

## 価値創造の基盤

企業価値の持続的な成長を確固たるものにするためには、  
強固なガバナンス体制が不可欠です。

ユアサ商事グループでは、取締役をはじめとした経営陣が  
中長期的な視野を持って経営の議論を尽くすことで、  
企業として目指す姿を共有するとともにその具体化を進めています。

また、今後、生じ得るリスクへの備えを行い、  
会社全体として高い企業倫理を持つことで、企業活動の基盤を揺るがないものとしていきます。

# 役員一覧

(2024年6月26日現在)



## 1 たむら ひろゆき 田村 博之

代表取締役社長  
海外事業推進担当

1982年4月 当社入社  
1997年4月 YUASA MECHATRONICS(M)SDN. BHD.社長  
2000年3月 YUASA WARWICK MACHINERY LTD.社長  
2002年10月 YUASA SHOJI EUROPE B.V.社長  
2007年4月 ファクトリーソリューション本部長  
2009年4月 執行役員ファクトリーソリューション本部長  
2010年6月 取締役執行役員海外事業推進担当兼ファクトリーソリューション本部長  
2013年6月 常務取締役執行役員海外事業推進担当兼ファクトリーソリューション本部長  
2014年4月 常務取締役執行役員工業マーケット事業本部長兼海外事業推進担当兼ファクトリーソリューション本部長  
2016年4月 専務取締役執行役員工業マーケット事業本部長兼海外事業推進担当  
2017年4月 代表取締役社長執行役員  
2021年4月 代表取締役社長執行役員兼海外事業推進担当(現任)

### 選任理由

取締役執行役員工業マーケット事業本部長などを歴任し、産業機器部門及び工業機械部門を熟知するとともに、当社海外子会社の代表及び海外事業推進担当取締役を務めるなど、海外事業においても豊富な経験と実績を有し、また、2017年4月に当社代表取締役社長に就任以来、優れた経営手腕を発揮しており、今後も当社及び当社グループの発展に資すると判断したため。

## 3 はまやす まもる 濱安 守

常務取締役  
営業部門統括  
工業マーケット事業本部長

1984年4月 当社入社  
2011年4月 ファクトリーソリューション本部次長  
2012年4月 湯浅商事(上海)有限公司総経理兼営業統括  
2014年4月 東アジアエリア統括兼湯浅商事(上海)有限公司董事長・総経理  
2015年4月 執行役員東アジアエリア統括兼湯浅商事(上海)有限公司董事長・総経理  
2016年12月 執行役員ユアサテクノ(株)(現 ユアサネオテック(株))代表取締役社長  
2021年4月 執行役員ユアサネオテック(株)代表取締役社長  
2021年6月 上席執行役員ユアサネオテック(株)代表取締役社長  
2022年4月 上席執行役員工業マーケット事業本部長  
2022年6月 取締役執行役員工業マーケット事業本部長  
2024年4月 常務取締役執行役員営業部門統括兼工業マーケット事業本部長(現任)

### 選任理由

執行役員及び上席執行役員として当社グループ会社、海外子会社の代表取締役を歴任するとともに、常務取締役執行役員工業マーケット事業本部長として、産業機器部門及び工業機械部門を熟知し、豊富な経験と実績を有しているため。

## 2 たなか けんいち 田中 謙一

代表取締役専務  
経営管理部門統括

1982年4月 当社入社  
2007年10月 プラント事業部長  
2008年4月 建築設備本部次長  
2010年4月 執行役員建築設備本部長  
2011年4月 執行役員東部住環境本部長  
2014年6月 取締役執行役員東部住環境本部長  
2017年4月 取締役執行役員住環境マーケット事業本部長兼建設事業統括兼東部住環境本部長  
2017年6月 常務取締役執行役員住環境マーケット事業本部長兼建設事業統括兼東部住環境本部長  
2018年4月 常務取締役執行役員住環境マーケット事業本部長兼建設事業統括  
2019年4月 常務取締役執行役員住環境マーケット事業本部長  
2019年6月 専務取締役執行役員住環境マーケット事業本部長  
2020年4月 専務取締役執行役員営業部門統括兼住環境マーケット事業本部長  
2024年4月 代表取締役専務執行役員経営管理部門統括兼グループ担当兼輸出管理委員会委員長兼倫理・コンプライアンス委員会委員長兼内部統制委員会委員長  
代表取締役専務執行役員経営管理部門統括兼地域・グループ担当兼輸出管理委員会委員長兼倫理・コンプライアンス委員会委員長兼内部統制委員会委員長(現任)

### 選任理由

専務取締役執行役員住環境マーケット事業本部長などを歴任し、当社事業を熟知しているとともに、経営管理部門統括として当社及び当社グループのガバナンス強化並びに経営基盤の強化に取り組んでいるため。

## 4 おおむら たかおみ 大村 貴臣

取締役  
営業部門副統括  
建設マーケット事業本部長

1993年10月 マクロス(株)(現 ユアサマクロス(株))入社  
2002年4月 マクロス(株)統括部長  
2012年4月 ユアサマクロス(株)取締役統括部長  
2015年4月 ユアサマクロス(株)代表取締役社長  
2018年4月 当社入社 執行役員建材本部長  
2023年4月 上席執行役員建設マーケット事業本部長  
2023年6月 取締役執行役員建設マーケット事業本部長  
2024年4月 取締役執行役員営業部門副統括兼建設マーケット事業本部長(現任)

### 選任理由

当社子会社であるユアサマクロス(株)の代表取締役社長などを歴任するとともに、取締役執行役員建設マーケット事業本部長として、建築・エクステリア部門及び建機部門を熟知し、豊富な経験と実績を有しているため。

## 役員一覧（2024年6月26日現在）

### 5 たけお まれすけ 竹尾 希典 | 取締役 住環境マーケット事業本部長

|         |                                             |
|---------|---------------------------------------------|
| 1991年4月 | 当社入社                                        |
| 2012年4月 | (株)マルボシ代表取締役社長                              |
| 2015年4月 | 東部・西部住環境本部次長                                |
| 2018年4月 | 東部・西部住環境本部副本部長                              |
| 2019年4月 | 西部住環境本部長                                    |
| 2020年4月 | 執行役員 西部住環境本部長                               |
| 2022年4月 | 執行役員 東部住環境本部長                               |
| 2024年4月 | 上席執行役員住環境マーケット事業本部長兼スマートエネルギー事業本部長          |
| 2024年6月 | 取締役執行役員住環境マーケット事業本部長<br>兼スマートエネルギー事業本部長(現任) |

