

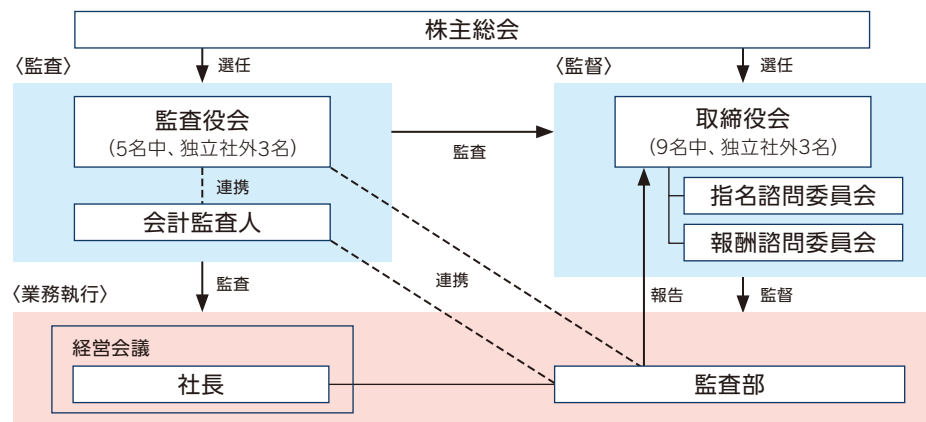
コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します。」というグループ理念のもと、「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して、世界の人びとに新たな価値を提供し、社会的課題の解決を図っていくことをグループビジョン(目指す姿)としています。そのうえで、イノベーションを起こし、多様な事業の融合によりシナジーを生み出すことで、社会に貢献し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

そのために、事業環境の変化に応じ、透明・公正かつ迅速・果断に意思決定を行うための仕組みとして、当社にとって最適なコーポレートガバナンスのあり方を継続的に追求していきます。

当社のガバナンス体制とポイント



ポイント

- 取締役の1/3が独立社外取締役
- 女性取締役が1名在籍
- 多様なバックグラウンドを持つ取締役メンバー
- 監査役3/5が独立社外監査役
- 監査役を補佐する監査役室を設置
- 監査部は社長と取締役会の双方に報告

取締役会・任意委員会・監査役会の活動状況(2020年度)

種類	年間開催回数	平均出席率	主要テーマ
取締役会	14回	98% (取締役および監査役)	<ul style="list-style-type: none"> 事業投資 中期経営計画 リスク管理およびコンプライアンス
指名諮問委員会	3回	100% (全委員)	<ul style="list-style-type: none"> 最適な取締役会の構成・規模 取締役・監査役候補者の指名方針 社外役員に関する独立性判断基準
報酬諮問委員会	4回	100% (全委員)	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の報酬方針・報酬制度 取締役の個人別業績連動報酬の決定
監査役会	18回	96% (監査役)	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の職務執行状況の監査 業務および財産の状況の監査 会計監査人の評価

社外役員の専門性と経験分野の多様性

当社は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、多様な事業を営む当社グループの業務執行を監督・監査できるよう、知識・経験・能力等の多様性を考慮して取締役会の構成を考えています。中でも当社グループを取り巻く社会環境の変化、社外のステークホルダーの視点を機敏に捉える高い感度、企業経営の実践を通じて培われた知見を反映した取締役会の多面的な審議の実現にあたっては、当社グループから独立した立場を有する社外取締役および社外監査役の専門性と経験分野の多様性は不可欠と考えています。

社外取締役および社外監査役の専門性・経験分野の分布は以下のとおりです。

	企業経営	財務・会計	法務・知財	環境・社会
社外取締役	立岡 恒良		★	★
	岡本 毅	★		★
	前田 裕子		★	★
社外監査役	真壁 昭夫	★		★
	伊藤 鉄男		★	★
	望月 明美	★		★

取締役会の実効性評価結果(2020年度)

当社取締役会では、その実効性を毎年度終了後、取締役および監査役のアンケートを収集したうえで、取締役会での議論を通じて定期的に評価しています。2020年度の主な取り組みおよび今後に向けての課題認識は以下のとおりです。

2020年度の主な取り組み

2020年度の当社取締役会では、前年度の評価結果を踏まえて、主に以下の取り組みを実行しました。

①議題の充実

事業ポートフォリオの管理、サステナビリティ推進の取り組み、デジタルトランスフォーメーションへの対応等の中長期的な経営課題に関する議題を取り上げる頻度を増やし、取締役会でのこれらへの実効的な監督が行われるよう取り組みました。

②社外役員への情報提供充実

COVID-19への感染防止に配慮しながら、定期的に行ってきた当社グループの拠点視察の機会を確保し、一方で、オンライン会議を活用しながら、取締役会当日での議論の深化のため、取締役会の事前説明を拡充しました。

