

取締役会のスキルマトリックス

取締役会の構成については、経営課題に対する有益な監督や助言が得られるように、期待する分野を設定し、適切な審議や執行の監督を行うために豊富な経験や専門的知見を有する多様な取締役で構成することとしています。

■主な会議体の構成と活動状況、専門性・経験(スキルマトリックス) ●:議長/委員長 ○:構成員

2024年3月26日現在

氏名・役位	年齢	性別	国籍	会議体の構成・出席状況 ^{※1}			主な専門性・経験 ^{※4}							主な職務経験と期待する役割	取締役就任期間 持株数	
				取締役会	監査等委員会	指名・報酬に関する諮問委員会	経営	技術・研究開発生産	営業マーケティング	グローバル	財務・会計	人事・DE&I	ESG コンプライアンス リスク管理			
北川 克己 代表取締役会長	70歳	男性	日本	○ 100% (17回/17回)		○ 100% (1回/1回)	○	○	○						2011年に当社代表取締役社長に就任以降、強いリーダーシップを発揮し、当社における経営全般の業務執行と監督機能を担うほか、当社グループ全体の業務執行と監督機能についても担っています。今後も当社の取締役としての職務を適切に遂行し、当社の経営全般の監督機能を担うとともに、当社グループの企業価値向上を牽引することを期待しています。	18年9カ月 51,913株
高島 悟 代表取締役社長 グループCEO	63歳	男性	日本	● 100% (17回/17回)		○ 100% (1回/1回)	○		○	○					主に経営企画部門や国内外の主要な関係会社での要職を経て、2020年に当社代表取締役社長に就任以降、強いリーダーシップを発揮し、当社における経営全般の業務執行と監督機能を担い、また2022年からはグループCEOとして当社グループ全体の業務執行と監督機能を担っています。今後も当社の取締役としての職務を適切に遂行し、当社の経営全般の監督機能を担うとともに、当社グループの企業価値向上を牽引することを期待しています。	10年9カ月 33,488株
濱田 弘之 専務取締役 コーポレート部門担当	65歳	男性	日本	○ 100% (17回/17回)						○			○		主に経営管理部門や海外関係会社での要職を経て、2016年に当社取締役に就任以降、経営戦略に関する高い能力と専門性をもって業務を執行するとともに、当社の経営を監督しています。今後も当社の取締役としての職務を適切に遂行し、当該分野に関する知見を当社の経営監督機能に活かすことを期待しています。	7年9カ月 8,623株
金子 眞吾 社外取締役	73歳	男性	日本	○ 100% (17回/17回)			○			○					TOPPANホールディングス株式会社において長年にわたり取締役を歴任し、2010年6月には同社の代表取締役社長に就任するなど、企業経営の分野をはじめとする豊富な経験と幅広い識見を有しています。また、業界に精通した経営の専門家として当社グループを取り巻く事業環境を見据えたうえで、2020年に当社社外取締役に就任以降、客観的な視点から当社の経営全般に対して助言、指導いただいています。これらの経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営に有用な助言および指摘をいただくことを期待しています。	4年 4,300株
小野寺 千世 独立社外取締役	58歳	女性	日本	○ 100% (17回/17回)		○ 100% (1回/1回)							○		保険法や会社法に関する高度な専門知識と法学者としての高い識見を有しており、2019年に当社社外監査役、2021年に当社社外取締役に就任以降、客観的かつ中立的な視点から当社の経営を監視いただいています。これらの経験や知見を活かし、引き続き公正な立場で経営監督機能を果たしていただくことを期待しています。	3年 2,600株
安達 知子 独立社外取締役	70歳	女性	日本	○ 100% (13回/13回) ※2			○	○					○		病院経営の経験を有するほか、女性活躍に関する国や行政の各種審議会、委員会の委員を務めるなど、医薬品や健康経営およびDE&Iに関する高度な知見と専門性を有しています。これらの経験や知見を活かし、公正な立場で客観的かつ中立的な視点から経営監督機能を果たしていただくことを期待しています。	1年 1,100株
藤本 欣伸 独立社外取締役	58歳	男性	日本	○ ※3										○	弁護士資格を有し、特にM&A取引や海外取引に関する高度な専門知識と幅広い識見を有しています。その経歴と知見に基づいた経営への助言や業務執行に対する適切な監督を公正な立場で客観的かつ中立的な視点で遂行していただくことを期待しています。	新任 0株
佐藤 哲章 取締役 品質保証・生産・環境、サステナビリティ、購買、物流担当	63歳	男性	日本	○ 100% (13回/13回) ※2				○						○	技術部門の経験後、主に生産および生産管理部門での要職を経て、2023年に当社取締役に就任以降、技術、生産および生産管理分野に関する高い能力と専門性をもって業務を執行するとともに、当社の経営を監督しています。今後も当社の取締役としての職務を適切に遂行し、当該分野に関する知見を当社の経営監督機能に活かすことを期待しています。	1年 11,732株
加野 雅之 取締役(常勤監査等委員)	61歳	男性	日本	○ ※3	●								○	○	主に人事部門および総務部門の要職を歴任し、2013年に当社執行役員に就任以降、人材戦略のほか、コーポレート・ガバナンスやリスクマネジメントなどについて高い能力と専門性をもって業務を執行し、当社グループの管理業務全般に精通しています。今後はこれらの経験および知見を活かして当社の業務執行を適正に監査・監督いただくことを期待しています。	新任 11,298株
横井 裕 筆頭独立社外取締役 (監査等委員)	69歳	男性	日本	○ 100% (17回/17回)	○ 100% (13回/13回)	● 100% (1回/1回)								○	長年にわたり外務省の要職を歴任し、外交を通じて培われた国際感覚と世界情勢に関する幅広い識見を有しており、2021年に当社社外取締役、2022年に当社監査等委員である社外取締役に就任以降、客観的かつ中立的な視点から当社の経営を監視いただいています。これらの経験や知見を活かし、引き続き公正な立場で経営監督機能を果たしていただくことを期待しています。	3年 2,200株
木村 恵子 独立社外取締役 (監査等委員)	64歳	女性	日本	○ 100% (17回/17回)	○ 100% (13回/13回)	○ 100% (1回/1回)							○	○	弁護士資格を有し、特に労働法・人事労務関連の高度な専門知識と幅広い識見を有しており、2016年に当社社外取締役、2022年に当社監査等委員である社外取締役に就任以降、客観的かつ中立的な視点から当社の経営を監視いただいています。これらの経験や知見を活かし、引き続き公正な立場で経営監督機能を果たしていただくことを期待しています。	7年9カ月 1,900株
松本 実 独立社外取締役 (監査等委員)	67歳	男性	日本	○ 94% (16回/17回)	○ 100% (13回/13回)								○	○	公認会計士として会計監査の豊富な経験と財務および会計に関する相当程度の識見を有しており、2021年に当社社外監査役、2022年に当社監査等委員である社外取締役に就任以降、客観的かつ中立的な視点から当社の経営を監視いただいています。これらの経験や知見を活かし、引き続き公正な立場で経営監督機能を果たしていただくことを期待しています。	2年 0株

