

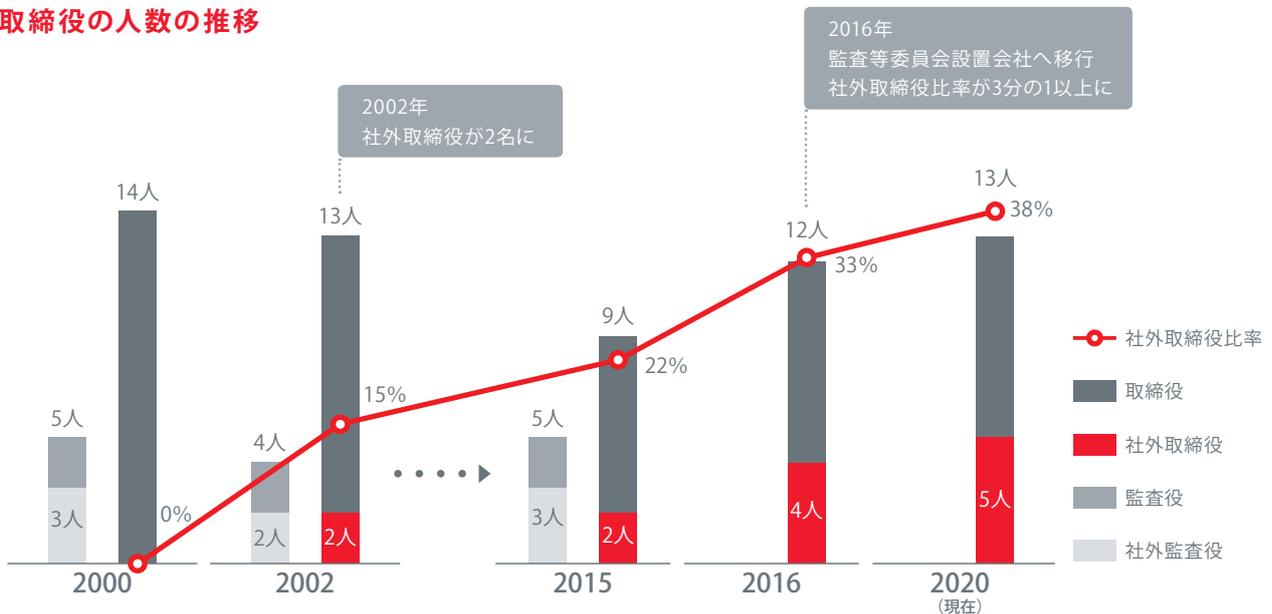
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と強化のあゆみ

ムラタは、コーポレート・ガバナンスを経営上の最も重要な課題のひとつと位置付けており、すべてのステークホルダーに配慮しつつ、会社が健全に発展・成長していくため、常に最適な経営体制を整備し、機能させるよう取り組んでいます。

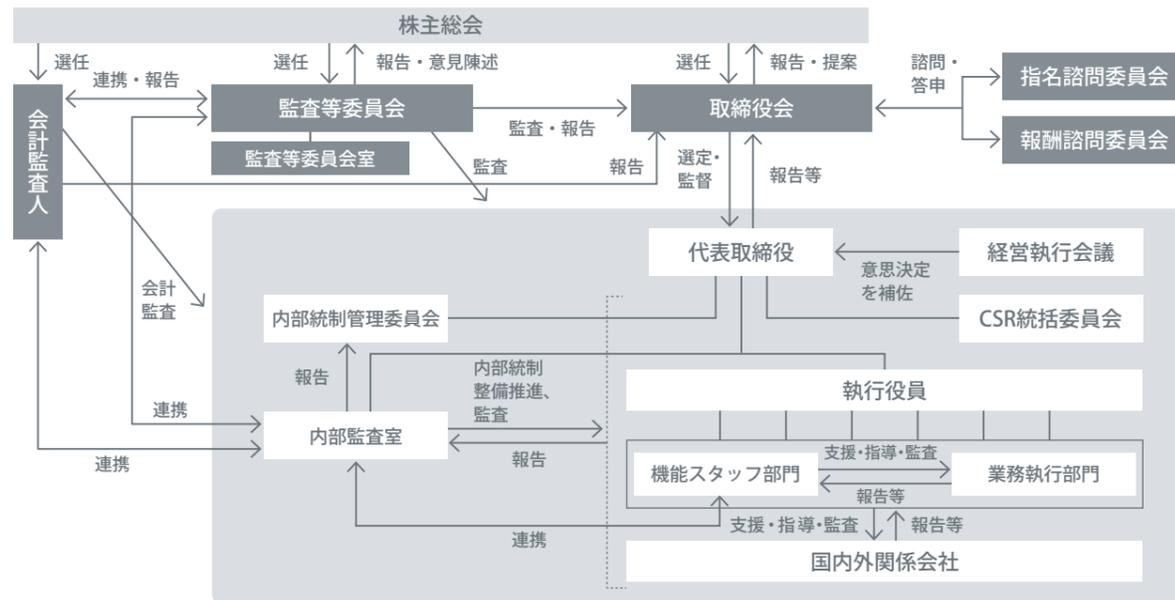
これまで、業務執行機能および監督機能の強化ならびに経営の透明性の向上のため、社外役員の選任以外にも下表の施策を着実に実行し、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んできました。

