

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社は、株主をはじめとするステークホルダーと良好な関係を築き、ともに発展を図ることが重要であると認識しています。  
 このような認識のもと、公正で透明性・効率性の高い経営を目指して管理体制の充実に努めるとともに、持続的に企業価値を向上させるための積極的な行動を可能とする自律的な体制を整えることが当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方であり、重要な経営課題であると考えています。

## 基本方針

当社は「創造と挑戦」「信頼と対話」「公平と公正」の三本柱からなる理念「ミウラウェイ」のもとに企業活動を行っており、コーポレート・ガバナンスに関するこの「ミウラウェイ」を念頭に置いて、当社の持続的な企業価値の向上に資する仕組みを構築・実施することを基本としています。

### 創造と挑戦

中長期的な成長のため、経営の監督機能を適切に維持しつつも、経営陣の積極的な挑戦を支えるための環境を創ります。取締役会などの機関は、「熱・水・環境」の分野で、環境に優しい社会、きれいで快適な生活の創造に貢献します」という企業理念を実現するため、「世界一安くて良い熱・水・環境商品を世界のお客様にお届けしよう」というスローガンのもと、経営課題のソリューションを図り、変革のための意思決定を行います。

### 信頼と対話

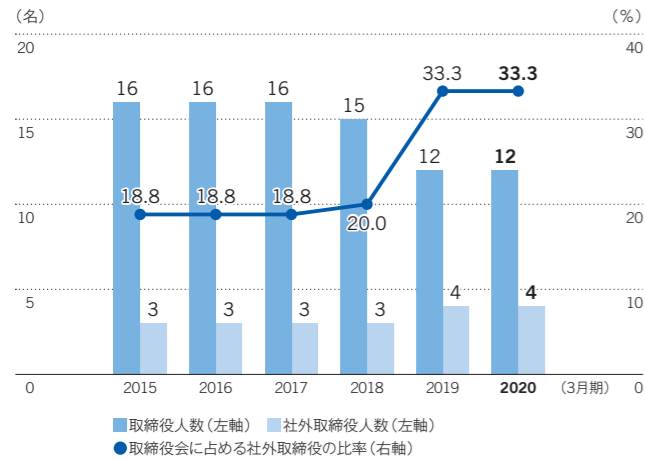
ステークホルダーの期待に応え、信頼を得ることを目指します。そのために、株主をはじめとするすべてのステークホルダーに役立つ情報を公開します。特に、中長期保有の株主にとって魅力的な投資対象となるよう努め、株主との対話の成果を当社の成長につなげます。

### 公平と公正

ステークホルダーの皆様と公平な関係を築き、それぞれの権利を尊重します。投資家を意識した経営視点を持ち、透明性の高い経営を行う自律的な組織となります。品性を重んじ、真実に対して誠実な経営に邁進します。

