

コーポレートガバナンスのさらなる強化



コーポレートガバナンス体制一覧表 (2017年6月29日現在)

監査役会設置会社	取締役報酬の個別開示	報酬総額が1億円以上の役員のみ開示	
取締役の人数	10名	監査役の数	3名
うち社外取締役の人数	2名	うち社外監査役の数	2名
任意設置委員会	指名・報酬諮問会議	独立役員の数	4名(社外取締役2名、社外監査役2名)
取締役の任期	1年	会計監査人	太陽有限責任監査法人
取締役へのインセンティブ付与	業績連動型報酬制度	執行役員制度の採用	有

クリタグループは、企業理念のもと、持続的な成長と企業価値の向上に向けて、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定と実効性の高い経営の監督の実現を目的として、コーポレートガバナンスの強化に努めています。2017年3月期においても、継続的にさまざまなガバナンス改革に取り組みました。

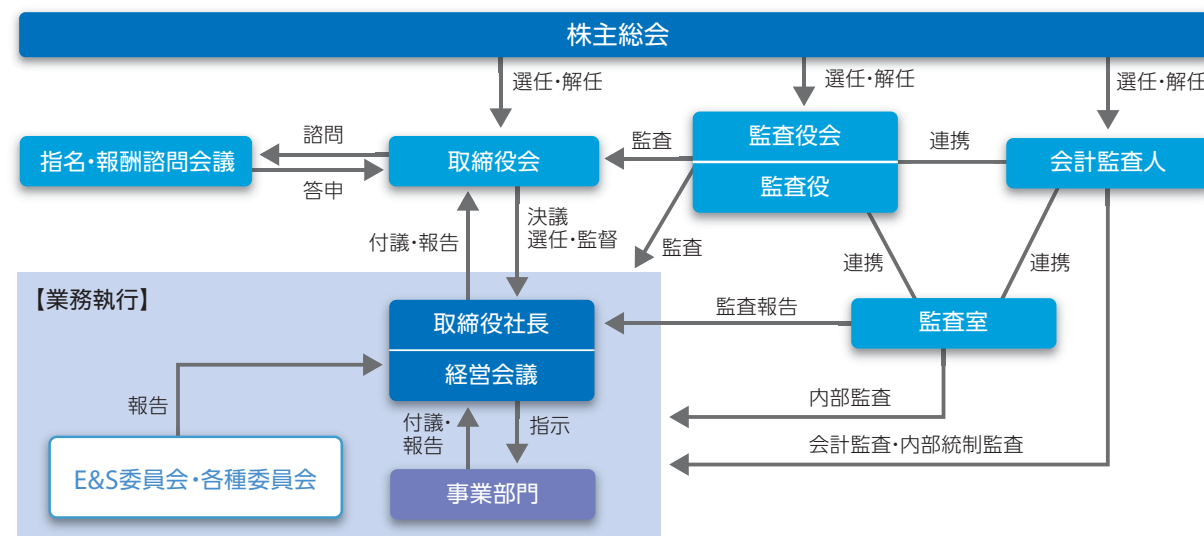
取締役会の機能強化

2016年3月期に実施した取締役会の実効性評価においては、より長期の目標設定や戦略立案といった重要事項について重点的に議論できる形に取締役会を強化することを課題と捉えました。これを受けて当社の取締役会は、2017年3月期において、指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社への移行について

議論すると同時に、業務執行体制の改善の方向性や取締役会における決議事項の妥当性についての議論を行いました。

この結果、機関設計の変更については、現状は監査役制度が有効に機能していると評価する一方、今後も継続的に検討することとしました。また、取締役会において重要事項を重点的に議論できるよう、決裁権限の一部を取締役会から経営陣幹部で構成する経営会議や事業部門に移譲すると同時に、取締役会における業務執行状況の報告事項の削減を具体化しました。2017年4月からは、投資案件に関し取締役会での議論に先立ち事業戦略や財務面の検討や審査を行う投資委員会を設置し、取締役会における議論の実効性確保を図っています。

コーポレートガバナンスの体制図 (2017年6月29日現在)



取締役会の規模と構成

取締役の人数は3名以上とし、そのうち2名以上を社外取締役で構成することで、取締役会の独立性と客観性を確保しています。2017年6月29日現在の取締役会の員数は10名で、うち2名が社外取締役です。取締役会は、業務執行に対する監督機能を発揮するため、各事業分野のほか、経営企画、財務・会計、法務、技術などの高い専門性を有する人材で構成し、取締役会全体で意思決定に必要な知識・経験を補完する体制としています。取締役の任期については、経営環境の変化に対する経営体制の見直しを柔軟に行いやすくなるために1年としています。

