

## ガバナンス



当社は、経営理念「光を究め、感動と安心を創造し、心豊かな社会の実現に貢献します。」のもと、あらゆるステークホルダーとの良好な関係を築き、持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。その実現を支えるため、経営の公正性・透明性を確保するとともに、意思決定や業務執行の迅速化・効率化も図った、実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築することを基本的な考え方としております。

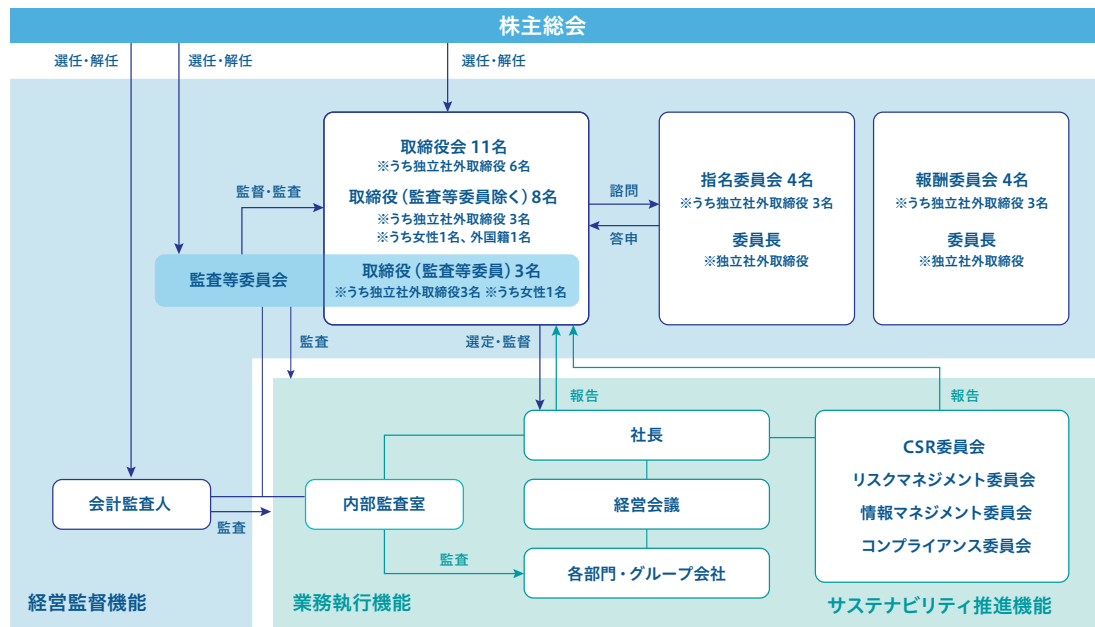
当社のコーポレート・ガバナンスに関する考え方をまとめた「コーポレートガバナンス・ガイドライン」はこちらに掲載しております。

[https://www.tamron.com/jp/ir/upload\\_file/m002-m002\\_01/CGG\\_0327.pdf](https://www.tamron.com/jp/ir/upload_file/m002-m002_01/CGG_0327.pdf)

