

ガバナンスの取り組み

コーポレート・ガバナンスの変遷と通底する理念

ホールディングス化とガバナンス体制の再構築

来年度からのホールディングス化にあたり、より議論を活発化させるためにも社外取締役の比率を高めます。現在のガバナンス体制構築にあたって一つの転換となったのは、監査等委員会の設置でした。客観的視点でありつつ経営者と同じ目線で、少しでも会社を前へ進めることができたのは会社にとって大きな一歩でした。また、取締役会や経営会議体制の整理を経て、徐々にガバナンスを実施する形が整いました。次は議論の中身を充実させるべく、昨年度から年に2回、問題意識の共通化と将来ビジョンの検討のため、外部講師を招いた役員向け勉



取締役会 議長
代表取締役会長
福島 裕

強会を実施しています。扱うテーマはホールディングス化の成功例や株価・資本コストについてなど。直近の目標だけでなく、例えば5年後の中期計画など、充実した議論ができるよう準備を整えています。

企業理念に基づく経営が、強い関係性築く

当社の企業理念“幸せ四則”は、私が38歳から16年かけて完成させたものです。経営者として積み重ねた経験や、考え方の成長、様々な悩みが反映されています。

私たちの事業の根幹は、「生活者の幸せ」にあります。生活者にとって無くては困るものでないと事業は成立しません。次に「株主・お取引先の幸せ」。初めて上場した際、株価が10分の1に下落した苦しい経験があります。株主様・お取引先に対し、それまでの何倍もの責任があると痛感しました。企業の歴史は、目の前のお客様を繋いでいく歴史です。先達が築いた商売を、次の世代が引き継いで広げていく。そうして価値を提供し続けることが、お客様を思うこと、「お客様の幸せ」に繋がります。当社では、お客様から真っ先にお電話いただける「ファーストコールカンパニー」を標榜し、組織的にお客様と向き合い、共に成長するという考えで経営を続けています。お付き合いが途切れたお客様はほとんどいらっしゃいません。

“食といのちの未来を拓く”というパーパスの基盤も“幸せ四則”にあります。このパーパスを会社浸透させるには、社員一

人ひとりが咀嚼して考え、自分事化する必要があるでしょう。自分の夢や思いがパーパスと同じ方向を向いていれば、自然とエンゲージメントが高まり、仕事を通じた社会課題の解決とビジネス、そして自分の人生が全く矛盾しない状態となります。この物心両面の幸せを追求する「社員の幸せ」を当社では最も大切にしています。人的資本経営と呼ばれるよりずっと以前から、当社は人に焦点を当てて経営をしてきたのです。

パーパスを追求し、自立的な成長を目指す

パーパスの大きな特徴は「いのち」への言及です。凍結技術で再生医療に貢献するなど、医療・理化学分野はわかりやすいのですが、各事業でこの「いのち」の部分追求し、実装することで、人も会社もさらなる成長を遂げると考えています。少子高齢化で国内市場は徐々に縮小し、単純にお客様の数を増やせる時代ではなくなってきました。そのため一つの顧客に対し、傘下の各カンパニーが全てのビジネスを提供することで一顧客あたりの売り上げを伸ばし、グループ全体としての成長を図ります。当社グループの各カンパニーがフラットな関係で切磋琢磨し、共に成長できる体制を構築するのです。

統合報告書は財務諸表に表れない企業活動や価値を伝えるものです。当社の企業価値も財務諸表だけでは測れません。「見えざる資産」を積み増し、「見える資産」に反映してゆく。そのようにスパイラルアップし、成長発展するのがガリレイグループの理想モデルです。環境・社会・ガバナンスを基軸に、社員一人ひとりが仕事における自身のパーパスを掘り下げ、そのパーパス実現に向けて互いに努力する。こういった「正しい企業活動」を積極的に繰り返すことで、今後も「見えざる資産」を大きくしていきます。その結果として、「見える資産」も積み上がり、会社の価値を最大にすることができるのです。

