



コーポレート・ガバナンス

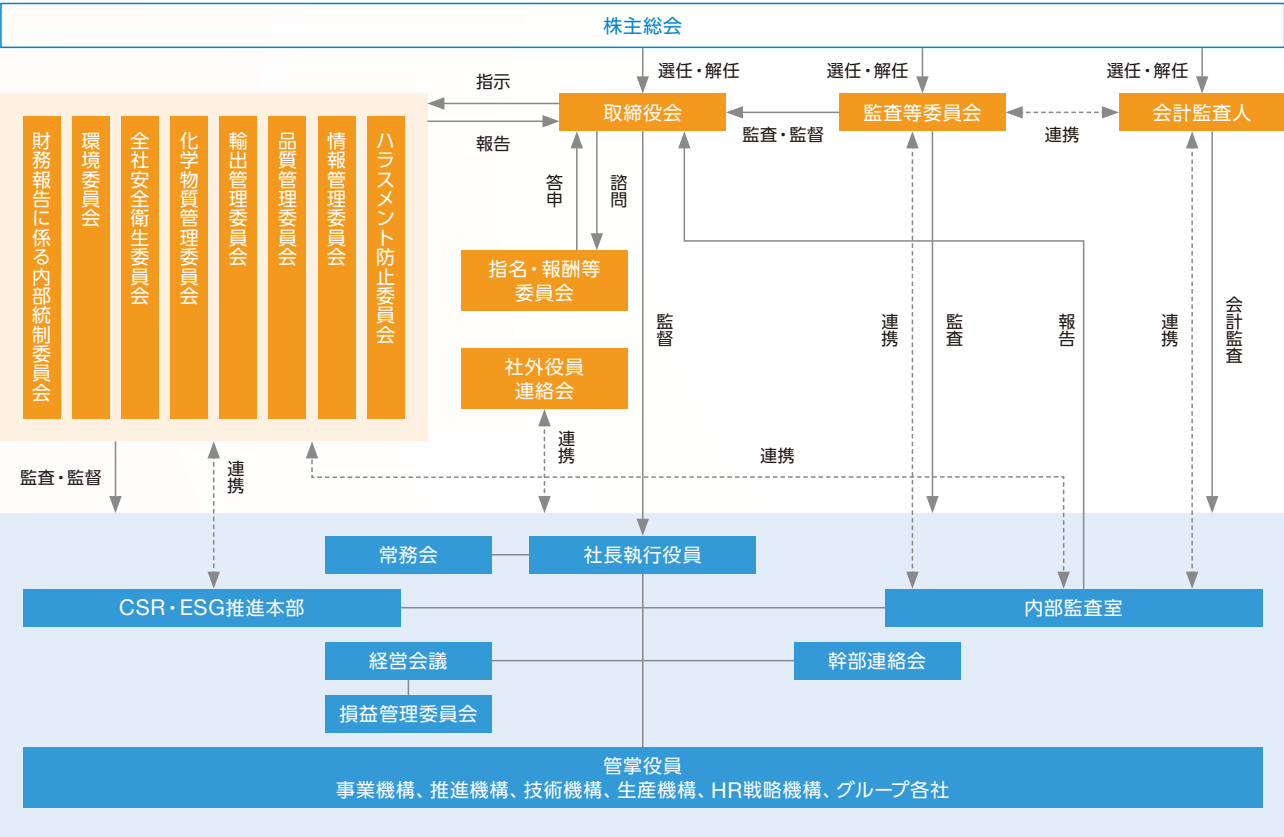
Governance

当社グループは企業理念、行動指針および社は「必達」のもと、内部統制システムを整備して経営の健全性、透明性、効率性を確保するとともに、ESG重視の経営の要として、コーポレート・ガバナンスの充実を図り、持続可能な社会への貢献を果たし、持続的かつ長期的な企業価値の向上に挑戦し続け、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまの信頼とご期待に応えながら、成長していきます。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、2025年6月開催の第122期定時株主総会の決議により、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。これは、委員の過半数が社外取締役で構成される監査等委員会が、取締役の業務執行の適法性、妥当性の監査・監督を担うことで、より透明性の高い経営を実現し、国内外のステークホルダーの期待に、よりの確にこたえる体制を構築することを目的としたものです。

コーポレート・ガバナンス体制図



意思決定・業務執行体制

当社では、重要な業務執行における意思決定の権限と責任の範囲を「職務権限規程」に定め、明確化しています。特に重要な事項については、その内容に応じて、常務会、経営会議、損益管理委員会などの適切な会議体で十分に審議を行ったうえで、取締役会で意思決定を行っています。取締役会で決議された事項は、業務執行を担当する執行役員およ

さらには、任意に社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）を複数名選任することによって、監査・監督機能の実効性を確保しています。

また、独自に、過半数を社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）とする取締役（監査等委員である取締役を除く。）3名以上で構成される指名・報酬等委員会を設置し、重要な事項を諮問し、その答申を得ることで、意思決定の公正さと透明性を担保することとしています。

ガバナンス体制の強化に向けた取り組みの変遷

当社グループが、これまでに実施してきたガバナンス体制の強化の歩みは以下のとおりです。

年月	取り組み内容	社内役員 (名)	社外取締役 (名)	社外監査役 (名)
2003年 6月	社外監査役を初めて選任(1名)	15	－	1
2004年 6月	社外監査役を増員(2名)し、監査・監督機能を強化	12	－	2
2014年 6月	社外取締役を初めて選任(1名)	11	1	2
2015年 6月	社外取締役を増員(2名)	11	2	2
11月	取締役会および取締役の諮問機関として「諮問委員会(現 指名・報酬等委員会)」を設置 社外役員への情報提供および意見交換の場として「社外役員連絡会」を設置	11	2	2
2021年 6月	女性社外取締役を1名選任し、社外取締役を3名体制へ増員 ジェンダーや異なる専門的バックグラウンド(元企業経営者、元自衛隊幹部、弁護士、税理士)を反映した、柔軟かつ強固な取締役会を構築 多様な経験と高度な専門知識を持つ社外取締役ににより監督機能をさらに強化	7	3	2
10月	「諮問委員会」を発展解消し、「指名・報酬等委員会」を設置			
2025年 6月	「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へ移行 取締役会における社外取締役の員数が「半数」(5名)を占める体制を確立	5	5 (監査等委員含む)	監査等委員会 への移行に 伴い廃止
2026年 4月	経営における「監督」と「執行」を明確に分離するため、新執行役員制度へ移行	5	5 (監査等委員含む)	－
6月	チーフ・オフィサー(CxO)制度の導入			
7月	業績連動型報酬制度の導入			

取締役会

当社は、独立した視点からの意思決定の監督機能強化の目的で、任期1年の取締役（監査等委員である取締役を除く。）7名のうち3名（うち1名を女性）を、ならびに任期2年の監査等委員である取締役3名のうち2名を社外からそれぞれ選任し、合計10名の取締役に構成し、ESGに関する事項およびそれらに係る経営戦略などを含め、主に当社グループの経営に係る基本方針や重要事項の審議、決議を行う意思決定機関であるとともに、業務執行部門からの重要事項の附議および報告を受け、社長執行役員をはじめとする業務執行全般の監査・監督機能の実効性を確保する体制としています。

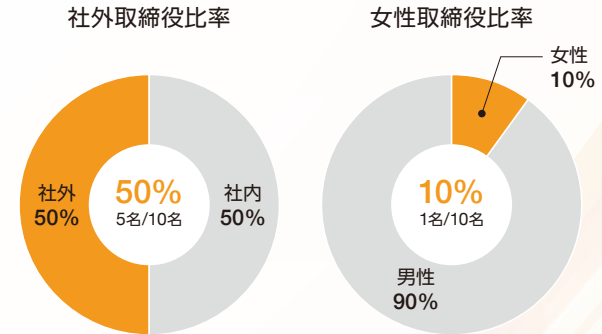
さらには、役付執行役員およびチーフ・オフィサーも取締役に陪席し、求めに応じて、業務執行に関する情報の提供、意見を述べるなど、次世代の経営者を育成する機会としています。

また、2025年6月の監査等委員会設置会社への移行を経て、2027年3月期は新執行役員制度への移行やチーフ・オフィサー(CxO)制度を導入したことで、経営の「監督」と「執行」の明確な分離と適切な権限委譲を大きく進めました。現在の取締役会では、社外取締役の多様な視点から経営判断の妥当性やそのプロセスにまで踏み込んだ活発な議論が交わされており、意思決定の迅速化と監査・監督機能の質的向上が確実に進んでいます。今後も取締役会を、より実効性の高い議論の場へと進化させるため、引き続き、ガバナンスの強化を進めていきます。

取締役会の構成および多様性に関する考え方

取締役候補者の選任にあたっては、個人の知識・経験・能力に加え、他社での経営経験も十分に考慮し、ジェンダーを含め、多様性を重視し、全体として適正なバランスの取れた取締役に構成しています。

現在の取締役会に占める社外取締役の比率および女性取締役の比率は以下のとおりです。なお、現状の取締役会の構成で適切と考えていますが、今後の経営課題や経営戦略に合わせ、スキルと多様性を兼ね備えた、最適な取締役会の構成について検討をしていきます。



取締役の選任基準

当社の取締役の選任の基準を以下のとおり定めています。

1.取締役(監査等委員である取締役を除く。)の選任基準		2.監査等委員である取締役の選任基準	
取締役選任基準 (社内、社外共通)	①取締役としての職務執行に影響を及ぼすような利害関係等を有していないこと ②取締役としての職務執行に高いバイタリティを有していること ③高い人望、品格、倫理観を有していること ④高い経営的知識を有し、客観的判断能力、先見性等に優れていること ⑤その他、コーポレート・ガバナンス構築の観点から取締役に求められる資質を有していること	監査等委員選任基準 (社内、社外共通)	①監査等委員としての職務執行に影響を及ぼすような利害関係等を有していないこと ②監査等委員としての職務執行に高いバイタリティを有していることと同時に、監査・監督の品質向上に向けて自己研鑽に努めることができること ③高い人望、品格、倫理観を有していること ④財務・会計に関する高い知見を有し、経営的知識、客観的判断能力などに優れていること ⑤その他、コーポレート・ガバナンス構築の観点から取締役に求められる資質を有していること
社内取締役選任基準	業務に関する高い知識、能力、ノウハウ、経験、実績を有し、自己の経験分野のみならず、当社業務全般を俯瞰し、バランスよく意思決定できること		
社外取締役選任基準	①出身の各分野において高い見識を有していること ②独立した立場から、取締役会における意思決定にあたり、妥当性、適正性の観点から適確な助言、提言ができること ③社外取締役の独立性確保のための基準を満たしていること	社外監査等委員選任基準	①出身の各分野において高い見識を有していること ②独立した立場から、取締役会における意思決定にあたり、妥当性、適正性の観点から適確な助言、提言ができること ③社外取締役の独立性確保のための基準を満たしていること

