コーポレート・ガバナンスの状況②

記述情報の開示の好事例

金融庁
Financial Services Agency

2024年６月

コーポレート・ガバナンスの状況の開示に関する主な項目

コーポレート・ガバナンスの状況に係る改正

□ 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（2022年６月公表）を踏まえ、取締役会等の機能発揮の観点から、有価証券報告書の「コーポレート・ガバナンスの状況」に「取締役会等の活動状況」等の記載欄を新設

有価証券報告書（主な項目）

第一部　企業情報

第1　企業の概況

- 従業員の状況 等

第2　事業の状況

- 経営方針、経営環境及び対処すべき課題 等
- サステナビリティに関する考え方及び取組
- 事業等のリスク
- 経営者による財政状態、経営成績及びｷｬｯｼｭ･ﾌﾛｰの状況の分析 等

第3　設備の状況

第4　提出会社の状況

- コーポレート・ガバナンスの状況

第5　経理の状況

- 連結財務諸表、財務諸表 等

：

コーポレート・ガバナンスの状況　※青字新設

(1) コーポレート・ガバナンスの概要

➢ 企業統治の体制の概要（取締役会や各委員会の体制 等）

＜新設＞取締役会、指名委員会・報酬委員会等の活動状況（開催頻度、具体的な検討内容、個々の取締役等の出席状況 等）

(2) 役員の状況（役員の略歴一覧）

(3) 監査の状況

➢ 監査役監査の状況（体制、活動状況 等）、内部監査の状況

＜新設＞内部監査の実効性を確保するための取組み（デュアルレポーティングラインの有無を含む）

➢ 会計監査の状況、監査報酬の内容

(4) 役員報酬の状況（報酬方針、業績連動報酬の内容、個別報酬額 等）

(5) 政策保有株式の状況

➢ 政策保有株式の保有方針、銘柄ごとの情報 等

＜新設＞政策保有株式の発行会社と営業上の取引、業務上の提携をしている場合の説明

「コーポレート・ガバナンスの概要」の開示例

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：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
• ガバナンスの実効性は、例えば以下の開示から読み取ることができると考えられる ①**取締役会及び委員会の具体的な検討内容の開示** ②**スキルマトリクス**により、中長期的な方向性を牽引できる取締役会構成になっているか	• エーザイ株式会社(6-6～6-7) • 三菱食品株式会社(6-8) • 株式会社リクルートホールディングス(6-17)
• 実効性を表す開示の例として、**取締役会で否決または反対票が投じられた議案の数や比率**が開示されると、取締役会で真剣な議論が行われていることや、意味のあるガバナンスが存在することがわかるため有用	―
• **取締役会議長等の視点からガバナンス活動について語られると、どのような活動や取組みが行われているかに加え、その取組み等の意味や意義、ガバナンスの実効性がわかるため有用**	• エーザイ株式会社(6-6～6-7)
• サクセッションプランの開示においては、**CEOの選任がプロセスを踏まえて適切に行われていることがわかる開示になっていることが有用**	• 株式会社リコー(6-9～6-11) • 株式会社ニフコ(6-12)
• 取締役会の実効性評価の開示においては、**実効性の強化、確保のための取組みや企業の姿勢を記載することが有用**	• カゴメ株式会社(6-14) • 株式会社ニッスイ(6-15) • 株式会社ワコールホールディングス(6-16)

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
• スキルマトリクスの開示においては、**スキルの定義や選定理由が記載されることで取締役会の構成の妥当性を理解することができる**ため有用。加えて、中期経営計画の策定等により、会社の方向性が大きく変わる際には、**スキルマトリクスの変化について開示することはより有用**	• 株式会社リクルートホールディングス(6-17)
• 社外役員のサポート体制は、ガバナンスの実効性を担保するうえで重要な要素であり、**サポート体制に加え、サポートの頻度や具体的な取組み内容を開示することは有用**	• ルネサスエレクトロニクス株式会社(6-18)

好事例として採り上げた企業の主な取組み（株式会社リコー）

経緯や問題意識

- 以前、株主・投資家から当社の経営の質に懸念を持たれたり、海外の関連会社で不適切な会計処理が行われたりした時期があり、その際に、取締役会と執行とで危機感及び「徹底的に透明性を高めていくことが重要」との認識を共有した結果、ガバナンスとそれに伴う開示を一気に改革していく流れとなった。

プロセスの工夫等

- 監督と執行が協働で経営の重要テーマに取組むプロジェクトを立ち上げ、問題意識を共有した上で、株主・投資家の視点での取組みとなるように進めていった。その一つの重要なテーマが開示・IR/SR(※)の充実であった。具体的にどのように改善を図っていくかは悩ましいところであったが、株主・投資家の声をしっかり聞きながら、それに対して愚直に対応していくことが開示を充実化させることの近道であると考えている。

※ IR：Investor Relations
SR：Shareholder Relations

充実化のメリット等

- ESGに係る取組みが評価されることで、ステークホルダーからの信頼を獲得出来る。
- 透明性の向上により、経営層に緊張感が生まれる。
- 充実した開示をもとに株主と対話を行うことで、株主と会社の双方でより本質的な意見交換が可能となる。
- 開示によって、不可逆性が生じる（開示したからには、責任を持って取り組まなければならない）。

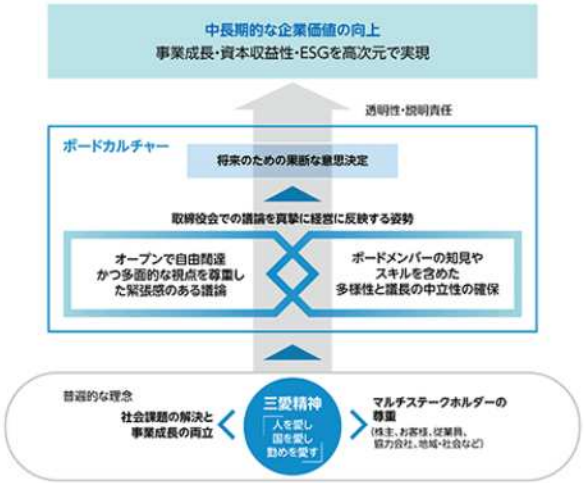
株式会社リコー（1/3）有価証券報告書（2023年3月期） P83-85,94-98

