



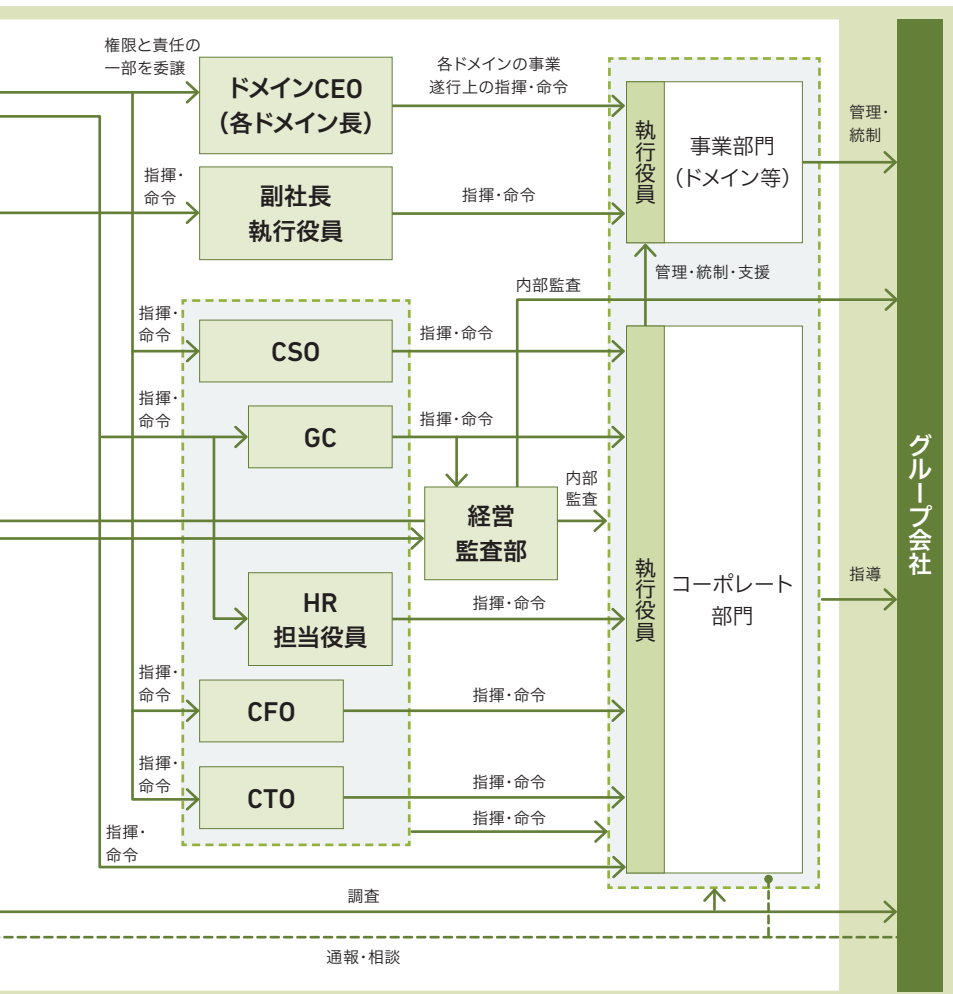
## コーポレート・ガバナンス強化に向けた主な取り組み

- |      |                  |      |                            |
|------|------------------|------|----------------------------|
| 2005 | ・執行役員制の導入        | 2016 | ・役員指名・報酬諮問会議を設置            |
| 2014 | ・チーフオフィサー制の導入    |      | ・取締役会の実効性評価を開始             |
| 2015 | ・監査等委員会設置会社への移行  | 2019 | ・相談役・特別顧問制度を廃止             |
|      | ・社外取締役比率3分の1超    | 2020 | ・社外取締役比率50%                |
|      | ・役員に対する株式報酬制度の導入 | 2024 | ・役員指名・報酬諮問会議を役員指名・報酬委員会に変更 |

### 社外取締役の比率



### 女性取締役の比率



### 役員指名・報酬委員会

当社は2016年に「役員指名・報酬諮問会議」を設置し、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審議し、社外取締役の意見・助言を取りまとめるための取締役会の諮問機関として運営してきました。

2024年9月には「役員指名・報酬委員会」に改称の上、上記事項の決定又はこれらに関する取締役会議案を策定・発議する機関と位置付けました。役員指名・報酬委員会は独立社外取締役6名、取締役会長及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及びCTOを置いています。CSO、CFO及び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及びHR担当役員を置いています。

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

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、取締役会として上述の知識・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	社内／ 性別	社外 監査等 委員	在任年数 <sup>※1</sup>	所有 株式数 (百株)	知識・経験・専門性 <sup>※2</sup>						
					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
宮永 俊一	男性	社内	16	6,352	●	●	●		●		
泉澤 清次	男性	社内	7	2,438	●	●	●	●	●		
加口 仁	男性	社内	3	748	●	●		●	●		
小澤 壽人	男性	社内	4	718	●	●				●	
小林 健	男性	社外	8	233	●	●	●		●		
平野 信行	男性	社外	5	341	●	●	●			●	
古澤 満宏	男性	社外	1	29	●	●				●	
徳永 節男	男性	社内	●	3	650	●	●		●		
藤沢 昌之	男性	社内	●	新任	520	●	●		●	●	
鶴浦 博夫	男性	社外	●	5	429	●	●	●	●		●
森川 典子	女性	社外	●	4	58	●	●	●		●	●
井伊 雅子	女性	社外	●	3	72	●	●				●

