

コーポレート・ガバナンス

ミズノは、「より良いスポーツ品とスポーツの振興を通じて社会に貢献する」という経営理念のもと、グループの企業価値向上には、経営判断の合理性・客観性、意思決定の迅速性・透明性が重要と考え、それらを実現できるコーポレート・ガバナンス体制の構築と強化に努めています。

ミズノのコーポレート・ガバナンスに関する詳細については、「[有価証券報告書](#)」をご参照ください。

コーポレート・ガバナンス体制

2016年6月23日開催の第103回定時株主総会の決議をもって、コーポレート・ガバナンス体制を監査等委員会設置会社に移行しています。監査等委員である取締役は、取締役会において議決権を持ち、監査役と比較して監査・監督の実効性が高まると期待しており、それによってコーポレート・ガバナンスが強化されるものと考えています。

取締役の員数については、取締役（監査等委員である取締役を除く）を7名以内、監査等委員である取締役を3名以内と定款にて規定しています。2022年7月1日現在で取締役（監査等委員である取締役を除く）は5名、監査等委員である取締役は3名です。

取締役（監査等委員である取締役を除く）5名のうち、業務を執行する取締役は、代表取締役社長をはじめ4名であり、1名は社外取締役という構成となっています。

取締役の候補者選任にあたっては、豊富な知識・経験とグループ経営に関する深い知見を有しており、取締役にふさわしい能力、人格、識見を備えたものであることを基準としています。また、知識・経験・専門能力のバランスが取れ、取締役会の多様性が確保される観点も踏まえて決定しています。なお、社外取締役候補者に関しては、ミズノが定めた独立性に関する基準及び方針を要件としています。

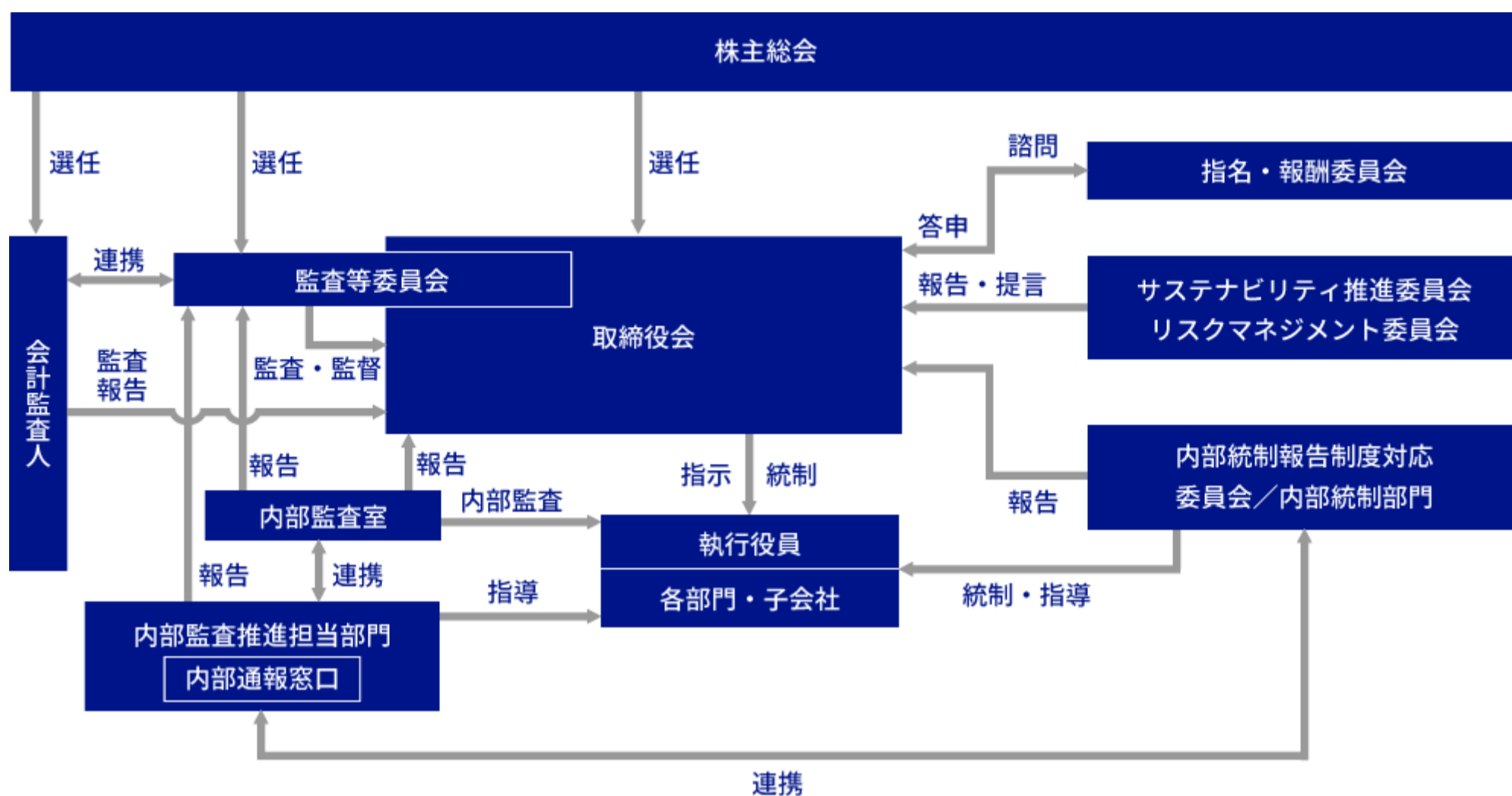
監査等委員である取締役3名のうち、1名が常勤の監査等委員であり、2名が非常勤の社外取締役となっています。監査等委員会は、内部統制システムを利用して、取締役の職務執行を含むグループ全般にわたっての業務執行状況について、監査・監督を実施しています。さらに、監査等委員は、会計監査人と連携し監査の効率性を高めることに努めています。

