

コーポレート・ガバナンス

方針

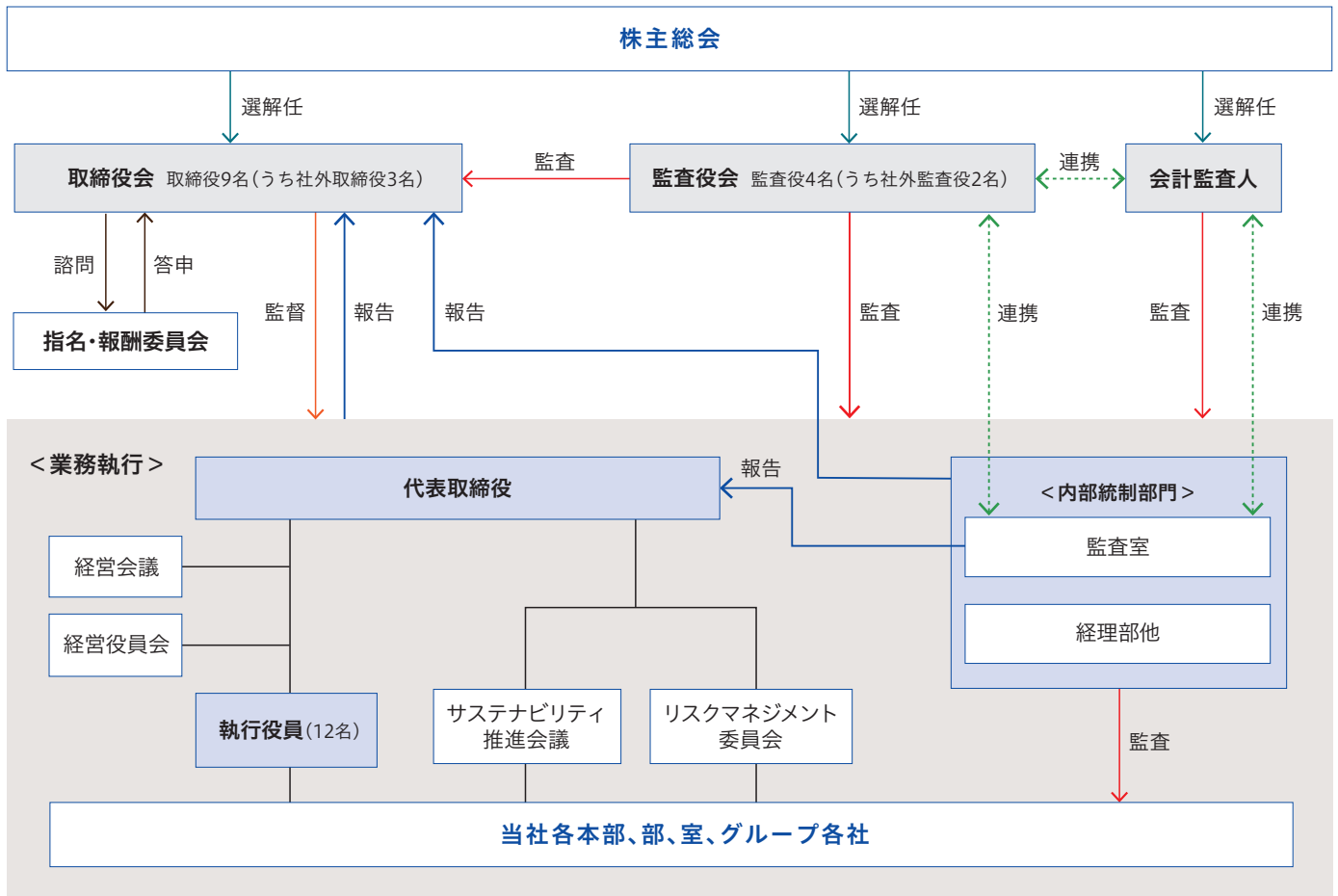
古河機械金属グループは、経営の透明性を高めること、企業構造の変革を継続して効率的な経営体制を構築すること、安定した利益を創出して企業価値を高めることおよび株主をはじめとするステークホルダーに貢献することをコーポレート・ガバナンスの基本方針としています。

この基本方針の下、当社各事業会社は、当社グループとしての一体性を維持しつつ明確な資産管理と損益責任の下で機動的な経営を進め、顧客に満足される製品・サービスを提供してグループ全体の企業価値の最大化を図っています。

