

取締役会議長メッセージ

さらなる企業価値の向上を目指す執行と監督の協働

中期経営計画2028が始動し未知の領域への挑戦が不可欠な中、取締役会には監督機能と「挑戦を後押しする力」が求められます。失敗を恐れぬカルチャーを醸成し、執行と監督が一体となって持続的成長を牽引する、新たなガバナンスのあり方を追求してまいります。

1. 変革を後押しする取締役会として、活発な議論を生む運営の工夫

取締役会が本来の監督・意思決定機能を十全に果たすためには、単なる執行側からの報告の場ではなく、中長期的な視野で戦略的な議論を行う場とすることが必要です。多様な知見を持つ社外取締役が本音で議論に参加できる雰囲気づくりを大切にしています。さらに、単なる専門家としてではなく、培われた人格から「真の智慧」ともいべき提言が引き出される運営をしたいと考えています。

2. 取締役会の継続的な改善による運営の実効性向上と自己変革

議案に対する執行側の説明や報告資料は、分かりやすく進化しています。説明不足と判断した際は、社内出身の議長として適切に担当者を指名し、追加説明の場を設ける工夫も取り入れています。信頼される企業ガバナンス構築には、執行と監督の分離および取締役会の継続的な改善が両輪となります。課題抽出のための実効性評価では、社外取締役のスコアが社内より高い傾向にある点は面白いと感じています。実効性評価は単に意見を述べるだけでなく、自らも責任を負うべきものです。取締役全員が発言するだけでなく、自分たちも継続的な自己変革に挑むことで、実効性を高めていく必要があると考えています。

3. 失敗に萎縮せず前向きに捉える議論の醸成

新年度の議長就任時、取締役会のあり方として「中長期的・持続的成長の目線での議論」「取るべきリスクを取る」「失敗をさらけ出し、次につなげる」の三つを提案し、賛同を得ました。執行部門が既存の枠を超えた新分野へ挑戦する中、取締役会では失敗を恐れず成長の糧とする前向きな議論を重視しています。イノベーション創出には、失敗を許容し挑戦を促す姿勢が不可欠です。失敗を活かす鍵は正直にさらけ出すことにあり、執行側には「個人の知識ではなく会社の知識にしてほしい」と伝えています。前向きな取り組みに伴う失敗を次に活かせる議論の場とすることで、組織としての成長を後押しし、新たなビジネスモデルの確立を目指します。



取締役会長 取締役会議長
津原 周作

4. 新たなリスクテイクに対応する投資判断とガバナンスの進化

リスクを超えていくには評価軸の多層化が必要です。短期的収益性だけでなく、戦略的適合性や将来の価値を判断に含め、リスクの再定義や失敗の許容、早期撤退基準の明確化といったガバナンスが求められます。また、少数株主を含むすべてのステークホルダーの視点を取り入れ、公正かつ透明性の高い運営を心がけています。多様な視点は中長期的な企業価値向上に直結します。その目線で社外取締役が主導し、意見を述べるのが重要だと考えています。

5. 執行と監督の建設的対話による企業価値向上

当社の持続的成長に向け、中計2028で掲げるROAやROE等の資本効率向上とPBR改善は取締役会の最重要テーマの1つです。財務目標達成のためのガバナンス進化に終わりではなく、単なるコンプライアンス遵守に留まらず、そのあり方を常に問い質す姿勢が求められます。私は「一つのチームとしての挑戦」を重視しています。監督と執行という役割の違いはあれど、変革の局面において建設的な対話を通じて一体感を持つことが、さらなる企業価値向上に向けて重要であると考えています。