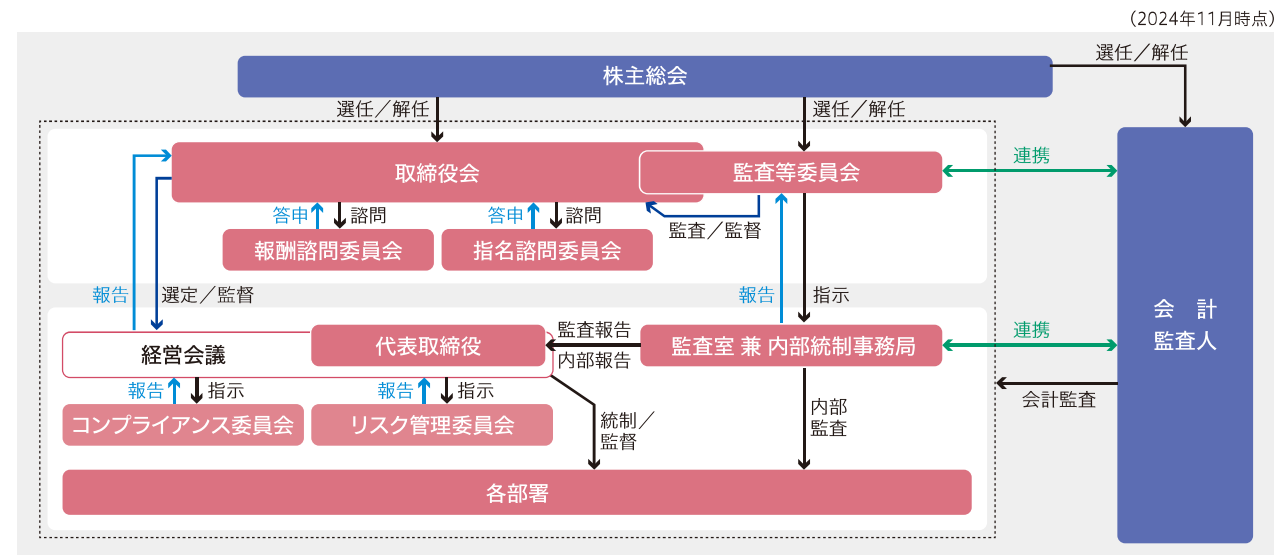
コーポレート・ガバナンス

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当たっては、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。



※コーポレート・ガバナンスに関する考え方、コーポレートガバナンス・コードに関する取り組みの方針及び状況の詳細については、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください。
<https://www.galilei.co.jp/wp/wp-content/uploads/2024/08/b6ef277693cdd9c6e865e818255d29e5.pdf>



コーポレート・ガバナンス強化の歩み

Future

- 2022年**
 - 取締役執行役員制度を導入
 - 譲渡制限付株式報酬制度を導入、役員退職慰労金制度を廃止
- 2021年**
 - 取締役の個人別の報酬等に係る決定方針を策定
 - ディスクロージャーポリシーを制定
 - コンプライアンス・ガイドラインを改定
 - 社外取締役の独立性基準を策定
- 2020年**
 - 監査等委員会設置会社へ移行
 - コンプライアンス委員会を設置
 - 取締役会、経営会議の付議基準を見直し

2020年

- 2019年**
 - 女性取締役を選任
- 2018年**
 - 指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置
 - 取締役会実効性評価を開始
 - 政策保有株式の保有基準を明確化

- 2015年**
 - 社外取締役を選任

2010年

- 2008年**
 - リスク管理委員会を設置

2000年

各機関の構成と役割

構 成	役 割	役員比率・開催実績
取締役会  社内取締役 7 名 社外取締役 4 名	重要事項に関する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。 主な審議内容 ・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 ・業務執行に関する重要事項	社外取締役比率 36% 女性取締役比率 9% 議長 2023年度開催実績 13回 代表取締役会長
監査等委員会  社内取締役 1 名 社外取締役 4 名	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。 主な審議内容 ・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	社外取締役比率 80% 女性取締役比率 20% 委員長 2023年度開催実績 14回 常勤監査等委員
指名諮問委員会  社内取締役 0 名 社外取締役 3 名	取締役及び執行役員の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。 主な審議内容 ・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	社外取締役比率 100% 委員長 2023年度開催実績 3回 社外取締役
報酬諮問委員会  社内取締役 1 名 社外取締役 2 名	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。 主な審議内容 ・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	社外取締役比率 67% 委員長 2023年度開催実績 1回 社外取締役

役員一覧・スキルマトリックス

												
氏 名		福島 裕	福島 豪	福島 亮	片山 充	長尾 健二	水谷 浩三	堀之内 健士	竹内 博史	藤川 隆夫	吉年 慶一	梨岡 英理子
役 職		代表取締役会長	代表取締役 社長執行役員	取締役 副会長執行役員	取締役 常務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役 上級執行役員	【監査等委員】 取締役	【監査等委員】 社外取締役	【監査等委員】 社外取締役	【監査等委員】 社外取締役	【監査等委員】 社外取締役
取締役会出席状況(2023年度)		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／13回	13回／13回	13回／13回	13回／13回	12回／13回
監査等委員会出席状況(2023年度)		—	—	—	—	—	—	14回／14回	14回／14回	14回／14回	14回／14回	13回／14回
指名諮問 委員会	就任状況	—	—	—	—	—	—	—	委員	委員長	委員	—
	出席状況(2023年度)	—	—	—	—	—	—	—	3回／3回	3回／3回	3回／3回	—
報酬諮問 委員会	就任状況	委員	—	—	—	—	—	—	委員	—	委員長	—
	出席状況(2023年度)	1回／1回	—	—	—	—	—	—	1回／1回	—	1回／1回	—
所有株式数(2024年3月末時点)		989千株	94千株	673千株	38千株	30千株	26千株	9千株	5千株	0株	1千株	0株
各取締役 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ることを期待するものです。

