

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

< 基本的な考え方 >

当社は、「社会に信頼される会社であること」を基本理念におき、法令の遵守、経営の透明性、公正性の確保、社会倫理の尊重を重要な経営課題と位置づけ、その実現に向けてコーポレート・ガバナンス体制の強化推進に取り組み、当社および当社グループの持続的な成長と企業価値向上を図ってまいります。

< 基本方針 >

(1)株主の権利・平等性の確保

当社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう必要な環境整備に努め、その権利行使が適切に行えるよう、必要な情報を的確に提供します。また、少数株主や外国人株主など、株主間の平等性の確保に配慮します。

(2)株主以外のステークホルダーとの適切な協働

当社が担う社会的責任は、当社グループの基本理念である「社会に信頼される会社であること」の実践を通じて、持続可能な社会の実現に貢献することであるとの認識のもと、株主の皆さまをはじめ、お客さま、取引先、地域社会、社員など様々なステークホルダーとの適切な協働に努めます。

(3)適切な情報開示と透明性の確保

当社は、株主の皆さまをはじめとする、様々なステークホルダーから適切な評価を得るため、また、株主の皆さまとの建設的な対話を行うため、法令に基づく適切な開示を行うことはもとより、それ以外の情報についても適時適切な開示に努めるとともに、その開示情報が利用する皆さまにとってわかりやすく、有用性が高いものとなるよう努めます。

(4)取締役会の責務

当社の取締役会は、自由闊達で建設的な議論・意見交換を行い、会社の持続的な成長や中長期的な企業価値向上のため、事業戦略等の経営に関する重要事項の決定、経営陣幹部の迅速・果断な意思決定を支援するための環境整備、経営監督機能の充実等、その役割・責務を適切に果たします。

(5)株主との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、「株主との建設的な対話に関する基本方針」に基づき、株主との建設的な対話を促進します。

「株主との建設的な対話に関する基本方針」

<https://www.seiko.co.jp/ir/management/governance/system.html#anc01>

【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 - 10 - 1】(指名委員会・報酬委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等)

当社は、経営の客観性と透明性を高めるため、取締役会の諮問機関としてコーポレートガバナンス委員会を設置しております。

同委員会は、役員報酬、取締役の後継者計画を含む役員候補者の指名、代表取締役等の経営陣幹部の選解任、その他コーポレート・ガバナンスに関する事項について、客観的かつ公正な視点でこれらの事項を審議し、取締役会へ答申をしております。

同委員会の構成は、独立社外取締役が過半数ではありませんが、東京証券取引所が定める独立性基準を満たした独立社外取締役および独立社外監査役が過半数(8名中6名)を占めているため、委員会の独立性・客観性は担保されていると考えております。

なお、同委員会の構成の詳細につきましては、本報告書「1. 任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性」に記載しております。

【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

【原則1 - 4】(政策保有株式)

・政策保有に関する方針

当社は、当社グループの中長期的な企業価値向上の観点から、当社の経営戦略、取引先との事業上の関係、資本コストを踏まえた保有に伴う便益やリスク等を総合的に勘案し、保有意義がないと判断した株式は縮減する方針としております。

・政策保有株式の保有の適否の検証の開示

当社は、毎年、取締役会において、当社グループが政策保有するすべての上場株式について、取引先としての重要性、資本コストを踏まえた保有に伴う便益やリスク等を精査する方法により、保有の合理性を検証しております。

直近では2026年9月に開催した取締役会において個別に検証を行いました。

引き続き、上記の政策保有に関する方針に従い、保有の合理性に関する検証を行い、保有の意義や合理性が乏しいと判断された一部の株式に

については、縮減に向けて検討を進めてまいります。なお、上記の政策保有に関する方針に従い、2026年3月期に当社子会社保有の政策保有株式のうち3銘柄を売却いたしました。

・政策保有株式に係る議決権行使の基準

当社は、政策保有株式に係る議決権の行使について、発行会社の経営方針・戦略等を十分尊重したうえで、発行会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するものであるか、株主価値を毀損するものではないか等を総合的に判断して行使いたします。また、当該判断にあたり、特に重要な議案については、必要に応じて発行会社との対話を実施いたします。当社が重要と考える議案は以下のとおりです。

- ・取締役、監査役選任議案
- ・合併等の組織再編議案
- ・買収防衛策議案
- ・上記のほか株主価値を毀損するおそれのある議案

【原則1 - 7】(関連当事者間の取引)

取締役の利益相反取引については、取締役会規則において取締役会の決議事項としており、取引内容を示して取締役会の承認を受けております。

また、主要株主や関係会社等の関連当事者との取引については、第三者との取引と同様、取引条件の合理性を審査したうえで、社内規則に基づいた承認手続を実施し、その内容を有価証券報告書において開示しております。

【補充原則2 - 4 - 1】(多様性の確保)

当社では、変化に強い組織となるためには、多様な価値観と強みを持つ人材が集い、それぞれのメンバーが持てる能力を最大限に発揮していくことが不可欠であるという考えの下、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンを推進しています。

<多様性の確保の自主的かつ測定可能な目標および確保の状況>

[女性]

女性の活躍推進に関しては、2013年度から継続して研修・講演会の開催やグループ内専用サイトを通じた情報発信、各種制度の導入などの環境整備に取り組んできました。当社グループ全体の管理職数に占める女性の割合を20.0%(2027年4月)に高めることを目標に掲げ、引き続き女性の活躍推進に努めてまいります。2026年4月時点の女性管理職比率は、16.1%です。

当社及び国内直接子会社8社に加え、セイコーウオッチ(株)の国内子会社4社、セイコーインスツル(株)の国内子会社1社、セイコーソリューションズ(株)の国内子会社8社の管理職数の合計

[外国人]

多様な人材の活躍が当社グループの持続的なイノベーション創出の源泉に繋がると考えており、グローバル採用(外国人採用)にも取り組んでおります。今後もグローバル採用を強化し、ボトムアップをすることにより、中核人材における多様性を確保してまいります。

[経験者採用]

社外の知見を活用した価値創造を推進するため、積極的なキャリア採用を推進しています。人物本位の公平・公正な経験者の採用・登用を行い、新たに仲間になった人材が中核として活躍し、組織文化の変革やイノベーション創出につながるよう、早期活躍・定着のための環境整備にも努めています。

<多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その状況>

(全体方針)

当社グループでは、現中期経営計画における人材戦略の基本方針を以下のとおり定め、2026年のありたい姿の実現を目指しています。

「人材開発や多様性の向上、組織風土づくりに積極的に取り組み、社員の働きがいを高め、イノベーションの創出を通じて、グループ一丸でソリューションカンパニーを目指す」

この基本方針の下、人材戦略においては、重点テーマとして、変化に強い組織づくりに向けた「ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの推進」に加え、複雑化する社会課題の中で新たな価値を創造できる「人材の育成」、新たなイノベーションを創出するために必要な「組織風土・文化づくり」を設定し、以下の取り組みを推進しています。また、これまでも積極的に取り組んできた「健康経営」「人権の尊重」についても人材戦略の基盤となる活動として位置付け、強化しています。

1.経営幹部候補人材の育成

複雑化する経営環境の中で、企業価値を高め、サステナブルな成長を実現していくためには、グループ経営や各事業の推進を担う経営人材を早期かつ計画的に育成することが必須であるとの考えの下で各種プログラムに取り組んでいます。

グループにおける経営リーダー候補層を「トップサクセッサー」「コアリーダー」「ネクストリーダー」の3階層に分類し、グループにおける重点ポストの後継候補者の指名および育成計画の立案(サクセッションプラン)やグループのシニアマネジメント層への早期抜擢につなげるタレントの可視化施策、次世代のリーダー候補者を対象とした経営リテラシー教育の実施とより難易度の高い役割への登用(タフアサインメント)を推進するプログラムを展開しています。

次世代リーダー候補者を対象としたこの育成プログラムでは、グループ各社から様々なバックグラウンドを持った人材が選抜され、約1年間かけて経営戦略の基礎を学ぶとともに、変革リーダーとしてビジョン構築、リーダーシップを身につけていきます。そしてプログラム終了後、それぞれの育成プランに基づいて、より高い役割や環境が大きく変化する業務の付与(タフアサインメント)を行い、成長を促進していきます。

