

# 統合報告書分析レポート

## 「指名・報酬委員会の活動報告の記載」

当レポートでは、2019年12月末時点で発行が確認できた狭義の統合報告書※の記載内容を分析し、その動向・潮流等を広く発信することを目的としている。今回は、戦略遂行や経営者のサクセッションプランなどの経営課題解決に対するモニタリング力を読者が把握する上で重要になるガバナンス情報について、取締役会の諮問機関である各種委員会の活動報告について、どこまで具体的に記載しているかを分析した。

※狭義の統合報告書：統合報告書等のレポート名、IIRCフレームワークへの言及がある報告書、WEB等で統合報告書等と謳っている企業の報告書を指す

### <レポートサマリー>

- 制度開示でも委員会の活動報告の記載要請が強まる
- 委員会の開催頻度などを統合報告書で記載している企業は約8割
- 委員長メッセージや座談会で委員会の議論の状況を伝える企業など踏み込んだ開示も

コーポレート・ガバナンス情報の法定開示の1つとして、証券取引所の定める適時開示であるコーポレート・ガバナンスに関する報告書がある。2006年にこの制度が始まる前は、ガバナンス情報は企業の裁量に委ねられて決算短信などで開示されてきたことから、投資家が投資判断をする上での比較がしづらかった背景があり、統一された様式が特長といえる。報告様式は記載要領として定められており、必要に応じて改訂されてきた。2019年の改訂において、この記載要領の中に「委員会の活動状況（開催頻度、主な検討事項、個々の委員の出席状況等）、事務局等の設置状況やその規模などについて記載すること」が望ましい旨が追加されたことは、取締役会が機能しているかどうか、つまりガバナンスの実効性を伝える上でのポイントであることを示している。

T O P I X 100構成銘柄（101社）の2019年7月12日までに提出されたコーポレート・ガバナンスに関する報告書を集計した東京証券取引所の調査※によると、具体的な開催頻度に言及している会社は指名委員会が52.9%、報酬委員会が51.1%と過半数を超えた。また、主な検討事項や審議内容を開示している割合は両委員会とも9割近くに上った。制度開示の意識がここまで高まっているのであれば、任意開示である統合報告書ではより一段上の開示を目指していく必要があろう。

※出典：[【参考】改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応状況及び取締役会並びに指名委員会・報酬委員会の活動状況に係る開示の状況（2019年7月12日時点）](#)

研究室では狭義の統合報告書の発行企業のうち、日経225銘柄に絞った153社を対象とし、統合報告書におけるコーポレート・ガバナンスパートの記載状況を調査した。この調査によれば、開催頻度・実績などを含めてなんらかの形で委員会の活動報告をしている企業は124社（81.0%）となった。諮問委員会の開催頻度は監査役会と同様に企業の判断に委ねられており、報酬委員会などは少ないケースだと年1、2回というケースもあれば、指名委員会と報酬委員会を1つにまとめた委員会を年2回開催し、報酬に関する議論は実質的にない、といったケースもある中、外部からは実態がなかなか見えてこない。

ただ、開催頻度から分かる情報にも限度があり、社外取締役の活用を含めた取締役会が機能しているかどうかはより踏み込んだ開示が求められる。そのアプローチの1つが委員会委員長のメッセージといえる。それぞれの委員長がどのよ

うな課題認識で委員会運営に取り組んだのか、を個人メッセージまたは座談会形式で語っているケースは11社確認できた。ただ、これらのケースはいずれも委員長が社外取締役であり、社内取締役（大半は社長・会長）が委員長である場合はこうした形での発信は極めて難しくなる。

メッセージ形式でなくても、各委員会の活動状況について、指名委員会であれば「解任の方針および手続きを整備・確立」、報酬委員会であれば「中長期のインセンティブを考慮した報酬体系の議論・一部改訂」などアウトプットを踏み込んで報告しているグッドプラクティスもある。こうした委員会を含めた取締役会の活動報告は、経済産業省と金融庁がベンチマークとしている英国制度開示で意欲的な記述がなされており、2020年度版レポートでもこれを範とした開示が増えてきそうだ。

## 指名・報酬委員会委員長のメッセージ・座談会を通じた発信事例

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 荏原製作所                             | 新社長の就任にあたり、2018年から3年かけて実施した選定プロセスや委員会の議論について、指名委員会委員長がメッセージで解説。 |
| 神戸製鋼所                             | 社外取締役3名による鼎談の中で、指名・報酬委員会の現状をレビュー。                               |
| JXTGホールディングス<br>(現：ENEOSホールディングス) | 指名・報酬委員会議長を務める社外取締役がメッセージの中で、議長としてのポリシーとともに直近の取り組みを発信。          |
| 第一三共                              | 指名委員会、報酬委員会の委員長を務める社外取締役がそれぞれ委員会の方針とともに直近の成果などをコメント。            |
| 太陽誘電                              | 指名委員会、報酬委員会の議長を務める社外取締役が対談形式で、委員会の現状と今後の方針を発信。                  |
| T & Dホールディングス                     | 指名・報酬委員会の委員長を務める社外取締役が委員長としての心がけや議論の状況を発信。                      |
| 帝人                                | C E Oと社外取締役の対談の中で、C E Oの業績評価や次期C E Oの選任を担うアドバイザリーボードについて解説。     |
| 日本ハム                              | 役員指名検討委員会、報酬検討委員会の委員長を含む社外取締役座談会の中で、運営方針について言及。                 |
| バンダイナムコホールディングス                   | 人事報酬委員会における活動状況をまとめるとともに、委員長からのメッセージを掲載。                        |
| 富士フイルムホールディングス                    | 社外取締役4名に対するインタビューの項目として「指名報酬委員会」を設定し、議論の状況を解説。                  |
| 三井住友フィナンシャルグループ                   | 指名委員会の委員長を務める社外取締役のインタビューで、新C E Oの選定プロセスについて審議の状況をレビュー。         |