体制

古河機械金属(株)は、取締役会設置会社、監査役会設置会社制度を採用して業務執行の監督・監査を行っています。また、社外取締役の選任により、経営の客観性・透明性ととも意思決定の妥当性を確保していること、監査役がほかの企業の経営者や財務会計に関する知見を有する者等により構成されており、各々の専門知識や経験等を活かして当社の経営に対して助言、チェックをしていることなどから、現状の体制によって経営に対する監督が有効に機能しているものと判断しています。

●コーポレート・ガバナンス体制図(2025年6月27日現在)



取締役・取締役会(2025年6月27日現在)	
議長	取締役会長 宮川尚久氏
構成	社内取締役6名、社外取締役3名 計9名
役割	監督機関として、当社グループ全体の業務執行に関し監督を行う。
開催回数	17回(2024年度) 毎月1回の定例に加え、必要に応じて臨時開催
出席率	98.6%(2024年度)
主な検討内容	決議事項61件、報告事項50件 ●決算に関する事項 ●サステナビリティに関する事項 ●政策保有株式の縮減に関する事項 ●譲渡制限付株式に関する事項 ●資本政策に関する事項 等

指名・報酬委員会(2025年6月27日現在)	
委員長	独立社外取締役 迎陽一氏
構成	取締役5名(うち社外取締役3名)
役割	任意で設置している取締役会の諮問機関。取締役および監査役候補者、代表取締役の選定および解職ならびに取締役の報酬に関する事項について取締役会から諮問を受け、審議を行い必要に応じて答申する。
開催回数	4回(2024年度)
出席率	100%
主な検討内容	●取締役および監査役の報酬 ●取締役および監査役候補者の指名 ●取締役報酬算定基準 等

経営会議(2025年6月27日現在)	
議長	代表取締役社長 中戸川稔氏
構成	社内取締役全員(6名) 社内監査役は出席し、意見を述べるができる。
役割	当社グループの経営の基本方針、戦略立案および重要事項についての決定を行う。 当社グループ各社の重要事項についても、各社の機関決定後、付議されている。

経営役員会(2025年6月27日現在)	
議長	代表取締役社長 中戸川稔氏
構成	当社社内取締役および社内監査役、執行役員、本部長、本部に属さない部または室の部長および室長(秘書室長を除く)ならびに中核事業会社社長
役割	当社および中核事業会社の業務執行の報告とそれに対する検討、指示 等
開催回数	12回(2024年度)毎月1回開催

監査役・監査役会(2025年6月27日現在)	
議長	常勤監査役 酒井宏之氏
構成	常勤監査役2名、社外監査役2名 ※法令に定める監査役員数を欠くことになる場合への備えとして、補欠監査役1名を選任
役割	監査役会は、監査の方針、業務の決定および財産の状況の調査の方法その他の監査役職務の執行に関する事項の決定などを行う。 監査役は、監査役会が定めた監査の方針に従い、取締役会、経営会議などの重要な会議への出席、取締役からの報告の聴取および事業所・子会社の実地調査などにより、取締役などの業務執行を監査している。
開催回数	9回(2024年度)
主な検討内容	●監査の方針と計画 ●監査報告書の作成 ●会計監査人の評価および再任 等

執行役員制度

経営の監督機能と業務執行機能を分離し、意思決定の迅速化と責任の明確化を図るため、執行役員制度を採用しています。執行役員は、取締役会において決定された経営計画の下に業務を執行し、取締役会、経営役員会において適宜執行状況を報告しています。

2025年6月27日現在の執行役員は12名(うち取締役兼任4名)です。

内部監査、会計監査人および監査役監査の状況

当社の内部監査機関として監査室を設置し、監査室長を含め、2025年6月27日現在5名の人員で当社グループの経営活動全般にわたる管理の状況および業務執行に関する監査を実施しています。取締役会に、監査室から年2回の定期的な内部監査実績報告を、同じく監査役会には、適宜(2024年度は年3回)行うことにより、取締役・監査役との連携を確保しています。

監査役会は、EY 新日本有限責任監査法人が当社の会計監査人に必要な職務執行体制、監査体制、独立性および専門性を具備していると判断し、同監査法人を会計監査人に選任しています。

