

＜取締役・監査役のスキルセットについての考え方＞

- 当社では、意思決定と実行のスピードアップに有効との判断から、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「一体型運営」により、経営の高度化を図っています。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、監査役会設置会社型の機関設計の下、過半数を社外監査役とする監査役会を設置し、監査の実効性確保を図っています。

- 当社取締役会がグループにとって重要な業務執行の意思決定とグループの監督を行い、企業価値のさらなる向上をめざす上で、取締役に対して、企業経営やグローバルビジネスに関する高い見識と豊かな経験を期待しており、特に、社外取締役については、上場企業の取締役など実務経験者であることを求めています。

また、戦略経営計画「FUSION25」の完遂に向けて、取締役会全体として、法務・リスク管理・ガバナンス、財務・会計、技術、人的資本・ダイバーシティマネジメント、サステナビリティ、環境・エネルギーなど、当社のコーポレートガバナンスの一層の強化に向けた経験・知見を備えるべきと考えています。監査役会についても、取締役の職務の執行を独立の立場から監査する上で、広範な業務分野に対応しうる知見を有することが重要と考えており、当社事業及び経営体制に精通した常勤監査役と、出身企業での豊かな経営経験もしくは法律・財務会計等の専門分野で高い見識を有する社外監査役で、監査役会を構成することとしております。

- また、販売や生産、財務・会計、法務、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進など経営の基盤である機能について、それぞれを担当する執行役員を配置し、業務執行に専念させるとともに、各執行役員が議題に応じて取締役会に同席し、取締役・監査役に対して執行状況の報告を行うことで、取締役会の意思決定・監督の実効性も担保しています。

- 各役員の選任にあたっては、事業のグローバル化や業容の拡大、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ます。

また、優れた人格や素養・資質を有することも重視しており、取締役の選任にあたっては、「人材の可能性を引き出し、組織を動かして実行力を高めるリーダーシップ力」、「戦略を具現化するスピーディな実行力」、「現場の情報の波打ち際に身を置き、世の中の半歩先んじる先見性、洞察力」、「答えのない問いに解を導き出す胆力・決断力」、「企業のよき理念や価値観を伝承し発展させる力」など、企業経営に必要な各資質も重要であると考えています。

■ 以上に照らして、現在の取締役9名及び監査役5名が有する経験・知見と期待される役割は次表のとおりです。取締役会、監査役会として、上記に掲げた必要スキルが備わっているものと考えています。

- 取締役はいずれも企業経営者としての豊かな経験と高い知見を有しており、かつ、これまでの担当分野において多大な成果を創出しており、各々の有する特性は当社グループの企業価値のさらなる向上に必要なスキルと認識しています。うち、社内取締役5名は、業務執行を兼務し、変化の時代における成長基盤の強化のためのスキルを有しております。また、社外取締役4名は、それぞれの出身企業での豊かな経験と担当分野での高い知見を背景として、当社グループの重点戦略の完遂に向けて、意思決定への参画及び経営の監督に必要なスキルを有しております。
- 監査役は、当社事業及びグループ経営に精通した常勤監査役2名と、出身企業での豊かな経営経験もしくは法律・財務会計等の専門領域で高い見識を有する社外監査役3名からなり、それぞれ、当社経営の監視・監査、経営に対する助言を行うために必要なスキルを有しており、当社の健全かつ持続的な成長および企業価値向上に貢献しています。

<取締役のスキルマトリックス>

氏名	性別	地位	企業経営	グローバル ビジネス	法務・リスク管理・ガバナンス	財務・会計	技術	人的資本・ダイバーシティマネジメント	サステナビリティ、 環境・エネルギー
十河 政則	男性	代表取締役会長 兼 CEO	○	○	○			○	○
竹中 直文	男性	代表取締役社長 兼 COO	○		○		○	○	
川田 達男	男性	社外取締役	○	○	○		○		○
牧野 明次	男性	社外取締役	○	○	○			○	○
鳥井 信吾	男性	社外取締役	○	○	○				○
新居 勇子	女性	社外取締役	○					○	
高橋 孝一	男性	取締役 兼 副社長執行役員	○		○	○			
森 圭子	女性	取締役 兼 執行役員	○					○	
Kanwal Jeet Jawa	男性	取締役 兼 専務専任役員	○	○					

