

# 「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスの在り方

経済産業省

2025年5月

# 1. 「稼ぐ力」のCGガイドンス策定の背景

# 背景

- 足下、長引くデフレによるコストカット型経済から、賃上げと投資が牽引する成長型経済へ移行するにあたり、企業が、リスクをとって持続的な成長と企業価値の向上を目指していく「**攻めの経営（※）**」を**実行する必要性**がますます高まっている。

※中長期目線の成長戦略によって成長期待を集め、事業ポートフォリオの最適化や積極的な成長投資を実践する経営

- 日本におけるCGは、単なるリスクの回避・抑制や不祥事の防止だけでなく、**企業の「稼ぐ力」を強化し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることに主眼**が置かれている。
- CGが実効的に機能し、企業、特にCEOら経営陣による**透明・公正かつ迅速・果断な意思決定が可能となれば、「攻めの経営」の実行のための基盤の一つとして、企業の「稼ぐ力」の強化を後押しすることとなる。**
- 近年、CGコードの制定・改訂をはじめとする一連の取組により、**日本企業のCGの取組は着実に進み、「稼ぐ力」の強化、ひいては持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現している企業もある。**
- 他方、CGコードのコンプライが目的化し、事実上、CGの取組がコンプライアンス業務の一環としてのみ行われる等、**形式的な体制の整備にとどまっている企業も多いとの指摘もある。**
- こうした中、**多くの企業において、これまでのCGの取組を土台としつつ、本来の目的に立ち返り、実効的なCGの下、「稼ぐ力」を強化していくための取組が求められる。**
- 本ガイダンスは、**企業のこうしたCGの取組を支援することが必要であると考え、その取組の前提となる考え方や、実際に取組を行う際に有益と考えられる内容を整理したものである。**

# CGの取組の端緒 日本再興戦略改訂2014

- 日本の「稼ぐ力」、すなわち中長期的な収益性・生産性を高めるための施策の一つとして「コーポレートガバナンスの強化」が掲げられた。

## 日本再興戦略改訂2014

### 第一 総論

#### Ⅱ. 改訂戦略における鍵となる施策

##### 1. 日本の「稼ぐ力」を取り戻す

###### (1) 企業が変わる

###### (コーポレートガバナンスの強化)

日本企業の「稼ぐ力」、すなわち中長期的な収益性・生産性を高め、その果実を広く国民（家計）に均てんさせるには何が必要か。まずは、コーポレートガバナンスの強化により、経営者のマインドを変革し、グローバル水準のROEの達成等を一つの目安に、グローバル競争に打ち勝つ攻めの経営判断を後押しする仕組みを強化していくことが重要である。特に、数年ぶりの好決算を実現した企業については、内部留保を貯め込むのではなく、新規の設備投資や、大胆な事業再編、M&Aなどに積極的に活用していくことが期待される。

(中略)

今後は、企業に対するコーポレートガバナンスを発揮させる環境を更に前進させ、企業の「稼ぐ力」の向上を具体的に進める段階にきた。これまでの取組を踏まえて、各企業が、社外取締役の積極的な活用を具体的に経営戦略の進化に結びつけていくとともに、長期的にどのような価値創造を行い、どのようにして「稼ぐ力」を強化してグローバル競争に打ち勝とうとしているのか、その方針を明確に指し示し、投資家との対話を積極化していく必要がある。

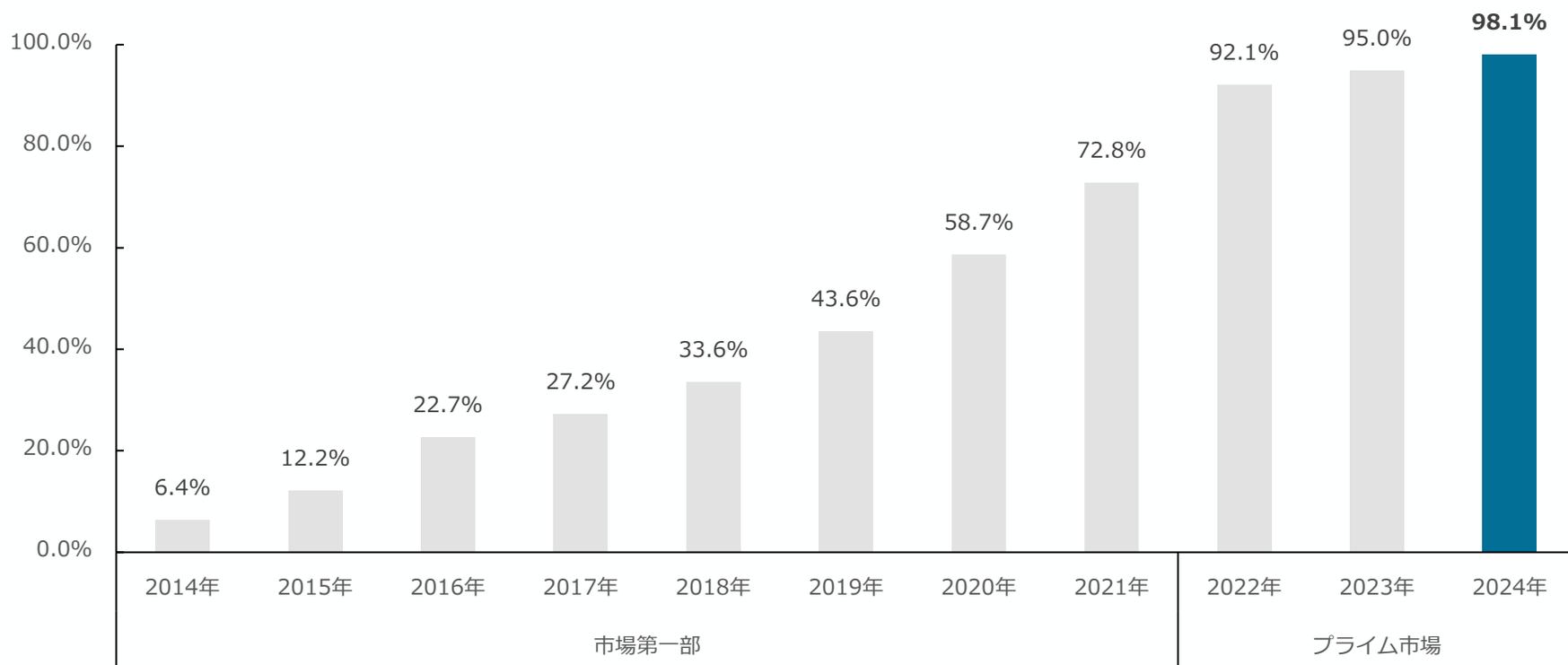
(中略)

こうした一連の取組を実行していくことで、企業収益の更なる拡大が実現し、雇用機会の拡大、賃金の上昇、配当の増加という様々なチャネルを通じて、脱デフレの果実が最終的に国民に還元される、真の好循環が実現することとなる。

# 取組の進展① 独立社外取締役の選任状況

- **ほぼ全てのプライム市場上場会社において独立社外取締役が3分の1以上を占めている。**

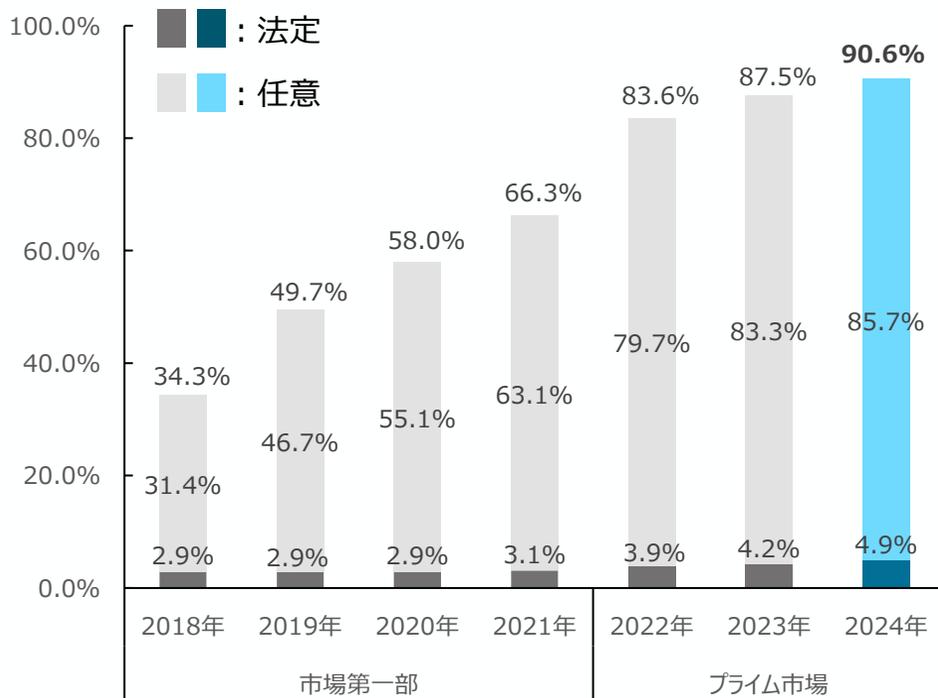
独立社外取締役を3分の1以上選任している会社の割合



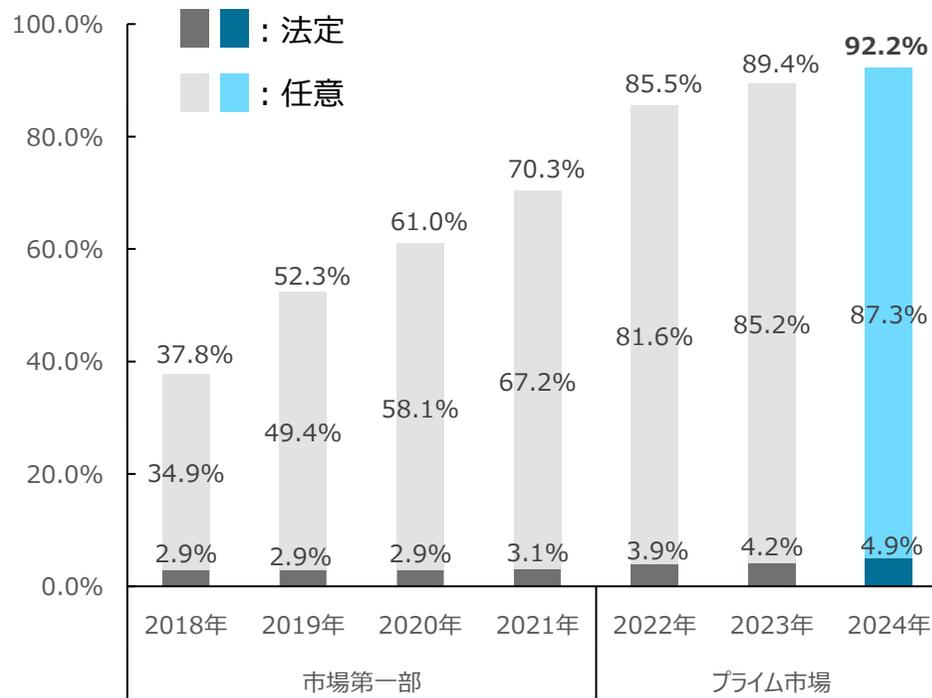
# 取組の進展② 指名委員会・報酬委員会の設置

- 法定又は任意の**指名委員会・報酬委員会**を設置しているプライム市場上場会社の割合は、いずれも**9割超**となっている。

### 指名委員会を設置している上場会社の比率

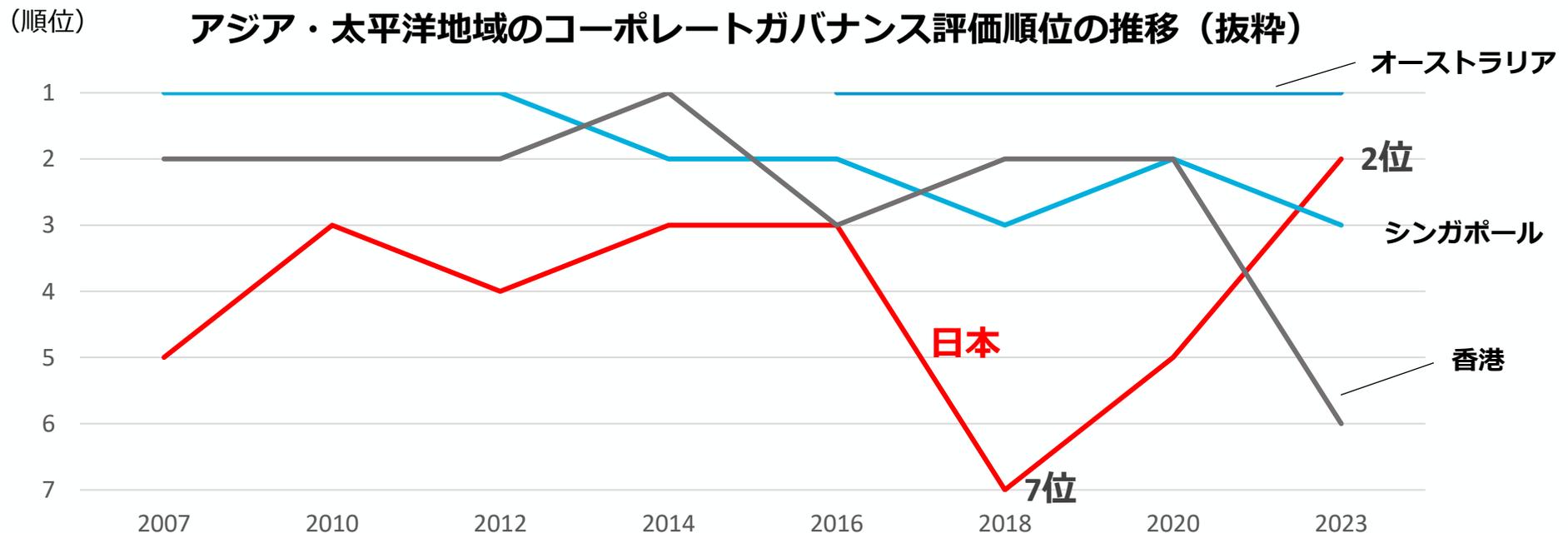


### 報酬委員会を設置している上場会社の比率



# (参考) 日本のCGの取組の海外評価

- アジア企業統治協会（ACGA）が発表しているアジア・太平洋地域のコーポレートガバナンスランキングにおいて、日本は2018年時点では7位（全12の国と地域）にとどまっていたが、最新（2023年）のランキングでは2位に上昇。

