

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

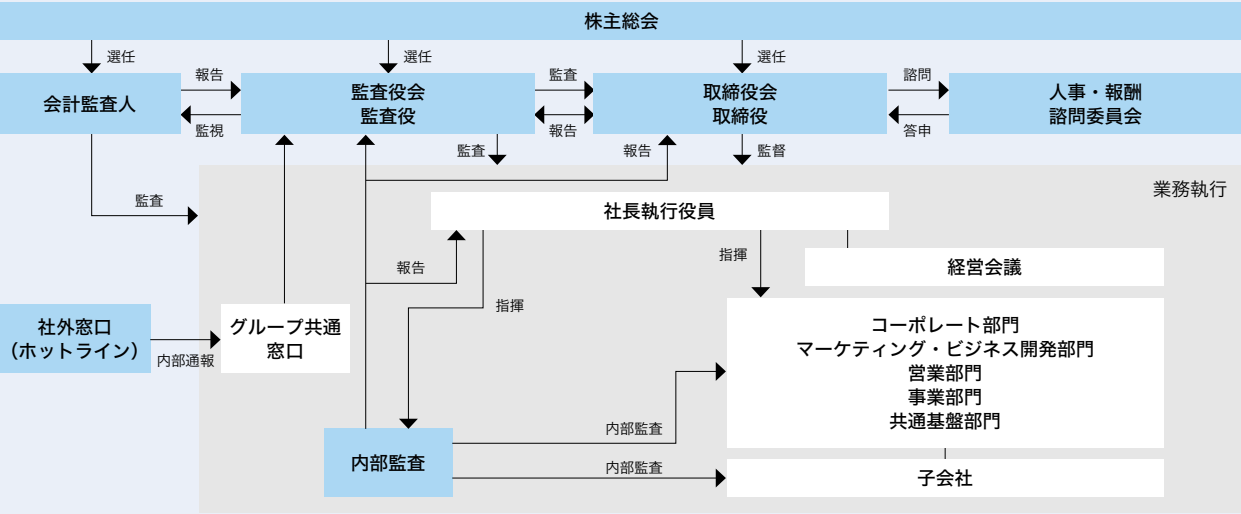
OKIグループは、『『進取の精神』をもって、情報社会の発展に寄与する商品を提供し、世界の人々の快適で豊かな生活の実現に貢献する』との企業理念のもと、多様なステークホルダーの信頼に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることが経営の最重要課題であるとの認識にたち、「経営の公正性・透明性の向上」「意思決定プロセスの迅速化」「コンプライアンスの徹底およびリスク管理の強化」を基本方針として、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

詳細は、以下Webサイトをご参照ください。
<https://www.oki.com/jp/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。さらに監査役、監査役会による監査に加え、リスク管理委員会の設置などにより、「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。

ガバナンス体制



取締役会

2024年度 実施回数：14回

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、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。取締役会の機能を確保するために、取締役候補者の選定に際してはスキル・マトリックスに基づいた専門分野、職務経験および性別などの多様性に配慮するとともに、社内・業務執行取締役と独立性の高い社外取締役のバランスがおおむね半々程度が適切であると考え、4名を独立社外取締役（うち女性取締役2名）とし、経営の公正性・透明性の向上を図っています。また、取締役会の議長は独立社外取締役が務めています。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年とする旨を定款に定めています。

■2024年度における主な審議内容

2024年度は中期経営計画2025の進捗確認に注力し、オフサイトミーティングの場も利用して定期的に各担当部門から現状を直接報告し、それに基づき取締役会で活発な議論が継続して行われました。さらに、以下の項目についても議論を深めています。

- ・ ROICなどの収益管理および経営資源の適切な配分
- ・ 取締役会実効性評価
- ・ 政策保有株式
- ・ 重要な投資および事業再編
- ・ SR計画および結果

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 兼 最高経営責任者	○		
	寺本 禎治	代表取締役副社長執行役員	○		
	片桐 勇一郎	取締役専務執行役員	○		
	加藤 洋一	取締役常務執行役員	○		
	斎藤 保	独立社外取締役	○	○	
	川島 いづみ	独立社外取締役	◎議長	○	
	木川 眞	独立社外取締役	○	◎委員長	
監査役	遠山 亮子	独立社外取締役	○	○	
	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

取締役会の実効性評価

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。

2024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、数年に一度程度の実施が適当であるとの判断から、2024年度は外部の大手法律事務所による評価を受けています。第三者評価では、アンケート設計から結果集計、インタビュー、取締役会での議論の設定などのプロセスと有効性についての評価検証を実施し、当社の実効性評価は妥当なものであるとの評価結果を得ています。