取締役会の議長は代表取締役社長が務めています。社外取締役は、取締役会にあっては、業界慣習や取引関係などの先入観を排除し、客観的・中立的な立場から意見表明を行うことが期待されており、取締役会による意思決定や経営判断の合理性・透明性の向上が図れるものと考えています。なお、現在、取締役会に占める社外取締役の比率は37.5%となっています。

ミズノは、指名委員会及び報酬委員会に相当する取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しています。同委員会は、構成員の過半数を独立社外取締役とすることで、委員会の独立性を担保しています。取締役の選任については、前述の基準をふまえて決定された候補者について取締役会からの諮問を受け、同委員会にて基準に照らして候補者の適正性を審議、取締役会に答申します。

また、ミズノでは執行役員制度を導入しています。取締役会は戦略策定・経営監督の機能を果たし、執行役員は業務執行に責任を持つことで、経営の透明性確保と意思決定の迅速化を図るものです。執行役員は、事業部門（取扱商品・種目）、販売チャネル、営業エリア（海外を含む）、子会社などの経営領域ごとに担当を有し、ミズノグループ全体にわたって管掌する経営領域における執行責任を負っています。

サステナビリティ推進委員会、リスクマネジメント委員会で協議した重要な課題については、取締役会が報告を受け、また、取締役会で協議し決定した事項の進捗は取締役会が監督する体制になっています。その他、サステナビリティに関するマネジメント体制については、「[サステナビリティ推進体制](#)」をご参照ください。



取締役が備える経験や能力

役員の一覧と担当については「[企業概要 役員一覧](#)」をご参照ください。

※ このうち、取締役については、略歴・選任理由をご覧いただけます。

取締役、取締役（監査等委員）が有している能力（経験・専門性）については下記の図表をご参照ください。

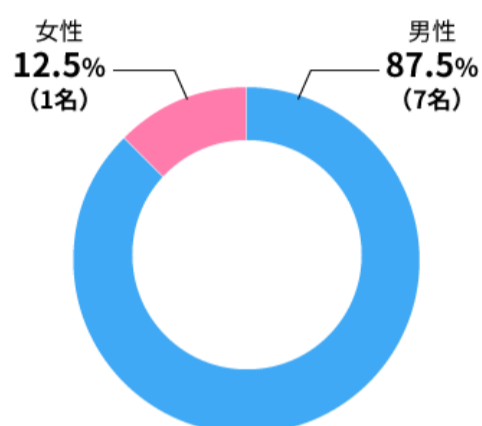
		社外	企業経営	ブランド戦略・マーケティング	グローバル経営	ESG	財務・会計	法務・リスクマネジメント
取締役	水野 明人		●	●		●		
	福本 大介		●		●		●	
	七條 毅		●	●	●			
	佐野 治		●	●	●			
	小橋 鴻三	○	●			●		
(監査等委員会) 取締役	原 琢平					●		●
	山添 俊作	○	●					●
	細川 明子	○				●	●	

(注) 取締役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

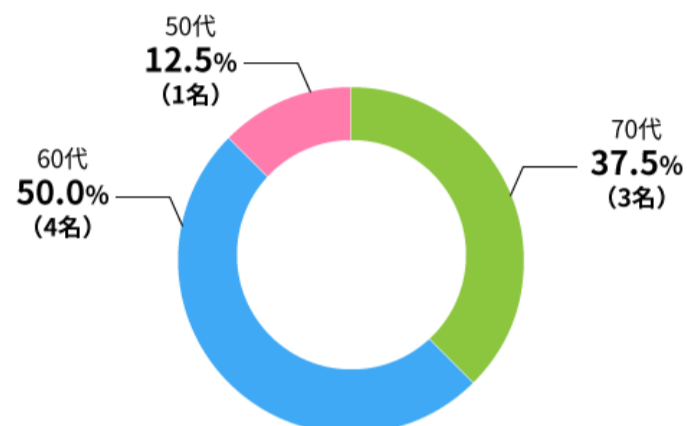
取締役の多様性

適切な経営の監督を行うことのできる取締役会として、知識・経験・専門能力のバランスが取れ、取締役会の多様性が確保される観点も踏まえて決定しています。社内取締役の他、社外取締役比率を3分の1以上とする複数名の社外取締役を選任しています。社外取締役については、より専門的な視点及び多様性等を備える人材を選任することで、当社取締役会の機能を更に高めています。なお、社外取締役に関しては、ミズノが定めた独立性に関する基準及び方針を要件としています。

