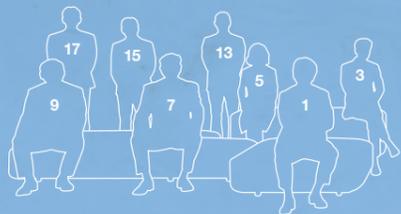


三菱マテリアルグループの価値創造を支えるために、 監督機能と執行機能が使命感を持って責任を果たします



- 1 竹内 章
- 3 柴田 周
- 5 得能 摩利子

- 7 杉 光
- 9 若林 辰雄
- 13 中村 伸一

- 15 酒井 哲郎
- 17 高柳 喜弘



- 2 小野 直樹
- 4 安井 義一
- 6 渡辺 博史

- 8 佐藤 弘志
- 10 五十嵐 弘司
- 11 鈴木 康信

- 12 岸 和博
- 14 佐々木 晋
- 16 山口 省吾

- 18 長野 潤
- 19 田中 徹也

新型コロナウイルスの感染拡大防止に十分な配慮をして撮影しました(2020年6月30日撮影)

役員のご紹介 (2020年6月30日現在)

取締役

1 竹内 章

取締役会長

監査委員
報酬委員

1977年 4月 当社入社
2009年 6月 常務取締役
2014年 4月 取締役副社長
2015年 4月 取締役社長
2018年 6月 取締役会長(現)

【指名理由】2009年に当社の常務取締役就任以来、広報・総務・環境・人事・安全衛生・関連事業関係等の担当役員、取締役社長を経て、2018年6月より取締役会長を務めている。現在は、取締役会議長を務めており、取締役会において自由闊達で質の高い議論が行われるよう議事進行を行う等、取締役会の実効性の向上に主導的な役割を果たしている。

これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

4 安井 義一

取締役

指名委員
監査委員

1984年 4月 当社入社
2015年 4月 執行役員・人事部長
2017年 4月 執行役員・総務統括本部 人事部長
2018年 4月 常務執行役員・人事・総務本部長
2019年 6月 執行役常務・人事・総務本部長
2020年 4月 上級顧問
2020年 6月 取締役(現)

【指名理由】2018年4月に当社の常務執行役員 人事・総務本部長に就任し、2019年6月より執行役常務を務めた。なお、国内外のグループ会社における経営管理経験及び当社アルミ事業室長を歴任しており、グローバルな視点と経営全般に関する見識を有している。執行役常務として当社グループの経営を担うとともに、人事に関する諸課題に関する解決策立案や、ガバナンス強化策において人材育成、人事交流等を推進した。また、取締役会では当社グループの人事施策等に関して定期的に報告し、取締役会に対する執行役としての説明責任を果たしていた。これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

2 小野 直樹

取締役 執行役社長(代表執行役)
全般統括、監査関係担当、CEO

指名委員
報酬委員

1979年 4月 三菱鉱業セメント(株)入社
2014年 4月 当社常務執行役員・セメント事業カンパニー プレジデント
2014年 6月 常務取締役・セメント事業カンパニー プレジデント
2016年 4月 取締役副社長・セメント事業カンパニー プレジデント
2016年 6月 取締役 副社長執行役員・セメント事業カンパニー プレジデント
2017年 4月 取締役 副社長執行役員・経営戦略本部長
2018年 6月 取締役社長
2019年 6月 取締役 執行役社長(現)

【指名理由】2014年に当社の常務取締役に就任以来、セメント事業カンパニー プレジデント、経営戦略本部長、取締役社長を経て、2019年6月より取締役 執行役社長を務めている。現在は、取締役 執行役社長として当社グループの経営を統括するとともに、経営改革のためのさまざまな施策を主導している。また、取締役会では当社グループの経営全般の状況等に関して定期的に報告し、取締役会に対する執行役としての説明責任を果たしている。これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

5 得能 摩利子

社外取締役

指名委員長
報酬委員

1994年 1月 ルイ・ヴィトン・ジャパン(株)
(現ルイ・ヴィトンジャパン(株))入社
2002年 4月 同社シニアディレクター・セールスアドミニストレーション
2004年 3月 ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インク ヴァイスプレジデント
2010年 8月 クリスチャン・ディオール(株) 代表取締役社長
2013年 9月 フェラガモ・ジャパン(株) 代表取締役社長兼CEO(2016年9月退任)
2016年 6月 当社取締役(現)

【指名理由】国際的大手企業の日本法人における経営者としての豊富な経験を通じて、グローバルな視点での企業戦略及び経営全般に関する見識を有している。取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をいただくとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督いただいている。これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

3 柴田 周

取締役 執行役常務
経営戦略本部長
CFO

1984年 4月 当社入社
2013年 4月 資源・リサイクル事業本部 エネルギー事業部長
2016年 4月 執行役員・環境・エネルギー事業本部長
2017年 4月 常務執行役員・総務統括本部長
2018年 4月 常務執行役員・ガバナンス統括本部長
2018年 6月 取締役 常務執行役員・ガバナンス統括本部長
2019年 4月 取締役 常務執行役員・経営戦略本部長
2019年 6月 取締役 執行役常務・経営戦略本部長(現)

【指名理由】2017年に当社の常務執行役員就任以来、総務統括本部長、ガバナンス統括本部長、経営戦略本部長を経て、2019年6月より取締役 執行役常務を務めている。現在は、取締役 執行役常務として当社グループの経営を担うとともに、2020年3月に発表した中期経営戦略(2020年度から2022年度まで)の企画・策定を主導し、同戦略に基づく諸施策を推進している。また、取締役会では当社グループの事業成績等に関して定期的に報告し、取締役会に対する執行役としての説明責任を果たしている。これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

6 渡辺 博史

社外取締役

監査委員

1972年 4月 大蔵省(現財務省)入省
1998年 7月 同省大臣官房審議官
同省大臣秘書官
2001年 7月 同省大臣官房審議官
2002年 7月 同省国際局次長
2003年 1月 同省国際局長
2004年 7月 同省財務官
2007年 7月 同省顧問
2007年 10月 公益財団法人国際金融情報センター 顧問
2008年 4月 一橋大学大学院商学研究所 教授
2008年 10月 (株)日本政策金融公庫 代表取締役副総裁
2012年 4月 (株)国際協力銀行 代表取締役副総裁
2013年 12月 同社代表取締役総裁(2016年6月退任)
2016年 10月 公益財団法人国際通貨研究所 理事長(現)
2017年 6月 当社取締役(現)

【指名理由】財務省の要職及び政府系金融機関の経営者を歴任された経験を通じて、国内外の金融・経済及び経営全般に関する見識を有している。取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をいただくとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督いただいている。これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

7 杉 光

社外取締役

指名委員
報酬委員

1974年 4月 日本電装(株)(現(株)デンソー)入社
2002年 6月 同社取締役・冷暖房事業部長
2004年 6月 同社常務役員・冷暖房事業部長
2005年 6月 同社常務役員・熱機器事業本部長
2008年 6月 同社専務取締役・技術開発センター長
2011年 6月 同社専務取締役
デンソー・インターナショナル・アメリカ(株) 社長兼CEO
2013年 6月 (株)デンソー 取締役副社長
デンソー・インターナショナル・アメリカ(株) 社長兼CEO
2014年 6月 (株)デンソー 顧問技監
2016年 6月 同社顧問(2017年6月退任)
2018年 6月 当社取締役(現)

【指名理由】世界的に事業を展開するメーカーの経営者としての豊富な経験を通じて、開発、設計、生産工程における豊富な技術的知見を有するとともに、グローバルな視点での企業戦略及び経営全般に関する見識を有している。取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をいただくとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督いただいている。これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

10 五十嵐 弘司

社外取締役

監査委員

1980年 4月 味の素(株) 入社
2002年 4月 アメリカ味の素(株) 上席副社長
2007年 6月 味の素(株) 執行役員・アミノ酸カンパニー バイスプレジデント
2009年 6月 同社執行役員・経営企画部長
2011年 6月 同社取締役 常務執行役員
2013年 6月 同社取締役 専務執行役員
2017年 6月 同社顧問(2020年6月退任)
2020年 6月 当社取締役(現)

【指名理由】世界的に事業を展開する食品メーカーの経営者としての経験を通じて、技術開発、生産分野における豊富な技術的知見を有するとともに、事業のグローバル展開、事業の変革及び創出、デジタル化推進等、経営全般に関する見識を有しており、取締役会における適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

