



## ESG経営推進ユニット 担当役員メッセージ

ESG経営と事業推進の一体化で、  
持続的成長と企業価値向上を  
実現します取締役常務執行役員  
ESG経営推進ユニット管掌

新徳 布仁

## ESG経営と事業推進が連動する組織体制に

「2030ビジョン」と新中期経営計画「Hakuto 2028」の策定にあたり、ESG経営を持続的な成長や企業価値向上に直結する重要なテーマと位置づけました。その方針を社内外に示すため、コーポレート部門を再編し、ESGに特化した「ESG経営推進ユニット」を新設しました。同ユニットは、グループ全体のESG方針や目標の発信、社内での啓発・教育やKPI管理、社外への情報開示、信頼構築に至るまで広く担います。

「2030ビジョン」と新中計の実現に向けては、ESG経営と事業推進とが一体となって取り組む体制を整え、3つのシェ

アードバリュー（逆算思考、思いやる・高め合う、“つなぐ”をリードする）を掲げています。従来の枠にとらわれず、逆算思考によるPDCAの定着、部門横断の議論や対話、社内外の連携強化を主な改革のポイントとしています。

こうした方針のもと、新中計ではESGの視点を軸とした経営基盤強化を最重要課題として取り組みます。特に人的資本経営を重視し、創業者の「社員の成長無くして、会社の成長無し」という教えのもと、これまで進めてきた人事制度の改訂や報酬水準の引き上げ、女性管理職の育成などの人的投資をさらに拡充していきます。

## イネーブラー人材の確保から育成・活用・定着まで一貫した仕組みを構築

新中計で求める「イネーブラーを体現する人材」とは、単に目の前の業務をこなすだけでなく、新しいアイデアを持ち込み、革新を推進し、顧客や社会の課題解決に積極的に寄与できる人材です。こうした人材の確保に向け、各セグメントが求めるスキルや経験を再定義し、エンジニアやDX人材、新卒理系人材の採用を強化すると共に、既存社員の成長支援に力を入れます。

2025年度は、DXを活用した業務効率化や人的リソースの確保など、前中計からの継続課題の推進に加え、求める人材要件の明確化、経営戦略達成に向けた能力開発・教育プログラムの提供、人材ポートフォリオの可視化、ビジョン、シェアードバリューの浸透による組織風土醸成を進めます。

イネーブラー人材の確保から育成・活用・定着まで一貫した仕組みを実装し、これらの施策は、仮説検証とKPI管理により、毎月のユニット会議で部門横断的に評価。軌道修正が必要か、必要なのであればどのように行うかについて議論を行います。当初の計画にこだわりすぎず、環境や状況の変化に応じて取り組みを見直し、進化させていくことを重視していきたいと考えています。その結果として、全社的に仕組みが定着し、経営基盤を強化していくことを目指していきます。

## 人的資本経営 ―継続的・安定的にイネーブラーを育成する仕組みづくりを推進―

## Shared Value (ビジョン実現に向け、組織・社員が大事にする価値観)

## 逆算思考

それはお客様起点のゴールを考えること

## 思いやる、高め合う

まずは相手に興味を持つことから始める

## “つなぐ”をリードする

そのために主体性をもってものごとに向き合う

## イネーブラー人材の要件（イネーブラーを体現するために必要な能力）

## Think 考える力

「情報への高い感度と収集力を持って、変化を先取る」  
「課題の本質を捉え、新しい視点で解決策を考える」

## Drive 推進する力

「迷わず選択し、前進する」  
「共に挑戦する仲間を作り、最後までやり遂げる」

## Refine 磨く力

「自らフィードバックを求め、そこから学ぶ」  
「状況に応じて軌道修正し、常に最善を追求する」

## 求める人材を再定義する

多様かつ  
これまでにない  
人材を獲得多様な人材がいきいきと  
活躍できる環境をつくる社員ひとりひとりの  
成長支援ビジョンの実現と  
変革への機運を高める新たな  
組織文化の醸成イネーブラー  
人材の輩出

## 1 求める人物を再定義する

## 多様かつこれまでにない人材を獲得するために

## イネーブラー人材像の定義

当社が目指すイネーブラーの体現に向けて、求める人材像を再定義しました。それは、多様な専門性を持つ人材がつながり、高め合うことを通じて新たな価値を創出していくために必要となる、能力や行動の再定義を意味しています。

当社のシェアードバリューである「逆算思考」「思い合う・高め合う」「つなぐをリードする」は、共通で持ってほしい基本姿勢ですが、この人材像はイネーブラーを体現している人材が

## 多様な人材を獲得するための採用活動と課題

当社は、多様な専門性を持つ人材が相互に補完し合うことで、顧客の進化を加速させる複合的なソリューションを創出できると考えています。多様な人材を獲得するためには、異業種からの採用や理系人材の積極登用を進め、従来の延長線上にはない新しい視点やスキルセットを持つ人材の層を厚くしていくことが重要です。具体的には、中途採用を通じた即戦力人材の獲得や、大学・大学院との連携による理系人材の採用強化などが有効な手段となります。また、採用活動においては「イネーブラー」という人材像を明確に打ち出し、単なる

発揮している能力・行動であり、伯東で働く社員一人ひとりの成長の羅針盤として位置づけられます。

人材像は、「Think: 考える力」「Drive: 推進する力」「Refine: 磨く力」の大きく3つで構成され、伯東で働く人材や、当社への入社を希望される学生の皆さまに発信していくと同時に、OJT/Off-JTの基軸として展開していきます。

専門性にとどまらず、顧客や社会課題の解決を推進できる力を重視する姿勢を伝えることが必要です。一方で課題となるのは、競合他社との人材獲得競争の激化、異業種人材が持つ価値観や働き方の違いに対する受け入れ体制の構築、採用後に十分な成長機会を提供できる環境整備です。そのため、採用段階から多様性を尊重する文化を明確に示し、入社後には人材ポートフォリオの可視化や教育ツールの活用によって、定着と成長を支える仕組みを強化していくことが求められます。

執行役員  
ESG経営推進ユニット  
マネージャー  
谷川 聡一郎



## 高度専門人材へのアプローチとDX人材の育成

今後の持続的成長を支える基盤として、高度専門人材の獲得と育成に注力しています。特に、エレクトロニクスやケミカルといった基幹事業分野における先端技術人材、データサイエンス、AI、クラウド活用などの領域におけるDX人材の強化を急務と位置づけています。顧客の課題解決に直結する高度専門性を備えた人材が増えることで、より革新的かつ付加価値の高い提案が可能となり、当社のイネーブラーとしての役割を拡大できると考えています。

また、採用活動においては、他業界で経験を積んだ人材や、大学・研究機関で専門性を磨いた人材にも積極的にアプローチしていきます。さらに既存社員に対しては、リスキリングや外部資格取得の支援を行い、専門知識とデジタルスキルの双方を兼ね備えた人材が育つ環境を整えています。特にDX関連の資格取得者数については、全社員の1割を目標に拡大する方針を掲げ、組織全体のデジタル対応力を底上げしていきます。

今後も「高度専門性」と「デジタル活用力」を両輪に据えた人材戦略を推進し、社会や顧客にとってかけがえのない存在であり続けます。



既存社員に対してはリスキリングや外部資格取得の支援を実施

### DX関連取得支援対象資格例

|                 |                                   |
|-----------------|-----------------------------------|
| Di-Lite<br>推奨試験 | ITパスポート試験<br>G検定<br>データサイエンティスト検定 |
|-----------------|-----------------------------------|

- 情報セキュリティマネジメント試験
- E資格
- 基本情報技術者試験
- 応用情報技術者試験
- 情報処理安全確保支援士試験
- ITストラテジスト試験

## 2 多様な人材がいきいきと活躍できる環境をつくる

### 社員一人ひとりの成長支援

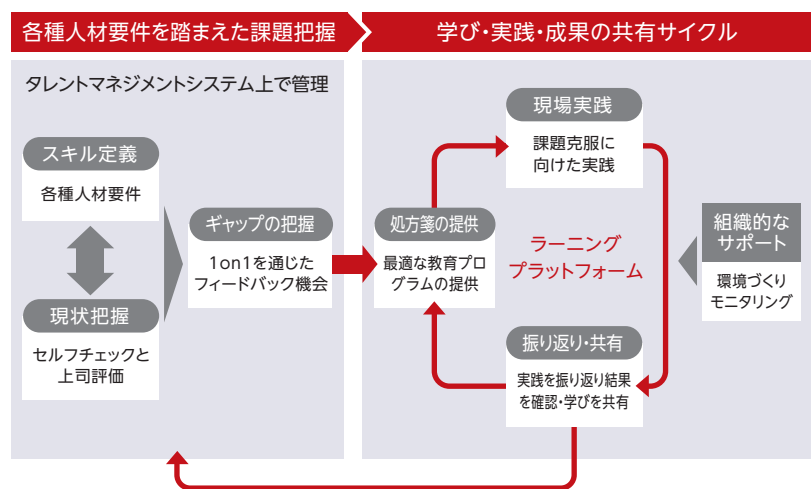
#### 人材ポートフォリオの可視化

当社は、従業員一人ひとりの経験・スキル・志向を体系的に整理し、人材ポートフォリオとして可視化を進めています。これにより、組織全体の人材構成や強み・弱みを把握し、戦略的な人材配置や育成計画に結びつけていきます。さらに、多様な人材が能力を発揮できるよう、将来のリーダー候補や高度専門人材を早期に発掘し、計画的なローテーションや研修機会を通じて成長を支援する仕組みを強化していきます。



