# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

OKIグループは、企業理念として「Purpose」「Vision」「Value」および「OKI Spirit」を掲げ、「OKIグループ企業行動憲章」および「OKIグループ行動規範」に示した約束をすべての企業活動の基礎として、多様なステークホルダーの信頼に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

こうした取り組みにあたって、「経営の公正性・透明性の向上」「迅速な意思決定と実行」「適切・公平な情報開示」をコーポレート・ガバナンスの基本方針とし、コーポレート・ガバナンスの充実に努めます。

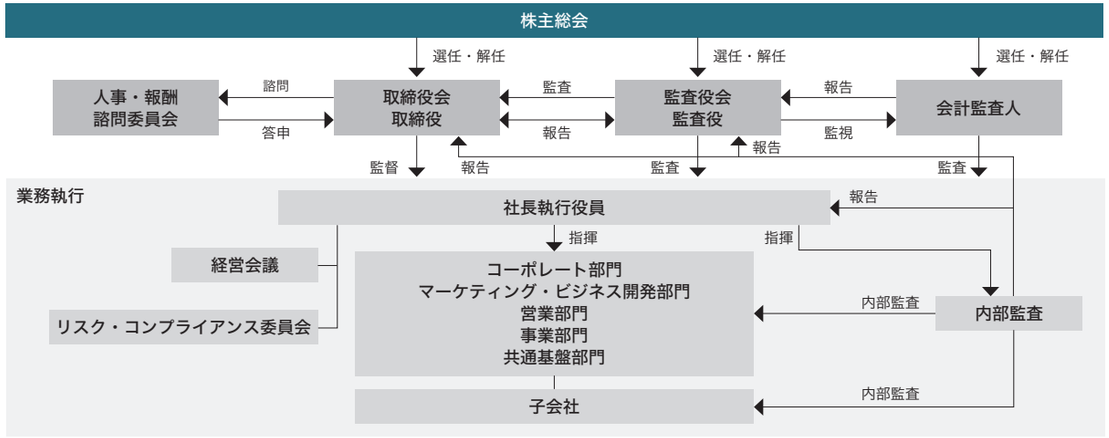
詳細は、以下Webサイトをご参照ください。
*https://www.oki.com/global/ja/ir/corporate/governance/*

## コーポレート・ガバナンス体制

OKIは監査役会設置会社を選択し、取締役会が経営の重要事項の決定および業務執行の監督を行うとともに、取締役会から独立した監査役および監査役会が取締役の職務執行状況などの監査を行っています。また、役員の人事ならびに報酬に関する透明性・客観性の確保のため、人事・報酬諮問委員会を設置するとともに、業務執行に係る迅速な意思決定を行うため、執行役員制度を採用しています。

OKIは、①業務執行と監督を分離し、複数の社外取締役の積極的な関与などにより取締役会の監督機能を強化すること、②経営から独立し、強力な調査権限を有する監査役による客観的な監査を行うこと、③任意の人事・報酬諮問委員会を設置すること、④関連部門間で相互チェックを行い開示につき検討することなどの工夫を行うことにより、「経営の公正性・透明性の向上」「迅速な意思決定と実行」「コンプライアンスの徹底およびリスク管理の強化」「適切・公平な情報開示」が着実に実現できると判断しています。

また、子会社に対するガバナンスを強化するため、2026年4月に制定したグループガバナンス基本規程に基づき、関係会社管理規程に従い各子会社への指導と支援を行っています。




## 取締役会

2025年度 実施回数 13回

知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成しています。取締役会は8名の取締役で構成（うち4名が独立社外取締役）され、原則として月1回開催するほか、必要に応じて臨時に開催し、法令・定款に基づき、経営の基本方針など重要事項の決定と業務執行の監督を行っています。

取締役会には意思決定機能と監督機能の両方が求められるため、社内・業務執行取締役と独立社外取締役とのバランスを考慮し、独立社外取締役の占める割合を原則半数以上としています。なお、取締役会の議長は互選により選出していますが、取締役会の独立性・客観性をより一層向上させるために、独立社外取締役が務めています。2025年度は取締役会を13回開催し、毎回全員が出席しました。

