

社外取締役メッセージ

国と地方での行政経験を活かし 取締役会の議論に参画しています

取締役 望月 達史



社外取締役として自任している役割

私はこれまで総務省と6つの地方自治体で、法律などの制度をつくる仕事から住民と直接向かい合う仕事まで、地方自治体の行政全般に関わる仕事をしてきました。地方自治体の仕事は福祉、教育、環境、防災、産業振興、情報化、生活インフラ整備など多岐にわたりますが、そうした総務省や地方自治体での経験を踏まえ、取締役会では主に、住民からの視点、地域からの視点、行政からの視点に立った発言を心がけています。

当社グループは、事業を通じて社会課題を解決することを普遍的な使命と位置付けています。自社の利益を図りながら社会課題を解決するためには、株主、投資家、サービスの利用者、取引先、地域社会など、さまざまなステークホルダーの理解を得なくてはなりません。住民、地域、行政、それぞれの視点から当社グループの事業を見ることなどで、社会課題の解決という当社グループの使命達成に貢献したいと考えています。

指名委員会委員長として、 多様性を踏まえた取締役会の構成に

私が委員長を務める指名委員会は、取締役候補者の指名や取締役の解任等に関する審議を行い、取締役会に所要の報告をすることを任務としています。メンバーは、社外取締役が3名、社内取締役が2名の計5名で、社外取締役が多数を占めています。指名委員会の審議を経て指名された取締役候補者は、代表取締役が推薦し、取締役会で審議した上で株主総会に諮ることにしています。

取締役候補者の指名にあたっては、多様性を踏まえた

取締役会の構成について、まず十分に議論することが大切です。ジェンダー、職歴、年齢、専門性などをバランス良く備え、さまざまな意見が企業価値向上のために交わされる取締役会にしていかななくてはけません。多様性の重要性を踏まえた上で、人格、識見、倫理観、行動力、判断力などを総合的に判断して具体的な候補者を指名するよう努めています。

サステナビリティの重要性は取締役会の共通認識に

サステナビリティに関することは取締役会においても活発に議論されています。持続可能な環境・社会は当社の事業継続の大前提です。これまで、サステナビリティは環境分野を中心に用いられてきましたが、近年ではより幅広く、社会全体に対して企業が果たすべき責任と結び付けられて論じられるようになっていきます。企業には、環境や経済社会などに与える影響を十分考慮した事業活動が強く求められています。

当社では2024年に、人権方針、調達基本方針を定めました。取締役会においては、人権方針の議論では「あらゆる事業活動の場において人権を尊重することが企業にとって重要な社会的責任であること」などが、また調達基本方針では「サプライチェーン全体を通じて環境保全・環境負荷軽減に取り組むこと、お取引先と対等なパートナーとして公平・公正な取引を行うこと」などが確認されました。

サステナビリティの重要性は取締役会の共通認識になっています。サステナビリティがあってこそその事業活動です。その強化に向けての議論をさらに進めていく必要があります。

エンジニアリング企業の経営経験を 新たな事業の熟成に活かしたい

取締役 吉田 佳司



社外の視点で疑問点を明確にしていくことを 意識しながら、取締役会での審議に参画

私はエンジニアリング企業の経営を通して事業領域の拡大や新規事業の発掘など多くの案件に携わってきましたが、当社も今、大きな変革期を迎えています。ポートフォリオを見ても従来主力だった通信建設の領域は既に40%程度となり、都市インフラやシステムソリューション分野の占める割合が年を追うごとに拡大しています。最近の取締役会においてもM&A案件を始めとする事業領域の拡大を図る提案が毎回のよう審議されています。

提案されてくる案件はいずれも担当部門が十分な検討を踏まえて自信を持って提案してきたもの。しかし新たな事業ですから少なからずリスクを包含しています。それを否定するのではなく、社外の目から疑問点を徹底的に説明してもらう。その過程を通して案件が熟れていくことが大事だと考えています。私の経験が案件の熟成にこれからも役立つよう努めていきたいと思っています。

グループ会社のガバナンス強化が急務に

当社はここ数年多くのM&Aを実施し、グループの企業数が大幅に増えてきました。ガバナンスという点で今後一層の強化が必要なのがこうしたグループ企業の経営です。

取締役会においてもグループ企業の状況は定期的に報告を受けていますし、問題になる事案については毎月経過観察をしています。またM&Aによってグループ化した企業については財務目標やシナジーの進捗状況、資本効率などを分析し定期的に報告を受けています。

社外取締役の役割の一つは、問題が生じた場合に思い切った対処案を提言することにあると考えていますが、そうならないよう未然に防止できるようなガバナンス体制の構築についても急務だと考えています。そのためにはグループ企業との情報の共有化や経営ベクトルの一体化が重要です。現在人財の交流やDXの推進による情報の共有化、グループ社長ミーティングによるベクトルの擦り合わせ等が行われていますので、その成果に期待しています。

多様な人財の活用が企業価値向上の鍵に

急速に変化していく事業環境の中で、企業が持続的に成長していくためには柔軟な発想と迅速な判断が不可欠です。そういう観点から見ると当社のサステナビリティ強化のために特に重要なのが人財政策だと考えています。

取締役会の場でも人財に関する議論はよく交わされます。若年人口が急速に減少していく中で多様な人財をいかに確保、育成、配置していくかが企業の将来を左右すると言っても過言ではないでしょう。当社でも採用ソースの多様化と併せて、グローバル人財、技術者、リーダー層などの育成プログラムを展開し、成果も出始めています。経営層も含めた重要なポジションについても多様な人財の配置が不可欠です。執行役員への女性の登用などが進みつつありますが、今後多様な人財がより一層活用されることを期待しています。