#### ラーニングプラットフォームの充実

社員一人ひとりの自律的な学びを支援するため、ラーニングプラットフォームの充実に注力しています。時間や場所を問わず学べる環境を整備し、専門性の向上とキャリア形成を後押ししています。特にDX、語学、マネジメント分野を中心にプログラムを拡充し、将来的には新規事業やグローバル展開を担う人材育成にもつなげます。2028年度までに全社員の70%以上が活用することを目標とし、学びが企業成長の原動力となる仕組みづくりを進めています。



## 女性活躍支援の推進

女性社員のキャリア形成と管理職登用を体系的に支援するため、2024年度に「伯東ウィメンズカレッジ」を開講しました。本プログラムは職域拡大やキャリア開発を推進するほか、参加者同士のネットワーク形成やロールモデルの育成にもつながっています。その成果として女性管理職比率は9.1%（前期比+1.4%）に上昇しました。当社は2030年度までに同比率20%を目標としており、多様な人材が能力を発揮できる環境整備を一層加速させてまいります。

## エンゲージメントサーベイを通じた組織活性化に向けた取り組み

当社では、社員のエンゲージメント向上を重要な経営課題と位置づけ、定期的なサーベイを実施しています。組織ごとの課題や強みを可視化し、「サーベイ実施・検証→課題と打ち手の検討→フィードバック・施策の実行」というサイクルを通じて改善活動につなげています。これにより、現場の声を経営に反映し、施策の精度を高めるとともに、社員一人ひとりが働きがいを実感し、自律的に成長できる環境づくりを推進しています。

## 健康経営

社員一人ひとりの健康は健全な経営基盤と生産性向上の要であり、企業価値向上の基盤でもあります。当社はフィジカルケア、メンタルヘルスケア、働き方改革の三本柱で、生活習慣改善や運動促進、働き方への両立支援、テレワーク導入などを推進し、心身の健康維持と柔軟な働き方を実現し、持続的成長と組織活性化を図ります。

## 3 ビジョンの実現と変革への機運を高める

### 新たな組織文化の醸成

ビジョンとシェアードバリューの理解・共感を促進し、社員一人ひとりのチャレンジマインドを醸成することを目的に、全社的な取り組みを進めています。まず“中計座談会”と称する、社長をはじめ経営層と社員が、ビジョン実現に向けた「現在地」と「課題」を語り合う場をつくりました。経営層と社員が直接意見を交わすことで「全員参加型」の文化を育み、中期経営計画に対する理解を深めるとともに、これまでにない新しい交流のかたちが生まれています。

また、シェアードバリュー実践に必要な思考法や、フレームワークを学ぶ機会を提供しています。ビジョンや中計の公表を経て、「具体的にどう行動すべきか」という社員の期待に応える場として、自らの学びを継続し、行動変革へとつなげる契機となっています。さらにシェアードバリュー・アワードを通じ、日々の業務の中で価値を体現した社員やチームを称える仕組みを設けました。互いの挑戦や成果を共有することで、価値観の浸透と行動変革を促します。これらの取り組みを通じ、当社は新たな組織文化を育み、変革への機運を全社に広げていきます。

2024年度  
女性管理職比率

**9.1%**

前期比 +1.4%

### エンゲージメントサーベイによる改善活動サイクル

#### サーベイ実施・検証

- サーベイを通じて自組織の現状を把握する
- これまでの打ち手の効果を検討する

#### 課題と打ち手の検討

- ワークショップや結果説明会などの場を通じて、自組織の問題を分析する
- 解決に向けた課題と具体的な打ち手を検討する

#### フィードバック・施策の実行

- 自組織のメンバーに結果と打ち手案を共有し、議論する
- 組織ぐるみでの改善活動に取り組む

健康経営の実現に向けた取り組みは下記「戦略マップ」を参照



[https://www.hakuto.co.jp/sustainability/social/pdf/corporate\\_health\\_management\\_map.pdf](https://www.hakuto.co.jp/sustainability/social/pdf/corporate_health_management_map.pdf)



新たな組織文化の醸成に向けた施策の1つとして、座談会的ワークショップを開催



日々の業務の中で価値を体現した社員やチームを称える仕組み、シェアードバリュー・アワードも開催された

環境

気候変動に関する考え方

当社は、最先端の技術による電子・電気機器、電子部品を取り扱うエレクトロニクス技術商社として、また環境に配慮した工業薬品を製造するケミカルメーカーとして、時代のニーズに対応する商品やサービスの安定供給に努めてきました。このような企業活動を通じた気候変動をはじめとするサステナビリティ課題の解決は、その取り組みを強化すべき重要課題であると認識し、2023年に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同を表明し、気候変動への対応、および持続可能な社会の実現に貢献できるよう取り組んでいます。

ガバナンス

当社は、気候変動課題に関するリスク/機会の分析・特定、施策及び指標・目標の策定、進捗管理のため、「リスクマネジメント委員会」<sup>※1</sup>の下部組織として「気候変動分科会」を設置しています。

気候変動分科会は、具体的取り組みの推進主体となる「各部門・グループ会社等」の計画・推進状況を把握・管理し、リスクマネジメント委員会(年4回開催、委員長:リスク担当取締役)へ報告します。「取締役会」はリスクマネジメント委員会からの報告内容に基づき、取り組み全般のモニタリング、指示・監督を行います。

※1 当社グループのリスク管理の総括機能を担う委員会組織

リスク管理

気候変動分科会は、気候変動に伴うリスク/機会を分析・特定し、リスクマネジメント委員会へ結果を報告します。リスクマネジメント委員会は報告内容に基づき、対応の優先順位を評価した上でリスク管理計画<sup>※2</sup>に組み込み、取締役会へ管理状況を報告・提言します。

※2 経営が管理すべき重要リスクについて、リスク事象への対応・モニタリングのための対応計画

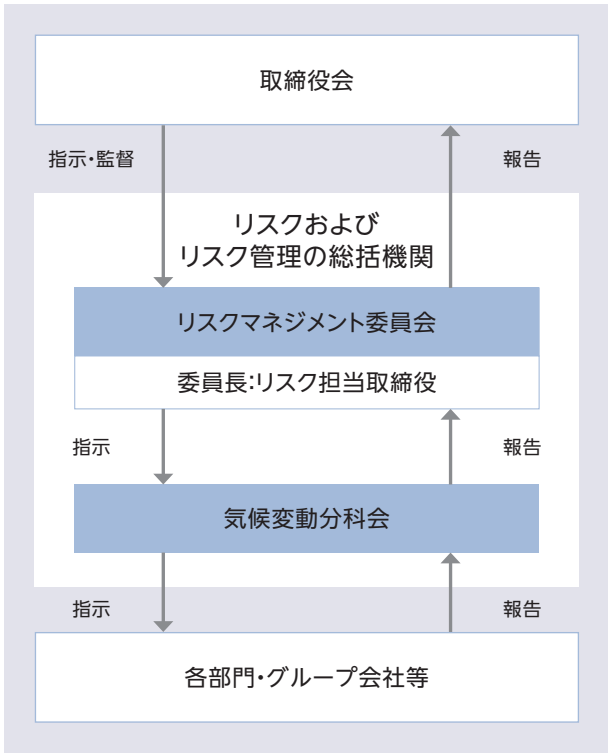
戦略 シナリオ分析

日本国内の主要事業を対象に、気候変動課題に伴うリスク/機会がもたらすインパクトを把握するため、短期・中期・長期(2025年・2030年・2050年)の時間軸でシナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析では平均気温が1.5℃、もしくは4℃上昇する将来像を中心に、低炭素経済への「移行」<sup>※3</sup>や気候変動がもたらす「物理的」変化<sup>※4</sup>に関する社会経済シナリオを参照し、当社にとってのリスク/機会と、取り得る対策案を検討しました。

検討過程では、分析対象である各事業部門へのヒアリン

TCFD推進体制図



グを通じて、約60の社会経済シナリオに伴うリスク/機会について「小・中・大」の3段階で定性的に評価しました。

評価結果を踏まえ、「移行」関連は1.5℃シナリオ、「物理的」関連は4℃シナリオを前提に、中期(2030年)から長期(2050年)にかけて当社の経営・事業にもたらす影響が「中」以上の主な項目は以下(右ページ)のとおりです。

