

コーポレート・ガバナンス

対談 | 代表取締役会長 × 社外取締役

ガバナンス体制と企業価値向上への取り組み



社外取締役 監査等委員

林 絹子

代表取締役会長

福島 裕

社外取締役 監査等委員

竹内 博史

2025年4月にガリレイグループは持株会社体制に移行しましたが、当社のガバナンスの変遷やガバナンスに関する課題、今後の企業価値向上に向けた取り組みについて、取締役会議長である代表取締役会長と、2名の社外取締役に
よる対談を実施しました。

1 ガリレイグループの ガバナンスの変遷と成長

竹内 当社の業績は、2010年頃まではほとんど変わって
いませんが、それ以降徐々に上がってきました。日本のガ
バナンスの変遷を見ると、2010年頃から様々な法改正や
要請があり、それに合わせて当社も社外取締役を選任し
たり、指名・報酬委員会の設置や監査等委員会設置会社へ
の移行など、様々な対応を行ってきました。私は、企業経
営というのは、攻めと守り（監督）の両方が必要だと考えて
います。当社はガバナンスの成長に伴って業績も成長して
おり、良い状況で成長が進んでいるのではないかと
思っています。

林 ガバナンスは、不祥事の顕在化をきっかけに制度化さ
れてきたこともあり、その目的は不祥事や悪いことが起
こらないようにすることと捉えられがちです。しかし、それ
以上にガバナンスは、経営者に良い経営を行わせることを担
保する制度や慣行であるということが重要です。製品の欠
陥を取り除いても製品の魅力が高まらないことと同じです。
悪いことを起こさせないように設計された制度が良い
ことも起こさせないようにしてしまう場合もあります。リス
クがあるからと挑戦しなくなってしまうケースはその典型

です。このような点から考えて、ガリレイグループはこれまで良い体制を築いてきており、チャレンジを積み重ねて順調に成長していると認識しています。

福島 今年の4月から持株会社体制に移行しましたが、当社のガバナンスがここでまた大きく変化したと思います。新しくガリレイ社(持株会社)の取締役会ができ、これまでの取締役会とは全く違う位置付けとなりました。これまではフクシマガリレイの取締役会としてフクシマガリレイ中心の統治を行ってきましたが、グループが一律に統治できる体制ができました。監督と執行の分離がさらに進み、持株会社は統治の要になったと思います。但し、まだまだ浸透したとはいえないので、会議体の在り方など、これからさらに良い方向に持っていけるように考えていきたいと思っています。

竹内 当社グループは、元々それぞれが自立して経営できる会社です。それがグループとして集まってシナジーを生み、大きな体制になりました。持株会社体制に移行し、さらに体制を強化することで、大きく成長していくのではと思います。

2 グループの拡大に伴う課題

林 一方で、グループが大きくなるにつれて、理念の浸透ということが課題になってくるかと思っています。当社グループは、企業理念や行動指針、パーパス、フィロソフィなど、指針となるものがたくさんありますが、その浸透度合いには濃淡があると感じています。最近入社された社員は、「企業理念＝“幸せ四則”、パーパス＝“食といのちの未来を拓く”」

といった程度の捉え方をしている方々が多いと感じます。企業理念は社員の判断の拠り所であり、パーパスは社員のベクトルを合わせるための将来のありたい姿であると考えます。社員の行動について全てを規則化するのは不可能です。社員が行動する際、判断に迷ったときには企業理念に立ち返って考えて判断できる、そのような状態こそが企業理念が浸透しているといえると思います。

福島 企業理念は、私が十何年かけて作ってきたものです。それをベースにして、社長がパーパスを打ち出しました。当社グループは中途社員がとても多く、私も企業理念、パーパスをどう浸透させていくのかということは、課題だと思っています。持株会社体制の移行に伴い、グループ戦略会議というグループの会議が誕生しました。そこでパーパスをもっと浸透させ、パーパスを自分ごとに行けるような社員が誕生するような、ムーブメントや仕組みを作っていけたらと思っています。