社外役員に対しては、取締役会における充実した議論に資するため、取締役会の開催前に資料を配付し、取締役会事務局などより事前説明を行っています。

### 2025年度における主な審議内容

2025年度は、最終年度を迎えた中期経営計画2025の達成状況および経営計画2031の策定に注力しました。また、オフサイトミーティングの場も活用し、各担当部門からの定期的な報告に基づき、取締役会にて活発な議論が継続して行われました。さらにコーポレート・ガバナンスに関する事項などについて、内部規程の整備のほか、全社的なリスク管理および内部統制の状況、取締役会実効性評価、株主との対話（SR実施計画・SR実施結果）についても継続して議論を深めています。

社外役員の主な活動状況については、第102回定時株主総会招集通知をご参照ください。
*https://www.oki.com/global/ja/ir/assets_c/uploads/102all.pdf*

### 取締役会、人事・報酬諮問委員会、監査役会の構成

| | 氏名 | 職位 | 取締役会 | 人事・報酬諮問委員会 | 監査役会 |
|---|---|---|---|---|---|
| 取締役 | 森 孝廣 | 代表取締役社長執行役員 CEO | ○ | | |
| | 寺本 禎治 | 代表取締役副社長執行役員 CFO、CHRO | ○ | | |
| | 片桐 勇一郎 | 取締役専務執行役員 CIO | ○ | | |
| | 加藤 洋一 | 取締役常務執行役員 CTO | ○ | | |
| | 斎藤 保 | 独立社外取締役 | ○ | ○ | |
| | 木川 眞 | 独立社外取締役 | ○ | ◎委員長 | |
| | 遠山 亮子 | 独立社外取締役 | ◎議長 | ○ | |
| | 尾関 幸美 | 独立社外取締役 | ○ | ○ | |
| 監査役 | 布施 雅嗣 | 常勤監査役 | △ | | ◎議長 |
| | 井上 肇 | 常勤監査役 | △ | | ○ |
| | 津田 良洋 | 独立社外監査役 | △ | | ○ |
| | 小田 康之 | 独立社外監査役 | △ | | ○ |
| | 新家 寛 | 社外監査役 | △ | | ○ |

○構成員　◎議長、委員長　△構成員のほか、出席の権利と義務を有する者

# コーポレート・ガバナンス

## 実効性評価

OKIは、取締役会の目指すべき方向性およびその方向性に対する課題を認識し、共有、改善することにより、取締役会の実効性向上を実現することを目的として、毎年、評価・分析を実施しています。

2025年度の実効性評価の方法について取締役会において議論し、当社の事情に即した調査・評価を行うためには自己評価が適切であると判断しました。他方、評価プロセスの客観性・妥当性を検証するための第三者評価については、数年に1回程度の実施が適当であると判断しています。2025年度の評価の結果、当社の取締役会の実効性は全体として有効に機能していることを確認しました。

アンケート調査 → 個別インタビュー → 取締役会による審議 → 次年度方針策定

## 監査役会

2025年度 実施回数 17回

監査役会は5名の監査役で構成され、うち3名は独立性の高い社外監査役です。監査役は、株主に対する受託者責任を踏まえ、監査役会で決定した監査方針、方法などに基づき、取締役会やそのほかの重要な会議への出席、取締役などから受領した報告内容の検証、会社の業務および財産の状況に関する調査などを行い、社外取締役、および内部監査部門・会計監査人との緊密な連携のもと、取締役の職務の執行を監査しています。

また、当社は監査役の職務を補助するため、取締役の指揮命令に服さない監査役スタッフを配置しています。

詳細は、以下Webサイトをご参照ください。
*https://www.oki.com/global/ja/ir/corporate/governance/structure/#anchor-target-1*

## 執行役員制度

OKIは、取締役会で決定された経営の基本方針などに則って業務を執行する執行役員を設置することで、業務執行と監督を分離し、業務執行に係る迅速な意思決定を図っています。さらに、社長執行役員の意思決定を補佐する機関として、経営会議を設置しています。

## 内部監査

OKIは社長執行役員直轄の内部監査部門として、内部監査室を設置しています。同室における内部監査要員は、公認内部監査人4名、公認不正検査士3名を含む28名で構成され、グループガバナンス基本規程、内部監査規程に則り、当社各部門および子会社におけるコンプライアンスリスクのマネジメント、業務全般について、その実態を適正に把握するとともに、内部統制遂行上の問題点を発見、改善提案を行い、業務の改善を支えていくことを目的に内部監査を実施しています。

