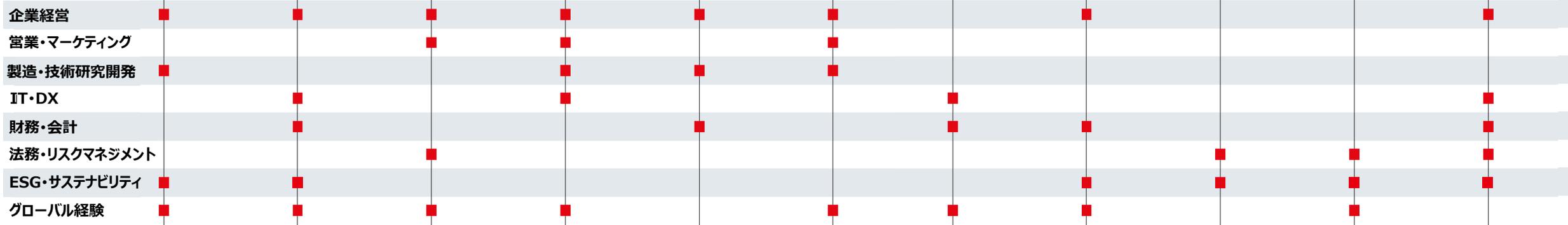


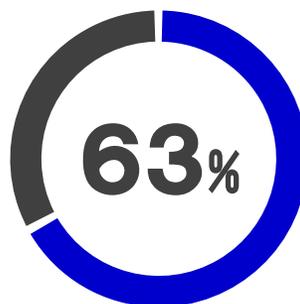
社外



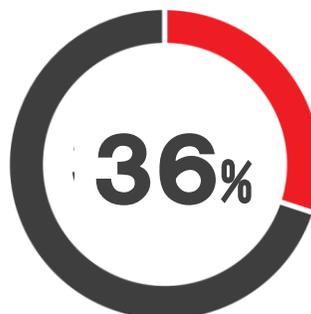
代表取締役社長 最高経営責任者 大塚 浩史	代表取締役 専務執行役員 Tracey Sivill	取締役 専務執行役員 森崎 健司	社外取締役 宗像 義恵	社外取締役 神野 吾郎	社外取締役 Hari N. Nair	社外取締役 富松 圭介	社外取締役 小野塚 恵美	監査等委員である取締役 宮澤 実智	監査等委員である取締役 山本 麻記子	監査等委員である取締役 大久保 和孝
-----------------------------	----------------------------------	------------------------	----------------	----------------	-----------------------	----------------	-----------------	----------------------	-----------------------	-----------------------



社外取締役比率



取締役女性比率



取締役外国人比率



コーポレートガバナンスの変遷

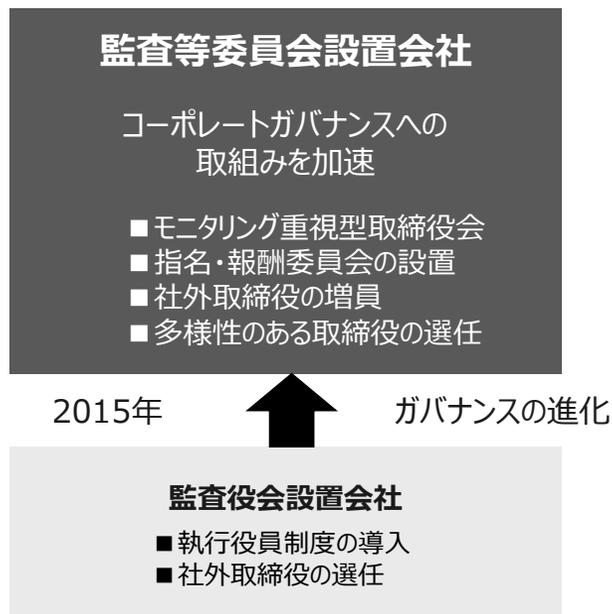
当社では、コーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題と位置付け、積極的に推進してきました。

監査役会設置会社の時代においても、執行役員制度を導入し、事業運営の効率化を進めるとともに、社外取締役を選任し、監査機能と監督機能の強化を図ってきました。

2015年には、新たな会社の機関設計として監査等委員会設置会社が導入されました。当社は、監査等委員会設置会社が当社の目指すコーポレートガバナンスの強化に適した企業形態であると判断し、導入初年度より監査等委員会設置会社へと移行しました。

