

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社及び当社子会社から成る企業集団（以下、「当社グループ」という。）のコーポレート・ガバナンスは、当社グループの企業理念・行動規範に基づく行動及び透明公正で効率的な意思決定が行われ、法令遵守と企業業績の適切な監督（モニタリング）が行われるよう整備・運用することを基本としています。

ガバナンスハイライト

取締役人数
(うち社外取締役)
(2021年1月時点) > **8名(5名)**

取締役会 (2020年9月期実績)

取締役の平均出席率 > **100%** (開催回数13回)

監査役の平均出席率 > **98%** (開催回数13回)

監査役人数
(うち社外監査役)
(2021年1月時点) > **4名(3名)**

監査役会 (2020年9月期実績)

監査役の平均出席率 > **98%** (開催回数14回)

取締役会の実効性の評価について

当社では、取締役会の機能向上を目的として、原則として年1回、その実効性について分析・評価を実施しています。2020年9月期は、外部の第三者機関の助言に基づき実施した取締役会の運営状況に関するヒアリングおよびアンケート結果のフォローアップを中心に、取締役会および役員合宿での議論を通じて、取締役会の実効性評価を実施しました。その結果、当社取締役会は適切に運営され、明確な目的意識のもとに取締役会の実効性を高めるための具体的な取り組みが自発的に推進されており、実効性が確保されていることを確認しました。

また、取締役会での議論の質をより一層高めていくために、メリハリをつけた議論や意思決定、レポートングなどに関し、それぞれ改善の余地があるとの認識のもと、当社取締役会は、これら課題の改善につながる施策を積極的に講じ、取締役会の実効性をさらに高める取り組みを進めています。

役員報酬制度

当社グループは、当社の取締役（社外取締役および国内非居住者を除く。）および執行役員（国内非居住者を除く。取締役と併せて、以下「取締役等」という。）の報酬と当社グループの中長期的な業績および株主価値との連動性をより明確にし、報酬が中長期的な業績向上と企業価値増大への健全なインセンティブとして機能することを目的に、2017年9月期に新たな報酬制度（BIP信託）を導入しました。これにより、当社の取締役の報酬は、「月例報酬」および「株式報酬」により構成され、業務執行から独立した立場である社外取締役については「月例報酬」により構成されています。

取締役および監査役の報酬等の額（2020年9月期実績）

(単位: 千円)

区分	支給人員	役員報酬	摘要
取締役	7名	158,966	うち社外取締役4名 39,200
監査役	4名	43,800	うち社外監査役3名 12,600

- (注) 1. 取締役のうち、当社子会社の取締役兼務に係る取締役のうち、当社子会社の取締役兼務に係る報酬等は当該子会社で一部費用を負担しています。上記の当社負担額と子会社負担額を合計した取締役の報酬等の額は194,852千円となります。
2. 支給人員には、2020年8月31日をもって退任しました社外取締役1名および2019年12月18日開催の第29回定時株主総会終結の時をもって退任しました社外監査役1名を含んでいます。
3. 上記報酬等の額のほか、2003年12月18日開催の第13回定時株主総会において承認可決された役員退職慰労金制度の廃止に伴う打ち切り支給決議に基づき、2019年12月18日開催の第29回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名に対する役員退職慰労金を266千円支給しています。

BIP信託について

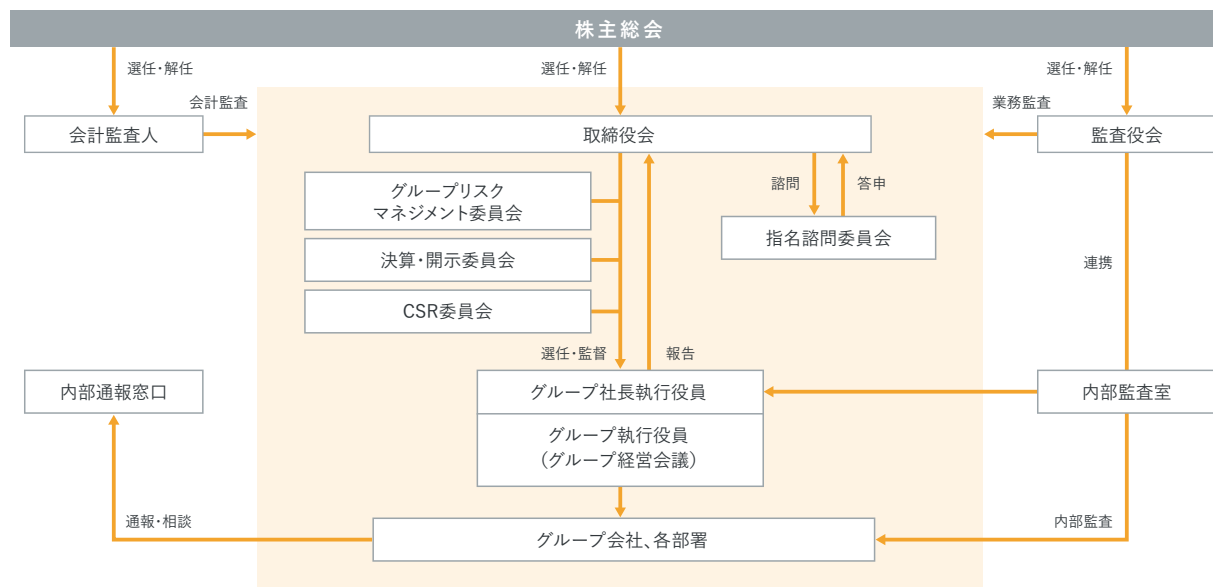
取締役等の報酬と当社グループの株式価値との連動性をより明確にすることを目的とした、業績連動型の株式報酬制度です。役位および中期経営方針における業績目標の達成度に応じて、役員報酬として当社株式を市場から買い付けて信託口座に保管し、交付するものです。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社グループは、最終親会社である当社を株式会社とし、当社子会社を事業会社とする株式会社体制を採用しており、当社グループ全体の経営管理機能と個別事業の執行機能を分離し、事業子会社への権限委譲と当社によるグループ事業への監督（モニタリング）機能を強化しています。

