

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

2-9,2-12,2-13,2-17

基本的な考え方・方針

ユニ・チャームは、ステークホルダーとの適切な協働を図り、社会から評価・信頼される企業になることを通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の創出に努めることが、社是に基づいた「正しい企業経営」につながると考えています。このような目的を実現するため、さまざまなステークホルダーからの支援が得られるよう素直かつ積極的な対話を行うとともにESGの課題に取り組み、経営者が時機を逸することなく適切な判断を実施できるような環境をさらに整えていくことによって、透明・公正かつ迅速・果断な経営を実現することをコーポレート・ガバナンスの基本的な方針としています。

[web](https://www.unicharm.co.jp/ja/company/corporate-governance.html) コーポレート・ガバナンスに関する報告書
https://www.unicharm.co.jp/ja/company/corporate-governance.html

マネジメント体制

当社は、執行に対する取締役会の監督機能強化、および社外取締役の経営参画によるプロセスの透明性と効率性向上によりグローバルな視点から国内外のステークホルダーの期待に応えるため、2015年5月より監査等委員会設置会社に移行しました。独立性を有する監査等委員が取締役会での議決権を持ち、監査等委員会が内部統制システムを積極的に活用して監査を行うことで、法令遵守のみならず、ステークホルダー

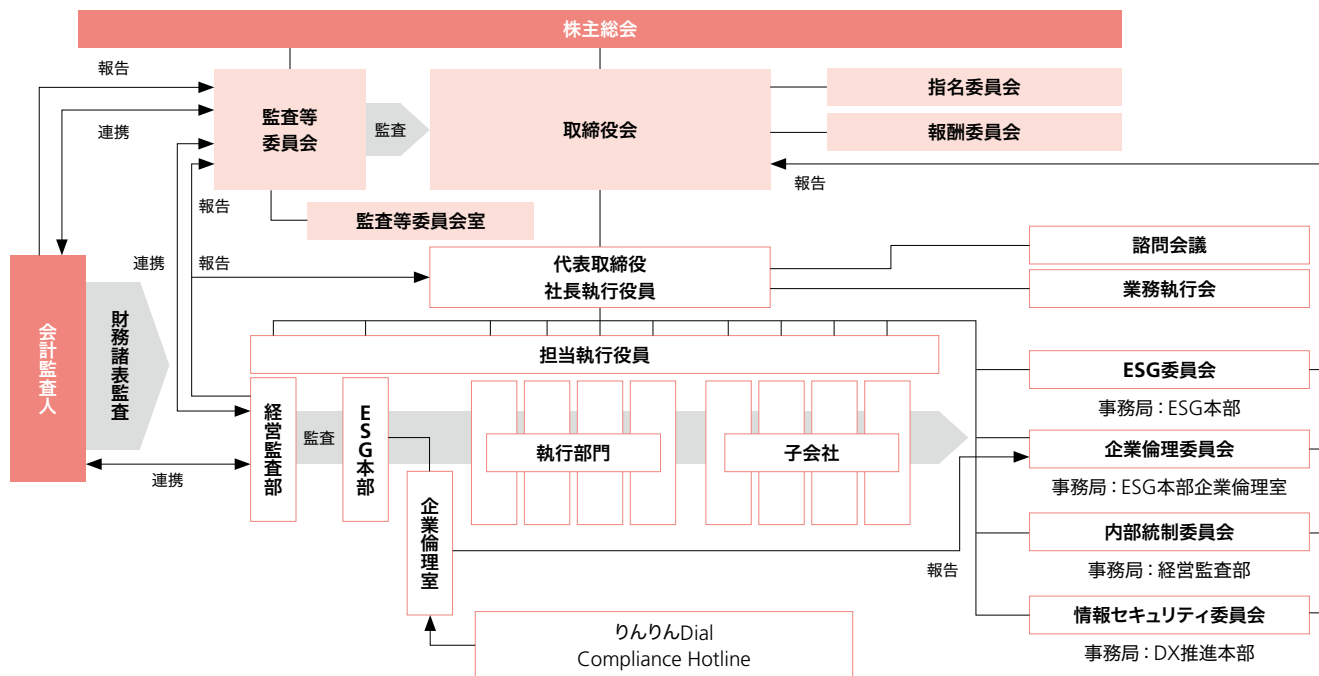
との適切な協働関係の維持や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土醸成に対して、社外の目による経営の監査・監督機能を強化することが、当社にふさわしい体制であると判断しています。

また、取締役および執行役員候補者の指名ならびに報酬の決定に係る透明性および客観性を確保するため、2015年12月に任意の指名委員会および報酬委員会を設置しました。

P.009 サステナビリティ推進体制

▶ コーポレート・ガバナンス体制

(2024年3月27日時点)