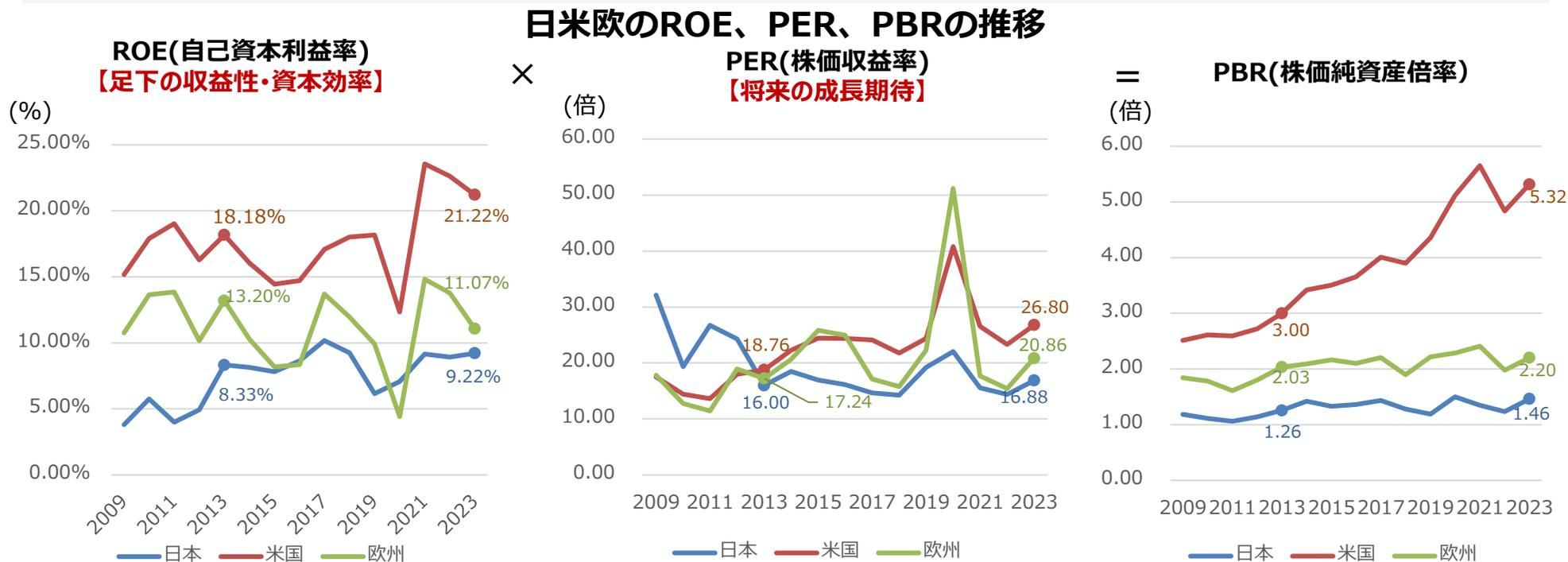


(注) オーストラリアは2016年から調査対象。本ランキングは、7つのカテゴリー（①Government and public governance、②Regulators、③CG rules、④Listed companies、⑤Investors、⑥Auditors and audit regulators、⑦Civil society and media）の評価に基づき、ランク付けがなされている。

(出所) The Asian Corporate Governance Association 「CG Watch 2023」 「CG Watch 2020」 「CG Watch 2018」 「CG Watch 2016」 「CG Watch 2014」 「CG Watch 2012」 「CG Watch 2010」 「CG Watch 2007」

# 現状① 日本企業のROE・PER・PBR

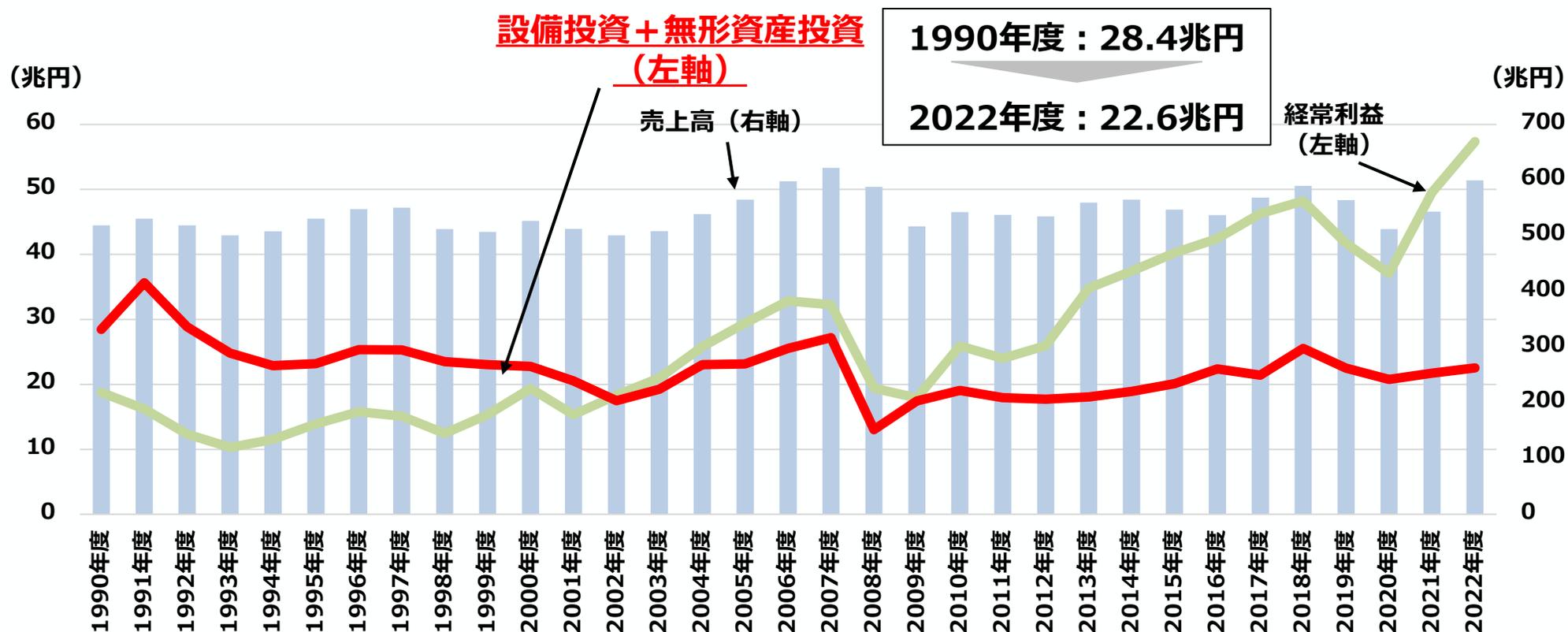
- 日本企業のROE（自己資本利益率）は、欧米と比べて未だ低水準である。
- PER（株価収益率）も同様であり、結果としてPBR（株価純資産倍率）も欧米と比べて低水準である。



(注1) 調査対象は、日本はTOPIX500のうち403社、米国はS&P500のうち344社、欧州はBE500のうち305社（金融業及び継続してデータを取得できない企業を除く）。S&P500は、本社所在地が米国以外の企業を除く。「2009」～「2023」は、企業の事業年度を指す（例 2024年3月期決算の企業のPBRは「2023」に反映。）  
 (注2) ROE = 純利益 / 純資産額（期首期末平均）\* 100、PER = 時価総額 / 当期純利益、PBR = 時価総額 / 純資産額（左記はすべて時価総額加重平均によるもの）  
 (出所) 経済産業省「持続的な企業価値向上に関する懇談会（座長としての中間報告）」（2024年6月）

# 現状② 日本企業の設備投資・無形資産投資

- 企業の成長の源泉となる設備投資・無形資産投資は30年前から減少しており、ここ10年間でも横ばい。



(注) 全業種(金融・保険業除く)、資本金10億円以上の企業の集計。

設備投資+無形資産投資には、土地を除く有形固定資産、ソフトウェア、ソフトウェアを除く無形固定資産(のれん、特許権等)が含まれる。

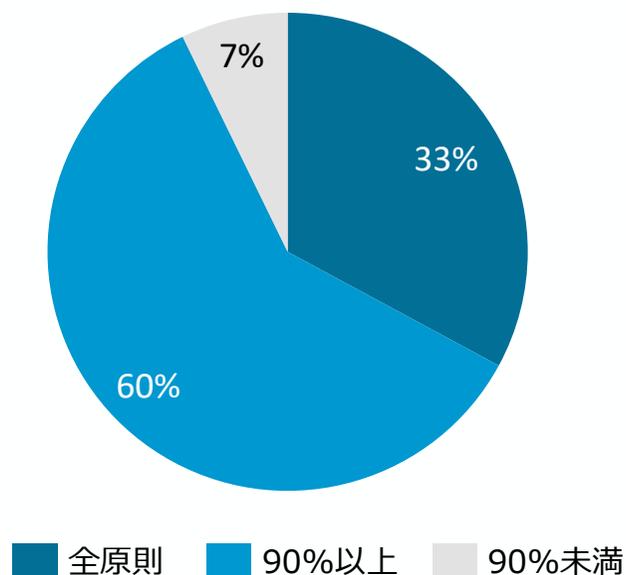
無形資産投資は、ソフトウェアとソフトウェアを除く無形固定資産について、当該年度の固定資産残高から前年度の固定資産残高を差し引いた値として算出している。

(出所) 財務省「法人企業統計調査」

# 現状③ 日本企業のCGコードのコンプライ率

- 東証プライム上場会社の大半は90%以上の原則をコンプライしている。
- 他方、各原則の趣旨を踏まえてコンプライ・オア・エクスプレインについて十分検討せず、コンプライが目的化している企業もあるという指摘もある。

東証プライム上場会社のCGコードのコンプライ率



(注) 2022年7月時点  
(出所) 東京証券取引所「東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2023(データ編)」  
(2023年3月)のデータを基に作成。

## コンプライ・オア・エクスプレインの考え方

- コードの原則に掲げられた具体的な施策は、原則の目標・理念を実現するための一般的な手法(=ベストプラクティス)であり、自らの個別事情に照らして実施することが適切でないと考える原則があれば、それを「実施しない理由」を十分に説明することも想定しています。  
※ 積極的なエクスプレインは、形だけのコンプライよりも、評価に値するケースも少なくないとの指摘もあります。(「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」意見書(1)参照)
- こうした観点から、「エクスプレイン」においては、自社の考え方や取組みの状況が投資者に理解されるよう十分に説明することが重要ですが、昨今例えば、「検討中」という説明のまま、数年間も放置している事例がみられるなど、コンプライ・オア・エクスプレインが形骸化しているとの指摘もなされています。

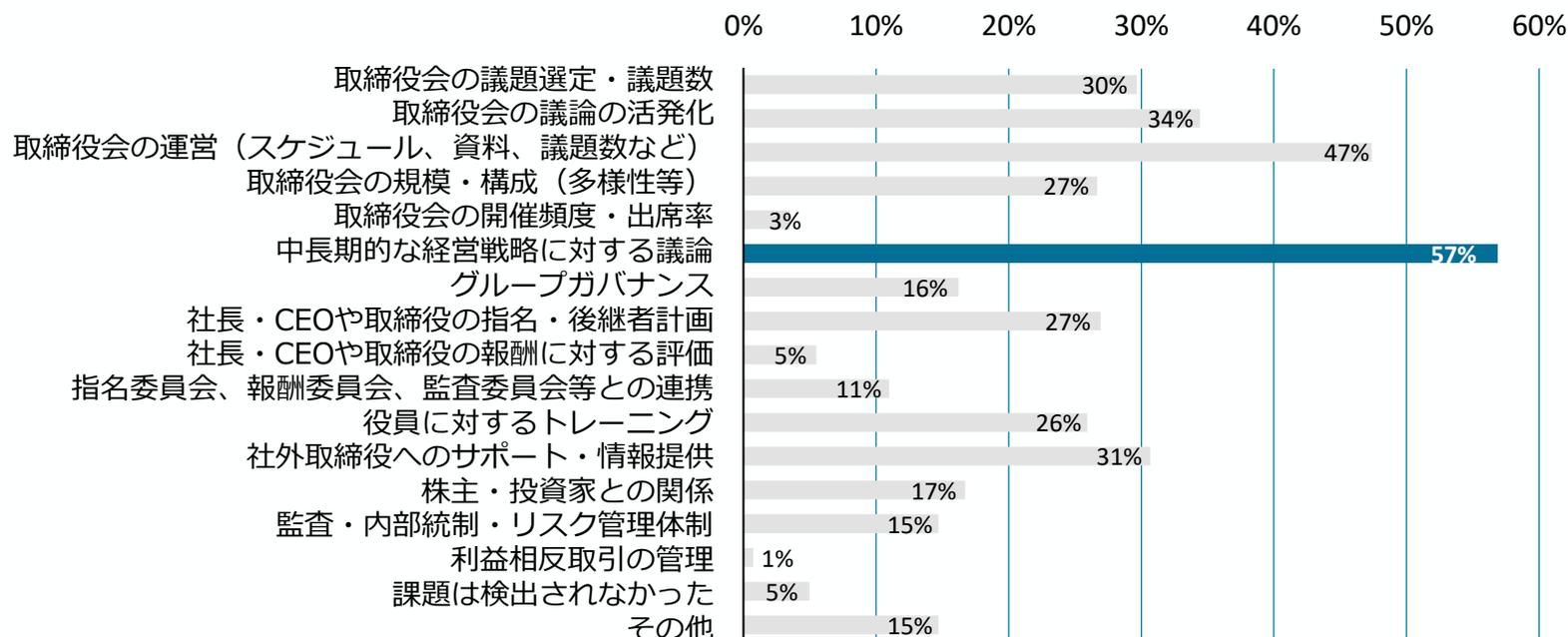
(出所) 東京証券取引所「建設的な対話に資する「エクスプレイン」のポイント・事例について」(2023年3月31日)

# 課題① 中長期的な経営戦略に対する議論

- 約6割の企業が、取締役会の実効性評価により見つかった課題として、「中長期的な経営戦略に対する議論」を選択した。

## 取締役会の実効性評価により見つかった課題

※プライム市場上場会社のみ集計  
有効回答数：401社



(注) 「取締役会実効性評価を実施していない」と回答していない企業のみ回答

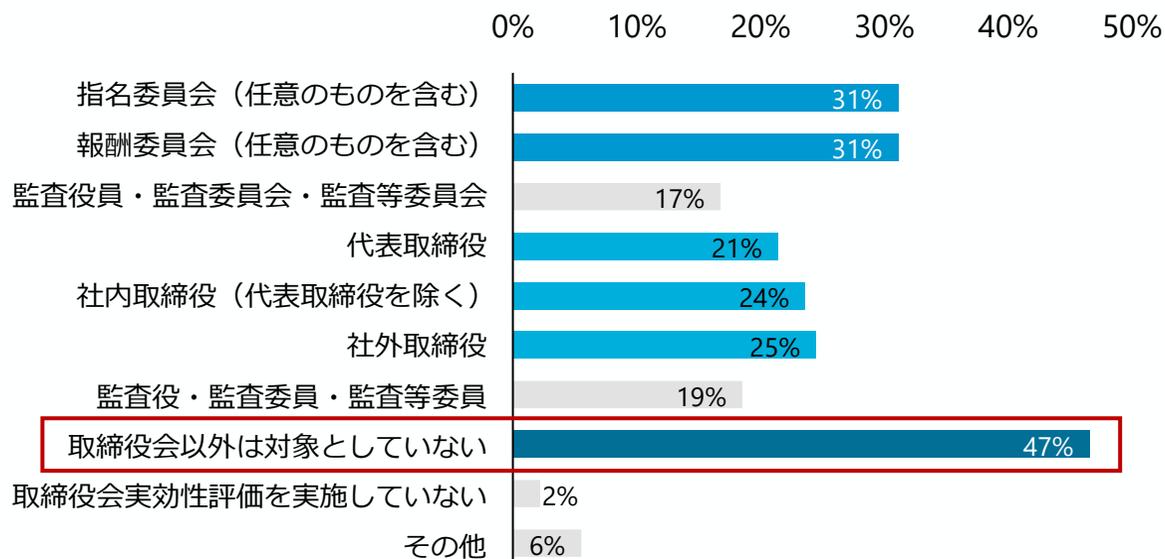
(出所) 野村総合研究所「令和5年度 産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」 経済産業省委託事業 より経済産業省作成。