各スキルの内容と選定理由

当社グループは、10年後のありたい姿を「機能性マテリアル分野のエクセレントカンパニーになる」として2024年6月公表の3か年中期経営計画「明日への変革 2027」において、「技術主導による競争優位性の確保」「事業基盤の強化のための海外事業の拡大」「サステナブル社会の実現に向けたESG重視の経営推進」「HR戦略・DX推進」「資本効率を重視した経営推進」を基本戦略として掲げています。これ

らの施策を確実に実行するために取締役会に特に重要なスキルとして、「企業経営／事業戦略／リーダーシップ」「CSR・ESG・コンプライアンス」「IT・情報システム」「人事・労務、人財開発」「技術開発・技術開発管理」「業界・業界動向／マーケティング新規事業」「国際性、多様性」と定め、個別の取締役および役付執行役員に期待するスキルと取締役会の構成のバランスなどに配慮し、取締役および役付執行役員を選任しています。

スキル	選定理由
① 企業経営／事業戦略／リーダーシップ	持続的な企業価値の向上のためには、企業経営におけるリスクと機会を適時に判断し実行に移すことが重要であり、適切な意思決定のための豊富な経験および知識に基づく課題解決力と、意思を確実に組織の行動に変える統率力が必要な項目として選定しています。
② CSR・ESG・コンプライアンス	非財務情報が企業価値の向上を構成する重要な要素と認識し、持続可能な社会の実現に向けた行動計画の立案、およびその結果の信憑性の確保は、強固な内部統制システムに立脚するものと考え、取締役および役付執行役員に必要な項目として選定しています。
③ 財務・会計・税務	適時かつ適切な財務情報の提供および財務情報の信憑性の確保を基盤とし、正確かつ適切な財務情報の分析は事業戦略および財務戦略の構築に重要な役割を担います。また、税務に関するスキルは税務コンプライアンスのリスク対応として、必要な項目として選定しています。
④ IT・情報システム	事業戦略の策定には高度なデータ分析が求められ、情報の正確性と鮮度が要求されます。併せて、情報処理の正確性と情報資産の安全性が重要と考えています。今後、業務効率の改善にDXを推進するうえで、重要な項目として選定しています。
⑤ 人事・労務、人財開発	当社グループは「人財」を最も重要な経営資源と考え、従業員一人ひとりのスキル向上と、イノベーションが湧き上がる活力に満ちた組織風土の醸成が必要不可欠であるとの認識に立ち、中期経営計画「明日への変革 2027」の基本戦略の一つとして「HR戦略」を掲げ、人事戦略・労務対策、人財開発に関するスキルを必要な項目として選定しています。
⑥ 技術開発・技術開発管理	当社グループのコア技術および新たな技術をマッチングし、継続発展市場、新規発展市場に定めた領域でイノベーションを起こすために必要な、情報収集力、技術的センス、常識にとらわれない現状打破力、顧客ニーズの変化を捉える市場予測力を必要な項目として選定しています。
⑦ SCM／物流	原材料の選定・調達から製造・販売、納品までのサプライチェーンにおける化学物質の安全管理、および原材料の最適調達、輸送の合理化は重要な課題と認識し、必要な項目として選定しています。
⑧ 業界・業界動向／マーケティング新規事業	新たな事業領域の開拓を含めてターゲット市場における当社グループの立ち位置(ポジション)を的確に把握し、当社グループの強みを集中して投入すべき領域を選定することは、収益に直結する重要な課題と認識し、必要な項目として選定しています。
⑨ 供給、製造	モノづくり企業の供給責任として、製品の安全性、品質の安定性、継続性等を果たしながら、環境への配慮、製造工程の安全性、作業の効率性、収益力の維持・管理をすることが、継続的な企業価値向上のための必要不可欠な条件であるとの認識から、必要な項目として選定しています。
⑩ 国際性、多様性	海外市場への事業展開をバランスよく進展させるための情報収集能力に加え、マネジメントやコンプライアンス対応等のためには現地の文化、法律、商習慣、生活習慣、流行に関する十分な知識・経験・理解が求められることから、国際性、多様性に関するスキルを必要な項目として選定しています。

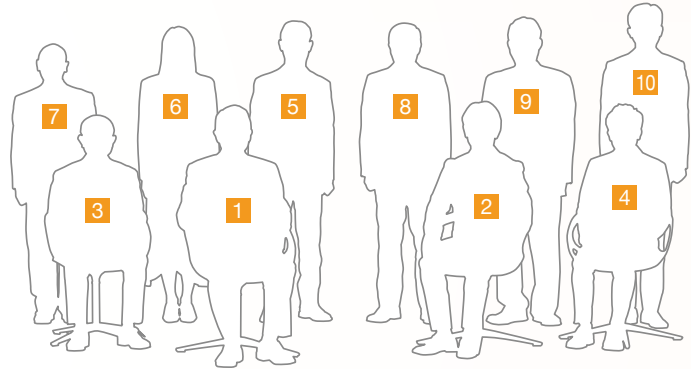
※特に重要であると認識しているスキルに関しては赤字にて記載しています。

取締役一覧 (2026年6月26日現在)



取締役(監査等委員である取締役を除く。)

役位	氏名	備考
1 代表取締役	高橋 弘二 [*]	指名・報酬等委員会 委員
2 代表取締役	青葉 匡彦 [*]	指名・報酬等委員会 委員
3 取締役	竹田 治 [*]	
4 取締役	中山 高志 [*]	
5 社外取締役	中川 義章	指名・報酬等委員会 委員長
6 社外取締役	長濱 晶子	指名・報酬等委員会 委員
7 社外取締役	中野 淳文	指名・報酬等委員会 委員



監査等委員である取締役

役位	氏名
8 取締役 常勤監査等委員	村田 修一
9 社外取締役 監査等委員	若林 市郎
10 社外取締役 監査等委員	五十里 秀一朗

※執行役員およびチーフ・オフィサー(CxO)を兼務します。選任理由については、当社ホームページの[第123期定時株主総会 招集ご通知]をご覧ください。
<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS03610/4546ac97/f980/4d51/bd93/35159696dd8f/140120260602559806.pdf>



取締役および役付執行役員のスキル・マトリックス (2026年6月26日現在)

取締役会は、経営戦略に照らして備えるべきスキルを洗い出し、下記のとおりスキル・マトリックスで一覧にしています。

知識・経験・スキル等から、能力発揮を期待したい分野	取締役(監査等委員である取締役を除く。)							監査等委員である取締役			役付執行役員			
	高橋	青葉	竹田	中山	中川	長濱	中野	村田	若林	五十里	駒田	青柳	正田	加茂
① 企業経営／事業戦略／リーダーシップ	●	●	●	●	●		●		●				●	●
② CSR・ESG・コンプライアンス	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
③ 財務・会計・税務	●			●			●	●	●	●	●			
④ IT・情報システム	●										●	●		
⑤ 人事・労務、人財開発		●			●	●	●		●	●				●
⑥ 技術開発・技術開発管理		●		●	●							●		
⑦ SCM／物流		●	●								●		●	
⑧ 業界・業界動向／マーケティング新規事業			●	●			●		●			●	●	●
⑨ 供給、製造		●	●				●		●		●		●	●
⑩ 国際性・多様性	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●



取締役会における主な取り組みと議論

取締役会では、グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けて、経営の監督機能強化と透明性の高い意思決定を行っています。2026年3月期に特に重点的な議論が行われた議題は以下のとおりです。

重点的な議論の事例紹介

1. 全社改革プログラムの推進と実行体制の構築

〈取り組み内容〉

- 事業ポートフォリオの見直しや組織再編、資本効率の最大化に向け、3年間の事業構造改革プロジェクト「Project RISE」の発足(2026年4月)を決議
- 実行フェーズへの移行にあたり、複数社によるコンペティションを実施し、費用対効果やシェアードサービスセンター(SSC)本部設立の実効性、各種リスクを検証したうえで、成果報酬型を組み合わせた最適なパートナー(コンサルティング会社)を決定

〈主な議論〉

取締役会では、「外部知見の有効性を認めつつも、コンサルタントへの依存を排除し、社内に変革のノウハウを残すべきである」との指摘がなされました。また、本プロジェクトを「次世代リーダーの育成機会」と位置づける方針が共有されました。併せて、低収益事業の撤退基準の厳格な適用を含め、最終的な意思決定は自社で行い、組織として自走する体制を確立するという経営陣の強い覚悟を明確にしました。

2. 新執行役員制度への移行、チーフ・オフィサー(CxO)制度の導入

〈取り組み内容〉

- 2026年4月、新執行役員制度へ移行
- 2026年6月、チーフ・オフィサー(CxO)制度の導入(詳細は、後掲のP.79～P.80をご覧ください。)

〈主な議論〉

取締役会では、激変する経営環境に即応できる機動的な体制を構築するため、取締役が業務執行の多くを兼務していた従来の構造を見直し、取締役会が「戦略の決定と監督」

に専念し、常務会や経営会議といった執行側の会議体へ適切な権限委譲を行うことで、意思決定の迅速化と経営の透明性をより一層高めていく方針について、活発な議論が交わされました。また、今後のグローバルな経営基盤強化に向けて、年功序列や従来の社歴や年齢といった基準にとらわれず、専門領域において高い専門性と機動力を発揮できる優秀な人財を早期に登用・抜擢できる柔軟な人事運用のあり方について、建設的な意見交換がなされました。

3. 資本効率を重視した財務・株主戦略と株主還元

〈取り組み内容〉

- 資本効率の早期向上に向けて、政策保有株式の持ち合い解消(保有有価証券やみなし保有株式の縮減・売却)を加速
- 投資単位の引き下げによる新たな投資家層の拡大等を目的とした株式分割(1株を4株に分割)の実施
- 機動的な資本政策の一環として自己株式(315,300株)の取得