8 佐藤 弘志

社外取締役

監査委員長

1980年 4月 (株)三菱銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入社
2007年 6月 同社執行役員・融資部長
2008年 4月 同社執行役員・本部賛事役
2008年 6月 同社常勤監査役
2011年 6月 三菱製鋼(株) 常務取締役
(2017年6月退任)
2017年 6月 当社常勤監査役
2019年 6月 当社取締役(現)

【指名理由】金融機関の監査役及びメーカーの経営者としての経験を通じて、財務・会計及び経営全般に関する見識を有している。取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をいただくとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督いただいている。これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

9 若林 辰雄

社外取締役

指名委員
報酬委員長

1977年 4月 三菱信託銀行(株)
(現三菱UFJ信託銀行(株))入社
2008年 6月 同社常務取締役
2009年 6月 同社専務取締役
2010年 6月 同社専務取締役・受託財産部門長
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 常務執行役員・受託財産連結事業本部長
2010年 6月 三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役
2011年 6月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役
2012年 4月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役
2013年 4月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役副会長
2013年 12月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長
兼取締役会長
2015年 6月 三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役副会長
2015年 6月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長
兼取締役会長
2016年 4月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役会長
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役
2016年 6月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役会長
2018年 6月 当社監査役(非常勤)
2019年 6月 当社取締役(現)
2020年 4月 三菱UFJ信託銀行(株) 特別顧問(現)

【指名理由】金融機関の社長、会長を歴任する等、経営者としての豊富な経験を通じて、金融・財務・会計及び経営全般に関する見識を有している。取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をいただくとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督いただいている。これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

執行役

11 鈴木 康信

執行役副社長(代表執行役)
高機能製品カンパニー プレジデント

14 佐々木 晋

執行役常務
ガバナンス統括本部長
アルミ事業・関連事業関係担当

12 岸 和博

執行役常務
セメント事業カンパニー プレジデント

15 酒井 哲郎

執行役常務
金属事業カンパニー プレジデント

13 中村 伸一

執行役常務
技術統括本部長

16 山口 省吾

執行役常務
環境・エネルギー事業カンパニー プレジデント

17 高柳 喜弘

執行役常務
高機能製品カンパニー バイスプレジデント

18 長野 潤

執行役常務
人事・総務本部長

19 田中 徹也

執行役常務
加工事業カンパニー プレジデント

取締役会議長メッセージ

事業目標の達成状況と
コンプライアンス・法令遵守の
両面から監督機能を更に強化

取締役会長 竹内 章

指名委員会等設置会社へ移行し、
新体制を支える諸施策・制度を充実化

当社は、取締役会の経営監督機能の強化、経営の透明性・公正性の向上及び業務執行の意思決定の迅速化を目的として、2019年6月に指名委員会等設置会社に移行しました。取締役会及び指名・監査・報酬各委員会は社外取締役が過半を占める体制とするとともに、社外取締役に各委員長を担っていただくことにしました。また、執行役には大幅な権限委譲を行い、執行役会を中心として迅速に業務を執行するとともに、取締役会がこれを監督する体制を整えました。

指名委員会等設置会社への移行後は、新たな体制の実効性を高めるため、諸施策・制度の充実に取り組みました。指名委員会では新たな取締役選任方針や取締役候補者の決定に加え、執行役選任や社長後継者候補選定とその育成計画について活発な議論を行いました。監査委員会では、監査委員による監査に加え、内部統制システムを活用する新たな監査体制への移行を行いました。報酬委員会では、役員報酬制度の見直しを行いました。これらの議論の集大成として、2020年4月にコーポレート・ガバナンス基本方針を制定、公表しています。

取締役会の実効性向上により、
監督機能をより効果的に果たす

取締役会の重要な役割の一つは、当社グループ経営計画の進捗への監督機能を果たすことであると考えています。2019年9月以降、主に取締役会の場において、取締役と執行役との間で、各事業の戦略から、財務目標、中長期的な経営方針に

至るまで活発な議論を重ね、2020年3月に会社の目指す姿及び新中期経営戦略として策定、公表しました。2020年度は、取締役会では、執行役の業務執行について、中期経営戦略や単年度の目標達成に向けた進捗・課題とその対応について定期的に報告を受け、取締役会で議論することとしています。また、中期経営戦略の重要事項等について毎月テーマを決めて協議を行っており、担当執行役とも率直に意見交換し議論を深めていきます。これらにより、取締役会として、監督機能をより有効に果たすことを通じ、執行側による中期経営戦略の目標達成を強く支えていく所存であります。

もうひとつの重要な役割は、当社グループにおけるコンプライアンス・法令遵守の徹底に関する監督機能を果たすことでもあります。2017年以降に当社グループで判明、公表した一連の品質問題やユニバーサル製缶(株)の独占禁止法違反を深く反省し、二度と同じ過ちを繰り返さないためにも、引き続きコンプライアンス・法令遵守が強力に推進され徹底されているかを取締役会として監督していきます。

効果的かつ効率的な取締役会の運営を実現する

新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大の影響により、足許の事業環境は不透明感を増していますが、気候変動対応や持続可能性をめぐる課題に対してはより長期的な視座からの議論が必要です。取締役会議長として、事業目標の達成状況とコンプライアンス・法令遵守の監督の観点から、自由闊達で建設的な議論・意見交換を促し、質の高い審議、効果的かつ効率的な取締役会の運営に努めていきます。

指名・監査・報酬 各委員長(社外取締役)からのメッセージ

委員同士の自由闊達な
議論の場をファシリテートし、
経営陣と密接に連携することで
より有益な結論に導く

指名委員会委員長

社外取締役 得能 摩利子



指名委員会の役割と委員長としての責務

私は、当社が指名委員会等設置会社に移行した目的は、執行役への権限委譲を行い、取締役と執行役が機能分担することで経営体制の透明性・公正性・客観性を担保しながら迅速な経営を実現することだと理解しています。その中で、指名委員会は取締役の選解任に関する議案の決定に加え、企業の持続的成長と長期的な価値向上の要となる、社長を筆頭とする執行役の選解任案の審議、更に社長のサクセッションプラン(社長交替プロセスと候補者育成計画)の審議・監督というコーポレート・ガバナンス上の重責を担っています。

委員長である私は、委員同士の自由闊達な議論の場をファシリテートする役割を果たすことにより、客観的で幅広い知見や経験を有する社外取締役の視点を尊重するとともに、深く企業理念を理解し、現在、会社が置かれている経営環境や戦略の最大の理解者(=当事者)である現任社長と密接に連携することにより、より有益な結論を導いていきたいと考えています。

指名委員会の主な取り組み

指名委員会は、2019年度には、議論を重ねたうえで、取締役候補者指名方針及び取締役候補者について決議したほか、社長より提示された執行役選任案の審議及び取締役会への答申を行いました。加えて、社外取締役候補者の選任の考え方やプロセスについての社長との意見交換、更には社長のサクセッションプランについての意見交換等を行いました。いずれの議題においても、社内外の委員を問わず、全ての論点に対して忌憚のない議論がなされたことと自負しており、透明性・公正性の確保された社長交替プロセスと候補者育成計画の構築に向けて議論を深められたことは移行の成果だと思います。今後は、指名委員会が、候補者をより早い段階から知ることのできるさまざまな機会を設けられるようにしたいと考えています。

トップのリーダーシップにより会社の戦略や業績は大きく変

わるので、長期的な成功を果たすことができるか否かはひとえにトップにかかっています。その中でも最も重要なCEO(社長)に求められる資質の基本としては、ラム・チャランほかの著書「取締役会の仕事」にあるように、第一にビジネス感覚すなわち問題解決能力、次に指導力、そして人間性ですが、もうひとつ、私自身は楽観的でネアカであり、かつ、諦めが悪いことも必要な資質ではないかと感じています。

コーポレートガバナンス強化の道筋

当社の取締役会については、指名委員会等設置会社に移行して以降、監督機能がより良く働くために不可欠な、業務執行状況に関わる情報共有の機会拡大に良く取り組んでいると思います。また、経営方針についても、中期経営戦略策定の過程で、何度も意見交換、質疑応答の場が設けられ、明確に理解することができました。今後は、方針、計画を確実に実現することが求められますが、中期経営戦略の中の「DXプロジェクト」が社内の活性化も含めて大きく寄与すると考えているので、ぜひ、必要十分な資源を投入してほしいと思います。

