

コーポレート・ガバナンスに関する開示の好事例集



2019年11月29日
株式会社 東京証券取引所

我が国のコーポレート・ガバナンス改革は各般の施策により、取締役会の独立性の向上や任意の指名委員会・報酬委員会の活用が進むなど一定の進捗がみられています。

今後、我が国企業が持続的な成長と中長期的な企業価値向上を真に実現していく観点からは、企業においてコーポレートガバナンス・コードの趣旨について理解を深め、それらの実現に向けた取組の充実に繋げていくとともに、その取組内容について背景となる考え方も含めた良質な開示を行うことで、投資者と企業の対話が建設的であり、かつ深度のあるものとなっていくことが期待されます。

しかしながら、現状をみると、自社の置かれた環境等も踏まえた優れた取組を行うとともに投資者に対して分かりやすく充実した開示を行う会社がある一方、取組及び開示の内容がともに表面的なものに留まる会社も散見されるとの課題が指摘されています。

そこで、今般、当取引所では、

企業において、中長期的な企業価値向上等の実現を目指した取組の内容の検討や取組に関する開示の充実に向けた検討の参考としていただくとともに、

投資者において、企業との対話に際し、よい取組を行っている企業の具体例として活用していただくために、

上場会社から提出されたコーポレート・ガバナンスに関する報告書の記載を主な対象として、我が国において中長期的な企業価値向上を実現していく上で課題と指摘されている資本コストを意識した経営や取締役会の機能発揮等に係るコーポレートガバナンス・コードの各原則に関して、充実した取組が行われ、その内容が投資者に対し分かりやすく提供されていると考えられる開示例を、「コーポレート・ガバナンスに関する開示の好事例集」として取りまとめました。

(備考)

- 本事例集は、コーポレート・ガバナンスに関する報告書における開示を対象に掲載しておりますが、関連する法定の開示書類（株主総会招集通知など）、任意の開示書類（統合報告書など）における開示のうち、参考となりうるものも含んでおります。
- 好事例は、必要に応じて、記載事項の抜粋、レイアウト変更、書式の変更（太字・下線の追加など）を行っています。
- それぞれの好事例について、当取引所が好事例として評価したポイントを緑色のボックスにまとめております。

1. 資本コストを意識した経営

- エーザイ株式会社…………… 6
- 参天製薬株式会社…………… 8
- 三和ホールディングス株式会社…………… 10

2. 取締役会の機能発揮

① 取締役会の実効性に関する評価の分析・概要

- 三井物産株式会社…………… 14
- アサヒグループホールディングス株式会社…………… 17
- 株式会社荏原製作所…………… 19

② 取締役・監査役のトレーニング

- 株式会社みずほフィナンシャルグループ…………… 23
- コニカミルタ株式会社…………… 25

③ 任意の指名・報酬委員会の活動状況

- 株式会社T & Dホールディングス…………… 28
- 第一三共株式会社…………… 29

3. 取締役会の実効性確保のための前提条件

① 取締役会のスキルバランス、多様性、規模に関する考え方

- 株式会社三菱ケミカルホールディングス…………… 33
- 株式会社日立製作所…………… 34

② 取締役会の実効性確保に向けた取組

- 花王株式会社…………… 36
- 株式会社群馬銀行…………… 38

4. 政策保有株式の縮減

① 政策保有株式の縮減に関する方針・考え方 政策保有株式の保有の適否の検証

- 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ…………… 42

② 政策保有株式に係る議決権行使

- 澁谷工業株式会社…………… 44
- 日本プラスト株式会社…………… 45

5. アセットオーナーの機能発揮

① 基金型企業年金制度を採用する会社による取組

- パナソニック株式会社…………… 49
- 株式会社セブン&アイ・ホールディングス…………… 51
- 株式会社コロナ…………… 53

② 確定拠出型企業年金制度を採用する会社による取組

- 日本通運株式会社…………… 55
- 株式会社はるやまホールディングス…………… 56



1. 資本コストを意識した経営

(コーポレートガバナンス・コード 原則5-2)

原則 5 – 2 . 経営戦略や経営計画の策定・公表

【原則 5 – 2 . 経営戦略や経営計画の策定・公表】

経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人材投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

（本原則の背景・考え方）

■ 本原則の策定趣旨

- ✓ コーポレート・ガバナンス改革の目的は、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現すること
- ✓ 自社の資本コストを的確に把握した上で、事業ポートフォリオの見直しや設備投資・研究開発投資・人材投資等を含む経営資源の配分等の果敢な経営判断を行っていくことが必要

■ 資本コストの把握

- ✓ 自社の資本コストを的確に把握した上で、収益力や資本効率等に関する目標を提示

■ 果敢な経営判断の実現

- ✓ 目標を達成するために事業ポートフォリオの見直しや設備投資・研究開発投資・人材投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのか株主に説明

エーザイ株式会社（4523、市場第一部、医薬品、3月期）①

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年6月20日提出）

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示 ※抜粋

【原則5-2 経営戦略や経営計画の策定・公表】

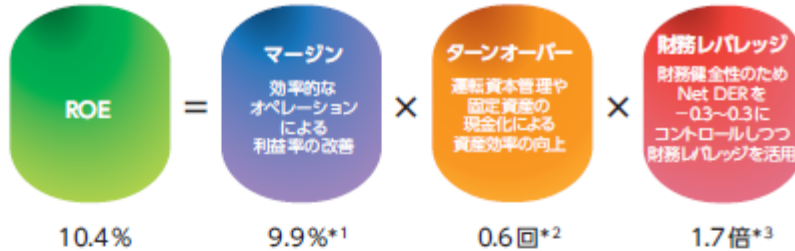
当社は**エクイティ・スプレッド（株主資本コストを上回るROE）を企業価値のKPIとしており、中長期的に10年平均で正のエクイティ・スプレッドの創出をめざします**。製薬企業はディフェンシブ銘柄であるものの、当社としては**保守的に株主資本コストを8%と仮定**しています。さらに、**戦略投資に対する投資採択基準（VCIC: Value-Creative Investment Criteria）を定め、約200種類のリスク調整後ハードルレートを用いた正味現在価値（NPV）と内部利益率（IRR）スプレッドをKPIとし、価値創造を担保**しております。

中長期的に正のエクイティ・スプレッドを上回る価値創造を追求し、当社の中期経営計画「EWAY 2025」の中間点である**2020年度にはROE 10%レベル、エクイティ・スプレッド2%レベルの達成**をめざし、最終年度の**2025年度にはROE 15%レベル、エクイティ・スプレッド7%レベルの達成**を意識しています。

- エクイティ・スプレッドを企業価値のKPIと定め、中長期的に10年平均で正のエクイティ・スプレッドの創出を目指す
- 株主資本コストは保守的に8%に設定
- 戦略投資に対する投資採択基準を定め、ハードルレートを用いたNPVとIRRスプレッドをKPIに設定
- 段階的にROEとエクイティ・スプレッドの目標を設定し、より高い企業価値の創造を追求

エーザイ株式会社（4523、市場第一部、医薬品、3月期）②

統合報告書2019 ※抜粋 (http://asia.cdn.euroland.com/arinhhtml/JP-EII/2019/IR_JPN_2019/index.htm)



*1 当期利益(親会社所有者帰属)/売上収益 *2 売上収益/総資産 *3 総資産/親会社の所有者に帰属する持分

ROEは、デュポン公式で「マージン(売上収益利益率)」「ターンオーバー(総資産回転率)」「財務レバレッジ」の3要素に分解することができます。エーザイでは、この3要素それぞれの最適化に取り組んでいます。

「マージン」の向上

「レンピマ®」「ハラヴェン®」「フィコンパ®」といった利益率の高い自社創製グローバルブランドの拡大に注力しています。パートナーシップの活用や優先プロジェクトへの選択と集中などにより、効率的なオペレーションを実現し、利益率の改善をめざしています。

「ターンオーバー」の改善

キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)管理による運転資本のコントロールに加えて、投資有価証券等を含む資産売却、棚卸資産の圧縮などで資産効率を高めています。2018年6月に改訂された「コーポレートガバナンス・コード」において、政策保有株式の便益・リスクの検証と保有方針の明確化が求められていますが、エーザイでは改訂に先駆けて政策保有株式の縮減に取り組んでいます。2018年度には政策保有株式のうち7銘柄(すべて全株式)を売却しました。

「財務レバレッジ」の利用

財務の健全性を確保しつつ最適資本構成を追求しています。格付シングルAレベルを維持する上で、Net DER*1 -0.3~0.3、親会社所有者帰属持分比率 50~60%、Net Debt/EBITDA*2 0~3年をKPIとして設定しています。財務規律に基づいた事業活動により着実に有利子負債は減少しており、2018年度末時点においてもネットキャッシュポジションを確保し、Net DERは-0.32倍、親会社所有者帰属持分比率は58.6%、Net Debt/EBITDAは-1.70年となりました。財務の健全性は十分確保できていることから、再びレバレッジ戦略は可能であると考えています。

- ROEを「マージン」、「ターンオーバー」及び「財務レバレッジ」の3要素に分解し、それぞれを改善・向上させる施策について具体的に言及
- 「ターンオーバー」の改善においては、政策保有株式の縮減について言及しており、2018年度には7銘柄を売却した実績も明示

参天製薬株式会社（4536、市場第一部、医薬品、3月期）①

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年6月28日提出）

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示 ※抜粋

【原則5-2】

【経営戦略や中長期の経営計画の策定・公表】

当社は、2020年までの長期的な経営ビジョン（Vision2020）である「世界で存在感のあるスペシャリティ・カンパニー」の実現に向けて、研究開発活動や事業開発などへの成長投資を積極的に実施するとともに、高い市場成長が見込まれるアジア、EMEAでの事業展開を積極的に推進しています。2018年6月には、「Vision2020」の実現および2020年以降の持続的成長に向けた道筋構築を目指し、2018－2020年度の中期経営計画「MTP2020」を発表しました。

「MTP2020」では、「顧客満足度」、「収益性」、「組織能力」の3つの向上を活動の軸に据え、グローバル事業戦略の推進による市場を上回る成長、製品パイプラインの拡充および新たな治療オプションの開発、事業基盤強化・効率化および人材組織力の強化を図ります。また、**利益の実現と成長への投資に積極的に取り組むことを前提に、3つの財務指標（売上成長率・コア営業利益率・フルROE）を達成目標として定めています。**

2020年度以降の長期ビジョン・戦略の構築にも着手しました。ライフスタイルの変化に伴う新たなニーズや、新しい技術の取り込み、グローバルな市場成長を視野にいれた事業戦略の構築を進めてまいります。

当社は、眼科領域で競争優位を構築することで、収益性を高め、キャッシュ創出力、ひいては株主価値の最大化を目指しています。また、資本効率や財務健全性など、当社にとって最適な資本構成を追求しながら、将来の成長のための内部留保と株主の皆様への利益還元の両方を適切なバランスにて実施することを資本政策の基本としています。これら収益性、資本効率および財務健全性、内部留保、株主還元を最適化することでROEの向上に取り組めます。

なお、**収益性については、資本コストを上回る利益を実現することを基本とし、そのための評価基準を定め、投資判断を行っています。**また、投下した資本の回収については、グローバルに拡大展開する事業の状況をモニタリングする経営管理体制の整備に加えて、税務を含むキャッシュマネジメントを通じたキャッシュ最大化に取り組んでいます。

当社では、長期ビジョンや中期経営計画を当社ウェブサイトを開示するとともに、株主総会や決算説明会等を通じて目標達成に向けた具体的な施策を説明しています。 <https://www.santen.co.jp/ja/ir/document/plan.jsp>

- 3つの財務目標（売上成長率・コア営業利益率・フルROE）を達成目標として設定
- 資本コストを上回る利益の実現のため、評価基準を定めた上で、投資判断を実施

参天製薬株式会社 (4536、市場第一部、医薬品、3月期) ②

中期経営計画「MTP2020」 ※抜粋 (<https://www.santen.co.jp/ja/ir/document/pdf/mtg2018to2020.pdf>)

利益の実現と成長への投資に積極的に取り組む

売上成長率

6%以上
(CAGR)

市場を上回る成長

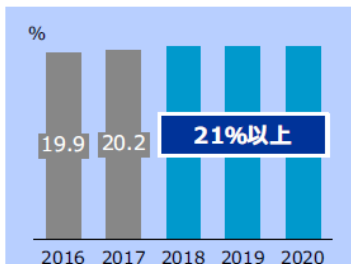
	売上 CAGR	市場 成長率*
日本	2.5%以上	> 0.0%
アジア	16%以上	> 8.2%
EMEA	10%以上	> 2.7%