取締役の男女比



取締役の年齢層



取締役会の実効性についての分析・評価

当社は、取締役会の実効性評価について、全ての取締役を対象とした匿名のアンケートによる自己評価を実施し、その結果について分析・評価を行うことにより、取締役会全体の実効性を確保するように努めています。主な評価項目は、取締役会の構成、取締役会文化、取締役会の議題・業務執行のモニタリング、取締役会の運営となります。アンケートの結果、おおむね実効性は確保できていることを確認しました。その他、アンケートでは各取締役が認識する課題等も収集され、その後の取締役会の運営に活かされています。アンケートの結果を受け、前期はこれまでより中長期的な成長戦略、経営課題を議論する機会が増加しています。

なお、アンケートは毎年実施しており、参加率は100%となっています。

取締役のトレーニング

取締役として期待される役割・責務を適切に果たすことを目的として、それに係る理解を深めるための必要な知識の習得機会の提供・斡旋を行っています。取締役に対しては、主として第三者機関主催の研修会受講の利用機会を提供し、その費用を会社が負担しています。また、新任の取締役の就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識が習得できるよう、総合企画室・グローバル人事総務部・法務室・経理財務部等が説明を実施します。

内部監査および監査等委員会監査の状況

ミズノグループの内部監査は、ミズノ株式会社「内部監査室」が担当しており、法務部門、経理財務部門および人事総務部門による情報の収集および調査などの協力体制が整備されています。内部監査室は、業務執行と手続きの妥当性および適法性についての内部監査を行い、その結果を内部統制を管掌する業務執行取締役や取締役会に適宜報告します。取締役会は、監査等委員会監査の実効性を確保するために、必要な情報の収集や調査を内部監査室に依頼し、情報や意見の交換など連携を密に行っています。

内部統制の整備・運用状況の把握にあたって、内部監査員は、取引の適正性やその過程で発生する決裁等を確認するため、会議への出席や文書の閲覧を適宜行い、必要に応じて関係部門に説明を求めるなど、内部監査の実効性を高めています。

内部統制システム

ミズノ株式会社は、取締役会の決議によって定めた「業務の適正を確保するための体制」（内部統制システムの整備に関する基本方針）により、子会社を含めたミズノグループにおける内部統制システムの整備と運用を実行しています。子会社はミズノ株式会社と共通の方針管理のもとで事業活動を遂行するとともに、リスクマネジメントシステムの運用においても軌を一にすることを明確にしています。

また、連結業績に係る財務報告の信頼性を確保するため、経理財務を管掌する業務執行取締役が委員長を務める「内部統制報告制度対応委員会」が、「内部統制規程」のもと、ミズノグループ全組織にわたって、内部統制システムの整備、運用および評価を行うこととしています。

ミズノグループに係る重要事実等、適時に開示すべき情報について、取締役会における決定を受けて速やかに公表するため、経理財務を管掌する業務執行取締役が情報取扱責任者として情報管理を徹底しています。特に、役員をはじめ内部者による株式の売買は、モニタリングにより厳重に管理し、インサイダー取引の発生を未然に防止すべく厳格な運用を行っています。

役員報酬

当社の役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する基本的な考え方について、取締役（監査等委員を除く）に関しては、経営者として有能な人材を登用・確保することを目的に企業価値向上へ貢献意欲に直結する報酬体系としています。その算定方法については、東京証券取引所プライム市場上場企業で同規模企業の平均的な水準をベースに、ステークホルダーへ説明責任を果たせるような透明性、公正性、合理性及び客観性を確保するよう制度化しています。

取締役（監査等委員を除く）に対する報酬限度額は、2016年6月23日開催の第103回定時株主総会で決議された範囲内で、基本報酬の額および業績連動報酬の額を、独立役員が委員の過半を占める指名・報酬委員会における審査および答申を経た上で、取締役会にて決定しています。

また、株式報酬として、取締役（監査等委員及び社外取締役を除く）に対する報酬限度額は、2018年6月21日開催の第105回定時株主総会において、決議された範囲内で、譲渡制限付株式報酬の額を、指名・報酬委員会における審査及び答申を経た上で、取締役会にて決定しています。

