

## G ガバナンス体制の強化

### コーポレート・ガバナンス

#### コーポレート・ガバナンスの基本構造と経営執行体制

当社グループは、2015年10月の持株会社体制への移行とともに、社外取締役の比率を高め取締役会の監査・監督機能を強化すること等を目的として監査等委員会設置会社となりました。また、経営の監督と業務執行機能を明確に分離することを目的に、執行役員制度を導入しています。事業環境の変化に即応し、迅速な意思決定を行うため、一部の権限を執行役員に委譲しています。

#### 取締役会

取締役会は、社内取締役5名(うち監査等委員である取締役1名)と社外取締役5名(うち監査等委員である取締役2名)の合計10名で構成され、経営の基本方針等重要な事項を決定するとともに、業務執行を監督しています。取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現を図るため、社外取締役を1名増員しました。(5名の社外取締役のうち3名が独立社外取締役)社外取締役が必要とする情報は、直ちに報告する体制が整っています。

#### 監査等委員会

社内取締役1名、独立社外取締役2名の計3名の監査等委員で構成される監査等委員会は、内部統制システムを利用して、取締役の職務執行、その他グループ経営にかかわる全般の職務執行の状況について、監査・監督を実施しています。委員長は独立社外取締役が務めます。

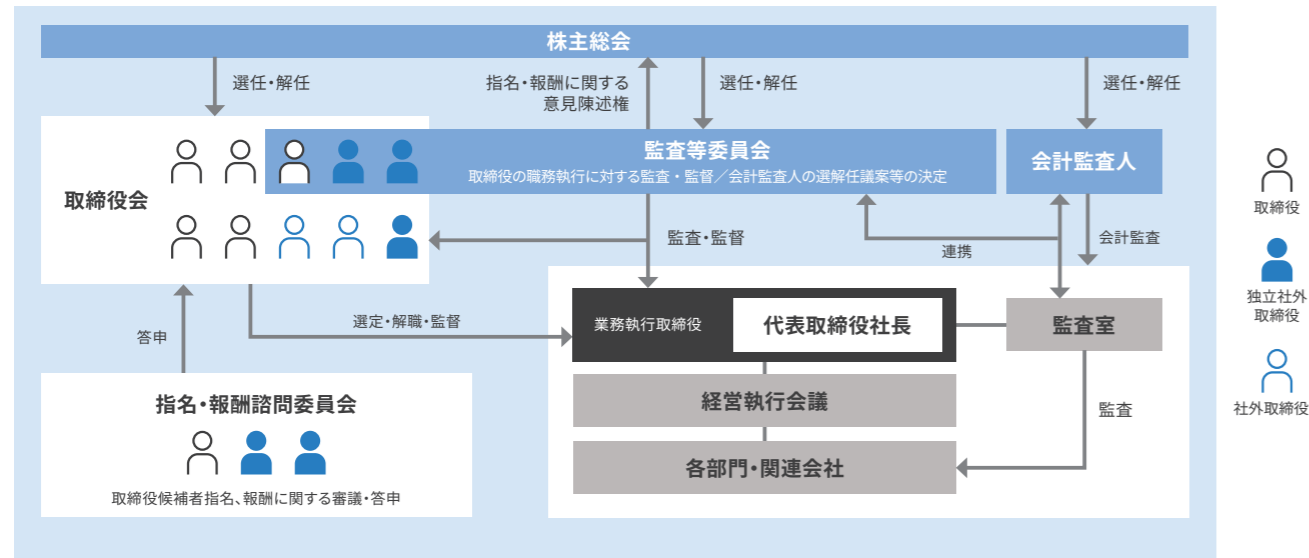
#### 経営執行会議

当社グループは、意思決定および監視監督機能を担う「取締役」と、業務執行を担う「執行役員」の役割と責任を明確にするため、執行役員制度を導入しています。経営執行会議は社長の諮問機関として社長執行役員を含む主要な執行役員、監査等委員である取締役により構成されます。取締役会で決定した経営方針に基づき、業務執行に関する意思決定を行っています。

#### 指名・報酬諮問委員会

取締役の候補者および報酬の決定プロセスに関して透明性と客観性を確保することを目的に、取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は、社内取締役1名、独立社外取締役2名の計3名で構成され、役員の指名・報酬に関する審議を行います。委員長は独立社外取締役が務めます。

