Gガバナンス

コーポレート・ガバナンス

当社グループにおけるコーポレート・ガバナンスは公正な企業活動を期すとともに、経営の透明性を高め経営システムの効率性とスピードの向上を目的とし、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための仕組みととらえており、社内外とのゴーイング・コンサーン(事業活動の継続)の共通認識を醸成しながらコーポレート・ガバナンスの充実を重要な経営課題とし、その向上と改善に取り組んでいます。

ガバナンスに関するハイライト (2022年11月30日現在)

取締役会開催回数	監査役会開催回数	諮問委員会開催回数		CSR/ESGに関する面談数
16回	15回	選任指名 4回	報酬 3回	5回

重要課題:コーポレート・ガバナンスの充実

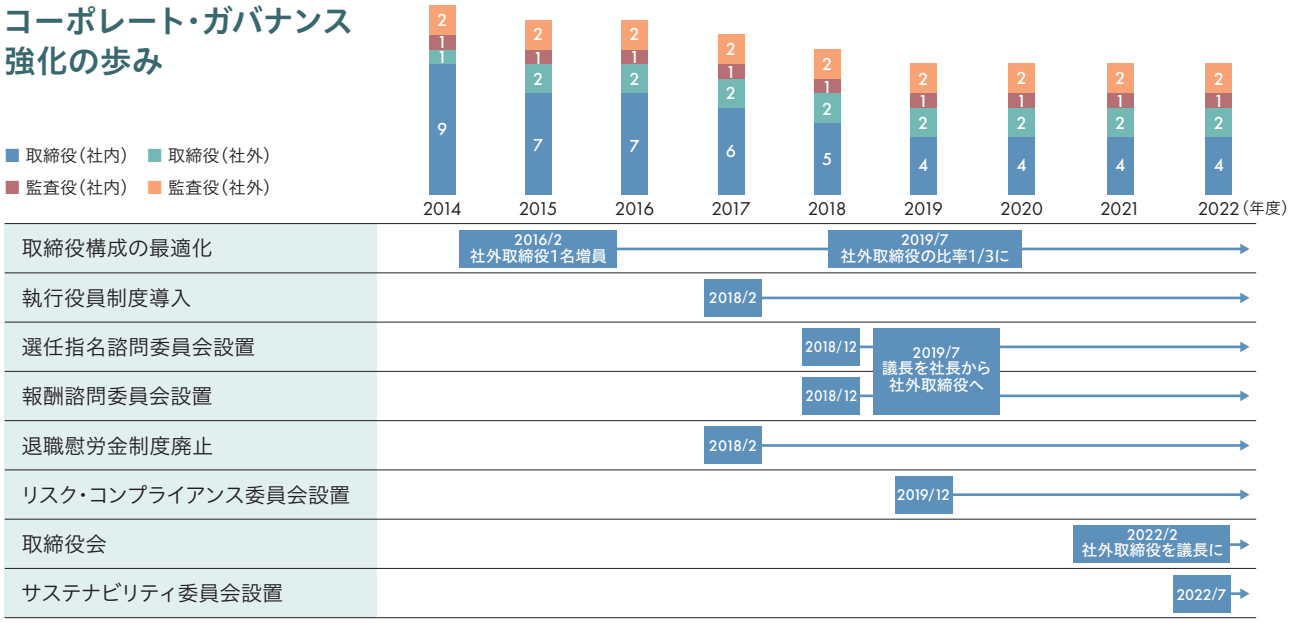
2023年度[目標・課題]