#### 選任理由

東部住環境本部長などを歴任するとともに、上席執行役員住環境マーケット事業本部長として、住設・管材・空調部門を熟知し、豊富な経験と実績を有しているため。

### 8 みつなり み き 光成 美樹 | 社外取締役

|         |                                                        |
|---------|--------------------------------------------------------|
| 1994年4月 | 東急不動産(株)入社                                             |
| 2001年2月 | 富士総合研究所(株)(現 みずほリサーチ&テクノロジーズ(株))入社                     |
| 2011年9月 | (株)FINEV代表取締役(現任)                                      |
| 2020年3月 | (株)船井総研ホールディングス社外取締役(2023年3月退任)                        |
| 2020年6月 | 公益財団法人日本適合性認定協会 理事(非常勤)(現任)<br>(株)ヤマダホールディングス社外取締役(現任) |
| 2022年6月 | (株)ソラスト社外取締役(現任)                                       |
| 2023年6月 | 当社社外取締役(現任)                                            |

#### 選任理由

企業のESG及びSDGsに関するコンサルティング業務に携わり、公的機関の理事を務めるなど高い見識を持つとともに、自らコンサルティング会社の経営に携わっていることなどから、独立した客観的立場からの監督・助言機能が期待できるものと判断したため。

### 11 まえだ たけし 前冨 威 | 監査役

|         |                |
|---------|----------------|
| 1984年4月 | 当社入社           |
| 2007年4月 | 財務部次長          |
| 2012年4月 | 関西支社副社長        |
| 2014年4月 | 関連事業部長         |
| 2016年4月 | 財務部長           |
| 2020年4月 | 関西支社副社長兼大阪管理部長 |
| 2022年4月 | 監査役室           |
| 2022年6月 | 常勤監査役(現任)      |

#### 選任理由

当社の財務部門及び経営管理部門で長年にわたる経理業務、経営管理業務に関する経験及び実績を有しており、財務及び会計に関する十分な知見を有するものと判断したため。

### 6 まえだ しんぞう 前田 新造 | 社外取締役

|         |                       |
|---------|-----------------------|
| 1970年4月 | (株)資生堂入社              |
| 2003年6月 | 同社取締役執行役員経営企画室長       |
| 2005年6月 | 同社代表取締役執行役員社長         |
| 2011年4月 | 同社代表取締役会長             |
| 2013年4月 | 同社代表取締役会長兼執行役員社長      |
| 2014年4月 | 同社代表取締役会長             |
| 2014年6月 | 同社相談役(2020年6月退任)      |
| 2015年6月 | 当社社外取締役(現任)           |
| 2015年9月 | (株)東芝社外取締役(2018年6月退任) |
| 2021年6月 | エステー(株)社外取締役就任(現任)    |

#### 選任理由

企業人として(株)資生堂代表取締役会長などを歴任するとともに各公職を務めるなど、グローバル企業の経営者及び識者としての豊富な経験と高い見識を有していることから、独立した客観的立場からの監督・助言機能が期待できるものと判断したため。

### 9 まちだ ゆ き こ 町田 悠生子 | 社外取締役

|          |                                                            |
|----------|------------------------------------------------------------|
| 2009年12月 | 弁護士登録(第二東京弁護士会)<br>新四谷法律事務所入所                              |
| 2012年6月  | 五三・町田法律事務所設立<br>同事務所パートナー(現任)<br>第二東京弁護士会労働問題検討委員会副委員長(現任) |
| 2017年4月  | 東洋電機製造(株)社外取締役(現任)                                         |
| 2023年8月  | 東洋電機製造(株)社外取締役(現任)                                         |
| 2023年10月 | 東京紛争調整委員会委員(現任)                                            |
| 2024年6月  | 当社社外取締役(現任)                                                |

#### 選任理由

弁護士として豊富な経験と実績を有するとともに、東洋電機製造(株)社外取締役としての経験を有していることから、独立した客観的立場からの監督・助言機能が期待できるものと判断したため。

### 12 ほんだ みつひろ 本田 光宏 | 社外監査役

|         |                                            |
|---------|--------------------------------------------|
| 1984年4月 | 国税庁入庁                                      |
| 2010年7月 | 高松国税局総務部長                                  |
| 2012年7月 | 筑波大学大学院ビジネス科学研究群教授(現任)                     |
| 2013年5月 | TOMA税理士法人国際税務顧問(現任)                        |
| 2014年4月 | 早稲田大学大学院非常勤講師(2021年3月退任)                   |
| 2016年3月 | ローランド ディー・ジー・(株)社外監査役(現任)                  |
| 2016年4月 | 明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科兼任講師<br>(2022年3月退任) |
| 2017年4月 | 公益財団法人租税資料館研究助成等選考委員(現任)                   |
| 2017年8月 | 国際連合 国際租税協力専門家委員会委員(2021年6月退任)             |
| 2018年6月 | 当社社外監査役(現任)                                |
| 2021年9月 | 横浜冷凍(株)社外取締役(現任)                           |

#### 選任理由

長年にわたり国税庁において、また大学院教授として培ってきた税務の専門家及びローランドディー・ジー・(株)社外監査役、横浜冷凍(株)社外取締役としての経験を有しており、税務及び会計に関する十分な知見を有するものと判断したため。

### 7 ひらい よしろう 平井 嘉朗 | 社外取締役

|         |                         |
|---------|-------------------------|
| 1984年4月 | 旧(株)イトーキ入社              |
| 2009年7月 | (株)イトーキ人事部長             |
| 2012年5月 | 同社営業戦略統括部長              |
| 2013年1月 | 同社執行役員営業戦略統括部長          |
| 2015年1月 | 同社執行役員                  |
| 2015年3月 | 同社代表取締役社長               |
| 2022年3月 | 同社特別顧問(2023年3月退任)       |
| 2023年1月 | オープンワーキング(株)代表取締役社長(現任) |
| 2023年6月 | 当社社外取締役(現任)             |

#### 選任理由

長年にわたり企業人として(株)イトーキの経営に携わり、経営者としての豊富な経験と高い見識を有していることから、独立した客観的立場からの監督・助言機能が期待できるものと判断したため。

### 10 ふるもと よしゆき 古本 好之 | 監査役

|         |            |
|---------|------------|
| 1982年4月 | 当社入社       |
| 2011年6月 | 審査部長       |
| 2016年6月 | 執行役員審査部長   |
| 2018年4月 | 執行役員社長特別補佐 |
| 2018年6月 | 常勤監査役(現任)  |

