

コーポレート・ガバナンス

当社は、社会の基盤づくりを担う責任ある企業として、すべてのステークホルダーに配慮した経営を行うとともに、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ため、継続的なコーポレート・ガバナンスの強化に努めることを基本方針としています。当社は、この基本方針の下、経営の監督と執行の分離や社外取締役の招へいによる経営監督機能の強化に取り組むなど、経営システムの革新に努め、経営の健全性・透明性の向上および多様性と調和を重視した「日本的グローバル経営」の構築に取り組んでいます。

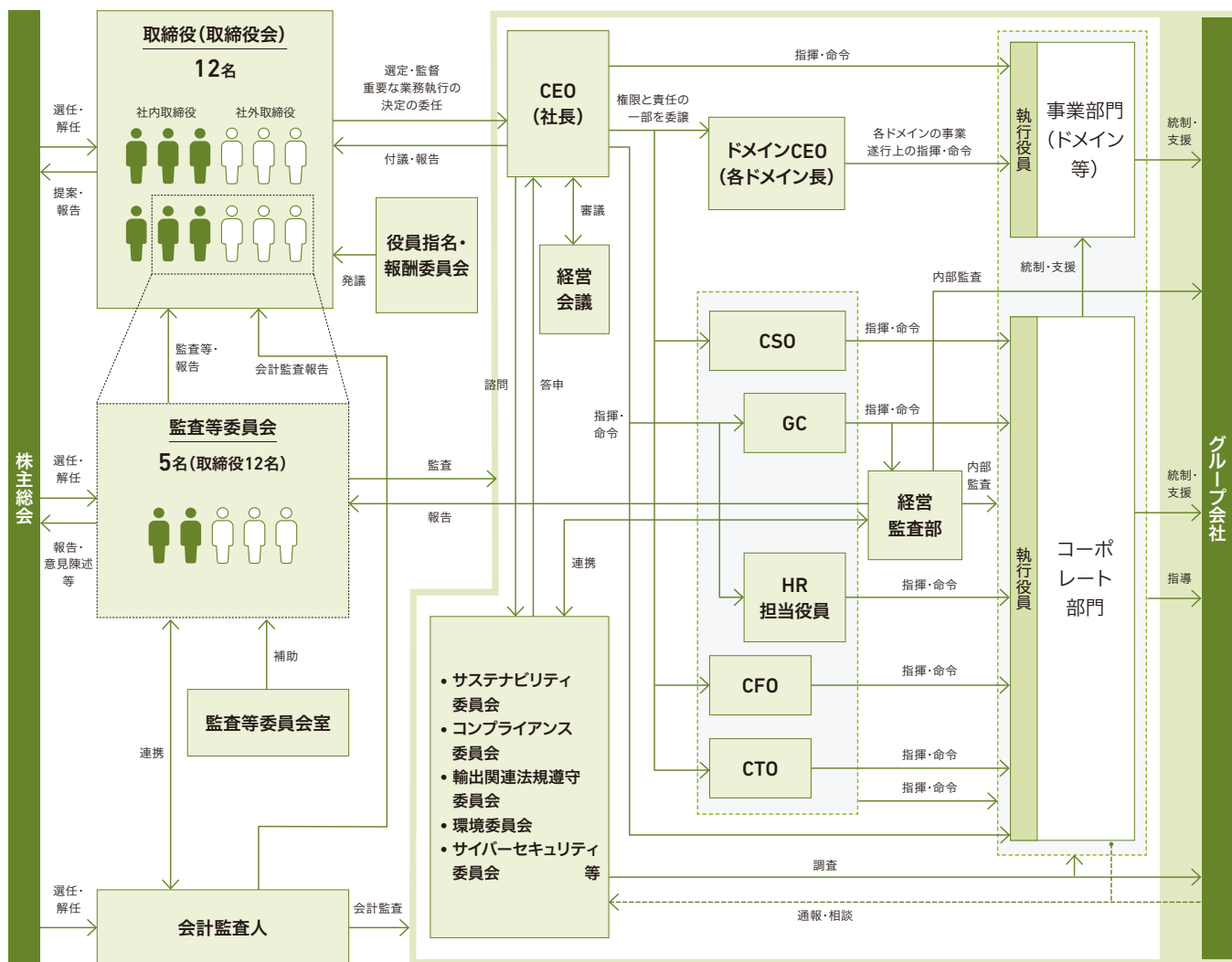
コーポレート・ガバナンスの体制

グローバル市場でメガプレイヤーと伍して競争していくため、より迅速な意思決定による効率的・機動的な業務執行を行えるようにするとともに、業務執行者を監督する機能をさらに強化することが必要となることから、社外取締役の豊富な経験や幅広い見識を活用することで取締役会の監督機能を強化するとともに、代表取締役をはじめとする業務執行取締役への権限委譲により監督と業務執行の分離を進めることができる監査等委員会設置会社制度を採用しています。

社外取締役の比率



女性取締役の比率



※ CEO (Chief Executive Officer)、CSO (Chief Strategy Officer)、CFO (Chief Financial Officer)、CTO (Chief Technology Officer)、GC (General Counsel)、HR 担当役員 (Human Resources 担当役員)

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスを支える主な機関

取締役会

当社は定款の定めおよび取締役会の決議に従い、法令により取締役会の専決事項として定められた事項、事業計画、取締役・チーフオフィサー・役付執行役員の選解任および報酬、その他特に重要な個別の事業計画・投資等を除き、取締役社長または別に定める取締役に業務執行の決定を委任しており、迅速な意思決定と機動的な業務執行を可能とするとともに、取締役会の主眼を業務執行者に対する監督に置くことを可能としています。

監査等委員会