## ガバナンス体制の変遷

### 取締役会の構成



### 組織・体制

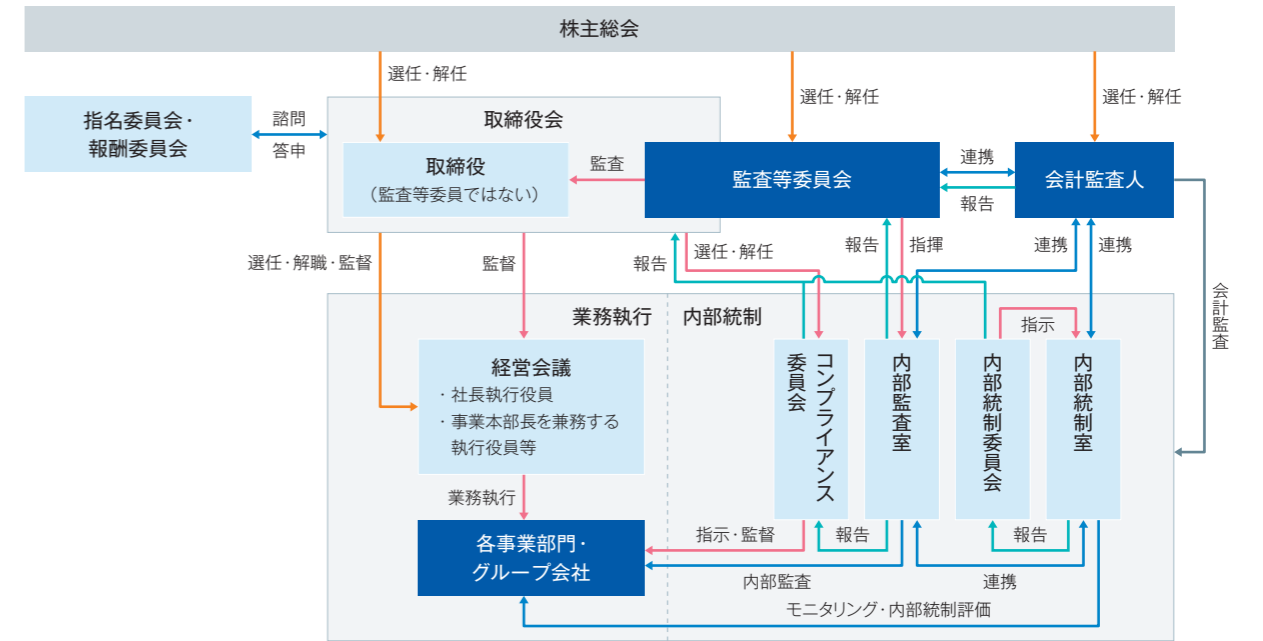
2004年	執行役員制度を導入
2006年	社外監査役2名→3名に増員 コンプライアンス委員会を設置
2015年	監査等委員会設置会社へ移行
2018年	(任意)報酬委員会、(任意)指名委員会を設置、監査等委員会の関与の仕組みの導入
2019年	経営会議を新設。執行機関を執行役員会(構成員25名、月1回開催)から経営会議(構成員10名、月2回開催)へ移行 取締役会から経営会議へ執行権限委譲を拡大、社長執行役員以下の職務権限見直し

### その他

2012年	株式報酬型ストック・オプション制度を導入、役員退職慰労金制度を廃止
2015年	取締役会実効性評価開始
2018年	国際会計基準IFRS適用開始
2019年	譲渡制限付株式報酬制度を導入

## コーポレート・ガバナンス体制

### ●コーポレート・ガバナンス体制図



当社は、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。より、取締役会の監督機能が強化され、経営の透明性と機動性の両立が実現できる体制であると判断しています。

概要	
<b>取締役、取締役会、経営会議</b>	当社は、執行役員制度を導入し、経営の意思決定および監督機能と業務執行機能の分離に努めています。取締役会は、2020年7月現在、取締役12名で構成され、毎月開催するほか、必要の都度臨時取締役会を開催して迅速な意思決定に努めるとともに、代表取締役および業務執行取締役の業務執行の適法性・妥当性について監督を行っています。取締役会は、経営方針の決定と重要事項の審議・決議を行うとともに、代表取締役以下の業務執行を監督しています。業務執行機関として、執行役員全員を構成員とする執行役員会(2019年10月時点の構成員は25名)を運営してきましたが、迅速かつ効率的な業務執行に加え、事業や経営の重要テーマの審議充実を一層高めるため、2019年11月に社長執行役員、事業本部長を兼務する執行役員などを構成員とする経営会議(2020年7月現在の構成員は9名)に設計変更を行いました。
<b>監査等委員、監査等委員会</b>	当社の監査等委員は、2020年7月現在、4名のうち3名が社外取締役となっています。監査等委員会は、原則として取締役会開催に合わせて毎月1回開催し、監査方針、監査計画、業務分担を決定するほか、各監査等委員から、当社および国内外子会社の業務や財政状況の監査結果について報告を受け、協議しています。監査等委員の監査活動は、社内の重要な会議に出席するほか、本社、主要な事業所・子会社の調査などを実施し、代表取締役その他の業務執行者に対する監査・監督を行っています。また、監査等委員は、会計監査人から監査計画、監査重点項目や監査の実施経過などについて報告を受け、必要に応じて意見交換を行うとともに、内部監査室から監査計画と監査結果について定期的に報告を受けるなど、連携を密にして効率的な監査を実施するよう努めています。
<b>内部監査</b>	内部監査は、監査等委員会直轄の内部監査室(スタッフ4名)を設置し、子会社を含めた各部門の資産、会計、業務などの全般に関して経営方針、関係法令、社内規程などに準拠して適正に行われているか定期的に内部監査を実施するとともに、必要に応じて改善・提言などを行っています。監査結果は、定期的に社長執行役員、業務担当取締役および監査等委員会に報告します。
<b>会計監査</b>	当社は、会社法および金融商品取引法に基づく会計監査人に「有限責任監査法人トーマツ」を選任しています。なお、同監査法人および当社監査に従事する業務執行社員と当社の間には、特別の利害関係はありません。