#### 選任理由

当社の審査部長として長年にわたる経営管理業務に関する経験及び当社常勤監査役としての実績を有しており、財務及び会計に関する十分な知見を有するものと判断したため。

### 13 かじょう ちなみ 加城 千波 | 社外監査役

|         |                                                      |
|---------|------------------------------------------------------|
| 1986年4月 | 弁護士登録(第二東京弁護士会)                                      |
| 2004年4月 | 東京地方裁判所調停委員(2006年3月まで)                               |
| 2006年4月 | 東京家庭裁判所調停委員(2016年3月まで)<br>アテナ法律事務所設立<br>同事務所共同代表(現任) |
| 2016年4月 | 第二東京弁護士会副会長(2017年3月まで)<br>日本弁護士連合会理事(2017年3月まで)      |
| 2023年6月 | 当社社外監査役(現任)                                          |

#### 選任理由

弁護士として専門的な知識・経験を有しており、中立な立場で当社の監査体制の強化に活かしていただけるものと判断したため。

## コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社グループでは、企業は社会的な存在として、多くの株主の負託を受けた経営者（取締役）が、委任者である株主をはじめ社員・仕入先・販売先・金融機関など様々なステークホルダーとの間で、多面的・友好的な関係を維持・発展させることにより、企業価値の極大化を図るとともに社会への還元を行いつつ長期的な存続を目指すものと考えています。

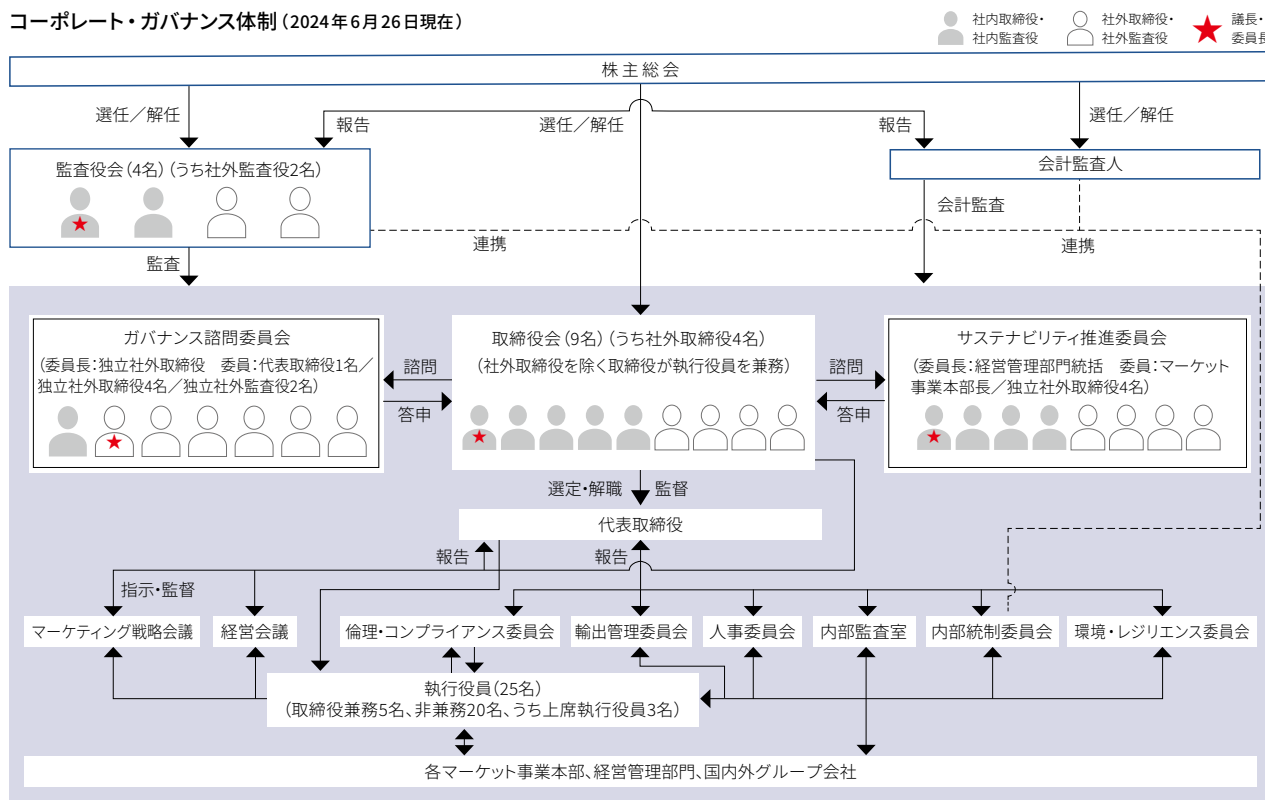
当社グループは連結子会社29社及び持分法適用会社1社を含め41社<sup>\*</sup>の関係会社からなる企業集団を構成していますが、グループ全体が当社を中心として緊密な連携を維持し、当社のガバナンス体制構築の方針に沿い、企業集団全体の価値向上に向け、それぞれが規律ある企業経営に努めています。

※ 2024年5月31日現在

意思決定機関及び業務執行監督機関としての取締役会の機能強化を目的として、執行役員制度を導入し、取締役数の適正化を図るとともに、社外取締役4名を選任し、業務執行の迅速化と責任の明確化を図ることにより執行体制を強化しています。

一方、監視機関としての監査役会は、2名の社外監査役を含む合計4名の監査役で構成されており、各監査役は独立の立場で取締役会などの重要会議に出席するなどして取締役の職務執行につき厳正な監査を行い、ガバナンスシステムの強化・充実に寄与しています。

コーポレート・ガバナンス体制（2024年6月26日現在）



## I コーポレート・ガバナンス強化の変遷

- 2024年3月期
- ・取締役会付議事項の見直し（取締役会の監督機能の強化）
- 2023年3月期
- ・政策保有株式縮減の継続
  - ・取締役会付議事項の見直し（取締役会の監督機能の強化）
- 2022年3月期
- ・政策保有株式縮減の継続
  - ・取締役の個人別報酬を取締役会で決定（代表取締役への再一任を取りやめ）
  - ・取締役会の監督機能強化
  - ・社外取締役の増員（全取締役に占める社外取締役の割合が1/3以上）
- 2021年3月期
- ・政策保有株式の縮減
  - ・取締役会の監督機能強化
- 2020年3月期
- ・女性の独立社外取締役の選任
  - ・独立社外役員を中心としたガバナンス諮問委員会を設置
  - ・顧問制度を廃止
- 2019年3月期
- ・業績連動型株式報酬の導入
- 2018年3月期
- ・補欠の社外監査役を1名選任
- 2016年3月期
- ・独立社外取締役を2名選任