取締役



船橋 哲也
代表取締役社長

1956年生まれ
取締役の在任期間：6年
所有株式数：80千株



田中 幸治
取締役 常務執行役員
西日本本社代表 兼 関西支店長

1968年生まれ
取締役の在任期間：2024年6月就任
所有株式数：3千株

新任



梶村 啓吾
代表取締役副社長

1965年生まれ
取締役の在任期間：2024年6月就任
所有株式数：2千株

新任



小原 靖史
取締役

1953年生まれ
取締役の在任期間：6年
所有株式数：5千株

社外 独立



三野 耕一
取締役 専務執行役員 経営企画部長

1960年生まれ
取締役の在任期間：4年
所有株式数：65千株



岩崎 尚子
取締役

1975年生まれ
取締役の在任期間：5年
所有株式数：0千株

社外 独立



渡部 則由紀
取締役 専務執行役員
電気・環境・スマートエネルギー事業本部長

1958年生まれ
取締役の在任期間：2年
所有株式数：26千株



望月 達史
取締役

1956年生まれ
取締役の在任期間：4年
所有株式数：3千株

社外 独立



光山 由一
取締役 常務執行役員
グループ事業推進部長

1959年生まれ
取締役の在任期間：7年
所有株式数：51千株



吉田 佳司
取締役

1953年生まれ
取締役の在任期間：3年
所有株式数：5千株

社外 独立



今泉 文利
取締役 常務執行役員
グローバルビジネス本部長
EXEO GLOBAL Pte. Ltd. 代表取締役社長

1963年生まれ
取締役の在任期間：2年
所有株式数：21千株



荒牧 知子
取締役

1968年生まれ
取締役の在任期間：1年
所有株式数：-株

社外 独立



林 茂樹
取締役 常務執行役員 財務部長 CFO

1967年生まれ
取締役の在任期間：1年
所有株式数：5千株

監査役



小島 慎二
常勤監査役

1960年生まれ
監査役の在任期間：1年
所有株式数：9千株



大澤 栄子
監査役

1963年生まれ
監査役の在任期間：1年
所有株式数：-株

社外 独立



山田 成彦
常勤監査役

1963年生まれ
監査役の在任期間：2024年6月就任
所有株式数：15千株

新任



原島 朗
監査役

1960年生まれ
監査役の在任期間：2024年6月就任
所有株式数：-株

新任 社外 独立



高橋 貴美子
監査役

1963年生まれ
監査役の在任期間：3年
所有株式数：-株

社外 独立

注)所有株式数は、千株未満を切り捨てにしています。株式を所有していない役員は、-株と記載しています。

取締役および監査役のスキルマトリックス

	氏名	企業経営・ESG	イノベーション・DX	エンジニアリング	マーケティング・グローバルビジネス	財務・会計	法務・人事・労務
取締役	船橋 哲也	●	●	●	●		●
	梶村 啓吾	●	●	●	●		●
	三野 耕一	●	●	●	●		
	渡部 則由紀	●			●		
	光山 由一	●			●		●
	今泉 文利	●	●	●	●		
	林 茂樹	●			●	●	
	田中 幸治	●	●	●	●		
	小原 靖史	●			●		
	岩崎 尚子	●	●		●		
	望月 達史	●					●
	吉田 佳司	●		●	●		●
監査役	荒牧 知子	●			●	●	
	小島 慎二	●		●	●		
	山田 成彦	●			●		●
	高橋 貴美子	●				●	●
	大澤 栄子				●	●	
	原島 朗	●			●		●

注)各取締役および監査役に特に期待するスキルであり、各人の有するすべてのスキルを表すものではありません。

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス体制およびその採用理由

当社は、監査役会設置会社を選択し、監査役・監査役会
は監査の方針・監査計画などに従い、取締役会その他重要
な会議へ出席し、公平・公正の観点から、取締役会などから
その職務の執行状況の聴取、主要な事業所・グループ会社
の業務および財産状況の監査などを実施する体制とする
ことで適正なコーポレート・ガバナンスを確保できるものと
判断し、当該体制を採用しています。

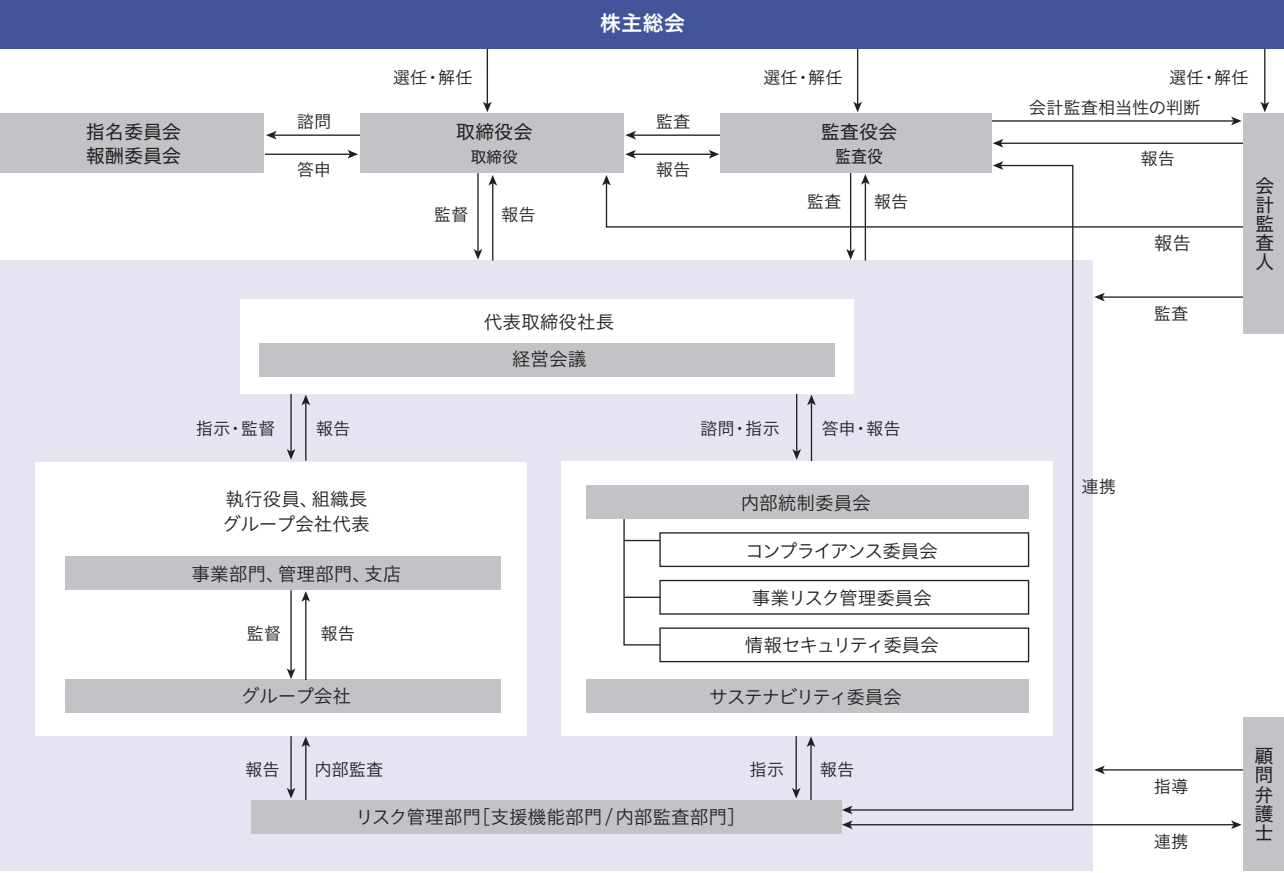
また、執行役員制度を採用し、経営の意思決定・監督機
能と業務執行機能を分離して、コーポレート・ガバナンスの
一層の強化を図るとともに、迅速かつ的確な意思決定およ
び執行を行っています。代表取締役社長を議長とする取締
役会は、重要事項の決定および業務執行の監督を行い、
執行役員は取締役会の決定に基づき業務を執行します。

