

# 2023年3月決算企業の開示例

(取締役会等の活動実績、実効性評価)

WTW

2023年8月

# 有価証券報告書における「取締役会・委員会の活動実績、実効性評価」の開示例

※ 株主・投資家の評価に資する充実した内容または分かりやすい内容を記載している事例（一部）について、WTW独自の視点で抽出

	(頁)
• エーザイ株式会社	2
• 日本電信電話株式会社	6
• 株式会社三井住友フィナンシャルグループ	7
• 株式会社リクルートホールディングス	8
• 野村ホールディングス株式会社	9
• 三菱ケミカルグループ株式会社	10
• 住友電気工業株式会社	12
• オムロン株式会社	13
• 東京エレクトロン株式会社	15
• HOYA株式会社	17

取締役会および各委員会の「活動実績」について、一定の様式（役割、議長・委員長メッセージ、活動実績）で分かりやすく記載している事例

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

[取締役会の任務]

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

[取締役議長からのメッセージ]（社外取締役 加藤 泰彦）

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

[2022年度における取締役会の活動内容]

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

取締役会および各委員会の「活動実績」について、一定の様式（役割、議長・委員長メッセージ、活動実績）で分かりやすく記載している事例

ロ) 指名委員会（3名:社外取締役3名、委員長:社外取締役、任期1年）

[指名委員会の任務]

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

[指名委員会委員長からのメッセージ]（社外取締役 海堀 周造）

- ・当社のコーポレートガバナンスの実効性を支えるのは、取締役会の過半数を占める独立社外取締役の存在であり、そして様々なステークホルダーズの期待に応え、経営の監督機能を高めるために、厳格に独立性・中立性のある社外取締役候補者を選ぶこと、取締役会を、多様なバックグラウンドの取締役で構成すること、この2点が指名委員会の重要なミッションであると考えています。
- ・当社指名委員会には、経営陣から独立した社外取締役を選任する手続きとルールが確立されています。社外取締役候補者のリストは、社外取締役だけではなく、当社取締役およびその経験者を含め、幅広いリソースから情報収集を行い、その充実をはかっています。リストから絞り込んだ候補者の方々には、当社の企業理念やコーポレートガバナンスの考え方を情報提供し、就任の可能性を早い段階から把握するようにしています。こうした社外取締役の選任プロセスに、経営陣は関与しない仕組みになっています。
- ・2022年度は、取締役候補者の選任に関する他社の状況や外部機関による調査結果等を参考に、取締役会の構成、取締役候補者選任に関する基本的な考え方、およびスキルマトリックスの開示等、指名委員会に関連する諸課題について、*hbc*ガバナンス委員会において情報共有とディスカッションを行ったうえで指名委員会において検討を行いました。

- ・なお、指名委員会では、取締役会における女性取締役の比率の向上を優先度の高い課題であると認識し、2023年度は複数の女性取締役候補者を選任することを決定しました。また、医療倫理等に通じた取締役候補者の選任については、非業務執行取締役である社内取締役の知見、知識の活用も含めて継続的な議論を行うこととしました。
- ・指名委員会は今後も、当社のコーポレートガバナンスの向上に資するべく、社外取締役の在任期間の中長期的なシミュレーションなども行いながら、取締役会の構成や多様性の検討等、取締役会の機能発揮に結びつく取締役候補者の選任を進めてまいります。

[2022年度における指名委員会の活動状況]

- ・取締役候補者選任に係る諸課題として、社外取締役の独立性・中立性の要件や取締役の多様性および取締役会が製薬、医療関連の知見を得るための手段・方法等に関して、*hbc*ガバナンス委員会において情報共有とディスカッションを行いました。その後、指名委員会においても議論を行いました。
- ・将来を見通した社外取締役の就退任に係るシミュレーションを行いました。シミュレーションの実施にあたり、取締役議長のサクセッションが将来において円滑に行われること、取締役会および委員会の継続性の観点から同時に多くの社外取締役が交代しないことに留意するとともに、女性の社外取締役を複数、継続して選任すること等について検討しました。
- ・再任となる社外取締役候補者5名および新任となる社外取締役候補者2名について、独立性・中立性の調査を行い、審議の結果、いずれの候補者にも問題がないことを確認しました。
- ・2023年度の新任取締役候補者2名を含む11名の取締役候補者および取締役会体制案を決定しました。
- ・2024年度以降の新任社外取締役候補者についても具体的な検討および審議・決定を行いました。