## コーポレート・ガバナンス進化の歩み

フェーズ	2015年～2018年 ガバナンス基盤の構築と 多様性の確保	2019年～2022年 プライム市場適合に向けた 客観性の強化とサステナビリティ対応	2023年～2024年 自浄作用の強化と モニタリングボードへの移行	2025年～2026年 資本コストや株価を意識した経営の 実践と戦略的進化
背景	CGコード適用開始および改訂	CGコード改訂、市場再編	ガバナンスの抜本的見直しと、サステナビリティの経営統合	「稼ぐ力」の強化に向けたCGガイダンスへの対応と、新長期ビジョン、「100年企業」実現への布石
概要	CGコードの趣旨にいち早く賛同し、経営の透明性と取締役会の多様性確保に向けた基盤構築を推進しました。	プライム市場上場企業として求められる高い水準のガバナンスを満たすため、社外の知見の活用と監督機能の強化を図りました。	不祥事案を真摯に受け止め、経営のモニタリング機能の抜本的な強化を行いました。	次なる成長に向け、財務戦略や資本市場との対話を重視した陣容へと進化させています。
歩み	<p><b>2016年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>任意の指名委員会・報酬委員会を設置</li> <li>取締役会の実効性評価(自己評価)の開始</li> <li>外国籍取締役の選任</li> </ul> <p><b>2017年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員独立性基準の制定</li> </ul> <p><b>2018年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性取締役を選任し、取締役会の多様性を推進</li> <li>株主との価値共有を目的とした業績連動型株式報酬制度を導入</li> <li>CGコード全原則へのコンプライを実現</li> </ul>	<p><b>2020年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>長期ビジョンおよび環境ビジョン2050を策定</li> <li>ESG経営の方向性を明確化</li> </ul> <p><b>2021年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役を1名増員</li> <li>指名委員会・報酬委員会の構成員の過半数を独立社外取締役へ変更</li> </ul> <p><b>2022年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役の割合を1/3以上へ引き上げ、他社での企業経営経験者を社外取締役に選任</li> <li>「取締役のスキルマトリクス」の開示を開始し、改訂CGコード全原則へのコンプライを実現</li> </ul>	<p><b>2023年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス検討委員会を設置して再発防止策を策定</li> <li>サステナビリティ関連委員会の新体制開始やタムロン人権方針の制定を実施</li> </ul> <p><b>2024年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「監査等委員会設置会社」へ移行し独立社外取締役の割合を過半数へ引き上げ</li> <li>取締役会の実効性評価に第三者機関の関与を開始し客観性を担保</li> <li>役員報酬にESG指標を追加し、サステナビリティ目標と経営陣のコミットメントを連動</li> </ul>	<p><b>2025年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>役員研修の拡充</li> <li>サステナビリティ関連委員会活動や中長期戦略(長期ビジョン等)について、取締役会での審議を充実化させ、実効性をさらに向上</li> </ul> <p><b>2026年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>他社での実践的な財務経験者、および金融・資本市場に精通した社外取締役を新たに選任</li> <li>新長期ビジョンの実現に向け成長戦略と財務戦略の統合や資本コストを意識した経営のモニタリングを実施</li> </ul>

## コーポレート・ガバナンス体制



### ■ 取締役会

経営の基本方針や会社法で定められた重要事項を審議・決定し取締役の職務の執行の状況を監督するため、原則月1回開催しています。

### ■ CSR委員会

企業の社会的責任を果たし、持続可能な社会の実現に貢献することを目的として、常勤取締役、常勤監査等委員および執行役員等で構成するCSR委員会を原則四半期に1回開催しています。同委員会ではCSR(サステナビリティ)および統合マネジメントシステム推進の基本事項・方針・重要目標等の決定や審議、重要目標の進捗状況のモニタリングを行っています。

### ■ 監査等委員会

取締役会への出席や決裁書類の閲覧などを通じて取締役会の意思決定過程および取締役の職務の執行の状況を監査しており、監査等委員会を原則月1回開催しております。

### ■ リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント方針、体制、運営方法などを定め、短期・中期・長期にわたるリスクを防止または計画的に軽減する等の対策を実施することを目的として、常勤取締役、常勤監査等委員および執行役員等で構成するリスクマネジメント委員会を原則年1回開催し、リスクマネジメント推進のための基本事項・方針の決定、審議等を行っています。

### ■ 指名委員会・報酬委員会

取締役の指名および選・解任、報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性を高めるため、委員長を社外取締役とし、構成員の過半数を独立社外取締役とする、指名委員会と報酬委員会を設置しています。