私は、40年間経営を行ってきて、1番大事なものは企業文化、社風だと思っています。良い社風を紡いでいくためには、やは



りベースは企業理念であり、フィロソフィであり、これを元にパーパスをどう描いていくか、ということだと思っています。

竹内 当社グループは、これまで業績に関しては順調に成長をしてきたと認識していますが、その一方で、コンプライアンスなどの非財務に関するところに課題があると感じています。フクシマガリレイでは、昨年度、公正取引委員会からの勧告を受け、お取引先様をはじめとする皆様にご迷惑、ご心配をおかけしました。この問題に対しては改善を行っておりますが、まだ顕在化していないリスクが潜んでいる可能性があると思っています。それをどうやって把握するかですが、適切なモニタリングを行いつつ、経営陣の発信、担当部門の意識の醸成が必要になると思います。

3 取締役会の役割

福島 成長を継続していくためには、ストーリーづくりをしていくことが大切ですが、これは取締役会の非常に大きな役割だと思っています。社会の変化に耐性のある、社会の変化に負けない会社にしていきたいと思っています。また、私

は、もっと取締役会を有用性のあるものにしていかなければならないと思っています。今後は、もっと中長期に関する議論も増やしていきたいです。

林 取締役会の役割は、企業の大きな方向性を示すことです。市場分析や財務分析、企業価値分析に基づき、将来のありたい姿や目指すべき方向性によってどの事業分野に注力していくのか、社内資源であるヒト、モノ、カネ、情報などをどのように配分していくのかを、議論していく必要があると思います。

竹内 当社では、2020年から取締役会の実効性評価を実施しています。6年間の数字を並べてみると、監査役会設置会社であったときから監査等委員会設置会社に移行したときに、取締役会での評価が随分上がりました。しかし、直近2年は下がり気味の傾向にあります。これは、不祥事の影響かもしれませんし、もしくは取締役会そのものが成熟してきたのではないかと感じています。当社グループの成長に関する議論や、資本コストなどに関する議論をしていくうちに、もっとやらなければならないという意識が表れているのではないかと思います。



4 企業価値向上に向けて

林 ガバナンスの構築は経営者と社員が自由に知恵を絞り、安心して力を発揮し、これまでにない製品やサービスを生み出す仕組みづくりです。その仕組みづくりを社外取締役として見守り、消費者、従業員、取引先、社会、株主からの期待に応えられているかの点から助言、後押し、時には諫言したいと考えています。また、公認会計士としての知見を活かして当社の強みや弱みを分析し、企業価値創造に向けての隠れたチャンスを見出していきたいと思います。競争優位性を磨き、長期的視点で評価をしてくれる株主が増えるよう、良い経営の仕組みづくりを支援していきます。

竹内 社外取締役の責務としては、モニタリング機能とアドバイス機能があると言われていますが、私はアドバイスの方に重きを置いています。モニタリングに関しては、アドバイスをを行うための材料として行っています。企業価値を

向上していくためには、非財務資産やPBRなどの指標を向上させていくことが期待されていますが、これに対しては、人材育成が重要だと考えています。これまで通りモニタリングをしっかり行いつつ、アドバイスの部分で貢献できたらと思います。

福島 私が最近痛感しているのは、会社規模が大きくなるにつれて、社会的責任が非常に大きくなっているということです。中でも特に供給責任が大事だと思っています。物を調達して、営業が販売し、きっちりと工事を行い、アフターサービスを行う。そのような当たり前のことを、一つ一つもう一度しっかりと確認していきたいと思います。一昨年にはマテリアリティを特定し、事業を通してどのように社会に貢献できるかを考えてきました。これからはしっかりと遂行していくことで、社会的責任を果たし、企業価値向上に繋げていきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス

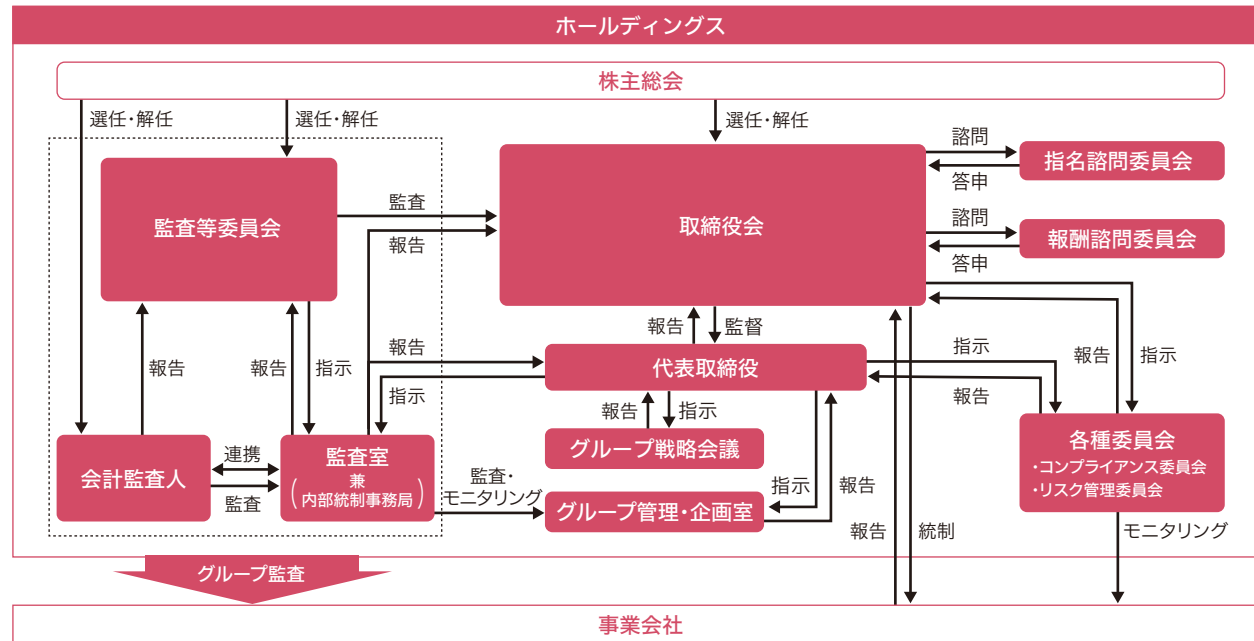
基本的な考え方

ガリレイグループは、経営の透明性の観点から公正な企業活動を促進し、社会からの信頼に立脚した持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上を目指し、コーポレート・ガバナンスの体制充実に取り組んでいます。

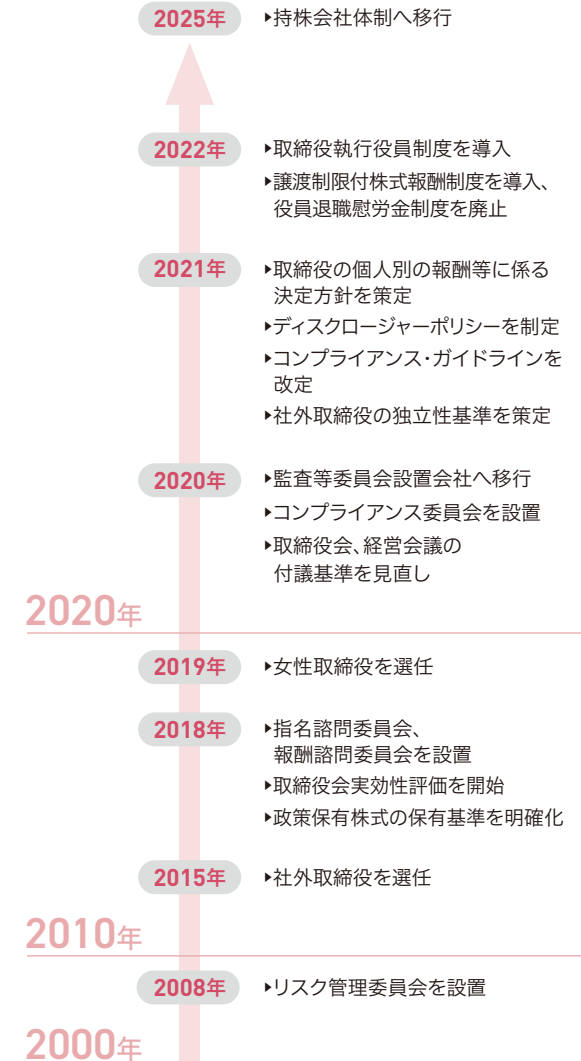
コーポレート・ガバナンス体制

当社は、迅速かつ機動的な意思決定と経営戦略などの議論の一層の充実と監督機能の強化を実現するため、監査等委員会設置会社を採用しています。また、役員の指名及び報酬などの検討にあたっては、独立社外役員が過半数で構成される指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置しており、指名及び報酬決定のプロセスについて客観性及び透明性を確保しています。

