

第4章 価値創造を支える取り組み コーポレート・ガバナンス

持続的成長の基盤となる、
コーポレート・ガバナンスの充実を継続的に進めています。

■ コーポレート・ガバナンス ハイライト

サステナビリティ
推進部門設置

指名・報酬委員会
設置

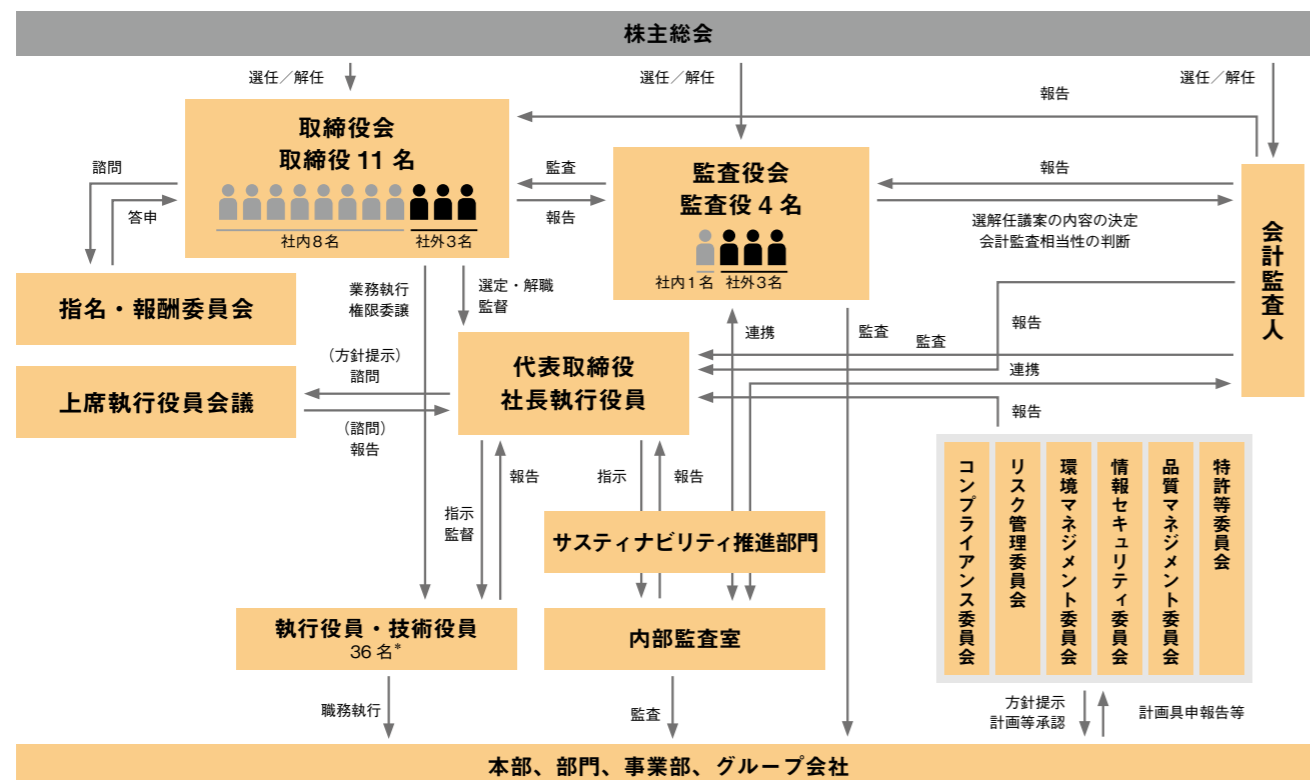
女性取締役比率
9% (1名)

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、「従業員が誇りを持てる会社でなければならない」、「お客様の信頼を得なければならない」、「株主の皆様のご期待に応えなければならない」、「地域社会に歓迎されなければならない」、「国際社会の発展に貢献しなければならない」を「五つの

心得」として社是としております。当社は、この社是に従い、株主の皆様・お取引先様・地域社会・国際社会・従業員をはじめとしたさまざまなステークホルダーに対して社会的な責任を遂行し、企業価値を最大化することを経営の基本方針としております。

■ コーポレート・ガバナンス体制図



* 取締役兼務の執行役員7名を除く

指名・報酬委員会

<委員の構成>

委員長: 村上 光鶴 (独立社外取締役) | 議長メッセージ P.47
委員: 貝沼 由久 (代表取締役会長兼社長執行役員)
松村 敦子 (独立社外取締役)
柴崎 伸一郎 (独立社外監査役)

取締役の候補者指名・報酬決定プロセスの透明性および客観性の向上を図るため、独立社外取締役を委員長とし、委員の半数以上を独立社外取締役としております。

<委員会の活動状況>

当社は2018年12月に指名・報酬委員会を設置して以降、同委員会を3回開催し、主に以下の内容を審議して、取締役会に答申しております。

- ① 株主総会に付議する取締役候補者案
- ② 連結業績および株価水準等を踏まえた取締役の役員賞与案および基本報酬改定案

取締役・監査役の報酬決定プロセス

(i) 取締役の報酬等について

取締役の報酬決定プロセスの透明性および客観性の向上を図るため、独立社外取締役を委員長とし、委員の半数以上を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会を設置しております。取締役の報酬等は、株主総会で決議された報酬限度額内で以下の報酬構成・算定方法により、指名・報酬委員会の審議を経て取締役会が決定します。