〈主な議論〉

取締役会では、政策保有株式の売却によって得られたキャッシュの使途について、成長投資や株主還元投資への配

分ストーリーを明確にし、市場へロジカルに説明していくことの重要性が共有されました。これを受け、政策保有株式のさらなる縮減を含めた資本効率の改善と3か年中期経営計画「明日への変革 2027」において方針として掲げた株主還元方針(現中期経営計画期間中の3か年平均で総還元性向50%以上)にそった配当を厳格に遵守し、さらには人財投資・エンゲージメント強化の一環として従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度の導入など、株主をはじめとするステークホルダーの利益に資する施策について活発な議論が交わされました。

その他、審議・報告された主な議題(※定例の決議議案は除く)

- 監査等委員会設置会社への移行に伴う体制構築、定款・社内規程の整備
- 業績連動型報酬制度の導入
- 環境対策および化学物質管理に関する事項

- グループ全体の内部統制に関する事項
- 海外子会社におけるITセキュリティの強化
- 健康経営に関する各施策の進捗確認

取締役会の実効性に関する評価

取締役会の実効性の向上を図るために年に1度、取締役会全体としての実効性に関する分析、評価を行っています。

【評価概要】

評価対象	2025年7月～11月に開催された当社取締役会(全5回)	評価項目	① 取締役会の構成(構成人員・キャリア等の妥当性など) ② 取締役会の役割(経営戦略・中期経営計画に関する議論内容、結果分析、業績評価等の適切性など) ③ 取締役会の運営(資料内容の妥当性、審議項目・報告項目の適切性、審議項目・報告項目の時間配分など) ④ 自由記述(総評)
評価者	当社取締役、役付執行役員(計13名)	実施時期	毎年11月に実施し、12月に取締役会へ結果報告 ※取締役選任後概ね6か月経過時点を考察の機会とし、全体の検証を行うことにより、以降後半の業務遂行にあたっての課題認識・課題への取り組みを行うこととしています。
評価方法	アンケート(外部機関からの助言を得て作成) ※当社では、業務執行の責任者として、役付執行役員も取締役会に出席しています。		

2026年3月期の取締役会の実効性の分析・評価の結果

取締役会の実効性の分析・評価とその結果の概要は以下のとおりです。

当社取締役会は、精通する分野を有する取締役をバランスよく選任し、また他社、他組織での業務執行経験や監査・監督経験を有する3名の社外取締役(監査等委員である取

締役を除く。)および2名の監査等委員である社外取締役をメンバーに加えることで、取締役会として備えるべき知識、経験、スキルを網羅しており、取締役会としての判断や会議の運営など取締役会の実効性を十分に確保できる体制にあると判断しています。

取締役会全体の実効性について、具体的には、以下の方法により確保しています。

1. 月1回の開催を原則とし、重要案件の審議に時間を多く割くなど、メリハリを利かせつつ、タイムリーな運営をしている。
2. 取締役会において、事業計画等の結果分析を十分に行っている。
3. 必要に応じて、取締役会の審議に必要な資料を、適切な内容および分量にまとめ、事前に取締役会事務局から議案の内容および背景となる事業状況に関する説明を実施することで理解を深めており、取締役会では活発な議論や十分な審議が行われている。
4. 取締役会では、決議した案件の経過・結果の報告が適宜行われ、職務執行状況の監視・監督が適切に行われている。

取締役会では毎年11月に、取締役会の構成、運営、実効性、適正性などに関して、取締役、陪席している役付執行役員に対してアンケートを行い、その結果を翌月12月の取締役会に報告することにより情報共有しています。

2026年3月期においては、運営面を中心に概ね高い評価を得ており、例えば事業構造改革などの重要テーマについても、戦略的な視点から率直かつ活発な意見交換が行われていると評価されています。一方で、中長期的な戦略議論のさらなる深掘りや、審議の効率化(取締役会の長時間化

の是正)を求める声のほか、取締役に対するトレーニング機会の充実を要望する意見も出されました。これらを踏まえ、社内外の取締役へのトレーニングの機会の拡充を図る施策を進めています。

また、取締役会の開催前に社外役員連絡会を開催し、社外取締役全員に取締役会の議題の論点について事前議論を行っています。その結果、重要案件の内容の理解度が一層高まり、論点があらかじめ整理されることで、取締役会がより活発な議論の場へ変わってきています。

取締役に對するトレーニングの方針

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)および監査等委員である取締役のトレーニングの基本方針は以下のとおりです。

- 新任か重任かの区別をせず、取締役全員に対して、外部研修機関によるセミナーなども活用し、経営者として習得しておくべき役割および善管注意義務・忠実義務をはじめとする法的知識を含めた責務に関する理解促進を図っています。
- さらに、社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)および監査等委員である社外取締役については、会社の事業や機能などを理解していただくための説明を行っています。
- また、就任後は、知識更新の機会を適切に提供すべく、職務関連の各種セミナー資料の配布・回覧や取締役会時での職務関連動向の説明を必要に応じて行っています。
- 個々の取締役(監査等委員である取締役を除く。)および監

- 査等委員である取締役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の拠出を行うとともに、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認しています。
- なお、社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)および監査等委員である社外取締役については、これらに合わせ、各機構、各事業所で開催する技術開発や人財開発等に係る会議への参加、生産設備状況、生産状況の視察、安全衛生状況に係る視察などを行うことなどにより、当社の業務内容に関する一層の理解促進を図っています。また、業務上、特に必要となると考えられる知識、スキルに関しては、外部研修の参加を推奨しています。



各機関の状況 (2026年6月26日現在)

各機関の状況および2026年3月期の活動状況は以下のとおりです。

取締役会	取締役会の状況および2026年3月期の活動状況は、前掲のP.66～P.70をご覧ください。
指名・報酬等委員会	取締役会の任意の諮問機関として、過半数を社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）とする取締役（監査等委員である取締役を除く。）3名以上で構成される指名・報酬等委員会を設置しています。 指名・報酬等委員会の委員は取締役会の決議で選任し、2026年6月26日現在においては女性を含む3名の社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）と、社内取締役（監査等委員である取締役を除く。）2名で構成しており、委員長は委員の互選により、社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）の中から選任しています。 また、必要に応じオブザーバーとして、監査等委員である取締役および社内取締役（監査等委員である取締役を除く。）が陪席できることとしているほか、議案に係る陪席者の出席を求めることができることとしています。 指名・報酬等委員会の運営に関して定めた「指名・報酬等委員会規程」に基づき、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の選任、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬額の決定などをはじめとする特に重要な事項を取締役会に上程するにあたっては、指名・報酬等委員会に諮問し、多様性やスキルなど異なる観点等からの答申を得ることにより、意思決定の公正かつ透明性のある体制を整備しています。
社外役員連絡会	取締役会において有意義で活発な議論を展開できるよう、任意に社外取締役全員で構成する社外役員連絡会を設置しています。原則、毎月1回および必要に応じて随時開催し、取締役会にて審議される事項を中心に、当社グループの経営課題、業務執行に関する重要事項などの要点をまとめ、適時、適切な情報提供をすることで、社外取締役の当社グループに対する理解を深める機会としています。 これにより、社外取締役と社内取締役との情報格差が減ることで、社外取締役が外部の視点を踏まえた公正、中立な立場から自由闊達な発言が可能な環境が整備されており、取締役会における意思決定や監督機能の質的向上が図られています。
常務会	取締役（監査等委員である取締役を除く。）および役付執行役員の指名・管掌・報酬、ならびに次世代の経営幹部の選任等、当社の持続的成長を支える最も重要な経営資源である人財や組織体制に係る重要事項を重点的に審議する場として、適宜開催しています。 なお常務会は、社長執行役員が招集し、かつ議長を務め、社内取締役（監査等委員である取締役を除く.）、役付執行役員および経営の中枢を担う者の中から招集権者が選任した者によって構成されます。 審議された事項のうち役員の指名、報酬に関連する事項は、指名・報酬等委員会に諮問し、その答申を得て、取締役会の審議を経て決裁することとし、その他の事項は、社内規程に則り決裁することとしています。
経営会議	経営会議は、業務執行を担う経営陣により構成され、当社グループの各種戦略・将来構想をはじめとする業務執行に関わる重要事項を議論する機関として、月2回を目安に開催されています。 本会議は、取締役会上程議案および業績に関する協議にとどまらず、広範な議題について経営陣が自由闊達な議論と多角的な検討を深めることにより、顕在・潜在両面の経営課題への機動的な取り組みを加速させる役割を担っています。
損益管理委員会	(1) 設備投資およびIT投資計画の審議 (2) 当事業年度における経費予算の進捗状況および使用見込の確認 (3) 当社事業部および国内連結子会社の廃棄予定品および在庫管理状況の確認 (4) 次年度予算編成方針の決定および立案予算の精査など の案件ごとに関係する担当執行役員、各組織の長、事業部・事業所代表者、および関係者を招集するなど、機動的に審議を行っています。
幹部連絡会	業務を分掌・管理する各々の機構組織の統括者に対し、会社の意思決定を周知徹底するとともに、意思決定に対する各組織単位の執行方針の確認を行うほか、各組織単位から業務執行の状況の報告を受け、内部統制の適正性の検証を行っています。 幹部連絡会は、社長執行役員を議長とし、原則、毎月1回開催することとしています。

コーポレート・ガバナンスに関するトピックス

2026年3月期における取締役会および各機関の活動状況について報告してきましたが、ここでは、さらに以下の項目を取り上げ、コーポレート・ガバナンスに関するトピックスとして紹介します。

※2026年3月期の活動報告に加え、2026年4月以降の最新の取り組み、体制についても一部含めて記載しています。

指名・報酬等委員会の活動状況

2026年3月期において、指名・報酬等委員会は計5回開催され、委員の出席率は100%でした。
主な諮問・答申事項の概要は以下のとおりです。

- 監査等委員会設置会社への移行後の役員体制、報酬額に関する事項
- 取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者の選任、管掌、報酬額に関する事項
- 新執行役員制度への移行、チーフ・オフィサー（CxO）制度の導入、業績連動型報酬の導入に関する事項

- 新執行役員制度への移行およびチーフ・オフィサー（CxO）制度導入に関する諮問・答申
経営における「監督」と「執行」の分離を明確化するため、2026年4月より導入された「新執行役員制度」および「チーフ・オフィサー（CxO）制度」の設計、ならびに各チーフ・オフィサー（CxO）の選任要件や人選について、独立した客観的な視点から審議を行い、取締役会へ答申しました。