※3 低炭素化経済の実現に向けた政策や法規制、市場、企業への要請等の変化

※4 気候の変化に伴う「急性」(渇水・干ばつ、風水害の増加等)、および「慢性」(平均気温の上昇、海面上昇等)の事象の発生

シナリオ分析の結果

| 社会経済シナリオ |       |                     | リスク/機会 |                                                                       | 対策案                                                      |
|----------|-------|---------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 移行       | 政策・法的 | 炭素税の適用              | リスク    | ●自社活動への炭素税適用<br>●取引先のコスト増加(自社の購買・調達・配送コストへの転嫁)<br>●輸出入に係る規制・炭素税適用への対応 | ●Scope1～3の定量化・削減<br>●取引先気候変動対応のモニタリング<br>●関連規制・技術のモニタリング |
|          |       | 施設・設備のGHG排出量削減      | 機会     | ●ZEB化に貢献する製品・サービスの需要拡大<br>●自然冷媒・グリーン冷媒機器への入替に伴う関連製品・機器の需要拡大           | ●Scope1～3の定量化・削減<br>●関連規制・技術のモニタリング                      |
|          |       | 低炭素化・省電力化・省スペース化の要請 | 機会     | ●企業・家庭向け製品・機器の需要が拡大<br>●製造プロセスの低炭素化・効率化に貢献する製品・機器の需要が拡大               | ●関連技術・製品のモニタリング                                          |
|          | 技術    | EV・FCVの普及           | 機会     | ●関連製品・機器・製造装置の需要が拡大                                                   | ●関連技術・製品のモニタリング                                          |
|          | 市場    | 石油精製業関連の既存取引減少      | リスク    | ●関連製品の需要減少                                                            | ●関連技術・製品のモニタリング                                          |
|          |       |                     | 機会     | ●バイオ燃料、廃プラスチック再利用技術関連製品の需要拡大                                          |                                                          |
| 物理的      | 評判    | 気候変動対応              | リスク    | ●低炭素化取り組みの要請への対応が不十分な場合、取引の縮小・停止<br>●開示情報の不足による企業価値低下、若手層等の人材確保困難     | ●具体的取り組みの推進・進捗管理<br>●適時・適切な開示                            |
|          |       |                     | 機会     | ●適切な情報開示を通じた企業価値向上<br>●中長期的に安定した人材確保                                  |                                                          |
|          | 急性    | 渇水・干ばつの発生           | リスク    | ●購買・調達先での水使用量制約による原材料・製品の高騰・調達困難                                      | ●サプライチェーン全体の水リスクの把握                                      |
|          |       | 風水害の増加・甚大化          | リスク    | ●自社の事業拠点・太陽光発電施設、購買・調達先・ロジスティクス拠点の被災                                  | ●サプライチェーン全体の風水害リスクの把握                                    |
|          |       |                     | 機会     | ●製品・機器の交換・修理等を通じた顧客の事業継続への貢献                                          |                                                          |

主な参照シナリオ

移行 1.5℃シナリオ:IEA[Net Zero Emissions by 2050 Scenario(NZE)]

※1.5℃シナリオに該当するシナリオがない場合、2℃未満シナリオ(IEA[Sustainable Development Scenario(SDS)]等の近似のシナリオで補完

物理的 4℃シナリオ:IPCC[RCP8.5]



## 指標および目標

当社では気候変動への取り組みを評価するため、Scope 1～3の温室効果ガス排出量を指標として、パリ協定の1.5℃目標に準じた削減目標を以下の通り設定し、低減に取り組んでいます。

● GHG排出量実績 (Scope3) 対象範囲:当社単体 単位:t-CO<sub>2</sub>

| カテゴリー                       | 2024年度      |
|-----------------------------|-------------|
| ① 購入した製品・サービス               | 1,129,349.8 |
| ② 資本財                       | 4,347.5     |
| ③ Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動 | 284.0       |
| ④ 輸送、配送(上流)                 | 6,540.9     |
| ⑤ 事業から出る廃棄物                 | 11.8        |
| ⑥ 出張                        | 1,110.1     |
| ⑦ 雇用者の通勤                    | 211.3       |
| ⑧ リース資産(上流)                 | 0.0         |
| ⑨ 輸送、配送(下流)                 | 115.3       |
| ⑩ 販売した製品の加工                 | 10.6        |
| ⑪ 販売した製品の使用                 | 3,835,275.0 |
| ⑫ 販売した製品の廃棄                 | 10.0        |
| ⑬ リース資産(下流)                 | 124.5       |
| ⑭ フランチャイズ                   | 0.0         |
| ⑮ 投資                        | 920.6       |
| 合 計                         | 4,977,900.0 |

## 環境に配慮した製品の提供

### 汚染の防止、有害物質管理

化学物質の排出量・移動量を把握し、報告することが義務付けられている「PRTR法」において、化学物質を扱うケミカルソリューションカンパニー四日市工場は、取扱量、排出量、移動量及び消費量を、都道府県に届出報告しています。

PRTR対象物質の排出・移動量は下記を参照



<https://www.hakuto.co.jp/sustainability/environment/pdf/data2025.pdf>

### TOPIC ISO14001(環境)への取り組み

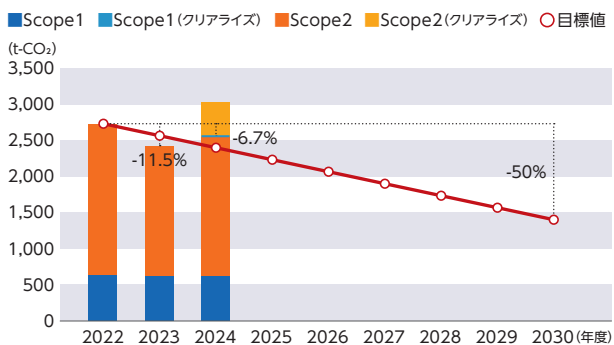
当社では、ISO14001:2015版の認証を取得し、環境負荷の低減、資源・エネルギーの効率的利用に取り組んでいます。当社の事業内容は、電子機器、電子部品、半導体デバイス、工業化学薬品と多岐にわたり、また事業所(サイト)がわかることから、環境組織体制として事業組織を11の「環境部会」として構成し、それぞれに部会長、環境推進者を配して、部会ごとの環境側面の抽出、著しい環境側面に対してはプラス(機会)の側面を拡大し、マイナス(リスク)の側面を緩和する活動に取り組んでいます。また、当社の取り扱う製品のうち、環境に配慮された製品の「販売活動」をプラスの側面と捉え、製品の情報提供・拡販の活動を推進しています。

当社事業においては、サプライチェーンにおける取り組みも重要と考え、主要な仕入れ先に対し、温室効果ガス排出量削減の取り組みについて、年1回定期的に確認します。その他の上位の仕入れ先に対しては、年1回定期的に、温室効果ガス排出削減を含むCSR調達についての当社の考えや取り組みを提示し、理解促進に努めます。

### ● 温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)排出削減目標

| 指 標               | 基準年    | 目標年   | 目 標        |
|-------------------|--------|-------|------------|
| Scope1, Scope2 合計 | 2022年度 | 2030年 | 50%削減      |
|                   |        | 2050年 | カーボンニュートラル |

### ● GHG排出量実績と目標値



※2024年9月度より、Scope1,2の国内グループには(株)クリアライズを含む。  
2024年度対2022年度には(株)クリアライズのScope1,2を除く

## バリューチェーンと人権

当社は、2024年4月、人権方針(以下、「本方針」)を策定し、社内外に公開しました。策定にあたっては、簡潔で、広く共感性が得られる当社らしさを踏まえた内容とすることを心掛けました。

本方針は、「事業に関わるすべての人を個人として尊重し、当社の事業を通じてこれらの人の人権が侵害されることのないよう万全に取り組む」ことを旨としています。

2024年度は、海外拠点を含めた当社グループ全体(約1,300人)に対し、本方針の紹介を含めた弁護士による人権講演を動画配信し、アンケートも実施しました。2025年度はこれを受けて、当社グループ内における本方針の浸透を現場レベ

### ● 当社の事業において想定される人権リスクの例

| カテゴリー          | 想定されるリスクの例                                               |
|----------------|----------------------------------------------------------|
| 差別/外国人労働者の権利   | ① 国籍または雇用形態によって差別的取り扱いを受けるリスク                            |
| パワーハラスメント      | ② 上司からの高圧的な態度や行動、および意見を聴かない一方通行のコミュニケーションによりストレスが増大するリスク |
| プライバシーの権利      | ③ マネジメントサイドが社員との面談で得た個人情報をもれいし、プライバシーが侵害されるリスク           |
| 過剰・不当な労働時間     | ④ 潜在的なサービス残業や休日出勤に関するリスク                                 |
| サプライチェーン上の人権問題 | ⑤ 社員が顧客からハラスメントを受けるリスク                                   |