### ■ 情報マネジメント委員会

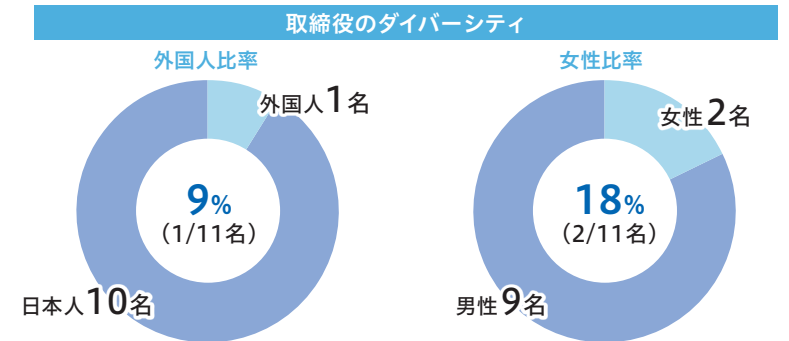
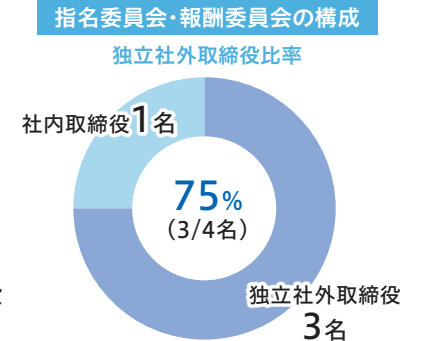
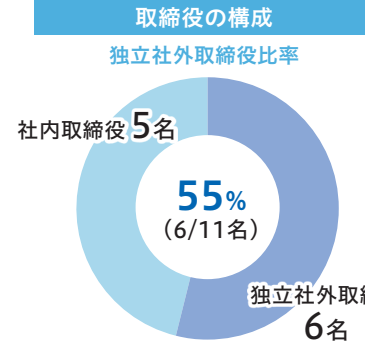
タムロングループにおける各種情報の管理および管理事項の統括を目的として、代表取締役社長、情報マネジメント担当取締役、執行役員等で構成する情報マネジメント委員会を原則年1回開催し、情報マネジメント推進のための基本事項・方針等、管理強化に向けた各施策等に関する決定、審議、報告および監督等を行っています。

### ■ 経営会議

取締役(非常勤監査等委員除く)で構成する経営会議を設置し、経営や業務執行に係る課題等について協議・検討を行い、経営環境の変化に迅速に対応しております。

### ■ コンプライアンス委員会

業務遂行における法令遵守、社会倫理に適合した行動実践等を目的として、代表取締役社長、コンプライアンス担当取締役、執行役員等で構成するコンプライアンス委員会を原則年1回開催し、コンプライアンス推進のための基本事項の審議等を行っています。



## 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を向上させ、企業価値を高めることを目的として、2025年の取締役会の実効性につき、自己評価・分析を実施いたしました。その結果の概要は以下のとおりです。

### 実効性評価の方法

取締役会の構成員である全ての取締役を対象に、外部機関の助言を得ながら、アンケートを実施いたしました。回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保いたしました。この集計結果を踏まえた上で、取締役会において、分析・議論・評価を行いました。

### 評価項目

直近の内部環境・外部環境の変化点や株主・投資家との対話実績、前年の改善計画進捗状況等も踏まえ、外部機関の助言を得ながら項目設定を行いました。

- |                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| ① 取締役会の構成                   | ⑥ 取締役に対する支援体制        |
| ② 取締役会の運営                   | ⑦ 役員トレーニング           |
| ③ 取締役会の議論                   | ⑧ 自身の取り組み            |
| ④ 取締役会のモニタリング機能             | ⑨ 指名委員会・報酬委員会の運営及び審議 |
| ⑤ 社内・社外取締役のパフォーマンス(監査等委員除く) | ⑩ 監査等委員会             |

### 評価結果の概要および今後の改善計画

前回実施した実効性評価では、取締役会での審議充実(経営戦略、ESG・サステナビリティ)、指名委員会の実効性向上、役員トレーニングの充実等について課題認識が共有されました。これらの課題に対し、サステナビリティ関連委員会の方針・取り組み内容について取締役会への「報告」から「審議」への切り替えを実施、加えて新たに中長期戦略(長期ビジョン等)の審議や、IR/SRミーティング報告の充実を実施いたしました。また、指名委員会の実効性向上に向けた基盤づくりとして年間アジェンダの見直しや指名に関する方針・基準の見直し等を実施、透明性を高めるために委員会での討議内容を取締役会へ共有しました。従来より実施している役員トレーニングについては、取締役への事前アンケートに基づき外部講師による勉強会を実施いたしました。