※上記一覧は、各取締役が有する専門性が高い知見・経験のうち最大5項目を表しており、各人が有する全ての知見・経験を表すものではありません。

<監査役のスキルマトリックス>

氏名	性別	地位	企業経営	グローバル ビジネス	法務・リスク管 理・ガバナンス	財務・会計	技術	人的資本・ダイ バーシティマネジ メント	サステナビリティ、 環境・エネルギー
北本 佳永子	女性	社外監査役			○	○			
高槻 史	女性	社外監査役		○	○				
鶴川 淳	男性	社外監査役	○		○	○			
植松 弘成	男性	常勤監査役		○	○				
多森 久夫	男性	常勤監査役			○	○			

※上記一覧は、各監査役が有する専門性が高い知見・経験のうち最大5項目を表しており、各人が有する全ての知見・経験を表すものではありません。

<各スキル項目の選定理由>

スキル項目	各スキル項目の選定理由
企業経営	<ul style="list-style-type: none"> 不確実性の高い時代であって、中長期の観点で社会の変化を洞察して、企業価値向上に向けて経営戦略を策定してそれを徹底実行する企業経営スキルは必須。同様に、執行状況の監督面でも必須。 当社は、特に社外取締役については、上場企業の取締役など経営実務経験者であることを求めている。
グローバルビジネス	<ul style="list-style-type: none"> 海外売上高比率が8割を超える当社のビジネス展開上、海外でのビジネス展開やマネジメント経験、あるいは地域文化・商慣習等に関する豊富な専門知識は必須。
法務・リスク管理・ ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 当社がグローバルグループとして成長拡大する上で、各国ビジネスや新規事業の展開に不可欠となる各国の法令・規制の理解、リスク管理面での高度な感度は必須。同様に、グループガバナンス体制の構築や、業務執行状況の把握・監督のスキルも必須。
財務・会計	<ul style="list-style-type: none"> 収益性の向上や財務体質強化の観点、「率の経営」の徹底、あるいは今後の成長投資や財務戦略の推進のためには、財務・会計・ファイナンスに関する専門性や実務経験が必須。同様に、定量面からの業務執行の監督においても必須。
技術	<ul style="list-style-type: none"> モノづくりを今日の成長の礎とする当社においては、技術や生産に関する現場知見は必須。
人的資本・ダイバー シティマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 当社が創業以来大切にしてきた考え方・価値観である「人を基軸におく経営」の実践にあたっては、人材戦略の策定、人材の育成、ダイバーシティマネジメントの推進など、一人ひとりの能力を最大限に発揮させる人的資本観点のスキルが必須。
サステナビリティ、 環境・エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> グローバルトップの総合空調メーカーとして社会的使命を果たす上では、サステナビリティに関する知見に基づく執行の意思決定や監督のスキルが必須。また、「カーボンニュートラルへの挑戦」を推進する上では、環境・エネルギーに関する知見・経験も必須。

