

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

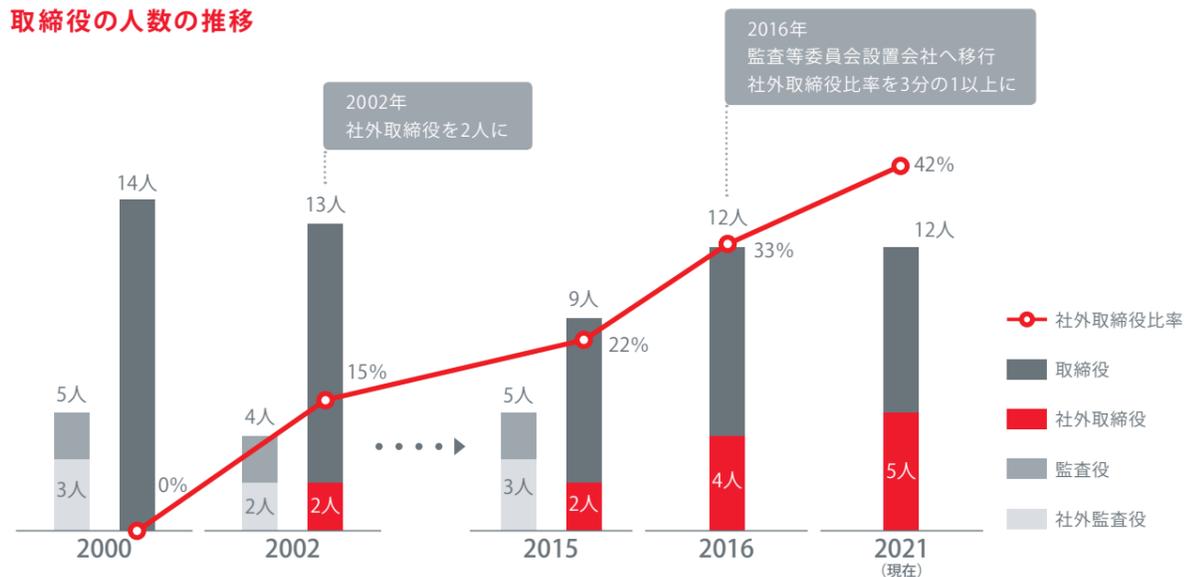
ムラタは、コーポレート・ガバナンスを経営上の最も重要な課題のひとつと位置付けており、すべてのステークホルダーに配慮しつつ、会社が健全に発展・成長していくため、常に最適な経営体制を整備し、機能させるよう取り組んでいます。

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

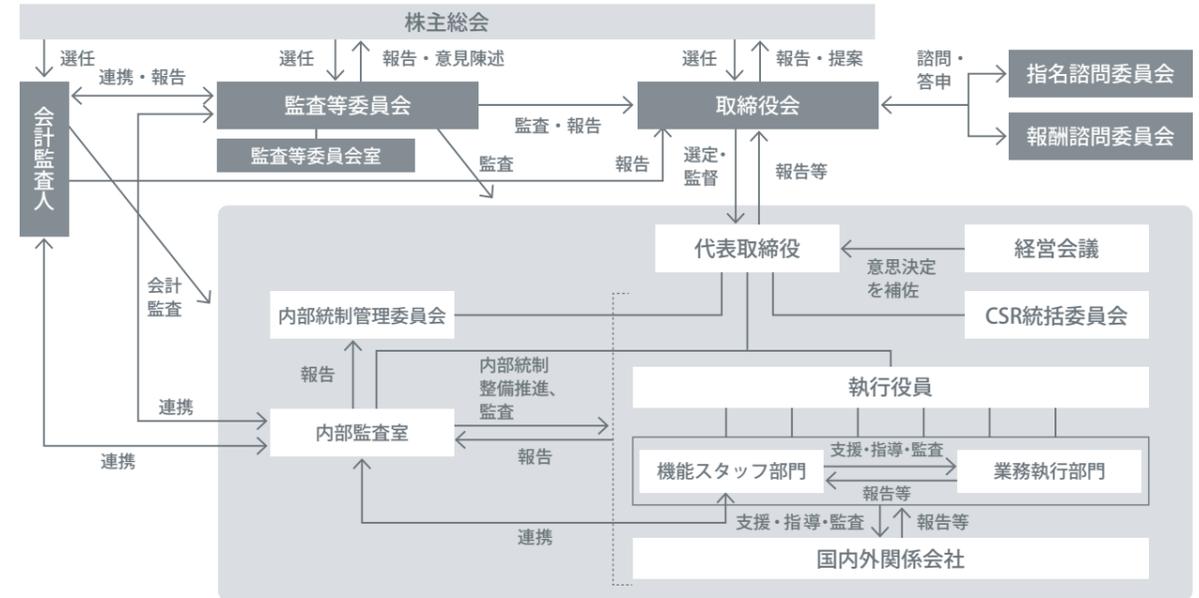
年は社外取締役の多様化と社外取締役比率の引き上げを進め、2016年の監査等委員会設置会社への移行後は、社外取締役比率を3分の1以上としました。また、業務執行機能および監督機能の強化ならびに経営の透明性向上のため、社外役員の選任以外にも下表の施策を着実に実行し、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