今回の評価結果を通じて取締役会の実効性はおおむね確保されていると認識しておりますが、アンケート結果より、引き続き取締役会での審議充実(経営戦略等)、指名委員会の実効性向上、役員トレーニングのさらなる充実化等の課題を認識することができました。それらの課題を中心に、今後も取締役会の実効性向上に向けた取り組みを継続的に進めてまいります。

### 社外取締役メッセージ

取締役会における決議事項等の推移から明らかなように、当社の取締役会においては、審議事項や報告内容の見直しを図り、資料の記載内容についても、より議論がしやすい内容とするため、また経営の透明度を高めるための改善が行われています。指名委員会においては、指名の基準の内容の適切性に関する議論を行ったことに加えて、個々の基準が意味するところについて深掘りした議論を行うことによって、実効性が向上したと感じております。

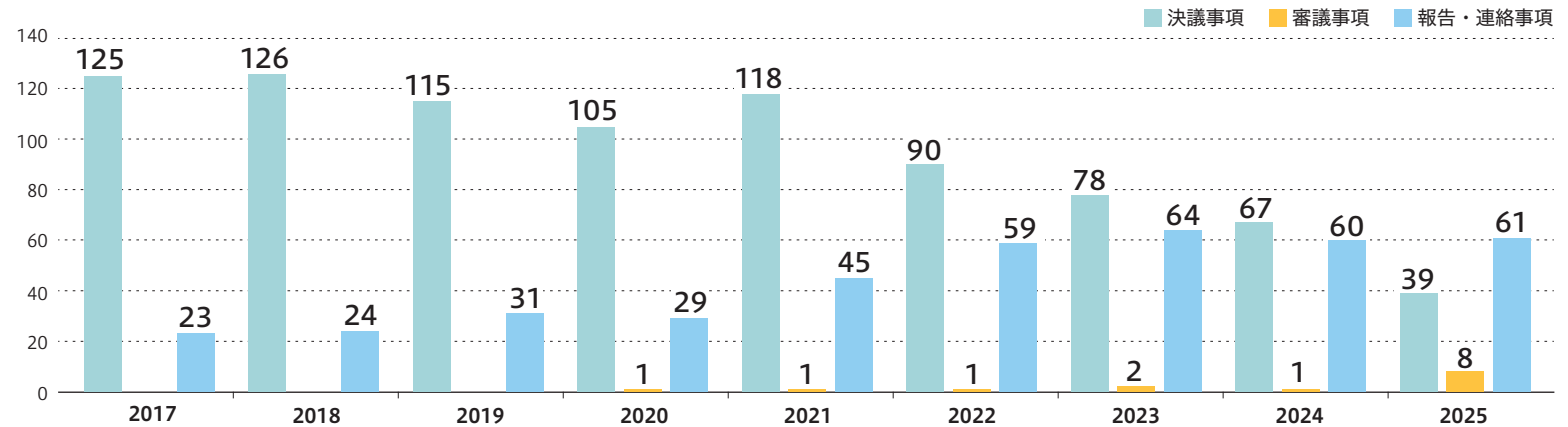
当社の組織面の強みは、他者を排除しない助け合いの精神が根付いていることにあると思っております。社外取締役は独立した立場から、監督や牽制の機能を期待されている者ではありますが、持続可能な中長期目標の達成という目的は一致しています。当社の良い面を失うことなく組織全体の力を向上させるためには、中長期目標の解像度を上げる努力が必要であると考え、本年も引き続き注力していきたいと思っております。



社外取締役  
石井 絵梨子

## 取締役会での具体的審議内容

### 取締役会の内容の変遷



### 取締役会の活性化と審議の深化

2024年の監査等委員会設置会社への移行を経て、当社の取締役会は「監督・議論の場」への質的変革を遂げています。2025年は、1議案あたりの質疑応答や意見交換が大幅に活性化し、役員の総発言回数は前年比で約2倍に増加しました。

