関する株式交付規程一部改定について決議

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

役員報酬等決定方針



取締役および執行役の報酬制度

当社グループの中長期的な企業価値の向上を牽引する優秀な経営者人材にとって魅力的な報酬制度とするとともに、株主をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任を果たすことができる報酬ガバナンスを構築することを目的とし、以下のとおり取締役および執行役(役員)の報酬の決定方針および報酬体系を定めています。

1. 役員報酬の決定方針

- (1) 当社グループと類似の業態・規模の企業と比べ、競争力のある報酬水準となる制度とする。
- (2) 各役員が担う役割・責務に対する成果や中長期的な企業価値の向上に対する貢献を公平・公正に評価し、これを報酬に反映する。
- (3) 執行役の報酬については、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図る健全なインセンティブとして機能させるため、基本報酬、事業年度ごとの業績等の評価に基づく年次賞与、中長期的な業績や企業価値に連動する中長期インセンティブである株式報酬により構成するものとし、報酬構成割合は役位に応じて適切に設定する。取締役(取締役と執行役を兼任する者を除く)の報酬については、執行役の職務執行の監督を担うという機能・役割に鑑み、金銭による基本報酬のみを原則とする。但し、取締役会議長及び各委員会の委員長を務める取締役に対しては、その職責に鑑み、基本報酬に加えて手当を支給する。また、監査委員長等特有の監査活動を担う取締役に対しては、その負担に見合った手当として監査活動等手当を支給する。

- (4) 年次賞与は、事業年度ごとの業績を重視しつつ、TSR(株主総利回り)(※)の相対的な評価結果および中長期的な経営戦略の執行役ごとの遂行状況等を適切に評価し、これを報酬に反映する。

$$\text{※TSR} = \frac{\text{「当年3月の各日終値平均株価」} + \text{「当事業年度の1株当たり配当額累計」}}{\text{「前年3月の各日終値平均株価」}}$$

- (5) 中長期インセンティブは、中長期的な企業価値の向上を図るため、株主との利益意識の共有を実現する株式報酬とする。
- (6) 報酬の決定方針および個人別の支給額については、過半数を独立社外取締役によって構成する報酬委員会が審議し決定する。
- (7) 株主をはじめとしたステークホルダーが業績等と報酬との関連性をモニタリングできるように必要な情報を積極的に開示する。

2. 役員報酬体系

- (1) 取締役(取締役と執行役を兼任する者を除く)
取締役の報酬体系は、金銭による基本報酬のみを原則とする。但し、取締役会議長及び各委員会の委員長を務める取締役等に対しては、その職責に鑑み、基本報酬に加えて手当を支給する。金額については、外部専門家の調査に基づく他社報酬水準を参考に、個別に勘案し決定する。

(2) 執行役

執行役の報酬体系は、固定報酬である基本報酬と業績連動報酬である年次賞与および株式報酬で構成する。また、報酬構成割合は、執行役社長において、「基本報酬：年次賞与：株式報酬=1.0：0.6：0.4」(※年次賞与については支給率100%の場合)を目安とし、その他の執行役は、業績連動報酬の基本報酬に対する比率を執行役社長より低めに設定する。

また、その報酬水準については、外部専門家の調査に基づく同輩企業(報酬委員会が定める同規模企業群)の報酬水準を参考に決定する。

<基本報酬>

基本報酬は、固定報酬として役位に応じ金銭で支払う。

<年次賞与(短期インセンティブ報酬)>

年次賞与は、単年度の連結営業利益、TSRの相対比較、執行役ごとに設定する非財務目標の遂行状況によって決定する。具体的な評価項目は以下のとおりとする。

【評価項目】

- ①本業の収益力を測る連結営業利益(事業系執行役は担当事業営業利益)評価
なお、連結営業利益評価(評価係数)には、マーケットの成長以上の成長を意識付けるため、連結営業利益成長率の他社比較による調整係数をかけ合わせる(国内非鉄6社および国内同規模製造業を中心とした比較対象企業を選定)