【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
　取締役会は、取締役会並びに取締役が、企業価値向上に資する審議・判断・行動をするにあたっての礎となる考え方や姿勢について、創業の精神に立ち戻って議論しました。その結果、取締役会が維持・醸成していくべき「ボードカルチャー」を、当事業年度に以下のとおり明文化しました。

取締役会は、
１．「三愛精神」を尊び、株主、お客様、従業員、協力会社、地域・社会等様々なステークホルダーとの対話を踏まえ、その利益を尊重するとともに、社会課題の解決につながる経営戦略・計画となるよう監督する。
２．議長による中立的な運営のもと、多様性・独立性の高い構成メンバーによって、オープンで自由闊達かつ多面的な視点を尊重した建設的議論を行い、その結果を真摯に経営に反映する。
３．事業成長・資本収益性・ESGを高次元で実現することを通じた中長期的な企業価値の向上に向け、社会的責任を自覚し、将来のための果断な意思決定を行うとともに、その遂行に対する監督を行う。
　経営環境や経営体制が変わる中で、取締役会は常にボードカルチャーに立ち返り、審議や意思決定はもとより、取締役の選任や、株主をはじめとするステークホルダーとの対話等における指針としております。

リコーのボードカルチャーの概念図



・社内カンパニー制におけるガバナンスの仕組み
　当社グループはデジタルサービスの会社への事業構造の転換と資本収益性の向上をさらに進めるため、2021年４月１日より社内カンパニー制に移行しました。
　各ビジネスユニットが自律的に事業運営を行い、本社部門は中長期戦略の立案や各ビジネスユニットへの資本配分、及び成長性・資本収益性による厳格な事業管理に重点化し、グループ全体の企業価値の向上を実現しております。
　今回の組織体制の刷新を踏まえ、当社は監督・執行・監査の各視点から、以下のようなガバナンスに関する取り組みを進めております。

①監督の視点
（ア）取締役会並びに指名委員会において、従来より実施しているCEOを含めた取締役に対する評価に加え、ビジネスユニットプレジデントをはじめとする経営執行幹部に対するパフォーマンス評価を2021年度より実施しております。
（イ）取締役会が四半期ごとに各ビジネスユニットのパフォーマンス状況について審議を行い、投下資本や資本収益性等のモニタリングを実施しております。
（ウ）各ビジネスユニットへの権限委譲、関連会社管理の見直し等、社内カンパニー制へ移行後の体制・運用に対して、内部統制やリスクマネジメントが適切に機能しているか、取締役会によるモニタリングを強化しております。

②執行の視点
（ア）社内カンパニー制により各ビジネスユニットの責任範囲の透明性を高めた上で、各ビジネスユニットの目標値(資本収益性等)を設定し、毎月各ビジネスユニットの運営会議の中で達成状況をモニタリングし、課題・対策についてCEO・グループ本部責任者と討議しております。
（イ）各ビジネスユニットにおいて獲得した収益はグループ全体で一度集約し、経営会議(グループマネジメントコミッティ：GMC)の一部であるポートフォリオマネジメント会議にて資源の再配分の方針を毎年決定しております。
　ポートフォリオマネジメント会議では、財務・市場性・デジタルサービス親和性の３つの評価軸で各事業を分析し、資源の優先順位を定める事業ラベルをGMCメンバーで合意しております。なお、同会議については、取締役が任意で聴講しております。
（ウ）各ビジネスユニットは、自律的な内部統制・リスクマネジメントを実施することに加え、グループ本部のリスク主管部門と連携してグループの重点経営リスクにも対応しております。グループ本部のリスクマネジメント推進部門は、各ビジネスユニットと定期的に個別の情報交換を行い、そこで確認された内部統制・リスクマネジメントの成熟度に応じた個別課題の解決に向けた支援を実施しております。また、各組織のリスクマネジメント推進者を対象としたリスク関連勉強会を開催する等、当社グループ全体のリスクに対する感度を高め、リスクマネジメント能力を強化するための取り組みを進めております。

③監査の視点
（ア）監査役会は、「デジタルサービスの会社として最適な本社機能ガバナンスのあり方」、「ビジネスユニットの自律的な内部統制、リスクマネジメント及び子会社管理」、及び従業員・職場環境・組織といった「各組織における統制環境」を注視すべき監査上の課題と認識し、本社の各組織・子会社のレビューに加え、社内カンパニー制の導入に伴って分散された本社機能の横断的なレビューのほか、各ビジネスユニットプレジデント、グループ本部機能責任者との面談や各種会議への参加を通じて、上記、監督の視点・執行の視点の取り組み状況を含め、監査を行っております。
（イ）内部監査部門、会計監査人及び監査役は、社内カンパニー制移行後のガバナンスや内部統制上の課題・懸念事項について緊密な意見交換・情報共有を行い、それぞれの監査項目に反映する等三様監査の連携強化を図っております。

好事例として着目したポイント

- **ガバナンス体制の仕組みを、監督の視点、執行の視点、監査の視点に分けて具体的に記載**

株式会社リコー（2/3）有価証券報告書（2023年3月期） P83-85,94-98

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

（Ⅲ）取締役の選任プロセス・評価プロセス
当社は、持続的な成長と株主価値・企業価値の向上のため、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に継続して取り組んでおります。
当社の取締役の選任プロセス・評価プロセスは下記のとおりです。