また、総議案数が128件から108件へと精査される一方で、経営の方向性を左右する「審議案件」は1件から8件へと増加しています。一般的に課題とされる取締役と社外取締役の「情報の非対称性」に対し、当社では社外取締役が経営会議等の主要会議にも出席し、執行側の生きた情報に直接アクセスできる体制を構築しています。こうした独自の情報共有体制を背景に、複数の社外取締役が専門的な見地から、執行側に対して実効性や透明性を問う議論が定着、社外取締役の多様な知見が牽制機能として発揮される「実効性の高いモニタリングボード」へと着実に進化しています。

### 株主・投資家との対話を企業価値向上へつなげる体制

取締役会の実効性評価における課題認識に基づき、当社ではSR/IR(株主・投資家との対話)の結果を定期的に取り締り報告する体制を定着させています。

SR/IR活動で得られた資本市場からの要請は、単なる共有にとどまらず、社外取締役を交えた深い議論へと発展しており、各種施策へも織り込まれています。こうした誠実な対話とアクションが市場から評価され、結果として株主数増加という結果を得られているものと考えています。

#### 取締役会で議論された主な議題

##### ガバナンス関連

- 取締役会の実効性評価
- 指名委員会の実効性向上
- 内部監査の高度化

##### 経営戦略・経営計画関連

- 中期経営計画の修正
- 長期ビジョン・中長期戦略の策定
- ベンチャーキャピタル・スタートアップへの戦略投資

##### 財務・資本政策関連

- 株主還元方針の変更と株式分割
- 自己株式の取得と消却
- 政策保有株式の検証と縮減
- 株主・投資家との対話(SR/IR)

##### ESG・リスクマネジメント関連

- 各委員会の活動報告の「審議」(リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会(4月)、CSR委員会(7月)、情報マネジメント委員会(10月)の活動)

## 役員報酬

当社の業務執行取締役の報酬は、固定報酬である「基本報酬」と、業績連動報酬である単年度業績等に応じた金銭報酬の「短期インセンティブ報酬」および業績連動型株式報酬の「中長期インセンティブ報酬」で構成し、インセンティブの維持・向上を図るため、業績連動報酬を相応の割合とするとともに、業績連動型株式報酬の「中長期インセンティブ報酬」は、業績および株式価値と取締役の報酬との連動性をより明確

にし、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識をさらに高めることを基本方針としております。なお、中期経営計画の基本方針の一つであるESG／サステナビリティ戦略を確実に推進するため、2024年からESGを評価項目として新たに設定しました。監査等委員である取締役および社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うことを基本方針としております。

## 報酬体系

報酬の種類		割合	算定方法の方針・決定方法
固定	基本報酬(金銭報酬)	約60%	月例の固定報酬とし、株主総会にて決議された報酬限度額の範囲において、各人の役位や貢献度、業界あるいは同規模の他企業の水準等を勘案して決定。
変動	短期インセンティブ報酬(金銭報酬)	約20%	株主総会にて決議された基本報酬を含む報酬限度額の範囲において、単年度の連結業績や個人別の定性評価等を勘案して各人別に決定し、12等分し支給。
	中長期インセンティブ報酬(株式報酬)	約20%	業績連動型株式報酬とし、株主総会にて決議された報酬限度額の範囲において、当社が金銭を拠出することにより設定する信託が当社株式を取得。取締役に対して、取締役会が定める株式交付規程に従って役位および業績等に応じて付与するポイントに基づき、信託を通じて当社株式を交付。取締役が当社株式の交付を受ける時期は、信託期間中の毎事業年度における一定の時期とし、取締役退任時までの譲渡制限を付す。単年度の連結業績や個人別の定性評価のほか、ROEを含めた中期経営計画に対する達成度やTSR、ESG要素に対する達成度も評価対象。

## 評価指標等

評価項目	評価指標	評価ウエイト				
		社長	事業担当取締役	事業担当以外の取締役		
全社業績	連結売上高	20%	70%	10%	70%	15%
	連結営業利益	50%		25%		
担当部門業績	業績評価	—	35%	70%	25%	70%
個人考課	個人別の戦略目標評価	30%				

※単年度業績評価

評価項目	評価指標	評価ウエイト
		全取締役
全社業績	連結売上高	20%
	連結営業利益	30%
企業価値	ROE	10%
	TSR	30%
	ESG	10%

