

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

- ・ 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
- ・ 好事例として採り上げた企業の主な取組
- ・ 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](#)

好事例として採り上げた企業の主な取組

日清オイリオグループ株式会社

[6-2](#)

開示例

日清オイリオグループ株式会社

[6-3～6-4](#)

日本板硝子株式会社

[6-5～6-6](#)

花王株式会社

[6-7](#)

エーザイ株式会社

[6-8～6-9](#)

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：CGの概要（1/1）

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等 
• <u>取締役会の実効性評価は課題抽出で終わらせず、前年度に識別した課題に対する当年度の取組を示すことが重要。さらに、これまでの課題と対策を時系列で示し、継続的に取り組む課題や新たな課題を示すことや、取締役会の実効性評価自体の実効性担保の仕組みの開示も、企業のガバナンスの改善や向上に向けた取組状況を示すうえで有用。</u>	・日清オイリオ(6-3) ・日本板硝子(6-5) ・エーザイ(6-8)
• <u>取締役の選任方針について、その背景として会社が考える取締役会の知識・経験・能力等の考え方について具体的な開示をすることは有用。</u>	・花王(6-7)
• <u>取締役会の支援体制の開示や、会社の各機関を補佐する事務局（コーポレートセクレタリー）の開示を積極的に行うことは望ましい。</u>	・日清オイリオ(6-3) ・日本板硝子(6-5)
• <u>これから本格化する非財務情報の開示との関係で、非財務データの推定・集計プロセスの統制・監査に関する開示に注目している。会計監査という枠組みだけではなく、非財務情報に関する内部統制やサステナビリティ保証、あるいはその保証の提供者との連携についても積極的な開示を行うことが期待される。</u>	・

経緯や 問題意識

- 投資家の期待の変化を背景に、ESG（環境・社会・ガバナンス）情報は投資判断における重要な要素となっていることから、当社においても、制度動向を見据えた対応を進め、開示情報の透明性や信頼性の向上に向け、「サステナビリティに関する考え方及び取組」を中心に「コーポレート・ガバナンスの状況等」の記載内容についても整理・拡充を行うこととした。

プロセスの 工夫等

- 関連部門が連携するプロジェクト体制のもと、内閣府令等の改正内容等の要求事項を整理し、併せて、金融庁の「記述情報の開示の好事例集」等を参考に、他社ベンチマークの調査を行い、当社として拡充すべきポイントを検討した。そのうえで検討骨子および記載拡充の観点を整理し、開示ドラフトを作成した。
- 取締役会の実効性評価は毎年実施しており、外部機関の支援のもとアンケート等による評価を実施。結果は取締役会で審議のうえ開示し、実効性向上につなげている。

充実化した ことによる メリット等

- コーポレート・ガバナンスの状況、取締役会の実効性評価を整理・開示したことで、今後の制度改正や開示要請の高度化に対しても、継続的な改善を行うための土台を構築できたと考えている。
- 取締役会の実効性評価については、次年度の取組みまで開示することで、課題対応への責任が明確となり、評価が形式的なものにとどまらず、実効性向上に向けた継続的な改善を促す仕組みとして機能している。

開示をする に当たって の工夫

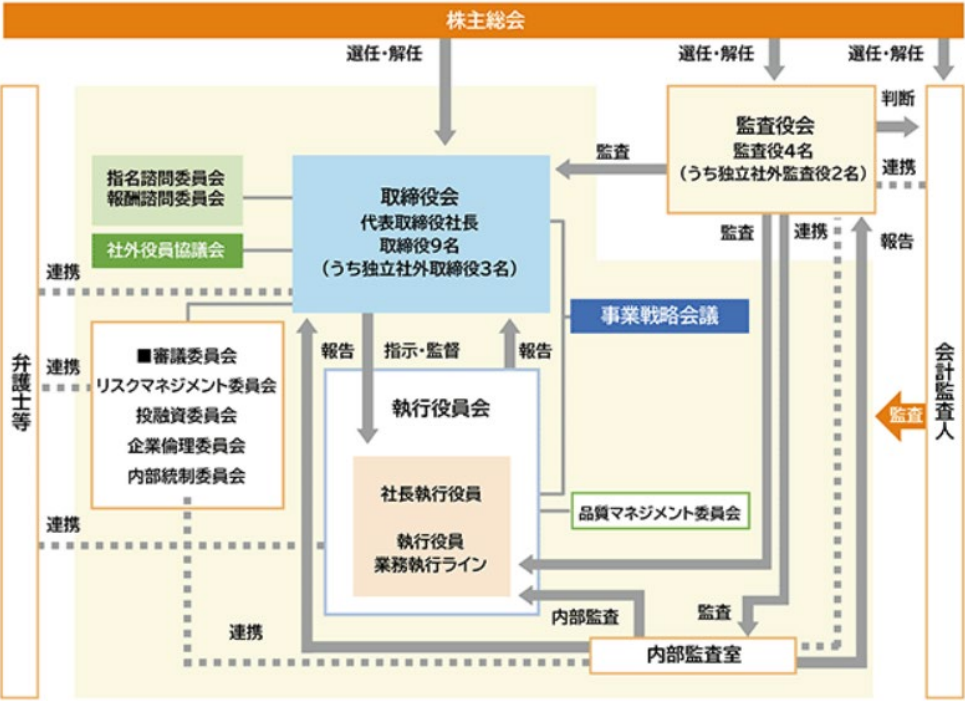
- 企業統治体制の概要については、コーポレート・ガバナンス体制の模式図に基づき、各委員会の役割や構成を具体的に記載するとともに、有価証券報告書の総会前提出を踏まえ、総会前後の体制の違いが分かるよう工夫した。
- 前年度の結果を踏まえた対応から当年度の評価内容・結果、改善に向けた取組みまでを整理して記載し、併せて、中長期的な経営課題を議論するオフサイトミーティングでの議論内容も記載した。

