

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

／コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

<基本的な考え方>

当社は、「顧客の価値を創造し、社会に貢献する」という経営の基本方針を実現するために、コーポレート・ガバナンスの強化を図ることが経営上のもっとも重要な課題の一つと位置づけております。

<基本方針>

・株主の権利・平等性の確保

株主の権利を尊重し、株主の平等性を確保するとともに、適切な権利行使のための環境整備に努めております。

・株主以外のステークホルダーとの適切な協働

つばきグループの企業理念である「TSUBAKI SPIRIT」のもと、各ステークホルダーとの信頼関係の維持・向上に努めております。

・適切な情報開示と透明性の確保

株主や投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に適時、正確かつ公平で積極的な情報開示を継続的に行うことをディスクロージャーポリシーの基本方針と定め、当社ホームページ (URL: <https://www.tsubakimoto.jp/ir/>) に掲載しておりますので、ご参照ください。

・取締役会等の責務

経営環境の急激な変化の中で競争力を高め、遵法性、効率性、透明性のある経営を目指して執行役員制度を導入し、取締役会による「戦略策定および監督」と執行役員による「業務執行」を明確に分離することにより、取締役会の意思決定の充実および迅速化、戦略策定への注力、業務執行の監督機能の強化ならびに経営効率の向上を図っております。社外取締役、社外監査役の選任を通じて取締役会の独立性を高めるとともに、経営の監督機能・透明性を高め、企業価値の向上に努めております。

・株主との対話

「誠実で透明性の高い経営」「外部の意見を傾聴する柔軟性のある経営」に努めるとともに、情報発信およびコミュニケーションの質と量のさらなる向上を目指しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則について、全てを実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1-4 政策保有株式】

(1) 政策保有株式の縮減に関する方針・考え方

当社は、株式保有を通じて取引先との関係を維持・強化し、事業の円滑な推進を図るための事業活動上の必要性を検討し、中長期的に当社の企業価値向上に資すると認められる取引先を対象として、純投資目的以外の目的である投資株式を保有しております。保有する株式は、具体的には、当該保有先との取引の状況を踏まえた事業上のメリット、事業収益力、当該株式の市場価額の変動等によるリターンやリスク、配当収益その他の経済合理性等を基に、当該株式の保有継続が当社の中長期的な企業価値向上に資するかどうかを毎年個別銘柄毎に検証し、保有合理性が確認されないものは適切な時期に売却することといたします。

(2) 政策保有株式の保有の適否の検証内容について

取締役会にて、個別銘柄毎に、毎年、目的が適切か、経済合理性等を検証し、保有・保有株式数に関する判断を行うこととしております。

(3) 政策保有株式に係る議決権行使の基準

当社は、議決権の行使については、当該投資先企業の経営方針・戦略等を十分に考慮した上で、当社と当該企業双方の中長期的な企業価値の向上につながるかどうか等の視点に立って判断しております。

【原則1-7 関連当事者間の取引】

当社は、取締役会規則において、取締役と会社間の取引は取締役会の承認を得ることを定め、また、取締役会の承認を受けた取引が実行された際には、その内容について必要に応じ取締役会に報告することとしております。

その他、関連当事者との取引が発生する場合は、社内規則に定める重要性基準等に従い、取締役会等にて承認、確認等を行うこととしております。

【原則2-4-1 中核人材の登用等における多様性の確保】

<多様性の確保についての考え方>

創業の精神「和を以て貴しと為す」は、「人を何より大切に。常に力を合わせる。妥協せず、切磋琢磨して、お互いに理解し合う」ということを示しており、現在も変わらず事業活動の基本となるものです。当社は、「人材が最大の経営基盤」という認識のもと、従業員の成長につながる人材育成、活躍支援を行い、従業員の成長を企業の持続的な成長につなげてまいります。

また、多様な意見や価値観の尊重が持続的成長を可能とする変革や改善を生み出すことを認識し、多様な人材の採用と多様な人材を活かす人事制度や社内環境の整備を行ってまいります。

<多様性の確保の自主的かつ測定可能な目標及び確保の状況>

(1) 女性社員

当社では、世間に先駆けて男女同一賃金を導入し、女性従業員が産後も安心して働き続けられる人事制度を整備してきました。正社員の女性従業員比率(2025年4月現在 10.0%)をさらに高めるため、女性従業員による学生への仕事紹介を行うなど、積極的な採用を行っております。また、優秀な従業員には性別を問わず積極的に昇格の機会を与え、2030年度末に当社単体の女性役付社員比率10%(2025年4月現在5.2%)を目標に掲げ、女性従業員の役職登用を進めております。

加えて、働き方改革の推進、社内周知や管理職教育による育児休職を取得しやすい環境整備、産後も女性が働きやすい環境整備を進め、2024年度の産休・育休後の復職率は92.5%でした。また、男性の育児休職取得者数は34名、取得率45.9%(昨年比4.3ポイント上昇)に増加しました。