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス
役員報酬等決定方針



し相对比较)

②TSRの相对比较(国内非鉄6社および国内同規模製造業を中心とした比較対象企業を選定し相对比较)による評価(相対TSR評価)

③短期的な業績には表れにくい、中長期的な企業価値の向上に向けた取り組み、およびサステナビリティ基本方針に沿った取り組み等について、執行役ごとに期初に設定した目標に対する遂行状況等を評価する非財務評価

※サステナビリティ基本方針の項目

1. 安全と健康最優先の労働環境整備
2. 人権尊重
3. ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進
4. ステークホルダーとの共存共栄
5. ガバナンス強化とコンプライアンス・リスクマネジメントの徹底
6. 公正・適正な取引と責任ある調達
7. 安心・安全・高付加価値な製品の安定的提供
8. 地球環境保全への積極的取り組み

【算定式】

$$\text{年次賞与} = \text{役員別の年次賞与基本額} \times \text{業績評価支給率}(\%)$$

※業績評価支給率は、業績の達成度に応じ0%~約200%の範囲で変動

【評価ウェイト】

役員に応じた年次賞与基本額を、連結営業利益評価(事業系執行役は担当事業営業利益評価)を60%(連結営業利益成長率の他社比較により調整)、相対TSR評価を20%、非財務評価を20%の割合で評価し、年次賞与額を決定する。

■ 執行役社長、事業系以外の執行役

$$\left(\begin{matrix} \text{連結} \\ \text{営業利益} \\ \text{評価} \\ 60\% \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{調整係数} \\ \text{成長率} \\ \text{評価} \\ 0.9 \sim 1.1 \end{matrix} \right) + \begin{matrix} \text{相対} \\ \text{TSR評価} \\ 20\% \end{matrix} + \begin{matrix} \text{非財務} \\ \text{評価} \\ 20\% \end{matrix}$$

■ 事業系執行役

$$\left(\begin{matrix} \text{担当事業} \\ \text{営業利益} \\ \text{評価} \\ 60\% \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{調整係数} \\ \text{成長率} \\ \text{評価} \\ 0.9 \sim 1.1 \end{matrix} \right) + \begin{matrix} \text{相対} \\ \text{TSR評価} \\ 20\% \end{matrix} + \begin{matrix} \text{非財務} \\ \text{評価} \\ 20\% \end{matrix}$$

【年次賞与における連結営業利益の目標】

年次賞与における連結営業利益の目標については、原則、中期経営戦略における当期の連結営業利益計画値を適用する(担当事業営業利益については、当該担当事業に係る連結営業利益計画値を用いる)こととする。

なお、2024年度に係る賞与の算定に用いた業績連動指標の目標値および実績値は次のとおり。

	評価項目	目標	実績値
営業利益	連結	550億円	371億円
	金属事業	149億円	231億円
	高機能製品	195億円	56億円
	加工事業	212億円	88億円
連結営業利益成長率		-	59.47%
TSR(カッコ内は国内非鉄6社における順位)		-	94.3% (3位)

<株式報酬(中長期インセンティブ報酬)*>

株式報酬は、株主との利益意識の共有を実現し、当社グループの中長期的な企業価値向上のインセンティブとして機能させることを目的として、信託の仕組みを利用した制度とし、執行役の退任時に役位に応じた当社普通株式および当社普通株式の換価処分金相当額の金銭を交付および給付する。交付する株式については、業績条件・株価条件を設けない。

なお、国内非居住者については、法令そのほかの事情により、これとは異なる取り扱いを設けることがある。

※役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託と称される仕組みを採用し、執行役に当社株式等の交付等を行う。信託期間中、各事業年度の執行役の役位に応じて付与するポイントを累積し、執行役の退任後、当該累積ポイント数の70%に相当する当社普通株式(単元未満株式については切り捨て)および残りの累積ポイント数に相当する当社普通株式の換価処分金相当額の金銭を役員報酬として交付等するインセンティブプランである。

