

## コーポレート・ガバナンス

OKIグループは、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ることが経営の最重要課題であるとの認識に立ち、「経営の公正性・透明性の向上」「意思決定プロセスの迅速化」「コンプライアンスの徹底およびリスク管理の強化」を基本方針として、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

### コーポレート・ガバナンス体制

OKIは監査役設置会社として取締役会および監査役会を設置するとともに、執行役員制度を導入し、業務執行と監督の分離による意思決定プロセスの迅速化を図っています。また独立した客観的な立場から実効性の高い監督を行うため、複数の社外取締役を招聘し、人事・報酬に関わる任意の委員会を設置するなど、経営の公正性・透明性の向上に努めています。監査役・監査役会による客観的な監査などにより、コンプライアンスの徹底およびリスク管理の強化に取り組んでいます。

#### 取締役会

取締役会は原則として月1回開催するほか、必要に応じ臨時に開催し、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。取締役会は9名の取締役で構成され、うち4名を独立性の高い社外取締役とすることにより、経営の公正性・透明性の向上を図っています。また、取締役会の議長は非執行の会長が務めることとしています。なお、事業年度ごとの経営責任をより明確にするため、取締役の任期を1年としています。

#### 監査役会

監査役会は4名の監査役で構成され、うち2名は独立性の高い社外監査役です。監査役は、監査役会で決定した監査方針、方法などに基づき、取締役会その他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OKI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。

#### 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、意思決定プロセスの迅速化を図っています。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。

#### 任意の委員会の活用

OKIは、役員の選解任および役員報酬の決定に関わるプロセスの透明性を確保するため、任意の委員会として人事・報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は社外役員を主要な構成員とし、取締役・執行役員等の選解任および報酬制度・水準などについて客観的な視点から審議のうえ、取締役会に答申を行います。

#### 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に加え、以下の事項を考慮しています。

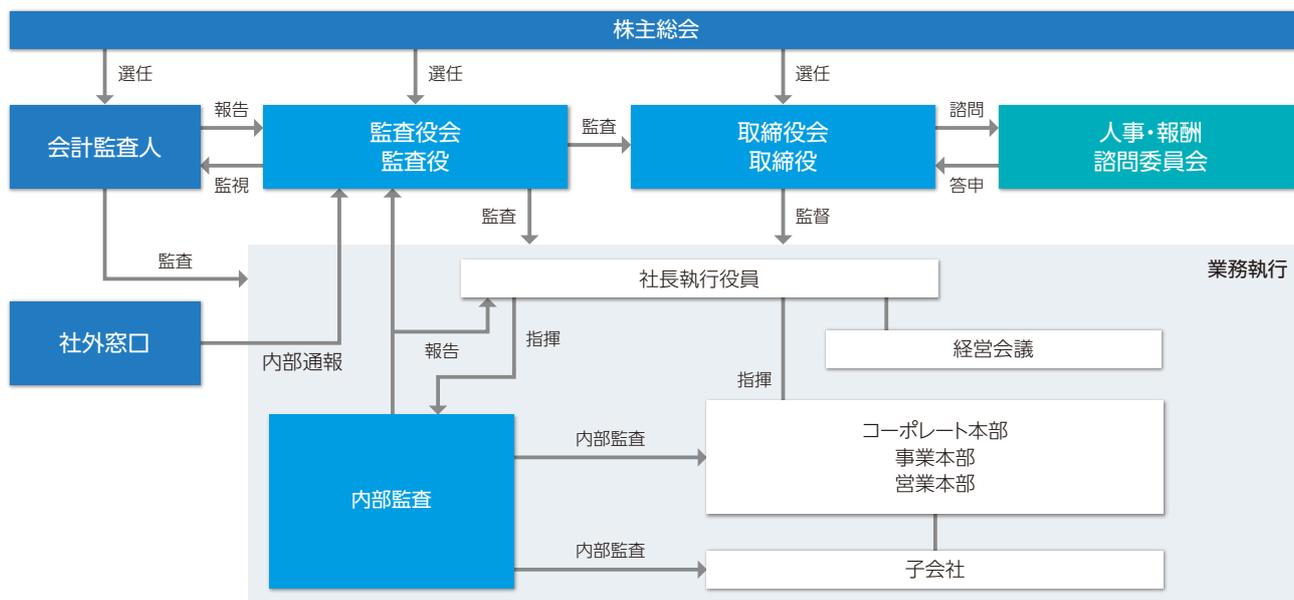
- 人格、見識、高い倫理観、公正さ、誠実さを有し、遵法精神に富んでいること
- OKIグループの企業理念の実現と、持続的な企業価値向上に向けて職務を遂行できること
- 就任期間の長さ
- 監査役については、必要な財務・会計・法務に関する知識を有すること

