

記述情報の開示の好事例集2024 金融庁 2025年2月3日

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	
双日株式会社	6-3～6-4
<b>開示例</b>	
双日株式会社	6-5～6-6
エーザイ株式会社	6-7～6-8
ソニーグループ株式会社	6-9
サトーホールディングス株式会社	6-10
株式会社 I N P E X	6-11
太陽誘電株式会社	6-12
ヤマハ発動機株式会社	6-13
東洋建設株式会社	6-14
日本たばこ産業株式会社	6-15

# 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：コーポレート・ガバナンスの概要(1/2)

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"> <li>コーポレート・ガバナンスの概要では、<u>取締役会や経営会議におけるアジェンダ設定や、設定したアジェンダに対する議論、意思決定が適切に行われているかに注目している</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 双日株式会社(6-5)</li> <li>・ 株式会社INPEX(6-11)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><u>取締役会及び委員会の具体的な検討内容の開示において、特に重要な事項の記載を充実することは有用であり、項目が多い場合には、重要度、継続案件か新規案件か等について記載することは有用</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 双日株式会社(6-5)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><u>取締役会の実効性評価において識別した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により、ガバナンスの改善や向上に向けた取組み状況がわかるため有用</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 太陽誘電株式会社(6-12)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性向上に向けた取組み状況の透明性の観点から、<u>取締役会の実効性評価により識別した課題と対応を開示することは引き続き有用</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株式会社INPEX(6-11)</li> <li>・ 太陽誘電株式会社(6-12)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>スキルマトリクス等により取締役会のメンバー構成を開示する際には、求められるスキルとスキルの定義だけではなく、<u>どのような役割が期待されているのか、なぜそのスキルが必要なのかについても開示することが有用</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ サトーホールディングス株式会社(6-10)</li> <li>・ ヤマハ発動機株式会社(6-13)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>スキルの開示において、サステナビリティに関するスキルを「サステナビリティ」として1つにまとめるのではなく、<u>例えば、E、S、Gに分けて内容を具体的に記載することで、保有するスキルや今後必要になるスキルを明確化できるため有用</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ヤマハ発動機株式会社(6-13)</li> </ul>

## 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：コーポレート・ガバナンスの概要(2/2)

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"> <li>取締役会の支援体制に加えて、<b><u>社内取締役及び社外取締役の支援体制について開示</u></b>することは有用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 双日株式会社(6-5)</li> <li>・ エーザイ株式会社(6-8)</li> <li>・ ソニーグループ株式会社(6-9)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b><u>サクセッションプランについて開示</u></b>することは有用。具体的には、以下のような記載が挙げられる             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 客観性のあるプロセスや仕組みが構築されているか</li> <li>・ 選任に誰が関与しどのような手続きがあるか</li> <li>・ サクセッションプランに関する検討状況</li> <li>・ 解任の手続きや要件</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エーザイ株式会社(6-7～6-8)</li> <li>・ ソニーグループ株式会社(6-9)</li> <li>・ サトーホールディングス株式会社(6-10)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社外役員の機能発揮や実効性向上の観点から、<b><u>社外役員の選任理由と期待される役割については、事業報告だけではなく、有価証券報告書にも記載</u></b>することが有用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 東洋建設株式会社(6-14)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従属上場会社における少数株主保護は重要な観点であり、<b><u>従属上場会社を有する場合には、当該会社のガバナンスの実効性確保の取組み等について積極的に開示</u></b>することが有用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本たばこ産業株式会社(6-15)</li> </ul>

## 経緯や 問題意識

- 当社では、これまでも取締役会の主な審議内容について具体的に記載してきたが、昨年度は中期経営計画の策定や監査等委員会設置会社への移行検討等があり、取締役会では活発な議論が行われた。
- そういった議論の状況を通じて、取締役会が実効的に機能していること伝えるため、最も時間を割いた議案の一つである監査等委員会設置会社への移行（取締役会以外の場も含めると10数回以上にわたって広範な議論を実施）を取り上げ、議論内容や役員コメントを具体的に記載した。

## プロセスの 工夫等

- 当社のガバナンスの実効性をステークホルダーに理解いただけるよう、取締役会での議論状況や、取締役の支援体制等につき、できる限り具体的に記載した。
- 取締役会に関する原稿作成は取締役会事務局が担当しているが、内容に応じて担当役員・関連部署の確認も経ることで、正確かつ丁寧に記載した。

## 充実化した ことによる メリット等

- 当社は、取締役会の審議内容につき、従前より統合報告書等でも開示してきたが、中期経営計画や人事施策、政策保有株など、関心のある事項につき、取締役会で議論できていることが確認できてありがたい、とのコメントを複数の機関投資家から頂いている。

## 開示をする に当たって の工夫

- 統合報告書と記載内容はほぼ同じであるが、統合報告書では写真や図表、色を工夫することで視覚的な読みやすさを優先する一方、有価証券報告書では記載のルールに沿って情報の網羅性を優先した。

## 経緯や 問題意識

- 当社は、従前よりPBR1倍達成をKPIに掲げ、株主や投資家を意識した取組みを進めている。
- 株主・投資家との対話における経営層の関わり方や、それを支える社内専任組織の取組を適切にお示しする事で、市場の声が経営に反映される体制が整い、仕組みが機能している事を伝える事を狙いとした。

## プロセスの 工夫等

- 対話実施状況の説明では各イベントの対応者を記載し、経営が主体的に取り組んでいる事を記載。また、具体的な対話のテーマや関心事項も記載した。
- 対話の相手は、従来の「株主」のみならず「投資家」にも同様に行っている事を明確に記載した。

## 充実化した ことによる メリット等

- 社外取締役を含め、社内外に当社の取組み内容を明示した事で、社内でも市場との対話が意識されている。

## 開示をする に当たって の工夫

- 統合報告書などの任意開示と異なり、紙面や文字数の制約が無い事から、分かり易さの為に具体的な記載を交えながら説明をする事が出来た。
- また、URLを記載して当社のウェブページへ誘導し、文字で伝えきれない情報も見て頂ける様にし、拡張性のある開示になるよう努めた。

## 双日株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年3月期）P79,84,86-87

## (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

## ③ 会社の機関

## 1) 取締役会

(中略)

## ● 取締役会での審議内容など

当社は、法令・定款によるほか、取締役会規程を定め、経営方針・経営計画や重要な人事などの当社グループ経営に係る基本事項・重要事項並びに定量面より重要性の高い投融資案件などの業務執行に係る重要事項に関して、取締役会で審議・決議しております。取締役会決議事項を除く業務執行に関しては、各事案の内容・規模・重要性・リスクなどに応じて、最高執行責任者である社長、その管下の業務執行機関である経営会議・投融資審議会・人事審議会などにおいて、審議・決議しております。

2023年度に最も議論に時間が割かれた議案の1つは、監査等委員会設置会社への移行です。絶え間なく変化する事業環境に対応し続け、より高いステージを目指すためには、経営判断の質とスピードをより一層高めていく必要があること、また2024年度から新たな中期経営計画がスタートすることも踏まえ、2023年度より監査等委員会設置会社への移行も含めたガバナンス体制見直しの検討を本格化しました。

