

コーポレート・ガバナンス

当社グループは、「株主」「顧客」「従業員」「取引先」「地域社会」など、すべてのステークホルダーと「相互信頼」の関係を築くため、企業経営の透明性を高め、公正性、独立性を確保することを通じて企業価値の持続的な向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本的な方針、目的としています。

コーポレートガバナンス・ガイドライン
https://www.wacoalholdings.jp/group/files/governance_guideline.pdf

企業統治の体制

当社は、持株会社としてグループ会社におけるコーポレート・ガバナンスの確保のため、会社法上の機関設計として監査役会設置会社を選択し、取締役会と監査役会による業務執行の監督及び監査を行っています。また、取締役会の諮問機関として、その過半数を独立社外取締役で構成する役員指名諮問委員会及び役員報酬諮問委員会を任意に設置しています。

企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は、事業に精通した社内取締役と多様なキャリアを有する社外取締役で構成する取締役会と、社外監査役を含む監査役会によるガバナンス体制を採用しています。当社は、このガバナンス体制が持株会社としてグループ会社各社における業務執行の監督・監査を実施し、より良質な経営を実現・維持するために有効であると考えています。また、取締役会の諮問機関として役員指名諮問委員会及び役員報酬諮問委員会を設置、両委員会ともに独立社外取締役が過半数を占め、独立社外取締役が委員長を務めることにより、公正性、独立性、客観性を高めています。

取締役会は客観的な観点による監督と経営判断を行うため、取締役7名（うち社外取締役5名、うち女性2名）で構成し、監督機能の強化と意思決定の向上を図っています。また、経営責任を明確にするため取締役の任期を1年とし、環境の変化に迅速に対応できる経営体制の構築を図っています。監査役会は監査役5名（うち社外監査役3名）で構成し、経営に対する監視・監督機能の強化を図っています。

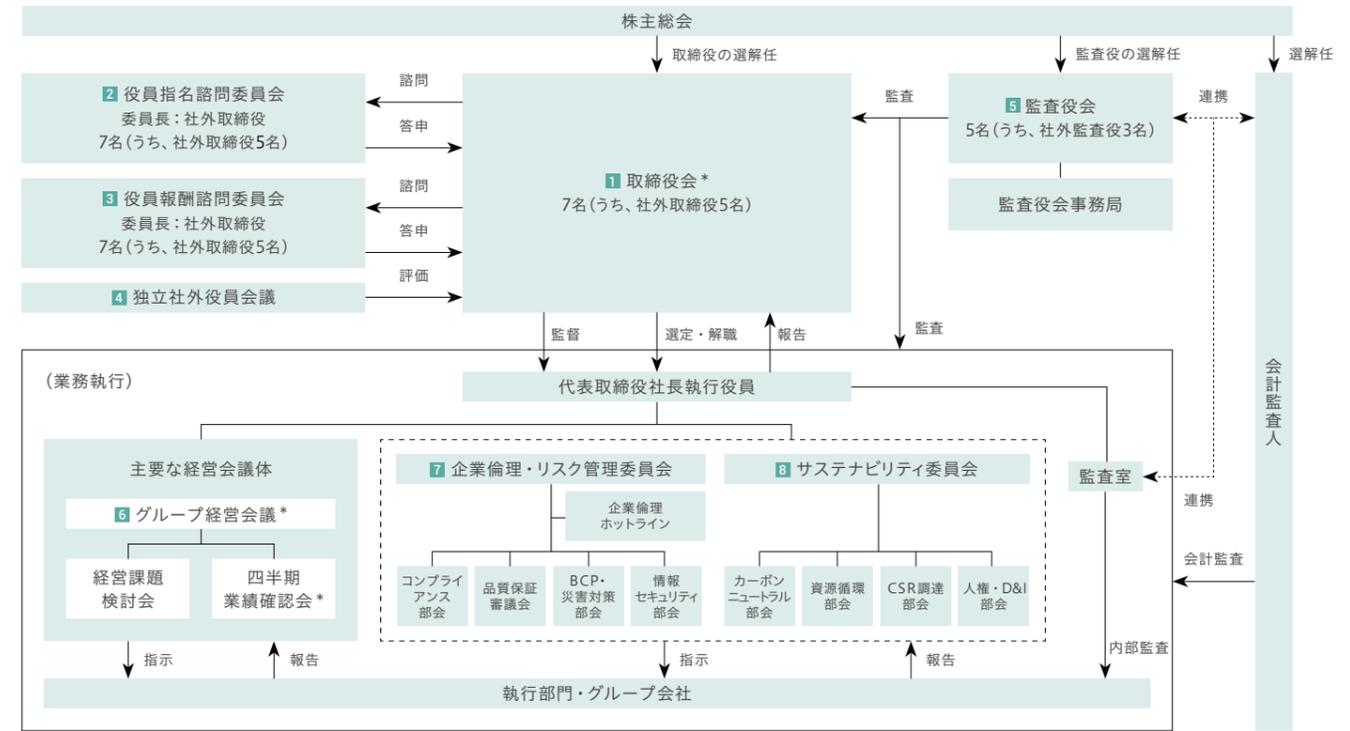
コーポレート・ガバナンス体制早見表 (2023年6月28日現在)