取締役会および各委員会の「活動実績」について、一定の様式（役割、議長・委員長メッセージ、活動実績）で分かりやすく記載している事例

## 二) 報酬委員会（3名：社外取締役3名、委員長：社外取締役、任期1年）

### 〔報酬委員会の任務〕

- ・取締役および執行役の報酬等の内容にかかる決定に関する方針および個人別の報酬等の内容を公正性および透明性をもって決定する。
- ・取締役の報酬等については、経営の監督機能を十分に発揮できる取締役として相応しいものとし、執行役の報酬等については、執行役としての職務執行が強く動機付けられ、業績指標の達成度が考慮される内容として、これらを決定する。
- ・取締役および執行役の報酬等を決定するにあたり、その客観性を確保するために社外の調査データ等を積極的に取り入れるとともに、報酬等の決定プロセスの妥当性についても審議し、これを決定する。
- ・報酬委員会の職務を執行するために必要な基本方針、規則および手続き等を定める。

### 〔報酬委員会委員長からのメッセージ〕（社外取締役 池 史彦）

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

### 〔2022年度における報酬委員会の活動状況〕

- ・2022年度の報酬委員会は、取締役および執行役の報酬制度改定について、検討と議論を重ね、2023年3月末開催の報酬委員会において、2023年度より適用する新たな役員報酬制度を決定しました。
  - (1) 取締役の報酬等
    - ・取締役の報酬等の基本方針、報酬等の構成および水準を決定しました。取締役の報酬等は定額としますが、その一部を株式で支払うものとしました。
    - ・2023年度の取締役報酬体系を決定しました。
  - (2) 執行役の報酬等
    - ・執行役の報酬等の基本方針および制度改定の基本的考え方を定め、検討を進めました。
    - ・執行役の報酬等の構成および水準を決定しました。報酬等の水準は役位ではなく執行役の担う職務の重要度と責任の重さを反映できる内容としました。
    - ・執行役の業績連動型報酬（賞与、株式報酬）を決定しました。総報酬における業績連動型報酬の比率を50%以上とし、業績連動型報酬はリスク（研究開発等への積極的な資源投入等）、リターン（財務に係る全社業績指標）、インパクト（事業活動が与える社会的インパクト）の視点から、新しい指標を採用して評価する体系としました。
    - ・中長期の企業価値の向上に報いる業績連動型報酬として、ESG EBIT<sup>\*</sup>、相対PBRおよび非財務目標の達成度に基づいて決定される新たな株式報酬制度を導入しました。
      - \* ESG価値（非財務資本）を織り込んだ企業価値を測る上で重要な指標
    - ・2023年度の執行役報酬体系を決定しました。
- ・2022年5月開催の報酬委員会において、執行役の業績連動型報酬である株式報酬制度の継続について審議・検討を行い、株式信託を利用する業績連動型株式報酬制度として継続することを決定しました。

取締役会および各委員会の「活動実績」について、一定の様式（役割、議長・委員長メッセージ、活動実績）で分かりやすく記載している事例

- 2022年5月開催の報酬委員会において、2021年度の全社業績および各執行役の評価の妥当性を審議し、執行役の業績連動型報酬である賞与と株式報酬を個人別に決定しました。また、2019～2021年度の3年間を対象に設定した海外子会社出身の執行役のSpecial LTI(Long Term Incentive)の評価および支給額に関して審議し、決定しました。
- 2022年6月開催の報酬委員会において、2022年度の取締役および執行役の個人別の報酬等を決定しました。
- 執行役の業績連動型報酬を決定するための2022年度の個人別業績目標を承認するとともに、2022年9月開催の報酬委員会において、2022年度全社業績目標および業績連動型報酬（賞与および株式報酬）の算定方式および株式報酬制度における非財務KPIの導入を含む目標設定・評価方法の一部変更を決定しました。
- *hhc*ガバナンス委員会におけるサブコミッティの設置に伴い、サブコミッティの運用を委任された委員に対する職務加算の設定を決定しました。

取締役会の「活動実績」について、付議事項の種類と割合をチャート形式で記載している事例

### ③会社の機関の内容

#### ○ 取締役会

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

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

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

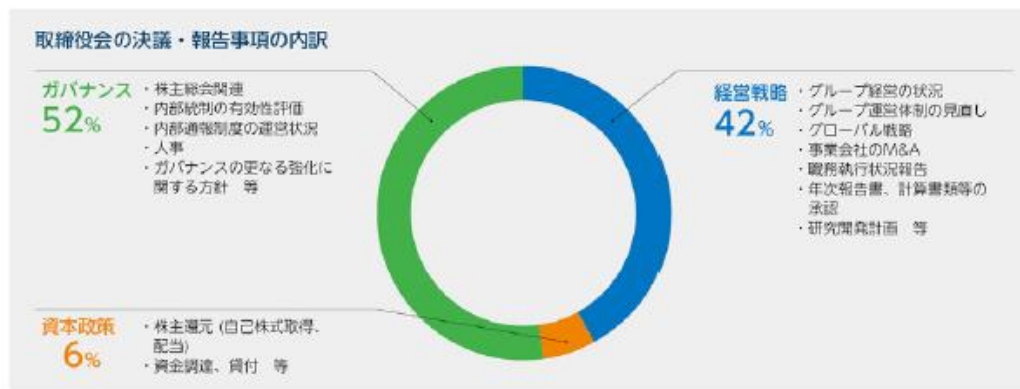
加えて、サステナビリティを巡る課題への対応が重要な経営課題であるとの認識のもと、サステナビリティ委員会を取締役会直下の機関として任意に設置し、重要な課題・指標の決定については、取締役会で決議することで、その取組みのさらなる推進を図っています。