## 課題② 取締役会の実効性評価

- 取締役会以外を実効性評価の対象としていない企業が約半数である。
- 委員会や取締役個人を実効性評価の対象としている企業はいずれも約2～3割にとどまっている。

### 取締役会の実効性評価の対象

※プライム市場上場会社のみ集計  
有効回答数：453社

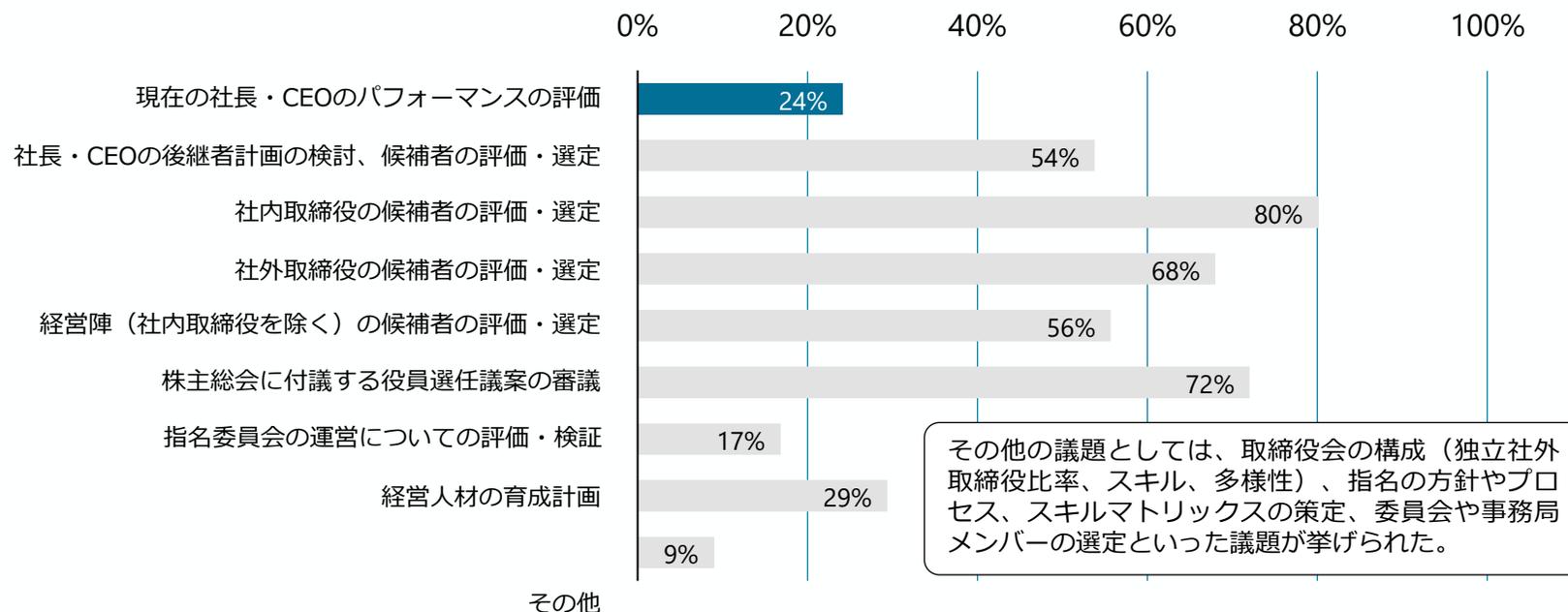


# 課題③ 社長・CEOのパフォーマンス評価

- 指名委員会において、現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価を行っている企業は約2割にとどまっている。

## 指名委員会の付議事項

※プライム市場上場会社のみ集計  
有効回答数：422社



(注) 「法定又は任意を含む委員会を設置している」と回答した企業のみ回答

(出所) 野村総合研究所「令和5年度 産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」 経済産業省委託事業

# 企業の課題認識① CGについての考え方

- CGに関するビジョン共有が不十分、監督と執行の在り方（監督の定義を含む）の整理が困難といった課題に加え、社外取締役が経営戦略に貢献できるか疑問といった課題が確認された。

## 企業・有識者へのヒアリング結果（「CGについての考え方」に関する課題）

区分	ヒアリング結果
企業	ガバナンスについて、現在の経営陣が見ているビジョンと、現場やコーポレートスタッフが思い描いているビジョンが同じなのか違うのか分からない。ベクトルを合わせる作業がこれから必要なのではないかと懸念している。
企業	取締役と執行役の距離感については引き続き検討していくべき課題と考えている。監督と執行が分離されすぎてしまうと、監督サイドに必要な情報が提供されないこととなり、モニタリングボードにおける監督や助言・提言の実効性がむしろ下がってしまうのではないかと懸念している。
企業	「監督」がなにを意味するのかについて社外取締役ごとの理解が一致していなかった。そのため細かいポイントを議論したがるような社外取締役もいた。
企業	非常勤の社外取締役と、社内取締役では情報格差があるため、非常勤の社外取締役には、中長期の戦略・方針を決める重要なファクターについて、適切な評価・判断ができないのではないかと懸念している。また、非常勤の社外取締役が、人を評価することにも限界があるので、指名において果たす役割についても限界があるのではないかと懸念している。
企業	執行側がリスクを適切に管理しながら、経営計画のとおりに進んでいけば取締役会としては何も言うことはないが、業務執行についてリスクが検出された場合に、取締役会としてどの程度踏み込んで、助言・提言をしていくべきかという点は難しい論点だと懸念している。

# 企業の課題認識② 取締役会の実効性

- 取締役会での中長期的な経営戦略の議論が不十分、取締役会の実効性評価が事務局任せになっている、取締役の個人評価が困難といった課題が確認された。

## 企業・有識者へのヒアリング結果（「取締役会の実効性」に関する課題）

区分	ヒアリング結果
企業	中長期的戦略・ポートフォリオの議論が、取締役会において十分な時間が取れていないことが実効性評価で課題に挙がる。原因としては毎回の取締役会で消化しないといけない事項が多すぎることだ。報告事項が非常に多い。
有識者	実効性評価により課題に対して誰が対応するべきかが明確になっておらず事務局任せであるのが現状である。課題に確実に対処するためには、課題への対応は誰がやるのかを開示すべきである。
企業	現状、取締役会において議論すべき粒度が定まっていない。実効性評価においては、戦略に関する議論について高い評価となっており表面的には問題になっていないが、事務方としては問題意識を持っている。
企業	取締役会の実効性評価の個人評価を実施するかはまだ検討中である。理由は、特に社外取締役はそれぞれ専門性が異なっていたり、求められる役割が異なっているため、画一的な基準を定めて評価することが難しいからだ。

## **2. 「「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス 研究会（CG研究会）」の公表物の概要**

# 「稼ぐ力」の強化に向けたCG研究会 最終公表物

- CG研究会では、①議論の全体像、②「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則、③「稼ぐ力」のCGガイドンス（※）、④会社法の改正に関する報告書（2025年1月公表済）、⑤CG研究会において問題提起があった事項、の5つの文書を公表。  
※ ②を含む

名称		概要
① 「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会（CG研究会）の議論の全体像		<ul style="list-style-type: none"> <li>CG研究会の議論の全体像、方向性、各公表物の位置付け等について整理。</li> </ul>
コーポレートガバナンス	② 「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則	<ul style="list-style-type: none"> <li>「稼ぐ力」の強化に向けた企業経営を行う上で、取締役会が踏まえるべき内容と経営陣がとるべき行動について整理。</li> <li>※下記③の主要メッセージを抜粋。</li> </ul>
	③ 「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスガイドンス（「稼ぐ力」のCGガイドンス）	<ul style="list-style-type: none"> <li>本編と企業事例集で構成。</li> <li>各企業における「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスの取組を支援するため、その前提となる考え方、取組の進め方、検討ポイント・取組例及び企業事例を提示。</li> </ul>
会社法	④ 会社法の改正に関する報告書 ※2025年1月17日公表済	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の選択肢の拡大や企業と株主との意味のあるエンゲージメントの促進に資する制度見直しを中心に、会社法改正の方向性について整理。</li> </ul>
上記に反映した内容以外	⑤ CG研究会において問題提起があった事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>「「稼ぐ力」のCGガイドンス」及び「会社法の改正に関する報告書」に反映した内容以外で、CG研究会において委員から問題提起があった事項について整理。</li> </ul>

# (参考) 「稼ぐ力」の強化に向けたCG研究会 委員一覧

(50音順 敬称略)

座長：神田 秀樹	東京大学名誉教授	武井 一浩	西村あさひ法律事務所・外国法共同 事業弁護士
伊藤 邦雄	一橋大学CFO教育研究センター長/ 一橋大学名誉教授	塚本 英巨	アンダーソン・毛利・友常法律事務所 外国法共同事業弁護士
岩田 喜美枝	味の素株式会社社外取締役/株式会社 りそなホールディングス社外取締役	仲田 健治	ブラックロック・ジャパン株式会社 インベストメント・スチュワード シップ部ディレクター
内ヶ崎 茂	HRガバナンス・リーダーズ株式会社 代表取締役社長CEO	西村 義明	公益社団法人関西経済連合会経済財政 委員会副委員長/企業制度委員会副 委員長(住友理工株式会社特別顧問)
大内 政太	一般社団法人日本経済団体連合会 経済法規委員会企画部会長 (日本製鉄株式会社特任顧問)	三苫 裕	長島・大野・常松法律事務所弁護士
大場 昭義	一般社団法人日本投資顧問業協会会長	宮地 伸二	公益社団法人経済同友会幹事(AGC 株式会社代表取締役副社長執行役員)
神作 裕之	学習院大学法学部教授	宮島 英昭	早稲田大学商学学術院教授
小林 いずみ	ANAホールディングス株式会社社外 取締役/株式会社みずほフィナンシャ ルグループ社外取締役/オムロン株式 会社社外取締役	【オブザーバー】	
澤口 実	森・濱田松本法律事務所外国法共同 事業弁護士	宇野 直紀	法務省民事局参事官
高山 与志子	ジェイ・ユーラス・アイアール株式会社 副会長	野崎 彰	金融庁企画市場局企業開示課長
		渡邊 浩司	株式会社東京証券取引所上場部長

# 「稼ぐ力」のCGガイダンスの概要

主な対象：TOPIX500を構成する企業

目的：企業が、CGコードにおける原則を形式的にコンプライするのではなく、「稼ぐ力」の強化（※）に向けたCGの取組を行うことを支援する

（※）単なる現時点の収益性・資本効率の向上ではなく、中長期的かつ持続的な収益性・資本効率の向上

（注）各企業において「稼ぐ力」を強化するためのCGの取組等の一例を示すものであり、記載されている取組を一律に要請するものではない。

## ■ CGの考え方の整理

### 「稼ぐ力」の強化に向けた企業経営

- ✓ 自社の競争優位性を伴った価値創造ストーリー（※）を構築し、実行することが重要

（※）長期的に目指す姿の実現に向けて、どのようなビジネスモデルを通じて、どのような社会課題を解決し、どのように長期的な企業価値向上に結びつけていくかについての一連のストーリー。

◀具体的な行動▶

- ① 事業ポートフォリオの組替え・成長投資の実行
- ② CEOら経営陣による価値創造ストーリーの構築と実行を支える実効的なCGの構築
- ③ 価値創造ストーリーの構築と信頼関係の構築、将来期待の醸成に向けた株主・投資家との対話

（主要メッセージとして抜粋）

### 「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則

- ✓ 取締役会・CEOら経営陣が常日頃から意識して行動

原則1：価値創造ストーリーの構築

原則2：経営陣による適切なリスクテイクの後押し

原則3：経営陣による中長期目線の経営の後押し

原則4：経営陣における適切な意思決定過程・体制の確保

原則5：指名・報酬の実効性の確保

## ■ 自社におけるCGの取組の検討

### 自社におけるCGの在り方の検討

- ✓ 議論する際に重要と考えられる検討ポイント／取組例を提示
  - CGの位置付け/役割分担等の明確化
  - 全取締役とCEOら経営陣の共通理解
  - 最適な機関設計の選択

### 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの捉え方

- ✓ 透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための基盤
- ✓ 意思決定過程の合理性・透明性を確保しつつ、経営者に裁量と責任を与えるもの

### CGの取組の全体像

- ✓ 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組
  - ① CEOら経営陣による業務執行を様々な側面から支える取締役会の構築
  - ② 価値創造ストーリーを立案・実現できる強靱な経営チームの組成
  - ③ CGの実効性・持続性を担保する評価・検証の仕組みの構築
- ✓ 価値創造ストーリーとCGの関連性
  - 価値創造ストーリーの構築、その実現に向けた業務執行、評価・検証という全体メカニズムが実効的に機能するCGを構築することが重要
- ✓ 企業が「稼ぐ」ためのアクション
  - 株主・投資家の声を適切に反映：価値創造ストーリーの磨き上げ・信頼関係の構築・将来期待の醸成
  - 将来的なビジネスモデルの在り方や、その下での事業ポートフォリオの在り方を踏まえ、貴重な経営資源をコア事業の強化や将来の成長事業への投資に集中
- ✓ 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組の進め方
  - 自社におけるCGの在り方について十分議論し、取締役会等と経営陣が、各々の役割を果たし、バランス良く機能発揮できるよう、一貫した考え方の下で、実効的な体制・仕組みを検討することが重要

### CGの各体制・仕組みの検討

- ✓ 「稼ぐ力」の強化の観点から特に重要と考えられる体制・仕組みを抽出し、議論する際に重要と考えられる検討ポイント／取組例を提示
  - 取締役会（アジェンダ・議論活性化/権限委譲、実効性評価（取締役個人評価含む）等）
  - 指名委員会（CEOの後継者計画、CEOの再任・不再任（CEO評価含む）等）
  - 報酬委員会（報酬委員会の体制、報酬政策）
  - CEOら経営陣（執行役員等体制（CxO等）、経営会議等の在り方、幹部候補人材の選抜・育成）
  - 事務局（事務局体制・仕組み）

# 「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則

## ① 取締役会が踏まえて行動する原則

※ 業務執行役員であっても、取締役会においては、取締役として本原則を踏まえて行動することが求められる。

- 取締役会は、「「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則」を踏まえて行動することが望ましい。
- 継続的に本原則を踏まえた行動がとられるよう、実効性評価を通じた評価・検証も行いながら、「稼ぐ力」の強化に資する取締役会を構築していく必要がある。

### 原則1（価値創造ストーリーの構築）

自社の競争優位性を伴った価値創造ストーリーを構築する。

- 経営陣が策定した価値創造ストーリーの案について、以下の事項も含めて議論し、その結果を経営陣に還元するとともに、必要に応じて、経営陣に更なる検討を促す。
  - 自社の強み（潜在的な強みを含む）とリンクした内容となっているか
  - 社会課題やステークホルダーについて考慮されているか
  - 長期的な経営環境変化の適切な分析の下、複数のシナリオが考慮されているか
  - 中長期的な資本効率や成長性が考慮されているか
- 経営環境変化等に応じて、株主・投資家との対話も活用しつつ、随時、経営陣と協働して価値創造ストーリーを磨き上げる。