監査役は、監査方針の中で会計監査人と連携を密にすることとしています。期初に、会計監査人から年間監査計画の説明を受けたうえで監査役の監査計画を作成しており、また年度決算に関して会計監査人から監査結果の説明を受けるほか、随時報告を求めることとしています。また、内部監査部門である監査室から内部監査結果の報告を受けるなど、監査室とも連携を密にしています。監査室と会計監査人においても随時意見、情報の交換を行うこととしています。

取締役会の実効性評価

古河機械金属(株)は、毎年取締役会の実効性を評価し、その結果を取締役会において報告し議論を行っています。

評価プロセス	
各取締役・監査役へのアンケート (2025年3月～4月)	次の事項を、各取締役・監査役がそれぞれ評価する。 ●員数、多様性などの取締役会の構成に関する事項 ●開催頻度、事前の情報提供などの取締役会の運営に関する事項 ●議題の内容などの取締役会における議論に関する事項 ●取締役会のモニタリング機能に関する事項 ●株主(投資家)との対話に関する事項 等
社外取締役・社外監査役による意見交換 (2025年5月)	社外取締役・社外監査役のみを参加者とする意見交換会において、各取締役・監査役へのアンケートの結果も参照しながら、取締役会の実効性について議論を行う。
取締役会での議論 (2025年5月)	各取締役・監査役へのアンケート結果および社外取締役・社外監査役による意見交換での議論を踏まえ、取締役会の実効性について議論し、前年度の評価を行う。また、実効性の更なる向上のための取り組みを確認する。
2024年度の評価結果	
(1) 取締役会資料に関する項目(「事前提供の時期」、「必要な情報の網羅、整理分析」)や「プレゼンテーションの質」に対する評価については、前年度と比較すると若干の低下がみられたが、全体的な評価に関する「取締役会は実効的に機能しているか」という設問に対しては、改善した。	
(2) 取締役・監査役と内部監査部門との連携体制については、大幅に評価が改善した。	
(3) 「分かりやすく整備・分析された形での資料提供」、「経営計画の進捗状況のフォローアップ」、「取締役会の監督(モニタリング)機能向上」が課題として抽出された。	
(4) 前年度において改善すべき項目とした課題については、以下のとおり対応していることを確認した。	
①中期経営計画の進捗状況のフォローアップについては、2024年8月7日の臨時取締役会において、業績のみならず、全社戦略および事業部門の戦略における課題等について報告した。	
②問題事案に対する特命監査は継続実施することとし、併せて、監督機能の強化に向けて必要となる仕組みの検討を進めている。	
③社外監査役を含めた監査役と監査室との内部監査に関する意見交換を複数回実施した。	
④取締役会に付議される重要な案件については、個別の説明会を開催して十分な意見交換を実施した。また、必要に応じて、会長・社長から追加の説明を行った。	

今後の取り組み

- (1) 「分かりやすく整備・分析された形での資料提供」
 - ①議案要旨の紙面構成を見直すことにより、資料の一覧性を高める。
 - ②資料配信のタイミングに配慮する、事前質問を受け付ける等により、議案に対する理解度向上、取締役会の効率的運営に努める。
 - ③定例的な議案はポイントを絞った説明とし、議案によっては、質疑応答に多くの時間配分をする。
- (2) 「経営計画の進捗状況のフォローアップ」
 - ①業績以外の全社戦略および事業部門の戦略における課題等の報告を引き続き行う。
 - ②経営理念、次期中期経営計画等については、十分な議論の機会を設ける。
- (3) 「取締役会の監督(モニタリング)機能向上」
 - ①2024年度に引き続き、問題事案に対する特命監査を進め、その結果に基づき、問題点や課題とその対応策について検証を行い、グループ全体のリスク管理の向上策を検討する。
 - ②監督機能の強化に向けて必要となる仕組み(各部門の重点課題やリスク管理手法)を検討する。

社外取締役・社外監査役の独立性

当社は、社外取締役または社外監査役として、多様な分野における豊富な経験、専門知識および客観的な視点を有する方を選任しており、当社経営の意思決定の妥当性ならびに当社経営に対する監督および監査の有効性を確保しています。

2025年6月27日現在の当社の社外取締役は3名、社外監査役は2名です。

また、当社は、以下のとおり社外役員(社外取締役および社外監査役。候補者を含みます。)の独立性に関する基準を定めており、当該基準を満たしている社外役員を東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出しています。2025年6月27日現在の当社の独立役員は5名です。