※1 2024年6月27日株主総会終了時

※2 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・専門性が必須であるため。
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・専門性が必須であるため。
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・専門性が必須であるため。
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・専門性が必須であるため。
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・専門性が必須であるため。

## 取締役会の主な審議内容

2023年度の実効性分析・評価の結果と今後の取り組み

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	・成長戦略の進捗状況
	・各チーフオフィサー等の業務執行の状況	・サステナビリティの取り組み
	・電化事業 米国企業買収の件	・サイバーセキュリティ戦略
その他	・重要リスクの抽出とその管理プロセス	・政策保有株式の縮減状況と縮減計画

## 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繋げるため、製造拠点の視察等も実施しています。



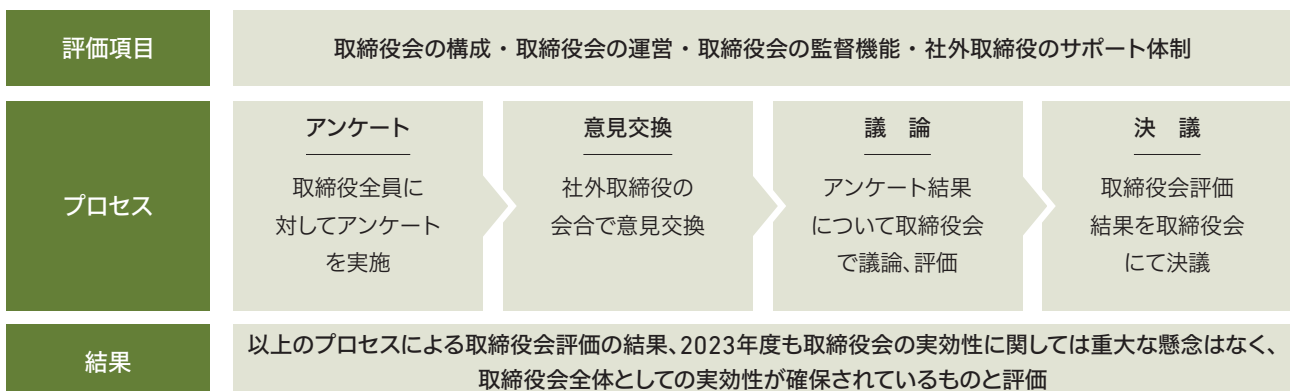
社外取締役による製造拠点の視察

## 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。2023年度の実効性分析・評価のプロセスおよびその結果、前年度(2022年度)の実効性分析・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。

### 2023年度の実効性分析・評価のプロセスおよびその結果



## コーポレート・ガバナンス

### 2023年度の取り組み

- 1 次期事業計画の策定議論のほか、より長い時間軸で当社が目指す姿を議論しました。また、「成長戦略」、「人事戦略」及び「サステナビリティへの取り組み」について議論しました。
- 2 審議時間最適化のための資料作成の工夫を継続しました。また、議題の説明は事前説明も含め工夫を凝らし、時間的制約への対処や課題・論点の明確化を行い、審議の充実を図りました。
- 3 当社事業へのより深い理解に繋げるため、生産拠点の視察も継続したほか、執行役員・従業員との対話の場を通じたコミュニケーション機会の充実も引き続き行いました。
- 4 役員指名・報酬諮問会議において、取締役会の構成等について議論する機会を設けました。

### 2024年度に予定している対応

- 1 **議論の充実に向けた取り組み**  
2024事業計画の進捗状況を取締役に適時説明します。加えて、取締役の関心が特に高い事項は年間議題に織り込み、説明・議論する場を設けます。
- 2 **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設定**  
年間を通して予定している各種会合に加えて、社外取締役が必要と判断した場合に独立会合が開催できる機会を引き続き設定します。
- 3 **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・従業員との対話の機会を設定します。

## 監査等委員会の活動状況

2023年度は、「2021事業計画」の達成状況、「2024事業計画」の策定状況、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、2024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) 計算書類及び連結計算書類等に関する会計監査人の監査の方法及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、事業利益4,000億円を超えてからはこれを据え置き

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。なお、2023年度から、中期経営計画等の事業計画との連動性をより高めるため、当該指標を税引前利益から事業計画における主要指標である事業利益に変更しました。

### 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"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	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

#### ● 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)。

## 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。

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。

監査等委員である取締役の報酬は基本報酬のみとし、

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。

### 取締役の報酬額の内訳(2023年度)

区分	対象人数(名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の内訳		
			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	1,023	231	444	348
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く)	2	103	103	—	—
社外取締役	7	100	100	—	—
合計	13	1,227	435	444	348