機関設計	監査役会設置会社
取締役の人数	7名
うち、社外取締役の人数	5名
取締役の任期	1年
監査役の数	5名
うち、社外監査役の人数	3名
独立役員の数	8名
報酬決定における社外取締役の関与	有
意思決定を補佐する機関	役員指名諮問委員会 役員報酬諮問委員会
主要な経営会議体	グループ経営会議 経営課題検討会 四半期業績確認会
業績連動報酬制度	有

コーポレート・ガバナンスの取り組み

	2005年	2010年	2015年	2020年
トピックス	2005 純粋持株会社へ移行	2013 米国NASDAQ市場におけるADRの上場を廃止、同時にSECの登録も廃止	2022 創業以来、初めて経営理念の枠組みを変更 現代社会における私たちの社会的使命「ミッション」を策定	
代表取締役社長	塚本能交		2018 ~ 安原弘展	2023 ~ 矢島昌明
報酬・評価			2021 譲渡制限付株式報酬制度の導入	2022 基本報酬および株式報酬の比率を変更
独立社外役員数	2005 社外取締役2名、社外監査役1名を増員	2010 社外取締役を1名増員	2023 社外取締役を2名増員	
	社外取締役2名 社外監査役3名	社外取締役3名、社外監査役3名 (2013~2014のみ 社外取締役2名、社外監査役3名)	社外取締役5名 社外監査役3名	
委員会の設置	2007 役員人事報酬諮問委員会を設置	2018 役員指名諮問委員会及び役員報酬諮問委員会に変更	2015 独立社外役員会議を設置	2017 リスク管理委員会と企業倫理委員会を統合し、企業倫理・リスク管理委員会を設置 2022 サステナビリティ委員会を設置

コーポレート・ガバナンス体制図



* 取締役の職務執行を監査するため、社内・社外監査役も出席しています。

取締役会、諮問委員会、及び主要な会議体の構成と概要

名称	概要	開催回数 23/3期
1 取締役会	株主からの委託を受け、公正な判断によって最善の意思決定を行い、併せて、その業務執行に対する監督機能を発揮し、企業価値の最大化を目指します。法令や定款に定める重要な事項の意思決定の他、中長期的な経営戦略や社会的課題の検討を行います。当社のサステナビリティを巡る課題に対し、当社の基本的な方針を決定するとともに、持続的な成長に資するよう、経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略の実行を監督します。	17回
2 役員指名諮問委員会	取締役の評価及び選解任、昇任候補者に関する事項、また、取締役の規程、内規の制定及び改定に関する事項について検討し、取締役会に答申することを目的としています。委員会は委員全員の出席により成立し、全会一致をもって決議としています。	8回
3 役員報酬諮問委員会	取締役の業績評価、報酬に関する事項、また、取締役の報酬制度に関する事項について検討し、取締役会に答申することを目的としています。委員会は委員全員の出席により成立し、全会一致をもって決議としています。	7回
4 独立社外役員会議	独立社外役員を中心にコーポレート・ガバナンスや取締役会に関する意見収集を行い、取締役会の実効性分析・評価を実施し、課題を抽出したうえで改善策をまとめ、取締役会に答申します。	2回
5 監査役会	株主からの委託を受け、監査に関する重要な事項について協議または決議し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立します。監査役会は、各監査役による監査の実効性を高めるための体制を整備します。	18回
6 グループ経営会議	グループ経営戦略に関する事項や重要な経営課題に関する事項の検討を行います。また、主に業務執行に関する重要事項について、その適法性、客観性、合理性の観点から取締役会での決議に先立ち事前審議を行っています。	23回
7 企業倫理・リスク管理委員会	当社グループの経営全般に関するリスクを把握し、リスク管理体制を整備・強化します。企業倫理・リスク管理委員会は、取締役会の承認を踏まえて「リスク管理基本規程」を定めています。同規程をもとにリスクカテゴリーごとの責任体制を明らかにし、当社グループ全体のリスクを網羅的・総合的に管理するリスク管理体制を構築しています。企業倫理・リスク管理委員会は、リスクを軽減化する取り組みを進め、リスクの把握と対応策の実施状況のモニタリングを行い、リスク管理体制の運営状況を定期的に取締役会へ報告しています。	6回
8 サステナビリティ委員会	事業を通じた「社会課題の解決」と「持続的成長」の両立を実現する取り組みを加速すべく、気候変動・地球環境問題、人権の尊重をはじめとするサステナビリティを巡る課題に対する基本的な方針を踏まえて、具体的な取り組み施策の立案、進捗状況のモニタリング、達成状況の評価を行っています。また、取締役会では、サステナビリティ委員会の取り組みが、持続的な成長に資するよう、経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略の実行を監督しています。	7回