［指名委員会］
取締役会は、取締役・CEO・経営幹部等の選解任・評価における手続きの客観性・透明性・適時性を確保するため、取締役会の諮問機関である指名委員会を設置しております。
指名委員会は、客観性・独立性を高めるために、独立社外取締役を委員長、過半数を独立社外取締役で構成しております。また、委員会には社外監査役１名が同席し、審議の透明性の確保に努めております。
(有価証券報告書提出日現在、独立社外取締役４名、非執行取締役１名で構成されており、独立社外取締役が過半数、かつ指名委員長も独立社外取締役となっております)
指名委員会は、以下について審議を行い、取締役会へ審議内容及び結果を報告・答申しております。
(取締役会からの諮問事項)
①CEO及び取締役候補者の指名
②CEO及び取締役の交代の可否
③CEO及び執行兼務取締役の実績評価
④CEO後継計画及び将来のCEO候補者の育成状況の確認
⑤執行役員、顧問及びフェロー＊1の選解任案及び選解任理由の確認
⑥非執行取締役＊2の評価、役位及び委嘱内容の見直し
⑦取締役・執行役員の選解任制度制定・改廃の可否
⑧その他個別に取締役会から諮問のあった事項
（中略）

(1)
［選任プロセス］
取締役候補者の指名に先立って、取締役会の実効性評価会で認識された課題等を踏まえ、指名委員会は、取締役会が経営判断及び執行監督を適切かつ有効に行うことができる体制を維持するために、取締役会の構成や取締役に求められる専門性・経歴(スキルマトリックス)等について継続的な審議を行っております。取締役候補者の指名に関しては、指名委員会における数回の審議を経て、厳選な審査を行っております。
取締役の役割・責務を果たすために必要不可欠となる経営能力や人格・人間性を基本要件とし、当社における経営環境・目指す方向性・課題等に応じた当社の取締役として求められる資質・経験・スキル・多様性等について多面的に審査するとともに、指名の根拠を明確にした上で取締役会へ答申しております。
取締役会は、指名委員会からの答申を踏まえ株主視点で審議を行い、株主総会へ付議する取締役候補者を決定しております。
なお、執行体制においても、GMCが的確かつ迅速な意思決定を行える体制を構築するとともに、サクセッションプランにおける適切な経営人材の登用・育成を図ることを目的に、人材と役割・スキル・キャリア等を俯瞰したスキル・キャリアマトリックスを活用し、CEOが経営人材候補者の選抜や育成方針について指名委員会へ報告しております。

好事例として着目したポイント
（1）取締役の選任プロセスとして、取締役会の実効性評価で認識された課題等やスキルマトリクスを踏まえた選任を行っていることを具体的に記載
（2）執行役員を兼務する取締役の評価プロセス、評価項目について具体的に記載

(2)
［評価プロセス］
取締役の評価は、取締役会から諮問を受けた指名委員会が毎年実施しており、二段階による評価を行っております。一次評価は、取締役の職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しております。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題等を明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っております。なお、指名委員会での取締役の評価に関する審議の内容及び結果は、取締役会に答申され、取締役会で取締役の職務継続の妥当性について監督を徹底することとしております。
なお、評価にあたっては、「取締役としての経営監督の遂行状況」、「業績・資本収益性・その他の主要経営指標等財務の視点」、並びに「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」等を基準としております。

＜取締役評価の主な項目＞対象：執行役員を兼務する取締役

評価の視点	カテゴリー	評価項目(代表的なもの)	評価項目の詳細の一例
経営監督の遂行	資質・能力	企業価値、株主価値の最大化に向けた行動、執行監督と取締役間での相互牽制の姿勢、リスクマネジメント、会社経営に必要な見識	
財務指標	業績	連結業績推移	売上高、営業利益、当期利益、ROE、ROIC、FCF
		年度事業計画の状況	ビジネスユニット別、地域別、主要施策
		中期経営計画に対する実績	財務、主要施策
資本市場・株主指標	資本市場	株価指標推移	株価、時価総額、PBR
		格付	
	株主	TSR・株主還元	

なお、取締役の評価にあたっては、「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」の基準の１つとしてTSRを採用しておりますが、突発的な株価変動の影響を避けるため年度平均株価により算出したTSR(下表参照)を使用しております。

保有期間	１年	２年	３年	４年	５年	６年
リコー (配当込み)	95.4%	138.6%	107.0%	104.5%	113.1%	126.0%
TOPIX (配当込み)	101.2%	120.7%	129.9%	126.5%	128.9%	158.3%

（注）1　TSRの保有期間は2023年3月末日を基準としております。
2　TSRについては、期初・期末当日の株価の影響を平準化する目的で、年間の日次の配当込み株価の平均を用いて算出しております

株式会社リコー（3/3）有価証券報告書（2023年3月期） P83-85,94-98

（1）【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

(Ⅳ) CEO評価とサクセッションプラン
　当社グループが中長期にわたり、継続的に株主価値・企業価値を高め、社会の構成員としてその社会的責任を果たし永続していくための重要な取り組みとして、CEOサクセッションプランを位置づけております。コーポレート・ガバナンスの強化の観点から、客観性・適時性・透明性の高い手続きによるCEOサクセッションプランの構築を目指しております。

①CEO評価
　CEOの評価は取締役会から諮問を受けた指名委員会が毎年実施しており、二段階による評価を行っております。
　一次評価は、職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しております。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題等を明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っております。なお、指名委員会での評価に関する審議の結果は、取締役会へ報告され、CEOに対する実効性の高い監督を行うこととしております。
　なお、CEOの評価にあたっては、執行役員を兼務する取締役と同様、「取締役としての経営監督の遂行状況」、「業績・資本収益性・その他の主要経営指標等財務の視点」、並びに「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」（上記参照）に基づく評価に加え、「将来財務の視点」に基づく評価を組みあわせることで、CEOとしての総合的な経営監督並びに業務執行能力の評価を行っております。
(注) (Ⅲ) 取締役の選任プロセス・評価プロセス［評価プロセス］＜取締役評価の主な項目＞参照