経営の透明性向上と経営システムの効率性向上

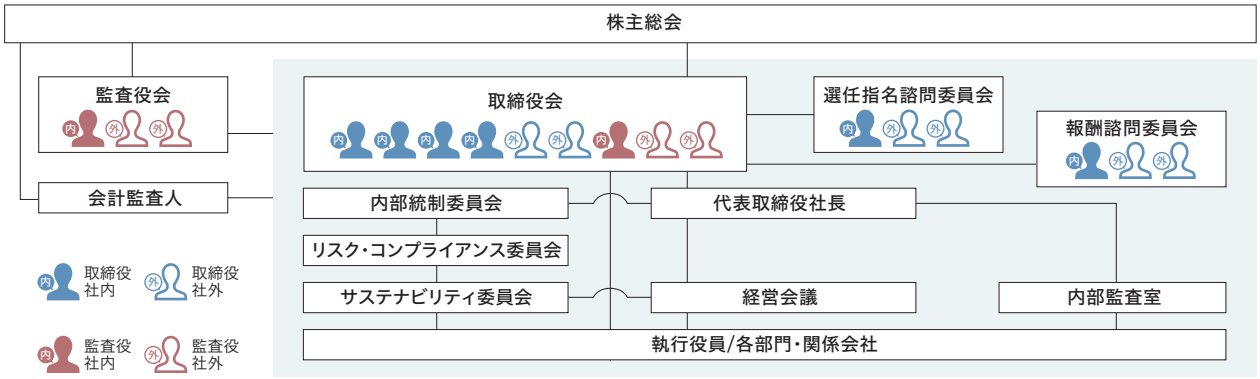
- 取締役会の実効性向上に向けた各課題への対応
- 改訂CGコードへの対応
- ESG情報の開示の充実と積極的対話

詳細はWEBサイトをご参照ください。
https://www.ooc.co.jp/ir/material/governance_doc/
コーポレート・ガバナンス報告書

コーポレート・ガバナンス強化の歩み



当社グループのコーポレート・ガバナンス体制



役員紹介（2023年2月24日現在）

取締役

社外取締役 榎本 直樹
取締役 渡辺 哲也
取締役 本田 宗一
代表取締役社長 安藤 昌幸
取締役 小笠原 元見
社外取締役 濵中 孝之

監査役

社外監査役 吉田 恭子
常勤監査役 永柳 宗美
社外監査役 高瀬 朋子

執行役員

常務執行役員 榮村 茂二 生産本部長 兼金沢工場長
執行役員 本田 宗一 管理本部長
執行役員 小笠原 元見 事業本部長 兼海外事業部長
執行役員 渡辺 哲也 経営企画本部長
執行役員 徳田 雄介 技術本部長
執行役員 鎮目 清明 事業開発室長
執行役員 秋田 秀一 生産本部 酒田工場長 兼製造部長

社外取締役の略歴

社外取締役 濵中 孝之

1998年 4月 弁護士登録（大阪弁護士会）
1998年 4月 昭和法律事務所（現はばたき綜合法律事務所）入所
2005年 7月 ベルギー王立ルーヴァン・カトリック大学院法学部EU Law LL.M.取得
2005年 7月 リンクレーターズ・ブリュッセルオフィスEU競争法部勤務
2007年12月 はばたき綜合法律事務所パートナー（現任）
2016年 2月 当社取締役（現任）

社外取締役 榎本 直樹

1985年 4月 大蔵省（現 財務省）入省
1991年 7月 関税務署長
1999年 5月 在マレーシア日本国大使館参事官
2002年 7月 大臣官房企画官（大臣官房会計課）
2003年 7月 東京国税局徴収部長
2004年 7月 経済産業省製造産業局航空機武器宇宙産業課防衛産業企画官
2006年 7月 国際局為替市場課国際収支室長
2008年 7月 理財局計画官（内閣・財務、農林水産・環境、経済産業、国土交通係担当）
2009年 7月 防衛省経理装備局会計課長
2011年 7月 大臣官房政策金融課長
2012年 9月 内閣府原子力損害賠償支援機構担当室参事官
2014年 7月 東北財務局長
2015年 6月 株式会社日本政策投資銀行取締役常務執行役員
2017年 7月 福岡国税局長
2018年 7月 大阪国税局長
2020年 8月 東京税関長
2021年11月 損害保険ジャパン株式会社顧問（現任）
2022年 2月 当社取締役（現任）
2022年 8月 株式会社南都銀行顧問（現任）

