

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、グループ全体として、株主・顧客・従業員・地域社会などのステークホルダーの皆様に対しても透明性の高い経営を行い、円滑な関係を構築しながら、効率的で健全な経営の維持により企業価値を向上させることをコーポレート・ガバナ

ンスに関する基本的な考え方とし、当社グループにふさわしいコーポレート・ガバナンスの構築およびその継続的な充実・強化に取り組んでいます。

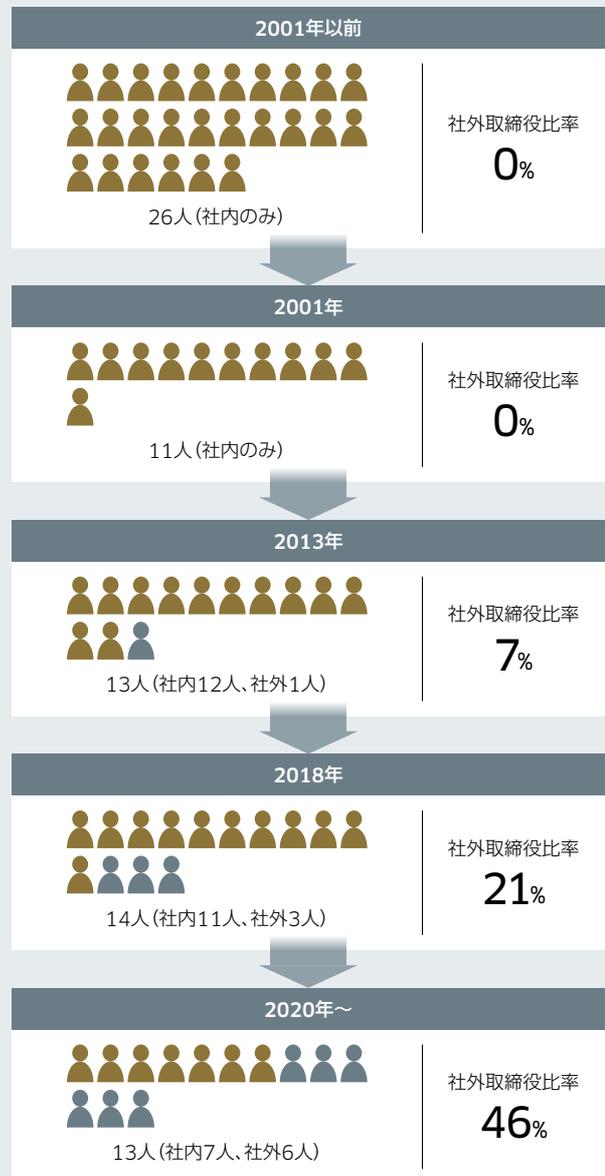
コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

改善の経緯

時期	取り組み
2001	<ul style="list-style-type: none"> ● 執行役員制の導入 ● 取締役を26名から11名に削減
2002	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外監査役を2名に増員 ● 業績連動報酬制度の導入
2005	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員退職慰労金制度の廃止
2013	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役の就任
2015	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役を2名に増員 ● コーポレートガバナンス・コードへの対応 ● 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置 ● 取締役会実効性評価の開始
2016	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役報酬に株式購入資金を付加
2017	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外監査役を3名に増員 ● 取締役会決議事項の見直し（執行側への権限委譲範囲拡大）
2018	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役を3名に増員 ● 取締役・執行役員体制の見直し
2019	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役を12名から11名に削減
2020	<ul style="list-style-type: none"> ● 監査等委員会設置会社へ移行 ● 取締役（監査等委員を除く）を11名から8名に削減 ● 取締役と各事業責任者の兼任を解消
2021	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役報酬制度の見直し（業績連動型株式報酬制度の導入）