▶ 取締役会・監査等委員会等の権限等と実績(議案)

	構成・権限等	2023年度実績(議案)
取締役会	取締役会は、取締役6名で構成しています。うち1名は代表取締役、2名は社外取締役です。取締役会は、経営の基本方針の決定、内部統制システムの構築その他の重要な業務執行の決定等の権限を有し、中長期の方向性の決定や執行に対する監督等の機能を果たすことによって、経営者が時機を逸することなく適切な判断を実施できる環境を整備しています。	<ul style="list-style-type: none"> • 中期経営計画について • 予算および決算について • 機構改革、取締役人事および執行役員人事について • ESG委員会、企業倫理委員会、内部統制委員会および情報セキュリティ委員会の活動状況等について
監査等委員会	監査等委員会は、取締役3名で構成しています。うち2名は社外取締役、1名は常勤の監査等委員です。常勤の監査等委員を選定している理由は、社内事情に精通した者が、取締役会以外の重要な会議等への出席や、内部監査部門等との連携を密に図ることにより得られた情報を基に、監査等委員会による監査の実効性を高めるためです。	<ul style="list-style-type: none"> • P.122 監査の状況 ①監査等委員会 監査の状況 監査等委員会の活動状況
指名委員会	取締役候補者の指名および執行役員の選任の透明性および客観性の確保を目的として、任意の指名委員会を設置しています。指名委員会は、(1)株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案、(2)代表取締役の選定および解職、(3)執行役員の選任および解任ならびに役付執行役員の選定および解職に関する議案を審議する権限を有しています。	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役および執行役員の候補者等について
報酬委員会	取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の報酬の透明性および客観性の確保を目的として、任意の報酬委員会を設置しています。報酬委員会は、(1)株主総会に提出する取締役の報酬等に関する議案の審議、(2)取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の個人別の報酬等の決定に関する方針の審議、(3)取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の個人別の報酬等の決定に関する評価指標および評価結果の審議の権限を有しています。	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役および執行役員の業績の評価について • 取締役および執行役員の報酬等について

▶ 各委員会等の機能等

	構成・機能等
諮問会議	社外取締役を除く全ての取締役および全執行役員、関係部門の責任者が出席し、代表取締役社長執行役員が議長を務めます。社外取締役も、必要に応じて出席します。中期経営計画で掲げた戦略の具体化ならびにグループ会社の事業計画および戦略を審議します。
業務執行会	社外取締役を除く全ての取締役および全執行役員、関係部門の責任者等が出席し、代表取締役社長執行役員が議長を務めます。原則として毎月開催され、業務執行状況の報告を行うとともに、議長が選定した業務執行上の重要課題について討議し迅速な解決を図ります。
ESG委員会	代表取締役社長執行役員を委員長とし、ESG本部が事務局を務めます。中期経営計画および中長期ESG目標等に関係する活動の進捗状況および課題対策について協議します。
企業倫理委員会	企業倫理室担当執行役員を委員長、全監査等委員を常任委員とし、倫理・法令遵守体制を推進します。
内部統制委員会	経営監査部担当執行役員を委員長とし、経営監査部が事務局を務めます。財務報告に係る内部統制の経営者による評価と監査法人による監査への対応を取ります。
情報セキュリティ委員会	DX推進本部担当執行役員を委員長とし、DX推進本部が事務局を務めます。情報セキュリティを確保するための体制を整備します。
会計監査人	監査等委員会が、会計監査人の監査体制、独立性および専門性等を勘案し決定しています。

▶ 取締役会・監査等委員会等の構成・出席状況と取締役の有するスキル等の組み合わせ(2024年3月27日時点)

2-11

	在任期間	取締役会・監査等委員会等の構成・出席状況				取締役の有するスキル等										
		取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会	企業経営	財務・会計	コーポレート・ガバナンス	リスクマネジメント	人材育成	海外事業	マーケティング	流通戦略	開発・生産	サステナビリティ*1	DX
高原 豪久 代表取締役 社長執行役員	28年 9ヵ月	◎ 100% (9/9回)	—	○ 100% (1/1回)	○ 100% (1/1回)	■	■	■	■	■	■	■			■	
彦坂 年勅 取締役 専務 生産・開発管掌	2年	○ 100% (9/9回)	—	—	—	■			■	■				■	■	
高久 堅二 取締役 専務執行役員 マーケティング・営業管掌	1年	○ 100% (6/6回)	—	—	—	■			■	■	■	■				
杉田 浩章 取締役 監査等委員(社外取締役) 社外 独立	3年	○ 100% (9/9回)	○ 100% (11/11回)	◎ 100% (1/1回)	◎ 100% (1/1回)	■	■	■	■	■	■	■			■	■
ルゾンカ 典子 取締役 監査等委員(社外取締役) 社外 独立	1年	○ 100% (6/6回)	○ 100% (9/9回)	○ 100% (1/1回)	○ —*2	■		■	■	■	■	■			■	■
浅田 茂 取締役 監査等委員	5年	○ 100% (9/9回)	◎ 100% (11/11回)	○ 100% (1/1回)	○ 100% (1/1回)	■	■	■	■	■	■	■				