監査等委員会設置会社への移行に伴い、経営の執行と監督の分離をさらに進めました。CEOが議長を務める経営会議に取締役会の権限を委譲して経営の効率化を図るとともに、取締役会の諮問委員会である指名委員会と報酬委員会を設置し、取締役会の監督機能を強化しています。

また、監査等委員会設置会社への移行後も、取締役会の構成を毎年見直し、多様な人材を取締役に登用しています。他業種の経験者だけでなく、女性および外国人を複数名登用し、多様な経歴、国籍、性別の取締役によって取締役会を構成しています。



取締役会構成の変遷	2015	2018	2023												
社内取締役	 <table border="1"> <tr> <th>取締役総数</th> <th>うち女性取締役人数</th> </tr> <tr> <td>6名</td> <td>0名</td> </tr> </table>	取締役総数	うち女性取締役人数	6名	0名	 <table border="1"> <tr> <th>取締役総数</th> <th>うち女性取締役人数</th> </tr> <tr> <td>5名</td> <td>1名</td> </tr> </table>	取締役総数	うち女性取締役人数	5名	1名	 <table border="1"> <tr> <th>取締役総数</th> <th>うち女性取締役人数</th> </tr> <tr> <td>4名</td> <td>2名</td> </tr> </table>	取締役総数	うち女性取締役人数	4名	2名
取締役総数	うち女性取締役人数														
6名	0名														
取締役総数	うち女性取締役人数														
5名	1名														
取締役総数	うち女性取締役人数														
4名	2名														
社外取締役	 <table border="1"> <tr> <th>取締役総数</th> <th>うち女性取締役人数</th> </tr> <tr> <td>4名</td> <td>1名</td> </tr> </table>	取締役総数	うち女性取締役人数	4名	1名	 <table border="1"> <tr> <th>取締役総数</th> <th>うち女性取締役人数</th> </tr> <tr> <td>6名</td> <td>1名</td> </tr> </table>	取締役総数	うち女性取締役人数	6名	1名	 <table border="1"> <tr> <th>取締役総数</th> <th>うち女性取締役人数</th> </tr> <tr> <td>7名</td> <td>2名</td> </tr> </table>	取締役総数	うち女性取締役人数	7名	2名
取締役総数	うち女性取締役人数														
4名	1名														
取締役総数	うち女性取締役人数														
6名	1名														
取締役総数	うち女性取締役人数														
7名	2名														
女性割合	 10%	 18%	 36%												
外国人割合	 0%	 18%	 18%												

当社では、取締役会で企業価値の持続的な成長に向けた長期戦略を決議するため、サステナビリティ戦略会議などの場を活用し、議論を深めています。

サステナビリティ戦略会議では、取締役会で決議された方針・戦略を受け、サステナビリティの実現にむけた方向性や目標・指標を審議しています。社会課題や経営的リスク・ガバナンスのみならず、中長期的な企業価値向上の観点に加え、各領域、国内外グループ会社の課題解決にむけた議論もしています。この会議は、取締役・執行役員・執行職が一堂に会し、年2回開催しています。サステナビリティ戦略会議で審議した後、取締役会にて決議しています。

サステナビリティ戦略会議での議論テーマ（2021～2023年）

事業軸

- ・事業ポートフォリオ、注力領域、事業ドメイン
- ・ビジョン目標値、中期目標値
- ・コア事業
- ・4輪事業/2輪事業
- ・新規事業
- ・eモビリティ
- ・エネルギーソリューション
- ・スマートインダストリー
- ・植物バイオ
- ・CVC

非財務軸

- ・気候変動
- ・人的資本
- ・ガバナンス
- ・リスクマネジメント
- ・人財育成（DX）
- ・知的財産・無形資産

※この他、テックツアーや外部講師を招いて講演などを開催し、多角的な観点を加えることで、より議論を深めています。

■取締役会の実効性評価

当社取締役会は、毎年、各取締役が自己評価を行い、その評価を参考にしつつ取締役会全体の実効性について分析評価を行い、その結果を共有しています。2023年度においては、匿名性が確保された環境下での各役員によるアンケートを実施し、その結果も踏まえて、更に社外取締役による座談会を開催し客観的な立場・多角的視点からの評価も実施しております。

取締役会の構成員の多様性および適切な議事進行と発言の機会が確保されており、グループ全体の経営戦略、企業価値向上の議論が十分に行われていることが確認できました。

なお、取締役会の実効性向上を図るため、多様な観点から全社リスクの継続的な検証と人財育成をメインとした人的資本経営の取組みについて、更なる充実に努めています。

また当社では、取締役がその役割・責務を適切に果たす為に必要となる、事業活動に関する情報、知識を提供しています。取締役には、経営や組織運営などに関する情報を提供し、当社グループの経営課題、関連する法令やコーポレートガバナンスに関する研修を継続的に実施しています。