社外取締役及び社外監査役

社外役員の独立性基準
https://www.wacoalholdings.jp/group/files/governance_outsidedirectors.pdf

当社の社外取締役は、経営者として豊富な知見と経験を有する者及び投資、金融資本市場に関する知見、見識を有する者等が就任しており、各分野での豊富なキャリアと専門的な知識に基づいた客観的、中立的な助言によって取締役会の意思決定の適正性を向上させる役割を担っています。また、当社の社外監査役は、当社から独立した弁護士、金融業界での勤務及び日本銀行政策委員会審議委員の経験による高い見識を有する者、及び財務・会計に関する高い知見を有する公認会計士が就任しており、高い独立性を保持しつつ、専門的見地より取締役の意思決定、業務執行の適法性について、厳正な監査を行っています。

社外役員選任の理由

社外取締役	選任の理由	専門性・見識を期待する分野	取締役会出席状況 (2023年3月期)
齋藤 茂	他社において代表取締役会長を現任されており、長年の経営者としての豊富な経験と見識を有することから、経営の監督機能をより高めることが期待できます。	企業経営、グローバル、DX	17回／17回
岩井 恒彦	経営者としての豊富な知見や経験に加え、研究、生産、技術分野に関する専門知識を有されており、経営の監督機能をより高めることが期待できます。	企業経営、法務・コンプライアンス、サステナビリティ・D&I、マーケティング、技術・生産品質管理	17回／17回
山内 千鶴	経営者としての豊富な知見や経験に加え、ダイバーシティ&インクルージョンに関する専門知識を有されており、当社の女性活躍や人材育成など人材戦略に資する助言を行っていただくこと及び当社の経営の監督機能をより高めることが期待できます。	企業経営、サステナビリティ・D&I	—
佐藤 久恵	投資、金融資本市場に関する知見、見識に加え、グローバルレベルでの年金運用資産を統括した経験を有されており、当社の企業価値向上に活かしていただくこと及び取締役会の監督機能をより高めることが期待できます。	投資・金融資本市場、財務会計、サステナビリティ・D&I	—
日戸 興史	財務を経営戦略的に取り込める経営者としての豊富な経験を有されており、当社の企業価値の向上に活かしていただくこと及び取締役会の監督機能をより高めることが期待できます。	企業経営、投資・金融資本市場、財務会計、グローバル	—

社外監査役	選任の理由	取締役会及び監査役会の出席状況(2023年3月期)	
		取締役会	監査役会
浜本 光浩	弁護士としての経験と専門知識を当社の監査体制に活かしていただくことが期待できます。	17回／17回	18回／18回
鈴木 人司	金融業界における長年の経験、経営者としての知見、経験を当社の監査体制に活かしていただくことが期待できます。	—	—
田中 素子	公認会計士としての会計・財務の専門的な知識、経験等を当社の監査体制に活かしていただくことが期待できます。	—	—

