

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

当社は、ステークホルダーに対して、透明性が高く公正な経営を行い、コンプライアンスを重視し、迅速かつ正確に情報を開示することをコーポレート・ガバナンスの基本としております。

継続的な企業価値向上のため、企業の社会的責任と食品会社としての「食」の安全・安心に対する責任を常に意識し、経営の意思決定の迅速化を図りながら機能的な経営組織の整備を進めるとともに、責任の明確化や効率的な経営の推進を目指しております。

全役員は、法令、定款及び社内規則の遵守はもとより、企業理念「姿かたちを変えながら一生に寄り添い、幸せの時間を広げる。」を掲げ、定められた行動指針、行動基準を実践し、社会の一員としての節度や良識を持って行動しております。

【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】

【補充原則4 - 1 最高経営責任者等の後継者の計画】

当社は、最高経営責任者等の後継者計画の策定は最重要課題の一つとして認識しており、引き続き策定に向けた検討を進めてまいります。なお、最高経営責任者等の後継者計画の策定は、ガバナンス委員会の答申を受け、取締役会で承認いたします。

【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

【補充原則1 - 2 議決権の電子行使を可能とするための環境作り、招集通知の英訳】

(1)当社は、2016年6月開催の定時株主総会より、電磁的方法により議決権を行使できる環境を整え実施しております。なお、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームにつきましては、2022年6月開催の定時株主総会より導入しております。

(2)株主総会招集通知(要約)の英訳につきましては、和文とともに自社ウェブサイトにて開示しております。

【原則1 - 4 政策保有株式】

当社は、保有意義と客観的指標などにより、中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合、取引先等の株式を保有する場合があります。また、政策保有株式については、毎年、保有基準に照らして保有目的や経済合理性を検証し、その意義が乏しいと判断するものについては売却いたします。

議決権の行使に際しては、議案の内容が当社の中長期的な企業価値の向上に資するか否かを個別に検証の上、必要により発行会社と対話をし、賛否を判断いたします。

【原則1 - 7 関連当事者間の取引】

取締役(監査等委員である取締役を含む)などの当社関係者や主要株主との関連当事者間取引を行う場合には、当社や株主の利益を害することのないよう留意し、当社が定める手続きに則り必要な決裁を経て実施いたします。

【補充原則2 - 3 サステナビリティへの取組み】

当社は、サステナビリティを巡る課題への対応はリスクの減少かつ企業の成長にもつながる重要な経営課題と認識しており、サステナビリティ経営体制をより一層推進させるため、代表取締役社長を委員長とし、委員には社外取締役、外部有識者を含むサステナビリティ委員会を設置しております。また、グループ全体の「人権方針」及び「調達方針」を策定し、関係方面への浸透を図りつつリスクの軽減に努めております。さらに、常設組織であるサステナビリティ推進室が中心となり、サステナビリティを巡る重要課題の解決を通じた企業価値の向上・収益機会の展開に向けたアクションプランを策定・実行しており、取締役会ではその実行状況等について定期的に報告を受け、評価・改善などの提言が行われております。

【補充原則2 - 4 人材戦略】

持続的成長、企業価値向上の実現には、さらなる多様な視点と価値観の尊重が重要であると認識し、人材育成方針及び社内環境整備方針を定めております。また、ダイバーシティ&インクルージョンに関する社内研修を実施するとともに、女性管理職比率、障がい者雇用率、男性従業員の育児休業取得率などの指標をサステナビリティ経営上のKPIとして設定し、それらに関する指標の内容、当該指標による目標・実績を自社ウェブサイトにて開示しております。今後の中長期戦略における成長分野と位置付けている海外等への事業領域の拡大や、コーポレート機能強化のため、外国人やキャリア採用を含め、様々な知見を有する多様な人材の確保を目指します。これらの測定可能な目標設定と併せ、体制整備を含めた人材育成や多様な人材が活躍できる職場環境整備を推進し、人的資本経営を強化してまいります。

【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、年金資産の運用に関する基本方針を定め、企業年金の運用に適切な資質を持った人材により運用機関の評価を実施し、期待される投資収益率の実現を目指しております。

【原則3 - 1 情報開示の充実】

(1)意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレート・ガバナンスを実施するため、法定開示の他、自社ウェブサイト等を活用した開示を行っております。

(2)コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は本報告書の「1. 基本的な考え方」に記載しております。また、自社ウェブサイトにて開示しております。

(3)取締役会が取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続については、本報告書の「1.【取締役報酬関係】報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載のとおりであり、法令、定款及び社内規則に基づき適切に対応しております。

(4)取締役及び執行役員を選任、解任及び育成に向けた方針、手続き並びに指名基準に関する事項については、ガバナンス委員会において審議し、社外取締役の意見を参考にし、取締役会において承認しております。

(5)2016年6月開催の第92回定時株主総会招集通知から全候補について指名理由を開示しております。

【補充原則3-1 英語での開示・提供】

自社ウェブサイトの英語での開示・提供を行っております。また、速報性の高い決算短信、議決権行使に係る株主総会招集通知(要約)や決算説明会資料につき、自社ウェブサイトにて英語での開示・提供を行っております。

【補充原則3-1 サステナビリティ経営に関する開示、TCFD等の枠組みに基づく開示】

当社は、サステナビリティを巡る課題への対応を、リスクの減少かつ企業の成長にもつながら重要な経営課題であると認識しております。サステナビリティ経営をより一層推進させるためサステナビリティ委員会を設置し、2022年4月には「サステナビリティ基本方針」と「重要課題」を決定いたしました。また、2023年4月には、重要課題解決のためのKPIを策定し、当該KPI達成に向けたアクションプランを設定し、その実行状況を、随時自社ウェブサイトにて開示しております。さらに、TCFD提言に賛同し、気候変動に係るリスクと機会の特定・シナリオ分析の概要につき、自社ウェブサイトにて開示しております。加えて、より多くのステークホルダーに、当社グループが創造する価値への理解を深めていただくため、2024年3月期より「統合報告書」を発行し、自社ウェブサイトにて開示しております。サステナビリティを巡る課題への対応と推察を、経営戦略やリスクマネジメントに反映させながら、社会全体の脱炭素化に貢献し、さらなる成長を目指してまいります。

【補充原則4-1 経営陣への委任範囲の明確化】

取締役会は、迅速な事業運営と役割責任の明確化のため、法令、定款及び取締役会規則に定める事項以外の業務執行の意思決定を経営陣に委任しております。経営陣は、取締役会において戦略的な議論を行い企業価値の持続的な向上に貢献しております。