- 役員報酬制度の改定
新たな役員報酬制度の改定に向けて、従来の役員賞与を廃止し、「共通KPI」と「個別KPI」から構成され、達成度により0～200%の範囲で変動する「短期業績連動型報酬」の導入

および中長期的な企業価値向上を目的とした「譲渡制限付株式報酬」の割当方式の変更について、報酬水準の妥当性を含め多角的な検証と審議を重ね、取締役会へ答申しました。

- KPIの設定
「短期業績連動型報酬」の支給にあたっては、前事業年度の会社業績に関する「共通KPI」の指標として、連結営業利益とROEを選択しました。また、経営陣一人ひとりの担当領域における貢献度を評価する「個別KPI」には、財務と非財務の双方が反映される報酬体系を構築しました。公正な評価を通じて動機付けを最大化する制度設計とし、取締役会へ答申しました。

社外取締役のサポート体制

社外取締役へのサポートは、社外役員連絡会（P.71参照）の設置などを通じて、さまざまな点から充実を図っており、以下の体制としています。

社外取締役と内部監査、監査等委員会監査、会計監査および内部統制関連部門との連携状況につきましては、取締役会のほか、ミーティング等を通じて適宜報告を受ける体制を構築しています。
当社は、社外役員による円滑かつ十分な情報交換・認識共有を図るために、社外役員全員で構成される社外役員連絡会を設置しています。また、社外役員連絡会を実効的なものとするため、社長室が事務局となり、社外役員をサポートすることとしています。
社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）の当社における業務をサポートするにあたっては、まず、社長室が窓口となり、社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）が情報収集等を行うにあたっての支援を行うと同時に、社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）が社内取締役（監査等委員である取締役を除く。）を通じて、あるいは直接使用人に対

して、報告を求めることができることとしています。
監査等委員である社外取締役は、月度定例および随時開催する監査等委員会において、常勤監査等委員である取締役より、月次監査調書に基づいて、監査等委員会監査の実施状況および監査結果の報告を受け、相互に意見交換および内容確認を行うことにより、情報を共有します。また、会計監査人との連携においては、監査等委員会が当該事業年度の監査計画、四半期・決算レビュー報告、監査報告等についての会議に出席して適正な監査を実施しているかを監視し検証します。また、監査等委員会は会計監査人と、年2回の定期会合において意見交換、情報の共有などの機会を持ちます。
内部監査部門による監査実施状況および内部統制関連部門の活動計画・実施状況については、常勤監査等委員である取締役から四半期ごとに活動状況の報告を受け、情報を共有します。



コーポレート・ガバナンス

Governance

社外取締役への会社理解の促進

当社では、取締役会における実効性の向上と、より活発な議論を促すため、毎月の取締役会に先立ち、全ての社外取締役を対象とした社外役員連絡会を開催しています。

同連絡会では、取締役会の議案に対する情報提供を行うほか、事前に開催された経営会議の議事録を共有するなど、会社理解を深める取り組みを積極的に進めています。この徹底した

情報共有により、社外取締役が会社の実態を的確に把握し、多角的な視点から効果的な助言を行うための重要な基盤となっています。これにより、時には厳しい指摘もなされるなど緊迫感と実効性のある取締役会の運営につながっています。

引き続き、サポート体制の強化を通じて当社のガバナンス強化と企業価値向上に努めていきます。

政策保有株式への対応

当社は、「政策保有株式に関する基本方針」に則り、持続的な成長および長期的な企業価値の向上を図ることができる取引先以外の株式は縮減することとし、保有の目的、保有に伴う便益・リスク、資本コストに見合っているか否かについて、毎事業年度、経理・財務本部および事業部門で検討を重ね、取締役会

で個別の銘柄ごとに検証し、保有の適否を判断しています。

具体的には、保有先企業との取引状況や当社の経営戦略等の観点を考慮し、かつ保有する株式の配当利回りや取引上の収益等と当社の資本コストを比較・検証し、必要に応じて政策保有株式を縮減することとしています。

3か年中期経営計画「明日への変革 2027」削減目標	2026年3月期 削減実績
2025年3月期から2027年3月期までの3年間で 政策保有株式を15%以上削減	政策保有株式16銘柄33億円売却 株価上昇の影響により、残高は2024年3月末から約9%増加 (2024年3月末時価ベースでは約14%の削減)

政策保有株式に関する基本方針および議決権の行使に関する基準

政策保有株式に関する基本方針		議決権の行使に関する基準	
1. 保有の目的	当社グループは、持続的な成長および長期的な企業価値の向上を図るため、純投資目的以外の目的で取引先の株式を政策的に取得、保有する(いわゆる、政策保有株式)。	1. 行使の方針	当社が保有する上場株式の議決権については、当社の中長期的な企業価値の向上および当社と取引先との良好な関係の維持・発展の観点から適切に判断し行使する。
2. 保有の適否の検証	当社グループは、少なくとも年に1度、保有先企業の配当収益や取引上の収益などが当社グループの資本コストに見合っているかなどの定量的な評価を行うとともに、保有先企業との取引状況や当社グループの経営戦略など、定性的な評価を加え、保有の妥当性について、当社の取締役会で検証する。	2. 行使の基準	各議案の賛否については、各議案の精査に加え、株主利益向上への取り組み、コーポレート・ガバナンスの状況などを踏まえ、総合的に判断する。
3. 保有・縮減	政策保有株式の保有の適否の検証により、当社グループに保有の妥当性が認められない場合には、縮減することとする。また、保有株式の議決権については、「議決権の行使に関する基準」に従い、長期的な企業価値向上および当社との関係強化の観点から適切に判断し、行使する。発行会社の株主価値を毀損するような議案については、反対票を投じることを検討する。		

株主との建設的な対話に関する方針

株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みに関する方針は以下のとおりです。

具体的な「株主・投資家との対話」の実施状況につきましては、後掲のP.86をご覧ください。

- (1) IR担当執行役員を選任するとともに、社長室、経営企画本部、経理・財務本部、事業管理本部、総務・人事本部、広報本部、CSR・ESG推進本部などが連携して、決算説明会や個人投資家向け説明会などのIR活動を積極的に実施しています。
- (2) 社内のIR関連部門は、株主との建設的な対話に資するよう、開示資料の作成や必要な情報の共有を図っています。
- (3) 個別面談以外の方法として、「統合報告書」を作成し、情報開示の充実を図っています。
- (4) 対話において把握した株主の意見は、必要に応じて、取締役会で報告することにより経営陣および関連部門へフィードバックする体制を整備しています。
- (5) 決算発表前の一定期間については、投資家との対話が行われることのないよう、IR活動を制限しています。また、インサイダー情報の管理については、「インサイダー取引防止規程」「フェア・ディスクロージャー規則」に基づき、情報管理の徹底を図っています。

社外取締役メッセージ

社外取締役
中川 義章



マルチステークホルダーの共同の利益確保

私は、当社グループのマルチステークホルダーの共同の利益を第一に考え、グローバルな競争のなかで持続的な成長を遂げるための「企業のあり方」、特に長期的な企業価値の向上に注目しています。目指すべき姿は、100年後の化学工業界を担う「機能性マテリアル分野のエクセレントカンパニー」、すなわち、いわゆる「グローバルニッチカンパニー」であるべきだと確信しています。

企業には社会的価値を生み出し、経済的価値に変え、持続的に成長することが求められています。より良い製品を生み出しマルチステークホルダーとの関係を維持することが不可欠であり、今後は製品のライフサイクルにおける社会的課題の解決を事業成長の源泉とし、人口減少などで縮小する国内市場だけでなく、海外市場の開拓を加速させることが必要です。そのために海外のマルチステークホルダーからの信頼構築がより一層重要になると考えています。

実効性のある提言による積極支援

全従業員のベストプラクティスを引き出すため、具体的かつ実効性のある提言を行っています。

設備投資案件では、部分最適な視点から脱却し、人財およびエネルギー効率改善を追求しています。新製品の市場投入では、研究開発者が事業化まで営業や顧客と並走する体制への組織改編を後押しするとともに、スタートアップ企業の技術力評価および技術提携を促し、将来の市場開拓のための技術力の底上げを積極的に支援しました。

個別の事業戦略を全社レベルでの企業戦略へとブラッシュアップするために、権限を持った専門部署が必要であると提言し、「経営企画本部」が設立されました。同本部による事業ポートフォリオの見直しやM&Aの施策は、現在「Project RISE」に引き継がれ、事業構造改革を推進中です。

また、企業戦略に基づく積極的な設備投資で事業拡大を図るとともに、BS(貸借対照表)マネジメントの徹底によるROE・ROAの向上を図ることで、PBRの改善も着実に進むと考えています。

指名・報酬等委員会の活動

指名・報酬等委員会は、私が委員長を務め、他に社外取締役2名と社内取締役2名があり、社外取締役が過半数を占める構成で運営されています。主に取締役(監査等委員である取締役を除く。)および役付執行役員の人事および個人別報酬額の諮問を受けますが、昨年から取締役(監査等委員である取締役を除く。)および役付執行役員の報酬制度の見直しに関する議論を重ねた結果、本年7月から業績連動型報酬制度が導入されました。今後は、指名・報酬等委員会として業績評価の経験を積み、評価基準を厳格に適用することにより、社長執行役員をはじめ、各役付執行役員の業績へのコミットメントがさらに強化されと考えています。

従業員のエンゲージメントと企業文化改革

取締役の率先垂範により、従業員の「パフォーマンスに関する意識」、特に「目標へのコミットメント」が高まり、中期経営計画を「ジブンゴト化」する企業文化が定着すると信じています。従業員一人ひとりが自らの仕事に誇り・目標・自信を持って取り組むことが、変革の原点です。

従業員のエンゲージメント強化が企業文化改革の中心と考えます。そのためには、各従業員の仕事内容への理解や誇り・目標・自信を共有し生まれるチームワークが重要となり、直に接する課長職のマネジメント力向上が鍵となるため、課長職の自己啓発と経験共有を促す研修強化を提案しました。地味ですが着実な改革が図られています。

