

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めざ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。

当社は、実効的なコーポレート・ガバナンスの推進のため、取締役会の実効性評価を行い、その実効性を確認するとともに、課題を認識し改善していくことで、コーポレート・ガバナンスの実質的向上を図っています。

▶ 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・ガバナンスに関してもこの「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作ります。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

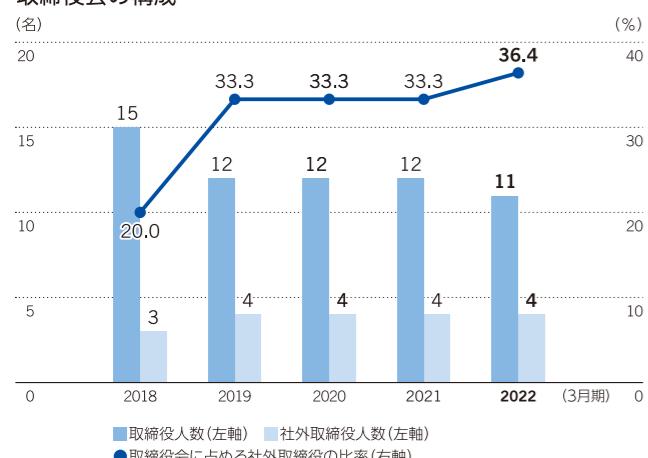
ステークホルダーの期待に応え、信頼を得ることを目指します。そのため、株主をはじめとするすべてのステークホルダーに役立つ情報を公開します。特に、中長期保有の株主にとって魅力的な投資対象となるよう努め、株主との対話の成果を当社の成長につなげます。

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年度	執行役員制度を導入
2006年度	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年度	監査等委員会設置会社へ移行
2018年度	(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年度	執行役員会に代え経営会議を新設 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
2020年度	監査等委員会室を新設して専属の使用人を配置し、監査等委員会の職務補助機能を強化
2021年度	委任型執行役員制度の導入

その他

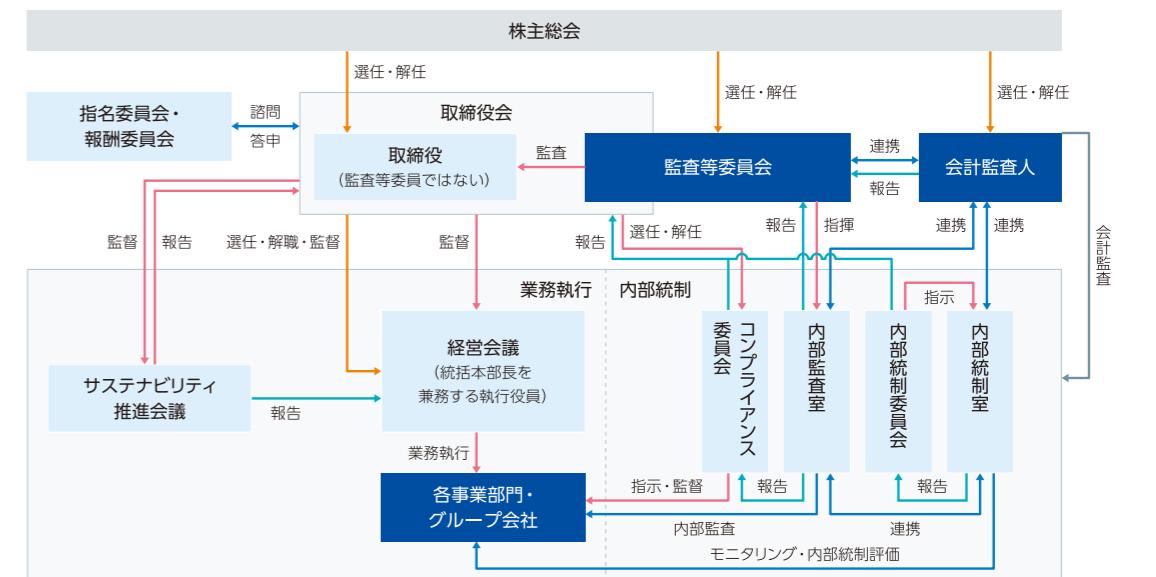
2012年度	株式報酬型ストック・オプション制度を導入、役員退職慰労金制度を廃止
2015年度	取締役会実効性評価開始
2018年度	国際会計基準IFRS適用開始
2019年度	譲渡制限付株式報酬制度を導入
2020年度	取締役会実効性評価に第三者機関を活用したアンケートを導入

▶ コーポレート・ガバナンス体制

当社は、ガバナンス体制として監査等委員会設置会社を採用しています。

監査等委員である社外取締役が取締役会における議決権を持つことにより、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。

● コーポレート・ガバナンス体制図(2022年6月29日現在)



概要

取締役、取締役会、経営会議

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、2022年7月現在、取締役11名で構成され、毎月開催するほか、必要な都度臨時取締役会を開催し、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。