<基本報酬>

取締役各々の役職に応じた職責報酬と、各自の実績および業績その他各種要素を勘案して毎期改定される実績報酬とで構成され、あらかじめ定めた方法により算定しております。

<役員賞与> (業績連動報酬)

業績と職責、成果を反映させた体系とし、当期利益を中心とする連結業績および当社株価を指標とする賞与算出テーブルに基づき、支給額を算定しております。当該指標を選択した理由は、連結会計年度毎の最終成果である当期利益を重視しつつ、株価に表される企業価値を取締役の評価に含めることにあります。なお、賞与算出テーブルに基づく標準支給額は社内取

締役各自の役職に応じた設定とし、社外取締役は支給対象外としております。

<インセンティブ報酬> (業績連動報酬)

売上高1兆円・営業利益1,000億円を目指す中期事業計画の期末時点における達成度および当社時価総額により支給額を算定しております。当該指標を選択した理由は、中期事業計画達成による業績向上と企業価値向上へのインセンティブを高めることにあります。当連結会計年度においては、連結売上高9,000億円・連結営業利益800億円・時価総額1兆円の目標に対し、実績は連結売上高8,847億円・連結営業利益720億円・期末時価総額7,102億円となり、いずれも未達のため不支給となりました。なお、目標達成時の支給額は社内取締役各自の役職に応じた設定とし、社外取締役は支給対象外としております。

(ii) 監査役の報酬等について

監査役の報酬等は、毎月定額で支給する基本報酬のみであり、株主総会で決議された報酬限度額内で監査役の協議により決定しております。

■ 役員報酬実績 (2019年3月期)

区分	支給人員 (名)	報酬等の額 (百万円)			
		基本報酬	業績連動報酬	ストック・オプション	合計
取締役 (うち社外取締役)	13 (3)	330 (27)	370 (対象外)	- (対象外)	700 (27)
監査役 (うち社外監査役)	4 (3)	52 (36)	対象外 (対象外)	対象外 (対象外)	52 (36)
合計	17	382	370	-	752

(注) 上記には、2018年6月28日開催の第72回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役内堀民雄および依田博実の両氏が含まれております。

第4章 価値創造を支える取り組み コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会 議長メッセージ (村上 光鷗 社外取締役)

当社は2018年12月に、取締役会の諮問機関として任意の「指名・報酬委員会」を設置しました。私は当委員会の設置前から役員報酬決定プロセスに関与してきましたので、そのような背景から、独立社外取締役として当委員会の議長に就任することとなりました。

当社の役員報酬制度の特徴は、社内取締役の報酬に占める業績連動報酬の割合が高いことです。役員報酬はさまざまな指標から算定されていますが、特に当社では売上高1兆円・営業利益1,000億円という中期事業計画の達成度を重要な指標に加えて、社内取締役の年度報酬が決められています。

報酬制度が、業績向上に向けたインセンティブとして機能しているか、算定プロセスが適切かも含め、これまでも取締役会や担当部門の場で種々議論してきましたが、今回コーポレート・ガバナンス強化の流れのなか、この機能を独立した当委員会に移管し、そこでの議論の結果を取締役に答申するというプロセスにいたしました。

また、社長の貝沼由久氏は、この10年間、その卓越した経営手腕と強力なリーダーシップで、当社の成長を牽引してきましたが、それゆえに役員の人件・報酬という自らの利害に絡む事柄がどのように公正に決められているか、きちんと説明できる体制が必要であるとの認識を常に持ち、我々役員に問題提起をしてきました。

その解が今回の指名・報酬委員会の設置であります。これにより社内外に対する説明責任を果たし得ることに加え、当委員会の答申により、取締役会が期待される成果を上げた経営者を評価し、継続を支持することができれば、経営の基盤が強まり、社長をはじめ取締役が積極的な経営を行う後押しにもなるのではないかと考えます。

次の10年、20年に向けて、当社の成長を牽引するに相応しい経営トップを見極めながら、将来の後継者候補をどうするかという重要な課題にも向き合っていきます。

当委員会が当社の持続的成長とコーポレート・ガバナンスの根幹を支える一つになるという自負を持って、議長としての務めを果たしてまいります。



社外取締役
村上 光鷗

2008年6月に当社社外取締役に就任。
元東京高等裁判所部総括判事および弁護士として豊富な経験と高い見識を有しており、企業経営の健全性の確保やコンプライアンス経営を推進。

取締役会の状況

原則毎月1度の定時取締役会および適宜開催する臨時取締役会において、11名の取締役（うち社外取締役3名）により迅速で戦略性の高い意思決定を行うとともに、経営の監督を行っています。

取締役会開催回数：15回（2019年3月期）

審議された主要な案件

- M&A案件（ユーシン、その他数件）
- 中期事業計画
- 改訂コーポレートガバナンス・コード対応
- サスティナビリティ推進部門の設立

取締役会実効性評価

取締役、監査役全員に対して、取締役会の構成、議題、運営状況等について自己評価アンケートを実施し、取締役会事務局で分析のうえ、取締役会で分析結果を審議しております。2019年3月期は取締役会構成員の多様化により審議が活性化されたほか、取締役会は総じて有効に機能していることを確認しました。

<課題への対応状況>

グループ規模の拡大が続くなか、グループ会社全体のガバナンス、リスク管理に係る取り組み強化を図るため、サスティナビリティ推進部門を新設しグループガバナンスの強化を進めてまいります。