2.ミドルマネジメント支援

職場のダイバーシティが進む中で、社員の就労意識や価値観が多様化し、一律的なマネジメントのセオリーが通用しなくなっていることに加え、リスクマネジメントやコンプライアンスの観点からマネジメントの難度や複雑さが増しており、組織や部下を預かる上司の負荷が高まっています。そうした現場のマネージャーが直面する課題の解決をサポートする取り組みとして「マネージャー支援プラットフォーム」を構築し、忙しいマネジメント職に対して、効率的で効果的なプログラムを適切なタイミングで提供しています。

3.女性活躍推進の取り組み

2024年度は女性社員の早期のリーダーマインド醸成を目的とした「Seiko Woman Academy」というプログラムをスタートさせました。このアカデミーではグループ各社から選ばれた次世代の女性リーダー候補が集まり、リーダーシップトレーニングに加え、女性ロールモデルとの交流を通じて、実践的な知識や経験を学びます。さらに参加者同士のネットワークの促進、キャリアアップのためのサポートの提供を行い、女性社員が自信をもって次のステップに進める環境を整えています。

4.両立支援の取り組み

2022年10月1日付の育児介護休業法改正に伴い、男性従業員(正社員)の出生時育児休業(子どもの生後8週間のうち最大4週間)を導入し、法定を上回る100%有給とするともに、男性の育児休業取得を後押しするため、グループ社員に向けたトップマネジメントからのメッセージ発信、セミナーの開催に加え、イントラネット上で育児にかかわるグループ社員の体験談をリレー形式で紹介するなど、制度取得者だけでなく、職場の上司や同僚の理解を促進するための施策にもグループ全体で積極的に取り組んでいます。

2025年度の男性の育児休業取得率は、97.3%です。

当社及び国内直接子会社8社合計

また、2025年4月1日付の育児介護休業法改正に伴い、仕事と介護の両立を支援するため、全社員を対象とした介護に関するeラーニングの実施、介護制度マニュアルの整備、ならびに介護制度に関する相談窓口の設置など、支援体制の強化を進めています。

5.柔軟な働き方を実現する仕組みの整備

働き方に対する価値観が多様化するなかで、社員が活き活きと働くためには、場所や時間にとらわれず、高い生産性を発揮して働くことができる環境・仕組みづくりが重要だと考えています。育児や介護のための短時間勤務制度を整えているほか、在宅勤務やシェアオフィスを利用した勤務の仕組みの導入を通じて、時間や場所を問わず、柔軟で効率的な勤務を推進しています。

6.シニア人材の活性化

シニア世代の処遇の見直し等により、後進の育成や業務の改善に貢献し、活き活きと働くことができる環境を整備しています。

7.障がい者雇用の促進

ダイバーシティへの対応の一環として、当社および事業会社(セイコーウオッチ㈱とその国内子会社2社、セイコータイムクリエーション㈱、㈱和光、ヒューマンキャピタル㈱、㈱あおばウオッチサービス)計8社では、特例子会社制度によるグループ適用の認定を受け、2026年6月1日現在の障がい者雇用率は2.55%と、法定雇用率(2.5%)を達成しております。

8.人権の尊重

2025年度はハラスメントの防止、組織の心理的安全性確保の観点から、グループ各社の役員に対してアンガーマネジメント研修を実施しました。

9.組織風土・文化づくり

「ソリューションカンパニー」への変革を実現していくためにはグループシナジーを高め、イノベーションを創発する新しい企業文化を形成していく必要があると捉え、2023年度より組織風土改革の取組みである「SWING Project」をスタートしました。SWINGはSeiko(セイコーグループが)、Will(意思を持ち)、Identity(主体性を発揮し)、Natural(ありのまま)、Glory(誇りを持てる)のそれぞれの頭文字から取っており、組織文化・風土をSWING(うねりのように揺り動かす、変化させる)という想いを込めています。

ソリューションカンパニーへの変革

新たな企業文化の形成

イノベーションの創発

シナジーの発揮

SWING Project

誰もが自由闊達に議論でき、失敗を恐れずチャレンジできる風土づくり

STAGE 1 カタチを変える(物理的・心理的なカベを壊す)

STAGE 2 カンケイを変える(互いを知り、話してみる)

STAGE 3 コウドウを変える(自ら考え、行動に移す)

エンゲージメントサーベイによる
モニタリング

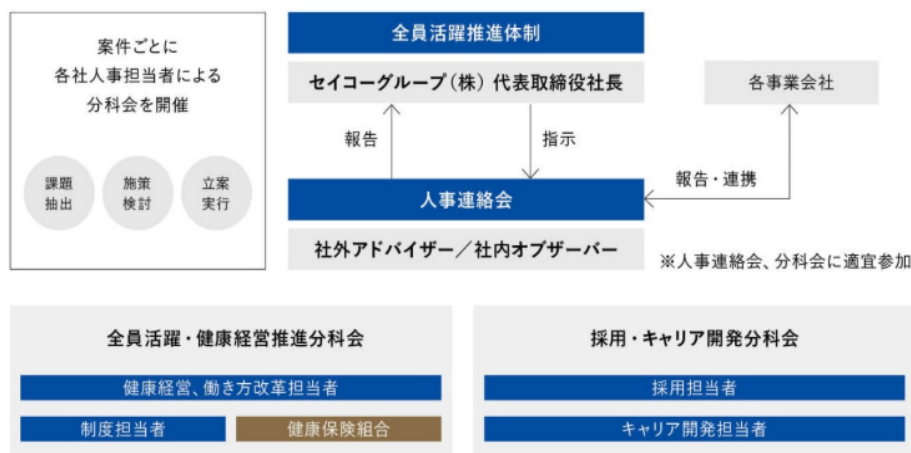
社員の成長を促進する
人事制度・人材開発の仕組み

プロジェクト開始以降、「オフィスでの服装の自由化」や「経営層と社員との対話プログラム」などに取り組んできましたが、2025年度には、社員のキャリア自律を後押しする施策として、「グループ公募制度」「キャリアチャレンジ制度」を導入しました。社員の意思による新しい領域へのチャレンジを支援することにより、多角的な視野や柔軟な思考力を獲得するとともに、グループ全体の創造性とイノベーションの創発につなげていきます。これまで取り組んできた、組織のタテ・ヨコの垣根を越えた交流やコミュニケーションを促進する取組みも継続しながら、社員の自律的なチャレンジを促し、さらなるエンゲージメントの向上につなげていきます。

10.健康経営の推進

人材戦略の基盤活動である健康経営については、2019年度に「健康経営宣言」を行い、グループ横断の「健康経営推進体制」を構築し、社員の健康維持・増進への取り組みを進めています。また、2019年度より7年連続で当社は健康経営優良法人(大規模法人部門)の認定を受けています。その他当社グループの5社(セイコーウオッチ㈱、セイコーインスツル㈱、セイコーソリューションズ㈱、セイコータイムクリエーション㈱、㈱和光)が大規模法人部門、2社(セイコーNPC㈱、ヒューマンキャピタル㈱)は中小規模法人部門の認定を受けています。

< 推進体制と健康経営宣言 >



健康経営宣言

セイコーが革新へのあくなき挑戦を続けるための原動力、それは一人ひとりの社員です。
人材なくしてセイコーが人々と社会に信頼と感動をもたらすことはできません。セイコーは人材を会社の最大の財産ととらえ、社員の健康維持・増進に積極的に取り組みます。
また、社員が笑顔で生き活きと働くことができる環境を整備し、これからもグループの持続的な成長を目指してまいります。

セイコーグループ株式会社
代表取締役社長 高橋修司

以上の取り組みの効果測定としてグループ共通のエンゲージメントサーベイを定期的実施し、組織・人材面での課題の抽出や新たな取り組みへの反映を継続的に行ってまいります。

【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、多様化する従業員のライフプランに応じた資産形成に柔軟に対応するため、確定拠出年金制度を採用しており、アセットオーナーとして企業年金の運用を行っていません。

なお、確定拠出年金制度の運営管理機関および運用商品は、専門性・実績等を考慮したうえで適切に選定しております。また、定期的に従業員に対して資産運用に関する教育や情報提供を行っております。

【原則3 - 1】(情報開示の充実)

(1)会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

当社ホームページに当社のグループパーパス・企業理念・サステナビリティ方針・グループ10年ビジョンおよび2022年度から2026年度までの中期経営計画を掲載しておりますので、ご参照ください。

