



TAMRON

Focus on the Future

2024年12月期 決算説明会

2025年2月7日（金）

株式会社タムロン（東証プライム、証券コード：7740）

I.新中期経営計画の上方修正

『Value Creation26 ver2.0』

1. 『Value Creation26 ver2.0』の位置づけ
2. 『Value Creation26 ver2.0』の骨子
3. 『Value Creation26 ver2.0』事業戦略
4. 『Value Creation26 ver2.0』財務戦略
5. 資本コストや株価を意識した経営
6. 『Value Creation26』ESG/サステナビリティ戦略

II.2024年実績

1. 2024年総括
2. 2024年実績
3. 営業利益変動要因
4. 2024年セグメント別実績
 - ①写真関連事業
 - ②監視&FA関連事業
 - ③モビリティ&ヘルスケア、その他事業

III.2025年計画

1. 2025年計画
2. 2025年セグメント別計画
 - ①写真関連事業
 - ②監視&FA関連事業
 - ③モビリティ&ヘルスケア、その他事業

IV.参考情報

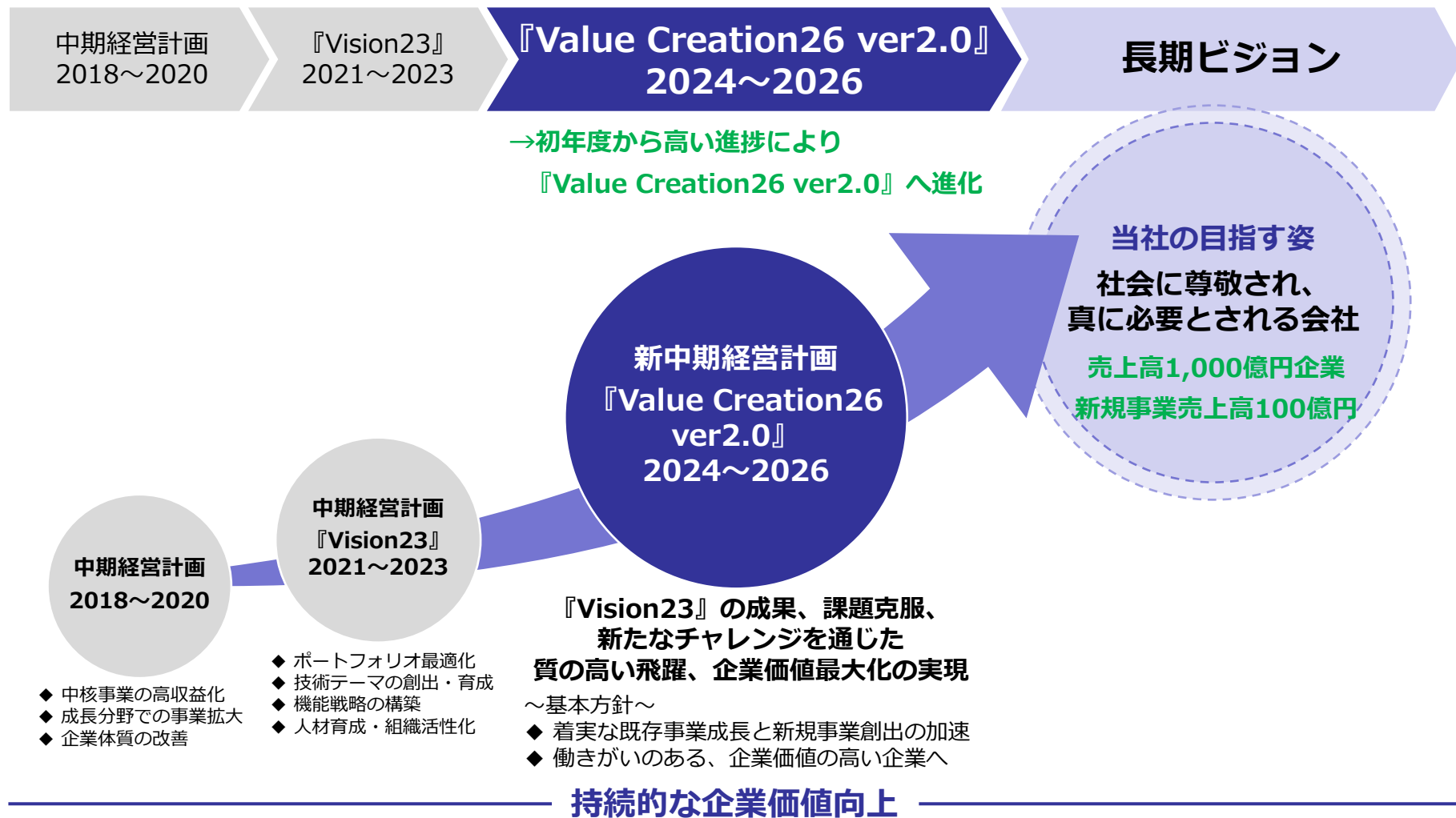
1. 財政状況
2. キャッシュ・フロー
3. 設備投資、減価償却費、研究開発費
4. 四半期業績推移
5. 配当金、主要経営指標
6. 為替影響



I . 新中期経営計画の上方修正 『Value Creation26 ver2.0』

I - 1. 『Value Creation26 ver2.0』 の位置づけ

新中期経営計画『Value Creation26』始動



『Value Creation26 ver2.0』

新たなチャレンジを通じた質の高い飛躍、企業価値最大化の実現
次期中計での長期ビジョン「売上高1,000億円企業」到達へ

事業戦略

- ◆ 事業ポートフォリオ最適化の深化
- ◆ 新規事業の育成・創出の加速

財務戦略

- ◆ 効率的かつ安定性を確保した経営の構築
- ◆ 還元政策の拡充

持続可能な事業基盤構築

ESG/サステナビリティ戦略

- ◆ コーポレート・ガバナンス体制の変革
- ◆ 経営インフラ/人的資本拡充
- ◆ カーボンニュートラル・環境負荷低減

I - 2. 『Value Creation26 ver2.0』 骨子 ②経営数値目標

『Value Creation26 ver2.0』

中計1年目で全ての目標を大幅達成⇒目標値を大幅上方修正

	2023年 実績	24年2月公表 2026年 中期計画	25年2月上方修正 2026年 中期計画ver2.0
売上高	714億円	830億円	950億円
営業利益	136億円	153億円	205億円
営業利益率	19.1%	18.4%	21.6%

	2021～ 23年平均	2026年 中期計画	2026年 中期計画ver2.0
EBITDA率	21%台	22%以上	24%以上
ROE	13%台	14%以上	16%以上
株主還元	配当性向 30%台	総還元性向 60%程度	総還元性向 60%程度