#### 《取締役会の構成》

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

#### 《取締役会の活動》

原則として毎月1回、定例取締役会を開催するとともに、必要のある都度臨時取締役会を開催し、法令で定められた事項、及び会社経営・グループ経営に関する重要事項等、取締役会規則に定めた事項を決定するとともに、取締役及び執行役員から定期的に職務執行状況の報告を受けること等により、取締役及び執行役員の職務執行を監督しています。2022年度においては取締役会を14回開催しました（取締役であった権原定征は、在任中に開催した4回のうち3回出席、監査役である鹿島かおるは14回のうち13回出席。その他取締役・監査役は全ての会で出席）。



## 取締役会の「活動実績」について、法定事項と当社が重要と考える項目を分けて記載している事例

### ハ、取締役会の活動状況

当事業年度において、決定・議論された主要な事項は以下のとおりであります。

#### a) 経営の基本方針等、法令上取締役会の専決事項として定められた事項の決定

- ・当社およびグループ全体の経営の基本方針に関する事項  
中期経営計画、業務計画、リスク管理に関する基本方針、コンプライアンスに関する基本方針、人事に関する基本方針、システムに関する基本方針、内部監査に関する基本方針、サステナビリティに関する基本方針等
- ・株主総会の招集及び議案に関する事項
- ・計算書類及び事業報告並びにこれらの附属明細書及び連結計算書類の承認
- ・役員人事に関する件  
執行役の選任、代表執行役の選定等

#### b) 執行役及び取締役の職務の執行の監督

当社では、取締役会として大局的な見地から審議すべき課題である重点審議項目を設定しております。当事業年度における主要な重点審議項目は以下のとおりであり、当事業年度の上級役員会において各項目を審議いたしました。

- ・次期中期経営計画策定に向けた審議
- ・中期経営計画及び業務計画の進捗状況
- ・デジタル化への取組
- ・サステナビリティの取組  
気候変動対応、自然資本、人権、貧困・格差、社会的価値の創造に向けた新たな取組等
- ・人事施策
- ・システム戦略方針  
ITインフラ、サイバーセキュリティ、決済基盤の安定供給等
- ・金融庁による行政処分等を踏まえたSMB C日興証券株式会社への重点的な監督等
- ・グローバルコンプライアンス
- ・コーポレートガバナンス体制
- ・資本政策
- ・政策保有株式に関する対応
- ・地政学リスクへの対応  
ロシア・ウクライナ情勢等



指名委員会の「活動実績」について、取締役会の「実効性評価の結果」と関連づける形で記載している事例

## ・指名委員会

CEOの指名及びサクセッション、又、取締役候補者及び執行役員の指名プロセスの妥当性、解任について審議を行います。

当事業年度に開催した指名委員会における主な審議事項は以下のとおりです。

- CEOの指名及びサクセッションプランニング
- あるべきガバナンス体制と取締役会のスキル・マトリックス
- 取締役候補者及び執行役員の指名プロセスの妥当性

CEOの指名については、当社の中長期戦略の推進状況や業績等を踏まえその機能を十分発揮しているかを審議し、翌事業年度についても現CEOを再任する原案を、取締役会に上申しました。サクセッションプランニングについては、経営戦略に基づいて定めた人材要件を前提に、現任の交代時期を見据えた後継者候補の育成計画とその進捗について、妥当性を確認しました。なお、当事業年度に開催した指名委員会では、CEOサクセッションのパイプラインでもある、3つのSBU配下の重要ポストのサクセッションプランニングの進捗についても共有しました。

あるべきガバナンス体制と取締役会のスキル・マトリックスについては、取締役会の実効性評価の結果も参照しながら、ガバナンス体制の進化に向けた方針や、今後の取締役任用を通じて一層の充実を目指すべき具体的なスキルについて審議しました。この審議内容を踏まえ、Katrina Lake氏を新たな社外取締役候補とする原案を、取締役会に上申しました。