「グループパーパス・企業理念・サステナビリティ方針・グループ10年ビジョン」

https://www.seiko.co.jp/group/purpose_and_philosophy/

「中期経営計画」

<https://www.seiko.co.jp/ir/management/plan/>

(2)本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

本報告書「1. 基本的な考え方」に記載しておりますので、ご参照ください。

(3)取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

経営陣幹部・取締役の報酬の決定に関する方針と手続の詳細につきましては、本報告書「1. 【取締役報酬関係】」に記載しております。

(4)取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

経営陣幹部・取締役および監査役は、各々その職務に相応しい人格および見識を有していることが重要であると考えております。

この考えに基づき、経営陣幹部の選任および社内取締役候補者の指名にあたっては、持株会社である当社の各機能とグループの各事業分野をカバーするバランスを確保しつつ、的確かつ迅速な意思決定ができるよう、適材適所の観点から総合的に検討しております。

社内監査役候補者の指名にあたっては、当社グループの事業に関する知識、財務・会計・法務に関する知見等を有し、経営の健全性確保に貢献できるかという観点から総合的に検討しております。

社外取締役候補者の指名にあたっては、企業経営や各専門分野における豊富な経験と高い見識を有しているか等の観点から総合的に検討しております。

社外監査役候補者の指名にあたっては、財務・会計・法務に関する知見および各専門分野における豊富な経験と高い見識を有しているか等の観点から総合的に検討しております。

上記方針に基づき、代表取締役が提案した候補者を、独立社外役員が構成員の過半数を占めるコーポレートガバナンス委員会の審議を経たうえで、取締役会にて決定しております。

また、経営陣幹部の解任については、会社業績等の評価を踏まえてその機能を十分に発揮していないと認められる場合など、取締役会が定める解任基準に該当する場合、コーポレートガバナンス委員会にて適時に審議を行い、その結果を踏まえて、取締役会にて決定することとします。

(5)取締役会が上記(4)を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

取締役、監査役の個々の経歴および選解任の理由については、株主総会招集ご通知に記載いたします。

「株主総会招集ご通知」

<https://www.seiko.co.jp/ir/library/meeting.html>

また、取締役を兼務していない執行役員の選任理由は以下のとおりです。

・金川宏美

同氏は、入社以来、当社グループの一員として主にウオッチ事業の国内・海外のマーケティング業務に従事し、現在ではサステナビリティ推進、コーポレートブランディング、広報を担当するなど、その豊富な経験と実績を活かして、専務執行役員として担当業務を適切に執行することを期待し選任しております。

・市村誠

同氏は、入社以来、当社グループの一員として主に秘書、広報、経営企画などの業務に従事し、現在では秘書、総務、新規事業創出を担当するなど、その豊富な経験と実績を活かして、常務執行役員として担当業務を適切に執行することを期待し選任しております。

・中川博美

同氏は、入社以来、当社グループの一員として主に経営企画業務に従事し、現在では人事、グループHR戦略を担当するなど、その豊富な経験と実績を活かして、執行役員として担当業務を適切に執行することを期待し選任しております。

・庭崎紀代子

同氏は、入社以来、当社グループの一員として主に広報、マーケティング業務に従事し、現在では㈱和光の代表取締役社長として経営の指揮を執り、また、エモーショナルバリューソリューションズドメインを担当するなど、その豊富な経験と実績を活かして、執行役員として担当業務を適切に執行することを期待し選任しております。

【補充原則3 - 1 - 3】(サステナビリティの取り組み)

・サステナビリティの取り組みおよび人的資本や知的財産への投資等についての開示

当社グループは社会課題の解決に貢献し、社会とともに持続的な成長を目指すために、中期経営計画「SMILE145」においてサステナビリティ戦略、人材戦略、DX戦略、ブランディング戦略、R&D戦略をグループコア戦略として位置づけております。これらの戦略のKPI、投資等については、「SMILE145」において開示しております。

「中期経営計画」

<https://www.seiko.co.jp/ir/management/plan/>

・気候変動に係るリスクおよび収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響

当社は、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同を表明しており、2023年から同提言に沿った気候関連の情報を当社ホームページにて開示しています。

「TCFD提言に基づく情報開示」

<https://www.seiko.co.jp/csr/environment/tcfd/>

【補充原則4 - 1 - 1】(経営陣への委任の範囲)

当社取締役会は、法令および定款で定められた事項のほか、取締役会規則に基づき、経営の基本に関する事項および重要な業務執行について意思決定を行っております。これら以外の業務執行の決定については、職務権限規則に基づき経営陣に委任しております。

【原則4 - 9】(独立社外取締役の独立性判断基準および資質)

当社は、社外取締役の選任にあたって、企業経営や各専門分野における豊富な経験と高い見識ならびにその職務に相応しい人格を有する方を社外取締役候補者に指名しています。

また、東京証券取引所が定める独立性基準を充たし、経営に対する監督機能の向上に貢献いただける方を独立役員として届け出ております。

以上に基づき、当社は、独立社外取締役3名を選任しております。

【補充原則4 - 11 - 1】(取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方)

取締役会は、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性および規模が適切に確保されるよう努めております。

当社は、広範囲の事業をグローバルに展開していることから、これらの事業活動についての確かつ迅速な意思決定と業務執行の監督を行うことができるよう、持株会社である当社の各機能とグループの各事業分野に精通した幹部層から社内出身の取締役を選任しております。また、企業経営や各専門分野における豊富な経験と高い見識を有する方を社外取締役に選任しております。

取締役会の規模については、上記の考え方に基づき、定款にて取締役の員数を13名以内と定めております。

また、各役員の知識・経験・能力等を一覧化したスキル・マトリックスは、第165回定時株主総会招集ご通知に記載しております。

「第165回定時株主総会招集ご通知」

<https://www.seiko.co.jp/ir/library/meeting.html>

【補充原則4 - 11 - 2】(取締役・監査役の兼任状況)

当社の取締役および監査役の他の上場会社の役員兼任状況は、第165回定時株主総会招集ご通知に記載しております。

「第165回定時株主総会招集ご通知」

<https://www.seiko.co.jp/ir/library/meeting.html>

【補充原則4 - 11 - 3】(取締役会の実効性についての分析・評価)

当社は、取締役会の実効性に関する評価を実施し、当社ホームページにて結果の概要を開示しております。

「取締役会の実効性に関する評価結果の概要について」

<https://www.seiko.co.jp/ir/management/governance/system.html#anc02>

【補充原則4 - 14 - 2】(取締役・監査役に対するトレーニングの方針)

当社は、取締役および監査役に対し、就任時に加え、就任後も継続的に、その役割および責務を果たすために必要な知識・情報を取得できるよう、外部機関が実施する研修を含め、必要な機会の提供、斡旋、費用の支援を行います。

また、社外取締役および社外監査役に対しては、当社グループの事業、財務、組織等に関する情報を提供するとともに、グループ各社の事業概況の説明や事業所への視察を行うなど、当社グループに対する理解を深めるための機会を提供いたします。

【原則5 - 1】(株主との建設的な対話に関する基本方針)

株主との建設的な対話に関する方針は、当社ホームページにて開示しております。

「株主との建設的な対話に関する基本方針」

<https://www.seiko.co.jp/ir/management/governance/system.html#anc01>

【株主との対話の実施状況等】

2025年度における株主との対話の実施状況等は以下のとおりです。

1.主な対応者

決算説明会 :代表取締役会長兼グループCEO兼グループCCO、代表取締役社長、取締役・専務執行役員(IR担当役員を含む)、取締役・常務執行役員

事業説明会 :事業会社社長

証券会社カンファレンス:事業会社社長、IR担当役員、IR担当部長

個別ミーティング :IR担当役員、IR担当部長

2.面談の概要

決算説明会 :4回

事業説明会 :2回

社長スモールミーティング :2回

施設見学会 :5回

個別ミーティング :年間延べ276回(海外ロードショー、カンファレンスを含む)