※ 取締役会・監査等委員会等の構成・出席状況における◎は議長・委員長、○はメンバー。 社外 社外取締役、独立 独立取締役。出席状況は在任期間中の開催日数に基づきます

*1 環境および品質 *2 2023年3月24日就任。就任後、2023年度の報酬委員会の開催はありません(2023年度の報酬委員会には、前任の監査等委員が出席しています)

取締役会の知識・経験・能力のバランス、
多様性および規模に関する考え方

405-1

当社は、パーパスを「SDGsの達成に貢献する」こととし、ミッション「『共生社会』の実現」、ビジョン「Love Your Possibilities」「NOLA & DOLA」、バリュー「共振の経営」の3つに分けて具体化しています。これらの実現に向けて、当社の取締役会は、さまざまなステークホルダーに適切な配慮がなされ、かつ、意思決定の透明性・公正性が確保されるように、経営に対する監督を行うことによって、社会からの評価・信頼を獲得しつつ迅速・果敢な経営を促し、持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現する役割を担っています。このような役割を実効的に果たすためには、取締役会が、必要な知識・経験・能

力を全体としてバランスよく備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成される必要があると考えています。また、当社は監査等委員会設置会社であることから、監査等委員である取締役が全体として、実効的な監督を行うのに必要な知識・経験・能力を備えている必要があると考えています。これらを勘案し、当社の取締役会が備えるべきであるとする主なスキル等の概要は以下の通りです。また、ジェンダー面の多様性については、取締役6名のうち1名が女性です。

経営経験

適正規模を維持しつつさまざまなステークホルダーに適切な配慮を行うためには、さまざまなステークホルダーの利害の調整を要する経営の経験を有する者を選任することが望ましいと

考えています。また、経営に対する実効的な監督を行うためには、取締役が経営経験を有することが望ましく、特に経営トップとしての経験が有用であると考えています。中でも、独立社外取締役の中に経営経験を有する者が含まれていることが重要と考えています。

財務・会計等

監査等委員である取締役には、財務・会計・法務に関する知識、特に、財務・会計に関する十分な知見を有する者が含まれていることが必要と考えています。

戦略

パーパス、ミッション、ビジョン、バリューの実現に向けて、第12次中期経営計画では(1)女性を基点に独自性、強みを発揮、(2)独自のUI/UXを創造するモノづくりプロセス変革、(3)女性を基点にライフタイムバリュー最大化モデル構築、(4)使用済み紙パンツ(紙おむつ)のリサイクルを通じて3つのサステナブル価値を実現(企業価値、社会価値、顧客価値)、(5)独自価値を創出する人材、環境、組織づくりという5つの戦略を掲げています。取締役会が経営に対する監督機能を発揮する上で、これらの戦略分野に関する知識・経験・能力が有用であると考えています。

P.120 取締役会・監査等委員会等の構成・出席状況と取締役の有するスキル等の組み合わせ

▶ 社外取締役の選任理由

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
杉田 浩章	○	○	ポストン・コンサルティング・グループのシニア・アドバイザーを務めていますが、現在は当社へのコンサルティングには関与しておらず、また、直近3事業年度における同社グループおよび当社グループの連結売上高に占める当社グループのコンサルティング費用支払額の割合は、いずれも0.1%未満であることから、東京証券取引所「上場管理等に関するガイドライン」で規定された独立性基準および当社が定める「独立取締役の選任基準」を満たしており、当社一般株主との利益相反の生じる恐れがないと判断し、独立役員として指定します。	大手外資系コンサルティング会社、ポストン・コンサルティング・グループ日本代表を務めるなど、企業経営における財務・会計および経営戦略、特にグローバル化戦略、コーポレート・ガバナンス、グループマネジメント、デジタルライゼーション、トランスフォーメーションに対する豊富な支援経験から、高い識見を有しており、当社がグローバル展開をさらに進展させるにあたり、ガバナンスと経営戦略の両面において適切な提言をいただけるものと判断しています。
ルゾンカ 典子	○	○	東京証券取引所「上場管理等に関するガイドライン」で規定された独立性基準および当社が定める「独立取締役の選任基準」を満たしており、当社一般株主との利益相反の生じる恐れがないと判断し、独立役員として指定します。	海外・外資系大手金融機関において長年にわたり、実務およびマネジメントを務めており、企業経営戦略およびコーポレート・ガバナンスに関する高い識見を有しています。またソニー銀行とコスモエネルギーホールディングスという全く異なる業界において、DXの推進役を務めていることから、当社のデジタル技術を活用した経営改革や、マーケティング、デジタル人材育成という面においても、業界を超えた経験を活かした貢献をいただけていると考えています。さらに海外・外資系企業での就業経験などから、当社グローバル戦略の立案と遂行やリスクマネジメントにおいても、的確な助言をいただけるものと考えています。当社が「世界一の企業になるためのサステナブルな経営戦略、デジタル戦略の両面において適切な提言をいただけるものと判断しています。

