



社外取締役  
本島 修

社外取締役  
林 正子

代表取締役会長  
小川 信也

鼎談

社外取締役  
×  
会長

## パーパスの実現に向けた ハーモニーを。

### 取締役会とコーポレートガバナンス

—— 社外取締役の役割と、当社のガバナンスの状況についてお聞かせください。

**本島** 私の役割は一言でいえば善管注意義務を果たすことであり、日々、身を引き締めてその任にあたっています。取締役会はオープンで透明性が保たれています。これは、会長が長きにわたって築き上げた成果といえます。

**林** 私は2022年6月に就任したばかりです。長年学校の経営にも関わり、公務も数多く担当させていただいてきましたが、どのような形で経営に関わることができるのか、当初は不安もありました。しかしながら、皆さんからのご指導や整えられた環境のもと、自分なりの知見を活かすことができるようになりました。

**小川** 本島さんは核融合のITER機構長もされた国際的な科学者です。林さんは岐阜大学副学長として男女共同参画推進や環境問題にも熱心に関わり、ワークライフバランスにも取り組んでこられました。

**林** 本島さんには、技術的な背景について遠慮なく質問や相談をさせていただいています。新鮮で刺激的な学びの機会です。

**本島** 私はもとをたどれば実験屋ですが、ものづくりにもずっと興味は持ち続けてきました。日本の製造業の重要性は分かっているつもりです。

**小川** 取締役会の議案に関して、社外役員には事前にしっかりとご理解いただけるよう努めていますが、いかがでしょうか。

**林** 資料は常に新しい情報が分かりやすく整理されており、理

解しやすい内容となっています。また、よい情報も悪い情報も遅滞なく提供していただき、質問しやすい環境にあります。これは初歩的なことに聞こえるかもしれませんが、任務を遂行する上で非常に重要です。

**本島** 資料はもちろん事前に目を通しますが、取締役会の前に、毎回1時間ほどかけて議案の説明も行われています。現社長が副社長の時から続いているものですが、疑問点などを事前に確認できますし、これが非常に有効であると思います。こうした事前のさまざまな準備や配慮が、取締役会での率直かつ深い議論にもつながります。したがって、コーポレートガバナンスの仕組みは機能していると考えています。

**小川** スキルマトリクスに示されたテーマに関する深い知見をお示しいただくのはもちろんですが、専門領域を超えて自由な発想で議論をしていただいています。

**林** 専門を超えたところで刺激し合う、時には自身の思い込みを打破することのできる関係が理想だと思っています。これまでの知見を持ち寄ったうえで、互いが切磋琢磨し、響きあう関係ではないでしょうか。まさにハーモニーです。ダイバーシティ



の観点では定量化だけでなく、定性面にも気を配ることが大切です。専門分野以外の知見が加わってこそ、ダイバーシティの意味があります。

**本島** 私は遠慮をするタイプではありませんので、異なる分野についても、自分の意見はズバリ述べるようにしています。現場にもどんだん足を運んで、異なる発想で質問しているので、驚かれることもあります。ものづくりの現場で意見を言うことが私の存在意義でもあります。それから、安全面については、特に厳しく見えています。万一のことがあれば、個人や会社、社会まで影響が大きいですから。



**小川** 本島さんには科学的に原理原則を見ること、林さんから文学で育んだ人の心の機微を読む観点から人づくりについて、いつも示唆に富んだお話を頂戴しています。

## 中長期経営構想「Beyond the OCEAN」と 中期経営計画「NEXUS-26」に向けて

—— 4月にパーパスをはじめ新中長期経営構想などが発表されましたが、ポイントは何だとお考えでしょうか。

**本島** 財務価値としては収益を伸ばしていくことに尽きると思っています。非財務価値というのはパーパス的な価値の実現を示しています。企業にはお金だけで評価できない価値も多くあります。その最たるものが人財です。太平洋工業が持つ多様な価値をさらに見える化しなければなりません。戦略面で言えば、国内とのバランスを踏まえ、海外をどうしていくかがより明確化されるとよいと考えます。ここでも人財育成が重要です。

