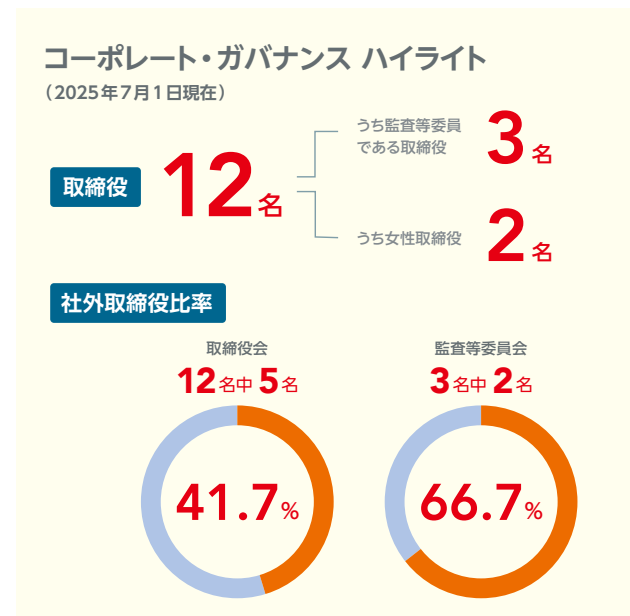




コーポレート・ガバナンス

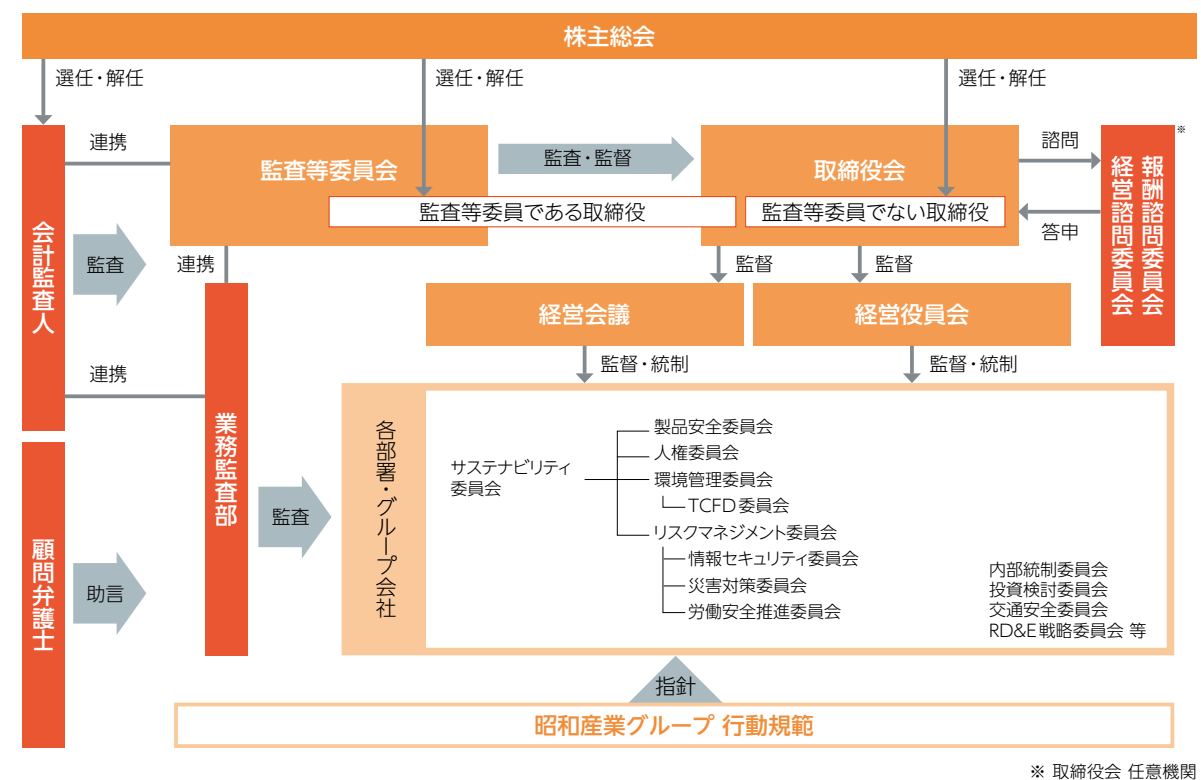
昭和産業グループは「人々の健康で豊かな食生活に貢献する」ことを経営理念とし、株主をはじめ、お客様、従業員など全てのステークホルダーからの信頼を高めるとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指します。そのための具体的指針として、「昭和産業 コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、経営の最重要課題の一つとして、コーポレート・ガバナンスの実効性の確保に取り組んでいきます。



