



### 実効性のあるガバナンスを目指して

株主さまをはじめとするステークホルダーに対して、経営の透明性と実効性を確保するために、ガバナンス体制のさらなる強化を推進します。

関連するマテリアリティ

**企業基盤**

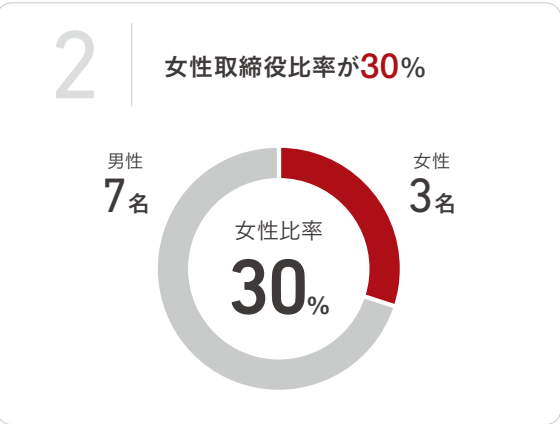
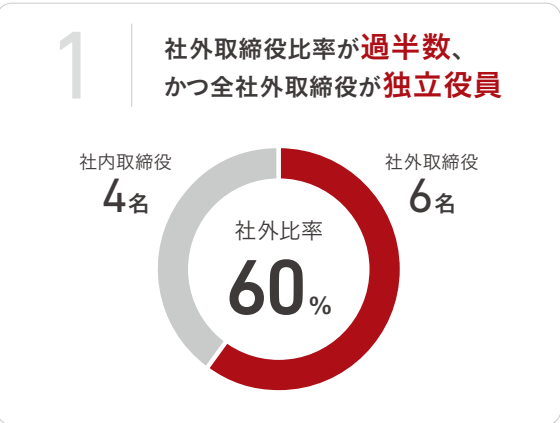
主なサステナビリティKPI (2022~2024年度)

- 取締役会の実効性評価の他社平均値以下項目数 **20%以下**
- 重大な法令違反件数 **0件**

より詳細な情報については、以下をご覧ください。  
<https://jp.idec.com/idec-jp/ja/JPY/sustainability/governance>

### IDECにおけるガバナンスの特長

(2024年6月末時点)



3 取締役会実効性評価を2015年度より**継続実施**

4 「社外役員交流会」など社外取締役の**積極的な活動**

### ガバナンスの進化

経営の業務執行機能と監督機能の分離を図り、効率的な経営を目指すとともに、早くから社外取締役を積極的に任用してきました。ガバナンスに対する考え方や運営方針を周知するため、2016年度にIDECコーポレートガバナンス・ポリシーを制定。また、2018年度に監査等委員会設置会社へ移行しています。2021年度には任意の指名委員会、2022年度には任意の報酬委員会を設置しました。

社外取締役の比率は2016年度から過半数を確保しており、現在では、社内外、男性・女性、さまざまな専門性やバックグラウンドを持った、多様な取締役で構成されています。