※1 2023年度の出席状況 ※2 2023年3月23日就任 ※3 2024年3月26日就任 ※4 主な専門性・経験は、それぞれの取締役が有するすべての専門性や経験を示すものではありません。

■各スキルの内容・選定理由

項目		選定理由
会社の基盤、成長に関する事項	経営	中長期的に持続可能な成長戦略を策定・実行するためには、企業経営での総合的判断が求められており、個別の専門性に偏らない、事業経営ないし組織運営の経験が必要な項目として選定しています。
	技術・研究開発生産	当社が培ってきた技術をさらに進歩・発展させ、さまざまなイノベーションを起こすには、技術・研究開発・品質・生産の各分野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。
	営業マーケティング	市場において着実に増収増益を重ね、中長期的に成長し続けるためには、営業やマーケティングに関する豊富な知識・経験を必要な項目として選定しています。
	グローバル	当社はグローバルに事業を展開していることから、海外でのマネジメント経験や海外の生活文化・事業環境、地政学や地域戦略に関する幅広い識見と経験を必要な項目として選定しています。
会社の成長実現を担保する事項	財務・会計	当社の資本の効率的な運用による企業価値の最大化のためには、正確な財務報告、強固な財務基盤構築が実現でき、持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進と株主還元強化を実現する確かな知識・経験を重要な項目として選定しています。
	人事・DE&I	当社が最も重要としている経営資源は「人材」であり、グループの価値創造を支える多様な人材に向けた人事分野(人材育成、DE&Iを含む)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。
	ESGコンプライアンスリスク管理	サステナブル経営を推進し、サステナビリティビジョンasv2050/2030の実現やマテリアリティで示した社会課題を解決するために、ESGやコンプライアンス、リスク管理に関する幅広い経験・見識・専門性を重要な項目として選定しています。