1ポイント=当社普通株式1株とし、信託期間中に株式分割・株式併合等が生じた場合には、当社株式の分割比率・併合比率等に応じて、1ポイント当たりの当社株式数を調整する。なお、2023年度を含む3事業年度(2023年度から2025年度まで)において執行役に対して付与するポイント数の上限は、合計で14万ポイントである。

<報酬の返還請求等(マルス・クローバック制度)>

執行役に法令や善管注意義務への違反等が発生した場合、報酬委員会の決議を経て、年次賞与については受給権の剥奪または支給後の返還請求を、株式報酬については当社株式等の交付等を受ける権利の剥奪または累積ポイント数相当額の金銭の返還請求をすることができる。

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス
役員報酬等決定方針

■ 執行役(執行役社長を除く)の年次賞与における
非財務評価項目の内容(2025年度)

目標の設定方法

各執行役(執行役社長を除く)は、非財務評価項目として3つの目標を設定し、そのうち1項目はサステナビリティ課題とするよう義務付けています。これら3つの目標は、さらに2~3個の小項目に細分化され、それぞれの項目について目標を設定しています。以下の表は、2025年度の目標として設定している非財務評価項目の内容を、サステナビリティ基本方針等に基づいて分類したものです。

なお、2023年度以降、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進、とりわけ、女性管理職比率に関する目標設定を義務付けています。これ以外に、複数の執行役が、地球環境保全への積極的な取り組みに関する目標を設定しています。

サステナビリティ基本方針に沿った項目	執行役					
	A	B	C	D	E	F
安全と健康最優先の労働環境整備		○	○			
人権尊重	○					
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進	○	○	○	○	○	○
ステークホルダーとの共存共栄	○				○	
ガバナンス強化とコンプライアンス・リスクマネジメントの徹底		○				
公正・適正な取引と責任ある調達	○					
安心・安全・高付加価値な製品の安定的提供					○	
地球環境保全への積極的取り組み			○	○		○

評価プロセス

- 執行役社長以外の執行役の評価
各執行役が非財務評価項目として定めた目標は事業年度終了後、執行役社長が一次考課者となり、目標の達成状況などの観点から各執行役の評価を行います。報酬委員会は、執行役社長による一次評価結果について説明を受け、その妥当性について審議をした後、最終的な評価を決定します。
- 執行役社長の評価
執行役社長は全社を統括する立場であることを踏まえ、グループ全体のマネジメントや中期経営戦略達成に向けてのリーダーシップの発揮といった観点から、報酬委員会が執行役社長の職務遂行状況を審議し、評価を決定します。

■ 役員区分ごとの2024年度に係る報酬等の総額、
報酬等の種類別の総額および対象となる役員の数

(単位:百万円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類					
		金銭報酬				非金銭報酬	
		基本報酬		賞与 (業績連動報酬)		株式報酬	
		総額	対象人員 (名)	総額	対象人員 (名)	総額	対象人員 (名)
取締役(社外取締役を除く)	88	88	1	-	-	-	-
執行役	452	281	8	79	8	90	8
社外役員	130	130	9	-	-	-	-

- ※1 取締役と執行役を兼任する者に対して支給された報酬等の総額および対象人員については、執行役の欄に記載しています。
- ※2 2024年7月より、指名・監査・報酬・サステナビリティ各委員会の委員長を務める取締役に対して委員長手当を支給しております。上記社外取締役の基本報酬の額には、当該委員長手当を含んでいます。
- ※3 2024年度末日現在の取締役は11名、執行役は8名です。取締役の対象人員には、2024年度中に退任した取締役2名(うち社外取締役2名)を含んでいます。
- ※4 当社は信託の仕組みを利用した株式報酬を導入しており、上記株式報酬の額は2024年度の費用計上額を記載しています。



