

記述情報の開示の好事例集2023 金融庁 2024年3月8日 (更新)

有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例

6. 「コーポレート・ガバナンスの概要」の開示例

目次

○有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例

6. 「コーポレート・ガバナンスの概要」の開示例	(番号)
投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	6-1~6-2
好事例として採り上げた企業の主な取組み	
エーザイ株式会社	6-3
株式会社リコー	6-4
株式会社リクルートホールディングス	6-5
開示例	
エーザイ株式会社	6-6~6-7
三菱食品株式会社	6-8
株式会社リコー	6-9~6-11
株式会社ニフコ	6-12
カゴメ株式会社	6-13~6-14
株式会社ニッスイ	6-15
株式会社ワコールホールディングス	6-16
株式会社リクルートホールディングス	6-17
ルネサスエレクトロニクス株式会社	6-18

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
<ul style="list-style-type: none">ガバナンスの実効性は、例えば以下の開示から読み取ることができると考えられる<ul style="list-style-type: none">① <u>取締役会及び委員会の具体的な検討内容の開示</u>② <u>スキルマトリクス</u>により、中長期的な方向性を牽引できる取締役会構成になっているか	<ul style="list-style-type: none">・エーザイ株式会社(6-6～6-7)・三菱食品株式会社(6-8)・株式会社リクルートホールディングス(6-17)
<ul style="list-style-type: none">実効性を表す開示の例として、<u>取締役会で否決または反対票が投じられた議案の数や比率</u>が開示されると、取締役会で真剣な議論が行われていることや、意味のあるガバナンスが存在することがわかるため有用	—
<ul style="list-style-type: none"><u>取締役会議長等の視点からガバナンス活動について語られると、どのような活動や取組みが行われているかに加え、その取組み等の意味や意義、ガバナンスの実効性がわかるため有用</u>	<ul style="list-style-type: none">・エーザイ株式会社(6-6～6-7)
<ul style="list-style-type: none">サクセッションプランの開示においては、<u>CEOの選任がプロセスを踏まえて適切に行われていることがわかる開示になっていることが有用</u>	<ul style="list-style-type: none">・株式会社リコー(6-9～6-11)・株式会社ニフコ(6-12)
<ul style="list-style-type: none">取締役会の実効性評価の開示においては、<u>実効性の強化、確保のための取組みや企業の姿勢を記載することが有用</u>	<ul style="list-style-type: none">・カゴメ株式会社(6-14)・株式会社ニッスイ(6-15)・株式会社ワコールホールディングス(6-16)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
<ul style="list-style-type: none"> • スキルマトリクスの開示においては、<u>スキルの定義や選定理由が記載されることで取締役会の構成の妥当性を理解することができるため有用</u>。加えて、中期経営計画の策定等により、会社の方向性が大きく変わる際には、<u>スキルマトリクスの変化について開示することはより有用</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • 株式会社リクルートホールディングス(6-17)
<ul style="list-style-type: none"> • 社外役員のサポート体制は、ガバナンスの実効性を担保するうえで重要な要素であり、<u>サポート体制に加え、サポートの頻度や具体的な取り組み内容を開示することは有用</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • ルネサスエレクトロニクス株式会社(6-18)

好事例として採り上げた企業の主な取組み①（エーザイ株式会社）

経緯や
問題意識

- これまでコーポレートガバナンスの体制や取締役会内委員会であるhhc(※)ガバナンス委員会の活動内容については詳細に記載していたが、取締役会含むその他の各委員会の活動内容は端的な記載となっていたため、開示府令の改正を好機と捉え、各委員会の詳細な活動内容や議長・委員長メッセージを記載し、充実させた。

※ hhc：ヒューマン・ヘルスケア

プロセスの
工夫等

- 開示例として挙げられた箇所については、事業報告書の抜粋あるいは再構成で完結しており、新たな記載の検討は生じなかった。
- 取締役会及び各委員会における活動状況を具体的に記載するとともに、議長・委員長からのメッセージは、当該年度に注力して取り組んだ事項について、分かりやすく伝わりやすい内容となるよう議長・委員長と相談のうえ丁寧に記載した。

充実化の
メリット等

- これまで取締役会等の各委員会の活動内容は、事業報告書で開示していたが、有価証券報告書の記載も拡充したことで、より幅広いステークホルダーにも伝わることを期待している。

統合報告
書等との棲
み分け

- 価値創造レポート(旧:統合報告書)・事業報告書では、写真・図表等を多用し読み手の分かりやすさを意識した。また、価値創造レポートでは各委員会の活動内容を記載せず、コーポレートガバナンスの体制、社外取締役と機関投資家等との対話の内容について詳細に記載するなど、ポイントを絞った内容とした。
- 有価証券報告書では、各委員会の活動内容を網羅的に記載することを意識しつつも、ページ数が多くならないように留意した。

好事例として採り上げた企業の主な取組み②（株式会社リコー）

経緯や
問題意識

- 以前、株主・投資家から当社の経営の質に懸念を持たれたり、海外の関連会社で不適切な会計処理が行われたりした時期があり、その際に、取締役会と執行とで危機感及び「徹底的に透明性を高めていくことが重要」との認識を共有した結果、ガバナンスとそれに伴う開示を一気に改革していく流れとなった。

プロセスの
工夫等

- 監督と執行が協働で経営の重要テーマに取り組むプロジェクトを立ち上げ、問題意識を共有した上で、株主・投資家の視点での取組みとなるように進めていった。その一つの重要なテーマが開示・IR/SR^(※)の充実であった。具体的にどのように改善を図っていくかは悩ましいところであったが、株主・投資家の声をしっかり聞きながら、それに対して愚直に対応していくことが開示を充実化させることの近道であると考えている。

※ IR : Investor Relations
SR : Shareholder Relations

充実化の
メリット等

- ESGに係る取組みが評価されることで、ステークホルダーからの信頼を獲得出来る。
- 透明性の向上により、経営層に緊張感が生まれる。
- 充実した開示をもとに株主と対話を行うことで、株主と会社の双方でより本質的な意見交換が可能となる。
- 開示によって、不可逆性が生じる（開示したからには、責任を持って取り組まなければならない）。

経緯や 問題意識

- 当社は従前からスキルマトリックスにかかる取組みを行っていたが、ある議決権行使会社と対話を行った際、「企業戦略とスキルマトリックスとの結びつきがよく分からない。また、各取締役会メンバーが保有するスキルについて、なぜそれに○が付いているのかの理由も分からず、これでは意味がないのではないか」との厳しい意見を頂戴したことをきっかけに、今般こうした開示を行うに至った。

プロセスの 工夫等

- 既にスキルマトリックスを開示していた海外企業の例を数多く調べた上で、当社として何を伝えれば投資家のニーズに合致するのかを意識しながら、フォーマットを作りこんでいった。
- こうしたプロセスを丁寧に進めていった結果、社外取締役等と議論をした際には、ほぼ異論はなく、とても良い開示内容なのではないかとのコメントがあった。

充実化の メリット等

- 国内外の投資家から「取締役会の場において、メンバーのどのような経験やスキルが発揮されているのかを推測する上で、非常に役に立つ」との評価を頂いている。

統合報告 書等との棲 み分け

- 当社では、2019年度を最後に統合報告書の発行をやめて、有価証券報告書に情報を集約する方針を採っている。特に海外の投資家からは、どの書類を見ればよいのか分からないといった声も聞かれているところ、分かりやすくよいとの評価を頂いている。

エーザイ株式会社（1/2）有価証券報告書（2023年3月期） P63-67

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

(b) 当社の各機関について

当社は、指名委員会等設置会社として法定機関である取締役会、指名・監査・報酬の各委員会および取締役会で選任された執行役を設置しています。また、法定機関ではありませんが、社外取締役だけで構成されるhhcガバナンス委員会を設置しています。

当社の取締役会議長および指名・監査・報酬の3委員会の委員長は社外取締役が務めており、透明性の高い経営を確保する仕組みを構築しています。当社の2022年度における各機関の人員構成、主な任務および活動内容は、次のとおりです。

イ) 取締役会（11名（うち女性1名）：社外取締役7名、社内取締役4名、議長：社外取締役、任期1年）

[取締役会の任務]

- ・経営の基本方針、執行役の選任、剰余金の配当等の決定など、法令、定款および取締役会規則で定められた重要事項の決定を行う。
- ・執行役からの報告、ならびに指名委員会、監査委員会、報酬委員会、hhcガバナンス委員会からの報告に基づき、取締役および執行役の職務の執行を監督する。