社外監査役の略歴

社外監査役 吉田 恭子

2000年10月 朝日監査法人（現 有限責任 あずさ監査法人）入所
2004年 5月 公認会計士登録
2005年 7月 税理士登録
2005年 7月 吉田公認会計士事務所（現任）
2019年 2月 当社監査役（現任）
2021年 5月 米国公認会計士（ワシントン州）登録
2021年 6月 エスペック株式会社社外監査役
2022年 6月 エスペック株式会社社外取締役（監査等委員）（現任）

社外監査役 高瀬 朋子

2000年 4月 弁護士登録
2000年 4月 松井隆雄法律事務所　入所
2002年 6月 太平洋法律事務所　入所
2009年10月 むらた・ふたば法律事務所（現アーカス総合法律事務所）入所・パートナー就任（現任）
2022年 2月 当社監査役（現任）

役員のスキルマトリックス

● 議長、委員長　● 構成員　● 陪席　● 専門性と経験

		会議体								知見・経験・専門性								
役職名	氏名	取締役会	監査役会	経営会議	内部統制委員会	リスク・コンプライアンス委員会	サステナビリティ委員会	選任指名諮問委員会	報酬諮問委員会	経営	ESG	営業	技術	国際性	財務・会計	リスク・内部統制	法務・法規制・行政等	実績・資格等
代表取締役社長	安藤 昌幸	●		●	●	●	●	●	●	●		●	●					研究開発・海外・経営企画
取締役	本田 宗一	●		●	●	●	●				●	●			●	●		営業・海外・管理
取締役	小笠原 元見	●		●	●							●	●	●				営業・海外
取締役	渡辺 哲也	●		●	●	●	●				●	●	●					研究開発・営業・経営企画
社外取締役	濵中 孝之	●		●	●			●	●	●	●			●		●	●	弁護士・海外
社外取締役	榎本 直樹	●		●	●			●	●	●	●				●	●	●	財務省・経済産業省・国税局
常勤監査役	永柳 宗美	●	●	●	●	●	●				●		●			●		研究開発・マネジメントシステム・内部監査
社外監査役	吉田 恭子	●	●	●	●					●	●				●	●		税理士・公認会計士
社外監査役	高瀬 朋子	●	●	●	●					●	●			●		●	●	弁護士

独立社外取締役および諮問委員会の役割と権限

当社は、「コーポレートガバナンス・コード」の「任意の仕組みの活用（補充原則4-10①）」に準じて、独立社外取締役の選任および諮問委員会の設置などコーポレート・ガバナンス体制の強化を継続して進めています。
現在、独立社外取締役は2名を選任し、このうち1名が取締役会の議長を務めています。この2名共に専門性の高い知識と豊富な経験を生かして、取締役会にて意見を述べているとともに、必要に応じて各取締役に対して助言を行っています。なお、独立社外取締役を取締役会の過半数にする点については、引き続き対応を検討してまいります。
また、当社の取締役に関する指名および報酬などの重要な事項に関する検討は、取締役会の下に設けた選任指名諮問委員会および報酬諮問委員会の2つの諮問委員会が行っています。両委員会共に、2名の独立社外取締役と代表取締役社長が構成員となり、独立社外取締役が議長を務めるとともに、適切な関与と助言を行う体制としています。

後継者計画の構築と実施

中長期にわたる事業の持続的成長の観点から、当社では経営人材の育成がきわめて重要な課題の一つであると認識しています。そのため、「コーポレートガバナンス・コード」の「取締役会の役割・責務（補充原則4-1③）」に準じて、取締役会が後継者計画の策定・運用を主体的に担っています。
具体的には、当社において、社長の後任候補者の選定は現任者自身が主体的に関与するものであり、その後継者育成計画の立案責任も現任者が負うものと考えています。なお、現任者が後任候補者を選定する際に支障があるなどの場合には、選任指名諮問委員会が主導的な役割を担うこともありえます。
一方で、現任者の再任という選択肢を含む場合には、審議の公正性を確保するため、再任の要否の検討は、選任指名諮問委員会において委員長および社外取締役である委員のみで行います。また、選任指名諮問委員会は、社長より後継者育成計画や具体的な後任候補者の指名について十分な報告を受け、意見を交換し、独立した立場から社長に対する評価や当社の経営課題も踏まえて検討を加え、フィードバックを行います。
具体的な後任候補者の評価については、現任者が選定した候補者案に対し、選任指名諮問委員会が、独立かつ客観的な立場からその妥当性について判断します。
下記は、2021年1月22日に策定した「後継者計画方針」および「育成計画方針」です。