※ 表の人員には、2023年6月29日(第98回定時株主総会の会日)に退任した監査等委員でない取締役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557,000ポイント(対応する当社株式数にして55,700株相当。ただし、左記は2024年4月1日に実施した株式分割前の株式数)を付与した株式交付ポイントに係る費用計上額です。

## 政策保有株式の保有方針および縮減の状況

### 保有および縮減の方針

当社は、事業の戦略的展開、事業機会の創出およびそれにつながる取引関係の構築・維持・強化のための手段の一つとして、持続的成長と中長期の観点での企業価値向上につながり必要と判断する企業の株式を取得・保有しています。当社は将来に向けて成長分野への投資を行いつつ、過去に取得した株式の見直し・縮減を進めており、政策保有株式の資本合計(連結)に対する比率を2025年度末までに15%未満、2030年度末までに10%未満とすることを目指しています。

### 保有の合理性を検証する方法と検証結果

当社は毎年、保有するすべての株式について事業戦略との整合性、事業機会の創出・拡大の状況・見通し、収益性(当社で基準とする資本コスト(加重平均資本コスト)に見合っているか)、取引関係強化等の観点からその保有目的・意義や効果を確認・検証し、その上で縮減方針を踏まえて保有の合理性が認められた株式も含めて総合的に継続保有するかどうかを判断しています。2023年に実施した検証の結果、当初の保有意義が薄れてきた等の理由により縮減すべきと判断した株式はまだ一定の数あるものの、前事業年度と比べて減少していることを確認しました。

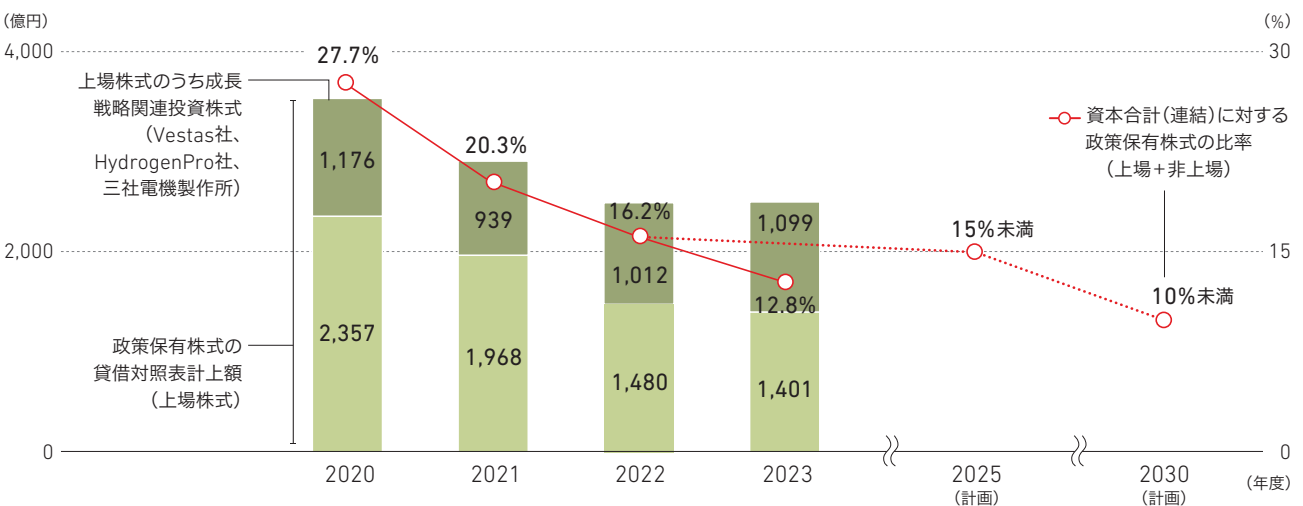
## 縮減の状況

前述の方針に基づき、2023年度は11銘柄/583億円(金額ベースで保有株式の1割強)を売却等により削減し、2023年度末の貸借対照表計上額の合計額は3,032億円(日本株の株価が大きく上昇した影響等により、前年度比+60億円)、資本合計(連結)に対する比率は12.8%(2025年度末目標15%未滿を前倒し達成)となりました。

なお、当社が政策保有株式として保有する上場株式には、

カーボンニュートラル社会の実現に向け「エナジートランジション」を推進していくための成長投資として、Vestas Wind Systems A/S等の株式3銘柄/1,099億円が含まれています。当社は、各分野のパートナーとともに再生可能エネルギーの拡大と脱炭素化技術の追求に引き続き取り組んでまいります。

## 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



## 2023年度増減の内訳(銘柄数・保有額)

銘柄数(銘柄)	2022年度	減少 <sup>※1</sup>	増加	2023年度
非上場株式	142	2	9	149
上場株式	37	4	2	35
計	179	6	11	184

貸借対照表計上額(億円)	2022年度	減少 <sup>※2</sup> (売却価額)	増加(取得価額)	株価の変動等	2023年度
非上場株式	479	-12	76	-11	532
上場株式	2,493	-571	22	556	2,500
計	2,972	-583	98	545	3,032

※1 全数売却分のみの数値。この他に、5銘柄を一部売却

※2 全数売却と一部売却の合計値