■ 当社役員報酬制度の妥当性に関する
報酬委員会における審議について

当社報酬委員会では、毎年、取締役および執行役の報酬制度の妥当性について審議しています。審議にあたっては、当社制度が市場水準とかけ離れたものとならないよう、外部専門家の調査結果を活用しています。具体的には、報酬委員会において、外部専門家による市場水準に関する調査の結果(国内同規模企業群や、当社と同様の機関設計を採る企業等との報酬額の比較結果等)について報告を受けた後、役員の役割・職責等も勘案しながら、報酬制度の妥当性を検証しています。なお、報酬委員である社外取締役とその他の社外取締役間の情報の非対称性を解消することを目的に、適宜委員以外の社外取締役がオブザーバー参加することを認めています。また、必要に応じて執行役社長等を委員会に出席させ、説明・意見を聴取することとしています。

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

サステナビリティ委員会委員長メッセージ



サステナビリティ課題への対応という側面から
コーポレート・ガバナンスの改善、
企業価値の向上に尽力していきます。

サステナビリティ委員会委員長

社外取締役 相楽 希美

サステナビリティ委員会の設置から3年目を迎えた2024年度は、DE&I、地球環境問題および資源循環など、当社グループのサステナビリティ課題の主要テーマについて、他社視察や有識者講演を通じて議論の深化に努めました。また、当委員会が議論の場を提供することで、取締役、執行役それぞれが新たに得た知見を、当社グループのサステナビリティ課題への対応にどのように活用していくことが可能かについても、真摯な議論を重ねてきました。今後、執行側がこれまでの学びを業務の実践に活かし、当社グループの企業価値向上につながっているかどうか、PDCAサイクルによる改善の確認に関しても当委員会の重要な課題になってくると考えています。

当委員会の委員長としての初年度である2025年度は、他の委員とともに、当社グループのサステナビリティ課題への対応という側面からコーポレート・ガバナンスの改善、企業価値の向上に一層尽力していきたいと

思います。当社グループは今、世界情勢や経済環境の大きな変化への対応が喫緊の課題となっており、中期経営戦略2030の練り直しも進めています。そのような中、サステナビリティ課題への対応はステークホルダーの皆さまからの関心も高いため、当委員会の活動を通じて社会の要請を敏感に察知し、経営の重要な視点として経営戦略に取り入れることが肝要と考えています。また、より先進的なサステナビリティ課題への対応を学び、実践を働きかけることに加え、より積極的な情報開示を促すことも当委員会の重要な役割であると認識しています。「人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」という私たちの目指す姿の実現に向けた取り組みが着実に遂行されるよう、当委員会としてさまざまな活動を通じて取締役会の議論の充実に努め、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていきたいと思っています。



サステナビリティ委員会

● 役割・責務

サステナビリティ委員会は、取締役会からの諮問事項として、サステナビリティ経営に関するモニタリング方法や、サステナビリティ経営の課題等について検討します。

サステナビリティ委員会で検討した事項は、取締役会に答申します。

構成 (含む委員長)	社外取締役 3名
委員長	取締役(社外) 相楽 希美
委員	取締役(社外) 桐山 一憲 取締役(社外) 佐々木 一郎

活動実績

2024年度開催回数 10回

2024年	
4月24日	外部有識者講演および外部視察を踏まえた意見集約結果について審議
5月14日	外部有識者講演および外部視察を踏まえたサステナビリティ課題に関する執行役との意見交換会を実施
6月12日	2023年度のサステナビリティ委員会活動を総括
7月10日	2024年度のサステナビリティ委員会活動方針等について審議
9月25日	外部有識者講演および外部視察等の候補について審議
11月8日	外部有識者とのパネルディスカッションを実施 (テーマ: 企業におけるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの取り組みについて)
11月27日	2024年11月8日に実施したパネルディスカッションについて執行役との意見交換を実施

2025年	
1月22日	外部視察を実施 (視察先: 障がい者雇用と多様な働き方を推進する製造業)
1月29日	外部有識者講演を実施 (テーマ: 企業におけるサステナビリティの取り組みについて)
3月12日	2025年1月22日に実施した外部視察および2025年1月29日に実施した外部有識者講演について執行役との意見交換を実施