取締役人数および社外取締役比率の変遷

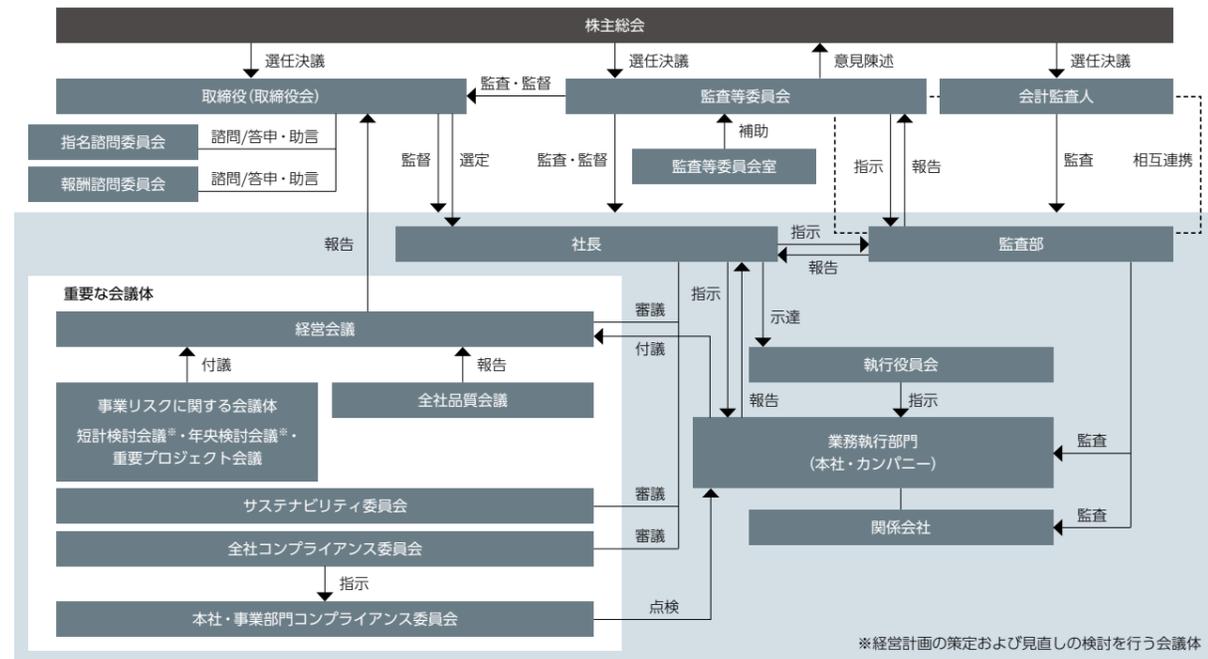
 取締役
  社外取締役



コーポレート・ガバナンスの体制

当社は監査等委員会設置会社であり、取締役会の任意の諮問機関として指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、業務執行機関として経営会議、執行役員会等を設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2021年6月25日現在)



当社における主な会議体およびその内容は以下の通りです。

取締役会

取締役会は13名の取締役(うち、5名は監査等委員である取締役)で構成し、議長は取締役会の決議により会長が務めています。取締役には業務執行から独立した6名の社外取締役(うち、3名は監査等委員である取締役)を選任しているほか、取締役と各事業責任者(カンパニープレジデント)を分けることにより経営の監督と執行の分離を進め、取締役会の監督機能の強化を図っています。

監査等委員会

監査等委員会は社外取締役3名を含めた取締役5名で構成し、監査の実効性確保のため、社内取締役2名を常勤の監査等委員として選任するとともに、財務報告の信頼性確保のため財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査等委員を配置しています。

社内(男性) 社外(男性) 社外(女性) ★議長



指名諮問委員会

取締役会における審議の透明性および客観性の向上を目的に、取締役会の諮問機関として、議長および構成員の過半数を社外取締役で構成する指名諮問委員会を設置しています。指名諮問委員会は、役員選解任に関する方針・基準および役員選解任案についての妥当性などについて審議し、取締役会に答申もしくは助言を行っています。



報酬諮問委員会

取締役会における審議の透明性および客観性の向上を目的に、取締役会の諮問機関として、議長および構成員の過半数を社外取締役で構成する報酬諮問委員会を設置しています。報酬諮問委員会は、役員報酬に関する方針・制度および個別報酬の妥当性などについて審議し、取締役会に答申もしくは助言を行っています。



業務執行体制

業務執行に関しては、経営環境の急速な変化に対応できる体制として執行役員制度を採用し、業務執行決定権限の相当部分を、業務執行取締役および取締役会にて選任された執行役員に委譲することにより、意思決定の迅速化を図っています。

●経営会議

グループ経営全般における社長の諮問機関として、業務執行取締役およびカンパニープレジデント等で構成する経営会議を設置し、業務執行における重要事項等を審議しています。なお、業務執行監査の観点から常勤の監査等委員である取締役も出席しています。

●執行役員会

グループ経営における意思統一を図り、円滑な業務執行を行うことを目的に、社長を委員長とし、執行役員全員で構成する執行役員会を設置しています。執行役員会では取締役会や経営会議等で決定した経営方針や経営計画、経営会議における決定事項に基づき、業務執行方針を示達するほか、経営課題に関する意見交換等を行っています。なお、業務執行監査の観点から常勤の監査等委員である取締役も出席しています。