[取締役議長からのメッセージ]（社外取締役 加藤 泰彦）

- ・2022年度は当社の重要課題である次世代アルツハイマー病治療薬レカネマブについて、上市に向けた準備状況から発売後の市場拡大に向けた対応策の進捗状況まで、適宜、執行役から詳細な報告を受け、十分な時間を使って取締役会で議論を行いました。特に注目度の高い価格設定については、社会的価値の観点からも活発な議論を重ねました。
- ・また、中期経営計画「EWAY Future & Beyond」の進捗状況のレビューについて報告を受け、喫緊の課題から中長期の事業展望まで、多様かつ幅広い視点から経営の監督に努めました。
- ・さらに社外取締役のみで行われたhhcガバナンス委員会におけるフリーディスカッションから、取締役会等で取り上げるべきリスクに関し、複数のテーマについて執行部門へ報告を求め、それぞれ担当の執行役から報告を受け議論を行いました。
- ・今後も、社外取締役がリーダーシップを発揮して、常に最良、最先端のガバナンスを追求しながら、企業価値の向上をはかり、ステークホルダーズの皆様のご期待に応えてまいります。

[2022年度における取締役会の活動内容]

- ・取締役会は、アルツハイマー病治療薬「レカネマブ」について、年度を通じ、必要に応じてその都度、執行部門より詳細な報告を受けました。
- ・2022年4月開催の取締役会において、hhecco宣言（hhecco企業へと進化することを宣言）、政策保有株式の保有状況を含む資本政策および内部統制の構築・整備・運用状況について報告を受けました。
- ・2022年4月開催の取締役会において、「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」を有効期間が満了する2022年6月30日をもって廃止することを決議しました。
- ・2022年4月開催の取締役会において、コーポレートガバナンスプリンシプルおよび内部統制関連規則の自己レビューならびに取締役会評価のとりまとめ結果が、hhcガバナンス委員会より提案され、審議の結果、2021年度コーポレートガバナンス評価を決議しました。
- ・2022年9月開催の取締役会において、第110回定時株主総会における議決権行使結果の分析を行い、今後の株主総会のあり方、招集通知の電子提供制度に伴う当社の対応について報告を受け、議論を行いました。
- ・2022年9月開催の取締役会において、「中長期の事業展望」について報告を受け、当社がめざす将来像や価値創造体系等について議論を行いました。
- ・取締役会において、hhcガバナンス委員会でのフリーディスカッションに基づき要望がなされた「サイバーセキュリティ強化に関する取り組み」、および「経済安全保障に関わる中国のビジネスリスク」について、それぞれ担当執行役からの報告を受け、議論を行いました。
- ・2023年3月開催の取締役会において、中長期計画「EWAY Future & Beyond」の進捗状況のレビューについて報告を受け、議論を行いました。
- ・2023年3月29日開催の取締役会において、2023年度の事業計画大綱を決議しました。

ロ) 指名委員会（3名：社外取締役3名、委員長：社外取締役、任期1年）

[指名委員会の任務]

- ・取締役の選任および解任に関する株主総会議案の内容を決定する。
- ・当社のコーポレートガバナンスの実効性を支えるのは取締役会の過半数を占める社外取締役の存在であるとの認識に基づき、独立性・中立性のある社外取締役を選任するために「社外取締役の独立性・中立性の要件」を定める。
- ・取締役会が、様々なステークホルダーズの期待に応え、監督機能を発揮できるよう、多様なバックグラウンドを有する取締役候補者を決定する。
- ・指名委員会の職務を執行するために必要な基本方針、規則および手続き等を定める。

[指名委員会委員長からのメッセージ]（社外取締役 海堀 周造）

- ・当社のコーポレートガバナンスの実効性を支えるのは、取締役会の過半数を占める独立社外取締役の存在であり、そして様々なステークホルダーズの期待に応え、経営の監督機能を高めるために、厳格に独立性・中立性のある社外取締役候補者を選ぶこと、取締役会を、多様なバックグラウンドの取締役で構成すること、この2点が指名委員会の重要なミッションであると考えています。
- ・当社指名委員会には、経営陣から独立した社外取締役を選任する手続きとルールが確立されています。社外取締役候補者のリストは、社外取締役だけではなく、当社取締役およびその経験者を含め、幅広いリソースから情報収集を行い、その充実をはかっています。リストから絞り込んだ候補者の方々には、当社の企業理念やコーポレートガバナンスの考え方を情報提供し、就任の可能性を早い段階から把握するようにしています。こうした社外取締役の選任プロセスに、経営陣は関与しない仕組みになっています。

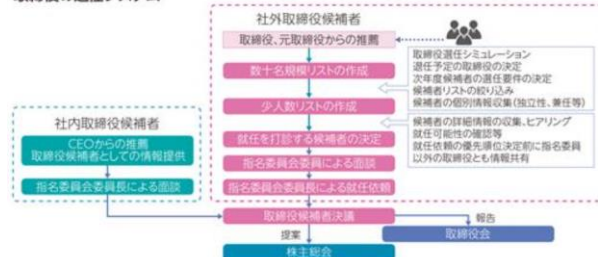
(中略)

[2022年度における指名委員会の活動状況]

- ・取締役候補者選任に係る諸課題として、社外取締役の独立性・中立性の要件や取締役の多様性および取締役会の継続性の観点から同時に多くの社外取締役が交代しないことに留意するとともに、女性の社外取締役を複数、継続して選任すること等について検討しました。
- ・再任となる社外取締役候補者5名および新任となる社外取締役候補者2名について、独立性・中立性の調査を行い、審議の結果、いずれの候補者にも問題がないことを確認しました。
- ・2023年度の新任取締役候補者2名を含む11名の取締役候補者および取締役会体制案を決定しました。
- ・2024年度以降の新任社外取締役候補者についても具体的な検討および審議・決定を行いました。

当社における取締役選任システムは以下の通りです。

取締役の選任システム



エーザイ株式会社（2/2）有価証券報告書（2023年3月期） P63-67

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

ハ) 監査委員会（5名（うち女性1名）：社外取締役3名、社内取締役2名、委員長：社外取締役、任期1年）

〔監査委員会の任務〕

- 取締役および執行役の職務執行の監査ならびに監査報告の作成、会計監査その他法令により定められた事項を実施する。
- 株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容を決定する。
- 会計監査人の独立性の確保および監査の品質管理のための組織的業務運営について確認するとともに、当社会計監査人以外の監査法人に関する情報収集に努める。

(中略)

〔監査委員会委員長からのメッセージ〕（社外取締役 内山 英世）

- 監査委員会は、事業年度ごとに重要なリスクを検討の上、そのリスクに応じた監査計画を定めて、これに従って監査を実施しています。今年度の主な監査等の活動は次の通りです。
- 執行役の職務執行の監査として、取締役会の定めた規則に基づく報告を月次で受領するなどしました。また、事業年度ごとに定める重要監査テーマとして、
 - 臨床試験データのデータインテグリティの確保、
 - COVID-19の影響等を踏まえた海外子会社における事業継続計画（BCP）への対応状況、
 - 一般用医薬品等の事業部門における内部統制の3件について、それぞれの担当執行役から報告を受け監査しました。
 - 会計監査人の活動を監視・検証して、会計監査人の独立性や品質を担保する仕組みの運用状況を確認するとともに、会計監査人との間で必要な情報を共有しました。
 - グループの内部監査部門の活動状況の報告を定期的に加え、その相当性を確認しました。
 - これらの監査等の活動を行った結果、いずれにおきましても問題を認めませんでした。また、2022年度も引き続き、監査委員会が受領した執行部門からの報告などから重要と認められた事項については、適時に取締役会へ共有し、当社のガバナンス強化に資する活動を行いました。

〔2022年度における監査委員会の活動状況〕

(1) 取締役・執行役の職務執行に係る監査活動

- 取締役の職務執行の状況を、取締役会の議案の審議等を通じて、監視し検証しました。
- 取締役会の定めた規則に基づき、執行役からの報告を月次・随時に受領しました。また、必要に応じて、執行役を監査委員会へ招請するなどして報告を求めました。
- 執行役会など執行役が主催する会議に出席して、その審議内容等を確認しました。
- 執行役による内部統制の整備・運用状況について、取締役会の定めた規則に基づくリスク管理等の体制に関する執行役からの年度・半期単位の報告、および上記の執行役の業務執行状況に係る監査活動などにより、監視し検証しました。
- 事業報告およびその附属明細書、ならびに計算関係書類について、担当執行役より受領し説明を受け、その内容の相当性を確認しました。

(中略)

監査委員会の体制



① 取締役会の定めた規則に基づき、報告該当事項を監査委員会へ報告（月次または随時）

② 内部監査実施結果を監査委員会へ報告（月次）

ニ) 報酬委員会（3名：社外取締役3名、委員長：社外取締役、任期1年）

〔報酬委員会の任務〕

- 取締役および執行役の報酬等の内容にかかる決定に関する方針および個人別の報酬等の内容を公正性および透明性をもって決定する。
- 取締役の報酬等については、経営の監督機能を十分に発揮できる取締役として相応しいものとし、執行役の報酬等については、執行役としての職務執行が強く動機付けられ、業績指標の達成度が考慮される内容として、これらを決定する。