3.対話の主なテーマや関心事

決算説明会での質疑応答を当社ホームページにて開示しております。

<https://www.seiko.co.jp/ir/library/presentation.html>

4.経営陣へのフィードバック状況

・個別ミーティングでの質疑内容、投資家・アナリストのコメントを月次で共有

対象:当社マネジメントおよび関連部署

・証券会社発行のアナリストレポートを都度共有

対象:当社マネジメント、主なグループ会社社長、関連部署

・IR活動について年に1度、取締役会へ報告

5.機関投資家・アナリストの意見を踏まえた対応

・IR各種説明会、資料における経営戦略の発信強化

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2026年5月18日

該当項目に関する説明

当社は、持続的な企業価値の向上を図るため、資本コストおよび株価を意識した経営の推進に取り組んでおります。第8次中期経営計画においては、事業ポートフォリオ管理を通じた効率的な投資による収益性の向上、資産の適正化および有利子負債の削減を進め、最終年度(2026年度)の財務目標としてROE9.0%超、ROIC6.5%超の達成を掲げております。

2025年度は、上記の取組みの進展により、ROE13.3%、ROIC9.3%を達成し、資本収益性を大幅に向上させることができました。

2026年度は、キャッシュフローの増加に合わせて、次期中期経営計画を見据えた成長投資の強化を図るとともに、財務体質の改善と株主還元とのバランスを見極めて効率的なキャッシュ・アロケーションを継続し、ROE12～13%、ROIC9～10%の高水準の維持を目指してまいります。

今後も、株価を意識し、成長戦略の加速と資本収益性のさらなる向上を両立させ、企業価値の最大化に努めてまいります。

なお、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応につきましては、当社ホームページ「2026年3月期 通期 決算説明会」プレゼンテーション資料の20頁～22頁に記載しております。

https://ssl4.eir-parts.net/doc/8050/ir_material_for_fiscal_ym2/202054/00.pdf

2. 資本構成

外国人株式保有比率	20%以上30%未満
-----------	------------

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
三光起業株式会社	4,436,500	10.73
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,761,100	9.10
服部 悦子	3,613,908	8.74
服部 真二	2,279,289	5.51
服部 秀生	1,622,455	3.92
第一生命保険株式会社	1,440,000	3.48
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,345,900	3.26
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	1,023,150	2.47
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 384513	982,002	2.38
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	805,841	1.95

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

上記「大株主の状況」は、2026年3月31日現在の株主名簿に基づき記載しております。

当社は、2026年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。上記所有株式数については、当該株式分割前の所有株式数で記載しております。

なお、以下の大量保有報告書が公衆の縦覧に供されておりますが、当社として2026年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができておりませんので、上記には含めておりません。

提出者: JP モルガン・アセット・マネジメント株式会社およびその共同保有者4 社

提出日: 2026年3月4日

保有株券等の数: 2,517,304株

株券等保有割合: 6.08%

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	精密機器
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	50社以上100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	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	13 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	9 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	3 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3 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
齊藤 昇	他の会社の出身者								○			
小堀 秀毅	他の会社の出身者											
漆 紫穂子	その他											

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

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
齊藤 昇	○	同氏は、現在、BIPROGY㈱の代表取締役社長であります。同社グループと当社グループとの間には、システムソリューション事業における取引等がありますが、その取引の規模は、同社および当社の連結売上高に対して、いずれも1%未満と僅少です。	同氏は、長年にわたる企業経営者としての経歴を通じて培われた豊富な経験と高い見識を有していることから、業務執行の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待し選任しております。 また、同氏は、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしており、当社との間に特別の利害関係はないため、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しております。
小堀 秀毅	○	——	同氏は、長年にわたる企業経営者としての経歴を通じて培われた豊富な経験と高い見識を有していることから、業務執行の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待し選任しております。 また、同氏は、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしており、当社との間に特別の利害関係はないため、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しております。
漆 紫穂子	○	——	同氏は、長年にわたる学校法人経営者としての経歴を通じて培われた豊富な経験と高い見識を有していることから、業務執行の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待し選任しております。 また、同氏は、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしており、当社との間に特別の利害関係はないため、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しております。

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	コーポレートガバナンス委員会	8	0	2	3	0	3	社内取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	コーポレートガバナンス委員会	8	0	2	3	0	3	社内取締役

コーポレートガバナンス委員会の独立性に関する考え方・権限・役割等につきましては、本報告書「 1.【補充原則4-10-1】(指名委員会・報酬委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等)」に記載しております。

なお、コーポレートガバナンス委員会の構成員は以下のとおりです。

(議長) 代表取締役会長兼グループCEO兼グループCCO	服部 真二
代表取締役社長	高橋 修司
独立社外取締役	齊藤 昇
独立社外取締役	小堀 秀毅
独立社外取締役	漆 紫穂子
独立社外監査役	天野 秀樹
独立社外監査役	矢野 正敏
独立社外監査役	櫻井 謙二

上記委員構成の「その他」の委員は社外監査役3名であります。

2025年度においては、コーポレートガバナンス委員会を計5回開催し、取締役等の候補者の選任やサクセッションプランについて重点的に審議したほか、役員報酬制度の一部改定、役員業績連動報酬における役位別の支給額について審議いたしました。個々の委員の出席状況は以下のとおりです。

代表取締役会長兼グループCEO兼グループCCO	服部 真二	5/5回(100.0%)
代表取締役社長	高橋 修司	5/5回(100.0%)
独立社外取締役	齊藤 昇	5/5回(100.0%)
独立社外取締役	小堀 秀毅	4/5回(80.0%)
独立社外取締役	魚谷 雅彦	5/5回(100.0%)
独立社外取締役	漆 紫穂子	5/5回(100.0%)
独立社外監査役	天野 秀樹	5/5回(100.0%)
独立社外監査役	矢野 正敏	5/5回(100.0%)
独立社外監査役	櫻井 謙二	5/5回(100.0%)

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の実数	5 名
監査役の実数	5 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役と会計監査人の連携状況としては、会計監査人と定期的な会合を持つとともに、必要に応じて適宜、情報の交換を行っております。監査役と内部監査部門の連携状況としては、内部監査室が内部監査業務を担い、監査役と連携を取っております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の実数	3 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている実数	3 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	l	m
天野 秀樹	公認会計士													
矢野 正敏	他の会社の出身者													
櫻井 謙二	他の会社の出身者										○			

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 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 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
- i 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)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 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)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
天野 秀樹	○	同氏は、当社の会計監査人である有限責任あずさ監査法人の出身であります。同氏は当社の監査業務に直接関与したことはなく、また、同監査法人エグゼクティブ・シニアパートナーを2016年6月に退任した後は同監査法人の運営には関与しておりません。	同氏は、長年にわたる公認会計士としての経歴を通じて培われた豊富な知識と経験を有していることから、適切な監査機能を果たしていただくことを期待し選任しております。また、同氏は、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしており、当社との間に特別の利害関係はないため、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しております。
矢野 正敏	○	同氏は、当社の主要な借入先である(株)みずほ銀行の出身であります。同行取締役副頭取を2013年3月に退任した後は同行の業務執行には関与しておりません。	同氏は、長年にわたる企業経営者としての経歴を通じて培われた豊富な経験と高い見識を有していることから、適切な監査機能を果たしていただくことを期待し選任しております。また、同氏は、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしており、当社との間に特別の利害関係はないため、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しております。
櫻井 謙二	○	同氏は、当社グループとの間に不動産賃貸借取引等がある(株)第一ビルディングの出身ではありますが、2026年3月に同社の代表取締役社長を退任した後は、同社の業務執行には関与しておりません。なお、当社グループと当社との取引の規模は、同社の売上高および当社の連結売上高に対して、いずれも1%未満と僅少です。また、同氏は、第一生命ホールディングス(株)の出身ではありますが、同社取締役を2021年6月に退任した後は同社の業務執行には関与しておりません。また、当社グループと当社グループとの間には保険契約に関する取引等がありますが、その取引の規模は、同社の連結経常収益(連結売上高に相当)および当社の連結売上高に対して、いずれも1%未満と僅少です。さらに、当社グループは同社グループから、金銭の借入を行っておりますが、その規模は、同社および当社の連結総資産の1%未満と僅少です。	同氏は、長年にわたる企業経営者としての経歴を通じて培われた豊富な経験と高い見識を有していることから、適切な監査機能を果たしていただくことを期待し選任しております。また、同氏は、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしており、当社との間に特別の利害関係はないため、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しております。

【独立役員関係】

独立役員の人数	6 名
---------	-----

その他独立役員に関する事項

当社は、独立役員の要件を満たす社外役員を全て独立役員に指定しております。

【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

当社は、業務執行取締役および執行役員に対して業績連動報酬を支給しております。業績連動報酬の詳細につきましては、本報告書「 1 .
【取締役報酬関係】」に記載しております。