＜CEO評価の主な項目＞

評価の視点	カテゴリー	評価項目（代表的なもの）	評価項目の詳細の一例
経営監督の遂行	取締役評価と同一カテゴリー・評価項目		
財務指標	同上		
資本市場・株主指標	同上		
将来財務指標	ESG	環境	環境経営の取り組み
		社会	SDGsの取り組み
		ガバナンス	制度・開示・IR・コンプライアンス
	社員	人材の育成・活用	人事制度・職場環境
		社員エンゲージメント	外部調査
		安全・健康	職場の安全管理・健康管理
	顧客	重大事故	製品・情報セキュリティ
		顧客満足	外部調査

　なお、当事業年度のCEO評価については、2023年３月31日をもって前CEO山下がCEOを退任することに伴い、同氏については、通常の評価項目に加え、2017年４月１日のCEO就任からの６年間の総括として、下記項目についての振り返りを実施し、現CEO大山をはじめとする新たな経営体制へのフィードバックとして、その実施内容を指名委員長から取締役会に報告しました。

＜CEO就任期間の総括として加えた就任期間６年間の評価項目＞
・連結業績推移(売上高、営業利益、フリー・キャッシュ・フロー等)
・資本収益性(ROE、ROIC、TSR、株主還元等)
・成長事業の重点化(事業ポートフォリオ等)
・コスト構造改革への取り組み
・資産の増減(投資・売却)・資産効率の推移

（2）

②CEO候補者の選定・育成・評価
＜2023年４月１日付新たなCEO選定について＞
　CEOサクセッションについては、指名委員会を中心に計画的に後継候補の育成・検討を行い、候補者の入れ替え・絞り込み、及び各候補者の課題に基づいたトレーニングを進めてきました。特に、前CEO山下が就任５年目を迎え、後継CEO選考を本格化した2021年度以降、指名委員会でのサクセッションに係る審議を計12回開催し、評価・議論を尽くしてきました。指名委員会では、社外取締役の委員長による公正かつ客観的な審議主導、社外取締役(委員)による面談、第三者アセスメントの実施等、選考プロセスの透明性や客観性を確保してきました。
　指名委員会において、複数名の候補者の実績・経験・資質・人物等について、慎重な審議を行った結果、デジタルサービスの会社への変革を加速するにあたって、海外での事業拡大やオフィスサービスの収益力強化等の実績、グローバルでの事業経験に加えて、CFOや経営企画等の全社を統括する役割の経験、海外のマネジメントを含めた求心力、グローバルな視点で潜在ニーズを把握してサービスにつなげる能力等を評価し、大山晃氏が後継CEOとして適任であるとの結論に至りました。前CEO山下の在任年数、第21次中期経営戦略の開始年度等を総合的に勘案し、2023年４月１日付での新たなCEOが率いる新経営体制に移行することが、デジタルサービスの会社に向けた施策の確実な実行に必要と判断した結果、指名委員会からの答申に基づき、2023年１月30日開催の取締役会において、大山晃氏が後継CEOに選定されました。

＜指名委員会及び取締役会の位置づけ＞
　年に１回(９月頃)、CEOは将来のCEO候補者案を作成するとともに、それらのCEO候補者に対する育成計画を策定し、11月初めの指名委員会でCEO候補者案及び育成計画について説明を行っております。
　指名委員会は、CEO候補者案並びに育成計画の妥当性を審議するとともに、CEOに対して育成に関する助言を行い、その結果を取締役会へ報告しております。取締役会は、指名委員会からの報告を受けて候補者選定及び育成計画の妥当性を確認する等、CEO候補者の選定・育成に主体的に関与しております。

＜候補者の選定＞
　CEO候補者の選定にあたっては、交代時期を想定し以下のタームごとの候補者を選定しております。なお、下表の事故あるときの交代候補者１名は、CEOの選定と同時に取締役会の決議により決定しております。

(以下略)

好事例として着目したポイント
（1）CEOの評価について、具体的な評価項目を示しながら端的に記載
（2）CEO候補者の選定・育成・評価について具体的に記載

「監査の状況」の開示例

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：監査の状況(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
• **監査役または監査委員会・監査等委員会の委員長の視点による監査の状況の認識や、監査役会等の活動状況等の説明内容について開示することは有用**	• 野村ホールディングス株式会社(7-6)
• **重点監査項目の選定理由と、重点監査項目に対して監査役会や監査等委員会が行った具体的な活動内容をストーリーで開示することは有用**	• 野村ホールディングス株式会社(7-6) • 花王株式会社(7-7) • 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社(7-8)
• 監査役や監査役室等の**監査活動に従事・関与している方々が開示内容に直接関与し、実際に行っているアプローチや考え方を記載**することは、記載内容が具体的になるため有用	• 野村ホールディングス株式会社(7-6) • オムロン株式会社(7-12～7-13)
• 監査活動の**結果に関する考察を開示**することは有用	• ホシザキ株式会社(7-9)
• 監査役会等の実効性評価の開示においては、**実効性の確保・強化に向けて行っている取組みや姿勢、今後の方向性を記載することが有用**	• 日清食品ホールディングス株式会社(7-11) • オムロン株式会社(7-13)

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：監査の状況(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
• 内部監査の実効性については、デュアルレポーティングラインの記載だけでなく、**実効性を強化するための施策等、実質的なガバナンスについて記載することが有用**	• 日清食品ホールディングス株式会社(7-11) • オムロン株式会社(7-13) • ソフトバンク株式会社(7-14) • ロジスティード株式会社(7-15)
• 監査役等が監査人の選定したKAMに対してどのような検討を行ったかや、意見の相違があったか否か等、**KAMについての監査役等の検討内容について具体的に開示**することは有用	―