(1) 【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

(a) 企業統治の体制の概要

当社は監査役会設置会社の形態を採用しております。有価証券報告書提出日現在(2025年6月20日)のコーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する体制の模式図は、次のとおりとなっております。



(中略)

また、必要に応じて、諮問委員会、審議委員会および社長の意思決定支援機関を設置いたします。有価証券報告書提出日現在は、以下の審議委員会等を設置しております。

好事例として着目したポイント

- 企業統治体制の概要について図示したうえで、取締役会をサポートするための支援機関として各種委員会を設置することや各委員会の名称、役割・機能及び構成員について具体的に開示し、取締役会による監督機能の実効性を担保するための体制についても記載。

取締役会の諮問委員会	
名称	役割・機能および構成
指名諮問委員会	取締役の選解任方針の決定および取締役候補者の検討、評価、原案決定などの審議を行い、取締役会へ答申しております。 [有価証券報告書提出日現在の構成員] [委員長] 社外取締役：山本 功 [構成員] 代表取締役：久野 貴久 社外取締役：江藤 尚美、志済 聡子
	[2025年6月24日開催予定の定時株主総会終了後の取締役会決議後の構成員（予定）] 本有価証券報告書提出日現在から変更なし
	役員報酬体系の検証および役員報酬の原案などの審議を行い、取締役会へ答申しております。 [有価証券報告書提出日現在の構成員] [委員長] 社外取締役：江藤 尚美 [構成員] 代表取締役：久野 貴久 社外取締役：山本 功、志済 聡子 社外監査役：草道 倫武、水口 啓子
報酬諮問委員会	[2025年6月24日開催予定の定時株主総会終了後の取締役会決議後の構成員（予定）] 本有価証券報告書提出日現在から変更なし

取締役会が設置する委員会	
名称	役割・機能および構成
リスクマネジメント委員会	全社的なリスクを総括的に管理しており、リスクが顕在化した場合の緊急体制を整備し、危機対応を図っております。また、全社的なリスクの評価や対応方針・状況などを取締役会に報告しております。 [有価証券報告書提出日現在の構成員] [委員長] 取締役：小林 新 [構成員] 代表取締役：尾上 秀俊 取締役：岡野 良治、佐藤 将祐 専務執行役員：岡 雅彦 常務執行役員：小池 賢二、竹島 智春、野中 公陽 執行役員：関口 和洋、三木 浩嗣 [オブザーバー] 監査役：大場 克仁、渡辺 信行
	[2025年6月24日開催予定の定時株主総会終了後の取締役会決議後の構成員（予定）] [委員長] 専務執行役員：小林 新 [構成員] 取締役：佐藤 将祐、小池 賢二、竹島 智春 専務執行役員：岡 雅彦 常務執行役員：岡野 良治、野中 公陽 執行役員：関口 和洋、三木 浩嗣 [オブザーバー] 監査役：大場 克仁、渡辺 信行
	(以下略)

日清オイリオグループ株式会社（2/2）有価証券報告書（2025年3月期） P76-77

（1）【コーポレート・ガバナンスの概要】※ 一部抜粋

⑤ 取締役会の実効性評価（中略）

当社では取締役会の実効性を担保し、向上させるため、毎年、各取締役・監査役による取締役会の実効性評価を実施しております。アンケートによる自己評価や意見聴取などを実施し、取締役会で審議したうえでその結果を開示しております。

この度、2024年度の実効性評価を実施し、その結果を取締役会において報告・審議いたしました。

概要は以下のとおりです。

（a）実効性向上に向けた2024年度取締役会の取り組み

前年度（2023年度）の評価結果を踏まえて、次の取り組みを行うことにより、実効性のさらなる改善を図りました。

i）「重要な経営課題に関する議論の深化」

経営における重要なテーマについて、取締役会で重点的に審議するとともに、オフサイトミーティングを行い、取締役会メンバー全員が出席の上、終日、活発な意見交換を行いました。

[2024年度のオフサイトミーティングのテーマ]

- ・油脂ソリューションを実現する技術戦略について
- ・油脂ソリューションの更なる拡張の方向性について（機能性油剤の市場性と戦略）
- ・2030年以降を見据えたチョコレート用油脂関連事業案
- ・ホームユース事業が中長期で目指すべき方向性
- ・2030年を見据えたウェルネス食品事業の成長へ向けて
- ・デジタルイノベーション戦略について
- ・次期中期経営計画の策定に向けて

[取締役会の主な審議事項]

- ・ROICを起点としたマネジメントについて
- ・今後50年を見据えた生産体制の再構築について（3回）
- ・次期中期経営計画について（人材戦略含む）（3回）
- ・パーム油事業グラウンドデザインと精製領域以降の生産プロセス再構築について

ii）「取締役会におけるモニタリング機能のさらなる強化」

取締役会のモニタリング機能を強化するため、以下のような取り組みをしました。

- ・取締役会の審議委員会である「経営サステナビリティ委員会」において、広義のサステナビリティ課題に対する議論を実施

（主なテーマ）

- ・機会とリスクの重点領域化（重要リスクの特定）
- ・次期中期経営計画、新たなCSV目標について（複数回審議）
- ・脱炭素化を推進する戦略ロードマップについて
- ・新たなサステナビリティ開示への対応について
- ・戦略的IRについて
- ・オフサイトミーティングで形成された課題、中長期的な価値創造の方向性を踏まえた次期中期経営計画の策定検討

