

G ガバナンス体制の強化

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本構造と経営執行体制

当社グループは、2015年10月の持株会社体制への移行とともに、社外取締役の比率を高め取締役会の監査・監督機能を強化すること等を目的として監査等委員会設置会社となりました。また、経営監督と業務執行機能を明確に分離することを目的に、執行役員制度を導入しています。事業環境の変化に即応し、迅速な意思決定を行うため、一部の権限を執行役員に委譲しています。

取締役会

取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）6名（男性4名のうち独立社外取締役1名、女性2名のうち独立社外取締役1名）、監査等委員である取締役3名（男性2名のうち独立社外取締役1名、女性独立社外取締役1名）で構成され、経営の基本方針等重要な事項を決定するとともに、業務執行を監督しています。取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現を図るため、独立社外取締役を4名選任しており、独立社外取締役が必要とする情報は、直ちに報告する体制が整っています。

監査等委員会

独立社外取締役2名を含む3名の監査等委員で構成される監査等委員会（常勤1名、非常勤2名）は、内部統制システムを利用して、取締役の職務執行、その他グループ経営に関わる全般の職務執行の状況について、監査・監督を実施しています。委員長は独立社外取締役が務めています。

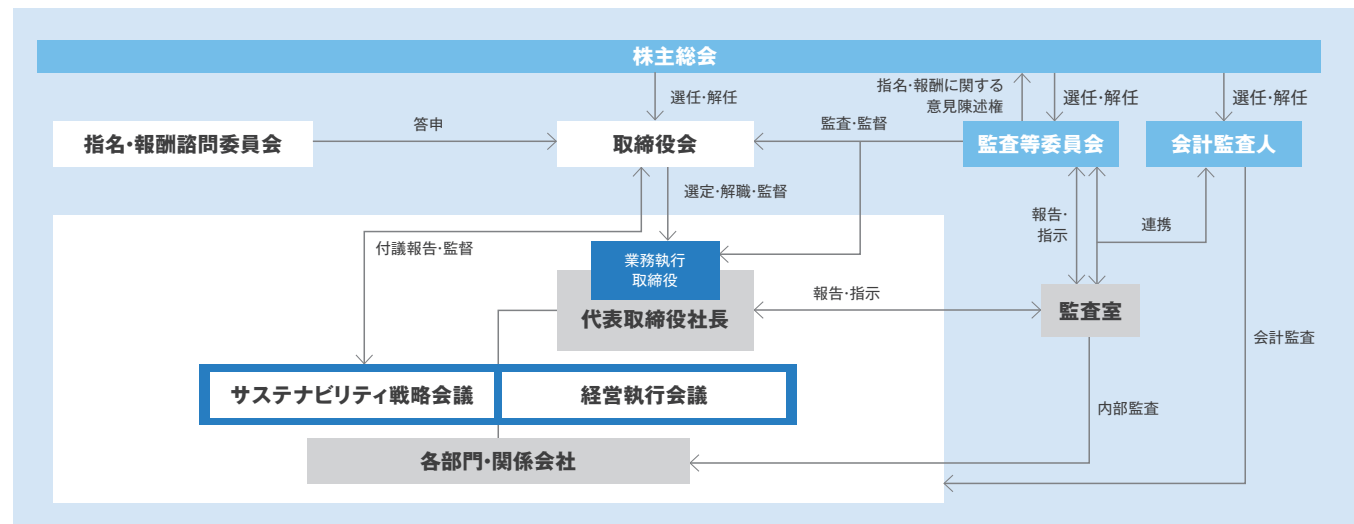
経営執行会議

経営執行会議は社長の諮問機関として社長執行役員を含む主要な執行役員、常勤監査等委員である取締役により構成されます。取締役会で決定した経営方針に基づき、業務執行に関する意思決定を行っています。

指名・報酬諮問委員会

取締役の候補者および報酬の決定プロセスに関して透明性と客観性を確保することを目的に、取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は、社内取締役1名、独立社外取締役4名の計5名で構成され、役員の指名・報酬に関する審議を行います。委員長は独立社外取締役が務めています。