また2023年度には、役員報酬に関して、業績連動型株式報酬(PSU)、および譲渡制限付株式報酬(RS)を導入し、報酬制度の見直しを図っています。

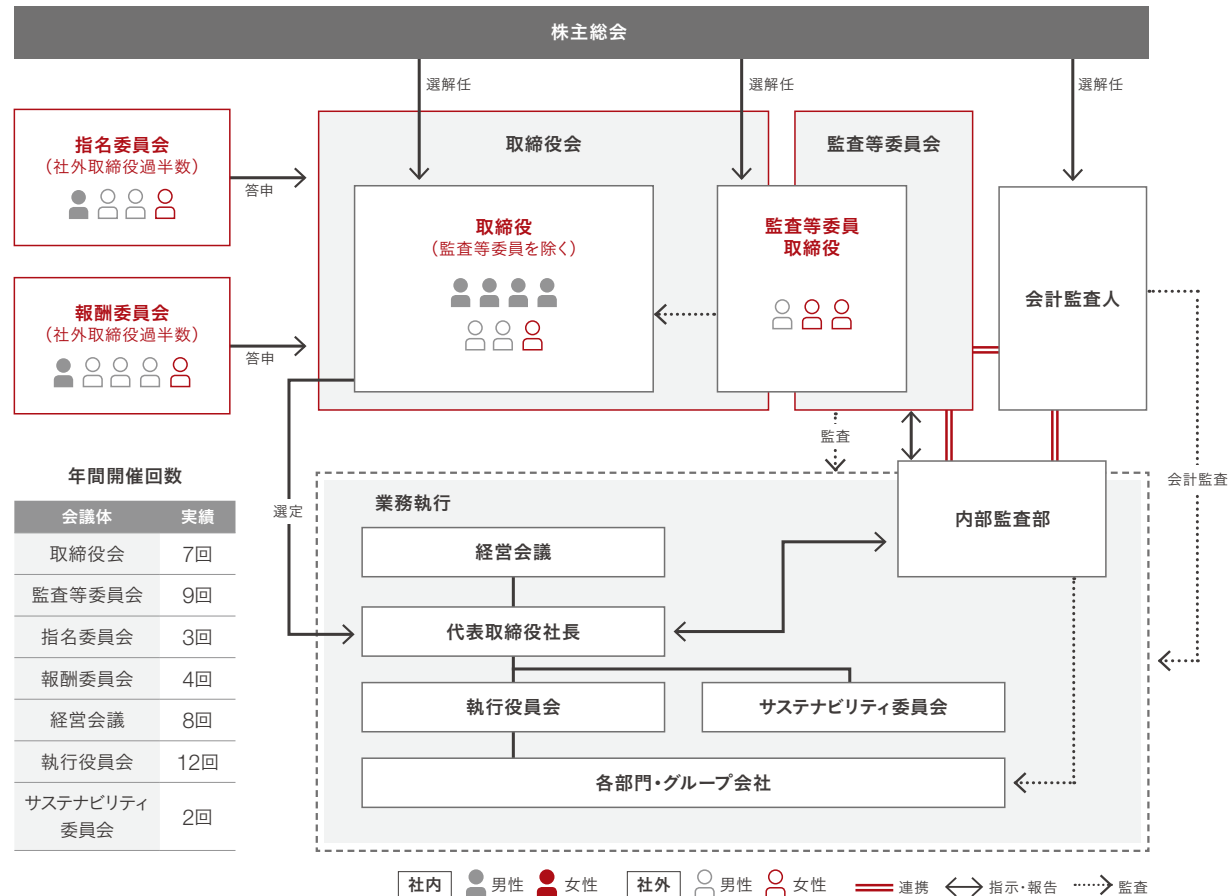
#### コーポレートガバナンスの取り組み

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
経営理念・ポリシー				『The IDEC Way』制定					
機関設計				IDECコーポレートガバナンス・ポリシー制定					
				監査等委員会設置会社へ移行					
						指名委員会設置			
							報酬委員会設置		
				CSR委員会設置 (2024年より名称をサステナビリティ委員会に変更)					
取締役(うち社外)		7名 (4名)	10名 (7名)			9名 (6名)			10名 (6名)
女性取締役比率		14%	10%			11%	33%		30%
報酬制度(業績連動報酬)									新報酬制度 PSU/RS

## IDECコーポレートガバナンス・ポリシー

IDECグループでは、株主さまをはじめとするステークホルダーに対して、経営の透明性と実効性を確保することをコーポレートガバナンスの基本と考えています。そのため、社外取締役を積極的に任用するとともに、経営の監督機能と執行機能の分離を行い、常に透明性と効率性を重視した経営を行っています。

このような考え方のもと、IDECコーポレートガバナンス・ポリシーを制定・公開し、『The IDEC Way』に基づいた企業価値の向上と実効性の高いガバナンスの実現に向けてコーポレートガバナンスのさらなる強化を推進しています。