また、経営会議では、重要な業務の執行に関する事項につ
いての審議を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制早見表

機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役	13名(社外取締役5名を含む)
監査役	5名(社外監査役3名を含む)
当年度中に開催された取締役会	15回
当年度中に開催された監査役会	16回
執行役員制度	あり
執行役員	31名
取締役会の内部機関	指名委員会、報酬委員会

コーポレート・ガバナンス概要図 (2024年6月26日現在)



2023年度の役員の活動状況 ★独立役員 ◎議長または委員長

	氏名	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会
取締役	船橋 哲也	◎ 100%(15/15回)	—	—	—
	三野 耕一	100%(15/15回)	100%(3/3回)	—	—
	渡部 則由紀	100%(15/15回)	—	100%(4/4回)	—
	光山 由一	100%(15/15回)	—	100%(4/4回)	—
	坂口 隆富美	100%(15/15回)	100%(1/1回)	—	—
	今泉 文利	100%(15/15回)	—	100%(1/1回)	—
	林 茂樹	100%(11/11回)	100%(2/2回)	—	—
	浅野 健志	100%(4/4回)	100%(1/1回)	—	—
	小原 靖史 ★	100%(15/15回)	100%(3/3回)	◎ 100%(4/4回)	—
	岩崎 尚子 ★	93%(14/15回)	100%(3/3回)	100%(1/1回)	—
	望月 達史 ★	100%(15/15回)	◎ 100%(3/3回)	100%(1/1回)	—
	吉田 佳司 ★	100%(15/15回)	100%(1/1回)	100%(4/4回)	—
	荒牧 知子 ★	100%(11/11回)	—	100%(3/3回)	—
監査役	大坪 康郎	100%(15/15回)	—	—	◎ 100%(16/16回)
	小島 慎二	100%(11/11回)	—	—	100%(11/11回)
	諏訪部 正人	100%(4/4回)	—	—	100%(5/5回)
	山田 眞之助 ★	100%(15/15回)	—	—	100%(16/16回)
	高橋 貴美子 ★	100%(15/15回)	—	—	100%(16/16回)
	大澤 栄子 ★	100%(11/11回)	—	—	100%(11/11回)
	荒牧 知子 ★	100%(4/4回)	—	—	100%(5/5回)

注)カッコ内は、出席回数／在任中の開催回数。開催回数の違いは、就任・退任時期が異なることによるものです。

ガバナンス体制強化の変遷

	施策	取締役会の構成		女性取締役
2023年	社外取締役の増員(4→5名) 指名委員会・報酬委員会の両委員長 を社外役員に	社内7名 社外5名	計12名	2名
2021年	社外取締役比率の向上	社内7名 社外4名	計11名	1名
2020年	社外取締役の増員(3→4名) 指名委員会・報酬委員会の委員の 過半数を社外役員に	社内8名 社外4名	計12名	1名
2018年	社外取締役の増員(2→3名)	社内12名 社外3名	計15名	1名
2015年	社外取締役の増員(1→2名) 第三者機関を利用した取締役会 実効性評価アンケートの実施	社内9名 社外2名	計11名	1名
2014年	社外取締役の選任(1名)	社内11名 社外1名	計12名	1名
2009年	執行役員制度の導入	社内8名	計8名	0名
2003年	指名委員会・報酬委員会の設置	社内18名	計18名	0名

指名委員会・報酬委員会

当社は、取締役会において選任した独立社外取締役を含む取締役で構成する指名委員会と報酬委員会を設け、各取締役の評価基準や報酬基準等の共通認識を高め、監督機能の向上を図っています。各委員会は、過半数の独立社外取締役で構成されています。

指名委員会では、役員人事に係る事項の客観性・適時性・透明性を確保することにより、コーポレート・ガバナンスの強化を図ることを目的に活動を行っています。2023年度は、多様性を踏まえた取締役会の構成等についての議論を行い、それを踏まえ選定した取締役候補者についての審議を行いました。

報酬委員会では、役員等の報酬等に係る事項の客観性・公正性を確保することにより、コーポレート・ガバナンスの強化を図ることを目的に活動を行っています。2023年度は、役員報酬への新たな評価指標の追加に向け、外部専門機関の調査資料等を参考に他社動向や投資家目線を確認し、議論を行いました。また、グループ会社への株式報酬付与に向けた検討も行い、取締役会において答申を行いました。

2023年度の開催実績

指名委員会	3回
報酬委員会	4回

2024年度の指名委員会の構成

委員長	委員				
					
望月	三野	林	小原	岩崎	

2024年度の報酬委員会の構成

委員長	委員				
					
小原	渡部	光山	吉田	荒牧	

 社外取締役 (敬称略)

監査役会

監査役会では、監査方針および監査計画、サステナブルな視点での事業運営、内部統制システムの整備・運用状況、会計監査の妥当性、会計監査人の評価・報酬の同意等について検討しています。加えて、KAM(監査上の主要な検討事項)についても財務部門および会計監査人から詳細な説明を受けて活発な議論を行って意見表明をしています。

監査役監査については、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査方針、監査計画等に従い監査を実施しています。具体的には、取締役会等の重要な会議へ出席し、議事運営、決議内容を監査し、必要に応じて意見表明を行っています。その他、代表取締役をはじめ本社幹部・主要な事業所・子会社について面談・往査を73回(機動性・記録性および効率的な開催の観点から、主にWEB会議とし、必要に応じ現地での往査)実施しました。面談・往査では、業務および財産状況の監査に加え、DX推進への取り組み、エリア特性に応じた運営体制、当社グループとしての一体的なR&D推進および人的資本の観点から人財の確保・育成、従業員の安全衛生等について意見交換を行いました。

常勤監査役は、重要な決裁文書等の閲覧、経営会議等の審議内容および、各課題について関連部署と積極的な意思疎通・情報交換した結果を監査役会に報告しており、日常の監査活動において社内情報を収集し、企業集団の課題を把握して、適宜社外監査役へ情報共有し、意見交換を行っています。社外監査役は、幅広い実務経験や高度な専門知識に基づき大所高所からの意見を取締役会・監査役会において発言しています。代表取締役社長との意見交換会においても、経営方針等の説明を受け専門的知見、経験を活かした社外の観点から意見を述べています。

また、2023年度は、社外取締役・社外監査役が事業内容の理解を深めるために、現場視察を実施するとともに事業所訪問や事業本部長および若手幹部社員との意見交換を行っており、社外監査役3名が参加しました。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能を向上させ、企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性につき、全取締役・監査役を対象にアンケートを実施し、外部機関による客観性を確保した集計・分析を行っており、当該分析結果ならびに取締役会での議論を踏まえ、当社の取締役会は規模・構成・運営状況等において経営上重要な意思決定や業務執行の監督を行うための体制が構築されていると確認しました。なお、ガバナンス強化の取り組みの一環として、女性役員比率の向上に努めており、2023年6月から女性の独立社外取締役を1名増員し、独立社外取締役のうち2名、独立社外監査役のうち2名の合計4名が女性となり、役員全体の24%を占めています。