全グループを対象とした人権講演動画

ルで着実に落とし込む活動を展開するとともに、バリューチェーン上の懸念点の抽出作業に取り組む方針としています。

加えて、アンケート結果を踏まえ、職場における差別・ハラスメントの問題を中心に、人権に関する懸念事項の実態調査と、取り組み課題の絞り込み作業も進めていきます。

### TOPIC

### 人権方針の策定と浸透に向けた取り組み

2025年度は、以下の3点を柱とした取り組みを順次展開しています。

#### 1 人権方針の現場レベルへの落とし込みと浸透

法務部を中心としたタスクフォースを組成して、当社の各事業所を訪問し、異なった属性を代表する従業員数名との人権をテーマとした対話を展開する。これを通じて、当法人権方針の社内浸透をより確実なものにするとともに、現場由来の人権課題を発見し、解決・改善に向けての足掛かりとする。

#### 2 バリューチェーン人権デューデリジェンスの実施

重要な顧客・仕入先における人権取り組み状況に関し、公開資料をベースとしたモニタリングを実施し、専門家の意見も仰いだうえで、評価を行う。その結果を踏まえ、相手先ごとに課題を設定し、その深掘りに向けて、質問状の発出を含めた人権コミュニケーションの展開に向け、検討を進める。

#### 3 人事施策と連動した個別課題への取り組み

昨年度のアンケート結果を再分析し、差別・ハラスメントを中心とした懸念事項に関する実態の把握と分析を進める。再アンケートの実施に加え、キーパーソンへのインタビュー実施も含めた対応を展開し、具体的な問題点の所在を絞り込む。これに人権の観点で横ぐしを入れて分析し、今後の取り組みの方向性を見定める。

コーポレートガバナンス

当社は、取締役会機能の強化や経営の透明性の向上、グループガバナンスの強化に向け、さまざまな施策に取り組んでいます。

コーポレートガバナンスの考え方(概要)

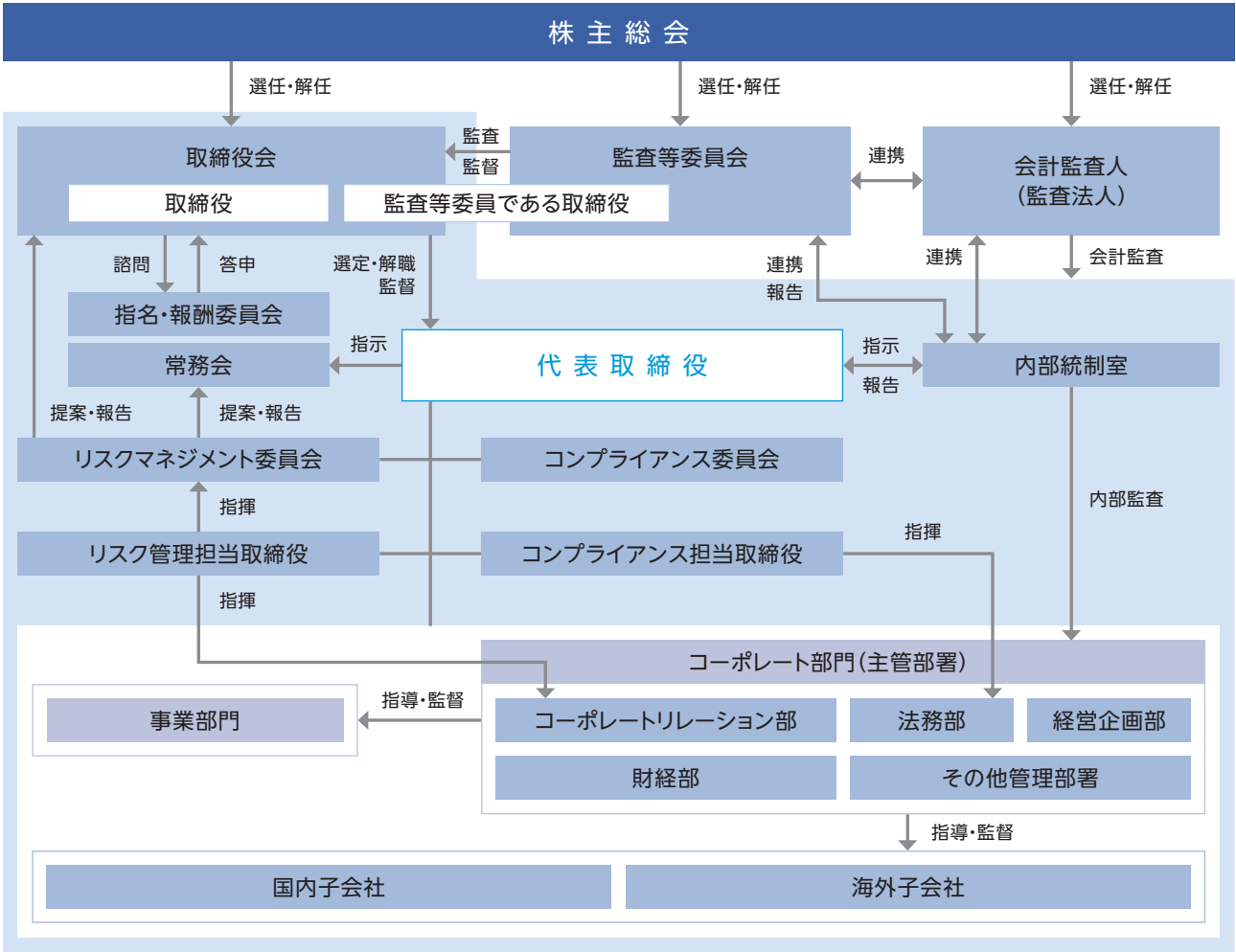
当社はコーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題と位置付け、内部統制システムの適正な構築に努めるとともに、国際貢献を図る企業として、株主をはじめとする

すべてのステークホルダーの期待に応える企業経営を実現させるため、経営の適正性、遵法性、透明性を確保し、さらなる企業価値の向上を図ることを基本方針としています。

コーポレートガバナンスの体制

当社は、2020年6月25日開催の第68期定時株主総会の決議により、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレートガバナンス強化に取り組んできましたが、監査等委員会設置会社に移行したことにより、取締役会の議決権を有する監査等委員会に

よる監督機能のさらなる強化を目指します。また、当社グループを取り巻く環境変化が激しい中、業務執行取締役に必要な業務執行決定権限の委任を進めることで、経営の意思決定のさらなる迅速化を図ります。また当社は、経営の意思決定機能の充実・迅速化と業務執行機能の強化を目的として、2015年6月から執行役員制度を導入しています。



取締役会の構成・役割

原則月1回定時で開催している「取締役会」は、取締役10名(監査等委員である取締役を除く。うち3名は社外取締役)および全員が社外取締役である監査等委員3名で構成されています。取締役会は、執行役員制度のもと、法令や定款で定められた事項および会社が定めるその他の重要事項について、付議基準に従い意思決定を行っています。取締役会専決事項以外の業務執行およびその決定については、下位の会議体である常務会または執行役員等に委任するとともに、取締役会への報告基準に基づき、常務会または当該執行役員等から委任事項に関する報告を受け、職務執行およびその決定の状況について監督を行っています。

取締役会での主な審議事項

| 分類     | 審議事項                                                                                                                                       |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業戦略   | ●中計進捗・新中計策定<br>●個別の投資案件<br>●海外現地法人設立                                                                                                       |
| 財務戦略   | ●決算関連・予算関連/有価証券報告書・内部統制報告書<br>●配当関連・関係会社配当関連/資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応/<br>投資単位引き下げに関する検討状況/政策保有株式                                          |
| 経営基盤戦略 | ●人事・組織/株主総会関連/取締役会の実効性評価<br>●役員体制/役員賞与・報酬・譲渡制限付株式/D&O保険/人的資本投資/<br>伯東グループ企業倫理行動憲章/国内子会社・関係会社役員人事/内部統制評価報告/<br>リスクマネジメント委員会報告/コンプライアンス委員会報告 |

各委員会の役割、構成について

| 会議体等         | 役 割                                                                                                                       | 独立役員の人数                       |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 監査等委員会       | 社外取締役3名で構成され、原則月1回定時で「監査等委員会」を開催。また、取締役会等の重要会議に出席するなど、監査・監督機能の充実に努めている                                                    | 3/3名                          |
| 常務会          | 各事業の責任者による月次事業報告等を通し、経営状態の早期把握と重要な業務執行について迅速な対応を図る。特に重要な案件については、常務会で予め十分な審議を行ったうえで取締役会に付議することとしており、審議の充実と適正な意思決定の確保を図っている | 0名<br>(1名参加あり、<br>構成メンバーではない) |
| 指名・報酬委員会     | 取締役の指名及び報酬等の決定に関する手続きの透明性ならびに客観性を確保することにより、取締役会の監督機能を強化し、コーポレートガバナンスの充実を図る                                                | 2/3名                          |
| リスクマネジメント委員会 | 当社グループのリスクおよびリスク管理について全体を俯瞰した審議を行い、その内容について取締役会および常務会等に提案・報告する                                                            | 0名<br>(1名参加あり、<br>構成メンバーではない) |
| コンプライアンス委員会  | 当社グループ全体のコンプライアンス上の重要な事項を審議し、その結果を取締役に報告する                                                                                | 0名<br>(1名参加あり、<br>構成メンバーではない) |