〈社外役員の独立性基準〉

当社は、社外役員の独立性に関する基準として、以下の事項に該当しないことと定めています。

- (1) 当社グループの業務執行取締役および従業員
- (2) 当社グループを主要な取引先とする者(当社グループに対して製品またはサービスを提供している者であって、その取引額が当該取引先の直近事業年度における年間総売上高の2%超に相当する金額となる取引先)またはその業務執行者
- (3) 当社グループの主要な取引先(当社グループが製品またはサービスを提供している者であって、その取引額が当社グループの直近事業年度における年間連結総売上高の2%超に相当する金額となる取引先)またはその業務執行者
- (4) 当社グループの主要な借入先(その借入額が当社グループの直近事業年度における連結総資産の2%超に相当する金額である借入先)である金融機関の業務執行者

- (5) 当社グループから役員報酬以外にコンサルタント、会計士、弁護士等の専門家として年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ている個人、または年間1億円以上を得ている法人等に所属する者
- (6) 当社の10%以上の議決権を保有する株主(法人の場合には、その業務執行取締役、執行役および従業員)
- (7) 上記(1)から(6)に過去3年以内に該当していた者
- (8) 上記(1)から(7)に該当する者の二親等内の親族

取締役・監査役の報酬

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針(以下「取締役報酬方針」といいます。)を定めていますが、2024年5月30日開催の取締役会決議により、一部を改定しました。改定後の取締役報酬方針の内容は、以下のとおりです。

(1) 基本方針

- ・ 取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして健全に機能する報酬体系とし、取締役の個人別の報酬(以下「個人別報酬」という。)の額の決定に際しては、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とする。
- ・ 取締役の報酬は、基本報酬、取締役加算、代表取締役加算および譲渡制限付株式報酬により構成する。

(2) 個人別報酬の内容の決定方針(報酬を与える時期を含む。)

- ・ 個人別報酬の額は、役位、職責、他社動向および従業員の給与水準を考慮した取締役報酬基準に従い、業績等も踏まえ決定する。
- ・ 社外取締役を除く取締役の金銭報酬については、基本報酬に90%を乗じた額、取締役加算および代表取締役加算を固定報酬とし、基本報酬に0~20%を乗じた額を業績連動報酬として毎月支給する。
- ・ 社外取締役を除く取締役については、非金銭報酬として譲渡制限付株式報酬を毎年一定の時期に支給する。
- ・ 社外取締役については、その職務に鑑み、一定額の基本報酬のみとし、金銭報酬として毎月支給する。

(3) 業績連動報酬の算定方法等の決定方針

- ・ 業績連動報酬については、短期の業績に連動させ、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、連結営業利益を業績指標として使用する。
- ・ 業績連動報酬は、業績指標の当初の対外公表値に対する達成状況に応じて、基本報酬に0~20%を乗じた額を原則とする。ただし、業績指標の達成状況に、天変地異や特別な事情が大きく影響を及ぼしている場合は、指名・報酬委員会が審議のうえ、その影響を勘案することがある。

(4) 非金銭報酬の内容等の決定方針

- ・ 中長期的なインセンティブおよび株主との価値共有の促進を目的に、譲渡制限付株式への払込みを条件として所定の金銭報酬債権を支給する。
- ・ 譲渡制限付株式は、付与された取締役が譲渡制限期間中に、任期満了、死亡その他正当な理由により退任した場合は、原則として譲渡制限を解除する。

(5) 個人別報酬における種類別の支給割合の決定方針

- ・ 個人別報酬については、業績連動報酬を8%程度とし、それ以外は固定(金銭)報酬および譲渡制限付株式報酬とする。
- ・ 譲渡制限付株式報酬は、個人別報酬のうち15%程度とする。

(6) 個人別報酬の内容の決定方法に関する事項

- ・ 個人別報酬については、上記(1)~(5)の方針に基づき、独立社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬委員会において審議する。
- ・ 個人別報酬の具体的内容については、全体の業績等を統括し掌握する立場にある代表取締役社長が、取締役会決議に基づき一任を受け、指名・報酬委員会の審議内容を踏まえて決定する。

また、監査役の報酬については、監査役間の協議により決定しています。

● 取締役・監査役の報酬の総額等(年間)

