

# 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これまでの取り組み

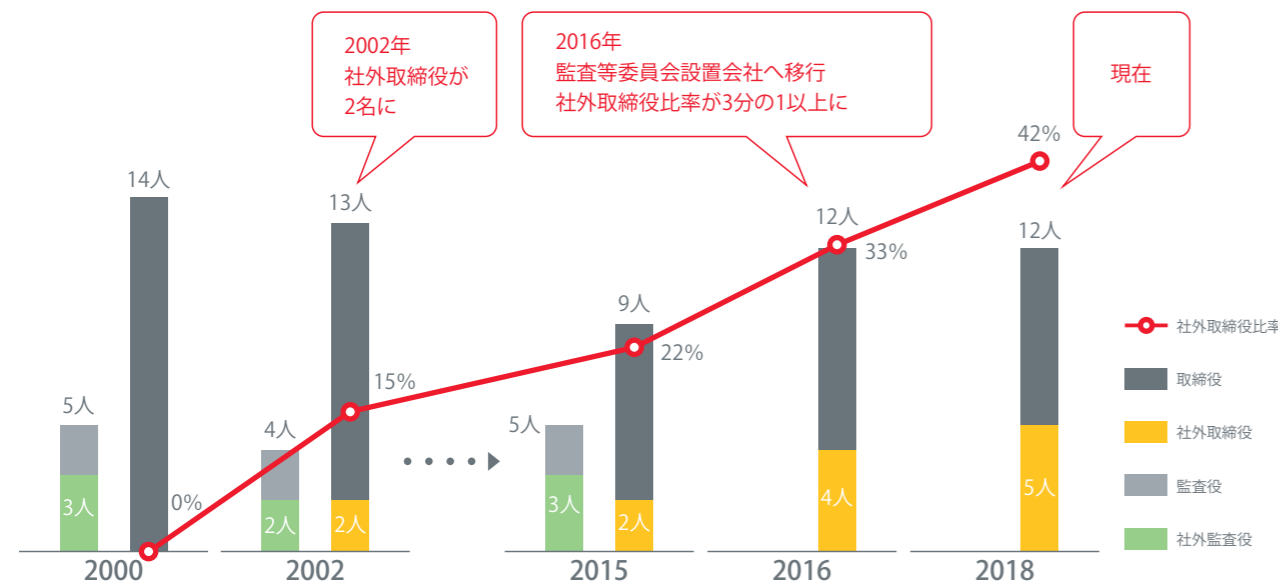
ムラタは、コーポレート・ガバナンスを経営上の最も重要な課題のひとつと位置付けており、すべてのステークホルダーに配慮しつつ、会社が健全に発展・成長していくため、常に最適な経営体制を整備し、機能させるよう取り組んでいます。

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、社外取締役比率は3分の1以上となりました。また、業務執行機能および監督機能の強化並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。

### コーポレート・ガバナンス強化施策の経緯

年	村田製作所の施策
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



## 「監査等委員会設置会社」のガバナンス形態を選択

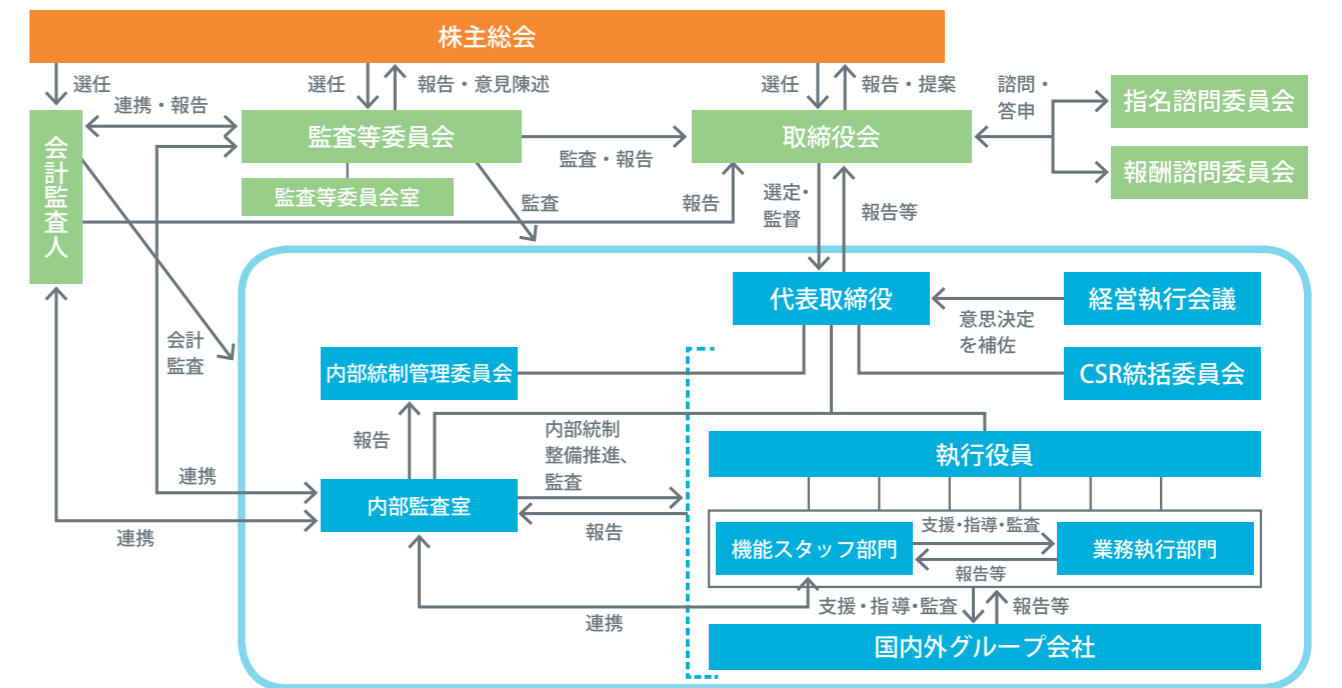
村田製作所は、会社のガバナンス形態として「監査等委員会設置会社」を選択しています。2016年に「監査役会設置会社」から移行しました。