### 原則2（経営陣による適切なリスクテイクの後押し）

経営陣が、価値創造ストーリーの実現に向け、事業ポートフォリオの組替えや成長投資等、適切なリスクテイクを行うよう、後押しする。

- 価値創造ストーリーの実現に向けた経営陣の具体的な行動が十分ではない場合には、不作為の理由も確認しつつ、経営陣に行動を促す。
- 事業ポートフォリオの組替えや成長投資等にあたり、必要十分な検討がなされているかや、その後の進捗状況・成果の確認等を行い、過度なリスクテイクは抑止する。

### 原則3（経営陣による中長期目線の経営の後押し）

取締役会自体が短期志向に陥らないよう留意しつつ、経営陣が、中長期目線で、成長志向の経営を行うよう、後押しする。

- 資本市場からの評価も踏まえつつ、経営陣が、短期的な成果にとらわれ、中長期的な成長を犠牲にした対応を行っていないかを確認し、そのような状態となっている場合には、経営陣に改善を促す。

### 原則4（経営陣における適切な意思決定過程・体制の確保）

マイクロマネジメントとならないよう留意しつつ、経営陣の意思決定過程・体制が、迅速・果敢な意思決定に資するものとなるよう促す。

- 経営陣の意思決定過程や体制を確認し、それらが価値創造ストーリーを構築し、実現する上で十分ではない場合には、経営陣に体制や仕組みの整備を促す。
- 経営陣の創意を阻害し、責任の所在が曖昧になるマイクロマネジメントの弊を避け、取締役会に期待される役割を意識して行動する。

### 原則5（指名・報酬の実効性の確保）

最適なCEOの選定と報酬政策の策定を行うとともに、毎年、原則1～4の内容も踏まえたCEOの評価を行い、再任・不再任を判断する。

- 経営陣と役割分担を行い、経営トップとして最適なCEOを選定するための後継者計画や価値創造ストーリーの実現に向けた報酬政策を策定する。
- 毎年、CEOの評価を通じて、CEOが期待通りのパフォーマンスを発揮しているかについて、中長期的な取組の実施状況等も含めて検証する。
- 自社の目指す姿や経営環境、CEOの評価結果等も踏まえ、CEOを誰に任 19  
せるのが最適であるかを十分に検討する。

# 「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則

## ② 経営陣がとるべき行動

- 各原則に対応して、CEOら経営陣においても、**しかるべき行動**をとることが望ましい。

### 取締役会5原則

#### 原則1 (価値創造ストーリーの構築)

自社の競争優位性を伴った価値創造ストーリーを構築する。

#### 原則2 (経営陣による適切なリスクテイクの後押し)

経営陣が、価値創造ストーリーの実現に向け、事業ポートフォリオの組替えや成長投資等、適切なリスクテイクを行うよう、後押しする。

#### 原則3 (経営陣による中長期目線の経営の後押し)

取締役会自体が短期志向に陥らないよう留意しつつ、経営陣が、中長期目線で、成長志向の経営を行うよう、後押しする。

#### 原則4 (経営陣における適切な意思決定過程・体制の確保)

マイクロマネジメントとならないよう留意しつつ、経営陣の意思決定過程・体制が、迅速・果敢な意思決定に資するものとなるよう促す。

#### 原則5 (指名・報酬の実効性の確保)

最適なCEOの選定と報酬政策の策定を行うとともに、毎年、原則1～4の内容も踏まえたCEOの評価を行い、再任・不再任を判断する。

### 経営陣がとるべき行動

✓ グループの強みを生かした全体最適の視点を重視し、価値創造ストーリーを策定

✓ P/L視点だけでなく、B/S視点やC/F視点でも議論

✓ 価値創造ストーリーの実現に向けて、資本効率と事業の成長性を考慮しつつ、事業ポートフォリオの組替えや成長投資を実行

✓ 短期的な成果をあげることを過度に意識せず、価値創造ストーリーを基に、中長期目線で業務を執行

✓ 中長期的な成長による株主利益も考慮した株主還元を検討

✓ 価値創造ストーリーの構築・実現のための強靱な経営チームを組成

✓ 経営環境の変化も踏まえつつ、社内論理に陥ることなく、多角的な視点で議論し、意思決定できる仕組みを構築

✓ 自社の経営トップとして適切なCEO候補者を選定し、育成する仕組みを構築

✓ 価値創造ストーリーの実現に向けた業務執行を行うとともに、取締役会に進捗等を適切に報告

✓ 取締役会からの評価結果を踏まえて、翌年度以降の業務を執行

### **3. 「稼ぐ力」のCGガイドンスの紹介（総論）**

# 目的・活用方法

## 【目的】

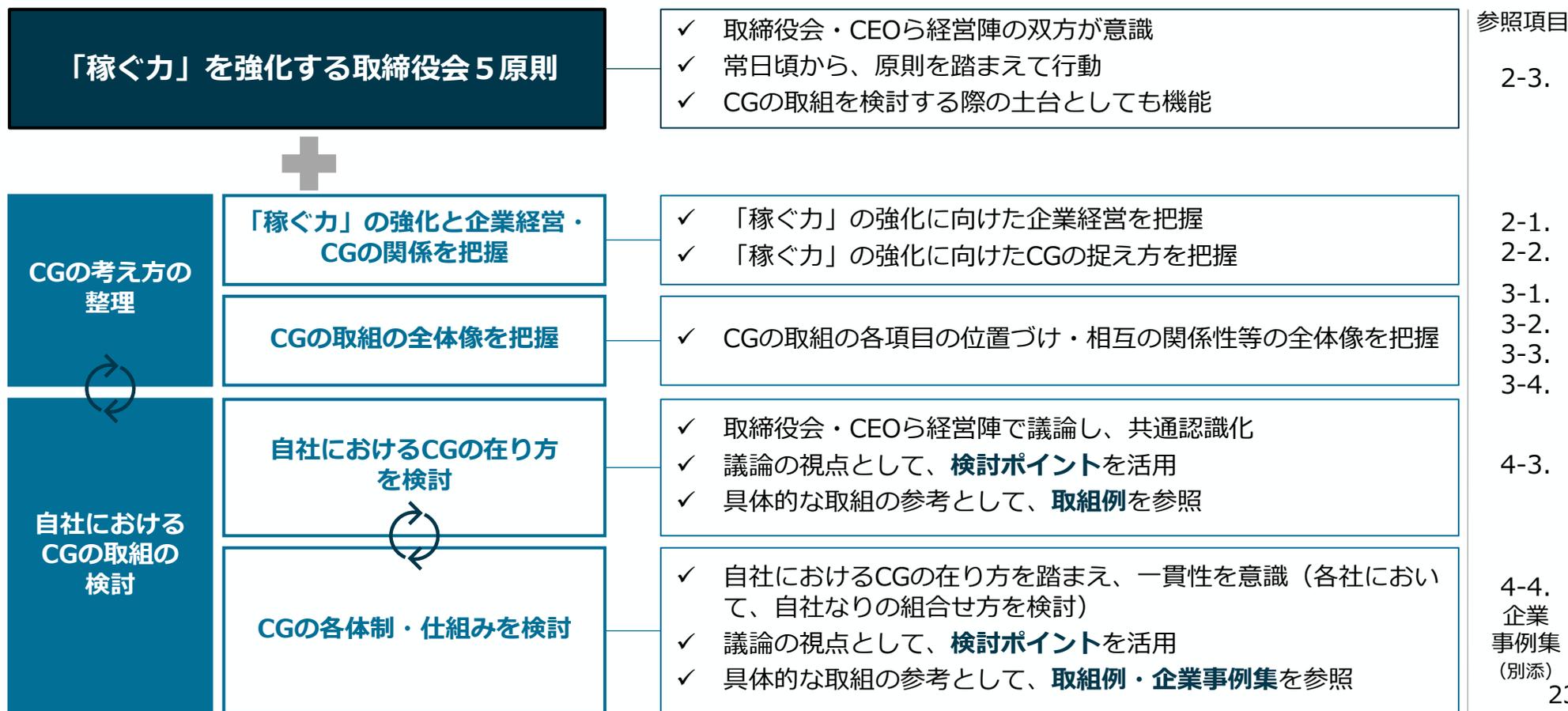
- 本ガイドスは、企業が、CGコードにおける原則を形式的にコンプライするのではなく、「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組を行うことを支援することを目的とする。
- CGには多様な考え方や取組方法があることを前提に、各企業において「稼ぐ力」を強化するためのCGの取組等の一例を示すものであり、本ガイドスに記載されている取組を一律に要請するものではない。

## 【活用方法】

- 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組の前提となる考え方、取組の進め方、検討ポイント・取組例及び企業事例を示すことにより、以下のとおり活用されることを念頭に置いている。
  - ① CEO及び社外取締役が、自社におけるCGの在り方について、改めて考えるきっかけとすること
  - ② CGの取組において中心的な役割を担う取締役会、CEOら経営陣、取締役会事務局等が、「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組を行う際の参考とすること

# 「稼ぐ力」のCGガイドンスの活用例

- 取締役会は「「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則」を踏まえて行動するとともに、CEOら経営陣においても、それを受けてしかるべき行動を取ることが望ましい（CGの取組検討の土台）。
- 取締役会やCEOら経営陣等が、本ガイドンスを踏まえた議論を行い、自社におけるCGの在り方を整理しつつ、具体的なCGの体制・仕組みを検討し、実効的なCGを構築することが考えられる。



# 主な対象企業

- 本ガイダンスは、**TOPIX500を構成する企業を主な対象とする。**
- これは、**こうした企業が、率先して、「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組を行い、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により、その他の上場企業におけるCGの取組を牽引することを念頭に置いたものである。**
- **TOPIX500を構成する企業以外においても、こうした企業の取組を参考にしつつ、自社の経営環境やリソース等も踏まえながら、「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組を自律的に行っていく潮流が生まれることが期待される。**
- なお、**既に、CGが実効的に機能し、自律的な課題解決の仕組みが整備されるとともに、CGの取組を「稼ぐ力」の強化や、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に結びつけている企業については、必要に応じて、本ガイダンスも参考にしつつ、自社におけるCGの更なる深化に取り組むとともに、他の上場企業のCGの取組を牽引していただきたい。**

# 「稼ぐ力」の強化に向けた企業経営

- 「稼ぐ力」の強化に向けては事業ポートフォリオの組替えや成長投資の実行が不可欠である。
- そのためには、取締役会とCEOら経営陣がそれぞれの役割に応じて機能を発揮する実効的なCGの構築と、株主・投資家との対話の活用が重要である。

## ○ 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた「稼ぐ力」の強化

- 「稼ぐ力」の強化とは単なる現時点の収益性・資本効率の向上ではなく、中長期的かつ持続的な収益性・資本効率の向上
- 自社の競争優位性を伴った価値創造ストーリー（※）を構築し、実行することが重要
- 自社の価値創造ストーリーに沿わない株主還元は、中長期的かつ持続的な収益性・資本効率の向上を阻害する可能性

※長期的に目指す姿の実現に向けて、どのようなビジネスモデルを通じて、どのような社会課題の解決を目指すか、これらの取組をどのように長期的な企業価値向上に結びつけていくかについての一連のストーリー。

### ① 「稼ぐ力」の強化に向けた事業ポートフォリオの組替え・成長投資の実行

- 単に現時点で事業ポートフォリオを最適化するのではなく、将来の事業ポートフォリオを最適化するための戦略が重要
- 成長投資（設備投資、研究開発投資、人材投資、知財・無形資産投資等）は、収益性・資本効率を一時的に低下させるとしても、中長期的かつ持続的な収益性・資本効率の向上には必要不可欠

### ② CEOら経営陣による価値創造ストーリーの構築と実行を支える実効的なCGの構築

- 「稼ぐ」主役であり、主たる責任を負うCEOら経営陣が、迅速・果断に意思決定できる環境整備が必要
- CEOら経営陣の意思決定過程の合理性・透明性を確保しつつ、CEOら経営陣に裁量と責任を付与

### ③ 価値創造ストーリーの構築と信頼関係の構築、将来期待の醸成に向けた株主・投資家との対話

- 価値創造ストーリーは、事業ポートフォリオの組替えや成長投資の実行の前提
- 株主・投資家との対話は、価値創造ストーリーのブラッシュアップと信頼関係の構築、将来期待の醸成に活用
- 株主・投資家から自社の価値創造ストーリーに沿わない提案（事業や資産の売却等に伴う一時的な余剰資金の株主還元を含む）があった場合は、自社の価値創造ストーリーを堂々と主張し、株主・投資家の理解を促進することが重要

# 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの捉え方

- CGは、**透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための基盤**である。
- 意思決定過程の合理性・透明性を確保しつつ、経営者に裁量と責任を与えるもの**であると捉えることができる。



# 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組

- 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組においては、**CEOによる主体的な関与**が必要となる。
- **CEOら経営陣による業務執行を様々な側面から支える取締役会の構築**と、**価値創造ストーリーを立案・実現できる強靱な経営チームの組成**により、**CEOら経営陣が迅速・果断に意思決定できる環境を整備**する。
- 加えて、**CGの実効性・持続性を担保する評価・検証の仕組みを構築**する。

## ① CEOら経営陣による業務執行を様々な側面から支える取締役会の構築

- 各々の役割を果たすことを可能とする「**取締役会（議長／筆頭社外取締役、構成）／各委員会（委員長、構成）**」
- 取締役会の役割（企業戦略等の大きな方向性を示す等）を果たすための「**アジェンダ・議論活性化**」
- 価値創造ストーリーのブラッシュアップと、信頼関係の構築のための「**エンゲージメント**」
- 実効的な取締役会の体制を持続的に確保するための「**ボードサクセッション**」
- 執行のリスクテイクを後押しする「**報酬政策**」