取締役候補者及び執行役員の指名については、中長期的なガバナンス方針とCEOサクセッションのタイミングを勘案しながら、ベストな経営体制について協議しており、指名委員会では、選任の原案作成から取締役会での決議までのプロセス全体の妥当性について審議しました。なお、取締役及び執行役員の解任については、法令に違反する等により当社の企業価値を著しく毀損したと認められる場合等に検討することとしています。具体的な手続きとしては、該当する取締役及び執行役員の解任の是非について、指名委員会にて審議・答申の上、取締役会に上申することとしています。

## 指名委員会の「活動実績」について、審議にあたって考慮した観点を記載している事例

### ① 指名委員会

株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案を決定する法定の機関であり、取締役会で3名の委員を選定しております。指名委員会においては、グループCEOの後継者計画について、今後の経営環境を踏まえて求められる資質や候補者案について議論を行うなどガバナンスの更なる発展に取り組んでおります。

当社の指名委員会は、1年に1回以上の頻度で必要に応じて随時開催され、2023年3月期には合計8回開催されております。

### 2023年3月期における各取締役の指名委員会への出席状況

(2023年3月31日現在)

役職および氏名		出席状況 (2023年3月期)
指名委員 (委員長)	社外取締役 石村和彦	8回 / 8回
指名委員	社外取締役 高原豪久	8回 / 8回
指名委員	取締役会長 (非業務執行) 永井浩二	8回 / 8回

### 2023年3月期における当社の指名委員会の具体的な検討内容

主たる検討内容	
グループCEOの後継者計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループCEOの後継者計画について議論</li> <li>経営環境等を踏まえたグループCEOに求められる資質や後継者計画の主要なプロセスについて執行側より委員会に報告し、議論</li> </ul>
社外取締役候補者の選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役候補者の選定について議論</li> <li>選定にあたって、以下の観点を考慮                             <ul style="list-style-type: none"> <li>性別、国際性および職歴等の観点を踏まえて多様性を備えた構成となること</li> <li>経営監督機能を適切に発揮すべく、社外取締役が過半数となること</li> <li>社外取締役の独立性基準を原則として満たす者であること</li> <li>財務、企業経営、法律等の専門家を含むこと</li> <li>兼任数の基準（社外取締役は当社の他に原則3社まで）を満たすこと</li> </ul> </li> <li>2023年3月期において複数回議論を重ねた結果、新任の社外取締役候補者として石黒美幸氏および石塚雅博氏を選定することを決定</li> </ul>
社内取締役候補者の選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内取締役候補者の選定について議論</li> <li>選定にあたって、以下の観点を考慮                             <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会が会社の業務執行の状況を把握することを容易にし、もって取締役会の経営監督の実効性確保に資するため、グループCEOを含む執行役複数名が取締役を兼ねることを原則とすること</li> <li>監査委員会による監査の実効性を高めるため、取締役会が、野村グループの業務に精通した社内出身の執行役を兼務しない取締役を常勤監査委員または監査特命取締役として選定することとしていること</li> </ul> </li> <li>2023年3月期において、執行役を兼ねる新任の社内取締役候補者として代表執行役副社長 中島豊を選定することを決定</li> </ul>

## 報酬委員会の「活動実績」と当年度の方針の妥当性判断等に関連づける形で記載している事例

### ニ 2022年度 報酬委員会の活動状況

取締役及び執行役の報酬等の決定に関し、2022年4月から2023年3月までの間に報酬委員会を11回開催しております。2022年度の主な審議・決定事項は以下のとおりです。

- 2021年度業績等の評価について議論を行い、2022年度業績連動報酬の支給額を決定しました。
- 2022年度報酬の標準額及び業績連動報酬の評価指標・業績目標について、新任の執行役に対する報酬を含めて議論を行い、決定しました。年次賞与の評価指標については、ESGに係る取組み（温室効果ガス等の排出量削減、従業員エンゲージメント向上等）を含め、KAITEKI価値評価のなかで執行役が特に注力すべきものを選定しました。
- 譲渡制限付株式に関する株式交付規則に従い、執行役の個人別交付株式数を決定しました。
- PSUに関する報酬委員会の決議に基づき、2022年度プランの役位別基準株式数を決定しました。
- 取締役及び執行役の報酬制度及び水準について、市場における動向を比較検討のうえ、「役員報酬等の決定方針」との整合性を含めて、その妥当性を検証しました。
- 上記検証及び議論を経て、2022年度の実績連動報酬制度及び水準は適切であることを確認しました。他方で、社外取締役に対する期待役割が増大するなか、他社水準等の高まりも確認されたことから、中長期的な企業価値・株主価値向上に対するコミットメントレベルをこれまで以上に高めることを目的として、2023年度より、社外取締役に対して業績に連動しない譲渡制限付株式報酬を導入することを決定しました。
- 役員報酬開示について、基本的な方針及び具体的内容について議論を行いました。