※為替前提

ドル = 140円
ユーロ = 152円

ドル = 145円
ユーロ = 155円

- ◆ 高収益性・高効率性を維持しつつ、売上高・利益の高成長を実現

24年成果：10期ぶり過去最高売上高更新、**800億円台到達**(900億円間近)

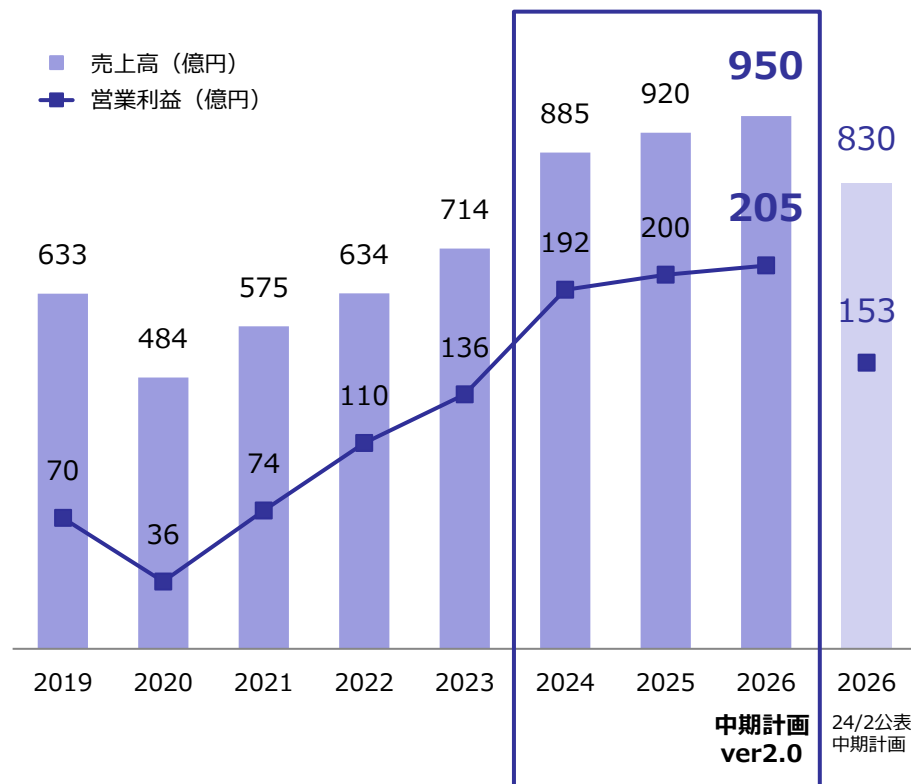
3期連続過去最高益更新、中計比**25%増**、営業利益率**20%台**へ

26年目標：23年比で売上高**1.3倍以上**、営業利益**1.5倍以上**へ

売上高**1,000億円**に向けた事業成長、営業利益**200億円以上**へ

- ◆ 財務価値、事業規模を大きく上回る企業価値を創出

※24年2月公表の当初中計：当社初の売上高800億円台、営業利益150億円以上を目指す



事業戦略

各事業への適正なリソース配分を実施し、各事業で継続的な事業成長

- ◆ 写真事業のキャッシュカウ化を進展
- ◆ 監視&FA、モビリティ&ヘルスケア、その他事業の事業規模拡大
 - ➔ 監視&FA、M&Hの売上構成比は各15%以上へ（26年では15%未満も、23年比1.5倍の増収）
 - ➔ 写真事業の売上構成比を3/4から2/3へ（26年では約70%へ）

機能戦略

既存事業成長、新規事業創出を支える各機能の進化

生産・調達

- ◆ ベトナム第2工場稼働による世界3極生産体制の強化
- ◆ サプライチェーンの強靱化、アロケーションの柔軟性強化
- ◆ 自動化・省力化・省人化の推進
- ◆ 独立採算の再徹底、競争優位性確立

マーケティング・販売

- ◆ 米州/欧州市場での挽回
- ◆ 中国市場の内需獲得
- ◆ 新興国市場の需要取り込み
- ◆ デジタルマーケティングの強化
- ◆ グローバルでのニーズ発掘機能強化

研究開発・事業企画

- ◆ 基礎の光学・要素技術の高度化
- ◆ 製品開発/設計の生産性向上
- ◆ シーズの発掘/ニーズ結びつけの強化
- ◆ 新規事業創出機能強化
- ◆ オープンイノベーション加速

I - 3. 世界3極生産体制の強化

ベトナム第2工場稼働

- ◆ 生産キャパの拡大
- ◆ リスク対応、安定供給体制の強化
(地政学的リスク、関税リスク等)
- ◆ コスト対応力の強化

名称	タムロンベトナム・ビンフック工場
場所	ベトナム ビンフック省 第三タンロン工場団地
投資額	約40億円(予定)
スケジュール	着工：2023年10月 稼働開始：2025年1月 量産体制確立：2026年 フル稼働：2028年
工場規模	土地面積：約25,000㎡ 建築面積：約8,000㎡ 延床面積：約28,500㎡ (3階建：工場棟17,000㎡、駐輪場11,500㎡)

長期ビジョン「売上高1,000億円」に対応可能な生産体制を早期確立

①当社グループ生産能力

現状比 **1.2倍増**

②生産割合(金額)

	現状	2028年
ベトナム	約25%	約 45%
中国	約65%	約 45%
日本	約10%	約 10%

③中国部品調達率

現状 約30%
↓
25年以降 **20%以下**

<ベトナム第2工場：ビンフック工場>

- レンズ加工、金属加工、成形、塗装、組立
- 従業員数：フル稼働時 約1,500名
- 生産品目：交換レンズ、監視用レンズ、車載用レンズ

<既存ベトナム工場：ノイバイ工場>

- レンズ加工、金属加工、成形、組立
- 従業員数：約1,500名
- 生産品目：交換レンズ、監視用レンズ



<青森工場>

- レンズ加工、GM(ガラスモールド)、成形、組立
- 従業員数：約300名(臨時従業員含む)
- 生産品目：交換レンズ、監視用レンズ、医療用レンズ、原器

<中国：仏山工場>

- レンズ加工、金属加工、成形、塗装、組立
- 従業員数：約2,500名(臨時従業員含む)
- 生産品目：交換レンズ、監視用レンズ、車載用レンズ、DSC/VC用レンズ、ドローン用レンズ