## ② 価値創造ストーリーを立案・実現できる強靱な経営チームの組成

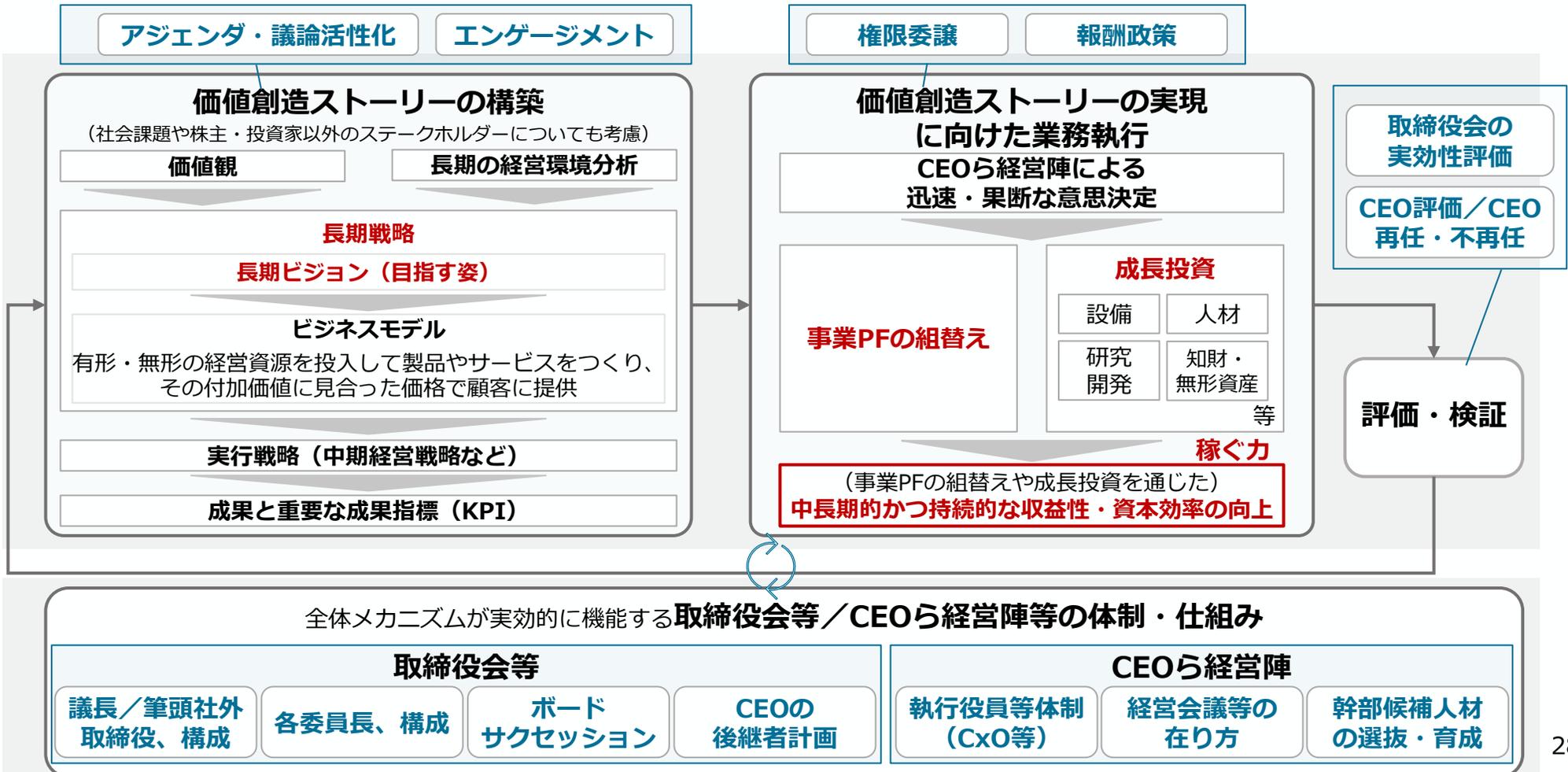
- 価値創造ストーリーを描き、実現できる人材を選任するための「**CEOの後継者計画**」
- 経営陣による迅速・果断な意思決定を可能とする「**権限委譲**」
- CEOを支える「**執行役員等体制（CxO等）**」／「**経営会議等の在り方**」／「**幹部候補人材の選抜・育成**」

## ③ CGの実効性・持続性を担保する評価・検証の仕組みの構築

- 取締役会の実効性を確認し、改善するための「**取締役会の実効性評価（取締役個人評価含む）**」
- CEOの執行の結果の評価・検証も踏まえた「**CEO再任・不再任（CEO評価含む）**」

# 価値創造ストーリーとCGの関連性

- ①価値創造ストーリー（長期戦略等）の構築、②その実現に向けた業務執行（事業PFの組替え、成長投資の実行）、③評価・検証、が実効的に機能するCGを構築することが重要となる。



# (再掲) 「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則

## 取締役会5原則

### 原則1 (価値創造ストーリーの構築)

自社の競争優位性を伴った価値創造ストーリーを構築する。

### 原則2 (経営陣による適切なリスクテイクの後押し)

経営陣が、価値創造ストーリーの実現に向け、事業ポートフォリオの組替えや成長投資等、適切なリスクテイクを行うよう、後押しする。

### 原則3 (経営陣による中長期目線の経営の後押し)

取締役会自体が短期志向に陥らないよう留意しつつ、経営陣が、中長期目線で、成長志向の経営を行うよう、後押しする。

### 原則4 (経営陣における適切な意思決定過程・体制の確保)

マイクロマネジメントとならないよう留意しつつ、経営陣の意思決定過程・体制が、迅速・果断な意思決定に資するものとなるよう促す。

### 原則5 (指名・報酬の実効性の確保)

最適なCEOの選定と報酬政策の策定を行うとともに、毎年、原則1～4の内容も踏まえたCEOの評価を行い、再任・不再任を判断する。

## 経営陣がとるべき行動

- ✓ グループの強みを生かした全体最適の視点を重視し、価値創造ストーリーを策定
- ✓ P/L視点だけでなく、B/S視点やC/F視点でも議論

- ✓ 価値創造ストーリーの実現に向けて、資本効率と事業の成長性を考慮しつつ、事業ポートフォリオの組替えや成長投資を実行

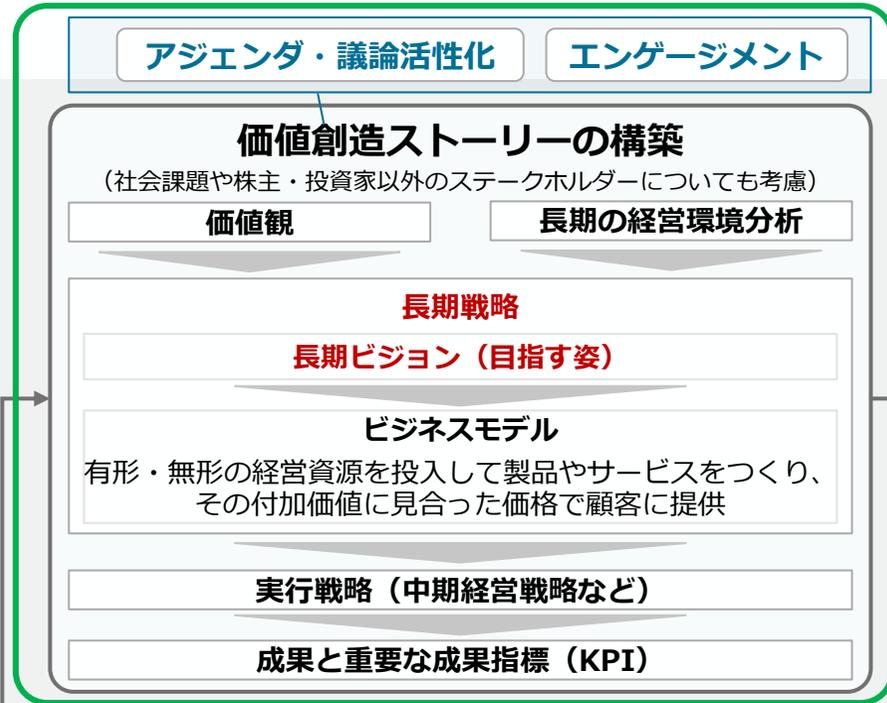
- ✓ 短期的な成果をあげることを過度に意識せず、価値創造ストーリーを基に、中長期目線で業務を執行
- ✓ 中長期的な成長による株主利益も考慮した株主還元を検討

- ✓ 価値創造ストーリーの構築・実現のための強靱な経営チームを組成
- ✓ 経営環境の変化も踏まえつつ、社内論理に陥ることなく、多角的な視点で議論し、意思決定できる仕組みを構築

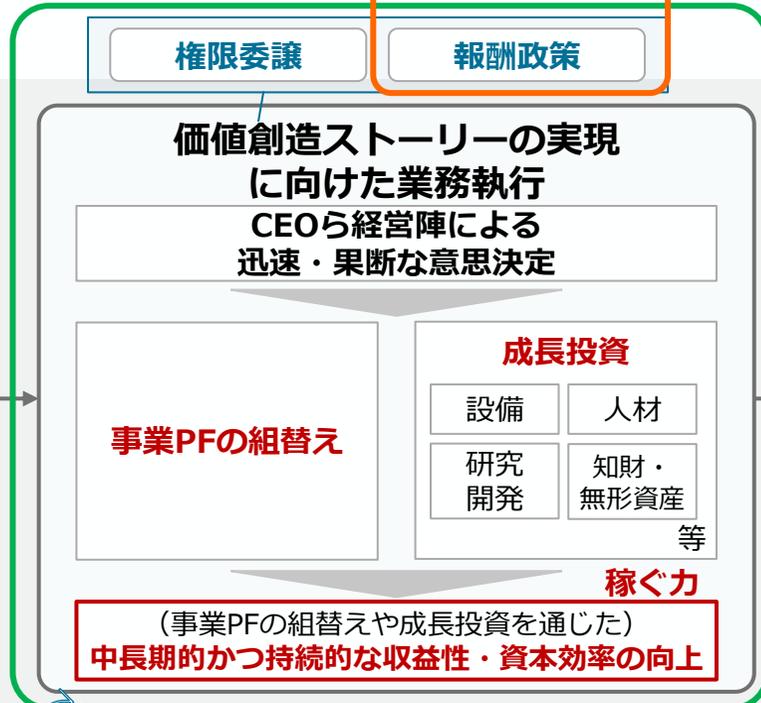
- ✓ 自社の経営トップとして適切なCEO候補者を選定し、育成する仕組みを構築
- ✓ 価値創造ストーリーの実現に向けた業務執行を行うとともに、取締役会に進捗等を適切に報告
- ✓ 取締役会からの評価結果を踏まえて、翌年度以降の業務を執行

# (参考) 取締役会 5 原則と本ガイダンス項目の関係

## 原則 1



## 原則 2・3



## 原則 5 (報酬)



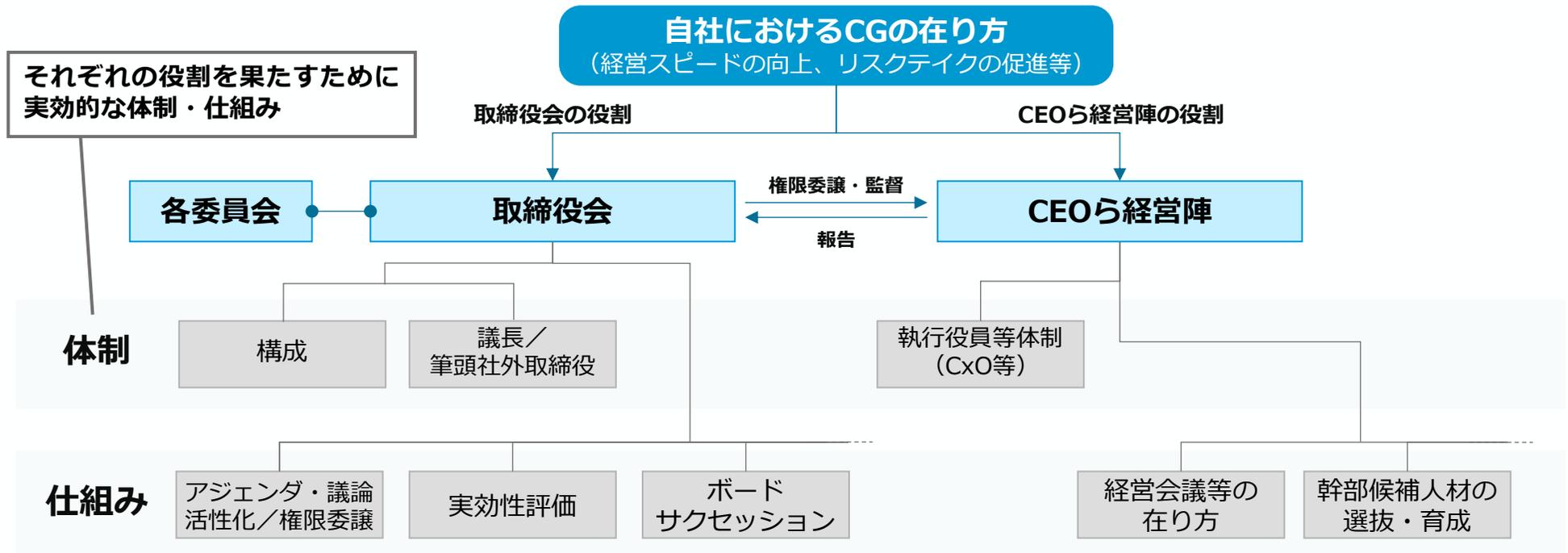
全体メカニズムが実効的に機能する **取締役会等/CEOら経営陣等の体制・仕組み**



前文 (「稼ぐ力」の強化に資する取締役会の構築)      原則 5 (指名)      原則 4

# 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組の進め方

- 取締役会及びCEOら経営陣が、「稼ぐ力」の強化の観点（経営スピードの向上、リスクテイクの促進等）から、足下のCGの状況にとらわれずに、自社におけるCGの在り方（取締役会とCEOら経営陣との役割分担等）について十分議論し、認識を共有する。
- 自社におけるCGの在り方を踏まえ、取締役会等とCEOら経営陣が、各々の役割を果たし、バランス良く機能発揮できるよう、一貫した考え方の下で、実効的な体制・仕組みを構築する。



## 4. 主な検討ポイント／取組例の紹介

# 主な検討ポイント／取組例の紹介（CG体制・仕組みの一覧含む）

- ・ 自社におけるCGの在り方について、以下で「主な検討ポイント」と「取組例」を紹介。
- ・ 各CG体制・仕組みについて、以下で各項目における「主な検討ポイント」の概要を紹介し、**太字下線の項目**については「取組例」と「企業事例」も紹介。

	主な検討ポイント	取組例
<b>【総論】</b> <b>自社におけるCGの在り方</b> <b>（各社の基本となる考え方）</b>	各企業が、自社におけるCGの在り方や、特に重要となるCG体制・仕組みについて議論する際に、「稼ぐ力」の強化の観点から重要と考えられる検討ポイントを記載	各企業が、主な検討ポイントを踏まえて議論して共通認識を持った、「自社におけるCGの在り方」の一例を記載
<b>【各論】</b> CG体制・仕組み		上記の「自社におけるCGの在り方」を前提とした場合における、CG体制・仕組みの一例を記載

分類	体制	仕組み
(1) 取締役会	A) 取締役会構成 B) 議長／筆頭社外取締役	<b>C) アジェンダ・議論活性化／権限委譲</b> D) 実効性評価（取締役個人評価含む） <b>E) エンゲージメント</b>
(2) 指名委員会	A) 指名委員会の体制	B) CEOの後継者計画 <b>C) CEOの再任・不再任（CEO評価含む）</b> D) ボードサクセッション
(3) 報酬委員会	A) 報酬委員会の体制	B) 報酬政策
(4) CEOら経営陣	<b>A) 執行役員等体制（CxO等）</b>	B) 経営会議等の在り方 C) 幹部候補人材の選抜・育成
(5) 事務局	事務局体制・仕組み	

# 自社におけるCGの在り方

## - 主な検討ポイント -

### ○ 「自社におけるCGの在り方（CGの位置付け/役割分担等）」は明確か。

- 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの構築に向けては、まずは、資本市場からの声も踏まえつつ、「CGの位置付け（経営戦略との関係性や、実現したいこと（経営スピードの向上、リスクテイクの促進等）」、「取締役会とCEOら経営陣の役割分担」、「監督の在り方（社外取締役の役割等も含む）」等について、取締役会で十分な議論を重ねた上で、合意形成を行い、可視化（文書化等）することが考えられる。
- また、取締役会の実効性を確保する観点からは、その役割を踏まえ、実効性が高いとはどういう状態を指すのかについても、取締役会での十分な議論を重ねた上で、合意形成を行い、可視化（文書化等）することも考えられる。
- 「自社におけるCGの在り方」はCGにおける判断軸であり、取締役会とCEOら経営陣を車の両輪としてバランス良く機能させるためには、CG体制・仕組みの検討の際に、都度、立ち戻ることが考えられる。