監査役と監査役会の機能強化

当社の監査役は、常勤監査役2名と独立社外役員である社外監査役3名の5名で構成されています。また、監査役の職務を補佐する監査役会事務局として専任スタッフを1名配置するとともに、監査室が監査役の求めに応じて適宜その職務を補助する体制を執っています。監査役会は、会社法に準拠して、監査報告書の作成、常勤監査役の選定及び解職、監査の方針・業務及び財産の状況の調査の方法その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定を行うとともに、会計監査人の選解任または不再任に関する事項、会計監査人の報酬等に対する同意、監査役の選任に関する同意等、監査役会の決議による事項について検討を行っています。また取締役会の議題の事前検討や常勤監査役が出席した重要な会議の議事共有を含め監査に関わる事項の情報・意見の交換、代表取締役との意見交換や業務執行取締役及び重要な子会社である(株)ワコールの取締役に對する職務執行状況のヒアリングを実施しています。

社外監査役は、監査役会に出席し、常勤監査役から業務監査の状況、重要会議の内容その他の報告を受けるなど常勤監査役と十分な意思疎通を図って連携するとともに、会計監査人及び内部監査部門(監査室)からの各種報告を受け、財務報告の適正性を含めた内部統制システムの監査を実施しています。また、監査役会での議論を踏まえたうえで取締役会その他重要な会議に出席するとともに、子会社への往査・ヒアリング等を通じて監査の実効性を高めています。

内部統制

当社では代表取締役社長直轄の内部監査部門である監査室が「内部監査規程」に準拠し、当社及び国内外の子会社を対象に、業務遂行の適法性・妥当性等を監査するとともに内部統制の有効性を評価しています。なお、内部監査部門(監査室)の2023年3月末における人員数は7名です。

監査役と内部監査部門(監査室)は、毎月1回の頻度で定期的な報告確認会を実施しています。主な内容は、監査役の出席している主な会議内容の報告や、監査室の活動計画や活動実績の報告等です。また、監査に必要な文書等の情報は共有できる体制を整えており、監査調書についても相互に交換・確認を行うなど、両者が連携して、より効率的・効果的な監査を実施できる運営を行っています。監査役と会計監査人は、定期的に報告・検討会を開催しています。内容は、監査計画の説明及び会社法監査結果の報告と確認、四半期レビュー報告、金融商品取引法監査及び内部統制監査結果報告と確認等です。

コーポレート・ガバナンスの実効性強化の取り組み

当社は、毎年、取締役会の実効性について評価を行い、継続的に取締役会の機能を高め、実効性を向上するべく努めています。評価によって抽出された課題に対する改善施策に取り組み、次の事業年度の取締役会評価の際に、改善状況を確認すると同時に、現状の課題を確かめる運用を継続しています。

<評価プロセス>

2022年3月期から、第三者機関の評価設計を活用(アンケート調査内容作成・分析・他社比較・課題抽出・アクションプラン起案など)した取締役会の実効性分析・評価手法に変更しています。「ステークホルダーからの信頼感の向上(社会的価値創造)」と「組織のパフォーマンス向上(企業価値向上)」という2つの観点から、更なる取締役会の実効性向上を目的に、取締役及び監査役全員を対象にアンケート調査を行い、その後、社外取締役・社外監査役へは、第三者機関によるインタビューを介しての回答内容やフリーコメントに記された課題意識の深堀り等を実施しています。こうして回答内容の分析と課題の抽出を踏まえたうえで、改善策をとりまとめています。改善策については、独立社外役員会議で討議を行い、取締役会に答申しています。

アンケート調査の評価項目は以下のとおりです。

1. 取締役会の役割・責務
2. 取締役会の構成
3. 議論の質(議題、資料内容等)
4. ステークホルダーとの建設的な対話

なお、第三者機関の評価設計を活用したアンケート調査とインタビュー結果に基づく分析・評価は隔年実施とし、そのインターバル年度においては、アンケート調査から抽出された課題を改善する取り組みに注力すると同時に、独立社外役員会議でのモニタリングや意見収集を通して評価を行っています。

実効性の評価結果と改善に向けた取り組みの状況(2023年3月期)