検討の過程においては、ガバナンス体制を見直すことの意義、監査の独立性を確保しつつ内部統制システムを利用した組織的監査はどうあるべきか、また実効性ある監査体制とするため、常勤監査等委員の設置要否や監査等委員の人数、監査等委員会の職務を補完する体制、業務執行取締役に権限委任する対象や金額基準、取締役の報酬制度など、取締役会での報告に加えて取締役会以外の場を含めると10数回以上にわたって広範な議論が交わされました。時には、執行側からの提案につき修正や再考を求める意見などが出されましたが、それに応じて執行側が再度検討し、再提案するといったこともありました。

そのような過程を経て、最終的に取締役会で監査等委員会設置会社への移行が承認されましたが、取締役や監査役からは、「議論のプロセスは透明性が高く、様々な意見を踏まえた建設的な議論ができた」、「執行側からの説明は丁寧であり、細かな点も含めた議論ができた」といったコメントがありました。

今般の移行後は、取締役会の監督機能の強化と取締役会から業務執行取締役への権限委任を進めることにより、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行い、「中期経営計画2026」でのさらなる企業価値向上を図ると共に、引き続き健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めていきます。

## &lt;2023年度取締役会における主な審議内容&gt;

経営戦略 サステナビリティ ガバナンス (52%)	監査等委員会設置会社への移行、中期経営計画2023・中期経営計画2026、自己株式の取得・消却、サステナビリティ委員会報告、指名・報酬委員会報告、役員人事・報酬、業務執行報告、D&O保険、社外役員との責任限定契約、取締役会実効性評価、政策保有株式、株主資本コスト、取締役会年間計画、株主総会関連、人事施策、次期中期経営計画におけるDX戦略、情報・ITセキュリティ委員会報告
監査・内部統制 リスク管理・財務 コンプライアンス (22%)	監査役会関連、内部監査報告、内部統制委員会報告、リスク管理運営方針、決算関連、予算関連、資金計画・調達関連・業績進捗状況報告、コンプライアンス委員会報告、安全保障貿易管理委員会報告、訴訟仲裁報告
投融資 (26%)	ベトナム食品卸事業、パナマ自動車事業、豪州LNG事業等

※ 括弧内は、2023年度取締役会の総審議時間に占める、各項目の審議時間の割合

## (2)

## ● 取締役の支援体制

- 取締役を補佐する専属組織として取締役会業務室を設置し、専任スタッフ6名（2024年6月18日現在）を中心に、取締役に対して適時適切な情報提供、報告及び連絡などを行っております。
- 社外取締役に對し、経営会議や投融資審議会の資料、株主通信、証券アナリストによるレポート・社内報などを共有し、投融資審議会にはオブザーバーとして参加する機会を設けております。
- 業務執行取締役・社外取締役間の情報共有会（原則毎月実施）、全取締役によるオフサイトミーティング、社外取締役会議、社外取締役・常勤監査等委員である非業務執行取締役間の意見交換会（年間各2回）、社外取締役による事業所訪問などを実施することにより、業務執行取締役・非業務執行取締役・社外取締役間のコミュニケーション・相互理解を促進し、取締役会での建設的な議論の促進を図っております。

(中略)

## 4) 取締役に對するトレーニングの方針

- 当社は、取締役がその機能や役割を適切に果たせるよう、以下を実施しております。
- 新任取締役に對して、中期経営計画、内部統制・リスク管理体制、IRやサステナビリティの取り組み、弁護士による取締役や監査等委員の職務・責任などに関するレクチャーなどの研修を受ける機会を設定。
  - 取締役が、当社の広範な事業活動に関する理解を深めるため、各本部長による事業・取り組みの説明会を実施するほか、最新のマクロ経済情勢についての理解を深めるため、当社シンクタンク子会社による月例説明会を実施。加えて、その他の必要な情報についても、継続的に情報提供を実施。
  - 外部機関において開催されるセミナーなどへの参加機会を提供。

## 好事例として着目したポイント

- 取締役会における主な審議内容を表形式で項目ごとに分類して記載するとともに、最も議論に時間を割いた議案については、検討の過程での議論の内容や、役員のコメント等を含め具体的に記載
- 取締役の支援体制やトレーニングの方針を具体的に記載

## 双日株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P79,84,86-87

## (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

## ⑦ 株主・投資家との対話

当社は、株主・投資家に対し、経営方針や持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて、適切な情報を適時に提供すると共に、分かりやすい言葉・論理で明確に説明し、皆様からの意見を経営へ報告・反映するなど、建設的な対話を行うことを基本方針としております。

また、当社では株主・投資家をはじめとするステークホルダーへ公平かつ適切な情報開示を行うため、フェア・ディスクロージャー・ルールの趣旨に則り、社内規程として、インサイダー取引防止規程のほか、法令・規則の遵守、透明性、適時性、公平性、継続性、機密性を基本原則とする情報開示規程を定め、これらを遵守すると共に、各役職員への徹底を図っております。

## 1) 株主・投資家への情報提供

国内外の株主・投資家の皆様に対して公正かつ平等に情報発信を行うことを基本とし、中期経営計画や決算内容については、取締役会での決議後速やかにTNetや当社ウェブサイトにて公表しております。また、当社の経営理念・ビジョン、事業活動、ビジネスモデルなどについて理解を深めていただくべく、統合報告書、株主通信の発行、事業説明会や統合報告書説明会、個人株主説明会の開催、個人投資家説明会への参加、当社ウェブサイトにおける関連情報の開示など、積極的な情報提供を行っております。

## 2) 株主・投資家との対話における体制及び取り組み

代表取締役社長及びCFOを中心とする経営層は、投資家との個別面談やスモールミーティング、各種説明会において、メインスピーカーとして登壇しております。また、対話の中で得た株主・投資家からの見解・意見を専任組織であるIR室が適宜社内へ共有しております。株価を市場の声として捉え、PBR 1 倍超を、「中期経営計画2023」のKPIの1つとしておりました。

なお、当社を投資対象とする投資家層は広まっており、新規・既存及び国内外問わず、属性を検証した上で、説明会や面談などを通じて対話を深化させ、企業価値向上を目指しております。また、新たに米国にIR活動に従事する駐在員を配置し、ステークホルダーとのつながりを強化することに注力しております。

## &lt;株主や投資家との対話の主なテーマ・関心事項&gt;

- ・「中期経営計画2023」の進捗、「中期経営計画2026」及び長期ビジョン
- ・PBR 1 倍超に向けた取り組み
- ・株主還元方針
- ・サステナビリティに対する考え方及び取り組み
- ・人材戦略
- ・社長選任プロセス
- ・監査等委員会設置会社への移行
- ・株主総会議案関連
- ・投資家側の投資方針及び投資対象への期待、要望事項

## (2) &lt;2023年度 対話実施状況&gt;

内容	当社対応者	参加者	回数
株主総会	代表取締役社長、CFO、社内外取締役/監査役、執行役員	株主	1回
決算説明会	代表取締役社長、CFO、執行役員	アナリスト・機関投資家	4回
個人株主・投資家説明会	代表取締役社長、CFO、執行役員、IR室	個人株主・個人投資家	4回
スモールミーティング	代表取締役社長、CFO、社外取締役、執行役員	アナリスト・機関投資家	5回
IRDay・事業説明会	CFO、執行役員	アナリスト・機関投資家	1回
国内外IR・SR面談	代表取締役社長、CFO、社外取締役、執行役員、IR室、米国駐在員（IR専従）	アナリスト・機関投資家・株主	352回