#### コーポレート・ガバナンス体制図



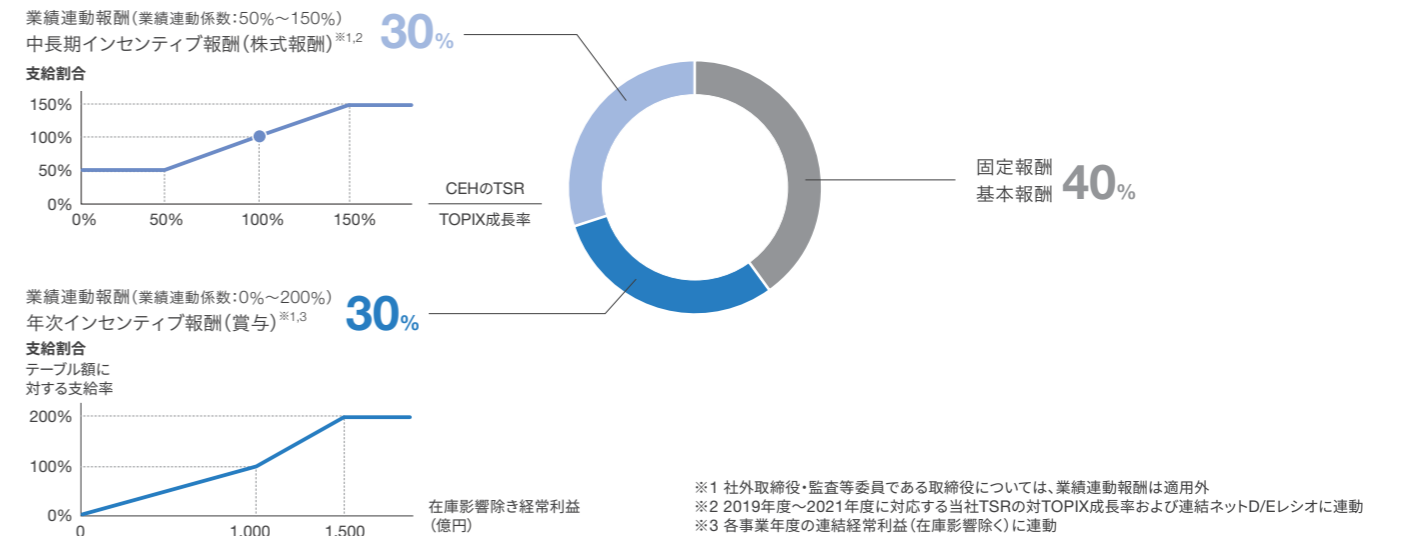
### 役員報酬制度

取締役(社外取締役、監査等委員である取締役を除く)および執行役員を対象として、中長期的な業績の向上と企業価値拡大、株主のみならずと利益共有を目的に新たな業績連動型報酬制度を2018年度より導入しています。同制度は、各事業年度の連結業績指標に連動する年次インセンティブ報酬(賞与)と、その年度から連続する3事業年度に対応する当社TSR(Total Shareholder Return、株主総利回り)の対TOPIX成長率および連結ネットD/Eレシオに連動する中長期インセンティブ報酬(株式報酬)で構成され、いずれも業績連動

係数が定められており、経営努力の結果が反映される仕組みとなっています。報酬体系は、基本報酬:年次インセンティブ報酬(在庫影響を除いた連結経常利益1,000億円時):中長期インセンティブ報酬(株価条件100%達成時)=4:3:3の割合となるよう設定されています。

株式報酬制度は、信託方式を利用したインセンティブプランであり、取締役および執行役員が株主価値の増減を株主のみならずと共有することで、長期的な視点から企業価値拡大を意識した経営を動機付ける仕組みです。

#### 役員報酬制度体系



※1 社外取締役・監査等委員である取締役については、業績連動報酬は適用外  
 ※2 2019年度~2021年度に対応する当社TSRの対TOPIX成長率および連結ネットD/Eレシオに連動  
 ※3 各事業年度の連結経常利益(在庫影響除く)に連動



## G ガバナンス体制の強化

### 取締役会実効性評価

#### 評価の方法

全取締役に対して無記名のアンケート調査を実施しました。アンケート項目は、毎年の継続的な測定が可能なように一定の質問項目については前年と同じとするともに、当年度に新たに取組んだ項目についても追加しました。具体的には取締役会の構成・役割・運営、コーポレートガバナンス・コードへの対応、取締役会の実効性等に関する全33問の数値評価、また各項目の課題認識、改善案等について多くの自由記述欄を設けました。また2020年度は新型コロナウイルス感染症対策として実施したWEB会議による取締役会に関連した4問の数値評価と自由記述欄を追加しました。

全取締役から得られたアンケート回答は、取締役会事務局で集計・分析を行い、取締役会にて評価および今後の取り組み方針を議論しました。

#### 評価結果の概要

以下の点から当社取締役会は実効性が概ね確保できている、また実効性向上に継続的に努めているものと分析・評価しています。

- 取締役会は適切な人数で構成され、自由闊達な意見交換ができる場になっていたこと。
- 取締役会では中長期計画や方針の観点に即した議論ができており、また中期経営計画レビューや投資レビューを充実させたこと。
- サステナブル経営を推進したこと。
- 新型コロナウイルス感染症対策としてWEB会議で開催を行ったこと。

#### 今後の課題と対応方針

さらなる実効性向上のため、以下の点について取り組んでいきます。

- 1 取締役会の目的・役割の再定義
- 2 取締役会のさらなる多様性の確保の検討
- 3 指名・報酬諮問委員会に関する内容の取締役会への報告のあり方の検討
- 4 取締役会の実効性評価の継続および評価手法の改善