(2025年11月時点)











コーポレート・ガバナンス強化の歩み



各機関の構成と役割

| 構成 | 役割 | 役員比率・開催実績 |
|--|---|---|
| <p>取締役会</p>  <p>社内取締役 4名 社外取締役 4名</p> | <p>グループ全体の重要事項の意思決定及び取締役の業務執行状況の監督を行っています。取締役会は毎月1回開催しており、必要に応じて臨時取締役会を開催します。</p> <p>主な審議内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 経営計画、予算、決算などに関する事項 ● 組織、人事に関する事項 ● グループの業務執行に関する重要事項 ● 内部統制、リスクマネジメントに関する事項 ● サステナビリティの方針に関する事項 | <p>社外取締役比率 50%</p> <p>女性取締役比率 12.5%</p> <p>議長 代表取締役会長</p> <p>2024年度開催実績 13回</p> |
| <p>監査等委員会</p>  <p>社内取締役 1名 社外取締役 4名</p> | <p>代表取締役及びその他の取締役の職務の執行状況及び内部統制システムの構築・運用の状況について、監査を行っています。</p> <p>主な審議内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 監査方針、監査報告書 ● 取締役による意思決定のプロセス及び決定内容の適法性、適正性、妥当性及び合理性 ● コンプライアンス及びリスクマネジメント体制の整備、運用状況 | <p>社外取締役比率 80%</p> <p>女性取締役比率 20%</p> <p>委員長 常勤監査等委員</p> <p>2024年度開催実績 15回</p> |
| <p>指名諮問委員会</p>  <p>社内取締役 0名 社外取締役 3名</p> | <p>取締役及び執行役員を選任または解任のプロセスについて客観性及び透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として設置しています。能力や適性などを判断して候補者を審議し、取締役会は委員会の答申を受けて、取締役候補者及び執行役員を決定しています。</p> <p>主な審議内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役候補者の推薦 ● 執行役員候補者の推薦 ● スキル・マトリックスの内容 | <p>社外取締役比率 100%</p> <p>委員長 社外取締役</p> <p>2024年度開催実績 4回</p> |
| <p>報酬諮問委員会</p>  <p>社内取締役 1名 社外取締役 2名</p> | <p>役員報酬決定のプロセスにおいて、客観性及び透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として設置しています。</p> <p>主な審議内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 役員報酬制度の設計 ● 取締役（監査等委員を除く）の報酬総額 | <p>社外取締役比率 67%</p> <p>委員長 社外取締役</p> <p>2024年度開催実績 1回</p> |