## 政策保有株式に関する方針

IDECグループでは、財務面での健全性維持のため、保有の合理性が認められる場合を除き、原則として政策保有株式を保有しません。

保有の合理性は、中長期的な視点も念頭において、保有に伴うリスク、コスト、リターンなどを適正に把握した上で採算性を検証し、取引関係の維持・強化、資本・業務提携などの保有の狙いも総合的に勘案して判断します。

政策保有株式を保有する場合は、定期的に保有の意義を検証し、会社や市場に与える影響、発行体の財務戦略など、さまざまな事情を考慮した上で売却します。

政策保有株式として保有している会社との間では、株式の保有を理由とした不適切な取引継続や縮減、株式売却の妨害等はいりません。

なお、政策保有株式の議決権行使においては、その会社が、適切なガバナンス体制を構築し、中長期的な企業価値の向上に繋がる意思決定を行っているか、IDECグループの企業価値向上に貢献しているかなど、総合的に賛否を判断して行います。

## 内部統制システム

IDECグループの財務報告の信頼性を確保するため、財務報告に係る内部統制の評価の基準に従い、「財務報告に係る内部統制方針書」を制定し、グループ全体レベルでの推進体制を明確にしています。また、各部門・各グループ会社での自己点検および内部監査部による独立的なモニタリングを継続的に実施する枠組みを構築しています。

## 株主・投資家・アナリストとの建設的な対話

経営への信頼と適正な評価を得られるよう、代表取締役社長や上席執行役員、経営戦略企画本部長が主体となり、IR・SR活動に積極的に取り組んでいます。株主、機関投資家からの面談要望に積極的に応じており、その中で得た情報や市場の評価・意見については、定期的に取締役会へ報告し、2023年度は計6回報告しました。

いただいたご意見を取締役会にフィードバックすることで、具体的な取り組みを進めるとともに、株主、投資家の投資判断に資するよう、株主通信やWebサイトなど各種IRツールの充実にも努め、決算情報や経営戦略はもちろん、サステナビリティ情報やニュース、トピックなども積極的に開示しています。

担当部署である経営戦略企画本部では、関連する各部署と連携して各種経営情報を収集・分析し、インサイダー情報の管理を徹底しながら、適時・適切に社内外に情報を提供しています。

### 主な対話内容と関心事項

- 業績や中期経営計画の進捗
- 指名委員会・報酬委員会の活動内容
- 新報酬制度
- サクセッションプラン
- 気候変動への対応や取り組み状況
- 人権課題に対する対応
- ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み
- 株主還元の方法

### 指名委員会・報酬委員会

取締役会の任意の諮問機関として、2021年に指名委員会、2022年に報酬委員会を設置し運営しています。指名委員会では、取締役候補者の指名や次世代経営幹部候補者の育成計画、サクセッションプランについて検討審議し、報酬委員会では報酬制度や規程に関する検討審議と、制度に基づく報酬決定への答申などを行っています。なお、各委員会の委員は、取締役会が選定する取締役で構成し、委員の過半数は社外取締役とし、社内取締役としては取締役会長を含むものとしています。



#### 委員会開催状況と主な審議事項 (2023年度)

##### 指名委員会メンバー

委員長	
船木 俊之	代表取締役会長
委員	
小林 浩	社外取締役
姫岩 康雄	社外取締役・公認会計士
金井 美智子	社外取締役・弁護士

開催日	主な審議事項
2023年11月8日	次年度改選案 次世代幹部育成の進捗報告
2023年11月28日	補欠の監査等委員取締役候補者選任の検討
2024年3月21日	次年度取締役候補者答申 次世代幹部育成の進捗報告

##### 報酬委員会メンバー

委員長	
船木 俊之	代表取締役会長
委員	
小林 浩	社外取締役
大久保 秀之	社外取締役
姫岩 康雄	社外取締役・公認会計士
金井 美智子	社外取締役・弁護士