## 役員一覧 (2025年9月30日現在)



みやした たまき  
**宮下 環**  
代表取締役社長執行役員  
指名報酬委員

| 在任期間    | 取締役会    |
|---------|---------|
| 6年      | 14／14   |
| 所有株式    | 指名報酬委員会 |
| 15,800株 | 3／3     |

2000年 4月 当社入社  
2019年 6月 同取締役執行役員システムプロダクツカンパニープレジデント兼中華圏機器ビジネス推進担当  
2020年 4月 同取締役執行役員システムプロダクツカンパニープレジデント兼海外事業統括部長兼韓国支店長兼中華圏機器ビジネス推進担当  
2023年 4月 同取締役執行役員システムプロダクツカンパニープレジデント兼海外事業統括部長  
2024年 4月 同代表取締役社長執行役員兼電子・電気機器事業掌管(現在に至る)



しんとく のぶひと  
**新徳 布仁**  
取締役常務執行役員

| 在任期間 | 取締役会    |
|------|---------|
| 14年  | 13／14   |
| 所有株式 | 24,300株 |

1985年 4月 当社入社  
2011年 6月 同取締役管理統括部長兼総務部長兼伊勢原事業所長兼支店(管理関係)担当  
2011年 6月 伯東A&L株式会社(現・伯東ロジスティクス株式会社)代表取締役社長(現在に至る)  
2015年 6月 当社取締役執行役員管理統括部長兼総務部長兼伊勢原事業所長兼関西支店長兼支店(管理関係)担当  
2022年 4月 同取締役常務執行役員管理統括部長兼総務部長兼伊勢原事業所長兼支店(管理関係)担当  
2023年 4月 同取締役常務執行役員管理統括部長兼総務部長兼伊勢原事業所長兼コンプライアンス担当兼支店(管理関係)担当  
2025年 4月 同取締役常務執行役員ESG経営推進ユニット掌管兼伊勢原事業所長兼コンプライアンス担当兼支店(管理関係)担当(現在に至る)



いしした ゆうご  
**石下 裕吾**  
取締役執行役員

| 在任期間 | 取締役会    |
|------|---------|
| 5年   | 14／14   |
| 所有株式 | 11,600株 |

2000年 4月 当社入社  
2013年 4月 同電子デバイス第二事業部営業一部長  
2017年 4月 同海外事業統括部副統括部長(STビジネス担当)兼デバイスソリューションカンパニー営業一部長  
2018年 4月 同執行役員ストラテジックデバイスカンパニープレジデント  
2020年 4月 同執行役員ストラテジックデバイスカンパニープレジデント兼デバイス事業統括部長  
2020年 6月 同取締役執行役員ストラテジックデバイスカンパニープレジデント兼アドバンスドデバイスカンパニープレジデント兼デバイス事業統括部長  
2023年 4月 同取締役執行役員デバイス事業担当アドバンスドデバイスカンパニープレジデント兼デバイス事業統括部長  
2025年 4月 同取締役執行役員デバイス事業掌管兼デバイス営業推進本部長(現在に至る)



おやま しげのり  
**小山 茂典** 独立  
社外取締役  
指名報酬委員会委員長

| 在任期間    | 取締役会  |
|---------|-------|
| 2年      | 14／14 |
| 指名報酬委員会 | 4／4   |

1982年 4月 東北金属工業株式会社(現:株式会社トーキン)入社  
2010年 6月 同社取締役執行役員  
2011年 6月 同社取締役執行役員常務  
2012年 2月 同社代表取締役執行役員社長  
2017年 4月 KEMET Corporation Executive Vice President  
2021年 7月 公益財団法人トーキン科学技術振興財団理事長(現在に至る)  
2022年 6月 株式会社七十七銀行社外取締役(現在に至る)  
2023年 6月 当社社外取締役(現在に至る)



やまもと ふみあき  
**山元 文明** 独立  
社外取締役  
常勤監査等委員(監査等委員長)

| 在任期間   | 取締役会   |
|--------|--------|
| 7年     | 14／14  |
| 所有株式   | 監査等委員会 |
| 1,200株 | 17／17  |

1979年 4月 株式会社協和銀行(現:株式会社りそな銀行)入行  
2004年 4月 株式会社りそな銀行執行役融資管理部長  
2005年 6月 同行執行役員企業金融部副担当  
2010年 4月 株式会社レオパレス21常務執行役員  
2010年 6月 同社取締役常務執行役員  
2013年 4月 りそな総合研究所株式会社専務取締役  
2015年 6月 大平洋金属株式会社社外監査役  
2017年 6月 昭和電線ホールディングス株式会社(現:SWCC株式会社)社外監査役  
2018年 6月 当社常勤社外監査役  
2019年 6月 昭和電線ケーブルシステム株式会社(現:SWCC株式会社)社外監査役  
2020年 6月 当社社外取締役常勤監査等委員(現在に至る)



おかなん けいじ  
**岡南 啓司** 独立  
社外取締役  
監査等委員

| 在任期間   | 取締役会  |
|--------|-------|
| 6年     | 13／14 |
| 監査等委員会 | 16／17 |

1979年 4月 国税庁入庁  
1999年 7月 札幌国税局調査査察部長  
2006年 7月 国税庁審理室長  
2008年 7月 大阪国税局総務部長  
2011年 7月 福岡国税局長  
2012年 6月 国税庁徴収部長  
2013年 9月 日本蒸留酒造組合専務理事(現在に至る)  
2019年 6月 当社社外監査役  
2020年 6月 当社社外取締役監査等委員(現在に至る)



えびはら けん  
**海老原 憲**  
取締役執行役員

| 在任期間 | 取締役会   |
|------|--------|
| 2年   | 14／14  |
| 所有株式 | 4,889株 |

1997年 4月 当社入社  
2013年 4月 Hakuto Enterprises Ltd. Director  
2015年 6月 当社経営企画統括部経営企画部長  
2019年 4月 同経営企画統括部長兼財経部長  
2020年 4月 同執行役員経営企画統括部長兼財経部長  
2023年 6月 同取締役執行役員経営企画統括部長兼財経部長兼海外事業統括部副統括部長兼海外経営管理担当  
2025年 4月 同取締役執行役員コーポレートインテリジェンスユニットマネージャー兼財経部長兼グローバルビジネスユニットマネージャー(現在に至る)



まつうら つとむ  
**松浦 努**  
取締役執行役員

| 在任期間 | 取締役会   |
|------|--------|
| 1年   | 12／12  |
| 所有株式 | 7,214株 |

2005年 6月 当社入社  
2014年 4月 同電子デバイス第一事業部営業三部長  
2017年 4月 同アドバンスドデバイスカンパニーバイスプレジデント  
2019年 4月 同アドバンスドデバイスカンパニープレジデント  
2020年 4月 同執行役員中部オートモーティブデバイス事業部長  
2021年 4月 同執行役員エンベッドデバイスカンパニープレジデント  
2023年 4月 同執行役員事業企画室掌管  
2024年 4月 同執行役員事業企画室管掌兼リスク管理担当  
2024年 6月 同取締役執行役員事業企画室管掌兼リスク管理担当(現在に至る)



たかはし ひでき  
**高橋 秀樹**  
取締役執行役員

| 在任期間 | 取締役会   |
|------|--------|
| 1年   | 12／12  |
| 所有株式 | 3,399株 |

1986年 4月 当社入社  
2010年 4月 同化学事業部四日市研究所副研究所長  
2015年 4月 同化学事業部営業統括部長  
2016年 4月 同化学事業部副事業部長  
2021年 4月 同執行役員ケミカルソリューションカンパニープレジデント兼技術・生産本部長  
2024年 4月 同執行役員ケミカルソリューションカンパニープレジデント兼営業本部長兼事業戦略本部長  
2024年 6月 同取締役執行役員ケミカルソリューションカンパニープレジデント兼営業本部長兼事業戦略本部長  
2025年 4月 同取締役執行役員ケミカルソリューションカンパニープレジデント兼営業本部長兼イノベーション推進本部長(現在に至る)



かとう じゅんこ  
**加藤 純子** 独立  
社外取締役  
監査等委員

| 在任期間   | 取締役会  |
|--------|-------|
| 3年     | 14／14 |
| 監査等委員会 | 17／17 |

1997年 4月 セイコー電子工業株式会社(現:セイコーインスツル株式会社)入社  
2007年 9月 司法試験合格  
2008年12月 司法研修所修了  
弁護士登録(現在に至る)  
安西法律事務所入所  
2017年 4月 渡邉岳法律事務所入所(現在に至る)  
2022年 6月 当社社外取締役監査等委員(現在に至る)