※各IRイベントの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.sojitz.com/jp/ir/meetings/>

## 好事例として着目したポイント

- (1) 株主や投資家との対話の方針や取り組み内容を具体的に記載
- (2) IRイベントごとの対話実施状況として、対応者や参加者、実施回数を具体的に記載するとともに、詳細情報のURLを記載



## エーザイ株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年3月期）P60-62

## (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

## へ) コーポレートガバナンスに関する取り組み

## i. ステークホルダーズとの対話

2023年度は、当社の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・機関投資家の皆様および社員との対話を以下のとおり行いました。また、年度末に開催したhhcガバナンス委員会では、こうした対話を振り返り、対話の結果を取締役会の監督機能に活かすべく議論を行いました。

## 1) 患者様との対話

- ・若年性アルツハイマー型認知症の方にご自身の経験やその時々喜怒哀楽について具体的に伺うとともに、対話を通じて、外見ではわからない認知症の方の日常における困難な状況や社会の現状、そうした環境においても抱く喜びや希望を知り、当社の社会的使命をあらためて強く認識しました。この対話を通じて、患者様の喜怒哀楽に共感する重要性や、企業理念であるhhcとその実践への理解を深めました。

## 2) 機関投資家の皆様との対話

- ・2023年度は機関投資家の皆様とより深く、経営の監督機能の向上にむけた議論を行うために個別による対話を実施しました。アナリスト、ファンドマネージャーを中心に6社とウェブ会議システムにて、情報共有と意見交換を行いました。
- ・経営の課題、機関投資家の皆様が社外取締役に期待している役割等、双方が踏み込んだ意見交換ができ、対話で得た指摘や知見は取締役会における議論や経営の監督機能向上に活かしています。

## 3) 社員との対話

- ・社員の代表である労働組合の代表メンバーとの対話の会を対面で開催し、人事制度変更1年目の状況、社員の働き方、企業風土、経営への期待や要望等について情報共有と意見交換を行いました。
- ・鹿島事業所を訪問し、鹿島事業所の概要や原薬研究開発活動、原薬製造部の安定供給への取り組み、品質管理部のQCラボのデータインテグリティ対応の説明を受け、質疑応答を行った後、施設内を見学し、研究開発および商業生産機能を有する原薬拠点への理解を深めました。
- ・筑波研究所を訪問し、施設内の見学および研究開発体制DHBL (Deep Human Biology Learning) について説明を受け、創薬概念および組織体制について理解を深めました。また、創薬仮説の構築から承認までの創薬の実行に責任を持つドメインヘッドや、ドメインを効率的に支援する研究開発機能であるファンクション、データ解析により創薬ターゲットの特定やバイオロジー仮説の構築を担うファンデーションのヘッドとの対話の場において、各取締役から組織や社員への期待のコメント、経験に基づくアドバイスがなされ、活発なディスカッションを行いました。また、取締役三和裕美子は女性経営職5名と女性社員についての課題等、率直な意見交換を行いました。
- ・川島工園を訪問し、川島工園や製剤研究部の概要、また、治験薬注射剤製造エリア、「レケンピ」（一般名：レカネマブ）の二次包装工程の立ち上げについて説明を受け、質疑応答、意見交換を行いました。その後、製剤・包装工程を見学するとともに、最新の注射剤棟/研究棟EMITS (Eisai Medicine Innovation Technology Solutions)、くすり博物館を見学し、当社の生産環境および生産体制への理解を深めました。
- ・東京コミュニケーションオフィスを訪れ、「レケンピ」による患者様貢献に向け、認知症診療の現状や「レケンピ」投与への課題とその対応状況、首都圏本部で実施している各種研修や組織力向上に向けたプロジェクト活動についても説明を受け、質疑応答、意見交換によりエーザイ・ジャパンのMR活動への理解を深めました。

## (2)

## ii. サクセッションプランの情報共有とディスカッション

CEO選定は取締役会の決議事項です。当社は、取締役会における当該決議を公正性高く、かつ適切、円滑に行うため、社外取締役7名で構成するhhcガバナンス委員会において、継続的にCEOサクセッションプランの議論を行っています。

## 1) 経営トップ (CEO) 選定の考え方

経営トップ (CEO) の選定は、取締役会の最も重要な意思決定事項のひとつです。特に独立社外取締役が、CEOが策定するサクセッションプランについて適切に監督機能を発揮するとともに、次期CEOの育成に助言等を行うなど、そのプロセスに関与することで、CEOによる後継候補者提案の客観性を高め、取締役会におけるCEO選定の決議の公正性を合理的に確保できると考えています。

## 2) CEO選定に係る手続き

CEOの策定するサクセッションプランに関する取締役との情報共有のあり方や、突発的事態への備えについて、手続き等を含むルールを定めています。その概要は以下のとおりです。

- ・サクセッションプランの情報共有
  - CEOにより提案されるサクセッションプランの情報共有は、hhcガバナンス委員会において、年2回実施する。
  - このhhcガバナンス委員会には、CEOをはじめ社内取締役も参加し、取締役全員でサクセッションプランの情報共有を行う。
- ・サクセッションプランのディスカッション
  - 候補者を評価するための基準（クライテリア）は、経営環境等に応じて変化することが想定される。このため、CEOが候補者を提案する時点においてこれを適切に設定する。
  - CEOは、これに基づいて候補者を評価し、サクセッションプランにおいてその評価結果を示す。
  - 取締役は、サクセッションプランに関する助言を行い、CEOは取締役からの助言を考慮し、適宜、サクセッションプランに反映させる。

## 3) 突発的事態に対する備え

不慮の事故などにより、急遽、取締役会として新たなCEOを選定しなければならない事態も想定されます。このような突発的事態に対する備えについても、上記サクセッションプランの検討の中で確認されています。

## CEO選定に向けた継続的検討と取締役会での決議



## 好事例として着目したポイント

- (1) ステークホルダーとの対話の状況をステークホルダーごとに具体的に記載
- (2) CEO選定の考え方や手続きについて端的に記載

## エーザイ株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年3月期）P60-62

## (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

・[取締役議長からのサクセッションプランの運用に関する～メッセージ]（社外取締役 池史彦）

－ サクセッションプラン検討の経緯

2004年に指名委員会等設置会社に移行後、サクセッションプランはCEOの毎年の業績目標のひとつとして設定され、当該目標を全取締役が情報共有していました。また、社外取締役の求めに応じて、随時、社外取締役ミーティング（現hhcガバナンス委員会）にCEOより詳細な報告がなされていました。その後、2017年に当時の取締役議長（社外取締役）のリードにより、サクセッションプランの運用ルールが取りまとめられ、このルールに基づき、年2回、継続的にサクセッションプランに係る情報共有とディスカッションを実施しております。