企業価値に影響を及ぼす不測の事象への対処

最後に、気候変動問題や新型コロナウイルスの感染拡大をはじめとして、企業価値に大きく影響を及ぼす可能性のある事象への対応が大きな課題となっています。このような不確実性の高い問題に対応しなければならず、かつ、時間的に限界がある際には、社外取締役が積極的に意思決定に参画する必要があると考えています。会社の基本理念や事業戦略、コアバリューへの深い理解を持ちながら、経営陣とは異なるバックグラウンドから得た知見は、社内の経営陣が単独で問題に取り組むよりも、より良い解決方法を見つけることができる可能性があるからです。言い換えれば、私たち社外取締役をとことん活用していただきたいと思っています。



3委員会の連携、 執行役とのコミュニケーションを 拡充し、監督機能強化へ

監査委員会委員長

社外取締役 佐藤 弘志

監査委員会の役割と委員長としての責務

監査委員会の役割は「取締役・執行役の職務の適法性・妥当性を監査する」ことにあります。指名委員会等設置会社の監査委員は、監査役設置会社の監査役とは異なり、委員会として組織的監査を行います。私はその委員長として、監査役設置会社時代の監査役会に比べて、監査委員会への付議事項や内容を大幅に増加させたほか、内部監査部門の監査や本社管理部門の情報等、内部統制システムを利用して、活発な議論をしながら、充実した活動を行っています。

2019年度に、(監査役会設置会社の時期を含め) 監査委員会において主な取り組みや議論を行った事項は、次の3点です。まず、ユニバーサル製缶(株)の独禁法違反については徹底した調査・監査に努め、再発防止策等、取締役会へ提言を行いました。また、会計監査人の再任については、継続期間が長期になっているので、慎重かつ十分に議論を行ったうえで決定しました。加えて、2018年度に計上した有価金属に係る棚卸減耗損に関連し、棚卸資産の管理方法について所管部門へのヒアリングを行うとともに、会計監査人との意見交換を行いました。

監査委員会の主な取り組み

監査機能の強化という点では、業務監査については内部監査部門との連携強化に努め、会計監査については会計監査人と充実した議論を図っています。内部監査部門は、2019年6月に執行役社長直属の組織となり、人員も増加してきました。今後は、更なる人材の育成や監査ノウハウの向上を期待しています。また、会計監査人とは打ち合わせ回数を増やして、極力、監査委員5名全員が参加できるようにしています。

監査委員会の課題は、取締役会に全ての執行役が出席しないため、監査役会設置会社時代に比べて執行役から直接話を伺う機会が少なくなったことです。今後、執行役とのコミュニケーションの機会を増やしていく必要があると思います。

コーポレートガバナンス強化の道筋

取締役会については、指名委員会等設置会社への移行後、社外取締役が過半数を占めるようになり、明らかにガバナンスが強化されました。監査委員会も、その活動内容を取締役会へ報告しますので、透明性・公正性が確保されるようになりました。次の課題は、3委員会の連携を強化していくことだと考えています。2020年度からは、指名委員・報酬委員を兼務する監査委員が選任されていますので、情報共有が進み、連携も強化できると期待しています。また、非常勤の社外取締役の方は、本社やグループ会社の役員・社員との接触機会に限られるため、人や会社についてより知る機会を増やすことが望まれます。私は社外取締役ですが、常勤の監査委員としての職務を通じて多くの情報を得ることができるため、年2回開催している社外取締役の意見交換会等を通じて情報提供し、有意義な議論ができるよう努めています。

企業価値に影響を及ぼす不測の事象への対処

最後に、今後のリスク対応についてですが、気候変動問題という中長期的課題は、企業価値の最重要決定要因になる可能性を秘めているとみています。当社の「企業理念」「ビジョン」等に鑑み、環境対応を重視した然るべき投資が遂行されているかどうか、しっかり監督していかなければなりません。一方、新型コロナウイルスのような比較的短期的な危機は、リーマンショックや大震災等のように、これからも繰り返し発生することでしょう。当社にとっては、こうしたリスク発生時に、損失を極力抑えられる体質を築いておくことが必要です。例えば、顧客業界・業種を分散しておく、ボラティリティを考慮したポートフォリオの構築を忘れない等が挙げられます。私も、社外取締役としてこのような視点を持って臨みたいと思います。



報酬委員会委員長

社外取締役 若林 辰雄

中長期の成長視点と、 複眼的な視点を持った 役員報酬制度の確立を目指して

報酬委員会の役割と委員長としての責務

報酬委員会は、当社グループの中長期的な企業価値の向上を牽引する優秀な経営者人材にとって魅力的な報酬制度を構築するとともに、株主をはじめとするステークホルダーの皆様に対する説明責任を果たすことができる報酬ガバナンスを構築するために、取締役・執行役の報酬の決定方針及び報酬体系を定めることが大きな役割です。そして、これに基づき役員個人別の報酬を決定していきます。また、委員長としての私の役割は、報酬委員会にて決議された2020年度以降の取締役・執行役の報酬決定方針及び報酬体系に基づく個人別報酬の決定に際して必要かつ十分な議論がなされるよう円滑な委員会運営を行うことにあります。更に、社会情勢や環境の変化に応じた報酬制度の見直し要否を継続的に検討することも重要な役割です。2019年度は、主に2020年度以降の取締役・執行役の報酬決定方針及び報酬体系について、複数回にわたり議論を重ねたうえで決定しました。

報酬委員会の主な取り組み

報酬委員会としては、当社の持続的な価値創造に向けた、中長期的な業績に応じた役員報酬のあり方を常に検討していかなければなりません。企業が持続的に成長していくためには株主・社会・従業員等全てのステークホルダーの皆様の支持を得ることが必要です。そのためには、短期的視点に陥らない中長期の成長視点が必要であり、役員報酬制度も複眼的な視点を持った制度が望まれます。

コーポレートガバナンス強化の道筋

当社の取締役会についてあえて課題を挙げるとすれば監督サイドと執行サイドの緊密な連携です。2019年6月に指名委員会等設置会社に移行し、取締役会は監督機能を果たすモニタリングボードとなりました。この監督と執行の分離により経営の迅速化を図ることが目的ですが、その前提は監督サイドに執行サイドからの適時・適切な情報提供がなされることです。体制移行後、モニタリングボードが十分な監督機能を発揮するにはどのような情報が、どのような形で適時・適切に執行サイドから提供されるかについて、常にチェックし、継続的な改善が行われる必要があると考えています。あわせて、私たち3委員会の議論の活性化も努めていかなければなりません。

企業価値に影響を及ぼす不測の事象への対処

最後に、今後に向けての課題として今回の新型コロナウイルスの感染拡大について触れておきたいと思います。現在、徐々に明らかになりつつありますが、この感染拡大と何らかの利害を持つ人は、ファクトを冷静かつ客観的に見ることができにくい状況になっています。こうした中で、私たち社外取締役の重要な役割は、見たいものを見ようとしてしまう関係当事者、すなわち執行サイドの方たちに対して、見えるものを示す、私たちが客観の目になることだと考えています。もちろん、大前提となるのは執行サイドの考え方等を十分に理解していることです。そのためには、これまで以上の情報交換が不可欠です。この新型コロナウイルスを機に大きなパラダイムシフトが想定される中、今まで以上に見たいものを見るのではなく、見えるものをしっかりと見る姿勢が重要になってくると考えています。私もそうした視線を大切にしながらサポートしていきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