たかやま いちろう  
**高山 一郎**  
取締役

| 在任期間 | 取締役会       |
|------|------------|
| 25年  | 13／14      |
| 所有株式 | 1,058,923株 |

1986年 6月 アメリカ合衆国医師国家試験に合格  
1990年 5月 日本国医師国家試験に合格  
1990年 6月 当社取締役  
1996年 6月 同取締役退任  
2000年 6月 当社取締役(現在に至る)



むらた ともひろ  
**村田 朋博** 独立  
社外取締役  
指名報酬委員

| 在任期間    | 取締役会  |
|---------|-------|
| 4年      | 14／14 |
| 指名報酬委員会 | 4／4   |

1991年 4月 大和証券株式会社入社  
1994年 7月 株式会社大和総研入社  
1996年 9月 モルガン・スタンレー証券会社入社  
2009年 2月 フロンティア・マネジメント株式会社入社  
2015年 6月 山一電機株式会社社外取締役  
2021年 6月 当社社外取締役(現在に至る)  
2025年 3月 フロンティア・マネジメント株式会社顧問(現在に至る)  
2025年 9月 部品大好き株式会社代表取締役社長(現在に至る)



みなみかわ あきら  
**南川 明** 独立  
社外取締役

| 在任期間 | 取締役会  |
|------|-------|
| 3年   | 14／14 |

1982年 4月 モトローラ株式会社入社  
1990年 5月 ガートナー・ジャパン株式会社シニア・アナリスト  
1996年 1月 IDC Japan株式会社ディレクター  
2000年 6月 WestLB証券会社調査部ディレクター&シニア・アナリスト  
2003年 4月 クレディ・リヨネ証券会社調査部テクノロジヘッド&シニア・アナリスト  
2004年 7月 株式会社データラージ取締役社長  
2010年11月 米HSグローバル株式会社コンサルティングディレクター  
2019年 8月 英インフォマインテリジェンス合同会社シニアコンサルティングディレクター  
2022年 6月 当社社外取締役(現在に至る)

### ●執行役員

#### 島津 昌弘

エレクトロニックアクセラレーターカンパニープレジデント兼ビジネスインキュベーションセンター長

#### 大塚 通史

ソリューションデバイスカンパニープレジデント兼営業第一本部長兼名古屋支店長

#### 近藤 聡

Hakuto Enterprises (Shanghai) Ltd.  
MANAGING DIRECTOR  
グローバルビジネスユニット中華圏統括本部長

#### 谷川 聡一郎

ESG経営推進ユニットマネージャー

### ●スキルマトリクス

◎は主たる専門スキル及び経験

| 氏 名   | 専門性と経験 |            |          |       |       |      |       |
|-------|--------|------------|----------|-------|-------|------|-------|
|       | 企業経営経験 | マーケティング・営業 | 技術・開発・製造 | 人事・労務 | 財務・会計 | 内部統制 | グローバル |
| 宮下 環  | ○      | ◎          | ○        |       |       | ○    | ○     |
| 新徳 布仁 | ○      |            |          | ◎     |       | ○    |       |
| 石下 裕吾 | ○      | ◎          |          |       |       | ○    | ○     |
| 海老原 憲 | ○      |            |          |       | ◎     | ○    | ○     |
| 松浦 努  | ○      | ◎          |          |       | ○     | ○    |       |
| 高橋 秀樹 | ○      | ○          | ◎        |       |       | ○    |       |
| 高山 一郎 | ○      |            |          |       |       |      | ◎     |
| 村田 朋博 | ○      | ◎          | ○        |       |       |      |       |
| 南川 明  | ○      | ◎          | ○        |       |       |      | ○     |
| 小山 茂典 | ◎      | ○          | ○        |       |       | ○    | ○     |
| 山元 文明 | ○      |            |          |       | ○     | ◎    |       |
| 岡南 啓司 |        |            |          | ◎     |       | ○    |       |
| 加藤 純子 |        |            |          | ◎     |       | ○    |       |

### ●各スキルの定義

|            |                                                                                                        |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業経営経験     | 当社グループが持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現する上で必要となる高度なマネジメント経験や企業経営の経験・実績。                                          |
| マーケティング・営業 | 顧客価値向上の観点から、既存のエレクトロニクス事業やケミカル事業、また新規事業についての事業戦略を策定するために不可欠なマーケティング知識や営業経験・スキル。                        |
| 技術・開発・製造   | エレクトロニクスとケミカルのハイブリッド企業として、差別化された技術、製品及びサービスの提供に必要な技術、開発ならびに製造に関する知見や経験・スキル。                            |
| 人事・労務      | 社員価値向上の観点から、人材開発、ダイバーシティの推進をはじめとした人的資本投資や労働安全衛生の確保など、社員が会社を自己実現の場として最大限能力を発揮するために必要な人事・労務管理の知識や経験・スキル。 |
| 財務・会計      | 健全な財務状況の維持、正確な決算情報の開示のみならず、株主価値向上のための資本政策や成長戦略の一つであるM&A推進に必要な財務、会計知識や経験・スキル。                           |
| 内部統制       | 当社グループの業務の適正を確保する体制を維持する上で必要な内部統制をはじめコンプライアンス、リスクマネジメントに関する知見やスキル。                                     |
| グローバル      | 国際価値向上の観点から、成長分野である海外事業戦略の策定や海外企業との取引、海外子会社管理を行う上で必要な海外の異文化、価値観に対する理解や知見、海外勤務経験。                       |

独立 …証券取引所届出独立役員 ●取締役会、委員会の数字は各役員の出席数／開催数。ただし各役員が取締役、委員に就任中／就任後に開催された当期の取締役会、委員会が対象





社外取締役  
監査等委員  
加藤 純子



社外取締役  
指名報酬委員会委員長  
小山 茂典



社外取締役  
常勤監査等委員(監査等委員長)  
山元 文明

新中期経営計画「Hakuto 2028」が始動

## 新たな成長フェーズを支える ガバナンス体制の高度化に向けて

2025年4月にスタートした中期経営計画「Hakuto 2028」への評価や達成に向けた課題、ガバナンス強化に向けて社外取締役として果たすべき役割をテーマに座談会を実施しました。

### 社外取締役 座談会

#### 社外取締役の役割

### 多様な視点が支える伯東のガバナンスと企業文化

**小山** コーポレートガバナンスをあえて定義するならば、「株主や顧客、社員などすべてのステークホルダーが信頼と期待を持てる経営の仕組み」だと考えます。私は電子部品メーカーでエンジニアや経営者として国内外で経験を積み、社長を務めていた会社がアメリカ企業との資本提携をしていた関係もあり、欧米流のマネジメントやガバナンスも学んできました。こうしたグローバルな視点やものづくりの経験を活かし、取締役会の多様性に貢献したいと思っています。就任から2年が経ちますが、今後も固定観念にとらわれず新鮮な視点で「物言う取締役」を目指していきたいと考えています。

**山元** 私は常勤の監査等委員として、業務執行を監視することが最も重要な役割だと考えています。立場上、日々さまざまな会議に出席し、経営陣とも面談を重ねていますが、そうした自然体での意見交換を通じて、情報収集をすることが重要です。また、内部統制システムが適切に整備・運用され

ているかのモニタリングも大きな使命です。2018年の常勤監査役就任当初は多くの課題がありましたが、監査等委員会設置会社へ移行したこの5年間で大幅に整備され、プライム市場にふさわしいリスク管理・コンプライアンス体制へ進展したと評価しています。就任当初は、過去のリーマンショック後のリストラ策の一環で組織が簡素化されていたと認識していますが、内部統制やリスク管理体制が脆弱でした。その後、内部統制室は社長直轄の独立組織になり、また法務部門が部として発足し体制も強化され、2020年の監査等委員会設置後は、2022年度下期にリスクマネジメント委員会の設置、さらにコンプライアンス体制の機能拡充等も図られ、内部統制やリスク管理の高度化を実現しています。新たな中期経営計画(以下、中計)では、事業視点からのリスク管理も進展できるとよいですね。

**加藤** 私は監査等委員として、特にリスク管理の観点から必

要なチェックを行うように心がけています。一言でリスクといっても、予防的リスクマネジメントを検討する場面と、例えば新規事業等について検討する場面では留意すべき点が異なりますので、そういった議題ごとの特性を考慮する必要があります。特に後者の場面においては、適切なリスクテイクをするためには、リスクの最大値を把握したうえで議論をする必要があると考えていますので、必要な専門家の意見を確認しているか、あるいは、取締役会に上程されるまでの社内での検討プロセスが適切かなどを確認するようにしています。また、弁護士として人事労務を専門としていることから、「人」に関わる課題にも注目しています。何か社内で見えなかったとき、それが一人の社員のヒューマンエラーなのか、そうではなくマネジメントなどを含めた組織全体の問題なのかを見極めて対処していくことが大切だと考えています。