### ○ 全取締役とCEOら経営陣において、常に「自社におけるCGの在り方」の共通理解があるか。

- 取締役やCEOら経営陣が「自社におけるCGの在り方」を理解し、取締役会や経営会議等において、適切な言動をとっているか、定期的に確認することが考えられる。
- 例えば、「自社におけるCGの在り方」を明確化した後も、定期的に、あるいは人員が変わる都度、目線合わせの議論を行うことや、取締役会におけるアジェンダセッティングや実際の議論等、日常的な運営の中で、目線合わせをすることも有益と考えられる。

### ○ 「自社におけるCGの在り方」を踏まえ、最適な機関設計を選択しているか。

- 現在の機関設計ありきではなく、「自社におけるCGの在り方」を実現するために最適な機関設計を選択することが望ましい。
- 例えば、経営スピードの向上等の観点から執行に対して大幅な権限委譲を行うことが望ましい場合には、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社を選択することも考えられる。

# 自社におけるCGの在り方

## - 取組例 -

※本頁は、「稼ぐ力」の強化に向けたCGの在り方の一例を示すものである。各企業が自社におけるCGの在り方を明確化する際には、全取締役やCEOら経営陣の間で、個別具体的な事情を踏まえ、検討が行われることが期待される（十分に議論せず、形式的に以下の記載のとおり定める対応を行うことは、「稼ぐ力」の強化に資する取組ではないことに留意が必要。）。

### CGの位置付け

- ・ 自社のありたい姿を実現するための重要な基盤の一つとして位置付ける。
- ・ 社会課題を解決しながら持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するための価値創造ストーリーの構築と実行を行うため、経営の公正性・透明性を確保しつつ、経営陣によるリスクテイクとスピード感のある業務執行を実現する。

### 取締役会とCEOら経営陣の役割分担

#### 【取締役会】

- ・ 企業価値を大きく左右する重要な経営事項（具体的な経営戦略等を含む）について十分な議論を行い、戦略的な方向性を示す。
- ・ 意思決定過程の合理性・透明性を確保しつつ、執行のリスクテイクを支える。
- ・ 執行のプロセスと成果の妥当性を検証し、執行を適切に監督する。

#### 【CEOら経営陣】

- ・ 取締役会における重要な経営事項についての議論に関する素案を提示した上で、取締役会とともに、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものとなるよう磨き上げる。
- ・ 取締役会によって示された戦略的な方向性を基に、最高経営責任者が中心となって重要な業務執行の意思決定を行い、チームで持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現する。

### 監督の在り方

- ・ 経営を担う経営陣（特にCEO）に対する評価と、それに基づく指名・再任や報酬の決定を行うことを中核とする。
- ・ 経営陣が作成した経営戦略や経営計画、個別の重要な業務執行に関し、その検討体制や作成プロセスを確認する。
- ・ 個別の業務執行に対するアドバイスは、日常の業務執行への過度に細かな意見を言うのではなく、中長期的かつ大局的な視点から行う。

# 各CG体制・仕組みの主な検討ポイントの概要（1 / 6）

## 構成

- **経営環境や事業特性等も踏まえ、経営戦略に照らしてスキル・マトリックスは適切な状態か。**
  - 取締役会が役割を果たすために必要となるスキル等を特定し取締役会の構成見直しに活用／判断基準についても取締役会で共通認識を持ち可視化（文書化等）／随時見直し
- **自社の取締役会の役割を踏まえ、取締役の人数・属性や独立社外取締役の比率等は適切か。**
  - 議論するのにふさわしい人数規模／独立社外取締役の比率
  - 事業ポートフォリオ等、事業横断的な事項について実効的な議論をするにあたり、事業責任者を取締役とすることの是非
- **適切な取締役会の構成を実現し、持続的に人材を確保するための仕組みは整っているか。**
  - ありたい取締役会構成の段階的実現／ボードサクセッションの取組の強化

## 議長／筆頭社外取締役

- **自社の取締役会の役割を踏まえ、取締役会議長の属性は適切か。**
  - 執行のトップであるCEOが議長を兼ねることが適切か
  - 在任期間の長さで議長を選ばない／毎年議長の評価を行い再任の議論
- **適切な取締役会議長を選び、持続的に人材を確保するための仕組みは整っているか。**
  - 議長には強いコミットメント、十分な時間の確保、自社の深い理解等が求められる
  - 適任者がすぐに見つからない場合に一旦議長を社内の非業務執行取締役として筆頭独立社外取締役を設置／ボードサクセッションの取組の強化
- **筆頭独立社外取締役を設置する必要はないか。**
  - CEOが議長を兼ねる場合に設置して独立社外取締役の意見集約を行う
  - 独立社外取締役が議長を務めている場合においても、議長をサポートしつつ、議長を牽制し、評価を主導する存在が必要と考える場合に設置
- **取締役会議長や（筆頭）独立社外取締役をサポートする体制は整っているか。**
  - 独立社外取締役が役割を果たす上では事務局によるサポートが必要不可欠

# 各CG体制・仕組みの主な検討ポイントの概要（2/6）

## アジェンダ・ 議論活性化/ 権限委譲

- 自社の監督と執行の役割分担を踏まえ、取締役会とCEOら経営陣との間の権限配分は適切か。
  - CGが実効的に機能するかの肝/CEOら経営陣が迅速・果敢な意思決定を行う観点から
- 自社の取締役会の役割を踏まえ、アジェンダや開催頻度の設定は適切か。
  - 成長戦略/経営陣がリスクテイクしているか/事業ポートフォリオ/年間回数・議論時間
- 取締役会で実効的な議論を行うための環境は整備されているか。
  - 事前説明/オフサイトミーティング/独立社外取締役会/デジタルツールの活用
- 取締役会の特定の経営アジェンダの実効的な議論のため、委員会を設置する必要はないか。
  - 重点的に議論する諮問委員会を設置/委員会の活用できる予算確保

## 実効性評価 (取締役個人 評価含む)

- 取締役会の実効性評価の実施目的は明確か。
  - 評価自体が目的ではない/実効性が高いとはどういう状態を指すのか認識共有
- 取締役会の実効性評価の評価内容やプロセスは実施目的に資するものとなっているか。
  - 取締役会5原則も参照/委員会の実効性評価/抽出された課題は解決するまでモニタリング
- 第三者評価機関を活用する必要はないか。
  - メリット(客観性等)・デメリット(評価者の理解度、他人任せ等) /委託する内容・頻度
- 取締役個人の評価を行う必要はないか。
  - 自己評価、ポジティブな内容のみの相互評価、本格的な相互評価と段階的に進めていく

## エンゲージ メント

- 株主等との対話の内容を取締役会の議論に適切に反映できているか。
  - 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものではないと考えられる意見については、株主等に対し、自社の方針とともに十分な説明を行い、理解と納得を得る
- 対話の相手や事項に応じ、株主等と対話を行う主体が明確になっているか。
  - 対応者を執行とするか社外取締役とするか、対話相手や事項に応じ整理
- 株主等との建設的な対話ができる社外取締役を継続的に確保する仕組みはできているか。
  - 資本市場等の事情やファイナンスに関するリテラシーを備えた社外取締役を確保/就任後も会社の理解を深めるための取組を継続的に実施

# 各CG体制・仕組みの主な検討ポイントの概要（3 / 6）

## 指名委員会の体制

- **指名委員会の役割を踏まえ、委員長の属性や委員の構成は適切か。**
  - 委員長を独立社外取締役／委員会の過半数を独立社外取締役（取締役の過半数が独立社外取締役ではない場合）／CEO等が委員に加わることに一定の合理性（本人の選解任や評価等の際は退場）
- **指名委員会が役割を果たしているかについての評価・検証、改善の仕組みは整っているか。**
  - 取締役会と指名委員会とが一体として実効的に機能しているかについても評価

## CEOの後継者計画

- **後継者計画策定にあたり、役割分担は明確か。**
  - 取締役会・指名委員会は、執行案を基にしたCEOの人材要件や選定プロセスの確認中心／執行側が一定数まで最終候補者を絞り込んでから、独立社外取締役が関与・最終的な絞り込み
- **選定プロセス（選抜・育成・評価の仕組みを含む）は明確か。**
  - 経営環境や経営理念、経営戦略等を踏まえて人材要件を設定／様々なシナリオを想定
- **策定対象（次期CEO候補者、次々期CEO候補者、エマージェンシープラン等）は明確か。**
  - どの世代まで後継者計画を策定するか／すぐにCEOに就任可能な人材の確保
- **取締役会と指名委員会の間での情報共有は十分か。**
  - 重要事項や検討状況等については取締役会にも情報共有

## CEOの再任・不再任（CEO評価含む）

- **CEOの再任・不再任基準は明確か。**
  - 自社の目指す姿や経営環境を踏まえ、経営トップに最適なCEOを選任／定性・定量の両面から実効的に判断できる基準であるか
- **CEOの再任・不再任の検討にあたり、CEOの評価基準は明確か。**
  - CEOがリスクテイクを行っているかも含め、期待通りのパフォーマンスを発揮しているか
- **CEOの評価結果を、翌年度以降の業務執行に生かすことは出来ているか。**
  - 本人へのフィードバック等を通じ、次年度以降の業務執行に生かすことが出来ているか
- **CEOを不再任にした場合に、後任を務めることができる人材を確保できているか。**
  - 仮に不再任とした場合に、代わりを務めることが出来る人材の確保

# 各CG体制・仕組みの主な検討ポイントの概要（4/6）

## 指名委員会

### ボードサクセッション

- **取締役会の役割や適切な取締役会構成は明確か。**
  - 経営戦略から明確化／構成：スキル、人数・属性、社内外比率等
- **必要となる社外取締役を継続的に確保するための仕組みは整っているか。**
  - 時間軸を意識した候補人材プールの確保／議長候補者へは特に会社への理解を深める取組を実施
- **社外取締役の貢献度を高めていくための工夫はできているか。**
  - 取締役個人の評価により貢献度の検証、必要な情報の提供や研修・トレーニングの支援
- **取締役会と指名委員会の間での情報共有は十分か。**
  - 重要事項や検討状況等については取締役会にも情報共有

## 報酬委員会

### 報酬委員会の体制

- **報酬委員会の役割を踏まえ、委員長の属性や委員の構成は適切か。**
  - 委員長を独立社外取締役／委員会の過半数を独立社外取締役（取締役の過半数が独立社外取締役ではない場合）／CEO等が委員に加わることには一定の合理性（本人の選解任や評価等の際は退場）
- **報酬委員会が役割を果たしているかについての評価・検証、改善の仕組みは整っているか。**
  - 取締役会と報酬委員会とが一体として実効的に機能しているかについても評価

### 報酬政策

- **役員報酬の基本方針は明確か。**
  - 経営人材の確保・リテンション、リスクテイクの後押し／報酬委員会やCEOら経営陣が共通認識
- **役員報酬の基本方針に即した、報酬水準、報酬構成となっているか。**
  - 比較対象企業群の中で目指す水準／基本報酬・インセンティブ報酬比率や金銭報酬・株式報酬比率
- **経営戦略と報酬政策が連動し、経営戦略の実現やリスクテイクを後押しする設計であるか。**
  - KPI（財務指標／非財務指標／個人評価等）や評価期間・評価方法
- **役員報酬決定プロセスは適切か。**
  - 取締役会や各種委員会（指名委員会、戦略委員会、サステナビリティ委員会等）との連携体制
- **役員報酬に関する開示は価値創造ストーリーを示す内容となっているか。**
  - ステークホルダーの理解を促進するツールとして活用

# 各CG体制・仕組みの主な検討ポイントの概要（5 / 6）

## 執行役員等 体制 (CxO等)

- 「稼ぐ力」の観点から特に重要となる執行機能は明確か。
  - CEOを支える経営チーム（CxO）を設置／CFOを支えるFP&Aや、CHROを支えるHRBPを設置
- 各ポジション（CxO・執行役員等）の役割・責任や人材要件は明確か。
  - 経営戦略から各ポジションの役割・責任や人材要件について明確化
- 各ポジションを担える人材が選任され、経営チームとして実効的に機能しているか。
  - まずCEOが自身を支えるチームの構成員としてふさわしいと考える候補者を幹部候補人材から選定した上で、取締役会や指名委員会が、人材要件を満たすかを確認

## 経営会議等の 在り方

- 執行の意思決定のための会議体（経営会議等）の設置目的や機能は明確か。
  - 経営会議等が報告が中心となっていたり、予定調和となっている等の場合
- 執行内における権限設定やモニタリングの仕組みが適切に整理されているか。
  - 経営会議等と各役員、本社と国内外子会社
- 執行の意思決定のための会議体（経営会議等）は適切な人数・メンバーとなっているか。
  - 議論するのにふさわしい人数規模やメンバー／更に少人数のチームで日常的な議論／事業ポートフォリオについて、事業部門横断的なコーポレート部門の経営陣が主導して議論する体制
- 特定の経営アジェンダの実効的な議論のため、委員会を設置する必要はないか。
  - 戦略委員会やサステナビリティ委員会の設置

## 幹部候補人材 の選抜・育成

- 各ポジションを担える人材を選抜・育成するための仕組みは整備されているか。
  - 人材要件を踏まえ幹部候補人材を選抜（外部人材も採用）／CEO以下社内中心の人材育成委員会等
- 取締役会や指名委員会等は、幹部候補人材の選抜・育成に適切に関与できているか。
  - 指名委員・社外取締役等が幹部候補人材と接触する機会を増やす／その下の階層については、取締役会や指名委員会等はプロセスの確認や手続を中心に関与
- CEOの後継者計画やその他の人材育成等の仕組みと上手く連動できているか。
  - 幹部候補人材の選抜・育成と人的資本経営について一貫性のある制度設計

# 各CG体制・仕組みの主な検討ポイントの概要（6 / 6）

## 事務局体制・ 仕組み

- **取締役会事務局の役割が明確になっており、その重要性も含めて十分認識共有されているか。**
  - CGや取締役会の実効性の担保・向上に関して重要な役割／CEOら経営陣も含め社内で認識共有
- **取締役会事務局の役割を踏まえ、具体的な実務は構築されているか。**
  - 社外取締役の十分な機能発揮は、取締役会事務局が意識的にサポートできるか次第
  - 体制変更時（CEO、議長、担当者の交代時等）も含め、そうした役割を持続的に果たせるよう、具体的な実務（取締役会の実効性向上や社外取締役等の機能発揮のための仕組み等）に落とし込む
- **取締役会事務局の役割を踏まえ、適切な担当部署・位置づけとなっているか。**
  - CG関連業務を統合的に扱う部署として、取締役会室、コーポレートガバナンス室、カンパニー・セクレタリー等の専門部署を設置
- **取締役会事務局の役割を踏まえ、十分な体制（人数や知見等）となっているか。**
  - どのような組織上の位置付けが望ましいか（取締役会直下とするか否か等）／執行側部署と人材を兼務するか
  - 人事評価や異動等も含め、取締役会の独立性に支障が生じないように留意
  - 幹部候補人材の育成も含め、将来のキャリアパスも踏まえた人材ローテーションの一環として活用
- **取締役会事務局と各委員会事務局や経営会議事務局等は適切に連携できているか。**
  - 情報の性質にも配慮しつつ、適切に情報共有・連携できる体制を築く