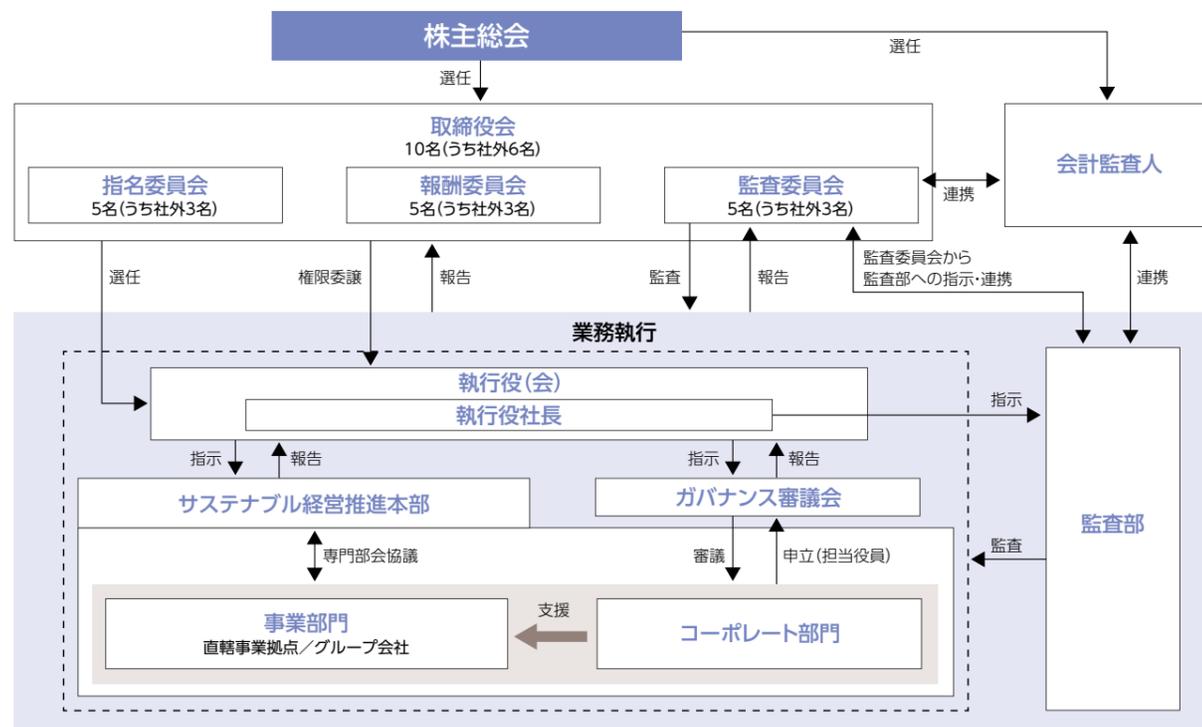
当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は以下のとおりです。

- ・ 当社は、取締役会が定める当社グループの企業理念、ビジョン、価値観、行動規範（総称して以下「企業理念等」）、会社の目指す姿及びコーポレート・ガバナンス基本方針（※）に基づき、株主、投資家をはじめ従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会等の当社及び当社子会社（以下「当社グループ」）に係る全てのステークホルダーとの信頼関係を構築するとともに、コーポレート・ガバナンスを整備しています。
- ・ 当社は、会社法上の機関設計として、指名委員会等設置会社を採用し、監督と執行を分離することにより、取締役会の経営監督機能の強化、経営の透明性・公正性の向上及び業務執行の意思決定の迅速化を図っています。
- ・ 当社は、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題のひとつとして、継続的に改善に取り組めます。

なお、当社グループは、世の中にとって不可欠な基礎素材・部材を供給するとともに、リサイクル事業、再生可能エネルギー事業を有する複合事業体でありますので、業務執行を機動的かつ適切なものとするため、社内カンパニー制度を導入しています。

（※）当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び枠組みを「コーポレート・ガバナンス基本方針」として取り纏め、当社ホームページにて開示しています。

■ コーポレート・ガバナンス体制の概要(2020年6月30日時点)



企業統治の体制の概要

(取締役会)

取締役会の役割・責務は以下のとおりです。

- ・ 株主からの委託を受け、経営の方向性を示すとともに、経営方針や経営改革等について自由闊達で建設的な議論を行うこと等により、当社グループの中長期的な企業価値の向上に努める。
- ・ 法令、定款及び取締役会規則の定めに基づき、経営方針や経営改革等、経営に重大な影響を及ぼす可能性のある事項について決定する。
- ・ 執行役が、自らの責任・権限において、経営環境の変化に対応した意思決定、業務執行を担うことができるよう、取締役会規則等の定めに基づき、適切な範囲の業務執行の権限を執行役に委譲し、業務執行の意思決定の迅速化を図る。
- ・ グループガバナンスの状況や経営戦略の進捗を含む業務執行の状況について執行役より定期的に報告を受け、監督する。取締役会は、10名（うち社外取締役6名）の取締役で構成され、議長は取締役会長が務めています。

(指名委員会)

指名委員会は、取締役候補者の指名の方針、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容等を決定します。また、執行役の選解任等について、取締役会からの諮問を受けて審議を行い、取締役会に答申します。

指名委員会は、5名（うち社外取締役3名）の取締役で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

(監査委員会)

監査委員会は、内部統制システムを活用した監査を通じて、または選定監査委員が直接、取締役及び執行役の職務の適法性及び妥当性の監査を行います。

監査委員会は、5名（うち社外取締役3名）の取締役で構成され、委員長は社外取締役が務めています。また、監査委員会監査の実効性を向上させるため、常勤監査委員2名を選定しています。

(報酬委員会)

報酬委員会は、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、その方針に従い、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬等の内容を決定します。

報酬委員会は、5名（うち社外取締役3名）の取締役で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

(執行役)

執行役は、取締役会からの権限委譲に基づき、定められた職務分掌等に従い、業務の執行を行います。執行役は11名であり、執行役のうち、執行役社長である小野直樹、執行役副社長である鈴木康信の両氏は、取締役会の決議により、代表執行役に選定されています。

(執行役会)

執行役会は、取締役会から権限委譲を受けて、当社グループ全体の経営に係わる重要事項について審議及び決定を行います。執行役会は、11名の執行役全員で構成されており、議長は執行役社長が務めています。

取締役候補者の指名及び執行役の選解任

1. 取締役候補者指名方針

経営の方向性を決定し、かつ、業務執行状況を監督する役割を有する取締役会は、専門知識や経験等が異なる多様な人材をもって構成することを基本方針としています。特に、社外取締役候補者については、企業経営（当社グループ類似業種、異業種等）経験を有する人材、及び財務・会計、法務、行政、科学技術、国際関係等に関する幅広く高度な専門知識や豊富な経験を有する人材で構成されるよう考慮しています。

上記の構成に関する基本方針を踏まえ、取締役候補者には、性別、国籍、人種等の個人の属性にかかわらず、

- ・ 見識、人格に優れた人物
- ・ 高い倫理感及び遵法精神を有する人物

・ 会社経営に対する監督及び経営の方向性を決定する職責を適切に果たすことができる人物

を指名することとし、更に、独立社外取締役候補者についてはこれらに加え、

・ 当社グループと重大な利害関係がなく、独立性を保つことができる人物

を指名することとしています。具体的な人選は、指名委員会において審議のうえ、決定します。なお、当社は、社外取締役について、（株）東京証券取引所が定める独立性基準及び以下に掲げる各要件に該当する場合は、独立性がないと判断します。

1. 現在または過去のいずれかの時点において、次の(1)、(2)のいずれかに該当する者
 - (1) 当社の業務執行者または業務執行者でない取締役
 - (2) 当社の子会社の業務執行者または業務執行者でない取締役
2. 現在において、次の(1)～(5)のいずれかに該当する者
 - (1) 当社との取引先で、取引額が当社または取引先の直前事業年度の連結売上高の2%以上である会社の業務執行者
 - (2) 専門家、コンサルタント等として、直前事業年度において当社から役員報酬以外に1,000万円以上の報酬を受けている者
 - (3) 当社からの寄付が、直前事業年度において1,000万円以上の組織の業務執行者
 - (4) 当社総議決権数の10%以上を直接もしくは間接に保有する株主またはその業務執行者
 - (5) 当社の会計監査人またはその社員等
3. 過去3年間のいずれかの時点において、上記2の(1)～(5)のいずれかに該当していた者
4. 上記1の(1)、(2)、上記2の(1)～(5)または上記3のいずれかに掲げる者（重要でない者を除く。）の近親者
5. 当社の社外取締役としての在任期間が8年を超える者

2. 執行役選解任方針

業務執行を担当する執行役の選任にあたっては、性別、国籍、人種等の個人の属性にかかわらず、

- ・ 見識・人格に優れた人物
 - ・ 高い倫理感及び遵法精神を有する人物
 - ・ 会社経営や当社グループの事業・業務に精通した人物
- を選任することとしています。

選任の手続きとしては、まず、執行役社長が、必要に応じて関係役員と協議のうえ、執行役選任原案を策定します。その後、指名委員会での審議・答申を踏まえ、執行役社長が取締役会へ執行役選任議案を上程し、経歴や実績、専門知識等の諸要素を総合的に勘案したうえで、取締役会の決議により選任します。

