

コーポレート・ガバナンス

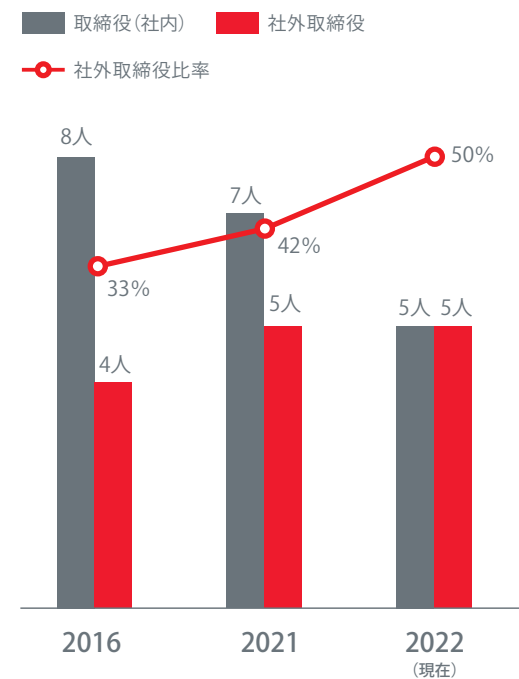
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と強化のあゆみ

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。

1971年、「外部からの視点」を取り入れることも重要という考えのもと、社外監査役を初めて選任しました。2001年には社外取締役を初めて選任し、近年は社外取締役の多様化と社外取締役比率の引き上げを進め、2016年の監査等委員会設置会社への移行後は、社外取締役比率を3分の1以上としました。また、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います。

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（現 経営会議）を設置
2001年	● 社外取締役を初めて選任 ＊ 2002年から社外取締役を2名に。 ＊ 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 ＊以降、社外取締役の割合を3分の1以上とする。
2017年	● 譲渡制限付株式報酬制度を導入
2021年	● 指名諮問委員会および報酬諮問委員会の構成見直し ＊以降、委員の過半数を独立社外取締役で構成するものとする。

取締役の人数推移



「監査等委員会設置会社」のガバナンス形態を選択

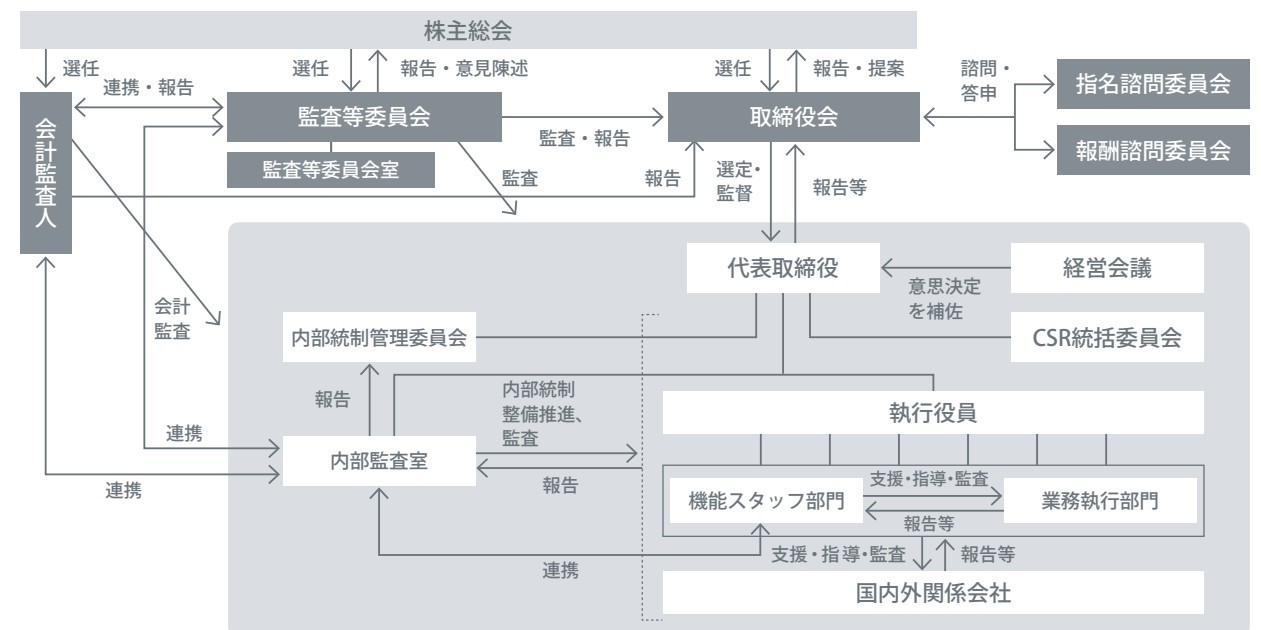
村田製作所は、会社のガバナンス形態として「監査等委員会設置会社」を選択しています。