(*2017年～2020年 参天推計)

コア営業利益率

21%以上
(期間平均)

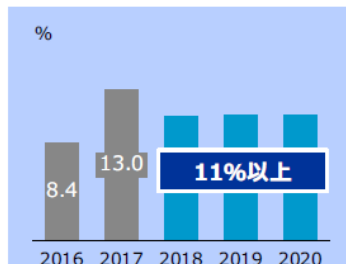
“利益率”の維持・向上



フルROE

11%以上
(期間平均)

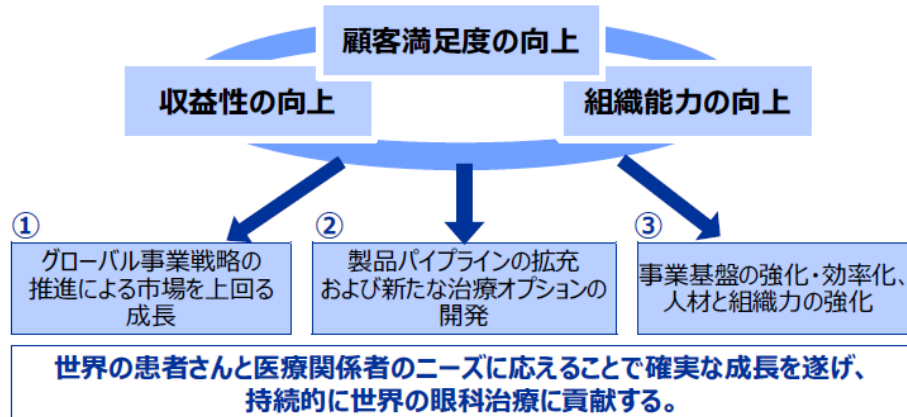
“資本効率”の維持・向上



基本方針

- 「世界で存在感のあるスペシャリティ・カンパニー」の実現
- 2020年度以降の持続的成長に向けた道筋の構築

3つの「向上」



- 3つの財務目標について、過去実績との比較とともに分かりやすく説明
- 「世界で存在感のあるスペシャリティ・カンパニー」の実現という基本方針のもと、収益性、顧客満足度、組織能力の3つの「向上」を掲げた上で、具体的な事業戦略についての説明を実施

三和ホールディングス株式会社（5929、市場第一部、金属製品、3月期）①

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年6月28日提出）

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示 ※抜粋

【原則5-2 経営戦略や経営計画の策定・公表】

当社は、定期的に資本コストを検証し（現状WACCは6%に設定）、資本コストをふまえたSVA（当社独自EVA）*を経営の重要な柱のひとつと位置づけています。

収益計画や資本政策の立案においては、SVAをプラスで推移させること（企業価値の増大）を基本方針とし、併せてROEや自己資本比率などの目標も設定しております。

また、事業ポートフォリオの見直しや、各投資（M&A投資、設備投資、研究開発投資、人材投資等）も環境等を総合的に勘案し、営業利益、SVA、ROE等の定量的指標で検証し、企業価値向上に資するよう努めています。

一方、資金配分（株主還元）の一環として、配当性向の目処を親会社株主に帰属する当期純利益の35%を目安とすることを基本方針としています。

* $SVA = \text{税引後営業利益} - \text{投下資本} \times WACC(6\%)$

- 定期的に資本コストを検証し、それを踏まえたSVAをプラスで推移させることを収益計画や資本政策立案の際の基本方針に
- 事業ポートフォリオの見直しや設備投資、研究開発投資等についても営業利益、SVA、ROE等で検証し、企業価値向上に努める

三和ホールディングス株式会社 (5929、市場第一部、金属製品、3月期) ②

第三次中期経営計画(2019-2020) ※抜粋 (<https://www.sanwa-ss.co.jp/info/setsu20190515.pdf>)

8. 数値目標 1/2

- ✓ 売上高、各利益は過去最高を継続し、営業利益率は8%台へ
- ✓ SVA・ROEは順調に改善し、企業価値を積み上げる見込み

	2018年度実績	2020年度予想	2018年度比
売上高	4,100億円	4,500億円	+9.8%
営業利益	315,9億円	375.0億円	+18.7%
営業利益率	7.7%	8.3%	+0.6%
SVA	127億円	(注1) 159億円	+32億円
ROE	13.5%	(注2) 14.1%	+0.6%

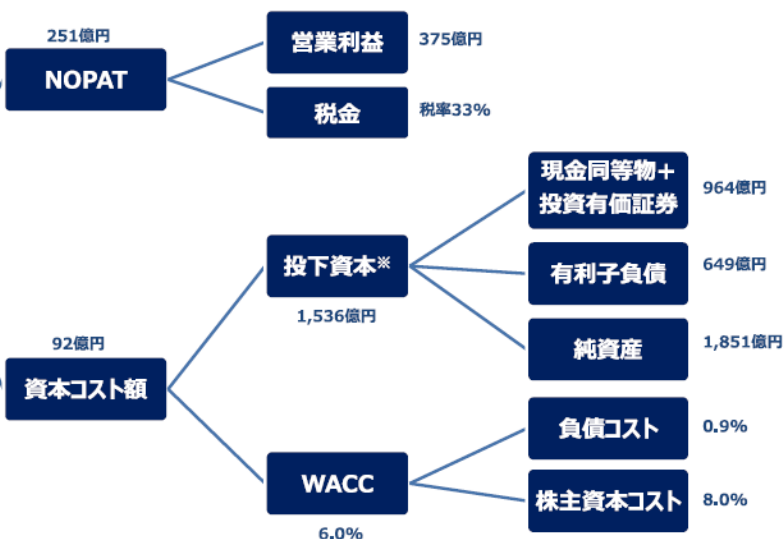
参考資料7. SVAツリー

SVA

SVAは、当社独自の経済的付加価値指標として2001年より採用
株主・債権者の期待収益を意識した事業運営を行うことを目標

数値は連結中計目標値
(2020年度)

第三次中期計画目標
159億円



- 企業価値の積上を目指し、より高いSVA及びROEを目標として設定
- SVAツリーを明示し、どのようにSVAが算出されているかを分かりやすく説明



2. 取締役会の機能発揮

- ① 取締役会の実効性に関する評価の分析・概要
(コーポレートガバナンス・コード 補充原則4-11③)

補充原則 4 – 11③ . 取締役会の実効性の分析・評価

【補充原則 4 – 11③】

取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体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すべきである。

(本原則の背景・考え方)

■ 本原則の策定趣旨

- ✓ 取締役会がその役割・責務を実効的に果たすためには、取締役会全体が適切に機能しているか、構成や運営状況等を定期的に検証し、課題を抽出することで、問題点の改善や強みの強化等の措置等を講じていくという継続的なプロセスが必要

■ 取締役会全体の実効性に関する分析・評価の実施

- ✓ 分析・評価に際しては、各取締役が自分自身及び取締役会全体についての評価を行うことが、議論の出発点になると考えられるため、少なくとも自己評価の実施
- ✓ 分析・評価の独立性・客観性をより高める観点から、上場会社の判断により、外部の眼を入れた評価の実施も考えられる（英国では3年に一度の外部評価が求められている）
- ✓ 評価項目についても、実効性向上のための重要ポイントや優先課題の変化に合わせ、定期的な見直しが必要

■ 分析・評価結果の概要の開示

- ✓ 分析・評価の結果について、評価を通じて認識された課題を含め、適切に概要を開示すべき
- ✓ 例えば、①評価方法、②アンケート項目、③前年度の実効性評価の結果として認識された課題への対応状況、④本年度の評価結果、⑤さらなる実効性向上に向けた課題を示すことも有用と考えられる

三井物産株式会社（8031、市場第一部、卸売業、3月期）①

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年6月20日提出）

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要 ※抜粋

(iii) 取締役会の実効性の評価

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。2019年3月期の取締役会の実効性評価の方法及び結果の概要は以下のとおりです。

< 評価方法 >

(1) 2019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、運営状況及審議内容等に関するアンケートを実施（以下「2019年3月期アンケート」）。

(2) 同年2月1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、取締役会の実効性に関する意見交換を実施。

(3) 2019年3月期アンケート及び社外役員会議の結果を踏まえ、同年2月12日開催のガバナンス委員会において議論。

(4) 同年3月20日開催の取締役会において、ガバナンス委員会の答申を踏まえて議論した後、2019年3月期の取締役会の実効性の評価を確定。

なお、**2018年11月開催のガバナンス委員会において、第三者起用による取締役会実効性評価方法も含めたプロセスの妥当性を検証した結果、従前の自己評価の有効性が認識されたため、2019年3月期の取締役会実効性評価については、自己評価方式を継続するとの結論に至りました。**

< アンケートの項目 >

2019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ており、当該項目に関する自由コメント欄を設けています。更に、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2019年3月期の取組み>

2018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、2019年3月期は以下の点に取り組みました。なお、実効性向上のための課題や課題解決のための施策の取り組み状況については、2018年9月及び同年12月に開催されたガバナンス委員会でも確認・報告等がなされました。

・取締役会の構成について

2018年11月に開催された当社研修所における合宿フリーディスカッション（以下「合宿フリーディスカッション」）の中で当社のガバナンス・機関設計を議論する等、選択する機関設計に応じた最適な取締役会の構成の在り姿について議論を深めました。また、実業経験を有する内山田竹志氏（トヨタ自動車株式会社会長）の選任を2019年6月20日開催の定時株主総会に付議し、同株主総会において選任されました。

2019年3月期アンケートでは、取締役会の構成に関し、社外役員の大多数が肯定的に評価しておりますが、将来課題として全休人数を減らすべきとの意見や社外取締役比率を上げるべきとの意見、実業経験者を増やしたことを評価する意見、指名委員会での社外取締役に求められる知識・経験・属性の議論を期待するなどの意見もありました。

・取締役会での審議項目について

社外役員を交えて議論するのに適した議題設定を策定するとともに、内部統制、リスクマネジメント、サステナビリティ、サイバーセキュリティ等全社的なテーマや世の中のトレンド・時事を踏まえた議題について取締役会で議論する機会を設けました（※）。また、社外役員会議にて「資本市場の反応・関心事項」等を議論しました。加えて、個別営業案件の審議を通じ、石炭事業についての当社方針を議論した他、非資源事業領域への取組方針等を議論しました（※）。

2019年3月期アンケートでは、取締役会の審議項目に関し、社外役員の大多数が肯定的に評価しており、全体でも大多数の回答者から、前期より改善がみられるとの回答が得られました。

（中略）

- 具体的なアンケート項目を含めた評価方法の概要を説明するとともに、自己評価方式を採用している理由についても言及
- 前年度に実施した実効性評価の結果を踏まえた本年度の具体的な取組を記載

三井物産株式会社（8031、市場第一部、卸売業、3月期）②

（つづき）

・取締役会の審議方法について

昨年度の実効性評価において、取締役会の審議方法について、フリーディスカッションの機会を設定を望むとの意見があったことを受け、2018年11月に合宿フリーディスカッションの機会を設け、以下のテーマについて取締役・監査役全員によるフリーディスカッションを行いました。

-当社がバナンス・機関設計

-持続的成長の実現に向けたテーマ・現状・論点

-持続的成長の実現を支える当社人材像

2019年3月期アンケートでは、取締役会の審議方法に関し、社外役員の大多数が肯定的に評価しており、全体でも大多数の回答者から、前期より改善がみられるとの回答が得られました。一方、更なる改善を図るための今後の課題として、社外取締役に個別案件の重要性をよく認識してもらうためにも経営会議での議論・ニュアンスを正確に伝える必要があるとの意見もありました。

・諮問委員会に関する事項について

2019年3月期には、各諮問委員会の審議内容・結果の取締役会への報告を拡充した他、各諮問委員会での開催頻度の設定や議論を充実させる取り組みが行われました。

2019年3月期アンケートに関し、社外役員の大多数が肯定的に評価しており、全体でも大多数の回答者から、前期より改善がみられるとの回答が得られました。一方、各諮問委員会の審議内容の取締役会への報告が増え透明性は増したが今後の取締役会での議論に期待する等の意見もあり、更なる改善に向けた課題を認識しました。

<評価結果の概要>

前期の取り組みを踏まえ、2019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及び取締役会での審議の結果、**2019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。**