なお、2019年3月期より一部子会社においても、当社と同じ体系の業績連動報酬制度を導入しております。

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	一部のものだけ個別開示
-----------------	-------------

該当項目に関する補足説明

報酬額につきましては、事業報告および有価証券報告書において開示しており、その内容は当社のホームページに掲載しております。なお、有価証券報告書において連結報酬等の総額が1億円以上である者の報酬の個別開示を行っています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり
----------------------	----

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社は、取締役および執行役員の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を以下のa)～f)のとおり取締役会にて決議しております。当該方針は、取締役会の諮問機関であり独立社外役員が構成員の過半数を占めるコーポレートガバナンス委員会の審議を経たうえで、その審議内容を踏まえて取締役会にて決定いたしました。

a)取締役および執行役員報酬の基本方針
当社の役員報酬の決定にあたっては、次の事項を基本方針とする。
・報酬に対する透明性・客観性を確保するとともに、その役割と責務に相応しい報酬水準とする。
・当社および当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、経営理念および経営戦略に合致した職務の遂行を促し、また経営目標の達成を動機付けるものとする。
なお、報酬の水準については、事業内容、規模等において類似する同輩企業を対象とした第三者による役員報酬調査結果を踏まえて決定する。

b)取締役および執行役員の報酬体系
業務執行取締役および執行役員の報酬は、固定報酬である「基本報酬」、業績に連動する「賞与」(短期インセンティブ報酬)および「株式報酬」(中長期インセンティブ報酬)で構成し、社外取締役等の非業務執行取締役の報酬は、「基本報酬」のみで構成する。

c)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)
当社の取締役および執行役員の基本報酬は、月額固定報酬とし、役割と責務に応じて同輩企業の水準、在任年数等を考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとする。

d)業績連動報酬等ならびに非金銭報酬等の内容およ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)
業績連動報酬等は、金銭報酬である「賞与」および非金銭報酬等である「株式報酬」で構成する。
業績連動報酬等に係る業績指標は、2022年度から2026年度までの5年間を対象とした第8次中期経営計画(SMILE145)に掲げる重要な経営指標とする。

(賞与)
賞与は、基本報酬に役位ごとに定めた係数を乗じた額を標準支給額とする。代表取締役の個人別支給額は、標準支給額に業績達成率に応じた支給率を乗じて決定する。代表取締役以外の業務執行取締役および執行役員の個人別支給額は、標準支給額に業績達成率に応じた支給率を乗じた額と標準支給額に定性評価に基づく支給率を乗じた額を合算して決定する。賞与は、目標値に対する達成度に応じ、0～200%の範囲で変動する。
・業績指標
連結営業利益 連結売上総利益率 個人評価
・ の目標値は期初に公表する業績予想値とする。

(例外規定)
評価対象期間中に予測不能な事態(連結業績や企業価値に大きな影響を及ぼす事象)が生じた場合は、コーポレートガバナンス委員会の諮問を経たうえで、取締役会の決議により目標値を合理的な範囲で修正することができるものとする。
・支給時期
当年度分を翌年6月末に支給する。
・報酬返還事由
業務執行取締役あるいは執行役員が解任された場合または退任までの間に業務執行取締役あるいは執行役員が当社に重大な損害を与える行為その他当該行為に準じる非違行為を行った場合は、取締役会の決議により、支給予定の賞与の全部または一部を減ずることができる。

(株式報酬)
株式報酬は、個人別給付額を株式数に換算したポイントを毎期待与する。個人別給付額は、基本報酬に役位ごとに定めた係数を乗じた標準給付額(固定部分)とその標準給付額に財務、非財務(ESG)評価に基づく支給率を乗じた額(業績連動部分)を合算した金額とする。業績連動部分の株式報酬は、目標値に対する達成度に応じ、0～200%の範囲で変動する。なお、固定部分と業績連動部分の割合はそれぞれ50%である(業績達成率が100%の場合)。
・業績指標
連結営業利益 連結売上総利益率 連結ROIC ESG評価:CO2排出量削減率(Scope1・2)等
・ の目標値は第8次中期経営計画の初年度及び最終年度は対外公表値とし、同計画2年度～4年度は、前年度実績に当年度と前年度の目標値の差額(率)を加えたものとする。 の目標値は第8次中期経営計画の方針に基づく当該年度の目標値とする。
(例外規定)

評価対象期間中に予測不能事態（連結業績や企業価値に大きな影響を及ぼす事象）が生じた場合は、コーポレートガバナンス委員会の諮問を経たうえで、取締役会の決議により目標値を合理的な範囲で修正することができるものとする。

・支給時期

当年度分のポイント翌年6月末に付与する。退任時に1ポイントを1株に換算し、当社株式を給付する。

・報酬返還事由

受給予定者が解任された場合または退任までの間に受給予定者が当社および当社グループ会社に重大な損害を与える行為その他当該行為に準じる非違行為を行った場合は、当社およびグループ会社の取締役会の決議により、給付予定の本株式および金銭の全部または一部を減ずることができる。

e)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および執行役員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

業務執行取締役および執行役員の種類別の報酬割合については、当社の企業価値向上に資するインセンティブとして適切な割合となるよう、同輩企業の水準を考慮するものとし、取締役会の諮問機関であり独立社外役員が構成員の過半数を占めるコーポレートガバナンス委員会にて審議を経たうえで、その審議内容を踏まえて取締役会にて決定する。なお、報酬等の種類ごとの比率の目安は、以下のとおりとする（業績達成率及び定性評価に基づく支給率が100%の場合）。

・代表取締役

基本報酬：賞与：株式報酬＝50(1.0)：25(0.50)：25(0.50)

・代表取締役以外の業務執行取締役

基本報酬：賞与：株式報酬＝60(1.0)：20(0.33)：20(0.33)

・取締役を兼務しない執行役員

基本報酬：賞与：株式報酬＝70(1.0)：15(0.21)：15(0.21)

f)取締役および執行役員の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の報酬額の一部については、取締役会決議に基づき、代表取締役会長および代表取締役社長がその具体的内容について委任を受けるものとし、その権限の内容は、各取締役および執行役員の基本報酬の額および各業務執行取締役および執行役員の賞与の定性評価とする。

当該権限が代表取締役会長および代表取締役社長によって適切に行使されるよう、毎年、コーポレートガバナンス委員会において、取締役および執行役員の役位別の報酬水準について審議を行い、上記の委任を受けた代表取締役会長および代表取締役社長は、その審議内容を踏まえて決定をしなければならないものとする。

なお、業務執行取締役および執行役員の個人別の業績連動報酬等（上記の委任事項を除く）は、取締役会の決議により定めた規則（上記d）の方針に従って業績連動報酬等及び非金銭報酬等の算定方法を規定するもの）に基づき、決定される。

上記報酬等の内容は、取締役会の諮問機関であり独立社外役員が構成員の過半数を占めるコーポレートガバナンス委員会の審議を経たうえで、その審議内容を踏まえて取締役会にて決定する。

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

社外取締役・社外監査役に対しては、「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」に記載の取締役・監査役に対するトレーニングに加え、常勤取締役、常勤監査役等が取締役会付議事項の事前説明を行っております。また、取締役会事務局担当部門が、社外取締役・社外監査役の職務執行の全般をサポートしております。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等					
氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
――	――	――	――	――	――

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	0名
--------------------------	----

その他の事項

当社は、社内規則に基づき、元代表取締役社長等を顧問等に選任することがあります。顧問等の任期は1年とし、その選解任（再任含む）、職務内容、報酬その他の処遇については、社外役員が構成員の過半数を占めるコーポレートガバナンス委員会の審議を経て、取締役会にて決定します。

職務内容については、社会貢献活動、業界団体・財界活動、現経営陣への助言、重要事項の引継ぎ、取引関係の維持・拡大の中から、個別に委嘱することを予定しておりますが、顧問等が当社の経営上の意思決定に関与することはありません。

なお、現在対象者はありません。

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)

(1) 業務執行体制の概要

当社は持株会社として、事業ごとの経営責任の明確化を図るとともに、迅速な経営判断と機動的な施策の実行を通して、経営環境の変化に対応できる組織体制としております。すなわち、取締役9名(内、社外取締役3名、女性1名)で構成する取締役会において、常に連結事業会社の状況を掌握し、必要に応じて各事業会社より説明を受け、迅速適切な意思決定を行うなど、各事業会社の業務執行状況の把握に努めております。取締役会では、法令および定款で定められた事項のほか、取締役会規則に基づき、経営の基本に関する事項および重要な業務執行について意思決定と業務執行の監督を行っております。