取締役会の審議を通じた社外取締役による職務執行に対する監督と、職務執行の決定に関与しない独任制の監査役による監査の双方が機能することで、より充実したガバナンス機能が確保され、コーポレート・ガバナンスの実効性がより高まると考え、現状の企業統治体制を採用しています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2020年12月23日現在）



取締役会

- 2017年1月から委任型執行役員制度を導入し、主にグループ執行役員を監督することに重点を置く、モニタリング・モデルの考え方を志向しています。
- 経営の基本方針等の大きな方向性の提示や経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うとともに、経営陣の業務執行を監督する役割を担っています。
- 取締役8名で構成され、そのうち過半数の5名を独立社外取締役としています。
- 原則として、毎月1回、必要に応じて臨時に開催しています。

グループ経営会議

- 当社、当社グループの事業会社、複数の事業会社にまたがる業務執行の意思決定と執行を担っています。

- 取締役会が業務を担当するグループ執行役員を選任。代表取締役を兼務するグループ社長執行役員がグループ執行役員の業務執行を統括しています。
- グループ経営会議では、グループ社長執行役員の意思決定を支援し、当社グループの経営上の重要事項を協議しています。
- 原則として、毎月2回、必要に応じて臨時に開催しています。

監査役会

- 監査役会が定めた監査方針、監査計画等に基づき、取締役の職務執行の監査を行っています。
- 監査役制度を採用し、監査役4名で構成され、そのうち3名を独立性の高い社外監査役としています。

各種委員会

各種委員会を設置し、権限と責任の明確化及び迅速かつ適正な意思決定を可能とする体制を構築しています。

- **グループリスクマネジメント委員会**
当社グループが直面するリスクの多様化・複雑化・分散化に迅速かつ効果的に対応するとともに、グループ全体のリスク管理を統括しています。
- **決算・開示委員会**
決算情報及び適時開示情報等の検討、評価を担当しています。
- **CSR委員会**
CSR活動を通じた社会的責任の遂行を担当しています。
- **指名諮問委員会**
取締役会の任意の委員会として、経営陣人事（当社取締役、グループ執行役員等の選任・解任に関する事項等）について、審議プロセスにおける独立性・客観性と説明責任を確保しています。

エグゼクティブ・セッション

- 社外取締役のみが参加し、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有のための場を確保しています。
- 社外監査役や外部会計監査等の他の独立社外者の参加も可能で、独立社外者間の連携の場としても活用しています。
- 原則として、四半期に1回開催しています。

FFS理論に基づく経営チーム編成

当社では、AI型人事システムをはじめとした人材マネジメントに「FFS理論」を取り入れています。FFS理論 (Five Factors & Stress) とは、株式会社ヒューマンロジック研究所が提供する人の組み合わせを科学する理論で、人を5つの因子とストレスで数値化し、その人の思考行動が把握できます。

FFS理論をもとに、当社の取締役会の特徴を調査した結果、状況への対応力が高いチームをリーダーが牽引するような取締役会構成であり、変化の激しい経営環境において柔軟な事業運営が期待できる関係性となっています。ここでは、当社取締役陣のパーソナリティマトリクスおよび各人のパーソナリティの分析結果をご紹介します。

氏名	パーソナリティ解説
佐藤 光紀	変革を好み、判断力・決断力に優れたリーダータイプ。「拡大」が求められるミッションが得意
上野 勇	変革を好み、周囲を巻き込み業務を遂行するタイプ。新しいことへの「偵察」ミッションが得意
松田 忠洋	攻守のバランスが良く、判断力に優れたマルチタイプ。臨機応変が求められるミッションが得意
岡島 悦子	変革を好み、周囲を巻き込み業務を遂行するタイプ。新しいことへの「偵察」ミッションが得意
朝倉 祐介	周囲を巻き込み合理的に業務を遂行するタイプ。論理的に戦略を立て実行するミッションが得意
石川 善樹	変革を好み、周囲を巻き込み業務を遂行するタイプ。新しいことへの「偵察」ミッションが得意
入山 章栄	攻守のバランスが良く、柔軟性に優れたマルチタイプ。臨機応変が求められるミッションが得意
高岡 美緒	周囲を巻き込み合理的に業務を遂行するタイプ。論理的に戦略を立て実行するミッションが得意

※各人のパーソナリティの公表について各取締役より同意を得ています。

経営チームのパーソナリティマトリクス