(2) 外国人社員

多様な考え方をイノベーション創出、事業成長につなげるため、外国人雇用の拡大に取り組んでおり、2030年度には85名を目標としています(2025年3月現在 従業員33名、執行役員1名)。2024年度キャリア採用で3名が入社しました。

(3) 中途採用社員

当社の事業展開に応じた即戦力社員を確保するため、積極的に中途採用を進めております。当社では新卒、中途といった採用区分に左右されることなく、その能力に応じて中核人材として登用しております。

<多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その状況>

当社およびグループ会社の成長の原動力は、1917年の創業以来、モノづくり企業として磨き続けてきた技術力と熟練技能にあります。次世代への技術伝承・強化をねらいに、1998年4月に若手技術者向けの「つばきテクノスクール」を開校し、その後、技能系、営業系とカリキュラムの充実を図ってきました。現在は技術者向けの「テクノスクール」、技能者向けの「技能スクール」、事務・営業職向けの「ビジネススクール」に分割運営し、それぞれの内容充実を図るとともに、事業戦略に沿ったDX人材の育成にも注力しております。これら機能別研修と、職種横断の階層別研修を組み合わせることにより、従業員の意識向上と技術・技能レベルの向上という好循環を生み出しております。

その他、次世代経営リーダー育成のための選抜研修、グローバル人材育成プログラムも実施しております。

その他の取組については、当社ホームページ(<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/society/employees/>)をご参照ください。

[原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮]

当社は確定給付型の企業年金を導入していないため、原則2-6については、適用がないものと判断しております。

[原則3-1 情報開示の充実]

(1) 当社の経営理念、経営指標および経営計画

当社およびグループ会社は、企業理念として「TSUBAKI SPIRIT」を定めております。また、当社は、2030年をターゲットとしたつばきグループのありたい姿「長期ビジョン2030」掲げ、その実現に向けた5カ年の行動計画である「中期経営計画2025」を策定しております。

これらは、当社ホームページ(URL:<https://www.tsubakimoto.jp/ir/>)に掲載しておりますので、ご参照ください。

(2) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針につきましては、本報告書の「1 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の「1. 基本的な考え方」に記載しておりますので、ご参照ください。

(3) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

当社の経営陣幹部(CEO、COO 以下同じ)・取締役の報酬の決定方針については、取締役会の任意の諮問機関として社外取締役が構成員の過半数を占める指名・報酬委員会を設置し、同委員会が審議・答申を行っております。

当社の経営陣幹部・取締役の報酬は、長期的・持続的な企業価値の向上を実現させるためのインセンティブとして十分に機能するよう、業績および株主利益との連動を意識した報酬体系をとっております。具体的には、社内取締役の報酬は、金銭報酬である固定報酬および業績連動報酬と非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬で構成するものとしております。ただし、社外取締役の報酬は、客観的かつ中立な立場で経営監督を行う役割を担うことから、金銭報酬である固定報酬のみで構成するものとしております。

金銭報酬の個人別の額については、指名・報酬委員会の審議・答申を経て決定された方針に沿って、一定の数式に従い算出し、取締役会の委任を受けた代表取締役が決定しております。当該権限を代表取締役に委任した理由は、当社グループを取り巻く環境、経営状況等を最も熟知し総合的に決定できると判断したためであります。取締役会は、当該権限が代表取締役によって適切に行使されるよう、毎年当該プロセスの妥当性について取締役会で確認の上、委任していることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

なお、非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬は、取締役(社外取締役を除く)が株式保有を通じて株主との価値共有を高めることにより、企業価値の持続的向上を図るため採用しております。

(4) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

取締役・監査役候補の指名に関しては、各役職に求められる役割を適切に遂行することが可能な知識・経験および能力を有するかを総合的に勘案して、候補者を選定しております。取締役候補者については指名・報酬委員会が検討を行った上で、監査役候補者については監査役会の同意を得た上で、取締役会に諮り、慎重に審議検討の上、株主総会付議議案として決議しております。

なお、社外役員については、上記に加え、当社の経営に対し、企業経営や法務・会計等の専門領域における豊富な知識や経験を活かし客観的なアドバイスを行うことができることを勘案しております。

経営陣幹部の選任に関しては、経営陣幹部に求められる役割を適切に遂行することが可能な知識・経験および能力を有するかを総合的に勘案して候補者を選定し、指名・報酬委員会での検討を経た後、取締役会において慎重に審議検討の上決議しております。

経営陣幹部が法令・定款等に違反した場合など、客観的に解任が相当と考えられる場合は、任意の指名・報酬委員会での検討を経て、取締役会において、十分に審議の上、決議しております。

(5) 取締役会が上記(4)を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明
取締役・監査役候補の個々の選解任・指名に当たっては、上記(4)に記載の方針を満たすことを条件とし、
当社ホームページ (URL: <https://www.tsubakimoto.jp/ir/meeting/>) の株主総会招集通知に個人別の経歴を示しております。