## 取締役会の多様性について

取締役会は、多様なステークホルダーへの貢献意識、広い視野、豊富な経験、国際性、専門能力を備えた多様な人材構成とし、高い見識を持つ専門家(弁護士、公認会計士、学者など)や他社の経営経験者を社外取締役に含めることで、取締役会全体としての知識、経験、能力のバランスおよび多様性を確保することが望ましいと考えています。

取締役会の多様性について、専門性、国際性の面は確保できていますが、ジェンダーの面は確保できていません。女性の執行役員および管理職の登用は進めており、引き続き対応を検討していきます。

なお、執行役員につきまして、2020年6月26日付で1名増員し、2名の女性を登用しています。

取締役会の規模は、現在の業容を踏まえ、監査等委員以外の取締役は6~14名、監査等委員である取締役は3~5名の範囲が適切と考えています。

社外取締役の体制				
役職	氏名	取締役会出席率	監査等委員会出席率	選任理由
社外取締役	樋口 建史	10回／10回 (100%)	—	社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、行政機関などで要職を歴任され、豊富な経験と高度な専門知識、海外での知見を有しており、経営全般、特に海外での事業拡大を目指す当社の経営に適切な助言や監督ができるものと判断し、社外取締役として選任しています。
社外取締役 監査等委員	山本 卓也	13回／15回 (87%)	13回／13回 (100%)	社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、弁護士として企業法務やコンプライアンスに精通しており、また、弁護士活動を通じて企業経営に関する十分な見識を有しているため、業務執行の妥当性のチェックなど、社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断し、監査等委員である取締役として選任しています。
社外取締役 監査等委員	佐伯 直輝	13回／15回 (87%)	13回／13回 (100%)	社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、公認会計士および税理士として監査、会計、税務など企業実務に精通しており、業務執行の適法性確保および幅広い経験と見識に基づいた中立的な立場から業務執行に対する監督ができるものと判断し、監査等委員である取締役として選任しています。
社外取締役 監査等委員	安藤 吉昭	9回／10回 (90%)	9回／ 9回 (100%)	コニカミノルタ(株)で2007年4月から執行役、2010年6月から取締役常務執行役CFOの職責を担っており、経営全般において十分な見識を有しています。また、同社で2014年4月から監査委員会委員、報酬委員会委員、指名委員会委員を務めており、知見と見識を活かし当社の経営に対する監督ができるものと判断し、監査等委員である取締役として選任しています。

※樋口建史氏および安藤吉昭氏は、2019年6月27日開催の第61回定時株主総会において選任されたため、取締役会および監査等委員会の開催回数が他の社外取締役と異なります。  
なお、両氏の就任後の取締役会の開催回数は10回、監査等委員会の開催回数は9回です。