新執行役員制度、チーフ・オフィサー(CxO)制度の導入

取締役会の機能強化に向け、2025年6月の監査等委員会設置会社移行に続き、本年4月に新執行役員制度、6月にチーフ・オフィサー(CxO)制度が導入されました。執行役員が担当する業務責任と権限の明確化により、取締役会から各担当執行役員への権限委譲が進めやすくなります。これにより、取締役会は業務執行の手続きの議論から、経営方針、企業戦略、各事業計画の評価に関わる議論や業務執行の監督に集中できる体制が整いました。

100年後の化学工業界に向けて

当社グループは、外部環境の変化に俊敏に対応し、常に経営方針・企業戦略のブラッシュアップを図ることで、機動的な経営を実現します。

私たちは、力強く、「100年後の化学工業界」に向けて歩みを進めてまいります。



コーポレート・ガバナンス

Governance

社外取締役メッセージ



社外取締役
長濱 晶子

社外取締役としての役割と監督体制

会社は日々判断の連続で、不確実性のもとで決断せざるを得ない場面もあります。重要なのは、想定されるリスクや懸念事項を比較検討したうえでの方針か、判断過程が透明で、客観的かつ十分な情報を基に合理的な経営判断を行えているかどうかです。社外取締役として、その点を意識して取締役会に臨み、質問や意見を述べています。

当社の社外取締役はそのバックグラウンドも多様で、各専門分野での経験豊富な心強い信頼できるメンバーです。私は、これらの社外取締役と日頃から率直な意見交換を行い、協力して社外取締役としての監督機能を果たす姿勢を大事にしています。

指名・報酬等委員会の活動

本年4月に新執行役員制度、6月にチーフ・オフィサー(CxO)制度、7月に業績連動型報酬制度が導入されました。指名・報酬等委員会では、将来の経営陣のサクセッションだけでなく、業績連動型報酬制度の各役付執行役員のインセンティブとなる仕組みを議論し、全社共通目標に加え、経営陣一人ひとりが個別に果たすべき目標について膝を詰めて議論を重ねました。新制度のもたらす変化に期待して、今後も議論を継続していきます。

「Project RISE」による事業構造改革

全社的な専門組織「Project RISE」のもと、事業構造改革が着実に進められています。

これまで従業員を広く巻き込み、現場主体で事業構造を分析し、強みや課題を洗い出してきました。取締役会でも毎回、活発な議論が行われています。抜本的でスピード感のある変化が起きており、従業員の熱量と覚悟が伝わり、注目しています。引き続き、会社全体が成長できるよう社外取締役として後押ししていきます。

人事制度改革の推進

HR戦略の目玉として、新人事制度がスタートしました。

従来の評価制度の検証、新人事制度の骨子や具体的内容の策定過程に社外取締役も関わりました。新人事制度では従業員の自律的な挑戦を促す評価制度となっています。本年度も前年度の実務運用を踏まえた人事評価制度を開始しており、従業員自らがHR戦略の対策を進めた成果として、現場での実行力の高さを評価しています。

ダイバーシティ経営の推進

ダイバーシティ経営の実現は、喫緊の課題であると認識しています。

当社グループでは、女性・外国人・中途採用者の積極的活躍推進の一環として、管理職に占める女性・外国人・中途採用者の合計の目標値を定めていますが、対象ごとに抱える課題や背景が異なるため、個々の原因分析、検証が不可欠です。また、他の中長期的なテーマと比較して、社内での取り組みや議論が十分に可視化されていない懸念があります。

国内の生産現場などへの女性登用の機会が少なかったことが、多様性が進まなかった理由の一つとして挙げられますが、当社グループの海外拠点では必ずしも同じ状況にないという話を聞きます。また、国内の他企業では、同様の課題に正面から取り組み、状況を改善してきた会社もあります。このままでは将来、多様な人財確保ができずに会社の成長に影響を与え、時代に取り残される結果となりかねません。経営陣には、本件を経営の重要課題として取り組むことを期待し、私自身も組織の変革を促す強いメッセージを発信し続けたいと考えます。

リスクマネジメントの強化

リスクマネジメントでは、リスクの適切な把握が企業の成長につながるという共通認識を持つことが不可欠です。リスクマネジメントの軽視が企業価値を毀損し、会社自体に損害を与え、会社の成長を阻害することを一人ひとりが自分ごととして認識することが重要です。

当社グループは、化学物質や製造現場の安全管理、環境整備を事業存続の基盤と位置づけ、長年培ったノウハウを強みに管理体制を築いてきました。今後はこれらを時代に合わせて再検証するとともに、ハラスメントがない安心で風通しの良い職場環境づくりを徹底する必要があります。

リスクの兆しがあったときに、従業員が迷わず報告でき、経営陣が的確に把握し対応できる体制の定期的な検証や、人的リソースの投入も含めた組織体制の強化の重要性を明確に打ち出し、社内全体に意識を浸透させていく必要があることを、今後も発信し続けてまいります。

社外取締役メッセージ



社外取締役
中野 淳文

素材産業における持続的成長の鍵

社外取締役就任から1年が経過するなかで、当社グループの事業構造、財務基盤、そして経営陣の意思決定プロセスを多面的に理解する機会を得ることができました。これまで私は合成皮革メーカーの経営者として、事業ポートフォリオの再構築や資本効率の改善に取り組み、財務の視点から企業価値向上を図ってまいりました。その経験から、素材産業における持続的成長の鍵は、「技術力」と「財務規律」、そしてそれらを支える「強固なガバナンス」が三位一体となって機能することにあると考えています。

資本効率の追求と企業価値の向上

当社グループの製品、すなわち顔料および顔料の二次加工品、合成樹脂および特殊コーティング剤、パッケージ用および広告出版用インキは、社会の幅広い産業を支える重要な基盤であり、これらの分野で優位性を維持するためには、長期的な研究開発投資が不可欠であり、これが競争力を支える源泉であると捉えています。一方で、研究開発や設備投資には多額の資本を必要とするため、投下資本利益率(ROIC)を意識した投資判断が重要となります。

この1年を振り返ってみますと、取締役会では資本効率や投資回収の見通しについて、より精緻な議論が行われるようになり、財務面の透明性が着実に高まっていると感じています。特に、資本コストを踏まえた投資の優先順位づけや、事業ごとの収益性改善に向けた取り組みは、企業価値向上に直結する重要なテーマであり、社外取締役としてその進捗を注視し、意見を述べています。

リスクマネジメントの強化

ウクライナ情勢、イスラエル・パレスチナ情勢、米国とイランの対立、米国の関税政策の変化など、地政学リスクが原材料価格やサプライチェーンに直接的な影響を及ぼす環境が現在も続いています。当社グループの主要原材料の多くは国際市況の影響を受けやすく、価格変動は事業収益に直結します。そのため、複数調達先の確保、在庫・需給バランス

スの適正化、価格転嫁の仕組みの強化、為替・市況変動を踏まえたシナリオ分析など、財務戦略と一体となったリスクマネジメントが不可欠です。

当社グループはこれらの外部環境の不確実性に対し、これからも現場と経営が連携しながら柔軟かつ迅速に対応する必要があると認識しています。

新執行役員制度、チーフ・オフィサー(CxO)制度の導入

ガバナンス面では、本年4月に新執行役員制度、6月にチーフ・オフィサー(CxO)制度が導入されたことにより、経営の専門性向上と意思決定の迅速化に期待しています。また、監督と執行の分離を進めることで責任範囲を明確にし、各領域の専門性を持つ経営陣が主体的に戦略を推進する体制を目指します。これらの制度と並行して検討を重ね、本年7月に導入した業績連動型報酬制度により、財務と非財務の双方の指標を踏まえた評価体系を構築することで、経営陣一人ひとりが中長期的な企業価値向上への強い当事者意識を持ち、持続的成長へのインセンティブとして機能させます。これらの制度改革は、ガバナンスの実効性を高めるだけでなく、経営陣の責任感とコミットメントを一段と強化するものになると期待しています。

「Project RISE」による事業構造改革

当社が本年5月に開示した、全社的な専門組織「Project RISE」が担う事業構造改革は、当社グループの事業構造と財務基盤を一段と強化する取り組みとして、大いに期待するところです。事業ポートフォリオの見直し、収益構造の再設計や業務プロセスの高度化、さらには組織再編や次世代を担う人財育成の強化など、全社横断での改革が進むことで、外部環境の不確実性に左右されにくい企業体質の確立が見込まれます。これらの改革は、当社グループの10年後のありたい姿である「機能性マテリアル分野のエクセレントカンパニー」になるという目標の実現を、さらに後押しするものと確信しています。

以上から、この1年間で深めた当社グループへの理解を踏まえ、今後も中長期的な視点から、「技術力」による成長戦略の遂行、「財務規律」に基づく適切な資本配分、そして「ガバナンス」の深化という三位一体の取り組みの強化と「Project RISE」を通じた当社グループの事業構造改革の推進に貢献してまいります。



コーポレート・ガバナンス

Governance

監査等委員会委員長メッセージ



常勤監査等委員
村田 修一

1) 監査等委員会設置会社への移行と独立性の本質

当社は2025年6月27日開催の第122期定時株主総会の決議により、監査等委員会設置会社へと移行いたしました。この体制変更の目的は、監査等委員である取締役が取締役会において議決権を持つことで、経営の意思決定とそのプロセスに対する監査・監督機能を抜本的に強化することにあります。

現在、当監査等委員会は、常勤監査等委員である私および社外監査等委員2名の合計3名で構成されています。社外監査等委員の2名は、それぞれ他社にて代表取締役を務めた方と国税局の要職を歴任された方であり、経営から税務領域までの多様な専門性を持ち、かつ執行側との利害関係を一切持たない完全な独立性を堅持した立場から、その知見を発揮していただいています。私たち監査等委員は、株主の皆さまから託された「受託者責任」を重く受け止め、持続的な成長を促すために、客観的な視点から厳しいモニタリングを継続して行っております。

2) ガバナンス機能の構造的変化とメリット

移行から1年が経過し、当社のガバナンス体制には明確な進展がみられました。監査等委員が取締役として議論の起点から取締役会に参画することで、コンプライアンス重視の視点は当然として、例えばその意思決定が「資本コストを上回るリターンを生むのかどうか」といったコーポレート・ガバナンスの本質に踏み込んだ議論が日常化しています。この「監査・監督機能の質の変化」こそが、新体制における最大の成果であると確信しています。

