

# コーポレート・ガバナンス

## 基本方針

当社グループは、不屈の精神で製品開発に取り組み、社会の発展に貢献することにより持続的な企業の発展を目指すという思いが込められた「企業理念」に基づき、社会と共生し、すべてのステークホルダーの皆さまに信頼され支持される健全で効率的な企業経営を推進することにより、継続的な企業価値の向上を図ります。また、そのために、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組み、経営における監督機能並びに業務執行機能の強化、意思決定の迅速化、透明性及び客観性の確保、コンプライアンス経営のさらなる充実等を図り、一層の企業価値向上に努めてまいります。

## コーポレート・ガバナンス体制

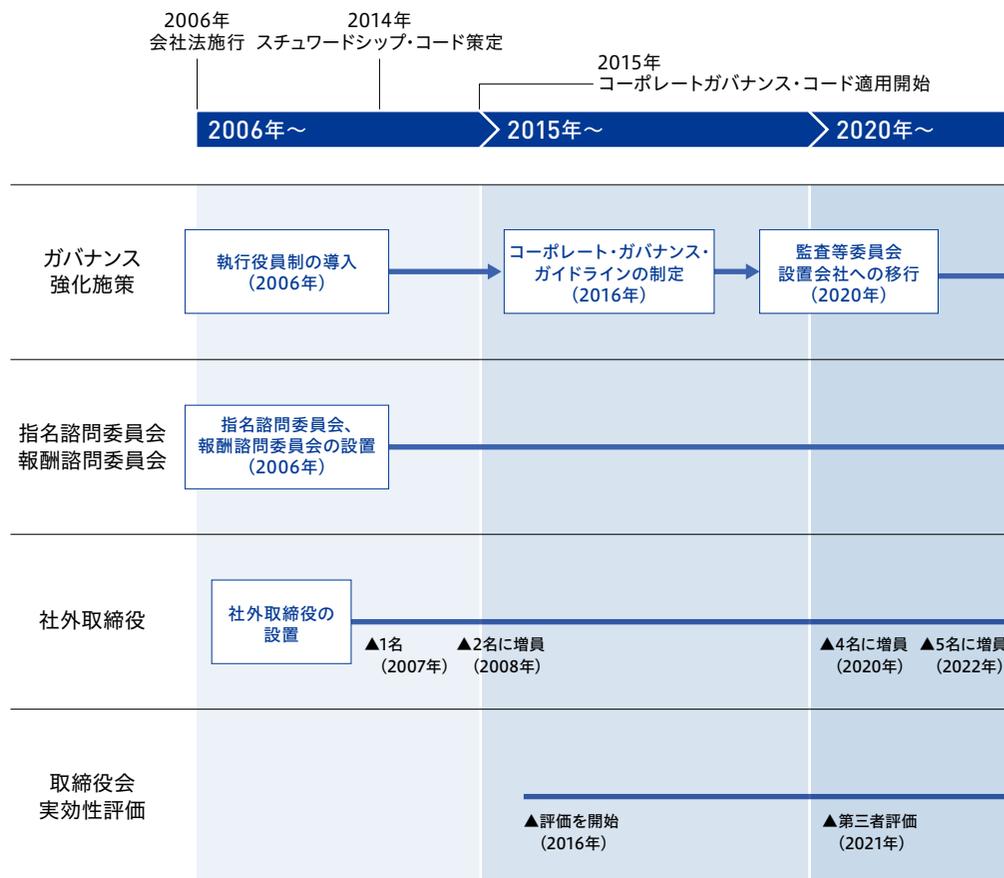


当社は、取締役会の経営に関する意思決定の迅速化・効率化及び監督機能の強化をさらに推進するため、「監査等委員会設置会社」を採用しています。重要な業務執行の決定につき柔軟に取締役に委任可能な体制を採るとともに、執行役員制度を導入し、事業経営の迅速化や効率性の向上を図っています。また、取締役会における監督機能や監査等委員会による監査・監督機能の充実を図るとともに、指名諮問委員会、報酬諮問委員会等を設置し、経営の重要事項決定における透明性、客観性の向上に努めています。

その他、当社グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、方針などについては、「コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」に記載しています。

機関構成・組織運営に係る事項	
組織形態	監査等委員会設置会社
定款上の取締役の員数	監査等委員でない取締役 10名 監査等委員である取締役 5名
取締役の任期	監査等委員でない取締役 1年 監査等委員である取締役 2年
取締役会の議長	社長
社外取締役の選任状況	選任している
取締役の人数	男性 10名、女性 2名(取締役のうち女性の比率 16.6%)

## コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷





### 3 指名諮問委員会

当社は、取締役の指名等の決定に係る透明性、客観性を確保するため、指名諮問委員会を設置し、取締役会からの諮問に基づき、取締役候補者及び執行役員の選任並びに経営陣幹部の選定、後継者計画等について審議する体制としています。構成員は、社外取締役 井城譲治氏(委員長)、社外取締役 内田純司氏、代表取締役 三和元純氏の3名です。

なお、2022年度は、指名諮問委員会を14回開催し、主に取締役及び執行役員候補者に係る選任案、後継者計画、役員制度の今後の方向性等に係る審議・検討を行いました。

### 4 報酬諮問委員会

当社は、取締役及び執行役員の報酬等の決定に係る透明性、客観性を確保するため、報酬諮問委員会を設置し、取締役会からの諮問に基づき報酬等(固定報酬、賞与、株式報酬)に係る体系・決定プロセスや具体的な報酬額につき審議し、その妥当性に関する判断結果を取締役に報告する体制としています。構成員は、社外取締役 内田純司氏(委員長)、社外取締役 井城譲治氏、代表取締役 三和元純氏の3名です。

なお、2022年度は、報酬諮問委員会を4回開催し、主に取締役及び執行役員の固定報酬の額、賞与に係る目標値及び算定式並びにその算定結果、株式報酬制度に係る付与ポイント等に係る審議・検討を行いました。

## 取締役の選任・解任と社長後継者計画

当社は、経営陣幹部の選任や取締役候補者の指名に際しては、当社が目指すべきコーポレートガバナンス体制を実現し、当社グループの継続的な企業価値の向上に資する国内外での豊富な経験、高い見識、役割に応じた能力・専門性、人柄等を選任基準として検討するものとし、業務執行取締役候補者については、当社グループが国内外で展開する各事業または会社業務に精通する者、社外取締役候補者については、企業経営、法律、財務・会計等に関する専門的知見等を有し、幅広い視点から経営に対地的確な提言・助言を行うことのできる者を選任することとしています。

一方、監査等委員候補者の指名に際しては、当社グループが国内外で展開する各事業に係る監査・監督を行うにあたり、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任することとしており、特に、財務・会計に関する適切な知見を有する者を1名以上含むものとし、社外取締役である監査等委員候補者については、高い独立性と、法律分野、財務・会計、会社経営等に関する豊富な経験及び高い知見を有する者を選任することとしています。

また、当社では、取締役等の人事決定に係る透明性と客観性を確保するために、取締役会の諮問機関として過半数が独立社外取締役で構成される任意の指名諮問委員会を設置し、その答申結果を踏まえたうえで、監査等委員でない取締役については取締役会で、監査等委員である取締役については監査等委員会の同意を得て取締役会において、各候補者として決定しています。

万一、経営陣幹部が上記基準に合致しなくなったと認められる場合には、指名諮問委員会の審議を経て、取締役会において解任に係る決定を行います。

さらに、取締役会は、取締役社長の後継者計画を経営の重要課題であると認識し、後継者候補の選定基準、後継者候補の育成・評価の仕組み等につき指名諮問委員会において十分に審議を行った後、取締役会において後

継者を決定することとしています。加えて、取締役会は、指名諮問委員会における審議結果を取締役に報告させること等により、後継者計画の共有・監督を行っています。

## 取締役会の実効性評価

📄 取締役会の実効性に関する評価結果の概要

当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレートガバナンスを強化することを経営上の重要な課題と考えており、当社「コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」に基づき、「取締役会の実効性に関する分析・評価」を実施しました。

### 1. 分析及び評価の方法

取締役会の実効性に関する質問票に基づき、全取締役が自己評価を実施し、その集計結果を取締役会において議論し、取締役会の実効性に関する分析・評価を行いました。

なお、質問票の構成は以下のとおりです。

<質問票の構成>

- 1) 討議内容
- 2) 構成
- 3) 業務執行に関するモニタリング体制
- 4) 当社の連結子会社の元従業員による不正行為
- 5) 近時の重要テーマ
- 6) 会議運営
- 7) 各委員会(指名諮問委員会/報酬諮問委員会/監査等委員会)
- 8) 総括

### 2. 分析及び評価結果

前項における分析及び評価の結果、当社取締役会は、取締役会の実効性が十分に確保できており、当社の「コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」に合致しているものと評価しました。