（b）2024年度取締役会実効性評価の実施内容

当社では、2024年度の実効性評価を、客観性を担保するために外部機関のサポートを受け、取締役会を構成する取締役・監査役（全13名）を対象に、以下の内容について、アンケート形式での調査を実施しました。

- ・取締役会の構成
- ・取締役会の運営
- ・取締役会の議論
- ・取締役会のモニタリング機能
- ・社内取締役のパフォーマンス
- ・社外取締役のパフォーマンス
- ・取締役・監査役に対する支援体制
- ・トレーニング
- ・株主（投資家）との対話
- ・自身の取り組み
- ・総括

調査結果を踏まえ、代表取締役社長と社外役員全員との議論を行ったうえで、取締役会にて議論を行い、最終的な評価を行いました。

（c）評価結果

当社の取締役会の実効性については、おおむね確保されていると判断しました。2021年度以降、評価のスコアは上昇しており、取締役会の実効性向上に向けた改善策がスコアの上昇につながっているものと判断しております。

2025年度も引き続き、調査結果で評価が高かった項目と、改善余地のある項目から抽出した重点的に審議・対応すべき課題を以下の通り整理し、対策を講じていきます。

i）評価の高い項目

- ・中長期的な企業価値の創出のために、ESGへの対応やSDGsへの取り組みにおいて、リスクと機会の観点から会社の取るべき行動を特定し、適切に経営戦略に反映できている点
- ・社外取締役は、株主からの付託を受けて、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から経営を監督する役割を自覚し、その役割を十分に果たしている点
- ・総じて、取締役会が実効的に機能している点

ii）改善余地のある項目から抽出した2025年度に重点的に審議・対応すべき課題

- ・PBR向上に向けたマネジメント体制
- ・持続的成長に資する人材戦略・マネジメント体制
- ・グループ全体の事業ポートフォリオの方針決定と定期的な見直しの実施
- ・グループガバナンス、グループ会社に対する内部統制システムの強化に向けた管理・監督体制の見直し
- ・事業環境の急激な変化、不確実性の高まり等を踏まえた、グループ全体における潜在的なリスクとその対処方法、危機管理体制

（d）さらなる実効性向上に向けた取り組み

取締役会のさらなる実効性向上に向け、調査結果から抽出した重点的に審議・対応すべき課題を中心に一層議論を深め、必要な対応を図っていきます。加えて、グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業への飛躍に向けて、成長を阻害する課題や内外の環境変化にしっかりと向き合い、対応・解決することで、「Value UpX」で目指す姿を達成してまいります。

一方、2025年度においても、取締役会メンバーによるオフサイトミーティングを継続し、経営課題の集中審議を行うとともに、社内・社外役員間の意思疎通の深化を図り、取締役会の実効性を継続的に向上してまいります。

また、コーポレート・ガバナンスの強化を重要な経営課題と認識し、その強化のため、株主・投資家の皆様とのエンゲージメントを積極的に推進してまいります。

（以下略）

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具体的な内容について、前年度の評価結果を踏まえた当年度の取り組みの内容、当年度の実効性評価の内容及びその評価結果、当該評価結果を受けた更なる実効性向上のための取り組みの内容について丁寧に開示。

（1）【コーポレート・ガバナンスの概要】※ 一部抜粋

1）会社の機関の内容及び内部統制システムの整備の状況等
（中略）

① 会社の機関

< 1 > 機関の構成

当社は指名委員会等設置会社であり、会社の機関として、取締役会のほか、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会の三委員会並びに執行役を設置しております。また、当社は、執行に関するものとして、経営会議、サステナビリティ委員会及び戦略的リスク委員会を設置しております。

< 2 > 取締役会

取締役会は、その構成の過半数は独立社外取締役から成り、経営の基本方針の決定、内部統制システムの基本方針の決定、執行役の職務の分掌その他の重要な経営の意思決定、及び執行役等の職務の執行の監督を行います。取締役会議長は、独立社外取締役の石野博氏です。カンパニーセクレタリー部門が、事務局として取締役会の職務を補佐します。

< 3 > 指名委員会

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定するとともに、社長兼CEOらの後継者計画を作成、整備し、執行役候補者にかかる推薦又は助言を行います。同委員会は、独立社外取締役の石野博氏を委員長とし、委員長を含め6名の取締役（うち5名は独立社外取締役）で構成されます。カンパニーセクレタリー部門が、事務局として同委員会の職務を補佐します。また、人事部門のメンバーが、人事関連事項についての内部専門家として支援します。

< 4 > 監査委員会

監査委員会は、取締役及び執行役の職務の執行の監査及び監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任並びに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定を行います。同委員会は、独立社外取締役の皆川邦仁氏を委員長とし、委員長を含め3名の取締役（全員が独立社外取締役）で構成されます。委員のうち、皆川邦仁氏は国際的な大手メーカーにおいて常務執行役員（経理担当）や監査役、また金融庁 公認会計士・監査審査会の委員を務めた経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者であります。同委員会の職務を補佐するため、監査委員会室を設置しております。

< 5 > 報酬委員会

報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針、並びに取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容を決定します。同委員会は、独立社外取締役のヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏を委員長とし、委員長を含め5名の取締役（うち4名は独立社外取締役）で構成されます。カンパニーセクレタリー部門が、事務局として同委員会の職務を補佐します。また、人事部門のメンバーが、報酬関連事項についての内部専門家として支援します。