加えて、候補者と取締役との接点や対話の機会の意識的な拡充、および社外の第三者（複数）による候補者の客観的評価のヒアリングとディスカッションを実施するなどの取り組みも継続的にを行っています。

－ サクセッションプランの情報共有とディスカッションの現状

hhcガバナンス委員会は、CEOより、当社の経営全般の状況、次期CEO候補者の状況と評価（複数の評価項目で多面的に評価）、およびサクセッションに向けたストーリー等、詳細な報告を継続的に受けています。取締役からは、現CEOが30年以上にわたり経営トップとして全社を率いてきたことから、候補者の育成だけでなく、新CEO下における経営マネジメント体制のあるべき姿についても提案を求め、ディスカッションを行っています。

また、取締役会をはじめhhcガバナンス委員会や研修会など様々な場における候補者との接点を増やしたり執行役会等の会議体を傍聴するなど、取締役が、候補者に係る情報を直接得られる工夫も行っています。このような取り組みにより、候補者の育成についてもCEOへの助言や要望等を行っています。

－ 社外取締役の役割

CEOのサクセッションプランは当社の企業価値に大きな影響を持つ重要な課題であり、秘匿性や機密性が高いこと、そしてその決定においては公正性が求められることを認識しています。特に、当社の社外取締役は、全員、独立社外取締役であり、CEOが策定するサクセッションプランのプロセスに強く関与することで、将来、取締役会の決議するCEO選定の公正性を合理的に確保できるものと考えています。従って、社外取締役の一人ひとりが、当社の更なる発展を企図して忌憚のない意見を述べ、助言を行うことで当社のステークホルダーズの皆様の期待に応えていかなくてはならないと認識しています。

iii. 「経営の監督」機能強化に向けた検討と実施

2023年度は取締役会評価で確認された課題として、「経営の監督（モニタリング）機能の強化」をテーマに、将来を見据えた「経営の監督」機能強化の方向性を検討することとし、複数回にわたり、hhcガバナンス委員会にて議論を重ねました。

業務執行の意思決定の公正性、透明性を更に高めるために、執行役会等の執行部門の意思決定会議の傍聴の仕組みを導入するとともに、取締役会への業務執行報告内容をより充実させること、必要に応じて外部専門家などの意見を聴取できるような仕組みを導入しました。

その他、リスクマネジメントと内部統制の充実など継続して点検することを確認しました。

iv. サブコミティの活動内容

2023年度は次の2つ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。それぞれの検討内容は、hhcガバナンス委員会に報告するとともに、取締役会においても活動について報告しました。

1) サステナビリティへの取り組み状況の点検

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）や生物多様性の対応状況を含む地球環境に配慮した事業活動の取り組み、サステナビリティ全般の開示、女性活躍推進、CSRD（Corporate Sustainability Reporting Directive）への対応状況に関する報告など、担当執行役から報告を受け、議論を行いました。

2) アクティビズムの動向や機関投資家の議決権行使に関する情報収集および執行部門における各種対応状況の点検

継続的な企業価値の向上と株主様の利益の確保に向けた取り組みについて、執行部門における取り組み状況や有事における備え等を点検するとともに、外部機関を通じた情報収集や議論を行いました。

(2)

v. その他各種研修会等の実施

当社の事業活動や経営環境への理解をより深め、取締役会における議論の充実、監督機能の発揮を企図し、様々な研修会や執行部門（執行役や社員等）との交流の場を企画・実施しています。

1) 社外取締役を対象とする研修会

新任社外取締役候補者	新任社外取締役	社外取締役(新任以外)
開示情報をベースに以下の事項について、就任前に説明を実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業理念を含む会社概要</li> <li>● 決算の概要</li> <li>● 当社コーポレートガバナンスへの取り組みの歴史およびその状況</li> <li>● 各種役員関連規程</li> <li>● その他就任に向けた事項</li> </ul>	事業活動、医薬品業界の動向、経営環境、hhc活動の具体例等について、担当執行役や組織長等による新任社外取締役研修会(のべ18回)を実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部有識者・外部専門家による講演会</li> <li>● 取締役会評価等において必要とされたテーマ 2023年度:「サイバーセキュリティに関する知見の習得」「経営の監督」</li> <li>● 役員コンプライアンス研修会</li> <li>● 工場、研究所および営業拠点への訪問および社員とのディスカッション</li> </ul>	新任社外取締役研修会には情報のアップデートを目的に、新任以外の取締役も任意で参加(オンデマンド配信も実施)

2) 執行役とのコミュニケーション

・ 新任社外取締役研修は対面での説明を基本とし、執行役が個別に担当職務について説明の上、当社の事業内容や活動について情報共有を行うとともに活発にディスカッションを行いました。

・ これらの研修は、対面に加え、ウェブ会議も活用し、新任以外の社外取締役も任意で参加しました。また、執行役の説明、質疑応答の様子を録画することで、取締役がオンデマンドで視聴できる仕組みにしています。

好事例として着目したポイント

(1) サクセッションプランの運用に関する取締役議長からのメッセージを記載

(2) 社外取締役に期待される役割を發揮するためのサポート体制として、新任の社外取締役等を対象とした研修会の内容について具体的に記載

## ソニーグループ株式会社 (1/1) 有価証券報告書 (2024年3月期) P90,93-94

## (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

## (vi) 上級役員を選解任方針・手続

当社では、CEOを含む執行役員及びソニーグループの経営において重要な役割を担う者を上級役員としています。

取締役会は、CEOを含む上級役員を選解任及び担当領域の設定に関する権限又はそれらに関する報告を求める権限を有しており、それらの権限を必要に応じて随時行使するものとしています。CEOを含む執行役の選任にあたって、取締役会は、指名委員会が策定するCEOに求められる要件やCEO以外の執行役候補が当社の業務執行において期待される役割等に照らして望ましい資質や経験、実績を有しているかの議論、検討を行ったうえで、適任と考えられる者を選任しています。また、執行役以外の上級役員については、その選解任状況に関する報告を受けています。

また、CEOを含む上級役員の任期は1年としており、その再任にあっても直近の実績も踏まえて同様の議論、検討、決定、監督を行います。なお、任期途中であっても、取締役会や指名委員会において必要と認める場合、執行役の職務継続の適否について検討を開始し、不適格と認められた場合には、随時、交代、解任を行います。

## (2) (中略)

## ② 企業統治に関するその他の事項

## &lt;取締役、取締役会及び各委員会を支える活動・施策&gt;

当社は、取締役会による経営に対する実効性の高い監督の実現を担保するために、様々な活動を行い、施策を講じています。主な活動・施策等は以下のとおりです。

## ■ 社外取締役による活動

社外取締役である取締役会議長が、取締役会の運営を主導するとともに、上級役員や社外取締役の間の適切な協力、コミュニケーションや連携を図っています。その具体的な取り組みの一つとして、社外取締役間の情報交換、認識共有を目的とした社外取締役会を原則として取締役会の開催日と同日に開催しています。