人々に感動を、心を豊かに

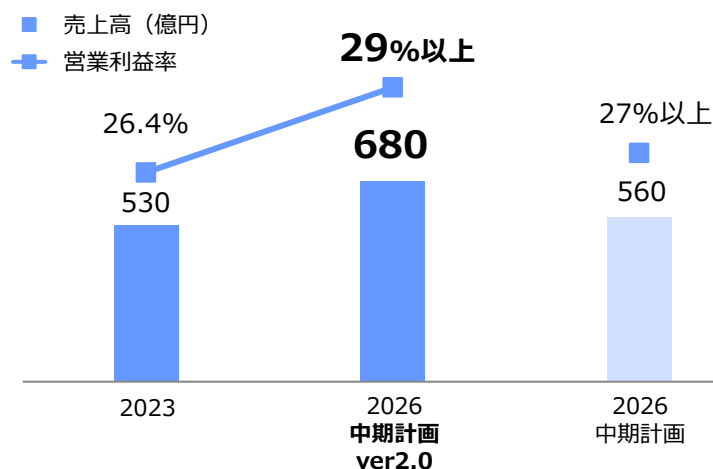


写真関連事業

中核事業として高収益体制向上

- ◆ 自社ブランド新製品の投入ペース加速
※ 従来：年間5本 ➡ 当初中計：年間6～7本
➡ **新中計ver2.0：2026年に年間10本へ**
- ◆ 新規フォーマットへの継続対応
➡ **新中計ver2.0：3→4マウントに拡充、体制確立へ**
- ◆ 自社ブランドシェアの向上
 - ・ 米州、欧州市場での売上挽回
 - ・ 中国・アジア市場の継続拡大
 - ・ 未開拓市場（中南米、アジア、中東、アフリカ）開拓
※ 金額シェア：5% ➡ **中計：7～8%**
- ◆ OEM先とのパートナーシップ強化

	2023年 実績	2026年 中期計画	2026年 中期計画ver2.0
売上高	530億円	560億円	680億円
自社ブランド	328億円	370億円	390億円
OEM	202億円	190億円	290億円
営業利益	140億円	152億円	200億円
営業利益率	26.4%	27%以上	29%以上



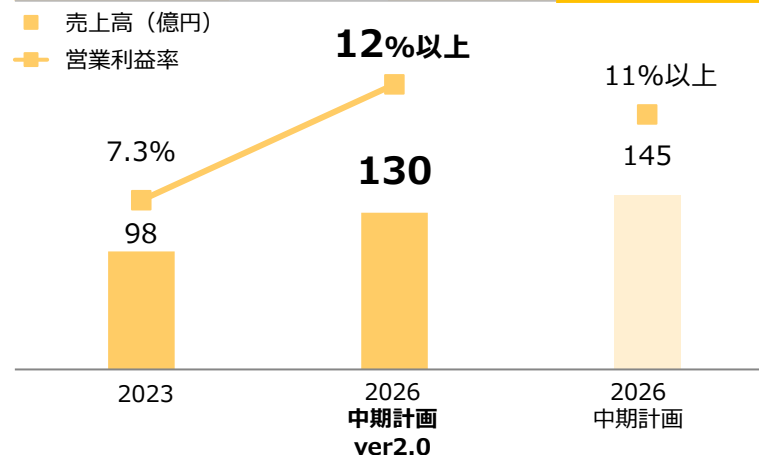
安心・安全な社会づくりに

監視&FA関連事業

成長事業への再転換、営業利益率10%以上へ

- ◆ 監視市場での2面戦略への転換
 - ➔ 高付加価値製品に加えボリュウムゾーン受注強化
- ◆ FA市場、新規分野での顧客開拓
 - ➔ FAラインアップ拡充、OEM受注、SWIR、FAズーム
 - ➔ **新中計ver2.0：新規分野への参入**
 - ・レーザー加工ヘッド市場
 - ・近赤外照明市場
 - ・業務用カムコーダー市場
- ◆ カメラモジュールラインナップ拡充
 - ➔ 4K・高倍率・小型化を実現
 - ➔ OEM及び自社ブランドの両輪で売上を拡大
 - ➔ **新中計ver2.0：遠赤外ズームカメラモジュール開発**
- ◆ 事業の選別、事業構造の見直し
- ◆ 中国内での開発・生産・販売体制強化

	2023年 実績	2026年 中期計画	2026年 中期計画ver2.0
売上高	98億円	145億円	130億円
監視	59億円	74億円	70億円
FA他	16億円	36億円	28億円
カメラ モジュール	8億円	35億円	32億円
TV会議	15億円	－	－
営業利益	7億円	16億円	16億円
営業利益率	7.3%	11%以上	12%以上



I-3. 事業戦略 ④モビリティ&ヘルスケア、その他

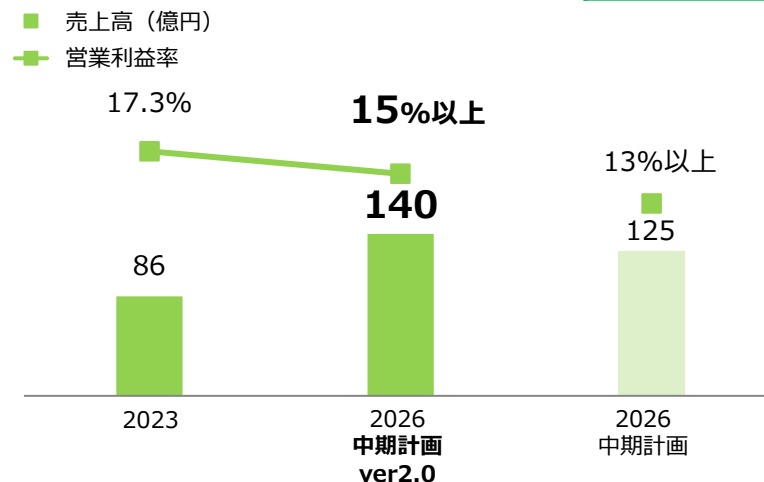
安全な暮らしと健康を

モビリティ&ヘルスケア、その他事業

車載事業、医療事業の更なる成長 新規事業の創出を加速

- ◆ ADAS進展に伴うセンシング用途への集中
- ◆ コスト競争に向けた次世代コスト体制の確立
- ◆ 高画素、高耐久、高耐熱等、信頼性確保技術の構築
- ◆ 受注活動の変革、企画上流段階からの参画アプローチ
 - ➔ 当初中計：車載事業を100億円事業へ
 - ➔ 新中計ver2.0：車載事業を120億円事業へ
- ◆ 硬性内視鏡ビジネスの更なるステップアップ
- ◆ 手術顕微鏡、ライフサイエンス分野への本格参入
 - ➔ 医療事業を10億円事業へ（30年30億円目指す）
- ◆ 新事業創出への先行投資もあり利益率低下も増益

	2023年 実績	2026年 中期計画	2026年 中期計画ver2.0
売上高	86億円	125億円	140 億円
車載	71億円	102億円	122 億円
医療	4億円	14億円	11 億円
DSC/VC/ ドローン他	11億円	9億円	7 億円
営業利益	15億円	17億円	22 億円
営業利益率	17.3%	13%以上	15%以上