コーポレート・ガバナンス体制図



役員報酬制度

取締役（社外取締役、監査等委員である取締役を除く）および執行役員を対象として、中長期的な業績の向上と企業価値および株主価値増大へのインセンティブ、株主の皆さまとの持続的な利害共有、チャレンジ精神奨励と報酬決定・評価プロセスの透明性、客観性の確保を基本方針とする業績連動型報酬制度を導入しています。

同制度は、固定報酬である基本報酬および年次インセンティブ報酬、中長期インセンティブ報酬で構成されます。年次インセンティブ報酬（賞与）は、各事業年度の連結経常利益1,000億円（在庫評価損益を除く）を100%達成水準とする業績評価、ESG目標への取り組み評価、経営者指名の観点から踏まえた個人業績評価で構成されています。中長期インセンティブ報酬は、当社TSR

年次インセンティブ制度の改定

指名・報酬諮問委員会では当社グループおよび株主の皆さまにとって望ましい報酬制度のあり方を継続的に議論しております。事業環境が大きく変化する中で、グループ理念に掲げる「持続的発展」の実現に向けてより一層邁進できるよう、2022年度より年次インセンティブ制度を改定し、以下の評価区分を追加導入することとしました。2022年度の年次インセンティブ制度の報酬割合は、在庫影響を除いた連結経常利益と連動する部分を8割、ESG目標への取り組み評価と連動する部分が1割、個人業績評価と連動する部分が1割となるよう構成されています。

（Total Shareholder Return、株主総利回り）の対TOPIX成長率および連結ネットD／Eレシオ（有利子負債比率）に基づき業績連動係数が定められており、インセンティブ報酬は、経営努力の結果が反映される仕組みとなっています。

報酬体系は、基本報酬：年次インセンティブ報酬（すべての指標が100%達成時）：中長期インセンティブ報酬（株価条件100%達成時）＝4：3：3の割合となるよう設定されています。

中長期インセンティブ報酬は、信託方式を利用した株式報酬制度であり、取締役および執行役員が株主価値の増減を株主の皆さまと共有することで、長期的な視点から企業価値拡大を意識した経営を動機づける仕組みです。