好事例として採り上げた企業の主な取組み（野村ホールディングス株式会社）

経緯や問題意識	• 「監査の状況」は、会社のリスク管理の観点から非常に重要な項目とされている。そこで、特に監査委員会の取り組みの特徴および具体的な監査活動の内容が投資家をはじめとするステークホルダーに伝わるよう、監査委員会の問題認識や年間の監査活動のPDCAについて、図表を使用することなどでより分かりやすい開示とすることを考えた。
プロセスの工夫等	• 開示内容の充実へ向け、過去の好事例集などを参考に改善点を洗い出し、ステークホルダーから開示を期待されていると考えられる事項を追加することなど、常勤監査委員を中心に検討を重ね、情報開示委員会のメンバーにも共有したうえで、監査委員会で議論した。 • 「監査の状況」に限らず、有価証券報告書については、社内の所定のプロセスに則り、外部弁護士等のチェックを含め情報開示委員会によるレビューが行われている。
充実化のメリット等	• 監査委員会は、かねてより監査活動の充実化・高度化に取り組んでおり、その内容がステークホルダーに伝わるように開示することが重要と考えてきた。 • 開示の充実化には、監査委員会が果たす役割と当社ガバナンス態勢に対する社内外の理解を深め、監査委員会がさらにより深くより円滑に活動できるようになるなどのメリットがあると考える。
統合報告書等との棲み分け	• 有価証券報告書の「監査の状況」は、主に監査委員会が開示内容を検討している。 • 統合報告書は、持続的な価値創造のストーリーの一貫性ある発信を重視しており、チーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSuO）兼情報開示担当のもと、監査委員会などのコーポレート・ガバナンスの状況についても、全体におけるバランスをとりつつ開示内容を検討している。

野村ホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P126-127

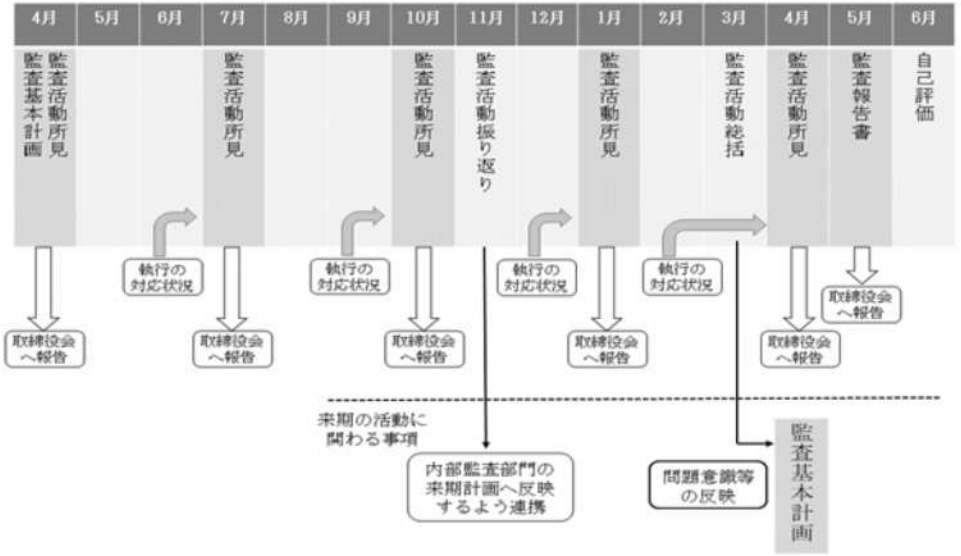
（1）【監査の状況】 ※ 一部抜粋

＜監査基本計画および重点監査項目＞
監査委員会は、事業年度に合わせて監査基本計画を策定しております。
当期の監査基本計画では、グループワイドかつグローバルおよびリスク・ベースという観点から、1）健全な企業文化の定着、2）ガバナンス態勢の実効性強化、3）内部統制システムの高度化とリスクへの対応、4）中長期的な経営戦略の実現に向けた取り組み、を重点監査項目とし、監査を行いました。

重点監査項目 および監査の主なポイント	重点監査項目に関する監査委員会の認識
1）健全な企業文化の定着 ①　コンダクトおよびリスク・カルチャーの定着 ②　1線管理の強化、お客様本位の業務運営の定着	野村グループ行動規範の浸透とグループワイドなコンダクト・リスク管理の推進により、社員の職業倫理やコンダクト、コンプライアンスへの意識は向上しており、リスク管理高度化プログラムにより、リスク・カルチャーの醸成も進みつつありますが、より一層、お客様や社会からの信頼を得られるよう、引き続き健全な企業文化の定着に取り組む必要があります。
2）ガバナンス態勢の実効性強化 ①　取締役会の監督機能の充実 ②　国内外のグループ会社管理のフレームワーク強化 ③　非財務情報の適切な開示	取締役会の実効性評価では、総じて高評価を得ていますが、取締役会において、経営陣と各取締役が目指す姿を明確に共有し、その姿に向けた道筋について議論を深め、進捗を適切にモニタリングするプロセスを強化していくことが重要であります。
3）内部統制システムの高度化とリスクへの対応 ①　さまざまなリスクへのプロアクティブな対処 ②　人材・テクノロジー活用などによる内部統制体制の強化高度化 ③　中長期的なグループ全体のオペレーショナル・レジリエンス強化	金融政策の転換や地政学リスクに加え、欧米金融機関の経営問題が相次いで生じるなど、グローバルな経営環境は混迷を深めており、各コーポレート・ファンクションは、リーガル・コンプライアンス・コンダクト、IT・サイバー、業務継続、人的資本などのさまざまなリスクへ備え、プロアクティブに対処する必要があります。
4）中長期的な経営戦略の実現に向けた取り組み ①　2025年3月期の経営ビジョン達成に向けた戦略実行 ②　資本政策やブッキングに関する課題への迅速な対処 ③　本業を通じた持続可能な社会の構築に資するためのサステナビリティへの取り組み推進 ④　デジタルを活用した金融サービスの構築による最適なサービス提供	野村グループは、「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」を経営ビジョンとし、プライベート領域への拡大・強化を進めていますが、収益性を改善し、資本コストや株価を意識した経営の実現への要請に応えていく必要があります。