安定性を確保した上で効率的な経営の構築

適切な資本構成

- ✓ ROE16%以上を維持
- ✓ 資本コストの倍以上を確保
- ◆ 財務安全性を確保した上で手元資金を活用し、効率的な経営を実現
- ◆ 自己資本比率は75%を目安に段階的低減
- ◆ 手元流動性は月商3ヶ月分程度を目安

<自己資本比率>

- ・ 精密機器業界は技術革新リスク高く、かつ格付A-を取得できうる財務体質の保持の観点より、自己資本比率は75%程度を目安

<手元流動性>

- ・ グローバルに展開するメーカーとして、地政学的リスクを含む不測の事態等への備えへの必要性もあり、月商3ヶ月分を手元流動性の目安

株主還元政策の強化

- ✓ 安定的な株主還元と機動的な自己株式取得
- ✓ 総還元性向60%を目安
- ◆ 年間配当金**80円**を下限に、配当性向**40%**を目安
(当初中計の下限50円からver2.0にて1.6倍増の引き上げ)
- ◆ 総還元性向**60%**を目安に、機動的に自己株取得を実施

<還元率の拡充>

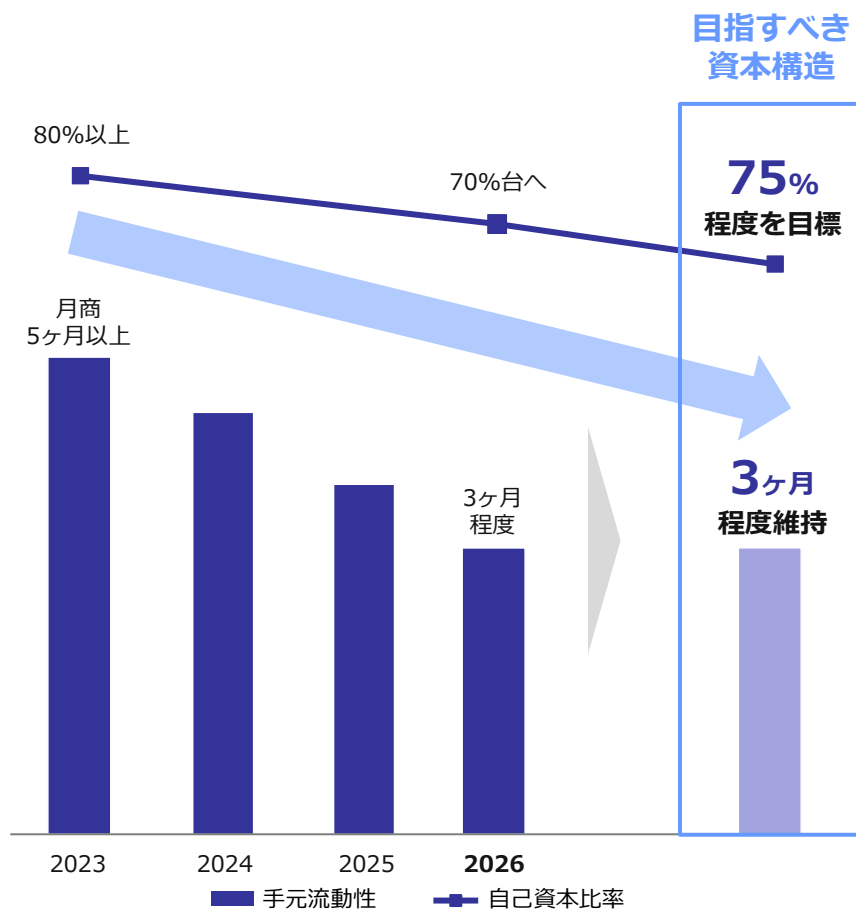
- ・ 持続的成長を見据えた投資額を前中期計画期間に対して倍増した上で、目指す資本構成や現預金水準等にも鑑み、総還元性向60%へと還元率を倍増
- ・ 配当性向を40%に高めた上で、資本政策の機動性向上の観点から総還元性向設定

<安定配当>

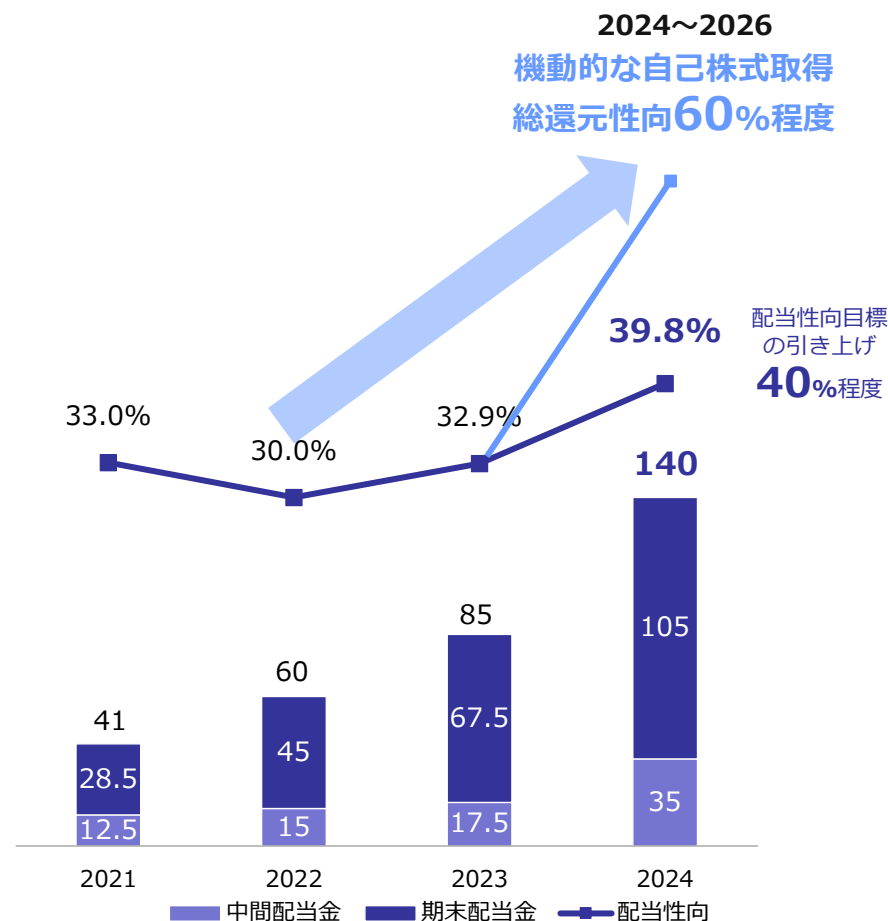
- ・ 業績に応じた高い還元率を基本としながらも、業績低迷時も当社の財務体質から配当できうる範囲で安定的かつ継続的な配当を実施
- ・ 安定配当額としては、DOE（純資産配当率）3%以上を目安として下限を設定