< 6 > 業務執行機関

14名の執行役が業務執行を担当します。執行役のうち1名は代表執行役であり、社長兼CEO(最高経営責任者)としての職責を負います。

経営会議は、執行役常務以上の役付執行役及び主要な事業及びファンクションを統括するその他の執行役から構成され、取締役会において策定される方針及び目標が効率的かつ的確に実現されることを可能とするべく、当社の経営を指導し、かつその実施状況を監視します。経営企画部門が、事務局として経営会議の職務を補佐します。

サステナビリティ委員会は、当社グループのサステナビリティ戦略を設定し、その活動を統括するとともに、ステークホルダーとの効果的なコミュニケーションを確実なものとするを目的としております。同委員会は、CEOを始めとする執行役、関連グループファンクション部門長及び事業部門長により構成され、CEO又はその指名した者が議長を務めます。

戦略的リスク委員会は、当社グループ全体のリスクマネジメントに関するポリシー、戦略及びそのフレームワークを定期的に検討し、その結果を組織の戦略及び目標に適切に組み込み、当社グループの経営の効率化を促進し、中長期的な企業価値の向上に資することを目的としております。同委員会は、CEOを始めとする執行役、関連グループファンクション部門長及び事業部門長により構成され、最高リスク責任者（CRO）が議長を務めます。

（以下略）

好事例として着目したポイント

- 取締役会を含む会社の各機関の役割・構成について簡潔に開示し、併せて各機関を補佐する事務局についても具体的に記載。

日本板硝子株式会社（2/2）有価証券報告書（2025年3月期） P66-67

（1）【コーポレート・ガバナンスの概要】※ 一部抜粋

5）取締役会、指名委員会、報酬委員会の活動状況

(中略)

⑤ 取締役会等実効性評価

当社グループは、企業価値を持続可能な方法で中長期的に高め、ひいては株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様の共同価値を高めるために、コーポレートガバナンス全体のレベルを向上させることが重要と考え、そのための取り組みを継続的に実施しております。

このような取り組みの一環として、当社は、取締役会並びに指名委員会、監査委員会及び報酬委員会（以下これら三委員会を「各委員会」といいます。）の機能、実効性のさらなる向上に不断に取り組む試みとして、独立社外取締役を含む全取締役を対象に、取締役会及び各委員会の実効性評価を2016年3月期に関するものから開始し、毎年実施しております。このプロセスを通じて、従前の重点実施事項の進捗状況を確認するとともに、新たに見出された課題のある場合は、これらを一体化した重点実施事項を改めて策定し、その進捗を定期的に監督することにより、取締役会全体の実効性を継続的に向上させていくことを目的としています。

また、このプロセスについては、その適確性及び独立性を担保する観点から、取締役会議長をリーダーとする独立社外取締役の主導、監督により進めております。

2025年3月期の重点実施事項に対する取り組み内容、及び取締役会及び各委員会の実効性評価の実施プロセスと評価結果は以下の通りです。

1. 2025年3月期の重点実施事項に対する取り組み（振り返り）

2025年3月期の重点実施事項については、以下の通り、取締役会や公式の取締役会とは区別したオフラインでの会合（以下「オフライン会議」といいます。）、各委員会における各種取り組み・議論を通じて、一定の前進が図られ、取締役会等の実効性が更に向上したものと考えています。

2025年3月期の重点実施事項	具体的な取り組み内容
・各取締役による「取締役会憲章」の“基本姿勢”や“期待行動”等の実行を通じた、モニタリングボードとしての監督機能の更なる向上 ・特定した「経営上の重要課題」のモニタリング（オーバーサイト）及び重点的な議論と、状況に応じた経営陣の的確なサポート(意思決定の後押し、示唆等)	・取締役会とオフライン会議のアジェンダを再整理し、取締役会で「経営上の重要課題」を重点的に議論（執行からの定期的な報告を受けて、取締役会にてモニタリング） ・「取締役会憲章」を踏まえた取締役会付議基準の改訂 ・議長による「取締役会憲章」を意識した議事運営
・取締役会議論の活性化に資する、取締役会運営の更なる高度化	・取締役会とオフライン会議の位置づけを踏まえたアジェンダ設定に加え、取締役会資料や当日説明の簡潔化等、取締役会議論の充実に資する取り組みを実施
・執行役のサクセッション及び候補者推薦プロセスの高度化に資する取り組みの実施	・指名委員会への執行役人事情報の提供充実 ・オフライン会議等を通じた執行役候補者とのコミュニケーション機会を設定
・経営陣の業績連動報酬体系について、よりインセンティブとなり得る適切な体系への見直しに向けた議論の継続・深化	・報酬委員会にて経営陣の業績連動報酬体系の継続議論

2. 2025年3月期の取締役会及び各委員会の実効性評価の実施プロセス

2025年3月期の年次評価については、全ての取締役に對し、取締役会事務局によるアンケート（4段階評価、自由記述）及びフォローアップヒアリングによる評価を行いました。全ての取締役に對し、取締役会及び各委員会の構成、運営状況、議題設定、審議の状況、取締役会憲章を踏まえた取締役会及び取締役自身の監督機能発揮状況、執行部とのコミュニケーション、今後さらに審議を深めていくべき重要課題等に関するアンケート及びヒアリングを行いました。各取締役からなされた回答及び意見を基に独立社外取締役会議にて議論し、取締役会として取締役会及び各委員会の実効性を評価しました。

