

コーポレート・ガバナンス

半歩、一步先行く意思決定と実行のスピードアップ、透明性・健全性の高度化との両面を推進することで、持続的な成長と企業価値の向上を目的にコーポレート・ガバナンスの強化に努め、すべてのステークホルダーの期待に応え続けます。

Why? なぜ重要か

企業の不祥事が問題となるたびに、経営のチェック機能としてのコーポレート・ガバナンスの重要性が叫ばれます。コーポレート・ガバナンスを強化していくことは、企業リスクの回避や不祥事の防止だけでなく、企業の収益性や中長期的な企業価値の向上と、持続的な成長を支えます。ひいては、すべてのステークホルダーの利益を守ることはもちろん、創出した価値を社会に還元することで、経済の好循環を生み出すことにもつながるのです。

DAIKIN'S POLICY

ダイキン工業は、取締役がスピーディで戦略的な意思決定と健全で適切な監督・指導により経営全般に対して連帯して責任を果たす経営責任と、業務執行責任の両面を担う「一体型運営」により経営の高度化を図っています。監査役会設置会社として監査の実効性を確保する体制を整備し、取締役会のもとに内部統制委員会、企業倫理・リスクマネジメント委員会、CSR委員会などを設置。持続可能な成長の基盤となる企業統治を強化しています。

コーポレート・ガバナンス

企業価値のさらなる向上に向けて

ダイキングループでは、コーポレート・ガバナンスの果たす役割を、グループの経営課題と取り巻く環境変化に対し、半歩、一步先行く意思決定と実行のスピードアップ、透明性・健全性の絶えざる高度化との両面を推進することで、企業価値の向上を実現することと捉えています。

今後もスピード経営の高度化や透明性・健全性の一層の確保に向けて最適なコーポレート・ガバナンスの有り様の検討と見直しを行い、当社グループにとってのベストプラクティスをグループレベルで追求、推進し企業価値のさらなる向上をめざしていきます。

経営の透明性・健全性・多様性を確保

ダイキン工業は、意思決定および業務監督と業務執行を完全分離させる米国型の「委員会制度」ではなく、当社グループの事業特性上、意思決定と実行のスピードアップに有効との判断から、「一体型運営」を採用し、経営の高度化を図っています。「一体型運営」とは、取締役が、スピーディで戦略的な意思決定と

健全で適切な監督・指導により経営全般に対し連帯して責任を果たす経営責任と、迅速な実行による業務執行責任の両面を担うものです。取締役は、意思決定・業務執行・監督指導を「一体的」に運営することで、自ら決めたことを自ら実行、完遂する責任を持ちます。併せて複数の社外取締役を配置し、独立した立場から業務執行状況をモニタリングし、意思決定に際して適切に監督・助言することで、透明性・健全性の観点から「一体型運営」を支える責任を担います。また、具体的な業務執行にあたり、各事業・地域・機能における自律的な判断や決断による執行のスピードアップを狙いとし「執行役員制」を導入、取締役会で選任しています。

当社の取締役の選任にあたっては、事業のグローバル化や業容の拡大、そしてダイバーシティ経営の実践の観点から、国籍・性別・経歴など多様な背景を持っていることを重視しており、2017年6月末現在、11名(うち、女性1名、外国人1名)の取締役が、グループ全体の迅速かつ戦略的な意思決定と健全な監督・指導を行っています。

また、当社と利害関係を有さないことを条件に社外取締役を3名、社外監査役を2名選任しています。

スピード経営を支える体制

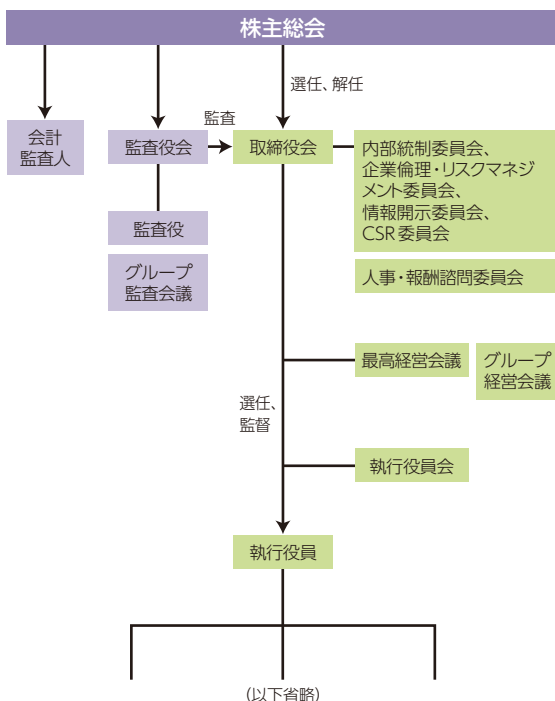
取締役を少数化して実質的な議論に基づく迅速な意思決定の確保を図っています。当社の主要な経営会議体は、取締役会、最高経営会議、執行役員会の3つです。

「取締役会」は、グループ全体に関わって、法令および定款で定める事項の意思決定機関であるとともに、業務執行の健全かつ適切な監督・指導を行います。また、定期的にと取締役会の実効性について自己評価しています。2016年度は取締役会を16回開催し、社外取締役・社外監査役の平均出席率はそれぞれ98%、88%です。

「最高経営会議」は、ダイキングループのマネジメントシステム上の最高審議機関であり、本社における重要な経営方針・経営戦略をすばやくタイムリーに方向付けし、課題解決を迅速化しています。2016年度は12回開催しました。

さらに、株主以外のさまざまなステークホルダーの利益を尊重し守るために、取締役会のもとに「内部統制委員会」「企業倫理・リスクマネジメント委員会」「情報開示委員会」「CSR委員会」を設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制(2017年6月末現在)