評価結果をもとに、改善に向けた取り組みを継続的にを行い、社外取締役の知見を一層活用しながら、取締役会の監督・助言機能をさらに強化する計画です。

評価結果(課題・指摘事項)	改善に向けた取り組みの状況・計画
中長期戦略の検討など、重要業務に関する事項の検討時間を多く割き、併せて、社外取締役の知見の活用、より活発な取締役会の議論を促し導く運営	中長期的な事業課題の検討、重要なブランド戦略やプロモーション戦略の報告・共有など、業務執行に関する意思決定案件以外の議題をさらに増加させるとともに、活発な議論に導く事前準備や環境整備の推進に着手
事業の状況やリスクと機会の実態把握を目的とした、従業員とのコミュニケーション、現地事業所の視察等を踏まえた一層の審議の質の向上	執行役員や部長とのコミュニケーション機会のほか、海外拠点を含めた、計画的な店舗、工場、事業所等の訪問・視察機会を設定

役員報酬

当社の役員報酬制度では、固定報酬である「基本報酬」と各事業年度の業績に連動する「業績賞与」及び中長期インセンティブである「譲渡制限付株式報酬」により構成されています。業務執行から独立した立場である独立社外取締役及び監査役は、固定報酬である「基本報酬」のみとしています。なお、2022年7月より、基本報酬、業績賞与、株式報酬の構成を一部見直しています。基本報酬と株式報酬の比率を見直し、上位者ほど株式報酬の割合が高い構成に変更しています。当該変更を反映した比率は役位に応じて下記の範囲となります（業績賞与の算定基準が基準値通りの場合）。



■ 役員報酬諮問委員会の役割と活動内容

取締役会の諮問機関として、独立かつ客観的立場から取締役報酬やその制度にかかる審議、決議を行っています。役員報酬諮問委員会のメンバーは独立社外取締役である岩井恒彦氏を委員長とし過半数を独立社外取締役で構成し、さらに透明性を確保するために社外監査役がオブザーバーとして参加しています。

2022年8月10日:役員報酬制度の見直し案について
2022年9月29日:役員賞与算定方式案について
2023年2月24日:2024年3月期役員報酬(月額報酬)について
2023年3月29日:2023年3月期業績連動賞与について
2023年4月28日:2023年3月期業績連動賞与について

■ 取締役会の役割・内容

役員報酬諮問委員会からの答申を受けて、役員報酬にかかる審議・決定を行っています。

2022年5月12日:譲渡制限付株式付与総額見直しについて
2023年5月12日:2023年3月期業績連動賞与について
2023年5月31日:2024年3月期役員報酬(月額報酬)について

■ 基本報酬

基本報酬については、同一役位であれば同一報酬である、いわゆるシングルレートの報酬体系としています。報酬水準については、毎年、外部機関による報酬調査結果をもとに、同業種あるいは同規模の他企業の報酬水準レンジとの妥当性の検証を行い、当社の業績や規模に見合った水準を設定しています。

■ 業績賞与

業績賞与は、連結業績との連動度合いを高めるため、単年度の連結営業利益の基準値に対する達成率を基本とした上で、その他の業績等(連結売上高、連結税引前当期純利益等)を加味し賞与総額を決定しています。その支払いは当該年度の株主総会で総額を承認されたのちの当月1回としています。

■ 譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式報酬は、委員の過半数が独立社外取締役で構成される役員報酬諮問委員会の答申に基づいて決定された基本報酬月額及び株式公正価値を基に、取締役会の決議にて定め、年1回決議された株数の割当としています。割当を受けた株式は交付日から当社で定める取締役、監査役、執行役員いずれの地位からも退任するまでの間は譲渡を制限し、譲渡制限期間の開始日以降、最初に到来する株主総会の開催日まで継続して取締役、監査役、執行役員いずれかの地位にあったことを条件に、割当株式の全部につき、譲渡制限期間が満了した場合に譲渡制限を解除します。ただし、譲渡制限付株式割当契約書の規程に違反した場合など譲渡制限が解除されていない株式の全部について無償で取得する場合があります。

■ 実効性向上に向けた役員報酬制度の見直し

役員報酬諮問委員会では、役員報酬制度全体の見直しに継続的に取り組んでいます。今後の主な検討項目は下記の通りです。

- 基本報酬、業績賞与及び中長期インセンティブの構成(金額、比率の見直し)
- 業績賞与の算定方式(中期経営計画の目標値との連動強化)