指名・報酬諮問会議の設置

当社は、取締役の報酬ならびに取締役・監査役の指名にあたっては、決定プロセスの透明性を高めるため、任意の委員会である指名・報酬諮問会議を設置しています。中心メンバーは社外取締役と社外監査役であり、役員候補者や報酬について諮問を受け、その適否を取締役会に答申しています。今後も、運用を通じて透明性改善の実効性を検証していきます。

社外取締役の活動状況および選任理由

クリタグループが社外取締役の役割として期待することは、経営に携わった経験の中で培われた見識や専門分野における知見を活かし、社内にはない視点から経営をチェックすることにより、取締役会の判断の合理性と透明性を高めることです。

2013年6月に中村清次氏が社外取締役に就任以来、取締役会の議論が活性化したことを評価し、2015年6月に森脇亞人氏が就任、社外取締役は2名となりました。両名は取締役就任以来、活発に意見を述べるだけでなく、取締役会の機能強化についても幅広く提言を行っており、取締役会もそのいくつかを採用してきました。

当社においては、社外取締役に社外の新鮮な目からの意見や指摘を期待していることから、重任限度の目安を4年としています。2017年6月には、中村清次氏が任期を終え退任となり、代わって環境・廃棄物の専門家である杉山涼子氏が就任しました。

取締役会の継続的な変革 (2016年4月～2017年6月末)

	取り組み	実績
機関設計	監査等委員会設置会社への移行検討	2017年3月期は移行見送りとし、継続して検討
経営の監督と執行	取締役会の決議・報告項目を絞り込み	ガバナンス関連の付議が増加
	業務執行に関する経営会議への権限委譲	取締役会における議論の活性化
取締役会の規模・構成	投資案件に係る議論の実効性の確保	投資委員会の設置
	人員規模やメンバー構成の検討	人員規模の縮小やメンバー構成のあり方を議論
	多様性確保の検討	女性社外取締役候補者の検討

指名・報酬諮問会議の概要 (2016年4月～2017年6月末)

	構成メンバー	実績
指名	取締役候補者 代表取締役候補者 役付候補者	■社外取締役 2名 ■社長 ■常勤社外監査役
報酬	監査役候補者	■全候補者の適否 ■名譽顧問の廃止
		■常勤社外監査役 ■社長 ■グループ管理本部長 ■常勤社内監査役 ■経営企画本部長
		■社外取締役 2名 ■社長 ■常勤社外監査役
		■取締役の業績評価

※役職は2017年4月以降の名称で記載しています。



社外役員状況 (2017年6月29日現在)

役職	氏名	出席回数(2017年3月期)	選任理由
取締役	森脇 亞人	取締役会 11回/11回	森脇亞人氏は、「もの作り」や「企業改革」への深い造詣を持つ人材であり、他社の代表取締役等を歴任しています。同氏の知識および経験を活かして社外の視点から意見を述べ、当社の経営の合理性および透明性を高めることができると判断しました。
	杉山 涼子 新任	—	杉山涼子氏は、環境・廃棄物に関する専門家であり、大学教授、上場会社の社外取締役等を歴任しています。当社と異なる社外の視点から当社の経営をチェックでき、合理性および透明性を高めることができると判断しました。
監査役	小林賢次郎	取締役会 11回/11回 監査役会 11回/11回	小林賢次郎氏は、当社グループの事業と異なる分野で活躍してきた人材であり、財務、経営企画、新事業開発、M&A等の高い専門性と豊富な国際経験を有しています。同氏の専門性、経験を当社の監査に反映させることができると判断しました。
	鳥飼 重和 新任	—	鳥飼重和氏は、弁護士としての専門的知見および企業法務に関する豊富な経験と高い見識を有しています。同氏の専門性、経験および見識を活かし、また、社外の視点から、質の高い監査が期待できると判断しました。

監査役制度の採用

当社は監査役設置会社であり、現在、監査役は3名で、うち2名は社外監査役です。各監査役は、取締役の職務の執行状況および取締役会の監督義務の履行状況を監査するほか、子会社も含めたクリタグループ全体の財産状況の調査、取締役による内部統制システムの構築および運用状況の監査を行っています。また各監査役は、取締役会や経営会議など重要な会議に出席し、取締役の職務執行を監査しています。

内部監査・会計監査ならびに会計監査人との適正な連携

当社は、業務執行部門から独立した内部監査部門として、社長直轄の監査室を設けています。監査室は、グループ各社を含めた内部監査を実施し、業務執行上の課題や問題点の把握を行い、社長に改善策を提言しています。

また、会計監査については、太陽有限責任監査法人に監査を委嘱しています。会計監査人については、当社の監査役会が候補者を指名するとともに、選任および解任ならびに不再任の議案の内容を決定します。また、監査役、監査室および会計監査人は、相互に監査計画や懸念事項を共有することにより、連携を図っています。