開催日	主な審議事項
2023年4月27日	報酬規程の審議
2023年6月13日	新制度における報酬説明・答申
2023年11月8日	報酬決定スケジュール 任期中での退任時のPSU/RS扱いについて審議
2024年3月21日	報酬KPI達成見通し 業績連動報酬の審議

### サクセッションプラン

2021年に設置した任意の指名委員会では、まず次世代幹部候補者の選出と、その育成プログラムについて議論し、いわゆるサクセッションプランとして、次世代経営層への交代に向けた育成計画をスタートしました。

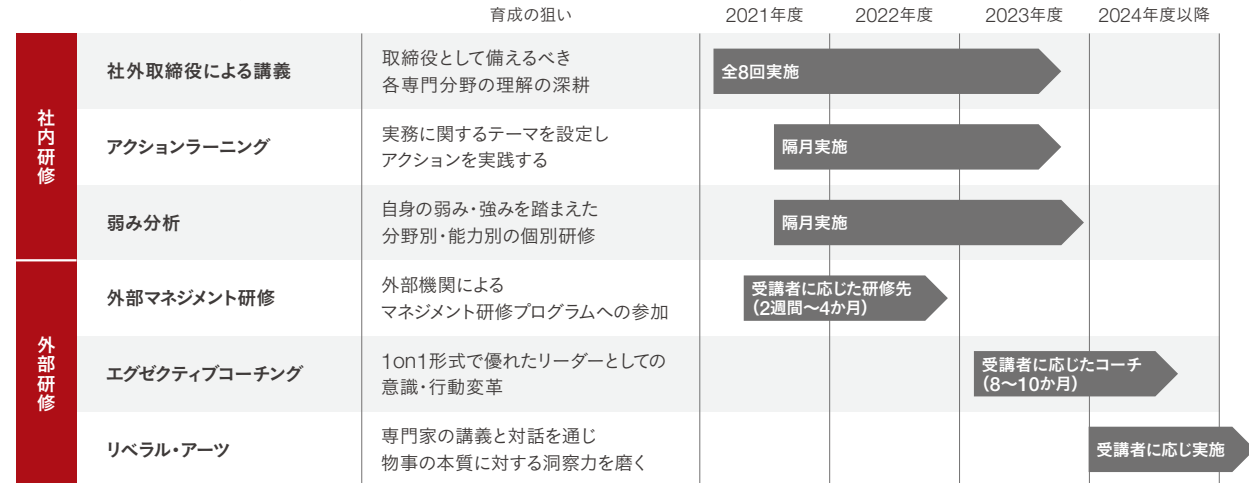
選定された次世代幹部候補者への育成プログラムを推進し、外部研修受講、社外取締役による1on1のアクションラーニング、専門分野の講義などを実施するとともに、経営会議や取締役会への参画により経営課題を肌で感じ、現役の取締役、執行役員との接点を深める機会を設けています。2023年6月には次世代幹部候補者から次年度取締役候補者を選出していますが、新任取締役として就任後もエグゼクティブコーチングなどの育成プログラムを継続し、指名委員会はその育成状況について適宜報告を求め、育成計画に対して意見を具申しています。

### 取締役選解任にあたっての方針と手続き

スキルマトリックスを基に、当社取締役として必要なスキル・要件をあげ、候補者を検討します。取締役候補者の指名にあたっては、このスキル・要件を踏まえ、指名委員会の答申を受けて取締役会で提案され、株主総会付議議案として独立した社外取締役が過半数を占める取締役会で決議しています。

なお、スキル・要件を満たさないと判断する場合は、その役職を解くことを検討します。さらに、取締役において法令・定款違反、その他職務の執行を適切に遂行することが困難であると認められる事由が生じた場合は、その取締役の解任を株主総会議案として付議することを指名委員会の答申を受け、独立した社外取締役が過半数を占める取締役会で審議し、決議します。