●重要プロジェクト会議

経営成績に対する影響が大きい重要なプロジェクトの応札や投資決定前におけるリスク管理を目的に、本社企画本部長を議長とし、本社関係部門および当該プロジェクト担当部門が出席する重要プロジェクト会議を設置しています。重要プロジェクト会議では当該プロジェクトに係るリスク評価および対応策等について審議しています。

●全社品質会議

各カンパニーの品質管理体制強化を目的に、技術担当副社長を議長とし、本社企画本部、技術開発本部、カンパニー担当部門および関連企業担当部門の代表者等で構成する全社品質会議を設置しています。全社品質会議では品質管理に関する全社方針の協議や徹底、情報共有を行っています。

●サステナビリティ委員会

社会・環境および当社グループのサステナビリティ推進を目的に、社長を委員長とし、取締役(監査等委員および社外取締役を除く)、カンパニープレジデント、サステナビリティ担当役員、本社各本部長等で構成するサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会はサステナビリティ推進のための各種施策の審議・決定および達成状況や遵守状況のモニタリングを行っています。なお、業務執行監査の観点から監査等委員である取締役、および広く社外の知見や意見を委員会の意思決定に反映させる観点から社外取締役も出席しています。

●全社コンプライアンス委員会

当社グループにおけるコンプライアンスの徹底を目的に、社長を委員長とし、取締役(監査等委員および社外取締役を除く)、カンパニープレジデント、コンプライアンス担当役員、本社各本部長等で構成する全社コンプライアンス委員会を設置しています。全社コンプライアンス委員会はコンプライアンス徹底のための各種施策の審議・決定および達成状況や遵守状況のモニタリングを行っています。なお、業務執行監査の観点から監査等委員である取締役、および広く社外の知見や意見を委員会の意思決定に反映させる観点から社外取締役も出席しています。

取締役会実効性評価

当社取締役会は、独立社外取締役を含む取締役が、各自が持つ知見・経験に基づき自由闊達に議論を行い、適切に経営判断を行えるよう努めています。その一環として、2015年度より、毎年、取締役会の実効性を評価・分析しています。

具体的な評価手順

取締役会		全取締役	外部 専門家	取締役会	
①	②	③	④	⑤	⑥
前回評価時に設定した課題への取り組み状況を確認。	今回の実効性評価実施方法(評価方法・主な質問項目など)を決定。	アンケートの実施 外部専門家からの助言および協力を得て、全取締役への匿名アンケート方式により実施。	アンケートを集計・分析。	分析結果について議論。	分析結果や取締役会での議論を踏まえ、取り組むべき課題および対応方針を決定。

2021年3月期の実効性評価のプロセスと概要

取締役会で 質問項目決定	全取締役への アンケート実施	外部専門家にて アンケートの集計・分析
①②	③	④
<p><アンケート質問項目></p> <ul style="list-style-type: none"> ●取締役会の役割・責務 ●取締役会の構成 ●取締役会の役割と資質 ●取締役会の運営 <p><アンケートの実施方法></p> <p>4段階評価および自由記述形式。調査の継続性を考慮し、大半は例年同様の質問とし、ガバナンスを巡る当社における課題や外部環境の変化も踏まえ、質問項目を一部変更。</p>	<p><評価結果の概要></p> <p>アンケートの分析結果から、取締役会の現状に関する評価は全般的に高く、特に、昨年課題とした以下項目において、機関設計移行を機に実施した各種施策等の結果、大幅な改善が確認されました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●取締役会と経営会議の役割分担明確化 ●役員報酬制度の見直し(中長期インセンティブの充実) ●取締役会におけるリスク説明の充実 ●取締役会への迅速なリスク情報報告 <p>(取り組み詳細は次ページ「これまでの課題に対する取り組み」に掲載)</p>	<p>取締役会にて議論</p> <p>⑤⑥</p>

<取締役会での判断>

「改善の余地はあるものの、各種対応策を進めており、取締役会の実効性は確保されている」

<さらなる実効性向上に向けた取り組み>

- 取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実
 - 取締役の人財要件の明確化
 - 後継者育成計画(サクセッションプラン)の充実
 - 内部統制システム・リスク管理体制整備に対する監督強化
- (取り組み詳細は次ページ「さらなる実効性向上に向けた取り組み」に掲載)