取締役・監査役の報酬制度

当社の社外取締役を除く取締役の報酬体系は、基本報酬としての固定報酬と業績結果を反映するインセンティブ報酬で構成しています。監督機能を担う社外取締役と監査役の報酬体系は、固定報酬制としています。固定報

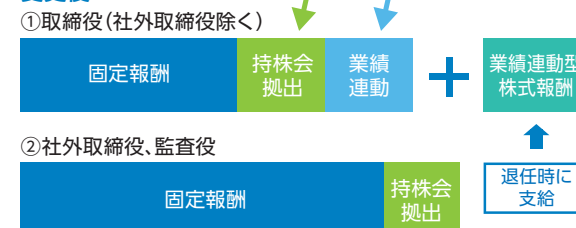
酬は、取締役においては役位別に、監査役においては勤務形態別に定めた額とし、その一部は役員持株会に抛出し当社株式の取得に充当しています。インセンティブ報酬は、年度事業計画の達成度や各自の担当職務に対する評価に応じた短期インセンティブ報酬と、在任期間中の業績と役位に応じた長期インセンティブ報酬で構成しています。2016年6月から、社外取締役を除く取締役に対して、報酬に占める業績連動部分の割合を高めるとともに、長期インセンティブとして退任時に株式を交付する業績連動型株式報酬制度を導入しました。株価の変動による利益やリスクを株主の皆様と共有することにより、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上への貢献意欲を高めることを目的としたものです。

役員報酬制度の変更

旧制度



変更後



投資の規律について

当社グループは投資にあたり、当社の資本政策に関する「資本コストを上回る自己資本当期純利益率（ROE）を維持するように努める」という方針に沿って、資本コストに投資案件ごとの個別リスクを加味したハードル・レートを設定することにより投資の採算性を評価し、投資判断を行っています。

政策保有株式について

当社は、取引関係の強化などの目的のため政策保有株式として上場株式を保有することがありますが、保有する株式ごとに経済合理性と保有リスク、ならびに保有先との関係性を定期的または必要に応じて適時に検証し、保有の適否を見直しています。2017年3月期においては、取締役会決議を経て2銘柄の売却を決定し、2016年3月期に売却を決定した1銘柄と合わせて3銘柄を売却しました。

取締役会評価

当社では、全取締役・監査役が取締役会の実効性の分析・評価を行い、取締役会において評価結果を審議しました。

手法	記名式のアンケートを実施し、集計結果に関する取締役会の議論を経て課題を特定し、今後の施策を決定
評価項目	6分野 ①取締役会の役割・責務、②社外取締役・監査役との連携、③取締役会の構成、④取締役会の運営、⑤個々の取締役・監査役の貢献、⑥株主との対話
評価期間	2016年1～12月までの1年間

(評価結果)

全取締役・監査役における自己評価の平均は6分野とも概ね良好な結果であり、取締役会の実効性は確保されていると判断します。中でも「個々の取締役・監査役の貢献」、「社外取締役・監査役との連携」の評価は高く、社内取締役、社外取締役、監査役における評価のばらつきも小さなものでした。一方、「株主との対話」、「取締役会の役割・責務」、「取締役会の運営」の評価は相対的に低く、特に社外取締役からの評価が低いものとなりました。これらの評価から、次の課題を特定し施策を決定しました。

(課題)

- ① 長期的な企業価値向上に向けた事業戦略や、長期的な成長に繋がる環境・社会との関わりに関し、全社的に踏み込んだ議論を行う必要があります。
- ② 取締役会における議論をより質の高いものに集中させるため、取締役会に付議する内容の事前審査を強化し、検討の精度を向上する必要があります。
- ③ 株主との対話に関して、一貫したテーマ・メッセージを取締役会として共有する必要があります。

(施策)

- ① 5～10年後を見据え、企業ビジョンの見直しや環境・社会との関わりに関する目標の具体化を図り、中期経営計画に反映します。
- ② 投資案件の審査体制を強化し、論点や問題点の絞り込みを徹底します。
- ③ 株主に伝えるべきテーマ・メッセージを取締役会で明確にし、対話の質を高めます。



社外取締役
森脇 亞人

社外取締役レビュー

当社の取締役会は、年々議論が活性化する一方、長期的な戦略に関する議論に振り向ける時間がまだ不足している印象です。5年、10年スパンの戦略を議論することでビジョンが明確になることにより、事業の現場における社員の行動にも好影響が期待されますので、今後の議論の活性化を期待しています。取締役会における発言においては、株主の見方や考え方を大切にすると同時に、社内取締役が言い辛いことを言うようにも心掛けて

います。2017年3月期においては、投資案件について社内の専門家が検討と審査を行う場としての投資委員会の必要性を指摘し、取締役会にも受け入れられました。

投資委員会には、取締役会における議論のポイントが絞られるだけでなく、従来の決定プロセスにおいて見過ごされていた問題が見えてくる効果があり、取締役会の実効性改善に資するものと期待しています。