## コーポレート・ガバナンス

## 取締役会の運営状況／実効性評価

## 取締役会の運営状況

当社は、重要な業務執行に関する意思決定及び取締役の職務の執行を監督する機関として、代表取締役社長田村博之を議長とし、取締役会を原則として月1回開催するとともに、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。専門的で広範な事業環境における重要な経営判断について、社内業務に精通した社内取締役と企業経営における豊富な経験と高い見識を有する社外取締役が客観的立場から監督・助言を行い、機動的な意思決定並びに監督機能などその責務を果たしています。

また、当社は、経営の透明性の確保及びコーポレート・ガバナンスの一層の強化を図ることを目的に社外取締役4名及び社外監査役2名を独立役員に指定しています。加えて、4名の監査役（うち社外監査役2名）が取締役会に出席し、適宜意見表明を行うとともに取締役の職務の執行を監査しています。

## 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

各取締役及び監査役は職務の執行状況を自己評価するとともに、取締役会が有効に機能しているかについてアンケート（自己評価）を用いて検証し、運営方法や手続き及び付議基準の妥当性の検証を行うとともに、その概要を取締役会において報告し、取締役会の運営の改善に努めています。

今後も現状の認識を共有するとともに、課題の抽出を通じて継続的に取締役会の実効性の向上を図ることが必要であると認識しています。当社ではアンケート結果をもとに、取締役会の運営についての分析・評価結果の答申を受け、取締役会付議基準の見直しなどを適宜実施しており、引き続き取締役会の機能向上に向け、改善を図っていきます。

## 「取締役会の実効性に関するアンケート」実施概要

## 評価方法

- ・書面によるアンケート  
（5段階評価及び自由記述）

## 評価項目

- ・取締役会の運営及び議事について  
（計12項目）

## 2023年3月期における実効性評価の結果

- ・多くの項目において5段階評価における評点の平均が3.5を上回る結果となり、現行の取締役会の実効性及び運営に大きな問題はないと考えています。
- ・なお、調査結果の概要は取締役会にて報告を行ったうえで、聴取結果を踏まえた実効性の更なる向上に向けた施策について検討し、実行を進めています。

## 評価結果を受けた2024年3月期の取り組み事項

- ・本評価結果並びに「監督と執行の分離」の原則に基づき、取締役会における経営及び監督機能に関する議論を充実させるとともに、執行側への権限移譲による機動的な業務執行体制の整備を目的とし、取締役会付議基準の改定を実施しました。

## 在任期間、取締役会出席状況及び保有株式数

|                      | 取締役在任期間 | 取締役会出席回数<br>（2024年3月期） | 所有する<br>当社株式の数<br>（2024年6月末現在） |
|----------------------|---------|------------------------|--------------------------------|
| 田村 博之                | 14年     | 14回/14回                | 8,900株                         |
| 佐野木 晴生 <sup>※1</sup> | 11年     | 14回/14回                | —                              |
| 田中 謙一                | 10年     | 14回/14回                | 7,200株                         |
| 濱安 守                 | 2年      | 14回/14回                | 2,100株                         |
| 大村 貴臣 <sup>※2</sup>  | 1年      | 10回/10回                | 600株                           |
| 竹尾 希典                | 0年      | 新任                     | 800株                           |
| 前田 新造                | 9年      | 14回/14回                | —                              |
| 木村 恭介 <sup>※1</sup>  | 3年      | 13回/14回                | —                              |
| 平井 嘉朗 <sup>※2</sup>  | 1年      | 10回/10回                | —                              |
| 光成 美樹 <sup>※2</sup>  | 1年      | 9回/10回                 | —                              |
| 町田 悠生子               | 0年      | 新任                     | —                              |

※1 2024年6月の株主総会の終結をもって任期満了し退任しました

※2 2023年6月23日就任後の出席状況を記載しています

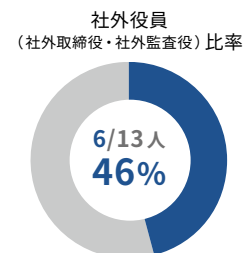
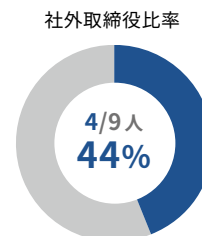
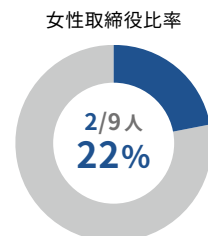
## 在任期間、監査役会出席状況

|                     | 監査役在任期間 | 監査役会出席回数<br>（2024年3月期） |
|---------------------|---------|------------------------|
| 古本 好之               | 6年      | 14回/14回                |
| 前夢 威                | 2年      | 14回/14回                |
| 鶴田 進 <sup>※3</sup>  | 13年     | 4回/4回                  |
| 本田 光宏               | 6年      | 13回/14回                |
| 加城 千波 <sup>※4</sup> | 1年      | 10回/10回                |

※3 2023年6月の株主総会の終結をもって任期満了し退任しました

※4 2023年6月23日就任後の出席状況を記載しています

## 役員構成（2024年6月26日現在）



## コーポレート・ガバナンス

## ガバナンス実効性確保の取り組み（取締役会）

## 取締役のスキルマトリックス

| 氏名     | 当社における地位及び主な担当                  | 企業経営 | マーケティング | 組織・人材開発 | 財務・会計 | 法務・リスクマネジメント | グローバル |
|--------|---------------------------------|------|---------|---------|-------|--------------|-------|
| 田村 博之  | 代表取締役社長<br>海外事業推進担当             |      |         |         |       |              |       |
| 田中 謙一  | 代表取締役専務取締役<br>経営管理部門統括          |      |         |         |       |              |       |
| 濱安 守   | 常務取締役<br>営業部門統括<br>工業マーケット事業本部長 |      |         |         |       |              |       |
| 大村 貴臣  | 取締役<br>営業部門副統括<br>建設マーケット事業本部長  |      |         |         |       |              |       |
| 竹尾 希典  | 取締役<br>住環境マーケット事業本部長            |      |         |         |       |              |       |
| 前田 新造  | 社外取締役                           |      |         |         |       |              |       |
| 平井 嘉朗  | 社外取締役                           |      |         |         |       |              |       |
| 光成 美樹  | 社外取締役                           |      |         |         |       |              |       |
| 町田 悠生子 | 社外取締役                           |      |         |         |       |              |       |