3. 2026年3月期の重点課題及び重点実施事項（今後の取り組み）

上記プロセスを経て、2026年3月期における取締役会及び各委員会の重点課題及び重点実施事項を以下の通り確認しました。これらの取り組みを通じて、引き続き、取締役会のさらなる実効性向上に努めていきます。

2026年3月期の重点課題	2026年3月期の重点実施事項
取締役会全体として「取締役会憲章」を踏まえた監督の実践に向けて道半ばであり、個々取締役がその趣旨を踏まえて取締役に臨むこと	「取締役会憲章」の更なる浸透に向けた取り組み ・議長による的確な取締役会リードと独立社外取締役間でのレビューの実施 ・新任取締役に對する「取締役会憲章」策定の意義・背景等の丁寧な共有
「経営上の重要課題」に対する取締役会としてのモニタリング・議論の質を更に向上・改善すること	「経営上の重要課題」のモニタリング・議論強化に向けた取り組み ・的確なイニシアチブおよびモニタリング可能なKPI・マイルストーンの設定 ・重要課題に対する執行のオーナーシップの明確化 ・効果的な取締役会アジェンダの設定
様々な課題に対する執行陣の取り組みについて、一段の実効性向上を図ること	・当社取締役会構成・多様性のあり方に関する議論 ・独立社外取締役の任期を含めた、当社事業の構造や現状を踏まえた取締役会構成・多様性の議論
当社事業の構造や現状等を踏まえた取締役会構成・多様性のあり方について議論すること	より充実した取締役会議論に資する取締役会事務局の機能向上 ・取締役会資料およびプレゼンテーションの質向上 ・より効果的な事前説明の方法検討・実施 等
取締役会の資料やプレゼンテーションの質、資料の送付時期、事務局による事前説明について更に向上・改善すること	執行役の選解任やサクセッションプラン、報酬に関するより実効的な議論 ・執行役(候補者)のパフォーマンス評価等、人事部門からの情報提供の充実 ・執行役選任プロセスの高度化に向けた議論の継続
執行役の選解任やサクセッションプラン報酬の議論に際して、パフォーマンス評価等の執行陣に関する情報提供を更に充実するとともに、執行役選任プロセスの高度化を図ること	

なお、2026年3月期の「経営上の重要課題」は、独立社外取締役での議論等を通じて、キャッシュ創出や執行組織の強化等に関する課題が特定されました。

好事例として着目したポイント

- 取締役会のみでなく、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会についても実効性評価を実施していることを開示。
- その具体的な内容について、当年度の重点実施事項及び取り組みの内容、実効性評価の実施プロセス、当該評価結果を受けた更なる実効性向上のための今後の取り組みの内容を丁寧に開示。

花王株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年12月期） P68-70

（1）【コーポレート・ガバナンスの概要】※ 一部抜粋

⑤ 取締役会、取締役・監査役選任審査委員会、取締役・執行役員報酬諮問委員会及び監査役報酬諮問委員会の活動状況

b. 取締役・監査役選任審査委員会の活動状況

取締役・監査役選任審査委員会は、独立した客観的な視点を取り入れるため、全社外取締役と社外監査役1名で構成し、議長は互選により選出しておりますが、当事業年度も独立社外取締役が務めました。同委員会は、その構成員がすべて独立役員であることから高い客観性を維持しております。同委員会では、取締役会の諮問を受け、まず、戦略や経営環境に照らし望ましい構成（多様性・スキル・社外比率・規模等）の考え方を議論します。その後、この考え方に基づき、次期取締役会構成に適した人財の候補者を審査します。新任候補者については、履歴書等やスキルマトリックスを参照して審査を行った後、候補者との面談等を行います。そのうえで、期待する役割を果たせるか、そのために必要となる経験、専門性、姿勢・資質を有しているかを審議し、取締役会に答申します。取締役会は、同委員会の答申を尊重しながら、最終的に取締役候補者を決定します。なお、当社は取締役の任期を1年に短縮しているため、再任候補者も含めた取締役候補者は毎年厳格な審査を受けます。

監査役候補者については、監査役会において3名の独立社外監査役を含む独立した客観的な視点をもって、取締役・監査役候補者の指名の方針や上記考え方及び監査役会で決定した監査役候補者の選任方針に基づきその適正さ、適格性等を審査し、同委員会の意見も踏まえて、最終的に監査役会の同意をもって取締役会において、監査役候補者として決定しています。当事業年度における活動状況は次のとおりです。

	地位	氏名	出席状況
議長	社外取締役	桜井 恵理子	100%（5回/5回）
委員	社外取締役	篠 辺 修	100%（5回/5回）
委員	社外取締役	西 井 孝 明	100%（5回/5回）
委員	社外取締役	高 島 誠	100%（5回/5回）
委員	社外監査役	岡 伸 浩	100%（5回/5回）

なお、社長執行役員は、議長の指名により委員会に出席し、審査のために必要かつ十分な検討資料（審査対象者に関する資料のほか、取締役や執行役員の担当区分を含む新経営体制の概要を含む）を各委員に提出し、また、候補者と各委員が接する機会を設ける等の配慮を行うことで審査の充実を図っています。