2000年	● 執行役員制度を導入、社外取締役の選任を宣言 ● 経営執行会議を設置
2001年	● 社外取締役を初めて選任 * 2002年から社外取締役2名へ。 * 1971年に社外監査役を初めて選任。(過去には常勤の社外監査役も)
2002年	● 企業倫理規範・行動指針を制定
2004年	● 役員退職慰労金制度を廃止 ● 報酬諮問委員会を設置 ● 内部統制管理委員会、監査室(現 内部監査室)を設置
2006年	● 内部統制システム基本方針を制定
2007年	● CSR推進室を設置
2008年	● CSR委員会(現CSR統括委員会)を設置
2015年	● コーポレートガバナンス・ガイドラインを制定 ● 指名諮問委員会を設置
2016年	● 監査等委員会設置会社に移行 * 社外取締役が取締役の3分の1以上となる。
2017年	● 譲渡制限付株式報酬制度を導入

取締役の人数の推移



コーポレート・ガバナンスの体制図



- 取締役会
経営の基本方針と特に重要な業務執行の意思決定および取締役の職務の執行の監督を行います。
- 監査等委員会
取締役の職務の執行を監査します。また、取締役の選任や報酬につき株主総会で意見を述べることができます。監査等委員である取締役のうち、財務および会計に関する相当程度の知見を有する者は3名です。常勤の監査等委員を1名置き、会社の業務や財産状況に関する情報を非常勤の監査等委員と共有しています。
- 指名諮問委員会・報酬諮問委員会
役員の指名・報酬につき取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として設置しています。
これらの委員会の委員は取締役会が取締役から選定し、複数の独立社外取締役を含むものとしています。

「監査等委員会設置会社」のガバナンス形態を選択

村田製作所は、会社のガバナンス形態として「監査等委員会設置会社」を選択しています。
「監査等委員会設置会社」では、取締役会は重要な業務執行の決定を業務執行取締役に委任することが可能となります。個別の業務執行の決定を業務執行取締役に委任することで、より迅速な経営判断、機動的な業務執行が可能となります。その一方で、取締役会は会社の経営方針・事業戦略に関する

- 経営執行会議
取締役会、代表取締役の意思決定を補佐する審議機関として設置しています。役付取締役および取締役兼業務執行役員で構成し、社内規定に定めた経営案件について、審議する体制を敷いています。
- CSR統括委員会
CSR経営を継続的かつ計画的に推進するために設置し、CSRの社内への浸透と社外への一元的対応を行っています。
- 内部統制管理委員会
会社の業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）の維持ならびに継続的改善を図るために設置し、内部統制システムの整備状況と運用状況を評価しています。
- 執行役員
より迅速な経営判断、機動的な業務執行を目的として、執行役員が責任と権限をもって業務執行を行う体制をとっています。

議論およびモニタリングにより多く注力できるようになることから、取締役会の機能の強化につながると考えています。
また、監査等委員である取締役は、取締役会における議決権と「監査等委員会」として取締役の選任や報酬につき株主総会で意見陳述する権限を有しています。このことから、業務執行取締役等に対して強い監督機能が期待できると考えています。

取締役会等の構成(2020年6月26日時点)

●:議長・委員長 ○:メンバー
※独立社外取締役を赤色で表示

地位	氏名	取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
代表取締役会長	村田 恒夫	●		●	○
代表取締役社長	中島 規巨	○		○	
取締役	岩坪 浩	○			
取締役	竹村 善人	○			
取締役	石谷 昌弘	○			
取締役	宮本 隆二	○			○
取締役	南出 雅範	○			
取締役	重松 崇	○		○	
取締役	安田 結子	○		○	●
取締役(監査等委員・常勤)	小澤 芳郎	○	●		
取締役(監査等委員)	神林 比洋雄	○	○		○
取締役(監査等委員)	山本 高穂	○	○	○	
取締役(監査等委員)	宗像 直子	○	○		