❶後継者計画方針

社長の後継者計画の策定・実行は、社長の権限であり義務である。
選任指名諮問委員会は、社長候補者の選定基準の策定、選定プロセス策定、育成計画策定および全体の確認後、後継者計画のモニタリングを行い、候補者に関する答申などを取締役会に行う。

❷育成計画方針

継続的成長を支える次世代の経営執行を担う人材を育成するため、社長は取締役、執行役員を中心に常に後継者候補を想定し、その育成に努める。

経営の透明性向上に向けた取り組み

■ 海外の投資家への情報提供の充実

当社は海外投資家向けに英語での情報提供を進めています。現在、英語での情報提供は、株主総会招集通知、決算短信、決算説明会資料およびCSRレポートを当社ホームページなどに開示するとともに、株式会社東京証券取引所のホームページの東証上場会社情報サービス、上場会社詳細（基本情報）の『Summary of Financial Results』にて英語での情報開示・提供を行っており、海外投資家への英語での情報提供の拡充に努めています。

■ 役員報酬制度

当社は、経営理念に則り、中長期的な業績の拡大と企業価値の向上を実現するため、取締役および監査役の報酬体系と報酬水準を決定しています。
役員の報酬等に関して、株主総会において以下の通り決議されています。
取締役の報酬については、2007年2月23日開催の第60期定時株主総会において年額３億６千万円以内（ただし、使用人分給与は含まない。）（当該定時株主総会終結時の取締役の員数は７名）、また別枠で2018年２月27日開催の第71期定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬として社内取締役に対し年額１千万円以内（ただし、使用人分給与は含まない。）（当該定時株主総会終結時の取締役の員数は６名）、同じく別枠で2022年２月25日開催の第75期定時株主総会において、業績連動型株式報酬として社内取締役に対し年40,000株以内（当該定時株主総会終結時の取締役の員数は６名）と決議されています。
監査役の報酬については、2006年２月24日開催の第59期定時株主総会において年額４千万円以内（当該定時株主総会終結時の監査役の員数は３名）と決議されています。なお、役員退職慰労金制度は、2018年２月27日開催の第71期定時株主総会の終結の時を持って廃止しています。
取締役の報酬は、基本報酬となる月額報酬、業績連動報酬となる年次賞与、業績連動型株式報酬および譲渡制限付株式報酬で構成されています。また、社外取締役および監査役につきましては、その役割と独立性の観点から、基本報酬となる月額報酬のみとしています。

報酬の種類	目的・概要
月額報酬	役位に応じて設定する月額固定現金報酬
年次賞与	事業年度ごとの着実な目標達成を評価するための業績連動現金報酬 単年度の結果責任を明確にするため、経営上の重要指標である連結業績（売上高、営業利益、EBITDA）の前年比をベースに算出 当事業年度における連結業績の目標は、前年比103％であり、実績は103％、目標達成度に応じて、基準額の0～200％の範囲内で支給率を決定 対象となる事業年度の終了後に一括して支給
業績連動型株式報酬	社外取締役を除く取締役（対象取締役）に対して当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、対象取締役の報酬と会社業績および当社の株式価値との連動性をより明確にし、株主の皆様との一層の価値共有を進めるための事後交付型の業績連動型株式報酬 業績評価期間（３年）の業績等の目標達成度に応じて基準額の0～200％の範囲内で交付する株式数を決定し、対象となる事業年度の終了後に一括して支給 業績目標は、第２次５ヶ年中期経営計画の目標値と連動させるため、３年平均連結ROE10.0％以上、３年平均連結営業利益率13.5％以上（収益認識基準適用前）とし、当事業年度の実績は、連結ROE11.9％、連結営業利益率15.8％（収益認識基準適用前）
譲渡制限付株式報酬	社外取締役を除く取締役（対象取締役）に対して当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めるための株式報酬（譲渡制限期間は3年間）

