

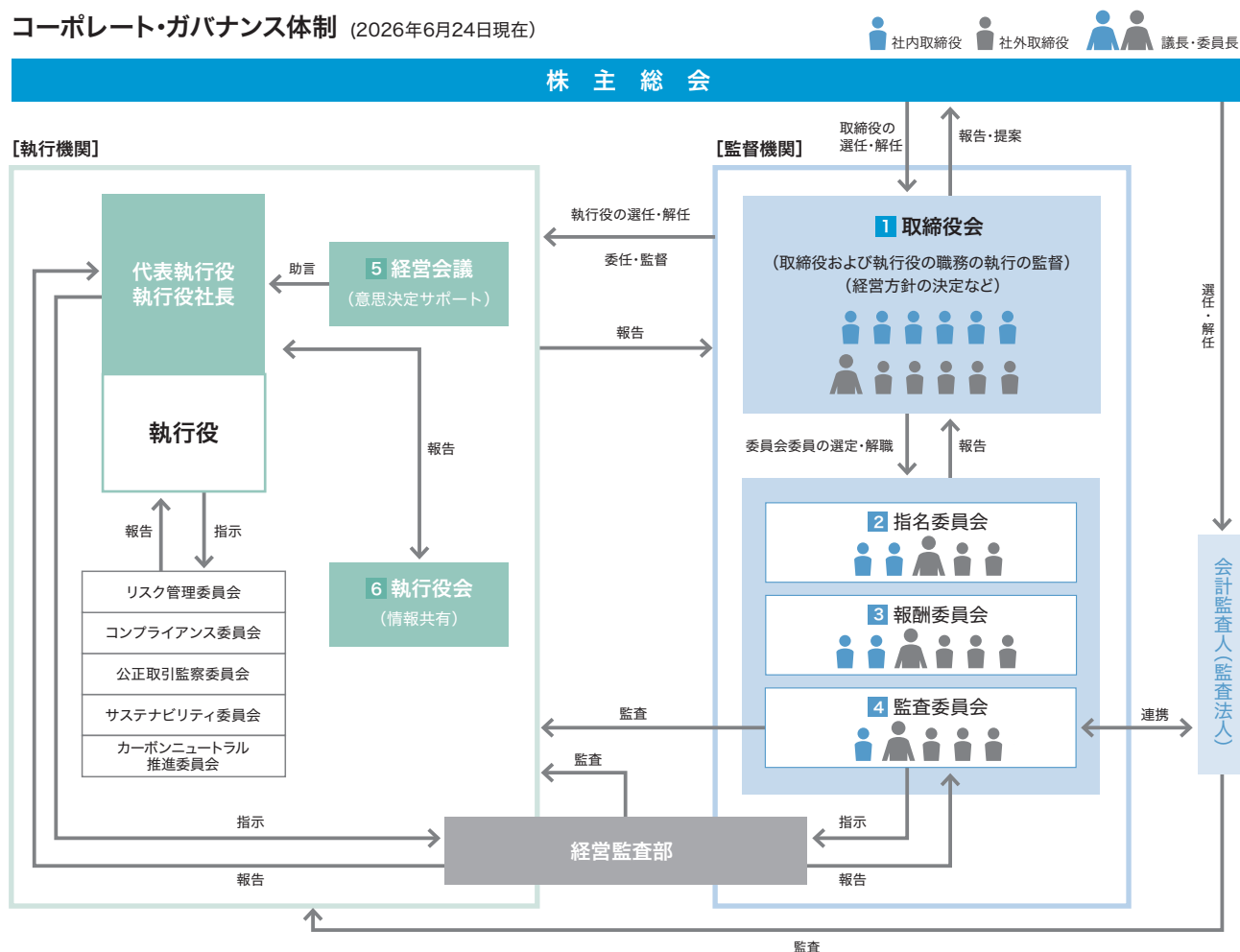
ガバナンス体制

■ 基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスの強化・充実を経営の最重要課題のひとつと位置づけ、経営の一層の効率化および健全化を進めるとともに、株主、投資家の皆さまへの迅速かつ正確な情報を開示することで、経営の透明性を高めるよう努めています。