■社外取締役の独立性判断基準

社外取締役については、独立性確保の観点から「社外取締役の独立性に関する基準」をもとに選定しています。

※「社外取締役の独立性に関する基準」の詳細は有価証券報告書やコーポレート・ガバナンスに関する報告書に記載しています。

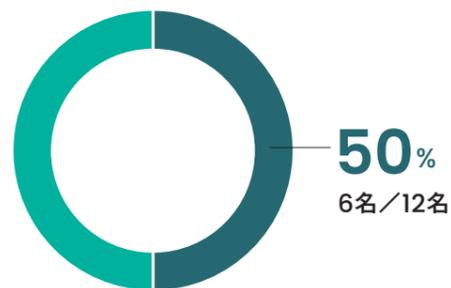
WEB 「コーポレート・ガバナンス報告書」については、当社ウェブサイトの「株主・投資家情報>IR資料室(日本語)」
「Investor relations>IR Archives>Corporate Governance Report(英語)」に掲載しています。

■取締役の多様性

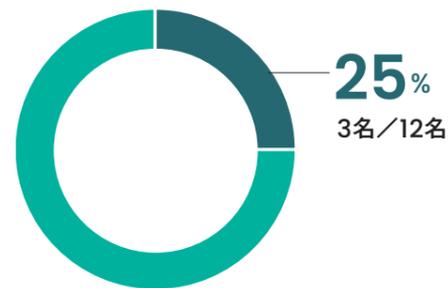
当社の取締役会は、多様性、専門性に配慮した人員で構成するものとしており、経営に関連する各分野の見識や経験およびジェンダー平等の実現などにも配慮して豊かな多様性を確保することを重視しています。多様かつ高度なスキルを

持った取締役で構成し、少なくとも取締役のうち3分の1以上は当社が定める独立性基準に準拠した独立社外取締役としています。

■全取締役に占める独立社外取締役の割合



■全取締役に占める女性役員の割合



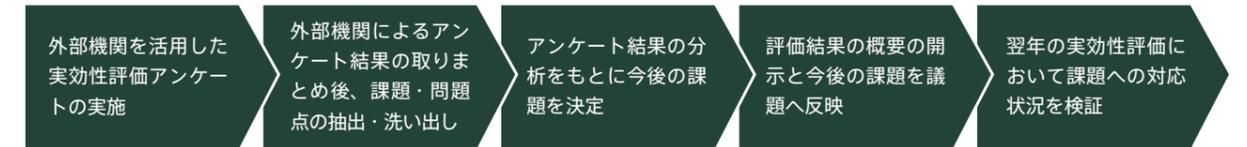
■取締役会の実効性評価

コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるため、取締役へのアンケート調査を実施して取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、抽出した課題をもとに取締役会の

改善に取り組んでいます。2024年は、外部機関の関与・助言を得て調査を実施し、その結果をもとに取締役会による討議を経て、最終的な評価を行いました。

■実効性評価の概要

【実施プロセス】



【対象者】

全取締役会メンバー：監査等委員でない取締役7名(うち社外3名)および監査等委員である取締役4名(うち社外3名)の合計11名

【評価方法】

無記名方式によるアンケート

【実施期間】

アンケート回答期間：2024年1月12日～1月25日

【アンケートの質問項目】

- ・取締役会のあり方
- ・取締役会の構成
- ・取締役会の運営
- ・取締役会の議論
- ・取締役会のモニタリング機能
- ・社外取締役(監査等委員含む)の機能発揮
- ・取締役(監査等委員含む)に対する支援体制
- ・トレーニング
- ・株主(投資家)との対話
- ・ご自身の取り組み
- ・総括