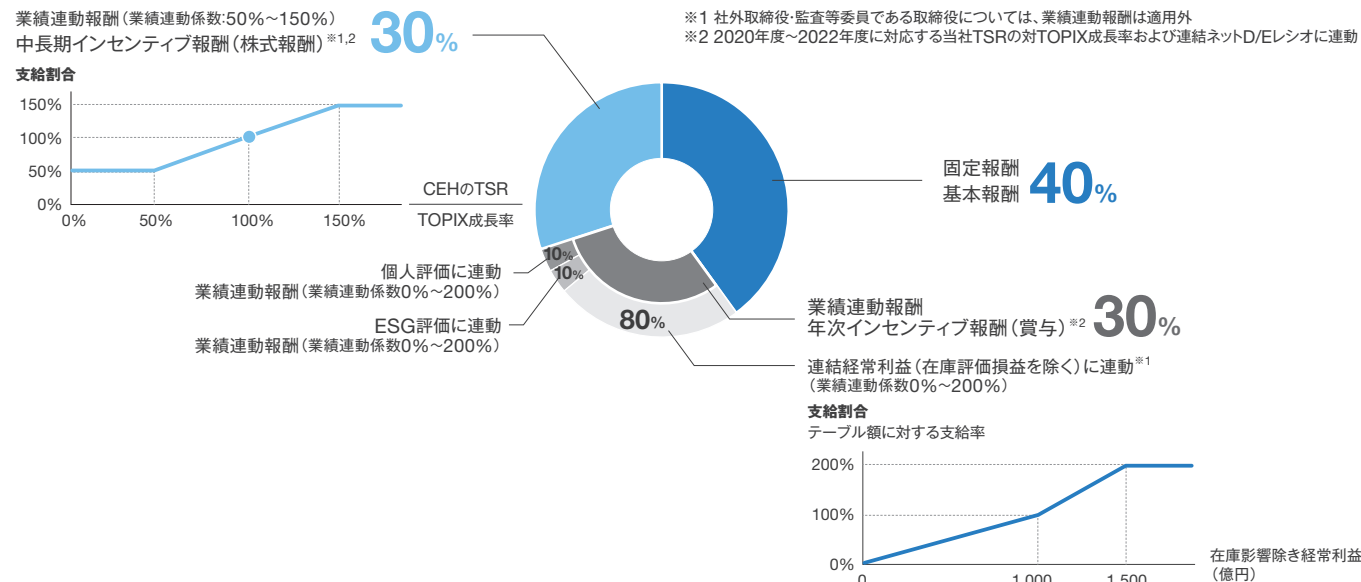
ESG目標への取り組み評価

取締役および執行役員が、サステナブル経営を推進していくにあたり、2021年に特定したマテリアリティに対してスピード感を持って真摯に取り組むことを後押しすべく、ESG目標への取り組み評価を報酬に反映します。ESG目標への取り組み評価の指標については、2023年度からの次期中期経営計画等を踏まえ、今後も役員報酬制度における重要課題として継続的に議論していきます。

経営者指名の観点から踏まえた個人業績評価

役員の指名・報酬に関する審議を行う当社の指名・報酬諮問委員会の特徴を生かし、経営者指名の観点から行っている取締役および執行役員の「業績評価」「多面評価」に基づく個人への評価を報酬に反映します。包括的・総合的な定性評価を行い、全社業績値に表れない個人の貢献を報酬に反映することを目的としています。

役員報酬制度体系



G ガバナンス体制の強化

取締役会実効性評価

評価の方法

全取締役に対して無記名のアンケート調査を実施しました。今回のアンケートの設問は、前年度の取締役会実効性評価結果をもとに実施した対応等を踏まえ、前回の設問に一部変更を加えました。また取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会に関する設問を追加しました。具体的には、取締役会の構成、役割、運営、コーポレートガバナンス・コードへの対応、今年度の新たな取り組み、取締役会の実効性等および指名・報酬諮問委員会の構成、役割、運営に関する数値評価および各項目の課題認識、改善案等について多くの自由記述欄を設けました。

全取締役から得られたアンケート回答は、取締役会事務局および指名・報酬諮問委員会事務局で集計・分析を行い、取締役会および指名・報酬諮問委員会にて評価および今後の取り組み方針を議論しました。

評価結果の概要

以下の点から当社取締役会は実効性が概ね確保できている、また実効性向上に継続的に努めているものと分析・評価しています。

- 取締役会は適切な人数で構成され、従前以上に多様性を確保できていること。また自由闊達な意見交換ができる場になっていたこと。
- 脱炭素の流れが加速化している中で、中長期の観点での議論の深度化が図れたこと。また中期経営計画レビューや投資レビューを従前より充実させ、モニタリング機能の強化が図れたこと。
- 上記のほか、昨年度の取締役会実効性評価における課題であった「指名・報酬諮問委員会の活動状況の取締役会報告」および「取締役会の実効性評価の評価対象範囲の拡大」も実施し、改善が図れたこと。

今後の課題と対応方針

さらなる実効性向上のため、以下の点について取り組んでいきます。

- ① 取締役会の目的に即した取締役会の権限や議題の継続的な検討
- ② 独立社外取締役のさらなる機能発揮のための仕組みの検討

各課題に対する対応方針は以下の通りです。

① 取締役会の目的に即した取締役会の権限や議題の継続的な検討

当社取締役会は、昨年度、取締役会の目的を再定義しました。2021年度はその目的に即するよう、サステナビリティや長期の方向性に関する議論を増やしました。また主要事業会社社長から各社の経営課題等の報告を受け議論を行う等の取り組みを実施しました。2022年度は、2023年度から始まる第7次連結中期経営計画を策定する年にあたるため、中期経営計画策定に向け、取締役会での議論を充実させる予定です。また監督機能をさらに強化するため、権限の見直しについても検討していきます。

取締役会の目的

- 取締役会は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る。
- 取締役会は、法令の遵守・企業倫理の浸透に努め、それらを前提として「会社の大きな方向性の決定」「ステークホルダーとのエンゲージメント(情報開示等)」および「執行の監督」に重点を置き、経営の迅速化を図る。

② 独立社外取締役のさらなる機能発揮のための仕組みの検討

当社取締役会は2022年度株主総会後より9名の取締役に占める独立社外取締役が4名となっています。独立社外取締役のさらなる機能発揮のため、取締役間の情報交換の機会や経営陣との情報交換の機会を増やす等の仕組みを検討していきます。