内部統制の体制

村田製作所は、会社の業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）の整備に関する基本方針を、取締役会において定め、これに基づき、内部統制システムの適切な整備・運用に努めています。
ムラタグループにおいて経営の基本理念としての「社は」を共有し、その具現化に向けて、コンプライアンスの基本理念と行動指針を定め、ムラタグループ全体に展開しています。また、国内・海外関係会社を含めたムラタグループ全体において共通の意思決定に関する規定および手続を定めております。これに基づき関係会社の事業運営について協議するとともに、ムラタグループの事業運営に関する各種情報を

共有しています。また、付議基準に合致した案件は、経営執行会議・取締役会に付議され、審議・検討されます。
さらに、各業務機能（総務・人事・経理等）を主管する部門は、ムラタグループにおける業務が適正かつ効率的に行われるよう各業務の枠組み、処理手続、判断基準を定めるとともに、子会社に対し必要に応じて適切な指導を行っています。また、独立した組織として内部監査部門（内部監査室）は、ムラタグループにおける業務が法令、社内の規定等に基づいて、適正かつ効率的に行われていることを評価・モニタリングしています。

取締役会の実効性の分析・評価

取締役会の実効性の向上を図るべく、年に1度、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を実施し、その手続きおよび結果の概要を開示しています。

●分析・評価プロセス

取締役の全員を対象とするアンケートおよび社外取締役を対象とするインタビューを実施し、そのアンケートおよびインタビュー結果を参考に取締役会で複数回の議論を経て分析・評価を行いました。

アンケートおよびインタビューでは、取締役会の構成、付議事項、審議状況、取締役自身の参加姿勢、その他運営全般に関する事項について確認を行っています。なお、アンケートの実施・集計・分析等について第三者を起用して実施しました。

●分析・評価の結果、今後の課題

アンケートの結果およびインタビュー内容の分析・報告より、当社の取締役会はその役割・責務に照らし、実効性をもって機能していると評価しております。特に、自由に意見表明ができる雰囲気醸成されており、自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされていると評価されました。

その一方で、主に次の点については今後も一層の取り組みをすべきであると認識いたしました。

- 経営方針・事業戦略に対する業務執行モニタリングの徹底
- 事業に関するリスク管理についての議論の充実
- ESG対応・SDGsへの取り組みに関する議論の充実
- 海外のグループ会社に対する内部統制システムの監督の充実

これらの評価結果・検討課題を踏まえ、今後も継続して取締役会の実効性のさらなる向上に努めてまいります。

取締役候補者の指名について

●指名の方針

ムラタの事業内容、規模、経営環境等を考慮の上、取締役会の機能（経営の基本方針・重要な業務執行の決定および取締役の職務の執行の監督）の発揮に貢献できる知識・経験と資質を有する人材を、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性に配慮した上で取締役候補者として指名しています。

また、社外取締役候補者の指名については、幅広い多様な分野に人材を求め、東京証券取引所および村田製作所の定める独立性判断基準を満たす人材を候補者とするよう努めています。

特に監査等委員である取締役候補者については、前述に加えて、公正かつ客観的な立場から取締役の業務執行状況を監査し、経営の健全性および透明性の向上に貢献できる資質を有し、経営管理、事業運営に関する豊富な知識・経験を有する人材を監査等委員である取締役候補者として指名しています。また、監査等委員である取締役候補者の過半数は社外取締役を指名しています。

●指名の手続

指名諮問委員会にて、取締役候補者の指名基準や独立社外取締役の独立性判断基準、取締役候補者の指名および代表取締役・役付取締役候補者の指名、代表取締役社長の後継者計画について審議し、取締役会に答申しています。

取締役会は、指名諮問委員会の答申に基づき取締役候補者の指名に関して決定しています。監査等委員である取締役候補者の指名については、監査等委員会の同意を得るものとしています。

取締役の報酬について

●報酬に関する方針

村田製作所の取締役報酬は、グローバルな競争力を有する電子機器および部品メーカーの経営者層に対する報酬としてふさわしいものとし、同業他社と比較しても優秀な人材を確保することができ、業績向上に対する士気や意欲を高め、企業価値の増大に資することのできる制度・水準とすることを基本方針としています。

監査等委員でない社内取締役に対する報酬は、①月例報酬、②短期インセンティブを与える目的の賞与および③中長期インセンティブを与え取締役と株主との一層の価値共有を進める目的の株式報酬から構成しています。