## 取締役会の実効性評価

取締役会全体の実効性について、2019年11月に分析・評価を実施しました。

分析・評価の方法	全取締役への記名式アンケートおよび社外取締役へのヒアリング		
評価内容	<table border="0"> <tr> <td> <b>全取締役への記名式アンケート内容</b>                      (1) 取締役会の構成 (3項目)                      (2) 取締役会の運営 (13項目)                      (3) 取締役会の責務 (5項目)                      (4) その他 (昨年指摘された課題に対する対処への評価など) (8項目)                 </td> <td> <b>社外取締役へのヒアリング内容</b>                      (1) 取締役会の役割発揮状況の客観的評価                      (2) 審議を深めるべきテーマの有無                      (3) 株主との対話への所見                      (4) 社外取締役が役割を發揮するための環境整備についての要望事項                      (5) その他 (5項目)                 </td> </tr> </table>	<b>全取締役への記名式アンケート内容</b> (1) 取締役会の構成 (3項目) (2) 取締役会の運営 (13項目) (3) 取締役会の責務 (5項目) (4) その他 (昨年指摘された課題に対する対処への評価など) (8項目)	<b>社外取締役へのヒアリング内容</b> (1) 取締役会の役割発揮状況の客観的評価 (2) 審議を深めるべきテーマの有無 (3) 株主との対話への所見 (4) 社外取締役が役割を發揮するための環境整備についての要望事項 (5) その他 (5項目)
<b>全取締役への記名式アンケート内容</b> (1) 取締役会の構成 (3項目) (2) 取締役会の運営 (13項目) (3) 取締役会の責務 (5項目) (4) その他 (昨年指摘された課題に対する対処への評価など) (8項目)	<b>社外取締役へのヒアリング内容</b> (1) 取締役会の役割発揮状況の客観的評価 (2) 審議を深めるべきテーマの有無 (3) 株主との対話への所見 (4) 社外取締役が役割を發揮するための環境整備についての要望事項 (5) その他 (5項目)		

評価結果の概要	<p>当社の取締役会は概ね適切に機能しており、全体として取締役会の実効性は確保されていると評価しました。今後は、取締役会評価を通じ、PDCAサイクルを機能させることで、さらなる実効性の向上に取り組みます。</p> <table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">評価が高かった項目</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">今後の取り組み</td> </tr> </table>	評価が高かった項目	今後の取り組み
評価が高かった項目	今後の取り組み		

- 取締役会は、取締役や執行役員からの積極的な提案を歓迎している。
- 取締役会は、承認した案件について、担当取締役・担当執行役員の迅速・果敢な意思決定を十分支援している。
- 取締役会は、取締役・執行役員に対して実効性の高い監督を行っている。

- 以下の項目が今後の取り組み課題と認識されました。
- 執行部門から取締役会への報告テーマの充実
  - 上程資料の内容の充実と簡素化の工夫
  - 株主との対話 (IR) に関する情報共有の強化

昨年指摘された課題と対処	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <b>課題</b>                      ● 取締役会の実効性をより向上させるため、取締役会の構成を検討                      ● 監査等委員の構成見直し                      ● 社外取締役への議案説明の充実                      ● 決議機能以外の経営指針を議論する機会の創出                 </td> <td style="vertical-align: top; text-align: center;">➔</td> <td style="vertical-align: top;"> <b>対処</b>                      各課題に対して以下を実施し、改善されていることを確認しました。                      ● 取締役会の構成について、構成員の減員、社外取締役の増員および外部企業などの経営経験者の導入                      ● 監査等委員会の指揮下に内部監査室を配置替えしサポート機能を強化                      ● 常勤監査等委員による議題の事前説明会の実施                      ● 執行役員会に代え、経営会議を設置し、事業本部長を主たる構成員としてメンバーを絞り込み、事業の重要テーマを関連に議論する機会を創設                 </td> </tr> </table>	<b>課題</b> ● 取締役会の実効性をより向上させるため、取締役会の構成を検討 ● 監査等委員の構成見直し ● 社外取締役への議案説明の充実 ● 決議機能以外の経営指針を議論する機会の創出	➔	<b>対処</b> 各課題に対して以下を実施し、改善されていることを確認しました。 ● 取締役会の構成について、構成員の減員、社外取締役の増員および外部企業などの経営経験者の導入 ● 監査等委員会の指揮下に内部監査室を配置替えしサポート機能を強化 ● 常勤監査等委員による議題の事前説明会の実施 ● 執行役員会に代え、経営会議を設置し、事業本部長を主たる構成員としてメンバーを絞り込み、事業の重要テーマを関連に議論する機会を創設
<b>課題</b> ● 取締役会の実効性をより向上させるため、取締役会の構成を検討 ● 監査等委員の構成見直し ● 社外取締役への議案説明の充実 ● 決議機能以外の経営指針を議論する機会の創出	➔	<b>対処</b> 各課題に対して以下を実施し、改善されていることを確認しました。 ● 取締役会の構成について、構成員の減員、社外取締役の増員および外部企業などの経営経験者の導入 ● 監査等委員会の指揮下に内部監査室を配置替えしサポート機能を強化 ● 常勤監査等委員による議題の事前説明会の実施 ● 執行役員会に代え、経営会議を設置し、事業本部長を主たる構成員としてメンバーを絞り込み、事業の重要テーマを関連に議論する機会を創設		