取締役候補者の指名と

執行役員を選解任を行うにあたっての方針と手続 2-10

方針

取締役候補者は、社内外を問わず、人格に優れ、経営全般の知見を有する者の中から、善管注意義務・忠実義務を適切に果たし、当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献する資質を重視して指名します。社内取締役については、取締役、指名委員会および取締役会が後継者の育成状況について定期的に確認し、監督を行うとともに、その結果を踏まえた指名を行います。なお、取締役候補者の指名にあたっては、取締役会が、必要な知識・経験・能力を全体としてバランスよく備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成されるようにします。

執行役員は、人格に優れ、当社グループの事業に精通する者の中から、当社が幹部・社員の行動憲章として定めた「我が五大精神」と社員行動原則」を実践し、当社グループの業務を適切に執行する能力を重視して選任します。

取締役・執行役員いずれについても、その役割ごとに評価指標を明確にして開示することで客観性および透明性を確保し、基準以下の評価が2年連続した場合には、指名委員会の審議対象とし、その助言・提言を踏まえて取締役会により総合的に判断した上で解任する(または再任しない)こととします。具体的な評価指標につきましては、「役員の報酬等」をご覧ください。

取締役候補者の指名および執行役員の選任は、透明性および客観性確保を目的に、代表取締役社長執行役員1名、独立社外取締役2名、その他の非業務執行取締役1名で構成され、独立社外取締役が委員長を務める「指名委員会」の審議を経て、取締役会が決定します。指名委員会は、必要に応じて、取締役候補者の指名および執行役員の選任に関する方針についても審議します。監査等委員である取締役の候補者については、指名委員会が監査等委員会の方針を踏まえて審議を行って原案を作成し、事前に監査等委員会の同意を得た上で、取締役会で決定します。

後継者計画

後継者の育成・指名を行う体制については、「後継者育成計画」をご参照ください。

P.089 後継者育成計画

取締役の選任の決議要件

当社は取締役の選任決議について、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨を定款に定めています。また、取締役の選任決議について、累積投票によらないものとする旨を定款に定めています。

関連当事者間の取引

2-15

当社は、取締役（監査等委員を含む）またはその近親者と取引（間接取引を含む）を行う時は、事前に取締役会の承認を得ます。グループ会社間で重要な取引を行う時は、取引条件およびその決定方法の妥当性等について事前のリーガルチェックを実施するとともに、複数の独立社外取締役を含む取締役会において十分に審議した上で決定します。

独立取締役の選任基準

当社の独立取締役の選任基準は以下に示す通りです。

web 独立取締役の選任基準

https://www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www_unicharm_co_jp/pdf/company/about/dokuritsutorisimariyakuseninnin.pdf

監査の状況

① 監査等委員会監査の状況

組織・人員

当社の監査等委員会は、非業務執行取締役である常勤の監査等委員1名および社外取締役である監査等委員2名の合計3名で構成されています。

社外取締役監査等委員である杉田浩章氏は、大手外資系コンサルティング会社であるボストン・コンサルティング・グループ日本代表およびマネージング・ディレクター&シニア・パートナーを務め、現在もシニア・アドバイザーとして活躍するとともに、株式会社Kaizen Platformの社外取締役を務めるなど、企業経営やコーポレート・ガバナンスに関する知識を活用する業務を経験しており、企業経営およびコーポレート・ガバナンスに関する相当程度の知見を有しています。

社外取締役監査等委員であるルゾンカ典子氏は、海外・外資系大手金融機関において、長年にわたり、実務およびマネジメントを務めており、企業経営戦略およびコーポレート・ガバナンスに関する高い識見を有しています。

常勤の監査等委員長である浅田茂氏は、パナソニック株式会社グローバル本社内部監査部門長・税務部門長、海外会社経理担当役員の経験に加え、当社の執行役員経理財務本部長を経験しており、財務および会計に関する十分な知見を有しています。