これまでの課題に対する取り組み

過去の实効性評価で挙げられた課題	取組内容
取締役会と経営会議の役割分担明確化	取締役会と経営会議の議題の重複や、取締役会から経営会議へのさらなる権限委譲が課題として挙げられましたが、昨年6月の監査等委員会設置会社移行を機に、個別事案に関する決定事項を中心に、取締役会から経営会議を含めた執行側への権限委譲を実施し、両会議体における議題の重複解消を進めました。一方で、特に重要な決定事項については、経営会議にて執行側での審議を尽くした上で、執行を監督する立場である取締役会にて審議する体制とし、ガバナンス体制のさらなる強化を図っています。
役員報酬制度の見直し(中長期インセンティブの充実)	2020年11月に制定しましたグループビジョン2030「つぎの社会へ、信頼のこたえを~Trustworthy Solutions for the Future~」の実現に向け、取締役(監査等委員および社外取締役を除く)の報酬に関し、p58の通り基本方針を定め、制度の見直しを行いました。
取締役会におけるリスク説明の充実	取締役会資料におけるリスク分析が不十分との課題に対し、対象案件におけるリスクの洗い出しおよび対応策を十分に検証するとともに、経営会議にて審議の上取締役会へ付議し、取締役会ではリスク検証結果や執行側での審議結果を説明の上、議論・承認するプロセスを徹底することとしています。
取締役会への迅速なリスク情報報告	事業環境の変化の兆候を早期に把握することを目的として、経営計画・実績に大きな影響を与える可能性がある事項のうち、特に重要な項目について取締役会へ報告する仕組みを整備し、取締役会のモニタリング機能強化を図っています。

さらなる実効性向上に向けた取り組み

今回の実効性評価で挙げられた課題	取組内容
取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実	改訂ガバナンスコードを踏まえた重要な経営方針・戦略(サステナビリティ経営方針・人事戦略・コーポレートトランスフォーメーション等)に関し、取締役会にて定期的に議論します。
取締役の人財要件の明確化	取締役会および指名諮問委員会にて、当社の中長期経営方針や経営戦略に照らし、当社取締役に求めるスキル等の特定を進めるとともに、取締役会のスキルマトリックスを策定し、取締役会全体として必要なスキル等の確保に努めます。
後継者育成計画(サクセッションプラン)の充実	取締役会および指名諮問委員会にて、CEOやカンパニープレジデント等の主要ポジション別の求められる資質および要件について審議し、これらを踏まえた後継者育成計画の作成を進めます。
内部統制システム・リスク管理体制整備に対する監督強化	リスク管理体制の整備・運用状況に関し、取締役会への定期的な報告を実施するとともに、取締役会にて内部統制システムの整備・運用評価結果のモニタリングを行うことにより、取締役会の監督機能を強化します。

取締役の報酬

2020年11月に制定しましたグループビジョン2030「つぎの社会へ、信頼のこたえを ~Trustworthy Solutions for the Future~」の実現に向け、取締役の報酬の基本方針、構成、決定方法を以下の通り改訂しました。

基本方針

「ペイ・フォー・ミッション(企業として成すべきことを成したことへの報酬)」の考え方にに基づき、各役員の職責と成果に応じた報酬体系とし、短期に加え、中長期の企業価値の向上への貢献に報いるとともに、株主をはじめとするステークホルダーとの価値共有を実現します。

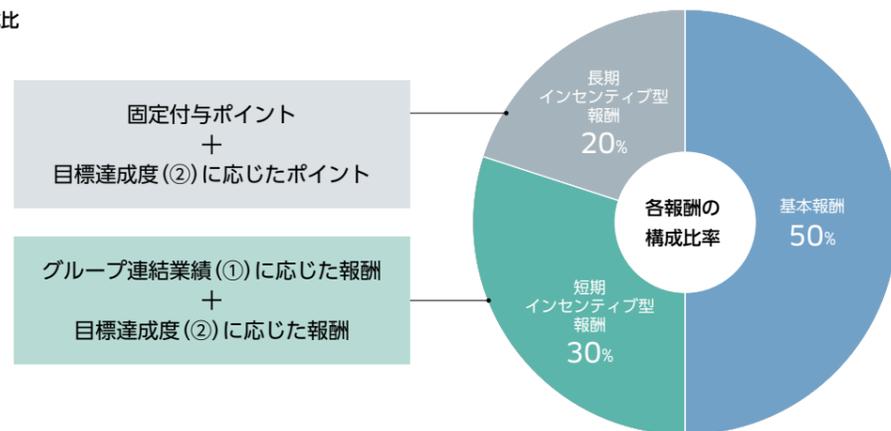
取締役(監査等委員・社外取締役を除く)の報酬

取締役の報酬は、「基本報酬」、「短期インセンティブ型報酬」、および「長期インセンティブ型報酬」で構成し、「基本報酬」および「短期インセンティブ型報酬」は金銭で支給します。また、「長期インセンティブ型報酬」は、株主との利益・リスクの共有を図るとともに、中長期的な企業価値向上へ貢献するインセンティブを高めることを目的として、業績連動型株式報酬とします。