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、報酬諮問委員会の答申を経た上で2022年5月24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	各事業年度における個別の営業利益を業績指標として、各取締役の役位、職責などに応じて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、株主の皆さま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(2023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)	416	113	199	103	7
監査等委員 (社外取締役を除く)	13	12	—	1	1
社外取締役	32	29	—	3	4
合 計	462	154	199	107	12

取締役会実効性評価

取締役会の機能を向上するため、2018年より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。

2023年度の取り組みと評価

実施概要	対 象 : 全取締役(監査等委員も含む取締役12名) 方 法 : 匿名性を確保したアンケート調査(24問) 実 施 時 期 : 2024年4月 アンケート調査 2024年5月 取締役会において報告・評価 アンケート項目 : 取締役会の構成 取締役会の運営 取締役会の議論内容 取締役会の支援体制
結果から抽出された課題	中長期的な資本政策、内部統制及びリスク管理体制の改善、後継者計画の策定、会議運営の効率化などについての意見が出されました。
現状の評価と今後の対応	監督機能を持つ取締役会と執行機能を持つ経営会議の分担が機能している、サステナビリティに関して議論が深まっている、社外取締役が監督の機能を果たしているなど、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。なお、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。

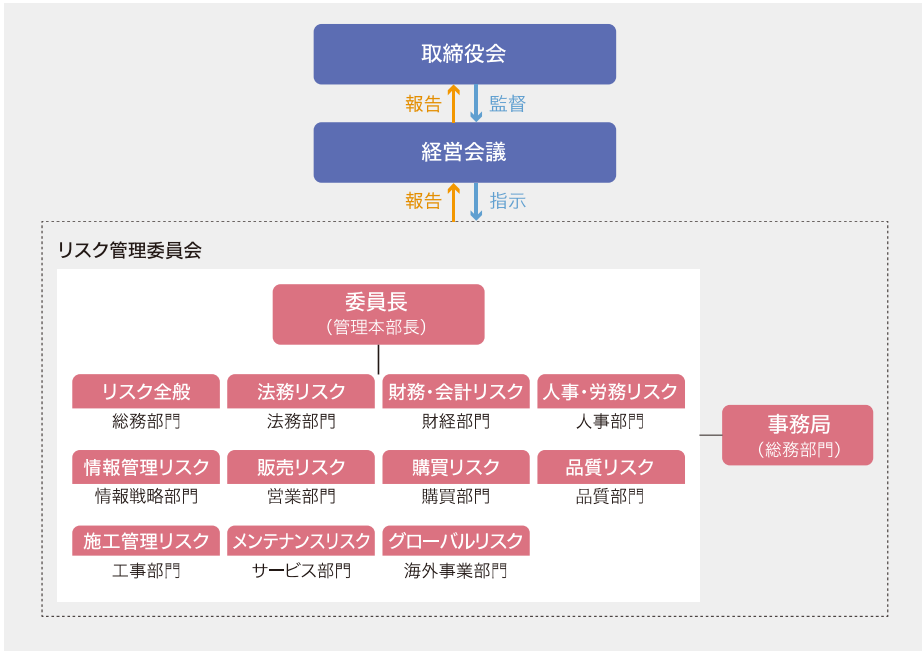
リスクマネジメント

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、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、定期的に経営会議、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の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	●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	●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	●グループ各社の統制不備	●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	●施工業者、施工管理者不足 ●従業員の離職	●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	●サイバー攻撃や不正アクセス、 内部不正による情報の漏洩	●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

社外取締役メッセージ



社外取締役
竹内 博史

▶ ガバナンス体制について

私は、前職で数十社の経営に関与し、CIA（公認内部監査人）資格を取得後に常勤監査役に就任しました。当社の監査役などの経歴を加えると、20年近く監査の業務を行っております。

当社はオーナー会社としての強みを活かし、急速に成長してきました。同時にコーポレートガバナンスコード施行後は、社外及び女性取締役の登用など、コードに対応した取り組みを行い、またさらなる成長を目指して監査等委員会設置会社に移行、経営の監督と執行を分離し、よりリスクをとれる体制を構築しています。