指名・報酬諮問委員会の実効性評価結果の概要

以下の点から当社指名・報酬諮問委員会の実効性は確保されている、また実効性向上に継続的に努めているものと分析・判断しています。

- 指名・報酬諮問委員会は適切な構成(人数、社外比率、多様性)で構成され、自由闊達な意見交換ができる場になっていること。
- 外部のコンサルタントからの情報提供を活用し、社内外の動向も含めて議論していること。
- 指名・報酬ともに、適切なプロセスで決定されていること。

また、委員会として以下の成果をあげることができました。

- 取締役の構成検討および独立社外取締役比率の向上(3分の1以上)
- サステナブル経営推進のため、業務執行役員へのESG評価、個人評価の導入
- 客観性・透明性の向上のため、指名・報酬諮問委員会の体制強化

今後も、さらなる実効性向上に取り組むとともに、当社の指名・報酬分野のさらなるガバナンス強化に努めていきます。

CEOの選解任

社長の選任に関して、社長は、当社グループの求める人材要件への適合性を始めとした多面的な人材評価情報や毎期の業績評価結果をもとに、複数の候補者群から候補者を選定し、指名・報酬諮問委員会に起案します。指名・報酬諮問委員会は社長からの起案内容の妥当性を確認し、取締役会に答申を行います。

また、指名・報酬諮問委員会は、人材要件や業績基準等に照らして、社長の解任に関して取締役会へ付議する必要があるか否かを每期審議します。審議の結果、取締役会への付議が必要と判断された場合は、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、取締役会が社長解任の是非を決定します。

後継者計画に関する方針と手続き

当社グループは後継者計画に関して、社長の後継者育成を当社グループの持続的成長を支える最重要戦略の一つと位置づけ、後継者候補の選定における透明性と客観性を確保し、人材配置や外部トレーニング機会の提供等を通じて当社グループの社長としてふさわしい能力と資質を有する後継者の育成を図ることを基本方針としています。

後継者の育成期間においては、後継者候補群について、当社グループの求める人材要件への適合性を始めとした多面的な人材評価や毎期の業績評価を行うとともに、各人の育成状況に応じた人材配置案の検討・実施、外部トレーニング機会の提供等を通

じて計画的な育成を行い、将来に向けた研鑽を支援します。指名・報酬諮問委員会は、多面的な人材評価情報や毎期の業績評価結果についての情報提供を受け、後継者候補群と育成計画の妥当性を継続的に確認します。

最終候補者の選定においては、複数の候補者群から当社グループの社長としてふさわしい能力と資質を十分に有する最終候補者を社長が選定し、指名・報酬諮問委員会に起案します。指名・報酬諮問委員会は社長からの起案内容の妥当性について審議を行い、取締役会に答申します。

2021年度 指名・報酬諮問委員会の活動内容

2021年度は、指名・報酬諮問委員会を合計8回開催し、主に以下の議題について審議しました。

審議・確認事項(指名分野)		審議・確認事項(報酬分野)
2021年5月12日	● 取締役会の役割・機能の最新環境に関する報告	● 2021年度役員報酬制度改定の検討 ● 報酬開示内容の確認
2021年6月14日	● 人材要件の変更要否の確認 ● 役員目標内容の確認	● 報酬制度改定の検討 ● 株式報酬額の決定
2021年6月24日	● 指名・報酬諮問委員および委員長を選任	
2021年7月29日	● 今後の取締役体制の検討	
2021年10月14日	● 後継者指名等に関する現行プロセスの確認	
2021年12月22日	● 当社および中核事業会社役員の業績評価について ● 役員多面評価の結果確認	● 経営者報酬を取り巻く環境に関する報告 ● 現行の報酬方針の妥当性に関する検証
2022年1月19日	● 当社および中核事業会社の役員人事	● 報酬制度改定に関する審議
2022年3月23日	● 2022年度スキルマトリックス策定 ● 指名・報酬諮問委員会規程改定および委員選任 ● 翌年度の活動内容の確認	● 報酬制度改定に関する審議 ● 翌年度の活動内容の確認