-昨年の課題である①「取締役の構成」、②「取締役会の審議項目」、③「取締役会の審議方法」、④「諮問委員会」について改善された旨の意見が多数。

-取締役会は多様性に富み、実効的な経営の監督を担保する体制が整えられている。

-取締役会の資料準備、情報提供、スケジュールリング等、取締役会事務局による支援は適切に行われており、取締役会は円滑に運営されている。

-取締役会では審議時間が十分確保されており、建設的な議論・意見交換が行われている。

-取締役会において会社としての方向性や事業戦略が活発に議論されている。また、社外役員も交えた取締役・監査役によるフリーディスカッションの機会を活用し、当社の持続的成長実現に向けた幅広い議論が行われた。

-取締役会には全社的・多角的にリスクを分析した結果が報告されており、かかる報告を踏まえ、取締役会では取締役・監査役各自の知見に基づき、リスクに関する指摘・検討が行われている。

-取締役会は、内部統制システムやリスク管理体制の整備・運用状況を適切に監督している。

-個々の取締役・監査役は、業務執行から独立した客観的な立場から、経営陣に対する監督・監査を行うとの取締役会の責務を理解した上で、十分な時間・労力を費やして取締役・監査役としての職責を果たしている。

-取締役・監査役が役割・責務を果たすために必要な知識の習得等を行う機会及び費用は適切に確保されており、また、社外役員と経営陣、会計監査人、及び内部監査部門との連携体制も概ね確保されている。

上記の内容を総括した結果、当社取締役会は、2019年3月期の取締役会の実効性は適切に確保されていると判断しました。**一方で、実効性を更に高めていくための課題として、次に示す事項について取り組んでいく必要性が認識されました。**

三井物産株式会社（8031、市場第一部、卸売業、3月期）③

（つづき）

<更なる実効性向上に向けた取組み>

・個別営業案件の審議の深化

取締役会に付議される個別営業案件と全社戦略等との関係や全社戦略・事業計画については、過去の実効性評価での意見・課題認識を踏まえ、以下の施策を実施してきました。

2017年3月期

個別営業案件の説明資料の見直しを行い、当社の戦略や資産ポートフォリオにおける位置付けを示すことで、当該個別営業案件の議論を通じて会社の大きな方向性の議論ができるように努めた。

2018年3月期

企業戦略や中期経営計画等、会社の大きな方向性について、より多くの議論の機会を設けるべく、事業計画につき審議した他、新中期経営計画につき、社外役員会議を経て、取締役会で審議。また、社外役員会議にて、「資本市場の関心事項と当社 IR 活動」や「当社の Digital Transformation」をテーマに議論。

しかしながら、今期においても、個別営業案件の中で全体像が把握しづらい等の意見が複数ありました。

これらの意見を踏まえ、セグメント戦略における個別営業案件の位置付けが分かり易く伝わる資料作成を更に意識することなどにより、個別営業案件審議の深化に努めて参ります。

・合宿フリーディスカッションについて

合宿フリーディスカッションに関し、「会社の方向性、事業戦略の議論ができた」、「議論の活性化が促された」、「合宿形式が良かった」との意見があり、取締役・監査役全員が次年度も継続実施すべしと回答しました。一方、改善点として、テーマやフリーディスカッションの実施方法に関しては工夫し、更なる進化を期待する旨の意見がありました。

これらの意見を踏まえ、テーマの選定やフリーディスカッションの議論方法を工夫・改善の上、合宿フリーディスカッションを継続して参ります。

・取締役会運営の更なる改善について

取締役会の運営に関して、①事前資料配布の更なる早期化、②重要な個別営業案件の審議の充実化、③書面決議の更なる活用、④経営会議での議論のより正確・客観的・鮮明な共有を求める意見がありました。

これらの意見を踏まえ、当社取締役会では、①ドラフト段階での資料共有、②重要案件に関する、資料の記載充実、より長い時間配分、担当営業部に加え、事業統括部長による説明などより社外役員に対し、より客観的・多角的な情報提供、③書面決議の更なる活用、④経営会議での議論のより正確・客観的・鮮明な共有など、取締役会運営の更なる改善に取り組んで参ります。

・諮問委員会について

取締役会の諮問委員会について、「委員会での検討・議論が充実してきているが、委員以外の取締役の理解がどこまで進んでいるか分からない」との意見や諮問委員会での議論の取締役会への報告の更なる充実を期待する意見がありました。各諮問委員会の方向性・活動方針に関する取締役会での審議の充実化や諮問委員会の活動の取締役会への定期的な報告の継続等に取り組んで参ります。

・実効性評価方法について

取締役会の実効性評価方法については、定期的に第三者評価を実施するのが良いとの意見や、自己評価の方法やアンケート内容に関し第三者から助言・評価を取り付けるべきとの意見がありました。

当社取締役会では、これらの意見を踏まえ、来期の実効性評価については、第三者評価を起用する方向で検討して参ります。

当社取締役会は、上記の点を含め、取締役会の実効性の維持・向上に引き続き取り組み、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参ります。

➤ 評価結果の概要とあわせて、更なる取組が必要な事項を、これまでの経緯を含めて開示

アサヒグループホールディングス株式会社（2502、市場第一部、食料品、12月期）①

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年3月26日提出）

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示 ※抜粋

（補充原則4-11③）

当社取締役会は、“企業価値向上経営”の更なる深化のため、「攻めのガバナンス」の実現に向けた2018年度における取締役会の実効性を分析・評価いたしましたので、その結果の概要を以下の通り開示いたします。

I. 分析・評価結果の概要

i) 結論

・当社取締役会は、2018年度の取締役会は、「有効に機能している」と結論付けました。

ii) 分析・評価

- ・各取締役及び監査役による実効性評価アンケートでは、多くの質問項目に「十分できている」又は「概ねできている」との回答が高い割合を占めました。
- ・また、ほぼすべての質問項目に、提案、提言、問題点の指摘などがあり、特に、「取締役会と指名委員会との分担」、「海外を含むグループガバナンス」、「リスクマネジメント」や「企業風土の形成」などの点に、高い課題認識が見られました。
- ・上記アンケートに加え、客観的な意見を得るため、第三者により、社外取締役全員、取締役会議長及び代表取締役社長兼CEOにインタビューを行い、その評価意見の説明を受けました。

iii) 昨年度に認識した課題への対応に対する実効性評価アンケートによる評価

- ・認識した課題に関し、ガバナンス向上、ESG、新グループ理念制定に関する議論などを行いました。その結果、全ての課題につき、アンケートにて関連する項目で、十分又は概ねできているとの評価が多数となり、改善が進んでいることを確認しました。
- ・このなかで、継続的に改善すべき点として、「持続的な取締役会の実効性向上」については、サクセッション・プランの取締役会での議論やグローバルリスクマネジメントに関して、「企業の社会的価値・ESGに関する議論の推進」については、取締役会としてどのように役割を果たし、モニタリングしていくべきかについて、「グループに共通する企業風土の醸成」については、取締役会と執行側の役割の分担について、より一層の議論を行うべきとの認識となりました。

II. 今後の取り組み

当社取締役会は、各取締役及び監査役から多くの提言を受けて議論した結果、以下の3点を課題として認識し、取締役会の実効性の向上を図ってまいります。

i) 実効的なコーポレートガバナンス体制の強化－取締役会と指名・報酬委員会の実効性の向上－

・取締役会が担うべき事項、執行側が担うべき事項、協働すべき事項の共通理解の確立

・取締役会と、指名・報酬委員会それぞれで所管する事項の整理

ii) グループガバナンスの強化に向けたリスク体制の整備

・取締役会としての、HD及び重要なグループ会社トップのサクセッションの監督の整理

・取締役会として認識し、モニタリングするリスクの整理・確定及びそのモニタリング方法の策定

iii) ESGへの取組みのレベルアップ

・ESGの取組みにおいて、取締役会が担う役割の明確化

・ESGの取組み状況をモニタリングする仕組みの構築

III. 分析・評価方法

当社の取締役及び監査役は、コーポレートガバナンスの実質化を目指し、2018年度における取締役会の実効性を分析・評価するため、2018年12月から2019年1月にかけて、取締役会事務局が第三者の意見を受けて作成し、取締役会が承認した実効性評価アンケートにより、各自評価を行いました。

また、客観的な意見を得るため、第三者により、2018年12月に、全社外取締役、取締役会議長及び代表取締役社長兼CEOに対するインタビューを実施するとともに、上記アンケート回答の写しと取り纏め結果を第三者に提供して評価意見を受け、さらに、アンケート結果の解析支援、ベンチマーク指標の提供等の支援を得ました。

- 前年度に認識した課題への対応に関する評価とそれを踏まえた継続的に改善すべき点を具体的に記載
- 今後の課題とそれに向けた取組の概要を具体的に記載

アサヒグループホールディングス株式会社 (2502、市場第一部、食料品、12月期) ②

(つづき)

当社取締役会は、上記の各取締役及び監査役への実効性評価アンケートによる評価結果の取り纏め及び、第三者のインタビュー及び上記アンケート結果に基づく評価意見を参考として、**2019年2月及び3月の取締役会において議論を行い、評価を決定いたしました。**

IV. 評価項目

実効性評価アンケートの大項目は以下のとおりです。

1. 取締役会の役割と責務
2. 取締役会の議論と取り組み
3. 経営陣への委任
4. 適切なリスクテイクの支援
5. グローバルリスクマネジメント、内部統制
6. 取締役会の構成
7. 経営陣幹部と取締役の選任、サクセッション
8. 経営陣の報酬
9. 株主・投資家、ステークホルダーとの対話

- 実効性評価の実施方法を具体的な評価項目と合わせて記載
- 第三者機関の知見を評価に活用
- 自社ウェブサイトで公表した、分析・評価結果の概要の参考資料において、図解を用いるなどして取締役会実効性評価の取組を分かりやすく説明する工夫

2018年度「当社取締役会の実効性の分析・評価」結果の概要について
【ご参考】2018年取締役会実効性評価の取組み (2019年3月26日)

実効性評価における評価項目の設計

取締役会実効性評価における評価項目は、その時々当社が採る経営戦略と外部経営環境を考慮のうえ、毎年、設計を行います。

これにより、単なる踏襲・模倣ではない、当社取締役会が、よりいっそう「コーポレートガバナンスを実質化」することにつながり、「実効性を高める」こととなる領域に焦点をあてます。



設計における
基本的な考え方

- 経営戦略や経営環境をベースに、当社取締役会の実効性を評価する上で、焦点を当てるべき重要な論点・要素を検討
- 経営戦略としては、当社が採る、ホールディングスとしての戦略・計画、事業ポートフォリオ戦略、国際展開、国内外のグループガバナンス、新たな価値の創出に向けた取組み等を考慮
- 経営環境としては、当社に課された、国内外のすべてのステークホルダーの期待、法令・社会の要請等を考慮
- 当社のコーポレートガバナンスが、我が国におけるベストプラクティスとなるよう、評価項目によっては、平均以上に高い要求水準とする

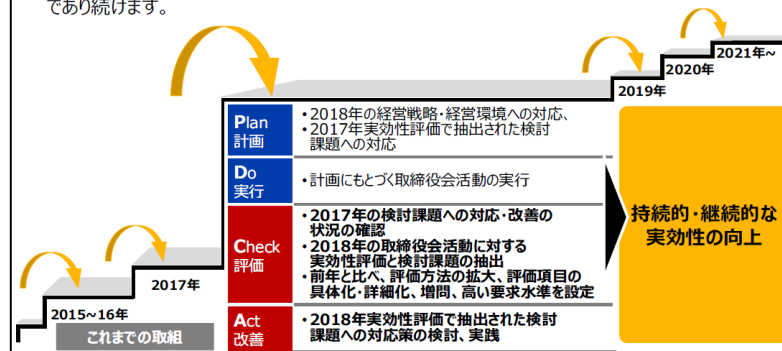
継続的な実効性向上に向けた取組

当社取締役会として、実効性を持続的・継続的に向上することが重要と考えております。

そのため、各年で評価、評価結果による検討課題の抽出、次年度以降で対応・改善、これらを年次のPDCAのメカニズムとして設けます。

取締役会実効性評価はPDCAの「Check/評価」、この結果に基づき対応策・改善策を検討・実践することがPDCAの「Act/改善」に該当します。

時間と共に変わる、経営戦略や経営環境、また、時代・社会の要請に応える取締役会であり続けます。



株式会社荏原製作所 (6361、市場第一部、機械、12月期) ②

(つづき)