また、これらの基準に照らして、著しく適格性に欠ける事象が生じた場合、取締役の提案により、指名委員会での審議を経て、取締役会の決議により解任することとしています。

役員報酬等の決定に関する方針

当社グループの中長期的な企業価値の向上を牽引する優秀な経営者人材にとって魅力的な報酬制度とするとともに、株主をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任を果たすことができる報酬ガバナンスを構築することを目的とし、以下のとおり取締役及び執行役(以下「役員」)の報酬の決定方針及び報酬体系を定めています。

1. 役員報酬の決定方針

- 当社グループと類似の業態・規模の企業と比べ、競争力のある報酬水準となる制度とする。
- 各役員が担う役割・責務に対する成果や中長期的な企業価値の向上に対する貢献を公平・公正に評価し、これを報酬に反映する。
- 当社グループの中長期的な企業価値の向上を図る健全なインセンティブとして機能させるため、基本報酬、事業年度ごとの業績等の評価に基づく年次賞与、中長期的な業績や企業価値に連動する中長期インセンティブである株式報酬により構成するものとし、報酬構成割合は役位に応じて適切に設定する。但し、取締役(取締役と執行役を兼任する者を除く)については、執行役の職務執行の監督を担うという機能・役割に鑑み、金銭による基本報酬のみとする。
- 年次賞与は、事業年度ごとの業績に加えて中長期的な経営戦略の遂行状況等を適切に評価し、これを報酬に反映する。
- 中長期インセンティブは、中長期的な企業価値の向上を図るため、株主との利益意識の共有を実現する株式報酬とする。
- 報酬の決定方針及び個人別の支給額については、過半数を独立社外取締役によって構成する報酬委員会が審議し決定する。
- 株主をはじめとしたステークホルダーが業績等と報酬との関連性をモニタリングできるよう必要な情報を積極的に開示する。

2. 役員報酬体系

- 取締役(取締役と執行役を兼任する者を除く)
取締役の報酬体系は、金銭による基本報酬のみとし、外部専門家の調査に基づく他社報酬水準を参考に取締役としての役位、常勤・非常勤の別等を個別に勘案し決定する。
- 執行役
執行役の報酬体系は、固定報酬である基本報酬と業績連動報酬である年次賞与及び株式報酬で構成する。また、報酬構成割合は、執行役社長において、「基本報酬:年次賞与:株式報酬=1.0:0.6:0.4」(※年次賞与については支給率100%の場合)を目安とし、その他の執行役は、業績連動報酬の基本報酬に対する比率を執行役社長より低めに設定する。
また、その報酬水準については、外部専門家の調査に基づく同輩企業(報酬委員会が定める同規模企業群)の報酬水準を参考に決定する。

<基本報酬>

基本報酬は、固定報酬として役位に応じ金銭で支払う。

<年次賞与(短期インセンティブ報酬)>

年次賞与は、単年度の業績評価及び非財務評価に加え、連結営業利益成長率の他社比較評価によって決定する。

具体的な評価項目は以下のとおりとする。

【評価項目】

- 経営の最終結果であり、株主との利益意識の共有化を図るための親会社株主に帰属する当期純利益
- 本業の収益力を評価する連結営業利益(事業系執行役は担当事業営業利益)
- 短期的な業績には表れにくい、中長期的な企業価値の向上に向けた取り組みを評価する非財務評価
- マーケットの成長以上の成長を意識付けるための最終的な調整係数としての連結営業利益成長率の他社比較(非鉄6社及び同規模製造業各社との他社比較)

【算定式】

目標を達成した場合に支給する額(年次賞与基本額)を100%とし、個人別に、以下の算定式により算出する。

年次賞与=役位別の年次賞与基本額×業績評価支給率(※)

(※)業績評価支給率は、業績の達成度に応じ0%~200%の範囲で変動

【評価ウェイト】

役位に応じた基本額を、親会社株主に帰属する当期純利益及び連結営業利益(事業系執行役は担当事業営業利益)を各40%、非財務評価を20%の割合で評価したうえで、連結営業利益成長率の他社比較を最終的な調整係数として用いて年次賞与額を決定する。

執行役社長、コーポレート系執行役

$$\left(\begin{array}{l} \text{親会社株式に} \\ \text{帰属する} \\ \text{当期純利益} \\ \text{評価 40\%} \end{array} + \begin{array}{l} \text{連結} \\ \text{営業利益} \\ \text{評価} \\ \text{40\%} \end{array} + \begin{array}{l} \text{非財務} \\ \text{評価} \\ \text{20\%} \end{array} \right) \times \begin{array}{l} \text{調整係数} \\ \text{成長率} \\ \text{評価} \\ \text{0.9~1.1} \end{array}$$

事業系執行役

$$\left(\begin{array}{l} \text{親会社株式に} \\ \text{帰属する} \\ \text{当期純利益} \\ \text{評価 40\%} \end{array} + \begin{array}{l} \text{担当事業} \\ \text{営業利益} \\ \text{評価} \\ \text{40\%} \end{array} + \begin{array}{l} \text{非財務} \\ \text{評価} \\ \text{20\%} \end{array} \right) \times \begin{array}{l} \text{調整係数} \\ \text{成長率} \\ \text{評価} \\ \text{0.9~1.1} \end{array}$$

<株式報酬(中長期インセンティブ報酬)(※)>

株式報酬は、株主との利益意識の共有を実現し、当社グループの中長期的な企業価値向上のインセンティブとして機能させることを目的として、信託の仕組みを利用した制度とし、役員退任時に役位に応じた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及び給付する。なお、交付する株式については、業績条件・株価条件を設けない。

なお、国内非居住者については、法令その他の事情により、これとは異なる取り扱いを設けることがある。

(※) 株式報酬制度は、BIP信託を用いて、役員等に当社株式の交付等を行う仕組みです。BIP信託は連続する3事業年度(当初は2020年度から2022年度)を対象として、各事業年度の役員等の役位に応じたポイントを付与し、累積します。役員等の退任後、当該累積ポイント数に相当する当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭を役員報酬として交付及び給付するインセンティブプランです。

■ 取締役、監査役及び執行役の報酬等の額

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)		支給人員(名) 注7
		基本報酬 注5	賞与 注6	
取締役 (うち社外取締役)	273 注3 (99)	273 (99)	—	14 (6)
監査役 注1 (うち社外監査役)	33 注4 (15)	33 (15)	—	5 (3)
執行役 注2	275	275	—	10

注1: 当社は2019年6月21日開催の第94回定時株主総会における承認を経て、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。そのため、上記表中の監査役等の報酬等の総額及び支給人員につきましては、2019年4月1日から同年6月21日までの間に在任しておりました監査役の当該期間に係る報酬等の総額及び支給人員を記載しています。

注2: 取締役と執行役を兼任する者に対して支給された報酬等の総額については、執行役の欄に記載しています。

注3: 指名委員会等設置会社移行前の取締役の報酬額は、2016年6月29日開催の第91回定時株主総会決議により、月額49百万円以内(うち社外取締役月額6百万円以内)と定められていました。

注4: 指名委員会等設置会社移行前の監査役の報酬額は、2007年6月28日開催の第82回定時株主総会決議により、月額17百万円以内と定められていました。

注5: 取締役の基本報酬のうち、株式取得型報酬は6百万円です。また、執行役の基本報酬のうち、株式取得型報酬は27百万円です。なお、当社は報酬委員会の決議により2020年度以降の取締役及び執行役の報酬制度を改定し、株式取得型報酬制度に代えて信託の仕組みを利用した株式報酬を導入しています。

注6: 指名委員会等設置会社移行前の取締役の賞与額は、2006年6月29日開催の第81回定時株主総会決議により、社外取締役以外の取締役に對し年額1億70百万円以内と定められていました。

注7: 支給人員には、当事業年度中に退任した取締役3名及び監査役5名を含んでいます。2019年度末日現在の取締役は11名、執行役は10名です。また、支給人員は、指名委員会等設置会社への移行に際し取締役を退任し執行役に選任された者及び監査役を退任し取締役に選任された者並びに取締役と執行役を兼任している者を重複して集計し記載しています。

