

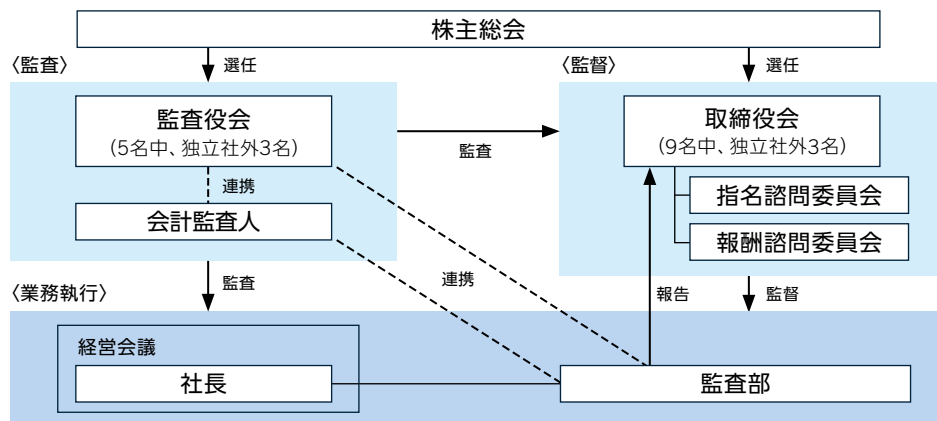
コーポレートガバナンス

■ 基本的な考え方

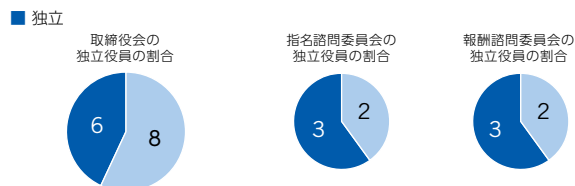
当社は、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します」というグループミッションのもと、「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して、世界の人びとに新たな価値を提供し、社会的課題の解決を図っていくことをグループビジョン(目指す姿)としています。そのうえで、イノベーションを起こし、多様な事業の融合によりシナジーを生み出すことで、社会に貢献し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

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

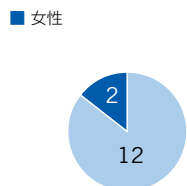


独立役員の割合



(注) 14名中6名が独立役員(取締役9名中3名が独立役員)

女性の割合



(注) 14名中2名が女性(取締役9名中1名が女性)

■ 取締役会・任意の委員会・監査役会の活動状況(2021年度)

	構成員	年間開催回数	平均出席率	主要テーマ
取締役会 議長 小堀 秀毅	全取締役 9名 全監査役 5名	15回	99%	<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 議長 岡本 毅	社外取締役 立岡 恒良 岡本 毅 前田 裕子 代表取締役 小堀 秀毅 高山 茂樹	3回	100%	<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 議長 岡本 毅	社外取締役 立岡 恒良 岡本 毅 前田 裕子 代表取締役 小堀 秀毅 高山 茂樹	6回	100%	<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 議長 中尾 正文	全監査役 5名	18回	99%	<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

■ 社外役員の主な活動状況

社外取締役・社外監査役の 取締役会への出席状況

96.2%

立岡 恒良氏	93%	岡本 毅氏	100%
前田 裕子氏	100%	真壁 昭夫氏	100%
伊藤 鉄男氏	93%	望月 明美氏	91%

社外取締役の指名諮問委員会への 出席状況

100%

立岡 恒良氏	100%
岡本 毅氏	100%
前田 裕子氏	100%

社外取締役の報酬諮問委員会への 出席状況

100%

立岡 恒良氏	100%
岡本 毅氏	100%
前田 裕子氏	100%

社外監査役の監査役会への 出席状況

97.3%

真壁 昭夫氏	100%
伊藤 鉄男氏	100%
望月 明美氏	92%

■ 取締役および監査役に特に期待する分野

当社は、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献」するため、「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の2つのサステナビリティの実現を追求します。そのために、不連続・不確実な経営環境のもと、グループ経営とその監督・監査をより高い水準で推進するうえで必要とされる知識・経験・能力等を特定し、その多様性と独立性のバランスを考慮して取締役会の構成を考えています。

具体的には、機会獲得とリスク低減を追求するために不可欠な「企業経営・事業戦略」「財務・会計」「法務・知財・リスク管理」「研究開発・製造・技術」に加えて、市場・事業の国際化に即した

「グローバル」、デジタルトランスフォーメーションを推進していくための「デジタル」、社会環境の変化やステークホルダーの状況を機敏に捉える「環境・社会」、そして、経営の基盤である人を活かす「人財マネジメント」を重視します。

