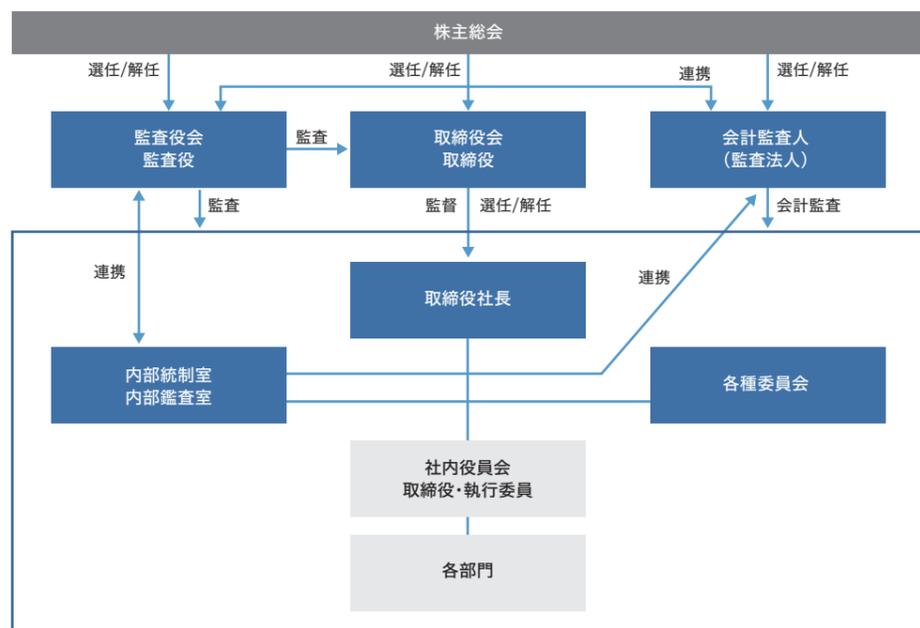


企業統治体制と意思決定機関

当社のコーポレートガバナンスは「株主の皆様を中心としたステークホルダーに対する企業価値最大化のための経営統治機能」と位置付け、取締役会及び監査役会を基本に執行役員制度も導入し、経営責任の明確化と業務執行の迅速化、経営意思決定の透明性の向上及びコンプライアンスの強化により経営の健全性を図っています。

当社は、現場の状況に即した意思決定が、当社グループの経営理念を理解し実践できる人材によりの確に行われています。取締役の任期を1年とすることで経営責任を明確にすると共に執行役員制度を導入し業務の執行と監督を分離しています。

●会社の機関・内部統制の関係図



主な意思決定機関と2019年度の開催頻度は以下の通りです。

取締役会	取締役8名(うち社外2名)+監査役4名(うち社外3名) 議長 辻勝(代表取締役社長)	開催数 13回
監査役会	監査役4名(うち社外3名) 議長 保田信高(常任監査役)	開催数 10回
社内役員会	社内取締役6名+常任監査役1名+執行役員5名 +内部統制室長・内部監査室長 議長 辻勝(代表取締役社長)	開催数 24回
その他の会議・各種委員会	社長・社外役員会議 子会社経営戦略連絡会議 コンプライアンス委員会(委員長 藤井博) リスク管理委員会(委員長 藤井博) 財務委員会(委員長 藤井博) 開発技術委員会(委員長 辻勝) 輸出管理委員会(委員長 辻勝)	人事制度委員会(委員長 名取正夫) 賞罰委員会(委員長 名取正夫) 資格昇格全社選考委員会(委員長 名取正夫) 安全衛生委員会(委員長 名取正夫) 改善活動委員会(委員長 山田和寛) トンボ会活性化委員会(委員長 岡明森衛) 各事業製品化委員会(委員長 各事業本部長)

社外役員の選任理由と活動状況

社外役員	選任理由	活動実績
社外(独立)取締役 永原 憲章 (ながはらのりあき)	弁護士としての専門的見地から企業法務に関して高い実績をあげており、また経営に関する高い見識を有していることから、客観的、中立的立場で専門的見識を活かしコーポレートガバナンスの向上が期待できるものと考え選任しています。	当事業年度開催の取締役会13回のうち13回(出席率100%)に出席し、審議に関して主に弁護士としての専門的見地がより適宜発言を行っています。
社外(独立)取締役 湯浅 勉 (ゆあさつとむ)	事業会社の取締役として長年企業経営に携わるにより培われた豊富な知識と経験を当社の経営に反映させること、独立した客観的な観点から業務執行の監視・監督ができるものと考え選任しています。	当事業年度開催の取締役会13回のうち13回(出席率100%)に出席し、審議に関して主に経験豊富な経営者の観点より適宜発言を行っています。
社外監査役 貞苅 茂 (さだかりしげる)	金融機関及び事業会社において長年企業経営に携わるにより培われた経営全般についての豊富な企業経営経験と幅広い見識から、客観的、中立的立場で経営執行等の適法性を監督・指導ができるものと考え選任しています。	2019年6月19日就任以降、当該事業年度開催の取締役会10回のうち10回(出席率100%)に、また監査役会9回のうち9回(出席率100%)に出席し、審議に関して主に経験豊富な企業経営者の観点より適宜発言しています。
社外(独立)監査役 大田 直樹 (おおたなおき)	事業会社において長年企業経営に携わるにより培われた経営全般についての豊富な経験と幅広い見識から、客観的、中立的立場で経営執行等の適法性を監督・指導できるものと考え選任しています。	2019年6月19日就任以降、当該事業年度開催の取締役会10回のうち9回(出席率90%)に、また監査役会9回のうち8回(出席率88.9%)に出席し、審議に関して主に経験豊富な企業経営者の観点より適宜発言しています。
社外(独立)監査役 福井 剛 (ふくいつよし)	公認会計士として専門的見地から高い実績を上げており、加えて企業経営に関する高い見識を有しているため、客観的、中立的立場で経営執行等の適法性を監督・指導できるものと考え選任しています。	2019年6月19日就任以降、当該事業年度開催の取締役会10回のうち9回(出席率90%)に、また監査役会9回のうち8回(出席率88.9%)に出席し、審議に関して主に公認会計士としての専門的見地より適宜発言しています。