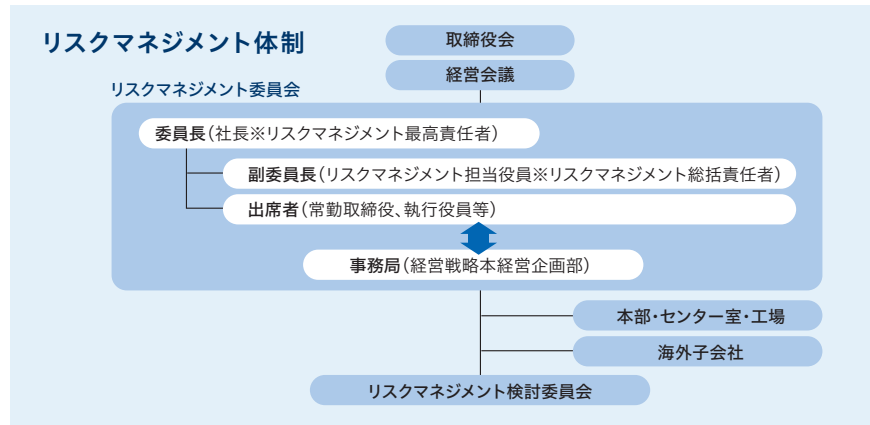
※中期業績評価

TSRは中期経営計画期間中における当社TSRの成長率と、精密機器TOPIX(配当込み)の成長率との相対評価により評価することとしております。また、ESGは「環境ビジョン2050」にて定めるCO<sub>2</sub>排出量の削減目標に対する達成度にて評価することとしております。

## リスクマネジメント

### リスクマネジメントの仕組み・体制

当社グループは、短期・中期・長期にわたるリスクを防止または計画的に軽減し、企業の安定した成長に資することを目的として「リスクマネジメント規程」を制定しています。代表取締役社長を最高責任者とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、基本事項・方針の決定・審議を行っています。また、下位組織として「リスクマネジメント検討委員会」を設置し、気候変動や人的資本経営、人権問題を含むリスクの抽出、影響度と発生可能性の観点からの評価、対応策の策定・モニタリング等を実施し、実効性を高めています。

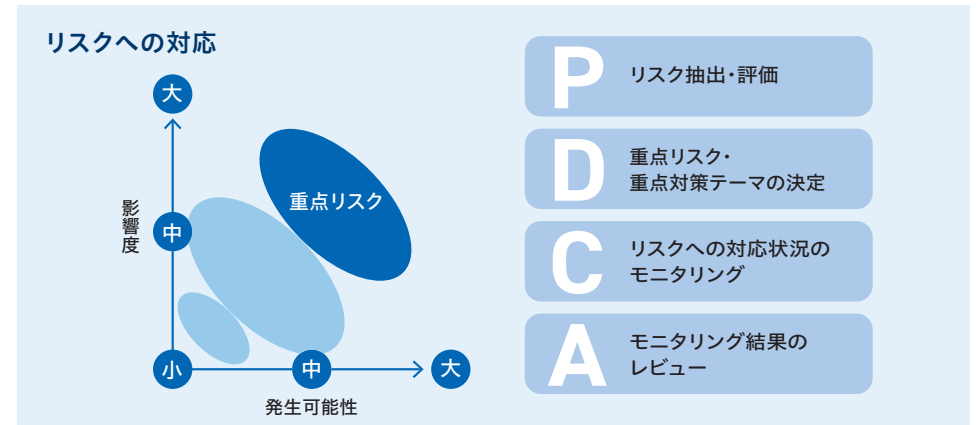


### 管理方法と重点対策テーマ

事業上のリスク・機会を経営戦略上の重要要素とし、リスクマネジメント委員会が各部門のリスクを5段階で評価、重要対策を取締役会へ報告・審議の上で実施する一元管理体制を敷いています。グループ全体のリスクは年1回見直しを行い、取締役会が定期的に監督することで潜在的影響の評価と経営基盤の強化を推進しています。

2025年は、「ガバナンス改善」「地政学リスクへの対応強化」「BCPの改善」「情報セキュリティ強化」「持続可能なサプライチェーンの強化」の5つを重点対策テーマ※として特定し、対応策を検討・実行しました。