役員報酬

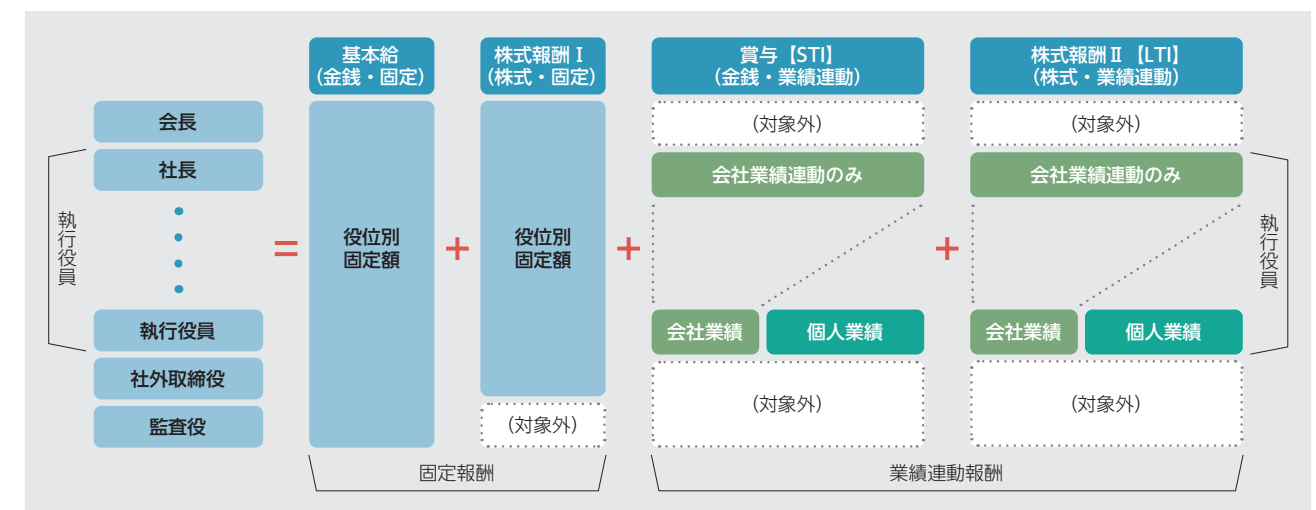
基本方針

当社の役員報酬は、当社の業績および株式価値との連動性をより明確にすることで、役員が中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献し、ひいては、株式価値を高めていくという意識を株主と共有することを基本方針としています。これを実現するため執行役員の報酬は基本報酬（固定報酬）および業績に連動する報酬で構成しています。

取締役の報酬については、その上限額を、社外取締役が過半数を占める任意の指名・報酬委員会にて審議し、取締役会で決議したうえで株主総会の議案としています。また、取締役の報酬の構成比率、算定方法については、任意の指名・報酬委員会の審議を経て、取締役会が決定しています。

2025年6月25日開催の取締役会で決議した「取締役の個人別の報酬の内容についての決定に関する方針」の概要は以下のとおりです。

役員報酬の構成



会社業績の評価指標

	評価指標	内容・狙い
賞与 (STI)	差引利益	当社グループの基礎的収益力を測る指標として選定
	経常利益	持分法利益を含む当社グループの収益力を測る指標として選定
	親会社株主に帰属する当期純利益	株主への配当、還元の原資となる主要な経営目標であり、その達成度合いを測る指標として選定
株式報酬Ⅱ (LTI)	サステナビリティ総合評価	脱炭素型経済、循環型経済への貢献度や、人的資本経営の取り組みを総合的に評価するもの 中長期の企業価値向上につなげる指標として採用 <例>再生可能エネルギー関連目標、サーキュラーエコノミー関連目標、人的資本投資関連目標、働き方改革、女性活躍関連目標
	相対TSR (TOPIX成長率対比)	企業価値の継続的な向上と配当政策を通じ、株主利益を意識する指標として採用
	連結ROE (当期利益)	株主資本に対する収益力を着実に向上させることで株価、PBRの上昇につなげる指標として採用
	連結ROA (経常利益)	資産効率の向上、資産回転型ビジネスへの転換を測る指標として採用

2025年度 取締役および監査役の報酬等の総額

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（固定報酬）		業績連動報酬		
		基本給	株式報酬Ⅰ	賞与 金銭報酬	株式報酬Ⅱ	
取締役 （うち社外取締役）	482 (77)	317 (71)	27 (6)	57 (－)	80 (－)	15 (8)
監査役 （うち社外監査役）	86 (62)	86 (62)	－	－	－	5 (3)
合計 （うち社外役員）	568 (140)	404 (133)	27 (6)	57 (－)	80 (－)	20 (11)