（2）

＜監査活動のPDCA＞
監査委員会は、監査基本計画に沿って監査を行い、四半期毎に取締役会へ監査活動所見による指摘または提案を行うほか、期中と期末に監査活動の振り返りを実施しております。また、常勤監査委員および野村證券の監査特命取締役は、執行側から監査活動所見への対応状況を四半期に一度聴取し、その内容を監査委員会へ報告することで、執行との双方向のコミュニケーションを確保し、監査活動所見による執行の対応の監視・検証の実効性を高めております。
監査活動の振り返りでは、確認または発見された事項や今後確認が必要なポイントなどを整理しております。監査基本計画から始まる個々の監査活動や監査活動所見などの報告の有機的なつながりを強化するとともに、問題認識を翌期の監査基本計画に反映しております。また、監査委員会は、その問題認識を内部監査部門の担当執行役員に伝え、翌期の内部監査に係る実施計画にも反映させるなど、内部監査部門との連携を図っております。



好事例として着目したポイント
（1）重点監査項目及び監査の主なポイントを端的に記載するとともに、重点監査項目に関する監査委員会の認識についても具体的に記載
（2）年間の監査活動のPDCAを図表も用いながら端的に記載

「株式の保有状況」の開示例

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：株式の保有状況

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
• 政策保有株式の削減実績は、簿価ベースだけでなく、**時価ベースでも開示することが有用**	• 株式会社T&Dホールディングス(8-4)
• 政策保有株式の合理的な保有理由の一つとして、**経営上の重要な契約等と関連付けた説明をすることが挙げられる**	• 住友金属鉱山株式会社(8-5)
• 政策保有株主から政策保有株式の売却等の意思表示が示された際に、**売却を妨げることはない旨を記載**することは、ステークホルダーにとって有用	• 日本電気株式会社(8-6)
• 政策保有目的の株式を純投資目的に区分変更する場合には、**区分変更をした理由や区分変更後の議決権行使基準、売却までの想定期間等を開示**することが有用	―

好事例として採り上げた企業の主な取組み（住友金属鉱山株式会社）

経緯や問題意識	• 2021年６月にコーポレートガバナンス・コードが改訂されたことを機に、政策保有株式の縮減の実施状況について投資家から質問を受ける機会が増えたことに伴い、特に金額の大きい政策保有株式については有価証券報告書で保有理由の説明内容を拡充出来ないかと広報IR部から相談を受けたことがきっかけである。 • 有報に記載した「PT Vale Indonesia株式」については、ニッケル製錬向け原料を購入する権利・義務と株式の保有は密接に関連しており、株式を保有することが原料の安定的な確保につながるといった当社特有のビジネス構造があることについて、丁寧に説明が出来ていないことを認識した。 • PT Vale Indonesiaは、以前は関係会社であったこともあり、「関係会社の状況」に営業上の取引内容を記載していたため、特段投資家から意見を頂くようなことはなかった。その後、インドネシア共和国の鉱業政策が改正され、同社株式の一部を売却することになった結果、投資株式となった。こうした経緯も含め重複を避けつつも丁寧な開示が必要と判断し、今回開示内容の見直しに至った。
プロセスの工夫等	• 開示を充実化させることの必要性について社内で理解を得られていたが、記載する具体的な内容を確定させるには一定の時間を要した。
充実化のメリット等	• 当該株式の保有意義に関する投資家からの問合せが減った。 • PT Vale Indonesiaへの持分法適用が中止となった以降、過去の経緯を踏まえた同社との関係がわかりづらくなっていたが、経営上の重要な契約等に関連付けて説明する機会を得ることが出来た。
統合報告書等との棲み分け	• 統合報告書と有価証券報告書はそれぞれ準拠するルール及び法令に従って情報提供しているが、本件に関してはベクトルを合わせながら丁寧な説明を行い、PT Vale Indonesia株式の保有意義を投資家に理解してもらうことに注力した。

8．「株式の保有状況」の開示例

住友金属鉱山株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P38,75,81

【株式の保有状況】 ※ 一部抜粋

c．保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の保有区分、銘柄、株式数、貸借対照表計上額及び保有目的等

特定投資株式

銘柄	当事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額 (百万円)	前事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額 (百万円)	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
PT Vale Indonesia Tbk	1,493,218,075	1,493,218,075	(1) 同社はニッケル原料の主要仕入先の一つです。当社製錬セグメントの事業活動の円滑化と中長期的な事業基盤の強化のため保有しております。同社が2025年以降も操業を継続するために必要な鉱業事業許可取得の条件の１つとして同社に対するインドネシア資本の出資比率を引き上げる必要があり、2020年度において、当社は同社株式を一部売却し、持分法適用会社から除外しました。この結果、同社株式の保有目的区分も変更となっております。 業務提携については、「d.保有目的が当社と当該株式の発行者との間の営業上の取引、業務上の提携その他これらに類する事項を目的とする株式」をご参照ください。	無
	88,376	85,039		

(中略)

d．保有目的が当社と当該株式の発行者との間の営業上の取引、業務上の提携その他これらに類する事項を目的とする株式

当社が「２１中計」で掲げる事業基盤強化と成長戦略による企業価値の最大化を目指すために、以下に記載する企業との業務提携等は欠かせません。

(1)