当社は、迅速な意思決定機構・業務執行機構の構築、経営の監督機能の強化および経営の透明性・公正性の向上を図ることを目的として、2019年6月に監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。この体制で中長期にわたる企業価値の向上に努めてまいります。

コーポレート・ガバナンス体制 (2026年6月24日現在)



■ 基礎情報

機関設計	指名委員会等設置会社
取締役	12名
うち独立社外取締役	6名
取締役の任期	1年
執行役	15名
うち代表権のある執行役	2名
取締役を兼務する執行役	5名
監査委員会の職務を補助する体制	あり（経営監査部）
会計監査人	EY 新日本有限責任監査法人

■ 取締役会、指名・報酬・監査委員会構成メンバー

2026年度(2026年6月24日現在)				
取締役会		指名委員会	報酬委員会	監査委員会
鵜飼 英一		○	○	
山本 正明			○	
木下 俊平				
孝橋 宏二				
皆見 章行				
播磨 悦		○		○
川上 良★		○		○
村越 晃★		◎	○	
木谷 泰夫★		○		◎
塔下 辰彦★			◎	○
和田 浩美★			○	
三浦 綾子★			○	○

*★は社外取締役、◎は委員長、○は委員(メンバー)を示しています。

ガバナンス体制

1 取締役会

取締役会は、経営の基本方針を決定し、取締役および執行役の職務の執行を監督します。取締役会は法令または定款で定める取締役会決議事項以外の業務執行について、大幅に執行役へ権限委譲しており、経営の監督機能の強化と意思決定の迅速化を図っております。

取締役の任期は1年、員数は15名以内と定款で定められており、取締役会は原則月1回および必要の際に機動的に開催しております。2026年6月24日現在の取締役は12名、うち6名が社外取締役です。取締役会議長は、社外取締役が務めております。

2 指名委員会

指名委員会は、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の決定などを行います。2026年6月24日現在の委員は5名、うち3名が社外取締役です。指名委員長は、社外取締役が務めております。

3 報酬委員会

報酬委員会は、取締役および執行役の報酬などの内容に係る決定に関する方針と個人別の報酬などの内容の決定などを行います。2026年6月24日現在の委員は6名、うち4名が社外取締役です。報酬委員長は、社外取締役が務めております。

4 監査委員会

監査委員会は、取締役および執行役の職務執行の監査や株主総会に提出する会計監査人の選解任に関する議案の内容の決定などを行います。なお、監査委員会の職務を補助する組織は経営監査部であり、兼務の担当者が監査委員会事務局などを担っております。当該担当者については、経営監査部長が監査委員会を補助するに相応しい能力・経験などを有する者を監査委員会の同意を得て任命しております。また、当該担当者の異動、懲戒、評価などに係る事項については、監査委員会の同意を得るものとしております。2026年6月24日現在の委員は5名、うち4名が社外取締役です。監査委員長は、社外取締役が務めております。

5 経営会議

経営会議は、代表執行役社長の意思決定のサポート機関として、業務執行に関する重要な事項について審議します。代表執行役社長および代表執行役社長が指名する執行役で構成され、原則月2回開催しております。

6 執行役会

執行役会は、代表執行役社長が主宰し全執行役をもって構成されます。取締役会決定事項が示達されるとともに、執行役は業務の執行状況を報告します。原則月1回開催し、執行役間で情報を共有することにより、効率的・効果的な業務執行を図っております。

