

コーポレート・ガバナンス

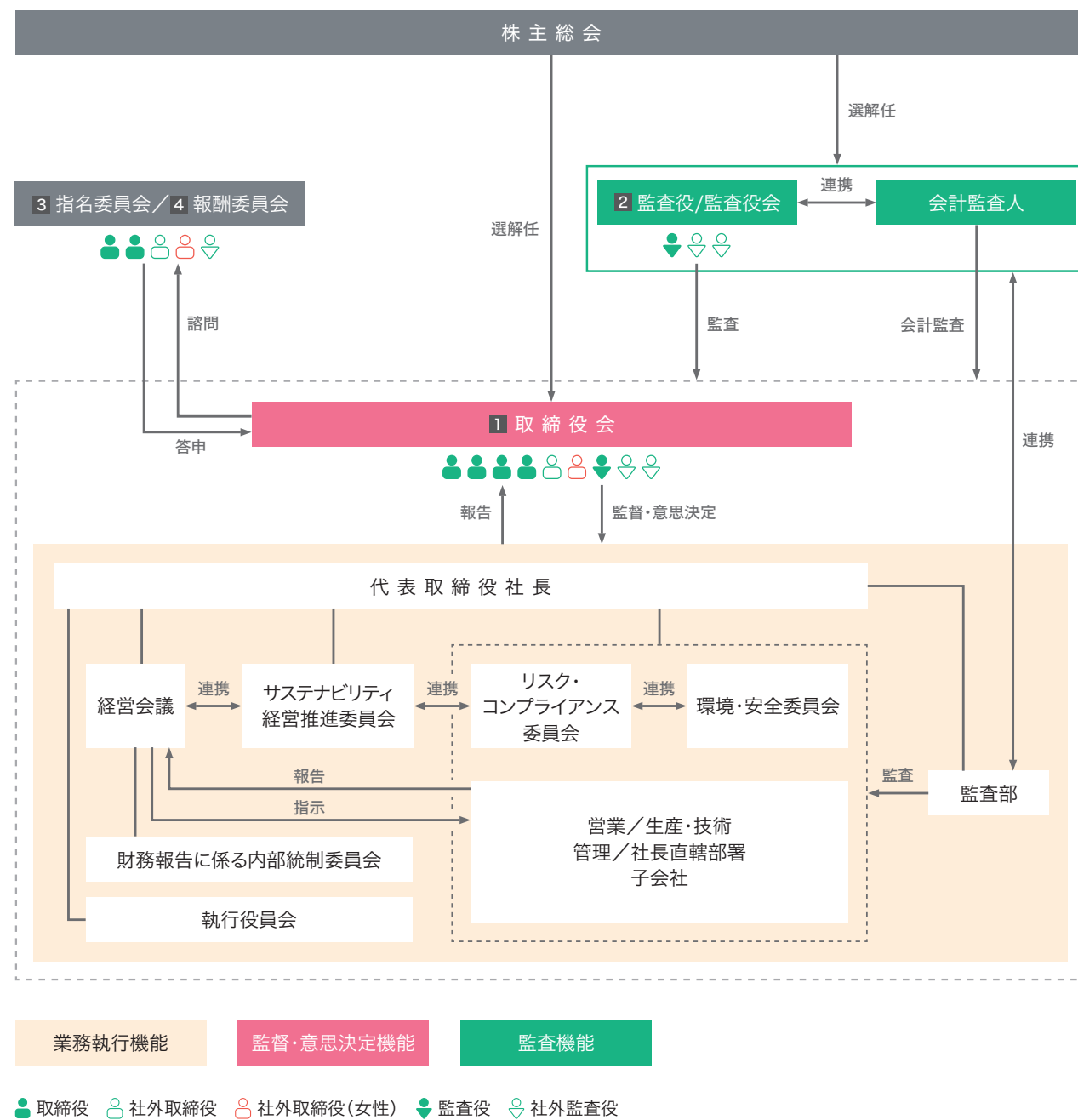
▶ コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社グループは、パーパス(存在意義)を「伝える」「彩る」「守る」ことで、豊かな未来を実現する』、ビジョン(企業理念)を「暮らしを彩る、暮らしに役立つものづくりで、社会に貢献する。」と定めています。

この実現に向け、コーポレート・ガバナンスの強化が経営の重要課題であるとの認識のもと、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、株主をはじめとする多様なステークホルダーに対する経営責任と説明責任を果たすことを含め、健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めています。