※これまでの経験をもとに、特に期待する専門的な知見を有する分野について4つまで記載しており、有するすべての知見や経験を表すものではありません

## | 取締役会の規模・取締役の選任基準及び多様性に対する考え方

当社では、取締役会の活性化を図る観点から、定款において取締役の員数を10名以内と定めています。また、取締役の選任に当たっては、性別・人種・職歴・年齢などを問わず、優れた人格、見識、能力及び豊富な経験とともに高い倫理観を有するものを選任の基準としています。2024年6月26日開催の第145回定時株主総会では、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、新任の取締役を2名選任するとともに、執行体制を強化するため取締役9名（うち女性2名）を選任しました。また、社外取締役が全取締役に占める割合が3分の1以上であり、うち2名はほかの上場会社の経営経験を有するものと、現職の経営者を選任しています。

## | 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

当社は、経営の意思決定における客観性を高め、経営の健全化と透明性のより一層の向上を図ることを目的に、社外取締役の選任に当たっては、会社法上の要件に加え、東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」において一般株主と利益相反の生じるおそれがあると判断する場合の判断要素（独立性基準）を独立社外取締役の独立性判断基準としています。また、独立社外取締役の候補者の選定に当たっては、経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図るとの観点から助言を行うこと、経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うことができる人材を選定の基準としています。

## | 取締役・監査役へのトレーニングの提供

当社は、社外取締役・社外監査役を含むすべての取締役・監査役が、その役割及び責務を果たすために必要とする事業・会計・財務・法務・組織等に関する知識を取得するために、外部講師によるセミナーを開催するなど必要な機会の提供、斡旋、費用の支援を継続的に行っています。また、新任役員は外部のセミナーを受講するなど企業法務等についての知識の習得に努めています。

## | 社外取締役のサポート

社外取締役に対して、取締役会の議案説明を毎月取締役会開催日までに事務局メンバーが実施しています。また、社外監査役に対して、経営会議等重要会議に参加している常勤監査役が、取締役会の議案説明を毎月取締役会開催日までに実施するとともに、原則取締役会開催日に監査役会を開催しあらためて議案を協議しています。なお、監査役会にスタッフ1名を配置し、より実効的な監査体制の強化を図っています。

## | グループガバナンスの強化

国内連結子会社の統制強化を目的に、ユアサビジネスサポートによる国内連結子会社の計上処理の受託を推進しています。また、海外連結子会社等の統制強化については、財務モニタリング強化を目的に海外ビジネスモニターを導入するとともに、海外連結子会社に特化したマネジメントブックを作成しています。

## コーポレート・ガバナンス

## ガバナンス実効性確保の取り組み（監査役会、諮問委員会）

## 監査役会

当社は、常勤監査役古本好之を議長とし、常勤監査役2名、非常勤監査役（社外監査役）2名からなる監査役会を構成しています。各監査役は、監査役会で定めた監査の方針・計画等に従い、取締役会その他重要な会議への出席、取締役等からの報告聴取、重要な決裁書類等の閲覧等により取締役の職務の執行につき厳正な監査を行っています。また、内部監査部門からの定期的な報告による連携、会計監査人との緊密な情報交換の実施、倫理・コンプライアンス委員会及び内部統制委員会との連携や監査役による各事業所への往査、関連会社を含む各社への調査等により、業務執行状況の適法性、妥当性及び効率性を検証するとともに内部統制システムの整備・運用状況を調査し、整合性及び健全性を検証しています。

## 会計監査人及び内部監査部門との連携

各監査役と会計監査人は、監査に係る情報交換のため必要に応じて適宜監査面談を開催するほか、各監査役が会計監査人による往査に同行するなど連携を密にすることで監査実務の充実を図るとともに、効率的に監査を行っています。また、当社の内部監査業務は、代表取締役社長の直轄部門である内部監査室が担当していますが、当該部門では適正な業務遂行を確保するため、内部監査計画に基づき社内各部門の監査を実施しており、この結果は、概ね月に1回、内部監査報告書として監査役会に報告されるほか、必要に応じて当事者間の協議が行われています。

## 監査役会の構成（2024年6月26日現在）

|         |       |
|---------|-------|
| 監査役     | 古本 好之 |
| 監査役     | 前夢 威  |
| 独立社外監査役 | 本田 光宏 |
| 独立社外監査役 | 加城 千波 |

## ガバナンス諮問委員会

当社はガバナンス強化を目的とした任意の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とする「ガバナンス諮問委員会」を設置しています。ガバナンス諮問委員会は、すべての独立社外取締役及び独立社外監査役並びに代表取締役1名で構成され、以下の事項について審議し、取締役会に答申しています。

- ①取締役の選任及び解任に関する事項
- ②取締役の報酬等に関する事項
- ③取締役会全体の実効性に関する分析・評価並びにその他ガバナンス関連議案に関する事項

2024年3月期においては8回開催され、以下の事項につき取締役会に答申しました。

## 主な審議事項

- ・取締役の個人別基本報酬並びに賞与決定の件
- ・第145回定時株主総会に付議された取締役9名選任の件・会計監査人選任の件
- ・役員等賠償責任保険締結の件
- ・取締役会決議事項・付議基準変更の件
- ・コーポレート・ガバナンス報告書改訂の件  
（資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応方針 ほか）

## ガバナンス諮問委員会の構成（2024年6月26日現在）

|            |            |
|------------|------------|
| 独立社外取締役    | 前田 新造（委員長） |
| 独立社外取締役    | 平井 嘉朗      |
| 独立社外取締役    | 光成 美樹      |
| 独立社外取締役    | 町田 悠生子     |
| 独立社外監査役    | 本田 光宏      |
| 独立社外監査役    | 加城 千波      |
| 代表取締役専務取締役 | 田中 謙一      |

## 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

当社では、独自の算出に基づき、2024年3月期時点での資本コストを5.88～6.57%と想定しています。

中期経営計画ではそれを上回るROEの達成を目標とし、2024年3月期実績は12.0%となっています。引き続き、収益性と成長性の向上に加え、広報・IRの強化など資本コスト低減に向けた取り組みを進めていきます。

## サステナビリティ推進委員会

サステナビリティ推進委員会は、サステナビリティに関する目標設定や進捗状況のモニタリング、達成内容の評価等を行います。当委員会は年2回開催を目安とし、サステナビリティの課題や進捗について取締役会への報告・答申を行います。

- ①中長期的な観点から、当社グループのサステナビリティの重要事項の特定、課題解決に向けた検討及び将来像の設計
- ②前号を実施するための基本的な方針、規則及び手続き等の制定、変更、廃止
- ③当社グループのサステナビリティ経営に関してサステナビリティ推進委員会が必要と認めた事項
- ④取締役会からの諮問事項