2025年度においては、取締役会を13回開催し、2022年5月に発表した第8次中期経営計画「SMILE145」に基づく、戦略ドメインごとの取り組みや、人的資本、サステナビリティ等の非財務関連項目を中心としたコア戦略のほか、経営幹部候補人材の計画的育成、取締役会の実効性評価、役員報酬制度の一部改定や、株式分割に関する事項などについて重点的に審議いたしました。個々の取締役及び監査役の出席状況は以下のとおりです。

代表取締役会長兼グループCEO兼グループCCO	服部 真二 13/13回(100.0%)
代表取締役社長	高橋 修司 13/13回(100.0%)
取締役・専務執行役員	内藤 昭男 12/13回(92.3%)
取締役・専務執行役員	関根 淳 13/13回(100.0%)
取締役・常務執行役員	米山 拓 13/13回(100.0%)
取締役・常務執行役員	遠藤 洋一 13/13回(100.0%)
社外取締役	齊藤 昇 13/13回(100.0%)
社外取締役	小堀 秀毅 12/13回(92.3%)
社外取締役	魚谷 正彦 13/13回(10.0%)
社外取締役	漆 紫穂子 13/13回(100.0%)
常勤監査役	西本 隆志 13/13回(100.0%)
常勤監査役	中尾 成 13/13回(100.0%)
社外監査役	天野 秀樹 13/13回(100.0%)
社外監査役	矢野 正敏 12/13回(92.3%)
社外監査役	櫻井 謙二 13/13回(100.0%)

当社は、経営の意思決定・監督と業務執行を分離することにより、監督機能の強化ならびに業務執行の迅速化を図るため、執行役員制度を導入しております。なお、当社グループの経営方針および経営情報の共有化や中長期的な事業戦略の協議を行うことを目的に当社常勤役員・執行役員で構成する経営戦略会議を開催しております。また、経営の客観性と透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として独立社外役員が構成員の過半数を占めるコーポレートガバナンス委員会を設置しております。

(2) 監査役監査の状況

当社は、常勤監査役2名、社外監査役3名の計5名により監査役会を構成しております。常勤監査役の西本隆志氏、中尾成氏は経理業務に従事した経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。また、社外監査役の天野秀樹氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。

・監査役会の活動状況

2025年度に8回開催した監査役会の平均所要時間は約1.8時間でした。個々の監査役の出席状況は以下のとおりです。

常勤監査役	西本 隆志 8/8回(100.0%)
常勤監査役	中尾 成 8/8回(100.0%)
社外監査役	天野 秀樹 8/8回(100.0%)
社外監査役	矢野 正敏 8/8回(100.0%)
社外監査役	櫻井 謙二 8/8回(100.0%)

2025年度開催の監査役会において、以下について直接報告を受けております。

会計監査人 : 監査計画・監査経過・結果報告、KAMの検討状況

経理部門 : 四半期決算状況等の報告

内部監査部門 : J-SOX、会社法内部統制監査状況等の報告

企業倫理委員会事務局 : 企業倫理活動状況の報告

上記の他に、代表取締役との懇談、社外取締役の監査役会参加による情報共有、意見交換を行いました。

また、グループ会社の重要拠点の視察を行ったほか、主要子会社常勤監査役と会合を持ち、情報共有、意見交換を行いました。

・監査役会における主な検討事項

監査の方針や監査計画の策定、内部統制システムの構築および運用状況の監査、会計監査人の報酬の同意、会計監査人の評価、事業報告・計算書類等の監査、監査報告書の作成、監査上の主要な検討事項(KAM)の協議、監査法人の非保証業務に係る事前了解

・常勤監査役の活動

常勤監査役は、監査役会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、執行役員、内部監査部門、その他各部門等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めました。また、取締役会、経営戦略会議、リスクマネジメント委員会、サステナビリティ委員会等各種委員会、その他重要な会議に出席し、取締役、執行役員および担当部門等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類を閲覧し、会社の業務および財産の状況を調査いたしました。子会社については、主要子会社の監査役を兼任し、子会社の取締役および監査役等と意思疎通および情報交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。内部統制システムについては、取締役、執行役員からその構築および運用状況について定期的に報告を受けると共に、内部監査部門とは毎月定例報告会を開催し、状況説明を求め、意見を表明いたしました。会計監査人に対しては、独立の立場を保持し適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。監査上の主要な検討事項(KAM)について、会計監査人と協議を行い、必要に応じて説明を求めました。また四半期毎に会計監査人、内部監査部門と合同会合を持ち、情報の共有、意見交換を行いました。

(3) 内部監査の状況

当社における内部監査は、社長直轄の部門である内部監査室が、当社規則に基づき、内部監査を実施するとともに、監査役と連携を取り、監査

役の職務のサポートを行っております。内部監査室に配置された従業員は業務執行に係る業務を兼務しないこと、内部監査室の長の異動については、事前に社長が監査役会と協議し、監査役会の意見を尊重することおよび内部監査室の長が社長のみならず必要に応じて取締役会、監査役あるいは監査役会へ直接報告する仕組みがあることで、その独立性と実効性を高めております。

(4) 会計監査の状況

a. 監査法人の名称

有限責任あずさ監査法人

b. 継続監査期間

48年間

上記は、現任の監査人である有限責任あずさ監査法人の前身の1つである監査法人井上達雄会計事務所が監査法人組織になって以降の期間について記載したものです。

c. 業務を執行した公認会計士

西田俊之、川村英紀、佐藤充

d. 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士17名、会計士試験合格者等10名、その他37名であります。

e. 監査法人の選定方針と理由

当社は、当社監査役会が定める会計監査人の評価および選定基準ならびに解任または不再任の決定の方針に基づき、有限責任あずさ監査法人が、当社の会計監査人に求められる専門性、独立性および品質管理体制、さらに当社のグローバルな活動を一元的に監査できる体制を有していることを確認し、監査実績などを踏まえたうえで総合的に検討した結果、適任と判断し、同監査法人を会計監査人に選定しております。

なお、当社は、法令の定めに基づき、相当の事由が生じた場合には監査役全員の同意により監査役会が会計監査人を解任し、また、会計監査人の適正な監査の遂行が困難であると認められる場合には、会計監査人の解任または不再任に関する議案を株主総会に提案します。

f. 監査役会による監査法人の評価

当社監査役会は、会計監査人の評価および選定基準を定め、これに基づき、毎事業年度、会計監査人の評価を実施しております。当事業年度については、会計監査人からの品質管理体制等の報告ならびに経理担当部門および内部監査室からの意見を参考に、審議のうえ、評価を行っております。

(5) 責任限定契約の内容の概要

当社と社外取締役および社外監査役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。なお、当該責任限定が認められるのは、当該社外取締役または社外監査役が責任の原因となった職務の遂行について善意かつ重大な過失がないときに限られます。

(6) 役員等賠償責任保険の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約における被保険者は当社および当社子会社であるセイコーインスツル株式会社、ならびにその取締役、監査役、執行役員、管理職従業員、社外派遣役員であり、保険料は当社およびセイコーインスツル株式会社が負担しております。当該保険契約では被保険者の業務の遂行に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等を補償するものです。ただし、犯罪行為や意図的に違法行為を行った被保険者自身の損害等は補償対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じています。

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、「社会に信頼される会社であること」を基本理念におき、法令の遵守、経営の透明性、公正性の確保、社会倫理の尊重を重要な経営課題と位置づけ、その実現に向けてコーポレート・ガバナンス体制の強化推進に取り組み、当社および当社グループの持続的な成長と企業価値向上を図ってまいります。

当社が持株会社として連結運営する経営体制においては、上記の重要な経営課題を実現するうえで、当企業統治の体制が最適であると考えております。

なお、社外取締役においては、独立的な立場からの経営の監督機能を担い、経営に対する監督機能の強化を期待しております。

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

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	2026年6月25日開催の定時株主総会にかかる招集通知を同年6月5日(株主総会の20日前)に発送しました。また、招集通知の発送に先駆け、5月27日に当社および東京証券取引所のホームページにおいて招集通知の早期掲載を行いました。
電磁的方法による議決権の行使	2016年6月開催の第155回定時株主総会より、電磁的方法による議決権行使を採用しております。
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月開催の第155回定時株主総会より、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームに参加しております。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知を英文で作成し、当社および東京証券取引所のホームページに掲載しております。
その他	株主総会の運営においては、事業報告のビジュアルプレゼンテーションの実施や、インターネットによるライブ配信の実施など、株主にとってわかりやすく利便性の高い株主総会になるよう努めております。また、株主総会終了後は、当社ホームページに決議通知ならびに議決権行使結果の臨時報告書を掲載しております。