**林** 非財務価値を掲げた意味はとても大きいと思います。社会の変化によって生じる新たな課題に目を向け、ビジネスモデルの変革につなげ、新しい芽を事業として育てていくという姿勢がしっかり打ち出されています。また、「思いをこめて、あしたをつくる」をパーパスにしたことに鍵があり、一見ロマンチックな言葉ですが、抽象論に終わらず、ありがたい姿が具体化されています。

**小川** ものづくり企業として脱炭素や資源循環など環境負荷の極小化を果たすとともに、社会と共生することが大前提です。一人ひとりがモチベーションを高く持ち、個人の成長とともに企業も成長していくことに、注力しています。

**林** 私が期待するものに<sup>オメガ</sup>Ωプロジェクトがあります。社内公募による技術開発・新規事業創出に向けた取り組みで、ビジネスモデルの仮説を構築し事業化をめざすものです。4月から6月の3カ月で94件のアイデアシートが出ました。

**本島** これは企業内ベンチャーに似ています。ベンチャーというのは95%以上失敗するのですが、Ωプロジェクトは当社がリスクを担保するので、普通のベンチャーよりも成功の確率は高いはずですよ。

**林** 能力も経験も分野も異なる人たちが、チームで提案しているアイデアもありました。しっかりとした審査基準もあるわけですから、事業化して社会に受け入れられる未来の価値をつくるチャンスだと思います。

**小川** 若い人たちには、しがらみを超えた未来志向の発想を願っています。新社長へのバトンタッチにもそうした思いからでした。その結果がパーパスとなり、Ωプロジェクトにつながっています。

**本島** すべてがリンクして動きはじめています。新しい工場が1つできるくらい魅力のある製品が登場するとうれいですね。熱マネジメントシステム向けのカーエアコン用制御バルブなど、既存技術を活かした新製品にも期待しています。

—— 多様な人財が活躍できる仕組みづくりが重要になっています。

**小川** 私は30年前からGLOCALという言葉を使ってきましたが、これからはGLOBALでもLOCALでも貢献できる人財が求められます。

**林** 私たちが暮らす地球も社会も大きく変化しています。グローバル化や価値観の多様化が進む中で、これからは個性を持った多様な人財の底上げとともに、リーダー層の育成が欠かせません。個人が成長しなければ、企業は成長できないのです。カーボンニュートラルなどの環境課題は、個人も企業も、社会と共生しながら成長しないと解決できません。

**本島** 欧米企業には、ジョブディスクリプション(職務記述書)という仕組みがあります。誰の指示を受け、どのような目標に迫ったかを報告します。うまくいっている組織は、上からの指示と下からの提案のコミュニケーションができています。そして、事業スピードを上げ、社会に貢献できる企業をめざすことが必要です。

**小川** 心理的安全性やエンゲージメントの向上など、思いをこめて人的資本経営に努めていくことを経営の根幹とし、事業活動を進めてまいりたいと思います。本日は貴重なご意見ありがとうございました。



# コーポレートガバナンス

## 取締役および監査役



2023年6月17日就任の役員

### 取締役

- |             |       |             |       |
|-------------|-------|-------------|-------|
| 1 代表取締役会長   | 小川 信也 | 4 取締役専務執行役員 | 野田 照実 |
| 2 代表取締役社長   | 小川 哲史 | 5 社外取締役     | 本島 修  |
| 3 取締役専務執行役員 | 粥川 久  | 6 社外取締役     | 林 正子  |

### 監査役

- |          |       |
|----------|-------|
| 7 常勤監査役  | 山村 誠  |
| 8 常勤監査役  | 柿下 一也 |
| 9 社外監査役  | 榊原 章夫 |
| 10 社外監査役 | 新開 智之 |

## スキルマトリクス

企業価値を高める経営・ガバナンス、パーパスを実現する人財戦略・ものづくり、新たな価値創造をけん引する開発・技術、営業・調達、国際情勢・経済・異文化に関する知見や経験が