○主な審議内容

当事業年度は、取締役会の諮問を受け、取締役会構成の考え方、取締役候補者に求める要素、スキルマトリックス、次期取締役候補者及び監査役候補者、社長後継者計画のほか、株主から提案された取締役候補者について審議のうえ、取締役会へ答申を行いました。取締役会の構成の考え方については、監督強化の観点から社外取締役比率を過半数とすること、多様性を確保しつつ効率的な意思決定や本質的な議論を可能にするため現行と同規模の小規模な取締役会を志向すること、高い専門性と十分な経営経験を持つ多様性に富む人財を検討し、その一つとして取締役会の女性比率30%の目標を達成すること等が議論されました。また、今年度はスキルとして特に、コーポレートブランディングやマーケティングを含むブランド戦略を強化すべきとの結論に至りました。これらの考え方に基づき、書類確認や面談を含む取締役候補者・監査役候補者の厳正な審査を行ったうえで、審査結果を取締役会へ答申しました。社長後継者計画については、人財要件に基づき、緊急の場合の後任者を含めた複数の後継者候補のリストが提示され、タフアサインメントや強化すべき見識等の育成計画や、今後のプロセス、候補者と取締役会との接点について議論がなされました。

さらに株主から社外取締役候補者の提案を受け、取締役会からの諮問により、当該候補者について、適切なプロセスに則り書類確認や面談を含む厳正な審査を行いました。その結果、いずれも社外取締役に期待される経験、専門性、姿勢・資質を有せず、社外取締役候補者としては推薦しないとの結論に至り、取締役会へその旨の答申を行いました。

なお、取締役及び監査役の解任の決定手続きは、会社法の規定に従って行いますが、取締役及び監査役並びに社長執行役員を解任すべき事情が生じた場合には適時に選任審査委員会が審議を行い、取締役会において同委員会の審議内容を勘案し、審議する仕組みになっています。

経営陣幹部については、取締役の選任審査の際に、全執行役員候補者の役職及び担当業務を取締役・監査役選任審査委員会に報告しており、その後取締役会において選任しています。なお、経営陣幹部を解任すべき事情が生じた場合は、適時に取締役会が審議を行います。

（ご参考）

取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方

取締役会（出席者は取締役及び監査役）において、取締役が、経営戦略等の大きな方向性を示し、取締役及び監査役がその妥当性、実現に当たってのリスク等を客観的、多面的に審議し、執行状況を適切に監督・監査するためには、多様な知識、経験、能力等を有する社内外の者がさまざまな観点から意見を出し合い建設的な議論を行うことが重要であると考えています。

花王グループは、中期経営計画「K27」のビジョンとして「未来のいのちを守る」を掲げています。当社の経営陣は、その実現のために、1. 持続可能な社会に欠かせない企業になる、2. 投資して強くなる事業への変革、3. 社員活力の最大化を戦略として、その戦略に沿って業務執行しています。

当社の取締役会は、経営陣が上記の戦略に沿って透明・公正かつ迅速・果断に業務執行を行っていることを監督するため、社内外の取締役及び監査役がそれぞれの知識・経験・専門性を補完しあい、全体としての高い実効性を発揮しています。

知識・経験・能力だけでなく、性別、国籍、人種、年齢の面を含む取締役会の多様性から生まれる多角的な視点が事業の推進やグローバル拡大、適切な監督や監査に資するとの認識に立ち、これらの多様な人財の取締役及び監査役への登用を進めます。なお、取締役会の女性比率は2025年までに30%を目標とします。経験・知識・専門性の項目は、当社の持続的成長にとっての重要性の観点から、選任審査委員会で毎年見直しています。スキルマトリックスに基づき、次期の取締役会の構成や候補者について審議しています。

取締役会の規模については、適切な審議や執行の監督を行うために必要な多様な人財のバランスを勘案しつつ、意思決定の迅速化を図るため、小規模の取締役会をめざします。また、社外取締役は、取締役会の多様性及び発言力の確保のため取締役の半数以上とするとともに、過半数とすることを検討し、独立性も重視します。監査役の過半数は独立基準を満たす社外監査役とします。

取締役・監査役候補者の指名の方針

取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方に従い、適切な取締役及び監査役を指名します。取締役及び監査役は、当社の取締役又は監査役としての職務を執行するために十分な時間を確保することが必要であることから、上場会社における取締役又は監査役の兼職の数を、原則として当社を除く3社までとします。また、取締役及び監査役には、再任時の指名においては直近事業年度における取締役会への出席率75%以上を求めるものとします。在任期間については、中長期的な視点での議論ができ、また安定的な経営ができることを重視しつつ、独立性や客観性も考慮して判断します。なお、先任者から後任者への当社の経営や事業に関して得た知見の共有を図るため、社外役員の就任時期に差を設けます。

社長執行役員の後継者を含めた人財戦略は経営の最重要課題のひとつと捉えており、取締役会及び取締役・監査役選任審査委員会において継続的に議論をします。

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これに対応するための花王グループの事業・経営状況の理解及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経験と能力を重視して指名します。

（以下略）

好事例として着目したポイント

- 取締役候補者選任に関する委員会の構成、審査の考え方及び選任手続きの概要を説明し、具体的に望ましい構成やスキルとして検討された内容について記載。
- 株主提案による候補者についても審議した旨や解任の際の審議の概要についても簡潔に説明しているほか、参考として、他社の兼職数の制限などを含む会社が考える取締役会の知識・経験・能力等の考え方についても開示。