2. IRに関する活動状況

	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	2009年3月にIRポリシーを作成し、ホームページで公表しております。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	例年、証券会社主催の個人投資家向けセミナー(不定期)を実施しております。また、ホームページに個人投資家向けのページを設け、事業内容や業績等をわかりやすく掲載しております。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期毎に代表取締役社長やIR担当役員を説明者とするアナリスト・機関投資家向けの決算説明会を開催しております。また、建設的な対話を進めるため、社長スモールミーティングや主要な事業会社の説明会、活動拠点の見学会などを実施しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	担当役員がオンライン等で個別ミーティングを行っているほか、代表取締役社長やCFOを説明者とする海外ロードショーの実施や証券会社が主催するカンファレンスに参加し、海外投資家への説明を行っております。	なし
IR資料のホームページ掲載	統合報告書、中期経営計画、決算情報(決算短信、決算説明会資料、説明会での主な質疑応答など)、有価証券報告書、決算情報以外の適時開示情報、その他の投資家向け情報を、原則和文・英文で掲載しているほか、定時株主総会招集通知・決議通知などを掲載しております。 (日本語サイト: https://www.seiko.co.jp/ir/) (英語サイト: https://www.seiko.co.jp/en/ir/)	
IRに関する部署(担当者)の設置	IRについては経営企画部が担当しております。	

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
環境保全活動、CSR活動等の実施	セイコーグループは、「革新へのあくなき挑戦で、人々と社会に信頼と感動をもたらし、世界中が笑顔であふれる未来を創ります。」というグループパーパスを原点に“WITH”(Wellbeing よりよい人生 / Inclusion すべての人に / Trust 確かな信頼 / Harmony 地球との調和)を実現する事業活動に取り組み、グループのたゆみない成長とともに持続可能な社会発展に貢献することをサステナビリティ方針として掲げております。 さらに、“WITH”に基づいた13のマテリアリティ(重要課題)を策定し、その解決に向けたキーアクションを推進しております。 サステナビリティに係る重要事項は、サステナビリティ委員会で議論のうえ決議され、取締役会に報告されます。 詳細は、当社ウェブサイト「サステナビリティ」をご参照ください。 https://www.seiko.co.jp/csr/sustainability_policy/ 具体的なE(環境)、S(社会)活動としては以下のとおりです。 環境(Environment) 環境方針に基づき、法令を遵守しながら、脱炭素、生物多様性の保全、水資源の保全、資源循環に取り組み、持続可能な社会の実現を支える地球環境の保全に積極的かつ継続的に努めています。また、情報開示にも注力しています。 脱炭素の取り組みでは、「2030年度に2022年度比でScope1,2を42%、Scope3を25%削減」「2050年度にネットゼロ」とする温室効果ガス排出量削減目標の達成に向け、省エネルギーの推進や再生可能エネルギーの積極導入等を加速した結果、2024年度に国内拠点使用電力の100%再エネ化を達成しました。2025年度実績におけるScope1,2排出量は2022年度比48.1%削減となり、グループ全体の再エネ比率は53.0%まで向上しています。また、Scope3については2025年度実績算定より1次データの活用を進めることで排出量算定の精緻化を図り、Scope1,2およびScope3(カテゴリ1,4,11)排出量を対象に第三者検証を受審しています。生物多様性の保全についてはバリューチェーン全体を対象に自然資本への依存・影響とリスク・機会の評価を実施し、TNFD提言に沿った開示の高度化に取り組んでいます。水資源保全では節水と純水リサイクルなどの循環利用を推進し、資源循環については2030年度再資源化率(国内)90%以上とする目標を設定しました。 詳細については、当社ウェブサイト「サステナビリティ」内「環境」をご参照ください。 https://www.seiko.co.jp/csr/environment/ 社会(Social) 2022年5月に人権方針を策定し、同11月にはグループにおける重要人権リスクの調査・特定・評価および各重要人権リスクへの対応方針を策定しました。現在、潜在的な負の影響に対する予防/是正措置の実施、モニタリングの実施、外部への情報公開などの人権デュー・ディリジェンス・プロセスを実施しております。 人材戦略においては、人材の育成を成長戦略の柱とし、エンゲージメント向上とダイバーシティ推進に取り組み、事業の持続可能な成長・発展に寄与してまいります。 調達分野においては、2022年11月に調達方針の改訂および調達ガイドラインの制定を行いました。2023年度には、当社グループ横断で「責任ある調達連絡会」を発足し、サプライヤーに対する調達ガイドラインの周知を目的とした説明動画の配信や、SAQ(自己評価質問票)調査を通じたサプライヤーエンゲージメントを実施しています。SAQ調査においては、各サプライヤーからの回答を集計・分析し、リスク評価を行った上で、全サプライヤーに対して結果をフィードバックしています。また、2023年11月に責任ある鉱物調達方針を策定し、鉱物の原産国や製錬業者の特定などのサプライチェーンに関する調査を実施しています。 詳細については、当社ウェブサイト「サステナビリティ」内「社会」をご参照ください。 https://www.seiko.co.jp/csr/society/ また、グローバルな社会の一員として「The Valuable 500」への加盟や「国連グローバル・コンパクト」への署名も行うなど、持続可能な社会の実現に向けた活動を行っております。 なお、これらの活動の詳細は、当社ウェブサイト「サステナビリティ」および「統合報告書」で公開しております。 https://www.seiko.co.jp/csr/ https://www.seiko.co.jp/ir/library/value_report.html
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	当社の「企業倫理行動指針」において、ステークホルダーに対する適正かつ適時の企業情報開示を行うことを掲げております。