内部統制システムの整備

内部統制システムの基本的な考え方として規則の整備や社員教育を柔軟に計画・実施し、実効性の確保を第一としています。内部統制に関する基本方針に基づき、監査体制の強化のため監査室を内部監査室として再編するとともに、コンプライアンス規則及びリスク管理基本規則を制定し、コンプライアンス委員会及びリスク管理委員会を設置しています。

その後、内部監査室を内部統制室と内部監査室に分離し、内部統制の推進と評価業務を明確に区別しています。今後も随時、内部統制システムの実効性を高めるための体制整備を実施します。

リスク管理体制の整備

経営を取り巻くリスク要因としては、市場環境の変化、製品の価格変動、為替レートの変動、製品に係る環境及びその他の規制、知的財産の保護、出資、災害・戦争・テロ・ストライキ等の影響が考えられます。当社はこのようなリスクに迅速に対処すべく、リスク管理基本規則を制定し、リスク管理委員会において当社及び当社グループのリスクをトータルに認識・評価・分析のうえ、課題・対処策等について審議のうえ取締役社長に報告しています。

また、顧問弁護士・顧問税理士等の専門家からのアドバイスや改善につながる指導・提案も受けています。

役員報酬

役員の報酬は現金報酬が中心となっておりますが、平成30年第155期定時株主総会にて譲渡制限付き株式報酬枠を決議し、報酬の一部を自社株にて付与しております。現状では役員報酬規程に従い、役位に応じ具体的な支給額の範囲が決まっており、規定に基づき報酬が支給されております。

引き続き企業統治や企業価値の持続的向上に寄与できるよう報酬制度の透明性を高め「序列」優先から「誘因」型への報酬制度改革を進めてまいります。

報酬制度改定ポイント(2020年度より運用開始)

- **株式付与基準を金額から株数に変更**  
付与基準が金額ベースだと、株価の上昇にともなって付与株数が減少することもあり、インセティブが十分に働かない設計でした。付与基準を株数ベースに変更、付与株数も毎年決定することで企業業績向上や株価上昇に対して誘因効果が高まると考えます。
- **役員賞与と経営指標の連動強化**  
役員賞与の算定基準として、①連結当期純利益達成評価、②経営計画達成評価を導入し達成度に応じた評価に基づき加算額を決定することで、企業業績や経営計画達成への誘因効果が高まると考えます。

●役員区分ごとの報酬額の総額

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	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く)	154	128	25	-	6
監査役 (社外監査役を除く)	20	18	2	-	1
社外役員	27	25	2	-	5

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に、取締役会がどのように貢献しているかを検証し、課題を抽出し、改善を図る目的で、取締役会を構成する取締役8名と監査役4名によるアンケートを実施しています。

評価項目	
1. 取締役会全体評価(設問8項目)	4. 取締役会の議論の質について(設問6項目)
2. 取締役会の構成について(設問3項目)	5. 情報提供・トレーニングについて(設問3項目)
3. 取締役会の運営について(設問5項目)	6. その他(自由記述)

分析・評価結果の概要

取締役会全体の評価として、企業価値向上を目指した経営を推進しており、意思決定に際しては本質的な議論が行われ、適切に運営されていることが分かりました。前回評価と比較しても評価スコアの改善が認められています。取締役会における議論の充実については、長期ビジョン及び新中期経営計画が十分に議論されたこともあり、当社の中長期の課題に対して自由闊達で建設的な意見交換が行われていることが確認できました。

対処すべき主な課題としては、議論の質に関して長期ビジョン達成のための経営情報(財務・非財務)のデータ整備及びデータに基づく企業価値向上のための議論を更に深める必要性、情報・トレーニングに関して新任取締役に対してその職責を果たすため外部の専門家による訓練機会の充実の2点が抽出されました。

当社取締役会は、事業・経営環境の変化に対応するために取締役会の実効性向上への取り組みを強化していくことを確認しています。

●政策保有株の縮減状況

政策保有株については、毎年取締役会において継続保有の可否について検討し、保有に合理性がないと判断されたものについては順次売却を進めています。その判断基準としては、保有目的、リスク、当社との関係、さらに資本コストも加味しています。

過去3年間累計で19銘柄、13.2億円の売却を行っており、今後3年間で更に6億円の縮減を目指しています。

●政策保有株縮減状況(金額:百万円)

	2017年度	2018年度	2019年度
売却銘柄数	7(5)	6(1)	6(2)
売却額	405	194	720
簿価	221	106	272
売却益	184	88	448

( )は売切り銘柄数

●投資家・株主との対話

株主・投資家の皆様との長期的な信頼関係の構築を経営上の重要事項と位置付けています。企業情報を日本語および英語で適切に開示するとともに、経営陣による定期的な発信を行って建設的な対話の充実に積極的に取り組んでいます。国内外の株主・投資家の皆様との面談を通じて得られたご指摘やご意見は経営判断や投資家広報に反映するため取締役会に報告し、関係部署とも共有しています。

●株主・投資家との対話実績

イベントタイプ	2018年度		2019年度	
	実施回数	参加人数	実施回数	参加人数
決算説明会	4	58	4	69
個別ミーティング	12	15	23	28
自社開催スモール	1	6	2	8
株主総会	1	43/713	1	53/791

(出席/書面出席)