【補充原則4-2 中長期的業績と連動する報酬の割合、現金報酬と自社株報酬の割合の適切な設定】

取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)に対し、信託を用いた業績連動型株式報酬制度を導入しております。その詳細については、本報告書の「1.【取締役報酬関係】報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載しております。

【補充原則4-2 サステナビリティ基本方針、事業ポートフォリオに関する戦略実行への監督】

当社は、サステナビリティ基本方針を以下のとおり定め、自社ウェブサイトにて開示しております。

また、経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行については、企業の持続的な成長に資するよう、取締役会が実効的に監督しております。

(サステナビリティ基本方針)

*5つの「寄り添い」で持続可能な社会の実現を目指す

私たちDM三井製糖ホールディングスは、事業の源である自然への感謝を忘れず、その恵みを様々な姿かたちで広く社会に届けます。企業を取り巻く地球環境や社会の課題に真摯に向き合い、5つの「寄り添い」をつうじて、その解決を図りながら新たな価値を生み出します。

そして、現在と未来の笑顔にずっと貢献できる企業として、皆さまの「幸せのちからになる」存在を目指します。

・環境に寄り添う:気候変動・水資源問題への取り組み、廃棄物の削減をとおして環境改善に貢献します。

・人に寄り添う:労働安全衛生を強化し、ダイバーシティ&インクルージョン(人材の多様性と包摂性)への配慮をつうじて、人権が尊重される社会の実現に貢献します。

・健康に寄り添う:食品安全の徹底とともに、健康寿命の延伸、栄養ニーズの充実、美味しさの革新をとおして、皆さまの健やかな生活に貢献します。

・地域社会に寄り添う:産業の振興をとおして、地域社会の維持・発展に貢献します。

・幸せの時に寄り添う:「適糖」生活を広げ、食の基盤づくりをとおして皆さまの幸せな未来に貢献します。

【原則4-8 独立社外取締役の有効な活用】

当社は、独立した客観的な立場から経営の監督を行うため、全取締役の3分の1以上の独立社外取締役を選任しております。

【原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

独立社外取締役は、東京証券取引所の基準に基づき選任しております。

【補充原則4-10 指名・報酬委員会への独立社外取締役の適切な関与・助言、指名・報酬委員会の独立性】

当社は、指名委員会及び報酬委員会に相当する任意の委員会として、その構成員の過半数を独立社外取締役とするガバナンス委員会を設置しております。その詳細については、本報告書の「1.【任意の委員会】」に記載しております。

【補充原則4-11 取締役会全体のバランスと選任方針・手続の開示】

取締役会は、当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ため、経営モニタリングと成長戦略サポートに分けて当社経営戦略に照らして自ら備えるべきスキルを特定し、スキル・マトリックス(本報告書の末尾に添付)を作成の上、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成することに配慮し、その人数を15名以内(監査等委員である取締役は5名以内)としております。取締役会はガバナンス委員会へ諮問のうえで取締役候補者を選任しております。

【補充原則4-11 取締役・監査役の兼任状況の開示】

取締役は、その役割・責務を果たすために、十分な時間を費やし取締役としての職務を遂行しております。取締役が他の上場会社の役員を兼任する場合、その兼任は合理的な範囲内とし、状況を毎年有価証券報告書等で開示しております。社外取締役の他社の役員との兼任状況については、本報告書の「1.【取締役関係】会社との関係(2)」に記載しております。

【補充原則4-11 取締役会の実効性評価】

当社は、取締役会の実効性と機能向上を図るため、取締役全員による取締役会の実効性評価アンケートを実施しております。アンケートでは取締役会の構成や運営の状況、取締役間のコミュニケーション等について自己評価を行い、取締役会で議論を行っております。議論を踏まえ、資料記載事項や付議事項の整理、案件によっては事前説明の実施等を行った結果、各項目とも十分または概ね適切であるとの評価となっており、取締役会は有効に機能していることを確認しております。今後も継続的に取締役会の実効性を向上させるため、実効性評価結果をさらなる機能向上と当社のガバナンス改革に活用してまいります。

【補充原則4-13 内部監査部門と取締役・監査役との連携、社外取締役・社外監査役への的確な情報提供】

内部監査部門と取締役・監査役(当社の場合は監査等委員会)との連携の確保については、内部監査部門が監査等委員会に直接報告する仕

組み及び取締役会へ直接報告する仕組みについても構築済みであります。

【補充原則4 - 14 取締役・監査役のトレーニング方針の開示】

当社は、取締役(監査等委員を含む)がその役割や責務を実効的に果たすために必要なトレーニング機会を提供いたします。取締役の就任時には、当社の業務に必要な法令や当社のコーポレート・ガバナンス体制及び経営戦略や事業内容の説明を行います。就任後は、継続的に法規改正や経営に有用な情報を得られる機会を設けるとともに、当社や関係会社の事業所訪問、経営陣との対話等を通じて、取締役の役割を果たせるように努めます。これらのトレーニングに係る費用については、当社で全て負担いたします。

【原則5 - 1 株主との建設的な対話に関する方針】

取締役・経営陣は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、合理的な範囲で株主との建設的な対話を積極的に行います。株主との対話にあたっては、IR活動全般についての統括責任者であるCFOと、IR担当部門である経営企画グループを中心に、経理グループ、法務・コンプライアンスグループ他、関連部門が連携して対応いたします。また、個別面談に加え、IR説明会などを実施し、対話の手段の充実に努め、必要に応じて経営陣幹部が面談を実施いたします。対話において把握された株主の意見等については、取締役会や経営陣幹部等に報告いたします。株主との対話に際しては、「インサイダー取引防止規則」の定めるところに従い、インサイダー情報を適切に管理いたします。

【補充原則5 - 1 株主との対話対応方針】

株主との対話(面談)につきましては、株主からの要望及び主な関心事項も踏まえた上で、代表取締役社長やCFOを含む経営陣幹部が出席し、対応しております。

【原則5 - 2 経営戦略や経営計画の策定・公表】

経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社ウェブサイトにて開示し、また、決算説明会等で説明しており、収益目標、資本効率目標及び経営資源の配分等を含めた具体的施策を示してまいります。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