## 内部統制

OKIは会社法に基づき、取締役会で「内部統制システムの整備に関する基本方針」を決議し、決議内容および運用状況を対外的に公表しています。この基本方針は企業価値向上を目的とし、法令遵守と業務の適正性および効率性を確保する実効性のある内部統制システムの整備を図っています。また、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度への対応として、財務報告の信頼性を確保すべく、OKIおよび国内外の主要な子会社に対して内部統制評価を実施しました。評価結果については内部統制報告書として取りまとめ、2026年6月に関東財務局長に提出し、対外的に開示しています。

## 役員の選解任、報酬

### 人事・報酬諮問委員会

2025年度 実施回数 12回

OKIは、役員の選任と解任および報酬制度と水準に関する決定プロセスの透明性と判断の客観性を確保するために人事・報酬諮問委員会を設置し、取締役会の諮問に応じて、役員の選解任・報酬について審議し、取締役会に答申します。また監査役候補者の人事については、委員会としての意見を監査役に伝えています。2025年度の同委員会は、取締役会の決議により選定された4名の独立社外取締役で構成され、委員長は独立社外取締役が務めました。2025年度は同委員会を12回開催し、毎回全員が出席しました。

2025年度は、2026年度開始の経営計画2031の推進および経営体制強化に向けた執行体制の検討、また中長期的な成長と企業価値向上のため、業績向上に対するインセンティブとして十分に機能させるための役員報酬制度の審議、さらに長期課題である後継者（経営人財）育成計画の検討などを中心に審議を行い、取締役会に答申しています。

### 役員の選解任

OKIは、取締役候補者、監査役候補者、執行役員の指名・選任を行うにあたり、法律上の適格性を満たしていることと、以下の事項をあわせて総合的に判断しています。

- **人格、見識、高い倫理観、公正さ、誠実さを有し、遵法精神に富んでいること**
- **OKIグループの企業理念の実現と、持続的な企業価値向上に向けて職務を遂行できること**
- **就任期間の長さ**
- **監査役については、必要な財務・会計・法務に関する知識を有すること**
- **社外役員については当社独立性基準**

取締役、監査役、執行役員の解任案提出の基準は、法令および定款に違反する行為またはそのおそれのある行為があった場合、その他職務を適切に遂行することが困難と認められる事由が生じた場合とし、取締役会の諮問に基づいて人事・報酬諮問委員会において審議し、取締役会に答申します。

### スキル・マトリックスの考え方

OKIは、取締役会がその役割・責務を適切に果たすためには、当社の企業理念および経営計画などを踏まえ、多様な知識・経験や専門性を備えた人員で構成され、各取締役が保有する能力をバランス良く活用することが重要であると考えています。当社が特にスキルの発揮を期待している分野は以下のとおりです。各取締役のスキル・マトリックスは ▶P.57 をご参照ください。

| 項目 | 説明 |
|---|---|
| 企業経営 | 事業の収益力を向上させガバナンス体制を強化する、経営戦略・経営管理・事業戦略等 |
| マーケティング | 顧客との共創によりエコシステムの構築を推進するスキル |
| 技術・イノベーション | 事業のさらなる発展・成長に向けて新規事業を創出するスキル |
| ヒューマンリソース・マネジメント | 持続的成長に必要な人財を確保し能力開発を行うことで、社員がやりがいを感じ、能力を発揮させるスキル |
| グローバル | 成長機会の確保に必要不可欠なグローバル展開を推進するスキル |
| 財務・会計および法務・リスク管理 | 経営活動・事業活動に係る意思決定のベースとなるスキル |
| 製造・SCM | 当社の強みであるモノづくり、競争力を強化するスキル |

### 後継者の選定・育成

社長の後継候補者の選定および育成計画は、現任者および人事・報酬諮問委員会が協働し、企業理念、事業環境を踏まえ、社長の選任基準、人財要件について十分に議論し、作成しています。具体的な社長後継者の選任は、客観性を確保し選任基準、選任プロセスに基づき、多角的に評価し、取締役会から人事・報酬諮問委員会に諮問し、同委員会で審議し取締役会に答申され、決議のうえ決定します。

育成に関しては、経営候補となりうる人財を社内より選抜し経営層が人財を把握したうえで、経営人財向け研修を実施するとともに、部門長以上の役職や子会社社長などの重要ポストへの配置・任用によって経験を積ませ、評価を行っています。