### 2022年度の役員報酬等の妥当性及び2023年度以降の対応について

当社の報酬委員会は、中長期的に「KAITEKI価値」を高めていくために取締役や執行役等の報酬制度がどうあるべきかを議論し、意思決定を行っています。その決定に際しては、株主・顧客・従業員をはじめとするすべてのステークホルダーへの説明責任を果たすことのできる公正かつ合理的なプロセスを確保することを旨とし、開示にも反映させています。

このような責任を適切に果たすべく、2022年度の個人別の報酬等の内容については、客観的・専門的かつ必要十分な情報を参考に「役員報酬等の決定方針」に沿って審議を重ね、その内容は妥当であるものと判断しました。

当社は、2022年度からの新経営体制「One Company, One Team」の考えに沿って、2023年1月に新グループ理念（Purpose, Slogan, Our Way）を策定しました。これを踏まえて、報酬委員会では、Purposeの実現に向けた報酬制度のあり方を議論しました。その議論を通じて、取締役会の実効性を含む現状のコーポレート・ガバナンスのレベルをより一層向上させ、サステナブルな企業価値・株主価値の向上を促進するためには、その中心的な役割を果たすことが期待される社外取締役に対して業績に連動しない株式報酬制度を導入することが適切と判断し、2023年より譲渡制限付株式を付与することとしました。

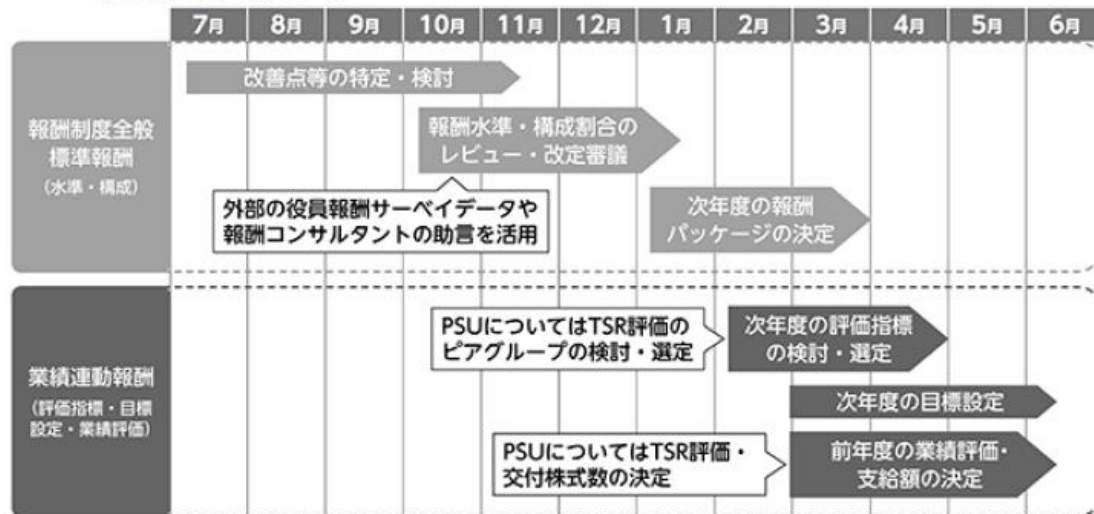
# 三菱ケミカルグループ株式会社 (2/2)

報酬委員会の「活動実績」と当年度の方針の妥当性判断等に関連づける形で記載している事例

【ご参考】報酬委員会の構成・役割・年間スケジュール

構成	委員長〔社外取締役〕： 程 近智 委員〔社外取締役〕： 橋本 孝之、山田 辰己
役割	●取締役及び執行役の個人別の報酬額の決定 ●報酬委員は、2023年3月31日現在で社外取締役3名です。

標準的な年間スケジュール



## 指名諮問委員会および報酬諮問委員会の「活動実績」について、開催日ごとの審議内容を記載している事例

### ① 指名・報酬諮問委員会の活動状況

透明性・公正性の確保のため、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役が過半数を占める経営陣幹部・取締役等の指名及び報酬に関する諮問委員会を設置しております。委員会は、取締役会から諮問を受けた以下の内容について審議し、取締役会に答申いたします。

#### (指名諮問委員会)

1. 取締役、監査役の候補者案
2. 経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル等（後継者計画を含む）
3. 前各号に関する会社の重要な規程等の制定、改廃案並びに重要な公表資料等の記載案
4. その他、取締役会からの諮問事項

#### (報酬諮問委員会)

1. 取締役、執行役員の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針案
2. 取締役、執行役員の報酬制度案
3. 取締役、執行役員の個人別の報酬額案
4. 前各号に関する会社の重要な規程等の制定、改廃案並びに重要な公表資料等の記載案
5. その他、取締役会からの諮問事項

各委員会の委員は取締役会の決議により選定することとしており、委員及び出席状況については、下記の＜参考1：当事業年度開催の指名・報酬諮問委員会の委員及び出席状況＞のとおりであります。