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

社外取締役 対談



当社グループの企業価値向上に向けた課題や期待感について、2名の社外取締役にそれぞれの経験、知見から提言を頂きました。



社外取締役
別府 理佳子

社外取締役
桐山 一憲

これまでの経験に基づく外部の視点、
多様な視点を提供

別府 私は、これまで弁護士として国際法律事務所での経験を積んできました。当社の社外取締役に就任するお話を頂いた際に、「当社の社外取締役はお飾りではなく、フル活用する」という説明があり、そのような意気込みがあることにとても惹かれました。弁護士として企業に関わる場合は、外部アドバイザーとしての役割を求められることが多いですが、社外取締役の場合は、まさに経営陣として執行を監督する役割を求められます。企業経営のプロが揃っている取締役会に弁護士の私が入ることはハードルが高いと感じましたが、私自身の経験や知見、他の方とは異なる視点を提供することを心がけています。

桐山 私はこれまでにグローバル企業での経営に携わってきました。当社は、事業ポートフォリオの整理や品質問題を契機としたガバナンス体制の強化などの一環で、

指名委員会等設置会社に変更し、取締役の過半数を社外取締役とするなど、ガバナンスに関して試行錯誤しており、私のこれまでの経営経験が社外取締役として活かせるのではないかと考えています。ビジネスモデルなどの違いはあれども、企業経営としてやるべきことは大きくは変わりませんが、業務執行と経営監督は役割が異なります。当社において、スピードを上げて業務執行に取り組む役割は執行役が担っており、その動きをいかに促していくか、追求していくかが、私たち社外取締役の役割であることを意識しています。

先を見通す力、スピード感が課題、
社外取締役として執行を促す

別府 当社の経営体制を見ていると、非常に前向きに、真摯に、パッションを持って目の前の事業課題にフォーカスしている方たちが揃っていると思います。社内からの登用だけでなく、社外からも優れた人材を引き入れており、とてもいい経営チーム

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス 社外取締役 対談

だと感じています。その一方で、人材という観点からは、これから先の会社をある方向に舵取りしていくために、どのような人材が必要か、誰を後継者とするべきかという先のさらに先を見通す力、そして、それをプロセスに落とし込むという点については課題を感じています。CEO以外の執行役員も含めて、後継者候補を選定する仕組みの改善は必要と考えています。

桐山 ガバナンス体制を思い切って指名委員会等設置会社に移行したことについ

ては、とても勇気がいることで、非常に評価できることだと考えています。一方で、人材のベースの能力は高い反面、多様性が不足している点は気になります。現在、取締役の中に外国人の方はいません。真のグローバル企業を目指すには、外国人も含めて、多様性をより高めていくことが必要です。また、日本企業では、若くて経験が少ない人材を抜擢するというカルチャーが根付いておらず、当社も同様と感じています。これらは変えようと思わなければ変わっていきません。

そして、一番の課題はスピード感です。特にグローバルの競合と対峙していく場合には、スピード感がなければ、タイミングが遅れ、本来得べきリターンが得られなくなることはよくあります。これらの点は、今後チャレンジが必要であり、社外取締役として、強く促していきたいと思っています。

**成長機会は多くある。
スピード感をもった実行に期待**

別府 当社の成長の機会、可能性は非常に感じており、今後の成長に大きく期待し

ています。2025年度の当初計画は、残念ながら達成は非常に厳しい状況ですが、なぜ達成できないのか、何ができていて何が足りていないのかという反省を行い、現状をしっかりと認識しなければなりません。今ある資産を活用することで大きく変わる要素は十分にあると考えています。各事業の取り組みやM&A、協業なども含めて、当社として成長できる場所はどこなのか、取締役会としてもしっかりと検討を進めていきたいと思っています。