各報酬の構成比率は、前事業年度のグループ連結業績が目標とする水準を達成し、かつ各取締役が設定した前事業年度に係る目標の達成度が100%の場合に、おおむね「50%：30%：20%」となるように設定します。

	支給方法	内容
基本報酬 (固定)	金銭	各取締役のミッションに基づいて個々のグレードを定め、これに応じた報酬とします。
短期 インセンティブ型報酬 (業績連動)	金銭	単年度の業績目標の達成度等に応じた業績連動報酬とし、グループ連結業績および各取締役の目標達成度に基づき決定します。 グループ連結業績の指標は、単年度の業績目標の着実な達成と株主との価値共有を促すため、親会社株主に帰属する当期純利益とします。 当期純利益に応じた支給率は次ページ①、目標達成度の詳細は次ページ②の通りです。
長期 インセンティブ型報酬 (固定+業績連動)	株式	株式交付信託の仕組みを活用し、在任期間に応じて付与されたポイント(固定付与分)、および各取締役の目標の達成度に応じて付与されたポイント(業績反映分)に基づき、原則として取締役退任時に当社株式の交付および当社株式換価処分金相当額の金銭の給付を行います。固定付与分と業績反映分の比率は、目標の達成度が標準的な水準であった場合に「50%：50%」となるよう設定します。 目標達成度の詳細は次ページ②の通りです。

取締役の報酬構成比



① 親会社株主に帰属する当期純利益に応じた支給率

当期純利益	支給率(%)
0以下	—
0~250億円未満	0~45
250億円~450億円未満	50~95
450億円~700億円未満	100~195
700億円以上	200~

② 目標達成度

目標設定
取締役は全社および管掌組織・担当業務における短期的課題・中長期的課題に対して目標を設定します。なお、設定する目標は、業績に関する重要な財務指標に加え、SDGs達成に向けた取り組み、従業員エンゲージメント向上に向けた取り組みなどの非財務指標を含むものとします。 ●短期的課題に対する目標：当該事業年度において実現すべき目標 ●中長期的課題に対する目標：グループビジョン2030で定めた2030年に目指す将来像を踏まえて実現すべき目標
目標達成度の決定方法
●社長：報酬諮問委員会の委員である社外取締役による個別面談を実施した上で、当該社外取締役の協議により目標の達成度を決定 ●副社長：報酬諮問委員会の委員である社外取締役による個別面談を実施した上で、当該社外取締役および社長の協議により目標の達成度を決定 ●上記以外の取締役：社長および副社長による個別面談を実施した上で、社長および副社長が評価案を策定し、報酬諮問委員会の審議を経て、目標の達成度を社長が決定

社外取締役・取締役(監査等委員)の報酬

その職務の独立性という観点から業績連動を伴わない固定報酬としています。

報酬決定方法

取締役(監査等委員を除く)の報酬は、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の範囲内で、過半数を社外取締役で構成し、かつ議長を社外取締役とする報酬諮問委員会の審議を踏まえ、取締役会決議により決定しています。

取締役会決議により、各取締役の個別報酬の決定を代表取締役社長執行役員に一任することがありますが、その場合も、

取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に従い、報酬諮問委員会での審議を踏まえて決定することとしています。

監査等委員の報酬は、その職務の独立性という観点から業績連動を伴わない固定報酬としており、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

2020年度の報酬額

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 (人)
		基本報酬	業績連動報酬	株式購入資金	
取締役 (監査等委員・社外取締役を除く)	355	288	23	43	9
監査等委員 (社外取締役を除く)	51	51	—	—	2
監査役 (社外監査役を除く)	16	16	—	—	2
社外役員	79	79	—	—	7

(注1) 第197期定時株主総会(2020年6月25日開催)において定款の変更が決議されたことにより、当社は同日付をもって監査等委員会設置会社へ移行しています。

(注2) 2020年度の取締役報酬額は旧役員報酬制度に基づき決定したものです。

(注3) 取締役(監査等委員を除く)の報酬限度額は、第197期定時株主総会(2020年6月25日開催)において、年額800百万円以内と決議いただいています。

(注4) 業績連動型株式報酬については、第198期定時株主総会(2021年6月25日開催)において、取締役(監査等委員を除く)の報酬限度額とは別枠で、年額325百万円以内かつ年50,000株以内と決議いただいています。

(注5) 監査等委員の報酬限度額は、第197期定時株主総会(2020年6月25日開催)において年額120百万円以内と決議いただいています。