当社は、取締役会の諮問機関として指名委員会と報酬委員会を設置しています。

■ 指名委員会の独立性

指名委員会は、取締役の候補者の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的としています。取締役（監査等委員を除く）の候補者は、指名委員会での審議を経て、取締役会の決議によって決定し、監査等委員の候補者は、監査等委員会の同意を得て、取締役会の決議により決定しています。

委員長は、社外取締役である富松圭介がこれにあたります。構成員は、大塚浩史、神野吾郎、富松圭介、小野塚恵美となり、社外取締役が過半数となります。2023年度は2回開催し、会議メンバーの出席率は100%でした。議論した主な内容は、当社取締役体制、執行役員体制、人事およびその役割分担となります。

■ 報酬委員会の独立性

報酬委員会は、取締役会の諮問機関として、役員報酬制度・評価制度の構築・改訂にかかる審議や、評価結果、各報酬の妥当性に関する審議を実施しております。取締役の報酬等の内容にかかる決定方針は、報酬委員会での事前検討を経て、取締役会にて決議しております。

委員長は社外取締役である小野塚恵美がこれにあたります。構成員は、指名委員会と同じく、大塚浩史、神野吾郎、富松圭介、小野塚恵美となり、社外取締役が過半数となります。2023年度は3回開催し、会議メンバーの出席率は100%でした。議論された主な内容は、監査等委員を除く取締役・執行委員への報酬支払の方針、個人別報酬案、評価指標の見直し及び評価プロセスの設計です。

当社では、ムサシコーポレートガバナンス基本方針に定める「取締役及び執行役員の報酬決定方針」及び取締役会にて決議した「取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針」に則り、役員報酬を決定しています。

報酬は、職務執行の対価として毎月固定額を支給する基本給与と、当該事業年度の業績に連動した業績賞与、及び株主の皆様と利益を共有し、会社の中長期的な企業価値を向上させるためのインセンティブとして支給する譲渡制限付株式報酬で構成されています。

社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から基本給与及び譲渡制限付株式報酬としております。また、監査等委員である取締役は、その役割の観点から基本給与のみとしています。

なお、報酬の決定に対する透明性と客観性を高めるため、報酬の決定に際しては、社外取締役を中心として構成する報酬委員会での審議を経た後に、取締役会にて決議しています。

■ 取締役の個人別報酬等の内容にかかる決定方針

取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針においては、業績連動報酬を事業年度ごとの目標値の達成度や、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みとの連動性を高めたくみとしています。概要は右のとおりです。詳細は、当社有価証券報告書をご覧ください。

報酬等の決定方針

- 1 当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、同じ。）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株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とする。
- 2 当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、各役員の役位、役責に応じて、他社水準等を考慮しながら、総合的に勘案して報酬額を決定する。
- 3 業績連動報酬は、当社の業績評価および当社の業績目標を中長期視点の戦略目標の達成度により算定された額を賞与として現金報酬とし、毎年、一定の時期に支給する。使用する指標の構成は以下の通りとし、取締役会で決定された係数に基づき算出する。
非金銭報酬等は、譲渡制限付株式報酬として付与する。譲渡制限付株式報酬は、原則として、毎事業年度、当社の取締役会決議に基づき、対象取締役に對して、役位、役責に応じて、譲渡制限付株式を割り当てるために金銭報酬債権を付与し、当該金銭報酬債権を出資財産として会社に現物出資させることで、当社の普通株式を発行又は処分し、これを保有させることとする。これにより発行又は処分される当社の普通株式の総額は年額200,000株以内とする。

評価視点	選定理由	評価割合	評価項目
財務指標	年次業績目標との連鎖	20%	売上高
		20%	営業利益
		30%	EBITDA
戦略指標	中期的戦略指標との連鎖、社会価値の向上	10%	新規事業売上高
		10%	電動車向け商品比率
		10%	ESG指標達成度

- 4 取締役の種類別の報酬割合については、報酬体系が取締役に対する適切なインセンティブとして機能するよう、当該方針で定めた報酬構成割合を基本的な水準としつつ、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、報酬委員会において検討を行う。
- 5 個人別の報酬額については、報酬委員会にて当社の経営環境を踏まえつつ、当社業績を他社と比較するなどして、業務執行取締役による職務執行の適切性等を評価し、当該評価結果を踏まえ、個人別の具体的な報酬額については、代表取締役社長に決定を一任する。