## サステナビリティ推進委員会の構成（2024年6月26日現在）

|               |            |
|---------------|------------|
| 経営管理部門統括      | 田中 謙一（委員長） |
| 工業マーケット事業本部長  | 濱安 守       |
| 住環境マーケット事業本部長 | 竹尾 希典      |
| 建設マーケット事業本部長  | 大村 貴臣      |
| 独立社外取締役       | 前田 新造      |
| 独立社外取締役       | 平井 嘉朗      |
| 独立社外取締役       | 光成 美樹      |
| 独立社外取締役       | 町田 悠生子     |

## コーポレート・ガバナンス

## 役員報酬

## 報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数（2024年3月期末実績）

| 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（名） |
|-------|-------------|-----------------|---------|--------|---------------|
|       |             | 基本報酬            | 業績連動報酬等 | 非金銭報酬等 |               |
| 取締役   | 244         | 138             | 74      | 31     | 6             |
| 監査役   | 49          | 49              | -       | -      | 2             |
| 社外取締役 | 45          | 45              | -       | -      | 5             |
| 社外監査役 | 20          | 20              | -       | -      | 3             |
| 合計    | 360         | 254             | 74      | 31     | 16            |

※ 1 上表には、2023年6月23日開催の第144回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役2名（うち、社外取締役1名）及び社外監査役1名を含んでいます。

※ 2 取締役及び監査役に対する報酬限度額は、2018年6月22日開催の第139回定時株主総会における決議により、以下のとおり定められています。また、社外取締役分の報酬額については2021年6月24日開催の第142回定時株主総会における決議により（ ）に記載のとおり定められています。

① 取締役 年額380百万円以内（うち、社外取締役50百万円以内）。また、別枠で、業績連動型株式報酬制度に基づく報酬等の限度額につき、3事業年度を対象として合計540百万円以内。ただし、2019年度及び2020年度を対象とする2事業年度については合計360百万円以内。なお、業績連動型株式報酬制度の導入に伴い、新株予約権に係る報酬枠を廃止しています。第139回定時株主総会終結時点の取締役の員数は10名、第142回定時株主総会終結時点の社外取締役の員数は3名です。

② 監査役 年額80百万円以内。新株予約権に係る報酬枠を廃止しています。当該株主総会終結時点の監査役の員数は4名（うち、社外監査役は2名）です。

※ 3 取締役（社外取締役を除く）の業績連動報酬等は、当事業年度に係る取締役（社外取締役を除く）5名に対する役員賞与引当金計上額です。

※ 4 取締役（社外取締役を除く）の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与等53百万円（賞与を含む）は含まれていません。

※ 5 非金銭報酬等の内容は、「報酬等の考え方①取締役の報酬」に記載の業績連動株式報酬であります。

## 報酬等の考え方

## ① 取締役の報酬

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬、業績連動報酬（賞与・株式）を支給します。なお、社外取締役は基本報酬のみを支給します。

（ア）基本報酬 ： 役位に応じた固定額を支給する金銭報酬

（イ）業績連動報酬 ： 賞与及び業績連動株式報酬で構成する

・ 賞与は、前年度の連結業績及び個人業績等に基づき、支給額が変動する金銭報酬とする。

・ 業績連動株式報酬は、毎事業年度にポイントとして付与する「固定部分」と中期経営計画最終年度の業績目標達成度に応じて付与する「業績連動部分」で構成し、退任時に交付（1ポイント＝1株）する。なお、その50％は当社株式で交付し、残り50％は所得税等の納税に用いるため、換価処分相当額の金銭で支給する。

## ② 監査役の報酬

監査役の報酬は、その独立性に配慮しつつ、職務及び責務に見合った報酬体系・水準とし、監査役全員の協議により、常勤・非常勤の別に応じて定め、基本報酬として固定額の金銭報酬のみを支給します。

## 業績評価指標

中長期的な会社業績及び企業価値向上に対するインセンティブ付与を目的とすると同時に、株主の皆様との利益意識の共有を目的とし、2026年3月期を最終年度とする中期経営計画「Growing Together 2026」における以下の指標を評価指標としました。

| 評価指標（基準値）              | 評価ウエイト | 業績連動係数 |
|------------------------|--------|--------|
| 連結売上高（6,000億円）*        | 1/3    | 0～2.0  |
| 連結経常利益（200億円）          | 1/3    | 0～2.0  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益（132億円） | 1/3    | 0～2.0  |

※収益認識基準適用前

各評価指標と業績連動係数の関係  
（業績連動株式報酬の額の決定方法）

| 連結売上高     | 連結経常利益  | 親会社株主に帰属する当期純利益 | 業績連動係数  |
|-----------|---------|-----------------|---------|
| 6,600億円以上 | 260億円以上 | 172億円以上         | 2.0（上限） |
| 6,000億円   | 200億円   | 132億円           | 1.0     |
| 5,400億円以下 | 140億円以下 | 93億円以下          | 0（下限）   |

中期経営計画「Growing Together 2023」の最終年度である、  
2023年3月期を評価対象とする業績連動報酬に係る業績連動係数

| 業績評価指標           | 2023年3月期実績 | 評価ウエイト | 業績連動係数（実績値） |
|------------------|------------|--------|-------------|
| 連結売上高（収益認識基準適用前） | 5,238億円    | 1/3    | 0.6         |
| 連結経常利益           | 153億円      | 1/3    | 0.7         |
| 親会社株主に帰属する当期純利益  | 100億円      | 1/3    | 0.5         |

※中期経営計画「Growing Together 2023」の最終年度である、2023年3月期を評価対象とする業績連動報酬に係る業績連動係数は、業績評価指標の実績値に基づき、0.6となりました



## コーポレート・ガバナンス

# ステークホルダーとの対話

## 基本的な考え方

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、株主との建設的な対話を促進し、当社の経営方針を分かりやすい形で明確に説明するとともに、株主の理解が得られるように努めています。

### ①対話全般を統括する経営陣または取締役の指定

株主との対話全般については、経営管理部門の担当役員が統括しており、代表取締役社長による決算説明会をはじめとした様々な取り組みを通じて、ステークホルダーとの建設的な対話の実現できるような積極的な対応を心がけています。

### ②対話を補助する社内各部門の連携方法

経営管理部門の各部署において積極的に連携を図り、IR情報・知識の共有、IRの方向性の検討及び開示資料の作成等を行っています。

### ③投資家説明会やIR活動の充実

当社の事業及び経営方針を説明する機会として、アナリスト・機関及び個人投資家向けの決算説明会を原則として年に2回定期的に行うこととしています。また、適宜機関投資家とのIRミーティングの機会を設けるなど、積極的なIR活動に取り組んでいます。