監査等委員会は、経営監査部からの報告その他内部統制システムを通じた報告に基づき、必要に応じて別段の報告を求め、意見を述べるなど、組織的な監査を実施しています。

監査等委員会の活動状況

1.開催頻度

当社の監査等委員会は、基本的に毎月1回開催する他、必要に応じて随時開催しています。

2.具体的な検討内容

2023年度は次のような決議と報告がなされました。

決議：監査等委員会監査計画・職務分担、会計監査人の再任・不再任、会計監査人の報酬等の同意、監査等委員会監査報告等

報告：取締役会議案事前確認、会計監査人の監査計画および監査報告、経営監査部の内部統制および監査報告、ならびに国内外子会社の戦略、財務状況および事業再編に関する報告等

3.監査等委員の出席状況

2023年度に実施した監査等委員会の出席状況については「取締役会・監査等委員会等の構成・出席状況」をご覧ください。なお、監査等委員会の平均所要時間は、90分程度です。

4.常勤監査等委員の活動

当社の常勤監査等委員は、社内の情報収集に努め、経営者の情報発信のモニタリング、定期的に行われる業務執行会、全社大綱ならびに国内外子会社ごとの経営計画を審議する諮問会議への出席、事業報告、計算関係書類、連結計算書類および附属明細書の監査、重要な裁決書類・契約

書等の閲覧等を行い、適時に経営監査部からの報告を聴取し、会計監査人との定期的な会合を通じ、会計監査人の監査の方法、結果が相当であるか否か、また会計監査人の内部統制が整備されているかを確認し、非常勤の社外監査等委員と情報を共有しつつ、内部統制システムの運用状況をチェックしその適正性を監査しています。

② 内部監査の状況

当社は、内部監査部門として、代表取締役社長執行役員直轄の経営監査部(7名)を設置しています。経営監査部は執行部門に対して内部監査を実施し、指摘事項とその改善案を記載した内部監査報告書を作成し、代表取締役社長執行役員および監査等委員会に報告するとともに、被監査部門に提出します。不備事項が指摘された場合は、改善計画が立案・実行され、経営監査部がその改善結果を監視する体制をとっています。

経営監査部、監査等委員会および会計監査人は、情報・意見交換等を行うための会合を定期的に行っています。また、これらによる監査は、内部統制部門による内部統制システムの構築・運用状況を監査対象に含めています。

③ 監査法人の選定方針と理由

会計監査人の選定にあたっては、当社の監査等委員会が、会計監査人の監査体制、独立性および専門性等を勘案し決定しています。

また、会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当すると判断した場合、監査等委員会は、監査等委員全員の同意により会計監査人を解任します。会計監査人の再任の可否については、会計監査人の適格性、独立性および職務の遂行状況等に留意し、毎年度検討を行います。その結果、不再任が妥当と判断した場合、監査等委員会は、会計監査人の不再任に関する株主総会提出議案の内容を決定します。

内部統制システムの整備

当社は、会社法に準拠した「内部統制システム構築の基本方針」を策定するとともに、金融商品取引法に準拠した「内部統制報告制度 (J-SOX)」に対応するための「内部統制委員会」を設置しています。内部統制委員会では、毎年、グループ各社のリスクを再評価し、J-SOXの評価対象となる国と地域、ならびに業務プロセスの評価範囲を見直しています。その上で、内部統制の整備状況および運用状況の評価を推進し、財務報告の信頼性確保に努めています。

なお、内部統制システムの整備にあたっては、関係する外国法令の制定・改定の動向にも配慮するなど、グローバルな観点から継続的な改善を行っています。

役員の報酬等

2-19,2-20

1. 役員の個人別の報酬等の決定に関する方針の決定方法

当社の役員の個人別の報酬等の決定に関する方針は、決定プロセスの透明性および客観性確保を目的に、代表取締役1名および非業務執行取締役1名、独立社外取締役2名で構成し、独立社外取締役が半数を占め、また独立社外取締役が委員長を務める報酬委員会で審議した結果を、取締役会に諮って決定しています。

▶ 基本方針

当社の取締役 (監査等委員である取締役を除く) および執行役員の報酬等およびその方針はその役割と責務にふさわしい水準となるよう、業績および企業価値の向上に対する動機づけや、優秀な人材の確保等を総合的に判断して決定しています。

攻めの経営を促し、経営戦略の完遂、経営計画の達成に向けた役員報酬に関する基本的な考え方は右記の通りです。

▶ 役員報酬基本ポリシー

- ① 持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資すること
- ② 経営計画の完遂、会社業績の達成を動機づける業績連動性の高い報酬制度であること
- ③ 経営を担う「人材」に対してアトラクション&リテンションできる報酬水準であること
- ④ 報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