また、人事担当役員が事務局として委員会の審議に出席し議事録の作成等、運営の支援を行うほか、必要により補佐役を出席させる場合があります。また、当社の報酬諮問委員会は、外部の報酬コンサルタントであるウィリス・タワーズワトソンをアドバイザーとして起用し、同社より提供された客観的かつ必要十分な情報に基づき、適切な審議を行っております。同社の役割は、報酬諮問委員会における実効的な審議の進行や合意形成の側面支援に留まり、取締役会への提言内容は、報酬諮問委員会として判断しております。

### ＜参考2：当事業年度開催の指名・報酬諮問委員会審議内容＞ (指名諮問委員会)

開催日	審議内容
2022年4月6日	新役員体制（2022年6月株主総会后）の審議、社外開示内容（スキル・マトリックス）に関する審議、役員退任者の取扱いに関する審議等
2022年6月6日	新役員体制（2022年6月株主総会后）の審議等
2022年10月7日	コーポレート・ガバナンスに関する世間動向の確認、役員体制のレビュー等
2022年12月7日	取締役会と執行役員体制に関する審議、取締役会の多様性の確保と後継者計画に関する審議、全社人材ミーティングの概要（後継計画、育成状況）報告等
2023年2月2日	取締役会と執行役員体制に関する審議等

### (報酬諮問委員会)

開催日	審議内容
2022年4月6日	役員賞与支給総額検討、役員賞与査定の方針確認、取締役・監査役報酬総額試算、執行役員の報酬体系の見直し等
2022年6月6日	役員賞与査定の方針確認、個人別役員賞与額案・月報酬額案の決定等
2022年10月7日	役員報酬に関する世間動向の確認、役員報酬ベンチマーク分析等
2022年12月7日	役員報酬水準の見直しに関する審議、従業員持株会制度（昇進株付与制度、奨励金）の見直しに関する検討等
2023年2月2日	役員報酬水準の見直しに関する審議、役員賞与の方針・考え方の確認等

## 取締役会の「実効性評価の結果（外部リンク参照）」と「活動実績」を関連づける形で記載している事例

### 5) 2022年度取締役会の活動状況

2022年度取締役会は下記の取締役会運営方針、重点テーマに基づいて運営し、各重点テーマにおける課題や方向性のあり方等の議論を通じて監督機能を十分に発揮しました。

#### [2022年度取締役会運営方針]

取締役会は、2022年度に開始した長期ビジョンSF2030および中期経営計画SF 1st Stageの実現に向けて、以下3つの重点テーマおよび監督する視点の連動性を認識し、変化対応力が伴った短期および中長期視点で監督機能を発揮していきます。

#### [重点テーマ]

##### ①長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗モニタリング

###### <監督する視点>

- ・ビジネスモデルの変革（株式会社JMDCとの協業等を含む「コト」ビジネスの推進）
- ・ダイバーシティ&インクルージョンの加速
- ・サプライチェーンのレジリエンス向上
- ・サステナビリティ重要課題の取組み推進

##### ②不確実性の時代におけるリスク対応

###### <監督する視点>

- ・グローバル地政学の変化察知力の向上
- ・グローバル事業運営の変革
- ・サイバーセキュリティの強化

##### ③コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

###### <監督する視点>

- ・第三者評価を踏まえたコーポレートITシステム構築のモニタリング

各重点テーマの議論内容は、以下の「2022年度取締役会実効性評価結果」をご参照ください。

[https://www.omron.com/jp/ja/assets/img/sustainability/governance/corporate\\_governance/chart/20230601\\_governance\\_effectiveness\\_j.pdf](https://www.omron.com/jp/ja/assets/img/sustainability/governance/corporate_governance/chart/20230601_governance_effectiveness_j.pdf)

また、取締役会は「2022年度取締役会実効性評価結果」を踏まえて、2023年度取締役会運営方針および重点テーマについて議論し決定しました。下記の取締役会運営方針および重要テーマに基づき2023年度取締役会を運営していきます。

#### [2023年度取締役会運営方針]

“取締役会は、新しい執行体制による長期ビジョンSF2030および中期経営計画SF 1st Stageの実現に向けて、以下3つの重点テーマおよび監督する視点の連動性を認識し、中長期視点で監督機能を発揮していきます。”