### ④株主の意見の社内へのフィードバック

株主との対話を通じて得られた意見等は適宜集約し、経営陣及び関係部署へフィードバックし、情報の周知・共有を図っています。

### ⑤対話に際してのインサイダー情報管理

インサイダー情報の管理に関する規程（内部者取引防止規程、情報セキュリティポリシー規程）を策定し、管理しています。また、窓口となる経営管理部門は、株主の皆様との対話に際してインサイダー情報及びフェアディスクロージャールールを十分認識し、対応しています。

## 開かれた株主総会に向けて

株主・機関投資家の皆様に議案についてご検討をいただく時間を十分に確保する観点から、定時株主総会の招集通知発送の早期化に努めるとともに、より多くのステークホルダーへの情報開示を目的として株主総会のオンデマンド配信を行っています。

## 機関投資家・アナリストとの対話

当社では、決算説明会のWeb開催や、当社Webサイトを通じた動画による説明（各期決算、中期経営計画等）、Fact Bookほか各資料の公開により、全世界の株主・投資家への情報発信を行っています。

加えて、経営目標及び重点戦略の進捗や財務状況・株主還元方針、またサステナビリティ推進や非財務KPIの達成に向けた取り組みなど幅広いテーマを主題とした個別のIRミーティングを随時実施し、当社株主の保有状況にかかわらず市場・外部からの貴重なご意見・ご感想をいただく機会として重視しています。

2024年3月期は、国内外の機関投資家・アナリストの皆様と計14回のIRミーティングを実施しました。

## 主なご質問に対する当社の回答

| ご質問事項                                | 回答                                                                                                           |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EV（電気自動車）の普及により、どのようなビジネス上の影響が想定されるか | 既存の内燃機関向けの工作機械や切削工具などの需要減が想定される一方、新たな製造ライン向けの需要の創出や充電・給電設備の普及など、当社コア事業の工業・住環境・建設部門におけるビジネスチャンスが期待されます。       |
| 自社株式の取得に関する方針や基準はあるか                 | 株主の皆様への還元は原則、配当によって行うこととしており、自社株式の取得を行うかの判断において定量的な基準は設けていませんが、資本効率などを鑑み、今後も機動的に還元施策について検討を行っていきます。          |
| M&Aの実行について、対象先の選定や実施判断に係る基準はあるか      | 対象会社の当社グループへの参画により「コア事業の成長」「成長戦略の推進」に資するかどうか、また、付加価値を高めることのできるエンジニアリング機能の強化につながるかなどを基準とし、国内外双方で随時検討を実施しています。 |

## 資本市場からの評価を社内へ浸透させるための施策

これら投資家とのコミュニケーションによって得られたフィードバックは、逐次経営陣や社内関連部署と共有するとともに、今後の経営方針や開示すべき要素の検討における貴重なご意見として活かしています。

中期経営計画「Growing Together 2026」では、投資家の皆様及び資本市場からのニーズの高まりを踏まえ、「株主還元率33%」の指標に加え安定的な配当方針を示す指標として新たに「DOE（株主資本配当率）3.5%以上の水準を維持」することをKPIに定め、達成に向けた取り組み状況の開示を行うこととしました。

## コーポレート・ガバナンス

# 倫理・コンプライアンス

当社グループにおける経営理念、倫理方針及び行動規範を制定し、代表取締役社長が率先垂範してこれを実行し、繰り返しその精神を取締役及び社員に伝えることにより、法令及び社会倫理の遵守を企業活動の前提とすることを徹底しています。

## 倫理・コンプライアンス体制

代表取締役社長の直轄組織として、経営管理部門を統括する担当役員と経営管理部門長からなる倫理・コンプライアンス委員会を設置し、その委員長は代表取締役社長が取締役の中から選定し委嘱しています。倫理・コンプライアンス委員会では、社内研修等を活用してその実効性を高めるとともに、内部監査室と共同して遵守状況をモニタリングするなど、当社グ

ループを網羅的に横断する倫理・コンプライアンス体制を整備しています。

## 倫理・コンプライアンス窓口

当社グループの取締役または使用人が法令、定款、諸規則等に違反し、もしくは違反するおそれのある事実を発見したときは、速やかに倫理・コンプライアンス委員会に相談・報告することを可能とする窓口（ホットライン）を常設するとともに、当該報告をしたことを理由に不利な取り扱いを受けないことを確保する体制としています。

なお、2022年6月の公益通報者保護法の改正に伴い、内部通報規程を改定し、相談・報告を受ける窓口を社内は倫理・コンプライアンス事務局、監査役及び社外は顧問弁護士

事務所の担当弁護士に限定し、守秘義務への対応を強化するとともに、相談できる方の範囲を拡大して退職後1年以内の元役員・元社員であった方も窓口を利用できる体制にしています。

相談・報告を受けた倫理・コンプライアンス委員会等は、その内容を調査し、再発防止策を講じるとともに、重要な案件については代表取締役社長を通じて取締役会に報告しています。