(中略)

〔報酬委員会委員長からのメッセージ〕（社外取締役 池 史彦）

- 報酬委員会は、取締役や執行役の報酬等の内容を決定するという重要な経営の監督権限を有しており、その役割として報酬決定の「公正性と透明性の確保」、「株主を含むステークホルダーの皆様への説明責任」を重視しています。
- 報酬委員会は、これまで継続的に検討してきた取締役および執行役報酬制度について繰り返し議論を重ね、外部専門機関の協力も得ながら、当社役員報酬制度の課題の抽出と検討、報酬水準の調査と見直し、および当社らしい新たな業績連動型報酬制度の立案を検討してきました。その結果、2023年3月29日開催の報酬委員会において、新たな取締役および執行役の報酬制度を決定しました。
- しかしながら、制度改定の決議は開始点であり、まさにこれからの制度運用が報酬制度改革の本番であると認識しています。
- 2023年度も引き続き、取締役および執行役の一人ひとりが当社企業価値の向上に邁進できるように、報酬制度の運用を進め、改善を重ねて完成を目指してまいります。
- 報酬委員会は、今後とも、報酬決定の公正性と透明性を実現するために審議を尽くし、これまで以上に開示の充実を果たすことで、株主を含むステークホルダーの皆様への説明責任を果たしてまいります。

〔2022年度における報酬委員会の活動状況〕

- 2022年度の報酬委員会は、取締役および執行役の報酬制度改定について、検討と議論を重ね、2023年3月末開催の報酬委員会において、2023年度より適用する新たな役員報酬制度を決定しました。
- (1) 取締役の報酬等
- 取締役の報酬等の基本方針、報酬等の構成および水準を決定しました。取締役の報酬等は定額としますが、その一部を株式で支払うものとしました。
 - 2023年度の取締役報酬体系を決定しました。
- (2) 執行役の報酬等
- 執行役の報酬等の基本方針および制度改定の基本的考え方を定め、検討を進めました。
 - 執行役の報酬等の構成および水準を決定しました。報酬等の水準は役位ではなく執行役の担う職務の重要度と責任の重さを反映できる内容としました。
 - 執行役の業績連動型報酬（賞与、株式報酬）を決定しました。総報酬における業績連動型報酬の比率を50%以上とし、業績連動型報酬はリスク（研究開発等への積極的な資源投入等）、リターン（財務に係る全社業績指標）、インパクト（事業活動が与える社会的インパクト）の視点から、新しい指標を採用して評価する体系としました。
 - 中長期の企業価値の向上に報いる業績連動型報酬として、ESG EBIT*、相対PBRおよび非財務目標の達成度に基づいて決定される新たな株式報酬制度を導入しました。

* ESG価値（非財務資本）を織り込んだ企業価値を測る上で重要な指標

(以下略)

好事例として着目したポイント

- 取締役会等の任務、活動内容を具体的に記載するとともに、会議体の議長・委員長からのメッセージを記載

三菱食品株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P33-34

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

III 審議内容

当事業年度は、取締役会において、以下の点について重点的な審議がなされました。

審議テーマ	取締役会での審議内容等
役員報酬制度改正	株主をはじめあらゆるステークホルダーと意識・利害を共有するため、中長期インセンティブとして株式報酬を導入することを含む、役員報酬制度の改定について審議いたしました。 なお、新役員報酬制度設計にあたっては、指名・報酬・ガバナンス委員会における複数回の審議を経ることにより、決定プロセスの透明性・公正性・客観性を確保いたしました。
内部統制とリスク管理	内部統制システムの基本方針について変更要否の確認、当社が認識した個別リスクに対応するための各種委員会の活動状況の報告、連結子会社の内部統制活動報告等、年間を通じて複数回に亘って議論し、当社グループにおける内部統制活動の状況及びリスクマネジメントの運用状況について審議いたしました。
サステナビリティ	当事業年度は、当社として初めてTCFD提言に基づく情報開示及び統合報告書を発刊するにあたり、開示内容の充実について議論いたしました。 また、サステナビリティ経営に係る施策の検討・確認を行うサステナビリティ委員会の活動状況や、同委員会で検討した気候変動に係る基本方針や重要事項について、経営会議での審議・決定を経た上で取締役会に付議又は報告（年2回）し、サステナビリティに係る取り組みについて取締役会の監視・監督を図っております。
親会社及び親会社のグループ会社との取引状況の監督	親会社及び親会社のグループ会社との取引・行為のうち、少数株主との利益が相反するおそれのある重要な取引・行為（グループ取引管理委員会に諮問し、取締役会で審議した案件（2件））を審議することに加え、グループ取引管理委員会の審議対象外の親会社及び親会社のグループ会社との取引内容についても網羅的に確認し、少数株主に不利益を与えない取引がないことを確認いたしました。

好事例として着目したポイント

- 取締役会において重点的に審議を行ったテーマ、審議内容等を具体的に記載

株式会社リコー (1/3) 有価証券報告書 (2023年3月期) P83-85,94-98

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

② 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

取締役会は、取締役会並びに取締役が、企業価値向上に資する審議・判断・行動をするにあたっての礎となる考え方や姿勢について、創業の精神に立ち戻って議論しました。その結果、取締役会が維持・醸成していくべき「ボードカルチャー」を、当事業年度に以下のとおり明文化しました。

取締役会は、

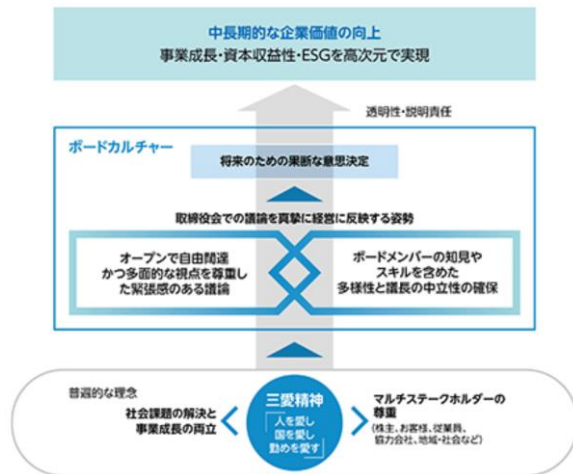
1. 「三愛精神」を尊び、株主、お客様、従業員、協力会社、地域・社会等様々なステークホルダーとの対話を踏まえ、その利益を尊重するとともに、社会課題の解決につながる経営戦略・計画となるよう監督する。

2. 議長による中立的な運営のもと、多様性・独立性の高い構成メンバーによって、オープンで自由闊達かつ多面的な視点を尊重した建設的議論を行い、その結果を真摯に経営に反映する。

3. 事業成長・資本収益性・ESGを高次元で実現することを通じた中長期的な企業価値の向上に向け、社会的責任を自覚し、将来のための果敢な意思決定を行うとともに、その遂行に対する監督を行う。

経営環境や経営体制が変わる中で、取締役会は常にボードカルチャーに立ち返り、審議や意思決定はもとより、取締役の選任や、株主をはじめとするステークホルダーとの対話等における指針としております。

リコーのボードカルチャーの概要図



・社内カンパニー制におけるガバナンスの仕組み

当社グループはデジタルサービスの会社への事業構造の転換と資本収益性の向上をさらに進めるため、2021年4月1日より社内カンパニー制に移行しました。

各ビジネスユニットが自律的に事業運営を行い、本社部門は中長期戦略の立案や各ビジネスユニットへの資本配分、及び成長性・資本収益性による厳格な事業管理に重点化し、グループ全体の企業価値の向上を実現しております。

今回の組織体制の刷新を踏まえ、当社は監督・執行・監査の各視点から、以下のようなガバナンスに関する取り組みを進めております。

① 監督の視点

- (ア) 取締役会並びに指名委員会において、従来より実施しているCEOを含めた取締役に対する評価に加え、ビジネスユニットプレジデントをはじめとする経営執行幹部に対するパフォーマンス評価を2021年度より実施しております。
- (イ) 取締役会が四半期ごとに各ビジネスユニットのパフォーマンス状況について審議を行い、投下資本や資本収益性等のモニタリングを実施しております。
- (ウ) 各ビジネスユニットへの権限委譲、関連会社管理の見直し等、社内カンパニー制へ移行後の体制・運用に対して、内部統制やリスクマネジメントが適切に機能しているか、取締役会によるモニタリングを強化しております。