[補充原則3-1-3 サステナビリティについての取組み等]

当社およびグループ会社は、創業以来、企業としての社会的責任を果たすと同時に、事業活動を通じての社会貢献に取り組むことで、自らの持続的成長を図ってきました。このための組織体制とマテリアリティについては、「III株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況」の「環境保全活動、CSR活動等の実施」に記載のとおりです。

(1) サステナビリティの取組については、以下当社ホームページをご参照ください。

<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/>

(2) 人的資本・多様性については、以下当社ホームページをご参照ください。

<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/society/employees/>

(3) 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言に基づく開示については、以下当社ホームページをご参照ください。

<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/environment/tcfid/>

[補充原則4-1-1 経営陣に対する委任範囲の概要]

当社は、法令・定款による他、取締役会規則を制定し、経営方針、経営目標の決定、事業計画に関する基本方針の決定等を取締役会の決議事項としております。その他の事項について、経営陣は戦略会議規定および各種の社内決裁区分に従い、経営にあたっております。

[原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質]

当社は、会社法に定める社外取締役の要件、および金融商品取引所が定める独立性基準に従い、独立役員である社外取締役を選任しております。また、上記に加え、当社の経営に対し、企業経営に関する豊富な知識や経験を活かし、客観的なアドバイスおよび監督を行うことができることを勘案しております。

[補充原則4-10-1 委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等]

当社は、経営陣幹部・取締役の指名、報酬にかかる取締役会機能の独立性、客観性および説明責任の強化を目的として任意の指名・報酬委員会を設置しております。指名・報酬委員会は、過半数を独立社外取締役とし、委員長についても独立社外取締役の中から選定することで独立性、客観性を確保しております。指名・報酬委員会は、経営陣幹部・取締役の選解任や取締役および執行役員が受ける報酬等の内容について審議を行い、取締役会に答申しております。

[補充原則4-11-1 取締役会の構成]

取締役については、取締役会全体としての知識・経験・能力の多様性を確保するとともに、その機能が効果的・効率的に発揮されるよう人員の最適化を図っております。現在の取締役会には、事業のグローバル化に伴い、海外勤務経験者が複数いることに加え、2020年には女性の社外取締役を新たに1名選任し、取締役会における、多様性を確保しております。

監査役については、財務・会計または企業法務に関する相当程度の知見を有する人材を選任しております。

また、当社の取締役・監査役が有しているスキル(知識・経験・能力)につきましては、一覧表(スキル・マトリックス)として整理し、本報告書末尾にて開示しております。詳細は本報告書末尾をご参照ください。

[補充原則4-11-2 取締役・監査役の兼務状況]

取締役・監査役の他の上場会社の役員兼務状況については、毎年、事業報告および株主総会参考書類に記載しております。

[補充原則4-11-3 取締役会の実効性評価]

当社は、取締役会の実効性を高めるため、2018年より取締役会の実効性評価を実施しております。2024年度に実施した取締役会の実効性の分析・評価の概要は下記のとおりです。

(1) 評価方法

取締役および監査役全員にアンケートを配布し、得られた回答を取締役会事務局が取りまとめ、その結果を取締役会にて報告いたしました。

(2) 評価項目

取締役会の構成、取締役会の運営、取締役会の議題、取締役会を支える体制について評価を実施いたしました。

(3) 評価結果

アンケートの結果、各項目について概ね肯定的な評価となっており、当社の取締役会の実効性は確保されているものと判断しております。今回の評価でも前回までと同様、取締役会での中長期的な経営資源の配分方針、グローバル経営人材の育成方針やマネジメント層の多様化、リスク管理、指名・報酬委員会での議論内容等に関する、報告や議論の更なる充実を図るべきといった多数の有意義な意見がありました。これらに対応すべく、引き続き「取締役会情報交換会」や「意見交換会」、「中計進捗報告会」等取締役会以外の各種会議を通じて、情報提供の更なる拡充に努めると共に、投資家からの意見や各委員会からの必要な報告についても適切になされるよう努めてまいります。今後も更なる実効性向上に向け継続的に改善の検討をしてまいります。

[補充原則4-14-2 取締役・監査役のトレーニング方針]

当社は、倫理研修や法改正等に関する研修会を実施している他、取締役会情報交換会、意見交換会、中計進捗報告会等各種会議を通じて情報を提供しております。また、社外役員については、要望ある場合、現場視察等の機会を提供しております。

[原則5-1 株主との建設的な対話に関する方針]

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に資する、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を定めております。