ガバナンス体制の変遷

2006年	● CSR 委員会の設置
2008年	● リスク管理委員会の設置 ● 社外取締役の選任（0名→1名）
2011年	● 社外取締役の増員（1名→2名）
2012年	● 公正取引監察委員会の設置
2015年	● コンプライアンス委員会の設置 ● 取締役会実効性評価の実施
2016年	● 報酬諮問委員会の設置
2018年	● 新企業理念体系の制定
2019年	● 指名委員会等設置会社へ移行 ● 社外取締役の増員（2名→5名） ● サステナビリティ委員会の設置
2020年	● 取締役（社外）に女性が就任
2021年	● 執行役体制のフラット化
2022年	● 執行役評価制度に ESG 項目を設定 ● 取締役会議長に女性社外取締役が就任
2023年	● 社外取締役向け重要会議説明会の開催 ● カーボンニュートラル推進委員会の設置
2024年	● 執行役報酬における業績連動報酬比率の変更（全体比40%から50%へ増加）
2025年	● 女性社外取締役の増員（1名→2名）

ガバナンス体制

取締役会

取締役会の活動状況

2025年度に当社は取締役会を15回開催しました。主要アジェンダは下表の通りです。

当社取締役は、社内外ともさまざまな分野から多様性とバランスなどを考慮の上、幅広く選任されております。2026年6月24日現在、取締役のうち女性は2名（社外）であり、議長は社外取締役が務めております。このような取締役が経営を監督することにより多様な価値観を融合し、持続的な企業価値の向上を図っております。

※上記の取締役会の開催数のほか、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

■ 取締役会（2025年4月1日～2026年3月31日）

区分	主な内容	備考
事業計画・各事業・各地域の状況	・期首計画 ・中期経営計画の事業構造改革の進捗 ・各事業・各地域の状況	期首計画については、月次報告により、毎月進捗をフォローしています。中期経営計画については、全体の進捗のほか、各事業・各海外地域の個別の状況についても定期的に報告がなされ、確認、議論しました。
コンプライアンス関係	・コンプライアンスの状況 ・ヘルプラインの運用状況	ヘルプライン（公益通報相談窓口）の状況については、相談等の類型別件数や個人が特定されない範囲での相談概要等、運用状況を確認、議論しました。
リスク管理・サステナビリティ	・リスク管理の状況 ・安全衛生活動の状況 ・情報セキュリティ対策強化の進捗 ・サステナビリティ活動の進捗 ・海外地区における内部統制体制強化	安全衛生活動の状況について、労働災害の発生状況や要因分析等を、また情報セキュリティ対策強化の進捗について、最近のサイバー攻撃とその特徴、当社へのサイバー攻撃の防御状況、情報セキュリティ対策の推進状況等をそれぞれ確認、議論しました。
その他	・設備投資の状況 ・総会議決権行使結果の分析	設備投資の状況については、投資効果実績のフォロー結果等を、また総会議決権行使結果の分析については、候補者別の賛否結果詳細等を確認、議論しました。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性向上のため、アンケート形式での各取締役の自己評価によって、毎年取締役会の実効性評価を行い、結果について取締役会で報告しております。

2025年度の実施概要

実施時期：2026年2月2日～2月20日

対象者：全取締役

方式：無記名

項目：「取締役会の役割」、「取締役会の構成」、「取締役会の運営」、「委員会の運営」

評価：4段階評価

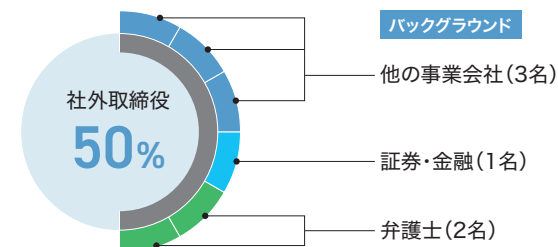
結果報告：2026年5月21日開催の取締役会

2025年度について、取締役会全体としての実効性は概ね高評価であり、かつ前年度比でも改善傾向にあります。2026年度はさらなる実効性向上に向け議論の時間を確保するため、執行役の職務執行状況報告方法（資料様式・説明方法・説明時間等）について、さらなる改善を実施し運用を開始しており、そのルール遵守の徹底と定着化を実施してまいります。今後も定期的に、取締役会の実効性について分析・評価を行い、改善を図ってまいります。