(1) 現状分析・評価

当社は、2023年3月期よりスタートした中期経営計画-2026 Diversify into Nutrition & Healthにより、グループ全体の成長戦略「グループビジネスモデルの変革」と「経営資源の再配分」を基本方針として、国内砂糖事業の強靱化、海外事業の拡大、ライフ・エナジー事業の成長、グループの持つ研究開発力の蓄積・強化、及び持続可能な社会実現への貢献、を推進しております。

その結果、2024年3月期のROEは、中期経営計画の定量目標として掲げている水準(ROE 7%以上)を上回る7.7%、直近5期(2020年3月期～2024年3月期)の平均ROE5.0%と、当社の想定する株主資本コスト(3.5%～4.7%)を上回っているものの、ROIC(投下資本利益率)は、2024年3月期は2.2%、直近5期平均ROICは2.2%と、いずれも当社の想定するWACC(加重平均資本コスト)を下回る水準となっております。

PBRについては、2024年3月期において1倍近くに改善している状況ではありますが、直近5期を通じて恒常的に1倍を下回っている状況です。これは、資本効率に改善の余地があることに加え、株主や投資家の皆さまに、当社の成長戦略の実現性につき、十分な理解・評価が得られていないことが要因であると認識しております。

(2) 改善に向けた方針

資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、事業活動においては、中期経営計画-2026の達成により、2026年3月期ROE 7%以上を維持し、恒常的に資本コストを上回る資本収益性の実現を目指します。また、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションを促進し、当社の事業計画や成長性につき十分な理解・評価が得られるよう取り組んでまいります。

(3) 改善に向けた取り組み

- 成長戦略の推進
 - ・中期経営計画-2026における定量目標の達成
連結売上高2,000億円、営業利益+持分法損益125億円、EBITDA 175億円
ROE 7%以上
 - ・事業ポートフォリオマネジメントの推進
事業別ROIC等の活用により、バランスシート・キャッシュフロー経営の社内浸透を図り、現場主導の資本効率経営を実践し、WACC(加重平均資本コスト)を恒常的に上回る全社ROICの達成を目指す。
 - 株主・投資家へのエンゲージメント
 - ・SR(Stakeholder Relations)担当部署の設置・担当ラインの明確化
経営企画グループ傘下に担当部署を設置。CFO管掌とし、財務・非財務情報含めた社内外のステークホルダーとの開示までのプロセスを集約・一元化する。
 - ・情報開示の充実
個人投資家向け説明会、サステナビリティ説明会等、新たな対話の機会を創出するとともに、自社ウェブサイト開示情報・英文での開示・提供の拡充等を通じて、情報開示の充実に努める。

【経営陣等と株主・投資家との対話の実施状況】

当社では、毎年5月(予定)に、アナリスト・機関投資家等向けに決算説明会を開催しており、直近では、2024年5月22日に開催し、資料を自社ウェブサイトにて開示しております。実施状況は、以下のとおりです。

- (1) 投資家等との対話の主な対応者 代表取締役社長及びCFO
- (2) 対話を行った投資家等の概要 国内外の機関投資家(セルサイド・バイサイドとも)のアナリスト及びファンドマネージャー、金融機関等
- (3) 対話の主なテーマ 中期経営計画における重要取組み、財務戦略・株主還元方針、2024年3月期決算報告、2025年3月期業績予想等
- (4) 投資家等の主な関心(質問)事項 海外事業の進捗状況、ライフ・エナジー事業の中期経営計画目標達成に向けた方策、国内砂糖事業(強靱化)の進捗状況等(質疑応答内容は、自社ウェブサイトにて開示しております)
- (5) 経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況等 決算説明会開催後、経営会議・取締役会において、速やかに質疑応答内容及びアンケート結果等をフィードバックしております。次回説明会に向けて、投資家等からの意見を取り入れることで、より分かりやすい資料作成等を心掛け、情報開示の観点からも適切な内容となるよう今後とも努めてまいります。

2. 資本構成

外国人株式保有比率

10%未満

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
三井物産株式会社	8,609,070	26.55
三菱商事株式会社	6,487,990	20.01
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,236,400	6.90
豊田通商株式会社	1,000,000	3.08
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	768,700	2.37
双日食料株式会社	634,000	1.96
株式会社三井住友銀行	388,864	1.20
三井住友信託銀行株式会社	252,000	0.78
日本甜菜製糖株式会社	250,232	0.77
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	214,806	0.66

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

大株主の状況は、2024年3月31日現在の株主名簿に基づく記載であり、「割合(%)」は、自己株式(216,234株)を控除して算出しております。なお、自己株式には、役員報酬制度に基づく株式交付信託が保有する当社株式(152,400株)を含んでおりません。

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	食料品
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	10社以上50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

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	監査等委員会設置会社
------	------------

【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	社長
取締役の人数	10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	6名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4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		
玉井裕人	他の会社の出身者													
松澤修一	他の会社の出身者													
長崎剛	他の会社の出身者													
川村雄介	他の会社の出身者													
曾我辺美保子	公認会計士													
千原真衣子	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i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

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
玉井裕人			当社との間に、人的関係、資本関係又は取引関係等、特別の利害関係はありません。	経営者としての企業経営に関する豊富な経験と知見を有していることに加え、エネルギー業界における再編や新事業創出に関する経験を有しております。当該知見を活かし、客観的見地から業務執行に対する適切な監督等を行うことを期待しております。また、独立役員の属性として取引所が規定する項目に該当するものではなく、当社の経営、執行において独立しており、一般株主との利益相反もなく客観的かつ公正な職務の遂行が可能と認められます。
松澤修一			三井物産株式会社の理事食料本部長補佐であり、当社と同社との間には当社が当社の議決権の26.6%を所有する資本関係があります。同社は当社の重要な子会社であるDM三井製糖株式会社との間に営業取引があります。	出身分野での豊富な経験と高い識見を有しております。当該識見を活かし、客観的見地から業務執行に対する適切な監督等を行うことを期待しております。
長崎剛			三菱商事株式会社の食料本部製粉製糖部長であり、当社と同社との間には当社が当社の議決権の20.1%を所有する資本関係があります。同社は当社の重要な子会社であるDM三井製糖株式会社との間に営業取引があります。	出身分野での豊富な経験と高い識見を有しております。当該識見を活かし、客観的見地から業務執行に対する適切な監督等を行うことを期待しております。
川村雄介			当社との間に、人的関係、資本関係又は取引関係等、特別の利害関係はありません。	資本市場業務での豊富な経験と高い識見を有しております。当該識見を活かし、業務執行に対する適切な監督等を行うことを期待しております。また、独立役員の属性として取引所が規定する項目に該当するものではなく、当社の経営、執行において独立しており、一般株主との利益相反もなく客観的かつ公正な職務の遂行が可能と認められます。
曾我辺美保子			当社との間に、人的関係、資本関係又は取引関係等、特別の利害関係はありません。	公認会計士として会計及び税務に関する高い見識を有しております。当該見識を活かし、業務執行に対する適切な監督等を行うことを期待しております。また、独立役員の属性として取引所が規定する項目に該当するものではなく、当社の経営、執行において独立しており、一般株主との利益相反もなく客観的かつ公正な職務の遂行が可能と認められます。
千原真衣子			当社との間に、人的関係、資本関係又は取引関係等、特別の利害関係はありません。	弁護士としての高度な専門知識と豊富な経験を有しております。当該知見を活かし、客観的見地から取締役会において業務執行に対する適切な監督等を行うことを期待しております。また、独立役員の属性として取引所が規定する項目に該当するものではなく、当社の経営、執行において独立しており、一般株主との利益相反もなく客観的かつ公正な職務の遂行が可能と認められます。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	4	1	1	3	社内取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