# 取締役会 アジェンダ・議論活性化／権限委譲

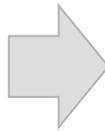
## - 取組例 -

※本頁は、「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組の一例を示すものである。各企業が自社におけるCGの在り方に基づき、将来のありたい形の実現に向けて取り組むことが期待される（下記の取組が一律に妥当するものではないことに留意が必要。）。

### <ありたい形>

- 取締役会では、企業価値を大きく左右する**重要な経営事項について十分な議論・検討**
- 意思決定過程の合理性・透明性を確保しつつ、経営陣によるリスクテイクと**スピード感のある業務執行**を実現

現状を踏まえた課題整理

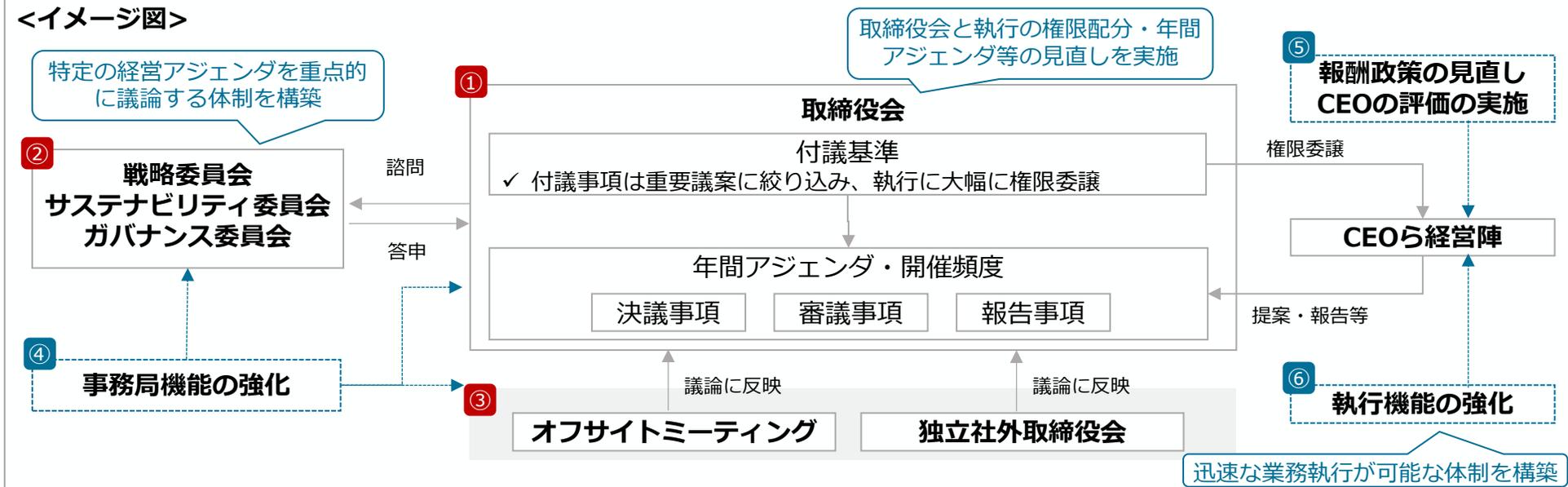


### <実現に向けた課題>

- 取締役会における**重要議案の議論時間が不足**。他方、**個別の業務執行が取締役会決議事項とされており、スピード感のある業務執行の障壁**に
- 自由闊達で建設的な議論を可能とする環境の未整備
- 迅速な業務執行を行うために必要な**執行体制が未整備**
- 大幅な権限委譲をした場合に、取締役会が**客観的に執行のプロセスと成果の妥当性を検証する体制が未整備**

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

### <イメージ図>



# 取締役会 エンゲージメント

## - 取組例 -

※本頁は、「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組の一例を示すものである。各企業が自社におけるCGの在り方に基づき、将来のありたい形の実現に向けて取り組むことが期待される（下記の取組が一律に妥当するものではないことに留意が必要。）。

### <ありたい形>

- ・ 株主をはじめとするステークホルダーとのエンゲージメントを通じて信頼を獲得
- ・ エンゲージメントの結果を活用し、自社の経営戦略や価値創造ストーリーをブラッシュアップ
- ・ ステークホルダーから中長期的な企業価値向上に資するものでない意見があった場合は、自社の経営戦略や価値創造ストーリーの説明を通じて理解を得る

現状を踏まえた課題整理



### <実現に向けた課題>

- ・ エンゲージメントを経営戦略等に反映するためのアクションが不明確
- ・ エンゲージメントの対応者が不明確（エンゲージメントを担う社外取締役が誰かも不明確）
- ・ エンゲージメントを担うことのできる社外取締役の不在（スキル、経験、時間確保・情報等の観点）

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

### <イメージ図>

#### ① エンゲージメントを有効活用するためのプロセス等を整理

- ✓ 対話等の内容、手法、事後のアクション、戦略的に重要な相手等を整理

#### ② エンゲージメントの対応者を整理

- ✓ 対応者は執行か社外取締役か、具体的に誰か（対話相手や事項に応じ整理）
- ✓ 筆頭独立社外取締役を、社外取締役内の一次的な対応者とするのも一案

自社におけるCGの在り方（取締役会・経営陣の役割分担）や各取締役の期待役割から明確化

エンゲージメントを担うことのできる社外取締役（スキル・経験・時間確保等）を継続的に確保

③

ボードサクセッションの取組の強化

④

事務局機能の強化

⑤

取締役会のアジェンダ設定

#### エンゲージメントの実施

- ✓ 株主等の意見を聞くだけでなく、自社の経営戦略や価値創造ストーリーを説明
- ✓ 事務局がサポート（特に社外取締役について）

#### エンゲージメント内容の反映

- ✓ 自社の経営戦略や価値創造ストーリーに反映

# 指名委員会 CEOの再任・不再任（CEO評価含む）

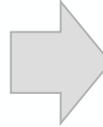
## - 取組例 -

※本頁は、「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組の一例を示すものである。各企業が自社におけるCGの在り方に基づき、将来のありたい形の実現に向けて取り組むことが期待される（下記の取組が一律に妥当するものではないことに留意が必要。）。

### <ありたい形>

- 毎年、指名委員会がCEOの評価も活用しつつ、再任・不再任を実効的に判断
- 再任の場合、評価結果をCEOの業務執行に有効活用
- 不再任の場合、新CEO体制に円滑に移行可能

現状を踏まえた課題整理

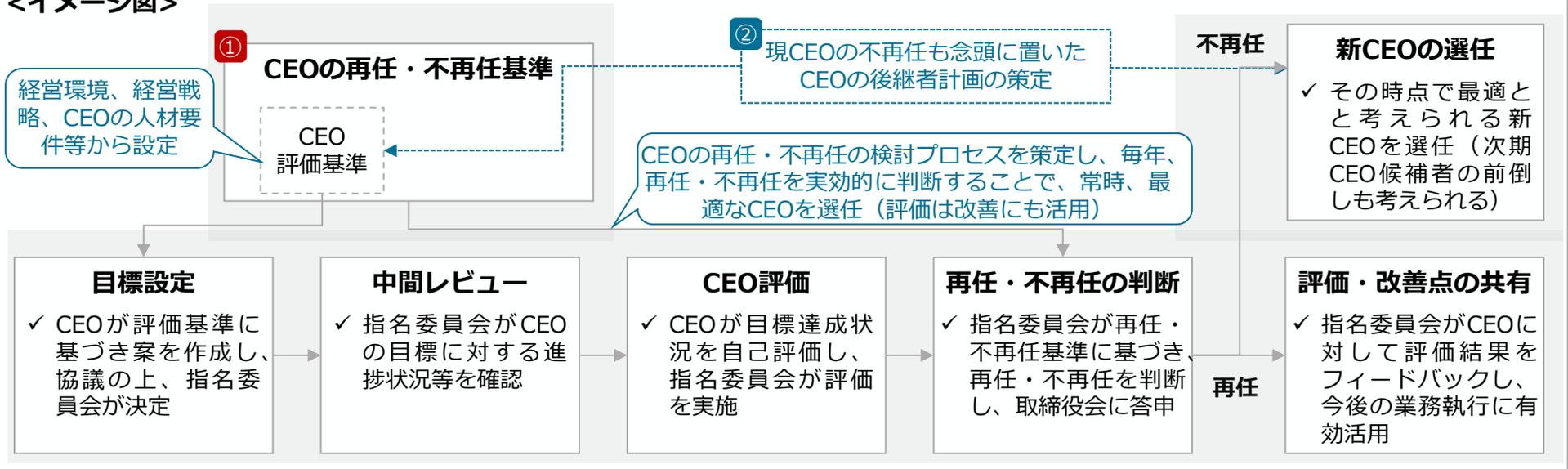


### <実現に向けた課題>

- CEOの再任・不再任の検討方法や判断基準が未整備
- 仮に、現CEOを不再任とした場合に、すぐにCEOを担うことができる人材が不在

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

### <イメージ図>



# CEOら経営陣 執行役員等体制（CxO等）

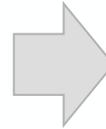
## - 取組例 -

※本頁は、「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組の一例を示すものである。各企業が自社におけるCGの在り方に基づき、将来のありたい形の実現に向けて取り組むことが期待される（下記の取組が一律に妥当するものではないことに留意が必要。）。

### <ありたい形>

- 経営戦略や経営陣の役割を踏まえて、「稼ぐ力」の強化に資する強靱な経営チームを組成

現状を  
踏まえた  
課題整理

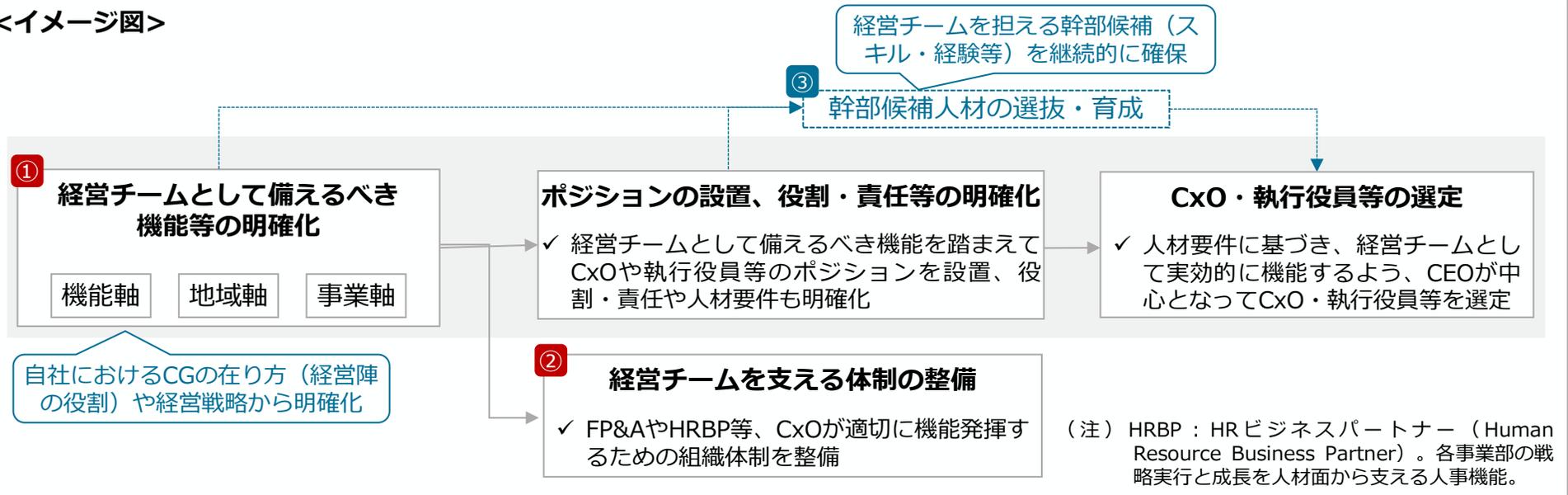


### <実現に向けた課題>

- 執行役員等体制が、経営戦略や経営陣に期待する役割と不整合（全体最適となっていない等）
- ありたい経営チームを実現する適切な候補人材の不足

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

### <イメージ図>



# (参考) FP&Aとは

- CFOの配下で、業績目標の達成のために計画策定やモニタリング、業績予測や分析を通じて、CEOや事業部門の意思決定を支援し、企業価値向上に貢献する機能。
- ①財務と企画の両方の機能を備え、②事業部門FP&Aは、事業部門長及び本社CFO/本社FP&Aの両方にダイレクトに報告を行うという特徴がある。

## FP&A (Financial Planning & Analysis)

- FP&Aは、CFOの配下で、業績目標の達成のために計画策定やモニタリング、業績予測や分析を通じて、CEOや事業部門の意思決定を支援し、企業価値向上に貢献する機能で、欧米企業に多く見られる。
- 事業部門に配置されたFP&Aが、事業部門と協業しながら本社のCFO/FP&A部門にダイレクトに報告を行うため、本社CFOは、全事業部門の計数管理や事業計画の進捗モニタリングをタイムリーに実施できる。
- 従来より日本企業では、経理財務部門と経営企画部門で計数管理の機能・権限が分散し、制度会計と管理会計の所管やレポーティングラインが分かれていることが多いが、欧米企業では、CFOが制度会計・管理会計の両方を管轄する。
- 日系企業がFP&Aに関心を持ち始めた背景として、投資家からCFOへの期待が、企業価値向上及びその施策、事業ポートフォリオの組換えなどに広がっていることが挙げられる。

(出所) KPMGジャパンCFOサーベイ2023を基に経済産業省作成

# 5 . Appendix

# 取締役会 アジェンダ・議論活性化／権限委譲 - 関連情報サマリー -

- 企業は中長期戦略の議論が課題と認識。
- 事業PFについて、取締役会で定期的に年1回以上議論する企業は約半数。

項目	概要
取締役会の実効性評価により見つかった課題	• 約6割の企業が、「中長期的な経営戦略に対する議論」を選択
取締役会での戦略に関する議論	• 年間20時間未満の会社が約7割（※）
取締役会の開催回数・開催時間	• 年間開催回数は、13回以上15回以下が最も多い。 • 一回当たり開催時間は、120分以上150分未満が最も多い。
中長期戦略に関する議論を深める取組	• 執行側の戦略に関する議論の経過を取締役に報告している企業は約6割。（※） • 執行側の戦略検討スケジュールと連動するよう年間アジェンダを設定している企業は約2割。（※）
事業ポートフォリオの議論状況等	• 取締役会で定期的に年1回以上議論することとしている企業は約半数。 • 事業部門／セグメントごとに資本コストを算出している企業は約2割、資本収益性を算出している企業は約3割。
新規事業投資／事業の撤退について議論した事業の数	• 新規事業投資について議論していない企業は約4割、事業の撤退について議論していない企業は過半数。（※）
投資委員会・戦略委員会の設置状況	• 設置する企業は3～4割
機関設計移行時の実施事項	• 監査等委員会設置会社／指名委員会等設置会社に移行したときの実施事項について、権限委譲の拡大が約6割、執行体制の強化が約5割。