(1) 株主と建設的な対話をする経営陣または取締役の指定

株主からの対話(面談)の申し込みに応じ、合理的な判断の下、対話(面談)に適切な経営陣幹部、取締役、執行役員または監査役が臨むことを基本としております。

(2) 対話を補助する社内部門の有機的な連携のための方策

IR担当部署が窓口となり、株主の要望等に応じ、社内各部署と協力して対応しております。

(3) 個別面談以外の対話の手段の充実にする取組み

必要に応じ、国内外の機関投資家向け説明会や工場見学会、個人投資家説明会を実施するとともに、IR活動の充実に努めております。

(4) 対話において把握された株主の意見等の取締役や執行役員への適切・効果的なフィードバック方策

株主の意見等は、IR担当部署で集約し、経営陣幹部、取締役および執行役員と情報を共有しております。また、重要と判断された意見等については、十分な議論を実施しております。

(5) 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策

インサイダー情報の管理に係る社内規定、または法令等に違反しないよう適切に情報を管理しております。

[資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応]

当社は、「中期経営計画2025 (2021年度から2025年度)」において、売上高、営業利益率とともにROEを目標とする経営指標として設定しております。また、2024年5月14日に公表いたしました「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」に記載のとおり、事業成長および収益性・資本効率の改善による企業価値の向上を目指し、中期経営計画2025期間中のキャッシュ・アロケーションに基づいた積極的な投資と戦略的な株主還元を実施してまいります。

詳細は以下当社ホームページをご参照ください。

<2024年 統合報告書「TSUBAKI REPORT」>

https://www.tsubakimoto.jp/fileadmin/templates2020/pdf/ir/library/annual/2024/2024-tsubaki-integrated-report_facing%20page.pdf

<中期経営計画2025説明会資料>

<https://www.tsubakimoto.jp/fileadmin/templates2020/pdf/ir/library/mid-term-plan/tsubaki-210614-2025-mid-term-plan.pdf>

<資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について>

<https://www.tsubakimoto.jp/fileadmin/ja/ir/pdf/tsubaki-240514-management-realization.pdf>

2. 資本構成

外国人株式保有比率 更新	20%以上30%未満
-----------------------------	------------

[大株主の状況] 更新

氏名又は名称	所有株式数 (株)	割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	11,608,700	11.32
太陽生命保険株式会社	9,130,989	8.90
椿本チエイン持株共栄会	4,873,402	4.75
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY505001	4,203,666	4.10
日本生命保険相互会社	4,137,090	4.03
椿本興業株式会社	3,476,442	3.39
株式会社三井住友銀行	3,000,117	2.93
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,170,000	2.12
THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT	1,696,800	1.65
野村信託銀行株式会社 (投信口)	1,568,500	1.53

支配株主 (親会社を除く) の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明 更新

1. [大株主の状況] は、2025年3月31日現在の株主名簿に基づき記載しております。
2. 当社は、自己株式3,648,863株を保有しておりますが、上記大株主には含めておりません。
3. 持株比率は、自己株式3,648,863株を控除して計算しております。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3 月

業種	機械
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	50社以上100社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

特にありません。

// 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

[取締役関係]

定款上の取締役の員数	15 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長 (社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	6 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
安藤 圭一	他の会社の出身者					△						
北山 久恵	公認会計士											
谷所 敬	他の会社の出身者											

- ※ 会社との関係についての選択項目
※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g 上場会社の主要株主 (当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
h 上場会社の取引先 (d、e及びfのいずれにも該当しないもの) の業務執行者 (本人のみ)

- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
- k その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
安藤 圭一	○	社外取締役の安藤圭一氏は、2012年3月まで当社の主要な借入先である株式会社三井住友銀行の業務執行者でありましたが、同行を退任してから10年以上が経過しております。	金融機関等における経営者としての豊富な知識や経験を有しており、財務・コーポレート・ガバナンスといった分野に対して的確なアドバイスをいただくなど経営を適切に監督いただいております。今後におきましても、当社の経営に対して、客観的かつ中立な立場から監督を行っていただけるものと判断しております。
北山 久恵	○	当社との人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係において、該当事項はありません。	公認会計士として監査法人における豊富な経験から企業会計について高い専門性を有しており、財務・会計といった分野に対して的確なアドバイスをいただくなど経営を適切に監督いただいております。今後におきましても、当社の経営に対して、客観的かつ中立な立場から監督を行っていただけるものと判断しております。
谷所 敬	○	当社との人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係において、該当事項はありません。	カナデビア㈱における代表取締役としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、製造・技術、経営戦略といった分野に対して的確なアドバイスをいただくなど経営を適切に監督いただいております。今後におきましても、当社の経営に対して、的確なアドバイスをいただけるとともに、客観的かつ中立な立場から監督を行っていただけるものと判断しております。

指名委員会又は報酬委員会に相当する
任意の委員会の有無

あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	3	0	0	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	3	0	0	3	0	0	社外取締役

補足説明

CEOは議決権のないオブザーバーとして委員会に出席する。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	4名
監査役の数	4名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役および会計監査人は年間予定、業務報告等の定期的な打合せを含め、必要に応じて随時情報の交換を行うことで、効率的な監査体制を構築し、緊密な連携をとっております。
また、監査役と内部監査部門は監査が効率的に実施できるよう適宜協議するとともに、内部監査室長が監査役スタッフを兼任することにより緊密な連携をとっております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	2名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	2名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
川崎 清隆	弁護士													
山本 崇晶	弁護士													