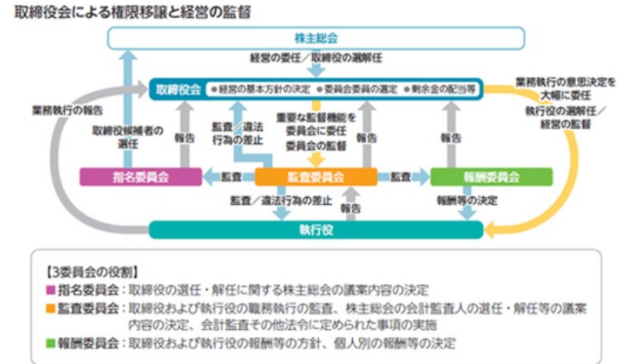
エーザイ株式会社（1/2）有価証券報告書（2025年3月期） P57-58

（1）【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および当該体制を採用する理由

（a）当社コーポレートガバナンスの特長

ホ）取締役会による意思決定と経営の監督（中略）



ii. 取締役会による経営の監督

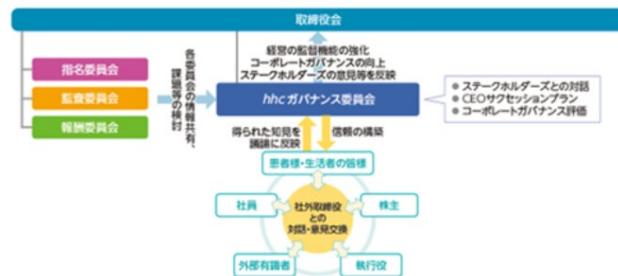
1）執行部門の機動的な意思決定を監督する仕組み

取締役会は、執行部門より業務執行の意思決定事項に係る報告を適時適切に受け、当該報告に基づいて経営の監督を行っています。また、取締役会の経営の監督機能をさらに高めるため、執行部門における重要な意思決定会議体を取締役が傍聴できる仕組みを導入しています。これにより、執行部門における意思決定プロセス、および計画外や緊急な意思決定の状況等についても、適時にその内容を把握し、監督することが可能となります。加えて、取締役会は、取締役会が経営の監督を行うために必要な情報や判断材料を得るために、外部専門家や外部機関から意見や情報を収集する仕組みを有しています。

2）委員会を活用した経営の監督

当社は、指名委員会等設置会社として法定の3委員会（指名委員会、監査委員会、報酬委員会）の他に社外取締役のみで構成するhhcガバナンス委員会を取締役会内委員会として設置しています。

hhcガバナンス委員会は、サクセッションプランの情報共有とディスカッション、取締役会の実効性の評価のとりまとめといった当社のコーポレートガバナンスにおける重要な役割の他、当社のコーポレートガバナンスおよびビジネスに関する事項等について幅広く議論し、取締役会の監督機能の強化、ひいては当社のコーポレートガバナンスの継続的な充実を図る責任を担っています。



3）経営の監督にステークホルダーズの見解等を反映

社外取締役が中心となり、主要なステークホルダーズである患者様と生活者の皆様、株主の皆様および社員との対話を積極的に実施しています。そして、年に一度、hhcガバナンス委員会においてステークホルダーズとの対話、エンゲージメントについて振り返り、次年度に向けた対応事項や課題を確認するとともに、ステークホルダーズから得られた知見を取締役会における議論や監督に活かしています。

コーポレートガバナンスプリンシプル

第Ⅱ章 ステークホルダーズとの価値の共創（主要なステークホルダーズとの関係）

第4条 主要なステークホルダーズとの関係については、次の基本的な考え方に従う。

① 患者様と生活者の皆様との関係

1. 当社は、患者様と生活者の皆様の様々な権利を尊重する。
2. 当社は、患者様と生活者の皆様のベネフィット向上を第一義に考え、そのニーズを捉えて高品質なソリューションの提供に努める。
3. 取締役および執行役員は、患者様と生活者の皆様との「共感」から得られた「知」を職務執行や意思決定に活かす。

② 株主の皆様との関係

1. 当社は、法令および定款で保障された株主の皆様の権利を守り、その平等性を確保する。
2. 当社は、株主の皆様の共同の利益を長期的に増大させ、もって株主の皆様が当社株式を安心して長期に保有することを可能とすべく対応を怠らない。
3. 当社は、株主の皆様との対話を通じて、その信頼の獲得に努める。取締役会は、株主の皆様の声を適切に経営に反映させ、取締役は受託者としてその期待に応える。

③ 社員との関係

1. 当社は、社員一人ひとりの尊厳と価値を認め、人権およびその多様性を尊重する。
2. 当社は、社員は企業価値を主体的に創造できるステークホルダーであるとの認識のもと、人材育成とその能力発揮の機会の充実および健康経営の推進に努める。
3. 当社は、共に働く社員の提言や意見を大切に、これを適切かつ公正に取り扱う。取締役会は、社員との対話に積極的に取り組み、これを監督機能の発揮に活かす。

（以下略）

好事例として着目したポイント

- 取締役会による経営の監督の状況について、図解により全体像を示したうえで説明を記載。
- 具体的には、執行部門の会議体を取締役が傍聴することで適時に意思決定の状況等を把握し監督することができること、社外取締役のみで構成された委員会を設置し、サクセッションプランの情報共有等や取締役会の実効性の評価などを幅広く議論し、コーポレートガバナンスの充実を図っていること、ステークホルダーの意見の反映など、監督の実効性を担保する仕組みについて積極的に開示。