ガバナンスに対する取り組みのあゆみ

- 2015年度**
 - 社外取締役を初めて選任 (1名/8名)
- 2016年度**
 - 取締役会の実効性評価を開始
- 2017年度**
 - 監査等委員会設置会社に移行
 - 報酬諮問委員会の設置
 - 社外取締役の増員 (3名/11名)
 - 役員報酬ポリシーの制定
 - 譲渡制限付株式報酬制度の導入
- 2018年度**
 - 経営諮問委員会の設置
- 2021年度**
 - 社外取締役を1/3以上選任 (4名/11名)
 - 女性取締役を初めて選任 (1名/11名)
- 2022年度**
 - 取締役のスキル・マトリックスを開示
- 2024年度**
 - 社外取締役の増員 (5名/11名)
 - 女性取締役の増員 (2名/11名)

コーポレート・ガバナンス体制図



※ 取締役会 任意機関

取締役会

当社は、社外取締役5名を含む合計12名で取締役会を組織しています。取締役会は、当社グループの重要な業務執行を決定するとともに、取締役および執行役員の職務執行を監督します。

監査等委員会

当社は、社外取締役2名および社内取締役1名の合計3名で監査等委員会を組織しています。監査等委員会は、会計監査人および当社の業務監査部と連携して、取締役会の職務執行を監督します。

経営役員会

取締役会の下部機関として、取締役および執行役員の業務執行などに係る事項を報告し、経営意思の統一を図ることを目的に、経営役員会を設置しています。取締役(社外取締役を含む)および執行役員で構成されており、毎月1回開催しています。

経営会議

取締役会の下部機関として、業務執行に関する重要事項を協議し、経営意思の統一を図ることを目的に、経営会議を設置しています。部門統轄もしくは部門担当を委嘱された取締役および常務執行役員以上の執行役員ならびに監査等委員である取締役(社外取締役を除く)で構成されています。

経営諮問委員会

社外取締役のみで構成され、取締役会の任意の諮問機関として、取締役および執行役員の成果評価や選解任などに関するプロセスの妥当性、客観性、適時性、透明性を確保しています。また、次世代経営人財の育成などの経営課題にも対応しています。

報酬諮問委員会

社外取締役のみで構成され、取締役会の任意の諮問機関として、取締役などの報酬案などに対して答申します。同委員会からの答申を経た上で、取締役会で役員報酬を決定しており、報酬決定プロセスの客観性・透明性を確保しています。なお、役員報酬は公表している「役員報酬ポリシー」および「取締役の報酬等の内容決定に関する方針」に基づき決定しています。

各委員会について

当社グループの経営に関与する各種長期的なテーマを取り扱う組織として、部門横断的に様々な委員会を設置しています。各委員会は取締役を委員長として、担当する各事案についての意思決定や経営への提言を通して、それぞれの課題解決に取り組んでいます。

詳細は「コーポレートガバナンス・ガイドライン」「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください。
<https://www.showa-sangyo.co.jp/corporate/ir/management/cg/policy/>

さまざまな施策が成果を生み 収益性を高めていくことを期待しています

社外取締役 **三上 直子**



直近5年間はコロナ禍、地政学的リスクに伴う原料穀物相場の高騰、大幅な円安、エネルギーコストの上昇、更には物流の2024年問題など外部環境の悪化により非常に厳しい状況が続きました。このような中で昭和産業グループはTOBによる買収、M&Aの実施により各事業の拡大を行いつつも機能の集約を行い、収益性を高める施策を実施してきました。一方、継続的なコストダウンに加えワンストップ型営業組織への変革の実行など、地道で弛まぬ努力を続けた結果が財務KPIの向上に徐々に繋がっています。

取締役会ではグループ経営における実効的なガバナ

ンスを意識した議論が活発に行われています。更に昨年より社外取締役が増え、より多様で見識の高い外部意見を取り入れるようになったことで、議論が深化しています。

当社グループは長期ビジョン「SHOWA Next Stage for 2025」の最終ステージを迎え、成果の収穫期を迎えています。新たな長期ビジョン策定に向け議論をより深めていきたいと思っています。

私は製造業での開発および生産、品質保証の経験を踏まえ、経営陣による安全・安心への取り組みもしっかり監視・監督していきたいと思っています。

取締役会の主な取り組み

2024年度における取締役会の主な検討事項は以下のとおりです。

付議事項	件数	内容
決議事項	40件	M&A、組織改編、自己株式取得および消却、出資、増資、資金の貸付、取締役会規程改定 等
報告事項	37件	TCFDに関する情報開示、人的資本経営、人権、海外事業、研究開発、知的財産、製品安全、情報セキュリティ対策、リスクマネジメント委員会の活動、コンプライアンス向上施策、中期経営計画の進捗状況、サクセッションプランと役員研修 等