【2023年に実施した取り組み】

2023年1月に実施した実効性評価では、役員のトレーニング機会、株主との対話状況の取締役会へのフィードバック、指名・報酬に関する諮問委員会の運営についての指摘がありました。これを受け、2023年は取締役会における役員研修カリキュラムの確認とIR活動報告議案の上程および2024年度からの指名・報酬に関する諮問委員会の開催回数の見直しを行いました。

【評価結果・課題】

- ・議案に即した必要な議論ができていないなど、概ね肯定的な評価が得られ、総じて取締役会全体の実効性が確保されていることを確認しました。また、2023年の実効性評価で指摘のあった事項についても改善が確認されました。単年度で結果が出ない課題については継続課題としました。
- ・2024年は新たに取締役会の構成への指摘がありました。
- ・2024年度中にこれらの改善に取り組み、翌年のアンケート調査で課題への対応状況を検証します。

■取締役会における討議の活性化

取締役会の出席者に対し、事前に議題についての資料配布を行うことによって活発な討議を促進しています。

2023年度の取締役会で討議・審議された主な議題は、法定決議事項のほか、コーポレートガバナンス・コードで求められる事項(取締役会の実効性評価、保有株式の経済合理

性検証、株主総会における議決権行使結果分析など)、理念体系および商号変更に伴うOur Principles(行動指針)やサステナビリティ関連方針群などの改定、新中期経営計画artience2027、年度計画、資本効率改善に向けた取り組み、大型投融資などでした。

役員向け研修の実施

取締役・執行役員の知識向上を目的とした研修を定期的
に実施しています。2023年度は、ガバナンス研修(参加対
象：新任執行役員、経営者ポジションで赴任する新規海外駐
在員)、女性活躍推進への理解を深めるための研修『更年期と

更年期障害への理解』(参加対象：取締役、執行役員、部門
長)、インサイダー取引規制研修(参加対象：株式報酬付与対
象役員、社外取締役)を実施しました。

最高経営責任者等の後継者育成計画

最高経営責任者を含む後継者育成計画としては「未来検討
タスクフォース」「次世代リーダー研修」をその体系として位
置付けており、将来の経営者候補の育成を行います。育成

計画のもと研修などを実施し、取り組み状況については適
宜、指名・報酬に関する諮問委員会を通じて取締役会に報
告します。

経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名

取締役候補を指名する際は、代表取締役会長、代表取締
役社長および人事掌管取締役が指名基準をもとに総合的に判
断して人選し、人選結果について指名・報酬に関する諮問委
員会での審議を経て取締役会での審議・決議により決定しま
す。監査等委員である取締役候補については、株主総会への
選任議案提出に関する監査等委員会の同意を得たうえで取締

役会での審議・決議により決定します。

経営陣幹部の解任については、取締役懲戒規程に定める
解任基準に照らして諮問委員会で諮問します。

なお、最高経営責任者、取締役候補者の指名基準につ
いては、コーポレート・ガバナンス報告書に記載しています。

社外取締役へのサポート体制

社外取締役に対しては、当社グループの経営戦略や事業
の内容・状況等の理解を深めるため、就任時に事業所見学、
担当役員からの説明などを行い、全社会議であるサステナビ
リティ会議(年1回)や役員・管理者向け研修などの場におい
て、当社を知る機会を設けています。

取締役会に付議される議案などの資料を社外取締役に事

前に配布し内容を説明する場を設けることで、取締役会を含
む経営会議の重要事項については、これらの会議への出席有
無にかかわらず、重要書類の閲覧や取締役会での報告を通じ
て、社外取締役が当社の業務執行の状況を適時に把握できる
体制をとっています。

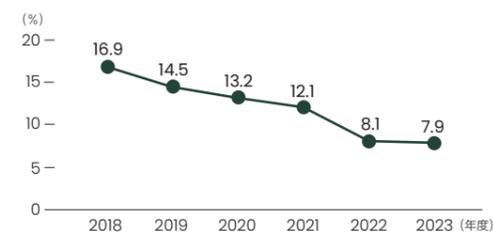
政策保有株式に関する考え方

政策保有株式について、毎年、取締役会において、経済
合理性を検証しています。資本コストと比較した保有に伴う
便益や取引状況などを個別銘柄ごとに検証し、保有が適切で
はないと判断した銘柄は、当該企業の状況や市場動向を勘案
したうえで縮減を進めています。

