

▶ 企業統治



コーポレート・ガバナンス

継続した企業価値の安定的向上に努め、株主の皆さまを始めとする全てのステークホルダーから期待され、信頼される企業であり続けることを、経営の基本理念としています。健全なる企業風土を基礎とし、グローバル企業として一層の競争力向上のため、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実に取り組んでいます。

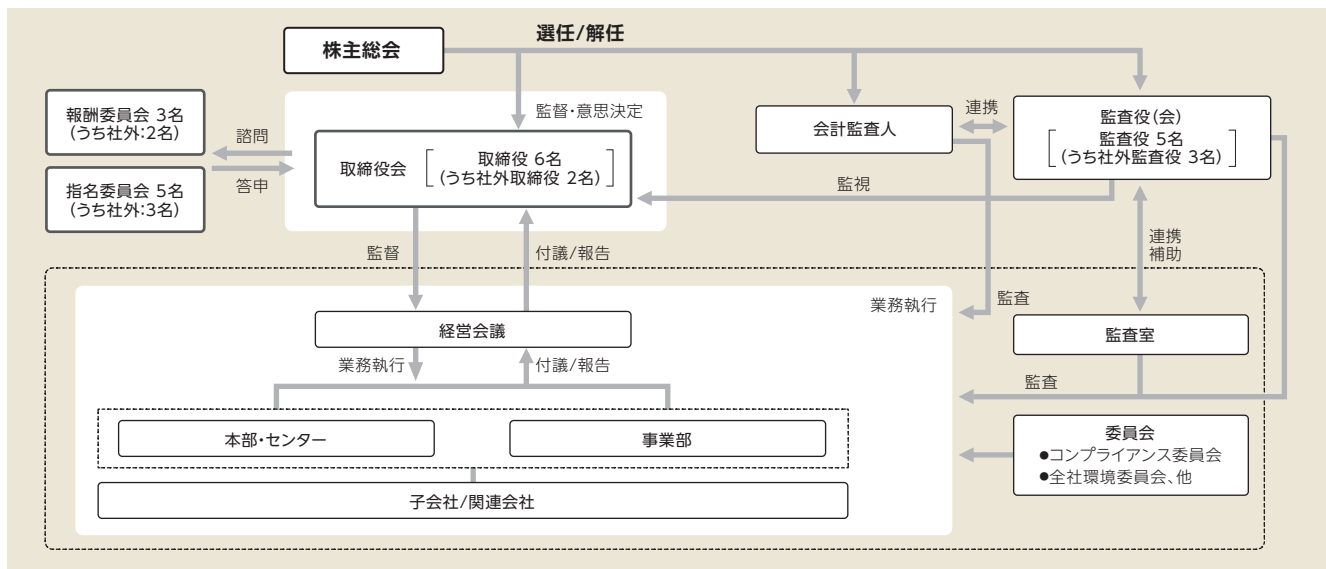
会社の機関の内容、内部統制システムの整備状況

当社では、取締役社長が議長となる取締役会を原則毎月1回開催し、法定事項および重要事項の決定並びに業務執行の監督を行っています。

さらに、社外取締役を2名、社外監査役を3名選任することにより監督機能の強化につとめています。

また、取締役会の下位機関として、社長、副社長を含む執行役員および本部長、工場長、領域長で構成した業務執行

■コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会、監査役会、任意設置の委員会の構成員および議長は以下のとおりです。

地 位	社 外	氏 名	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会
代表取締役社長 社長執行役員		二之タ 裕美	◎			
代表取締役 副社長執行役員		佐藤 幸喜	○		○	
取締役 執行役員		田中 吉弘	○			
取締役 執行役員		西田 裕	○		○	○
取締役	社外	藤岡 圭	○		◎	◎
取締役	社外	都築 昇司	○		○	○

地 位	社 外	氏 名	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会
常勤監査役		杉浦 勲喜	○	◎		
常勤監査役		堀田 正人	○	○		
監査役	社外	山科 忠	○	○		
監査役	社外	地田 稔	○	○		
監査役	社外	山田 美典	○	○	○	

◎は議長・委員長、○は出席メンバーを示しております。

■社外役員比率



社外取締役・監査役へのサポート体制

社外取締役・社外監査役の就任時には、会社の事業・財務・組織・製品などの概要説明の他、経営会議資料と議事録の開示、毎月行う生産部門会議にて生産現場のモノづくりや改善状況の視察、その他事技部門のカイゼン報告会などを実施し、当社の取り組みをご理解いただけるようつとめています。