重要と考えます。また、経営基盤を強固にするためのリスクマネジメント、法務、財務・会計に関する専門性が必要と考え、これらのバランスを考慮した取締役の選定を行っています。

|       | 氏名    | 経営・ガバナンス | ものづくり・ひとづくり | 開発・技術 | 財務・会計 | 法務・リスク管理 | 国際経験 | 営業・調達 |
|-------|-------|----------|-------------|-------|-------|----------|------|-------|
| 取締役   | 小川 信也 | ●        | ●           |       | ●     | ●        | ●    | ●     |
|       | 小川 哲史 | ●        | ●           | ●     | ●     |          | ●    | ●     |
|       | 粥川 久  | ●        | ●           | ●     | ●     |          |      |       |
|       | 野田 照実 | ●        | ●           |       | ●     |          | ●    | ●     |
| 社外取締役 | 本島 修  | ●        | ●           | ●     |       | ●        | ●    |       |
|       | 林 正子  | ●        | ●           |       |       |          | ●    |       |

## コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、2023年4月に「思いをこめて、あしたをつくる」を「パーパス」として掲げ、あわせて長期的なあるべき姿からのバックカスティングの視点を踏まえ、中長期経営構想「Beyond the OCEAN」と、そのマイルストーンとしての中長期経営計画

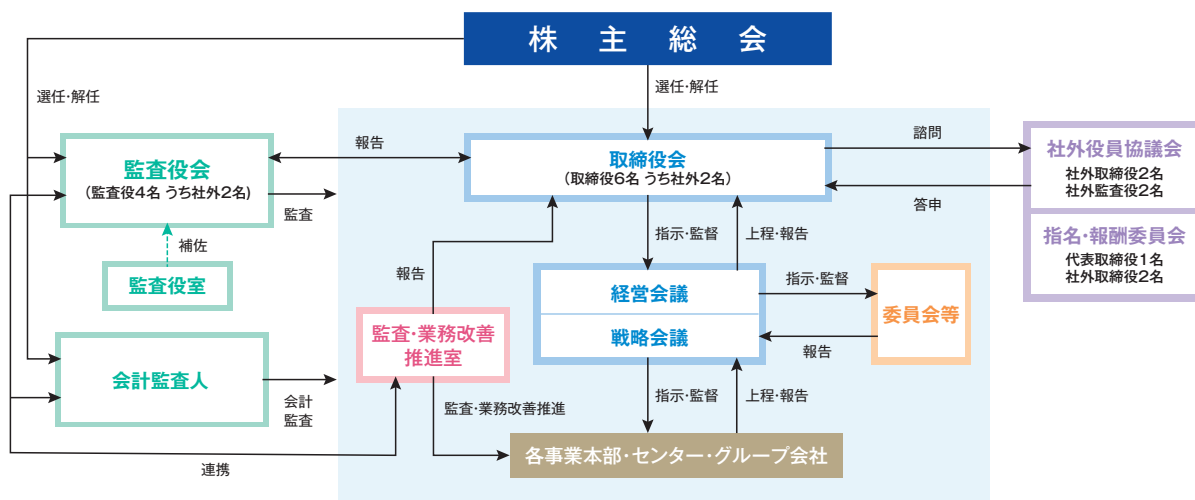
「NEXUS-26」を新たに策定しました。さらには、これらをめざす姿の実現とSDGs(持続可能な開発目標)達成のため、グループ全体でサステナビリティ経営を推進しています。

その基盤として、法令はもとよりその精神を遵守するとともに、

公正かつ透明性のある経営を実践していくことが重要と考え、ステークホルダーの皆様からの期待に応えるべく、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。具体的には、株主の権利・平等性の確保、株主以外のステークホルダーとの適切な協働、適切な情報開示と透明性の確保、取締役会の役割・責務の適切な遂行、株主との建設的な対話を進めています。

また、ステークホルダーとの信頼関係を築きながら企業の社会的責任を果たしていくことが企業価値の向上につながると考え

ています。議論の戦略性、意思決定の機動性を高めるため、2021年6月からは独立社外取締役が3分の1以上を占める経営体制としています。また、社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会の設置、ジェンダーをより意識した役員選任、政策保有株式の縮減など、ガバナンス向上に向けた取り組みを実践しています。なお、取締役会における女性取締役は1名で、その比率は16.6%となります。