＜取締役が有する経験・知見と期待される役割＞

氏名	各取締役が有する経験・知見と期待される役割
十河 政則	2011 年から代表取締役社長兼 COO として、また 2014 年からは代表取締役社長兼 CEO として、戦略経営計画の遂行とグループの成長に尽力。2024 年より代表取締役会長兼 CEO として、引き続き戦略経営計画「FUSION25」の完遂をめざすとともに、強いリーダーシップを発揮し、当社独自の強みを継承しつつ、さらに時代の変化を先取りして進化させながら、柔軟かつ迅速に施策を展開して、さらなるグループの成長発展を図る。
竹中 直文	生産・開発や販売や SCM、渉外など、様々な事業運営を経験。2024 年より代表取締役社長兼 COO として、戦略経営計画「FUSION25」の完遂をめざすとともに、変化の激しい環境下においても経営方針を確実に事業活動に落とし込み、実行力を高めて、さらなる事業拡大を図る。
川田 達男	セーレン株式会社での企業経営者としての豊かな経験と高い見識を活かし、特にビジネスモデル転換やイノベーション創出などの観点を軸に、社外取締役として広範かつ高度な視点から当社経営に対して助言・監督を行う。
牧野 明次	岩谷産業株式会社での企業経営者としての豊かな経験と高い見識を活かし、特にエネルギーや環境分野、サービスビジネスなどの観点を軸に、社外取締役として広範かつ高度な視点から当社経営に対して助言・監督を行う。
鳥井 信吾	サントリーホールディングス株式会社での企業経営者としての豊かな経験と高い見識を活かし、特に顧客ニーズの先取りや SDGs・ESG に関わる企業活動などの観点を軸に、社外取締役として広範かつ高度な視点から当社経営に対して助言・監督を行う。
新居 勇子	ANA グループでの企業経営者としての豊かな経験と高い見識を活かし、特に顧客視点に立脚した企業経営・事業展開や女性社員の活躍推進などの観点を軸に、社外取締役として広範かつ高度な視点から当社経営に対して助言・監督を行う。
高橋 孝一	当社で長年にわたり経理・財務等の業務に携わり、特に財務戦略や資本政策の面から事業拡大に大きく貢献。現在は IT 化による業務効率化活動にも従事。さらなる成長に向けた経営基盤の強化を図る。
森 圭子	当社で長年にわたり人材育成や女性活躍推進に携わり、特に人的資本形成の面から事業拡大に大きく貢献。現在は次世代リーダーや海外幹部の育成も担当。さらなる成長に向けた経営基盤の強化を図る。
Kanwal Jeet Jawa	長年にわたりインドにおける空調事業を担い、事業拡大に大きく貢献。現在はインド及びアフリカ地域（一部地域除く）の空調事業を担当。空調事業での多くの経験と新興地域での事業開発力を活かし、さらなる事業拡大を図る。

＜監査役が有する経験・知見と期待される役割＞

氏名	各監査役が有する経験・知見と期待される役割
北本 佳永子	長年にわたり公認会計士として多くの企業監査実務に携わってきた豊富な経験と財務・会計に関する高度な専門的見識を活かし、社外監査役として、より公正不偏な立場から、当社の健全かつ持続的な成長に向けて、当社グループ経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、特に財務会計の適正性の観点から、経営に対して確認・助言を行う。
高槻 史	長年にわたり弁護士として国内外の企業法務に携わってきた豊富な経験と法務に関する高度な専門的見識を活かし、社外監査役として、より公正不偏な立場から、当社の健全かつ持続的な成長に向けて、当社グループ経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、特に法令遵守、コンプライアンス、リスクマネジメントの観点から、経営に対して確認・助言を行う。
鶴川 淳	金融機関の企業経営者としての豊かな経験と高い見識を活かし、社外監査役として、より公正不偏な立場から、当社の健全かつ持続的な成長に向けて、当社グループ経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、特に企業経営に関する経験及びグループガバナンスの強化の観点から、経営に対して確認・助言を行う。
植松 弘成	当社で長年にわたりグローバル空調事業を中心に経営に携わってきたほか、監査役として国内外のグループ事業全体を大局的に見てきた経験・見識を有している。2015 年より常勤監査役を務め、当社グループの健全かつ持続的な成長に向けて、経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、経営に対して確認・助言を行う。
多森 久夫	当社で長年にわたり経理・財務等の業務に携わってきた豊かな経験や、財務・会計に関する見識を有している。2019 年より常勤監査役を務め、当社グループの健全かつ持続的な成長に向けて、経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、経営に対して確認・助言を行う。