監査等委員会は取締役5名で構成されており、このうち過半数の3名は社外取締役です。また、活動の実効性を確保するために、常勤の監査等委員を2名選定しています。監査等委員には、財務および会計に関する相当程度の知見を有する者が含まれています。なお、監査等委員会室を設けて専属スタッフ(7名)を配置し、監査等委員会の円滑な職務遂行を支援しています。

監査等委員会は、取締役の職務の執行、事業報告等の適正性、会計監査人の監査の相当性、内部統制システムの実効性等を監視および検証し、その結果を監査報告として株主に提供するほか、監査等委員でない取締役の選任・報酬等について意見を述べたり、会計監査人の選任等に関する株主総会の議案内容を決めるなどの職務を行います。

役員指名・報酬委員会

当社は役員選任・解任(取締役候補者の指名、CEOその他の経営陣幹部の選解任等)や役員報酬(監査等委員でない取締役の報酬の決定等)に関する事項について、取締役会議案を策定し発議する機関として、「役員指名・報酬委員会」を設置しています。なお、当社は、上記事項についての取締役会における審議に先立って独立社外取締役の意見・助言を得る取締役会の諮問機関として、「役員指名・報酬諮問会議」を設置していましたが、手続きの透明性と健全性をより一層向上させるため、2024年9月に、これを「役員指名・報酬委員会」に改めました。

役員指名・報酬委員会は独立社外取締役6名、取締役会長および社長にて構成します。また、委員長は社外取締役から選出し、委員会の招集・司会は委員長が行います。

チーフオフィサー・常設担当役員

当社は、チーフオフィサー制を導入しています。具体的には、CEO(社長)の下に、CEOの責任と権限の一部を委譲されたチーフオフィサーとして、ドメインCEO(各ドメイン長)のほか、CSO、CFOおよびCTOを置いています。CSO、CFOおよびCTOは、それぞれの所掌機能について全社に対する指揮・命令権を持つとともに、ドメインに対する支援を行う体制としています。このほか、当社はCEOの職務を補助する常設の担当役員として、GCおよびHR担当役員を置いています。

※ CEO(Chief Executive Officer)、CSO(Chief Strategy Officer)、CFO(Chief Financial Officer)、CTO(Chief Technology Officer)、GC(General Counsel)、HR担当役員(Human Resources担当役員)