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与

c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

d 上場会社の親会社の監査役

e 上場会社の兄弟会社の業務執行者

f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家

i 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）

j 上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）

k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）

l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）

m その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
川崎 清隆	○	当社との人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係において、該当事項はありません。	長年の弁護士としての経験から企業法務について高い専門性を有しており、経営を適切に監査いただいております。今後におきましても、当社の経営に対して、専門的見地から、また客観的かつ中立な立場から監査を行っていただけるものと判断しております。
山本 崇晶	○	当社との人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係において、該当事項はありません。	長年の社内弁護士としての経験から企業法務について高い専門性を有しており、経営を適切に監査いただけるものと判断しております。当社の経営に対して、専門的見地から、また客観的かつ中立な立場から監査を行っていただけるものと判断しております。

[独立役員関係]

独立役員の人数	5名
---------	----

その他独立役員に関する事項

当社は、独立役員の資格を満たす社外役員を全て独立役員に指定しております。

[インセンティブ関係]

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入、その他

該当項目に関する補足説明

当社では、報酬の総枠内において、基本給的な報酬ベースに業績連動型報酬を一部組み合わせた体系としております。また、当社は、2020年6月26日開催の第111回定時株主総会において、社外取締役を除く取締役に、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬を導入しております。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

[取締役報酬関係]

(個別の取締役報酬の) 開示状況

個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明 更新

2024年度に支払った報酬等の額は、当該事業年度に在任しておりました取締役6名に対し224百万円、監査役5名に対し63百万円であります。
(注) 上記報酬等の額のうち、社外取締役3名、社外監査役3名の報酬等の合計額は42百万円であります。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役および監査役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

- ・取締役の報酬の決定方針について
取締役の報酬の算定方法の決定に関する方針については、取締役会の任意の諮問機関として社外取締役が構成員の過半数を占める指名報酬委員会を設置し、同委員会で審議・答申を行っております。
- ・取締役の報酬の決定方針の概要
当社の取締役の報酬は、長期的・持続的な企業価値の向上を実現させるためのインセンティブとして十分に機能するよう、業績および株主利益との連動を意識した報酬体系をとっております。具体的には、社内取締役の報酬は、金銭報酬である固定報酬および業績連動報酬と非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬で構成するものとしております。ただし、社外取締役の報酬は、客観的かつ中立な立場で経営監督を行う役割を担うことから、金銭報酬である固定報酬のみで構成するものとしております。
- ・監査役の報酬について
監査役の報酬は、監査役が客観的かつ中立な立場で経営監査を行う役割を担うことから、金銭報酬である固定報酬のみで構成し、個人別の金銭報酬額については監査役の協議により決定しております。

なお、当社は、2006年6月29日開催の第97回定時株主総会終結の時をもって役員賞与を廃止し、2008年6月27日開催の第99回定時株主総会終結の時をもって役員退職慰労金制度を廃止しております。

[社外取締役(社外監査役)のサポート体制]

取締役会情報交換会、意見交換会、中計進捗報告会等各種会議を通じて社外役員(取締役、監査役)にも情報提供を行っております。また、監査役に対しては監査役スタッフを任命し監査役のサポートを行う体制としております。

[代表取締役社長等を退任した者の状況]

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等 更新

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
長 勇	名誉顧問	社外活動に従事	非常勤、無報酬	2021/6/29	定めなし

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 1 名

その他の事項

- ・当社には相談役・顧問制度があります。
- ・相談役・顧問は、当社の経営上の意思決定には関与していません。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項 (現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

- ①体制の概要
当社は、「監査役会設置型」の体制を採用し、ガバナンス体制の充実を図っております。
当社では、グループの戦略策定および監督は「取締役会」が担い、業務執行はCOOと執行役員で構成される「経営会議」が責任を持って行うことにより、戦略策定・監督と業務執行を明確に分離しております。さらに、取締役会に次ぐ重要な機関として、「戦略会議」を開催し、グループ全体の重要な事業戦略および経営方針等について審議決定しております。
- ②会社の機関の基本説明
- a.取締役会
取締役会は、当社およびグループ会社の基本方針・戦略の策定、重要な業務執行に関する決定および業務執行の監督を行っております。
 - b.監査役会
監査役会は、取締役会の職務の執行を監査し、監査報告の作成を行っております。
 - c.戦略会議
戦略会議は、当社およびグループ会社にかかる重要な事業戦略および経営方針等について、審議・決議・報告を行っております
 - d.経営会議
経営会議は、経営状況、課題ならびに取締役会および戦略会議で決議・報告された事項の報告を行っております。
 - e.任意の指名・報酬委員会
任意の指名・報酬委員会は、取締役会の独立性・客観性と説明責任の強化を目的として、取締役の指名や報酬、CEO、COOの選解任等について協議し、取締役会に答申する機能を担っております。
 - f.サステナビリティ委員会
サステナビリティ委員会は、環境、品質、安全などの各委員会やサステナビリティ推進実務者会議からの情報をもとに、グループ全体の活動方針や重要テーマについて議論・決定し、統括的に管理しております。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、迅速な意思決定、適正な業務執行、監査の実効性といういずれの観点においても、従来どおりの「監査役会設置型」の体制で、十分にガバナンスは機能していると考え、本体制を採用しております。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