③委員会運営の改善

報酬諮問委員会だけでなく指名諮問委員会の委員長をも社外取締役が担うこととし、さらに、取締役報酬のうち個人別の業績連動報酬の決定を報酬諮問委員会に委ねることとしました。これらによって、役員人事・役員報酬の決定プロセスの独立性・客観性・透明性が向上しました。

今後に向けての課題認識

2020年度の取り組みを踏まえて、今後に向けて以下の課題認識を改めて取締役会にて共有しています。

①議題の充実

中長期的な経営課題に関する取締役会での議論の一層の拡充および必要な付議基準の見直し

②次期中期経営計画に合わせたコーポレートガバナンスの見直し

次期中期経営計画に合わせた取締役会の構成・規模・スキル要件の整理

③その他

取締役会の実効性評価の方法、社外役員間の連携拡充等

役員報酬の概要

取締役の報酬

(1)決定方針

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確保していくためのコーポレートガバナンスの仕組みの一つとして、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針(以下、「決定方針」)について報酬諮問委員会に諮問し、その答申内容を尊重して取締役会において次の基本方針を含む内容にて決定方針を決議しています(決定方針の概要は後述の(2)基本的な設計内容および(3)決定プロセスに記載のとおりです)。

〈基本方針〉

当社経営に対する監督の立場にある社外取締役の報酬については、特に短期的な業績変動によって左右されるべきものではなく、独立性の高いポジションを確保するために、固定額の基礎報酬のみで構成し、水準は外部専門機関の調査データ等を勘案して決定する。

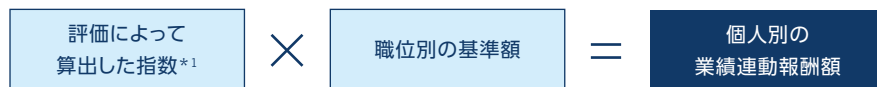
一方、業務執行取締役の報酬については、経営陣幹部として業績や経営戦略に紐づいたインセンティブの付与が必要であるため、生活基盤となる固定額の基礎報酬に加えて、業績連動報酬および非金銭報酬としての株式報酬を組み合わせた報酬体系とし、経営戦略や経営課題に応じて、外部専門機関の調査データ等から得た水準を考慮しながら、報酬額の支給水準や報酬の種類別の支給割合を調整することにより、その役割に応じた適切な水準とする。

なお、取締役報酬のあり方・制度設計が最適なものであるようにするため、取締役会および報酬諮問委員会にて定期的に審議し、継続的にその妥当性を確認のうえ、改善を行うものとする。

(2) 基本的な設計内容

① 業績連動報酬

- 経営陣幹部として業績や経営戦略に紐づいたインセンティブの付与の観点から、資産効率を含む財務目標の達成度とサステナビリティの推進等の個人ごとの目標を含む非財務目標の達成度の両面を組み合わせで設計
- グループ連結の売上高、営業利益、ROA等の財務指標の達成度とともに、サステナビリティの推進を含む個別に設定する目標の達成度を踏まえ、総合的に判断して算出
- 基準とする財務指標は、事業成果に基づく客観的かつ明確な評価軸としての適性ととともに、資産効率の向上の意識付けの観点から選択
- 個人別の業績連動報酬額を算出するまでに要する計算式の概要は以下のとおり



*1 財務指標の達成度と非財務目標の達成度を総合考慮した指数

- 業績連動報酬の算出に要する主な経営指標の直近の事業年度における目標値・基準値とその実績値

	2020年度目標値・基準値	2020年度実績値
連結売上高	20,340億円	21,061億円
連結営業利益	1,400億円	1,718億円
連結ROA*2	5.5%	5.9%

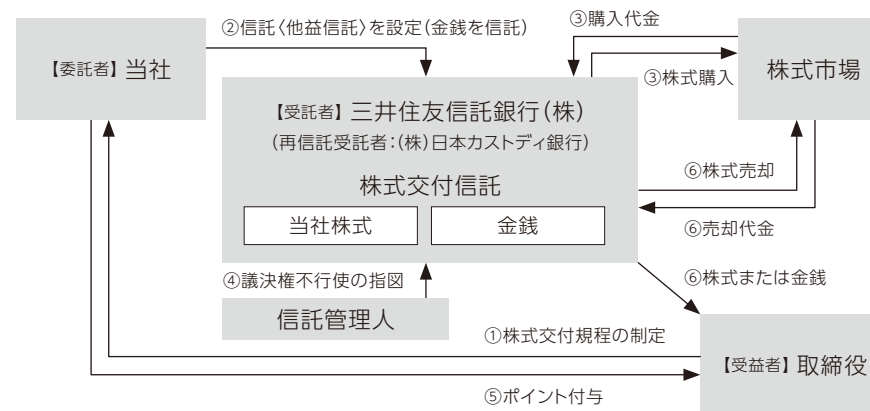
*2 連結営業利益÷年度末の連結総資産

② 株式報酬

- 株価上昇によるメリットを享受するのみならず株価下落リスクをも負担し、株主視点を共有するべく、2017年6月28日開催の第126期定時株主総会決議に基づき、株式報酬制度を導入
- 当社の設定した信託が当社株式を取得し、対象となる取締役に対して当社株式を交付する株式交付信託で、取締役会で定めた株式交付規程に基づき対象取締役に対して職位に応じてポ