取締役会の実効性評価

当社では、毎年、各取締役による評価に基づき、取締役会の実効性についての分析・評価を行っています。

2019年度の実効性評価の方法及び結果の概要は以下のとおりです。

1. 分析・評価方法

2019年12月に取締役11名全員に対しアンケートを配布し、全員から回答を得ました。その後、2020年2月開催の取締役会において、アンケートの回答結果も踏まえて取締役会の実効性に関する審議を行い、同年3月開催の取締役会において、2019年度の実効性評価について決議しました。

なお、アンケートについては、2019年6月21日開催の第94回定時株主総会における承認を経て指名委員会等設置会社へ移行したこと等を踏まえ、設問の見直しを行ったうえで実施しました。

2. 2019年度のアンケートの項目

アンケートの項目の骨子は以下のとおりです。

- (1) 指名委員会等設置会社への移行に関する事項
 - ・ 移行目的の達成状況の確認、指名、監査、報酬各委員会の職務執行状況の監督に関する事項等
- (2) 企業価値向上のため、特に重要と考えられる事項
 - ・ 経営戦略に関する事項、デジタルトランスフォーメーションに関する事項等
- (3) 経営モニタリングの実効性に関する事項
 - ・ 政策保有株式の縮減の監督、グループガバナンス等の監督に関する事項等
- (4) 取締役会の運営に関する事項
 - ・ 取締役会の構成、開催頻度、議案、付議資料に関する事項等

3. 2019年度の実効性評価の概要

取締役会における審議の結果、2019年度の当社取締役会の実効性は確保されていることが確認されました。アンケートの回答結果及び取締役会における審議の概要は以下のとおりです。

(1) 指名委員会等設置会社への移行に関する事項

指名委員会等設置会社への移行の目的としていた「業務執行の意思決定の迅速化」、「経営監督機能の強化」、「経営の透明性、公正性の向上」については、効果的に実現されつつあるが、移行してからの期間が短いため、今後継続的に改善していく必要があるとの意見が出されました。特に、「経営監督機能の強化」については、執行役からの報告内容を含め監督のあり方に改善の余地があるとの意見が出されました。

当社取締役会では、これらの意見も踏まえ、指名委員会等設置会社としての適切な経営のあり方を検討していきます。

(2) 企業価値向上のため、特に重要と考えられる事項

中期経営戦略の策定にあたっては十分に議論が行われているとの意見が出された一方で、中期経営戦略に基づく諸施策等に対する監督機能をより有効に果たしていくためには、報告の方法・内容等に改善の余地があるとの意見が出されました。

当社取締役会では、これらの意見も踏まえ、中期経営戦略等の経営戦略に関する適切な監督のあり方を検討していきます。

(3) 経営モニタリングの実効性に関する事項

政策保有株式については、従来から踏み込んだ縮減の方針等は議論されているとの意見が出された一方で、今後縮減の状況について継続的に監督していく必要があるとの意見が出されました。

グループガバナンス等の監督に関する評価については、2018年より改善が見られ、十分な報告と指示は行っているとの意見が出された一方で、より高いレベルのグループガバナンスの実現のためには更なる議論、検討が必要であるとの意見が出されました。

当社取締役会では、これらの意見も踏まえ、経営モニタリングの実効性の更なる向上に取り組んでいきます。

(4) 取締役会の運営に関する事項

取締役会に付議する議案に関する評価については、2018年より改善が見られ、指名委員会等設置会社へ移行し執行役へ権限委譲を行ったことから、一定程度は整理されたとの意見が出されました。

取締役会資料については、工夫がなされ効率化が図られているとの意見が出された一方で、量・内容については改善する余地があるとの意見が出されました。

当社取締役会では、これらの意見も踏まえ、議論を円滑に行うにあたっての資料のあり方を検討していきます。

今後も、当社取締役会は、上記の点を含め、更なる実効性の向上のため継続的な取り組みを行ってまいります。

監査の状況

監査委員会による監査の状況

監査委員は、執行役会その他重要な会議に出席するほか、取締役、執行役、内部監査担当部署、その他内部統制所管部門等からその職務の執行状況を聴取し、重要な決裁書類等を閲覧し、監査委員会が定めた監査委員会監査基準及び監査計画等に従い、選定監査委員が本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査し、必要に応じて子会社等の往査を実施して、取締役及び執行役の職務執行状況を監査する体制をとっています。また、主要グループ会社の監査役と定期的に会合を持ち、グループ経営に対応した監査体制の連携強化に努めています。これら監査委員の監査についての職務を補助するための組織として、内部監査担当部署内に監査委員会を補助する部内組織を設置しています。

内部監査の状況

内部監査担当部署である監査部は、2020年6月30日現在、監査部長ほか24名の使用人で構成され、執行役社長の指示のもと、監査委員会と連携して、執行役社長及び監査委員会の承認を得た内部監査計画に基づき、当社グループにおいて内部統制システムが適切に構成・運用されているかの調査、当社グループにおける会社業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、資産の保全・有効活用状況、リスク管理状況、法令等及び社内諸規則・基準の遵守状況等についての監査を行っています。

また、内部監査担当部署は、監査委員会とは期初に双方の監査計画について協議を行ったうえで、監査を実施するほか、監査委員会に対して定期的に監査結果の報告を行い、情報の共有化を図り、緊密な連携をもった監査に取り組んでいます。

他方、監査委員会は会計監査人とも双方の監査計画について協議を行ったうえで、会計監査人から定期的に監査結果の報告を受け、情報の共有化を図り、緊密な連携をもって監査を実施しています。

内部統制

内部統制については、2006年1月の内部統制システム整備委員会設置以降、会社法、金融商品取引法等への対応のみならず、当社及びグループ会社に最適な内部統制システムの充実に努めるため、内部統制整備の基本方針策定、財務報告に係る内部統制評価・開示制度に関する事項への対応等を行ってきました。

2019年度の財務報告に係る内部統制評価については、「開示すべき重要な不備」には該当せず、内部統制は「有効である」との結果にて、2020年6月に「内部統制報告書」を提出しており、監査法人からも「その内容が適正である」との報告を受けています。

グループ全体のガバナンスの強化に向けて

当社グループにおいて発生した品質問題を受けて、問題の背景にある自身の課題を解決し、今後このような事態を繰り返すことがないよう、品質管理を含むグループガバナンス体制を更に強化する必要があるという考えのもと、各施策に取り組んでいます。



執行役常務 佐々木 晋

今後のグループガバナンス強化に関する取り組み

当社グループにおいて発生した品質問題を受けて、問題の背景にある課題を抽出し、今後このような事態を繰り返すことがないよう、グループガバナンス体制強化策並びに品質問題再発防止策を講じてきましたが、これらの施策は着実に進捗し、所期の成果が得られています。

これまでの活動実績、成果については「ガバナンス強化策モニタリング委員会」に報告し、確認、監督を受けていましたが、同委員会において、この2年間の取り組みを通して各施策が確実に実行され、所期の成果を上げていることを確認できたこと