また、取締役会資料の早期配付や独立社外取締役、独立

社外監査役への事前説明の充実、独立社外取締役の現場視察等を継続するとともに、各事業部の事業戦略等を早い段階で議論し、方向性を合わせる「ベクトルミーティング」を2023年度は35件の案件について行いました。さらにはESG、SDGs等サステナビリティ向上への取り組みに関する十分な議論をサステナビリティ委員会で実施し、定期的に取締役会へ報告しています。取締役会の議論においては社外役員が独立した立場から十分な見識に基づいた積極的かつ確な発言を行っており、その効果は取締役会の実効性の強化に確実に表れていると認識しています。

今後、当社の取締役会では本実効性評価と意見を踏まえ、実効性の向上に向けて十分な検討を行い、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めていきます。

取締役会の評価プロセス



さらなる実効性の向上に向けた2024年度の対応

テーマ	内容	2024年度の対応
取締役会の運営	継続的な実効性向上に向けたモニタリングの実施	●M&A投資モニタリング ●要員計画モニタリング ●研修計画モニタリング ●DX戦略モニタリング ●不動産投資計画モニタリング ●R&Dモニタリング 上記に加えてサステナビリティ推進、グローバル事業の状況報告も実施する。
	戦略的な議論に向けた時間の確保	●取締役会付議基準の絞り込み・引き上げを検討 ●議案件数や内容に応じた審議時間の設定
取締役会の議論	議論を深め、実効性評価の戦略性を高める	●各事業部の事業戦略等を早い段階で議論し方向性を合わせる、「ベクトルミーティング」を継続実施 ●取締役会終了後にフリーディスカッションの実施
	議論を高める実効性評価の強化施策	●社外取締役・社外監査役による現場視察※、事業説明を実施 ●社外取締役・社外監査役と幹部社員やグループ会社社員との対話を実施 ●グローバル事業について定期的なレポートの報告

※ 現場視察：2023年度は全4回開催。すべて、社外取締役および社外監査役が可能な限り参加しています。視察先は国内外の工事現場やグループ会社などです。

社外役員の活用

当社の社外取締役は5名、社外監査役は3名です。社外取締役および社外監査役が当社の企業統治において果たす機能および役割は、社外取締役については、豊富な経験と幅広い識見を踏まえた発言を行うことにより、独立・中立的な立場から当社の経営の監督・監視機能を果たすと考えています。また、社外監査役については、客観的な立場で高い専門性、豊富な経験と幅広い識見に基づく視点を監査に活かすことで、経営監視機能を果たすと考えています。

なお、社外取締役または社外監査役を選任するための独

立性に関する基準または方針としては、(株)東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2、第445条の4、および同取引所が定める独立性に関する判断基準(「上場管理等に関するガイドライン」)に従い、独立役員を確保することとしています。

社外役員に対しては、取締役会における充実した議論に資するため、取締役会資料の早期配布や取締役会議題の提案の背景、目的、その内容に関する事前説明を行っています。

社外役員の選任理由

役職	氏名	就任年	選任理由
取締役	小原 靖史	2018年	トヨタグループにおける企業経営の豊富な経験と識見を有し、これまで当社の重要な経営判断の場において適切な助言および提言を行い、社外取締役としての役割を適切に果たしている。
	岩崎 尚子	2019年	国際関係、国・自治体行政、災害対策・BCP、高齢化社会、女性活躍推進等におけるデジタル化に関する国際的な第一線の研究者・専門家であり、これまで当社の重要な経営判断の場において適切な助言および提言を行い、社外取締役としての役割を適切に果たしている。
	望月 達史	2020年	長年にわたり中央省庁、地方自治体等の要職を歴任しており、その職歴を通じて培った識見を有し、これまで当社の重要な経営判断の場において適切な助言および提言を行い、社外取締役としての役割を適切に果たしている。
	吉田 佳司	2021年	JFEエンジニアリング(株)等の役員として、企業経営の豊富な経験と識見を有し、これまで当社の重要な経営判断の場において適切な助言および提言を行い、社外取締役としての役割を適切に果たしている。
	荒牧 知子	2023年	公認会計士および税理士としての財務および会計に関する豊富な経験と専門知識に加えて企業経営における識見を有し、これまで当社の重要な経営判断の場において適切な助言および提言を行い、社外取締役としての役割を適切に果たしている。
監査役	高橋 貴美子	2021年	公認会計士および弁護士として財務および会計並びに法律に関する豊富な経験と専門知識を有し、これまで独立した立場から取締役の職務執行を監査するほか、社外監査役としての役割を適切に果たしている。
	大澤 栄子	2023年	公認会計士として大手監査法人における財務および会計に関する豊富なグローバル経験と専門知識を有し、これまで独立した立場から取締役の職務執行を監査するほか、社外監査役としての役割を適切に果たしている。
	原島 朗	2024年	東京海上ホールディングス(株)などの役員として、グローバルビジネスをはじめとした豊富な企業経営の経験と優れた識見を有することから、監査役職務の適切な遂行が期待できる。

取締役の選任・構成・後継者育成

求める資質と選任プロセス

取締役候補は、人格・識見ともに優れ、強い倫理観や変革を進める行動力、指導力等を有し、的確な意思決定ができる者を、取締役会の内部機関である「指名委員会」の審議を経て代表取締役が推薦し、取締役会において適否を審議、内定し、株主総会に諮る方法を取っています。代表取締役および役付取締役については、取締役会において選解任を決定しています。

取締役会は、解任すべき取締役がある場合は、株主総会へ当該取締役の解任議案を上程することとしています。

監査役候補は、企業経営の経験や財務および会計に関する専門知識等、監査役としての役割を果たすうえで必要となる高い識見を持った者を代表取締役が推薦し、監査役会の同意を得て株主総会に諮る方法を取っています。

取締役会の構成

来歴、専門分野等のバランス・多様性を確保することにより、取締役会の活性化やガバナンスの向上を図っています。取締役の員数は、激しく変化する事業環境等に迅速かつ的確に対応できる体制と考えており、執行役員制度を採用することにより意思決定のさらなる迅速化を図っています。

後継者計画

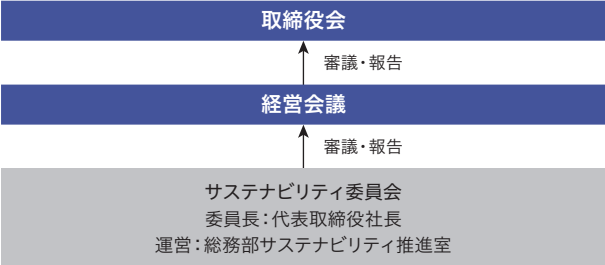
当社は、当社グループ内部のみならず外部からも経営人材を登用・招聘しており、その中から当社グループの理念や経営ビジョンを深く理解し、高い倫理観とリーダーシップを持ち、会社の継続的発展を実現できる人物を代表取締役が後継者として選出し、指名委員会および取締役会で審議のうえ、決定しています。

サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は代表取締役社長を委員長とし、経営会議の諮問機関という位置づけで、運営要領において、「当社グループの経営戦略の一環として、サステナビリティに関する方向性、重要課題、目標設定、情報開示等について審議および取り組み状況のモニタリングを行う」と目的を定めています。

当委員会は、原則年2回開催し、経営会議および取締役会に対して方針および取り組み結果について審議・報告を実施しています。

サステナビリティ推進体制



役員の報酬

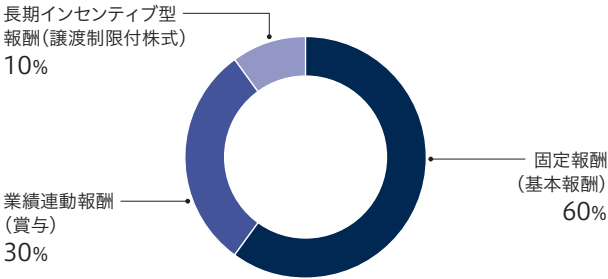
当社の取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定については、「中長期的な企業価値向上に向け、インセンティブが有効に機能すること」、「優秀な人財の確保・維持ができる水準であること」、「決定プロセスにおいて、透明性および公正性があること」の3つを基本方針としています。

決定に関する方針については、取締役会において選任した独立社外取締役を含む取締役で構成する報酬委員会（委員長は独立社外取締役）にて審議し、取締役会の決議により決定しています。

取締役（社外取締役を除く）の報酬構成については、基本報酬・賞与・譲渡制限付株式で構成され、その割合の目安は以下のとおりとしています（使用人兼務取締役については使用人部分の給与・賞与を含んだ割合）。

また、取締役の報酬水準については、外部専門機関による客観的な調査データ等を参考に、適正性の判断を行っています。

取締役（社外取締役を除く）の報酬構成



固定報酬（基本報酬）

基本報酬は、役位に応じた固定報酬とし、経営環境・世間水準を考慮して適正な水準で設定しています。

業績連動報酬（賞与）

業績連動報酬として取締役（社外取締役を除く）に対して賞与を支給しています。支給額は、当事業年度の業績連動を基本として、経営環境等を総合的に勘案して決定しています。

算定指標は、連結売上高、連結営業利益および親会社株

主に帰属する当期純利益としており、その理由は、取締役が経営者として連結業績全般に対する責任を持つこととするためです。算定方法については、基本報酬に事業計画達成度および定性評価を加味した指数を乗じることにより算出しています。

業績連動報酬の算定指標と目標・実績

指標	目標	2023年度実績
連結売上高	6,300 億円	6,140 億円
連結営業利益	340 億円	341 億円
親会社株主に帰属する当期純利益	236 億円	200 億円

長期インセンティブ型報酬（譲渡制限付株式）

長期インセンティブ型報酬として取締役（社外取締役を除く）6名に対して11,800株の譲渡制限付株式を交付しています。譲渡制限付株式は業績連動型譲渡制限付株式と勤務継続型譲渡制限付株式で構成されています。

社外取締役および監査役の報酬

社外取締役および監査役は、業務執行から独立した立場であることから、その報酬は基本報酬のみとしています。

委任に関する事項

当社においては、取締役会の委任決議に基づき代表取締役社長が取締役の個人別の報酬額の具体的内容を決定しています。

その権限の内容は各取締役の基本報酬および賞与の額の決定であり、これらの権限を委任した理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の担当事業の評価を行うには代表取締役社長が最も適しているからです。

取締役会は、上記権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、報酬委員会が各取締役の基本報酬の額等の適正性を確認することを上記委任の条件としており、かかる確認の手続を経て取締役の個人別の報酬額が決定されていることから、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います。

なお、2023年度における上記手続きにかかる報酬委員会は4回開催されています。

取締役および監査役の報酬等の総額等

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 （名）
		金銭報酬		長期インセンティブ型報酬	
		基本報酬	賞与	譲渡制限付株式	
取締役（社外取締役を除く）	213	105	69	37	8
監査役（社外監査役を除く）	40	40	—	—	3
社外役員	社外取締役	57	57	—	5
	社外監査役	28	28	—	4

- 注）1. 記載金額は、百万円未満の端数を切り捨てて表示しています。
2. 上記には、2023年6月26日開催の第69回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、監査役2名を含めています。
3. 2023年6月23日開催の第69回定時株主総会終結の時をもって監査役を退任し取締役に就任した荒牧知子氏については、取締役在任期間分は取締役に、監査役在任期間分は監査役に、それぞれ区分して上記の総額と員数に含めています。
4. 社外取締役および監査役は、業務執行から独立した立場であることから、その報酬は基本報酬のみとしています。

長期インセンティブ型報酬の内容

種類	業績連動指標	概要および指標の選定理由
業績連動型 譲渡制限付株式	連結営業利益 CDP	企業価値の持続的な向上を図る中長期のインセンティブとするとともに、株主の皆様との価値共有を進めることを目的として、中長期の連結利益による業績達成度との連動等を基本とし、役位に応じて付与しています。業績連動指標は、業績目標の達成に直結するとともに株主の皆様との価値共有につながる指標として、連結営業利益としています。なお、2024年度からESG経営の実践による企業価値向上につなげるため、国際的な気候変動の枠組みである「CDP」による評価を追加しています。
勤務継続型 譲渡制限付株式	—	一定期間継続して当社の取締役その他一定の地位を務めることを譲渡制限解除の条件としています。

取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

区分	報酬の種類	報酬限度額	株主総会決議	決議時点での役員の員数
取締役	金銭報酬	年額 350 百万円以内※1	2009年6月23日 第55回定時株主総会	8名
	業績連動型 譲渡制限付株式報酬	年額 50 百万円以内、 株式数の上限 5 万株以内※2	2019年6月21日 第65回定時株主総会	12名 （社外取締役を除く）
	勤務継続型 譲渡制限付株式報酬	年額 50 百万円以内、 株式数の上限 5 万株以内※2		
監査役	金銭報酬	年額 80 百万円以内	2009年6月23日 第55回定時株主総会	5名

※1 使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない

※2 社外取締役は付与対象外

内部統制委員会

当社は「内部統制システム基本方針」に基づき、法令等の遵守、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性の確保を図るための実施体制等を整備するとともに、当該内部統制システムの運用状況の全体的把握と評価等を行う内部統制委員会(委員長:代表取締役社長)を設置しています。