▶ 役員報酬水準の考え方

- ① 外部環境や市場環境の変化に対して迅速な対応を行うため、国内外の同業・同規模他業種の企業の役員報酬水準をベンチマークし、当社の財務状況を踏まえて設定
- ② 金銭報酬の目標値を上位25%、中長期目線の株式報酬を合算した目標値を上位10%に設定

2. 役員の個人別の報酬等の決定に関する方針の内容の概要

当社の役員の個人別の報酬等の決定に関する方針の内容の概要は以下の通りです。

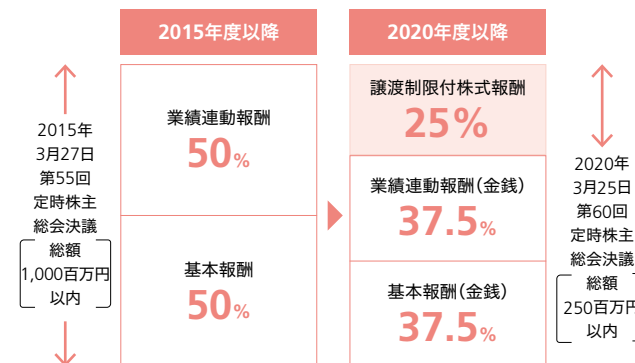
① 役員の報酬制度の概要

当社の取締役 (監査等委員である取締役を除く) および執行役員の報酬は、基本報酬 (金銭) と業績連動報酬で構成され、業績連動報酬は、短期的なインセンティブである金銭報酬と中長期的なインセンティブである譲渡制限付株式報酬で構成されています。また、基本報酬は職責の大きさに応じた役職ごとに決定しています。

なお、業務執行から独立した立場である独立社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、客観的な立場に基づく当社経営に対する監督および助言の役割を考慮し、固定報酬のみとしています。

また、2015年3月27日開催の第55回定時株主総会にて、当社の取締役 (監査等委員である取締役を除く) の報酬等の額 (総額) を年額1,000百万円以内 (当該定めに係る員数は8名)、監査等委員である取締役の報酬等の額 (総額) を年額100百万円以内 (当該定めに係る員数は3名) とする旨、2020年3月25日開催の第60回定時株主総会にて、譲渡制限付株式報酬枠を年額250百万円以内 (当該定めに係る員数は3名) とする (ただし1,000百万円の内枠とする) 旨の承認を受けています。

▶ 役員報酬の構成



- ・基本報酬 (金銭) : 市場競争力の確保を目的とし、職責の大きさに応じた役職ごとのベンチマークによって決定し、月額固定報酬として支給します。
- ・業績連動報酬 (金銭) : 短期的な (1年間) インセンティブとして、その期間の業績結果に応じて、基本報酬の金額の0%~200% (10段階) の範囲で決定し、評価年度 (1月~12月) の実績に応じて翌年4月~翌々年3月の期間に月払で支給します。
- ・譲渡制限付株式報酬 : 中長期的な企業価値向上を図るインセンティブとして、評価年度 (1月~12月) の業績結果に応じて、翌年4月に基本報酬の金額の33%~100%に相当する譲渡制限付株式を割り当てます。譲渡制限期間は3年間となります。

▶ 役員報酬の評価指標・考え方および2023年度の目標・実績

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の業績連動報酬（金銭）および譲渡制限付株式報酬を決定する際の業績結果の評価指標（ESG評価を含む4項目8テーマ）および2023年度の目標・実績は以下の通りです。

なお、職責の大きさに応じた役職ごとに評価ウェイトを設定しています。例えば、代表取締役は全社業績を50%、全社重点戦略を50%に、また、ライン部門の役付執行役員は全社業績および担当部門業績を各30%、全社重点戦略および担当部門重点戦略を各20%としています。

また、2020年度より新たに指標に加えたESG評価は、FTSE Blossom Japan Indexの採用、ESGスコアの改善など可能な限り定量的に評価できるよう努めています。これにより2022年度には、FTSE4Good Index Seriesに4年連続で選定、環境省ESGファイナンス・アワード・ジャパンで環境サステナブル企業部門銅賞受賞、日経スマートワーク経営調査で星4つ獲得、日経SDGs経営調査で星4つ獲得、ブルームバグ男女平等指数に2年連続で選定など企業価値向上につながることができました。さらに、2023年度は中長期ESG目標「Kyo-sei LifeVision 2030」を強力に推進、加えてDXの取り組みも推進することで、GPIF採用ESG指数における6指数の構成銘柄に選定、「DX銘柄2023」において「DX注目企業2023」に選定されるなど、「事業そのものがESG」の浸透加速により、さらなる企業価値向上に努めました。