③今後の対応

当社取締役会は、以下の各事項について今後継続的に取り組むことで取締役会の実効性をさらに高めていくことを確認しました。

・**企業価値の向上に資する長期的な課題及び中期経営計画の進捗と課題に関する議論の充実**

・**重要な課題について、取締役会審議後の取組・改善状況の継続的なモニタリング・実行に向けた後押しの強化**

・**取締役会の規模・構成の定期的な検証**

・**社外取締役のサクセッションプランに関する議論の充実**

○参照：「2018年度取締役会評価の結果の概要」全文

⇒<https://www.ebara.co.jp/about/ir/Governance/evaluation/index.html>

➤ 今後の対応について具体的に記載

➤ 取締役会の実効性評価の概要を株主総会前に公表

2018年度 当社取締役会の実効性に関する評価結果の概要について (2019年2月22日)

<p>2018年度 当社取締役会の実効性に関する評価結果の概要について</p> <p style="text-align: right;">2019年2月22日 株式会社 荏原製作所</p> <p>当社は、コーポレートガバナンスを有効に機能させるために、取締役会がどのように貢献しているかを検証し、課題を抽出し、改善を図る目的で、取締役会自身が取締役会全体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することとしております。</p> <p>この度、2018年度における当社取締役会の実効性について、分析・評価を行いましたので、その結果の概要を以下の通り開示いたします。</p> <p>1. 分析・評価のプロセス</p> <p>当社取締役会は、第三者機関の協力を得て、各取締役への質問票^①を作成し、その回答結果の分析を行うとともに、質問票の回答結果を踏まえ、各取締役の考えを直接確認するため、すべての取締役と個別インタビュー^②を実施し、質問票・個別インタビュー結果分析を行いました。当社取締役会は、上記の分析に関わる第三者機関からの報告に基づき、2019年2月の取締役会で取締役会の実効性について議論し、その評価と今後の対応を確認しました。</p> <p>2. 分析・評価結果の概要</p> <p>上記分析の結果、当社の取締役会及び委員会の現状に対する各取締役の評価は総じて高く、取締役会及び委員会において重要な課題に対する十分な議論が行われており、適切に運営されていることが分かりました。昨年度の評価で認識された課題（成長戦略など長期的な課題の抽出・議論の充実、中期経営計画^③の継続的なモニタリング、取締役会の規模・構成の検証、代表執行役社長・取締役会議長・社外取締役のサクセッションプランに関する議論の充実）については、取組・改善が進んでいること、また、取締役会における議論については、社外取締役・社内取締役双方の努力、社外取締役に経営経験者が増えたことにより議論の質が高まっていること、社外取締役については自らの役割の重要性を認識しつつ経験・専門性に基づく発言がなされており、議論への貢献が高いことを確認しました。以上から、当社取締役会は、取締役会の監督機能が十分に発揮され、より高い実効性が確保できていると評価しました。</p> <p>一方、企業価値の向上に資する長期的な課題の抽出・議論の充実及び中期経営計画の進捗状況のモニタリングについては今後も継続して取り組む必要があること、取締役会の監督機能を高めるため、取締役会で審議された課題についてはその後の取組・改善の状況をモニタリングし、その実行を強く促していく必要があることを認識しました。また、当社の事業・経営環境の変化に対応して、当社にとってあるべき取締役会の規模・構成を確保するため、取締役会の監督機能の実効性に関わる重要な要素について、定期的に検証していく必要があることを確認しました。</p> <p style="text-align: center;">1 / 2</p>	<p>今後継続的に取り組むことで取組の進捗と課題に関する議論の充実に継続的なモニタリング・実行</p> <p style="text-align: center;">以上</p> <p>社外取締役・社内取締役の規模・構成、社内/社外の構成割合、重要な課題への取組状況、審議された課題（委員長）と役割、審議時間、議論の状況等）情報提供、コミュニケーション（本市場への情報発信の状況等）</p> <p>取締役会の規模、社外取締役と社</p>
--	--

^③ 2017年度を初年度とする3か年の中期経営計画（E-Plan2019）。



2. 取締役会の機能発揮

- ②取締役・監査役のトレーニング
(コーポレートガバナンス・コード 原則4-14)

原則 4 – 14. 取締役・監査役のトレーニング

【原則 4 – 14. 取締役・監査役のトレーニング】

新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

【補充原則 4 – 14①】 社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務（法的責任を含む）を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。

【補充原則 4 – 14②】 上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。

（本原則の背景・考え方）

■ 本原則の策定趣旨

- ✓ 取締役・監査役が、その役割・責務を果たすために必要な知識等を自らの努力のみで習得することは、必ずしも容易ではなく、上場会社が機会の提供や費用の負担等、継続的な支援を行うことが必要
- ✓ また、取締役会はこうした対応が適切にとられているかを確認すべき

■ 個々の取締役・監査役に適合したトレーニング

- ✓ 社内役員であれば、役員としての役割・権限や、自らが負うことになる法的責任等、また、役員経験のある社外役員については、その上場会社における事業特有の知識の習得・更新など、個々の取締役・監査役に適合したトレーニング機会を、就任時・就任後において継続的に提供することが必要

■ トレーニング方針についての開示

- ✓ 上場会社におけるトレーニングの支援等の方針について適切な開示が必要（社内役員、社外役員で方針が異なる場合には、それぞれについて十分な説明）
- ✓ トレーニングの方針と合わせて、具体的な実績を記載することも考えられる

株式会社みずほフィナンシャルグループ (8411、市場第一部、銀行業、3月期) ①

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年7月5日提出）

【補充原則4-14-2】（取締役のトレーニング）

当社の取締役は、その役割を果たし、取締役会がモニタリング機能・アドバイジング機能を発揮できるよう、当社グループを取り巻く経営環境や事業の状況等に関して、常に能動的に情報を収集し、研鑽を積んでおります。当社は取締役に対して、期待される役割・責務を果たす上で必要となる「知識習得・向上の機会」を継続的に提供・斡旋しております。

新任取締役に対し、その就任に際し、会社法および関連法令やコーポレート・ガバナンスに関する情報等、取締役に求められる役割と責務を果たすために必要な知識を習得できる機会を提供し、就任後も必要に応じて、各取締役に応じた機会を提供しております。

さらに、社外取締役に対しては、その就任の際、また、就任後も継続的に、当社グループの事業・財務・組織等に関する必要な知識を習得できるよう、各社外取締役に応じた機会を提供することとしております。

なお、取締役に対するトレーニングの方針については、「コーポレート・ガバナンスガイドライン」第6条第6項に記載しております。

（日本語：https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/g_report.html#guideline）

（英語：https://www.mizuho-fg.com/company/structure/governance/g_report.html#guideline）

□主な取り組み内容

1. 全取締役への「知識習得・向上の機会」

- ・当社および中核3社等の新任取締役向けに、外部講師（弁護士）による、取締役の義務と責任を中心とした研修を実施
- ・取締役会における各種付議/報告等により、当社グループの経営全般を俯瞰
- ・「コンプライアンス・お客さま保護」および「人権啓発」に係る外部講師による研修会を毎年定期的開催（当社グループの全役員が対象）
- ・職務執行上必要な場合には、担当役員等からの個別説明、外部専門家の助言・外部研修（当社が費用負担）等の機会を提供

➤ 全取締役向け、社外取締役向け及び社内役員向けと区分をした上で、それぞれに必要な知識習得・向上の機会を提供しており、特に社外取締役に向けては、就任時・就任後のフェーズに分けて提供した上で、その概要を実績（回数、期間等）も交えて記載

2. 社外取締役への「知識習得・向上の機会」

<就任時>

- ・新任の社外取締役に対し「就任時集中説明」を個人別を実施
 - 担当執行役および取締役会室長等から、企業理念、事業内容、経営戦略、経営計画、財務、ガバナンス態勢等を説明

<就任後（2018年度実績）>

- ・社外取締役会議（※）
 - 2018年度は2回開催し、社外取締役が互いに情報交換して認識の共有を行い、取締役会の運営のあり方や実効性評価の進め方、新しい経営計画策定への対応に関する意見交換等を実施

※「社外取締役会議」の役割・構成・運営については、「Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要） □監督 ○社外取締役会議」に記載しておりますので、ご参照ください。

- ・経営状況オフサイトミーティング（2018年6月～2019年3月、のべ21回）
 - 執行役社長、カンパニー長、グループ長、海外地域本部長等の執行ラインが社外取締役とフリーディスカッションを行い、社外取締役との相互理解を深める
- ・取締役会後の昼食会（取締役会の都度）
 - 社内役員との情報交換を通じて、必要な知識を習得する
- ・役員懇親会（夕食会）
 - 執行ラインの経営陣に対する理解を深める
- ・中核3社の部店長会議への陪席
 - グループ戦略方針に基づく執行計画・状況に対する理解を深める
- ・取締役会議案の事前説明の徹底および事後フォローの実施（取締役会の都度）
 - 関連する金融専門用語や業務内容も説明することにより、議案の理解を深め、取締役会での議論の充実を図る

株式会社みずほフィナンシャルグループ（8411、市場第一部、銀行業、3月期）②

（つづき）

3. 社内役員への「知識習得・向上の機会」

執行役等の社内役員に対しても、取締役同様、各役員に期待される役割・責務に応じて必要な「知識習得・向上の機会」を、以下の研修等を行うことにより継続的に提供しております。

- ・「新任常務向けケーススタディ研修」の実施
 - 過去の危機事象の真因分析を踏まえ、危機管理に求められる役員・リーダーの意識と行動について体感し、理解を深める
- ・「危機管理広報の基礎知識」研修の実施
- ・「事業継続管理研修」を毎年定期的に実施
 - 過去の危機事象における教訓や経験を風化させずに受け継ぎ、グループにおける事業継続管理の枠組みおよび緊急事態への応態勢・危機管理態勢に対する理解を深めるべく毎年定期的に実施
- ・新任執行役員向けのコンプライアンス研修等

コニカミノルタ株式会社（4902、市場第一部、電気機器、3月期）

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年6月28日提出）

【補充原則4-14-2 取締役・監査役のトレーニング】

当社は、取締役選任基準に従い、取締役に求められる資質を有する者を指名委員会において取締役候補者に選定しますが、新任取締役の知識、経験等の実情に合わせてトレーニングの必要性を確認し、必要な場合はその機会を適宜、提供いたします。

- (1) **新任の独立社外取締役に、就任に当たり当社グループの組織、事業及び財務をはじめ、中期経営計画の内容及び進捗状況などの情報提供**を行います。また、**各事業及びコーポレート横断機能に関する基本情報の提供**を行います。
- (2) **独立社外取締役に、当社各事業の開発、生産、販売及びサービス等の現場への視察を実施し、担当の執行役から最新の情報提供**を行います。

なお、**2018年度の実績は以下のとおり**です。

- (a) 国内視察（生産拠点、販売拠点。含む子会社。）
合計3回実施。延べ10名の社外取締役が参加。
- (b) 海外視察（生産拠点、販売拠点。含む子会社。）
合計4回実施。延べ5名の社外取締役が参加。
- (c) 研究発表会
3名の社外取締役が二つの事業領域の研究発表会に参加。
- (d) 社外展示会
2名の社外取締役が社外展示会に参加。

- (3) **新任の社内取締役に、外部機関が実施するガバナンスに関する研修の機会を提供**します。

▶ トレーニングの概要について、簡潔ながら具体的な項目に分けた上で実績（参加人数・回数等）を含めて記載



2. 取締役会の機能発揮

- ③任意の指名・報酬委員会の活動状況
(コーポレートガバナンス・コード 補充原則4-10①)

補充原則 4 – 10①. 任意の指名・報酬委員会の設置

【補充原則 4 – 10①】

上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、**経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化**するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名委員会・報酬委員会など、**独立した諮問委員会を設置することにより、指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべき**である。

（本原則の背景・考え方）

■ 本原則の策定趣旨

- ✓ 経営陣（特にCEO）の選解任及び経営陣に対し適切なインセンティブを与える報酬制度の設計・運用は、企業にとって重要な戦略的意思決定であることから、任意の指名・報酬委員会の活用により、そのプロセスに関して、独立性・客観性を強化することが重要

（本原則に関連する最近の動向）

■ 経産省・コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針の改訂（2018年9月）

- ✓ 委員会の構成について、社外取締役が務めることが原則であることを明確化した上で、(1)社外役員が少なくとも過半数であるか、又は、(2)社外役員とそれ以外の委員が同数であっても委員長が社外役員であることを検討すべき旨を追記