また、社外取締役による事業内容や経営課題の理解の促進、戦略議論の充実等を目的として、経営陣との戦略ワークショップ、取締役による事業現場訪問、取締役会議長とCEOとの打合せ等を複数回実施しています。2023年9月には、米国カリフォルニア州ロサンゼルス近郊に所在するSPEのオフィスやSony Interactive Entertainment LLCのゲーム開発スタジオ及びプロフェッショナル向け映像制作スタジオであるDigital Media Production Centerを訪問し、クリエイティブ制作の現場を視察するとともに、映画事業のマネジメントと意見交換を行いました。また、同年12月には、2日間にわたって戦略ワークショップを開催し、各事業セグメントのCEOを含む当社の経営陣との直接の対話を通じて、第五次中期経営計画に盛り込むべき内容を中心として、各事業を取り巻く環境及び課題、及びこれらに対応するための戦略について意見交換を行ったほか、新規事業開発を含む、ソニーグループとしての中長期的な戦略や課題についても集中的に議論を行いました。

## (3)

## ■ 事務局等の設置

取締役会における建設的な議論、活発な意見交換や各取締役の活動を支援するため、取締役会事務局及び各委員会事務局を設置しています。

各事務局は、取締役会や各委員会における議論に必要な資料を各取締役に対して事前に配布するとともに、経理情報、組織図、プレスリリース、外部のアナリストレポートや信用格付けレポート等の情報についても随時提供しています。取締役会・各委員会の前には、資料の事前配布及び議案の事前説明を行うとともに、案件によっては、臨時の説明会を開催し、取締役に詳細を説明しています。また、当日欠席した社外取締役に対して、後日、取締役会・各委員会において決議された内容等の説明を適宜行うこととしています。さらに、各事務局は、取締役会議長及び各委員会議長の監督のもと、会議の開催頻度や各回における議題数が適切に設定されるよう、年間の開催スケジュールや想定される審議項目を事前に各取締役に共有しています。

## ■ 必要な情報の提供等

取締役から必要な情報の提供を求められた場合には、各事務局がその提供に努めるとともに、円滑な情報提供が実施できているかどうか適宜確認しています。なお、取締役の役割・責務（委員としての役割・責務を含む）を果たすために必要な費用（外部専門家の助言を受けることや、各種セミナーへの参加費用等）については社内規程にもとづき当社が負担することとしています。

## ■ 監査委員会補佐役の設置

監査委員会の職務執行を補佐するため、監査委員会の同意のもと、取締役会決議により監査委員会補佐役を置いています。監査委員会補佐役は、ソニーグループの業務の執行に関わる役職を兼務せず、各監査委員の指示・監督のもと、自ら、あるいは関連部門と連携して、監査の対象となる事項の調査・分析・報告を行うとともに、必要に応じて監査委員会を補佐して実査・往査を行っています。

## ■ 取締役に対するトレーニング

当社は、新任取締役に對して、就任後速やかに、担当の上級役員又は外部専門家により、取締役や委員として求められる役割と責務（法的責任を含む）を主軸に置いたオリエンテーションを実施し、さらに、ソニーグループの事業・財務・組織・体制等に関するオリエンテーションを実施しています。また、就任後においても、社内規程にもとづきコンプライアンスに関する研修を行うとともに、会社の事業等に関する状況を含め、その役割と責務を果たすために必要な知識について、提供し、更新する機会を設けています。

## 好事例として着目したポイント

- (1) 上級役員を選解任手続きについて端的に記載
- (2) 社外取締役による活動について、実際の取組みや活動例を示しながら具体的に記載
- (3) 取締役等を支える活動や施策について具体的に記載

## サトーホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P43-44

## 【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

## 4) 取締役候補者等の選任と解任

当社は選任方針として、取締役会として適切な意思決定及び経営の監督を行うために、社内外から豊富な経験と専門性、優れた人格識見を有し、取締役会がその機能を発揮するため積極的に貢献できる者を透明性のあるプロセスの中で候補者として選任しています。

2021年4月より取締役会の諮問委員会として指名諮問委員会を設置しました（2024年6月現在の指名・報酬諮問委員会）。同委員会は独立社外取締役が委員長となり、且つ委員の過半数となる構成としており、個別候補者の選任・解任案の策定にとどまらず、選任方針や基準・手続きの決定、サクセッションプランの検証・検討を含む取締役会の構成・運営全般に係わる検討を行い、取締役会に対して答申・提言を行います。

取締役の選任・解任は以下の基準に基づき判断しています。

## a. 社内取締役候補者

執行役員の内、以下の各要素を保有すると認定される者

- ・中長期視点での戦略的判断力（本質を見抜く力、論理的思考力、先見性、決断力）
  - ・組織を纏め変革を促し完遂させるリーダーシップ（協働、変革、育成をリードし成果に繋げる力）
  - ・自社及び社会への高い倫理性と受託者精神（人格・識見、企業理念への共感、私心のなさ）
  - ・ベースとなる主体性と問題意識（市場、事業、自社資源、自らの資質向上）
  - ・社業に関する十分な経験・知識と横溢な気力・体力（実績、健康）
- 尚、代表取締役等の候補者については、上記各要素における優れた資質に加え、卓越した実績・成果が求められます。

## b. 社外取締役候補者

経営、学識、法務、財務等、異なる専門分野を持つ多様性に留意しつつ、ガバナンス上、社外取締役が半数以上となる構成を目指しています。

- ・事案の本質を見抜き、経営に対して課題を厳しく指摘できる者
- ・当社取締役会等への出席を優先できる者

## c. 選任・選定手続き

上記基準に基づき、取締役会の諮問に応じて、指名・報酬諮問委員会が協議して候補者案を作成、取締役会に対して答申・提言を行います。取締役会は、指名・報酬諮問委員会の候補者案を基に審議を行い、取締役候補の選任、または代表取締役及び業務執行取締役の選定を行います。

## d. 解任・解職手続き

代表取締役等の役割遂行状況が、客観的な情報を含め上記選定基準に照らし著しく乖離すると判断される場合、取締役会の諮問に応じて、指名・報酬諮問委員会が協議して解任・解職案を作成、取締役会に対して答申・提言を行います。取締役会は、指名・報酬諮問委員会の解任・解職案に基づき合議の上、その役を解くことができることとしています。また、取締役が上記の選任基準の事項を充足しないと認められる場合、取締役会は次期株主総会に候補者として上程しないことを定めています。

## 好事例として着目したポイント

- 取締役候補者の要件を社内取締役と社外取締役に分け、それぞれ端的に記載
- 取締役の選解任手続きについて端的に記載

## 株式会社 I N P E X (1/1) 有価証券報告書 (2023年12月期) P86-88

## 【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

## iii) 取締役会全体の実効性評価の結果概要

## 〔評価方法〕

2023年9月開催の社外取締役と監査役の会合において、前回の実効性評価より抽出されたアクションプランへの取り組み状況について中間振り返りを行うと共に、第三者評価機関の関与の仕方を含む2023年度の実効性評価の実施方法について議論を行いました。

その結果、外部の大手法律事務所を起用して、アンケート内容・構成、取締役会事務局の集計・分析手法及び改善案の妥当性の確認を行うこととしました。その後、11月開催の取締役会において、2023年度の実施方針、第三者評価機関からのレビューを受けた事務局作成のアンケート内容・構成など、2023年度の評価項目について審議を行いました。