I-4. 財務戦略 ②目指すべき資本構造

目指すべき資本構造



株主還元

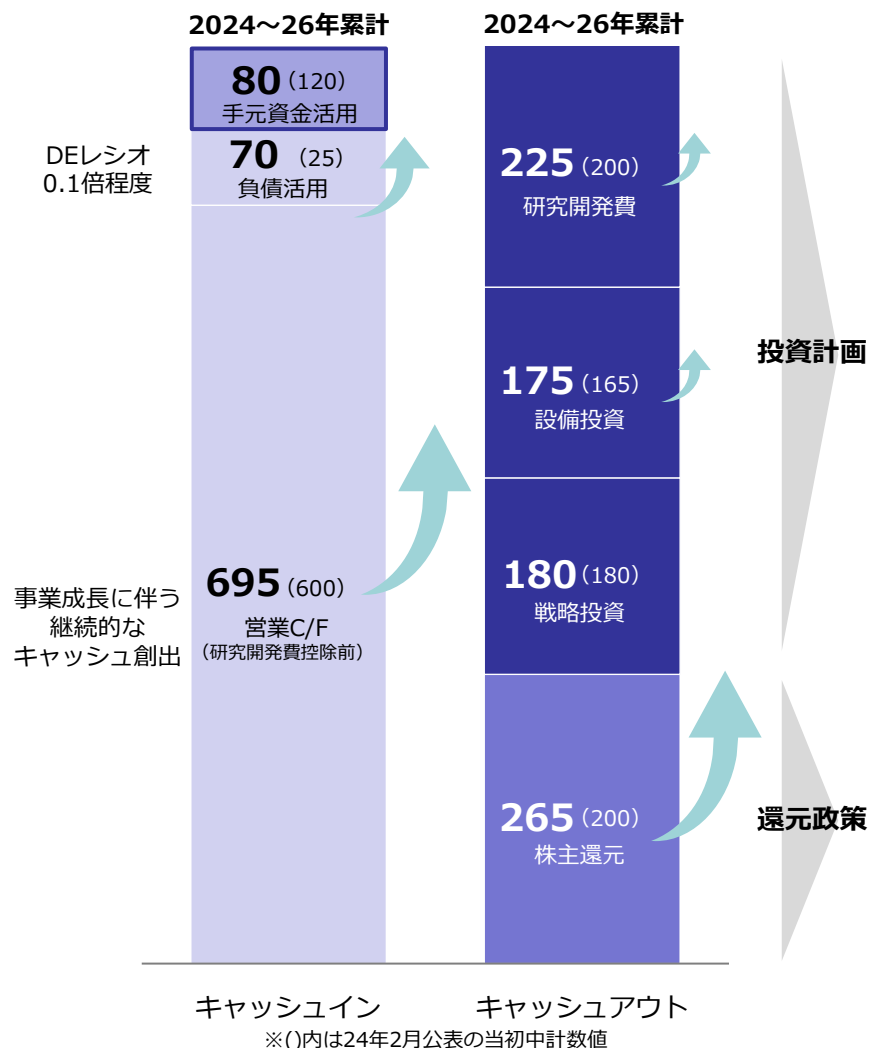


※2024年株式分割考慮後

I-4. 財務戦略 ③キャッシュアロケーション

前中計期間に対し、投資額を倍増以上とした上で、還元率も倍増

億円



	2021～23年 累計	2024～26年累計
研究開発費	約166億円	約 225 億円<前中計比 1.4 倍> (当初1.2倍) ◆ 基盤技術開発： 130 億円 ◆ 要素技術開発： 60 億円 ◆ 新規技術テーマ開発： 35 億円
設備投資	約105億円	約 175 億円<前中計比 1.7 倍> (当初1.6倍) ◆ 基盤投資/更新投資： 105 億円 ◆ 成長/新規事業投資： 25 億円 ◆ 新工場投資： 30 億円 ◆ システム関連投資： 15 億円
戦略投資 (M&A等)	-	約 180 億円 ◆ M&A (アライアンス含む) 活用枠： 150 億円 ◆ オープンイノベーション活用 (VC等)： 30 億円
配当	配当性向30% 以上を継続実施	配当性向 40% 程度 ◆ 配当性向目標引き上げ： 175 億円
安定配当	安定配当も考慮	年間配当金 80 円を下限 (当初50円)
自己株取得	-	総還元性向 60% 程度 ◆ 自己株式取得枠： 90 億円

I-4. 財務戦略 ④戦略投資—2030年代、100年企業を見据えて

「技術力を活かした事業領域の拡大」を加速、「技術戦略」を早期ビジネス化へ
⇒長期ビジョン「新規事業売上高100億円」

2030年代や100年企業を見据えた オープンイノベーション先行投資

産学官連携

- ◆ 他分野の企業や研究機関とのコラボレーション、共創で新たな技術を創出

ベンチャー連携等

⇒ VC投資（2024年から実施）

- ・ 最先端技術・情報やビジネスモデル入手
- ・ 投資の目利き、自社仕組み/制度展開

⇒ 将来的にはCVC設立や社内イノベーション制度拡充を目指す

次期中計、2030年代での収益貢献開始を 見据えた事業拡大、事業創出のためのM&A

監視&FA

- ◆ FA、新規分野：事業拡大投資
(顧客/ラインナップ/パートナー/コスト対応力獲得)

モビリティ&ヘルスケア、その他

- ◆ 医療・ヘルスケア：事業拡大投資
- ◆ 技術テーマ：事業化投資

投資プロセス強化

- ◆ 投資の妥当性、財務健全性維持等の観点から検証
- ◆ IRR、ハードルレート設定等による管理
- ◆ 資本コストと収益性の可視化

社会課題への解決に貢献 ＜当社の注力分野＞



- ✓ ゴール3：医療分野、介護／ヘルスケア
- ✓ ゴール9：自動車分野、空間光通信分野
- ✓ ゴール11：インフラ分野
- ✓ ゴール13：農業分野・環境分析（計測）
- ✓ ゴール16：セキュリティ分野・AI