なお、内部統制委員会の下には、「コンプライアンス委員会」「事業リスク管理委員会」「情報セキュリティ委員会」の関連委員会を設置しています。

2023年度の開催実績

内部統制委員会	3回
コンプライアンス委員会	4回
事業リスク管理委員会	10回
情報セキュリティ委員会	4回

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下のとおりです。

これら主要なリスクは、2023年5月に発表した「マテリアリティ」(企業グループとして優先的に取り組むべき重要課題)とも紐づけ、当社グループにおいて定期的に洗い出し・評価を行う中で、影響度および発生頻度を踏まえて優先的に対応すべき事項として記載しています。ただし、以下は当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、記載以外のリスクも存在します。

評価のプロセス

当社グループのリスク評価は、事業活動や経営計画等の自社固有のリスクのみならず、社会情勢や近年関心が高

まっている社会課題を認識した評価や見直しを行います。

あらゆる可能性からリスク項目を定期的に洗い出し・評価を行い「影響度」と「発生可能性」の2軸で優先的に対応すべき事項を整理し、リスクヒートマップで図示します。

それぞれのリスク管理およびモニタリングは、リスク項目ごとに各々対応した支援機能部門により実施し、重大なリスクとして評価された事象については事業リスク管理委員会へ報告され、当社グループのリスク管理体制のもと、リスク低減や改善に向けた具体的な取り組みを行います。

リスク管理体制

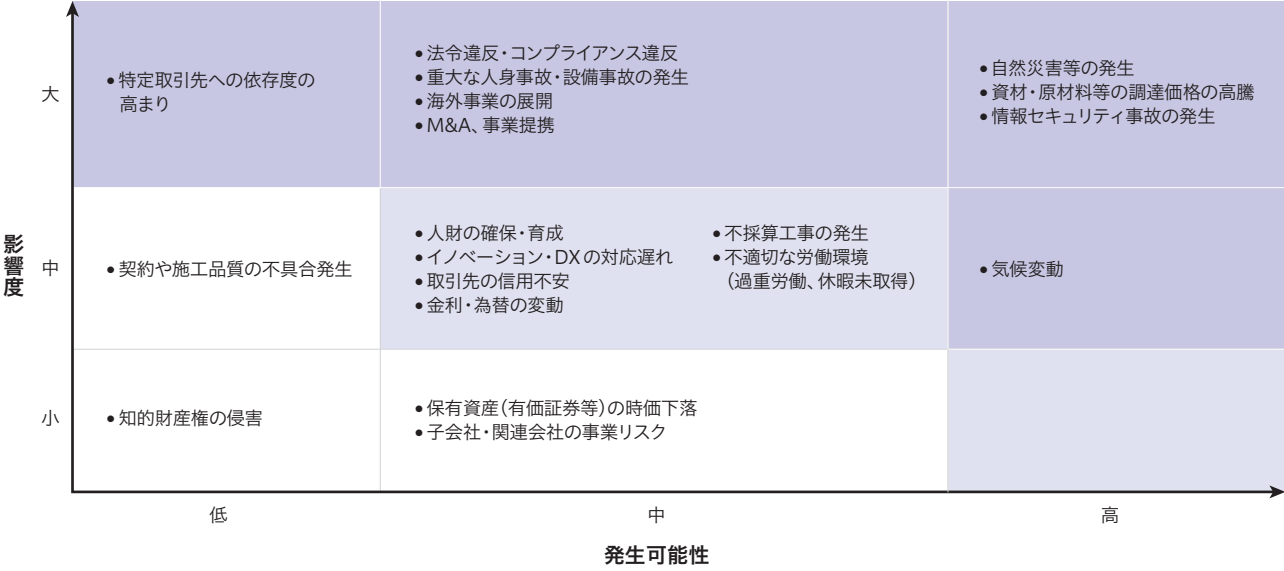
リスク管理に関わる基本事項を定めた「リスク管理規程」を制定し、リスクカテゴリーとそれに対応するリスク管理部門を設定するとともに、全社的リスクマネージャーとして事業リスク管理委員会を設置し、当社グループ全体レベルでのリスクの識別および評価を行う体制を構築・運用しています。

事業リスク管理委員会

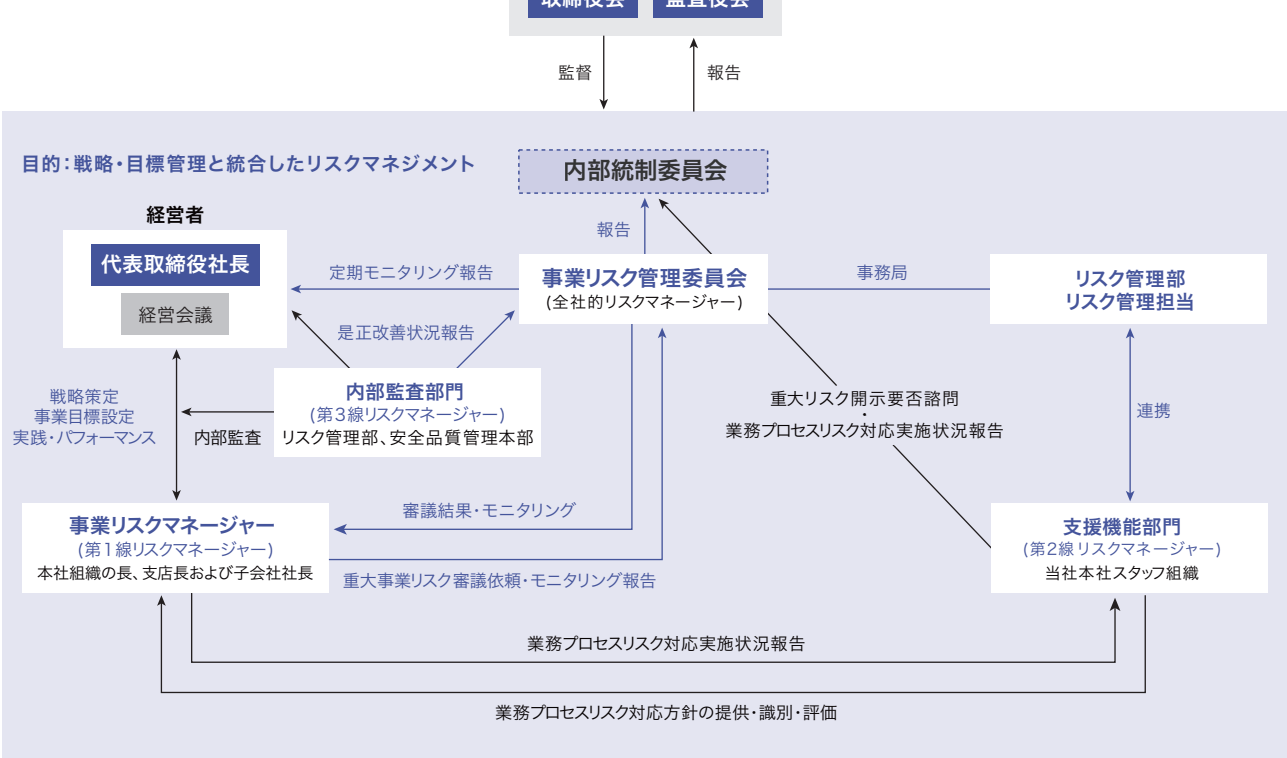
全社的リスクマネージャーとして、当社グループが価値を創造・維持・実現する過程において戦略と事業目標を達成するために必要なリスク管理体制を整備し、リスクを許容可能な量に管理できるとの合理的な期待を当社グループのステークホルダーに確実に提供することを目的に設置しています。委員会の常任委員は、経営企画部長、グループ事業推進部長、財務部長およびリスク管理部長が務めています。