同審議の内容を踏まえ、評価項目については以下のとおりとしたうえで、全ての取締役及び監査役に対して完全無記名のアンケート調査(WEB形式)を実施し、事務局にてアンケート回答結果の集計及び分析を行い、その集計・分析手法及びアクションプラン案の妥当性に関して第三者評価機関による確認・指摘を受けた上で、2024年1月の社外取締役・監査役と代表取締役との会合において、集計・分析結果及び今後の課題と取り組みについて議論を行い、2月の取締役会において、評価結果を確認しました。

## 〔評価項目〕

2023年度のアンケート項目は以下のとおりです。設問ごとに概ね4段階で評価する方式としており、具体的な意見の吸い上げのために、多くの質問に自由記述欄を設けました。

## 第1章〔自己評価〕

## 第2章〔取締役会の構成〕

## 第3章〔取締役会の運営〕

## 第4章〔取締役会への支援体制〕

## 第5章〔取締役会の役割・責務〕

## 第6章〔指名・報酬諮問委員会〕

## 第7章〔前回策定したアクションプランへの取り組み〕

## 第8章〔自由記述〕

## 〔前年度の実効性評価結果を踏まえた2023年度の取り組み〕

2022年度の実効性評価の結果を踏まえた2023年度の取り組み状況は以下のとおりです。

## 1. 経営戦略の議論の充実

- ・「INPEX Vision @2022」の進捗について定期的に取締役会で報告を実施。
- ・計画達成に特に大きく影響を及ぼす案件について、個別に審議事項を設定し、複数回の議論を実施。

## 2. 取締役会における議論の更なる活性化

- ・経営会議やそれ以前の社内における議論の論点紹介を充実。
- ・新規案件の決議に至る過程において、その背景事情を明らかにするとともに、必要に応じ複数回の審議を実施。
- ・中東地域情勢等のタイムリーなテーマについて、社外専門家等による講演会・取締役会との意見交換会を実施。役員懇親会等の交流機会の確保や社外役員向けの国内外主要操業現場の見学会を開催。

(中略)

## 好事例として着目したポイント

- 取締役会の実効性評価について、具体的な評価方法を示した上で、前年度の評価を踏まえた当年度の対応と当年度の評価結果に加え、更なる実効性向上に向けた取り組みについても具体的に記載

## 〔2023年度の評価結果の概要〕

社外取締役・監査役と代表取締役の会合、経営会議及び取締役会での審議の結果、2023年度の実効性評価の結果については以下の評価結果が確認されました。

- ・取締役会の構成について、メンバーの知見・経験は十分な多様性を備えており、取締役会の人数規模や社外取締役の割合についても概ね現状において問題はないものの、今後は、更なる多様性確保も含め、取締役会の在り方に係る議論を深化させるべき。
- ・事前説明会の開催や経営会議等での議論の共有及び専門用語の解説・注釈等の、取締役会の議論活性化に向けた取り組みはいずれも有効であり、継続するべき。
- ・非常勤役員の知見・理解向上に向けた機会提供については、社外専門家による講演会や、国内外操業現場等の見学によって十分確保されており、各取り組みを継続するべき。
- ・指名・報酬諮問委員会については、指名・報酬両分野における審議等において必要な役割を果たしている。今後は、指名・報酬諮問委員会の独立性の更なる強化を図るとともに、取締役会との連携強化の取り組みも継続・深化させるべき。

上記を含む個別の評価結果を総括した結果、2023年度の実効性は、全体として前年度に引き続き十分に確保されていると評価されました。

## 〔更なる実効性向上に向けた取り組み〕

取締役会の更なる実効性の確保に向け、今後の取り組みとして、以下のアクションプランが設定されました。

## 1. 経営戦略の議論の充実

- ・次期中期経営計画の策定に向けた「審議事項」を複数回設定し、十分な議論の機会・時間を確保する。

## 2. 取締役会の議論の活性化

- ・資料・事前説明等において、経営会議やその前段階の議論における論点・指摘の紹介、専門用語の解説・注釈の徹底等を充実させ、取締役会への上程プロセスを一層明確化する。
- ・取締役会メンバー以外も含めた適切な交流・意見交換の機会を設ける。また、必要に応じ国内外の現場見学を実施する。
- ・企業経営、サステナビリティ分野、主要事業国における環境政策・規制の動向、技術動向等についての取締役会メンバーの更なる知見向上への取り組みとして、社外専門家等による講演会等の手法を検討し、実施する。
- ・集中審議案件の提示等によるメリハリの効いた運営を継続し、重要事項に対する審議の質をより一層高める。

## 3. 指名・報酬諮問委員会の機能強化

- ・代表取締役社長のサクセッションプランについて、今後の指名・報酬諮問委員会での議論を深化させ、その結果を取締役に報告する。
- ・委員会の独立性強化のため、指名・報酬諮問委員会の委員長については社外取締役とする。
- ・指名・報酬諮問委員会での審議内容について、委員長他からの取締役会報告の更なる充実化を図る。

## 4. 取締役会の在り方に係る議論の深化

- ・取締役会メンバーの更なる多様性の確保(女性の増員、異業種経営経験者、外国人の参加等)、適正な取締役会の人数規模・構成について、引き続き指名・報酬諮問委員会にて議論を深化させる。

なお、第三者評価機関より、事務局による評価結果の集計・分析は適切に行われており、それらによる導き出された上記のアクションプランは妥当であるとの評価を得ております。当社は、今回の評価結果を踏まえて、引き続き、取締役会の実効性の向上を図ってまいります。

# 太陽誘電株式会社 (1/1) 有価証券報告書 (2024年3月期) P47-48

## 【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

### ・取締役会の実効性評価 (2023年度)

当社は、取締役会の実効性を高め、企業価値の向上を図るため、毎年1回取締役会の実効性評価を実施しております。外部評価機関の指摘を踏まえて評価項目、アンケート内容を見直すとともに、アンケートの配信から回答の集計までを外務評価機関が行うことで、評価プロセスの客観性と透明性を高めております。当期の評価プロセス及び評価結果は、以下のとおりです。

#### (1) 評価プロセス

- ① 外部評価機関の指摘・助言を踏まえて、当期の評価方法及びアンケート内容を検討し、取締役会へ報告。
- ② 外部評価機関が全取締役及び全監査役に対し、実効性評価アンケート（無記名方式）を実施。
- ③ 外部評価機関が、上記②のアンケートの結果を取りまとめ、議論が必要と思われる課題や意見を抽出して全取締役及び全監査役へ報告。
- ④ 上記③のアンケート結果について、検討会を実施。
- ⑤ 検討会で上がった意見や課題について、取締役会にて議論を行い、今後取り組むべき課題を決定。