**小山** 伯東は、70年の歴史と確かな事業規模を持ちながら、新しい人材やエネルギーを積極的に取り入れている点がユニークだと感じています。キャリア入社も多数いて、皆さん活躍しているという点も良い企業文化ですね。2023年の秋に創立70周年記念行事が開かれたのですが、伯東愛にあふれ

るすごいお祭りだなと感じました。お祭りができるということは、やはり若いし、エネルギーがあるということだと思います。

**加藤** 本当にそうですね。先ほど話に出た創立70周年記念行事の際、取締役の皆さんが社員の皆さんと一緒にフラッシュモブに参加し踊ったのには驚きました。経営陣と社員の距離が近く、和気あいあいとした雰囲気の中に愛社精神を感じました。また、小山取締役がおっしゃる通り、中途採用者が多く活躍しているのもダイバーシティの表れで、社員同士の垣根がないのは働きやすさにつながっていると実感しています。

また、商社としての機能を持ちながら、メーカーでもある点が伯東の大きな特徴です。現場の方々と話すと、専門分野について本当に楽しそうに語ってくださいます。商社でありながら、ものづくりの現場やカルチャーを理解できることは、今後の中計の達成においても当社の大きな強みだと感じています。

**小山** 私自身、これまでさまざまなエレクトロニクス関連の企業を見てきましたが、商社でありながら自社内にメーカー部門を持ち運営している点は、非常にユニークな特徴ですね。

**山元** 私もエレクトロニクス商社とケミカルメーカーの融合については入社時から大変興味を持っていました。ただ、これまでは両部門がまるで別会社のように共存しているだけで、社員同士の交流も限られており、どこか距離感がある印象でした。それが最近では事業間のコラボレーションや仕事上の協業が進み、徐々に融合のかたちが見えてきています。今回の中計では、この融合をさらに深め、新規事業や製品開発へとつなげていく施策が進行中です。さらに売上約8割が電子部品事業ですが、利益面では電子・電気機器事業やケミカル事業も2〜3割を担い、収益バランスに優れているのも特徴です。私は銀行出身ですが、財務的視点で見るときに多角化による安定性は当社の大きな強みだと感じています。

#### 中期経営計画

### 「Hakuto 2028」で目指す「顧客優位の価値向上」と経営基盤の高度化

**小山** 今回の中計では「価値の複合化」というキーワードが印象的で、伯東らしい視点だと感じます。エレクトロニクスやケミカル、商社とメーカーの機能という特性と、強固なサプライヤー連携や高度な技術力を活かし、顧客に多面的な価値を提供し、唯一無二の存在となることを期待しています。

中計の策定では、現状維持ではないメリハリのある計画になっているか、そして全員が納得し共感できる内容になっているかを議論しました。特に私は、伯東らしさが反映された計画になっているかを重視しました。さらに、取締役会では、社員だけでなく株主をはじめとした外部ステークホルダーに



もしっかり中計を発信することが重要だ、という意見も挙がりました。最終的には、具体的な目標と施策が設定され、現実味のある計画に仕上がったと感じています。また、各部門が進める新規事業についても、裏付けとなる財務計画が組み込まれている点を評価しています。

**加藤** 中計の策定にあたっては、執行役員から「社員が納得できること」が重要だと繰り返し意見があり、それが一つの核になったように思います。策定後各部門で計画達成に向けた活発な議論も行われており、中計が全社員にとって「自分ごと」となることを期待しています。

また、伯東の「顧客第一」の精神は誠実さにつながる反面、リスクを過度に取りすぎないよう内部統制による管理も重要だと感じています。特に、株式会社クリアライズのグループ入りなど、新規事業やM&Aにより新たな文化が加わるなかで、リスクヘッジや内部統制の徹底が今後より必

要になると考えています。

**山元** 中計では顧客の課題解決を起点として、モノ・サービス・テクノロジーを組み合わせる価値提供を強化する、複合的な価値創造に注目しています。また、事業ポートフォリオの再構築により、高収益事業への資源集中や低収益事業の効率化、M&Aや外部連携の拡大も進める必要があります。加えて、DX推進・人材投資、AI・IoT・エネルギー・環境分野への投資や事業部横断の連携強化も予定しています。こうした取り組みには、全社で危機意識を共有することが重要です。現行事業の安定だけでなく将来のリスクも見据え、危機感を持つことで新規事業の推進につながります。人材確保やリスク認識、課題の明確化と確実な対策が求められます。

**加藤** 人材面では今回の中計でも技術力を持つ社員の育成や新規採用が不可欠です。そのためには教育訓練だけでなく、「ここで活躍したい」と思える職場づくりが重要です。またダイバーシティの観点では、現時点で女性取締役は私一人だけであり、取締役会で説明をする経営幹部も、議論をするメンバーもほぼ男性という状況は課題です。当社には非常に優秀な女性が多数いらっしゃるからこそ、経営幹部として活躍する風土ができていくとよいと思います。伯東ウィメンズカレッジが開設され、女性幹部候補の育成が進められていますので、今後ロールモデルを増やし、取締役会や執行役員クラスにも女性が登用される環境づくりを目指していきたいですね。

信を持って候補として推薦しました。

**加藤** 2030年を見据えると、組織にも新陳代謝が求められる時期が来ると考えています。現リーダーは自身でリーダーシップを発揮しつつ、次世代の育成にも取り組む難しさがありますが、周囲と対話しながらオープンなリーダーシップを発揮してほしいと思います。当社は人材こそが強みの会社です。良いリーダーがいる組織には優秀な人が集まり、高い定着率にもつながります。今後、伯東の2030年、さらにその先に向けて、どのように適切なリーダーを選び育てていくか、議論し続ける責任を感じています。

**小山** リーダー育成に向けては、次世代経営層育成の「サクセッションプラン」も策定し、実行を始めました。リーダーに

#### 取締役会の実効性

## ガバナンス体制のさらなる進化に向けて

**小山** 当社の取締役会は、オープンで闊達な雰囲気があり、IRなどで寄せられる外部の意見も共有されている点で良い体制だと感じています。総じて取締役会の実効性は確保されていますが、実効性評価では主に三つの課題が指摘されています。第一に、十分な審議時間の確保と議題の平準化です。これは資料の事前共有や説明時間の短縮などの工夫で改善を図っています。第二に、中長期的な事業課題や企業戦略など、ある意味取締役会でしか扱えないような大きなテーマに十分な時間をかけて議論ができるような工夫が必要です。そのためには、業務執行側への権限移譲と議題整理が重要です。第三に、取締役会の構成における多様性の継続的な向上が求められており、先ほど加藤取締役がお話されたように女性取締役の登用も望まれます。

**山元** 権限移譲を含めたガバナンス体制の見直しは現在議論中です。議題にメリハリを持たせることで、中長期的な議論時間の確保につながります。また、脱炭素やAI活用などの中長期課題を明確化し、外部専門家による業界動向や規制説明会を定期開催することも議論の質を高めるうえで有効です。執行役員との戦略対話の場を設け、取締役が監督だけでなく戦略的アドバイザーとして機能する体制も検討すべきでしょう。

**小山** おっしゃる通りですね。そのために私たち取締役自身も常にアンテナを高く持ち、実務レベルの方々と積極的に交



は多様なタイプが必要で、強い牽引力を持つ人材だけでなく、共感力や発信力、行動で結果を出すタイプなど、さまざまな資質のリーダーがいてよい。女性リーダーを含め多様なリーダー層の形成が必要です。さらに、次世代経営層育成プログラムでは、参加者同士が切磋琢磨するだけでなく、社外の次世代人材とも交流しながら学べるようにプログラムを構成しています。

#### 取締役会実効性評価結果と今後の対応方針

評価方法

無記名のアンケート

対象者

各取締役

#### 2024年度の分析結果

- 実質的な議論を確保するために必要かつ適切な人数で構成されている
- 原則月1回定期的に開催され、年間スケジュール及び主な審議事項は、事前に決定、通知されている
- 社外役員をはじめとし、全出席者が自由に発言できる雰囲気のもと、活発な議論が行われている
- 議案の説明は、的確に行われており、独立社外取締役による中立かつ客観的な提言のもと、また監査等委員による監督のもと、充実した議論が行われている

改善余地のある項目

- 中長期の課題に関する議論
- 企業戦略の方向性を示す議論

改善に向けた取り組み

- 監督機能強化に向けたガバナンス体制の見直しなどの具体的検討を開始

#### サクセッションプラン

## 2030ビジョンに向けて変革と成長を実現するリーダーの在り方

**山元** 中計の遂行にあたっては、社内外に明確なビジョンや戦略を発信し、全社一丸となった体制が整いつつあると感じています。一方で、その浸透にはまだ課題があります。最近、宮下社長が支店を訪問して現場社員と交流した際、「イネーブラー」への理解が十分でないことが分かり、今後も繰り返し働きかける必要があると話されていました。

現場から意識改革を進めるのは非常に良い取り組みです。さらに、経営陣には戦略の実行力と柔軟性、市場環境の変化に対応する力、そして必要に応じて果敢に計画の見直しや軌道修正を行う実行力を期待しています。株主、取締役、従業員、地域社会など多様なステークホルダーとの対話