監査等委員会室を設置し、監査等委員会の職務を補助すべき使用人を配置しております。なお、監査等委員会の職務を補助すべき取締役は置いておりません。

当該使用人の取締役(監査等委員である取締役を除く)からの独立性を確保するために、当該使用人は監査等委員会の指揮命令に従って職務を遂行するものとし、人事に関する事項については、監査等委員会の同意を得て行うものとしております。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会は、会計監査人及び内部監査部門と定期的に会合を持つなど密接な連携を保ち、監査事項等について意見及び情報交換を行い、監査現場への立会い等業務の質的向上と効率化を図ることとしております。

【任意の委員会】

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	ガバナンス委員会	7	0	3	4	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	ガバナンス委員会	7	0	3	4	0	0	社外取締役

補足説明

当社は、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることで、取締役の指名及び報酬に関する透明性及び公正性をより向上させるために、取締役会の諮問機関として指名委員会及び報酬委員会に相当するガバナンス委員会を設置しております。当該委員会は7名で構成されており、うち議長を含む4名は独立社外取締役であります。

ガバナンス委員会は、主に以下の事項について審議を実施しております。

【指名に関する事項】

取締役及び執行役員の選任、解任及び育成に向けた方針、手続並びに指名基準に関する事項
最高経営責任者等の後継者計画の策定に関する事項

【報酬に関する事項】

取締役及び執行役員の報酬額、中長期的な業績と連動する報酬の割合、現金報酬と非金銭報酬の割合その他報酬を決定するに当たっての方針と手続に関する事項

【その他の事項】

コーポレート・ガバナンスに関する事項

【独立役員関係】

独立役員の人数

4名

その他独立役員に関する事項

【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

該当項目に関する補足説明

当社の取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く)の報酬は、「基本報酬」、「賞与」及び「株式報酬」により構成されております。

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

報酬の額又はその算定方法の決定方針
の有無 更新

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

1. 基本方針

当社の役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関しましては、2021年2月22日開催の臨時株主総会で承認を得た総額の範囲内(取締役(監査等委員である取締役を除く。))につきましては1事業年度当たり4億9,000万円以内(うち社外取締役分年額5,000万円以内)、監査等委員である取締役につきましては1事業年度当たり1億円以内)であることを遵守しております。

当社の取締役の報酬は、業績及び中長期的な企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とし、社外取締役が過半数を占めるガバナンス委員会の審議を経ることで、客観性及び透明性を確保することを基本方針としております。当該方針は2021年5月20日の取締役会において決定しております。

具体的には、業務執行取締役(当社の取締役のうち、監査等委員である取締役及び社外取締役を除く取締役をいいます。)の報酬は、固定報酬としての基本報酬、短期インセンティブ報酬としての賞与、中長期的インセンティブ報酬としての株式報酬により構成し、監査等委員である取締役及び社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととします。

2. 基本報酬(金銭報酬)の個人別の報酬等の額の決定に関する方針(報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。)

当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、ガバナンス委員会の審議を経て決定することとします。

3. 業績連動報酬等並びに非金銭報酬等の内容及び額または数の算定方法の決定に関する方針(報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。)

短期インセンティブ報酬としての賞与は、役位及び業績指標を反映した現金報酬とし、業績指標として、「連結EBITDA」、「連結当期純利益」、「連結経常利益の計画達成度」に応じて算出された額を賞与として毎年、一定の時期に支給します。「連結EBITDA」はキャッシュベースの本業の収益力をダイレクトに測ることができること、「連結当期純利益」は企業の全ての経営活動の成果を測ることができること、「連結経常利益」は経営の基本的な成果を測ることができることから、これら指標を選択しております。支給額は、目標達成時を100%として、0%~200%の範囲で変動します。目標となる業績指標は、適宜、環境の変化に応じてガバナンス委員会の答申を踏まえた見直しを行うものとします。

中長期的インセンティブ報酬としての株式報酬は、株式交付信託方式とし、当社が金銭を拠出することにより設定する信託(以下「本信託」といいます。)が当社株式を取得し、当社が各取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式を本信託を通じて各取締役に對して交付するものとし、当社取締役会で定める株式交付規程に基づき、各取締役に對し、信託期間中の株式交付規程に定めるポイント付与日において、役位及び業績指標の達成度等に応じたポイントを付与します。業績指標は賞与(短期インセンティブ)と同一とし、ポイントは目標達成時を100%として、0%~200%の間で変動するものとします。なお、株式の交付は原則として退任時とします。

4. 金銭報酬の額、業績連動報酬等の額または非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針
業務執行取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、ガバナンス委員会において検討を行います。取締役会は、ガバナンス委員会の答申内容を尊重し、当該答申で示された種類別の報酬割合の範囲内で取締役の個人別の報酬等の内容を決定することとします。
なお、報酬等の種類ごとの比率の目安は、基本報酬:業績連動報酬等:非金銭報酬等 = 6/9:2/9:1/9とします(業績指標を100%達成の場合)。

5. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項
取締役会は、代表取締役社長である森本卓氏に個人別の報酬額の具体的内容の決定を委任しています。取締役会は当該委任事項の決定が適切になされるよう、ガバナンス委員会に原案を諮問し答申を得るものとし、代表取締役社長は、当該答申の内容を踏まえ決定しております。取締役会は、同委員会において「役員報酬等の内容の決定に関する方針」に基づいて決定していることを確認しており、当該事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容は当該方針に沿うものであると判断しております。
代表取締役社長である森本卓氏に個人別の報酬額の具体的内容の決定を委任した理由等は以下のとおりです。
当社全体の業績等を勘案しつつ、各取締役の評価を客観的に行うには、取締役による合議・審議はなじまず、会社全般を総覧する立場である代表取締役社長が、より透明性と客観性を高める立場である社外取締役が過半数を占めるガバナンス委員会の答申を踏まえて決定することが適していると判断したためであります。また、委任した権限が適切に行使されるようにするための措置として、社外取締役が委員長を務め、委員の過半数を社外取締役が占めるガバナンス委員会の答申を踏まえて決定することとしております。

2024年3月期の取締役の報酬等の総額は222百万円であります。そのうち社外取締役に関わるものは40百万円であります。

【社外取締役のサポート体制】

・社外取締役に法務・コンプライアンスグループから取締役会の開催及び内容の通知並びに資料を送付しております。
・事前説明が必要と判断された取締役会付議事項については、会日に先立って各部門の担当者が社外取締役に説明を実施し、十分な情報提供を行っております。

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) 更新

業務執行

1. 取締役会

取締役会は、定例取締役会に加え、必要に応じて臨時取締役会を開催し、法令や定款で定められた事項や重要経営事項を審議し決定しております。また、独立役員4名を含む社外取締役6名を選任し、その客観的な視点と豊富な経験や知識を経営に反映することで、コーポレート・ガバナンスの強化を図っております。

2024年3月期は、取締役会を13回開催いたしました(欠席者なし)。

2. 経営会議

重要な経営事項に関する意思決定のため代表取締役社長が主宰する協議機関として、原則として毎月2回開催しております。

監査・監督

1. 内部監査室

内部監査室(5名)を設置し、当社各部門及び子会社に対する定例及び特命監査を行っております。

2. 監査等委員会

監査等委員会は、経営執行機能より独立した立場から、取締役による内部統制の整備・運用状況を監査し、必要に応じ取締役会に対しその結果を報告し、内部統制の改善を助言・勧告しております。その活動の実効性を確保するために、監査等委員の互選により常勤の監査等委員を1名置き、重要会議に出席するなどにより、経営執行状況の適切な監視と把握に努めております。また、内部監査室、子会社監査役及び会計監査人と定期的に意見及び情報交換を行い、密接な連携を図っております。これらの監査等委員会の活動をサポートするために、監査等委員会室(4名)を設置しております。

2024年3月期は、監査等委員会を17回開催いたしました(欠席者なし)。

監査の状況

1. 会計士及び補助者

会計監査人には有限責任監査法人トーマツを選任し、通常の会計監査に加え各種助言を受けております。2024年3月期において業務を執行した会計士の氏名及び監査業務に係る補助者の構成は次のとおりであります。

業務を執行した会計士の氏名

指定有限責任社員 業務執行社員 北村 崇

指定有限責任社員 業務執行社員 城 卓男

監査業務に係る補助者の構成

公認会計士 12名

その他 31名

2. 監査報酬

2024年3月期における当社の会計監査人である有限責任監査法人トーマツに対する監査証明業務に基づく報酬は、70百万円であります。

指名、報酬決定

ガバナンス委員会

独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることで、取締役の指名及び報酬に関する透明性及び公正性をより向上させるため、取締役会の諮問機関として設置しております。ガバナンス委員会は、主に、指名に関する事項として、取締役及び執行役員を選任、解任及び育成に向けた方針、手続き並びに指名基準に関する事項、最高経営責任者等の後継者計画の策定に関する事項、報酬に関する事項として、取締役及び執行

役員の報酬額、中長期的な業績と連動する報酬の割合、現金報酬と非金銭報酬の割合その他報酬を決定するに当たっての方針と手続きに関する事項、その他の事項として、コーポレート・ガバナンスに関する事項を審議しております。

2024年3月期は、ガバナンス委員会を2回開催いたしました(欠席者なし)。

責任限定契約

当社と各社外取締役(監査等委員である取締役を含む)は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする責任限定契約を締結しております。

役員賠償責任保険契約

当社は、保険会社との間において、当社の取締役(監査等委員である取締役を含む)、執行役員及び会社法上の子会社の役員を被保険者として、役員賠償責任保険契約を締結しております。保険料は特約部分も含め会社が全額負担しており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。

当該保険契約では、被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより被保険者が被る法律上の損害賠償金及び争訟費用による損害を填補することを目的としております。ただし、被保険者による犯罪行為等に起因する損害等については、填補の対象外としております。

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、会社法に規定する取締役会及び監査等委員会を設置しております。また、執行役員制度を導入し、個別の業務執行は業務執行取締役を含む執行役員に委ねています。当社は、経営・監督と業務執行機能を分離することにより、業務執行の機動性及び全体戦略作成機能の向上を図り、グループ全体のコーポレート・ガバナンスを強化する上でこれらの体制が適切と考え選択しております。

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 更新

	補足説明
集中日を回避した株主総会の設定	2024年は6月25日に開催いたしました。
電磁的方法による議決権の行使	2016年から実施しております。
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	2016年6月開催の定時株主総会より、電磁的方法により議決権を行使できる環境を整え実施しております。なお、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームにつきましては、2022年6月開催の定時株主総会より導入しております。
招集通知(要約)の英文での提供	英文招集通知を作成し、和文招集通知とともに自社ウェブサイトにて開示しております。
その他	和文英文ともに、招集通知を自社ウェブサイトにて早期開示しております。

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	本報告書の添付資料として、また、自社ウェブサイトにて開示しております。	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	2024年は5月22日に開催いたしました。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算情報、決算情報以外の適時開示資料、決算説明会資料、コーポレート・ガバナンスの状況、株主総会の招集通知及び有価証券報告書等を自社ウェブサイトにて開示しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	経営企画グループがIRを担当し、証券アナリスト、機関投資家等との個別ミーティングを実施しております。	

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	行動基準及びDM三井製糖ホールディングスコーポレートガバナンス・ガイドラインに規定しております。
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	ディスクロージャーポリシーの基本方針にて策定しております。

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)「当社の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」

(会社法第399条の13第1項1号八、会社法施行規則第110条の4第2項4号)