コーポレート・ガバナンス強化に向けた主な取り組み

2005 ・執行役員制の導入

2014 ・チーフオフィサー制の導入

2015 ・監査等委員会設置会社への移行

・社外取締役比率3分の1超

・役員に対する株式報酬制度の導入

2016 ・役員指名・報酬諮問会議を設置

・取締役会の実効性評価を開始

2019 ・相談役・特別顧問制度を廃止

2020 ・社外取締役比率50%

2024 ・役員指名・報酬諮問会議を役員指名・報酬委員会に変更

コーポレート・ガバナンス

取締役のスキル・マトリックス

当社グループは、経営の基本理念および目標として社是を掲げ、これを着実に達成するため、定期的に事業計画を策定しており、長い歴史の中で培われた技術に最先端の知見を取り入れ、変化する社会課題の解決に挑み、人々の豊かな暮らしを実現することをミッションとして掲げています。

このミッションに取り組む当社グループの経営を監督する上では、「社会・経済課題」「リスク管理・コンプライアンス」「グローバル企業経営」「技術・デジタル」「マーケティング」「財務会計」および「人材開発・育成」の知識・経験・専門性が重要と考えており、当社の取締役会において、これらをバランスよく備えることが求められます。

各取締役の有する知識・経験・専門性は次のとおりであり、取締役会として上記の知識・経験・専門性が適切に備わっているものと考えています。

氏名	性別	社内／ 社外	監査等 委員	在任 年数 ^{※1}	所有株式数 (百株) ^{※2}	知識・経験・専門性 ^{※3}						
						社会・ 経済課題	リスク 管理・ コンプライ アンス	グローバル 企業経営	技術・ デジタル	マーケ ティング	財務会計	人材開発・ 育成
泉澤 清次	男性	社内		8	3,158	●	●	●	●	●		
伊藤 栄作	男性	社内		新任	1,481	●	●		●	●		●
末松 正之	男性	社内		新任	653	●	●	●		●		
西尾 浩	男性	社内		新任	46	●	●			●	●	
小林 健	男性	社外		9	240	●	●	●		●		
平野 信行	男性	社外		6	372	●	●	●			●	
古澤 満宏	男性	社外		2	55	●	●				●	
藤沢 昌之	男性	社内	●	1	684	●	●			●	●	
小澤 壽人	男性	社内	●	5	975	●	●	●			●	
鵜浦 博夫	男性	社外	●	6	439	●	●	●		●		●
森川 典子	女性	社外	●	5	61	●	●	●			●	●
井伊 雅子	女性	社外	●	4	78	●	●					●

※1 2025年6月27日株主総会終了時 ※2 2025年5月31日時点 ※3 表中の●印は、当該取締役のすべての知識・経験・専門性を表すものではありません。

知識・経験・専門性	当該知識・経験・専門性を重要と考える理由
社会・経済課題	変化する社会・経済課題の解決に挑み、人々の豊かな暮らしを実現することをミッションとする当社グループの経営を監督する上では、常に変化し続ける社会および経済の動向や、当社グループが中長期的成長に向けて優先的に取り組むべき課題に係る知識・経験・専門性が必須であるため。
リスク管理・コンプライアンス	内部統制システムの整備・運用および経営上の重大リスクの管理を通じて当社グループの経営を監督する上では、事業上のリスクをはじめとする企業運営全般におけるリスク管理・コンプライアンスに係る知識・経験・専門性が必須であるため。
グローバル企業経営	グローバル競争が加速する中で多様な事業をグローバルに展開する当社グループの経営を監督する上では、グローバル企業経営に係る知識・経験・専門性が必要であるため。
技術・デジタル	社会・経済課題の解決に取り組むための技術基盤の強化を進める当社グループの経営を監督する上では、デジタルを含む最先端技術の理解に加え、その適用先やトレンドといった技術・デジタルに係る知識・経験・専門性が必要であるため。
マーケティング	多様な事業をグローバルに展開する当社グループの経営を監督する上では、成長領域を含めた多種多様な顧客やステークホルダーのニーズを把握するマーケティングに係る知識・経験・専門性が必要であるため。
財務会計	経営資源の配分、財務基盤の強化等、各種施策の妥当性の確認を含めて当社グループの経営を監督する上では、財務会計に係る知識・経験・専門性が必要であるため。
人材開発・育成	当社グループの持続的な成長と発展に寄与する経営人材の育成や、ダイバーシティ推進、エンゲージメント向上といった人材基盤の強化策の妥当性の確認を含めて当社グループの経営を監督する上では、人材開発・育成に係る知識・経験・専門性が必要であるため。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の主な審議内容