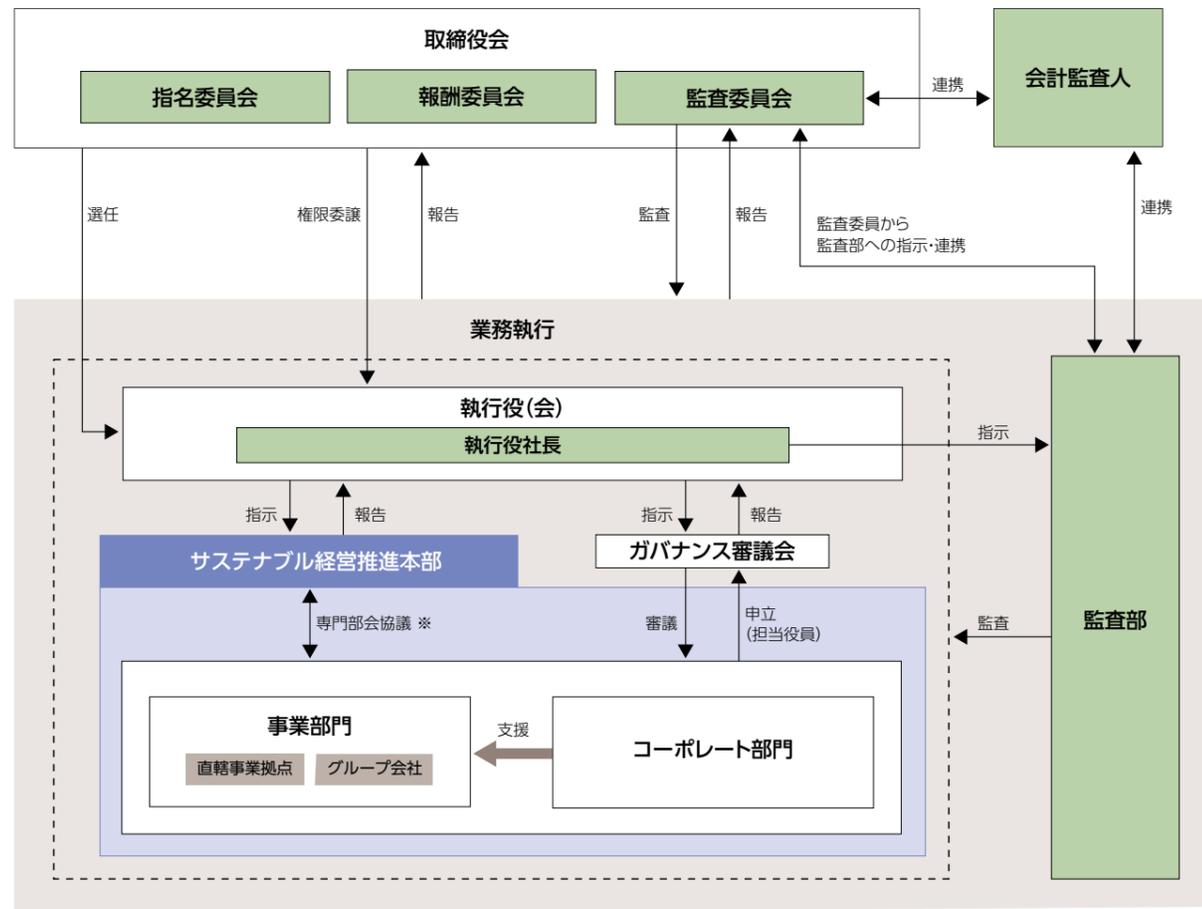
から、同委員会は2020年5月13日付で解散しました。

今後、品質管理を含むグループガバナンス強化については、当社内に設置されたサステナブル経営推進本部が統括、推進します。また、各拠点のガバナンスに関する計画の審議、進捗確認を行うガバナンス審議会を継続します。

各拠点は、サステナブル経営推進本部等が策定するグループ方針及びガバナンス審議会で承認されたガバナンス計画に従い、自律的に品質管理やガバナンス強化に関する取り組みを継続していきます。これまでに引き続き、品

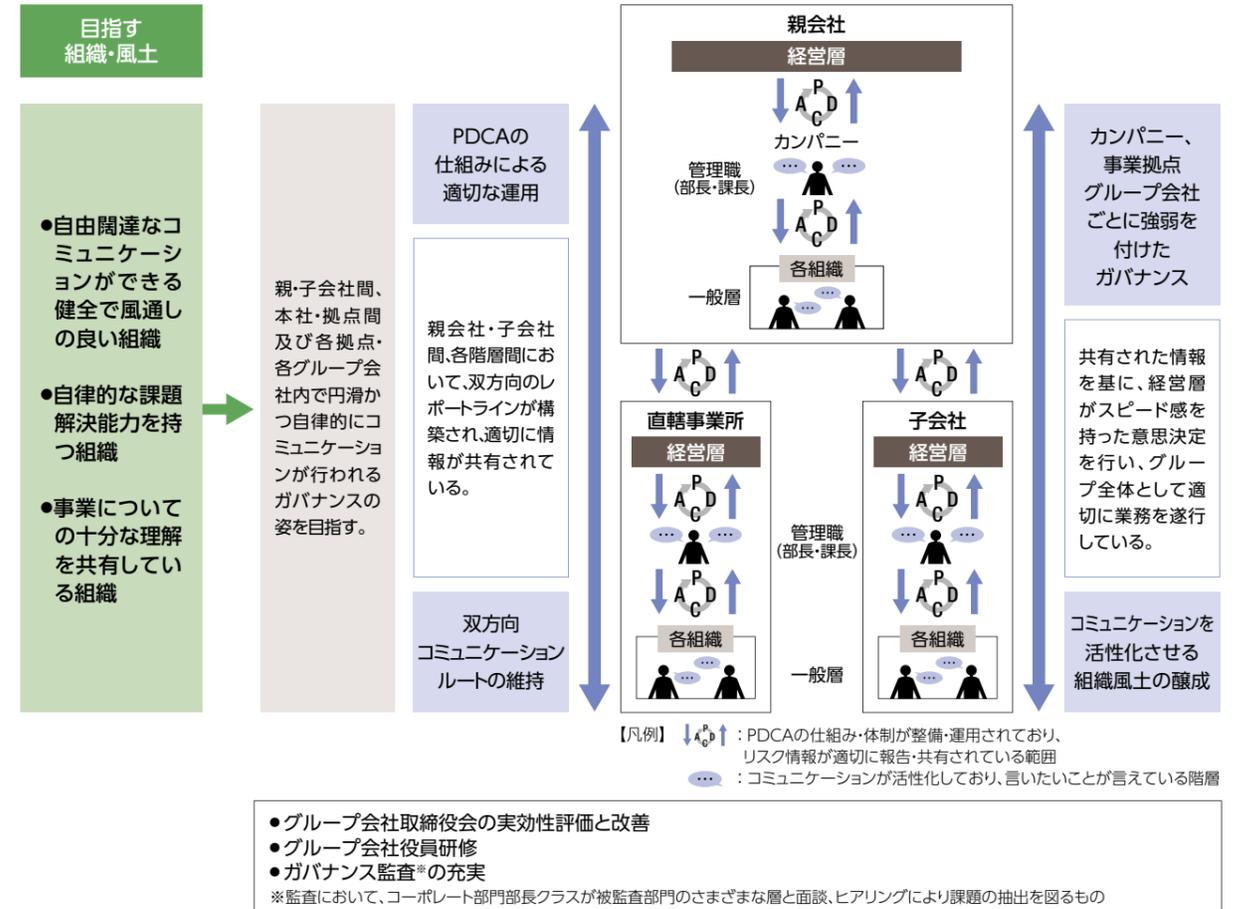
質管理を含むグループガバナンス強化の取り組みを継続するとともに、その状況については取締役会に報告し、取締役会にてモニタリングを続けていきます。これまでに実施した各種施策が形骸化することのないよう留意し、さまざまな環境の変化により困難な状況が生じても、SCQDEの優先順位を守るという強い意志を経営層から示し続けていきます。

■ ガバナンス体制(2020年4月より)



※専門部会のうち、ガバナンスに係るもの:ガバナンス部会、コンプライアンス部会、リスクマネジメント部会、品質管理部会

■ 当社グループが目指すグループガバナンスの姿



グループガバナンス体制強化策

品質問題の背景・原因の分析を踏まえ特定した、当社グループ全体のガバナンスに関する課題の解決に向け、グループガバナンス体制強化策を策定し、実行してきました。これまでの2年間、社外取締役及び社外有識者によるモニタリングやアドバイスを仰ぎつつ取り組んできた活動の総括は以下のとおりです。