2023年度の開催回数は、10回でした。

リスクヒートマップ



リスク管理体制図



コンプライアンス

高い倫理観を持って事業運営を進め、役員および社員一人ひとりのコンプライアンスに基づく誠実な行動により社会的責任を遂行していきます。

エクシオグループ基本行動宣言

私たち、エクシオグループの役員および従業員は、エクシオグループ・コンプライアンス・プログラムに基づき、常に法令はもちろんのこと、その背後にある精神を含めた企業倫理を遵守することを当然の前提として、社会的に価値の高い活動を実践し、社会に貢献します。

役員、従業員を問わず、私たちが会社の事業として行う活動において法令および企業倫理を遵守することは、会社が社会を構成する一員である以上、会社存立の大前提でありますし、社会における一個人としてそれらを遵守することは、社会人の良識として当然のことです。

また、これらを通じて社会から信頼される存在であり続けることは、私たちのグループ理念の一つである「社会に貢献する」ために不可欠な要素です。

私たちは、上記のことを踏まえ、自らの活動において収益か倫理かの選択を迫られた場合においては、迷わず法令および企業倫理を優先させます。

情報セキュリティ

当社グループは、事業運営上、顧客等が保有する技術データ・顧客データ等の重要な情報を取り扱っており、クラウドサービスやSNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)の普及拡大等、ネットワーク化の進展に伴い、情報の適切な管理がより重要となっていることから、情報セキュリティの強化を図っています。

体制面では、情報セキュリティ統括責任者(CISO)としての担当役員の配置、組織ごとの情報管理責任者、情報管理者の配置など、管理体制の整備を進めています。また、情報セキュリティ委員会のもと、当社グループの取り組み方針の決定、取り組み状況全般のモニタリング、事故が発生した場合の再

発防止策の検討、eラーニングシステムを活用した研修、改善状況の評価を実施し、継続的な改善を進めています。

情報セキュリティ委員会の構成

委員長	CISO：大久保一彦
委員会メンバー	以下の各組織の長、計13名 ●危機管理室 ●安全品質管理本部 ●総務部 ●人事部 ●人材開発部 ●財務部 ●調達部 ●経営企画部 ●リスク管理部 ●グループ事業推進部 ●DX戦略部 ●イノベーション推進部 ●グローバルビジネス本部

人権の尊重

当社グループは、あらゆる事業活動の場において、人権を尊重することが企業にとって重要な社会的責任であると認識し、その責任を果たすことで、持続可能な社会の実現に貢献します。こうした人権尊重の取り組みを推進するため、国連人権理事会により採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき2024年1月「エクシオグループ人権方針」を制定しました。

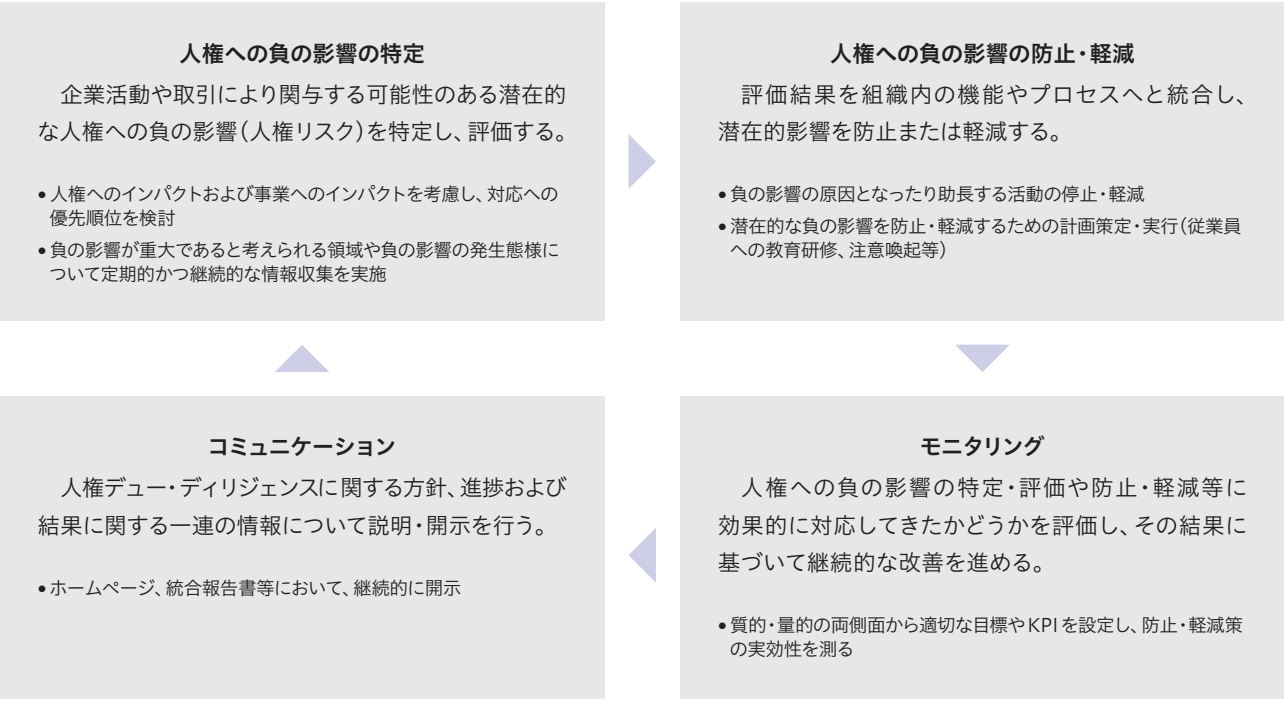
本方針に基づく、国際基準に沿った人権デュー・ディリジェンス・救済メカニズムによる人権侵害リスクの防止・軽減等に取り組み、人権に配慮した経営に努めます。