#### サクセッションプランプログラム



## 役員報酬

### ■ 基本方針

当社の取締役(社外取締役と監査等委員である取締役を除く)の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう、個々の取締役の報酬の決定に際しては、経営等に対する責任の範囲・大きさを踏まえ、職責に応じた固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬(賞与)および非金銭報酬(株式報酬)を支払うものとしています。なお、社外取締役と監査等委員である取締役については、独立した立場で経営の監督機能を担っていることから、固定報酬としての基本報酬のみとしています。

### ■ 個人別報酬等の内容決定に関する方針

個人別の報酬決定にあたっては、報酬委員会において職位や業績、専門性等を踏まえて協議し取締役会にその内容を答申し、独立性のある社外取締役が過半数を占める取締役会において、代表取締役社長に一任します。代表取締役社長は、報酬委員会の答申を尊重して個人別の報酬などの内容について決定します。

### ■ 報酬等のマルス・クローバック

取締役に重大な不正または違反行為などが発生した場合、報酬委員会の答申に基づき、賞与および株式報酬の全部もしくは一部の没収、または返還を請求します。

## 報酬制度概要

### ■ 報酬構成

固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬(賞与)および非金銭報酬(株式報酬)の比率は基本報酬:賞与:非金銭報酬=60:25:15としています。

		短期報酬 年度計画 達成を動機付け	中期報酬 中期経営計画 達成を動機付け	長期報酬 企業価値 向上を動機付け	目安 構成比率
業績連動報酬	株式報酬		国内居住者用 PSU 10%	RS 5%	40%
	現金報酬	賞与 25%	国内非居住者用 ファントムストック		
固定報酬		基本報酬 60%			60%

### ■ 基本報酬

月次の固定報酬とし、役位、職責、当社の業績財務状況に応じて、総合的に勘案して決定します。

## 業績連動報酬

### ■ 賞与

事業年度ごとの業績向上に対する意識を高め、また当該事項に対するステークホルダーへのコミットメントを明確にするため、重要業績評価指標(KPI)を反映した業績連動型の現金報酬として12均等分割した額を毎月、月次の基本報酬とあわせて支給します。

賞与額の算定は、各役員に定めた賞与算定基準額に対して、年度業績に対する支給係数(0~200%)を乗じて算出します。賞与の算定に用いる重要業績評価指標(KPI)は各事業年度の連結営業利益率および、管掌部門の業績等に関する人事評価(役付取締役を除く)としています。

### ■ 株式報酬

中期インセンティブとしてのPSUと、長期インセンティブとしてのRSにより構成しています。

PSUは役位ごとに交付した株式ユニットに、中期経営計画において重視する、財務指標およびCO<sub>2</sub>削減率などの非財務指標の達成度に応じた支給係数を乗じて算出した確定株式ユニット数に応じて、譲渡制限を付した当社普通株式を交付します。PSUの算定に用いるKPIは、財務指標として中期経営計画で掲げた目標の達成度合い、非財務指標としてESGに関する目標の達成度合い、および管掌部門の業績等に関する人事評価(役付取締役を除く)としています。

RSは当社の業績、各取締役の職責の範囲および諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数の譲渡制限を付した当社普通株式を交付します。

なお、取締役が株式報酬の交付時において国内非居住者である場合には、PSU・RSに代わり、相当分のファントムストックを付与します。

### 中期KPIと評価反映ウエイト

区分	中期KPI	評価反映ウエイト
業績	営業利益率	35%
	ROIC	35%
ESG	CO <sub>2</sub> 削減率	15%
	外部ESG評価	15%

## 業績連動報酬の算定式、および業績連動の仕方

- 賞与、PSUは支給額や交付株数が会社業績、個人評価に連動します。
- PSU、RSは、権利確定時の資産価値が株価に連動します。

変動要素	業績連動報酬		
	現金報酬	株式報酬	
	短期インセンティブ 賞与	中期インセンティブ PSU	長期インセンティブ RS
算定式	算定基準額 ×営業利益率 ×個人評価係数	役位ごとの3年間の 交付済株式ユニット総数 ×中期KPI ×個人評価係数	役位ごとに設定した RS交付数