銘柄	業務提携等の概要
PT Vale Indonesia Tbk	当社は1972年に、インドネシア共和国のソロワコ・ニッケルプロジェクトを保有するPT International Nickel Indonesia Tbk（現 PT Vale Indonesia Tbk）へ出資しました。その後、1988年には同社の株式20%を追加取得しました。それ以降、同社はインドネシア共和国における当社の重要な事業基盤として、また当社の製錬事業で使用するニッケル原料の主要調達先として、非常に重要な役割を担っており、同社との連携をより強固なものとするべく、同社株式を保有しています。 その後、インドネシア共和国の鉱業政策が改正され、2020年に同社の株式５%を売却しています。 なお、「第２ 事業の状況 ５ 経営上の重要な契約等」に記載のとおり、当社は、同社が運営するソロワコ鉱山の年間生産量の20%を購入する権利・義務を有しています。

【経営上の重要な契約等】 ※ 一部抜粋

(1) モレンシー銅鉱山の共同運営契約

当社の連結子会社でありますSumitomo Metal Mining Arizona Inc.及びSMM Morenci Inc.は、米国モレンシー銅鉱山を共同保有し、同鉱山の共同運営を行う契約を米国フリーポート・マクモラン社の関係会社と締結しております。これにより、Sumitomo Metal Mining Arizona Inc.は、同鉱山の生産物の権益見合いの15%を、SMM Morenci Inc.は13%を引き取る権利・義務を保有しております。

(2) Compania Contractual Minera Candelariaの共同運営契約

当社の連結子会社でありますSMMA Candelaria Inc.は、チリ共和国Compania Contractual Minera Candelariaの株式の20%を保有し、同社の共同運営を行う契約をカナダ国ルンディン・マイニング社と締結しております。これにより、SMMA Candelaria Inc.は、Compania Contractual Minera Candelariaの生産物の20%を購入する権利・義務を保有しております。

(3) Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.の共同運営契約

当社の連結子会社でありますSMM Cerro Verde Netherlands B.V.は、ペルー共和国のSociedad Minera Cerro Verde S.A.A.の株式の21%を保有し、当社はSociedad Minera Cerro Verde S.A.A.の共同運営を行う契約を、米国フリーポート・マクモラン社及び同社の関係会社並びにペルー共和国ブエナベンチューラ社と締結しております。これにより、当社は、Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.で生産された銅精鉱につき、生産量の21%を購入する権利・義務を保有しております。

(2)

(4) PT Vale Indonesia Tbkの共同運営契約

当社は、インドネシア共和国のPT Vale Indonesia Tbkの株式の15%を保有し、同社の共同運営を行う株主間契約を、カナダ国のヴァーレ・カナダ社及びインドネシア国営企業であるPT Indonesia Asahan Aluminium(Persero)と締結しております。またこの３社にPT Vale Indonesia Tbkを加えた４社による生産物を購入する権利・義務に関する契約を締結しております。これにより、当社は、PT Vale Indonesia Tbkのソロワコ鉱山の合意した年間生産量についてその20%を購入する権利・義務を保有しております。

(5) Coral Bay Nickel Corporationの共同運営契約

当社の連結子会社でありますCoral Bay Nickel Corporationは、フィリピン共和国Nickel Asia Corporationより16%の出資を受け、当社は、同社とCoral Bay Nickel Corporationを共同運営する契約を締結しております。これにより、Coral Bay Nickel Corporationは、Nickel Asia Corporationの子会社であるリオツバ・ニッケル・マイニング社が操業するリオツバ鉱山のニッケル鉱のうち、HPAL法に適した鉱石を全量購入する権利を保有し、当社はCoral Bay Nickel Corporationの生産物を全量購入する権利・義務を保有しております。(以下略)

好事例として着目したポイント

（１）株式保有の目的や必要性、業務提携等の内容について具体的に記載

（２）経営上の重要な契約において、業務提携に関連した契約内容を具体的に記載

「中堅中小上場企業」(※)の開示例

(*)中堅中小上場企業の参考となるように、直近決算期における売上高が300億円以下の企業の事例を選定しています。

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

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
• 開示のリソースが十分でない企業は、網羅的に開示を行うよりも、**企業にとっての重要な論点や、開示を通じて投資家に伝えたいことに焦点を当てた開示を行う**ことも有用	• 株式会社Sun Asterisk(10-5) • 株式会社力の源ホールディングス(10-6～10-7) • 株式会社アイティーフォー(10-8) • 株式会社メンバーズ(10-9～10-10) • 櫻島埠頭株式会社(10-12) • SBIグローバルアセットマネジメント株式会社(10-13)
• 現時点で開示できていない情報については、**今後の開示の方針や方向性について記載**することが有用	• 株式会社力の源ホールディングス(10-7)
• 社内の取組みとして進捗管理を行っている指標のうち、**企業の特徴が表れている独自指標について開示されると、業績予想や対話のきっかけになる**ため有用	• 株式会社Sun Asterisk(10-5) • 株式会社アイティーフォー(10-8) • 株式会社メンバーズ(10-9～10-10)

好事例として採り上げた企業の主な取組み（櫻島埠頭株式会社）

経緯や問題意識	• 当社の社外監査役が、銀行勤務や他社での業務執行取締役の経験を踏まえて、経営の透明性向上やステークホルダーとのコミュニケーション活性化のためには、開示情報の充実化を図ることが望ましいと考えて、取組みを始めたのがきっかけである。 • 今般の「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正により、監査の状況にかかる開示の充実化が求められたことも、ターニングポイントとなった。
プロセスの工夫等	• 日本監査役協会が主催する研修会に参加したり、金融庁が公表している「記述情報の開示の好事例集」等を参考にしながら、記載内容の検討を行った。その際、今後担当が代わったとしても一貫性を持った記載が出来るような内容とすることに留意した。 • 文章だけではなく、その補完材料として出来るだけ表も活用することとした。
充実化のメリット等	• 監査の状況の記載を充実化させたことが、有価証券報告書全体の記載内容を見直すきっかけにもなった。 • 内部監査室や監査法人とのコミュニケーションが増えたことにより、三様監査間の連携強化につなげることが出来た。