経営管理組織としては、株主総会、取締役会、監査役会、会計監査人等の法律上の機関に加えて、戦略会議・経営会議において経営上の重要案件および経営戦略などの審議・検討を実施しています。また、執行役員制度を導入しており、経営の監督機能と業務執行機能を分離し、役割・責任の明確化と意思決定の迅速化を図っています。取締役会は、経営の基本方針の決定と業務執行の監督を行う機関と位置づけ、社外取締役2名を選任するとともに、経営環境の変化への機動的な対処を可能とするために取締役の任期を1年、取締役の数は6名として

います。社外取締役については、経営の意思決定プロセスにおいて社外取締役の役割・責務を果たせるよう、社外監査役と定期的に社外役員協議会を開催し、情報交換・認識共有できる体制を整えています。特に、取締役の選任・報酬については、社外取締役を過半数とする指名・報酬委員会の諮問・答申を経たうえで、取締役会で決定しています。また、監査役会設置会社として、社外監査役2名を含む監査役4名が内部監査部門と緊密な連携を保ち、効率的な監査を行うことにより業務の適正を確保しています。

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性向上のため、以下の通り取締役会の分析・評価を実施しています。

### (1) 分析・評価

取締役会の構成、運営、議案などに関するアンケートを実施後、認識された課題の背景・原因や改善の方向性などの意見・

提言を取りまとめ、取締役会へ報告のうえ議論を行っています。

評価の方法：アンケートによる自己評価

評価の対象：社外を含む取締役

評価項目：①取締役会の規模・構成、②取締役会の運営、③取締役会の議案、④取締役会の支援体制

## コーポレートガバナンス

### (2) 結果の概要

取締役会の規模・構成、議案の内容などの各項目について概ね適切であり、実効性は確保されているとの評価がされています。一方、重要テーマについての十分な審議時間の確保、社外役員への情報提供についてさらなる課題も確認しています。

### 指名・報酬委員会

当社は、取締役の指名ならびに報酬の決定について、公正性および透明性を確保するため、指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会の委員は、その過半数を独立社外取締役とし、取締役会は、取締役および執行役員の指名ならびに報酬について、指名・報酬委員会の意見を尊重して決議しています。

#### ■ 取締役の選任基準・手続き

前年度実績、多様性、必要なスキルなどを考慮して本委員会で審議し、審議内容を取締役会に答申。

### 役員報酬

当社の報酬制度においては、取締役の報酬は、基本報酬(固定額)、業績連動報酬、株式報酬で構成しています。業績連動報酬については、中長期的な視点を取り入れ、連結経常利益率および連結自己資本当期純利益率を業績連動報酬の指標にしています。

また、当社の中長期的な企業価値の向上を図るインセンティブ

### 監査役監査および内部監査

監査役会は、常勤監査役2名および社外監査役2名の計4名で構成されており、監査役の職務を補助するスタッフとして監査役室を設置しています。

常勤監査役は、内部監査部門から監査報告等を受け、必要に応じて内部監査部門に対し監査方針や重点監査項目等について指示を行っています。社外監査役は、弁護士および公認会計士としての専門性を活かした助言等を取締役会等で行っています。

監査役は、会計監査の相当性確認や業務監査結果の共有を行うため、定期的に会計監査人とコミュニケーションを行っています。

今後のさらなる実効性向上に向け、経営戦略上の重要テーマに関する審議時間をさらに確保し、より実効性ある議論の活性化に向けた社外役員への情報提供の充実化を図るなど、さらなる改善に取り組んでいきます。

#### ■ 2022年度の活動状況

開催回数：2回

#### ■ 委員の構成

社外取締役 本島 修(委員長)

社外取締役 林 正子

代表取締役会長 小川 信也

#### ■ 主な審議内容

- ・ 取締役候補者の選任
- ・ 業績連動報酬制度の見直し
- ・ 取締役会の実効性評価

を与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、対象取締役に對して譲渡制限付株式付与のための報酬を支給しています。なお、社外取締役・監査役は独立した立場で経営の監督、監査を担うため基本報酬(固定額)のみとしています。