No.	評価指標	Accountability	評価ウェイト	目標	実績	評価
1	全社業績（経営計画）	1-1 全社売上高	20~50%	963,500百万円（前年度比107.3%）	941,790百万円（前年度比104.9%）	97.7%
		1-2 全社コア営業利益		141,000百万円（前年度比117.9%）	127,974百万円（前年度比107.0%）	90.8%
		1-3 親会社の所有者に帰属する当期利益		80,900百万円（前年度比119.7%）	86,053百万円（前年度比127.3%）	106.4%
2	担当部門業績	2-1 担当部門売上高	0~40%	（部門ごと）	（部門ごと）	—
		2-2 担当部門利益		（部門ごと）	（部門ごと）	—
3	全社重点戦略	3-1 役員自身で実行する優先戦略	20~50%	（役員ごと）	（役員ごと）	—
		3-2 ESG評価（専門機関の評価等）		（役員ごと）	（役員ごと）	—
4	担当部門重点戦略	4 担当部門の最優先戦略	0~40%	（部門ごと）	（部門ごと）	—

各評価指標の考え方

1. 当社の取り組みを業績面で評価する指標 2. 役員それぞれの取り組みを業績面で評価する指標 3. 当社の優先戦略に対する取り組みを評価する指標（定性評価を含む） 4. 役員それぞれの優先戦略に対する取り組みを評価する指標（定性評価を含む）

▶ 譲渡制限付株式割当契約の内容

譲渡制限付株式報酬は、対象取締役および執行役員が当社から支給された金銭債権の全部を現物出資財産として払い込み、当社の普通株式について発行または処分を受ける制度です。対象取締役および執行役員と当社の間では、譲渡制限付株式割当契約を締結します。

1	譲渡制限期間	対象取締役および執行役員は、割当てを受けた日から3年間（以下、譲渡制限期間）、割当てを受けた当社の株式（以下、本割当株式）について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない（以下、譲渡制限）。
2	退任時の取り扱い	対象取締役および執行役員が譲渡制限期間を満了する前に当社の取締役および執行役員その他当社の取締役会が予め定める地位を退任または退職した場合には、その退任または退職につき、任期満了、死亡その他正当な理由がある場合を除き、当社は、本割当株式を当然に無償で取得する。
3	譲渡制限の解除	当社は、対象取締役および執行役員が譲渡制限期間中継続して当社の取締役および執行役員その他当社の取締役会が予め定める地位にあったことを条件として、本割当株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。ただし、当該対象取締役および執行役員が、上記2に定める任期満了、死亡その他正当な理由により、譲渡制限期間が満了する前に当社の取締役および執行役員その他当社の取締役会が予め定める地位を退任または退職した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数および譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整する。また、当社は、上記の規定に従い譲渡制限が解除された直後の時点において、なお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。
4	クローバック条項	対象取締役および執行役員は、重大な不正会計や巨額損失が発生した場合等には、その責任に応じ、累積した本割当株式の全部または一部を無償返還する。
5	その他の事項	譲渡制限付株式割当契約に関するその他の事項は、当社の取締役会において定めるものとする。

② 取締役の個人別の報酬額の決定方法

取締役の個人別の報酬額については、取締役個々の貢献実績に基づいた正しい評価とすることを目的に、各指標に基づいた評価結果を報酬委員会に報告し審議した上で、取締役会の決議により一任された代表取締役が決定しています。

③ 固定報酬、賞与および譲渡制限付株式報酬の割合および額の決定に関する方針

固定報酬、業績連動報酬、株式報酬の算定方法および割合、それぞれの報酬を与える時期、決定の委任者と内容については、2021年2月22日開催の報酬委員会にて、取締役会で決定すべきこととして整理した上で、その内容について同日開催の取締役会で決議しています。

▶ 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

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(名)
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等 譲渡制限付株式報酬	
取締役(監査等委員を除く)(社外取締役を除く)	562	196	196	171	4
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	8	8	—	—	1
社外取締役	21	21	—	—	3

1 上記には、2023年3月24日開催の第63回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員である取締役を除く)1名および社外取締役1名にかかる報酬等の額が含まれています。

2 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等の総額には、取締役(監査等委員である取締役を除く)3名および退任した取締役(監査等委員である取締役を除く)1名に付与した譲渡制限付株式報酬に係る費用計上額171百万円が含まれています。

3 当社の役員報酬は、会社法施行に伴い2007年6月26日開催の第47回定時株主総会にて、役員退職慰労金を廃止し役員賞与を報酬へ組み込むことの決議を得ており、年間報酬総額のみです。

3. 2023年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が取締役の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

2023年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることや、報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