カイゼン報告会

東海理化グループとしての内部統制

当社および子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制として、経営理念、グループ方針など、共有の指針をもってグループ経営を行い、さらに子会社の経営について、各社の自主性を尊重しながらも、承認・報告

監査体制(三様監査)

年度監査計画を策定し、監査役監査基準、監査役会規則に則り監査を実施しています。具体的には取締役会を始めとした重要な会議、委員会に出席して意見を述べたり、関係会社往査を通じて経営陣との意見交換、帳票類の閲覧などを行い、企業集団のガバナンス状況を確認しています。なお、

監査役会事務局、規程類の改訂、往査計画立案などの監査実務を補助使用人2名が専任で担当しています。内部監査部門や会計監査人との間に必要都度会合を持ち、互いの監査方針および監査計画、期中に実施した監査の概要、今後の課題などについて幅広く情報交換を行っています。

取締役会の審議の活性化に向けた取り組み

当社では、取締役会(臨時取締役会を含む)に上程する議題、議案資料については、取締役会開催日の3日前に役員会の会議システムに投稿する「3日前ルール」に基づき、社外取締役・社外監査役が取締役会資料を先立って閲覧できるようにしています。

また会の2日前にはその資料の事前説明を行い、取締役会において建設的な議論・意見交換を行っています。

取締役会の実効性評価の取り組み

当社においては「コーポレート・ガバナンス」を最重視する経営を実践しています。

従来より実効性評価は非公式の場でディスカッション形式により行っていましたが、今後は、実効性向上のため、取締役

会におきまして議論を行ってまいります。

取締役会場で議論しました内容や課題、今後の対応方針につきましては適宜、開示してまいります。

経営陣幹部の選任・解任と、取締役候補の指名

取締役候補および執行役員候補の指名は取締役社長が原案を作成し、役員の選任・解任プロセスの独立性・透明性を高める為に設置された社外取締役を議長とした指名委員会にて審議し、指名委員会からの答申を踏まえ、取締役会で

決議いたします。また監査役の候補の指名は、財務・会計に関する知識、企業経営に関する多様な視点を有しているかなどの観点により総合的に検討しています。

▶ 企業統治

役員報酬の決定方針について

基本方針

報酬の基本方針として、株主の負託に応えるべく、役員の業績向上への意欲を高め、長期的な企業価値増大に寄与する報酬体系としています。

報酬水準はそれぞれの責務の大きさを勘案し、役職に応じた基準を制定しています。

基本報酬(月額報酬)、短期インセンティブ(賞与)、中長期インセンティブ(株式報酬)により構成しています。

月額報酬

各取締役および執行役員の月額報酬は、職責、社員の給与水準および他社の水準等を分析した上で、原案を作成し、取締役会における決定事項の独立性・透明性を高める為に、取締役会の諮問機関として設置された社外取締役を議長とする報酬委員会での審議・答申を経て、取締役会にて決定し

賞与

各取締役(社外取締役除く)および執行役員の賞与額は、企業本来の営業活動の成果を反映する連結営業利益の前期比増減をベースに、経営環境、および社員への賞与支払額等を勘案し、原案を作成しています。その原案に対して、取締役会

株式報酬

各取締役(社外取締役除く)および執行役員の株式報酬(譲渡制限付株式報酬制度)は、当社の中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを促すとともに、経営者として、より一層強い責任感を持ち、株主の皆さまと同じ目線に立った経営を推進することを目的とし、経営環境、および他社の水準等を勘案した上で、原案を作成しています。

その原案に対して、月額報酬、賞与と同様に、取締役会の諮問機関として設置された社外取締役を議長とする報酬委員会での審議・答申を経て、取締役会にて決定しています。

■ 委員会の役割と構成員

名称	役割	構成員
指名委員会	取締役および執行役員の選任・解任に関する議案の審議・答申	佐藤代表取締役副社長 西田取締役 藤岡取締役(社外：委員長)
報酬委員会	取締役および執行役員の報酬制度、および個人別報酬に関する審議・答申(月額報酬、賞与、譲渡制限付株式報酬、など)	西田取締役 藤岡取締役(社外：委員長) 都築取締役(社外)