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) 取締役、執行役員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
取締役、執行役員および従業員(以下「役職員」といいます。)による企業倫理、法令および社内ルールの遵守の確保を目的として「企業倫理の基本理念」および「企業倫理行動指針」を定め、次のとおり、企業倫理・法令遵守の徹底を図ります。
代表取締役社長は、繰り返し「企業倫理の基本理念」の精神を役職員に伝達し、企業倫理・法令遵守があらゆる企業活動の前提であることを徹底します。
代表取締役社長を委員長とする「企業倫理委員会」は、当社および子会社(以下、「当社グループ」という)に重大な影響を与えるおそれのある企業倫理上の問題および企業倫理遵守体制の見直しに関する事項等を審議し、その結果を取締役に報告します。
役職員が法令違反の疑義ある行為等を発見した場合に、速やかに「企業倫理委員会」へ報告される体制を整え、そのための情報伝達手段として「企業倫理ヘルプライン」を設置します。
企業倫理・法令遵守の意識を徹底・向上させるため、役職員を対象とした企業倫理研修を継続的に実施します。
- (2) 取締役および執行役員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
「社内文書管理規則」に基づき、取締役および執行役員の職務執行に係る情報を文書または電磁的媒体に記録し、適切に保存、管理します。
取締役、執行役員および監査役は、「社内文書管理規則」に基づき、常時、これらの文書等を閲覧可能とします。
- (3) 当社および子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
「リスクマネジメント規則」に基づき、当社グループのリスク管理に関する基本方針を定め、リスク管理体制を整備します。
代表取締役社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、当社グループの活動に影響を与えるビジネスリスクの掌握、リスクの識別・分析および評価・モニタリング等を含めたリスク管理プロセスの構築・整備ならびに監視を行います。
リスクマネジメント委員会は、「リスクマネジメント規則」に基づき、定期的または必要に応じて各種リスクの状況を取締役に報告します。
- (4) 当社および子会社の取締役および執行役員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
当社グループの役職員が共有する目標として中期経営計画を策定します。また、同計画を構成する年度予算の進捗を四半期毎に管理会計手法を用いてレビューし、その改善策を検討・実施することにより、業務の効率化を推進します。
子会社の経営の自主性および独立性を尊重しつつ、グループ経営の適正かつ効率的な運営に資するため、その管理に関する基本規程を整備します。また、当社の常勤取締役、執行役員および主要な子会社の代表取締役を構成員とする経営会議を設置し、グループの経営方針および経営情報の共有化や中長期的な事業戦略の協議等を行います。
取締役および執行役員の職務分担、各部門の職務分掌・権限を明確にし、職務の執行の効率性を確保します。
- (5) 当社および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
当社は、子会社の企業倫理・法令遵守体制その他業務の適正を確保するための体制の整備を支援します。
子会社は、当社制定の「企業倫理の基本理念」、「企業倫理行動指針」を共有し、これらに従った経営を行います。また、当社は、子会社に法令違反等が生じた場合の報告ルールを定めるとともに、子会社の内部通報制度の整備を支援します。
当社は、「連結経営管理規則」に基づき、子会社の経営上の重要事項に関して当社への事前協議・報告を求めるほか、必要に応じ、当社の役職員を取締役、監査役として派遣し、適切な監督・監査を行います。
子会社は、「連結経営管理規則」に従い、業績、財務状況その他重要な事項を当社に報告するほか、必要に応じて、子会社の代表取締役が業務の執行状況を当社の取締役会に報告します。
当社の内部監査室は、子会社の業務執行および法令・定款の遵守状況やリスク管理状況等について、内部監査を実施します。
- (6) 監査役職務を補助すべき使用人に関する事項
内部監査室が、監査役職務を補助する体制とします。
内部監査室に配置された従業員は業務執行に係る職務を兼務しません。
内部監査室の長の異動については、事前に代表取締役社長が監査役会と協議し、監査役会の意見を尊重します。
- (7) 監査役への報告に関する体制
当社の役職員は、財務、企業倫理遵守、リスク管理、内部監査の状況等について、定期的に監査役に報告するとともに、当社または子会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実または法令・社内ルールに違反する行為が行われていることを発見したときは、直ちに監査役にその事実を報告します。
子会社の取締役、執行役員、監査役および従業員が、当社または子会社の業務執行に関し重大な法令もしくは社内ルールに違反または会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときには、これらの者またはこれらの者から報告を受けた者が、当社の監査役へ報告する体制を整備します。
前2項の報告を行った者が、当該報告をしたことを理由として不利益な扱いを受けることがないよう、必要な体制を整備します。
内部監査室の長は、内部監査業務の遂行にあたり、事前に常勤監査役との連携を保ち、重要な事項については適時常勤監査役へ報告するよう努めます。さらに内部監査結果を遅滞なく常勤監査役に報告し、定期的に監査役会に報告します。
- (8) その他監査役職務の監査が実効的に行われることを確保するための体制
内部監査室の他、監査役の個別の指示に基づき、総務担当部門、経理担当部門は監査役職務の監査実施を適宜補助する体制を確保します。
取締役会が業務の適正を確保する目的で設置し、適時開催する重要な会議、委員会等への監査役の出席を確保します。
代表取締役社長は、必要に応じ、監査役会と会合を持ち、経営上の重要課題等について、意見交換を行います。
監査役がその職務の執行について生じる費用を当社に請求したときは、当社が監査役職務の執行に必要なことを証明したときを除き、請求があった後、速やかに支払うものとします。

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

当社は、反社会的な勢力あるいは組織とは接触せず、介入されるすきを与えず、影響を及ぼされることを未然に防ぐことを基本姿勢としております。このことは、当社の「企業倫理行動指針」に掲げております。

その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

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

当社は、「社会に信頼される会社であること」を経営の基本理念としており、この理念に基づき、適時適切な情報開示を行い、誠実で透明性の高いコミュニケーションに努めております。以下は、当社の適時開示に関わる社内体制の概要であります。

1. 会社情報の収集

当社および子会社の重要な会社情報は、当社各部門ならびに子会社より当社の経理担当部門、総務担当部門のいずれかへ報告する体制としております。

2. 適時開示の判定

上記方法により収集した会社情報は、経理担当部門、総務担当部門において、東京証券取引所が定める有価証券上場規程および関係法令に基づき適時開示の要否の判定を行い、適時開示を要する会社情報については、当該部門にて開示内容を起案します。

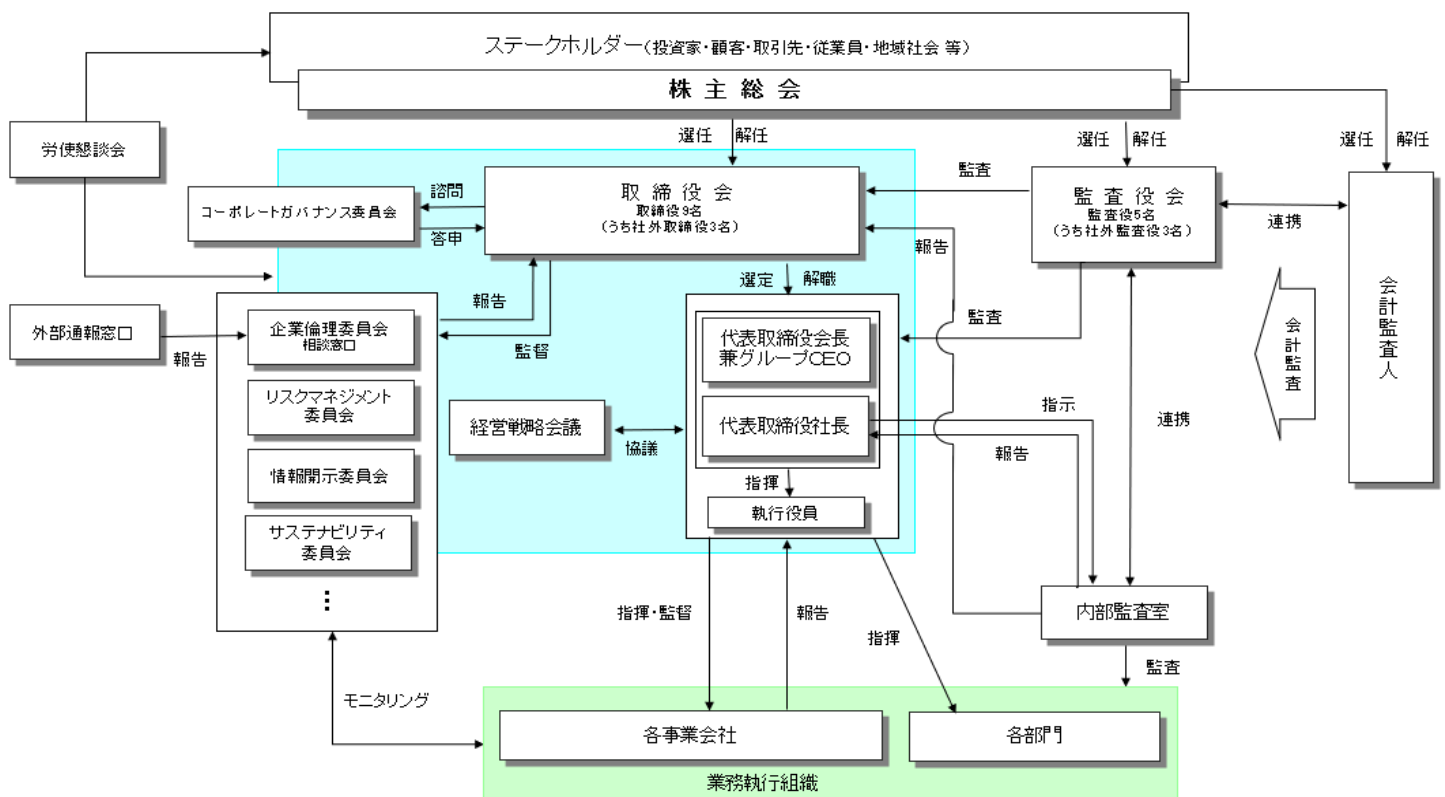
3. 外部への適時開示

経理担当部門、総務担当部門が起案した開示内容は、代表取締役社長の確認を得た後、決定事実、決算情報は取締役会の決議、発生事実は取締役会への報告（緊急の場合は後日報告）を経て、開示をしております。

これら一連の社内手続きを経た開示対象情報は、速やかに東京証券取引所に開示され、また遅滞なく当該情報を当社ホームページに掲載し情報開示の徹底を図っております。

4. 情報管理

決定事実、決算情報、発生事実に係る情報については、グループインサイダー取引防止管理規則に従い、内部管理の徹底を図っております。



【適時開示体制図】