補足説明

株主総会招集通知の早期発送	当社は、定時株主総会開催日の3週間前の発送を基本としております。
電磁的方法による議決権の行使	インターネットによる議決権行使を可能にしております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境 向上に向けた取組み	議決権電子行使プラットフォームに参加しております。
招集通知(要約)の英文での提供	狭義の招集通知および株主総会参考書類について、英文で提供しております。
その他	・当社は、当社ホームページのIRサイトに、招集通知等の掲載を行っております。 ・当社は、株主総会開催に当たり、株主様の利便性に配慮した会場選定に努めております。 ・株主総会における事業報告等においてはビジュアル化を進め、出席株主様にわかりやすい説明に努めるとともに、出席株主様との相互コミュニケーションを図っております。

2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者 自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社ホームページのIRサイトに公表しております。	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	本決算、第2四半期決算後の年2回を基本とし、定期的に決算説明会を実施しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	四半期ごとの決算資料(決算短信および補足資料)、有価証券報告書、適時開示資料、アナリスト・機関投資家向け決算説明会資料、株主通信、統合報告書等をIRサイトに掲載しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	経営企画室にIR担当者を配置しております。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社およびグループ会社は、つばきグループの企業理念である「TSUBAKI SPIRIT」において、社会的使命について規定するとともに、当社のディスクロージャーポリシーにおいて、すべてのステークホルダーに対して適時、正確かつ公平で積極的な情報開示を継続的に行う旨を定めております。 また、当社および当社グループ会社が、さまざまなステークホルダーとの適切な協働に取り組むことを「マルチステークホルダー方針」に明記し、公開しております。 https://www.tsubakimoto.jp/fileadmin/ja/news/articles/250325/multistakeholder.pdf
環境保全活動、CSR活動等の実施	当社は、社長兼COOを委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、環境・CSRを含めたサステナビリティ活動全般のマネジメントを行っております。この委員会において、当社とマルチステークホルダー双方にとっての重要度を評価して優先的に取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を決定しております。これらの活動状況は、毎年発行している「統合報告書」に掲載しております。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	当社およびグループ会社は、当社のディスクロージャーポリシーにおいて、すべてのステークホルダーに対して適時、正確かつ公平で積極的な情報開示を継続的に行う旨を定めております。

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

(1) 取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- ① 当社およびグループ会社は、企業理念として「TSUBAKI SPIRIT」を定め、これを実現するため、取締役・執行役員・使用人の職務執行が法令・定款に適合することを確保するための体制を構築しております。
- ② 当社およびグループ会社は、取締役・執行役員・使用人に対して、倫理観、行動規範を明確にした「倫理綱領」を定め、研修等を通じた倫理意識の向上、周知徹底を図り、これらの活動を定期的に取締役会に報告しております。また、「倫理委員会」を設置して、倫理綱領違反の再発防止策を検討・実施するとともに、必要に応じて違反者に対する処分を決定し、コンプライアンス体制の強化を図っております。
- ③ 当社およびグループ会社は、内部通報制度として「倫理ヘルプライン」等の相談窓口を設置し、「倫理綱領」に反する行為について当社およびグループ会社の使用人が相談、通報できる体制を構築しております。
- ④ 当社およびグループ会社は、「内部統制規定」を定めるとともに、内部統制推進部署を設置し、推進体制を整備することで、組織的かつ継続的な全員参加活動として、事業遂行における法令および企業倫理遵守ならびにリスクマネジメントを行いながら、決算・財務報告の信頼性を確保するとともに、業務の効率化を図っております。

(2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

当社およびグループ会社は、法令・社内規定に基づき文書等の保存および管理を行っております。また、情報の管理については、情報セキュリティに関する社内規定を整備し、これに準拠して対応しております。

(3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社およびグループ会社は、「リスクマネジメント基本方針」に基づき、継続的にリスク要因を抽出・把握するとともに、その損失の極小化を図っております。そのため、「サステナビリティ委員会」統括のもと複数の委員会を設置するなど、リスク予防に重点を置いた諸施策を実施し、また、当社およびグループ会社への周知徹底を図っております。