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	非金銭 報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	223	172	23	27	6
監査役 (社外監査役を除く)	19	19	—	—	2
社外取締役	30	30	—	—	4
社外監査役	18	18	—	—	3
合計	291	240	23	27	15

- ※1 当社は、2007年6月28日開催の第140回定時株主総会終結の時をもって役員退職慰労金制度を廃止することを決議しています。
- ※2 固定報酬には、当社の子会社4社の役員を兼務した当社取締役2名に対し、当該子会社から支払われた報酬等の総額19百万円は含めていません。また、当社の子会社6社の役員を兼務した当社監査役2名に対し、当該子会社から支払われた報酬等の総額21百万円は含めていません。
- ※3 上記報酬総額は、2024年度の報酬総額です。

取締役会が備えるべきスキル

古河機械金属(株)は、2021年11月に、経営理念および経営戦略・経営計画の実現に当たり、取締役会が備えるべきスキルとして7項目を定めましたが、2024年度に見直しを行いました。現在は、次の8項目を取締役会が備えるべきスキルとして選定しています。

- (1) 企業経営
- (2) 事業戦略・マーケティング・DX
- (3) 技術・生産・品質
- (4) サステナビリティ・環境・安全
- (5) 財務・会計
- (6) 法務・リスクマネジメント
- (7) 人事・人材開発
- (8) 国際性

当社は、これらのスキルに関する取締役の専門性・経験のバランス、およびジェンダー・職歴・年齢等の多様性について、定款に定める員数の範囲内で両立を図る方針としています。また、独立社外取締役に、他社での経営経験を有する者を含めています。

● スキル・マトリックス各項目の選定理由

項目	選定理由
企業経営	持続可能な社会の実現に貢献しつつ長期的に当社グループの企業価値を向上させるためには、当社グループの将来像を示し、その実現に向けて役職員をけん引するリーダーシップ、グループ全体を統制する能力およびこれらをもって企業経営を行ってきた経験が重要であるため。
事業戦略・マーケティング・DX	価値を認められる製品・サービスを提供する戦略を策定し、DXの推進により事業変革を進める知見・能力およびこれらをもって各事業をけん引してきた経験が重要であるため。
技術・生産・品質	イノベーションを加速するために必要な幅広い技術的知見、効率的・安定的な生産能力および品質の維持・向上を実現するための知見、ならびにこれらの業務に従事してきた経験が重要であるため。
サステナビリティ・環境・安全	持続可能な社会の実現に資する企業活動を行うためには、サステナビリティに関する知見、創業以来取り組んできた環境負荷低減および安全管理に関する知見、ならびにこれらの業務に従事してきた経験が重要であるため。
財務・会計	当社グループの財務基盤を構築・維持・強化するとともに、最適な経営資源の配分を実現するためには、財務・会計分野における知見およびこれらの業務に従事してきた経験が重要であるため。

法務・リスクマネジメント	ガバナンス体制の確立およびコンプライアンスの強化、ならびに事業に関わる多様なリスク管理を行うためには、法務・リスクマネジメント分野における知見およびこれらの業務に従事してきた経験が重要であるため。
人事・人材開発	役職員が能力を最大限に発揮できる職場環境の実現に加え、多様な人材を確保し育成するためには、人事・人材開発分野における知見およびこれらの業務に従事してきた経験が重要であるため。
国際性	グローバル企業として海外事業展開を進めるためには、国際情勢、海外市場および各国の文化等に対する知見、ならびに国際関係業務に従事してきた経験が重要であるため。

選解任および指名の方針と手続き

取締役および監査役候補者は、各々その職務にふさわしい人格・識見・倫理観を有し、その職務と責任を全うできる者としています。これに加えて社内取締役候補者は、当社の業務に関し十分な経験と知識を有し経営判断能力に優れていること、監査役候補者は、企業経営における監査の重要性を理解し必要な知識や高い規範意識を有していることを選任の基準としています。

取締役候補者の指名に当たっては、指名・報酬委員会において審議したうえで、取締役会で決定しており、監査役候補者の指名に当たっては、指名・報酬委員会において審議したうえで、監査役会の同意を得て、取締役会で決定しています。

また、経営陣幹部は、取締役会において、当社の経営理念や経営戦略の実現などの観点から適任である者を選任しており、その再任の可否については、経営計画の達成状況や部門別を含む業績等に対するレビューを踏まえて、解任については、不正行為に関与した場合などを契機として、いずれも指名・報酬委員会において審議したうえで、取締役会で決定します。