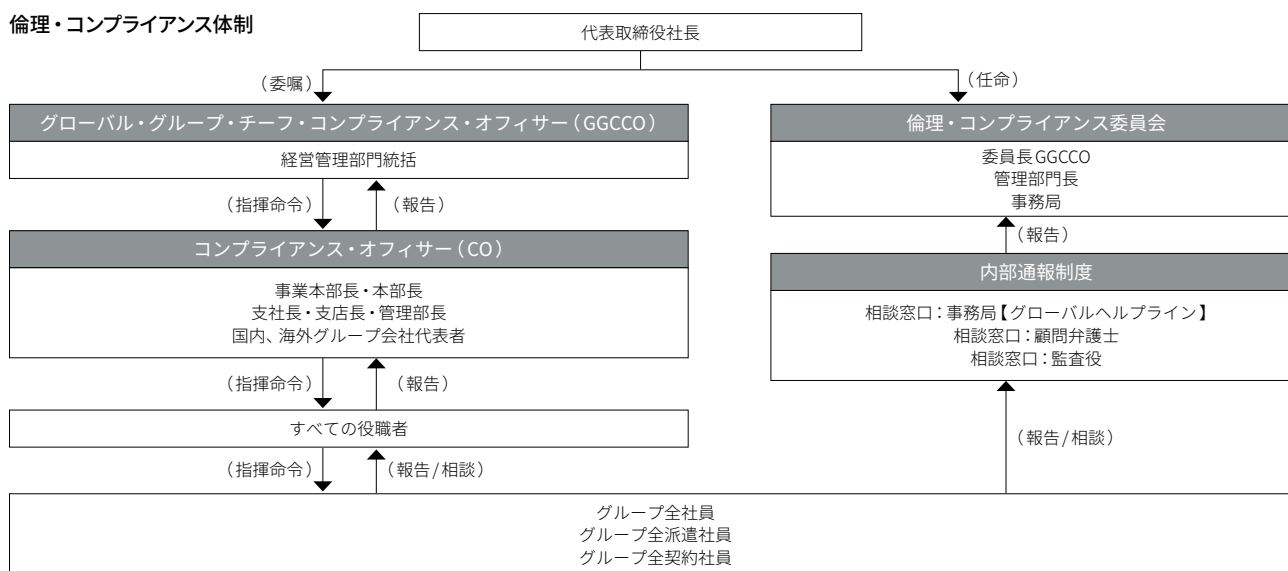
## 反社会的勢力への対応

特に反社会的勢力への対応については、行動規範において、関係の遮断を宣言するとともに、対応マニュアルを作成し、社内研修等を通じて社員に周知し、その排除・根絶のための情報の一元管理を徹底しています。外部からのアプローチは倫理・コンプライアンス委員会において掌握するとともに、公益社団法人警視庁管内特殊暴力防止対策連合会に参加し、情報収集に努め、反社会的勢力との取引等の未然防止に努めています。

## コンプライアンスに関する教育・研修

コンプライアンス全般に関する階層別（新入社員・新任拠点長・新任ライン長：年1回実施、中途入社社員：都度実施）教育・研修の実施や、ハラスメント防止に関するe-ラーニング教育（国内対象者：当社グループの役員・社員、海外：出向者）を実施しています（年1回実施）。また、実務を経験した若手社員（入社2～3年目）向けのフォローアップ研修を通じ、現場視点での法令遵守意識の継続的な浸透を図っています。

### 倫理・コンプライアンス体制



## コーポレート・ガバナンス

## リスクマネジメント

## リスク管理体制

当社グループでは、リスクに関する統括責任者（以下「リスク管理統括責任者」という。）として経営管理部门管掌取締役を定め、想定されるリスクごとに、発生時における迅速かつ適切な情報伝達と緊急事態対応体制を整備しています。リスク管理統括責任者は、必要に応じてリスク管理の状況を取締役会に報告しており、リスクが顕在化した場合の事業中断及び影響を最小限にとどめ、事業継続マネジメント体制の整備に努めています。

## 運用状況の概要

リスク管理統括責任者は、網羅的かつ横断的なリスクマネジメントを実施し、ビジネス活動におけるリスクを適切に把握・評価したうえで事業継続力の強化に取り組んでいます。具体的には、当社グループの経営戦略や業務プロセスに基づくリスク分類・評価を行い、財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性のある重点リスクを抽出し、リスクの影響度を把握しています。

## 環境・レジリエンス委員会

当社グループの事業活動を通じた地球環境の維持・改善に向けた環境方針の立案や大規模災害や新型ウイルスの発生など、著しい損害を及ぼす事態を想定し、BCP（事業継続計画）の策定を行っています。

具体的には、ISOやBCP活動を通じ、環境法令などの情報の共有や、防災計画の策定・整備、災害発生時の対応及び訓練を実施しています。

## 輸出管理委員会

海外取引、とりわけ輸出取引に関するコンプライアンスの向上を図るため、輸出関連法規の遵守に関する内部規程として安全保障輸出管理基本規程を制定し、責任部署として啓発、監視活動に当たっています。

## 想定される重点リスク

財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している重点リスク

| リスク事項                  | 概要                                                                                                       | リスクを軽減する対応策                                                                                                     |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 景気変動リスク                | 産業設備関連投資や建設投資などの経済動向に予想外の変動があった場合のリスク                                                                    | 新領域及び海外などの新市場の拡大に注力している                                                                                         |
| 株価変動リスク                | 株価変動があった場合のリスク                                                                                           | 当社の「有価証券投資に関するガイドライン」に基づき、保有株式の見直しを適宜実施                                                                         |
| 金利変動リスク                | 変動金利条件となっている有利子負債に、金利変動があった場合のリスク                                                                        | 有利子負債の変動金利から固定金利への転換等を適宜実施                                                                                      |
| 信用リスク                  | 国内外の取引先に対して信用供与を行っており、それらの信用が損なわれた場合のリスク                                                                 | 社内管理規程等に基づく与信管理の実施                                                                                              |
| 為替変動リスク                | 輸出入取引においての為替レートが変動した場合のリスク                                                                               | 外貨による輸出入取引においての為替予約の実行                                                                                          |
| コンプライアンスリスク            | 事業活動に関連する法令・規制等、関係する法律や規制の大幅な変更、予期しない解釈の適用等のリスク                                                          | 倫理方針、行動規範を定めるとともに、代表取締役社長の直轄組織である倫理・コンプライアンス委員会を設け、グループ全体のコンプライアンスの徹底及び指導を図っている                                 |
| 情報システム・情報セキュリティに関するリスク | 外部からの予期せぬ不正アクセス、コンピュータウイルス侵入等による企業機密情報・個人情報の漏洩、さらには、自然災害、事故等による情報システム設備の損壊や通信回線のトラブル等により情報システムが不稼働となるリスク | 情報共有や業務の効率化のため、情報システムを構築・運用しており、情報システム運営上の安全性確保のため、情報セキュリティ運用細則を定め、危機管理対応の徹底に取り組んでいる                            |
| 製造物責任リスク               | 大規模なリコールや製造物責任賠償につながるような商品の欠陥が発生した場合のリスク                                                                 | 生活家電の製造・販売事業を行っているが、これら商品の品質管理には万全を期するとともに製造物責任保険も付保している                                                        |
| カントリーリスク               | 海外の取引相手国における政策変更、政治・経済等の環境変化により、債権または投融資の回収が困難になるようなリスク                                                  | 想定し得るカントリーリスクについては、各種の情報に基づき慎重に対応し、貿易保険を付保するなど、リスクの管理・ヘッジに努めている                                                 |
| 自然災害等リスク               | 地震や大規模な水害等の自然災害や新型ウイルス等の感染症の流行の予期せぬ事態が発生した場合、事業所の機能停止、設備の損壊、電力等の供給停止等のリスク                                | 事業活動の継続のために、事業継続計画（BCP）の策定、安否確認システムの導入、災害対策マニュアルの作成、地震対策、防災訓練等の対策を講じている                                         |
| 気候変動リスク                | 気候変動に伴う法的な規制強化や製品の供給規制等のリスク                                                                              | 当社グループは、すべての事業活動を通じ、地球環境の健全な維持と経済成長の調和を目指す「持続可能な発展」の実現に向け、地球環境に貢献する機器やシステムを国内外に販売・普及させる環境事業を推進し、社会問題の解決に取り組んでいる |