また、さまざまな取り組みにおいて、他社とのパートナーシップを築きながら進めています。もっといろいろな協業の形を追求できたらと思います。もちろん、資源循環ループの構築など、全てを当社だけではできませんが、スピード感も含めて、大胆さを持って取り組むことに期待します。

桐山 私も、成長の機会、可能性は十分にあると思っています。どのように成長していくかが重要であると感じています。成長とは、規模が大きくなっていくことではありません。規模は小さくても筋肉質な体制を維持し、毎年レベルが上がっ



ていくということも成長と言えます。当社の成長のために、何を選択するのが取締役会の一番重要な責務と考えています。これまでの事業の延長線ということだけでなく、当社として何にどのように取り組んでいくのかを明確にできれば成長の余地はたくさんあると思います。そして、選択したものにスピード感を持って取り組んでいくこと、それをしっかりと実行できる人材を揃えていくことも重要です。人的資本も非常に重要なテーマになると強く思います。



サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

執行役の体制

執行役

執行役は、取締役会から業務執行の決定に関する権限の委譲を受けるとともに、定められた職務分掌等に従い、業務の執行を行います。

執行役は7名であり、執行役のうち、執行役社長である田中徹也、執行役常務である高柳喜弘の両名は、取締役会の決議により、代表執行役に選定されています。

■ 執行役(2025年4月1日付就任)

田中 徹也	執行役社長(代表執行役) CEO ^{※1} 全般統括、監査、サステナビリティ推進 ^{※5} 、三菱マテリアルヨーロッパ社担当
平野 華世	執行役常務 CFO ^{※2} CFO担当領域 ^{※6} 、物流資材担当
野川 真木子	執行役常務 CHRO ^{※3} CHRO担当領域 ^{※7} 、総務、広報、法務・コンプライアンス、ビジネストランスフォーメーション担当
石井 利昇	執行役常務 CTO ^{※4} CTO担当領域 ^{※8} 、再生可能エネルギー事業担当
高柳 喜弘	執行役常務(代表執行役) 金属事業カンパニー プレジデント
張 守斌	執行役常務 高機能製品カンパニー プレジデント
小原 和生	執行役常務 加工事業カンパニー プレジデント

※1 CEOは、Chief Executive Officerの略称です。

※2 CFOは、Chief Financial Officerの略称です。

※3 CHROは、Chief Human Resources Officerの略称です。

※4 CTOは、Chief Technical Officerの略称です。

※5 サステナビリティ推進：サステナビリティ経営(安全環境品質、地球環境、環境保全センター業務を含む)

※6 CFO担当領域：経理、財務、経営管理、IRを管轄

※7 CHRO担当領域：グローバル人事、人事労政を管轄

※8 CTO担当領域：ものづくり・R&D戦略、DX推進、システム戦略を管轄



戦略経営会議

戦略経営会議は、取締役会から権限委譲を受けて、当社グループ全体の経営に係わる特に重要な事項について審議および決定を行います。戦略経営会議は、執行役社長およびコーポレート部門各部署担当の執行役で構成されており、議長は執行役社長が務めています。

サステナビリティ審議会・サステナビリティレビュー

サステナビリティに関する取り組みとして、従来のガバナンスレビューおよびガバナンス情報共有会議に代わり、2024年度からサステナビリティ審議会およびサステナビリティレビューを実施しています。取り扱うテーマについては、これまでのガバナンス関係事項(安全、衛生、人権、コンプライアンス、環境、品質、コミュニケーション、情報セキュリティ)から、地球環境問題対応と人的資本経営の経営課題も含めたサステナビリティ関係事項としています。

サステナビリティ審議会は、本社と事業部門等の間で、事業年度開始前(3月)に、上記のサステナビリティ関係事項に関する方針や計画を審議し決定する場としています。

また、サステナビリティレビューは、サステナビリティ審議会で決定した方針および計画に基づく活動について、コーポレート部門および事業部門等ごとに事業年度内に1回以上、進捗報告を行う場としています。