■ 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2018年6月）

- ✓ 投資者と企業との対話をより建設的で実効的なものとしていく観点から、より充実したガバナンス情報の提供とともに、提供方法の改善が必要
- ✓ 取締役会や委員会等（監査委員会及び監査等委員会を除く）〔の活動状況〕については、企業間で相当のバラつきがあると見込まれ、まずはコーポレート・ガバナンスに関する報告書における記載の充実を促すことが考えられる

➤ コーポレート・ガバナンスに関する報告書の記載要領改訂（2019年2月）

- ✓ 取締役会や委員会等（監査委員会及び監査等委員会を除く）の活動状況（開催頻度、主な検討事項、個々の委員の出席状況等）について記載することが望ましい旨を追加

株式会社 T & Dホールディングス (8795、市場第一部、保険業、3月期)

コーポレート・ガバナンスに関する報告書 (2019年8月1日提出)
指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会に関する補足説明 ※抜粋

指名・報酬委員会の概要

【目的】

・当社は、役員の選解任および役員報酬等に関する公正性・妥当性について審議し、経営の透明性の確保および説明責任の向上を図るため、取締役会の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しております。

【任務】

・当委員会は、当社および直接子会社の役員の選解任および役員報酬に関する事項や当社の代表取締役社長後継者計画に関する事項などについて審議し、取締役会に対して審議結果を報告するとともに必要に応じて意見具申を行っております。

(代表取締役社長および経営陣幹部の選解任への関与状況)

・当委員会は、代表取締役社長および経営陣幹部について、会社業績評価や担当部門評価等に基づく役員別評価結果の審議を行っております。代表取締役社長および経営陣幹部の選解任(再任・不再任)は、役員別評価に加え適格性を確認のうえ審議し、審議結果を取締役に報告するとともに必要に応じて意見具申を行っております。

(代表取締役社長後継者計画への関与状況)

・後継者計画に関する事項については、当委員会において計画の妥当性および定期的な候補者の見直し等について審議し、取締役会に対して審議結果を報告するとともに必要に応じて意見具申を行っております。

【構成】

・委員は、取締役社長および社外取締役で構成され、独立性および中立性を確保するために、委員の過半数を社外取締役から選任しております。また、委員長は、社外取締役の中から、委員の互選により選定することとしております。

【指名・報酬委員会の活動状況】

2018年度は全7回開催し、各回ともに委員の出席率は100%となっております。
主な審議・報告内容は以下のとおりです。

第1回：取締役等に対する株式報酬制度の導入について

取締役の任期短縮にかかる定款変更について

第2回：取締役・監査役・補欠監査役候補者の選任について

直接子会社の役員人事について

第3回：2017年度役員評価について

役員報酬に係る役員内規の制定について

第4回：サクセッションプランについて

コーポレートガバナンス・コード改訂への対応について

第5回：直接子会社の役員人事について

第6回：執行役員の選任について

直接子会社の役員人事について

第7回：役員処遇に係る役員内規の改正について

企業内容等の開示に関する内閣府令改正に係る役員報酬制度等の開示について

【各委員の出席状況】

委員の肩書き	氏名	役職	出席状況
委員長	松山 遙	社外取締役	7回すべてに出席
委員	大庫 直樹	社外取締役	7回すべてに出席
委員	檜垣 誠司	社外取締役	7回すべてに出席
委員	上原 弘久	代表取締役社長	7回すべてに出席

- 指名・報酬委員会について各回の議題及び検討内容を記載
- 委員会の構成を、それぞれの役職・出席状況と合わせて記載

第一三共株式会社（4568、市場第一部、医薬品、3月期）

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年6月18日提出）

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会に関する補足説明 ※抜粋

当社は、経営と執行の監督機能の強化並びに経営の透明性を確保することを目的として、取締役、監査役並びに執行役員候補者の選定、取締役の解任、CEOの選解任及び報酬等の決定に関わる社長の諮問機関として指名・報酬両委員会を設置しており、その構成メンバーは、社外取締役を過半数とする3名以上の取締役としております。なお、現在、両委員会は、全て社外取締役で構成されております。

両委員会の構成（2019年6月17日現在）は、次の通りです。

【指名委員会】

委員長：社外取締役 宇治 則孝

委員：社外取締役 福井 次矢、釜 和明、野原 佐和子

オブザーバー：社外監査役 樋口 建史

【報酬委員会】

委員長：社外取締役 釜 和明

委員：社外取締役 宇治 則孝、福井 次矢、野原 佐和子

オブザーバー：社外監査役 泉本 小夜子

- 委員会の構成を、それぞれの役職と合わせて記載
- 委員会の開催回数と審議内容の概要を記載

両委員会の2019年3月期の活動状況は次の通りです。

【指名委員会】

4月、8月、9月、11月、12月、1月、2月及び3月の計8回開催し、取締役・執行役員候補者選定、社長・CEO後継者育成計画、相談役・顧問制度等について審議いたしました。

【報酬委員会】

4月、5月、10月、1月、2月及び3月の計6回開催し、取締役・執行役員賞与の支給額並びに算定基準、譲渡制限付株式の割当、役員報酬水準の検証等について審議いたしました。



3. 取締役会の実効性確保のための前提条件 (コーポレートガバナンス・コード 原則4-11)

原則4－11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件

【原則4－11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための**知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべき**である。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

【補充原則4－11①】

取締役会は、**取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべき**である。

(本原則の背景・考え方)

- **本原則の策定趣旨** ※取締役会の実効性の分析・評価は前述
 - ✓ 取締役会は、CEOをはじめとする経営陣を支える重要な役割・責務を担うもの
 - ✓ 取締役会がその機能を適切に発揮していく観点からは、会社の事業・ステージ、経営環境や経営課題に応じて、取締役会が全体として適切な知識・経験・能力をバランス良く備え、多様性と適正規模を両立していることが重要
 - ✓ コード改訂では、多様性にジェンダーや国際性の要素が含まれる旨を明確化
- **取締役会における知識・経験・能力のバランス・多様性の確保**
 - ✓ 取締役会が果たすべき役割・責務を十分に検討した上で、備えておくべき知識・経験・能力を取締役会全体として確保できるよう、適切な取締役の選任を進めるべき
- **取締役会の知識・経験・能力のバランス・多様性・規模に関する考え方の開示**
 - ✓ 取締役会が全体としてどのような知識・経験・能力などを備えるべきか、また、それらが必要と考える理由（経営環境や経営課題の解決と関連づけて説明することが望まれる）について投資者に開示されるべき
 - ※ 投資者にとってより付加価値の高い記載とする観点からは、合わせて、多様性の確保に向けた具体的な目標・取組等について開示を行うことも考えられる
 - ※ なお、実際に、取締役会全体として必要と考える知識・経験・能力及びそれらをどのように具備するかを投資者に対して分かりやすく説明する観点からは、スキルマトリックスを活用することが望ましいと一部の投資者より推奨されている



3. 取締役会の実効性確保のための前提条件 (コーポレートガバナンス・コード 原則4-11)

①取締役会のスキルバランス、多様性、規模に関する考え方

株式会社三菱ケミカルホールディングス（4188、市場第一部、化学、3月期）

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年7月4日提出）

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示 ※抜粋

〈補充原則4-11-1 取締役会の構成についての考え方〉

（コーポレートガバナンス基本方針「経営の健全性と効率性を高める体制の整備」2.（2））

当社グループの経営の基本方針を策定し、適切に経営を監督するため、**経営経験、財務・会計、科学技術・IT・生産、リスクマネジメント、事業戦略・マーケティング、法務・法規制等、国際性・多様性の各項目の観点で高度な専門的知識と高い見識を有する取締役を選任**します。

また、取締役会の監督機能の強化を図るため、取締役の過半数は執行役を兼任しません。

第14回定時株主総会 招集ご通知 ※抜粋

株主総会参考書類

議案及び参考事項

議案 取締役12名選任の件

取締役12名全員は、本総会終結の時をもってその任期を満了いたしますので、指名委員会の決定に基づき、取締役12名をご選任願いたいと存じます。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位及び担当	取締役候補者に特に期待する分野*						
			経	財	技	リ	戦	国	
1	小林 喜光	取締役会長 指名委員	再任		●	●			●
2	越 智 仁	取締役兼執行役社長 指名委員	再任		●	●	●		
3	藤原 謙	取締役兼執行役常務 報酬委員	再任				●	●	●
4	Gern H. Prohaska グレン・フレデリクソン	取締役	再任			●	●	●	●
5	浦 田 尚 勇	取締役 監査委員	再任			●	●	●	
6	伊 達 英 文	執行役常務	新任			●	●		●
7	小林 茂		新任			●	●	●	
8	伊 藤 大 義	取締役 監査委員、報酬委員	再任	●	●				
9	國 井 秀 子	取締役 指名委員、監査委員	再任	●	●				●
10	橋 本 孝 之	取締役 指名委員	再任	●	●				●
11	程 近 智		新任	●	●				●
12	菊 池 きよみ		新任					●	●

*ご参考までに、各取締役候補者に特に期待する分野を3つまで記載しております。

- コーポレートガバナンス基本方針において、取締役に求められる専門知識等として、経営経験、財務・会計、科学技術・IT・生産、リスクマネジメント、事業戦略・マーケティング、法務・法規制等、国際性・多様性を具体的に明示
- 招集通知において、取締役候補者のスキルマトリックスを記載し、基本方針で示した専門知識等毎に取締役候補者に特に期待する分野を明示

株式会社日立製作所（6501、市場第一部、電気機器、3月期）

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年6月28日提出）

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示 ※抜粋

<補充原則4-11-1>

当社コーポレート・ガバナンス・ガイドライン第2条乃至第5条において、取締役会の規模、取締役の構成・適性及び社外取締役の独立性の判断基準について定めている。上記<原則3-1. 情報開示の充実> (4)参照。

コーポレート・ガバナンス・ガイドライン ※抜粋

第2条（取締役会の規模）

取締役会には、意見の多様性と効率的な運営が求められることから、取締役会の員数は、20人以下の適切な人数とする。

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に際し、前項の方針に従って最適な取締役の員数を検討する。

第3条（取締役の構成）

指名委員会は、取締役候補者の決定に当たり、以下の事項を考慮する。

1. 取締役会の経営監督機能及び意思決定機能の実効性を確保するため、**取締役候補者の有する経験や専門知識等の多様性**、社外取締役とそれ以外の取締役（執行役兼務者及び当社グループ出身の非執行取締役）の構成比等を考慮する。

2. 取締役会の継続性を保つため、新任の取締役候補者が候補者の全て或いは殆ど全てを構成することとならないよう考慮する。

3. **取締役会に新しい視点や意見が継続的にもたらされるよう、取締役候補者が当社取締役に就任してからの年数や年齢を考慮するものとする。**

指名委員会は、原則として、75歳に達した者を取締役候補者としない。但し、特別の場合、75歳以上の者を候補者としてある。

第4条（取締役の適性）

指名委員会は、取締役候補者を決定する際、以下の事項を考慮するものとする。

1. 取締役候補者が、人格、識見に優れた者であること
2. 社外取締役候補者が、第5条に定める独立性の判断基準を満たすことに加え、**会社経営、法曹、行政、会計、教育等の分野で指導的役割を務めた者又は政策決定レベルでの経験を有する者であること**

第5条（社外取締役の独立性の判断基準）

指名委員会は、以下の事項に該当しない場合、当該社外取締役に独立性があると判断する。

1. 当該社外取締役の2親等以内の近親者が、現在又は過去3年において、当社又は当社子会社の取締役又は執行役として在職していた場合
2. 当該社外取締役が、現在、業務執行取締役、執行役又は従業員として在職している会社が、製品や役務の提供の対価として当社から支払いを受け、又は当社に対して支払いを行っている場合に、その取引金額が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度当たり、いずれかの会社の連結売上高の2%を超える場合
3. 当該社外取締役が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度当たり、法律、会計若しくは税務の専門家又はコンサルタントとして、当社から直接的に1,000万円を超える報酬（当社取締役としての報酬を除く）を受けている場合
4. 当該社外取締役が、業務を執行する役員を務めている非営利団体に対する当社からの寄付金が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度当たり、1,000万円を超えかつ当該団体の総収入又は経常収益の2%を超える場合

- コーポレート・ガバナンス・ガイドラインにおいて、意見の多様性と効率的な運営の観点から、取締役会は「20人以下の適切な人数」とする方針とし、指名委員会が最適な員数を検討する旨を記載
- 取締役候補者の多様性を考慮する旨、新しい視点が継続的にもたらされるよう就任からの年数等を考慮する旨を記載
- 社外取締役に求められる経験等を、会社経営、法曹、行政、会計、教育等の分野での指導的役割等と具体的に明示