各課題に対する対応方針は以下の通りです。

#### 1 取締役会の目的・役割の再定義

当社取締役会は2015年度に機関設計を監査等委員会設置会社とし、監督機能を重視した取締役会運営を実施しておりますが、今般、取締役会のあり方について改めて議論しました。その結果、昨今の脱炭素化の流れの加速化や情報開示の重要性が高まっている中で、取締役会では中長期の議論を従前以上に深度化すべき、またステークホルダーとのエンゲージメントを強化すべき、執行案件は従前以上に権限移譲し監督機能を強化すべきという議論があり、取締役会の目的を以下のように再定義しました。今後、この目的に即した取締役会での議題設定等を検討してまいります。

#### 取締役会の目的

- 取締役会は、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図る。
- 取締役会は、法令の遵守・企業倫理の浸透に努め、それらを前提として「会社の大きな方向性の決定」「ステークホルダーとのエンゲージメント(情報開示等)」および「執行の監督」に重点を置き、経営の迅速化を図る。

#### 2 取締役会のさらなる多様性の確保の検討

当社取締役会は2021年度株主総会後より10名の取締役に占める社外取締役が5名、また女性取締役が2名となり多様性は年々向上しておりますが、今後も継続的に最適な取締役会の構成について検討してまいります。

#### 3 指名・報酬諮問委員会に関する内容の取締役会への報告のあり方の検討

当社取締役会は任意の指名・報酬諮問委員会を設置し、指名・報酬に関する議論を行っておりますが、2021年度以降は取締役会で委員会の活動状況の報告を実施することを検討してまいります。

#### 4 取締役会の実効性評価の継続および評価手法の改善

実効性向上施策を継続的に見出すため、取締役会実効性評価の評価対象範囲を増やすことを検討してまいります。なお監査等委員会においても審議を実施し、本内容は相当であるとの確認を行っております。

### CEOの選解任

社長の選任に関して、社長は、当社グループの求める人材要件への適合性を始めとした多面的な人材評価情報や毎期の業績評価結果をもとに、複数の候補者群から候補者を選定し、指名・報酬諮問委員会に起案します。指名・報酬諮問委員会は社長からの起案内容の妥当性を確認し、取締役会に答申を行います。

また、指名・報酬諮問委員会は、人材要件や業績基準等に照らして、社長の解任に関して取締役会へ付議する必要があるか否かを毎期審議します。審議の結果、取締役会への付議が必要と判断された場合は、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、取締役会が社長解任の是非を決定します。

### 後継者計画に関する方針と手続き

当社グループは後継者計画に関して、社長の後継者育成を当社グループの持続的な成長を支える最重要戦略の一つと位置づけ、後継者候補の選定における透明性と客観性を確保し、人材配置や外部トレーニング機会の提供等を通じて当社グループの社長としてふさわしい能力と資質を有する後継者の育成を図ることを基本方針としています。

後継者の育成期間においては、後継者候補群について、当社グループの求める人材要件への適合性を始めとした多面的な人材評価や毎期の業績評価を行うとともに、各人の育成状況に応じた人材配置案の検討・実施、外部トレーニング機会の提供等を通じて計画的な育成を行い、将来に向けた研鑽を支援します。指名・報酬諮問委員会は、多面的な人材評価情報や毎期の業績評価結果についての情報提供を受け、後継者候補群と育成計画の妥当性を継続的に確認します。

最終候補者の選定においては、複数の候補者群から当社グループの社長としてふさわしい能力と資質を十分に有する最終候補者を社長が選定し、指名・報酬諮問委員会に起案します。指名・報酬諮問委員会は社長からの起案内容の妥当性について審議を行い、取締役会に答申します。

### 2020年度 指名・報酬諮問委員会の活動状況

2020年度は、指名・報酬諮問委員会を合計7回開催し、主に以下の議題について審議しました。

	審議・確認事項(指名分野)	審議・確認事項(報酬分野)
2020年5月7日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の役割</li> <li>● 機能の最新環境に関する報告</li> <li>● 2020年度スキルマトリクス策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2019年度役員報酬実績のレビュー</li> <li>● 2020年度役員報酬制度の確定</li> <li>● 報酬開示内容の確認</li> </ul>
2020年6月16日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材要件の変更要否の確認</li> <li>● 役員目標内容の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 論点整理と2020年度検討課題の明確化</li> </ul>
2020年8月13日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 今後の取締役体制の検討</li> </ul>	
2020年10月9日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 後継者指名等に関する現行プロセスの確認</li> </ul>	
2020年12月18日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社および中核3社従業員の業績評価について</li> <li>● 役員多面評価の結果確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営者報酬を取り巻く環境に関する報告</li> <li>● 現行の報酬方針の妥当性に関する検証</li> <li>● 報酬制度の内容確認と検討課題への対応</li> </ul>
2021年1月21日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社および中核事業会社の役員人事</li> <li>● 指名制度の開示案検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外取締役報酬の検討</li> </ul>
2021年3月24日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2021年度スキルマトリクス策定</li> <li>● 2020年度実効性評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個人評価の報酬反映の検討</li> <li>● マルス・クローバック案の検討</li> <li>● 2020年度実効性評価</li> </ul>