#### [重点テーマ]

##### ①長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗モニタリング

###### <監督する視点>

- ・新体制の運営状況
- ・グローバル人財戦略の進捗
- ・自走的成長とビジネスモデルの変革
- ・株式会社JMDCとの協業における今後の事業戦略

##### ②不確実性の時代におけるリスク対応

###### <監督する視点>

- ・グローバル地政学リスクの対応（市場変化への対応）
- ・サイバーセキュリティの強化

##### ③コーポレートITシステムの構築

###### <監督する視点>

- ・欧州および日本のERP導入の進捗

<参考：取締役会の実効性向上の取組みの概要>

当社は、持続的な企業価値の向上を実現するために、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を行うとともに、経営のスピードを速め、企業の競争力の強化を図ります。そのために、当社は、取締役会の実効性向上の取組みを通じ、取締役会の監督機能を強化しています。その取組みは、ア、「取締役会の実効性評価」、イ、「取締役会運営方針および重点テーマの決定、年間計画の策定・実行」というサイクルで行っています。

## 取締役会の「実効性評価の結果（外部リンク参照）」と「活動実績」を関連づける形で記載している事例

### ア. 取締役会の実効性評価

当社の取締役会の実効性評価は、社外取締役を委員長とし、社外取締役および社外監査役(以下、社外役員)のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が実施しています。社外役員は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの視点を持ちながら、取締役会構成メンバーとして活動しています。社外役員のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が評価を行うことで、「客観性」と「実効性」の両面を担保した評価を実現しています。

### イ. 取締役会運営方針および重点テーマの決定、年間計画の策定・実行

取締役会は、アのコーポレート・ガバナンス委員会による評価結果および事業環境等を踏まえた上で、次年度の取締役会運営方針および注力する重点テーマについて決定しています。取締役会は、その運営方針に基づき年間計画を策定し運営しています。当社は、上記のア、イを事業年度単位で実行し、取締役会の実効性を向上し続けています。コーポレート・ガバナンス委員会は、この取組みについて、「客観性」と「実効性」を兼ね備えた当社独自の最適な取組みであると評価しています。なお、取締役会は、当社の取組みを、第三者評価より有効性が高いと認識しています。



取締役会の「実効性評価の結果」を踏まえた取組みについて、直近実績と当年度の予定の2年分を記載している事例

## (v) 取締役会実効性評価

コーポレートガバナンス・ガイドラインに基づき、取締役会の実効性に関する討議、評価を毎年実施しております。2023年3月期における結果の概要は以下のとおりであります。

### 1. 実効性評価の実施方法

#### (1) 評価対象

取締役会全体(指名、報酬委員会の活動内容も含む)

#### (2) 評価方法

アンケートの実施・集計、個別インタビューの実施、及びそれらの結果に基づく分析については、専門的な知見を持つ外部専門家である第三者機関の支援を受け、その分析結果を参考に、取締役会における審議を重ね、包括的に自己評価を実施しました。

評価に関する具体的なプロセスは以下のとおりであります。

##### ① 外部専門家との事前討議

代表取締役社長、取締役会議長、取締役会事務局が、外部専門家と問題意識、現状と課題などについて個別に討議をおこなった。

##### ② アンケート及び個別インタビュー

取締役・監査役・コーポレートオフィサー全員(15名)に対して、質問票によるアンケートを実施し、また、その結果を踏まえ、外部専門家が取締役・監査役・コーポレートオフィサー全員と個別インタビューを実施した。アンケート及び個別インタビューとその分析結果については、外部専門家から報告書の提出を受けた。

##### ③ 結果報告と討議

外部専門家の分析結果を踏まえ、社内会議での討議、社外役員による意見交換会を実施した。取締役会において、外部専門家を招き、分析結果の詳細報告を直接受けた上で、それを踏まえた取締役会メンバーによる討議をおこない、総合的な自己評価をおこなった。

### (3) 評価項目

主たる評価項目は、以下のとおりであります。

- ・全体評価
- ・取締役会の構成
- ・取締役会の事前準備
- ・取締役会の運営
- ・取締役会での審議
- ・指名委員会、報酬委員会の役割、運営状況
- ・監査役役割
- ・コーポレートオフィサー制度

### 2. 2022年3月期の実効性評価で課題とされた項目への対応状況

2022年3月期の実効性評価において課題と認識された各項目に関する対応状況は下記のとおりであり、具体的な施策に基づく改善が進んでおります。

#### (1) 取締役会の実効性向上に向けた執行側と取締役会の役割分担、及び意思決定権限の明確化

- ・コーポレートオフィサー制度を導入し、執行の最高意思決定機関としてコーポレートオフィサーズ・ミーティングを設置した。
- ・取締役会の付議基準を見直し、決議事項の一部をコーポレートオフィサーズ・ミーティングに権限委譲した。
- ・コーポレートオフィサーが取締役に毎回出席し、コーポレートオフィサーズ・ミーティングでの審議内容や重要な業務執行に関する事項について説明をおこなった。
- ・取締役会オフサイトミーティングでコーポレートオフィサー制度導入後の振り返りを実施し、今後に向けた検討課題を確認した。