3. 取締役会の実効性確保のための前提条件 (コーポレートガバナンス・コード 原則4-11)

②取締役会の実効性確保に向けた取組

花王株式会社（4452、市場第一部、化学、12月期）①

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年8月13日提出）

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示

7 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（原則4-11-1、原則2-4）

上記6記載の指名方針に従い、以下の通り取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスと多様性を確保します。また、取締役会の規模については、適正配置した執行役員への権限委譲を前提として、事業の拡大等に対応した意思決定の迅速化を図るための取締役会の簡素化と適切な審議、執行の監督を行うために必要な多様な人材のバランスを勘案し、適切な規模とします。

社内取締役については、適切な経営戦略等の立案、審議等に必要グローバルな運営を含む、よきモノづくりに関わる研究開発、マーケティング、販売及び生産等の部門の運営及びこれらの部門を支援するコーポレート機能に関する部門の運営経験並びに当社を取り巻く事業環境及びこれに対応するための当社の強み・課題に対する理解を重視して指名します。

社外取締役については、経営戦略等の審議等に当たって、社内取締役だけでは得られない多様な、例えば、グローバルな経験を含む当社と異なる分野の製品・サービスを提供する会社の経営経験者及びコンサルタントや学識経験者等が有する経験、専門性及び高い見識を有していることを重視し、あわせて独立性にも配慮して指名します。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約半数を目途とします。

常勤監査役については、社内より、会計財務等の会社管理、事業等の運営、研究開発・生産から販売までのサプライチェーン及び海外経験等の各人のこれまでの業務経験及びこれから得た知見等のバランス及び海外業務の経験や業務執行者からの独立性を確保できる資質を重視して指名します。

社外監査役については、監査に必要とされる会計財務や法律に関する高い専門性と見識、それを生かすことができる豊富な経験及びプロフェッショナルとしての高い倫理観を有していること、そして法令上の社外性、独立性に関する適格性を重視して指名します。また、監査役会の独立性、中立性を高めるため、監査役会の過半数を独立基準を満たす社外監査役とします。

監査役についても、経営戦略等の審議等に必要経験、資質、専門性等を有しているかを指名の際に重視します。

また、知識・経験・能力だけでなく、**性別、人種、国籍等のダイバーシティ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、これらの多様な人材の役員への登用を進めます。**

（女性の活躍については、後掲「株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 その他（女性の活躍に向けた取組みについて）」参照

女性の社会参画のためのガイドライン「女性のエンパワーメントのための指針～平等はビジネス向上の鍵」への署名について：

www.kao.com/jp/corporate/sustainability/topics/sustainability-20101020-002/

- 社内取締役・社外取締役それぞれに求められる知識・経験・能力を区別して明記した上で、取締役会の多様性確保等の観点から社外取締役を取締役会の約半数とする旨を明記
- また、性別、人種、国籍等のダイバーシティも重視し、多様な人材（人財）の役員への登用を進める旨を記載

花王株式会社（4452、市場第一部、化学、12月期）②

（つづき）

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年8月13日提出）
ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 ※抜粋

➤ 役員候補となる女性の育成に向けた取組について記載するとともに、社員及び管理職に占める女性比率を記載

＜女性の活躍に向けた取り組みについて＞

当社では、**企業理念である「花王ウェイ」において文化、国籍、信条、人種、性別などのダイバーシティ（多様性）を尊重することを謳っており、多様な社員の力を引き出し、その多様な力を束ね、時代の変化を捉えて、新たなブレイクスルーを起こすことが、企業の持続的成長に繋がると考えています。**その考えのもと、意欲・能力に応じた育成・登用を進めています。花王単体では、女性社員比率は23.8%ですが、女性管理職比率は16.8%です。特に、コンシューマープロダクツのマーケティング企画・商品開発、消費者研究・消費者交流、商品広報などの分野では、社員における男女比率はほぼ同等で、管理職に占める女性比率は36.1%と、多くの女性が主導的立場を担い活躍しております。なお、2018年1月に設立したソフィーナビューティカウンセリング株式会社及びカネボウビューティカウンセリング株式会社の社長は女性が就任しています。

引き続き、**意欲ある女性の育成・登用を進めながら、経営幹部育成研修への女性の参加促進等を通じて、役員候補となる女性を増やしていく考え**です。

社員及び管理職に占める女性比率は、2018年12月末現在において以下のとおりです。

【女性社員比率】

花王株式会社：23.8% 国内花王グループ全体：51.4% 海外関係会社を含めたグループ全体：49.8%

【管理職に占める女性比率】

花王株式会社：16.8% 国内花王グループ全体：18.4% 海外関係会社を含めたグループ全体：27.3%

MSCI日本株女性活躍指数（WIN）に選定

米国のMSCI社による指数で、MSCIジャパンIMIトップ500指数構成銘柄の中から、女性活躍を推進する性別多様性スコアが高い日本企業を選別しており、花王は2018年に選定されました。

「MSCI日本株女性活躍指数（WIN）」：米国のESG研究の最大手であるMSCI社が開発した指数。職場における高い性別多様性を指向・維持し、かつ高い財務クオリティを持つことにコミットする日本企業のパフォーマンスを表す。

当社のダイバーシティとインクルージョン尊重の理念やそれを推進する取り組み、そして性別等の属性によらず活躍できる組織風土が評価され、当社は2013年、2015年、2018年に「なでしこ銘柄」に選定されました。なお、「ダイバーシティ経営企業100選」には、初年度の2013年に選定されています。

「なでしこ銘柄」：東京証券取引所と経済産業省が共同で企画したもので、2013年から毎年、東証一部上場企業の中から、業種ごとに、女性が働き続けるための環境整備を含め、女性人材の活用を積極的に進めている企業を選定している。

「ダイバーシティ経営企業100選」：経済産業省が企画したもので、多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営を行っている企業を2013年から選定・表彰している。

株式会社群馬銀行（8334、市場第一部、銀行業、3月期）

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年6月25日提出）
コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由の開示 ※抜粋

【原則4-1-1 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

当行は、社外取締役を含む取締役候補者の指名に関する手順の過程において、性別や年齢、出身業界等を問わず候補者の抽出・絞込みを行い、検討を重ねた結果として、現在においては取締役会のジェンダー構成が男性のみとなっておりますが、**ジェンダーの多様性は、取締役会の実効性確保のうえで重要であると考えており**、その実現に向けて、取組みを進めております。

具体的には、当行は女性が働きやすく、力を最大限に発揮できる環境を整えるため、目に見える形で女性活躍推進の取組みを強化しており、**行動計画に数値目標も設定し、積極的な登用を行っていることで、女性管理職比率は、行動計画策定前（2016年3月時点）の6.0%から2019年3月時点では10.3%に上昇しております。取組みを進めていくことで、取締役候補者層の女性数も比例して増加すると考えております。**

なお、社外取締役候補者の指名にあたっては、異なる知識や経験、属性等による多様な価値観や視点を有する取締役会構成とすることを強く意識して、人選等の手続を行ってまいります。

【ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況】 ※抜粋

《女性活躍支援の主な取組み》

- ・ 女性がより多くの分野で活躍できるよう人材配置や管理職の育成に取組むとともに、仕事と家庭を両立させ、能力を最大限に発揮できるよう体制を整備しております。
- ・ 2014年11月から女性ワーキンググループ、2015年4月からは女性専門チームを結成し、女性目線での課題抽出、解決策の提案等の継続的な取組みを行っております。また2015年4月には人事担当主管役員を委員長とする「女性活躍促進委員会」を組織し、専門チームの提言を本部部長級で協議・検討しております。2017年度の女性専門チームの3期目の活動では、女性活躍促進委員会、最終的には頭取に対し、女性活躍促進、働き方改革に関する提言をメンバーが直接行いました。
- ・ 2016年6月、人事制度を改定し、従来の3コース制から職務や職位に制限のない総合職・エリア総合職の2コース制とし、女性を含む全行員が上位職位にチャレンジできる制度を整えました。
- ・ 育児休業取得者が円滑に職場復帰するために、産休・育休者に対する休業前や職場復帰前面談の実施、休業中の職場復帰支援セミナーや自己啓発支援など一貫したフォロー体制を構築しております。2017年2月には「育児休業早期復帰支援手当」を創設し、多様な働き方に対する支援態勢を整えました。
- ・ 2017年8月から、育児サポート手当として、子供が産まれた従業員に対し、祝い金として、第2子に20万円、第3子に100万円、第4子以降に200万円を支給しております。また、不妊治療を目的とした年間5日の特別休暇「チャイルドプラン休暇」をあわせて新設いたしました。
- ・ 2017年6月、次世代育成支援対策推進法に基づく育児支援計画の策定・実行において、くるみ認定（過去2回取得）よりも一段高い認定基準を満たし、特例認定（プラチナくるみ）を取得いたしました。
- ・ 2016年5月、女性活躍推進法に基づく「基準適合一般事業主」としての5項目中3項目を満たし「えるぼし（2段階目）」の認定を取得していましたが、2018年6月、認定5項目の全てを充足し、最高位である「えるぼし（3段階目）」の認定を取得いたしました。
- ・ 2019年4月、女性活躍推進法に基づき「女性管理職割合の20%増」「女性労働者割合の向上」等の数値目標と取組みを盛り込んだ「一般事業主行動計画」を策定いたしました。なお、計画策定は2016年4月に続き2回目となります。

➤ ジェンダーに関する多様性が不足している旨を明記した上で、女性の取締役候補者層を育成するための行動計画についてエクスプレイン



4. 政策保有株式の縮減 (コーポレートガバナンス・コード 原則1-4)

原則 1 - 4 . 政策保有株式

【原則 1 - 4 . 政策保有株式】

上場会社が政策保有株式として上場株式を保有する場合には、**政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など、政策保有に関する方針を開示すべき**である。また、毎年、取締役会で、**個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証**するとともに、そうした**検証の内容について開示すべき**である。上場会社は、政策保有株式に係る**議決権の行使について、適切な対応を確保するための具体的な基準を策定・開示**し、その基準に沿った対応を行うべきである。

(本原則の背景・考え方)

■ 本原則の策定趣旨

- ✓ 政策保有株式について、企業からは、企業間で戦略的提携を進めていく上で意義があるとの指摘がある一方、
- ✓ 投資者からは、利益率・資本効率の低下や財務の不安定化につながるといった経済合理性の懸念、株主総会における議決権行使を通じた監視機能が形骸化し、いわゆる「議決権の空洞化」を招く懸念があるとの指摘
- ✓ 企業、投資者の間で認識のギャップが大きく、より深度ある対話が行われることが重要であり、開示の充実が必要

■ 政策保有株式の縮減に係る方針・考え方の開示

- ✓ 具体的な開示内容としては、①政策保有株式の保有・縮減についてどのように考えるか、②今後の具体的な縮減計画等を想定

■ 政策保有株式の保有の適否の検証と内容の開示

- ✓ 保有目的が適切かどうかに加え、自社の資本コストを把握した上で、政策保有株式の便益とリスクを踏まえて保有の適否を検証を実施、その内容を開示することが必要
- ✓ 具体的な開示内容としては、①保有目的が適切か、②保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを含め、どのような点に着眼し、どのような基準を設定したか、③設定した基準を踏まえ、どのような議論を経て個別銘柄の保有の適否を検証したか、④議論の結果、どのような結論が得られたか等を想定

■ 政策保有株式に係る議決権行使基準の策定・開示

- ✓ 適切な議決権行使が行われるよう、政策保有株式に係る具体的な議決権行使基準の策定・開示



4. 政策保有株式の縮減 (コーポレートガバナンス・コード 原則1-4)

- ① 政策保有株式の縮減に関する方針・考え方
政策保有株式の保有の適否の検証

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ（8306、市場第一部、銀行業、3月期）

コーポレートガバナンスに関する報告書（2019年11月1日提出）

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示 ※抜粋

【原則1-4】

■ 政策保有に関する方針

◇近年、国際金融規制の強化やコーポレートガバナンス・コード導入など、政策保有株式（注1）を取り巻く環境は大きく変化しております。

◇当社及びグループ銀行（注2）では、このような環境変化を踏まえ、株式保有リスクの抑制や資本の効率性、国際金融規制への対応等の観点から、取引先企業との十分な対話を経た上で、政策投資目的で保有する株式（注3）の残高削減を基本方針とします。