各取締役および監査役がそれぞれ有する知識・経験・能力等のうち、特に下記のとおりの方針で各人がそれらを発揮することを期待し、全体として多様な視点をもってグループ経営の重要な意思決定および適切な監督・監査を遂行していきます。

		企業経営・事業戦略	財務・会計	法務・知財・リスク管理	研究開発・製造・技術	グローバル	デジタル	環境・社会	人財マネジメント
取締役	小堀 秀毅	★		★				★	
	工藤 幸四郎	★				★		★	★
	坂本 修一	★				★		★	★
	川畑 文俊	★						★	★
	久世 和資				★		★	★	
	堀江 俊保	★	★					★	
	立岡 恒良	独立		★		★		★	
	岡本 毅	独立	★	★				★	
	前田 裕子	独立		★	★			★	
監査役	中尾 正文			★	★		★	★	
	柴田 豊		★	★				★	
	伊藤 鉄男	独立		★				★	
	望月 明美	独立	★					★	
	浦田 晴之	独立	★	★				★	

(注)各人に特に期待する分野を最大4つまで記載しています。上記一覧表は、各人の有するすべての知識・経験・能力等を表すものではありません。

取締役会の実効性評価結果(2021年度)

当社取締役会では、その実効性を毎年度終了後、取締役会での審議を通じて定期的に評価しています。2021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。

2021年度の取り組み

2021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 中長期的な経営課題に関する議題の充実および独立役員会合の開催を含む年間を通じた取締役会のあり方の検討

サステナビリティ、事業ポートフォリオ管理、リスク管理の推進、そして2022年度から始まる新中期経営計画に向けた議題を積極的に取り上げて、これらを審議してきました。さらに、従来から実施している社外役員と監査役による定期的なミーティングの機会に加えて、2021年10月に社外取締役および社外監査役だけのディスカッションの機会を設け、独立した客観性ある立場で、取締役会の実効性評価の中間レビューとして、当社の取締役会のあり方、取締役会における説明および審議のあり方、取締役会の実効性評価のあり方について審議しました。そして、それを踏まえて取締役会での複数回の審議を経て、以下の②「審議事項」の導入と議題の絞り込み、③取締役会における審議充実のための改善等に結び付けることができました。

② 「審議事項」の導入と議題の絞り込み

「決議事項」と「報告事項」に加えて、例えば、財務資本政策、最適ガバナンスの構築、中計等の経営計画、事業ポートフォリオ戦略、大規模M&Aや投資等の経営上の重要な事項についての審議をより一層深めることを目的として、「審議事項」を設けました。一方で、サステナビリティ、ダイバーシティに関する案件の取締役会付議範囲を拡充しながら、設備投資や人事等の一定の業務執行に係る決裁権限の委譲を進め、迅速な経営判断の確保と取締役会審議の実効化を図りました。

③ 取締役会における審議充実のための改善

社外役員への事前説明を前提とした取締役会当日における質疑応答の時間の拡充、大規模M&Aや投資案件における論点明確化・エグゼクティブサマリーの改善等を通じて、取締役会での審議の一層の充実を図りました。

今後に向けての課題認識

上記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 当事業年度の取り組み成果のレビューと改善

当事業年度の改善の取り組みを踏まえ、中間レビューを実施し、適時かつ適切に改善に取り組みます。

② 取締役会の構成に関する審議の深化

独立性、ダイバーシティの観点を含む取締役会の規模・構成のあり方について、継続的に精査していきます。

役員報酬

2021年度の役員報酬の状況

2021年度における取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	種類別の内訳(百万円)			支給人員(名)
		基礎報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役	470	297	127	46	11
うち、社外取締役	49	49	-	-	4
監査役	140	140	-	-	6
うち、社外監査役	45	45	-	-	3

2021年度の業務執行取締役の報酬構成比

基礎報酬 58.9%	業績連動報酬 30.2%	株式報酬 10.8%
(月次支給)	(月次支給)	(退任時支給)

- 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

(注)社外取締役の報酬は基礎報酬のみで構成

取締役の報酬

当社は、2022年6月24日開催の第131期定時株主総会において、取締役および監査役の金銭報酬額の上限を引き上げるとともに、株式報酬制度を一部改定する議案を付議し、ご承認いただきました。そして、これに併せて、当社の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)を改定しました。次の内容は、当該改定後の取締役報酬の概要です。

(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、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決定方針を決議しています。

〈基本方針〉

当社の取締役報酬はコーポレートガバナンスの重要な構成要素の1つであり、業務執行者と監督者それぞれにとって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に向けた適切なインセンティブの付与となるよう、これを設計する。

当社経営に対する監督の立場にある社外取締役を含む非業務執行取締役*1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。