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。独立社外取締役が取締役会の3分の1以上となるようになっています。
- 監査等委員会
監査の方針・計画を定め、それらに基づき、会社の内部統制にかかわる部門と連携の上、当社の業務や財産状況の調査により、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、委員の過半数を独立社外取締役で構成することでその独立性を実現しています。
- 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
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に取締役会へ報告をします。
- 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・検討をしています。内容について定期的に取締役会へ報告をします。
- 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。

「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、業務執行取締役など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	公共政策	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	○	●	●	●	● (エレクトロニクス)	●				●		●
代表取締役社長 中島 規巨	●		●	●	● (エレクトロニクス)	●				●		
取締役 専務執行役員 岩坪 浩			●	●	● (エレクトロニクス)	●				●		
取締役 常務執行役員 石谷 昌弘			●		● (エレクトロニクス)	●	●					
取締役 常務執行役員 宮本 隆二		●			● (エレクトロニクス)	●		●	●			●
取締役 常務執行役員 南出 雅範			●		● (エレクトロニクス)	●	●				●	
社外取締役 重松 崇 独立	●	●	●	●	● (自動車)	●						
社外取締役 安田 結子 独立	●	○	●			●			●			●
取締役(監査等委員・常勤) 小澤 芳郎 監査等委員会委員長					● (エレクトロニクス)	●	●		●			●
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	●		●		● (エレクトロニクス)	●	●			●		
社外取締役(監査等委員) 宗像 直子 独立				● (知財政策)	●						● (産業・通商政策)	

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、国内・海外関係会社を含めた村田製作所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、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。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・経理など)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、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、村田製作所グループにおける業務が法令、社内の規定などに基づいて、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・分析などについて第三者を起用して実施しました。



【内容】・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 など

●分析・評価の結果、課題認識/今後の取り組み

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います。

取締役会へは必要な議案が上程されており、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。また、事業リスクの議論や取締役会資料については一定の改善があったと評価されました。

その一方で、主に次の点については課題・問題意識があることや、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。これらの評価結果・検討課題などを踏まえ、2021年度においては主に次のような取り組みを進めてまいります。

テーマ	課題認識	2021年度における取り組みのポイント
ESGに関する 取り組み報告の工夫	例年、サステナビリティを推進する委員会(CSR統括委員会)での議論概要を取締役に年2回報告しており、2020年度はそれに加えて社外取締役への説明を実施するなどの議論活性化の取り組みによる成果があったが、さらなる議論の充実・活性化のための取り組みを継続する。	議論の充実・活性化
リスクアプローチに関する議論の充実	事業リスクの議論については一定の改善があったが、より俯瞰的なアプローチからの報告・議論の充実を目指す。	リスク管理に関する議題の追加
内部統制システム	報告・議論の工夫、議論時間の拡充	報告の充実化
取締役会運営全般	● 報告内容・方法の見直し、ポートフォリオ戦略やリスクに関する議論時間の拡充 ● 取締役会資料などの改善取り組みの継続	● 取締役会の時間の有効活用の工夫 ● 取締役会外での社外取締役と経営陣との意見交換・認識共有の機会の設定