（1）【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および当該体制を採用する理由

(a) 当社コーポレートガバナンスの特長

へ) コーポレートガバナンスに関する取り組み（中略）

ii. コーポレートガバナンス評価の実施

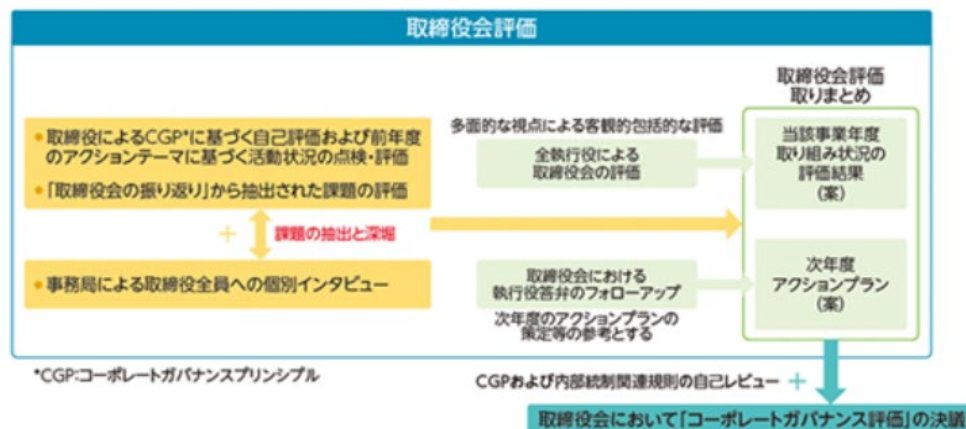
hhcガバナンス委員会では、毎年、取締役会の経営の監督機能の実効性を評価し、運営等の課題を抽出するとともに、取締役会および執行部門に改善の要請や提案を行っています。コーポレートガバナンス評価では、前年度の課題認識等に基づき、取締役会等の活動状況を点検・評価し、次年度に向けた課題抽出および改善策等を示すことでPDCA（Plan-Do-Check-Action）のサイクルを回しています。

なお、2017年度より、継続的、安定的にコーポレートガバナンス評価の妥当性を確保するために、そのプロセスおよび評価結果について外部機関による点検、レビューを3年に1回実施することとしています。

1) 2024年度コーポレートガバナンス評価

2025年4月23日、当社取締役会は、「コーポレートガバナンス原則の自己レビュー」と「内部統制関連規則の自己レビュー」およびhhcガバナンス委員会がとりまとめた「取締役会評価」の結果について審議し、「2024年度コーポレートガバナンス評価」を決議しました。

「取締役会の実効性向上」に焦点を当てたコーポレートガバナンス評価の仕組み



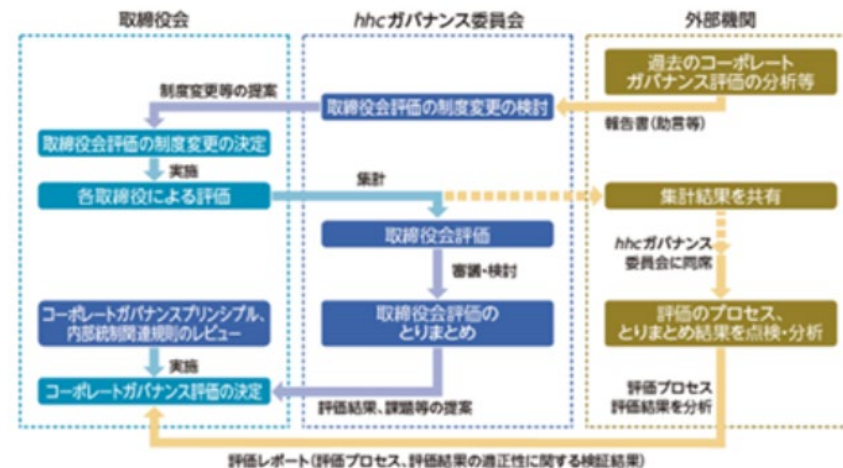
好事例として着目したポイント

- コーポレートガバナンス評価の仕組みについて、社外取締役のみで構成された委員会であるhhcガバナンス委員会により毎年取締役会の経営の監督機能の実効性評価（取締役会評価）が行われていることなどを具体的に説明するとともに、概要を図解。
- 当該取締役会評価自体の適正性担保の仕組みについては、当該評価のプロセスが外部機関により3年に1回レビューされていることをはじめ、各組織体の実施内容について具体的な記載するとともに、そのプロセスの概要を図解。

2) 外部機関を活用した「取締役会評価」の改善および適正性の担保の仕組み

- 外部機関による評価プロセスの調査、評価、改善提案、評価結果の点検等を3年に1回実施し、取締役会評価の適正性を担保するとともに評価の改善をはかる仕組みを導入しています。
- 外部機関は、当社の過去の評価方法、評価の決定プロセス、各取締役の評価、最終評価等を分析の上、制度およびその運用について、指摘や助言を行います。
- 外部機関の指摘、助言に基づき、hhcガバナンス委員会および取締役会は、制度および運用の改善を行います。
- 外部機関は、hhcガバナンス委員会がとりまとめる取締役会評価について、評価プロセス、評価結果等を点検し、取締役会に報告書を提出します。
- 取締役会は、hhcガバナンス委員会がとりまとめた評価と外部機関による報告書に基づき、当該年度のコーポレートガバナンス評価を決定します。

※ 外部機関による次のレビューは2026年度に実施予定です。



2024年度コーポレートガバナンス評価

コーポレートガバナンス原則および内部統制関連規則については、規定を逸脱した運用等は認められず、取締役および執行役等がコーポレートガバナンスの充実に向け、適切に職務を執行していることを確認しました。

取締役会評価については、2023年度取締役会評価で抽出された2024年度の課題に対し、2024年度における対応状況を確認、評価し、次年度に向けた課題等を認識しました。

(以下略)

※ 本好事例集の公表をもって、各企業の有価証券報告書の開示内容に誤りが含まれていないこと（サステナビリティ開示基準への準拠性を含む）を保証するものではありません。