#### (2) 中長期的な成長と継続的な企業価値向上に向けた取締役会での継続的な議論

- ・中期経営計画の進捗をはじめとする中長期の成長戦略について、CEOが取締役会で継続的に報告をおこなった。
- ・取締役会オフサイトミーティングを2度開催し、中期経営計画の達成に向けた重要施策とそのロードマップに関する議論をおこなったほか、ダイバーシティ等の人材戦略や資本政策、リスクマネジメントなど中長期的にも重要なテーマを取り上げて、重点的に討議を実施した。



取締役会の「実効性評価の結果」を踏まえた取組みについて、直近実績と当年度の予定の2年分を記載している事例

- ・取締役会オフサイトミーティングにBUGM(ビジネスユニット・ジェネラルマネージャー)が同席し、中長期の成長戦略に向けた執行状況について、社外役員との意見交換をおこなった。

(3) 取締役会メンバー同士や、任意の委員会との情報共有のあり方の検討

- ・指名委員会について、後継者計画に関する議論の進捗と今後の進め方など、具体的な活動状況が取締役に報告された。
- ・取締役会以外の場で取締役会議長と社外役員による情報交換の会議を開催した。

3. 2023年3月期の実効性に関する分析及び評価

当社取締役会は、当社のコーポレートガバナンス・ガイドラインに規定する「経営戦略及びビジョンを示すこと」「戦略的な方向性を踏まえた重要な業務執行の決定をおこなうこと」「自由闊達で建設的な議論をおこなうこと」といった取締役会の役割・責務を、総じて高い実効性を担保しながら適切に果たしており、指名委員会・報酬委員会を含め有効に機能していると認識しております。外部専門家の分析・評価結果においても、当社の取締役会は「フラットかつ自由闊達な議論」「アジャイルな実行力」「執行の推進力と結束力」といった強みによって支えられて、実効的に機能していることが確認されました。

一方、外部専門家の分析・評価結果を踏まえ、当社取締役会は、今後ますます半導体の重要性が高まる中、より長期的な視点で、将来の事業環境を見据えた戦略的な議論のさらなる充実を図っていくことを共有しました。

4. 実効性評価結果を踏まえた今後の取組み

当社が中長期的にグローバルNo.1となるために、取締役会の監督機能及び執行側の経営・執行機能のさらなる強化に向けて、以下の各事項に継続的に取り組むとともに、定期的に進捗をレビューすることで、その実効性をさらに高めてまいります。

- ・中長期戦略や成長課題に沿ったアジェンダの計画的な設定と長期目線に立った議論の充実を図る
- ・執行側の最高意思決定機関であるコーポレートオフィサーズ・ミーティングの実効性をさらに高める
- ・取締役会の審議状況の分析や審議ポイントのさらなる明確化を図るとともに、取締役会やオフサイトミーティング以外の場での社外役員に対する情報提供機会の拡充を進める

取締役会の「実効性評価の結果」と合わせて、各委員会の評価の結果概要も記載している事例

### ③ 取締役会、委員会の活動状況

#### a. 取締役会

当社の取締役会は、社外取締役が過半数の構成となっており、原則年10回定例取締役会を開催しております。

取締役会では毎回活発な議論が行われ、経営者としての十分な経験や国際感覚を有する社外取締役が、執行役の業務執行に関して多角的な視点から質問および助言を行い、緊張感のある審議が行われております。また重要な法律改正の動向やコーポレート・ガバナンスに関する動向について、社外の専門家による講義などにより適宜必要な情報を入手するように心がけております。2022年度において取締役会は社外取締役6名と社内取締役2名で構成され、うち社外取締役2名は女性であります。取締役会は10回開催され、1名は90%、残りの取締役は100%出席しております。取締役会では取締役会規定に基づき、法定事項に加え四半期予算の承認、四半期決算の承認、M&A案件の審議、執行体制の審議を行い、また各事業部門における活動状況や中長期の計画について報告を受けております。なお、年に一度、取締役会ならびに三委員会の運営および実効性に関してアンケートによる自己評価を実施しており、2022年度の評価結果は以下の通りです。「取締役会は、執行のモニタリング・監督の機能を発揮することが重要との共通認識に基づき、オープンで活発な議論がされていると高く評価されている。一方で、2021年度の実効性評価において主な課題として挙げられた、リスクマネジメント、中長期的な戦略策定に関する議論、CEOサクセッションプラン、内部統制にかかわる体制の一層の強化について、一部で前進しているものの、さらに議論を深める必要があると認識されている。また、指名、報酬、監査の各委員会について、いずれも、適切なメンバーの規模・構成のもと十分な議論がなされていると評価されている。同時に、指名委員会はCEOのサクセッションプランに関する議論が、報酬委員会は執行役の報酬評価基準についての更なる検討が、監査委員会は会社の担うリスクについての議論の深化が、それぞれ課題として挙げられた。」