2024年度取締役会の主な審議内容は下表のとおりです。

株主総会	・定時株主総会の招集事項決定
決算等	・決算 ・株主還元の方針
役員・取締役会 関連	・取締役会の実効性評価 ・役員報酬・役員（チーフオフィサー等を含む）選任 ・役員等賠償責任（D&O）保険契約
内部統制	・内部統制システムの運用状況
重要な業務執行 の決定および 執行状況	・各ドメイン等の事業の状況 ・各チーフオフィサー等の業務執行の状況 ・成長戦略の進捗状況 ・サステナビリティの取り組み
その他	・重要リスクの抽出とその管理プロセス ・当社経営に対する資本市場の見方 ・サイバーセキュリティ戦略 ・政策保有株式の保有適否の検証

社外取締役のサポート体制

取締役会事務局として専任のスタッフを配置し、取締役会の開催に際しては、資料の事前送付を行うとともに、重要な案件について事前説明を行っています。当社事業へのより深い理解につなげるため、製造拠点の視察等も実施しています。



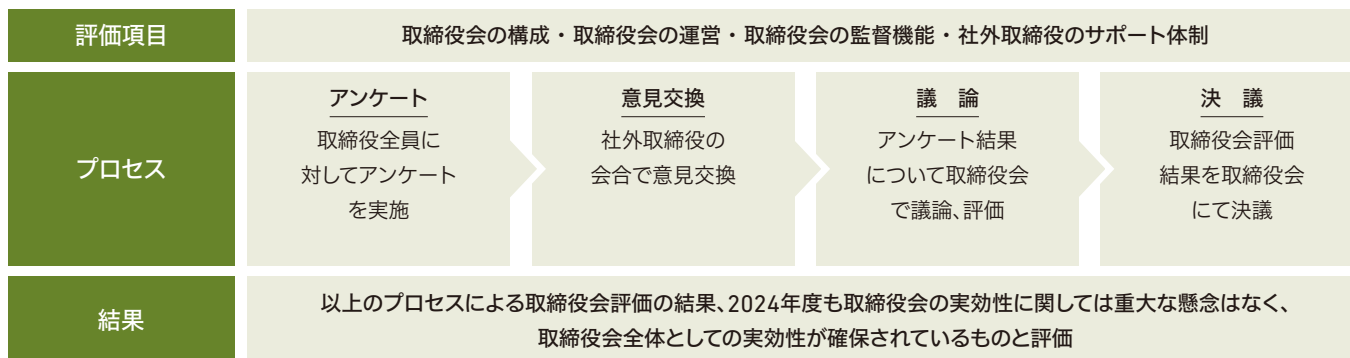
社外取締役による製造拠点の視察

取締役会の実効性分析・評価の結果と今後の取り組み

当社は、取締役会の実効性について一層の向上を図るとともに、ステークホルダーに対する説明責任を十分に果たすことを目的として、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価（以下、「取締役会評価」）を年に1度実施することとしています。2024年度の