基本報酬と業績連動報酬の支給割合

役員区分		基本報酬	業績連動報酬（基準額）			基本報酬と業績連動報酬の支給割合
		月額報酬	年次賞与	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役（社外取締役を除く。）	会長	100	36	24	17	100/77
	社長	100	72	48	33	100/153
	執行役員	100	36	24	17	100/77

■ 政策保有株式の縮減

❶政策保有株式の縮減に向けた方針
当社の保有する政策保有株式は、保有基準を定め、毎年取締役会にて個別の案件ごとに検証を行い、縮減に向けた判断を行ってまいります。
❷株式の保有基準について
当社は、顧客および取引先などの安定的・長期的な取引関係の維持・強化や当社の中長期的な企業価値向上に値するなど、当該株式を保有する合理性があると判断される場合に限り、株式の保有を行います。保有株式については、定期的に取締役会へ報告を行い、個別銘柄ごとに取引関係の維持・強化、中長期的な保有メリットおよび保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを総合的に勘案し、保有の適否を検討しています。

❸政策保有株式に係る議決権の行使について
政策保有株式の議決権行使については、適切な対応を確保するために、取引先企業の中長期的な企業価値を高め、持続的成長に資するか、また当社の利益に資するかなどを総合的に判断できる具体的な議決権行使基準を定め、議決権の行使を行っています。

2022年度実績

取得銘柄数	1	取得株数	17,300株	取得価額	2.98億円
売却銘柄数	2	売却株数	56,400株	売却価額	0.61億円

今後も引き続き、縮減に努めてまいります。

経営の効率性向上に向けた取り組み

■ 取締役会の実効性の向上

当社の取締役会全体の実効性については、取締役と監査役を対象に取締役会の運営・審議・構成・課題の実施状況・支援体制・総合評価に関するアンケートを実施し、その回答の集計結果を取りまとめ、取締役会にて分析・評価を行いました。

その結果、当社の取締役会の実効性は「おおむね良好」との評価を得ており、取締役会の実効性は確保されていることを確認いたしました。

■ 取締役会の実効性が「おおむね良好」と確認した理由

- 独立性・客観性を有する取締役会の構成について、取締役6名の内2名が独立社外取締役であり、社外取締役比率が1/3を確保し、2022年2月より取締役会の議長に独立社外取締役を選任しています。取締役会の諮問機関である選任指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、その議長には独立社外取締役を選任し、適切な答申を行うことにより、取締役会の監督機能を確保しています。
- 取締役会の下部組織である内部統制委員会の下にリスク・コンプライアンス委員会を設置し、リスクマネジメント体制の強化を図るとともに経営リスク等に対するモニタリングを図っています。2022年よりサステナビリティ委員会を設置し気候変動に対するガバナンスとリスク管理、カーボンニュートラル実現検討委員会を設置し脱炭素社会実現に向けた取り組みを進めてまいります。
- 2020年2月末に買収防衛策の廃止を行うにあたり、取締役会での十分な議論を行い廃止することの決議を行うとともに、中長期経営計画の達成に向けた対応により一層の企業価値向上に努めています。
- 2020年8月に理念体系の整備を行い、当社グループでの理念の浸透を図り、毎年のCSRレポートの発行により、当社ステークホルダーへESGに係る情報開示の強化を図っています。また、決算短信、決算説明資料、招集通知、CSRレポートの英文開示を行っています。
- 半期毎の会社説明会と四半期毎の各機関投資家との個別ミーティングを行い投資家とのコミュニケーションの強化を図り、取締役会への四半期毎の報告、従業員労働環境整備や地域・社会貢献の強化の議論と実施により全てのステークホルダーを意識した審議をしています。
- ガバナンスの課題として、後継者計画および業績連動報酬導入について、選任指名諮問委員会、報酬諮問委員会での議論を行い体制の整備・運用を行っています。
- 取締役会の運営にあたり、メンバーへの情報提供の改善を図り、取締役会で議論・審議を行っています。
- 役員個別研修にとどまらず、役員の共通テーマの集合研修を四半期毎に開催し、さらなる支援体制の強化を図ってまいりました。