2023年3月期役員報酬

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	216	172	-	44	44	5
監査役(社外監査役を除く)	40	40	-	-	-	2
社外役員	50	50	-	-	-	6

政策保有株式に関する方針及び議決権行使基準

当社は、資産効率向上の観点から、中計リバイズ期間(2024年3月期~2026年3月期)において、政策保有株式を300億円程度縮減し、純資産比率で10%以下に圧縮する方針としています。

なお、当社は、コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、中長期的な企業価値向上の観点から、取引関係の維持・強化、事業展開における協力・取引関係の構築・維持・強化、安定的な金融取引の維持等を目的に政策保有株式を保有する場合があります、と定めています。保有にあたっては、中長期的な観点から保有目的が適切か、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等を検証し、定期的に取り締役に報告しています。取締役会においては、検証結果を基に当社の中長期的な企業価値向上に資するかどうかを見極め、保有の継続、処分の判断を行っています。保有意義の薄れた株式については、相手先企業の状況も勘案したうえで、順次処分・縮減を進めています。なお、保有意義の見直しは取締役会において個別の銘柄ごとに検証を行っています。政策保有株式の議決権行使については、投資先企業の経営方針を十分に尊重したうえで、当該企業及び当社の企業価値向上に資するものかどうかを総合的に勘案し、議案への賛否を判断しています。

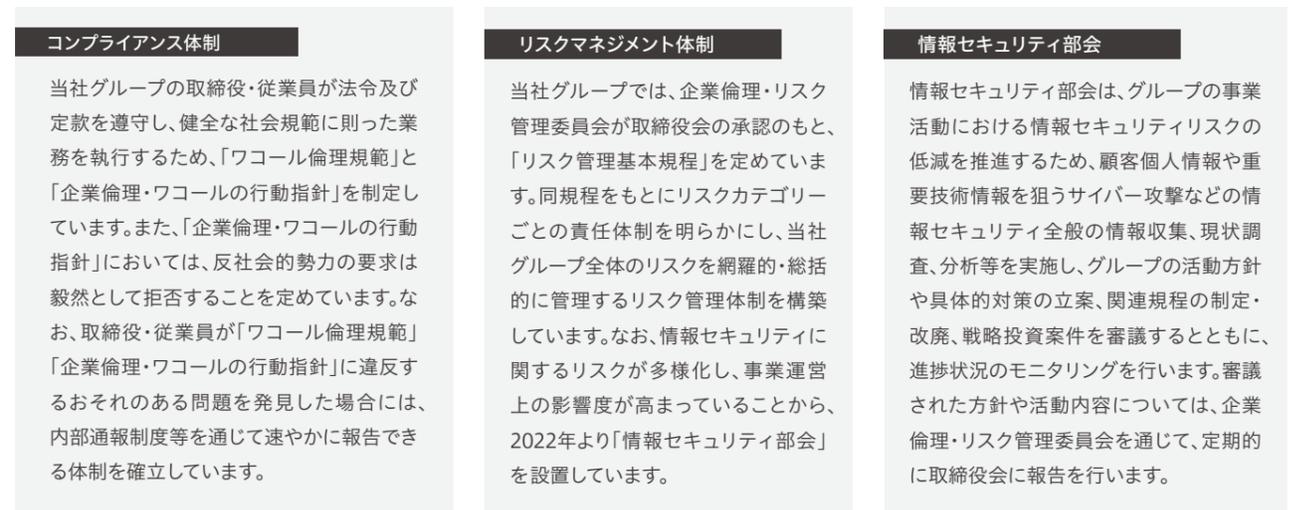
ご参考:(株)ワコールにおける株式の保有状況

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
保有株式(銘柄)	84	73	63	59
金額(億円)	422	501	460	440
総資産に占める割合	15.2%	15.5%	15.2%	15.4%

注:当社及び連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額(投資株式計上額)が最も大きい(株)ワコールについて記載

コンプライアンス・リスクマネジメント体制

コンプライアンス体制を整備し、当社グループに重大な影響を与えるコンプライアンス上の問題の検討、企業倫理の浸透と啓発、グループの経営上のリスクの統括管理を実効的に推進するため、代表取締役社長執行役員を統括責任者とし、取締役副社長執行役員グループ管理統括担当を委員長とする「企業倫理・リスク管理委員会」を設置しています。



リスクマネジメント体制図