また、持続可能な社会(サステナビリティ)の実現に向けた活動を積極的に推進し、存在を評価される企業ブランドの確立を目指して、企業の社会的責任を重視する経営の更なる強化を図っていきます。

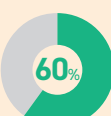
▶ コーポレート・ガバナンス体制



▶ コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取り組み

(年度)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
委員会制度	取締役評価協議会								指名委員会 報酬委員会		
執行役員制度	2009										
サステナビリティ	CSR協議会					ESG経営推進会議		サステナビリティ 経営推進委員会			
内部統制報告制度 (J-SOX) 構築	2008										
自社株取得目的報酬制度導入											
取締役に対する業績連動型 株式報酬制度(RS信託)導入											
取締役の人数 (うち社外取締役の人数) (人)	6(1)	7(2)	8(2)	8(2)	8(2)	7(2)	7(2)	7(2)	6(2)	6(2)	6(2)
女性取締役の人数(人)	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1

▶ ガバナンス組織の役割

1 取締役会 社外取締役比率 	取締役会は、社外取締役2名を含む6名で構成しており、経営監督およびグループ経営に関わる重要な意思決定を行っています。独立性の高い社外取締役を招聘することにより、経営の透明性の確保と公正な意思決定の一層の向上を図っています。 具体的な取り組み ・中期経営計画「TOKYOink 2027」の進捗報告および議論 ・資本政策および財務戦略に基づく施策に関する報告および議論 ・コーポレート・ガバナンスに関する事項の報告および議論 ・政策保有株式の状況に関する報告および議論 ・事業再編に伴うグループ会社の清算および統合に関する報告および議論 ・事業ポートフォリオ戦略に関する議論等
2 監査役会 社外監査役比率 	監査役会は、独立性の高い社外監査役2名、監査役1名の3名で構成しており、「監査役会規程」「監査役監査基準」に従い、取締役会をはじめとする重要な会議への出席や業務および財産の状況の調査を通じて、取締役の職務執行の適正性を監査することを目的としています。
3 指名委員会 社外役員比率 	当社は、取締役候補者選任の基準・ルールおよび代表取締役（CEO）の選定の基準・ルールの検討・策定・改善を行うことにより、客観性、透明性の高いプロセスにて取締役候補者の選任を行うことを目的として指名委員会を設置しています。 指名委員会は、社外取締役が招集権者として委員長を務め、社外取締役2名、社外監査役1名、代表取締役社長、管理部門担当取締役から構成されています。
4 報酬委員会 社外役員比率 	当社は、社内取締役の報酬（取締役月額報酬、取締役賞与および取締役報酬としての長期インセンティブ（株式報酬）という。以下同じ）の妥当性を担保することを目的として報酬委員会を設置しています。また社内取締役の個別の報酬額の決定を取締役会が当委員会に委任することを通じて、当該社内取締役の報酬決定について客観性と透明性を確保しています。 報酬委員会は、社外取締役が招集権者として委員長を務め、社外取締役2名、社外監査役1名、代表取締役社長、管理部門担当取締役から構成されています。

コーポレート・ガバナンス

▶ マネジメント体制

										
	堀川 聡	浦田 浩之	中村 真次		佐々木 善則	田地 司	小栗 道乃	篠田 直幸	富井 徹也	伊東 義人
役職	代表取締役社長・ 社長執行役員	取締役・ 常務執行役員	取締役・ 常務執行役員		取締役・ 常務執行役員	取締役(社外)	取締役(社外)	常勤監査役	常勤監査役 (社外)	監査役(社外)
独立役員					●		●		●	●
取締役・監査役在任期間	12年	5年	2年		新任	4年	3年	2年	3年	6年
所有株式数	61,600株	29,500株	8,300株		12,500株	600株	400株	1,100株	2,300株	4,500株
取締役会 出席回数(2025年度)	●(議長) 17回/17回	● 17回/17回	● 17回/17回		● —	● 17回/17回	● 17回/17回	● 17回/17回	● 17回/17回	● 17回/17回
監査役会 出席回数(2025年度)								● 18回/18回	● 18回/18回	● 18回/18回
経営会議 出席回数(2025年度)	●(議長) 24回/24回	● 24回/24回	● 24回/24回		● —	—	—	● 24回/24回	● 24回/24回	● 24回/24回
サステナビリティ経営推進委員会	●(委員長)	●	●							
指名委員会	●		●			●	●(委員長)			●
報酬委員会	●		●			●	●(委員長)		●	
スキルマトリックス										
企業経営	●	●	●		●	●				
財務・会計・税務・ファイナンス			●						●	●
人材マネジメントと労務管理		●	●		●		●			
法務・内部統制・監査・リスク管理・ガバナンス	●		●			●	●	●	●	●
技術開発・研究開発		●			●					
事業変革・M&A	●	●			●	●				
グローバルマネジメント	●				●	●				
ESG・サステナビリティ	●	●	●		●	●	●	●	●	●