◇**政策投資目的で保有する株式については、成長性、収益性、取引関係強化等の観点から、保有意義・経済合理性を検証し、保有の妥当性が認められない場合には、取引先企業の十分な理解を得た上で、売却を進めます。**また、妥当性が認められる場合にも、残高削減の基本方針に則し、市場環境や経営・財務戦略等を考慮し、売却することがあります。

◇2018年度は約1,270億円（グループ銀行単純合算、取得原価ベース）の政策保有株式を削減し、2019年3月末時点の取得原価対Tier1比率は14.2%から13.4%に低下しました。**今中期経営計画終了時（2021年3月末）を目処に10%程度への縮小をめざします。**

（注1）「政策保有株式」とは、純投資以外の保有株式のうち、「子会社・関連会社株式」を除いた「その他有価証券」です。保有目的により、(1) 政策投資、(2) 業務戦略、(3) 再生支援の3つに分類しており、(1) が大半を占めます。

（注2）「グループ銀行」とは、当社の連結子会社である三菱UFJ銀行及び三菱UFJ信託銀行を指します。

（注3）「政策投資目的で保有する株式」とは、取引先企業との総合的な取引維持・拡大を通じた当社及びグループ銀行の中長期的な経済的利益の増大を目的として保有する株式です。

■ 保有意義・経済合理性の検証

◇グループ銀行では政策投資目的で保有する全ての株式について、個別に中長期的な視点から成長性、収益性、取引関係強化等の保有意義及び経済合理性（リスク・リターン）を確認しています。当社の取締役会ではコーポレートガバナンス・コード原則1-4に基づき、個別の政策保有株式（注4）についての検証を行います。

◇なお、経済合理性の検証は、**MUFGの株主資本利益率（ROE）目標を基準とした総合取引RORA（注5）を目標値として実施**します。

◇**2019年3月末基準の検証結果**は以下の通りです。

・保有意義については、検証対象の大半において、当社及びグループ銀行の中長期的な経済的利益を増大する目的で保有しており、その妥当性を確認しました。

・**経済合理性については、検証対象全体を合計した総合取引RORAが目標値の約1.7倍となっております。なお、個別には社数ベースで約8割の取引先企業が目標値を上回っており、その保有株式合計は簿価・時価ベースともに約9割を占めております（注6）。目標値を下回る取引先企業については採算改善をめざしますが、一定期間内に改善されない場合には売却を検討します。**

（注4）2019年3月末基準の保有時価合計は約4.9兆円（簿価：約2.3兆円）。

（注5）総合取引RORA（Return On Risk-Weighted Assets）は、当該取引先企業グループとの銀行取引、信託取引、株式配当等から得られる収益から期待損失額や経費等を控除した利益を自己資本比率規制上の内部格付手法に基づくリスク・アセット（与信と株式の合計）で除して算出しております。なお、株式におけるリスク・アセットは時価をもとに算出しております。

（注6）採算については、「グループ銀行合算での、取引先企業グループベースの総合取引RORAが目標値を上回っているか否か」で判定を行っております。

（中略）

- 政策保有株式の総量について自己資本との比較（取得原価対Tier1比率）で縮減目標を明示
- 保有意義・経済合理性から保有の妥当性が認められない場合には売却する方針を掲げた上で、総合取引RORAを目標値とする経済合理性の検証方法について記載
- 直近の検証内容について開示した上で、目標値を下回る企業について、一定期間内に採算が改善されない場合には売却を検討する旨を記載



4. 政策保有株式の縮減 (コーポレートガバナンス・コード 原則1-4)

②政策保有株式に係る議決権行使

澁谷工業株式会社（6340、市場第一部、機械、6月期）

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2018年12月10日提出）

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示 ※抜粋

【原則1 - 4. 政策保有株式】

当社は、発行会社との取引・協業関係の維持・強化などを目的として、長期保有を前提にいわゆる政策保有株式を保有しております。しかしながら、個別の銘柄につき、経済合理性の観点から、配当の有無や業績が振るわない銘柄については、今後の業績の推移、回復可能性を検討し資本効率向上の観点からも縮減を含めた保有の是非の検討を行ってまいります。

議決権行使の方針

1. 基本的な考え方

- (1) 発行会社にコーポレート・ガバナンス体制が備わっているか。
 - ① 法的不祥事に適切に対処し、再発防止策を策定しているか。
 - ② 社外役員が機能を果たせる社外性を有しているか。
- (2) 発行会社の業績不振が直近を含め数期間継続していないか。
- (3) 発行会社の内部留保と株主還元のバランスが適切であるか。

- 議決権行使に関する基本的な考え方として、ガバナンス体制、近年の業績、内部留保と株主還元のバランスの適切性の観点を記載
- 取締役の選任など主な議案に関する具体的な議決権行使基準を記載

2. 具体的な基準

(1) 取締役の選任

一定期間赤字が継続し、かつ業績回復の見込みが低い場合はトップの選任に反対。

また、社外取締役の独立性が低いと判断される場合に反対。

(2) 監査役の選任

社外監査役の独立性が低いと判断される場合に反対。

(3) 買収防衛策

客観性のある運用となっていない場合や、社外委員会がない場合、または社外委員会を設置しているがメンバーに独立性がない場合に反対。

(4) 剰余金処分案

内部留保が過剰であり株主への還元が十分でない場合に反対。

(5) その他

その他の議案については、内容を精査し判断する。

日本プラスト株式会社（7291、市場第一部、輸送用機器、3月期）

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年7月10日提出）

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示 ※抜粋

【原則1-4】政策保有株式

＜株式の政策保有に関する方針＞

・当社は、政策保有株式について、コーポレートガバナンス・コードを巡る環境の変化や、株価変動リスクが財務状況に大きな影響を与え得ることに鑑み、その保有の意義が認められる場合を除き、保有しないことを基本方針とします。

・保有の意義が認められる場合とは、取引先の成長性、将来性、もしくは再生等の観点や、資本コストを意識した現時点あるいは将来の採算性・収益性等の検証結果を踏まえ、取引先および当社グループの企業価値の維持・向上に資すると判断される場合を言います。

・保有する株式について、個別銘柄毎に、定期的、継続的に保有の意義を検証し、その意義が乏しいと判断される銘柄については、市場への影響やその他考慮すべき事情にも配慮しつつ売却を行います。一方、その意義が認められる銘柄については、これを保有します。

＜保有意義検証のプロセス＞

・「定量判定」により、採算性の基準を充足した株式については保有を継続するが、コーポレートガバナンス・コードを巡る環境の変化や、株価変動リスクが財務状況に大きな影響を与え得ることに鑑み、必要と判断される場合には売却を検討します。

・「定量判定」を踏まえ売却検討となった株式に関しては、「総合判定」にて事業戦略や取引先との事業上の関係などを総合的に勘案し、当社の中長期的な企業価値の向上に必要な場合であり、保有意義が認められると判断した場合以外は売却することとします。

・定量判定にて問題となった株式については、進捗状況を定期的に確認するとともに、年に1回、保有意義検証の見直しを実施します。

・上記検証プロセスの結果を踏まえ、2019年度取締役会において全銘柄の保有を継続することといたしました。

＜保有株式に係る議決権行使基準＞

・当社は、議決権の行使は発行会社の経営に影響を与え、企業価値の向上につながる重要な手段と考えております。**その議案が当社の保有する目的に適合するかどうかに加え、発行会社が適切なガバナンス体制を構築し、中長期的な企業価値の増大につながる適切な意思決定を行っているかという観点や、当社グループの企業価値向上の観点も踏まえ、総合的に賛否を判断し、議決権行使を行います。なお、会社議案に賛成できないと判断する際は、売却の要否について検討**を行います。

＜議決権行使のプロセス＞

・保有株式に係る議決権行使基準に従い、議決権を行使いたします。具体的には以下のような項目について議案ごとに確認を行います。さらに必要に応じて個別に精査した上で、議案への賛否を判断します。

・主な議案の種類および精査事項

- i) 株主還元（剰余金処分案において配当性向が低位等）
- ii) 役員を選解任（業績不振、不祥事等が発生、社外取締役が選任されていない等）
- iii) 役員の報酬、退職慰労金（業績不振、不祥事等が発生等）
- iv) 新株予約権の発行（付与対象者が社外監査役等）
- v) 定款変更（株主の権利を大きく損なう可能性のある変更等）
- vi) 買収防衛策
- vii) 事業再編 等

- 議決権行使に関する基本的な考え方に加え、株主還元等の主な議案に関する具体的な精査すべき事項を開示
- 会社提案に賛成できない場合は、売却の要否を検討する旨を記載



5. アセットオーナーの機能発揮 (コーポレートガバナンス・コード 原則2-6)

原則 2 - 6. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

【原則 2 - 6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、**企業年金が運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能**を**発揮**できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの**人事面や運営面における取組みを行う**とともに、そうした**取組みの内容を開示すべき**である。その際、**上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべき**である。

（本原則の背景・考え方）

■ 本原則の策定趣旨

- ✓ コーポレート・ガバナンス改革を深化させ、インベストメント・チェーンの機能発揮を促すためには、最終受益者の最も近くに位置し、企業との対話の直接の相手方となる運用機関に対して働きかけやモニタリングを行うアセットオーナーの役割が極めて重要である一方、企業年金においてスチュワードシップ活動を促進していくための体制の整備がまだできていないところが多いのではないかと指摘

■ 企業年金に期待されるスチュワードシップ活動とは

- ✓ 必ずしも自らの判断による投資先企業の議決権行使や投資先企業との直接対話が求められる訳ではなく、運用機関に対するモニタリングの実施等を期待
- ✓ 上場会社は、企業年金が専門性を高めアセットオーナーとしての機能を果たせるよう、人事面や運用面の取組の実施

■ 年金受益者と会社の間が生じうる利益相反の適切な管理

- ✓ 企業年金には、年金の受益者の利益の最大化のために投資先を選定し、議決権行使を行うことが求められる中、個別の投資先の選定や議決権行使などについて、適切に利益相反管理がなされるようにすべき

■ 確定拠出年金制度を採用する会社に期待される取組

- ✓ 基本的に基金型・規約型の確定給付年金及び厚生年金基金が対象となる一方、確定拠出年金制度を採用する会社においても、従業員の安定的な資産形成という観点から資産運用に関する教育の実施などが行われることを期待



5. アセットオーナーの機能発揮 (コーポレートガバナンス・コード 原則2-6)

① 基金型企業年金制度を採用する会社による取組

パナソニック株式会社（6752、市場第一部、電気機器、3月期）①

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年6月28日提出）

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示 ※抜粋

【原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当社の企業年金の積立金については、「パナソニック企業年金基金」が運用を行っております。同基金では、**2018年2月にスチュワードシップコードへの受入を表明するなど、同基金の委託先運用機関に対するスチュワードシップ活動を含め、アセットオーナーとして期待される機能を発揮できる体制**にあると考えています。

当社は、**同基金の資産運用の専門性のみならず基金運営全般の質的向上を図るべく、引き続き同基金に対して人材の計画的な育成を実施**していきます。なお、**同基金の委託先運用機関が、当社グループのみならず投資先企業への議決権を行使する場合などにおいて、委託先運用機関の判断を尊重することにより、企業年金の受益者と当社との利益相反の発生を回避**しています。

詳細は、パナソニック企業年金基金の「スチュワードシップ責任を果たすための方針」に記載しています。

<http://nenkin.jpn.panasonic.com/swship/data/swship.pdf>

- スチュワードシップ・コードの受入を表明するとともに、アセットオーナーとして期待される機能を発揮できる体制整備の実施
- 企業年金基金の運営全般の質的向上を目指した人材育成の実施
- 議決権行使に伴う利益相反について、委託先運用機関の判断の尊重により回避

パナソニック株式会社（6752、市場第一部、電気機器、3月期）②

パナソニック企業年金基金「スチュワードシップ責任を果たすための方針」※抜粋・加工

1. 基本方針

当基金は、責任ある機関投資家として適切にスチュワードシップ責任を果たすため、「責任ある機関投資家」の諸原則<日本版スチュワードシップ・コード>を受け入れることを表明いたします。

当基金はパナソニックグループの一員として、「企業は社会の公器」の理念のもと、その社会的責任を自覚し職務の遂行を行なっています。また「お客様第一」に徹し、受給者等からの信任に応えるよう、責任ある機関投資家としてスチュワードシップ責任を果たしてまいります。