取締役、監査役、執行役員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恐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、発生後直ちに人事・報酬諮問委員会にて審議し、取締役会に提案します。

#### 内部監査

OKIは内部監査部門として、グローバルグループ監査室を設置しています。同室は、公認内部監査人1名、公認不正検査士1名を含む25名から構成され、内部監査規程に則り、OKI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、内部統制遂行上の過誤不正を発見、防止し、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。

## コーポレート・ガバナンス体制



## 取締役会、人事・報酬諮問委員会、監査役会の構成

●:議長・委員長 △:助言

氏名	担当	在任期間	記事	取締役会	人事報酬	監査役会
川崎 秀一	取締役会長	15年		●	○	
鎌上 信也	代表取締役社長執行役員	6年		○		
星 正幸	代表取締役副社長執行役員	4年		○		
坪井 正志	取締役専務執行役員	1年		○		
布施 雅嗣	取締役常務執行役員	1年		○		
浅羽 茂	社外取締役	3年	独立	○	●	
斎藤 保	社外取締役	2年	独立	○	○	
川島 いづみ	社外取締役	2年	独立・女性	○	○	
木川 眞	社外取締役	1年	独立	○	○	
矢野 星	常勤監査役	3年		△		●
畠山 俊也	常勤監査役	1年		△		○
志波 英男	社外監査役	新任	独立	△		○
牧野 隆一	社外監査役	新任	独立	△		○

## OKIが取締役(非業務執行取締役)に特に期待する分野

氏名		企業経営	法務 リスク管理	人財開発	財務 M&A	国際経験	物流管理	技術研究	営業販売
川崎 秀一	非執行	○		○					○
浅羽 茂	社外			○	○	○			
斎藤 保	社外	○	○			○		○	
川島 いづみ	社外		○		○				
木川 眞	社外	○		○			○		

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬

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。

報酬体系は、基本報酬、単年度の業績に連動した年次インセンティブ報酬、中長期の業績に連動した株式報酬型の中長期インセンティブ報酬から構成されています。

これは、OKIグループの「攻めの経営」を後押しし、「中期経営計画」を達成する経営へシフトするための環境整備の一環として実施しているものです。

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。また、報酬制度や水準は、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。

報酬額については、取締役は年額6億円以内（これには使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まれません）と、2006年6月29日開催の第82回定時株主総会で決議されています。また別枠で、社外取締役を除く取締役に対する株式報酬型ストックオプションに関する報酬として、年額1億円以内と2016年6月24日開催の第92回定時株主総会にて決議されています。

### 報酬の種類と割合のイメージ

報酬の種類	報酬の内容	基本報酬を100とした場合の各報酬の割合		
基本報酬	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、金銭を支給します。	業績評価が最大値		
年次インセンティブ報酬	過年度の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、金銭を支給します。上位役位の業績連動が高くなるよう設定しており、評価に応じて0から200%の範囲で決定されます。支給率100%の際には役位に応じて、基本報酬の35%から45%の金額となります。	100	70~90	30~40
中長期インセンティブ報酬	中期計画目標に連動した支給金額を決定し、ストックオプションで支給します。上位役位の業績連動が高くなるよう設定しており、評価に応じて0から200%の範囲で決定されます。支給率100%の際には役位に応じて、基本報酬の15%から20%の金額となります。	業績評価が基準値		
		100	35~45	15~20
		業績評価が最小値		
		100		