※ 影響度・発生可能性の高まり、対応状況の進捗等を踏まえ全社的対応（部門横断的な取り組み、リソース支援ほか）が必要なテーマ



### ガバナンス改善への取り組み（再発防止策の完遂）

当社は、前代表取締役社長等の不適切な経費の使用に関して、特別調査委員会による提言等を踏まえ再発防止策を策定し、同日付で設置したガバナンス検討委員会を中心として、全社一丸となって再発防止、ガバナンス改善に向けた取り組みを進めてまいりました。役職員の接待費・社内飲食費支出ルールの厳格化、役員関連経費に対する牽制・監査の強化、取締役会による役員関連経費の監視等、指名委員会における指名手続きのさらなる厳格化と運用

改善、外部講師による役員研修や全社員向けエンゲージメント調査の実施など、多角的な施策を実行しました。

2025年2月7日をもって、全ての施策の対応が完了し、現在は運用フェーズへと移行しています。これに伴い、再発防止を監督してきた「ガバナンス検討委員会」はその役割を終えて解散しました。今後は、監査等委員会設置会社としての強力な監督機能のもと、健全な企業風土の定着とガバナンスの不断の改善を継続してまいります。

外部専門家による役員向け研修、取締役会での役員室交際費実績報告も継続実施をしており、指名委員会については指名の方針・基準を見直し、ガバナンス・ガイドラインを改訂するなど、開催頻度の増加のみならず質の向上にも努めております。

再発防止策の進捗詳細はこちらに掲載しています。

[https://www.tamron.com/jp/ir/upload\\_file/tdnrelease/7740\\_20250117552017\\_P01\\_.pdf](https://www.tamron.com/jp/ir/upload_file/tdnrelease/7740_20250117552017_P01_.pdf)

## 取締役 (2026年4月1日現在)



代表取締役社長  
**桜庭 省吾**

指名委員会委員、報酬委員会委員

1981年当社入社。2005年1月当社執行役員光学開発本部長に就任し、2014年3月当社取締役に就任。2016年3月には当社取締役副社長に就任。2023年8月より当社代表取締役社長。



取締役副社長  
**岡安 朋英**

映像事業本部、特機事業本部、調達統括本部及びCSR担当

2000年当社入社。2012年4月当社執行役員に就任し、開発管理本部長や映像事業本部長を務めた後、2016年4月当社上席執行役員就任。2017年4月には上席執行役員 TAMRON USA, INC. 副会長就任。2018年3月当社取締役就任。2025年3月より当社取締役副社長。



専務取締役  
**張 勝海** Shenghai Zhang

生産部門(青森工場、中国工場、ベトナム工場)、モールドテクノロジーセンター及びリスクマネジメント担当

1997年当社入社。2010年4月当社執行役員タムロン光学仏山有限公司董事総経理就任。2016年3月当社取締役就任。2025年3月より当社専務取締役。



専務取締役  
**大谷 真人**

コンポーネント機器事業本部、品質管理本部、光学開発センター、R&D技術センター及び情報マネジメント担当

1984年当社入社。2012年当社執行役員に就任し、コンポーネント機器事業本部長や特機事業本部長を務めた後、2018年3月当社取締役就任。2025年3月より当社専務取締役。



取締役  
**岡部 明**

管理本部、経営戦略本部及びコンプライアンス担当

1989年三井物産(株)入社。グローバルなビジネス環境下で複数の企業におけるCFOを務め、財務、会計、IT、人事、法務、総務等管理部門の実務及び統括の経験を豊富に有しています。2025年1月当社入社。2026年3月より当社取締役。



取締役(社外取締役、独立役員)  
**石井 絵梨子**

指名委員会委員長、報酬委員会委員

2004年弁護士登録。2011年ニューヨーク州弁護士登録。M&Aや企業法務全般等に精通し、弁護士としての専門的な知見を有しています。2021年3月より当社社外取締役。



取締役(社外取締役、独立役員)  
**白川 靖浩**

指名委員会委員、報酬委員会委員長

1986年警視庁入庁。長年にわたり警察行政に携わり警察行政の法律全般に精通しており、また、他社において監査役を務めるなど、豊富な経験、高い見識を有しています。2025年3月より当社社外取締役。