取締役（監査等委員）に関しては、幅広い経験や深い見識を持ち、取締役会において有益な建言や経営執行に対する適切な監査・監督の任を果たせる人材を登用・確保することを目的として、東京証券取引所プライム市場上場企業における同規模企業の平均的な水準を参考に、確定額の基本報酬について、常勤の監査等委員と非常勤の監査等委員を区分して定めています。

取締役（監査等委員）に対する報酬限度額は、2016年6月23日開催の第103回定時株主総会で決議された範囲内で、基本報酬の額を監査等委員会における決議により決定しています。

リスク管理体制

リスクマネジメントの責任体制を明確にするため、代表取締役社長が委員長を務める「リスクマネジメント委員会」を設置しています。リスクマネジメント委員会は、「リスクマネジメント規程」に基づき、事業活動に伴うあらゆる種類のリスクを洗い出し、評価、対策実施・情報開示に関して、ミズノグループ全体のリスクマネジメントを総括する役割を担っています。

ミズノ株式会社の各部署および子会社は、研修の実施やマニュアルの作成などを行って、各分野において予見可能な各種リスクに対応できる仕組みを確保しています。また、自然災害、社外からの妨害行為、不正などの予見や発生時の対応方法を「危機管理マニュアル」に定め備えています。

一方、気候変動リスクに関する短期・中期・長期において関連があると考えられる側面については、リスクマネジメント委員会で議題に挙げ、2021年度以降、より具体的に討議を進めています。気候関連のリスクの識別・評価・管理の状況については、TCFDレポートに詳しく記載しています。

[気候変動戦略「TCFD提言に基づく情報開示」](#)

重要課題

コンプライアンス／腐敗防止

基本的な考え方

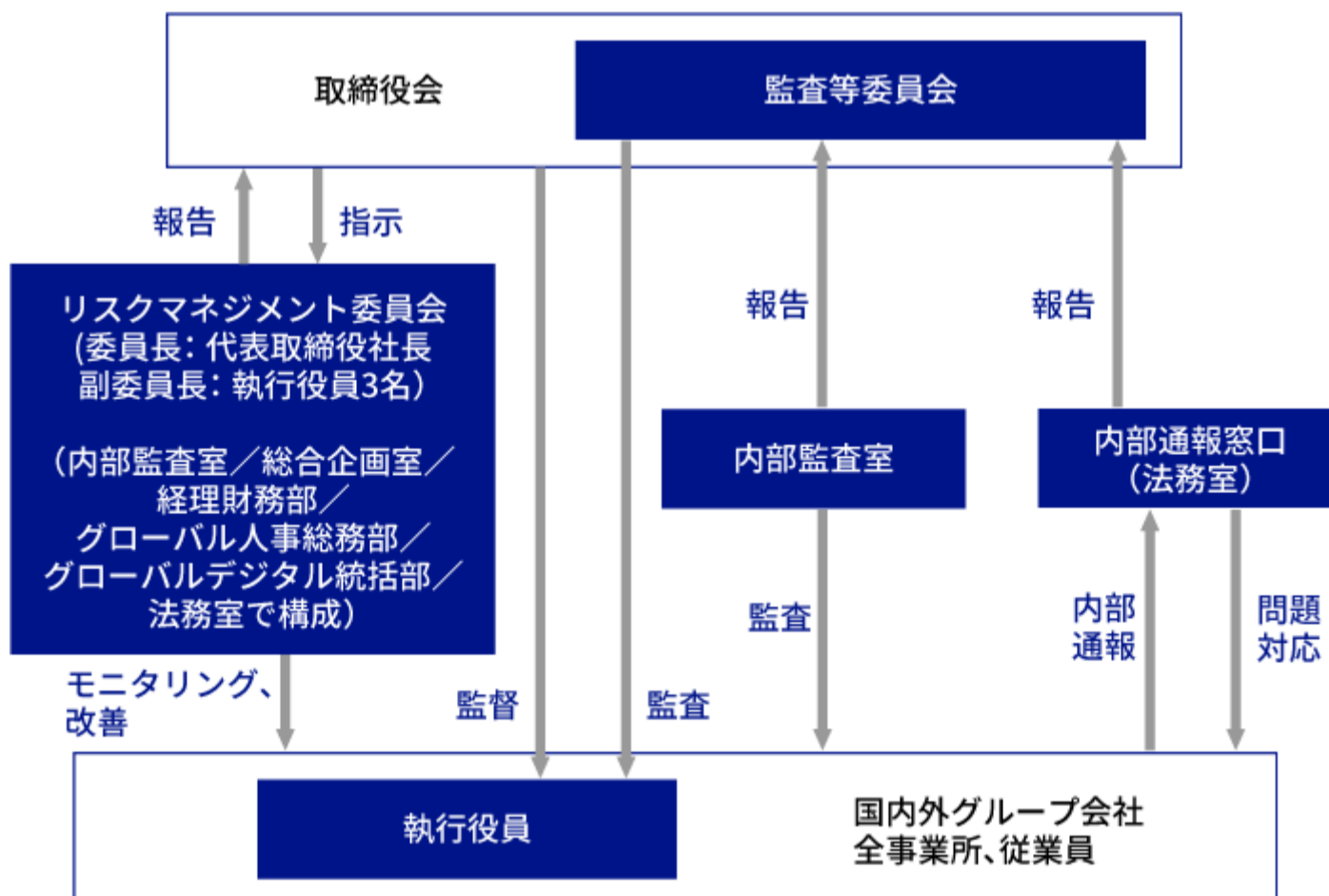
ミズノ倫理規範に基づき、全社をあげて、コンプライアンスの徹底を行っています。法令への理解を深めるための従業員教育により問題の予防に努めるとともに、内部通報制度を設け問題の早期発見と解決につなげています。