＜技術テーマ例＞

人工衛星搭載用光学系 「空間光通信向け光学技術」



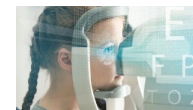
人工衛星搭載用光学系 スタートラッカー向け光学技術



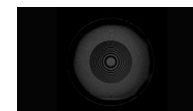
高出力レーザー用光学技術



広範囲の眼底撮影が可能な 超広角眼底カメラ

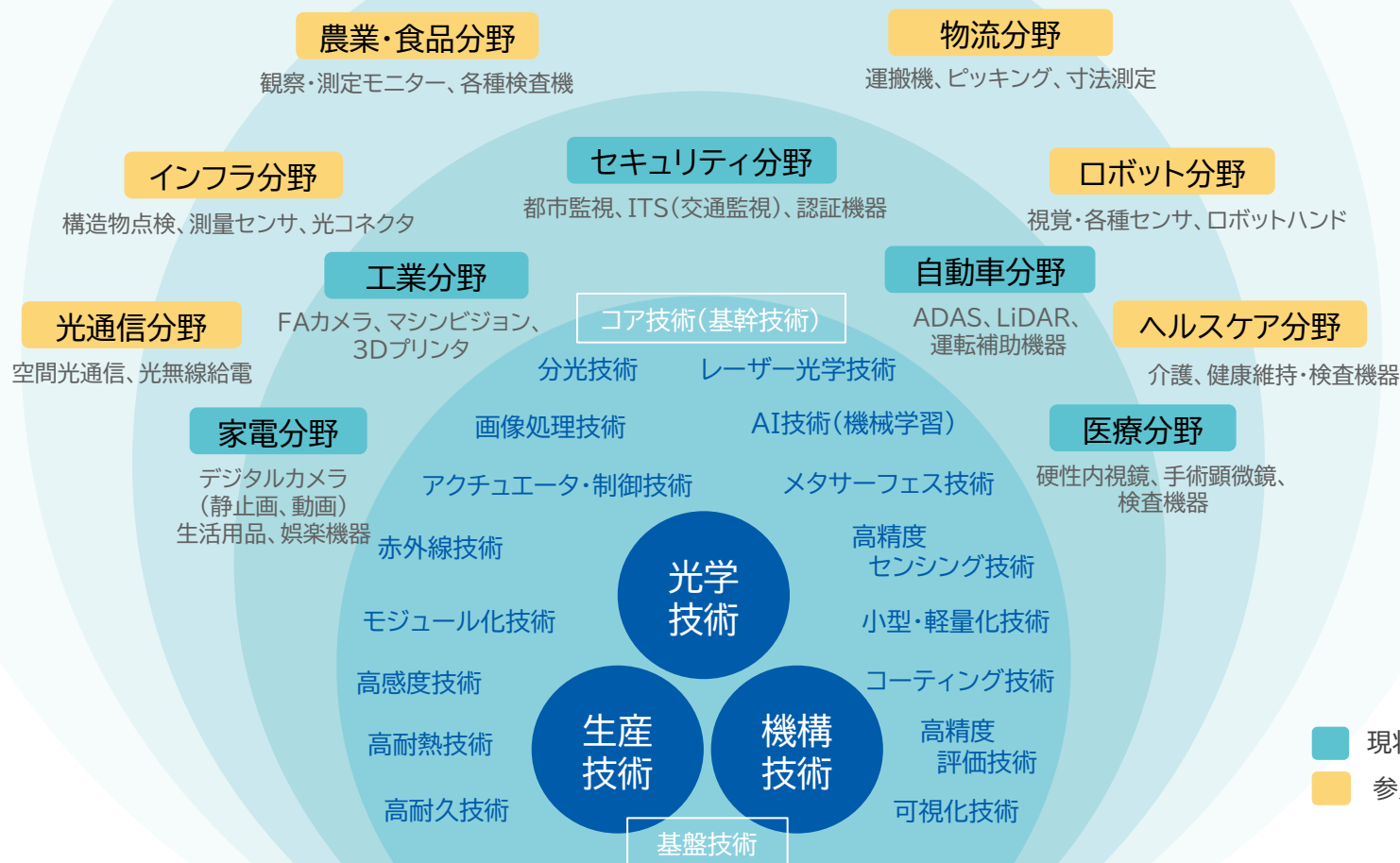


フレネルレンズの 赤外線カメラ技術



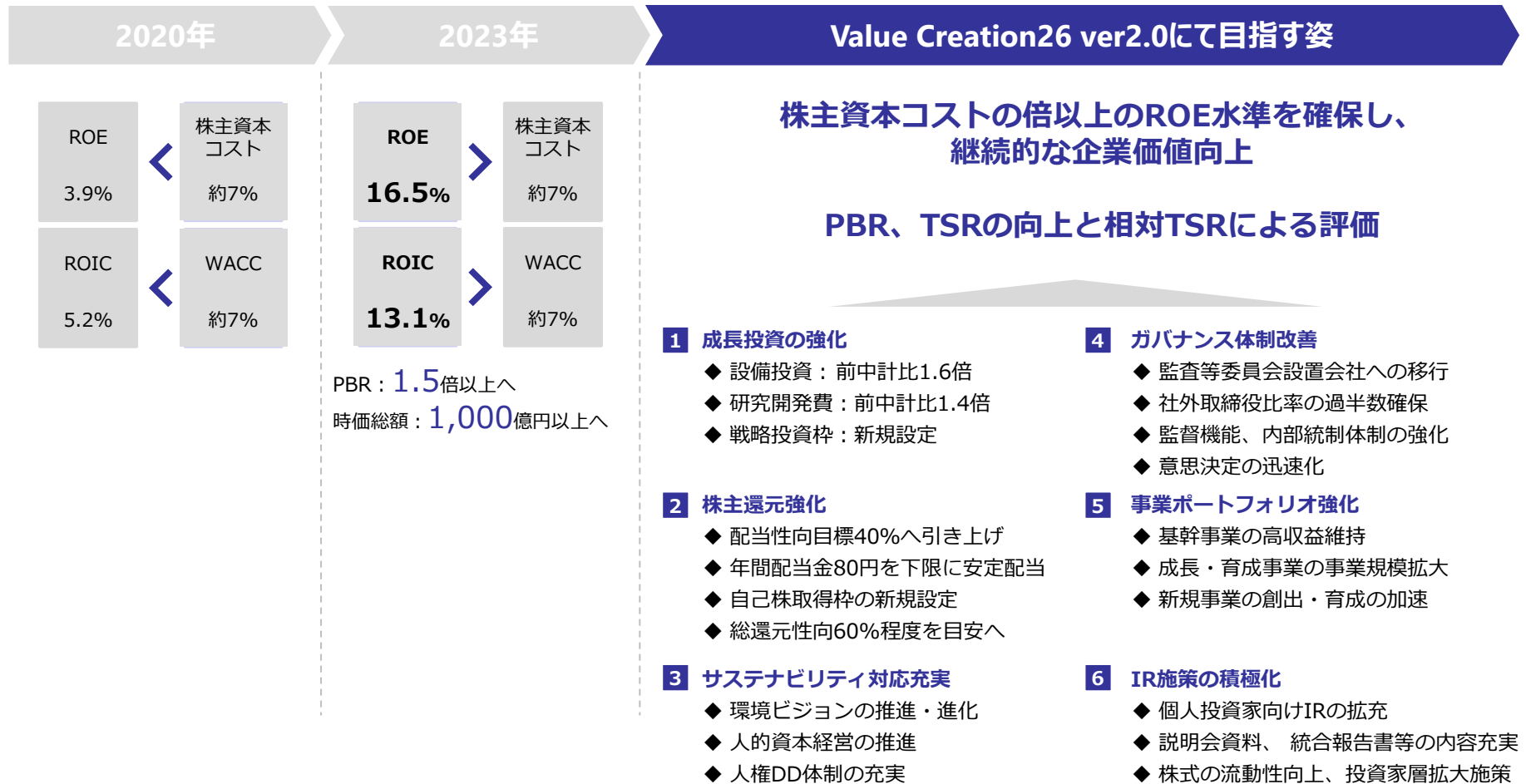
I - 4 . 財務戦略 ④戦略投資—技術戦略 ver2.0

テクノロジーを次世代のソリューションへ
タムロンの技術は、“撮る”から“測る”へと進化します



I - 5. 資本コストや株価を意識した経営 ①対応状況

資本コストを意識した経営の継続した推進により、
ROE目標を自社の株主資本コスト（約7%）の倍以上となる16%以上とし、企業価値向上・最大化



I - 5. 資本コストや株価を意識した経営 ②株式施策

自己株式の取得

株主還元の充実、資本効率の向上および機動的な資本政策の遂行を可能とするため

(1) 取得する株式の種類	当社普通株式
(2) 取得し得る株式の総数	1,000,000株 （上限）（発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合 2.40% ）
(3) 取得価額の総額	40億円 （上限）
(4) 取得期間	2025年2月10日～2025年5月30日
(5) 取得方法	東京証券取引所における市場買付け

※本件にて取得した自己株式は全株消却予定

⇒2024年に続いて2期連続実施。2024年20億円に対して、2025年取得額は倍増

株式分割

株式分割により当社株式の投資単位を引き下げること、株式の流動性を高めるとともに、投資家層の拡大を図るため

(1) 分割の方法	2025年6月30日最終の株主名簿に記載または記録された株主の所有する普通株式を、 1株につき4株の割合 をもって分割	
(2) 分割の日程	基準日公告日	2025年6月13日（予定）
	基準日	2025年6月30日
	効力発生日	2025年7月1日

⇒2024年に続いて2期連続実施。2024年2分割に対して、2025年は4分割

I-6. 『Value Creation26』 ESG/サステナビリティ戦略

E 環境 Environment

カーボンニュートラル・自社製品・サービスを通じた環境負荷低減

環境ビジョン2050の推進・進化

- ◆ GHG排出量の削減
 - ・ Scope1、2
 - **18%**削減（2015年比）
※30年：**30%**削減
※50年：**ゼロ**
 - ・ Scope3
 - 測定手法、削減目標設定
- ◆ 資源循環社会への貢献度向上
 - ・ サーキュラーエコノミーへの進化
- ◆ 自然共生社会への取り組み推進
 - ・ 生物多様性の保全と持続可能な利用への施策強化
- ◆ CDP評価の改善

S 社会 Social

人的資本経営、DE&I、働きがいの推進

人的資本経営の推進

- ◆ DE&Iの推進
 - ・ 女性管理職比率：**12%**以上
