

## 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<br>● 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<br>● 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<br>● 社外取締役の増員（2名→5名）<br>● 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<br>● 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<br>● 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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>期首計画</li> <li>中期経営計画の事業構造改革の進捗</li> <li>各事業・各地域の状況</li> </ul>                                                    | <p>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。</p> <p>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。</p>             |
| コンプライアンス関係      | <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスの状況</li> <li>ヘルプラインの運用状況</li> </ul>                                                                      | 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  | <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理の状況</li> <li>安全衛生活動の状況</li> <li>情報セキュリティ対策強化の進捗</li> <li>サステナビリティ活動の進捗</li> <li>海外地区における内部統制体制強化</li> </ul> | <p>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。</p> |
| その他             | <ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資の状況</li> <li>総会議決権行使結果の分析</li> </ul>                                                                         | 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。