取締役会の実効性が確保できていると判断したポイントは以下のとおりです。

- 適切なテーマが選定され、経営上の重要な事項の議論を深めることができている。
- 社外取締役の質の高い質問・指摘が、取締役会の実効性の向上に大きく寄与している。
- 取締役に女性・外国人が加わったことで多様性がより高まり、かつ、各取締役の専門性・経験が取締役会での議論に活かされている。
- 議長による適切な議事進行が行われ、自由に発言できる場となっており、活発に議論がなされている。

一方、改善すべき事項として、以下の点を認識しました。

- 中長期戦略に関する議論のウェイト
- 取締役会の監督機能を支える取締役会配下の重要会議及び委員会活動
- グループガバナンスの強化
- 取締役会を支えるコーポレート機能の強化

### 3. 当社取締役会の実効性向上に向けた施策

当社は、今回の取締役会の実効性に関する分析・評価結果を受け、当社グループの中長期戦略等に関する議論の充実をはじめとする各課題の改善に向けた施策を実施していきます。

## 取締役会等の運営状況とスキルマトリクス

当社は、事業環境がグローバルに激変する現下において、取締役会全体として、知識・経験・能力のバランス及び多様性が確保されることが重要であると考え、

- 当社グループが国内外で展開する各事業または会社業務に精通する業務執行取締役
- 幅広い視点から経営に対する確かな提言・助言を行うことのできる社外取締役
- 取締役等の職務執行の監査・監督を担う監査等委員である取締役

の適切なバランスを取ることで、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた強靱な体制を構築しつつ、変化にも迅速かつ柔軟に対応し得る構成としています。

役職名	氏名	独立性 (社外)	2022年度の運営状況				経験・知見・専門性等										
			取締役会の 出席状況	監査等委員会 の出席状況	指名諮問委員会 の出席状況	報酬諮問委員会 の出席状況	企業 経営	当社 国内 事業	開発・ 製造	技術・ DX	HR	法務・ リスク 管理	会計・ ファイ ナンス	サステナ ビリティ	国際経験・ 海外 ビジネス		
代表取締役会長	尾上 広和		○ 100%(16/16回)				●	●	●								●
代表取締役社長	三和 元純		● 100%(16/16回)		○ 100%(14/14回)	○ 100%(4/4回)	●	●			●	●	●	●	●	●	●
取締役	尾上 英雄		○ 100%(16/16回)				●	●	●	●							●
取締役	小谷 要		○ 100%(16/16回)				●	●	●	●							●
取締役	原田 明浩		○ 100%(16/16回)				●	●	●	●	●						●
取締役	藤田 知子		○ 100%(16/16回)				●				●	●	●				●
社外取締役	井城 譲治	●	○ 100%(16/16回)		● 100%(14/14回)	○ 100%(4/4回)	●		●	●	●	●			●	●	●
社外取締役	内田 純司	●	○ 100%(16/16回)		○ 100%(14/14回)	● 100%(4/4回)	●		●		●	●			●	●	●
社外取締役	イアン・ジョーダン	●	○ 100%(13/13回※1)				●			●	●		●	●	●	●	●
取締役(常勤監査等委員)	犬賀 昌人		○ —※2	● —※2			●	●				●					
社外取締役(監査等委員)	加藤 恵一	●	○ 100%(16/16回)	○ 100%(14/14回)								●					
社外取締役(監査等委員)	生川 友佳子	●	○ —※2	○ —※2									●				

● 議長・委員長 ○ その他の構成員

※1 取締役就任後 ※2 2023年6月23日就任

## 役員報酬

### ①取締役の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針の内容の概要及び当該決定方針の決定方法

当社は、構成員の過半数及び委員長を独立社外取締役とする「報酬諮問委員会」の審議を踏まえたうえで、2021年5月13日開催の取締役会において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針を決議しており、当該方針の内容の概要は、以下のとおりであります。

なお、2022年度に係る取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等については、報酬諮問委員会において当該方針との整合性も含めた妥当性を確認した内容となっておりますので、取締役会も基本的に当該確認の結果を尊重し当該方針に沿うものであると判断しています。

#### ア. 報酬の基本方針

当社の取締役の報酬は、株主との価値を共有でき、かつ、その職責に相応しい水準とし、企業業績及び企業価値の持続的な向上に対するインセンティブや優秀な人材の確保にも配慮した体系とする。