業務執行機関として、統括本部長を兼務する執行役員で構成された経営会議を設置し、事業や経営の重要なテーマの審議・決定を行っています。また、2021年4月から事業戦略等の審議機関としてブロック長以上の役位で構成されたブロック長会議を新設し、事業の重要な事項に関する審議プロセスの強化を目的とする見直しを行っています。

監査等委員、監査等委員会

当社の監査等委員は、2022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回開催され、監査方針、監査計画、業務分担を決定するほか、各監査等委員や子会社の監査役、内部監査室から、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。

内部監査

内部監査は、監査等委員会直轄の内部監査室(スタッフ5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。

会計監査

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。

任意の委員会(指名・報酬)

2022年7月現在、任意の指名委員会・報酬委員会(以下、両委員会という)の両委員会とも社長執行役員CEOが委員長を務めています。委員会の構成員は、6名中4名が独立社外取締役であり、独立社外取締役が過半数を占めています。指名委員会は、取締役選任基準、CEO後継者計画、株主総会に付議する取締役の選解任議案など、報酬委員会は報酬水準、構成割合や個人別の報酬内容などの審議を行います。2022年3月期は指名委員会を3回、報酬委員会を3回開催しました。

▶ 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の皆様への貢献意識、広い視野、豊富な経験、国際性、専門能力を備えた多様な人財構成とし、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。

なお、2021年6月の取締役選任において、専門性・国際性の確保とともに、新たに女性社外取締役が加わり、取締役会の多様性が進展しました。

▶ スキルマトリクス(2022年6月29日現在)

取締役、監査等委員

当社は、意思決定および経営の監督を適切に行い、多様性とバランスを考慮し、持続的な企業価値向上を実現するため、豊富な経験と広い見識、さまざまな分野で高い能力を有する人財を取締役としています。

取締役	独立性	取締役が有する知識・経験・能力						指名・報酬 委員会 (○委員長)
		企業経営	機器販売・ メンテナス	グローバル	生産・技術・ 研究開発	法務・ リスク管理	財務・会計	
宮内 大介	—	○	○	○	○			○
武知 教之	—	○	○					
越智 康夫	—	○	○	○	○			
兒島 好宏	—	○	○	○				
米田 剛	—	○	○		○			
廣井 政幸	—	○	○		○	○	○	○
樋口 建史(社外)	○			○		○		○
原田 俊秀(監査等委員)	—	○	○				○	
佐伯 直輝(社外)(監査等委員)	○	○		○			○	○
安藤 吉昭(社外)(監査等委員)	○	○		○			○	○
小池 達子(社外)(監査等委員)	○					○		○

*上表は取締役の有するすべての知識や経験を表すものではありません。

▶ 社外取締役の体制(2022年6月29日現在)

役職	氏名	取締役会出席率	監査等委員会出席率	活動内容
社外取締役	樋口 建史	13回／13回 (100%)	—	取締役会だけでなく経営会議等にも出席し、行政機関等での経験に基づく専門知識と見識から、必要なまつは有益な発言を適宜行っており、加えて、海外での事業展開に関する各種のプロジェクト会議に出席し、海外経験に基づく豊かな知識と見識を活かし、有益な助言を行っています。
社外取締役 監査等委員	佐伯 直輝	13回／13回 (100%)	13回／13回 (100%)	取締役会だけでなく経営会議等にも出席し、公認会計士・税理士として国内および海外で培った監査、税務、評価等のコンサルティング経験から、投資案件やM&A案件等に対し助言を行っています。監査等委員会においては、ディスクロージャーの専門家としてKAM(監査上の主要な検討事項)に関し会計監査人との意見交換など、当社の健全性の維持向上に資する発言を行っています。
社外取締役 監査等委員	安藤 吉昭	13回／13回 (100%)	13回／13回 (100%)	取締役会だけでなく経営会議等にも出席し、他社での豊富な企業経営経験と高い見識から、事業全般、投資後の管理の重要性など意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っています。監査等委員会においては、リスク管理など内部統制システムについての助言など当社の健全性の維持向上に資する発言を行っています。
社外取締役 監査等委員	小池 達子	10回／10回 (100%)	10回／10回 (100%)	取締役会だけでなく経営会議等にも出席し、弁護士としての豊かな経験と知識から意思決定時の法的リスクに關し適法性、健全性に資する発言、ダイバーシティの促進、特に女性登用の促進に向けた助言を行っています。監査等委員会においては、法律的見地に立った発言や内部統制システムに関してなど、当社の健全性の維持向上に資する発言を行っています。

*2021年4月1日から2022年3月31日までに開催された取締役会および監査等委員会は13回であり、小池達子氏の就任以降開催された取締役会および監査等委員会は10回であります。

▶ 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5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、2021年3月期には、監査等委員会室を新設し専属の使用人を配置することで、監査等委員会の職務補助機能を一層強化しました。

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1回、外部講師などによる講習、もしくはウェブセミナーによる学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。