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。

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、取締役の職務の執行に対する監督を行います。独立社外取締役が取締役会の3分の1以上となるようにしています。

監査等委員会※

監査の方針・計画を定め、それらに基づいて、会社の内部統制に関わる部門と連携の上、重要な会議に出席するほか、当社の業務や財産状況の調査により、取締役の職務執行の適法性及び妥当性に関する監査を行います。また、取締役の選任や報酬について株主総会で意見を述べるすることができます。

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・報酬について取締役会の独立性・客観性と説明責任を強化するための取締役会の諮問機関です。

(▶P.92 指名諮問委員会)

(▶P.93 報酬諮問委員会)

経営会議

取締役会、代表取締役の意思決定を補佐する審議機関です。取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）で構成し、社内規定に定めた経営案件について審議しています。

執行役員

取締役会でより迅速な経営判断、機動的な業務執行ができるように、執行役員が責任と権限をもって日常の業務を執行しています。

CSR統括委員会

サステナビリティに関する取り組みなど、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。活動状況などについて定期的取締役会へ報告を行います。

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の評価、検討をしています。活動内容について定期的に取締役会へ報告を行います。

※取締役会および各委員会の開催回数・出席率等は、巻末のESGデータをご覧ください。(▶P.113 ESGデータ ガバナンス)

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。

国内・海外関係会社を含めたグループ全体において経営の基本理念としての「社是」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、展開しています。また、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きを定めています。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、ムラタの事業運営に関

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。

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当社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。また、当社が定める選任基準によって、取締役としての職務を遂行するための十分な時間が確保でき、取締役会への出席が75%以上見込めることも考慮しています。

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

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、処理手続き、判断基準を定めるとともに、関係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。

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。

指名の手続き

取締役の指名に関して取締役会の独立性・客観性と説明責任を強化するため、指名諮問委員会を取締役会の諮問機関として設置しています。

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。

取締役会構成およびスキルマトリックス

※ 指名諮問委員会、報酬諮問委員会の○は委員長を示す。

独立は独立社外取締役を示す。

当社における地位 氏 名	指名諮問 委員会	報酬諮問 委員会	企業 事業経営 	技術 研究開発 	業界の 知見 	国際性 グローバル 経験 	財務 会計 	法務 コンプライアンス 	人事 労務 人材開発 	営業 マーケティング 	産業通商 戦略 	ガバナンス リスク管理 
代表取締役会長 村田 恒夫 取締役会議長	○	●	●	●	●	●				●		●
代表取締役社長 中島 規巨			●	●	●	●				●		
取締役 専務執行役員 岩坪 浩			●	●	●	●				●		
取締役 常務執行役員 南出 雅範	●	●	●		●	●	●	●			●	●
社外取締役 安田 結子 独立	●	○	●			●			●			●
社外取締役 西島 剛志 独立	●	●	●	●	● ソリューション ビジネス	●				●		●
取締役（監査等委員・常勤） 小澤 芳郎 監査等委員会 委員長					●	●	●		●			●
社外取締役（監査等委員） 神林 比洋雄 独立		●	●			●	●	●				●
社外取締役（監査等委員） 山本 高稔 独立	●		●		●	●	●			●		
社外取締役（監査等委員） 宗像 直子 独立				●		●					●	●

指名諮問委員会

● 構成・役割

指名諮問委員会では、取締役候補者の選任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。そのほか、取締役のスキルマトリックス等、取締役会が持続的にその機能を発揮するための人材面での重要課題について審議しているほか、執行役員の選任についての監督も行っています。

委員は取締役会が取締役から選定し、委員の過半数を独立社外取締役に構成することにより、その独立性を確保しています。なお、当社の経営理念である社是を体現しており、執行から離れた俯瞰的な立場から経営戦略やガバナンスに携わっている代表取締役会長が、会社の事情や人物等の実態を踏まえて審議計画や議題の設定、議事進行を行うべく、その委員長を務めています。