取締役会評価のプロセスおよびその結果、前年度（2023年度）の取締役会評価結果を踏まえた対応状況および今回の評価結果を踏まえた今後の対応方針は下表のとおりです。

2024年度取締役会評価のプロセスおよびその結果



2024年度の取り組み

- 2024事業計画の進捗状況を取締役会で議論しました。また、当社における重要課題である「成長戦略」「資本政策」「HR戦略」等を年間議題とし、議論しました。
- 独立社外取締役間での情報交換や課題認識の共有のため、独立社外取締役会合を2回開催しました。
- 社外取締役による生産拠点の視察を継続して当社事業へのより深い理解につなげたほか、執行役員・従業員との対話の場等を設定し、コミュニケーションの活性化を図りました。

2025年度に予定している対応

- 成長戦略および事業ポートフォリオに関する議論
成長戦略および事業ポートフォリオに関して議論する機会を設定し、年間スケジュールに追加します。
- 取締役会の構成についての議論
取締役会の構成の在り方について、役員指名・報酬委員会で議論します。
- 社外取締役間での情報交換や課題認識の共有を行う機会の提供
各種会合に加えて、独立社外取締役会合が開催できる機会をあらかじめ複数回設定するほか、時に応じて開催できるような体制を維持します。
- 社外取締役の当社事業理解のための機会提供
引き続き、生産拠点視察や執行役員等との対話の機会を設定します。

コーポレート・ガバナンス

監査等委員会の活動状況

2024年度は、「2024事業計画」の進捗状況、サステナビリティの対応状況、リスク管理の状況等を「重点ポイント」として掲げ、活動してきました。

監査等委員は取締役として取締役会に出席するほか、常勤の監査等委員が、経営会議、事業計画会議、コンプライアンス委員会等の重要会議への出席、代表取締役等との懇談、事業部門やコーポレート部門へのヒアリング、国内・外の事業拠点への往査等を実施しています。

また、経営監査部が実施する網羅的・定常的な監査の結果を最大限に活用しており、常勤の監査等委員は、定期的(原則として月1回)に同部との情報交換会等を開催して、同部の監査計画の策定・進捗状況を適時確認し、監査結果について報告を受けています。

監査等委員会と会計監査人は、会計監査人の監査計画や監査結果等について意見を交換し、常勤の監査等委員と会計監査人が毎月情報交換会を開催するなど緊密なコミュニケーションを図っています。

さらに、常勤の監査等委員は、グループ各社の常勤監査役との情報交換会を定期的に開催し、主要な子会社の内部統制システムの構築・運用状況を確認しています。

諸活動の結果、監査等委員会は、2025年6月27日開催の定時株主総会に、以下の内容の監査報告書を提出しました。

- (1) 事業報告等が、法令・定款に従い、会社の状況を正しく示していること
- (2) 取締役の職務の執行に、法令・定款に違反する重大な事実がないこと
- (3) 内部統制システムに関する取締役会の決議は相当であり、その運用に指摘すべき事項がないこと
- (4) 計算書類および連結計算書類等に関する会計監査人の監査の方法および結果は相当であること

取締役の報酬の仕組み

監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬

基本報酬に加え、業績の反映および株主との価値共有という観点から、業績連動型報酬および株式報酬により構成されます。

支給割合は、社長で概ね基本報酬3割、業績連動型報酬4割および株式報酬3割を目安(連結の事業利益(以下、「事業利益」)2,000億円達成の場合。2018年度中に付与した株式交付ポイントの公正価値で算出)とし、上位役位ほど業績連動性の高い体系としています。また、事業利益2,000億円を超えてからは、中長期のインセンティブとしての株式報酬を拡大し、自社株保有の促進により株主との価値共有を一層高めるとともに、業績連動型報酬の伸びを徐々に抑制します。

業績連動型報酬の算定において基礎となる指標は事業利益であり、当該指標を選択した理由は、事業活動の成果を業績連動型報酬に反映させるためです(ただし、会計基準変更の影響等を評

価して、報酬算定上、一部補正することがあります。以下同様)。

株式報酬の算定において基礎となる指標は事業利益であり、当該指標を選択した理由は、事業活動の成果を株式報酬に反映させるためです。

● 株式報酬算定基準へのESG観点の組み込み

株式報酬において、ESGに関する取り組み状況を考慮して株式交付ポイントを決定する仕組みを導入しています。当該仕組みは、主要ESG評価機関による外部評価結果を株式報酬の算定式(業績係数)に組み込むことで、当社のESGへの幅広い取り組み状況を当社株式報酬に客観的に反映するものです。