#### イ. 報酬構成に関する方針

- 業務執行取締役の報酬は、「月額固定報酬」、短期業績連動型の「賞与」及び中長期業績連動型の「株式報酬」により構成する。なお、子会社の役員を兼任する取締役については、子会社から支給される報酬等の内容及び当社における職責等を踏まえ、「賞与」及び「株式報酬」を支給しないことがある。
- 社外取締役の報酬は、その監督機能及び独立性の観点から、「月額固定報酬」のみとする。
- いずれの取締役に對しても、役員退職慰労金は支給しない。

#### ウ. 各報酬の内容及び額または数の算定方法の決定に関する方針

- 当社の取締役の報酬等の額は、当社の業績、他社水準等を考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとする。
- 「月額固定報酬」は、役位別に定額とする。
- 短期業績に連動する金銭報酬としての「賞与」は、中期経営計画期間における事業年度ごとの業績の向上を目的とすることから、「2023中期経営計画」の業績目標のうち、連結の「売上高」及び「営業利益」を目標業績指標とし、その達成度に応じて、毎年一定の時期に、あらかじめ定めた基準額の0倍（達成率60%未満）から2倍（達成率140%）の金銭を支給する。なお、のれん償却前当期純利益が前事業年度の配当総額（特別配当を除く。）に満たない場合は支給しない。
- 中長期的な業績の向上を目的とする非金銭報酬としての「株式報酬」は、中期経営計画期間である3事業年度の業績向上を目的とすることから「2023中期経営計画」の業績目標のうち、連結の「のれん償却前ROE」、「のれん償却前営業利益」、「新領域事業売上高」を目標指標とし、対象3事業年度の目標累積値に対する達成度に応じて、「株式交付規程」に定める一定の時期（信託期間の一定の時期及び取締役の退任時）に付与するポイントに応じた当社株式等を交付する。なお、各対象事業年度の目標値に対する達成度合いが70%未満の場合は当該事業年度に係る支給は行わない。

### エ. 種類別報酬割合の決定に関する方針

- 報酬総額に占める金銭報酬（「月額固定報酬」及び「賞与」）と「株式報酬」の比率は、基準額で概ね80%:20%となるよう設定する。
- 報酬総額に占める固定報酬（「月額固定報酬」）と業績連動型報酬（「賞与」及び「株式報酬」）の比率は、代表取締役社長については、基準額で概ね50%:50%とし、他の取締役に對しては、代表取締役社長に準じ職責や報酬水準等を考慮して設定する。

### オ. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の取締役の報酬額については、その透明性と客観性を確保する観点から、報酬諮問委員会の審議を踏まえたうえで、株主総会で承認を得た範囲内で、監査等委員でない取締役の報酬は、各取締役の月額固定報酬及び賞与の総額を取締役会において決定するとともに、報酬決定に係る機動的な対応を可能とするため、個別の報酬額を確定させることを代表取締役社長に一任する。なお、上記委任を受けた場合、代表取締役社長は、報酬諮問委員会が妥当性を確認した内容にて決定をしなければならないこととする。

また、株式報酬については、報酬諮問委員会が妥当性を確認したうえで、取締役会で決定する「株式交付規程」に基づき算定されるポイントに応じた当社株式を付与する。

なお、経営の監査・監督機能を中心に担う監査等委員である取締役の報酬は、月額「固定報酬」のみとし、その個人別の報酬額については株主総会で承認を得た範囲内で監査等委員の協議により決定することとしています。

### ②業績連動報酬等及び非金銭報酬等に関する事項

2022年度に係る業績連動型報酬（「賞与」及び「株式報酬」）の額または数の算定方法並びに算定の基礎として選定した業績指標の内容及び実績は以下のとおりです。なお、当該業績指標を選定した理由については、左記①ウに記載のとおりです。

#### ■2022年度における各業績指標に係る実績

業績連動報酬の種類	目標連結業績指標	(ウェイト)	目標値	実績値	支給率
賞与	売上高	(40%)	2,450億円	2,558億円	—
	営業利益	(60%)	60億円	5億円	—
株式報酬	のれん償却前ROE	(40%)	5.0%	-0.14%	—
	のれん償却前営業利益	(30%)	150億円	72億円	—
	新領域事業売上高	(30%)	278億円	253億円	7.4%

(注) 支給率については、左記①に記載のとおりの方針及び決定方法に従って、算出されております。なお、賞与につきましては、当期ののれん償却前当期純利益(2,834百万円の損失)が以下の支給条件を満たさなかったため、支給していません。  
支給条件: 当期ののれん償却前当期純利益 ≧ 前期の普通配当総額(4,132百万円)