(4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ① 当社では、月1回の定例取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、法令で定められた事項や当社およびグループ会社の経営に関する重要事項を審議・決定するとともに、取締役は、職務執行の状況を逐次報告・監督しております。
- ② 当社は、取締役会に次ぐ重要な機関として戦略会議を開催し、当社およびグループ会社にかかる重要な事業戦略および経営方針等について、審議・決議・報告を行っております。また、経営会議を開催し、経営状況、課題ならびに取締役会および戦略会議で決議・報告された事項を報告しております。
- ③ 当社は、経営の透明性および客観性を高めるため、社外取締役を選任しております。
- ④ 当社は、取締役会の意思決定の充実および迅速化、業務執行・監督機能の強化ならびに経営効率の向上を目的として、執行役員制度を導入しております。

(5) 当社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- ① 当社およびグループ会社は、企業集団として業務の執行が法令・定款に適合することを確保するために、規範、規則を関係会社管理規定類として整備しております。
- ② グループ会社は、関係会社管理規定類に定める事項を当社に報告しております。
- ③ 当社は、グループ会社の重要事項について、当社の取締役会または戦略会議で決議しております。また、当社およびグループ会社は、グループ経営を強化するため、当社とグループ会社のトップが定期的に会議等を行い、経営目標の共有と経営課題の解決を図っております。
- ④ 当社の内部監査室は、当社の監査役および会計監査人と適宜協議し、監査の効率的な実施に努め、当社およびグループ会社に対して内部統制、リスク管理体制の遵守、整備状況を監査するとともに、新たな課題に対して具体的な解決策を提示し、その後の改善状況を定期的に確認しております。

(6) 当社の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項、およびその使用人の当社の取締役からの独立性に関する事項ならびに当社の監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- ① 当社は、当社の監査役の職務を補助するため、監査役スタッフを任命しております。当社の監査役は、必要に応じて監査役スタッフおよび内部監査室に対し業務の指示を行っております。
- ② 監査役スタッフおよび内部監査室の独立性を確保するために、監査役スタッフおよび内部監査室所属の使用人の人事考課、人事異動等については当社の監査役の意見を聞くものとしております。
- ③ 当社およびグループ会社の取締役、監査役および執行役員は、当社の監査役から指示を受けた監査役スタッフもしくは内部監査室所属の使用人の業務執行に対して不当な制約を行うことにより、その独立性を阻害することがないよう配慮しております。

(7) 当社および子会社の取締役および使用人が当社の監査役に報告をするための体制その他の当社の監査役への報告に関する体制

- ① 当社およびグループ会社の取締役、監査役および執行役員は、当社の監査役に対して法定の事項に加え、当社およびグループ会社に重大な影響を及ぼす事項、内部監査の実施状況等、必要に応じて報告しております。また使用人は、その職務の執行に関する事項について当社の監査役の求めがある場合、速やかに報告することとしております。
- ② 当社およびグループ会社の「倫理ヘルプライン」等内部通報制度の担当者は、通報内容を当社の監査役に報告することとしております。
- ③ 当社は、内部通報制度等により監査役に報告した者に対し、報告を行ったことを理由とする不利な取扱いを禁止しております。

(8) その他当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- ① 当社の監査役は、取締役会、戦略会議および経営会議に出席し、必要があるときは意見を述べるものとしております。
- ② 当社の社外監査役のうち1名は、弁護士または公認会計士の資格を有する人材を招聘することとしております。
- ③ 当社の監査役の職務の執行に必要な費用については、当社が負担することとしております。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社およびグループ会社は、「倫理綱領」に掲げる「反社会的勢力との絶縁」の方針に基づき、反社会的勢力との一切の関係を遮断するとともに、不当な要求は断固として排除するための体制として以下のとおり整備しております。

- ① 当社およびグループ会社は、当社の総務担当執行役員を不当要求防止の総責任者とし、各社の総務責任者がその対応にあたることとしております。
- ② 当社およびグループ会社は、警察、顧問弁護士などの外部の専門機関および近隣の企業などとの情報交換などを通じ、反社会的勢力に関する情報の収集を日常的に行うほか、上記の各関係機関などとの連携強化および関係の緊密化を図っております。
- ③ 当社およびグループ会社は、倫理研修などを適宜実施し、反社会的勢力排除に向けた教育活動を行っております。また、定期的に「企業倫理強化月間」などの啓蒙活動を実施し、取締役・執行役員・使用人の意識の向上を図っております。

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無	なし
----------------	----

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制は、つぎのとおりです。

(1) 決定事実に関する情報

当社およびグループ会社より決定事実に関する情報が取締役会事務局の当社法務部ならびに戦略会議事務局の当社経営企画室に集約され、その情報の中で適時開示規則等に基づき開示すべき情報の有無を確認しております。