● クローバック制度等について

株式報酬において、当社取締役として著しく不都合な行為があった場合等、株式交付ポイント付与および株式交付等の見合わせ、または交付済相当額の支払請求の対象となる制度を導入しています(クローバック制度、マルス条項に相当)。

種類別の報酬の額等の決定方法(監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬の総額)

	基本報酬	業績連動型報酬	株式報酬
内容	各取締役の役位及び職務の内容を勘案して、下記の算式を基礎に決定し毎月支給	<ul style="list-style-type: none">当事業年度の連結業績を踏まえ、各取締役の役位及び担当事業の業績・成果等も勘案して、下記の算式を基礎に決定当事業年度の事業利益(一部補正をする場合には補正後のもの)が黒字であり、かつ剰余金の配当を行う場合に支給	役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託の仕組みを活用し、各取締役の役位及び当社の業績等に応じて、下記の算式を基礎に算定・付与された株式交付ポイントに基づき、原則として当該株式交付ポイント付与から3年経過後、当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付又は支給
算定式	①役位別基準額 + ②職務加算額	③役位別支給係数×当事業年度事業利益／10,000×④業績係数	⑤役位別基準ポイント×⑥業績係数
算定基準	①役位別基準額 役位及び職務内容等に応じて決定 ②職務加算額 最高50万円／月の範囲で決定	③役位別支給係数 役位及び職務内容等に応じて決定 ④業績係数 担当事業の業績・成果等を評価し、1.3 から0.7 の範囲で決定	⑤役位別基準ポイント 役位及び職務内容等に応じて決定 ⑥業績係数 前事業年度の事業利益を基礎に算定し、主要ESG評価機関による外部評価を反映の上決定

コーポレート・ガバナンス

社外取締役の報酬

社外取締役には、社外の立場から中長期の在り方を主体とする客観的なご意見やご指摘をいただくことを期待しているため、基本報酬(相応な固定報酬)のみを支給しています。

監査等委員である取締役の報酬

監査等委員である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は、監査等委員である取締役の協議により定め

ています。
監査等委員である取締役の報酬は基本報酬のみとし、その役割・職務の内容等を勘案し、常勤および非常勤を区分の上、相応な固定報酬とします。

ただし、常勤の監査等委員については、会社の経営状況その他を勘案して、これを減額することがあります。

政策保有株式の保有方針および縮減の状況

当社は、将来に向けて事業の戦略的展開、事業機会の創出のために成長分野への投資を継続しつつ、保有する政策保有株式を必要最小限とすることを基本方針としています。

縮減の状況

当社は、2030年度末までに政策保有株式の資本合計(連結)に対する比率を10%未満に縮減する目標を掲げていましたが、当年度末にその目標を前倒し達成しました(当年度末=8.6%)。今後も継続的に見直しを行い、10%未満の維持に努めていきます。

成長分野への投資の状況

当社は、「エナジートランジション」推進のため、戦略的パートナーの株式3銘柄/539億円を取得・保有しています。

取締役の報酬額の内訳(2024年度)

区分	対象人数(名)	報酬等の総額 (百万円)			
		基本報酬	業績連動型報酬	株式報酬	
監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)	4	2,006	231	574	1,200
監査等委員である取締役(社外取締役を除く)	3	103	103	—	—
社外取締役	6	100	100	—	—
合計	13	2,210	435	574	1,200

※ 表の人員には、当事業年度中に退任した監査等委員である取締役1名を含みます。

※ 株式報酬の総額は、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託に関して、当事業年度中に総数719,000ポイント(対応する当社株式数にして719,000株相当)を付与した株式交付ポイントに係る費用計上額です。

政策保有株式の貸借対照表計上額および資本合計(連結)に対する比率