● 活動状況

指名諮問委員会では、各年度の初回に年間審議計画を審議しており、議題の設定にあたっては、社内外の動向や各委員の意見等を反映しています。

2021年度は、例年同様に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ならびに取締役会への答申、執行役員の選任についての監督を行ったほか、コーポレートガバナンス・コードの改訂にともない、指名諮問委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割、経営戦略に照らして取締役会として備えるべきスキル、取締役会全体としての多様性および適正規模の考え方について、議論を行いました。

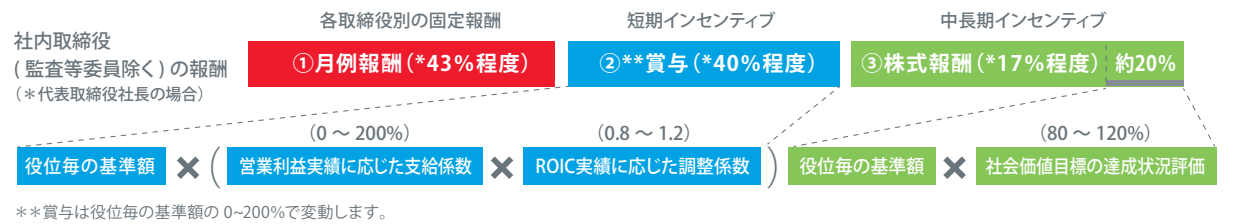
代表取締役社長の後継者計画については、「当社の社是を最上位の価値観とし、自らが社是を体現する者であること」などの社長として求められる要件を満たす後継者候補の育成状況を確認するとともに、新たに、万が一緊急事態が発生した場合の対応・手続きの確認も行いました。

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。この基本方針に基づき、2022年度に制度の見直しを行いました。

社内の監査等委員でない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、取締役と株主の皆様との一層の価値共創を進める目的の株式報酬から構成しています。また、社外の監査等委員でない取締役および監査等委員である取締役に対する報酬は、その役割を鑑み、月例報酬のみとしています。



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等を考慮した部分から成ります。

②賞与：各事業年度における経済価値の創出に対するインセンティブを目的とした現金報酬です。その額は、役員毎の基準額に業績評価指標における目標への達成度に応じた係数（0%～200%で変動）を乗じて算出しています。業績評価指標は、中期方針2024において掲げる経済価値の全社経営目標に関連する指標として営業利益とROIC（税引前）としています。当社が重視している利益率をともなった売上高の拡大、投下資本に対する効率的な利益創出に対するインセンティブとするため、当該指標を選定しています。

③株式報酬：当社の取締役と株主様との長期にわたる価値共創および企業価値の持続的な向上に向けた貢献意欲を高めることを目的に譲渡制限付株式を付与します。当該株式報酬の一部（株式報酬総額の概ね20%程度）は、中長期的な社会価値創出・ESGに関する取り組みを評価するため、中期方針2024に掲げる社会価値の全社経営目標達成に向けた取り組みの進捗について、報酬諮問委員会において毎期評価を行い、役員毎に設定した基準額±20%の範囲で調整します。また、付与した譲渡制限付株式は、対象取締役が取締役、執行役員のいずれの地位からも任期満了もしくは定年等により退任または退職する際に譲渡制限を解除します。

【報酬の返還等（マルス・クローバック条項）】

取締役の報酬制度の健全性を確保することを目的に、非遵行為や不正会計による財務諸表の遡及修正等の一定の事由が生じた場合に、報酬諮問委員会の審議を経た取締役会の判断により、支給前の賞与を受給する権利および譲渡制限解除前の株式報酬の全部または一部を没収する条項（いわゆるマルス・クローバック条項）を設けています。

月例報酬、賞与、株式報酬、それぞれの水準および構成比率は、外部報酬コンサルティング会社（WTW（ウイリス・タワーズワトソン））が運営する「経営者報酬データベース」に基づき、当社と業種または規模が類似する企業群との報酬ベンチマークを行い、その妥当性を検証のうえ決定しています。なお、代表取締役社長に対する報酬におけるそれぞれの報酬要素の構成比率は、概ね上図のとおりとしています。そのほかの社内の監査等委員でない取締役の報酬要素の構成比率は、役員毎の職責等に応じ、役員上位者の賞与と株式報酬の割合が高くなるよう設定しています。