取締役および使用人の職務執行が法令および定款に適合し、かつ社会的責任および企業倫理を果たすために、取締役は率先垂範し自ら実効ある体制を作るとともに、企業理念、行動指針および行動基準を定め、全職員に遵守させる。

チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)を置くとともに、内部統制委員会および法務・コンプライアンスグループを設置し、コンプライアンス体制の推進と充実に図る。

コンプライアンスに関する研修や資料の配布などを通じ、役職員のコンプライアンスに対する知識・理解を深め、コンプライアンスを尊重する社風を醸成する。

「DM三井製糖ホールディングスコーポレート・ガバナンスおよび内部統制原則」を定め、コーポレート・ガバナンス機能の一層の充実と内部統制体制の確立を図る。

代表取締役直轄の内部監査担当部門は、内部監査規程に基づき業務執行状況の監査、検証および報告を行う。

(2)「当社の取締役、監査等委員および使用人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」

(会社法施行規則第110条の4第2項1号)

当社の取締役の職務の執行並びに重要な意思決定に係わる情報については、文書保管保存規程に基づき、保存媒体に応じて適切かつ確実に検索性の高い状態で保存管理し、必要に応じて、取締役および監査等委員が閲覧できる体制を整える。

(3)「当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制」

(会社法施行規則第110条の4第2項2号)

リスク管理については、各事業部門において各種規程を整備し日常の業務遂行に関するリスクの管理を行うとともに、リスク管理担当部門がリスク管理規則に従い、評価、管理体制の構築、および指示を行う。

災害、事故、その他重大なリスクに対する緊急対応体制については、該当担当部署が対策マニュアルの整備および初期対応を行い、必要に応じて危機管理対策本部を設置し関係部門の統制を図る。

(4)「当社の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」

(会社法施行規則第110条の4第2項3号)

職務権限・社内意思決定ルールについては、稟議規則、職務権限規程、職務分掌規程他別途定める社内規則に基づき、適正かつ効率的に職務が執行される体制を整える。

執行役員制の採用により、権限と責任を明確化し、意思決定の迅速化を図るとともに、職務遂行の効率性と有効性を向上させる。

中期経営計画および単年度事業計画を定め、業績目標を明確化する。

(5)当社の子会社の取締役、業務を執行する社員その他これらの者に相当する者(以下「取締役等」という)の職務の執行に係る事項の報告に関する体制および当社の子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制」

(会社法施行規則第110条の4第2項5号イ、ロ)

事業会社管理規程において、事業会社およびその子会社の営業成績、財務状況その他の重要な情報について当社への定期的な報告を義務づける。

事業会社およびその子会社のリスク管理については、事業会社管理規程の定めにより、迅速かつ適切に対処し重要事項の指示・情報伝達を行うとともにリスクの把握・管理を行う。

(6)「当社の子会社の取締役等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」

(会社法施行規則第110条の4第2項5号ハ)

当社は、中期経営計画を策定し、当該中期経営計画を具体化するため、毎事業年度のグループ全体の重点経営目標および予算配分等を定める。

(7)「その他、会社並びにその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」

(会社法施行規則第110条の4第2項5号柱書、第110条の4第2項5号ニ)

当社のコンプライアンス体制の構築を図り、コンプライアンス教育および研修を通じコンプライアンスの意識を強化するとともに事業会社のコンプライアンス体制の整備について指導する。

当社並びに事業会社の業務遂行に関しては、それぞれにおける社内諸規則および業務手順書の更新により業務の適正を確保する。

内部監査担当部門は、事業会社およびその子会社を含めた業務全般に関する監査、検証および提言を行い、業務の妥当性と有効性を確保する。

当社グループは、財務報告の適正性と信頼性の確保のための体制を構築し、その体制の整備・運用状況を評価し、改善を推進する。

(8)「監査等委員会の職務を補助すべき取締役および使用人に関する事項、当該取締役および使用人の他の取締役からの独立性に関する事項、並びに当該取締役および使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項」

(会社法施行規則第110条の4第1項1号、2号および3号)

監査等委員会の職務を補助すべき取締役は置かないが、監査等委員会の職務を補助すべき使用人を置き、当該使用人は監査等委員が指示した業務については監査等委員の指揮命令にのみ従う。

当該使用人の任命、評価および異動などにおいて監査等委員会の事前の同意を得ることにより、取締役からの独立性を確保する。

監査等委員会の職務を補助すべき使用人は、他部署の使用人を兼務することがある。

(9)「当社の取締役および使用人が当社の監査等委員に報告をするための体制、およびその他当社の監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制」

(会社法施行規則第110条の4第1項4号イ、第110条の4第1項7号)

取締役会、その他重要な会議において、取締役および使用人は随時担当業務の報告を行う。

監査等委員は、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するため、取締役会の他、経営会議などの重要な会議に出席することができる。

監査等委員会には稟議書他社内の重要書類が回付される。

監査等委員は、代表取締役との定期的な会合、取締役および執行役員との定期的レビューを実施する他、監査等委員会は会計監査人、顧問弁護士、顧問税理士、内部監査担当部門および子会社監査役等と連携を図る。

役職員は、監査等委員会監査等基準を理解し、監査等委員会監査の実効性を確保する。

(10)「当社の子会社の取締役等および使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社の監査等委員会に報告をするための体制」

(会社法施行規則第110条の4第1項4号ロ)

当社グループの役職員は、当社の監査等委員会または選定監査等委員から業務執行に関する事項について報告を求められたときは、速やかに適切な報告を行う。

当社グループの役職員は、法令等の違反行為等、当社、事業会社または事業会社の子会社に著しい損害をおよぼすおそれのある事実については、これを発見次第、直ちに当社の監査等委員会に対して報告を行う。

(11)「前2項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制」

(会社法施行規則第110条の4第1項5号)

当社は、当社の監査等委員会へ報告を行った当社グループの役職員に対し、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを行うことを禁止し、その旨を当社グループの役職員に周知徹底する。

(12)「当社の監査等委員の職務の執行(監査等委員会の職務の執行に関するものに限る)について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項」

(会社法施行規則第110条の4第1項6号)

当社は、監査等委員がその職務の執行について、当社に対し、会社法第399条の2第4項に基づく費用の前払い等の請求をしたときは、担当部署において審議の上、当該請求に係る費用または債務が当該監査等委員の職務の執行に必要でないと認められた場合を除き、速やかに当該費用または債務を処理する。