取り組み

政策保有株式

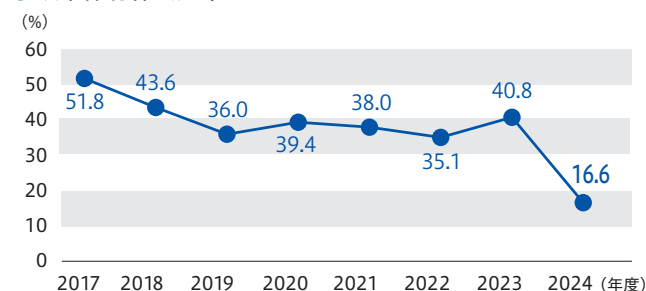
古河機械金属グループは、事業上重要な取引先との良好な関係の維持・強化により、中長期的な企業価値の向上に資することを目的に政策保有株式を保有しています。

政策保有株式については、毎年、個別の銘柄ごとに、その保有目的、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか、また同時に定性面、定量面からの総合的な判断を含め精査し、取締役会においてその保有継続の適否を検証しています。保有の必要性が認められなくなった銘柄は適宜売却を行うなど、縮減に努め、縮減に関する進捗の指標として、政策保有株式の連結純資産に対する比率を継続的に開示していきます。なお、政策保有株式の縮減目標については、「2026年3月末までに連結純資産に対する比率を20%未満まで縮減」の当初目標を1年前倒し、「2025年3月末まで」としておりました。2025年3月末時点での

政策保有株式の連結純資産に対する比率は16.6%となり、目標を達成しました。

当社グループは、保有株式の議決権行使については、定型的・短期的な基準で画一的に賛否を判断するのではなく、発行会社の経営方針や戦略等を十分尊重したうえで、中長期的な企業価値や株主還元の向上につながるか、また、当社グループの株式保有の意義を損なうことがないかといった総合的な見地から適切に判断を行い、行使します。

● 政策保有株式比率[※]



※ 政策保有株式比率：政策保有株式(みなし保有株式含む。)の連結純資産に対する比率。

株主・投資家との対話

株主や投資家の皆さまに対しては、公正かつ迅速な情報開示に努めるとともに、説明会やIRミーティング等の積極的なIR活動を通じて、対話の充実に取り組んでいます。また、企業理解促進のための動画、印刷物、ホームページ等のツールを有効に活用し、より分かりやすい情報提供に努めています。

2024年度の当社グループの株主・投資家との対話の実施状況等については以下のとおりです。

1. 実施状況

(1) 株主向け

株主総会の開催、株主通信の送付等

(2) 機関投資家向け

	2024年度実績	主な対応者	参加者の概要
説明会	2回	代表取締役社長 経営企画部担当 取締役	44社56名 ファンドマネージャー、 アナリスト 等
個別IR・SR ミーティング	63回	経営企画部担当 取締役 経営企画部長 IR担当者 等	61社104名 ファンドマネージャー、 アナリスト 等

(3) 情報提供資料

制度開示：決算短信、有価証券報告書、コーポレート・ガバナンス報告書

自主開示：ニュースリリース、統合報告書、サステナビリティブック、決算説明会資料、株主向け報告書、その他理解促進資料(動画、冊子等)

2. 主な対話内容

テーマ	関心事項
経営戦略	成長戦略・事業戦略(主にコア事業である機械事業)
	資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
	金属部門や不動産事業の今後
	事業ポートフォリオマネジメントの概要
	経営資源の配分
	次期長期ビジョン、次期中期経営計画
株主還元	配当方針、自己株式取得等
経営成績	業績および今後の見通し
	中期経営計画の進捗状況
ESG	気候変動・脱炭素への取り組み
	人的資本への取り組み
	政策保有株式の縮減

3. 株主・投資家の意見等のフィードバック

- ・個別IRミーティングの実施状況(主な質問と回答、意見等)を四半期ごとに取締役へ報告。
- ・説明会の実施状況、株主意見等を随時取締役へ報告。
- ・取締役会では年2回、株主・投資家との対話状況を報告。

コーポレート・ガバナンスの詳細については、「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。

[☞ コーポレート・ガバナンス報告書](#)