役員一覧・スキルマトリックス

| | | | | | | | | | |
|----------------------|-----------------|---|---|--|---|---|---|---|---|
| | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 氏名 | | 福島 裕 | 福島 豪 | 福島 亮 | 堀之内 健士 | 林 絹子 | 竹内 博史 | 藤川 隆夫 | 吉年 慶一 |
| 役職 | | 代表取締役会長 | 代表取締役社長 | 取締役副会長 | 取締役 常勤監査等委員 | 取締役 常勤監査等委員 | 取締役 監査等委員 | 取締役 監査等委員 | 取締役 監査等委員 |
| 取締役会出席状況(2024年度) | | 11回/13回 | 13回/13回 | 13回/13回 | 13回/13回 | — | 13回/13回 | 13回/13回 | 13回/13回 |
| 監査等委員会出席状況(2024年度) | | — | — | — | 15回/15回 | — | 15回/15回 | 15回/15回 | 15回/15回 |
| 指名諮問委員会 | 就任状況 | — | — | — | — | — | 委員 | 委員長 | 委員 |
| | 出席状況(2024年度) | — | — | — | — | — | 4回/4回 | 4回/4回 | 4回/4回 |
| 報酬諮問委員会 | 就任状況 | 委員 | — | — | — | — | 委員 | — | 委員長 |
| | 出席状況(2024年度) | 1回/1回 | — | — | — | — | 1回/1回 | — | 1回/1回 |
| 所有株式数(2025年3月末時点) | | 1,969千株 | 199千株 | 1,354千株 | 20千株 | — | 10千株 | 0千株 | 4千株 |
| 各取締役に特に期待する専門性・経験・知見 | 企業経営 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| | マーケティング・営業 | ● | ● | ● | ● | — | ● | ● | — |
| | 製造・研究開発・IT | ● | ● | ● | ● | — | — | — | ● |
| | 国際性 | — | ● | ● | — | — | ● | ● | ● |
| | 財務・会計 | ● | — | — | — | — | ● | ● | — |
| | 人事・人材開発 | ● | — | ● | — | — | ● | — | — |
| | 法務・リスクマネジメント | ● | — | — | — | — | ● | ● | ● |
| | サステナビリティ※1 | ● | ● | ● | ● | — | — | — | ● |
| | ガリレイフィロソフィの実践※2 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |

※1 当社におけるサステナビリティとは、ESG・CSR活動を含み、社会と地球環境(多様性、環境、資源など)の持続可能性に戦略的に取り組み、「幸せ創造企業」を実現することを示します。

※2 ガリレイフィロソフィとは、当社の企業理念・ビジョン・行動指針を包括する普遍的な判断基準であり、その実践において模範となっていたことを期待するものです。

執行役員

| | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|-------------------------------------|---|--|---|
| 氏名 | 長尾 健二 | 本間 睦 | 日野 達雄 | 小田 学 | 鳴田 友和 | 小島 佳則 | 柳原 嘉行 | 陣内 伸介 |
| 役職 | 執行役員 グループ生産統括・ 品質保証担当 フクシマガリレイ 株式会社 常務取締役 | 執行役員 グループ技術担当 フクシマガリレイ 株式会社 取締役 | 執行役員 グループ管理担当 フクシマガリレイ 株式会社 取締役 | 執行役員 ST事業担当 フクシマガリレイ 株式会社 取締役 | 執行役員 タカハシガリレイ 株式会社 代表取締役社長 | 執行役員 ガリレイパネルクリエイト 株式会社 代表取締役社長 | 執行役員 グループ財務、M&A担当 フクシマガリレイ 株式会社 執行役員 | 執行役員 フードサービス事業担当 フクシマガリレイ 株式会社 執行役員 |

役員報酬

当社は、「個人別の報酬等の内容に係る決定方針」を、2025年4月1日開催の取締役会決議により定めています。当社の取締役の報酬は企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系としており、個々の取締役の報酬決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

| 報酬などの種類 | 概要 | 報酬総額の上限 |
|---------|---|----------------------------------|
| 基本報酬 | 各取締役の役位、職責、在任年数に応じて、当社の業績、従業員給与の水準も考慮しながら総合的に勘案して決定され、月例の固定報酬として支給しています。 | 200百万円以内 (うち社外取締役分は年額30百万円以内) |
| 業績連動報酬 | 業務執行を伴う取締役に対して、各事業年度における連結の営業利益を業績指標のベースとして、各取締役の役位、職責等に応じた一定の基準に基づき算出した額を、賞与として毎年一定の時期に支給しています。 | 200百万円以内 |
| 非金銭報酬 | 当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、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、譲渡制限付株式報酬を支給しています。具体的な支給時期については、取締役会で決定しています。 | 150百万円以内 (うち社外取締役分は年額12百万円以内) |

報酬の総額(2024年度実績)

| 役員区分 | 報酬などの総額(百万円) | 報酬などの種類別の総額(百万円) | | | 対象となる役員の員数(人) |
|--------------------------|--------------|------------------|--------|-------|---------------|
| | | 基本報酬 | 業績連動報酬 | 非金銭報酬 | |
| 取締役 (監査等委員及び社外取締役を除く) | 410 | 107 | 195 | 107 | 7 |
| 監査等委員 (社外取締役を除く) | 15 | 13 | — | 2 | 1 |
| 社外取締役 | 34 | 31 | — | 3 | 4 |
| 合計 | 459 | 152 | 195 | 112 | 12 |