社外取締役について

2026年6月24日現在の取締役は、社内取締役6名、社外取締役6名の合計12名の構成で、社外取締役比率は50%となっております。引き続き、経営の監督機能の強化および経営の透明性と公正性の向上を図ってまいります。また、適正なコーポレート・ガバナンスの確保のために、社外取締役の資質および独立性について「社外取締役の独立性基準」を独自に定め社外取締役の選任を行っています。なお、社外取締役全員を、（株）東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。

社外取締役に対しては、原則毎月、執行部門の重要会議における審議などの内容に関する説明会を実施しております。その他事業所視察などを実施して当社事業への理解を深めてもらうなど、社外取締役に求められる役割や責務を実効的に果たすために必要な情報の提供などを継続的に実施しており、取締役会で活発な議論が行える環境を整えています。



ガバナンス体制

■ 執行役

執行役は、取締役会の決議により選任され、取締役会から委任された業務の執行の決定および業務の執行を行います。任期は1年と定款で定めており、2026年6月24日現在の執行役は15名です。

執行役の選任

執行役の選任につきましては、その責務を果たすに相応しい人格、見識、能力、経験、実績などを有しているか総合的に勘案し、取締役会で慎重に審議した上で決定します。また、執行役として求められる資質を欠くことが明確になった場合には、取締役会で速やかに解任することとしています。

体制のフラット化と報酬体系

2021年6月25日より執行役全員が上下関係のないひとつのチームとなり、執行役間の議論を活性化させるとともに、スピード感を持って諸課題へ対応し、企業価値のより一層の向上を目指すため、社長以外の役付執行役を解職し、執行役体制をフラット化（無階層化）しています。

本体制の導入以降、執行役間の情報共有や意思疎通の円滑化が進み、部門横断的な議論の活性化や意思決定の迅速化といった面で一定の効果が見られており、経営課題に対する対応スピードの向上に寄与しているものと認識しています。一方で、企業価値向上への寄与については、引き続きその実効性を継続的に検証してまいります。

また、フラット化に伴い、2022年4月から従来の役位別報酬体系を廃止し、担当する部門の責任に応じた責任者報酬体系に移行しています。

ESG評価の導入

2022年4月から年次インセンティブ（賞与）の算定に関わる執行役の個人別重点目標施策にESG項目を設定し、その達成度を評価指標のひとつとしています。ESG項目を評価制度に導入することで、執行役のESGへの積極的な取り組みを促進しています。

□ P.69 報酬委員会

指名委員会

■ 取締役選任基準

取締役候補者の選定につきましては、以下に定める取締役選任基準をもとに、社内外を問わず取締役会全体としてのジェンダーや国際性の面を含む多様性やバランスなども考慮し、指名委員会で慎重に審議した上で決定します。

- 心身ともに健康であること。
- 高い倫理観、遵法精神を有していること。
- 客観的な観点から、建設的な議論ができること。
- 自らの資質向上に努める意欲が旺盛なこと。
- 全社的、中長期的な観点から判断する能力に優れていること。
- 環境、社会の変化に対する先見性、洞察性に優れていること。
- 各分野における十分な実績、専門性を有していること。（経営者あるいは専門性）
- 社外取締役については、①職務遂行に十分な時間が取れること、②別途定める独立性基準を満たしていること、③社外取締役間の多様性が確保できること、④三委員会のいずれかの委員としての職務を遂行する資質を有していること。

■ 指名委員会の審議内容

2025年4月から2026年3月にかけて、指名委員会を7回開催しました。役員に関するサクセッションプランを議論するとともに、執行役候補者推薦および取締役候補者選任に関する内容を決議しました。