② 執行の視点

- (ア) 社内カンパニー制により各ビジネスユニットの責任範囲の透明性を高めた上で、各ビジネスユニットの目標値(資本収益性等)を設定し、毎月各ビジネスユニットの運営会議の中で達成状況をモニタリングし、課題・対策についてCEO・グループ本部責任者と討議しております。
- (イ) 各ビジネスユニットにおいて獲得した収益はグループ全体で一度集約し、経営会議(グループマネジメントコミッティ:GMC)の一部であるポートフォリオマネジメント会議にて資源の再配分の方針を毎年決定しております。ポートフォリオマネジメント会議では、財務・市場性・デジタルサービス親和性の3つの評価軸で各事業を分析し、資源の優先順位を定める事業ラベルをGMCメンバーで合意しております。なお、同会議については、取締役が任意で聴講しております。
- (ウ) 各ビジネスユニットは、自律的な内部統制・リスクマネジメントを実施することに加え、グループ本部のリスク主管部門と連携してグループの重点経営リスクにも対応しております。グループ本部のリスクマネジメント推進部門は、各ビジネスユニットと定期的に個別の情報交換を行い、そこで確認された内部統制・リスクマネジメントの成熟度に応じた個別課題の解決に向けた支援を実施しております。また、各組織のリスクマネジメント推進者を対象としたリスク関連勉強会を開催する等、当社グループ全体のリスクに対する感度を高め、リスクマネジメント能力を強化するための取り組みを進めております。

③ 監査の視点

- (ア) 監査役会は、「デジタルサービスの会社として最適な本社機能ガバナンスのあり方」、「ビジネスユニットの自律的な内部統制、リスクマネジメント及び子会社管理」、及び従業員・職場環境・組織といった「各組織における統制環境」を注視すべき監査上の課題と認識し、本社の各組織・子会社のレビューに加え、社内カンパニー制の導入に伴って分散された本社機能の横断的なレビューのほか、各ビジネスユニットプレジデント、グループ本部機能責任者との面談や各種会議への参加を通じて、上記、監督の視点・執行の視点の取り組み状況を含め、監査を行っております。
- (イ) 内部監査部門、会計監査人及び監査役は、社内カンパニー制移行後のガバナンスや内部統制上の課題・懸念事項について緊密な意見交換・情報共有を行い、それぞれの監査項目に反映する等三様監査の連携強化を図っております。

好事例として着目したポイント

- ・ガバナンス体制の仕組みを、監督の視点、執行の視点、監査の視点に分けて具体的に記載

株式会社リコー (2/3) 有価証券報告書 (2023年3月期) P83-85,94-98

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

(III) 取締役の選任プロセス・評価プロセス

当社は、持続的な成長と株主価値・企業価値の向上のため、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に継続して取り組んでおります。

当社の取締役の選任プロセス・評価プロセスは下記のとおりです。

[指名委員会]

取締役会は、取締役・CEO・経営幹部等の選解任・評価における手続きの客観性・透明性・適時性を確保するため、取締役会の諮問機関である指名委員会を設置しております。

指名委員会は、客観性・独立性を高めるために、独立社外取締役を委員長、過半数を独立社外取締役で構成しております。また、委員会には社外監査役1名が同席し、審議の透明性の確保に努めております。

(有価証券報告書提出日現在、独立社外取締役4名、非執行取締役1名で構成されており、独立社外取締役が過半数、かつ指名委員長も独立社外取締役となっております)

指名委員会は、以下について審議を行い、取締役会へ審議内容及び結果を報告・答申しております。

(取締役会からの諮問事項)

- ①CEO及び取締役候補者の指名
- ②CEO及び取締役の交代の可否
- ③CEO及び執行兼務取締役の実績評価
- ④CEO後継計画及び将来のCEO候補者の育成状況の確認
- ⑤執行役員、顧問及びフェロー*1の選解任案及び選解任理由の確認
- ⑥非執行取締役*2の評価、役位及び委嘱内容の見直し
- ⑦取締役・執行役員の選解任制度制定・改廃の可否
- ⑧その他個別に取締役会から諮問のあった事項

(中略)

[選任プロセス]

取締役候補者の指名に先立って、取締役会の実効性評価会で認識された課題等を踏まえ、指名委員会は、取締役会が経営判断及び執行監督を適切かつ有効に行うことができる体制を維持するために、取締役会の構成や取締役に求められる専門性・経歴(スキルマトリックス)等について継続的な審議を行っております。取締役候補者の指名に関しては、指名委員会における数回の審議を経て、厳選な審査を行っております。

取締役の役割・責務を果たすために必要不可欠となる経営能力や人格・人間性を基本要件とし、当社における経営環境・目指す方向性・課題等に応じた当社の取締役として求められる資質・経験・スキル・多様性等について多面的に審査するとともに、指名の根拠を明確にした上で取締役会へ答申しております。

取締役会は、指名委員会からの答申を踏まえ株主視点で審議を行い、株主総会へ付議する取締役候補者を決定しております。

なお、執行体制においても、GMCが的確かつ迅速な意思決定を行える体制を構築するとともに、サクセッションプランにおける適切な経営人材の登用・育成を図ることを目的に、人材と役割・スキル・キャリア等を俯瞰したスキル・キャリアマトリックスを活用し、CEOが経営人材候補者の選抜や育成方針について指名委員会へ報告しております。

好事例として着目したポイント

- (1) 取締役の選任プロセスとして、取締役会の実効性評価で認識された課題等やスキルマトリックスを踏まえた選任を行っていることを具体的に記載
- (2) 執行役員を兼務する取締役の評価プロセス、評価項目について具体的に記載

(2)

[評価プロセス]

取締役の評価は、取締役会から諮問を受けた指名委員会が毎年実施しており、二段階による評価を行っております。一次評価は、取締役の職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しております。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題等を明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っております。なお、指名委員会での取締役の評価に関する審議の内容及び結果は、取締役会に答申され、取締役会で取締役の職務継続の妥当性について監督を徹底することとしております。

なお、評価にあたっては、「取締役としての経営監督の遂行状況」、「業績・資本収益性・その他の主要経営指標等財務の視点」、並びに「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」等を基準としております。

<取締役評価の主な項目>対象：執行役員を兼務する取締役

評価の視点	カテゴリー	評価項目(代表的なもの)	評価項目の詳細の一例
経営監督の遂行	資質・能力	企業価値、株主価値の最大化に向けた行動、執行監督と取締役間での相互牽制の姿勢、リスクマネジメント、会社経営に必要な見識	
		財務指標	業績
資本市場・株主指標	資本市場	株価指標推移	株価、時価総額、PBR
		格付	
		格付	
	株主	TSR・株主還元	

なお、取締役の評価にあたっては、「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」の基準の1つとしてTSRを採用しておりますが、突発的な株価変動の影響を避けるため年度平均株価により算出したTSR(下表参照)を使用しております。

保有期間	1年	2年	3年	4年	5年	6年
リコー (配当込み)	95.4%	138.6%	107.0%	104.5%	113.1%	126.0%
TOPIX (配当込み)	101.2%	120.7%	129.9%	126.5%	128.9%	158.3%

(注) 1 TSRの保有期間は2023年3月末日を基準としております。

2 TSRについては、期初・期末当日の株価の影響を平準化する目的で、年間の日次の配当込み株価の平均を用いて算出しております

株式会社リコー (3/3) 有価証券報告書 (2023年3月期) P83-85,94-98

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

(IV) CEO評価とサクセッションプラン

当社グループが中長期にわたり、継続的に株主価値・企業価値を高め、社会の構成員としてその社会的責任を果たし継続していくための重要な取り組みとして、CEOサクセッションプランを位置づけております。コーポレート・ガバナンスの強化の観点から、客観性・適時性・透明性の高い手続きによるCEOサクセッションプランの構築を目指しております。

①CEO評価

CEOの評価は取締役会から諮問を受けた指名委員会が毎年実施しており、二段階による評価を行っております。

一次評価は、職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しております。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題等を明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っております。なお、指名委員会での評価に関する審議の結果は、取締役会へ報告され、CEOに対する実効性の高い監督を行うこととしております。

なお、CEOの評価にあたっては、執行役員を兼務する取締役と同様、「取締役としての経営監督の遂行状況」、「業績・資本収益性・その他の主要経営指標等財務の視点」、並びに「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」(上記参照)に基づく評価に加え、「将来財務の視点」に基づく評価を組みあわせることで、CEOとしての総合的な経営監督並びに業務執行能力の評価を行っております。

(注) (Ⅲ) 取締役の選任プロセス・評価プロセス [評価プロセス] <取締役評価の主な項目>参照

<CEO評価の主な項目>

評価の視点	カテゴリー	評価項目 (代表的なもの)	評価項目の詳細の一例
経営監督の遂行	取締役評価と同一カテゴリー・評価項目		
財務指標	同上		
資本市場・株主指標	同上		
将来財務指標	ESG	環境	環境経営の取り組み
		社会	SDGsの取り組み
		ガバナンス	制度・開示・IR・コンプライアンス
	社員	人材の育成・活用	人事制度・職場環境
		社員エンゲージメント	外部調査
		安全・健康	職場の安全管理・健康管理
	顧客	重大事故	製品・情報セキュリティ
顧客満足		外部調査	