櫻島埠頭株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P37-38

監査の状況

連結売上高：38億円、提出会社従業員数：75人、連結従業員数：95人、市場区分：スタンダード

（1）【監査の状況】 ※ 一部抜粋

b.監査役会の活動状況

監査役会は、原則月１回開催される他、必要に応じて随時開催しております。当事業年度における監査役会は14回開催（定例13回、臨時１回）され、１回あたりの所用時間は約40分でした。監査役会では、常勤監査役が議長を務め、法令や定款に基づく決議を行うほか、常勤監査役が、経営会議に付議された議案、閲覧した重要書類、その他出席した重要会議の議事や日常の監査活動等に関して報告することで、他の監査役との情報共有を行っております。監査役会における主な決議事項及び報告事項は以下のとおりです。

決議事項20件：監査役会の監査報告書、監査役／補欠監査役選任議案に対する同意、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に対する同意、監査役監査基準の改訂、監査計画、常勤監査役の選定　等

報告事項46件：経営会議への付議事項、稟議書等の閲覧結果、子会社の監査結果、取締役会への監査役報告、会計監査人との意見交換、内部監査計画、その他取締役の職務執行に関する重要事項　等

上記の各件数は当事業年度の実績であります。なお、決議は監査役間の協議を経て行われており、協議事項は決議事項に含まれております。

（2）

c.監査役の活動状況

監査役は、取締役から担当業務に関する情報を適宜聴取するとともに、取締役会に出席し、取締役の業務執行が適法かつ適正か、会社の持続的成長と企業価値向上に向けた取締役会としての監督機能が適切に発揮されているかを監査しており、必要に応じて意見を述べております。

常勤監査役は、経営会議やサステナビリティ委員会など取締役が関与する社内会議にも出席し、意思決定に関する情報を聴取するとともにその妥当性等を確認し、必要に応じて意見を述べています。その他、稟議書等の重要な決裁書類を閲覧し、社内規則に基づいた承認手続きを確認するほか、子会社の現地監査や会計監査人と共同で貯蔵品の保管場所での棚卸実査等を行っております。これらの監査活動を通じて確認した情報は、監査役会において他の監査役と共有しております。

また、社外監査役は、取締役会の監督機能を強化するための機関として任意に設けた諮問委員会の委員に就任しており、監査役の増田康正氏が諮問委員会の事務局を担当し、経営陣との連絡・調整を行っております。

なお、当事業年度における各監査役の監査役会並びに重要会議への出席状況は、以下の通りです。

氏名	当社における地位	常勤監査役	監査役会	取締役会	諮問委員会
増田康正	監査役	2022年４月１日～2022年６月28日	14回／14回	13回／13回	—（事務局）
藍場建志郎	社外監査役（独立役員）	2022年６月28日～2023年３月31日	10回／10回	10回／10回	１回／１回
遠藤眞廣	社外監査役（独立役員）	—	14回／14回	13回／13回	３回／３回
川下晴久	社外監査役（独立役員）	—	４回／４回	３回／３回	２回／２回

（注）１.藍場建志郎氏は、2022年６月28日開催の第80回定時株主総会をもって社外監査役に就任しております。
２.川下晴久氏は、2022年６月28日開催の第80回定時株主総会をもって退任しております。

（3）

経営者とのコミュニケーションについては、監査役全員による代表取締役社長との面談を年１回下期に開催し、経営課題やガバナンスの状況等について意見交換を行っております。

また、監査役は、会計監査人とも定期的なコミュニケーションを行っており、会計監査人から、期中においては監査計画・監査重点項目等についての報告、期末においては監査手続きや監査結果等の概要についての報告を受けております。会計監査人からの報告は、監査役会との定期的な会合を通して実施されるほか、特定監査役である常勤監査役に行われます。報告に関しては、会計監査人と情報交換を図るとともに、有効かつ効率的な会計監査及び内部統制監査の遂行について協議しております。

なお、当事業年度における監査役と会計監査人との連携状況は、次の通りです。

連携内容（2022年度実績）	概要	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
四半期レビュー報告	決算監査の状況等の説明					■			■			■	
監査計画等の説明	監査計画・スケジュール等						■						
監査報告書	会社法・金融商品取引法監査の結果		■	■									
情報・意見交換	諸規制の改定・施行等		■	■		■	■		■			■	■

好事例として着目したポイント

（1）監査役会の活動状況として、監査役会において実施した決議、報告の内容及び件数に加え、１回あたりの所要時間を記載

（2）監査役の活動状況として、具体的な活動内容に加え、監査役会だけでなく、取締役会及び諮問委員会への出席状況についても記載

（3）監査役と会計監査人との連携について、その内容や実施時期を端的に記載

企業情報の開示に関する情報

・企業情報の開示に関する情報（記述情報の充実）
URL：https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/kaiji.html
QRコード：

→「企業情報の開示に関する情報（記述情報の充実）」には、主に以下の内容を掲示

- 記述情報の開示の好事例集
- 記述情報の開示に関する原則

・有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項等（サステナビリティ開示等の課題対応にあたって参考となる開示例集を含む）及び有価証券報告書レビューの実施について（令和６年度）
URL：https://www.fsa.go.jp/news/r5/sonota/20240329-9/20240329.html
QRコード：

→主に以下の内容を掲示

- 有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項
- サステナビリティ開示等の課題対応にあたって参考となる開示例集