当社は伝統的に、「中長期的には営業利益率10%」、「短期的には月次販売予算の達成」を基本方針としており、営業に重点を置いた経営を行っ

ています。その結果として企業規模は大きくなり、資金も十分に得られています。しかし成長と拡大に伴い、管理と統制に課題があると認識しています。

2025年にはホールディングス体制への移行が決まっており、人への投資、M&A、新工場設立など積極的な投資計画も開示されています。事業環境からみても短中期的には事業拡大傾向にあり、営業部門は非常に強固な状況と判断しておりますが、取締役会の構成やコーポレート部門の脆弱性、コンプライアンス、リスク管理には課題が残っています。まずは、今年度の監査方針に基づき、対応状況を注視していきます。



社外取締役
藤川 隆夫

▶ 指名諮問委員会の取り組み内容や課題について

社外取締役からなる指名諮問委員会として、諮問を受けた役員候補者の判定が第一義ではありますが、次世代の役員候補者の発掘も委員会の重要な役割との認識を持っています。

私は、複数かつ業種の異なる企業役員の経験から、判定には企業経営者として必要な様々なスキルはもちろんのこと、候補者の人格、倫理観、責任感、意欲等リーダーとしての資質も重要なファクターと思っています。また、一般的な企業経営者資質に加え、当社独自の企業フィロソフィーを具現化できているかについても、判断材料にしております。そのため、候補者の業務経歴、重要会議での発言内容、個別面談、自己申告及びスキルマトリックス表などを参考に、委員会での協議を基

に答申しております。

また、次世代の経営者候補育成は、ガリレイグループの一層の飛躍、企業価値向上、健全な事業継続（サステナビリティ）に極めて重要と思っております。

企業内ジョブローテーションや外部専門研修も有効ですが、グループ内の企業への積極的な出向を促進し、早いうちに経営層（社長、取締役、監査役等）の経験を積むことが、経営者としての幅広い実力向上に有益な効果をもたらし、次世代経営者候補の人材ストック作りにも大きく貢献するものと考えております。

社外取締役メッセージ



社外取締役
吉年 慶一

▶ リスク管理について

私は企業で事業経営、技術開発、生産技術、環境などの責任者を務め、また、大学では量子エレクトロニクスなどの講義を担当しました。特に、宇宙用電子部品の開発においては、この基幹部品を用いたシステムにより、日本の衛星が世界で初めて成功を収めました。この経験を通じて、リスク管理において本質的な予防管理の重要性を学びました。現在、企業において不祥事（不正、法令違反、欠陥商品など）が最も大きなリスクの一つとして話題になっており、その予防管理が求められています。当社のリスク予防体制としてはリスク管理委員会があり、組織横断的にリスクを適正に管理すると共に、その対応策を推進し、結果を取締役に報告しています。私は監査等委員として、3つのディ

フェンスライン（①現業部門、②管理部門、③内部監査部門）が適切に機能しているかを注視し、課題となる第一線の内部統制不十分と、第二線の管理能力不備を指摘しています。

当社には企業理念「幸せ四則」とガリレイフィロソフィがあり、社員は課題を素直に受け止め、真摯に取り組み、部門を超えて解決していく風土があります。しかし、当社はこの10年で急速に事業を拡大しており、予防管理において社内ルールの浸透、内部統制の充実などに改善の余地があります。今後、当社の社員が「ガリレイフィロソフィ」と「社員行動指針」をしっかりと実践することで、リスクの予防ができることを期待しています。



社外取締役
梨岡 英理子

▶ サステナビリティ経営について

公認会計士、サステナビリティの専門家として社外取締役監査等委員の立場から、ガリレイグループのサステナビリティ経営についてコメントさせていただきます。

ガリレイグループは、昨年マテリアリティ（サステナビリティ重要課題）を特定した上で目標達成に向けて活動を実施し、サステナビリティ経営は順調にスタートしていると感じます。

気候変動などの環境関連の項目は、早期から熱心に進められ、本業の中に取り入れ推進するという熱意を感じます。社会性項目は、人権対応など日本企業全般が弱い部分について既に着手したとのことを伺いましたが、着実に進めていただきたいと思います。働き方や女性活躍などの人材戦略

は、早期の対応が難しい項目が多く、できることから改善していこうという意欲を感じます。ガバナンスは、ホールディングス化に向けて創業家を中心に多様性を取り入れ改革が進んでいくものと期待しています。今後の課題は、基盤となる部分の強化です。海外を含む規模の拡大に伴う内部統制システムの整備や決算の早期化、コンプライアンスの強化、ステークホルダーとのコミュニケーションの多様化、そして企業理念の浸透です。対応すべき課題は多くあります。これらはガリレイグループのみならず、多くの日本企業が直面している課題でもあるので、サステナビリティを契機にホールディングス化に向けて経営基盤の見直しとともに整備されることで、さらなる競争力につながるのではないかと思います。