*1 非業務執行取締役には取締役会長を含む

(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、資本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設計
- グループ連結の売上高、営業利益、投下資本利益率 (ROIC) 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、資本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

$$\text{評価によって算出した指数}^{*2} \times \text{職位別の基準額} = \text{個人別の業績連動報酬額}$$

*2 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

決定方針を改定したことに伴い、取締役報酬のうち業績連動報酬の内容を改定しました。具体的には、投下資本効率の向上の意識付けおよび中期経営計画で設定する目標の達成度との連動性の観点から、ROAからROICに基準とする財務指標を変更しました。

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、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對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對して職位および業績目標の達成度に応じてポイントを付与し(1事業年度当たり150,000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)

ポイント算定式

$$\text{職位ごとに定める基準ポイント} \times 50\% + \text{職位ごとに定める基準ポイント} \times 50\% \times \text{業績連動指数}$$

業績連動指数は、中期的な経営戦略・計画で定めるサステナビリティに関する非財務指標その他の指標の目標達成度*1に応じて0.0～1.5の範囲で決定される数値*2とします。

指標	ウェイト	指標の算定方法	2022年度目標	2024年度目標
働きがい	1/3	メンタルヘルス不調による休業者率	0.80%	0.64%
DX	1/3	デジタルプロフェッショナル人材総人数	1,000名	2,500名
ダイバーシティ	1/3	ラインポストおよび高度専門職における女性の占める割合	3.9%	5.0%

*1 上記指標に関する各事業年度の目標値を設定し、各指標の達成率を算出。各指標の達成率に各ウェイトを乗じたものの合計値を目標達成度とする

*2 目標達成度に応じて、右表に定める値を業績連動指数とする

目標達成度	業績連動指数
120%以上	1.5
105%以上120%未満	1.2
95%以上105%未満	1.0
80%以上95%未満	0.5
80%未満	0.0

2022年6月24日開催の第131期定時株主総会にて株式報酬制度の内容を改定しました。具体的には、株式報酬制度と当社グループの中期的な経営戦略・計画との連動性をより高めるため、支給株式数を業績目標の達成状況に連動させる業績連動型株式報酬制度に変更するとともに、当社株式の取得資金として当社が信託に拠出する金額の上限および取締役が付与するポイント数の上限を引き上げる(1事業年度当たりの対象取締役に付与されるポイント総数の上限を100,000ポイントから150,000ポイントに変更)ことにより本制度に基づき取締役に支給する株式の上限数を引き上げることを内容とする変更です。

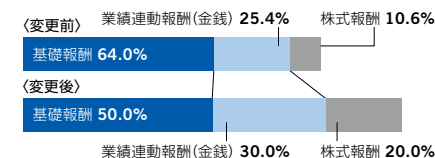
(3) 決定プロセス

- 業務執行取締役の業績連動報酬は、取締役会からの委任に基づき、報酬諮問委員会が、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
- 職位ごとの固定額の基礎報酬の金額は取締役会で決定
- 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(報酬諮問委員会は、株式報酬にかかる毎年度末における目標達成度および業績連動指数を取締役に報告)

- 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左記確認および決定のプロセスを報告

(4) 報酬構成比・水準の変化

取締役報酬改定の結果、基準額に対して100%の評価指数を乗じた場合、代表取締役社長の報酬構成比・水準は右記のとおり変更されます。



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します。

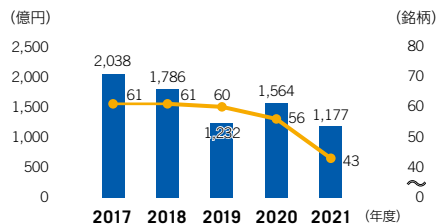
政策保有株式

当社は、純粋な投資目的以外の目的で保有する株式(政策保有株式)について、株価変動リスクや保有に伴うコスト、資本効率等を考慮し、保有量の縮減を継続的に進めています。

個別の政策保有株式についても、保有の意義、効果、経済合理性等について定性・定量両面での評価を毎年定期的に行い、取締役会で検証しています。

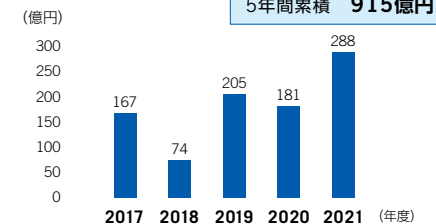
検証の結果、保有の目的に合致しなくなったと判断される株式または保有効果がコスト・リスクに見合わないとして判断される株式については、当該企業の状況を勘案したうえで、売却等による縮減を進めています。

政策保有上場株式の推移



(左軸) ■ 期末貸借対照表計上額 (右軸) ● 銘柄数

売却額



(注)2021年度中に(株)ブリヂストン、ライオン(株)を含む13銘柄について保有株式数のすべてを売却しています。結果、2021年度末現在の政策保有株式(非上場を含む)の保有額は連結純資産の約7%となりました。