なお、当事業年度のCEO評価については、2023年3月31日をもって前CEO山下がCEOを退任することに伴い、同氏については、通常の評価項目に加え、2017年4月1日のCEO就任からの6年間の総括として、下記項目についての振り返りを実施し、現CEO大山をはじめとする新たな経営体制へのフィードバックとして、その実施内容を指名委員長から取締役会に報告しました。

<CEO就任期間の総括として加えた就任期間6年間の評価項目>

- ・連結業績推移(売上高、営業利益、フリー・キャッシュ・フロー等)
- ・資本収益性(ROE、ROIC、TSR、株主還元等)
- ・成長事業の重点化(事業ポートフォリオ等)
- ・コスト構造改革への取り組み
- ・資産の増減(投資・売却)・資産効率の推移

(2)

②CEO候補者の選定・育成・評価

<2023年4月1日付新たなCEO選定について>

CEOサクセッションについては、指名委員会を中心に計画的に後継候補の育成・検討を行い、候補者の入れ替え・絞り込み、及び各候補者の課題に基づいたトレーニングを進めてきました。特に、前CEO山下が就任5年目を迎え、後継CEO選考を本格化した2021年度以降、指名委員会でのサクセッションに係る審議を計12回開催し、評価・議論を尽くしてきました。指名委員会では、社外取締役の委員長による公正かつ客観的な審議主導、社外取締役(委員)による面談、第三者アセスメントの実施等、選考プロセスの透明性や客観性を確保してきました。

指名委員会において、複数名の候補者の実績・経験・資質・人物等について、慎重な審議を行った結果、デジタルサービスの会社への変革を加速するにあたって、海外での事業拡大やオフィスサービスの収益力強化等の実績、グローバルでの事業経験に加えて、CFOや経営企画等の全社を統括する役割の経験、海外のマネジメントを含めた求心力、グローバルな視点で潜在ニーズを把握してサービスにつなげる能力等を評価し、大山晃氏が後継CEOとして適任であるとの結論に至りました。前CEO山下の在任年数、第21次中期経営戦略の開始年度等を総合的に勘案し、2023年4月1日付での新たなCEOが率いる新経営体制に移行することが、デジタルサービスの会社に向けた施策の確実な実行に必要と判断した結果、指名委員会からの答申に基づき、2023年1月30日開催の取締役会において、大山晃氏が後継CEOに選定されました。

<指名委員会及び取締役会の位置づけ>

年に1回(9月頃)、CEOは将来のCEO候補者案を作成するとともに、それらのCEO候補者に対する育成計画を策定し、11月初めの指名委員会でのCEO候補者案及び育成計画について説明を行っております。

指名委員会は、CEO候補者案並びに育成計画の妥当性を審議するとともに、CEOに対して育成に関する助言を行い、その結果を取締役会へ報告しております。取締役会は、指名委員会からの報告を受けて候補者選定及び育成計画の妥当性を確認する等、CEO候補者の選定・育成に主体的に関与しております。

<候補者の選定>

CEO候補者の選定にあたっては、交代時期を想定し以下のチームごとの候補者を選定しております。なお、下表の事故あるときの交代候補者1名は、CEOの選定と同時に取締役会の決議により決定しております。

(以下略)

好事例として着目したポイント

- (1) CEOの評価について、具体的な評価項目を示しながら端的に記載
- (2) CEO候補者の選定・育成・評価について具体的に記載

株式会社ニフコ（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P45-46

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

(2)

1. 最高経営責任者（CEO）の人材要件

当社のCEOに求められる人材像は、ニフコの企業理念（ミッション、ビジョン、バリュー）を実現・体現できる人材です。上記のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方にに基づき、CEOの人材要件（責任・権限、主要職務、期待される成果、コンピテンシー、知識・スキル、マインド、経験等）を定めており、コンピテンシー、マインドの詳細は以下の通りです。

項目	内容	
コンピテンシー	ビジョン・戦略の構築	・市場やユーザーの将来像を洞察し、競争優位を生むビジネスモデルや戦略を構想して、重要な指標と優先順位を決定する
	組織の構築・強化	・戦略に適合した組織や仕組みを構築し、経営資源配分と権限委譲を通じて人材を育てる
	変革リーダーシップ	・関係者に対して変化・変革の必要性を説明し動機づけ、自ら変化を創造・牽引して、新規事業の創生を含めた企業の持続的成長を推進する
	変化への対応	・ビジネスを取り巻く最新情報を把握し、リスクとチャンスに鋭敏に見出し、軌道修正や中止・撤退をタイムリーに決定し、実行する
	倫理基準	・自組織の利益のみを追うのではなく、企業の社会的責任に立脚し、社会に資するための意思決定を行う
マインド・性格特性	企業理念の体現	・ニフコの企業理念・風土に対する深い理解をもち、自らの判断・言動をもって体現している
	学習力・好奇心	・多様な意見や情報を尊重し聞き入れ、様々な考え方・アイデアを検討する姿勢をもち、新たな見方を創り出している
	情熱・こだわり	・現状に満足せず、常に成長と目標達成に対する情熱とこだわりを持ち、様々な打ち手を講じて徹底してやりきっている
	ブレイクスルー	・世の中に新しい驚きを提供し続けてきたニフコの歴史に学び、新たな驚きと喜びの創造に向けて既存の常識や枠組みを打ち破ることや、困難を乗り越えることに、粘り強く取り組んでいる
	人間力・人徳	・誠実さや高潔さ、および情理を兼ね備えた度量の深さによって、「この人が言うならやってみよう」と社内外の関係者から深く信頼されている

2. 選解任基準

経営陣幹部については、経営戦略等の立案に必要な事業環境や経営状況の理解および取締役会が定めた経営戦略等を、強いリーダーシップを発揮し迅速かつ適切に執行できる能力と経験（特に、グローバルな業務の経験）を重視して選解任いたします。

なお、CEOの選任にあたっては、上記のCEOの人材要件に基づき、指名・報酬・ガバナンス委員会の助言・提言を踏まえて行います。

CEOの解任については、次に定める解任基準に該当する疑いを生じさせる行為があった場合は、速やかに指名・報酬・ガバナンス委員会および取締役会で審議を行うものとしております。

- (1) 不正、不当又は背信を疑われる行為があったとき
- (2) 会社法、関係法令に違反するなど、CEOとして不適格と認められたとき
- (3) 上記のCEOの人材要件を取り巻くビジネス環境に照らし、その實質に疑義が生じたとき
- (4) 職務遂行の過程又はその成果が不十分であり、かつ本人を引き続きCEOとしての職務におくことが不相当であると判断したとき

なお、指名・報酬・ガバナンス委員会は、毎年、上記のCEOの人材要件および業績等に基づきCEOの評価を行い、CEOの次年度以降の取組内容や本人の意欲を確認の上、次年度の再任について取締役会に答申いたします。

3. 後継者計画

CEOの後継者計画は、上記のCEOの人材要件に基づき、指名・報酬・ガバナンス委員会にて審議します。取締役会は、委員会による審議内容の報告を踏まえ、後継者計画が適格に運営されているかを監督します。

4. 任期

監査等委員でない取締役（独立社外取締役を含む）の任期は1年間とします。

また、その再任の是非を1年毎に判断します。

監査等委員である取締役の任期は2年間とします。

また、その再任の是非を2年毎に判断します。

5. 決定プロセス

取締役の選解任基準や指名の決定プロセスの独立性・客観性・透明性を高めるために、取締役会の諮問機関として、委員長および委員の過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会を2018年12月10日に設置しております。また、今後のガバナンスに対する取組をより強化するために、2020年10月28日に指名・報酬・ガバナンス委員会に名称を変更しております。指名・報酬・ガバナンス委員会は、原則として年4回以上実施することとしており、取締役の選解任基準やCEOの後継者計画等につき審議し、取締役会に対して助言・提言を行います。

なお、社外からの客観的視点および指名に関する専門的知見を導入するため、指名・報酬・ガバナンス委員会は、外部データ、経済環境、業界動向および経営状況等を勘案し、取締役の選解任基準やCEOの後継者計画等の内容について、外部のコンサルタント等の助言を受けることができます。

6. エンゲージメント方針

当社の取締役の選解任基準やCEOの後継者計画等の内容については、各種法令等に基づき作成・開示することとなる有価証券報告書、事業報告、コーポレート・ガバナンス報告書、ニフコレポートおよび当社ウェブサイト等を通じ、当社株主に対し迅速に開示します。また、機関投資家とのエンゲージメントについても、積極的に実施します。

