

コーポレート・ガバナンス

Why? なぜ重要か

ビジネスにおける価値観の変化やグローバル化が進み、企業の社会的責任が強まるなか、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高まっています。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、ステークホルダーの利益を守ることにもつながります。

DAIKIN'S APPROACH

ダイキン工業は、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取締役が担う「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ガバナンスを強化しています。

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、一歩先を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、意思決定に際しては適切に監督・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、2019年6月末現在、10人（うち、女性1人、外国人2人）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人、社外監査役を2人選任しています。

スピード経営を支える体制

ダイキン工業では取締役を少人数化して実質的な議論にもと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、グループ全体にかかわって、法令および定款で定める事項の意思決定機関であると

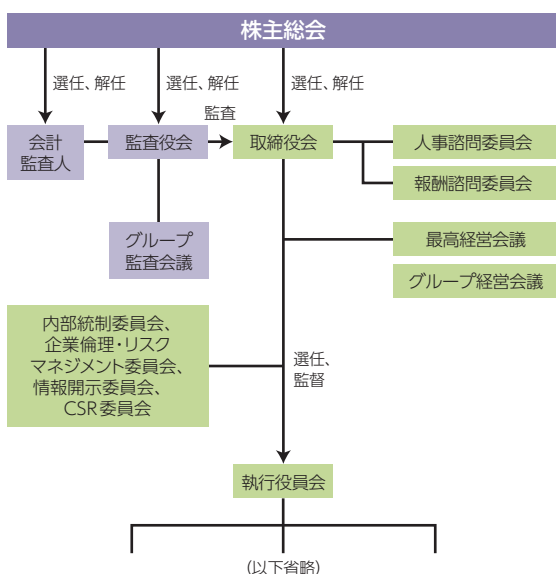
ともに、業務執行の健全かつ適切な監督・指導を行います。また、「取締役会」の実効性について自己評価しています。各取締役に個別インタビューを行い、実効性が有効である旨を確認しています。2018年度は「取締役会」を15回開催し、社外取締役・社外監査役の平均出席率はそれぞれ93%、87%でした。

「最高経営会議」は、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、全社における重要な経営方針・経営戦略を素早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。2018年度は4回開催しました。

また、執行役員制の導入に伴い、業務執行にかかわる重要経営課題についての徹底した審議とスピードある実行を促進する場としての「執行役員会」を設置しています。

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 (2019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・処遇にかかわる運営の透明性確保の見地から、「人事諮問委員会」「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、2019年6月末現在、それぞれ社外取締役3人、社内取締役1人、人事担当執行役員1人の計5人で構成されており、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、「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

ダイキンは、企業と社会双方の持続可能な発展に向けたCSRの重点テーマを「価値提供のCSR」と「基盤的CSR」に整理し、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する「CSR委員会」が活動の方向付けと執行状況の監視・監督を担い、「CSR委員会」のもとに設置されたスタッフ部門であるCSR・地球環境センターが、グループのCSRを統括的・横断的に推進しています。

「CSR委員会」は、重点テーマそれぞれの担当役員を委員として年1回開催、社会動向やCSR重点テーマの進捗状況、推進課題について共有し議論します。委員会の決定事項は「取締役会」に報告されます。

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、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。

海外グループ会社においては、コンプライアンス・リスクマネジメントに取り組むためのグローバル共通ルールを策定し、展開しています。

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配置し、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、グループ行動指針の浸透により、「しない風土」の醸成と「させないしくみ」の高度化をめざしています。

2018年度は、アジア・オセアニア、欧州、中国の各地域でコンプライアンス会議を実施し、「自己点検」や教育研修の取り組みについて共有しました。

行動指針遵守状況のセルフチェック「自己点検」システム

ダイキンでは、コンプライアンス徹底のため、毎年、グループ行動指針の遵守状況を確認する、当社独自の「自己点検」システムで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、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。

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は、毎年リスクアセスメントを実施し、重要リスクを特定。その結果を踏まえて、各社が対策を立案・実施し、リスクの低減に努めています。各社の取り組み状況は、「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。

例えば、ダイキン工業では、2018年度は「自然災害リスク」「PL・品質リスク」「知財リスク」「情報管理リスク」「海外危機管理」などの重要テーマに取り組みました。

企業倫理・リスクマネジメント推進体制