なお、指名委員会規則において、委員の過半数は独立社外取締役で構成されるものとし、特別の利害関係を有する委員は議決に加わることができない旨を規定しています。

開催期間	2025年4月1日～2026年3月31日
第1回	・委員長に事故ある場合の代行順位決定 ・年間活動計画
第2回	・サクセッションプラン
第3回	・サクセッションプラン
第4回	・サクセッションプラン
第5回	・執行役候補者推薦
第6回	・執行役候補者推薦 ・取締役候補者選任
第7回	・取締役候補者選任

2025年度の指名委員会では、執行役候補者の選任方法や執行役の体制について重点的に議論しました。これらの内容は翌月以降の取締役会へ報告しています。

また、経営の監督機能をより一層強化する観点から、社外取締役比率の過半数化を継続的に検討してまいります。

報酬委員会

■ 報酬委員会の審議内容

2025年4月から2026年3月にかけて、報酬委員会を6回開催しました。

取締役および執行役の報酬の決定に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化するとともに、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的とし、個人別報酬など、役員の報酬に関する内容を決議しました。

開催期間	2025年4月1日～2026年3月31日
第1回	・執行役2025年賞与 ・役員報酬 BIP 信託ポイント付与
第2回	・委員長に事故ある場合の代行順位決定 ・取締役報酬 ・年間活動計画
第3回	・執行役社長の業績評価方法、および報酬決定方法
第4回	・役員報酬水準、報酬構成検証 ・執行役社長の業績中間評価
第5回	・役員報酬
第6回	・執行役報酬

■ 報酬などの決定の基本方針

役員報酬の体系およびその水準、個人別の報酬などは、社外取締役が委員長を務める報酬委員会において、他社の水準や動向などに関する客観的な情報を参考に決定します。

執行役としての報酬と、取締役としての報酬を別々に決定し、取締役が執行役を兼務する場合は、それぞれの報酬を合算しています。

なお、報酬委員会規則において、委員の過半数は独立社外取締役で構成されるものとし、特別の利害関係を有する委員は議決に加わることができない旨を規定しています。

■ 取締役の報酬

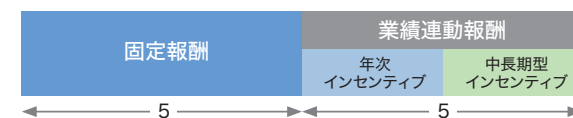
取締役の報酬は、固定報酬のみとなります。

固定報酬は、執行役との兼務、常勤・非常勤の別による基本報酬に所属する委員会や役割などに応じて加算を行います。

■ 執行役の報酬

執行役の報酬は、固定報酬と業績に応じて変動する業績連動報酬からなり、固定報酬と業績連動報酬の割合は、概ね5:5を標準としています。

なお今後、報酬体系全体の設計の見直しも検討してまいります。



固定報酬

固定報酬は、基本報酬、責任者報酬、代表権報酬で構成されています。

業績連動報酬

■ 年次インセンティブ

執行役に対し、単年度業績を反映した金銭報酬として当該年度の期首事業計画および前年度の連結業績指標などにに基づき、支給の有無と支給の場合の総額を決定します。執行役の個人別の支給額は、支給総額の範囲内で、各執行役の重点目標施策の推進状況などを勘案して支給の有無及びその額を決定します。賞与の算定に関わる指標は、資本効率を考慮した成長の達成度を重視する視点から、連結業績の投下資本利益率（ROIC）を基本として設定します。なお、報酬委員会の決定を経て、年1回6月に支給します。

■ 中長期型インセンティブ

中期経営計画の主要目標値に対する達成度に基づき当社株式を交付（一定割合は株式を換価して金銭を給付）するものとし、中期経営計画の目標達成へのインセンティブと株主価値向上への貢献意欲を高めるとともに、自社株保有の促進を図るものです。当該株式の交付については、クローバックおよびマルス条項を規程に導入しております。中長期の業績目標は、経営方針を勘案し重要な経営指標（連結営業利益率、連結売上高など）としています。

監査委員会

■ 監査委員会の審議内容

監査委員会における主な審議事項は、監査の方針および監査計画の策定、会計監査人の監査計画の内容に関する評価、会計監査人の選定に関する評価、内部統制システムの整備・運用状況の評価などです。