3) 取締役会の健全性と実効性に関する評価

現在の当社の取締役会は、ガバナンスが健全に機能している根拠として、極めて高い「透明性」と「実効性」を備えています。社外取締役の比率が高まったことにより、内部の論理や従来の慣行にとらわれない、多角的な議論が日常化しました。取締役会に先立つ事前の経営会議の実施や、監査等委員会での深い論点整理により、取締役会では本質的な課題に対する議論が徹底されています。また、執行側との建設的なエンゲージメントが機能しているため、「都合の悪い

情報ほど速やかに共有される」といった風通しの良さが確保されている点は、当社のガバナンスの健全性を示す重要な証左といえます。

4) 認識している課題：ガバナンスのさらなる高度化へ

一方で、グローバル企業としてのガバナンスレベルをさらに引き上げるためには、克服すべき課題も認識しています。

第一に、「資本コストを意識した経営」を促す監督機能のさらなる強化です。PBRの改善やROEの向上といった資本市場の期待に対し、取締役会において「経営資源の配分が最適か」「中長期的な成長投資が適切に判断されているか」といった視点で、執行側へ建設的な刺激を与え、そのプロセスを適切にモニタリングしていくことが不可欠です。ガバナンスの力で資本収益性の向上を後押しし、「攻めのガバナンス」の実効性をさらに高めていく所存です。第二に、「グループガバナンスの深化」です。国内外のグループ会社を含めたリスク管理体制の高度化はもとより、サステナビリティ情報の信頼性担保など、グループ全体を俯瞰した監督体制を強化してまいる所存です。常勤監査等委員としての特性を生かし、現場の状況を適時・適切に把握することで、グループ全体のガバナンスの質を底上げしてまいります。

5) 取締役会における具体的な関与の事例

監査等委員会の具体的なガバナンスの関与例として、投資計画の審議が挙げられます。投資回収の重要性の確認にとどまらず、その投資が「中長期的な事業ポートフォリオの最適化」にどう寄与するのかについて踏み込んだ確認を行いました。また、役員報酬制度の改定においては、中長期的な企業価値向上と連動する報酬体系の妥当性について、監査等委員であることに加え、社外取締役の視点から具体的な助言を行いました。これらは、単なる適法性の確認にとどまることなく、経営判断の妥当性やそのプロセスにまで関与した議決権を持つ監査等委員だからこそ果たせる、踏み込んだガバナンスの形態であると考えています。

6) 持続的な価値創造に向けて

コーポレート・ガバナンスに「完成」はありません。社会情勢が激変するなかで、企業の守りを固めつつ、攻めの意思決定を支える仕組みをいかに進化させ続けられるかが問われています。

私たち監査等委員会は、株主の皆さまからの受託者責任を重く受け止め、中長期的な視点から当社が真に信頼される企業として、持続的に価値を創造し続けるよう、不断の監督と支援を行ってまいります。投資家の皆さまにおかれましては、当社のガバナンスに対する真摯な取り組みをご理解いただき、今後とも一層のご支援とご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

監査等委員会報告

監査等委員会設置会社への移行を振り返って

監査等委員会設置会社への移行1年目となる2026年3月期は、監査等委員会として企業の健全で持続的な成長と取締役の職務執行の適正性を確保するため、当社グループのCSR推進およびESG重視の方針に照らし、社会的信頼に応える良質なガバナンス体制および内部統制システムを確立するための監査活動を基本として掲げ、活動してまいりました。また、取締役会決議に基づき整備される内部統制システムの各体制について、日常的な監査活動を通じ、会社に著しい損害を及ぼす恐れのあるリスクに適切に対応しているか否かに重点を置いて、モニタリングおよび評価を行いました。

活動の重点と実効性の確保

2026年3月期の主な活動として、以下の3点に注力いたしました。

1. 実効性のある監査体制の構築

常勤監査等委員による緻密な日常的モニタリングに加え、社外監査等委員の経営経験(他社代表取締役)や専門的知見(国税局での要職を歴任・税理士資格)を融合さ

監査役会の概要と主な活動

(2026年3月期 監査等委員会設置会社移行前)

議長	村田 修一
構成	常勤監査役2名 社外監査役2名 スタッフ(専任)1名(兼務)2名
開催回数	5回
主要課題	- 決議事項： 2025年3月期監査役会の監査報告書の作成、監査等委員会設置会社への移行に伴う監査等委員会関連規程類の策定、会計監査人の再任など - 協議事項： 2025年3月期事業報告・有価証券報告書記載事項(監査の状況)など - 報告事項： 月次業務監査報告(稟議書等重要書類の報告、出席会議の内容報告、拠点・子会社往査結果報告等)、取締役職務執行確認書の各取締役の提出書類の結果報告、内部監査室2025年3月期監査結果報告など
その他活動	● 拠点等往査 7件

せ、深度ある議論を行いました。また、内部監査部門および会計監査人との「三様監査」の連携を深化させ、リスクアプローチに基づく効率的な監査を実施いたしました。

2. グループガバナンスの強化

内部監査部門との緊密な連携を強化し、国内外の主要拠点を対象とした監査を遂行し、グループ横断的な内部統制環境の評価を行いました。

3. 指名・報酬決定プロセスへの関与

監査等委員である社外取締役は、任意の指名・報酬等委員会へオブザーバーとして参画しております。会議での議論内容を監査等委員会にて共有し、独立した立場から指名・報酬に係る意思決定プロセスの妥当性を検討・評価いたしました。

今後の課題と展望

体制移行1年目を経て、監督と執行の分離が進みつつある一方、新体制をより実効的なものにするための課題も見えてまいりました。今後は、取締役・執行役員へ委任された業務執行の状況を適時・適切にモニタリングする仕組みをさらに洗練させるとともに、非財務情報(ESG)のリスク管理体制についても監査の質を高めていく所存です。

監査等委員会の概要と主な活動

(2026年3月期 監査等委員会設置会社移行後)

委員長	村田 修一
構成	常勤監査等委員1名 社外監査等委員2名 スタッフ(専任)1名(兼務)2名
開催回数	12回
主要課題	- 決議事項： 監査等委員会設置会社への移行に伴う監査等委員会関連規程類制定、委員長・選定監査等委員の選定、監査方針・方法および計画、代表取締役社長との定期会合議題、取締役の選任等に関する意見陳述権の行使に関して - 協議事項： 監査上の主要な検討事項(KAM)について - 報告事項： 月次業務監査報告(稟議書等重要書類の報告、出席会議の内容報告、拠点・子会社往査結果報告等)、内部監査室監査計画など
その他活動	● 拠点等往査 19件(内部監査室との連携含む)



	1	2	3
氏 名	五十里 秀一朗	村田 修一	若林 市郎
役職名	社外監査等委員	常勤監査等委員	社外監査等委員





コーポレート・ガバナンス

Governance

新執行役員制度への移行およびチーフ・オフィサー (CxO) 制度の導入

当社グループは、持続的な企業価値向上と中長期的な経営戦略の確実な実行に向け、本年6月より経営の「監督」と「執行」を明確に分離する新たなガバナンス体制へ移行しました。

監査等委員会設置会社としての客観的で強固な「監査・監督体制」と、新体制による機動的かつ高度な「執行体制」を両輪とし、国内外のステークホルダーの皆さまのご期待に応え、持続的な価値創造を実現していきます。

新執行役員制度への移行

従来の体制では、取締役が経営の方針を決定し、監督を担いつつ、自ら担当部門の業務を執行する体制を採用していました。しかし、この体制は「自ら決めた方針を、自ら実行し、自ら評価する」構造となるため、客観的な監督機能の確保や意思決定の迅速化において、課題を残していました。

また、執行役員の登用には社内慣行（雇用延長など）という側面もあり、激変する経営環境に即応できる機動的な体制への見直しが急務となっていました。

そこで、当社グループの持続的成長を支えるコーポレート・ガバナンスをより強固なものにするため、従来の慣行にと

られない柔軟な新執行役員制度を導入しました。これにより、取締役会は経営戦略の決定および監督に専念し、執行役員はその戦略を実行する役割に専念するという、それぞれの役割と成果責任を明確化しています。

新たな制度のもとでは、年齢や社歴といった属性にとらわれず、各執行役員に課されたミッションに対する厳格な成果責任を求めることで、業務執行における緊張感を高めていきます。また、ポストの固定化を防ぎ、若手を含めた優秀な人材を早期に抜擢できるマネジメント体制の確立も図り、組織の活性化と持続的な企業価値向上を推進していきます。

役付執行役員一覧（2026年6月26日現在）※取締役を兼務



社長執行役員
高橋 弘二※
最高情報セキュリティ責任者



専務執行役員
竹田 治※
事業機構総括



専務執行役員
駒田 達彦
推進機構総括



常務執行役員
青葉 匡彦※
HR戦略機構総括
生産機構総括



常務執行役員
青柳 太洋
技術機構総括



常務執行役員
正田 孝弘
事業機構担当



常務執行役員
加茂 守啓
事業機構担当

社長執行役員の後継者計画

当社は、社長執行役員の選任にあたり、過半数を独立社外取締役で構成する「指名・報酬等委員会」への諮問・答申を経たうえで、取締役会で決定することとしています。

選任にあたっては、年齢、性別、過去の功績にとどまらず、企業経営や事業戦略に係る統率力、リーダーシップ、ESGやコンプライアンスに係る知見など、社長執行役員として不可欠な資質、スキルを厳格に評価しています。さらに、経営陣全

体のスキルバランスや、重要会議における議論への対応・説明姿勢なども総合的に勘案しています。

現在、明文化された後継者計画や候補者名簿を有していませんが、指名・報酬等委員会での客観的な審議により選任の妥当性を担保しています。なお、現社長執行役員の高橋弘

二については、経営のトップとして社業全般に携わり、豊富な実務経験と深い事業理解を有していること、また強いリーダーシップで当社グループの持続的な企業価値向上に寄与する人物であると評価し、選任しています。

チーフ・オフィサー (CxO) 制度の導入

経営の「監督」と「執行」を明確に分離するため、執行側のトップおよび各専門分野の最高責任者としてチーフ・オフィサー (CxO) を配置しました。

従来の「社長」「専務」「常務」といった階層型の役職は、主に社内の序列を示す意味合いが強いものでした。これに対して、新たなチーフ・オフィサー (CxO) 制度では、当社グループが持続的な成長を遂げるために特に重要と位置づける業務執行分野において、責任と権限の範囲を一層明確にし、業務執行をより確実かつ強力に推進することを目的にしています。