■ 中長期経営計画策定における社外取締役の関与の深化

中長期経営計画策定において、社外取締役に対して計画に関する十分な説明を行ってまいりました。次期中期計画策定に関しまして、社外取締役を交えた議論を深めてまいります。

■ リスクマネジメントに関する対応

内部統制委員会の下部組織であるリスク・コンプライアンス委員会を発足し、当社のリスクマネジメントの運用を行ってまいりました。取締役会は、内部統制委員会の報告により、当社のリスクマネジメントの状況のモニタリングを行ってまいりました。今後も、内部統制委員会およびリスク・コンプライアンス委員会の充実を図り、モニタリング内容を基に、取締役会での事業等のリスクに関する議論を深めてまいります。

■ 議論するテーマの配布資料と内容のさらなる充実

議論するテーマの配布資料および内容に関して改善してまいりました。今後も引き続き社外取締役・監査役への審議事項のさらなる理解の向上および議論の深化のための工夫を行ってまいります。

■ ガバナンス対応の議論（後継者計画、取締役のジェンダーに関する事項、中期的な業績連動株式報酬導入について）

後継者育成計画および中期的な業績連動株式報酬を導入し、モニタリングを図ってまいりました。
取締役のジェンダーに関する事項については、継続課題として議論を行ってまいります。

以上の諸課題の解決に際し、役員（取締役、監査役）同士のコミュニケーションが今後とも重要であると認識し、引き続き取締役会の実効性の向上・強化を図ってまいります。

社外取締役　対談

中長期の持続的成長を見すえつつ、企業価値の向上に資する活動に努めていきます。

社外取締役、2名の対談を通じて、当社におけるコーポレート・ガバナンス体制に関して、これまでの経緯をお話しいただくとともに、現時点における実効性について率直に語っていただきました。また、今後の持続的成長に向けた課題についても、それぞれの専門の立場からご意見を頂戴しています。

社外取締役
榎本 直樹

ガバナンス体制が構築された現在、実効性の向上に対する取り組みが進行中

榎本　濱中さんは、約8年にわたり社外取締役を務めてきたわけですが、当社のコーポレート・ガバナンス（以下、ガバナンス）の経緯について、どのようにご覧になっていますか？

濱中　私が社外取締役に就任した2016年当時は、創業家2代目の鎮目社長の時代で、現在の選任指名諮問委員会がなく、いわば同族企業の色彩が強い経営体制でした。これに対して、私が就任したのに伴い、社外取締役が2名体制となり、以降、2018年に選任指名諮問委員会および報酬諮問委員会が設置されたのに続き、2019年にはこれらの委員会の議長が社長から社外取締役へと変更になりました。2020年には取締役人数を見直して、社外取締役の比率を３分の１に改めるなど、ガバナンスの強化に向けた取り組みが一気に進んだという印象です。これに伴い、取締役会や経営会議での議論もよりオープンなものとなっていきました。

榎本　私は社外取締役に就任して約一年ですが、ガバナンス体制はしっかり構築されていると実感します。今年からは取締役会の議長を濱中さんが務めるということで、経営の透明性がさらに高まるものと考えます。体制が確立されている中で、今後はガバナンスの実効性をより高めていくことが、我々社外取締役の使命の一つととらえています。

濱中　ガバナンスに関する課題を挙げるとすると、選任指名諮問委員会および報酬諮問委員会において、コーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）が求めている後継者計画の策定、運用であったり、報酬面への対応であったりという面について、形ができあがってきました。その中で、今後PDCAサイクルをいかに回していくかという段階を迎えています。昨今は経営人材の指名や報酬について、投資家の方々からご意見をいただく機会が増えたことから、委員会の議長として説明責任をしっかり果たしていく必要があると肝に銘じています。