実効性評価のプロセスと有効性について第三者による評価検証を実施

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

取締役会の実効性に関する評価結果

2023年度 課題

- ・ 現行中期経営計画の継続的かつ効果的なモニタリング
- ・ 人財育成計画のさらなる議論
- ・ 収益管理指標の導入と評価

2024年度 取り組み方針

- ・ 中期経営計画2025の継続的なモニタリングを通して、環境の変化に応じた見直しの検討
- ・ 上記に応じて、中核人財をはじめ人的、金銭的な経営資源の配分について機動的な見直し
- ・ 成長戦略の阻害要因となりうるリスクを早期に把握し、排除や回避のための適切な判断の実施

2024年度 重点的な取り組み内容

- ・ 中期経営計画2025に織り込まれた各事業の諸施策の進捗状況をモニタリングし、各事業の責任者と目標達成に向けた議論を実施
- ・ 経営資源の配分について人的リソースシフトなどの状況把握を行うとともに、ROICに関し、事業特性等を踏まえた活用について議論を実施

2024年度 課題

- ・ 取締役会審議のさらなる充実に向けた多様な議論の場の設定
- ・ 中長期視点での議論テーマの充実

2025年度 取り組み方針

- ・ 取締役会審議のさらなる充実を前提に、オフサイトミーティングの活用など、多様な形式による議論の場を設定し、質の高い議論を継続して行う
- ・ 中期経営計画2025の総仕上げ、次期経営計画策定に向けて、以下のような観点での議論を充実
事業ポートフォリオ／人財戦略、財務戦略／サステナビリティ推進

役員の選解任、報酬

■人事・報酬諮問委員会

2024年度 実施回数：12回

OKIは、取締役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と判断の客観性を確保するため、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。必要に応じて適宜開催し、取締役会での決議に先立ち、取締役・執行役員等の選解任および報酬制度・水準などについて諮問を受け、客観的な視点から審議のうえ、取締役会に答申を行っています。同委員会は、4名の社外取締役で構成され、現在の委員長は、取締役会の決議により、独立社外取締役が務めています。

2024年度は、中期経営計画2025達成に向けての執行体制の検討、また継続的な企業価値向上のため、業績向上への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されました。

■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、持続的な企業価値の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。

■スキル・マトリックスの考え方

OKIは、当社取締役会がその役割・責務を適切に果たすために、当社の経営理念、ビジョンおよび経営計画などに照らして、各取締役が期待される知識・経験を活かした能力を発揮することにより、取締役会全体として必要なスキルが充足されるものと考えています。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.51](#) からの「役員一覧」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
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
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することで、従業員がやりがいを感じ、能力を発揮できる
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
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
製造・SCM	当社の強みであるモノづくり、競争力を強化するうえで重要な経営基盤

■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拔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、評価をしています。また、社外役員が経営幹部候補者の資質および能力を見る機会として、中期経営計画の戦略および進捗報告などの場を積極的に利用しています。

役員報酬

(2024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/jp/ir/corporate/governance/officers.html>

■取締役報酬の構成

報酬体系は、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（3カ年）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		・ 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 ・ 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 ・ 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%から45%の金額に設定
	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 ・ 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） ・ 支給率は、目標の達成度に応じて0～250%の範囲で決定 ・ 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%から20%の金額に設定 ・ 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）
中長期インセンティブ報酬		

■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CO₂排出量の削減率や女性幹部社員比率等）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の決定方法は、役員報酬の決定に関わるプロセスの透明性と判断の客観性を確保するために、4名の社外取締役および1名の非業務執行社内取締役で構成され、かつ社外取締役が委員長を務める人事・報酬諮問委員会を設け、取締役および執行役員の報酬制度、水準等について、取締役会の決議に先立ち審議し、取締役会への答申を行い、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等を活用しながら、妥当性を検証しています。

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 (人)
		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	
取締役（社外取締役を除く）	265	183	58	22	5
監査役（社外監査役を除く）	46	46	—	—	2
社外役員					
社外取締役	55	55	—	—	4
社外監査役	27	27	—	—	5

（注1）中長期インセンティブ報酬については、2024年度において費用計上した額を記載しています。
（注2）2024年度末の取締役（社外取締役を除く）および社外監査役の人数と相違しているのは、2024年6月21日開催の第100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。

監査役会

2024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、監査役会で決定した監査方針、方法等に基づき、取締役会や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、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/jp/ir/corporate/governance/structure.html>

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。

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3名、公認不正検査士2名を含む28名で構成され、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グループ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とりまとめ、2025年6月に内閣総理大臣に提出し、対外的に開示しています。

なお、子会社に対してガバナンスの体制を強化するため、関係会社管理規程をもとに各子会社への指導と支援を行います。

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や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しています。2022年度末には純資産の約30%を保有していましたが、2024年度末には約24%まで縮減しました。中期経営計画2025の最終年度にあたる2025年度末には純資産比率20%以下^{*}を見込んでいます。保有する政策保有株式について、毎年取締役会で検証しています。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。

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。

※プリンター開発生産機能のエトリア社参画に伴う株式取得を除く

- 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する

政策保有株式の推移