透明性を高める「人事・報酬諮問委員会」

ダイキン工業では、役員人事・処遇に関わる運営の透明性確保の見地から、「人事・報酬諮問委員会」を設け、役員選任基準、候補者、報酬などを審議・検討しています。「人事・報酬諮問委員会」は、2017年6月末現在、社外取締役3名、社内取締役1名、執行役員1名の計5名で構成されており、その委員長は社外取締役の中から選出することとしています。

取締役および監査役の報酬は、株主総会の決議による最高限度額内において、「人事・報酬諮問委員会」の答申をもとに、取締役の報酬は取締役会の決議で、監査役の報酬は監査役の協議でそれぞれ決定されます。

役員報酬体系は、役員が経営方針に従い株主の皆様への期待に応えるべく、継続的かつ中長期的に業績向上へのモチベーションを高め、当社グループ全体の企業価値の増大に寄与する体系としています。

CSRマネジメント

グループ全体で統括的・横断的に推進

ダイキングループは、企業倫理・法令遵守の徹底をCSRの基盤とし、社会への責任を果たすとともに、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組んでいます。

CSR担当役員を委員長とし、活動の方向付けと執行状況の監視・監督を担う「CSR委員会」のもとに、スタッフ部門である「CSR・地球環境センター」を設置し、グループのCSRを統括的・横断的に推進しています。

経営戦略とCSRの融合を図るため、2015年度に、戦略経営計画「FUSION20」策定にあわせてマテリアリティを特定。バリューチェーン全体を見渡し、外部からの期待・要請や事業拡大の加速など外部環境の変化を踏まえ、当社の果たすべき責任と提供価値について、「価値提供」と「基盤」の2つに整理し、重点テーマを定めて推進しています(P10参照)。

コンプライアンス・リスクマネジメント

コンプライアンスとリスクマネジメントを一体的に推進

ダイキングループでは、社長を委員長とする「内部統制委員会」にて、グループのリスクマネジメントを含めた内部統制全体について、適切に機能しているか点検・確認しています。そのうえで、個別のオペレーションリスクの管理とコンプライアンスの徹底を「企業倫理・リスクマネジメント委員会」で推進しています。

「企業倫理・リスクマネジメント委員会」は、企業倫理・コンプライアンス担当役員を委員長とし、各部門長と国内主要グループ会社社長で構成されています。原則年2回開催し、強化すべき課題の抽出とその解決の促進に取り組むとともに、海外グループ会社の取り組み状況も報告しています。

グループの役員・従業員一人ひとりが取るべき行動を明示した「グループ行動指針」を定め、各部門と国内外の主要グループ会社にコンプライアンス・リスクマネジメントリーダーを設置し、コンプライアンスを徹底しています。定期的なコンプライアンス・リスクマネジメントの取り組み状況の確認や情報共有、グループ行動指針を浸透することにより、「しない風土」の醸成と「させない仕組み」の高度化をめざしています。

また、各地域のコンプライアンス委員会にダイキン工業からも参画し、国内外のコンプライアンス・リスクマネジメントの取り組み状況の確認や情報共有を図り、双方向での活動の高度化にも努めています。

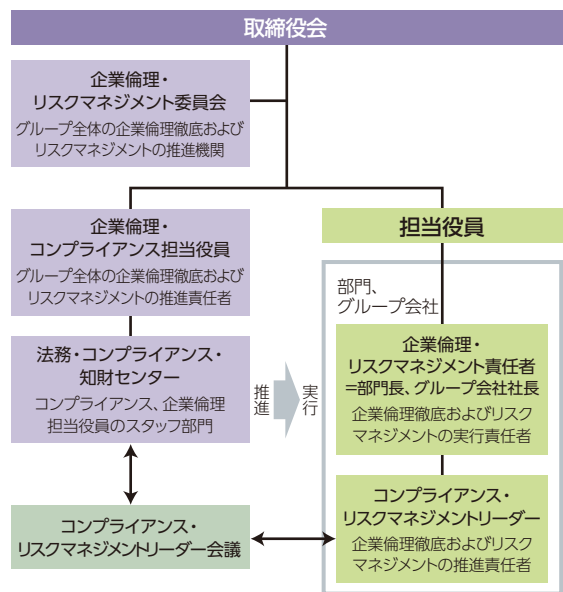
行動指針遵守状況のセルフチェック「自己点検」システム

ダイキングループでは、毎年、グループ行動指針の遵守状況を確認するため、当社独自の「自己点検」システムによるセルフチェックを行っています。これは、グループ行動指針にもとづき従業員一人ひとりが自らの行動をチェックし、その結果から自組織の課題を抽出し、必要な対策を講じるものです。抽出された課題とその対策は「企業倫理・リスクマネジメント委員会」

で報告・共有しています。

それに加えて、法務部門による法令監査や、監査部門による業務監査の中でも、グループ行動指針や法令の遵守状況について確認しています。

企業倫理・リスクマネジメント推進体制



リスク管理

重要リスクを特定し、対策を立案・実施

グループの急速な事業拡大を背景に、グローバルな視点からリスクの全体像を的確・迅速に把握し、その軽減を図るため、全社横断的なリスクマネジメントを導入しています。

各部門・国内外の主要グループ会社で毎年リスクアセスメントを実施し、重要リスクを選定して対策を講じています。アセスメント結果を踏まえ、各社が重要リスクを特定し、その対策を立案・実施することでリスクの低減に努めています。

例えば、ダイキン工業では、2016年度は「地震リスク」「PL・品質リスク」「知財リスク」「情報流出リスク」「海外危機管理」「不適切な会計処理リスク」などの重要テーマに取り組みました。