これらの会議は、執行役および関係部署の部長等によって構成されており、会議を通じて情報を共有しフォローアップできる体制を構築しています。

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

監査の状況／内部統制／政策保有株式の保有状況



監査の状況

監査委員会による監査の状況

監査委員会は、内部統制システムの運用状況、中期経営戦略実施上のリスクと対応状況、労働安全の対策および独占禁止法遵守のための対策を含むサステナビリティ課題への取り組み状況、会計監査人の監査方法および監査結果の妥当性等を検討しています。

そのために、取締役、執行役、内部監査担当部署、その他内部統制担当部署等からその職務の執行状況を聴取し、重要な決裁書類等を閲覧し、監査委員会が定めた監査計画等に従い、選定監査委員が本社および主要な事業所において業務および財産の状況を調査し、必要に応じてグループ会社等の往査を実施して、取締役および執行役の職務執行状況を監査する体制を取っています。また、グループの監査体制について実効性を高めるため、主要グループ会社の監査役と定期的に会合を持つなど、連携強化に努めています。さらに、三様監査全体の実効性を高めるため、監査委員会、内部監査担当部署および会計監査人が打ち合わせを行い、連携強化を図っています。監査委員長は、執行役社長との定例ミーティングや執行役との面談を実施し、意見交換を行っています。そのほか、コーポレート部門からの報告を定期的あるいは適宜受け、指摘あるいは提言を行っています。また、戦略経営会議、三菱マテリアルグループ経営会議、年初業績予測審議、ものづくり・R&D戦略会議、サステナビリティ審議会等の重要会議への出席や関係会社を含む国内外の事業拠点への往査等による監査を通じて、気づき事項についての指摘あるいは提言を行っています。監査委員長武田和彦は、上場企業の主要子会社において最高財務責任者(CFO)としての経験があり、財務および会計に

関する相当の知見を有しています。

監査委員会の職務を補助するための組織として監査委員会室を設置し、監査委員会の指揮下に置いています。

内部監査の状況

内部監査担当部署である監査部は2025年6月24日現在、監査部長を含む19名で構成されています。担当執行役の指示のもと、監査委員会と連携して、担当執行役および監査委員会の承認を得た内部監査計画に基づき、当社グループにおける会社業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、資産の保全・有効活用状況、リスク管理状況、法令等および社内諸規則・基準の遵守状況等についての監査を行っています。また、会計監査人と情報の共有化を図り、緊密な連携をもって監査を実施しています。

監査部は、担当執行役および監査委員会に対して定期的に全社の監査結果の報告を行っており、また、取締役会に対しては、担当執行役より定期的に全社の監査結果の報告を行っています。

内部統制

内部統制については、2006年1月の内部統制システム整備委員会設置以降、会社法、金融商品取引法等への対応のみならず、当社およびグループ会社に最適な内部統制システムの充実を図るため、内部統制整備の基本方針策定、財務報告に係る内部統制評価・開示制度に関する事項への対応等を行ってきました。2024年度の財務報告に係る内部統制評価については、2025年6月に「内部統制報告書」を提出しており、監査法人から「その内容が適正である」という無限定適正意見の表明を受けています。

政策保有株式の保有状況について

当社は、事業戦略上必要である場合を除き、純投資目的以外の株式(政策保有株式)を取得・保有しない方針としています。政策保有株式について、毎年取締役会において、保有の妥当性を具体的に精査し、保有の適否を検証しており、検証の結果、保有意義が認められない政策保有株式は縮減します。

2024年度の保有状況

2024年度においては、当社が保有する政策保有株式(2024年4月1日時点で保有していた上場株式6銘柄)のうち、4銘柄の全部または一部の売却を行い、2025年3月末時点の保有上場株式は3銘柄となりました。2025年3月末時点の政策保有株式の貸借対照表計上額は上場株式が約58億円、非上場株式が約22億円、みなし保有株式の評価額は約38億円となり、その合計額は2025年3月期当社連結純資産の1.7%に当たります。

連結純資産に占める政策保有株式割合(%)