なお、2022年度は、反競争的行為を含む重大なコンプライアンス違反やこれらの問題に関する法的措置を受けた事例はありませんでした。

コンプライアンスリスクの管理体制

ミズノは、代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置し、コンプライアンス違反を含め、ミズノの事業に影響を及ぼすリスクを定期的に把握し、効果的・効率的に改善策を講じていくマネジメントを行っています。また、内部監査室による業務の監査や、内部通報窓口による不正・不祥事の早期発見、問題解決を随時実施しています。

体制図（2022年度時点）



内部通報制度の運用体制

ミズノは、代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置し、コンプライアンス違反を含め、ミズノの事業に影響を及ぼすリスクを定期的に把握し、効果的・効率的に改善策を講じていくマネジメントを行っています。また、内部監査室による業務の監査や、内部通報窓口による不正・不祥事の早期発見、問題解決を随時実施しています。

1. ミズノフェアプレーホットライン
2. コンプラホットライン（セノーグループ）
3. ミズノグローバルホットライン（海外拠点における特に重大な案件を対象とする。対象となる海外拠点は順次拡大予定）

従業員の意識の向上

コンプライアンス教育の実施

コンプライアンスを徹底するためには、従業員一人一人の理解と意識の向上が欠かせません。2022年度も引き続き業務に関連する法的な知識と考え方の基礎習得を目的とし、全社教育の一環としてコンプライアンス教育[*b]を実施するとともに、企画開発、事業部門などの各業務において留意すべき法的事項について担当部署への教育を行いました。定期的にコンプライアンス教育を実施することで、知識と意識の定着に努めています。

内部通報制度の運用

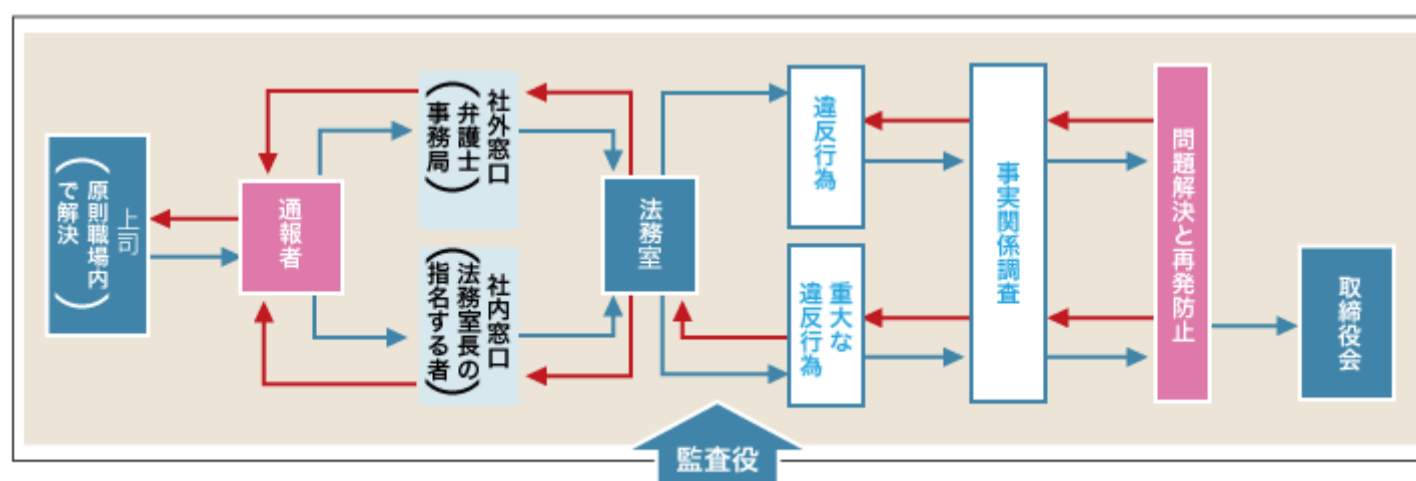
ミズノは、法令違反・反倫理的行為・不正行為などの不祥事の予防および早期発見、会社の自浄能力の向上や社会的信頼を確保することを目的とし、内部通報制度（「ミズノフェアプレーホットライン」[*c]、「コンプラホットライン」※など）を運用しています。また、継続的に意識調査を行い現状や課題の把握に努めるとともに、全社教育や、内部通報窓口情報を記載した携帯用カードを全従業員に配布するなど周知活動を実施しています。制度のより深い理解と信頼性の向上に取り組むことで、問題の早期発見と適切な対応につなげています。