企業経営	当社グループのパーパス、ビジョン、ミッションをベースとした経営戦略・経営管理・事業戦略等の「企業経営」において、個別の専門性に偏らない事業経営・組織運営の経験を必要な項目として選定しています。
財務・会計・ 税務・ファイナンス	当社グループの経営活動・事業活動に係る意思決定のベースとなる「財務・会計・税務・ファイナンス」に関する経験・見識・専門性を必要な項目として選定しています。
人材マネジメントと 労務管理	注力分野の一つとして、当社グループのすべての従業員が仕事にやりがいを感じ能力を最大限発揮できるよう推進している「人材マネジメント・労務管理」に関する経験・見識・専門性を必要な項目として選定しています。
法務・内部統制・監査・ リスク管理・ガバナンス	ステークホルダーの利益を最大化し、持続的な利益成長と長期的な企業価値向上を図る上で、当社グループの企業活動の根幹にある「法務・内部統制・監査・リスク管理・ガバナンス」に関する経験・見識・専門性を必要な項目として選定しています。

技術開発・研究開発	当社グループの競争力を強化する上で重要な経営基盤の一つとなる「技術開発・研究開発」に関する確かな知識・経験を必要な項目として選定しています。
事業変革・M&A	事業の更なる発展・成長に向けた戦略策定・施策実行を企図する「事業変革・M&A」に関する経験を必要な項目として選定しています。
グローバルマネジメント	グローバルに事業を展開する当社グループにとって必須となる「グローバルマネジメント」に関する経験を必要な項目として選定しています。
ESG・サステナビリティ	当社グループは「持続可能な価値を提供し続ける企業グループ」として、マテリアリティ分析を踏まえて戦略を策定している「ESG・サステナビリティ」に関する経験・見識・専門性を必要な項目として選定しています。

コーポレート・ガバナンス

▶ 取締役の選任基準

当社は、株主に対する受託者責任を踏まえ、取締役候補者の選任および取締役の解任にあたって、取締役会がその役割・責務を適切に遂行し実効性の確保と向上を図ることを目的として、「取締役選解任基準および選解任手続き」を定めており、以下の要件に基づいて、取締役候補者の選任を行っています。

すべての取締役に求められる共通要件

- 当社グループの存在意義（パーパス）およびコーポレートガバナンス・コードの趣旨を理解し、経営戦略・事業特性を踏まえ、中長期的に持続可能な企業価値向上に資する資質および能力を有すること。
- 人格、見識に優れ、高い遵法精神、倫理観を有していること。
- 客観的判断能力、論理的思考、洞察力、先見性をもって、経営者としての覚悟、高いモチベーション・意欲があること。
- スキルマトリックスにて定めた分野において指導的役割を務めた経験や豊富な実務経験、優れた実績や知見等を有していること。

業務取締役に求められる共通要件

- 当社グループのビジネスモデル、各々の専門分野における豊富な経験・知識を有し研鑽を積み、従業員の目標となる資質を有していること。但し、連続して業績評価の結果が不調である場合には、慎重かつ十分な審議を実施すること。

社外取締役に求められる共通要件

- 企業経営、内部統制、法令遵守、財務・会計、法曹、危機管理等の分野で高い見識や豊富な経験を有するとともに、当社の独立性判断基準を満たすこと。
- 客観的・独立的な立場や多様性の視点から、問題解決志向の意見・提言や適切な監督ができること。

▶ 取締役（社外取締役を除く）の報酬制度

社内取締役報酬制度は報酬委員会（社外取締役が委員長で過半数が社外役員）での諮問事項であり、社内取締役報酬の方針内容および報酬の内容を審議の後、取締役会に答申し取締役会で承認されています。