## ③取締役の報酬等の額

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額(百万円)			対象となる 役員の員数
		固定報酬	業績連動型賞与	業績連動型株式報酬	
監査等委員でない取締役 (うち社外取締役)	139 (32)	134 (32)	— (—)	5 (—)	10名 (3名)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	35 (16)	35 (16)	—	—	3名 (2名)

(注) 1. 2022年度に係る監査等委員でない取締役報酬には、2022年6月24日開催の第76回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名への支給額を含んでおります。

2. 監査等委員でない取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

3. 監査等委員でない取締役の金銭報酬限度額は、2020年6月26日開催の第74回定時株主総会において年額450百万円以内(うち社外取締役50百万円以内。ただし、使用人兼務取締役に支給する使用人分給与は含まない。同総会終結時点における当該取締役の員数は8名(うち社外取締役は2名。))と決議いただいております。

また、当該金銭報酬とは別枠で、株式報酬として、同総会において、2019年3月期から2021年3月期までの3事業年度(その後も継続する場合には3事業年度ごと)に、当社が信託に拠出する合計額の上限300百万円以内及び信託が取得する株式数147,000株以内(同総会終結時点における当該取締役(社外取締役を除く。))の員数は6名。))と決議いただいております。

4. 監査等委員である取締役の金銭報酬限度額は、2020年6月26日開催の第74回定時株主総会において年額80百万円以内(同総会終結時点における当該取締役の員数は3名(うち社外取締役は2名。))と決議いただいております。

5. 業績連動型賞与及び業績連動型株式報酬は、監査等委員でない取締役(社外取締役を除く。))のうち、当社における業務執行権を有する取締役5名を対象に支給するものであります。なお、業績連動型株式報酬につきましては、当事業年度に係る株式報酬として計上した株式付与引当金の計上額を記載しております。

## ④取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

当社は、2022年度に係る取締役(監査等委員である取締役を除く。))の個人別の報酬額については、その透明性と客観性を確保する観点から、報酬諮問委員会が個々の取締役の具体的な報酬額について審議のうえ、取締役会に対し、その妥当性に関する判断結果とその総額につき答申し、取締役会は、報酬諮問委員会からの答申結果を受け、株主総会で承認を得た範囲内で、各取締役の月額固定報酬の総額を決定するとともに、報酬決定に係る機動的な対応を可能とするため、各取締役の月額固定報酬の個別の報酬額を確定させることを代表取締役社長である三和元純氏に一任し、同氏が当該個別の報酬額を決定いたしました。取締役会は、上記委任に際して、同氏により当該決定権限が適切に行使されるようにするための措置として、同氏は報酬諮問委員会が妥当性を確認した内容にて決定をしなければならないこととしています。

## 社外取締役のサポート体制

社外取締役への情報伝達体制につきましては、取締役会資料の事前配付、経営会議等重要会議における審議内容、その他各種社内的重要情報等の報告・提供を適宜行うことにより、重要な経営情報が伝わるよう努めています。

また、監査等委員である社外取締役への情報伝達体制につきましては、主に常勤の監査等委員が、監査等委員会を通じて日常監査の報告及び重要な経営情報の提供を行うほか、当社役員、内部監査部門及び会計監査人等による定期レビュー等により、相互連携・意思疎通を図っています。

## 政策保有株式

当社は、政策保有株式として上場株式を保有する場合、投資先企業の事業戦略や取引状況等を総合的に勘案し、当該企業との関係性の維持・強化が当社グループの企業価値の向上に資すると認められる場合にのみ保有する方針であり、投資先企業の健全性に留意するとともに、株式の市場価値、配当等のリターン等も勘案しつつ、経済合理性の確保を図ることとしています。

また、個別の政策保有株式に関して、取締役会において、リターンとリスク等を踏まえた中長期的な観点から経済合理性や将来の見通しを検証し、これを反映した保有の目的、合理性及び継続保有の是非について毎年検証するとともに、保有の妥当性が認められない場合には、保有の見直しを図っています。

なお、2022年度においても、政策保有株式として保有するすべての上場株式について、その銘柄、保有目的及び保有の合理性について、投資企業との事業シナジーが見込めるか、保有に伴うリターンとリスク等が資本コストに見合っているか等の観点から検証を行い、保有の妥当性を確認のうえ、継続保有しています。

政策保有株式の議決権行使に際しては、投資先企業及び当社の企業価値向上に資すると認められるか否か等の判断基準に加え、当該企業の状況等の諸般の事情を総合考慮したうえで賛否を判断し、議決権行使を行います。

## ■政策保有株式評価額 対純資産比率