イントを付与し(1事業年度当たり100,000ポイントが上限)、付与を受けたポイント数に応じて、取締役かつ当社グループの役員の退任時に当社株式が対象取締役に交付(交付される株式の数は、付与されたポイント数に1を乗じた数)

[参考] 株式報酬制度(株式交付信託)の概要



(3) 決定プロセス

- 取締役会にて報酬諮問委員会に委任する旨を決議
- 当該権限の内容は、業務執行取締役の業績連動報酬について、取締役社長から提案された個人別の目標達成度の評価の合理性・適正性を確認し、これを取締役会で決定された計算式の枠組みに投入して個人別の業績連動報酬の金額を決定するもの
職位ごとの固定額の基礎報酬の金額は取締役会で決定のうえ支給
株式報酬については、取締役会で決定された株式交付規程に基づいてポイントを付与し、所定の条件成就時に当社株式を交付
- 権限を委任した理由は、当社グループ全体の業績を俯瞰しつつ、独立性・客観性・透明性の高い立場から個人別の取締役報酬の決定を行うには報酬諮問委員会に委ねることが最も適しているため

- 報酬諮問委員会の当該権限が適切に行使されることを確保するため、報酬諮問委員会は社外取締役を過半数の委員として構成し、取締役会に対して定期的に上記確認および決定のプロセスを報告

報酬諮問委員会の構成(2020年度)

氏名	地位・担当
岡本 毅	社外取締役 報酬諮問委員会委員長
白石 真澄	社外取締役
立岡 恒良	社外取締役
小堀 秀毅	代表取締役 取締役社長 社長執行役員
高山 茂樹	代表取締役 副社長執行役員

(4) 2020年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

- 基礎報酬および株式報酬の内容は、社外取締役を過半数の委員として構成する報酬諮問委員会による審議結果を考慮したうえで取締役会で決定されており、その決定の客観性・透明性が確保されているため
- 業績連動報酬の内容は、報酬諮問委員会の独立性・客観性・透明性の高いプロセスで決定されているため

業務執行取締役の報酬構成比



- 業績連動報酬=成果へのコミットメント
- 株式報酬=株主との目線一致

※社外取締役の報酬は基礎報酬のみで構成

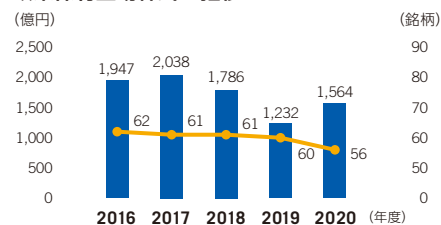
監査役の報酬

- 監査役の報酬は、業績連動報酬制度は採用せず、固定報酬で構成され、個別の報酬額は監査役の協議により決定

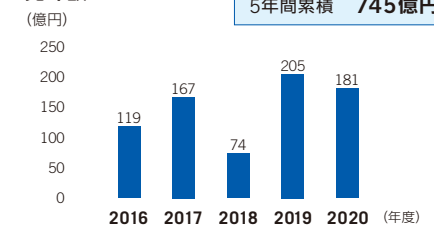
政策保有株式

- 当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すため、事業・業務提携、資金調達、サプライチェーンの確保、取引関係の維持・強化等、経営戦略の一環として必要と判断する企業の株式を保有します。ただし、政策保有株式全体の保有リスクやコスト・資本効率等を考慮し、保有量の縮減を継続的に進めます。
- 個別の政策保有株式については、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上の観点から、保有意義、経済合理性を毎年定期的に取り締役会で検証します。経済合理性の検証では、資本コスト等を参照のうえ、中長期的な取引収益、配当等のリターンを総合的に判断します。検証の結果、保有の目的に合致しなくなったと判断される株式または保有効果がコスト・リスクに見合わない判断される株式については、当該企業の状況を勘案したうえで、売却等による縮減を進めます(2016年度~2020年度の5年間で745億円の売却を行いました)。
- 政策保有株式の議決権の行使については、当社および投資先企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるか等を総合的に判断し、行使します。

政策保有上場株式の推移



売却額



(左軸) ■ 期末貸借対照表計上額 (右軸) ● 銘柄数