中長期的な企業価値の維持・向上を実現するためにふさわしい人材を確保できる報酬水準であること、企業規模や企業業績を勘案した水準であることとしており、基本報酬・職位報酬・自社株取得目的報酬の3種から構成される固定報酬および業績連動報酬である役員賞与によって構成されています。

基本報酬は、全取締役に支給される基礎的な報酬、職位報酬は、職責に応じて支給される報酬、自社株取得目的報酬は、役員持株会を通じて自社株を購入し、株主との立場の共有を進め、株主価値を向上するためのインセンティブとして機能しています。

業績連動報酬は、中長期の経営計画に対する各年度の目標進捗に対する業績に基づく支給となっており、取締役へのインセンティブとして機能しています。

なお、社内取締役の個別の報酬額の決定については、報酬委員会に委任することを通じて、客観性と透明性のある手続きを確保しています。

更に、2026年5月13日開催の取締役会および6月25日開催の第154期定時株主総会の決議を経て、取締役に交付する株式に退任までの譲渡制限を付す「業績連動型株式報酬制度（RS信託）」を導入し、取締役の中長期的な企業価値向上への意識を高め、健全なリスクテイクを後押しするインセンティブ付与を行っています。

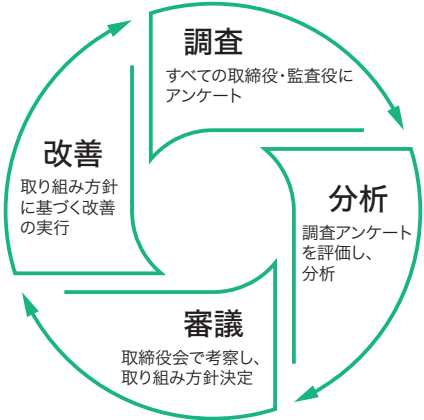
役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役	164	119	45	—	6
（うち社外取締役）	(14)	(14)	(－)		(2)

※2026年3月期

▶ 取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性につき、自己評価・分析を実施しています。

自己評価・分析につきましては、外部機関の助言を得ながら以下の方法で実施しています。2025年12月に取締役会の構成員であるすべての取締役・監査役を対象にアンケートを実施しました。回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しています。外部機関からの集計結果の報告を踏まえた上で、2026年3月27日、4月27日および5月22日の取締役会において、分析・議論・評価を行いました。



2025年度実施概要

評価方法

調査方法：アンケート（無記名）
実施期間：2025年12月～2026年1月
回答方式：選択式、記述式

質問概要

- 取締役会の運営・議論・モニタリング機能
- 社外取締役のパフォーマンス
- 取締役・監査役に対する支援体制・トレーニング
- 株主・投資家との対話
- 取締役・監査役自身の取り組み
- 指名委員会・報酬委員会の運営

2025年度の実効性評価と新たに識別された課題

抽出された課題

- 指名委員会の実効性向上に向けた取り組み
- 取締役・監査役の業務遂行のために必要なトレーニングの実施
- 取締役会の審議充実にに向けた説明資料およびプレゼンテーションの見直し

2026年度の取り組み

指名委員会の議論充実のための施策強化

- ①開催頻度や議論内容の検討
- ②取締役候補者の指名委員会への報告、各候補者個別の育成計画策定

取締役会構成員および新任執行役員を対象とした適切な研修実施

- ①取締役会構成員への専門的なトレーニング実施
- ②新任執行役員への基礎的な研修実施

取締役会における議論充実のための施策強化

- ①取締役会説明資料の簡素化
- ②事務局からの事前アラート配信による資料の提出早期化
- ③設備計画等の決議事項に関する進捗報告の実施

▶ 政策保有株式に関する方針

当社は、取引先との関係維持を目的とした相互保有による政策保有株式は、保有しない方針です。但し、事業戦略上の必要性や取引・協業関係の強化を主眼に、資本効率の改善を通じて当社の企業価値向上に資するものを政策保有株式と定義しています。現在保有している政策保有株式のうち、その保有目的や事業上の必要性に合致しなくなったものについては縮減を図り、株主資本の有効活用や資本効率向上の観点から、引き続き縮減を進めていきます。また、事業戦略上の観点から、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか、事業投資と同様に事業の収益獲得への貢献度から検証し、保有の合理性を十分精査し、取締役会での審議結果の概要を開示いたします。