「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。監査等委員会への移行を機に、モニタリングに重心をおいた取締役会へと変えてきました。現在は取締役12名、うち独立社外取締役5名で構成し、独立社外取締役比率が3分の1以上となっています。
- **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することができます。現在は監査等委員である取締役4名、うち独立社外取締役3名で構成しています。なお、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。いずれの委員会も、独立社外取締役2名と社内取締役2名で構成しています。
- **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。
- **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)の維持並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。
- **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。
- **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。

### 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、その方法および結果の概要を開示しています。

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評価を行いました。

その結果、村田製作所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。

なお、前年度に引き続き、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時間をかけるべきとして、あらためて付議事項の選択、審議時間の配分等の見直しを行いました。その結果、中長期の戦略に関連する議題の増加、議論にかける時間の十分な確保等の改善が確認できました。

取締役会をより実効性あるものとするために、資料の作成や議案の説明方法の工夫等を含め、さらに改善の余地があると認識しています。

これらの評価結果を踏まえ、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。

### 取締役の指名に関する考え方、独立性判断基準

執行役員制度を導入し執行と監督を分離することで、取締役会が機能する適正な人数規模となるようにしています。

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選任しています。

また、社外取締役の選任については、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選任しています。また、監査等委員である取締役の過半数は社外取締役を選任しています。

#### 【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。

### 取締役の報酬に関する考え方

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。

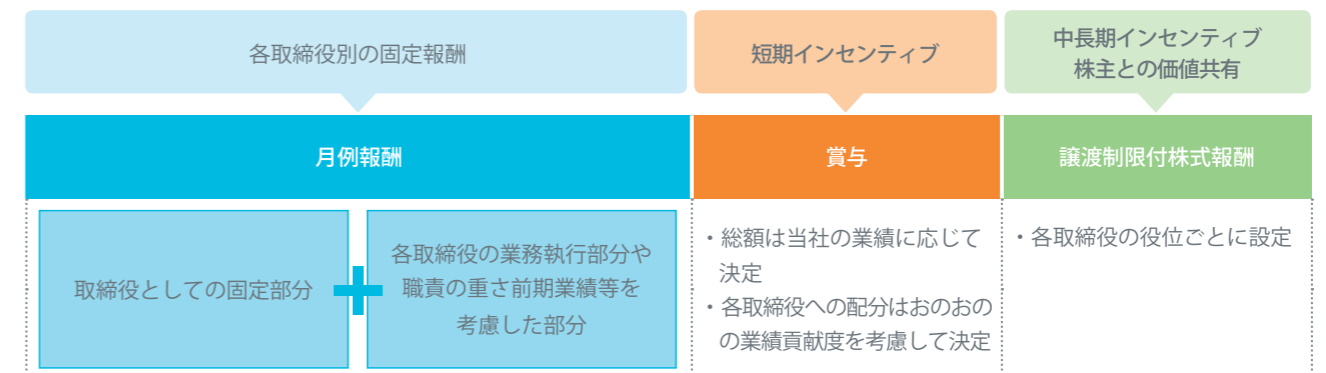
監査等委員でない社内取締役に対する報酬は、①月例報酬、②短期インセンティブを与える目的の賞および

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。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ます。

#### 取締役の報酬の構成

(監査等委員でない社内取締役に対する報酬)



### 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。

村田製作所グループ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、村田製作所グループ全体に展開しています。また、意思決定に関する規定および手続を定めており、これに基づき子会社の事業運営について協議するとともに、村田製作所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。さらに、各業務

機能(総務・人事・経理等)を主管する部門は、村田製作所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、村田製作所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。

※内部統制システムの整備に関する基本方針の詳細は、村田製作所コーポレート・ガバナンス報告書の「IV 内部統制システムに関する事項」「1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」を参照ください。