当基金は、自ら直接には日本株式の運用を行なわず運用機関を通じて株式の保有を行なっていることから、アセットオーナーとして、当該日本株式を運用する運用機関に対しスチュワードシップ活動を求めるとともに、委託先運用機関が実施するスチュワードシップ活動に対する評価やモニタリングを行うことにより、スチュワードシップ活動が実効的なものになるように取り組んでまいります。

2. スチュワードシップ・コードの各原則への対応

原則1：機関投資家は、スチュワードシップ責任を果たすための明確な方針を策定し、これを公表すべきである。

当基金は、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な目的を持った対話（エンゲージメント）などを通じて、中長期的な視点から当該企業の企業価値の向上やその持続的成長を促すことが、受給者等の利益拡大につながると考え、本方針を策定し、これを公表します。（中略）

当基金は、委託先運用機関との双方向での議論や運用機関の自己評価を活用しながら、委託先運用機関のスチュワードシップ活動のモニタリングを行い、委託先運用機関の評価に反映してまいります。なお運用機関に対するモニタリングに際しては、運用機関と投資先企業との間の対話の「質」に重点を置いて実施いたします

原則2：機関投資家は、スチュワードシップ責任を果たす上で管理すべき利益相反について、明確な方針を策定、これを公表すべきである。

当基金は、委託先運用機関がパナソニックグループへの議決権を行使する場合などにおいて、委託先運用機関の判断を尊重することにより、当基金において想定される利益相反の発生を回避します。

当基金は、委託先運用機関に対し、スチュワードシップ活動を行なうに当たって発生が避けられない場合がある利益相反を適切に管理するために、明確な方針を策定し、これを公表することを求めます。なお、方針には、議決権行使や対話に重要な影響を及ぼすなどの利益相反が生じる局面を具体的に特定し、また特定したそれぞれの局面に対し、利益相反を回避しその影響を実効的に排除するための具体的な措置を定めることを求めます。

当基金は、委託先運用機関に対し、受給者等の利益の確保や利益相反防止のため、例えば、独立した取締役会や、議決権行使の意思決定や監督のための第三者委員会などのガバナンス体制を整備することを求めます。また、委託先運用機関の経営陣に対し、自らが運用機関のガバナンス強化・利益相反管理に関して重要な役割・責務を担っていることを認識し、これらに関する課題に対する取組みを推進することを求めます。（以下、省略）

- 基本方針として運用機関に対するモニタリングなど、企業年金に期待されるスチュワードシップ活動に取り組むことを明示
- 投資先企業との対話を通じ企業価値の向上等を促し、受給者の利益拡大を図るとの考え方のもと方針を策定
- 運用機関の自己評価を活用したモニタリング実施・対話の「質」を重視
- 委託先運用機関に利益相反管理の方針の策定・公表、適切なガバナンス体制の整備を要求

株式会社セブン&アイ・ホールディングス（3382、市場第一部、小売業、2月期）①

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年6月28日提出）

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示 ※抜粋

当社は、コーポレートガバナンス・コード（2018年6月1日改訂）の趣旨・精神を踏まえ、当社のコーポレートガバナンスの体制・取組みをコードにより「特定の事項を開示すべきとする原則」とされる原則に対する対応を含め、全て「セブン&アイ経営レポート」に集約して開示しております。

「セブン&アイ経営レポート」については、下記URLよりご参照ください。

https://www.7andi.com/ir/file/library/mr/pdf/20190626_all_a.pdf

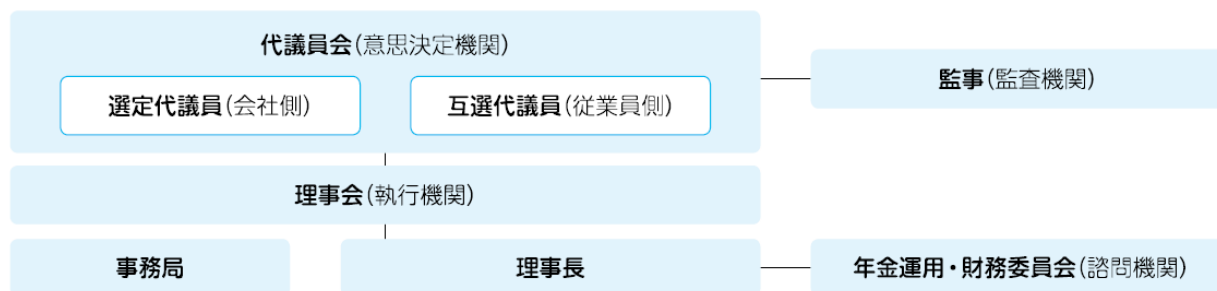
「セブン&アイ経営レポート」 ※抜粋

企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮【CGC 原則2-6】

グループ企業年金の運用は、セブン&アイ・ホールディングス企業年金基金（以下、「企業年金基金」といいます）を中心に行われています。当社は、企業年金基金が企業年金のアセットオーナーとしての機能を発揮していることを確認しています。

1 企業年金基金の体制

企業年金基金の組織図(2019年5月23日現在)



➤ 運用委託機関に対するモニタリングなどを行えるように、事務局に財務・人事の知見を有した人材を配置

代議員会は同数の選定代議員（会社側）と互選代議員（従業員側）とで構成され、年2回資産運用の状況を確認し、必要に応じて運用ポートフォリオの運用方針等を決議し、理事会が運用方針に則って業務を執行しています。

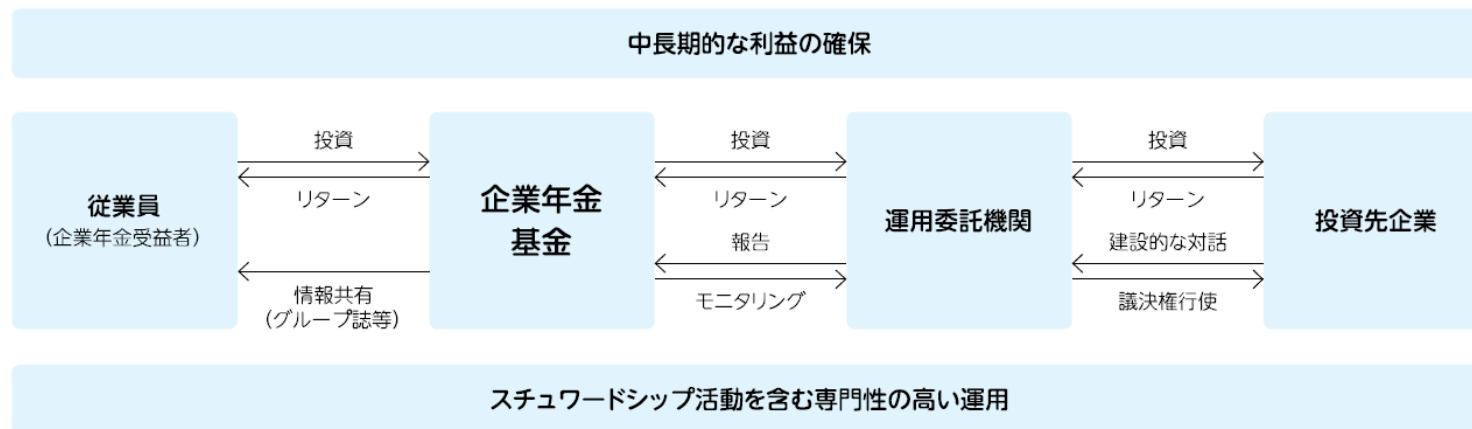
さらに、**年金運用・財務委員会**は、理事長の諮問機関として、**当社グループの財務、経理等の部門に所属する委員で構成されており、2ヶ月ごとに専門的な知見でモニタリング**を行っています。

また、**事務局には、運用委託機関に対するモニタリングを含め、専門性の高い運用を行うことができるよう、財務・人事の知見を有した人材が配置**されています。

株式会社セブン&アイ・ホールディングス（3382、市場第一部、小売業、2月期）②

2 企業年金基金の運用

運用の流れ



企業年金基金は、全ての国内株式運用委託機関がスチュワードシップ・コードを受入れていることを確認しています。

また、運用委託機関に対し、投資先企業との建設的な対話や、議決権行使の実施状況に関するモニタリングを行い、その際、スチュワードシップ活動の具体的な事例を含めて確認しています。さらに、こうした活動状況や運用結果について、グループ誌等を通じて従業員に対し情報共有を行っています。

なお、利益相反の管理は、個別の投資先企業の選定や議決権行使を運用委託機関へ一任する契約とすることで、適切に行われています。

- スチュワードシップ・コード受入先を運用委託機関として選定
- 投資先とのエンゲージメントや議決権の行使状況をモニタリング対象とすることを明示

株式会社コロナ（5909、市場第一部、金属製品、3月期）

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年6月28日提出）

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示 ※抜粋

【原則2－6】（企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮）

当社は、基金型の企業年金制度を採用しており、当基金においてアセットオーナーとしての機能を発揮できるよう体制を整え、受益者の利益最大化を図っております。

人事面においては、**企業年金基金の運用執行理事に母体企業から適切な資質を持った人材を配置するなど、企業年金基金が委託運用機関に対するモニタリング等の適切な活動を実施できるよう支援**しております。

当基金が資産を運用するにあたっては、**スチュワードシップ・コードの受入れを表明している運用機関に年金資産の運用を委託**しております。また、**資産運用や企業年金制度に精通した人材で構成する資産運用委員会を四半期毎に開催し、運用状況のモニタリング結果を踏まえ、受託機関の選定、シェア及び運用商品の検討**をするなど、安定的な資産形成と年金基金財政の適正な運営を実現するための体制を構築しており、年次の運用実績を母体の取締役会で報告しております。

さらに、企業年金の専門性を補完する必要性から、年金資産に関する運用基本方針や運用管理規程等を定めております。なお、**基金規約に基づいて、基金の運営上の重要事項については、受益者である従業員からの代議員が半数占める代議員会において決議**しており、**当社と受益者との間に生じ得る利益相反についても適切に管理**されております。

- 運用委託機関に対するモニタリングなどを行えるように、運用執行理事に適切な資質を持った人材を配置
- スチュワードシップ・コード受入先を運用委託機関として選定
- 定期的にモニタリングを実施するとともに、その結果を受託機関の選定等に活用
- 受益者である従業員代表が半数を占める代議員会により利益相反を管理

参考



5. アセットオーナーの機能発揮 (コーポレートガバナンス・コード 原則2-6)

② 確定拠出型企業年金制度を採用する会社による取組

日本通運株式会社 (9062、市場第一部、陸運業、3月期)

コーポレート・ガバナンスに関する報告書 (2019年7月9日提出)

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示 ※抜粋

【原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当社は、従業員の資産形成の支援および企業年金の運用リスクの軽減を図るため、2007年度より確定拠出年金制度を採用しております。

従業員の資産形成支援に向けて、教育内容の充実を進めており、新社員教育として確定拠出年金セミナーを実施し、資産運用を始めるにあたっての制度の基本的知識や、運用に関する注意事項等を周知しています。

また、年に1回加入者全員を対象として、ライフプランを踏まえた、長期投資・継続投資・分散投資の重要性等について投資教育を実施しているほか、実態に即した効果的な教育となるよう、運営管理機関と連携し、運用状況のモニタリング結果にもとづいて、都度教育内容の見直しを実施しております。

- 新社員向けに資産運用の基本的知識などの導入研修を実施
- 加入者全員を対象とした継続的な研修の実施
- 加入者の運用状況のモニタリング結果を踏まえ、教育内容の見直しを実施

株式会社はるやまホールディングス（7416、市場第一部、小売業、3月期）

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年7月10日提出）

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示 ※抜粋

【原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当社には、企業年金基金制度はありませんが、**従業員の安定的な資産形成のため確定拠出年金制度を導入**しており、運用商品については、老後の資産形成ということも視野に、リスクの高いものは極力避け、手数料負担の少ない商品を中心に選定しております。

資産運用に関する従業員教育については、専用サイトに運用商品の実績掲出はもちろん、確定拠出年金制度の基礎知識動画の配信、各ライフプラン・シミュレーションの情報提供を行うほか、運営管理機関との定期的なモニタリングレポート内容の共有やセミナー参加等を通じて、適切な資質をもった確定拠出年金教育担当者の育成にも取り組んでおります。

- 従業員の安定的な資産形成を踏まえた商品選定の実施
- 専用サイトを構築し、運用商品に関する情報、確定拠出年金制度の基礎知識、ライフプランに関する情報などを提供
- 確定拠出年金教育担当者の育成に取り組む旨の明示