■ 報酬構成とその支給対象

役員区分	月額報酬	賞与	株式報酬
社内取締役・執行役員	○	○	○
社外取締役	○	—	—
監査役・社外監査役	○	—	—

※社内取締役、および執行役員の報酬割合は、基準額で概ね、月額60％：賞与30％：株式10％程度にて設定。

ています。また、各監査役の報酬額は監査役の協議により決定しています。

月額報酬は、株主総会の決議により定められた報酬総額の上限額の範囲内において決定しています。

における決定事項の独立性・透明性を高める為に取締役会の諮問機関として設置された社外取締役を議長とする報酬委員会での審議・答申を経て、賞与の支払い総額を株主総会にて承認を受けたうえで、取締役会にて決定しています。

■ 譲渡制限付株式報酬の概要

対 象 者	取締役(社外取締役を除く)および執行役員
株式報酬枠	年額40百万円以内
上 限 株 数	年40千株以内
譲渡制限期間	取締役、監査役および執行役員のいずれの地位も退任する日までの期間

MESSAGE | 社外取締役メッセージ

「共に経営をつくる」という意識を大切にし、取締役会の実効性向上に貢献していきます

社外取締役 藤岡 圭



社外取締役の役割は、共に経営をつくること

いわゆる“ご意見番”のように経営をチェックすることが社外取締役の役割だと捉えている方もいらっしゃると思います。しかし私は、社外のビジネス環境で培った経験・知見を生かして、社内取締役と共に考え、共に経営をつくっていくことが、社外取締役の本来の役割だと考えています。

この役割を果たすには、事業や付議案件への理解を私たちが深める必要があります。東海理化はそのための情報開示が、非常に充実していると実感しています。取締役会の際には、自動車業界出身ではない私にも極めて分かりやすい説明が事前にあります。また、実際に工場へ足を運び、設備や生産ラインを視察させていただく機会も定期的にあります。経営の透明性・健全性を高めるためのこうした取り組みにより、社外取締役も積極的に議論に参加し、多様な視点を経営に取り入れられる取締役会になっています。私が就任した4年前と比べて情報開示はさらに充実し、その分、議論はより深く、緻密になっていると感じています。

直接会って「思い」を知る

私は指名委員会・報酬委員会の議長も務めています。新たな役員の選任に当たっては、必ず候補者との面談の機会をいただき、東海理化の役員としてふさわしいかどうかを審議しています。その際、特に重視しているポイントは「会社に対してどれだけの思いを持っているか」です。事業に関する知識の有無だけではなく「東海理化の長所・短所はどこにあると感じていますか」「今後どう育てていきたいと考えていますか」などの質問を通じて思いを知ることが、役員にふさわしいかどうかを適切に判断する上で重要だと考えています。

略歴

1977年 4月 三井倉庫株式会社入社
2012年 6月 同社取締役社長
2014年 10月 三井倉庫ホールディングス株式会社取締役社長
2017年 6月 当社社外取締役、現在に至る
2017年 6月 三井倉庫ホールディングス株式会社相談役
2021年 6月 三井倉庫ホールディングス株式会社相談役退任

役員報酬制度については、業績に基づき、定められた算式によって算出できる透明性のある仕組みになっています。今後もESGとの連動など、役員の企業価値増大への意欲を高める報酬制度を検討していきます。

未来に向けて、グランドデザインを

現状、取締役会は基本的に執行側から上がってきた案件について議論し、承認する形になっています。しかし、今後の社会の大きな変化の中で、ベクトルを一つにして新事業への挑戦、SDGs、ESG活動、DX推進などに取り組んでいくためには、取締役会のあり方を次のステップへ進めるべきだと考えています。

取締役会の実効性をこれからさらに向上させるには、まず経営方針のグランドデザインと、それをベースにした実行計画の骨子を取締役会で議論し、策定することが必要だと思います。10年後、20年後にどのような会社になりたいのかというグランドデザインと、そのために今後3年間、5年間に何をなすべきかと言う実行計画を策定するのです。取締役会がその方針・実行計画を株主に説明し、理解・共感をいただくとともに、執行側に遂行を委託し、進捗を管理する。取締役会のあり方を、このような形に移行させていくのが理想です。

既に要素ごとの計画はあるため、下地はできていると思います。それらを体系的に整理し、グランドデザインとしてまとめることが今後、取締役会の重要なテーマになると考えています。方向性を示すことは、社内全体で「BtoBだけでなくBtoCを考える意識」「新事業へのシーズ・ニーズを探す意識」を高めることにもつながるはずです。