取締役会実効性評価

当社は、取締役会の機能を向上するため、取締役会の実効性評価を、毎年一定の時期に実施しています。実効性評価の結果は取締役会に報告され、分析・議論・評価を行っています。

2024年度の取り組みと評価

| | |
|--------|--|
| 実施概要 | 対象者：2024年度末時点の全取締役(監査等委員も含む)11名 方法：匿名性を確保したアンケート調査 |
| 主な質問内容 | <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成 取締役会の議案内容 取締役会の運営 取締役会の支援体制 |
| 評価結果 | おおむね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていると認識しています。今回の実効性評価を通じて得られた課題については、今後改善に向けて取り組んでいきます。 |

抽出された課題と取り組み状況

| 特定された課題 | 取り組み状況 |
|-------------|--|
| 中長期的な資本政策 | 今後3年間のキャッシュアロケーションを作成し、2025年5月に配当方針の見直しを行いました。 |
| 内部統制及びリスク管理 | 今年度より監査室、コンプライアンス委員会及びリスク管理委員会からの取締役会に対する報告頻度を増やし、持株会社として内部統制及びリスク管理を強化する体制を整えました。 |
| 会議運営の効率化 | 持株会社体制の移行に伴い、取締役会規則及び議事の内容の見直しを行いました。 |
| 後継者計画 | 現状十分な議論はなされていないため、引き続き取締役会において議論を重ねていきます。 |

コンプライアンス

ガリレイグループは、役員及び従業員一人ひとりが諸法令及び当社諸規程・規則等を遵守するとともに、社会規範、企業倫理に沿った責任ある行動をとることを目指して、コンプライアンスを推進しています。

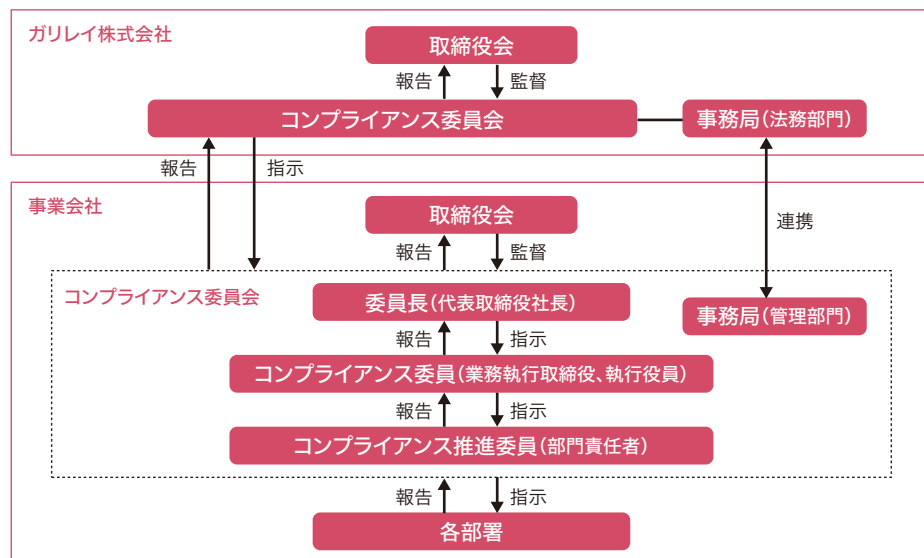
コンプライアンス推進体制

ガリレイグループ全体にコンプライアンスを推進するため、当社及び各事業会社にて「コンプライアンス委員会」を設置しています。

当社のコンプライアンス委員会は、代表取締役社長を委員長とし、グループ全体のコンプライアンスに関する方針、活動計画の立案を行っています。これに基づき、各事業会社のコンプライアンス委員会は個別の活動内容を策定し、実行することで、グループが一体となってコンプライアンスを推進する体制を構築しています。