#### (2) 評価（アンケート）項目

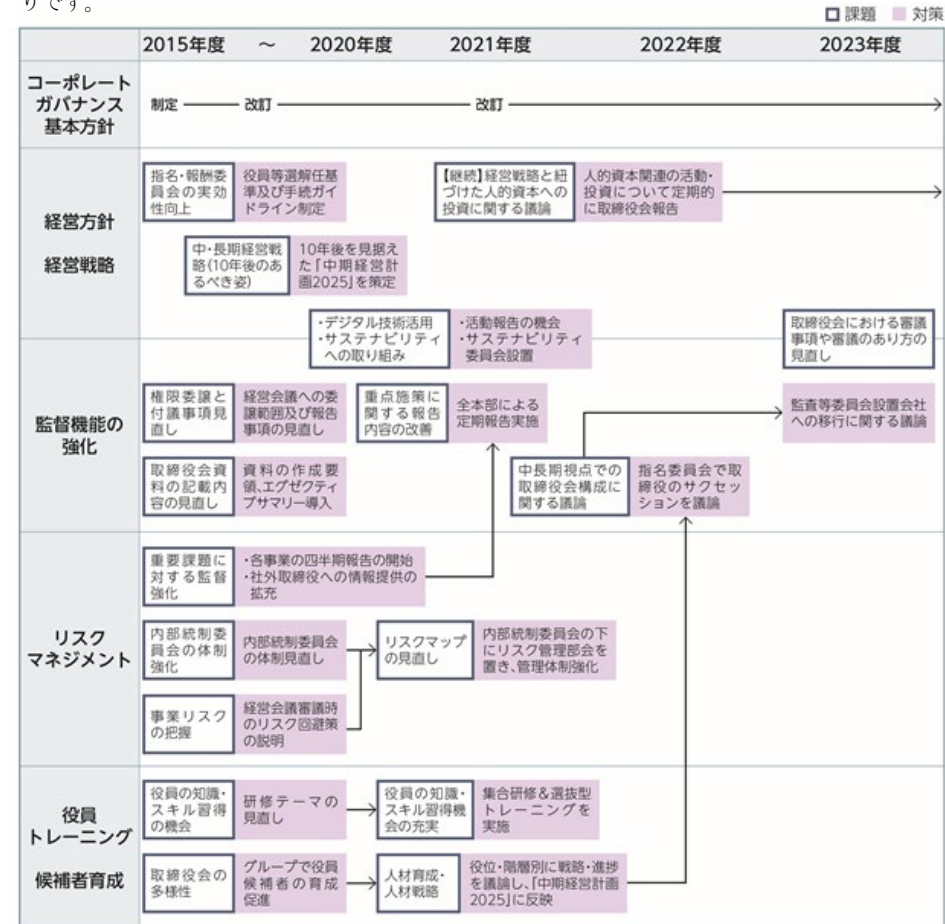
- ・取締役会の運営
- ・取締役会の構成・スキル
- ・経営戦略への取り組み
- ・持続的成長への取り組み
- ・企業倫理とリスク管理
- ・モニタリング
- ・株主との対話
- ・指名委員会・報酬委員会

#### (3) 評価結果及び今後の課題

外部評価機関より、真摯に取締役会の実効性評価に取り組み、企業価値の更なる向上に努めている点が評価されました。一方で、前回課題と認識された「経営戦略と紐づけた人的資本への投資に関する議論」については、評価の改善までに時間を要することから、引き続き課題と認識して取り組みを継続することといたします。また、監査等委員会設置会社への移行に伴い、「取締役会における審議事項や審議のあり方の見直し」を新たに取り組むべき課題として認識しました。これらの課題に計画的に取り組むことで取締役会の実効性の維持・向上に努めていきます。

### (4) 取締役会の実効性評価における主な課題と対策

当社がこれまで実施した取締役会実効性評価における主な課題と、その対策は以下のとおりです。



### 好事例として着目したポイント

- これまでに実施した取締役会の実効性評価において識別された課題と課題への対応を一対一対応させながら時系列で端的に記載

ヤマハ発動機株式会社 (1/1) 有価証券報告書 (2023年12月期) P62-63

【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

(b) 現状の体制と概要

(中略)

・取締役会・監査役会の構成の考え方

当社取締役会は、企業目的である「感動創造企業」のもと、当社の持続的成長と企業価値・ブランド価値の向上を支えることが役割であり、将来への成長戦略を確実に実行するため、経営陣の適切なリスクテイクや果敢な意思決定を支援する環境整備を行うとともに、株主・投資家の皆様をはじめとする様々なステークホルダーに対する責任の観点から、経営戦略の実行に伴う課題・リスクを多面的に把握し適切に監督します。

当社監査役会は、株主の皆様に対する受託者責任を踏まえ、取締役会から独立した機関として、事業の報告請求、業務・財産状況の調査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限を行使すること、取締役会等の重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べることを通じて、取締役の職務の執行、内部統制体制・業績・財務状況等について、適法性・妥当性の監査を実施します。

上記を踏まえて、当社取締役会・監査役会の構成は全体として知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に配慮した構成とすることとし、備えるべきスキルとして下記を抽出しました。

(i) スキルの選定理由・定義

企業経営	「感動創造企業」を企業目的に、180以上の国・地域に二輪車や船外機をはじめとする複数の事業を展開している。CASEなど、事業環境が大きく変化中でも持続的に成長するためには、グローバル企業やメーカー企業でのマネジメント経験を持つ役員が必要である。
新規事業開発/M&A	新たな成長分野を創出するためには、新規事業開発やM&Aの経験・知見を持つ役員が必要である。
財務/会計	売上高成長率とROICを用いて事業の位置づけを明確化し、経営資源を適正に配分するポートフォリオマネジメントを実行している。これを通じた成長戦略の推進と、株主還元強化を実現するために、財務/会計に関する知識・経験を持つ役員が必要である。
調達/製造	損益分岐点経営の推進のためには、調達や製造におけるコスト削減や生産性向上に向けた取り組みを継続して行う必要があり、メーカー企業での調達や生産に関する知識・経験がある役員が必要である。
技術/研究開発	CASEへの対応や、中期経営計画で示した新規事業を将来のコア事業へ成長させていくためには、基本技術・先進技術への知識や、イノベーションの経験がある役員が必要である。
マーケティング/ブランディング	多様化する顧客ニーズに的確に対応するためには、各市場に精通し、マーケティング/ブランディング/商品企画/広報・宣伝/営業戦略の立案・実行をした経験がある役員が必要である。

好事例として着目したポイント

- 取締役会・監査役会の構成の考え方を踏まえて抽出したスキルを一覧で示すとともに、スキルを選定した理由と定義を端的に記載
- 各役員の詳細性について、在任年数や性別を含めたスキルマトリクスを用いて記載

	IT/DX	経営基盤の強化や顧客体験価値の向上を実現するためには、ITの活用が不可欠であり、IT/DXに関する知識・経験を持つ役員が必要である。
E	環境/カーボンニュートラル	2050年のカーボンニュートラルを目指しており、この取り組みを加速するためには、環境分野に関する知識・経験を持つ役員が必要である。
S	DE&I/人財開発	グローバルな事業環境と変化の早い市場ニーズに対応するためには、多様な人財の確保、並びに各人のスキル強化が不可欠であり、DE&Iの推進や人財開発に関する知識・経験を持つ役員が必要である。
G	法務/リスクマネジメント	グローバルに事業を営む当社にとって、ガバナンス強化は重要である。国内外の法制度・各種規制の知識・経験を持ち、リスクを適切に評価し、予防・対策をリードできる役員が必要である。