取締役(社外取締役、独立役員)  
**野崎 浩成**

指名委員会委員、報酬委員会委員

1986年(株)埼玉銀行(現(株)埼玉りそな銀行)入行。証券会社などでアナリストとして長年、企業分析に携わり、また、内閣官房における日本成長戦略会議の委員等を務めながら大学で企業価値について教鞭をとる等、企業経営への深い理解及び資本市場に対する高い見識を有しています。2026年3月より当社社外取締役。



取締役(社外取締役、独立役員)  
常勤監査等委員  
**西村 加代子**

1991年クレディスイスファイナンシャルプロダクツ証券会社(現UBS証券(株))バイスプレジデント財務部株式債券管理会計長就任をはじめとして、長年にわたり証券会社にて財務部門の責任者及び取締役を務め、財務及び会計に関する深い理解を有しています。2026年3月より当社社外取締役。



取締役(社外取締役、独立役員)  
監査等委員  
**植田 高志**

1981年(株)埼玉銀行(現(株)埼玉りそな銀行)入行。金融機関における業務経験、他社の取締役としての経験及びマネージメントサポートコンサルティング(株)において代表取締役を務めるなど豊富な企業経営の経験並びに内部統制・監査部門等の経験を有しています。2023年3月当社監査役就任。2024年3月より当社社外取締役。



取締役(社外取締役、独立役員)  
監査等委員  
**横田 顕**

1985年三井信託銀行(株)(現三井住友信託銀行(株))入行。大手金融機関グループにおいて取締役及び監査役を務め、企業経営の経験と人事部門の責任者として人的資本経営を推進した実務経験を有しています。2026年3月より当社社外取締役。

## 取締役会の構成・スキルマトリクス

当社は、新長期ビジョン「撮り、測り、つなぐ。人と自然の健康を創造する企業へ」の実現と、中期経営計画に掲げる企業価値の最大化を牽引するため、取締役会を「専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役により構成する」ことを基本方針としています。  
特に、持続的な成長に向けた「事業戦略」「財務戦略」「ESG／サステナビ

リティ戦略」の実行を支えるため、当社の強みである光学技術や生産・開発、グローバル事業に精通した人材に加え、新たにグローバルでのCFO・管理部門統括経験者、資本市場・企業価値分析の専門家を取締役に迎えます。これにより、財務マネジメントの強化や多角的かつ客観的な視点に基づく実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築いたします。

氏名	※1 保有株式数	※2 在任期間	※2 属性	取締役会の 出席状況 ※3	指名委員会の 出席状況 ※3	報酬委員会の 出席状況 ※3	監査等委員会の 出席状況 ※3	スキルマトリクス						
								企業経営	グローバル	生産・開発	営業・ マーケティング	財務・会計	法務・ リスクマネジメント・ コンプライアンス	ESG・ サステナビリティ
桜庭 省吾	164,764株	12年	指名委員会委員 報酬委員会委員	17/17回	5/5回	2/2回		●		●		●	●	●
岡安 朋英	53,624株	8年		17/17回				●	●	●	●		●	●
張 勝海	89,924株	10年		17/17回				●	●	●		●		
大谷 真人	59,984株	8年		17/17回				●		●	●			
岡部 明	－株	－年		－				●	●			●	●	
石井 絵梨子	5,600株	5年	社外 独立 指名委員会委員長 報酬委員会委員	17/17回	5/5回	2/2回			●			●		
白川 靖浩	400株	1年	社外 独立 報酬委員会委員長 指名委員会委員	13/13回	4/4回				●			●		
野崎 浩成	－株	－年	社外 独立 指名委員会委員 報酬委員会委員	－				●	●			●		●
西村 加代子	－株	－年	社外 独立 常勤監査等委員	－				●	●			●	●	
植田 高志	1,200株	2年	社外 独立 監査等委員	17/17回			15/15回	●				●		
横田 顕	－株	－年	社外 独立 監査等委員	－				●				●	●	●

※1 2025年12月末現在 ※2 2026年3月末現在 ※3 2025年12月期のもの(出席回数/開催回数)