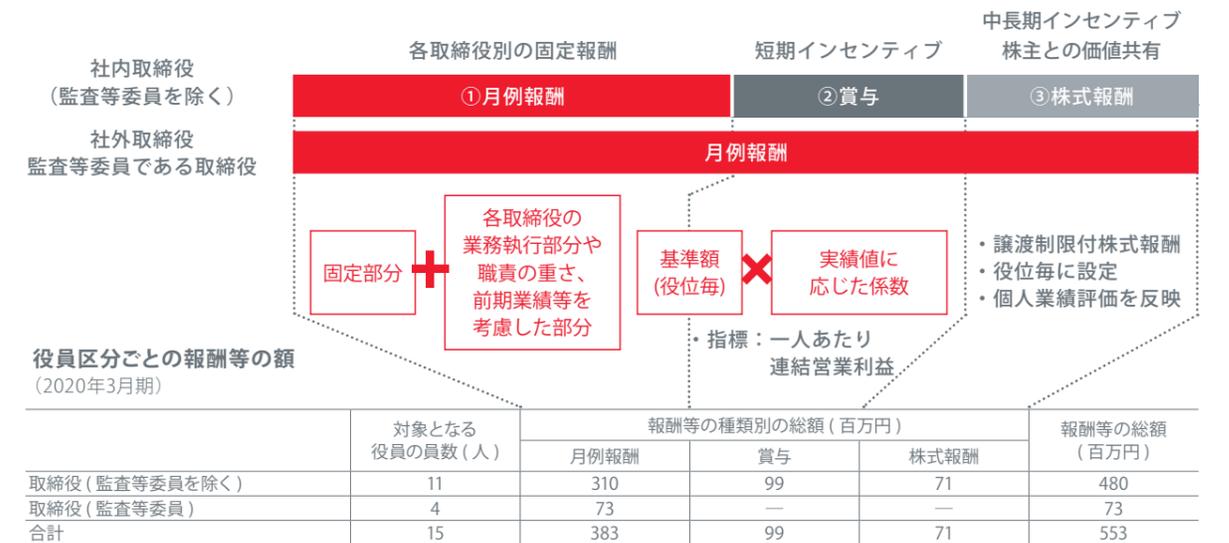
また、監査等委員でない社外取締役および監査等委員である取締役に対する報酬については、月例報酬のみとしています。

●報酬決定の手続

取締役の報酬の制度・水準は、報酬諮問委員会で審議し、取締役会に答申しています。取締役会は、報酬諮問委員会の答申に基づき取締役の報酬に関する基準を決定しています。

具体的な報酬額は報酬に関する基準に則って算出し、監査等委員でない取締役の個別報酬は報酬諮問委員会への諮問を経て決定しています。

監査等委員である取締役に対する報酬については、監査等委員である取締役の協議により個別の固定報酬として決定しています。



(注) 1. 上記には、当期中に退任した取締役(監査等委員を除く)1名を含めています。
2. 上記のうち、社外取締役6名に対する報酬等の総額は86百万円です。

【独立性判断基準の要旨】

- (1) 当社及び当社の現在の子会社又は過去3年以内に子会社であった会社において、業務執行者でないこと。
- (2) 当社の現在の主要株主又はその業務執行者でないこと。
- (3) 当社及び当社の現在の子会社において、現在の重要な取引先又は過去3年以内に重要な取引先であった会社等の業務執行者でないこと。
※「重要な取引先」とは、当社又は取引先の年間連結売上高の2%以上の取引があったものを指す。
- (4) 当社及び当社の現在の子会社から、過去3年以内に年間1,000万円を超える寄付又は助成を受けている組織の業務執行者でないこと。

- (5) 当社及び当社の現在の子会社から、取締役又は監査役、執行役員を受け入れている会社又はその子会社、又は過去3年以内に受け入れていた会社又はその子会社の業務執行者でないこと。
- (6) 当社とコンサルティングや顧問契約などの重要な取引関係がなく、又は過去に重要な取引関係になかったこと。
- (7) 当社の監査法人の業務執行者でないこと。
- (8) 当社及び当社の現在の子会社において、取締役・監査役・執行役員の配偶者又は二親等以内の親族でないこと。
- (9) 当社の一般株主全体との間で上記(1)から(8)までで考慮されている事由以外の事情で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれのない人物であること。

- ①月例報酬：各取締役別の固定報酬とし、取締役としての固定部分と、各取締役の業務執行部分や職責の重さ、前期業績等を考慮した部分から成ります。
- ②賞与：賞与の総額は、当社の業績に応じて決定しています。賞与算出の基準とする重要指標は、企業の成長度や生産性向上を計るものとして、資本コストも考慮した一人当たり連結営業利益としています。賞与を算定する前提としての目標値は設定せず、役位毎の基準額に、実績値に応じた係数を乗じて算出しています。
- ③株式報酬：中長期的な企業価値の向上につなげていくために譲渡制限付株式報酬としています。各取締役の役位毎に設定して、個人業績評価を反映しています。