を重視し、持続的な企業価値の向上に向けて、リーダーシップを発揮してほしいと思います。

**小山** 指名報酬委員に就任して強く意識するのは、委員会における議論や決定が株主をはじめとするステークホルダーへの説明責任を伴うという点です。そのため、常に客観性と妥当性を意識し、外部から問われても自信を持って答えられるようにすることが大切だと考えています。宮下社長についても以前から有能な経営幹部として認識していましたが、有能な取締役と社長とは求められる資質が異なります。そこで、改めて社長候補として面談し、能力や実績だけでなく、ご本人の強い覚悟と情熱も十分に認識した上で自



役員の指名・報酬

役員報酬制度

基本方針

当社は、取締役の報酬について「企業価値の持続的な向上」を主眼とし、株主利益との連動を重視した体系を基本方針としています。個々の取締役の報酬は、その職責に応じた適正水準とし、執行を担う取締役には成果創出のインセンティブを、監督を担う取締役には独立性とガバナンス機能を確保することを意図しています。具体的には、業務執行取締役には基本報酬に加え、業績連動報酬(短期インセンティブ)および譲渡制限付株式報酬(中長期インセンティブ)を付与する一方、社外取締役および非業務執行取締役については職責の性質に鑑み、基本報酬のみとしています。

報酬算定方法と業績連動性

業務執行取締役の報酬は、「基本報酬・業績連動報酬：譲

渡制限付株式報酬＝1:0.5:0.25」を目安に構成しています。業績連動報酬は、中期経営計画の重要指標であるROEおよび連結営業利益の達成度に基づき、基本報酬総額の0～50%の範囲で変動し、株主価値の拡大と密接に連動する仕組みとしています。また、譲渡制限付株式報酬については、役位に応じ基本報酬の20～30%を付与し、株主と価値を共有するとともに、中長期的な企業価値向上へのコミットメントを促しています。

報酬決定に当たっては、取締役会が基本方針を決議し、代表取締役社長が個別配分を決定しますが、その際には社外取締役を過半数とする指名・報酬委員会への諮問・答申を経ており、透明性と客観性を確保しています。これにより、取締役の報酬はガバナンス強化と企業価値向上に資する仕組みとして機能しています。

役員報酬の構成

| 区 分                   | 支給対象    | 構成内容                   | 支給時期・条件                                         |
|-----------------------|---------|------------------------|-------------------------------------------------|
| 基本報酬(固定報酬)            | 取締役全員   | 月例の固定報酬                | 役位・在任年数等考慮し決定(他社水準、従業員給与水準も参考)                  |
| 業績連動報酬(短期インセンティブ)     | 業務執行取締役 | 単年度の業績指標(営業利益・ROE等)に連動 | KPI達成度による。定時株主総会終了後1ヵ月以内(ROE下限5%。営業利益額×所定乗率で算出) |
| 譲渡制限付株式報酬(中長期インセンティブ) | 業務執行取締役 | 株式報酬(退任後に譲渡制限解除)       | 上限年額70百万円以内の金銭報酬債権を毎年一定の時期に支給                   |

代表取締役および取締役の選任プロセスと指名報酬委員会の活動

当社はコーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題と位置づけ、取締役・経営陣幹部の選任において透明性と客観性を重視しています。取締役候補者の選定では人格・見識・能力・経験・倫理観を基本要件とし、社外取締役は独立性基準を満たした多様な人材を対象に、常務会での厳格な審査を経て取締役会に付議します。監査等委員である取締役は監査等委員会の同意を必須とし、財務・会計・法務の知見を有する人材を確保しています。さらに2020年設置の任意の指名・報酬委員会は社外取締役が過半数を占め、選任・解任や報酬方針、後継者計画を審議し、取締役会の判断に客観性と透明性を担保しています。

また、当社は現在、「経営・監督」と「業務執行」の機能を一層充実させるための検討を進めています。取締役会は監督機能と長期的な全社方針の策定を中心とし、執行機能の権限移譲を進めることで、迅速かつ機動的な経営判断を

可能とする体制への移行を目指しています。これにより、ガバナンスの強化とともに、変化の激しい事業環境への柔軟な対応と、将来を見据えた持続的な成長戦略の両立を図ります。当社は今後も、創立100年に向けた持続的な発展の道筋を描きつつ、企業価値の着実な向上と信頼される経営体制の確立に努めてまいります。

取締役等の選任要件

| 区 分          | 選任の要件                    | 選任プロセス                                |
|--------------|--------------------------|---------------------------------------|
| ①取締役(全般)     | 人格・見識・能力・経験・倫理観を基本要件とする  | 常務会での厳格な審査を経て取締役会に付議                  |
| ②社外取締役       | ①に加え、独立性基準を満たすこと         |                                       |
| ③監査等委員である取締役 | ①を満たしたうえで、財務・会計・法務の知見を重視 | 監査等委員会の同意を経たうえで、常務会における厳格な審査及び取締役会に付議 |

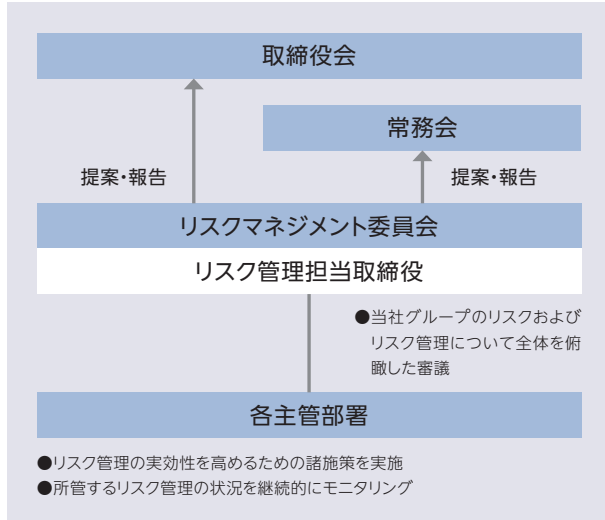
リスクマネジメント

リスクマネジメントの体制

当社グループのリスクマネジメントは、企業が直面する不確実性(＝リスク)を分析し、最小化する取り組みです。この取り組みは、事業目標の達成や企業価値の向上、持続的な成長へとつなげることを可能にします。

当社グループでは、リスクマネジメント委員会を四半期ごとに開催しています。この委員会には、各カンパニーやコーポ

リスクマネジメント体制図



コンプライアンスの体制

当社のコンプライアンス体制は、最高責任者である社長のもと、コンプライアンス担当取締役を置き、コンプライアンス委員会の委員長に任じています。同委員会は、主要なコーポレート部門・事業部門の責任者などから構成され、年度ごとに取り組み方針を決定し、各部門による活動の進捗報告を受けるとしています。また、国内外のグループ会社すべてで

レート部門の責任者が参加し、事業に影響を及ぼす可能性のある重要なリスクとその対応について協議します。さらに、この協議結果を取締役会でも共有することで、グループ全体でリスクに対する認識を高めています。これらの取り組みにより、持続的に実行可能なERM(エンタープライズリスクマネジメント)体制の確立を目指しています。

主要なリスクの一覧

| 区 分           | 選任の要件                                                              |
|---------------|--------------------------------------------------------------------|
| 外部環境に起因するリスク  | ①経済、市場動向に関するリスク<br>②災害ならびに感染症に関するリスク                               |
| 技術・競合に起因するリスク | ③技術、開発動向に関するリスク<br>④価格競争ならびに競合に関するリスク<br>⑤商圏の喪失に関するリスク             |
| 財務リスク         | ⑥運転資本に関するリスク<br>⑦金利動向に関するリスク                                       |
| 法的リスク         | ⑧製造物責任(PL)ならびに得意先等からの求償に関するリスク<br>⑨法的規制に関するリスク                     |
| その他のリスク       | ⑩情報セキュリティに関するリスク<br>⑪人材確保や育成に関するリスク<br>⑫海外事業におけるコーポレートガバナンスに関するリスク |

利用可能な内部通報制度を有しています。法務部が事務局として日常の運営にあたり、重要性の高い事案は「ステアリング・コミッティ」の審議により調査・対応方針を定めることとしています。これらのコンプライアンスの現状、および内部通報の状況は、定期的に監査等委員会に対し報告しています。

TOPIC

安全保障貿易管理ガイドライン

輸出管理態勢の充実、国際情勢の緊迫を踏まえ、ますます重要性が高まっています。かかる状況から、2019年に制定した「安全保障貿易管理ガイドライン」を、2024年4月に全面的に見直しました。具体的には、①国ごとの輸出規制が抵触し合う可能性を踏まえた表現とし、②懸念性の高い取引については、厳格に対応する姿勢を明確にしつつ、必要な手続きを全うすることを条件に、取引の可能性を残す表現としています。さらに、③軍事的要素のみならず、人権・環境の観点も踏まえた管理を行う旨を定めた条項を追加しました。