▶ 取締役会の実効性評価

2022年2月に全取締役を対象に第三者機関によるアンケート、3月に社外取締役を対象に取締役会事務局によるヒアリングを実施しました。

分析・評価 の方法	無記名方式によるアンケートおよび社外取締役へのヒアリング			
評価内容	全取締役への無記名式アンケート内容	社外取締役へのヒアリング内容		
	(1)取締役会の構成(4項目) (2)取締役会の運営(10項目) (3)取締役会の議論(6項目) (4)その他(取締役会のモニタリング機能など)(20項目)	(1)昨年の実効性評価で課題とされ、改善した内容の評価 ①上程資料の内容の充実と早期配信の工夫 ②株主との対話(IR)に関する情報共有の強化 ③取締役会での議論の充実 (2)その他アンケートの補足や追加要望など		
評価結果 の概要	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、課題の改善に取り組み、PDCA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。			
評価が高かった項目				
<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の社内取締役と社外取締役の人数は適切である。 取締役会では、全社的な視点からの発言を適切に行い、形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされている。 各社外取締役は、取締役会において、自らの発言に責任を持ち、簡潔かつ付加価値の高い発言を行っている。 				
昨年指摘された課題に対する対処と評価				
課題	対処および評価			
上程資料の内容の充実と早期配信の工夫	議案概要や専門用語の説明、議案資料と参考資料の区別など上程資料の工夫や資料の早期配信に向け、各部門への働きかけの強化を実施。議案背景の記載および早期配信は継続要望事項。			
株主との対話(IR)に関する情報共有の強化	定期的にフィードバックを実施するも、情報内容の充実は継続課題。			
今後の取り組み課題と認識された項目および対応方針				
<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画、資本政策、サステナビリティ経営への審議の深掘り。 リスク管理、DX、人財戦略や知的財産投資の議論の強化。 				

▶ 役員の報酬等

①役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

当事業年度における当社の取締役および監査等委員に対する役員報酬等は、以下のとおりです。

報酬制度の概要

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(監査等委員を除く)	410	266	85	59	9
監査等委員	36	36	—	—	5
合計	447	302	85	59	14
(うち社外)	(30)	(30)	(—)	(—)	(5)

(注) 1. 上記には、2021年6月29日開催の第63回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名に対する当事業年度に係る報酬額を含んでいます。

2. 取締役の報酬等の総額には、使用者兼務取締役の使用者分給与は含まれていません。

②業績連動報酬等に関する事項

当社は、単年度の連結売上収益、連結営業利益およびROEの達成率、各取締役の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勘案して支給額を決定しています。業績指標を連結経営成績における売上収益、営業利益およびROEとして選定した理由は、いずれも単年度の事業運営

③役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、2021年2月16日開催の取締役会において、以下の項目を決議しています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について報酬委員会および監査等委員会の承認を得ています。

(i) 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

(ii) 取締役(監査等委員を除く)の個人別の報酬等のうち、次の事項の決定に関する方針

監査等委員以外の取締役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬等および中長期インセンティブ(譲渡制限付株式報酬)により構成されています。報酬総額に対する報酬の種類ごとの割合は、役位別の取締役人数、単年度の連結経営成績および個人別の評価などにより変動しますが、概ね固定報酬65%、業績連動報酬20%、株式報酬15%程度となります。

(a) 基本報酬は、役位および職責を勘案して決定し、毎月均等に支給しています。

(b) 業績連動報酬等は、業績の達成率、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勘案し決定され、毎月均等に支給しています。

► 政策保有株式

当社は、持続的な事業の発展と企業価値向上において取引先および地域社会との間での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、資材品の調達、業務提携などにおいて、取引関係の維持・強化など戦略上重要と判断した場合および地域社会との関係維持において必要であると判断した場合、限定的に重要な取引先の株式を保有しています。取締役会は、政策的に保有する株式の個別銘柄ごとの投資収益性を事業上の関係性なども含め、総合的に検証します。検証の結果、保有意義が認められないと判断した銘柄もしくは保有金額の大きな株式に対して縮減を進める方針としています。政策的に保有する株式の議決権行使については、中長期的な企業価値の

の成果を多面的に評価することが可能であり、かつ取締役の業績向上への貢献意欲を高めることができるものと判断したからです。2021年度の業績連動報酬の算定に用いられた2020年度の連結業績予想の業績指標は、2021年3月期の連結業績予想において売上収益および営業利益は達成、ROEは未達成となりました。

(c) 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新任時および再任時に付与しています。

社外取締役および監査等委員の報酬は、基本報酬のみで構成されています。監査等委員の報酬は、任意の報酬委員会にて職責および報酬水準を勘案した原案を作成し、その内容に基づき監査等委員会にて決定しています。

(iii) 報酬等の内容の決定方法

役員報酬に関して透明性および客観性を確保するため、以下のプロセスにて決定します。また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、報酬委員会および監査等委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

(a) 代表取締役 社長執行役員 CEO、人事担当取締役および社外取締役4名で構成された任意の報酬委員会にて、代表取締役により作成された役員報酬の方針、制度、算定方式、個人別の報酬内容等の原案について、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の審議を行います。

(b) 報酬委員会の同意を得た役員報酬の方針、制度、算定方式、個人別の報酬内容等を取締役会にて決定します。

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。

なお、取締役会で毎年検証を実施し、保有の適否を判断する項目は下記のとおりです。

- 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