各事業会社におけるコンプライアンスの推進に関する活動状況については、当社のコンプライアンス委員会事務局が取りまとめ、四半期に一度取締役会に報告しています。

コンプライアンス推進体制



コンプライアンス強化の取り組み

事業活動における法令、企業倫理、社内規程の遵守を確保するため、遵守すべき基本的な事項を行動規範(コンプライアンス・ガイドライン)として定めており、コンプライアンス研修の定期的な実施などにより、ガリレイグループ全体への周知徹底と浸透を図っています。

コンプライアンス研修は、入社時の研修と役職ごとの階層別研修に加え、ガリレイアカデミー、営業アカデミーなどの職種別研修においても必ず実施しており、さらに協力業者を対象とした研修も定期的に行っています。また、下請法に関する研修など、特定のテーマに重点を置いた研修も都度実施し、従業員の法令に関する知識の向上を図っており、2024年度における研修実施回数は、計14回でした。

また、日常業務に係る社内ルールや注意事項を解説した「コンプライアンス通信」を定期的に社内イントラネットに掲載しており、従業員に対するコンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。加えて、法務部門にて事業遂行にあたって特に留意すべき法令を洗い出し、それらの法令改正があった場合には、速やかに事業会社各社に通達、対応を指示する体制を構築しています。

内部通報制度

不正行為などの問題の早期発見と是正を図るため、内部通報制度を設けています。通報窓口は内部監査部門による内部の窓口に加え、弁護士法人による外部の窓口もあり、匿名での通報も可能です。なお、通報がなされた場合、速やかに内部監査部門をはじめとする関係部門にて調査を実施し、早期解決に努めています。この際、通報者のプライバシーを十分に保護するとともに、通報者が不当な不利益を被らないように報復行為の禁止など、必要な措置を講じています。また、人事部門を窓口としたハラスメント相談の専用窓口や、お取引先様向けの通報窓口「コンプライアンス窓口」も設置しており、さらなるコンプライアンスの推進と、お取引先様との関係強化を図っています。

リスクマネジメント

ガリレイグループは、事業運営に関するあらゆるリスクを最小化するため、リスク管理規程に基づき、グループ全体のリスクを適切に管理しています。

リスクマネジメント推進体制

事業遂行または経営資源に負の影響を及ぼす可能性のある様々なリスクについて分析及び評価を行い、適切に管理するため、「リスク管理委員会」を設置しています。持株会社体制移行に伴い、グループ横断の組織へと変更し、グループ全体でリスクマネジメントを推進しています。リスク管理の進捗状況については、四半期に一度、取締役会に報告しています。

リスク管理推進体制



リスクアセスメント

リスク管理委員会では、リスクカテゴリーごとにリスクを抽出し、さらに優先順位を付け、リスクが高いと判断したもから優先的に対応策を検討・推進し、リスクの低減を図っています。

主要リスク

| リスク項目 | 課題 | 対応策 |
|-----------------|--|--|
| 調達に関するリスク | <ul style="list-style-type: none"> 原材料価格の高騰 災害やお取引先様の事業運営上のトラブルによる供給停止 | <ul style="list-style-type: none"> 部品・部材の共通化の検討 部品・部材の内製化 複数購買 |
| グループ管理に関するリスク | <ul style="list-style-type: none"> グループ各社の統制不備 | <ul style="list-style-type: none"> グループ管理・企画室を設置し、グループ間の情報を集約 グループ各社において共通の管理システムを展開 |
| 人材に関するリスク | <ul style="list-style-type: none"> 施工業者、施工管理者不足 従業員の離職 | <ul style="list-style-type: none"> 施工管理に関する資格取得を「ガリレイ塾」にて支援 若手社員の技術力強化、早期活躍支援のため、「ガリレイアカデミー」を開校 「エンゲージメントサーベイ」の実施 |
| 情報セキュリティに関するリスク | <ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃や不正アクセス、内部不正による情報の漏えい | <ul style="list-style-type: none"> 脆弱性の管理やデータ保護の強化 経営層を含む従業員への教育、啓発 |
| 自然災害に関するリスク | <ul style="list-style-type: none"> 事業活動の中断 | <ul style="list-style-type: none"> 事務所、工場開設、移転時におけるハザード調査を実施 定期的な訓練の実施 |