具体的には、5つの領域にチーフ・オフィサー (CxO) を配置し、CEOの監督のもとで指示を受け職務を遂行します。各

〈3つのメリット〉

① 意思決定の迅速化

各領域のトップに大きな権限が委譲され、自己の裁量で意思決定が可能となるため、変化の激しい市場環境にも即座に対応

② 専門性の強化

特定の領域に特化したプロフェッショナルが責任者を務めるため、高度かつ戦略的な判断が可能

③ 責任の明確化

業績や成果に対する責任の所在が領域ごとに一目で分かるようになり、成果主義の徹底や適切な評価、そして透明性の高い執行体制を構築

チーフ・オフィサー (CxO) 一覧（2026年6月26日現在）※取締役を兼務

次のチーフ・オフィサーを置き、各機能分野における最高責任者としてします。



Chief Executive Officer
高橋 弘二※



Chief Revenue Officer
竹田 治※



Chief Product Officer
青葉 匡彦※



Chief Technology Officer
青柳 太洋



Chief Strategy Officer
中山 高志※



Chief Financial Officer
浅利 祐爾



コーポレート・ガバナンス

Governance

役員報酬制度

当社グループは、2026年6月26日開催の取締役会において、「役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針（役員報酬方針）」の改定を決議しました。

本改定は、4月に新執行役員制度へ移行、6月にチーフ・オフィサー（CxO）制度を導入したことに伴い、報酬制度にお

いても経営の「監督」と「執行」の役割を明確に反映した体系とすること、また、業績連動報酬を導入することで中長期的な企業価値向上へのインセンティブを強化することを目的としています。

1. 役員報酬制度の改定内容

役員報酬体系の概要および各報酬項目の主な改定内容は以下のとおりです。

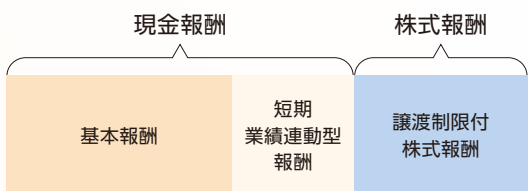
① 役員報酬体系の概要

改定後の報酬制度	旧制度からの変更点
基本報酬（固定）＋短期業績連動型報酬（新設）＋譲渡制限付株式報酬	従来の役員賞与を廃止し、明確な指標に基づく短期業績連動型報酬を新たに制度化

② 各報酬項目の改定内容

基本報酬、短期業績連動型報酬および譲渡制限付株式報酬の3つの構成に改定し、業績連動報酬を導入

報酬項目	報酬の目的	改定内容と旧制度からの変更点
基本報酬 （固定報酬）	職務への一定の対価	● 役割（監督と執行）に応じた報酬基準を明文化し、監督機能分と業務執行分の分離を明確化 ● 取締役としての「監督機能分（100%）」と執行役員としての「業務執行分（65%）」の定額合算制 ※ 社外取締役および監査等委員である取締役は監督機能分のみを支給
短期業績連動型報酬 （短期インセンティブ）	前事業年度の業績達成度などに対する評価	● 明確な数値目標に基づく業績連動報酬を新たに制度化 ● 業務執行分定額の35%を標準額とし、前事業年度の会社業績（共通KPI：連結営業利益・ROE）と個人の貢献度（個別KPI）を複数の指標で評価して決定した割合（0～200%の範囲で変動）を乗じた金額を支給
譲渡制限付株式報酬 （中長期インセンティブ）	企業価値および株価の持続的向上	● 中期経営計画の初年度に割り当てた株式数を基準（固定）とし、2年目以降もこの株式数をベースに金銭報酬債権の額を算定する方式へ変更



下記は、対象者ごとの報酬項目を示しています。

対象者	基本報酬	短期業績連動型報酬	譲渡制限付株式報酬
社内取締役（監査等委員である取締役を除く。）	○	○	○
役付執行役員	○	○	○
社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）	○		
監査等委員である取締役	○		

2. 新制度における報酬の構成比率

新制度における役員区分ごとの報酬構成比率は、以下のとおりです。

役員区分	基本報酬	短期業績連動型報酬 （標準額のとき） ^{※1}	譲渡制限付株式報酬のための 金銭報酬債権 ^{※2}
取締役 会長	70.5%	20.5%	9.0%
取締役 会長執行役員	62.4%	28.6%	9.0%
取締役 社長執行役員	61.3%	29.7%	9.0%
上記以外の取締役	63.9%～68.6%	23.9%～28.6%	7.5%

※1 個人別に、標準額に対し0%～200%で変動するため、構成比が変わります。

※2 中期経営計画の初年度は基本報酬と短期業績連動型報酬の標準額の合計に対し一定比率で金銭報酬債権を支給しますが、2年目以降は初年度に割り当てた株式数を固定して、金銭報酬債権の額を算定するため、構成比率が変わります。

3. 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬に関する株主総会決議の内容

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬に関する株主総会決議の内容は以下のとおりです。

(a) 金銭報酬

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の金銭報酬の額は、2025年6月27日開催の第122期定時株主総会において年額500百万円以内（うち社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）分50百万円以内。ただし、使用人分給与は含まない。）と決議いただいております。当該定めに係る取締役（監査等委員である取締役を除く。）は7名（うち社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）は3名）です。

(b) 譲渡制限付株式報酬

社内取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対する

譲渡制限付株式の付与のための金銭報酬債権の額、および譲渡制限付株式報酬として年間に発行または処分できる株式数は、2025年6月27日開催の第122期定時株主総会において、上記（a）金銭報酬の限度額の範囲内で、年額50百万円以内（ただし、使用人分給与は含まない。）、30,000株以内（2025年11月10日開催の取締役会の決議により、2026年4月1日より普通株式1株につき4株に株式分割していますので、分割後の株式数は120,000株以内に変更されています。）と決議いただいております。当該定めに係る社内取締役（監査等委員である取締役を除く。）は4名です。

4. 報酬等の決定プロセス

当社は、報酬水準および報酬額の妥当性と決定プロセスの公正性と透明性を担保するため、取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬等委員会を設置しています。

- ① 常務会での原案の審議：経営の中枢を担うメンバーによって、報酬制度の設計内容や原案の審議・検討を行います。
- ② 指名・報酬等委員会への諮問・答申：取締役会から指名・報酬等委員会へ、報酬方針、規程および個人別報酬の原案を諮問し、客観的な答申を得ます。
- ③ 取締役会での決議：指名・報酬等委員会の答申を最大限に

尊重し、取締役会において最終的な決議を行います。なお、個人別の具体的な基本報酬およびインセンティブ報酬（現金・株式）の額については、株主総会で承認された報酬総額の枠内において、同委員会の事前承認を得ることを条件に、取締役会の決議に基づき、取締役 社長執行役員に一任され、決定します。

5. 監査等委員である取締役の報酬

(a) 監査等委員である取締役の報酬に関する基本方針の内容の概要

当社の監査等委員である取締役の個人別の報酬は、株主総会で年額および各監査等委員である取締役に対する具体的金額、支給の時期などの決定を監査等委員である取締役の協議によるものとする旨を決議し、年額の範囲内で、金銭報酬として基本報酬のみを支給することとしており、監査等委員である取締役の協議により定められた金額

を12で除し、毎月定額で支給します。

(b) 監査等委員である取締役の報酬に関する株主総会決議の内容

監査等委員である取締役の報酬限度額は、2025年6月27日開催の第122期定時株主総会において年額95百万円以内と決議いただいております。当該定めに係る監査等委員である取締役は3名です。

6. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2026年3月期）

2026年3月期における役員の報酬等の総額等は以下のとおりです。

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）
		基本報酬	賞与	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） （社外取締役を除く）	171	158	—	12	4
取締役 （監査等委員）（社外取締役を除く）	12	12	—	—	1
監査役 （社外監査役を除く）	8	8	—	—	2
社外役員	36	36	—	—	7

（注）当社は、2025年6月27日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。



コンプライアンス

Governance

当社グループのコンプライアンスは、法令・諸規則の遵守にとどまらずグローバルな倫理観、道德観に則した誠実で公正な企業活動を通じて、社会およびステークホルダーの皆さまの信頼を獲得し、期待に応えることが重要であると考えています。社長執行役員の指示のもと、CSR・ESG推進本部が8つの独立した内部統制システムの委員会と連携し、コンプライアンス遵守に努めています。

推進活動

CSR・ESG推進本部が主体となり、全社的なコンプライアンス研修と遵守状況の監査を行っています。

主な実施内容は以下のとおりです。

- 毎月、トップからコンプライアンスメッセージを発信し、各職場の管理職から現場の第一線の従業員に周知
- 全従業員に対する意識づけとして定期的に、身近な問題を取り上げた「コンプライアンス便り」「コンプライアンスミニテスト」を配信、若手社員や、海外の現地従業員に対する研修を実施
- 良好な職場環境を保つため、相談しやすい仕組みとして、全ての拠点に「ハラスメント相談員」を配置、定期的に管理職層を対象としたハラスメント研修を実施
- 定期的にコンプライアンス遵守状況を調査

研修については、効果と効率性を考慮し、対面による集合型研修のほか、e-ラーニングなどを活用しています。また全ての部署を対象としたアンケート形式のコンプライアンス監査を定期的に実施し、その結果を社内制度の改善と次回の研修内容に反映させています。



ハイテックカラーの
コンプライアンス研修の様子

独占禁止法や取引適正化関連法の遵守

当社グループは、「役職員行動規範」において独占禁止法遵守を規定し、「独占禁止法遵守のための行動指針」に基づく研修を行うなど、公正な取引確保に努めています。また、パートナーシップ構築宣言に参加しており、生産・購買部門などの従業員に対する説明会、e-ラーニングによる教育、法務部門からの定期的な注意喚起文書の配信を行っています。2026年3月期における独占禁止法の違反はありませんでした。また、取適法（旧下請法）の施行に伴い社内の再点検を行い、受託取引等における同法違反や遵守体制の不備がないかを確認し、法令遵守を徹底しています。

汚職・贈収賄の防止

当社グループでは、事業のグローバル展開およびグローバルな贈収賄の規制強化に鑑み、「贈収賄防止基本方針」「贈収賄防止規程」を制定し、従業員への啓発活動および腐敗防止に関する教育を実施しています。