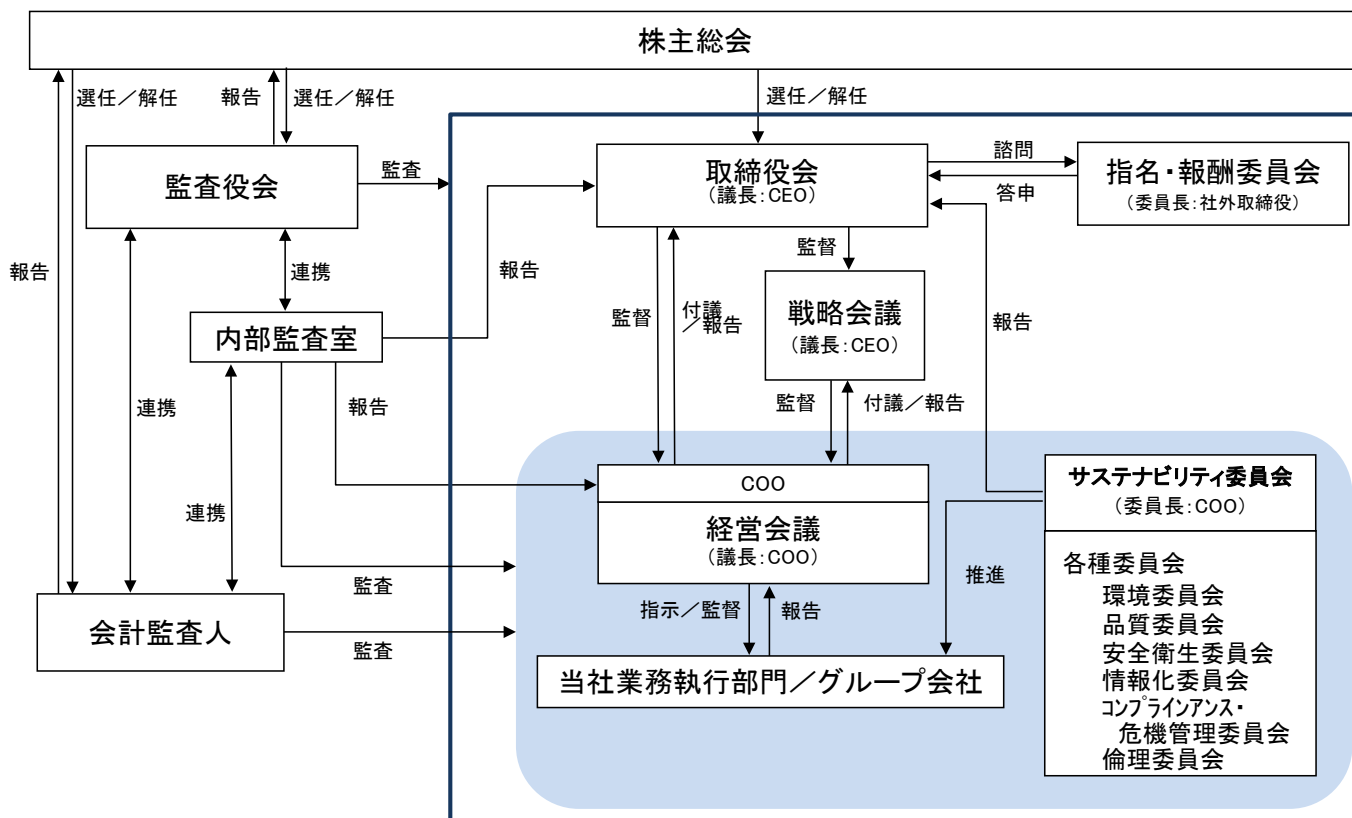
その後、取締役および本社部門の担当執行役員による審議を経て代表取締役社長に報告し、取締役会決議を経たのち、直ちに情報取扱責任者が情報開示を行っております。

(2) 発生事実に関する情報

当社およびグループ会社において発生した事象について、当社社内規定に基づき各業務執行担当役員およびグループ会社代表者から報告を受け、取締役および本社部門の担当執行役員により適時開示規則等に基づき開示すべき情報が否かを審議の上、代表取締役社長に報告し、該当する場合は、直ちに情報取扱責任者が情報開示を行っております。

(3) 決算に関する情報

各事業部門および各連結対象会社で決算情報を作成し、当社財務部において最終の決算情報や既に開示されている業績予想等の修正をとりまとめ、取締役会にて承認を受けたのち、直ちに情報取扱責任者が情報開示を行っております。



各役員のスキル・マトリックス

氏 名	地位および担当	企業 経営	国際性	技術・ 開発・ 製造	営業・マーケ ティング	財務 ・会計	法務・コンプ ライアンス	リスク 管理
古世 憲二	代表取締役会長 兼最高経営責任者 (CEO)	●		●	●			
木村 隆利	代表取締役社長 兼最高執行責任者 (COO)	●	●		●			
宮地 正樹	取締役	●	●	●				
安藤 圭一	取締役	●	●			●		
北山 久恵	取締役	●				●		●
谷所 敬	取締役	●		●	●			
田中 浩司	常勤監査役						●	●
川崎 加寸也	常勤監査役		●			●		
川崎 清隆	監査役		●				●	●
山本 崇晶	監査役		●				●	●

※上記一覧表は、各人の有するすべてのスキルを表すものではなく、各人の有するスキルのうち主なものの最大3つを表示しております。