取締役会の実効性評価

当社は、コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、「取締役会は、毎年、各取締役の自己評価をベースに、取締役会全体の実効性についての分析・評価を行う」旨を定めています。2024年度は、2025年5月に全取締役11名がアンケート形式による調査票に回答した上で、その結果を取締役会で分析・評価しました。

取締役会の運営全般に関しては、開催頻度や審議時間は適正であり、意思決定や監督機能の有効性を確保するために、独立社外役員を含め十分な員数を確保できていると考えています。その一方、社外取締役に對する情報提供についての課題も提起されました。引き続き、定期的の実効性評価を行い、取締役会の実効性向上に努めていきます。

社外取締役の選任理由

氏名	取締役会および監査等委員会への出席状況（2024年度）		選任理由
	取締役会	監査等委員会	
三上 直子	16/16	－	企業経営の経験と豊富な知見を生かし、取締役会の意思決定機能や監督機能の強化を期待しているため。
柄澤 彰 (2024年6月25日就任)	13/13	－	農林水産省政策統括官、特命全権大使等を歴任し、農林水産業および食品産業全般の政策分野における専門的な知見を生かし、取締役会の意思決定機能や監督機能の強化を期待しているため。
平 真美 (2024年6月25日就任)	13/13	－	公認会計士・税理士として、財務および会計に関する専門知識とコーポレート・ガバナンスに関する高い見識を生かし、取締役会の意思決定機能や監督機能の強化を期待しているため。
手島 俊裕	16/16	13/13	損害保険会社における長年の経験とリスク管理についての豊富な知見を生かし、当社のリスクマネジメントの更なる強化を期待しているため。
菅生 譲二	16/16	13/13	金融機関における長年の経験と豊富な知見を生かし、当社の財務政策等の強化を期待しているため。

社外取締役のフォロー体制

社外取締役に對しての補佐は、取締役会事務局が窓口となっています。M&A等の重要な付議事項に関しては、担当部署等から詳細な事前説明を行い、判断する上で必要な情報提供に努めているほか、当社の工場、研究開発施設およびグループ会社を実際に見てもらい、同時に現地の責任

者やスタッフ等とのディスカッションを交え、会社の実態を知ってもらえるよう努めています。

また、サクセッションプランの一環として、次期取締役候補である執行役員との面談を実施しています。

役員の報酬

報酬等決定の基本方針

当社は、取締役の報酬等について、2024年3月1日付で「役員報酬ポリシー」を改定・公表しています。「役員報酬ポリシー」は、当社グループの持続的な成長および中長期

の企業価値向上に資する健全なインセンティブとして機能させることを目的として、以下の基本方針を定めています。

- (1) 当社グループの持続的な成長と中長期の企業価値向上に資するものであること

(2) 株主との価値共有や株主重視の経営意識を高めることに資するものであること

(3) 短期業績に加え中長期業績との連動にも配慮したものであること

(4) 優秀な人材を確保・維持できる報酬水準であること

(5) 様々なステークホルダーの価値創造に配慮していること

(6) 透明性、客観性を備えた設計であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること

決定プロセス

取締役の報酬等については、決定プロセスおよび結果の透明性と客観性を確保するため、取締役会の任意の諮問機関である報酬諮問委員会の審議を経た上で、取締役会の決議により、最終的な決定を代表取締役社長執行役員に一任しています。報酬諮問委員会は、取締役の報酬制度や各取締役の具体的な報酬の額を決定する過程において開催しており、2024年度は1回開催しました。

報酬体系

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬体系は、金銭報酬および株式報酬により構成されます。金銭報酬は、職務内容等役位に応じて定められる基本固定報酬と前年度の会社業績および個人業績を勘案して定められる短期インセンティブとしての金銭報酬（以下、「変動型固定報酬」という。）から構成しており、いずれも毎月一

定の金額を支給しています。これらの報酬の比率は、原則として、基本固定報酬6：変動型固定報酬および株式報酬4としています。なお、当社株主との価値共有を図るために、変動型固定報酬および株式報酬のうち、過半を株式報酬としています。

変動型固定報酬については、中長期業績を達成するためのマイルストーンとしての単年度業績に対する取締役のコミットメントとしての性質を勘案し、会社業績および個人の業績等の貢献度に基づき決定しています。なお、個人の業績等の評価は、各々の取締役が担う役割・責任に応じたものとしています。

株式報酬については、中長期インセンティブとして当社グループの中長期的な企業価値向上および当社株主との価値共有を目的とし、各々の取締役が担う役割・責任等を総合的に勘案の上、役位等に応じて決定しています。

社外取締役に對しては、基本固定報酬のみとしています。

報酬体系イメージ図