しかしながら、2026年3月期には同規程違反が疑われる事案が発生しました。これを受け、従業員に対して該当事例を交えた継続的教育の推進とコンプライアンス意識の醸成を改めて図っています。

内部通報制度

当社グループが企業活動を行うなかで、社内外の人権に関する問題、いじめやハラスメント、贈収賄等を含む腐敗行為などの法令、社内規程および社会倫理などに違反する行為、その恐れのある事項を早期発見・是正をするために、CSR・ESG推進本部と監査等委員、第三者窓口（法律事務所）を加えた内部通報制度を設置しています。専用電話とメールにて相談・意見を受け付け、機密性を担保し個人情報や相談内容は厳格に管理のうえ、通報者が不利益な扱いを受けないよう配慮しています。2026年3月期の通報は6件で、うち1件は社内ルールの不備が一因となっていたため社内規程を制定し、適切な対応を行っています。

税務コンプライアンス

当社グループは、各国・地域の税務関連法令などを遵守するために、税務方針を制定し、適正な額の納税に努めています。キャッシュ・フローのメリットがある税務プランニングを実施しますが、軽課税国への利益移転などの租税回避を目的とするような行為は行いません。国際間取引については、OECD移転価格ガイドラインに従った独立企業間価格に基づき適正な利益配分を行い、各国の法令に則り移転価格文書を作成しています。税務リスクに対しては事前に十分な検討を行うとともに、必要に応じて専門家による助言・指導などを受け、リスク低減を図ります。2026年3月期の税務に関する法定違反はありませんでした。



リスクマネジメント

Governance

当社グループは、さまざまなリスクを包括的・戦略的に把握・評価し、優先度をつけて効率的に対処することで、経営目標の達成と企業価値の向上に貢献することを目指しています。社長執行役員の指示のもと、各担当執行役員と内部統制の各委員会によりリスクを抽出し、対応策を実行する体制を構築しています。

リスクマネジメント体制

当社グループは、「リスク管理規程」を定め、各種リスクに対応しています。事業活動のなかで想定されるリスクは、定期的な社内調査や、経営層によるリスクマネジメント会議により、優先的に取り組むべきリスクを特定しています。特定されたリスク事項は、各担当執行役員が業務執行部門に指示し、対応の進捗状況を管理しています。安全衛生、環境保護、化学物質管理、情報セキュリティ、コンプライアンス等のリスク管理については、全社横断的に対応するための委員会を設置し、リスク低減のための活動方針の策定、業務執行の監督を行っています。これらは、中期経営計画と密接に関連づけて全社横断的な戦略として推進しています。リスク対応状況は定期的にCSR・ESG推進本部が取締役会、監査等委員会に報告することで監督体制が確保されています。

2026年3月期は、全社的な事業構造改革として「事業ポートフォリオの見直し」「国内における生産・販売体制の効率化」の検討を進めました。

事業活動におけるリスク

- 1) 気候変動への対応に関するリスク
- 2) 環境規制に関するリスク
- 3) 経済安全保障、地政学に関するリスク
- 4) 人権、責任ある調達に関するリスク
- 5) 市場・顧客ニーズの変化に関するリスク
- 6) 技術革新に関するリスク
- 7) 事業転換に関するリスク
- 8) 資本効率と資産の活用に関するリスク
- 9) 技術・技能の承継に関するリスク
- 10) 製品品質と製品責任に関するリスク
- 11) プロセス安全・労働安全衛生に関するリスク
- 12) 老朽化設備に関するリスク
- 13) サプライチェーンに関するリスク
- 14) サイバーセキュリティに関するリスク
- 15) 人財戦略（獲得・育成・定着）に関するリスク
- 16) ガバナンス・組織風土に関するリスク
- 17) コンプライアンス・企業倫理に関するリスク
- 18) ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンに関するリスク

事業継続計画（BCP）の整備

当社グループは、大規模災害などの経営危機に迅速に対応できるように、本社にて危機管理体制を整備し、各拠点にも災害対応の初動体制を設けています。これまでの自然災害や

火災に加え、サイバー攻撃や原材料・燃料の調達リスクなども想定し、事業を継続するために必要な対策を事業継続計画（BCP）として検討し、収益性とのバランスを考慮して主要な事業や製品供給の代替体制の整備を推進しています。

未来を創るデジタル基盤と情報セキュリティ

当社は、本中期経営計画の基本戦略に掲げる「データ駆動型ビジネスへの移行」を支える強靱な基盤として、情報セキュリティ戦略を推進しています。

サイバーリスクへの対応： 事案を教訓としたグローバル・ガバナンスの深化

2026年3月期、海外拠点でのランサムウェア被害の経験を契機に、グローバルでのセキュリティ対策と有事の初動対応の重要性を再認識し、体制強化を図りました。

攻めのDXを支える守りのガバナンス

現在、長年培ってきた匠の技や研究情報をデータ化し、組織の共有知とするプロセスを進めています。これらの重要資産を守るため、ゼロトラストの思想に基づき、エンドポイントの監視をはじめとするセキュリティ対策を高度化しています。強固な守りにより、従業員が安心してデジタルツールを活用できる環境を整えています。

組織の壁を越えるコミュニケーションの革新

経営の意思決定を迅速化するため、コラボレーションツールによる円滑な情報共有体制を構築しました。全国各拠点とのリアルタイムな情報共有は、業務効率化だけでなく、有事のリスク検知と初動対応の迅速化に寄与しています。

リスク文化の醸成と人財育成

セキュリティはシステムのみでは完結しません。「一人ひとりが情報資産の守り手である」との意識を醸成する実践的な教育を継続し、正しく情報を扱える人財を育成することで、ITの活用とセキュリティを両立させ、企業価値の向上を目指します。



ステークホルダーとの対話

Governance

当社グループのステークホルダー

当社グループでは「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」を定め、「株主のみならず、当社の従業員、顧客、サプライヤー、債権者、地域社会その他のさまざまなステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働する」としています。ステークホルダーとのさまざまな対話を通し、皆さまのご意見を伺うとともに、それらを事業活動に適切に反映し、当社グループに関わる多くの皆さまから信頼が得られるよう努めています。

ステークホルダー	対話機会	コミュニケーションツール	
お客様	●営業活動 ●ウェブサイトなどの相談窓口 ●品質保証サポート ●各種展示会(実績 5回/年)	●各製品パンフレット ●広報誌(実績 1回/年) ●統合報告書 ●ニュースリリース (HP掲載実績 26回/年)	●適切なパブリシティ ●ウェブサイト ●会社紹介動画
従業員	●グループイントラネット ●年始、創立記念日の 代表取締役社長メッセージ ●労使協議会 ●階層別研修 ●懇親会 ●定期的な個人面談 (年に2回) ●ハラスメント相談窓口 ●内部通報	●会社紹介動画 ●統合報告書 ●従業員アンケート ●広報誌(実績 1回/年)	●ニュースリリース (HP掲載実績 26回/年) ●ウェブサイト
サプライヤー	●個別取引によるコミュニケーション ●各種展示会 ●オープンイノベーションによる共同研究	●CSR推進状況の アンケート調査 ●フィードバックシート ●拡張鉱物報告テンプレート	●統合報告書 ●紛争鉱物報告テンプレート ●広報誌 ●ウェブサイト
株主・投資家	●株主総会 ●個別面談(電話会議・ウェブ会議含む)(実績 24回/年) ●決算説明会(第2四半期、決算期) ●個人投資家説明会(実績 1回/年)	●決算短信 ●有価証券報告書 ●株主総会招集通知 ●コーポレート・ガバナンス 報告書 ●会社紹介動画 ●統合報告書	●半期報告書 ●適時開示 ●株主通信(中間報告書) ●ニュースリリース (HP掲載実績 26回/年) ●広報誌(実績 1回/年) ●ウェブサイト
社会 (地域・行政・学校)	●産学協同プロジェクト ●周辺地域での奉仕活動 ●講演、教育の場への 講師派遣 ●出張授業 ●職場体験の受け入れ ●地域イベントでの交流	●会社紹介動画 ●統合報告書 ●新聞 ●ウェブサイト ●広報誌(実績 1回/年) ●ニュースリリース(HP掲載実績 26回/年) ●雑誌	



広報誌「人、新しいこと、未来」については、
こちらのウェブサイトをご参照ください。
<https://www.daicolor.co.jp/csr/newsletter/index.html>



株主・投資家との対話

Governance

推進体制

株主や投資家との建設的な対話は、株主価値の向上と企業価値向上の両方に資するものと考え、そのフィードバックを経営に生かしています。社内体制として、IR担当執行役員を中心に、各関係部門の連携により情報共有を行い、広報本部が窓口となって対話の促進を図っています。また、会社説

明会や個別面談などのIR活動を積極的に推進しています。株主、投資家の皆さまとの直接的な対話を通して、当社グループ事業への理解を促進し、皆さまに信頼され、長くお付き合いただける企業グループとなるべく努めています。

IRカレンダー



2026年3月期の対話実績

事業内容や中期経営計画の進捗状況について、より深くご理解いただくため、2026年3月期は、機関投資家やセルサイド・アナリストの方々に対して6月と12月に決算説明会を開催し、中期経営計画の基本戦略である、技術開発戦略、海外戦略、サステナビリティ経営、HR戦略・DX推進、資本効率を重視した経営などについて説明を行いました。個人投資家の方々に対しては1月に会社説明会を開催し、前年より

も多くのご参加をいただきました。引き続き、対話機会の充実、適時・適切・公平な情報開示に努めていきます。なお、いただいたご意見は取締役会などにおいて当社経営層に適宜共有しています。

対話の内容やいただいたご意見については、
こちらのウェブサイトをご参照ください。
<https://www.daicolor.co.jp/ir/stock/conversation/index.html>



会社説明会・決算説明会

開催日	種類	参加機関投資家等
2025年6月	決算説明会	国内投資家 3社 証券会社 4社 その他 9社
2025年12月	第2四半期決算説明会	国内投資家 3社 証券会社 11社 その他 7社
2026年1月	個人投資家向け説明会	個人投資家 139名 (前年度 58名)

個別機関投資家等との面談状況

実施期間	実施回数(延べ)	参加機関投資家数(延べ)
2025年4月～2026年3月まで	24回	海外投資家 5社 国内投資家 18社 証券会社 1社