好事例として着目したポイント

- (1) 最高経営責任者に求められる人材要件について端的に記載
- (2) 経営陣幹部の選解任基準や決定プロセスについて具体的に記載

カゴメ株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2022年12月期) P89,91-93

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

(2)

1. 会社の機関の内容及び内部統制システム整備の状況(2023年3月10日現在)

① 企業統治の体制

イ コーポレート・ガバナンスの基本方針

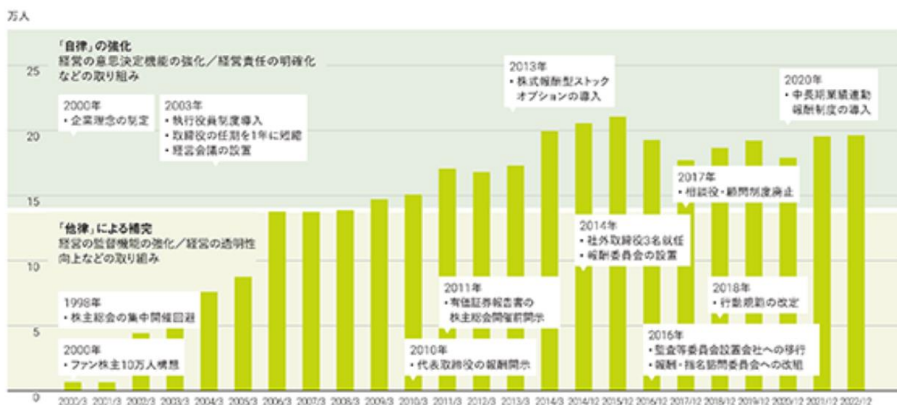
当社は、企業理念「感謝」、「自然」、「開かれた企業」に則り、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指しており、そのためにコーポレート・ガバナンスを重要な経営課題であると認識しています。

当社では、コーポレート・ガバナンスの基本を「『自律』の更なる強化と『他律』による補完である」と考えております。これは、自らの意思で時代に適応するコーポレート・ガバナンスを構築することを原則としながら、「カゴメファン株主づくり」の推進や社外取締役の機能の活用などにより外部の多様な視点を取り入れていくことで、客観性や透明性を担保していくというものです。

当社は、カゴメならではの個性や独自性を活かしつつ、ステークホルダーとの対話を図るなかで、高度なアカウンタビリティを実現し、真の「開かれた企業」を目指してまいります。

ロ コーポレート・ガバナンスの歩みと株主数の推移

当社のコーポレート・ガバナンスの歩みは、創業者の思いを源流とする企業理念の1つ「開かれた企業」の実現に向けた取り組みであり、過去における株式公開や資本と経営の分離などから現在に至るまで、たゆみなく進化を続けております。



(中略)

好事例として着目したポイント

- (1) 自律と他律の観点で行ってきたコーポレート・ガバナンスに関する取組みと、株主数の推移を図示しながら、コーポレート・ガバナンスの歩みについて記載
- (2) 取締役会の活性化のための取組みを、過去からの時系列で端的に記載

③ 取締役会の実効性評価結果

イ 取締役会活性化のための継続的なこれまでの取り組み(年次は開始年度)

当社は、これまで取締役会活性化に向けて継続的な取り組みを進めてきました。2021年に実施した第三者評価を受け、2022年は重点課題に関する勉強会およびディスカッションを実施しました。



ロ 取締役会の実効性評価の結果

当社は、2016年度以降、毎年1回取締役会の実効性評価を実施しており、2022年度は10月に取締役を対象に取締役会の実効性に関する評価を実施しました。2022年度におけるその結果の概要は以下の通りです。

a. 評価の実施方法

アンケートの実施	全取締役に対してアンケートを行い、結果分析を実施 ・ 取締役に対するアンケート 取締役会の設計、運営、議案、議論の質、コーポレート・ガバナンス体制、総合評価、個別テーマ(事業ポートフォリオ、グループガバナンス ESG、SDGsなど) ・ 報酬・指名諮問委員会に対するアンケート ・ 監査等委員会に対するアンケート ・ リスクマネジメント統括委員会に対するアンケート
上記を踏まえた取締役会における審議	アンケートやインタビューの結果概要、及び第三者機関による評価結果を参照しつつ、全取締役による審議と意見交換の場を設け、実効性に対する取締役会としての評価、課題の抽出、課題ごとの優先順位付け、対応策の検討などを実施

カゴメ株式会社 (2/2) 有価証券報告書 (2022年12月期) P89,91-93

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

c. 更なる実効性向上に向けた課題

今回の実効性評価において、取締役会としてさらなる改善の必要性を認識した課題のうち、特に優先度が高いと認識したものは「長期戦略の計画的な検討」です。急激に変化する環境下でも持続的に成長していくため、現状から抽出あるいは想定される課題だけではなく、2022～2025年度の第3次中期経営計画の次を見据えた重要な審議すべきテーマを設定し、年間を通して計画的かつ集中的に取り組めます。

そのために、取締役会以外で会合を設定し、社内外からの情報提供や取締役間の情報交換等を実施することで、任期や役割の差異による取締役間の情報格差を埋め、議論の質を高めてまいります。

また、アンケートにおいて、報酬・指名諮問委員会に関して、中長期的なサクセッションプランのさらなる改善についての意見が、監査等委員会に関しては、海外事業所の往査も再開できてきているが、より能動的・積極的な権限行使を図るべきとの意見がありました。当社取締役会は、これらについても課題として認識し、取り組みを進めます。

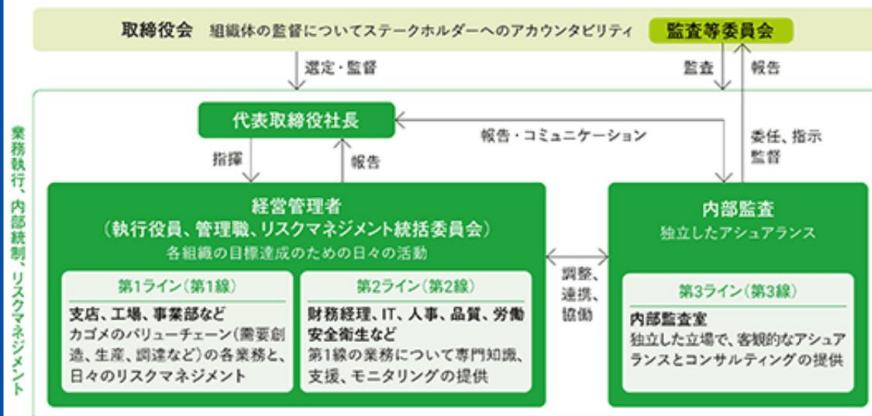
当社は、今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、更なる取締役会の実効性向上を図ってまいります。



(2)

⑥内部統制強化の取り組み

カゴメグループは、中期経営計画の実現に向け国内外で事業拡大しているため、内部統制についてもグローバルスタンダードである「3ラインモデル」に沿った取り組みをグループ全体で進めています。「3ライン」を作ることで、「同一部署が同時に担うべきでない機能を適切に分離・配分し、組織内の相互牽制を利かせることができる」「各機能の責任の所在が明確になり、全社最適の対応が可能になる」などのメリットがあります。



第1ライン（第1線）は、カゴメのバリューチェーンにおける需要創造、生産、調達・一次加工、栽培、研究開発、品種開発などを担う、いわゆる「現場の第一線」の組織です。第1線では、各事業所で業務遂行上の様々なリスクを把握し、それを適切にコントロールする仕組み（業務分掌、ルール、文書など）を導入することで、日々の業務においてリスクマネジメントを実践します。品質のFSSC22000、環境のISO14001など、必要なマネジメントシステムも導入し、第1線の各現場で日々実践しています。

第2ライン（第2線）は、財務経理、IT、人事、品質、労働安全衛生などを主管する専門組織で、第1線の業務をモニタリングしながら、日々支援しています。第2線の主管部署として、財務経理部、情報システム部、人事部、品質保証部などが設置されています。また、全社リスクマネジメントを統括する組織として、リスクマネジメント統括委員会が設置され、6つの専門委員会と連携した体系的なリスクマネジメントを実践しています。

第3ライン（第3線）である内部監査室は、第1線と第2線から独立した立場で客観的なアシュアランス（監査を通じた組織診断）とコンサルティングを提供しています。内部監査室はカゴメの組織目標の達成に価値を付加するための組織であり、かつ組織的な独立性も必要であるため、社長と監査等委員会の2つのレポートライン（デュアルレポートライン）を持っています。監査報告書、組織内の様々な改善点を提示し、被監査部門、経営者、監査等委員会へ送付することで、組織内の改善活動を促進します。アシュアランスには、社内のリスクに応じて実施する業務監査や金融商品取引法が定める内部統制報告制度（J-SOX）の活動を含みます。また、第1線、第2線の要請に応じて、専門知識を活かしたコンサルティングも行っており、年間数十件の経営管理者からの相談や要請に応じて助言や教育を行っています。