取締役会を企業価値の向上に関する議論の場としていく

榎本　ガバナンスの実効性向上について申しますと、取締役会における議論をより実りのあるものにしていくことが大切であり、その前提としての経営会議、さらにはその前の会議での議論のあり方が重要です。そのため、組織の中で議論をいかに効率的に深めていくかという点について、社外取締役としてチェックしていくべきだと考えます。特に、

化学メーカーとして技術をどう発展させ、どのように商品化を進めて販売していくかという、経営の本質に関わる議論を深める場としての取締役会にしていきたいです。

濱中　国内外の投資家の方から、「日本株はなぜこんなに安いのか」という声を聞くことがあります。また、PBR（株価純資産倍率）が1倍以下の上場企業が多いことへの不満も耳にします。理由はさまざまあるとしても、ガバナンスにおける課題が理由の一つであることは見逃せません。その点、ガバナンスのさらなる強化を通じて、当社の企業価値を上げていくことが社外取締役の重要な役割だと考えています。

もっとも、業務執行の現場をみる限り、当社においてCGコードへの対応や非財務情報の開示などに積極的に取り組んでいることから、社外取締役から苦言を呈したことはありません。あえていえば、取締役会の決議事項を経営会議などに下ろすことで、取締役会はガバナンス中心の監督機関として機能すべきというのが私の考えであり、今後の課題といえます。加えて、現状では監査役設置会社でありますが、これから先、グローバル展開を加速させていく上では、監査等委員会設置会社への移行が課題であり、すでに検討に向けた議論が始まっています。

榎本　濱中さんがおっしゃることを含めて、社内、社外を問わずに取締役全員が、ステークホルダーが現在求めている課題、もしくは将来において出てくる課題について意識を共有しているのは間違いなく、今後は一つひとつの課題に対して議論を深め、取り組みを進めていくことが重要と考えます。

さまざまな経営課題を踏まえて、「先回りしてもの言う社外取締役」でありたい

濱中　取締役会における議論をさらに深めるという点で申しますと、当社の社外取締役は取締役会に加えて、事前の経営会議にも出席して議論に加わります。企業によっては、経営会議の結論を社外取締役に事前にブリーフィングしてから、取締役会に出席する場合が少なくない中で、両会議への参加は当社の特長の一つです。経営会議の結論だけをレクチャーされただけで取締役会に臨むのと、経営会議での丁々発止のやりとりを目のあたりして、しかも自らも意見表明したのとでは、取締役会における議論の密度が大きく異なります。

こうした好ましい状況の中で、社外取締役としては株主、投資家の代表の観点から、経営の根幹に関わる問題については責任を持って指摘すべきだと考えます。特に、社内の人々が言いにくい問題こそ取り上げるのが、社外取締役の役割です。また、当社のROE（自己資本利益率）は現状、高いとはいえ、資本効率の向上に対して、社外取締役として目を光らせていく必要があると思っています。私としては、これからの持続的成長を見すえて、経営課題に対して「先回りしてもの言う社外取締役」でありたいのです。

榎本　濱中さんがご指摘の通り、社外取締役に大切なことは、当然ながらステークホルダーの目線です。しばしば指摘されるように、社外取締役の使命は経営陣の暴走に対する牽制でありますが、当社に関して現状、その心配はないと考えます。それよりも将来において想定されるリスクを社外の立場から正しく評価して、取締役会や経営会議で対策を議論していく。これが重要です。

それと、社外取締役に就任した当初に工場見学を行った際の、OYPM（Osaka Yuki Productive Maintenance）活動に象徴されるように、PDCAサイクルを通じて質の高い生産活動を継続しています。当社が持つさまざまな底力を企業価値の向上にどう繋げていくか、これもまた社外取締役の役割の一つかと思います。今後、人的基盤の強化など非財務価値の向上も含めて、社外取締役としての使命を全うしていく考えです。