※ PSU:パフォーマンスシェアユニット、RS:譲渡制限付株式報酬

## 実効性評価の取り組み

取締役会の実効性向上のため、2015年度から毎年、代表取締役社長を除く全ての取締役を対象としたアンケート方式で評価を実施しています。

2021年度からは第三者機関によるアンケートと結果分析を行っており、評価結果を取締役に報告し課題を共有した上で、改善の取り組みを継続的に進めています。

### 2023年度の実効性評価実施概要

対象者	代表取締役社長を除く全取締役
評価方法	無記名方式による5段階評価アンケート
質問数	40問
実施時期	2024年2月
回答状況	全対象者回答済み

#### アンケート評価項目

- 取締役会の役割・責務
- 取締役会の規模・構成
- 取締役会における審議・運営
- サクセッションプラン
- 取締役会等の機関設計・運用
- 株主との関係・対話

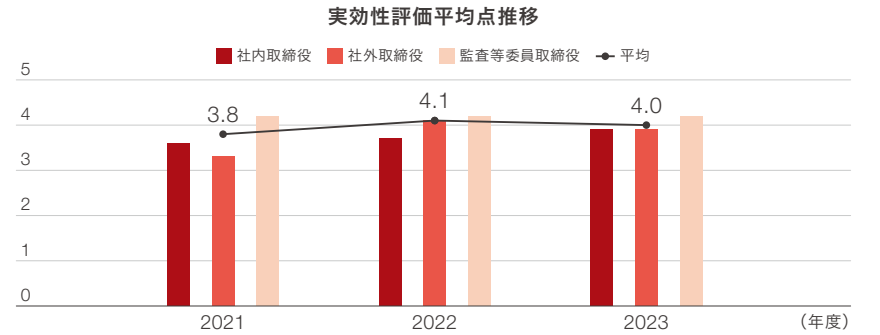
## 2023年度 実効性評価結果

ESGの取り組み強化、報酬制度や後継者計画などの項目において、2022年度から評価が向上し、全体としてもおおむね肯定的な評価を得られ、取締役会は実効性を持って機能していると評価されました。

また評価結果から以下のような課題について認識し、改善に向けた取り組みを推進しています。

### 取締役会実効性評価による課題・取り組み内容

2022年度	
課題	取り組み内容(実績)
取締役会でのさらなる議論の充実	■ 資本効率を踏まえた中期経営計画として目指すべき資本コストと指標(ROE、ROIC)の設定と開示
ダイバーシティ推進 ESGの取り組み強化・関与	■ 社外役員交流会において人的資本をテーマにした意見交換の実施
株主・投資家との対話を踏まえた議論の実施	■ 決算説明会、IR・SR活動を取締役に報告
報酬制度の運用定着化	■ 新報酬制度に基づく報酬支給 ■ 運用上の課題や手順の確認
後継者計画の運用	■ カリキュラムに沿った育成推進 ■ 幹部候補者から1名を取締役へ選出
委員会運営	■ 報酬委員会 / 指名委員会の定期開催



2023年度	
課題	取り組み内容(計画)
資料提供時期・審議時間の確保	■ 資料提供の早期化、審議時間を確保するための議案設定、取締役会のタイムマネジメント
資本効率を踏まえた事業見直し	■ 中期経営計画の進捗報告の中で、資本効率に関する分析と対応について議論の場を設定
ダイバーシティ推進 ESGの取り組み強化・関与	■ ダイバーシティ・ESGの取り組み継続 ■ 取締役会の中での議論の場を設定
DX化の議論	■ ERPシステム導入などDX化を踏まえた戦略の議論の場を設定
株主・投資家との対話を踏まえた議論の実施	■ 決算説明会、IR・SR活動を取締役に報告 ■ 取締役会での議論の場を設定
報酬制度の運用定着化	■ 報酬委員会を通じた新報酬制度の運用定着化
後継者計画の運用	■ トップマネジメントの後継者計画の更新 ■ 育成プログラムの推進
委員会運営	■ 各委員会の資料、実施状況を取締役会へ報告