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、経営環境などを考慮の上、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

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。同委員会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。

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。

【独立性判断基準の要旨】

- 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。
- 当社の現在の主要株主又はその業務執行者でないこと。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 当社の監査法人の業務執行者でないこと。
- 当社及び当社の現在の子会社において、取締役・監査役・執行役員との配偶者又は二親等以内の親族でないこと。
- 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。

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、取締役と株主様との長期にわたる価値共有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目的の株式報酬から構成しています。

それぞれの水準および構成比率は、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するため、業種または規模が類似する企業群とのベンチマーク結果などを参考に決定しています。

また、業務執行から独立した立場である社外取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬については、月例報酬のみとし、業種または規模が類似する企業群とのベンチマーク結果などを参考に決定しています。

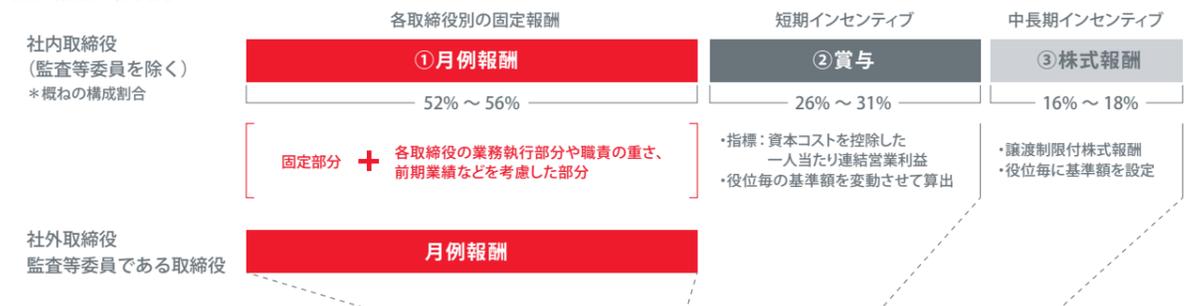
● 報酬決定の手続き

取締役の報酬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、報酬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にて決定し、監査等委員である取締役の個別報酬は監査等委員会の協議により決定しています。

役員報酬の算出方法



役員区分ごとの報酬等の額(2021年3月期)

	対象となる 役員の員数(人)	報酬等の種類別の総額(百万円)			報酬等の総額 (百万円)
		月例報酬	賞与	株式報酬	
取締役(監査等委員を除く)	12	318	109	77	505
取締役(監査等委員)	6	73	—	—	73
合計	18	391	109	77	578

- (注) 1. 上記には、当期中に取締役(監査等委員を除く)を退任した2名、当期中に取締役(監査等委員)を退任した1名、当期中に取締役(監査等委員を除く)を退任し取締役(監査等委員)に就任した1名、当期中に取締役(監査等委員)を退任し取締役(監査等委員を除く)に就任した1名を踏まえて役員区分ごとの報酬の総額および人数を記載しています。
2. 上記のうち、社外役員9名に対する報酬等の総額は、78百万円(月例報酬のみ)です。

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、前期業績など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、各取締役への配分は、おのおのの業績貢献度を考慮して決定しています。賞与算出の基準とする指標は、企業の成長度や生産性向上を計るものとして、資本コストを控除した一人当たり連結営業利益とし、当該指標に基づき役員毎の基準額を変動させて賞与を算出しています。支給時期については、2回に分割して支給します(事業年度中に1回、事業年度終了後に1回)。

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。各取締役の役員毎に基準額を設定して、毎年7月に株式の割当を行います。割当てた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などにより退任または退職する際に譲渡制限を解除します。