この2年間の取り組みで所期の成果を得たことから、社外取締役及び社外有識者によるモニタリングは終了しましたが、今後も自律的な取り組みは継続します。

当社の課題認識	グループガバナンス体制強化策	具体的取組	2018~2019年度実績	効果/今後の取組
①コミュニケーション ・縦割り組織の弊害 ・子会社管理の不十分さ ・ガバナンス関係事項の情報の共有・伝達不足	①ガバナンス関係事項に係る審議・報告体制強化 ②管理部門の機能強化・事業部門との連携強化	グループガバナンス報告体制等の整備	・ガバナンス審議会:年2回実施 ・ガバナンス実施計画書/進捗報告の運用	・グループを挙げてガバナンス課題抽出・対応、資源配分への配慮ができています
		管理部門によるガバナンス関係事項の管理・支援機能の強化	・重点支援拠点の選定及び支援強化実施(約20拠点) ・海外地域統括会社の支援強化、教育支援を実施	・ガバナンス体制の弱い海外小規模拠点に対する対策の実施が依然必要
		新リスクマネジメントシステムの運用	・新リスクマネジメントシステムを構築 ・管理者・担当者向けに研修を実施 ・仕組みの改善	・グループ全体の重大リスクの把握・対応ができたが、洗い出された重大リスク(人材不足、設備老朽化・劣化)については今後も対策を実行
②コンプライアンス体制・意識 ・コンプライアンス意識が十分でなく、必要な知識を習得していない ・組織、事業体として果たすべき責任意識が希薄 ・不適切な事案を発見し、改善に取り組み、かつ迅速な報告をする能力不足	③人材育成の強化、人材交流活性化	役員ガバナンス研修	・グループ全役員290名 ・グループ新任役員59名	・経営者の責任と役割の認識が向上
		あらゆる階層におけるコンプライアンス意識向上とコミュニケーション強化	・CSR管理者向け研修:約220名(2年計) ・コミュニケーションワークショップ: 第一線管理者層約1,000名、全課長層約2,500名 ・CSR研修、コンプライアンス小集団活動:全グループ展開 ・従業員ハンドブック制作(国内外全グループ向け)	・コンプライアンス意識、バッドニュースファーストの意識づけが徹底 ・当社グループ会社の風通しは良化するも職場内のコミュニケーションは更なる改善が必要 ・コミュニケーションワークは対象層を拡大
		コンプライアンス意識調査	・半年に1回実施(海外は年1回) (当社グループ社員の約90%、約20,000名が回答)	・年1回に頻度を変更し継続実施
③資源配分 ・受注に対する工程能力や検査保証体制が不十分 ・収益面の事情が優先され、必要な投資が先送りされる等、資源配分が不適切		人材交流活性化	・当社グループ会社間で約30名の人材交流を実施	・各階層での実施には至っておらず、交流範囲の拡大
		④内部監査の強化	ガバナンス監査・品質監査	・監査頻度を1回/5~6年から1回/2年に変更し、年間約200社実施
	⑤事業最適化の観点からの検討	ガバナンスの観点でグループ会社の区分	・中期経営戦略で事業ポートフォリオ最適化の考え方を開示	・考え方に従って対応

品質管理に係るガバナンス体制の再構築策及び再発防止策

当社グループの品質管理に係るガバナンス体制の強化のため、グループ全体で品質問題を共有し、再発防止策の実行・強化に取り組んできました。その結果、当社グループの品質意識及び品質管理レベルは向上し、諸対策が確実に浸透しました。品質問題を繰り返すことがないよう、引き続き再発防止策を通常業務の中に取り込んで継続実施して当社グループの品質管理の更なる向上に努めるとともに、先般公表の中期経営戦略で掲げた「攻めの品質」による規格外品を発生させない仕組みづくりにも取り組んでいきます。

関連記事 ▶ P.41 品質管理戦略

不適合品出荷に至った主な原因	施策名	具体的取組	2018~2019年度実績	効果/今後の取組
<ul style="list-style-type: none"> ◆受注段階における製品開発・受注過程へ働き掛ける仕組みの不十分さ ◆「受注」「納期」偏重の姿勢 ◆工程能力を超えた仕様での受注、量産 	①フロントローディングシステム (FLS) の浸透	<ul style="list-style-type: none"> ・FLSガイドラインの制定・周知 ・FLSの運用状況監査 	<ul style="list-style-type: none"> ・品質監査、品質コンサルタント指導会でFLSの浸透を確認しながら運用 	<ul style="list-style-type: none"> ・品質監査等時に運用状況を確認した結果、問題は発見されなかった ・品質監査等で継続確認
	②品質管理部門の体制・権限の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・品質保証機能の独立性確保確認 ・品質保証部門の権限範囲・業務履行状況確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・品質監査等で確認を実施 	
<ul style="list-style-type: none"> ◆品質保証体制の仕組みの不備 ◆他部門から品質保証部門へのプレッシャー 	③品質教育の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ・国内外拠点の従業員への品質教育 	<ul style="list-style-type: none"> ・品質管理ガイドライン、品質管理ハンドブックを制定、周知 ・品質教育実施：2年間で約40回実施 ・品質振り返りの日を制定  <p>品質教育(海外) 品質教育(国内)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・品質管理レベル、品質コンプライアンス意識が向上 ・品質教育の継続実施 ・「攻めの品質」に繋げるための品質データ活用教育を実施
<ul style="list-style-type: none"> ◆規格遵守に対する意識の低さ ◆品質管理ができていないという驕りの意識 ◆品質問題に関するリスク感度の低さ 		<ul style="list-style-type: none"> ・階層別教育の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・若手、中堅、管理職対象の階層別教育：2年間で11回実施 	
<ul style="list-style-type: none"> ◆事業に対する資源不足 (検査人員・検査設備の不足等) 		<ul style="list-style-type: none"> ・専門的な品質管理スキル向上教育 	<ul style="list-style-type: none"> ・内部品質監査員教育：2年間で8回実施  <p>ISO研修(国内)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆事業に対する資源不足 (検査人員・検査設備の不足等) 	④検査設備自動化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・検査設備自動化 	<ul style="list-style-type: none"> ・対象とする検査自動化機器総数：2019年度末の計画約3,300式に対して、約2,800式の検査設備自動化を実施 (3カ年の計画約5,300式)  <p>検査設備自動化進捗状況</p> <p>■ 計画 ■ 実績</p> <p>最終自動化総件数：6,233式</p> <p>18年度末: 2,109 (計画) / 1,372 (実績) 19年度末: 3,270 (計画) / 2,800 (実績) 20年度末: 5,292 (実績)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・データ書き換え等防止、データ自動収集等に効果 ・新型コロナ等で一部遅れも、2020年度でほぼ計画完了を目指す ・「攻めの品質」に繋げるための品質データの有効活用
	<ul style="list-style-type: none"> ◆監査手続きの形骸化 	⑤品質監査の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・品質監査すべき全対象拠点への品質監査 	
		<ul style="list-style-type: none"> ・品質コンサルタント指導会 	<ul style="list-style-type: none"> ・2年間で54回実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・継続実施
	⑥外部コンサルタントの活用	<ul style="list-style-type: none"> ・品質コンサルタント指導会の指導内容の情報共有 	<ul style="list-style-type: none"> ・品質担当者会議等で情報共有実施  <p>品質担当者会議(国内)</p>	

サステナブル経営推進本部について

サステナビリティに関わる全社の経営課題への対応を一元的に推進することを目的として「サステナブル経営推進本部」を設置しています。

設立の目的

当社グループが中長期的な企業価値の向上を実現するためには、サステナビリティに関連する経営課題への対応が必要不可欠な状況にあることから、当社は2020年4月1日付で対応を一元的に推進するため「サステナブル経営推進本部」を設置しました。当本部が率先する活動を通じて、当社グループは、サステナビリティに関連する課題の解決に積極的に取り組み、更にはリスクマネジメントの観点から課題に適切に対応することで、持続可能な社会構築への貢献と中長期的な企業価値の向上の両立を目指しています。

組織のミッションと概要

当本部は、当社グループが企業理念に則った事業活動を通じて、持続可能な社会構築へ貢献し、かつ中長期的な企業価値の向上を実現するため、各種経営課題に対する一元的な対応を推進することをミッションとしています。

執行役社長を本部長とする全社横断的な組織によって構

成され、本部内の組織体制として、①コミュニケーション部会 ②本社機能効率化部会 ③ガバナンス部会 ④コンプライアンス部会 ⑤リスクマネジメント・危機管理部会 ⑥気候変動対応部会 ⑦環境管理部会 ⑧品質管理部会 ⑨情報セキュリティ部会 ⑩ゼロ災推進部会の専門部会を設置し、それぞれの部会において関連する課題を特定したうえで、対応策を立案し、施策実行及びフォローアップ等を行っています。今後、当社が対応すべき課題が社会的要因等により変化した場合には、対象とする課題やそれに対応する部会構成も柔軟に対処していく考えです。

従来のグループガバナンス強化推進本部、CSR委員会、ゼロ災推進委員会等、別々に存在していた社内の各種委員会・対策本部についても、その役割・機能を「サステナブル経営推進本部」または専門部会に吸収し、対応を一元化することで、当社グループ一体となった課題解決に努めています。

また、上記対応の一元管理化により、当社をとりまくステークホルダーの声を集約して経営課題に反映させるとともに、当社の活動を適切に開示・説明し、対話を深めることができるような体制の構築を目指しています。

■ サステナブル経営推進体制