ます。さらに、会社が対処すべき課題、会社を取り巻くリスクおよび監査上の重要課題等について、代表取締役、会計監査人、内部監査部門と定期的に意見交換を行い、監査の実効性確保に努めています。

内部監査部門である監査・業務改善推進室では、内部監査の実施とともに各部門における内部統制の状況を確認し、問題の指摘・改善勧告を行い、金融商品取引法に係る内部統制監査に万全を期す一方、その他の業務に対しても内部監査範囲の拡充を行うなど内部統制の有効性を図っています。

## 内部統制システム

当社は、「内部統制システムの基本方針」のもと、国内外の事業体を含むグループ全体で内部統制システムの充実・強化を図っています。具体的には、財務報告の適正性確保のための体制、コンプライアンス体制を含む内部統制システムの構築・運用状況について、各実施部署・事業体等からの報告内容の検

証または実地検査を行い、より適正かつ効率的な体制の構築に努めています。

この結果、財務報告に関わる内部統制は有効であると判断し、2023年3月31日を基準日とした内部統制報告書において、監査法人からも適正である旨の無限定適正意見を得ています。

## サステナビリティ経営

当社グループは、サステナビリティ経営にとって重要な15のマテリアリティを特定し、4つのテーマ「ステークホルダーとの信頼醸成」「製品を通じた社会・顧客課題の解決」「環境負荷の極小化」「人財の尊重と活躍」に区分しています。マテリアリティに関する取り組みは、ありたい姿とKPIを定めて進めており、各重要課題は個別に毎週開かれる戦略会議で適宜議論を行い、特に重要な課題は取締役会に諮っています。その進捗を年1回発行されるサステナビリティデータブックおよび当社WEBサイトで報告して

います。マテリアリティの中でも最重要課題が「気候変動の緩和および適応」であり、長期目標「PACIFIC環境チャレンジ2050」を定めて、グループ全体で取り組んでいます。また、マテリアリティの4つの柱の1つ「人財の尊重と活躍」については、5つのマテリアリティすべてが当社のパーパスと結びつく人財戦略と関連しており、人財戦略は取締役を含む議論のうえ策定を行っています。

## リスクマネジメント

当社グループは、経営を取り巻くリスクが多様化・複雑化する中、リスクマネジメント体制を構築し、リスク低減活動を計画的に実施しています。経営者が重要と考える経営リスクを抽出し、長期的視点から段階的に対策を進めています。リスク特定にあたっては、サステナビリティに関するマテリアリティを踏まえています。日常業務に関するリスクに対しては、各部門において影響を最小化する活動を継続的に進めています。これらのリ

スク低減活動については、リスクマネジメント会議で対策の進捗状況を確認・フォローするなど、全社的な取り組みとして、リスク発生未然防止やリスク管理レベルの向上を図っています。

当社グループが低減に取り組む経営リスクは、有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載し、ステークホルダーの皆様にごく情報開示を行っています。

## BCMの推進

当社グループでは、地震、風水害、感染症などの緊急事態に備え、人命最優先の考えのもと被害を最小限に抑え、事業の継続や復旧を図るための事業継続計画(BCP)を策定しています。また、全社一斉防災訓練の実施や地域の初期消火競技大会への参加など、防災意識・技術の向上を図る活動を定期的に行い、防災対策の継続的改善(BCM)に取り組んでいます。

2020年から2022年にかけて猛威を振るった新型コロナへの対策では、マスクの着用やこまめな手指消毒をはじめ、毎日の

体調確認と検温、三密回避などを記した「新型コロナウイルス感染防止のための行動ガイドライン」を、感染レベルに応じて運用し感染防止対策を徹底しました。

また、同時に実施したスプリットオペレーションや、Web会議などのテレワーク導入、各拠点への消毒キット配備などの集団感染防止対策は、今後パンデミック発生の際に大変有効な手段として貴重な経験・仕組みとなっています。