報酬決定の手続き

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個人別の報酬等の決定方針について、客観性、透明性を高めるとともに、コーポレート・ガバナンスの向上を目的に設置した報酬諮問委員会からの答申を踏まえ、取締役会で決定しています。

報酬諮問委員会

報酬諮問委員会では、取締役の報酬制度・水準について審議して取締役会に答申し、取締役会からの委任を受けて個人別報酬額について決定しています。委員会は、取締役会が選定する取締役で構成し、その過半数は独立社外取締役で構成することとしています。また、委員長は、取締役会の決議により、独立社外取締役である委員の中から選定することとしています。

報酬諮問委員会の活動状況の詳細はこちらをご覧ください。
https://corporate.murata.com/ja-jp/company/corporate_governance/compensation

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。

調査手法	取締役全員対象のアンケートおよび社外取締役対象のインタビュー
確認項目	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、任意の諮問委員会も含む各委員会の運営、その他運営全般に関する事項
分析・評価	アンケートの実施・集計・分析等は第三者が実施。取締役会で調査結果について複数回の議論

分析・評価の結果、課題認識

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います。

- ・取締役会の員数・多様性等、構成は概ね適切であり、取締役会へは必要な議案が上程されており、自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされている。
- ・経営戦略、経営計画の決定にあたっては収益力・資本効率等を意識して議論が行われており、サステナビリティの基本的な方針およびその向上のための取り組みや開示についても十分に議論している。
- ・社外取締役は、積極的に専門的な見地から助言を提供し、効果的な質問を行っている。
- ・指名・報酬の各諮問委員会は実効的に機能している。

課題認識については以下のとおりです。

- ・2020年度を対象とした評価で課題と認識された点については、取り組み等により一定の改善があったと評価されました。
- ・その一方で、新たな課題・問題意識が挙げられ、さらなる改善が期待されており、今後も一層の取り組みをすべきであると認識しました。今期も継続して取締役会の実効性のさらなる向上に努めます。

2021年度の取り組み実績

- ・**ESGに関する取り組み報告の工夫**：以前よりもサステナビリティの基本的な方針やその向上のための取り組み、開示についての報告・議論がなされるようになったと評価されました。
- ・**リスクアプローチに関する議論の充実**：より俯瞰的なアプローチからの報告・議論の充実を目指して、リスク管理に関する議題を追加しました。以前より、取締役会で年2回実施しているCSR統括委員会からの報告の中でリスク管理についても報告していましたが、リスク管理に関する報告を一議案として取り出し、定例議案として年2回報告することとしました。
- ・**内部統制システムに関する報告・議論の工夫、議論時間の拡充**
- ・**さらなる議論の質の向上のための工夫**：取締役会の時間の有効活用の工夫のひとつとして、重要議案等については社外取締役への事前説明を実施することとしました。この事前説明および会社情報提供の取り組みは、情報の非対称性を一定解消し、取締役会での議論時間の確保や議論の充実にも有効であると評価されました。また、取締役会外で、社外取締役と経営陣との意見交換・認識共有の機会を設定・実施しました。

2021年度実効性評価において抽出された課題・問題意識

- ・**目指す取締役会の方向性に関する探究およびさらなる議論の充実化・活性化に向けての工夫**：取締役会ではより戦略的・大局的な議論に時間を充てることを目指し、意思決定機能、監督機能およびアドバイザー機能のバランスを見直す方向で議論を始めています。今後も継続して検討・議論していきます。
- ・**取締役同士の意思疎通のさらなる向上の必要性**：社内外取締役間での情報格差の解消や、取締役同士の意思疎通の円滑化を図るべく、取締役会外での会合として、社外取締役への事前説明および会社情報提供、社外取締役と経営陣との会合、社外取締役のみの会合等、さまざまな取り組みを行っています。これらを整理し、より有効に活用できるよう工夫します。

2022年度の取り組み事項

- ・取締役会の意思決定機能、監督機能およびアドバイザー機能のバランスならびにそれら機能発揮の仕方の検討
- ・より戦略的・大局的な議論を実施するための工夫
- ・社外取締役に期待する役割の明確化と共有化
- ・オフサイトミーティングの整理および活用
- ・エグゼクティブ・セッションの開始（取締役会の振り返り）