カゴメグループ全体の内部統制においては、トップはもちろん、第1～3線の従業員一人ひとりが普段から倫理的な行動を実践できることが重要です。このため、内部監査室は年間を通じて全従業員への社内啓発活動を実施するとともに、毎年全従業員を対象とした「内部統制セルフチェック」を実施し、カゴメ従業員の意識や行動の変化をモニタリングしています。

④サクセッションプラン

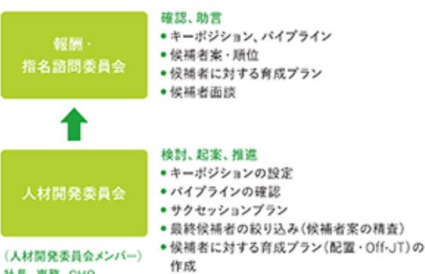
経営を担う者に対する育成、および透明性の高い選任の実現はコーポレートガバナンス・コードでも求められている重要事項です。当社においても、成長による持続的な価値創出に向け、次世代幹部候補の育成・輩出は重要な経営課題であると認識から、当社では経営者・経営幹部候補の選抜・育成プロセスを整備し、推進しています。

経営者・経営幹部候補育成にあたっては、「教育」（OffJT・OJT）と発揮される行動を測る「選抜」の組み合わせにより、役員・部長層に対して段階的に展開しています。

候補人材の選抜や育成計画、レビューを社内の意思決定機関である人材開発委員会が主導し、役員・経営者の選任にあたっては、報酬・指名諮問委員会の協議・レビューを経て、その諮問結果として取締役会へ付議する体制を確立することで、透明性・客観性を高めています。

(中略)

キーポジションのバイプラインや育成計画について、人材開発委員会が検討、起家、推進し、報酬・指名諮問委員会において確認、助言を行う



好事例として着目したポイント

- (1) 取締役会の実効性評価で認識した課題について端的に記載
- (2) 内部統制強化の取組みとして、3ラインモデルに沿った取組みについて具体的に記載

株式会社ニッスイ（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P58-60

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

③ 取締役会の実効性評価

(イ) 実効性評価のスケジュール

2022年度の取締役会の実効性評価は、全役員（取締役9名、監査役4名）を対象とし、以下のスケジュールで実施しました。

2023年1月 点数式（4段階）アンケート実施

2023年2月～3月 アンケート結果の取りまとめ、課題抽出の上、事務局にて全役員に個別インタビュー実施

2023年5月 社外取締役をファシリテーターとして、全役員でディスカッション

(ロ) アンケートの内容および結果概要

イ. アンケート内容

取締役会の全体の状況を確認すべく、以下の項目を主たる内容としました。

- (a) 取締役会の構成（規模、人数、多様性、社内外の比率等）
- (b) 取締役会の運営、支援体制（年間スケジュール、資料の内容・分量、議長のリーダーシップ等）
- (c) 取締役会の議題（議案件数・議案内容、付議基準の妥当性等）
- (d) 対外的コミュニケーション（ステークホルダーに向けた情報開示の質・内容の適切性等）
- (e) 社内外の取締役会へのトレーニング

ロ. 結果概要

【総括】

評価大項目間の比較では、「1. 取締役会の構成」が最も平均評価が高く、「3. 取締役会の議題」が最も平均評価が低い結果となりました。社外役員の方が社内役員よりも全般的に評価が高く、特に「5. トレーニング」では社内外役員で大きな差が出ましたが、社内役員は対社内役員向け・社外役員向けいずれもトレーニングの機会が不十分と捉えていることが明らかになりました。



【小括】

当社取締役会は、議長の適切なリーダーシップの下、社内外の役員による活発な意見交換がなされ、取締役会の現状に対する役員の評価は総じて高いものと判断されます。また、2016年度来実施している取締役会の実効性評価で指摘される課題につき、その克服に向けた改善策（取締役会で議論すべきテーマ設定、執行役員会資料・議論内容の共有、報告事項の充実・実質化等）を都度講じてきていることが評価されました。一方で、未だ改善が十分に図られていない事項（全社的視点での意思決定と監督機能、執行役員会への権限移譲、取締役会資料の分量・内容）があることに加え、今年度は新たに人財戦略・サクセッションが課題として指摘されました。

カテゴリー	評価項目
1. 取締役会の構成	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の規模 (1-1) 取締役会の多様性 (1-3)
2. 取締役会の運営/支援	<ul style="list-style-type: none"> ① 取締役会の運営 <ul style="list-style-type: none"> 開催頻度・時間配分 (2-1) 業務報告のメリハリ (2-3) 資料配布のタイミング (2-5) ② 意思決定のプロセス <ul style="list-style-type: none"> 議長の采配・優位性 (2-6,2-8) 審議時間の十分性 (2-9) ③ 取締役会への支援 <ul style="list-style-type: none"> 情報提供の体制 (2-11,2-12)
3. 取締役会の議題	<ul style="list-style-type: none"> ① 取締役会の議論の状況 <ul style="list-style-type: none"> 議案数、執行への権限委譲 (3-1,3-2) 議案の質・量 (3-4) 人財戦略・サクセッション (3-6) ② 役員の指名・報酬 <ul style="list-style-type: none"> 指名・報酬決定プロセス (3-8)
4. 対外的コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 情報開示の質・量 (4-1)
5. トレーニング	<ul style="list-style-type: none"> 社内役員へのトレーニング (5-1)

評価高 評点評価 3.6 以上

評価低 評点評価 3.0 未満 (最高4、最低1)

- (ハ) インタビューの実施
- (ロ) のアンケート結果を踏まえて、事務局にて以下の項目を課題と認識し、全役員に対して個別のインタビューを実施しました。インタビューにより、各役員がいかにと取締役会の実効性を上げていくかにつき、強く意識して取締役会に臨んでいることが汲み取れました。
- イ. 取締役会の機能を最大限に発揮するための方策、取締役会メンバー構成の見直し
- ロ. 人財戦略・サクセッションに向けた取り組み（人財育成方法を含む）
- ハ. 長期ビジョン実現に向けた成長戦略のための議論テーマ
- ニ. サステナビリティの取り組みに係る具体的内容、IR戦略の見直し

(ニ) ディスカッションの概要と今後

本年度は社外役員をファシリテーターとして、全役員で取締役会とは別枠でフリーディスカッションする形式とし、以下の項目につき、当該項目に係る問題意識や、解決に向けた議論の切り口などにつき議論しました。さらには、取締役会の実効性評価の議論を超えて、サクセッションやポートフォリオマネジメントなどの各経営テーマに関しても忌憚なき議論を交わし、現在の当社に不足している事項の改善に向けてどのような取り組みを行うことが良いのか、社外役員からは他社事例などの共有を受けながら、深い議論を行うことができました。

- イ. 取締役会の構成（多様性他）
- ロ. 取締役会運営面の改善（説明資料他）
- ハ. 人財戦略・サクセッションの議論の充実化
- ニ. 成長戦略、事業ポートフォリオの議論の充実化
- ホ. 対外的コミュニケーションの在り方

今後は、より一層取締役会の充実が図れるよう、養殖場・工場等の現場視察を含めた事業に係る基本情報の共有の他、取締役会での重要な審議事項等に係る事前説明、執行役員会での議論のポイントの共有など、議論の質を高める取り組みを実施して参ります。

好事例として着目したポイント

- 取締役会の実効性評価のアンケート結果を、社内役員と社外役員、取締役と監査役に分けた上で、図表を用いて定量的に記載
- 評価項目の一覧に関して、低評価項目についても言及するなど開示の透明性が高く、特定した課題や今後の取組みについても具体的に記載

株式会社ワコールホールディングス（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P84-85

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

c. 取締役会の実効性分析・評価

ロ 実効性の評価結果と改善に向けた取り組みの状況

前事業年度（2022年3月期）に実施したアンケート調査への回答を分析した結果、評価項目ごとに基準点を上回る評点となり、第三者機関から、当社の取締役会は概ね適切に機能し、実効性確保が確認できるとする旨の評価を受けております。

	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
前事業年度 (2022年 3月期)	<p>i) 議題内容の拡充 (中長期戦略の検討過程、決議事項の事後的報告等)</p> <p>ii) 社外取締役に対する期待役割の共通認識・平準化</p> <p>iii) 役員指名諮問委員会の役割の明確化、後継者・取締役選解任の検討過程の透明性向上</p> <p>iv) 店舗視察、従業員との接点拡大、トレーニング等による社外取締役へのインプットの充実</p>	<p>i) 業務執行に関する意思決定を委譲する範囲を拡大し、取締役会運営の効率化を図る一方、中長期戦略・投資案件の進捗確認、グループ会社の経営状況把握やプロモーション施策の共有時間を拡大。また会議資料の早期事前提供に努め、グループ経営会議での議論も事前に共有するなど、より効率的な運営に注力</p> <p>ii) 当事業年度（2023年3月期）を初年度とする新しい中期経営計画の重点戦略も踏まえた期待役割の整理とスキルマトリックスの見直しを実施。また期待役割、取締役個々が有するスキル活用の観点から、関連性のある会議やプロジェクトへの参画を推進</p> <p>iii) 役員指名諮問委員会、役員報酬諮問委員会ともに、委員会規程の改定及び運用ガイドラインの制定を行い、その役割を明確化。また期初には、その事業年度に検討すべき内容やスケジュールを含めた年間活動計画を取締役に答申を行い、その後も定期的を取締役に進捗状況の報告を行うなど、透明性の向上に尽力</p> <p>iv) 事業内容の理解を深め必要な現状認識の更新を行うことを目的に、店舗や事業所の視察を実施。また取締役会メンバーのコミュニケーションを増やし相互理解を深めるために、感染症対策を実施のうえ、取締役同士が自由闊達に話をするランチミーティングを定期的実施</p>
当事業年度 (2023年 3月期)	<p>i) 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り、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</p> <p>ii) 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</p>	<p>i) 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</p> <p>ii) 執行役員や部課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</p> <p>以上の取り組みを継続的に行い、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</p>

好事例として着目したポイント

- 取締役会の実効性評価について、前年度に確認された課題等への対応状況や、当年度に確認された課題等への取組み計画を具体的に記載

株式会社リクルートホールディングス（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P101-103

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

取締役会メンバーのスキル・マトリックス

当社の取締役会の構成、並びに各取締役及び監査役が備えるスキルは以下のとおりです。当社では、会社経営の観点から、当社の中長期的な経営戦略の実現に際し、特に重要度が高いスキルを指名委員会で審議した上で、取締役会にて決議しています。

専門性・経験を発揮できる分野	峰岸 真澄 代表取締役社長 取締役会長 取締役副会長	出本 隆久 取締役副社長 CEO	瀧名 文野 取締役副社長 取締役COO	Rony Kahari 取締役 前副社長	栗谷 泰木 取締役 取締役	十時 邦樹 取締役 取締役	本田 祥子 取締役 取締役	Katrina Lake 取締役 取締役	長崎 由紀子 取締役 取締役	西村 崇 取締役 取締役	小川 篤一郎 取締役 取締役	名取 謙也 取締役 取締役
企業経営	●	●		●	●	●	●	●	●			●
財務・会計						●	●					●
法務・リスクマネジメント			●								●	●
グローバルビジネス	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
テクノロジー	●	●	●	●		●		●		●		●
人材ビジネス	●	●	●	●						●	●	
ESG・サステナビリティ			●		●		●					
トランスフォーメーション	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● 独立 東京証券取引所独立役員

・スキルの選定理由

- 企業経営

当社は東京証券取引所プライム市場に上場し、HRテクノロジー、マッチング&ソリューション、人材派遣といった幅広い事業を、世界60カ国以上で展開しています。そのため、当社の持続的な成長に向けては、多様なステークホルダーからの期待を受けて事業ポートフォリオマネジメントを行う企業経営スキルが必要となることから「企業経営」を重要なスキルとして特定しています。

(中略)

- 人材ビジネス

当社グループでは、求人広告及び採用ツール市場、人材紹介市場、エグゼクティブサーチ市場、採用オートメーション市場及び人材派遣市場の総称を人材マッチング市場と定義し、求職者がより速く容易に仕事を得られることや企業クライアントの採用に掛かるコストや時間を削減することを通じて、人材マッチング市場における採用プロセスの効率化に取り組んでいます。そのため、取締役会において経営に関わる重要な決定を行う上で重要なスキルとして「人材ビジネス」を特定しています。

(2)

- ESG・サステナビリティ

当社グループでは、企業活動全体を通じて社会や地球環境にポジティブなインパクトを与え、全てのステークホルダーと共存共栄を目指していくことが、当社の持続的な成長に繋がると考え、経営戦略の1つに定めています。そのため、取締役会において経営に関わる重要な決定を行う上で重要なスキルとして「ESG・サステナビリティ」を特定しています。

- トランスフォーメーション

当社は創業以来、「まだ、ここがない、出会い。」の実現に向けて、新しい価値の創造を通じて社会の不(不満・不便・不安)を解消するために事業ポートフォリオを組み替え、持続的な成長を実現してきました。新たな価値の創造に向けて自らが変容し続けることこそが当社のDNAであると考え、「トランスフォーメーション」を社内・社外を問わず取締役会メンバーに共通の重要なスキルとして特定しています。

氏名

スキル説明

峰岸 真澄 企業経営

- 2012年から2020年まで当社代表取締役社長 兼 CEOとして、グローバルテクノロジーカンパニーへの変貌に向けて、グローバル市場でのM&Aに積極的に資本投下を行い事業ポートフォリオ再編を実現した。また、2014年には東京証券取引所に株式公開を行い、当社のガバナンスを進化させた実績を持つ。
- 2022年よりコニカミノルタ㈱、ANAホールディングス㈱の社外取締役を務める。

グローバルビジネス

- 当社代表取締役社長 兼 CEOとして、海外売上比率を2012年度の約4%から2019年度には約45%まで引き上げ、グローバルカンパニーへの変革をリードした。

テクノロジー

- 当社執行役員として、販促領域における情報誌事業のデジタル化を牽引した。当社代表取締役社長 兼 CEO就任後は、国内横断でデジタル化を加速するとともにグローバルテクノロジー企業のM&Aを牽引した。

人材ビジネス

- 当社代表取締役社長 兼 CEO就任後、Indeed, Inc.やGlassdoor, Inc.等の求人マッチング企業や人材派遣企業の買収等を通じて、人材ビジネスのグローバル展開をリードした。

トランスフォーメーション

- 当社ビジネスのデジタル化を強力に推進することで、事業ポートフォリオの組み替えを牽引した。あわせて、株式上場やM&Aを通じて、当社をグローバルカンパニーとして進化させた実績を有する。

(以下略)

好事例として着目したポイント

(1) 各役員の専門性・経験について、顔写真を含めたスキルマトリックスを用いて記載するとともに、備えるべきスキルの選定理由を項目ごとに記載

(2) 役員別で、スキル項目ごとに過去の実績や経験を具体的に記載

ルネサスエレクトロニクス株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年12月期） P62

【役員の状況】 ※ 一部抜粋

(e) 社外役員と内部監査、監査役監査および会計監査との相互連携ならびに内部統制部門との関係

社外取締役をサポートする専任スタッフは配置しておりませんが、法務統括部スタッフなどが、適時、サポートを行っております。

社外監査役をサポート体制として、監査役監査部に必要な人数の専任または兼任のスタッフを配置してその職務遂行を補助しております。また、監査役会の運営においては、常勤監査役から当社の経営動向の説明、監査活動報告などを、非常勤監査役から他社事例の紹介などを行い、監査活動に関する情報共有をはかっております。

また、取締役会および経営会議で審議される案件のうち、特に内部統制に係る重要事項については、社外取締役および社外監査役の要望に応じ、適時、内部統制部門（法務統括部、経理統括部、経営企画・財務統括部など）が連携して事前および事後の説明を行っております。

取締役会および監査役会の開催にあたっては、法務統括部スタッフが取締役会審議に関係する通知、資料などを、監査役監査部スタッフが監査役会審議に関係する通知、資料などをそれぞれ提供するなど、各会議の事前準備のため、適時に十分な情報提供を行うことに努めるとともに、社外取締役からの質問、指摘などに対しては法務統括部スタッフが、社外監査役からの質問、指摘などに対しては監査役監査部スタッフがそれぞれ社内関係部門への調査などを行い、迅速に回答しております。

経理統括部を中心とする内部統制部門および内部監査部門である内部監査部は、会計監査人による円滑な監査の遂行に必要なサポートを行うとともに、社外取締役および社外監査役の求めに応じて、適時、的確な情報提供を行うことで、社外取締役および社外監査役と会計監査人の連携を実現しております。

また、社外取締役および社外監査役は、取締役会などを通じて内部監査の状況報告を受けるなど、内部監査部と連携し、実効性のある監督を実現しております。

好事例として着目したポイント

- 社外役員をサポート体制について端的に記載

！ 開示の好事例としての公表をもって、開示例の記載内容に誤りが含まれていないことを保証するものではありません。