## 役員報酬（2025年度）

### 役員報酬に関する基本的な考え方

取締役および執行役員の報酬は、継続して企業価値向上と企業競争力を強化するために、業績向上へのインセンティブとして機能するとともに、優秀な人財を確保できる報酬制度であることを基本的な考え方としています。

詳細は、以下Webサイトをご参照ください。
https://www.oki.com/global/ja/ir/corporate/governance/officers/#anchor-target-3

### 報酬の構成

報酬体系は、業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等から構成されており、固定報酬である基本報酬、業績連動報酬である年次インセンティブ報酬および中長期インセンティブ報酬で構成しています。OKIグループの「持続的な成長」を成し遂げることを目的に、「よりアグレッシブな目標設定」や「中長期的成長」に重点を置いた経営へのシフトのための環境整備の一環となっています。中長期インセンティブ報酬については、2023年度から中期経営計画に対応する3年間を業績評価の対象期間とし、その期間の業績達成状況に応じて株式を交付する業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）を採用しています。なお、社外取締役の報酬は、基本報酬のみの構成としています。

| 報酬の種類 | | 内容 |
|---|---|---|
| 基本報酬 | 固定報酬 | ・執行役員を兼務している場合にはその役位を中心に、職位に応じて個人別に支給額を決定し、金銭を月次に分割して支給 |
| 年次インセンティブ報酬 | 業績連動報酬 | ・単年度のOKIグループ連結業績および担当部門別業績と連動した支給金額を個人別に決定し、金銭を年1回支給<br>・支給率は、業績による定量評価と社長または人事・報酬諮問委員会の委員による定性評価に応じて0～250%の範囲で決定<br>・上位役位の業績連動が高くなるように設定し、支給率100%の際の金額は、基本報酬の35～45%の金額に設定 |
| 中長期インセンティブ報酬 | 業績連動報酬 | ・業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）を採用<br>・業績評価期間を中期経営計画期間である3カ年とし、中期経営計画の業績達成状況に応じて、評価期間終了後に株式を交付（ただし、交付株式の一部は金銭で支給）<br>・支給率は、目標の達成度に応じて0～250%の範囲で決定<br>・上位役位の業績連動が高くなるように設定し、支給率100%の際の金額は、基本報酬の15～20%の金額に設定<br>・取締役等が法令等に重要な点で違反したと取締役会が認めた場合等には、株式の交付を受ける権利は喪失（クローバック条項） |

### 業績連動報酬の算定方法

年次インセンティブ報酬は、支給額の80%を定量評価により役位に応じてあらかじめ設定された標準報酬額に業績評価に基づく係数を乗じた額とし、20%を定性評価により支給額を算定します。定量評価に用いる業績評価指標は、OKIグループの持続的な成長を成し遂げるために業績評価指標として適切であると判断された指標（売上高、営業利益、運転資本）を採用します。定量評価は、OKIグループ連結業績連動分および担当部門別業績連動分で構成しています。

中長期インセンティブ報酬は、中長期的な企業価値・株主価値向上ならびに株主との価値共有を図るうえで適切な指標であると判断したROE、ならびに中長期的成長に一層重点を置き中期経営計画との連動性を高めるために適切な指標であると判断した売上高およびESG（自社拠点$CO_2$排出量の削減率や女性幹部社員比率など）に関する指標を業績評価指標として採用します。その算定方法は、あらかじめ設定した役位別の標準報酬額を、業績評価期間の開始時点の株価で除した数について、業績評価による係数を乗じた数を交付株式数として算定します（ただし、交付株式の一部は交付時の株価で金銭に換算して支給）。

### 報酬の決定プロセス

取締役および執行役員の個人別の報酬等の内容に係る決定方針は、人事・報酬諮問委員会において審議した後、同委員会の答申に基づいて取締役会において決定しています。その際には、外部機関の客観的な評価データなどを活用しながら、妥当性を検証しています。

2025年度に開催された人事・報酬諮問委員会は12回で、そのうち6回において役員の報酬制度に関する議論を行い、2回の答申を行っています。

### 取締役および監査役の報酬等の総額等

| 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）※2 |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 固定報酬 | 業績連動報酬 | | |
| | | 基本報酬 | 年次インセンティブ報酬 | 中長期インセンティブ報酬※1 | |
| 取締役（社外取締役を除く） | 306 | 170 | 40 | 94 | 5 |
| 監査役（社外監査役を除く） | 46 | 46 | — | — | 3 |
| 社外役員 | | | | | |
| 社外取締役 | 55 | 55 | — | — | 5 |
| 社外監査役 | 27 | 27 | — | — | 3 |