 - ・ キャリア採用比率：**60%**以上
 - ・ 男性育児休業取得率：**80%**以上
 - ・ 人事制度拡充（採用、育成、評価等）
- ◆ 人的資本投資の拡充
 - ・ 教育研修費：倍増
 - ・ HRシステムの刷新、機能拡充
 - ・ 技術者育成強化（研究開発費の増加）
- ◆ 人権DD体制の充実
 - ・ SAQ実施によるリスク分析と改善
- ◆ 健康経営の推進
- ◆ エンゲージメント活動の拡充

G ガバナンス Governance

コーポレート・ガバナンス体制の変革

監督機能強化、意思決定迅速化

- ◆ 監査等委員会設置会社への移行
 - ・ 監督機能強化、意思決定迅速化
- ◆ 社外取締役比率の向上
 - ・ 過半数の確保
- ◆ 取締役会の実効性評価の改善
 - ・ 実効性評価への第三者関与
 - ・ 各委員会への監督強化
- ◆ 取締役会諮問委員会の改善
 - ・ 透明性あるプロセス強化
- ◆ 執行機能の充実
 - ・ 権限移譲の推進
- ◆ 内部統制体制の拡充
- ◆ 企業風土の改善

I - 6 . ESG/サステナビリティ戦略 ①環境ビジョン2050

全ての人々が生き生きと暮らすことのできる心豊かな社会の実現のために

「環境ビジョン2050」



I - 6. ESG/サステナビリティ戦略 ②人的資本経営の推進

人材戦略 基本方針

- ◆ タムロンのありたい姿の実現、経営戦略の実現に不可欠なものは、経営戦略と連動した人材戦略であり、そのためには個人・組織の活性化、個人・組織が最大限に能力を発揮できる制度・職場環境の整備を重点的に加速させていきます
- ◆ 事業構造の変化やデジタル化の進展に伴う様々な経営環境の変化に対応していくため、全社員の知識・スキルの底上げ、新規事業を含む注力分野におけるキジョブ・キースキルの獲得・強化、事業環境等に応じた人材の適正配置を柔軟に行っていきます
- ◆ タムロンの人材戦略は2つの要素「個人・組織の活性化」「職場環境の整備」から成り立っており、各要素について、経営戦略を踏まえ当社が重要と位置付ける人材戦略テーマに落とし込み、各々の目標設定・施策の企画・実行へとつなげることで着実に戦略実現を目指しています

経営戦略の実現（ありたい姿の実現）

人材戦略

個人・組織の活性化

人材確保

人材育成

人材活用

評価・処遇

職場環境の整備

DE&I推進

柔軟な働き方

健康経営

エンゲージメント

<取り組み施策例>

- ✓ 学びや挑戦を奨励する制度、部門を跨いだ功績や新規事業創出活動等ヘインセンティブ拡充
- ✓ ESOP導入
- ✓ Share point活用開始（社内コミュニケーションツール）
- ✓ TAMRON Squareオープン（食堂⇒多目的スペースにリニューアル）
- ✓ エンゲージメント調査開始、タレントマネジメントシステム導入

I - 6 . ESG/サステナビリティ戦略 ③ガバナンスの改善

監査等委員会設置会社への移行を含めコーポレートガバナンス体制の全般的な改善とともに、再発防止策を徹底することでステークホルダーの信頼回復を果たす

- ◆ 再発防止策が適切に推進されていることを継続的にモニタリングするとともに、その他ガバナンス全般の改善を検討・実践していくため、ガバナンス検討委員会を設置
- ◆ 再発防止策の進捗状況を定期的に開示予定