(2) (ii) スキルマトリクス

役職	氏名	在任年数	年齢	性別	独立	グローバル経験	企業経営	新規事業開発/M&A	財務/会計	調達/製造	技術/研究開発	マーケティング/ブランディング	IT/DX	E	S	G
														環境/カーボンニュートラル	DE&I/人財開発	法務/リスクマネジメント
取締役	渡部 克明	10	64	男性		○	●				●					●
	日高 祥博	7	60	男性		○	●	●	●			●		●	●	
(中略)																
社外取締役	中田 卓也	10	65	男性	独立	○	●	●			●	●	●			
	田代 祐子	5	70	女性	独立	○	●	●	●			●			●	●
(中略)																
常勤監査役	齋藤 順三	5	64	男性		○			●						●	●
	妻夫 木雅	1	62	男性		○			●			●				●
社外監査役	米 正剛	5	69	男性	独立	○		●	●							●
	(中略)															

## 東洋建設株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年3月期）P53-55

## 【役員状況】 ※ 一部抜粋

## ② 社外役員状況

当社の社外取締役は6名、社外監査役は3名であります。

社外役員と当社との関係、選任理由及び期待される役割は以下のとおりです。

氏名	当社との関係	選任理由及び期待される役割
鳴澤 隆 (社外取締役)	人的関係、資本的関係 または取引関係その他の 利害関係はありません。	株式会社野村総合研究所において国内、海外での長年にわたる経営コンサルティング業務にて培われた企業経営に関する専門的な知見と海外事業における豊富な経験を有しております。また、スタートアップコーポレーション株式会社では、専務執行役員として同社の海外展開を主導し、事業会社での実務経験も有しております。今後も、これらの経験や知見を活かし、アナリスト目線で当社の経営全般に対する助言や監督を行っていただけると判断しております。また、同氏は、東京証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社の定める社外役員独立性基準を満たしていると判断しております。
松木 和道 (社外取締役)	人的関係、資本的関係 または取引関係その他の 利害関係はありません。	三菱商事株式会社において法務・コンプライアンス部門を率い、複雑な法的問題にも対処するなど幅広い実務経験に基づく専門的知見を有しております。また、複数の企業の社外取締役としての上場企業のガバナンスに関する豊富な経験も有しております。今後もこれらの経験や知見を活かし、独立した立場で当社の取締役会におけるガバナンス機能強化に向けた助言を行っていただけると判断しております。また、同氏は、東京証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社の定める社外役員独立性基準を満たしていると判断しております。
内山 正人 (社外取締役)	人的関係、資本的関係 または取引関係その他の 利害関係はありません。	電源開発株式会社において財務、人事労務、企画、総務部門のほかエネルギー関連業務等にも従事し豊富な業務経験や高度な専門性を有すると共に、取締役常務執行役員、代表取締役副社長執行役員等を歴任し同社を率いるなど、企業経営に関する豊富な経験と専門的知見を有しております。今後もこれらの経験や知見を活かし、当社の成長ドライバーである洋上風力建設事業に対する監督やガバナンス面での改善に向けて助言いただけると判断しております。また、同氏は、東京証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社の定める社外役員独立性基準を満たしていると判断しております。
岡田 雅晴 (社外取締役)	人的関係、資本的関係 または取引関係その他の 利害関係はありません。 なお、岡田氏が過去に 業務執行者であった大成建設株式会社との間に、 業務請負の取引関係がありますが、その割合は当社連結売上高の0.18%であります。	大成建設株式会社において、関東支店建築部長、同営業部統括営業部長（建築）などを務め、その後建築事業関連の営業を担当する執行役員として東南アジアをはじめとする海外を含め、全国20拠点の建設営業部門を牽引するなど、民間建築営業戦略等に関する豊富な経験と専門的知見を有しております。今後もこれらの経験や知見を活かし、民間建築事業の営業戦略への取り組みに対する助言や監督を行っていただけると判断しております。また、同氏は、東京証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社の定める社外役員独立性基準を満たしていると判断しております。
(中略)		

氏名	当社との関係	選任理由及び期待される役割
野中 智子 (社外監査役)	人的関係、資本的 関係または取引関 係その他の利害関 係はありません。	長年に亘り弁護士経験を有し、様々な法的問題に対処してきた豊富な経験を有するのみならず、最高裁判所司法研修所の民事弁護教官や法務省の新司法試験・司法試験予備試験審査委員を務めるなど、その法的知識や専門性は高く評価されており、独立、客観的な立場から監査機能を高めていただけると判断しております。なお、同氏は過去に社外役員となること以外の方法で企業経営に関与したことはありませんが、上記の理由により社外監査役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しております。また、同氏は、東京証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社の定める社外役員独立性基準を満たしていると判断しております。
川口 浩一 (社外監査役)	人的関係、資本的 関係または取引関 係その他の利害関 係はありません。	伊藤忠商事株式会社において国内、海外におけるビジネス経験を有し、また伊藤忠食品株式会社においては管理部門トップとして経営管理業務に携われ、経営管理全般、ガバナンス、事業リスク管理及びコンプライアンスに関する豊富な経験と専門的な知見を有しており、独立、客観的な立場から監査機能を高めていただけると判断しております。また、同氏は、東京証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社の定める社外役員独立性基準を満たしていると判断しております。

当社は、独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保するため、社外取締役及び社外監査役の活用に努め、その候補者は当社が定める「東洋建設 社外役員独立性基準」に基づき選定しております。また、当社は社外取締役6名及び社外監査役3名を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出ております。

## 好事例として着目したポイント

- 各役員を社外取締役、社外監査役として選任した理由と期待される役割について、それぞれ具体的に記載



## 日本たばこ産業株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年12月期） P75

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

## ・上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

上場会社における独立性の確保及び少数株主の利益を適切に保護することが、当社及び上場子会社の企業価値向上にとって必要不可欠であるとの考えのもと、上場企業として適切なガバナンス体制の構築に努めております。当社は意思決定に係る社内規程として全社的な責任権限規程を定めておりますが、上場会社においては選択的に当該規程を適用し、権限上の自由を与えることで、上場会社としての独立性を担保しております。

なお、当社の連結子会社である鳥居薬品は東京証券取引所に上場しております。同社における取締役の選任については、当社から独立した立場で上場企業として適正かつ透明なプロセスを経ており、企業価値・株主利益の向上に資するかという観点から検討を行っているものと認識しています。また、同社は、2020年3月26日の同社株主総会において、取締役の過半数を独立社外取締役で構成する取締役会体制への移行が決議されたことに加え、2023年11月には監査等委員会設置会社への移行を予定している旨を公表するなど、独立社外取締役を有効に活用した実効的なガバナンス体制の一層の強化を進めております。当社は、同社の独立社外取締役に対する選解任権限の行使に際して、一般株主の利益に十分に配慮しつつ、同社の企業理念への共感、事業に関する理解をベースに、より幅広い視点から経営を監督し、その透明性・公平性を一層高めるとともに、中長期視点で経営への適切な助言ができると考えられる者かどうか、議案ごとに適切に判断しております。

## 好事例として着目したポイント

- 上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する取組み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。