当社は、監査等委員の職務の執行について生ずる費用等を支弁するため、毎年、一定額の予算を設ける。

(13)「反社会的勢力の排除に向けた体制の整備」

当社グループは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対して毅然とした態度で対応することを行動基準に定める。

当社グループは、反社会的勢力からの不当な要求に対して、担当部署を置き、研修活動を行うなど体制の整備に努め、警察などの機関、弁護士と連携し、情報の収集、対策を行う。

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

(1) 反社会的勢力の排除に向けた基本的な考え

市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力からの不当な要求には断固として応じず、毅然とした態度で対応し、関係遮断を徹底することを基本としております。

(2) 反社会的勢力排除に向けた整備状況

行動基準に「反社会的勢力との関係遮断」を掲げ、従業員就業規則に服務規律として規定しております。

主要な拠点に不当要求防止責任者を設置し、公的機関による不当要求対応講習を受講しております。

警察等関連機関を通じて情報収集をしております。

警察、顧問弁護士と連携し対応しております。

その他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

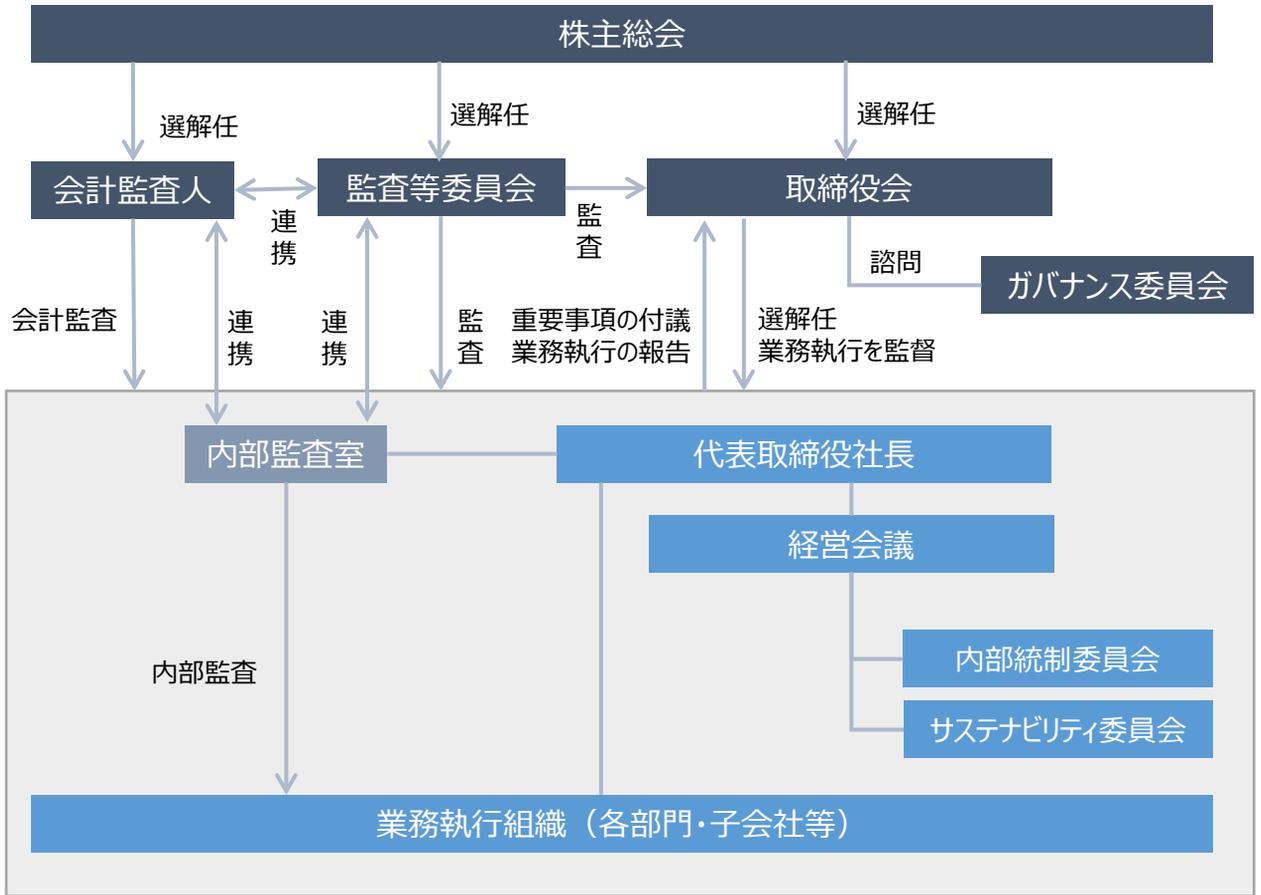
該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社のコーポレート・ガバナンス及び内部統制に関する体制につきましては、次頁をご覧ください。

また、「適時開示体制の概要」を添付いたしますので、あわせてご覧ください。

当社のコーポレート・ガバナンス及び内部統制に関する体制



添付資料：適時開示体制の概要

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、下記のとおりです。

記

1. 会社情報の適時開示に係る当社の基本姿勢

当社の情報開示に対する基本的な姿勢は、当社の「ディスクロージャーポリシー」（別紙1）に基づいております。

2. 会社情報の適時開示に係る社内体制

情報開示の体制については、取締役会を最高機関とし、情報取扱責任者をはじめ社内関係部署が密接に連携し、公正かつ適時・適切な情報開示を行う体制を構築しております。

また、子会社等に関する経営関連情報についても、各社から当社への迅速な報告体制を構築しております。図示しますと（別紙2）のとおりであります。

以上

(別紙1)

ディスクロージャーポリシー

基本方針

DM三井製糖ホールディングス株式会社は、株主・投資家の皆様を始めあらゆるステークホルダーの当社に対する理解を推進し、その適正な評価のために、当社に関する重要な情報の適時・適切な開示を行います。

情報開示の基準

当社は、金融商品取引法等の諸法令ならびに、東京証券取引所の定める有価証券上場規程等に従い、透明性、公平性、継続性を基本とした迅速な情報開示を行います。

諸法令や有価証券上場規程等が定める重要事実該当しない情報であっても、株主・投資家の皆様にとって有用であると判断されるものにつきましては、可能な範囲で積極的かつ公平に開示します。

情報開示の方法

有価証券上場規程が定める重要事実該当する情報の開示は、同規則に従い、東京証券取引所へ同取引所の提供する適時開示情報伝達システム(TDnet)にて公開します。

TDnetにて公開した情報に関しては、当社ウェブサイトにも速やかに掲載することとしています。

また、適時開示規則に該当しない情報を開示するに当たっても、適時開示の趣旨を踏まえて適切な方法によりできるだけ正確かつ公平に当該情報が一般の投資家に伝達されるよう配慮を行っております。