■ 監査の状況

監査委員会は、監査委員会で決定した監査基準、監査方針、監査計画などにに基づき、取締役会その他重要な会議に出席するほか、取締役および執行役ならびに使用人などからその職務の執行状況について報告を受けまたは聴取し、取締役および執行役の職務執行を監査しています。各監査委員は取締役会、執行役会のほか、サステナビリティ委員会や、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会および公正取引監察委員会など、内部統制システムを運用する委員会に出席し、モニタリングを行っております。

■ 内部統制の推進

当社は、リスクマネジメントおよびコンプライアンスを経営の最重要課題のひとつとして位置づけ、内部統制システムに関する基本的な考え方(内部統制基本方針)を定めています。この基本方針に基づいて、当社グループの内部統制システムを整備・運用するとともに、事業環境の変化に応じて内部統制システムの不断の見直しを行い、経営の健全性や効率性の向上に努めています。

内部統制推進部は、金融商品取引法に基づく内部統制(内部統制報告制度)評価の統括管理を行うとともに、会社法に基づく内部統制システムの強化を推進しています。また、監査などを通じて把握された内部統制上

の課題について、グループ全体の視点からも、規程や手順、体制などの整備・運用状況を点検し、是正・改善活動を関係部門と連携しながら進めています。こうした取り組みを通じて、各拠点における内部統制を強化するとともに、その安定的な運用を図っています。

■ 内部監査の取り組み

当社は、経営監査部が執行役社長の直属の組織として、監査対象部門から独立した立場で内部監査業務を担当し、執行機関のグループでの業務遂行状況について、法令や社内規程などに対する準拠性、妥当性、事業活動の有効性、効率性の観点から内部監査を実施しています。

内部監査は、執行機関の各組織別の監査(業務監査)、リスク・業務機能別に組織を横断した監査(テーマ監査)を実施し、その結果に基づき、監査対象部門へ改善の助言や提言を行うとともに、改善対策の実施状況のフォローアップを実施し、改善が完了するまで確認しています。

内部監査の結果は、執行役社長、取締役会および監査委員会へ報告し、全執行役とも情報を共有しています。また、経営監査部は、監査委員会、会計監査人および子会社監査役と定期的に会合を行い、監査方針、監査計画、監査結果などの情報・意見交換を図ることで、監査の効率性と実効性の向上に努めています。

海外では、各地区を統括する組織である「総支配人室」の中に「企画・内部統制部」を設置しており、経営監査部と企画・内部統制部は、各地区の事情や特性を踏まえて連携を図っています。

各委員会の出席状況

指名委員会		(2025年4月1日～2026年3月31日)	
氏名	役職	出席状況	
村越 晃	委員長 社外取締役	100%	7回／7回
川上 良	社外取締役	100%	7回／7回
木谷 泰夫	社外取締役	100%	7回／7回
鵜飼 英一	取締役	100%	7回／7回
播磨 悦	取締役	100%	7回／7回

報酬委員会		(2025年4月1日～2026年3月31日)	
氏名	役職	出席状況	
塔下 辰彦	委員長 社外取締役	100%	6回／6回
小松 百合弥	社外取締役	100%	6回／6回
村越 晃	社外取締役	100%	6回／6回
和田 浩美*	社外取締役	100%	5回／5回
鵜飼 英一	取締役	100%	6回／6回
山本 正明	取締役	100%	6回／6回

*委員会委員就任後の出席回数を記載しております。

監査委員会		(2025年4月1日～2026年3月31日)	
氏名	役職	出席状況	
木谷 泰夫	委員長 社外取締役	100%	13回／13回
川上 良	社外取締役	92%	12回／13回
塔下 辰彦*	社外取締役	100%	10回／10回
江上 正樹	取締役	100%	13回／13回
播磨 悦*	取締役	100%	10回／10回

*委員会委員就任後の出席回数を記載しております。