### 取締役会実効性評価

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、取締役会の実効性の評価・分析を行っています。

#### 取締役会の実効性評価の方法

2019年11月の取締役会において、2019年度の実効性評価の方法について議論し、前年度と同じく、すべての取締役、監査役を対象としたアンケート、個別ヒアリング、取締役

会による審議の三段階を、取締役会事務局が事務局を務めて実施することとしました。議論においては、第三者評価の導入も検討しましたが、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の結論になりました。ただし、第三者評価にも、評価プロセスなどを他社と比較できるなどの有用な点もあるため、数年に一度導入することについて、次年度以降も検討することとしました。

アンケートは、「コーポレートガバナンス・コード」および「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実施指針」（経

済産業省)を踏まえて作成した前年度のものをベースに、「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」(同省)に関する項目を追加しました。その結果、「取締役会の在り方」「社外取締役の活用の在り方」「経営陣の指名・報酬の在り方」および「グループガバナンスの在り方」を設問としました。

### 取締役会の実効性に関する評価結果

2019年度の評価の結果、OKIの取締役会の実効性は全体的に向上しているものの、さらに改善すべき事項もあることが確認されました。その詳細は以下のとおりです。

#### (1) 2018年度課題の2019年度における改善状況

2018年度に認識された課題の状況が、以下のように整理されました。

##### ●実施した事項

「社内・社外取締役構成の見直し」および「子会社の内部統制実効性向上」を実施した。

##### ●実施中である事項

「経営戦略に関する議論の深化」「資本コストを含むセグメント別管理指標の導入」および「事業ポートフォリオの定量評価」について、次期中期経営計画を作成する中で進めている。

##### ●さらに促進すべき事項

次期中期経営計画を踏まえて「投資家に成長方針をご理解いただけるような対話」に力を入れるべきである。また、「社長後継者、取締役候補者育成の中期的な育成カリキュラム策定・進捗の監督」をさらに促進すべきである。

#### (2) 2019年度の新規の課題認識

新規の課題として、以下の事項が認識されました。

##### ●施策の有効性の検証

内部統制に関する改善施策が十分に機能しているかの検証を、子会社、特に海外子会社を中心に進めること。

##### ●取締役会のさらなる機能向上

取締役会の運用を効率化し、討議の時間を増加すること。社外役員とミドルレベルとの接触機会を増加するなど、社外役員へ現場情報を提供する機会を増やすこと。

OKIは企業価値の向上を実現することを目的として、継続的に取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

## 後継者の育成

社長およびその他の執行役員の後継者育成については、OKIの企業理念や、目指す姿を実現するための事業戦略、事業計画を企画、実行、完遂し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、社長執行役員が育成計画案を作成しています。当該計画案は、人事・報酬諮問委員会において審議され、社長執行役員に必要な助言・勧告がなされるとともに、進捗状況が監督されています。

育成に関しては、若手から経営幹部候補者向けのカリキュラムを実施し、さらに計画的に部門長以上の役職や子会社社長などの重要ポストへ配置、任用することによって経験を積ませています。また、社外役員が後継者候補の人格、見識および能力を見る機会として、取締役会での事業報告、事業戦略のレビュー報告などの場を積極的に利用しています。

## 政策保有株式

OKIは、当社および株式発行会社の中長期的な企業価値向上その他の事情を総合的に検証し、政策保有株式を段階的に縮減することを方針としています。保有する政策保有株式については、毎年取締役会で検証しています。検証に際しては、個別の銘柄ごとに、定量的・定性的要因を考慮し総合的に保有の適否を判断しています。なお、政策保有株式保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかについては、今後さらに検証を深めます。

保有している政策保有株式の議決権行使にあたっては、以下のように議案を類型化し、行使基準を設けて判断および行使をしています。

- 役員選任議案の場合には、総数、独立役員比率など
- 役員報酬議案の場合には、業績、資産状況など
- 剰余金処分議案の場合には、業績、内部留保の状況など
- 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する