## 社外取締役のサポート、役員トレーニング

### 社外取締役のサポート

監査等委員である社外取締役の業務遂行に支障が生じることのないよう、内部監査室(スタッフ4名)を監査等委員会の直轄部署と位置づけ、サポート体制を構築しています。

また、社外取締役に対しては、取締役会開催日3日前までに資料を案内し、常勤の監査等委員や経営企画室、経理部、内部統制室が適宜情報提供を行っています。

### 役員トレーニング

社外取締役を含む取締役および将来の取締役候補である執行役員を対象に、取締役および執行役員に求められる役割と責務(法的責任を含む)に関する理解を深める目的で、年に1回、外部講師などによる講習を実施しています。これに加え、取締役および執行役員の専門知識の向上などにかかる費用を支援しています。

## 役員報酬

当社は、以下の目的のもとに報酬体系およびプロセスを構築しています。

- 会社の業績と連動性があり、かつ透明性・客観性が高いものであること
- 中長期の業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めるものであること

役員報酬は以下のプロセスにて決定します。

- (1) 代表取締役で構成された任意の報酬委員会にて、役員報酬の方針、制度、算定方式、個人別の報酬内容などについて審議を行います。
- (2) 報酬委員会での審議後、監査等委員会へ報酬案を上げます。監査等委員会は、他社情報や業界水準を踏まえ、取締役の役割や責任に見合う水準であるかの妥当性を審議し、取締役会への上程に同意します。
- (3) 監査等委員会の同意を得た報酬案を取締役に決定します。

監査等委員以外の取締役の報酬は、基本報酬、業績報酬および中長期インセンティブ(譲渡制限付株式報酬)により構成されており、基本報酬の水準は、役位および職責に応じて設定しています。業績報酬は、業績の達成率により原資が決定され、担当部門の業績および個人別に設定された定性的な目標に対する評価を踏まえて算出されます。また、株主目線の経営意識を高めることを目的に、企業価値向上のインセンティブとして譲渡制限付株式報酬を職責に応じて付与しています。

監査等委員である取締役(社外取締役を除く)の報酬は、基本報酬と業績報酬で構成され、基本報酬の水準は職責に応じて設定しています。業績報酬は、業績の達成率により原資が決定され、個人別に設定された定性的な目標に対する評価を踏まえて算出されます。

社外取締役の報酬は、基本報酬のみで構成されています。なお、監査等委員の基本報酬の水準は、職責に応じて監査等委員会にて決定しています。

### 報酬制度の概要

報酬の種類	概要	交付物	報酬割合
基本報酬 <sup>※1</sup>	取締役の役位および職務能力に応じて固定額を毎月支給	金銭	69%
株式報酬	役位別に固定額を設定し譲渡制限付株式を割当	株式	16%
業績報酬 <sup>※2</sup>	前年度の業績達成率および取締役個人の評価によって支給	金銭	15%

※1 基本報酬は、毎年見直しを行っています。

※2 業績報酬は、管理会計上の税引前当期純利益の計画値を超過する部分の5%以内かつ100百万円以内として、役位ウェイトおよび個人評価を反映して役員間で配分しています。したがって報酬毎の割合は毎年変動します。管理会計上の税引前当期純利益は公表していません。

## 政策保有株式

当社は、重要取引先をパートナーとして、持続的な事業の発展と企業価値向上においてさまざまな協力が必要と考えています。当社は、製品の販売、業務提携、資材品の調達などの経営戦略における円滑な取引を目的として、限定的に重要取引先の株式を保有しています。当社と重要取引先との事業上の関係性などを総合的に判断すると、株式の保有は当社にメリットのある結果をもたらしていると考えられますが、その保有については、毎年精査を実施し、取締役会で保有の適否を審議します。精査の項目は右記のとおりです。

- 当社との取引上の関係性
- 年間取引額
- 含み損益
- 配当金
- 資本コスト

毎年の取締役会で審議のうえ、保有意義が認められないと判断した銘柄は縮減を進める方針としています。

当社は、政策保有株式の議決権行使については、中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主価値向上の観点から行使します。また、必要に応じて、提案の内容などについて発行会社と対話していきます。