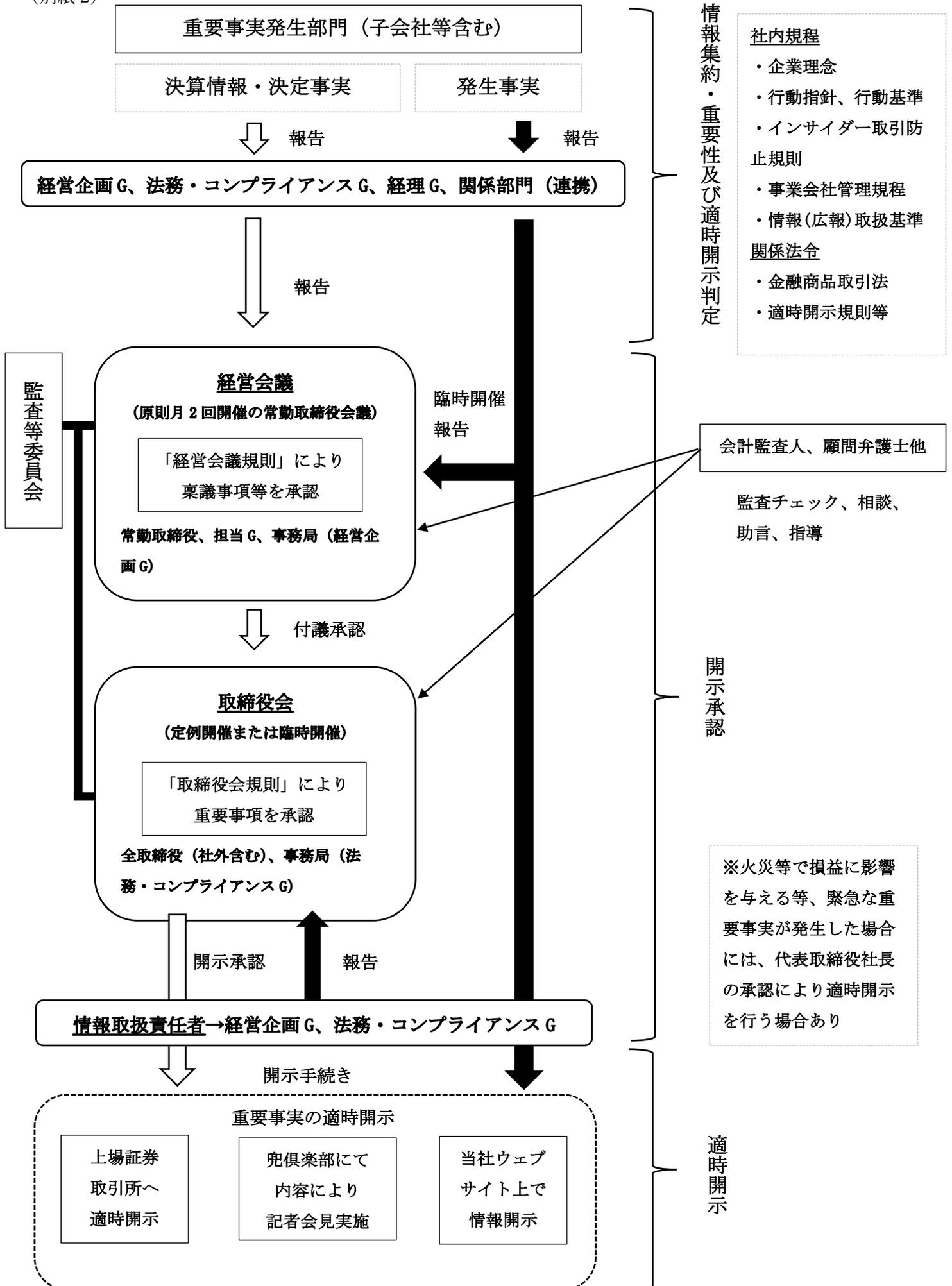
沈黙期間

当社は、決算情報の漏洩を防ぎ公平性を確保するため、決算発表までの数週間を沈黙期間としています。この期間内は、決算に関連するコメント、ご質問等に関する回答は差し控えさせていただきます。ただし、沈黙期間中に発生した業績予想との差異が有価証券上場規程に該当する変動幅となることが明らかになった場合には、適宜、プレスリリース等により情報開示を行います。

将来の見通しについて

開示情報のうち、過去の事実以外のものは、現在入手可能な情報に基づく当社の判断による将来の見通しであり、経済情勢、市場動向、税制や諸制度の変更等にかかわるリスクや不確実な要素を含んでいます。したがって、将来、実際に公表される業績等はこれらの種々の要因によって変動する可能性があることをご承知おきください。

(別紙 2)



添付資料：取締役のスキル・マトリックス

当社は、取締役会の二つの重要な要素である経営モニタリングと成長戦略サポートに分けて必要なスキルを特定し、次のスキル・マトリックスを作成しております。

経営モニタリング		○	○	○	○	○	○	○	○	○
成長戦略サポート		○	○	○	○	○				○
地位	スキル	経営全般	事業戦略・ 推進（海外 事業、事業開 発、研究開 発）	サステナ ビリティ 経営	法務	IT・DX	人事 ・労務	財務 ・会計	リスク管 理・内部 統制	生産管理
	氏名									
代表取締役社長	森 本 卓	○	○	○	○		○	○	○	
代 表 取 締 役	佐 藤 裕	○	○	○					○	○
取 締 役	森 雅 彦	○	○	○		○		○	○	
取 締 役	玉 井 裕 人	○	○	○		○			○	○
取 締 役	松 澤 修 一	○	○			○		○	○	
取 締 役	長 崎 剛	○	○	○					○	
取締役(常勤監査等委員)	小 塚 智 広	○	○	○			○	○	○	
取締役(監査等委員)	川 村 雄 介	○	○	○	○			○	○	
取締役(監査等委員)	曾我辺美保子	○		○			○	○	○	
取締役(監査等委員)	千原真衣子	○		○	○		○		○	

(注) 取締役 玉井裕人、松澤修一、長崎剛、川村雄介、曾我辺美保子、千原真衣子の各氏は、社外取締役であります。