社外取締役のサポート体制

担当セクレタリーが社外取締役をサポートするとともに、取締役会事務局が取締役会に関する調整や資料の事前配布等を行っています。取締役会の資料は原則として4営業日前までに配信し、事前検討の時間を確保するよう努めるとともに、決議事項に直接関係しない場合にも当社の重要な戦略等に関する情報を提供し、社外取締役が的確な判断を行えるようサポートしています。

また、監査等委員会室の補助使用人が監査等委員である2名の社外取締役を補佐するとともに、常勤監査等委員が、取締役会議案の事前説明等を行い、必要な場合には適宜関係部門との会議を設定するなど、社外取締役をサポートしています。

政策保有株式の方針

当社は、取引関係の維持・強化等の目的で、必要最小限の株式を保有します。この場合、配当や取引関係の維持・強化等によって得られる利益とリスク・資本コスト等を総合的に勘案し、当社の企業価値の増加に資するか否かの観点から、投資の可否を判断します。

取締役会は、毎年、個別の政策保有株式について、取得時に比較して保有目的の希薄化有無や保有に伴う便益、リスクが資本コストに見合っているかを基準に、保有の適否を検証しています。検証の結果、保有する合理性がないと判断した株式については、市場への影響等を総合的に考慮の上、適宜売却します。

議決権の行使については、議案の内容を精査し、株主価値の向上に資するものか否かを判断した上で、適切に議決権を行使します。株主価値を毀損するような議案については、会社提案・株主提案にかかわらず、肯定的な判断を行いません。

取締役会全体の実効性についての分析・評価

2-18

当社は、毎年、全取締役を対象とするアンケートを実施し、その結果を踏まえた討議を全取締役参加によって実施しています。このプロセスを通じて、前回までの評価において取り組みを進める必要性を認識した点の進捗を確認するとともに、今後、取

1. アンケートの概要

取締役会の構成、後継者に関するプランニングの監督、取締役会での情報提供の質・量・タイミング、活発な議論・発言がなされているかどうか、開催日数・時間、議案数や審議時間等に関して選択式回答での質問を行い、併せて取締役会の構成、経営戦略、重大なリスク、執行状況に対する監督等の今後について記述回答するアンケートを実施しました。

2. 前回評価において取り組みを進める必要性が認識された点の進捗状況

- (1) 取締役会におけるITやDXの専門性をより向上させる点に関して、当該分野の知見を有する取締役が新たに選任され、改善・強化されました。
- (2) 取締役会事務局による事前準備を改善する点について、常任同席者および取締役会事務局による運営準備検討会において半年程度先までの予定議案の概要を確認し、取締役が審議に必要とする情報量が過不足なく提供されるように申請部門に要請するなどの改善がされました。また、議案に関するフォローアップ事項については、取締役会事務局より取締役会開催都度、過去の議案の経過報告を行うとともに、重要なテーマについては主管部門から適切な報告がなされるようになりました。
- (3) 2022年度に実施された社外取締役と執行役員との1on1ミーティングを今後も定期的に実施していくとした点に関しては、継続実施しました。

締役会の実効性をさらに高めていくために取り組むべき点を明らかにし、取締役会全体の実効性についての分析・評価結果を取りまとめています。また、分析・評価結果は、取締役会の承認を得て公表しています。

2024年度の分析・評価結果の概要は下記の通りです。

3. 取締役会全体の実効性についての分析・評価結果および取締役会の実効性をさらに高めていくために取り組むべき点

アンケート結果および、これを踏まえた討議により、継続的な改善がなされていることから、当社の取締役会は有効に機能していると評価しました。その上で、取締役会の実効性をさらに高めていくために、以下のような取り組みを行うものとなりました。

- (1) これまで以上に活発な議論を行うために、審議に必要とされる情報について、より分かりやすい説明を心がけるなどの改善を継続します。
- (2) リスクに注目した議案設定などについて検討します。
- (3) 取締役会の構成やサクセッションプラン、指名委員会・報酬委員会の運営に関する意見などは、指名委員会・報酬委員会の事務局と共有します。
- (4) 2023年度に行った経過報告やフォローアップ報告、社外取締役と執行役員の面談機会の増強など、改善に向けた取り組みは今後も継続します。

監査等委員会の実効性評価

当社の監査等委員会は、原則、月1回開催され、取締役会議案の事前確認、会計監査人からの監査計画概要および監査報告、経営監査部からの監査報告(内部統制含む)、経理財務本部からの業績見直しおよび課題報告、各部門からの活動報告等(重要度に応じ)を通じて、課題を把握しています。社外監査等委員はこれらに加え、常勤監査等委員が実施する監査の報告、意見・情報交換や取締役会以外の重要な会議等への出席、内部監査部門等との連携を密に図ることにより得られたさまざまな課題の報告を受けています。このような活動により、監査等委員会としての監査の実効性向上を図っています。