指標と目標

指標	目標
「エクシオグループ人権方針」の理解度を深めるための研修・eラーニングの受講率	100%

戦略：人権デュー・ディリジェンスの仕組みの構築

以下の人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、グループ全体で定期的かつ継続的に実施します。



リスク管理：対処すべき人権課題

人権リスクマップにより、優先的に対処すべき課題を特定し、人権リスクへの対応に取り組みます。



株主・投資家との対話

当社は、株主・投資家を含むあらゆるステークホルダーの当社に対する理解を促進し、適正な評価と信頼を得ることを目的として、当社に関する情報を公平かつ適時適切に開示するとともに、積極的でわかりやすいIR活動を行っています。

IR活動の推進体制

経営企画部コーポレート・コミュニケーション室にIR専任者3名を配置し、日常的なIR活動を推進しています。加えて、決算説明会等の各種イベントにおいては、必要に応じて代表取締役社長や経営企画部長などの経営幹部が出席し、対話を実施しています。

また、IR活動を有効に機能させるため、経営企画部、財務部、リスク管理部などの関連部門のほか、各事業部門ならびにグループ内の子会社各社とも対話促進に向けた連携を図っています。

IR活動の状況

日常的なIR活動においては、セルサイド・バイサイド問わず個別面談を積極的に行うとともに、日常的なコミュニケーションを図りにくい海外の株主・投資家の皆様については、証券会社主催のカンファレンスへの参加や個別訪問を通じ、対話の充実を図っています。また、決算説明会等のイベントも積極的に開催しています。2023年度の主な活動内容は下表のとおりです。

2023年度の活動実績

項目	説明者	回数等
決算説明会	代表取締役社長	2回
スモールミーティング	代表取締役社長	7回
1on1ミーティング	経営企画部長	24回
	社外取締役	1回
	IR担当	136回
ESGミーティング	関連部門組織長	3回
証券会社主催カンファレンス参加	代表取締役社長	1回（6件）
海外投資家訪問（WEB含む）	代表取締役社長	2回（15件）
	経営企画部長	1回（7件）
個人投資家向け説明会	IR担当	2回
現場説明会	IR担当	1回

さらに、フェアディスクロージャーの観点から、決算短信等の法定開示資料だけでなく、決算説明会の資料や決算補足資料、月次受注状況表などの各種IR資料についてWEBサイトに継続的に開示するとともに、海外の株主・投資家向けに英文サイトを設け、和文開示とほぼ同等の各種英文資料を掲載しています。

社内へのフィードバック

IR活動における対話結果や社外のアナリスト等により執筆された各種レポートについては、定期的に社内の関連組織長などにフィードバックをしています。特に決算説明会や海外投資家訪問の内容は取締役会でも報告を行い、社外役員とも情報を共有することで、取締役会での議論に活かす取り組みを継続しています。

特に資本政策に関しては、ステークホルダーの皆様からのご意見を参考に取締役会等で検討を重ね、2021年度から自己株式の消却を開始するなど、実施内容に反映しています。

また、2023年度は機関投資家の要請に応じ社外取締役との1on1ミーティングを開催したように、IR活動のさらなる充実に社外の声を活用しています。

株主総会

当社は株主総会を株主の皆様との重要なコミュニケーションの場と捉え、以下のようなさまざまな取り組みを推進しています。

- 株主総会集中日の回避
- 招集通知の早期発送
- 招集通知の発送前開示
- インターネットによる議決権行使
- 議決権行使プラットフォームへの参加
- スマートフォン用議決権行使サービスの導入
- 事前質問の受け付け
- ハイブリッド参加型バーチャル株主総会の実施
- 英文招集通知の開示

沈黙期間の設定

株価に影響を及ぼす情報の漏洩を防ぎ公平性を確保するため、決算発表日前4週間を沈黙期間としています。この期間は決算に関するコメントや質問に対する回答は控えています。ただし、沈黙期間中に業績予想と既発表の業績予想との差異が、適時開示規則に該当する変動幅となることが明らかな場合には速やかに情報開示を行います。

グループガバナンス

当社は、財務報告に係る内部統制の基本方針に則り、適切に報告する体制および運用状況を定期的・継続的に評価する仕組みを整備し、グループ企業の財務報告の信頼性と適正性を確保しています。グループ企業の営業成績、財務状況その他経営上重要な情報については、当社が定める子会社運営規程等において、グループ企業に対し、当社への報告または当社の承認を得ることを義務づけています。当社内部監査部門は、グループ企業各社の業務の有効性、適正性の監査を実施しています。

グループ企業の取締役の職務執行については、当社グループの中期経営計画を策定し、効率性の確保を図っています。また、当社にグループ事業を統括する部門を設置し、グループ社長会議等により円滑な業務運営に努めています。

リスク管理については、当社グループ全体に係るリスク管理規程を策定し、グループ全体のリスクを網羅的・統括的に管理しています。

コンプライアンスについては、グループ・コンプライアンスリスク・コントロール・スタンダードを制定し、社会から求められる水準を充たす統一したルールのもと、グループ企業各社がコンプライアンス推進活動をより確実なものとするための基盤となる体制・業務プロセス等を整備しています。また、グループコンプライアンス・マニュアルを作成し、グループ企業のすべての取締役、監査役および使用人に周知徹底しています。さらに、グループ企業の取締役、監査役および使用人を対象とした、法令遵守等に関する研修を毎年実施し、コンプライアンス意識の醸成を図っています。

サプライチェーンマネジメント

当社グループは2024年4月、「調達基本方針」を制定・公開しました。

当社グループは本方針のもと、お取引いただいているパートナーの皆様とともに、持続可能で透明性の高い、責任ある調達活動に取り組んでいきます。

調達基本方針

1. 法令・社会規範の遵守

国内外の法令および社会規範を遵守します

2. 人権の尊重

エクシオグループ人権方針に基づき、すべてのステークホルダーの皆さまの人権を尊重し、サプライチェーン全体における人権尊重の取り組みを推進させるとともに、エクシオグループ人権方針の理解と支持を求めます

3. 環境への取り組み

サプライチェーン全体を通じて環境保全・環境負荷軽減に取り組みます

4. 公平・公正な取引引き

お取引先の対等なパートナーとして、技術・品質・価格・納期・安定供給等を総合的に判断し公平・公正な取引引きを行います

5. 品質・安全性の確保

協力会社とともに技術を追求め、お客さまの想いに応える品質と安全性を確保し、さらなる向上に努めます

6. 安全衛生の確保

協力会社とともに職場の安全衛生を確保し、労働災害を防止します

7. 情報セキュリティの徹底

機密情報・個人情報の漏洩防止を徹底します。セキュリティインシデントが発生した場合、または発生の疑いがある場合、速やかに関係各所に通知すると共に、原因と対応の結果及び再発防止策の内容を開示いたします

8. 災害時の対応

平常時よりBCP(事業継続計画)体制の維持に努め、災害発生時の復旧活動に貢献します