ガバナンス検討委員会 **新設**

目的・役割

- ◆ 取締役会の監督機能強化に向けたコーポレート・ガバナンス体制改善の検討
- ◆ 特別調査委員会からの提言に基づく再発防止策に係る実施計画の作成
- ◆ 当該計画に基づく再発防止策全般の進捗管理
- ◆ 再発防止に向けたルール整備・運用改善

構成

委員長

- ・ 代表取締役社長

構成員

- ・ 取締役・監査役全員
- ・ 再発防止策の推進担当部門長
(管理本部、経営戦略本部、内部監査室、秘書室)

再発防止策

- 1 役職員の接待費の見直し・社内飲食費支出ルールの新規設定とそれらの周知徹底**
 - ◆ 役職員の接待費の上限額の設定
 - ◆ 社内飲食費支出ルールの新規制定、社内周知徹底
- 2 役員関連経費に対する牽制・監査の強化**
 - ◆ 役員室経費精算処理に内部統制部門のチェックフロー構築
 - ◆ 監査役に内部監査室への一定の指示・承認権限付与、監査計画へ意見申述権付与
 - ◆ 内部監査規定の増設、内部監査実施頻度の強化、監査項目の見直し
- 3 取締役会による役員関連経費の監視等**
 - ◆ 予算案の取締役会上程時、取締役会資料に部門別予算詳細添付
 - ◆ 取締役会における役員室の交際費実績一覧の配布
- 4 指名委員会における指名手続きの更なる厳格化と運用改善**
 - ◆ ガバナンスガイドラインに沿った指名委員会役員指名手続きの厳格化
 - ◆ 指名委員会の運営改善（資料提供充実、開催頻度増加等）
- 5 全役職員の意識改革・外部講師による役員研修実施・全役職員向け研修の強化等**
 - ◆ 外部専門家を講師とする役員向け特別研修の実施
 - ◆ コンプライアンス委員会等での全役職員向け研修の強化、内部通報制度理解促進
 - ◆ 全社員向けサーベイ等による組織風土の可視化、組織風土の醸成
 - ◆ 社外取締役・社外監査役を講師とする全社員向け研修・講習会の実施

I - 6. ESG/サステナビリティ戦略 ④再発防止策等の進捗

	再発防止策	取り組み内容	進捗
1	役職員の接待費の見直し・社内飲食費支出ルールの新規設定とそれらの周知徹底 - 役職員の接待費の上限額の設定 - 社内飲食費支出ルールの新規制定、社内周知徹底	① 職務権限明細の改訂（接待交際費の上限の設定） ② 自己決裁禁止の明確化 ③ 接待交際費の支出・承認・その他運用ルールの設定 ④ 社内への周知、部門内での周知と定期的な教育	① 24/2完了 ② 24/2完了 ③ 24/2完了 ④ 24/2完了※以降適宜実施
2	役員関連経費に対する牽制・監査の強化 - 役員室経費精算処理に内部統制部門のチェックフロー構築 - 監査役に内部監査室への一定の指示・承認権限付与、監査計画へ意見申述権付与 - 内部監査規定の増設、内部監査実施頻度の強化、監査項目の見直し	① 経理部による牽制フロー（コンカー申請時の事前チェック）の導入 ② 監査役の内部監査室に対する指示・承認権限を設定 ③ 社長承認を得た内部監査計画に対する監査役の意見申述権の付与 ④ 内部監査規定の改訂（内部監査に係る社長の指示・承認と監査役の指示・承認が抵触する場合に監査役の指示・承認が優先される旨の明記） ⑤ 秘書室への内部監査実施頻度を高める（3年に1回程度→毎年1回） ⑥ 秘書室への内部感監査項目を見直し（役員室経費関連を含める）	① 23/12完了 ② 24/3完了 ③ 24/3完了 ④ 24/3完了 ⑤ 24/6完了 ⑥ 24/1完了
3	取締役会による役員関連経費の監視等 - 予算案の取締役会上程時、取締役会資料に部門別予算詳細添付 - 取締役会における役員室の交際費実績一覧の配布	① 予算案の取締役会上程時に部門別経費明細（役員室経費含む）を添付 ② 取締役会における役員室の前月の交際費実績一覧の配布・報告	① 23/12完了 ② 24/1完了※以降毎月実施
4	指名委員会における指名手続きの更なる厳格化と運用改善 - ガバナンスガイドラインに沿った指名委員会役員指名手続きの厳格化 - 指名委員会の運営改善（資料提供充実、開催頻度増加等）	① 指名委員会による役員指名手続きの厳格化（ガバナンスガイドラインに記載する役員の資格の項目について個別に確認を実施の上で文書化） ② 指名委員会による取締役会への検討・指名に係る提供資料の内容充実 ③ 指名委員会の開催頻度の増加（年1～2回→年4回）・質の向上	① 24/1完了 ② 24/2完了 ③ 24/1,7,9,12完了
5	全役職員の意識改革・外部講師による役員研修実施・全役職員向け研修の強化等 - 外部専門家を講師とする役員向け特別研修の実施 - コンプライアンス委員会等での全役職員向け研修の強化、内部通報制度理解促進 - 全社員向けサーベイ等による組織風土の可視化、組織風土の醸成 - 社外取締役・社外監査役を講師とする全社員向け研修・講習会の実施	① 顧問弁護士による役員向け特別研修の実施（年2回） ② コンプライアンス委員会等における全役職員向け研修の実施（年2回） ③ 全社員向け研修等による内部通報制度への理解促進、周知強化による利用促進 ④ 全社員向けエンゲージメント調査による企業風土の現状把握とモニタリング、不正・不祥事が起こりにくい企業風土の醸成 ⑤ 社外取締役・社外監査役を講師とする全社員向け研修・講習会の実施（年2回）	① 24/3,12完了 ② 24/6,12完了 ③ 24/1完了 ④ 24/12完了 ⑤ 24/7,11完了
6	ガバナンス体制の全般的な改善	① 監査等委員会設置会社への移行決定 ② 社外取締役比率の過半数確保の決定 ③ 委員会活動の取締役会への報告報告 ④ 取締役会の実効性評価の改善（実効性評価への第三者関与） ⑤ 取締役の業績評価指標にESG要素追加（当初計画なし）	① 23/12完了,24/3移行完了 ② 24/2完了 ③ 24/2完了 ④ 24/12完了 ⑤ 24/11完了

※なお、2024年3月の監査等委員会設置会社への移行後、監査役が対応を予定している事項については、監査等委員である取締役が対応