2020年1月からは、各海外拠点に設置した海外従業員向けの内部通報窓口とは別に、特に重大な案件について、一部の海外拠点の従業員が直接本社の内部通報窓口に通報できる制度（ミズノグローバルホットライン）を導入しました。今後、段階的に本制度の対象となる海外拠点を増やして行く予定です。

また、2022年6月に改正公益通報者保護法が施行されることに合わせ、ミズノグループ全体の内部通報制度の見直しを行い、新たに社外向けの公益通報窓口を設置しました。さらに、年度毎に従業員に対する周知策を実施することで、ミズノ従業員からの内部通報窓口（ミズノフェアプレーホットライン／ハラスメント窓口）の認知度100%を目標に取り組んでいきます。

※ セノーグループにおける内部通報制度の名称

ミズノフェアプレーホットラインの仕組み（2022年度時点）



内部通報制度利用状況[*b]

2022年度は会社の調査の結果、重大なコンプライアンス違反は確認していません。

公正な取引を担保するための仕組み

ミズノ製品には多くの取引先・パートナーが関わっており、その中には、規模の小さな工場も含まれます。取引先と良好な関係を築き、公正な取引を確保するため、ミズノは、下請代金支払遅延等防止法（下請法）を関係部門の従業員に周知するための教育を行っています。また内部監査室が主要な取引先との取引に関して公正さを欠くところがないかを継続的に確認しています。

また、対象となる全てのミズノ製品のサプライヤーに対し、事前に腐敗防止の条文を含んだ「ミズノCSR調達規程」を遵守していただけるよう、CSR調達説明会を開催し、ミズノの考え方を説明しています。さらにサプライヤーに対しては、定期的な監査により、腐敗行為が行われていないか確認をしています。

2021年度には、他社ブランド品の仕入取引先との公正な取引と、今後も消費者に対して高品質で安全な製品を販売することを目的に、主要取引先（約60社）との契約内容を見直した他、新商品を仕入れる際の社内運用フローも見直しました。本取り組みにより、ミズノ製品だけでなく、ミズノが販売する他社ブランド品の取り扱いについても、環境や化学物質などに関する法令や品質面などにおいて、従来よりガバナンスの効いた運用を進めています。

腐敗防止に関する社内規程

ミズノは近年、B to B ビジネスやグローバルでの売り上げ拡大を図っていますが、こうした活動に伴って発生することが一般的に懸念される「腐敗行為」に対して多くの国が取り締まりを強化し、グローバル企業はその対応に迫られています。そのため当社の活動においても、公務員などへの贈賄を含む腐敗行為に対するリスクに注意が必要となっています。

そこで、近年では、2020年1月に、国内外のミズノグループを対象として「贈賄禁止規程」を制定・発効し、海外拠点の責任者への対面による説明を個別に行うとともに、国内従業員には当該規程が発効されたことを社内教育ビデオで周知しました。また、国内の全従業員に対し、腐敗防止を含むコンプライアンス教育を年に1度定期的に実施しています。

[コンプライアンス教育の詳細はこちらをご参照ください](#)

グループ・グローバル全体のコンプライアンス強化

グローバルにさらなる成長を目指す上で、グループ・グローバル全体のコンプライアンス強化が課題となります。ミズノは、以下のリスクを海外における事業継続や業績に重大な影響を及ぼす可能性のあるコンプライアンスリスクとして想定し、対策を進めています。なお、2022年度にミズノグループ全体において、贈収賄に関する法的措置を受けた事例は0件でした。

海外事業において想定される主なリスク

- 海外子会社や代理店の従業員・関係者および出張者による不正・不祥事リスク
- 海外子会社におけるIT管理や情報セキュリティ不備による情報漏洩リスク（特に、欧州における「EU一般データ保護規則（GDPR）」遵守に関するリスク）
- グローバルな製品展開における多様性・人権（宗教、人種など）への配慮

リスクへの主な対策

グローバルレベルでのリスクマネジメントを目的に、2022年度は国内外の全拠点、ならびに運営施設・店舗を含む国内事業所を対象としてリスクの棚卸しのための統一かつ総合的なアンケート調査を実施し、重大なリスクは発見されませんでした。2023年度以降についても、必要に応じてより効果的な調査方法へのブラッシュアップを検討しながら、この取り組みを継続していく予定です。

今後の課題

さまざまな相手先との取引が増加し、予期せぬ法的リスクや紛争解決において、情報・証拠の保全・管理の重要性が高まっていることを受け、以下のような対策を実施していきます。