政策保有株式の議決権行使については、各議案が発行会
社の中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否か、
当社を含む株主共同の利益に資するものであるか否か、また
当社グループの経営や事業に与える影響などを定性的かつ総
合的に勘案したうえで、議案ごとに適切に行使します。な
お、発行会社において企業価値の著しい毀損や重大なコンプ
ライアンス違反の発生など、特別な事情がある場合や、株主

としての当社の企業価値を損なうことが懸念される場合は、
発行会社との対話などにより十分に情報収集したうえで、慎
重に賛否を判断します。

政策保有株式保有額の純資産比率推移



役員報酬制度

当社は、役員報酬制度をコーポレート・ガバナンスにお
ける重要事項と認識しており、以下の基本ポリシーに基づい

て制度を構築し、また指名・報酬に関する諮問委員会におい
て客観的な視点を取り入れながら運用しています。

役員報酬に関する基本ポリシー

1. 経済情勢および経営成績とのバランスを勘案した水準であること
2. 企業価値の増大を図るための優秀な経営者を確保できる水準であること
3. 経営理念の体現および中長期経営戦略を反映する報酬体系とし、持続的成長を強く動機づけるものであること
4. 業績連動性を反映する仕組みを取り入れ、公開業績の達成を動機づけるものであること
5. ステークホルダーへの説明責任の観点から公正性と合理性を備えた設計とし、客観性と透明性を高めた適切なプロセスを経て決定されること

役員報酬の決定プロセス

役員報酬は、事業年度ごとに委任された取締役が原案を
提示し、指名・報酬に関する諮問委員会において評価プロセ
スおよび評価結果などについて審議、答申ののち、取締役会
の決議により決定します。

[役員報酬の概要]

当社の役員報酬は、成果重視と透明性確保の観点から、
取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)の
報酬を、「基本報酬」、「業績連動報酬」および「譲渡制限付株式
報酬」で構成しています。2022年3月23日開催の定時株主
総会で決議された取締役(監査等委員である取締役を除く)の
報酬総額は、年額5億円以内(うち社外取締役1億円以内)、
監査等委員である取締役の報酬総額は、年額1億円以内です。
また、取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を
除く)に対する譲渡制限付株式報酬として支給する金銭報酬
債権の総額は、年額5億円以内とは別枠とし、年額1億円以
内としています。

- ・基本報酬は金銭による月例の固定報酬とし、役位に基づき
決定します。
- ・業績連動報酬は、連結業績に対する評価を反映させる仕組
みを取り入れ、短期インセンティブ報酬とし月例報酬として
支給します。監査等委員でない社内取締役を支給対象とし
ています。
- ・譲渡制限付株式報酬は、株価変動のメリットとリスクを株
主の皆様と共有し、健全な企業家精神の発揮により当社の
中長期的な業績向上および企業価値増大に対する意欲や
貢献をより一層高めるための長期インセンティブ報酬であ
り、監査等委員でない社内取締役を支給対象としています。
各報酬構成要素の割合(業績連動報酬の目標を100%達成
したときの標準額)は、基本報酬65%、業績連動報酬35%、
譲渡制限付株式報酬5%となるよう設計しています。
監査等委員である取締役は、業務執行に対する監督機能
および監査機能を担う職責と役割に鑑み、基本報酬のみとし
てその上限は年額1億円です。

取締役の報酬等の総額(2023年度)

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 役員の数 (人)
		固定報酬 (基本報酬)	変動報酬 (業績連動報酬)	譲渡制限付 株式報酬	
取締役(監査等委員である取締役を除く) (うち社外取締役)	267 (29)	187 (29)	73 (-)	6 (-)	9 (4)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	54 (30)	54 (30)	-	-	4 (3)
合計 (うち社外取締役)	321 (59)	241 (59)	73 (-)	6 (-)	延べ13 (延べ7)

※上記の員数および金額には、2023年3月23日開催定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでいます。