

6. 「コーポレート・ガバナンスの概要（取締役等の活動状況含む）」

（改正内閣府令で新たに求められている記載項目の参考となる部分）

：コーポレート・ガバナンスの概要
（取締役会、指名委員会及び報酬委員会等の活動状況）

：上記（改正内閣府令に関する事例）以外で好事例として着目したポイント

目次

○有価証券報告書の事業の状況ほかに関する開示例

6. 「コーポレート・ガバナンスの概要」の開示例	(番号)
● 三井物産株式会社	6-1～6-3
● 株式会社リコー	6-4
● 三菱商事株式会社	6-5
● オムロン株式会社	6-6
● 双日株式会社	6-7
● エーザイ株式会社	6-8～6-9
● 株式会社SUBARU	6-10
● 丸紅株式会社	6-11
● 株式会社 丸井グループ	6-12
● 日本電信電話株式会社	6-13

(改正内閣府令で新たに求められている記載項目の参考となる事例) -----

● : コーポレート・ガバナンスの概要（取締役会、指名委員会及び報酬委員会等の活動状況）

● : 上記（改正内閣府令に関する事例）以外の好事例

投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント：コーポレート・ガバナンスの概要

- ガバナンスは企業によって百社百様であることから、様々なガバナンスの形態（モニタリングボード、アドバイザリーボード、マネジメントボード）がある中で、なぜそのガバナンスの形態が実効的であるとして採用したのかがしっかりと開示されることは有用
- 投資家の議決権行使に当たり、コーポレート・ガバナンスは、形式的な枠組みを満たすだけでなく、実効面の確保が非常に重要であり、こうした実効面に関する開示の充実を期待している
- 取締役会等の活動状況には、「具体的な検討内容」が分かるものとして、活動の目的だけでなく、具体的なアジェンダを示し、活動内容の具体的なイメージが分かるような開示を行うことは有用
- 取締役会等の実効性の評価として、評価方法、具体的な評価結果、評価結果の分析、分析で判明した課題及び課題を踏まえた今後の取組みを記載することは有用。この際、時系列による開示を行うことは、会社がどのような経緯により実効性を高めているかを把握することができるため有用
- 取締役会の実効性評価の開示では、取締役会による経営者の監督状況、中期経営計画や経営上の重要な課題について議論されていることを確認している

（次頁に続く）

投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント：コーポレート・ガバナンスの概要（続き）

- スキルマトリックスは、取締役会等の実効性を確認するための原点となるストラクチャーであり、会社がガバナンス機能を発揮するために何を重視しているのかを明確に示すことができるため有用
- 社外役員が議論にしっかりと参加し、その役割を発揮してもらうための社外役員を支える仕組みについて開示することは有用

好事例として取り上げた企業の主な取組み（三井物産株式会社）

【開示の充実化に当たっての課題】

- 取締役会の実効性評価に関する取組みについて、どのように開示すれば投資家にしっかりと伝わるかについての検討が必要であった。



【対応策とその効果】

- 投資家に自社の取組みを理解してもらえるような開示を意識し、取締役会の実効性評価について、評価手法及び評価結果、それらを踏まえた今後の取組みをナラティブな形で丁寧に開示することを心掛けた。
- また、自社の取組みの内容を理解してもらえるよう、例えば、評価結果においては、ポジティブな評価ではないコメントを含め、どのような評価コメントがあったのかを含めてつぶさに開示しており、透明性のある開示を行うことができたと感じている。
- この他、より分かりやすい開示を行うため、他社の有価証券報告書の記載を参考としたり、数年に一度実施する取締役会の実効性の第三者評価も活用しながら、改善に向けた取組みを進めていく方針。

●●三井物産株式会社（1/3）有価証券報告書（2022年3月期） P85-86、P 88、P90-92

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

②当社におけるコーポレート・ガバナンス体制

(a) 取締役会の状況

- 当社は、2002年4月の執行役員制導入を契機に、取締役数を2002年6月に38名から11名に減員しました。2003年6月から社外取締役を選任、2015年6月の定時株主総会以降社外取締役5名を選任しています。本報告書提出時点において取締役14名のうち、執行役員を兼務する取締役は8名となっています。なお、取締役会は男性11名、女性3名（社外取締役）で構成されており、女性比率は21.4%です。
- 取締役の人数は、実質的な討議を行うのに適切な規模としています。取締役の任期は1年として毎年改選しますが、再任を妨げないものとしています。
- 会長が当社の取締役会を招集し議長にあたります。なお、当社における会長の役割は、主として経営の監督を行うことであり、執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しません。
- 取締役会は、取締役会付議・報告事項に関する内規に従い、当社の経営に関する基本方針、重要な業務執行に関する事項、株主総会の決議により授権された事項のほか、法令及び定款に定められた事項を決議し、また、法令に定められた事項及び重要な業務の執行状況につき報告を受けます。
- 取締役会は原則毎月1回開催するほか必要に応じて随時開催します。2022年3月期は合計15回開催しました。
- また、すべての社外取締役及び社外監査役により構成される社外役員会議を設置し、経営上の重要事項について、社外役員間、または社外役員と社内取締役、常勤監査役、会計監査人、執行役員等との間で情報共有・意見交換を行っています。2022年3月期は合計13回開催し、決算等に関する市場の反応・関心事、複数の事業本部の事業概況、ポートフォリオ管理委員会の活動状況、2021年3月期のMitsui Engagement Survey（当社及び当社グループ社員を対象としたEngagementに関するアンケート結果）等について、情報交換及び意見交換を行いました。
- 当社は取締役会の諮問機関としてガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の3つの委員会を設置しています。2015年6月に当社ガバナンス体制の強化を目的として各委員会の構成を見直しました。この結果、ガバナンス委員会の構成は過半数が社外役員となり、従来社外取締役が委員長を務めていた報酬委員会に加え、指名委員会の委員長も社外取締役となりました。また、2018年6月以降は、指名委員会の構成についても過半数が社外役員となりました。2019年6月以降は、報酬委員会の構成についても過半数が社外役員となり、本報告書提出時点では社外監査役が委員長を務めています。

- 本報告書提出時点において取締役会は以下の14名で構成されております。

氏名	常勤／社外 区分	2022年3月期 取締役会 出席状況（全15回）	取締役会諮問委員会の兼務状況
安永 竜夫	常勤	15回	ガバナンス委員会、指名委員会
堀 健一	常勤	15回	ガバナンス委員会、指名委員会
米谷 佳夫	常勤	15回	
宇野 元明	常勤	11回(*1)	
竹増 喜明	常勤	11回(*1)	報酬委員会
中井 一雅(*2)	常勤	-	
重田 哲也(*2)	常勤	-	報酬委員会
佐藤 理(*2)	常勤	-	ガバナンス委員会
松井 透(*2)	常勤	-	
小林 いずみ	社外	15回	指名委員会、報酬委員会
ジェニファー ロジャーズ	社外	15回	ガバナンス委員会
サミュエル ウォルシュ	社外	15回	ガバナンス委員会
内山田 竹志	社外	15回	指名委員会
江川 雅子	社外	15回	ガバナンス委員会、報酬委員会

(*1)宇野元明取締役および竹増喜明取締役は、2021年6月に取締役に就任した後に開催された取締役会11回全てに出席しております。

(*2)中井一雅取締役、重田哲也取締役、佐藤理取締役及び松井透取締役は、2022年6月22日開催の株主総会で選任されました。

- 当社は取締役会の諮問機関として以下の3つの委員会を設置しています。本報告書提出時点の各委員会の構成は以下のとおりです。

- 「ガバナンス委員会」

構成：委員長 会長（安永竜夫）

委員 社長（堀健一）、CSO（チーフ・ストラテジー・オフィサー）（佐藤理）、社外取締役3名（ジェニファー ロジャーズ・サミュエル ウォルシュ・江川雅子）、社外監査役1名（玉井裕子）

役割期待：当社のコーポレート・ガバナンスの継続的なモニタリング実施と更なる充実のための施策の検討を通じ、経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスの継続的な向上を図る。

機能：当社のコーポレート・ガバナンスに係わる基本方針・施策に関する検討、並びに当社のコーポレート・ガバナンスの更なる充実のための施策として取締役会の構成・人数・議題の検討、及び指名委員会・報酬委員会での審議・検討事項の提案を含む取締役会の諮問委員会のあり方の検討。

- 「指名委員会」

構成：委員長 社外取締役（小林いずみ）

委員 会長（安永竜夫）、社長（堀健一）、社外取締役1名（内山田竹志）、社外監査役1名（小津博司）

CHRO（チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー）（竹増喜明）が事務局長を務める。

役割期待：当社取締役及び執行役員の指名プロセスに関し、社外役員が関与することにより透明性・客観性を高め、役員指名の公正性を担保する。

機能：当社取締役及び執行役員の指名に関する選解任基準・選解任プロセスの検討、最高経営責任者（CEO）等の後継者計画の策定、並びに取締役人事案に対する評価、並びに役員の解任に係る審議。

- 「報酬委員会」

構成：委員長 社外監査役（森公高）

委員 CFO（チーフ・フィナンシャル・オフィサー）（重田哲也）、CHRO（竹増喜明）、社外取締役2名（小林いずみ・江川雅子）

役割期待：当社取締役及び執行役員の報酬に関する決定プロセスにつき、社外役員の関与により透明性と客観性を高めるとともに継続的なモニタリング実施を通じ、役員報酬の公正性を担保する。

機能：当社取締役及び執行役員の報酬・賞与に関する体系・決定プロセスの検討、並びに取締役報酬・賞与案に対する評価、並びに執行役員評価・賞与案に対する評価。

・取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども踏まえ、取締役会の実効性について、分析・評価を行い、その結果の概要を開示します。当連結会計年度の評価手続き及び結果の概要は、第4.4(1)④(a)(i)に記載のとおりです。

■ コーポレート・ガバナンス体制の変遷を時系列で端的に記載

- 取締役会、社外役員会議及びガバナンス・指名・報酬の3つの委員会における構成、機能等について、端的に記載。また、取締役会については、開催頻度や、構成員の出席状況等を具体的に記載

●三井物産株式会社（2/3）有価証券報告書（2022年3月期） P85-86、P 88、 P90-92

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

④コーポレート・ガバナンスの充実に向けた最近1年間における実施状況

(a) コーポレート・ガバナンスの強化の取組み

当連結会計年度における当社コーポレート・ガバナンス強化の取組みは以下のとおりです。

(i) 取締役会の実効性評価

当連結会計年度における取締役会の実効性評価を以下のとおり実施しました。

<評価方法>

(1) 2022年1月に全取締役（14名）及び全監査役（5名）に対し、取締役会の構成、運営状況及び審議内容等に関するアンケートを実施（以下「2022年3月期アンケート」）しました。

(2) 同年2月3日開催の社外役員会議（全社外取締役及び全社外監査役が出席）において、2022年3月期アンケート結果の報告と同結果に基づく取締役会実効性に関する意見交換を実施しました。

(3) 同年3月3日、2022年3月期アンケート結果及び社外役員会議結果を踏まえ、ガバナンス委員会において議論しました。

(4) 同年3月28日、ガバナンス委員会での議論を踏まえ、経営会議において、取締役会実効性評価案及び同開示案を議論しました。

(5) 同年4月8日、以上の全ての議論を踏まえ、取締役会において議論した後、2022年3月期の取締役会実効性の評価を確定しました。

<アンケートの項目>

2022年3月期アンケートの質問票の大項目は以下のとおりです。設問ごとに、5段階で評価する方式とし、当該項目に関する自由コメント欄を設けています。さらに、取締役会の実効性向上の進捗が把握できるよう、前年対比での改善の度合いについても3段階で評価することとしています。

- I. 取締役会の構成
- II. 取締役会の運営状況
- III. 取締役会の審議
- IV. 取締役会の役割・責務
- V. 諮問委員会
- VI. 取締役・監査役自身の職務執行
- VII. 取締役・監査役への支援
- VIII. 総括

<実効性向上に向けた2022年3月期の取組み>

2021年3月期の取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会及び取締役会事務局は、2022年3月期は以下の点に取り組みました。

最適な取締役の全体数・社内外比率・社内取締役数・機関設計に関する継続的検討

2021年3月期の取締役会の実効性評価において最適な取締役の全体数・社内外比率・社内取締役数・機関設計に関する継続的検討が必要との意見があったことを踏まえ、2021年9月8日開催のガバナンス委員会において当社執行体制に関する議論を行い、また、2021年12月16日開催のガバナンス委員会において、当社の機関設計に関する議論を行いました。

2022年3月期アンケートでは、当社のビジネスの多様性等を前提にすれば、現状の取締役会の構成は上手く機能しているとの意見、当社の事業規模や特性を踏まえ、取締役会での決議事項を審議決定するためには一定数の社内取締役は必要との意見があった一方で、取締役会の全体としてはやや人数が多く、人数を減らすことについても継続的に検討すべきとの意見もありました。

- 取締役会の実効性評価について、評価方法、評価対象となる当年度の取締役会の取組み、評価結果の概要及び評価結果を踏まえた今後の取組みという一連の流れを具体的な日付とともに分かりやすく記載

<評価結果の概要>

2022年3月期アンケート、社外役員会議での意見交換、並びにガバナンス委員会、経営会議及び取締役会での審議の結果、2022年3月期の取締役会の実効性については以下の内容が確認されました。

- ・ 「最適な取締役の全体数・社内外比率・社内取締役数・機関設計に関する継続的検討が必要」との課題に対し、2021年9月及び12月のガバナンス委員会にて、当社執行体制及び機関設計に関する議論を実施した。
- ・ 「取締役会の構成」につき、各取締役の多様な専門性・経験が上手くかみ合い、社外役員の多様性が活かされている。
- ・ 「取締役会の審議」につき、全体の事業戦略や事業ポートフォリオなどの議題が充実すると共に、サステナビリティに加え、サイバーセキュリティなど内部統制についてのテーマがより拡大・深化している。
- ・ 「取締役会の運営状況」につき、一つ一つの議題が丁寧に議論されており、書面決議の活用により、審議項目数、時間の確保が改善した。
- ・ 「諮問委員会」、「取締役・監査役への支援」につき、諮問委員会でも適切な議論が行われており、また、取締役・監査役に対する取締役会事務局による支援も適切である。
- ・ フリーディスカッションにおいて、巨視的なテーマを扱ったのが良く、今後の経営戦略に必要なテーマが取り上げられている。
- ・ 当社のガバナンス重視の経営姿勢が十分に感じられる。
- ・ 上記の内容を総括した結果、2022年3月期の当社取締役会実効性は、適切に確保されていると判断しました。一方で、実効性をさらに高めていくための課題として、次に示す事項についてさらに取り組んでいくこととします。

<更なる実効性向上に向けた取組み>

(1) 現行の執行体制・統治体制を踏まえ、取締役の数、社内取締役の役割・比率等について、高い次元で実質的な実効性を整理し、継続的に検討

2022年3月期アンケート、社外役員会議での意見交換、並びにガバナンス委員会では、以下のような意見がありました。

- 現状の取締役会の構成は上手く機能している。
- 当社の事業規模や特性を踏まえ、取締役会での決議事項を審議決定するためには、一定数の社内取締役は必要。
- 取締役会の全体としてはやや人数が多く、人数を減らすことについても継続的に検討すべき。
- 社内取締役の人数が多いことのPros/Consを分析し、考え方をもう少し深掘りしても良いのではないか。
- 当社の統治体制に関しては社内/社外役員の役割期待のみならず、当社が目指す方向性との合致も考慮し、外形基準ではなく本質的な設計とする必要がある。
- 社内取締役の人数等について今の状態が最善か、将来を見据えて、当社の考え方を随時整理していくことが必要。

これらの意見を踏まえ、現在の当社の執行体制・統治体制を前提としつつ、取締役の数、社内取締役の役割・比率等について、当社の持続的成長に向け、高い次元で継続的に議論・検討を行ってまいります。

(2) 取締役会の運営を向上させる取組みの継続

取締役会の運営に関しては、重要な議案の審議により多くの時間を配分すべく、議題の選定及び議事運営の改善が進みました。一方、この点は、継続的な改善努力が重要との意見、社内役員と社外役員との情報・認識格差は、自然と広がり易いとの認識の下、情報の提供、適切な議題選定、議事運営、事務局による支援の一層の向上を継続していくことが必要との意見がありました。

これらの意見を踏まえ、より一層重要な事案の審議に集中いただけるよう、議題の選定及び議事運営、並びに、社外役員に対する情報提供を継続して改善させることにより、当社取締役会の運営を向上させる取り組みを継続してまいります。

当社取締役会は、上記の点を含め、取締役会の実効性を更に高めるべく引き続き取り組み、取締役会による経営に対する万全の監督を担保するとともに、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

●三井物産株式会社（3/3）有価証券報告書（2022年3月期） P85-86、P 88、 P90-92

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

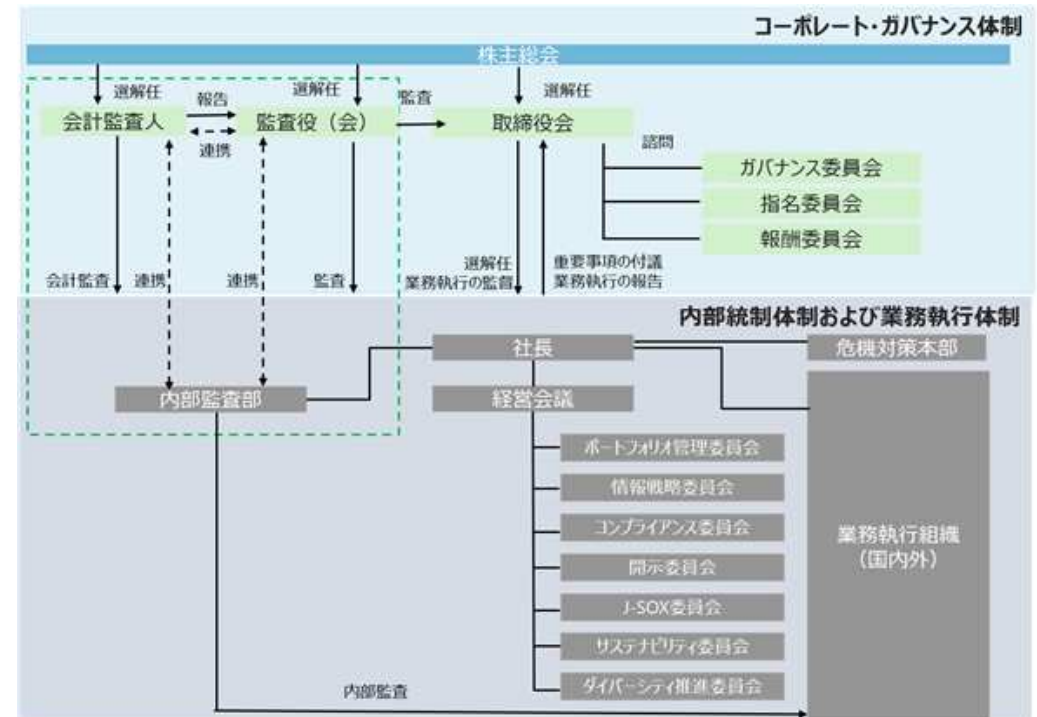
（中略）

(b) 内部統制強化のための諸施策

当連結会計年度における業務執行及び内部統制に係る委員会の取組みは以下のとおりです。

- コンプライアンス委員会において年4回、また、経営会議、取締役会において年2回コンプライアンス体制の状況につき報告、それぞれの場で活発に議論を行いました。また、役職員のコンプライアンスの徹底及びインテグリティの浸透の取組みとして、ハンドブックの共有、各種研修等を実施するとともに、2021年11月には、「With Integrity for All Mitsui」をテーマにWith Integrity月間を設け、セミナー、意見・情報交換等を行いました。また、当社及び主要な国内関係会社において意識調査アンケートを実施し、当社グループでのコンプライアンス意識浸透状況を把握、コンプライアンス体制の向上につなげています。主要な関係会社には研修やコンプライアンスハンドブックを提供したほか、関係会社の実効的なコンプライアンス体制の整備・運用に資するため「関係会社コンプライアンス体制整備ガイドライン」を運用するなど、関係会社におけるコンプライアンス体制強化に向けた支援を行いました。発見的統制の更なる強化を目的として、コンプライアンスに関する問題で何かおかしいと思うことがあったら声を挙げる「Speak Up」を促すメッセージの継続的な発信、ポスターの社内掲示、内部通報制度紹介動画のイントラ掲載等の取組みを進め、内部通報制度への信頼性向上に努めました。また、国内外の独占禁止法及び贈賄防止法に抵触するまたはその疑義のある事案について、海外現地法人や国内外子会社の役職員からの通報を当社本店法務部コンプライアンス室で一元的に受け付ける「グローバル・グループ・ホットライン」を導入しております。
- 開示委員会は合計4回開催し、各種開示物及び開示行為に関する原則・方針を策定したほか、開示内容の妥当性の判定・判断を行いました。
- J-SOX委員会は合計3回開催し、2022年3月期の財務報告に係る内部統制の状況の把握及び有効性の維持・向上に向けた全社対応等の検討を行いました。
- ポートフォリオ管理委員会は、合計8回開催しました。全社ポートフォリオのモニタリング、資産効率やサステナビリティの観点からのポートフォリオ戦略に関する議論、全社キャッシュ・フロー・アロケーションの進捗や、中期経営計画で定めたStrategic Focus分野における取組方針・戦略の確認を行い、全社レベルでの適切なリスク管理を継続しました。
- 情報戦略委員会は、合計9回開催しました。2021年3月期に策定したDX事業戦略・Data Driven (DD) 経営戦略・DX人材戦略から成る「DX総合戦略」の進捗をモニタリングしたほか、サイバー攻撃に対応するための体制拡充・点検・訓練、イントラネット刷新や人事システムの次世代化方針、改正個人情報保護法概要報告と当社対応方針、デジタルマーケティングの取組方針に関する討議を行いました。
- サステナビリティ委員会は合計7回開催し、2030年GHGインパクト半減目標に向けたロードマップの策定、サプライチェーンにおける個別調達方針の策定、また、社有林の経営管理・活用方針などを審議しました。
- ダイバーシティ推進委員会は、構成員について委員長、人事総務部長、経営企画部長に加えて、当連結会計年度は海外Executive Vice Presidentや事業本部長を含む5名（内、女性3名、外国籍1名）を受け入れ多様なメンバー構成を確保しています。開催頻度は年3回で、日本採用の女性社員の活躍推進、及び、海外採用社員の活躍推進に向けた指標管理やアクションプランのモニタリングを実施しました。また、「多様性を力に」する組織の実現に向けたMitsui Engagement Surveyの結果概要を確認し、全社施策の討議を行いました。

（参考：コーポレート・ガバナンス及び内部統制の全体の仕組み）



※上記図も【コーポレート・ガバナンスの概要】に掲載。

上記図の「内部統制体制および業務執行体制」において、業務執行及び内部統制に係る各委員会を示している。

- 内部統制の強化という観点から、「内部統制体制および業務執行体制」の全体像で示された各委員会の活動状況等を具体的に記載

●株式会社リコー（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P75、P77

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

(V) グループマネジメントコミッティ

当社グループ全体の経営について全体最適の観点での審議及び意思決定を迅速に行うために、取締役会から権限委譲された社長執行役員が主催する意思決定機関として、一定の資格要件を満たす執行役員及び経営企画部門責任者で構成される「グループマネジメントコミッティ（以下、GMC）」を設置しております。取締役会での決裁必要項目は取締役会規程にて定めており、その基準に満たない決裁案件や事業執行に関する重要事項はGMCにて意思決定がなされております。また、GMCによる業務執行に関する以下の事項について、3か月に1回以上取締役会に報告を行っております。

●経営戦略上重要な経営指標及び重要施策の実施状況

●GMCにおける決議事項とその結果

GMCにおける審議対象事項は以下のとおりです。

1. 経営戦略の立案

- ・中長期経営戦略
- ・短期（年度）経営方針の決裁及び事業計画
- ・連結資金計画及び借入枠

2. 経営戦略の執行

- ・取締役会議案における審査と上程の決定
- ・社内規定に基づく金銭決裁
- ・当社グループ重点経営リスク項目の決定
- ・当社の人事政策上の重要事項

3. その他重要事項に係る意思決定・報告

また、GMCには執行業務の理解を深める目的で、社外取締役もオブザーブ参加しております。

<当年度の社外取締役オブザーブ参加実績>

開催月	社外取締役 オブザーブ参加人数
2021年9月	2名
2021年10月	1名
2021年11月①	4名
2021年11月②	3名
2021年12月	1名
2022年1月	3名
2022年2月①	2名
2022年2月②	1名
2022年3月①	4名
2022年3月②	3名

(中略)

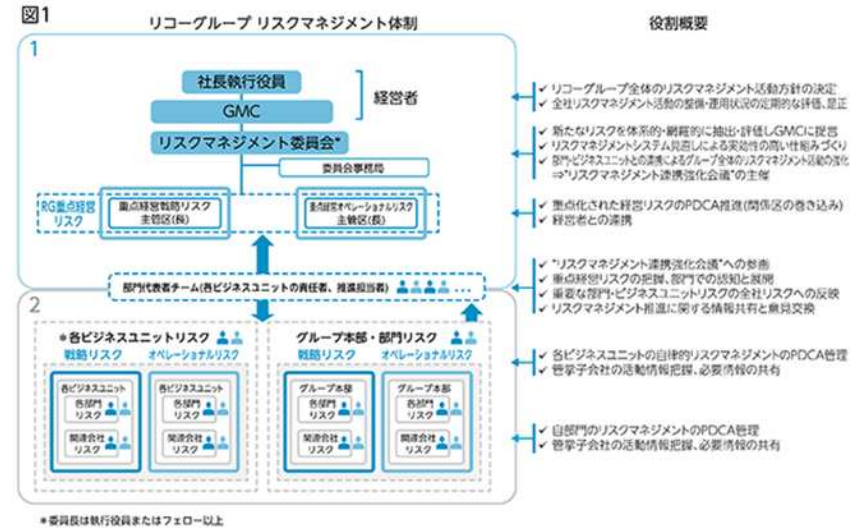
(Ⅷ) リスクマネジメントシステムとリスクマネジメント委員会

当社グループのリスクマネジメントシステムには、図1に示すように大きく2つの層があります。

1. GMCが当社グループの経営において、重要度が高いと考える管理項目を主体的に選択し、管理する重点経営リスク
2. 各事業執行組織が責任を持って、自組織のリスク管理を行う部門・各ビジネスユニットリスク

この2つの層は、リスクのレベルごとに機動的な意思決定・迅速な活動を可能とするべく管理主体を明確にするために存在しており、全体で1つのリスクマネジメントシステムを構成しております。また、環境変化に応じた影響度の変化によって、各層で扱うリスクの入れ替えなどが行われております。

図1の右側に各活動主体の役割を記載しております。



リスクマネジメント委員会は、当社グループ全体のリスクマネジメントプロセス強化のために、GMCの諮問機関として設立されております。

当委員会は、リスクマネジメント担当役員を委員長とし、各組織の有識者を委員とすることで、リスクの網羅性確保と議論の充実を図り、当社グループの経営において対応・重点化すべきリスクをGMCに提案しております。また、当社グループのリスクマネジメント実効性強化のため、必要に応じて図1中の1及び2に示すリスクマネジメントシステムの見直し・再構築を行っております。

また、経営と各事業執行組織の連携を取り、より実効性の高い一貫通貫のリスクマネジメントシステムとするために、各組織からリスクマネジメント責任者・推進者を選定し、各組織における自律的なリスク管理体制を整備しております。

さらに、リスクマネジメント推進者を対象とした「リスクマネジメント連携強化会議」において、リスク管理に関連する勉強会や情報共有を行い、リスクに強い組織になるため継続的な取り組みを進めております。

2021年度	開催月	議題
第1回	7月	・社内カンパニー制への移行、デジタルサービスの会社への変革に向けた重要なリスクの漏れや対応状況の確認と見直し (情報セキュリティ、サプライチェーンガバナンスなど)
第2回	12月	・社内外環境変化の確認
第3回	12月	・2021年度重点経営リスクの対応状況の確認 ・2022年度重点経営リスク案の検討と決定
第4回	2月	・国際情勢の急激な変化に伴うリスクについて (ロシア/ウクライナ情勢など)
第5回	3月	

- (1) グループ全体経営のために設置されたグループマネジメントコミッティ及び各委員会の体制やこれらの位置付けについて具体的に記載
- (2) 委員会の開催実績について、開催月、審議事項を含め、図表を用いて時系列に分かりやすく記載

●三菱商事株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P82

【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

2021年度の実効性評価では、以下のプロセスを通じて、取締役会の実効性が確保されていることが確認されました。結果及び今後の取組方針は以下のとおりです。

■ 具体的なプロセス

外部機関による評価の要否も含め、プロセスの妥当性を検証した結果、社外役員主導による自己評価方式の有効性が確認されたため、昨年度と同様の方式を継続することとしました。なお、社外役員が評価を主導することに加え、質問項目の策定、結果の取りまとめ、開示策定等々の要所で、外部コンサルタントからの客観的な助言も取得し、客観性と中立性の担保を図っています。

STEP 1	STEP 2	STEP 3
ガバナンス・指名・報酬委員会、本年度の実施方法・プロセスについて審議	社外役員である宮永取締役、中尾監査役が中心となり、質問項目の策定、全取締役・監査役あてアンケート・インタビュー及び回答の分析・評価を実施*	その結果を独立社外役員会議及びガバナンス・指名・報酬委員会で分析・評価の上、取締役会にて審議
	※取締役・監査役以外の意見も取得し多面的な分析を実施するべく、各営業グループCEOにもアンケートを実施。	

■ 質問項目

取締役会の規模・構成、運営、審議事項、社外役員への支援体制、自身の関与状況、ガバナンス・指名・報酬委員会の構成及び運営、独立社外役員会議の運営、株主・投資家との対話、並びにガバナンス上の中長期的な検討課題等

■ 評価結果及び2022年度の取組方針

2021年度		評価結果／ 今後の検討事項	2022年度
検討事項／取組方針	主な取組		取組方針
規模・構成	内外環境の変化を踏まえ継続検討	現状適切であり、監査役設置会社としての成熟度は極めて高いが、継続的な審議が求められる	持続的な企業価値向上につながる取締役会の規模・構成を継続的に審議
取締役会 審議事項	● 中経2021の振り返り／中経2024策定プロセスの確認 ● 全社重要事項（低炭素社会を踏まえた事業戦略、事業ポートフォリオ等）に関する審議の更なる充実化	● 中経2021は、適切な分析に基づき、丁寧な振り返りが実施された ● 全社重要事項やリスクテイクを支える体制に関して、全社横断的な視点から適切に報告がなされた ● 中経2024は、執行側の課題認識等を踏まえた上で、更に充実したモニタリングを実行していく	● 中経2024の策定段階から継続的に意見交換し、取締役会として主要項目をモニタリング ● 以下項目を引き続き取締役会あてに報告し、モニタリング ✓ 財務／非財務リスク管理 ✓ 人事戦略 ✓ 地域戦略 ✓ 国内開発 ✓ 株主・投資家との対話
以取締役の役場	取締役会での実効性ある審議に資する、適時適切な場の設定、情報提供の継続	● 取締役会の議論活性化につながる支援体制が整備されている ● 社外役員と役員との対話は、全社横断的なテーマで継続実施したい	取締役会以外の場も補完的に活用し、各種対話を充実させ、企業戦略等、会社としての大きな方向性につき意見交換する
ガバナンス・指名・報酬委員会	後継者計画に関する適切な情報提供の継続を含む具体的なプロセスの確認	後継者計画／選任プロセスは、適切な情報提供がなされ、非常に丁寧に実施された	後継者計画／選任プロセスに限らず、取締役会の機能を持続的に高めるための議論を継続

- 取締役の実効性評価について、具体的なプロセスを示した上で、当年度の取組み方針及び主な取組み内容、その評価結果を受けた翌年度の取組み方針を図表を用いて端的に記載

●オムロン株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P85

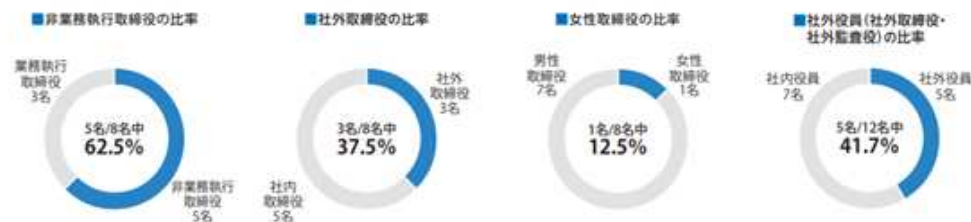
【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

<取締役・監査役の主たる経験分野・専門性>

地位・氏名	企業経営	サステナビリティ ESG	新規事業創造 イノベーション	技術 生産 品質	財務 会計	法務 コンプライアンス 内部統制	グローバル 経験	出身・資格
取締役会長 立石 文雄	●	●					●	
代表取締役 社長 CEO 山田 義仁	●	●					●	
代表取締役 執行役員専務 CTO 宮田 喜一郎	●		●	●			●	
取締役 執行役員専務 CFO 日戸 興史					●		●	
取締役 安藤 聡		●			●	●	●	金融
社外取締役 上釜 健宏	●	●	●	●			●	製造業
社外取締役 小林 いずみ	●	●	●				●	金融・国際機関
社外取締役 鈴木 善久	●	●	●	●			●	総合商社
常勤監査役 玉置 秀司						●	●	海外弁護士
常勤監査役 吉川 浄		●		●			●	
社外監査役 内山 英世	●	●			●	●	●	公認会計士
社外監査役 國廣 正	●	●				●	●	弁護士

3. 取締役会の構成に関する考え方

当社は、取締役会の監督機能を強化するために、監督と執行を分離し、取締役の過半数を業務執行を行わない取締役によって構成しています。また、取締役会における社外取締役の割合を3分の1以上としています。社外取締役および社外監査役については、独立性の確保の観点から、当社の「社外役員の独立性要件」を基準に選任します。そのうえで、取締役会の構成員である取締役および監査役について、経営ビジョンを実現するために必要な経験・専門知識・知見を備える人材で構成し、取締役会における多様性を確保します。



- (1) 各役員の経験分野、専門性について、役員のバックグラウンドとなる出身・資格を含め、スキルマトリックスを用いて記載
- (2) 取締役会の構成に関し、監督と執行分離の観点から、社外取締役について、その構成割合や、独立性の要件を基準とした選定の実施を含め、具体的に開示している

● 双日株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P61-62

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

(2)

● 取締役会の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会の機能向上を図るため、毎年、取締役会の実効性評価を行っております。

2021年度の実効性評価方法及びその結果は以下のとおりです。

分析・評価方法	・取締役と監査役の全員にアンケートを行い、個別インタビューを実施しました。併せて、アンケート回答内容について外部コンサルタントによる第三者評価を実施しました。 ・第三者評価結果及び個別インタビュー結果に基づく分析・評価結果を取締役会で報告し、今後の取り組みを議論しました。
アンケート項目	1. 取締役会の役割・責務 2. 取締役会の構成 3. 取締役会の運営 4. 取締役会の意思決定プロセス 5. 取締役会による監督 6. 取締役会メンバーに対するサポート体制 7. 諮問機関である指名委員会・報酬委員会 8. 社外取締役に係る事項 9. 実効性向上への提言など
評価結果の概要	アンケート回答を集計した結果、前年に比し多くの設問で評価は上昇しており第三者評価においても、当社の取締役会における実効性は引き続き高い水準にあるとの所見であり、実効性が確保されていることを確認しました。
第三者評価における所見の概要	・取締役会における実効性は、多くの設問において前年を上回る評価点となり前年度に引き続き高い水準にある。 ・中長期的な視点での議論については、当期に中期経営計画の議論がされた影響もあり取締役会での意識が向上しており、また取締役会で承認、報告あるいは審議された議案の執行状況や結果のフォローアップに高い評価が寄せられた一方、書面による大型案件の進捗報告では「実態が掴めない」といった意見もあり、報告の方法・内容に改善の余地があることが確認された。 ・取締役会の構成につき、当期は社外取締役に新たに1名就任し、社内取締役4名、社外取締役4名の8名の体制となり、前年に引き続き社外取締役比率が上昇し、多様性が増加した一方、社外取締役を過半数にすべきとの意見が社内・社外共にみられた。また、女性比率の上昇、外国人メンバーの導入や、社外取締役に事業経営経験者の増員を求める声もみられた。 ・取締役会で議論すべきテーマとして、ESG、SDGs、サステナビリティ経営、脱炭素社会に向けた商社のあり方といった時宜を捉えた内容が多く寄せられ、議題の設定にさらなる工夫が必要と考えられる。

2021年度の取り組み方針、2021年度の実効性評価結果及び同結果を踏まえた2022年度の取り組み方針は、以下のとおりです。

2021年度の取り組み方針	2021年度の実効性評価	2022年度の取り組み方針
「中期経営計画2023」における非財務目標などの取り組み状況や、主要事業・案件の進捗を含む定量的計画達成への課題や対応策の報告を行うなど、計画の実現に向けたモニタリングの強化を図る	案件の進捗報告は適時適切に取締役会に共有されていること、本部長による本部報告は好評である一方、書面での大型案件進捗報告は実態が掴みにくいとの指摘あり	本部報告などを通じて中期経営計画の進捗及び課題の共有を継続し、計画達成に向けた分析をより充実させる
期初に取締役会の年間スケジュール及び定例議案を確定させ、重要事項に関する議論の時間を確保する。また重点的に審議すべきポイントを整理・明確化し、審議の充実を図る	アジェンダセッティングが適正になされていること、付議基準見直しによりさらなる効率化を図ったこと、議案の事前説明が充実していることにつき評価された一方、資料配布の遅れや、資料はポイントを押さえた適正な分量とすべきの指摘があった	年間スケジュール・定例議案の早期確定は継続して実施し、事前検討時間確保のため、審議ポイントにフォーカスした資料作成や資料の早期配付に努めるなど、運営面でのさらなる改善を図る
社長と社外取締役との情報共有・社外取締役会議・社外取締役と監査役会の意見交換会の継続、社外取締役による事業所視察の再開に加え、社内取締役と社外取締役のオフサイトミーティングの実施により、さらなる議論の活性化を図る	社長と社外取締役の情報共有セッション、社内・社外取締役会議、社外取締役会議、社外取締役と監査役会の意見交換会は好評。取締役会での活発な議論につながった	社長と社外取締役の情報共有セッション、社内・社外取締役会議、社外取締役会議、取締役と監査役間の意見交換会は継続して実施。これに加え、ESGや人材、DXといった特定のテーマに関するフリーディスカッションの場を設け、さらなる議論の活性化を図る
諮問委員会での活動状況、課題とその対応状況などについての取締役会への報告内容をさらに充実させることにより、取締役会における理解の深化を図る 指名委員会においては、社外役員の在任期間や計画的なローテーションにつき取締役会に必要なスキル・キャリア・専門性のバランスも考慮の上、検討し取締役会で議論する	社外取締役が増員したことで、より一層議論が充実しているとの評価がある一方、取締役会の員数や社内・社外取締役の比率については引き続き議論が必要との意見あり。また、諮問委員会の活動状況や課題・対応状況などについての取締役会への報告は、さらに内容を充実させる必要があるとの指摘があった	当社にとって最善のガバナンスのあり方、取締役会の員数、社内・社外取締役の比率につき、継続して取締役会で議論する

(1) 取締役会の実効性の第三者評価を実施し、その結果について、改善の余地がある点を含め、具体的に記載

(2) 当年度の取組み方針とその評価結果を受けた、翌年度の取組み方針を図表を用いて端的に記載

- ガバナンス体制について、地域別、役職・役割別の役員を顔写真及び多様性（年齢、外国籍や女性の役員）に関する情報とともに、分かりやすく記載

● エーザイ株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P51-53

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

ロ）取締役の多様性

当社は、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、バックグラウンドが異なる多様な取締役を選任しています。

特に、社外取締役については、企業経営経験者、グローバルビジネス経験者、財務会計および法律の専門家をはじめとするタスク面の多様性ならびに国籍、性別、年齢等の多様性を中長期的に確保することを志向しています。

役員（取締役、執行役）の多様性		（単位：名）	
	役員合計	取締役	執行役
経営	8	6	2
研究開発	5	—	5
製造・品質・安全性等	4	1	3
マーケティング	9	—	9
女性	5	1	4
外国籍	7	1	6

（中略）

ホ）社外取締役を中心としたコーポレートガバナンス充実にに向けた継続的、自律的な仕組み
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す。当社では下図のように、①指名委員会における独立性・中立性のある社外取締役の選任システム、②社外取締役である取締役会の議長のリーダーシップによる取締役会等の運営、③ステークホルダーズとの対話やサクセッションプランの検討など、幅広くコーポレートガバナンスに関する議論が行われる「hhcガバナンス委員会」、④取締役会および各委員会のPDCA（Plan（計画）→Do（実行）→Check（評価）→Action（改善））を回すコーポレートガバナンス評価など、社外取締役を中心とした、継続的かつ自律的なコーポレートガバナンス充実の仕組みを構築し、これを運用しています。また、各取り組みの内容については、持続的にその充実を図るよう努めています。

社外取締役を中心としたコーポレートガバナンス充実にに向けた継続的、自律的な仕組み



へ）コーポレートガバナンスに関する取り組み

i）サステナビリティへの取り組みに関する情報共有

サステナビリティへの取り組みは経営の重要課題であるとともに、企業価値に影響を及ぼすリスクのひとつでもあります。取締役会は「コーポレートガバナンスプリンシプル」第9条（持続可能な社会の実現への取り組み）に基づき、ESGに関する定期的な報告に加え、個別のテーマについても担当執行役から報告を受け、モニタリングを行っています。hhcガバナンス委員会は取締役会でのサステナビリティに関する議論を充実させるため、2021年度は以下のテーマについて情報共有とディスカッションを行いました。

(1) 「非財務資本の充実による企業の持続的成長」をテーマとして刷新された「価値創造レポート」の制作背景とESG関連の環境変化

(2) 「エーザイ ダイバーシティ&インクルージョン2021」に基づく女性活躍推進の現状と課題

(3) 企業に対する人権要求に関する国際情勢、「ビジネスと人権」プロジェクトの体制、およびサプライチェーンを対象とした人権デュー・デリジェンスの計画

(4) ESGに関する外部評価のひとつであるダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックスの当社の評価結果、外部評価結果に対応するサステナビリティ戦略・戦術の検討と実践

(5) 顧みられない熱帯病（NTDs）の制圧に向けた活動の進捗報告

■ 社外取締役を中心としたコーポレートガバナンス充実にに向けた仕組みの構築・運用について、その取り組み内容とともに、図表を用いて具体的に記載

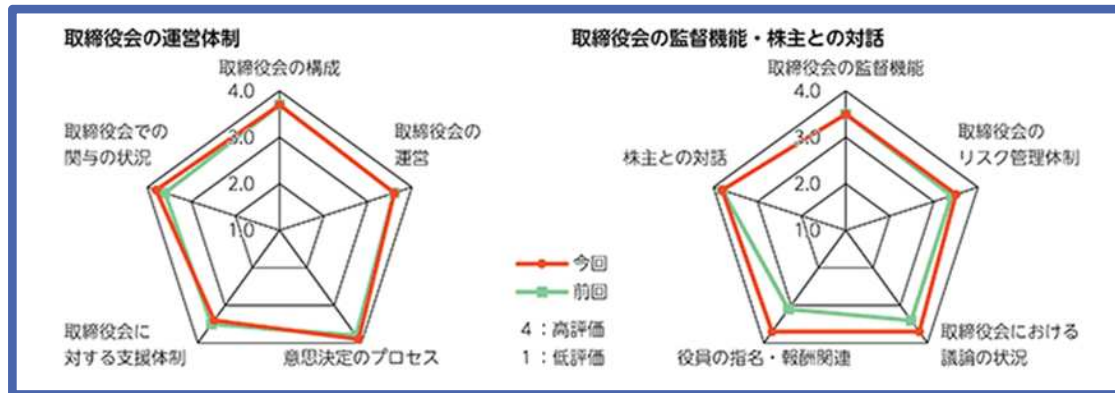
●株式会社SUBARU（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P42

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

（取締役会の実効性の評価）

当社は取締役会の実効性の維持・向上に向けて定期的な分析・評価を実施し、洗い出された課題に対する改善策を検討しています。当連結会計年度は、前年度評価からの定点観測をベースに、これまでの評価で認識された課題に対する取り組みの確認に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響ならびに自動車産業を取り巻く急激な環境変化を踏まえ、当社取締役会が迅速に議論・検討すべき課題についての自由意見も収集し、分析・評価を実施しました。

当連結会計年度における取締役会実効性評価の概要は、以下のとおりです。（アンケート回答集計結果）



取締役会の実効性評価 アンケート質問項目

カテゴリー	診断項目		
1. 取締役会の運営体制			
① 取締役会の構成	取締役会の規模	取締役会の構成（社内外比）	取締役会の構成（多様性・専門性）
② 取締役会の運営	開催頻度・時間・配分	議題の妥当性	資料の質・量
	資料配布のタイミング	事前説明	説明・報告内容
③ 意思決定のプロセス	議長の采配	十分な議論	
④ 取締役会に対する支援体制	情報提供の環境・体制	社外役員への情報提供	社外役員のトレーニング
	社内役員のトレーニング		
⑤ 取締役会での関与の状況	取り組み姿勢	全社的視点	相互尊重
	多様な価値観	ステークホルダー視点	
2. 取締役会の監督機能			
① 取締役会の監督機能	報告体制	経営の監督	
② 取締役会のリスク管理体制	リスク管理体制	子会社管理体制	リスクの情報共有と対策
	対応策の進捗管理体制	コンプライアンス意識の浸透	
③ 取締役会における議論の状況	経営戦略の議論	資本政策の議論	政策保有株式の議論
	ガバナンス強化の議論	社会・環境問題への対応	
④ 役員の指名・報酬関連	役員指名会議・役員報酬会議の構成	後継者育成	インセンティブ報酬
3. 株主との対話			
① 株主との対話	株主・投資家からの意見の共有	株主・投資家との対話の充実化	

- 取締役会の実効性評価の結果を図表を用いて、前回結果との比較を行いつつ、定量的に記載

●丸紅株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P81-82

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

(1) 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価については、独立社外役員が過半数のメンバーで構成されるガバナンス・報酬委員会において、取締役会の構成や運営等、取締役会全体に関する評価・レビューを行い、取締役会へ報告しております。そのうえで、取締役会における審議を踏まえ、評価結果の概要を開示するとともに、取締役会の運営等の改善に活用しております。当事業年度の取締役会実効性評価においては、昨年と同様にアンケート及びインタビューを実施しました。また、当事業年度は、コーポレートガバナンス・コードの改訂に係る要点を踏まえつつ、より重要テーマに絞り込んだ設問となるようアンケート設問の見直しを行いました。

(i) 評価の枠組み・手法

対象者

全ての取締役（13名）及び監査役（5名）（2021年12月時点の現任）

実施方法

アンケート及びインタビュー（回答は匿名）

実施に当たっては外部専門機関を活用

評価項目

- ・成長戦略・中期経営計画
- ・グループガバナンス
- ・不採算事業等の入替え等による企業価値向上
- ・リスクマネジメント
- ・経営資源配分等
- ・任意の委員会の活用
- ・取締役会の多様性・資質・知見
- ・取締役・監査役のトレーニング
- ・人財戦略（中核人財の多様性等）
- ・サステナビリティ課題への対応
- ・株主との対話方針
- ・株主等の期待事項の把握
- ・取締役会の運営（審議テーマ、情報提供、指摘事項管理等）
- ・社外取締役の活用等

評価プロセス

アンケート及びインタビューの回答内容に基づいて、ガバナンス・報酬委員会における、取締役会の構成や運営等、取締役会全体に関する評価・レビューを踏まえ、取締役会において審議を実施しました。

(ii) 評価結果の概要

概要

ガバナンス・報酬委員会での評価・レビューを踏まえ、取締役会として審議を行い、実効性のある取締役会の運営がされていることが確認されております。

特に、社外取締役含め取締役会の議論が活発に行っている点、社外取締役に対する情報提供等のサポートが充実している点につき、高い評価を得ました。取締役会において、サステナビリティ課題に対する審議や、中期経営戦略策定に係る審議が十分かつ定期的に行われた点についても高く評価されました。

2020年度に実施した取締役会実効性評価において確認された課題への対応状況

・取締役会や自由討議を通じた重要な経営課題に対する議論の充実

中期経営戦略「GC2024」や改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応、株主還元等についての取締役会での議論や、取締役会外での中長期的な外部環境認識等に関するフリーディスカッションを通じて、重要な経営課題に関する議論を充実させました。アンケート及びインタビューにおいても、本項目に対する評価は2020年度と比べて改善しております。

・ステークホルダーへの対応方針（サステナビリティ推進及び株主・投資家からの期待事項への対応）に係る取締役会での議論

サステナビリティ・ESGについて、今後より一層重要性が増していくことを認識し、取締役会において中期経営戦略「GC2024」で掲げるグリーン戦略についての議論を行いました。また、取締役会において、中期経営戦略「GC2024」の検討等を通じ、株主・投資家からの期待事項を意識した議論も行いました。

アンケート及びインタビューにおいても、上記2項目に対する評価は2020年度と比べて大幅に改善しております。

・取締役会構成メンバーの多様性のあり方の議論

取締役会の機能や取締役会メンバーの構成等にかかる議論を実施し、当事業年度より、取締役会構成メンバーの専門性及び経験についてのスキルマトリックスを対外的に公開しました。アンケート及びインタビューにおいても、本項目に対する評価は2020年度と比べて改善しております。当社の目指す姿や成長戦略を実現するため、当社を取り巻く環境変化を踏まえた取締役会構成メンバーのスキルや知見の最適な組み合わせを検討し、取締役会の機能の更なる強化をはかっていきます。

当事業年度の評価において確認された主な課題及び今後の取組み方針

・取締役会における外部環境変化やリスク等に係る認識共有と重要な経営課題に対する審議の充実

中長期的な経営方針の議論や、当該方針に基づく執行の監督について、適切に取り組んでいる事が評価されております。また、新型コロナウイルス感染症の影響や当社の対応については、様々な機会をとおして議論がなされ、当社の取組みに反映されております。今後も、取締役間で、重要な経営課題に係る外部環境変化やリスク認識等を共有しながら、取締役会にて重要な経営課題に対する審議を行うことで、より実効性の高い議論を行っていきます。

あわせて、取締役会の監督機能の更なる発揮のため、昨年に引き続き、「重要な経営課題」として取締役会において審議・監督すべき事項を明確化し、十分な議論を行ってまいります。

・人的資本に関する経営資源配分や人財戦略に係る方針等の議論

中期経営戦略「GC2024」の検討等を通じ、経営資源配分及び人財戦略について議論しました。引き続き、中期経営戦略「GC2024」で掲げる人財戦略を推進するとともに、人的資本に関する経営資源配分についても、基本方針やその取組み状況について、審議・監督を行っていきます。

・社外取締役の一層の活用に向けた支援体制の充実

社外取締役に対するサポートについては、情報提供に十分な配慮が行われている等、概ね高く評価されております。社外取締役が過半数になることを踏まえ、社外取締役が遺憾なくその役割・責務を全うするため、取締役会以外の場も活用した検討機会の確保や更なる情報提供を通じ、支援体制を充実させていきます。

当社は、今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、引き続き取締役会の実効性の維持・向上に取組み、中長期的な企業価値向上を追求していきます。

- 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への対応状況や、その評価及び当年度に確認された課題への取組み方針を具体的に記載

●株式会社 丸井グループ（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P49-50

【役員の状況】 ※ 一部抜粋

④ 役員スキルマトリックス

丸井グループでは、企業経営や中期経営計画実現による、インパクト創出のために、「共通スキル」と「独自スキル」からなる計14*1のスキルが必要であると設定しました。各役員の経験・知識・能力等を踏まえて、それぞれのスキルを明確化するとともに、米国GALLUP社が開発したクリフトンストレングス® *1を用いて、各役員が持つ特徴的な資質について記載しています。

● 共通スキル：取締役会の役割を適切に果たすために共通的に求められるスキル

● 独自スキル：中期経営計画実現のために必要な当社独自のスキル

クリフトンストレングス：性格特性を表す34の資質と4つの領域項目

*1 各役員が持つスキルの設定根拠と、クリフトンストレングスについての詳細は、弊社ホームページにて、別途掲載しています。

https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/general_meeting/no86_skill_matrix.pdf 著作権© 2021 Gallup, Inc. 無断複写・転載を禁ず。Gallup®, StrengthsFinder®, Clifton StrengthsFinder®, Clifton

StrengthsFinderの34の資質名は、Gallup, Inc. の商標です。

- 役員のスキルについて、企業経営や中期経営計画実現のために必要と考えるスキルを「共通スキル」及び「独自スキル」に分類した上で、スキルマトリックスを用いて分かりやすく図示するとともに、資質について、クリフトンストレングスを用いて、端的に記載

氏 名	共通スキル						独自スキル						クリフトンストレングス®	
	経営経験	経営戦略立案	マネジメント	ファイナンス	ガバナンス	リスク	サステナビリティ	Well-being	DX	経験・知識	小売・事業の経験・知識	新規事業	スタートアップ投資	特徴的な資質 TOP 5
青井 浩	●	●		●		●	●	●	●	●	●	●	●	1. 未来志向 2. 着想 3. 学習欲 4. 信念 5. 個別化
岡島 悦子	●	●	●	●	●		●	●				●	●	1. 活発性 2. コミュニケーション 3. 最上志向 4. 個別化 5. 達成欲
中神 康議	●	●		●	●	●						●		1. 戦略性 2. 活発性 3. 着想 4. 未来志向 5. 指令性
ピーターD. ビーダーセン	●	●	●				●	●				●		1. 戦略性 2. 収集心 3. 未来志向 4. 責任感 5. 運命思考
加藤 浩嗣	●	●		●	●	●	●		●			●	●	1. 調和性 2. 分析思考 3. 責任感 4. 公平性 5. 個別化
小島 玲子			●			●	●	●						1. 最上志向 2. 学習欲 3. アレンジ 4. 達成欲 5. 自己確信
川井 仁		●		●	●	●								1. 着想 2. 責任感 3. 慎重さ 4. 戦略性 5. アレンジ
佐々木 一	●	●				●	●	●		●	●			1. 最上志向 2. 戦略性 3. 着想 4. 適応性 5. 親密性
鈴木 洋子					●	●				●				1. ポジティブ 2. 包含 3. 達成欲 4. コミュニケーション 5. 戦略性
松本 洋明				●	●	●								1. 調和性 2. 責任感 3. 公平性 4. 規律性 5. 慎重さ
中村 正雄	●	●		●	●	●				●	●			1. 個別化 2. アレンジ 3. 最上志向 4. 社交性 5. コミュニケーション
石井 友夫	●		●		●	●	●	●		●				1. 分析思考 2. 自我 3. 責任感 4. 回復志向 5. 親密性
斎藤 義則	●	●		●		●	●			●	●			1. 公平性 2. 調和性 3. 分析思考 4. 自我 5. 親密性
青野 真博	●	●				●	●			●				1. ポジティブ 2. 最上志向 3. 着想 4. 内省 5. 社交性
相田 昭一	●	●		●	●	●	●		●	●		●	●	1. 社交性 2. 達成欲 3. コミュニケーション 4. ポジティブ 5. 分析思考
青木 正久	●					●	●	●		●		●	●	1. ポジティブ 2. 最上志向 3. 調和性 4. 個別化 5. 包含
海老原 健	●					●			●		●			1. 調和性 2. 責任感 3. ポジティブ 4. 包含 5. 回復志向
伊藤 優子						●	●			●				1. 規律性 2. 分析思考 3. 慎重さ 4. 目標志向 5. 責任感
伊賀山 真行	●					●				●				1. 分析思考 2. 着想 3. 達成欲 4. アレンジ 5. 責任感
小暮 芳明	●	●	●	●		●	●			●				1. 達成欲 2. 責任感 3. 調和性 4. アレンジ 5. 公平性
新津 達夫									●	●	●	●		1. 個別化 2. 着想 3. アレンジ 4. 最上志向 5. 未来志向
瓦 美雪							●	●		●	●			1. ポジティブ 2. 最上志向 3. 個別化 4. 達成欲 5. 責任感
廣松 あゆみ							●	●	●		●			1. 着想 2. 責任感 3. 信念 4. 調和性 5. 公平性
石岡 治郎			●							●				1. 戦略性 2. 最上志向 3. 学習欲 4. 達成欲 5. 着想

6. 「コーポレート・ガバナンスの概要（取締役等の活動状況含む）」

●日本電信電話株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P66-67

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

③会社の機関の内容

○ 取締役会

取締役会は、独立社外取締役5名を含む取締役10名で構成され、社外取締役比率は50%となっています。また、執行役員制度を導入し、経営に関する決定・監督の機能と業務執行の機能を明確に分離することで、執行に対する監視機能と経営の機動力を担保しています。取締役会は、原則として毎月1回の定例取締役会を開催し、必要のある都度臨時取締役会を開催することで、グループ経営戦略に関する議論に加え、法令で定められた事項、及び会社経営・グループ経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役及び執行役員から定期的に職務執行状況の報告を受けること等により、取締役及び執行役員の職務執行を監督しています。

独立社外取締役については、それぞれ豊富な経験を有し、人格、見識ともに優れていることから、業務執行の監督機能強化への貢献及び幅広い経営的視点からの助言を期待するものです。

なお、当社は、取締役会による役員等の指名・報酬の決定等における独立性、客観性及び説明責任の更なる強化を目的に、取締役会の事前審議等機関として5名の取締役に構成（過半数である3名が独立社外取締役）される指名委員会、報酬委員会を任意に設置し、ガバナンスの有効性を高めています。

加えて、サステナビリティを巡る課題への対応が重要な経営課題であるとの認識のもと、サステナビリティ委員会を取締役会直下の機関として任意に設置し、重要な課題・指標の決定については、取締役会で決議することで、その取組みの更なる推進を図っています。

《取締役会の構成》

取締役会は、事業内容に応じた規模とし、専門分野等のバランス及び多様性を考慮した構成としており、業務執行の監督機能を強化する観点から選任している独立社外取締役5名を含む取締役10名で構成されています。詳細につきましては「（2）役員の状況」に記載しています。

《取締役会の活動》

原則として毎月1回、定例取締役会を開催するとともに、必要のある都度臨時取締役会を開催し、法令で定められた事項、及び会社経営・グループ経営に関する重要事項等、取締役会規則に定めた事項を決定するとともに、取締役及び執行役員から定期的に職務執行状況の報告を受けること等により、取締役及び執行役員の職務執行を監督しています。2021年度においては取締役会を15回開催しました（取締役である武川恵子及び監査役である鹿島かおるが15回のうち14回出席。その他取締役・監査役は15回のうち15回出席）。

《取締役会の実効性評価》

純粋持株会社である当社の取締役会は、グループ全体の中長期的な事業戦略に基づいたグループ各社の具体的な事業運営について、モニタリングする役割を担っています。

当社の取締役会は、執行役員等で構成する執行役員会議や、社長・副社長を委員長とし、関係する執行役員等が参加する各種の委員会の審議を経て、グループ経営に係る重要事項等を決定するとともに、各取締役及び各執行役員の職務執行の状況をモニタリングしています。

取締役会においては、各取締役の所掌に基づき、現状のグループ経営等における課題とその解決に向けた取組みや、出資や提携等の事業拡大に向けた取組みについて報告・審議されています。

2021年度は、今後の事業環境の変化を展望して見直した中期経営戦略「Your Value Partner 2025」に基づき、サステナビリティの推進等の会社経営・グループ経営に関する重要事項、ガバナンスの更なる強化に向けた方針の策定等を中心に、活発な議論がなされました。特に、2021年度は、サステナビリティに対する関心の高まりや、リモート・分散型社会の進展といった社会情勢をとらえた中期経営戦略の見直しに加え、NTTドコモの完全子会社化をはじめとするグループ運営体制の見直しを実施したこともあり、経営戦略に関する議案の割合が増加しています。また、独立社外取締役に対して、取締役会付議案件の事前説明に加え、取締役会後に代表取締役から当面の課題や検討状況を説明し、執行の注力内容と取組み趣旨の明確化に努めることで、取締役会の監督機能が充分に発揮できるような環境を整えています。

さらには、独立社外取締役に当社の事業をより深く理解してもらえるように、独立社外取締役と代表取締役で当社の経営戦略について意見交換を実施するとともに、当社が力を入れている研究開発に関する展示会において、最先端の研究成果等について説明しました。他にも、独立社外取締役と当社監査役、主要なグループ会社の独立社外取締役等との間で、NTTグループの経営課題について意見交換を行いました。

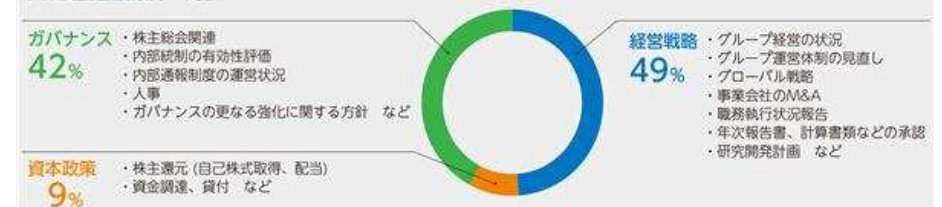
これらの意見交換会において、独立社外取締役及び監査役から、当社の取締役会等に関し、十分な情報提供と活発な議論が行われており、実効性が確保できていると評価されています。

また、取締役会の継続的な実効性向上を通じた経営ガバナンスの強化を目的に、毎年1回、取締役会の実効性評価を実施しています。2021年度においても第三者機関を起用し、全取締役・監査役を対象とした取締役会に関するアンケート調査を行い、取締役会としての実効性評価を実施しました。取締役会の役割と責務、構成、運営、満足度といった観点での質問を行い、第三者機関にて取りまとめた結果、全ての設問において肯定的意見が多数を占めており、取締役会に期待される重要な役割・責務が十分に果たされていることを確認しました。

また、戦略的議論の活性化にむけて実施した、意見交換会の充実等、ガバナンス関連の強化やサステナビリティ等重要課題の議論の充実により、取締役会の実効性は向上したと全ての役員から肯定的な意見を得ており、当社としては、取締役会の実効性は確保されていると評価しています。

一方、複雑化する案件の理解を深めるための取組みについて、一定の評価を得ているものの、改善の余地があるとの意見もあり、事前説明における審議案件の背景に関わる補足説明等の充実、主要な子会社の経営陣との意見交換機会の更なる拡充等、実効性のより高い取締役会の運営をめざし、引き続き改善に取り組めます。

取締役会審議案件の内訳



- 取締役会審議案件を3つの項目（経営戦略・ガバナンス・資本政策）に分類した図表を用いて分かりやすく記載

！ 最新版は金融庁ウェブサイトに掲載しています。 <https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/kaiji.html>

！ 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。