- 社員の法的対応基礎力の向上のための教育
- 契約管理・証拠保全に関する教育、体制づくり
- 情報システムの構築/フォレンジック技術の導入

また、持続可能な社会に向けたグローバルでの取り組みに対しては、ガバナンス強化が必要であるという方針から、以下のような対策を実施していきます。

- 海外拠点を対象とした内部通報制度の適用拡大
- CSR調達監査制度の見直し
- グローバルでの法務レポートライン・情報管理システムの見直し



重要課題

知的財産の保護

基本的な考え方

ミズノは、ミズノ倫理規範の「6. 知的財産の取り扱い」の中で、「1) 社内で創出された知的財産の保護を徹底する。2) 第三者の知的財産を尊重し、侵害しない。」と規定しています。自社の知的財産については、国内外で特許、実用新案、意匠、商標などの知的財産権を積極的に取得し活用を進めています。また、模倣品の摘発に努め、ミズノのブランド価値および利用者の安全の確保に努めています。他者の知的財産については、ガイドラインの制定や各種の審査制度を設け、他者の知的財産権を侵害しないよう努めています。

自社の知的財産の保護

知的財産取得の奨励

ミズノは、技術開発やデザイン開発の成果を特許や意匠により保護することで製品の技術的優位性を確保するとともに、商品やサービスのネーミングを商標により保護することで製品ブランドの強化に努めています。このような知的財産による保護を確実に図るべく、知的財産に携わる従業員に対して知的財産教育を実施し、権利の取得に対する意識を高めています。

また、特許、実用新案、および意匠を創作した従業員に対して適正な報奨を授与する発明報奨制度を運用することにより、特許などの取得を積極的に奨励し、独創的な商品開発が継続して行われる環境を築いています。2022年度の実施賞表彰対象は特許11件、登録賞表彰対象は特許26件、意匠13件でした。

模倣品の摘発

ミズノブランドの劣悪な模倣品が販売されると、自社の社会的信用の失墜につながるだけでなく、事故など使用者の安全にも大きな影響を与えることとなります。

ミズノは、税関においては模倣品の取り締まりを要請し、製品販売国においては各海外拠点の子会社との連携により情報収集を行い、適宜調査・摘発を行っています。近年はインターネット販売など商取引の変化に対応し、グローバル市場主要eコマースサイトやSNS上での模倣品販売状況の調査、および出品停止などの対応を継続しており、2022年度は1,900件を超える模倣品出品に対して販売サイトに削除要請を行いました。

他者の知的財産の尊重

他者の知的財産の尊重のための仕組み

ミズノは、ブランドやデザイン、特許、有名選手の肖像など多くの知的財産を利用しながら事業活動を行っています。開発から販売に至るどの段階においても、他者の知的財産を無断使用することがないように、2008年8月に「ミズノの保全管理する知的財産に関するガイドライン（知的財産ガイドライン）」を定め、2016年には「ミズノデザインオーダーガイドライン」をホームページ上に掲載することで、社内に周知徹底するだけでなく、取引先にも知的財産の重要性を理解していただき、遵守するよう求めています。

また、製品だけでなく、広告制作物に関しても、肖像権、商標権、景品表示法などの各種権利や法令の違反をなくすため、これを確認するシステムを構築し、事前チェックを行っています。雑誌広告、Web広告、店頭ポスターなど全ての広告制作物は、一般に公開される前にデータベース上で審査・判定部門の承認を受ける仕組みを構築し運用しています。

マーケティング・コミュニケーション（広告、宣伝、スポンサー業務など）に関する規制および自主的規範の違反事例の総件数について、2022年度は0件でした。

新しい製品分野への参入に際しては、他者の権利技術範囲に一層の注意を払い、企画・開発段階でのデザインレビューにて確認を行っています。

今後の課題

- 自社保有の知的財産と事業との関わりを全社員へさらに周知することで、知的財産に対する関心を高め、価値観の共有を継続して進めていきます。それにより、保有する知的財産の効果的な保護につながると考えています。
- eコマースサイト上での模倣品販売状況の調査範囲を拡大し、戦略的にブランドの露出を高めている東南アジア諸国における状況を把握するとともに、出荷停止などの対応を行っていきます。



重要課題

個人情報保護の保護

基本的な考え方

ミズノは、情報セキュリティへの取り組み方針（セキュリティ・ポリシー）を経営上の重要課題と位置付け、情報セキュリティ全般に関する基本方針および対策を策定し、継続的に管理・運用しています。

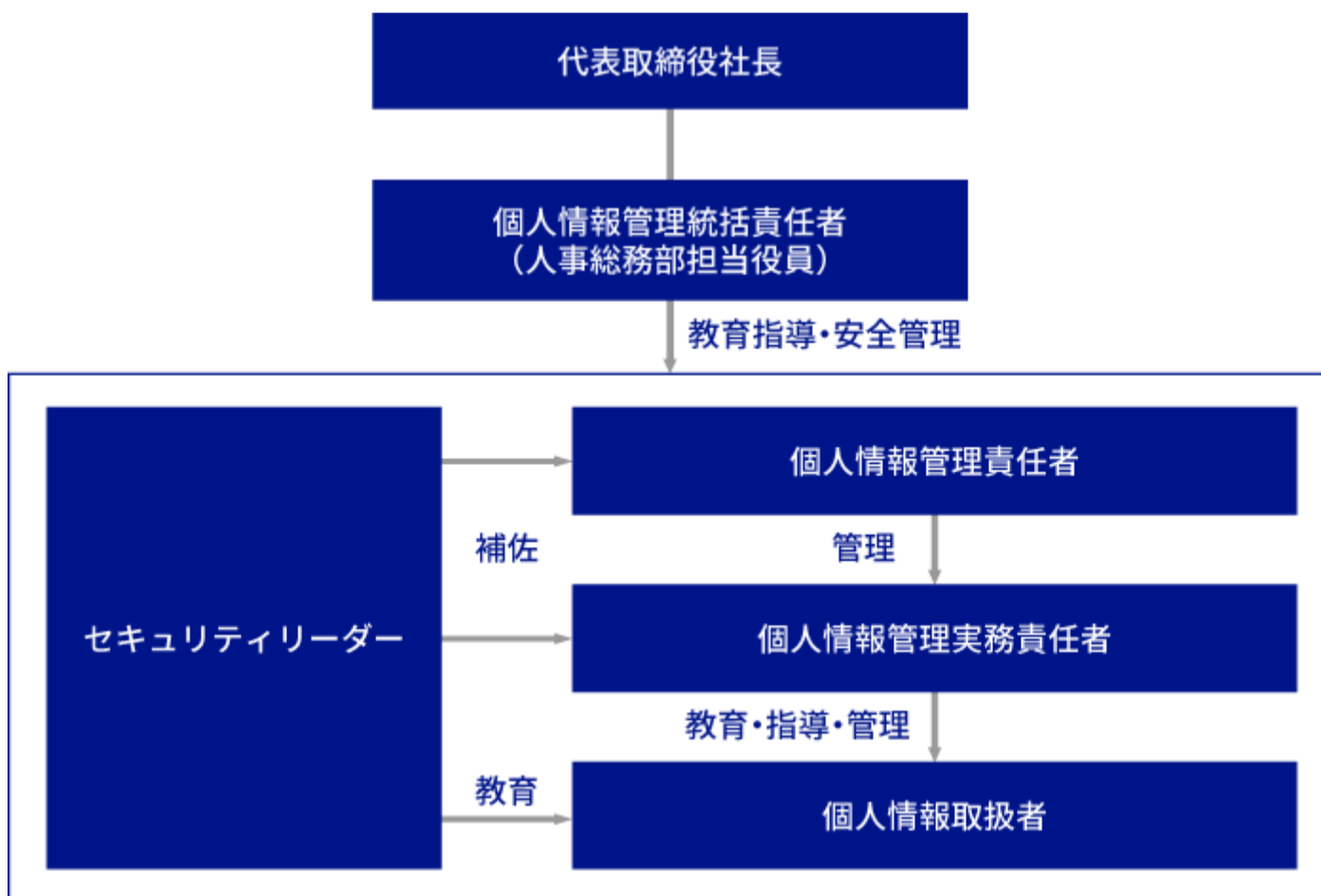
特に個人情報保護の重要性を強く認識し、厳格な管理を確実に実行して社外への流出を防止するため、個人情報保護規程を定めています。人事総務担当役員が統括責任者となり、個人情報の取扱者に教育訓練、安全対策の実施、棚卸などの措置を行い、適切に管理を行っています。

個人情報保護に関する体制

ミズノは、スポーツイベント開催時やスポーツ施設運営、研究開発部による実験などを通じ、多くの個人情報や要配慮情報を管理していることから、大きな事故につながらないような仕組みの構築に努めています。

2022年度は、当社グループからの顧客プライバシーの侵害および顧客データの紛失に関する重大な違反事例はありませんでした。

体制図



今後の課題

個人情報をはじめとする情報資産の利用方法に関する規制や関心の世界的な高まりの中、ミズノグループは、グループ経営における情報戦略をより変化に対応したものにブラッシュアップしていくとともに、より適切な情報の利用方法を再構築していきます。具体的な取り組みは以下の通りです。

- 欧州におけるGDPR（EU一般データ保護規則）対応の強化および仕組み化
- 他地域への当該対応の水平展開
- 不正アクセス防止策として、従来よりセキュリティの高いクラウドサービスの導入
- グループグローバルでより高度なセキュリティの実装
- 社内外システムのセキュリティリスクを未然に防止し、有事の際も瞬時に対応できる体制の構築