※1 中長期インセンティブ報酬については、2025年度において費用計上した額を記載しています。
※2 2025年度末の役員の人数と相違があるのは、2025年6月25日開催の第101回定時株主総会終結の時をもって退任した役員が含まれているためです。

## 政策保有株式

### 中期経営計画2025における政策保有に関する方針と検証の内容

中期経営計画2025においては、純資産比率20%程度までの縮減（みなし保有株式を除く）を目標として、計画的に売却を進めていく方針のもと、保有する政策保有株式について毎年取締役会で保有の適否を総合的に判断してきました。

### 政策保有株式にかかる議決権行使基準

政策保有株式の議決権行使にあたっては、以下のとおり議案を類型化し、行使基準を設けて判断および行使しています。

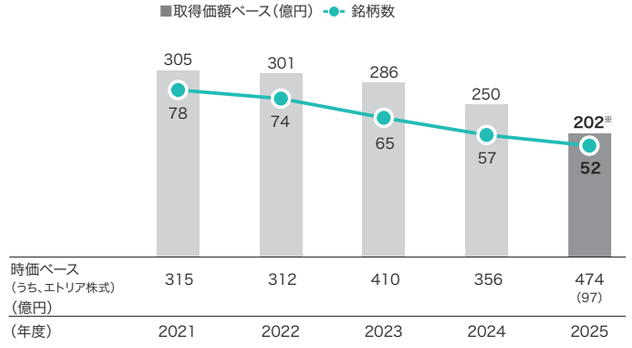
- 役員選任議案の場合には、総数、独立役員の比率等
- 役員報酬議案の場合には、業績、資産状況等
- 剰余金処分議案の場合には、業績、内部留保の状況等
- 買収防衛策、M&A、第三者割当増資の議案については特に慎重に検討

### 中期経営計画2025における政策保有株式の縮減実績

上記の方針に基づき対応してきた結果、政策保有株式残高は純資産比率21%※となるまで縮減し、時価上昇の影響を受けたものの目標とする水準を達成しました。

※ プリンター開発生産機能の再編に伴い取得したエトリア株式については、純資産比率の算定には含めていません。

### 政策保有株式の推移




※エトリア株式を除く

### 経営計画2031における政策保有株式の縮減方針

経営計画2031においても、さらなる政策保有株式の縮減に努めていきます。

経営計画2031では、投資家との対話などを踏まえ縮減目標をより明確にする観点から、みなし保有株式を含めたすべての政策保有株式を対象とし、それに基づいた純資産比率を縮減目標とする方針に変更します。

上記の方針による2025年度末時点の純資産比率は43%となりますが、この水準を2028年度末に20%未満、2030年度末に10%未満にまで縮減します。時価の高騰などがあった場合においても、目標達成に向けて計画的に保有株式の縮減を進めていきます。

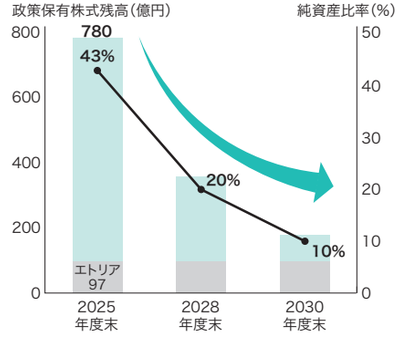
なお、2025年度末残高780億円のうち、約180億円分の売却については2026年5月21日付で適時開示を行っています。

### 2025年度末残高および銘柄数

| | 金額（億円） | 銘柄数 |
|---|---|---|
| A：上場株式 | 320 | 7 |
| B：非上場株式 | 154 | 45 |
| BS計上額計（A+B） | 474 | 52 |
| C：みなし保有株式 | 306 | 7 |
| 政策保有株式計（A+B+C） | 780 | 59 |

### 経営計画2031の縮減目標

※みなし保有株式とエトリア株式を含む




### 売却により生じた資金の活用

政策保有株式の売却により生じた資金については、中長期的な企業価値向上に向け、主として知的資本の強化、事業戦略の実現、株主還元などに充当していきます。