※プライム市場上場会社以外を含む

(注) 各々の出所については、経済産業省「「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会 第5回事務局説明資料 参考資料集」参照

# 企業事例⑨ 取締役会アジェンダ・運営

アジェンダ・議論  
活性化／権限委譲

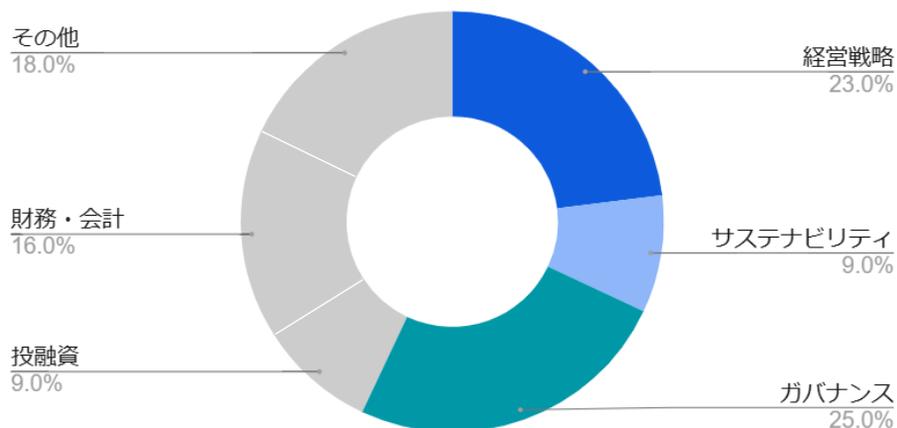
## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：機械
- ・ 時価総額：1兆円以上

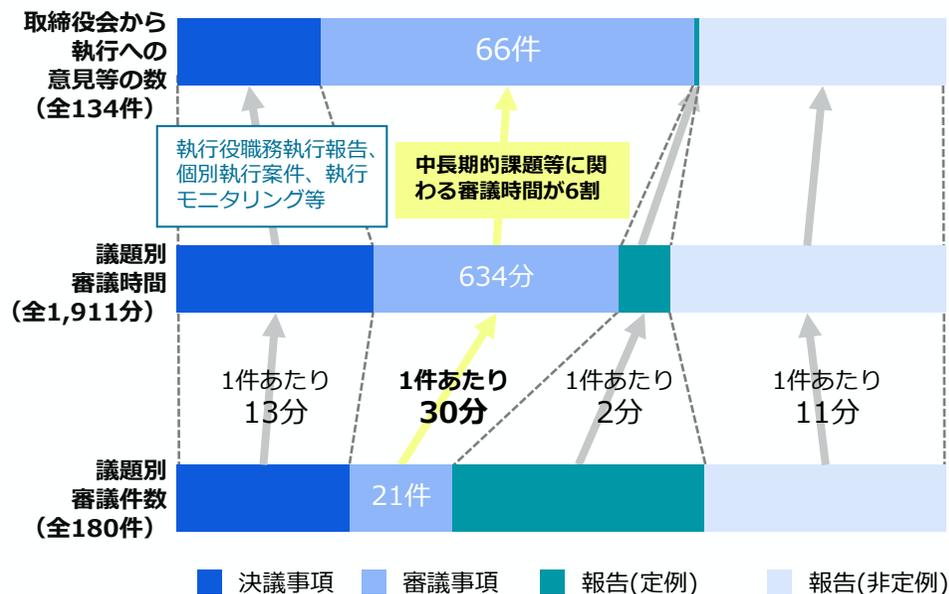
機関設計：指名委員会等設置会社

## <現在の取り組み>

- ・ 法律上認められる上限で執行役に権限委譲を行い、取締役会では中長期課題の審議に重点を置き、計画的に時間を割く。
- ・ アジェンダ設定には取締役会議長がコミットし、非財務のテーマや、議長が主導する取締役会実効性評価から上がってくる課題を翌年度の議題に入れ込む。



取締役会の議題別審議時間割合  
～中長期課題について重点議論（約6割）



取締役会の議題別審議時間／件数／アウトプットの分析  
～審議事項の議論に注力

# 取締役会 エンゲージメント

## - 関連情報サマリー -

- 直近1年間で約9割の企業は、株主・投資家との対話を**実施**。その内、社外取締役が対話をした企業は約2割（※）。
- 社外取締役が株主・投資家との対話に対応することがある企業は約4割。
- 社外取締役の負担増加やスケジュール調整に課題感を有する企業が約5～6割。

※プライム市場上場会社以外を含む。

項目	概要
会社としての株主・投資家との対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 直近1年間で、<b>約9割</b>の企業は、株主・投資家との対話を<b>実施</b>。（※）</li> <li>• IR面談を行う企業は、国内機関投資家：約7割、海外機関投資家：約5割。（※）</li> </ul>
株主・投資家との対話における課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 株主・機関投資家の関心事が多岐にわたることによる負担増を挙げた企業が約4割。</li> </ul>
エンゲージメントのフィードバック	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行い、その後のモニタリングも実施している企業は約4割。</li> </ul>
社外取締役と株主・投資家との対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 直近1年間で、<b>社外取締役と投資家との対話</b>を実施した企業は<b>約2割</b>。（※）</li> </ul>
株主・投資家との対話の対応者	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>社外取締役がエンゲージメントに対応することがある</b>と回答した企業は<b>約4割</b>。</li> </ul>
社外取締役との対話を実施していない理由	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 株主・投資家からの要請を受けていないと回答した企業が8割以上。（※）</li> </ul>
社外取締役に期待する役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 約8割の機関投資家が株主・投資家への関与を重視する一方で、重視する企業は約2割。（※）</li> </ul>
社外取締役の機能発揮に重要な取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 約8割の機関投資家が、社外取締役と投資家との対話機会の充実を重視。（※）</li> </ul>
投資家から社外取締役に對して意見を求められた事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社外取締役の役割・機能発揮と回答した企業が約6割。（※）</li> </ul>
社外取締役と株主・投資家との対話における課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>負担が重くなりすぎると</b>回答した企業が<b>約6割</b>。</li> <li>• <b>スケジュール調整が難しいと</b>回答した企業が<b>約5割</b>。</li> </ul>

※プライム市場上場会社以外を含む

(注) 各々の出所については、経済産業省「「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会 第6回事務局説明資料 参考資料集」参照

# 企業事例①9 戦略検討委員会による対応（1 / 2）

エンゲージメント

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：小売業
- ・ 時価総額：5000億円規模

機関設計：監査役会設置会社

## <戦略検討委員会による対応>

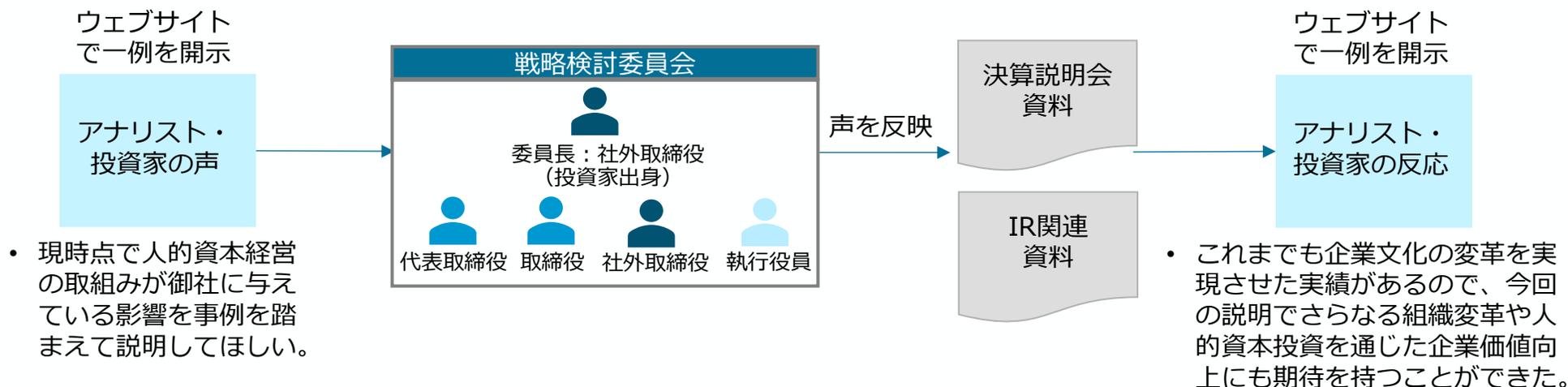
- ・ 株主・投資家との対話についてウェブサイトでその詳細が開示されている。
- ・ ステークホルダーとの建設的な対話を通じ、中長期的な企業価値向上を目指しており、そのために、広く社会とのコミュニケーションを行い、情報の適時、適正な開示により、透明性の高い企業活動を進めている。
- ・ 株主・投資家との対話については、IR部を窓口とし、合理的な範囲で適切に対応を行い、**対話を通じて得た意見などは、経営陣を含む社内関係者にフィードバックし、さらなる企業価値の向上に役立てている。**
- ・ なお、対話は主に、**代表取締役社長、CFO、社外取締役、各事業会社社長、IR担当、ESG推進担当、SR担当、経営企画担当**によって対応しており、**アナリスト・投資家との対話実績として、活動の回数が開示されている。**
- ・ また、**投資家出身の社外取締役が委員長を務める戦略検討委員会**においても、**株主・投資家の視点を踏まえた中長期事業戦略の実現に向けて継続的に対話**を行っている。
- ・ **戦略検討委員会での対話内容を経営活動に活かしている。**具体的には、年4回の決算発表および年2回のIRDAY後のアナリスト・投資家の声に対する透明性や納得性の高い説明内容の検討を戦略検討委員会でも行い、決算説明会資料やIR関連資料に反映している。
- ・ **アナリスト・投資家の声が一例としてウェブサイト**に開示されており、**決算説明会やIRキャンペーン後のアナリスト・投資家の反応についてもウェブサイト**に開示し、その効果を示している。

# 企業事例①9 戦略検討委員会による対応（2 / 2）

エンゲージメント

アナリスト・投資家との対話実績

活動	202X年X月期
決算説明会・電話会議	4回
IR Day	2回
代表取締役社長・CFOとのスモールMTG	2回
<b>戦略検討委員会</b>	<b>12回</b>
国内投資家・アナリストとの個別MTG	193回
海外投資家・アナリストとの個別MTG（海外ロードショーでのMTG含む）	78回
証券会社主催カンファレンス	4回
企業価値に結び付くエンゲージメントMTG	9回
議決権行使担当者との個別MTG	16回



# 指名委員会 CEOの再任・不再任（CEO評価含む）

## - 関連情報サマリー -

- CEOの解任基準・不再任基準を定めていないか、法令定款違反・心身の健康状況等の事情のみとする企業が約4～6割。
- 指名委員会において、現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価を行っている企業は約2割。

項目	概要
CEOの解任基準・不再任基準の設定状況	• CEOの解任基準・不再任基準を定めていないか、法令定款違反・心身の健康状況等の事情のみとする企業が約4～6割。
社長・CEOのパフォーマンス評価	• 指名委員会において、現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価を行っている企業は約2割。
ヒアリング結果	• 指名委員会がどの程度実効的に機能しているか疑問とする意見や、指名委員会についても実効性を評価する必要があるとの意見があった。

## 企業事例②⑥ CEO評価

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業種：食料品
- ・ 時価総額：3兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

## &lt;CEO後継者計画&gt;

- ・ 指名委員会は、**CEO後継者計画の見直しを毎年実施**。2024年度現在、同委員会の最重要課題として育成計画を推進し、候補者との直接対話等に注力している。
- ・ CEO後継者計画において、指名委員会は**代表執行役社長である最高経営責任者の人財要件を定め**、その人財要件に基づき複数の候補者を選定し、評価について審議した上で、次期最高経営責任者の候補者を決定する。
- ・ CEO後継者計画のプロセスは、候補者の育成・評価、新CEOの人選、**現CEOの評価、現CEOの退任判断**からなる（下図）。

## &lt;CEO後継者計画におけるCEO評価および再任妥当性の判断&gt;

- ・ **毎年のCEO評価を通して個々のCEOが再任にふさわしいか否かを每期真剣に判断している。**

## CEO後継者計画のプロセス



## CEO評価の方法

- ・ 指名委員会が定めた評価基準に基づき、毎年CEOの評価を実施
- ・ 評価基準の項目は、業績連動報酬の基礎となる定量項目の他、定性項目等を含む

# CEOら経営陣 執行役員等体制（CxO等）

## - 関連情報サマリー -

- **CxO制度を導入**している企業は**約3割**。
- CxO制度を導入する企業の内、**CFO**を設置する企業は**約8割**。**CHRO**を設置する企業は**約4割**。

項目	概要
CxO 制度の導入状況	• CxO制度を導入している企業は約3割。
CxO別ポジション設置状況	• CxO制度を導入する企業の内、CFOを設置する企業は約8割。CHROを設置する企業は約4割。
FP&A機能	• FP&A機能の強化に取り組んでいる企業は3割弱。（※）
HRBPの設置状況	• 従業員規模5001人以上の企業において、HRBPを設置している企業は約4割。（※）

※プライム市場上場会社以外を含む

(注) FP&A : Financial Planning & Analysis. CFOの配下で、業績目標の達成のために計画策定やモニタリング、業績予測や分析を通じて、CEOや事業部門の意思決定を支援し、企業価値向上に貢献する機能。

HRBP : HRビジネスパートナー (Human Resource Business Partner) 。各事業部の戦略実行と成長を人材面から支える人事機能。

# 企業事例④⑩ 戦略起点の経営・執行体制見直し (1/2)

執行役員等体制  
(CxO等)

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場 (TOPIX500)
- ・ 業種：その他製品
- ・ 時価総額：1兆円以上

機関設計：監査等委員会設置会社

## <経営戦略起点の経営・執行体制見直し>

- ・ **変化の激しい事業環境および事業のグローバル化拡大** (海外売上比率80%超え) に対応するため、更なるグローバル成長の実現を目指して、**経営・執行体制を見直し**
  - 機関設計の変更
  - 新社長の選任
  - 新執行体制
- ・ 新執行体制は、重点戦略である「デジタル」、「グローバル」を推進するための体制

### 機関設計の変更 (2020年)

#### 実施事項

- ・ **監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行**

#### 目的

- ・ 経営の監督と執行を分離し、重要な業務執行の意思決定を執行側に委譲して**経営の迅速化**を図るため

#### 関連する背景

- ・ 従前の機関設計では、外国人投資家へのCG体制の実効性に関する説明に一部困難を認識していた

### 新社長の選任 (2024年)

#### 実施事項

- ・ 新中計の策定後に、新中計達成のための最適者として新社長を選任。**重点戦略の「デジタル」、「グローバル」に特に強みを持つ**

#### 選任プロセス

- ・ **新社長の選任プロセスは、経営が重視する要件から議論を開始し、高い公正性のもとに実施**
- ・ 次世代リーダー育成プログラムで育成してきたグローバルの後継者プールから選定

### 新執行体制 (2024年)

#### 実施事項

- ・ COO直下に各地域事業会社のCEOを配置して直接COOへレポートする体制に変更し、本社と地域事業会社との連携を強化
- ・ 執行体制における女性および海外メンバーの増加により、多様性を拡充。

#### 目的

- ・ 重要戦略の「デジタル」、「グローバル」を推進するため

#### プロセス

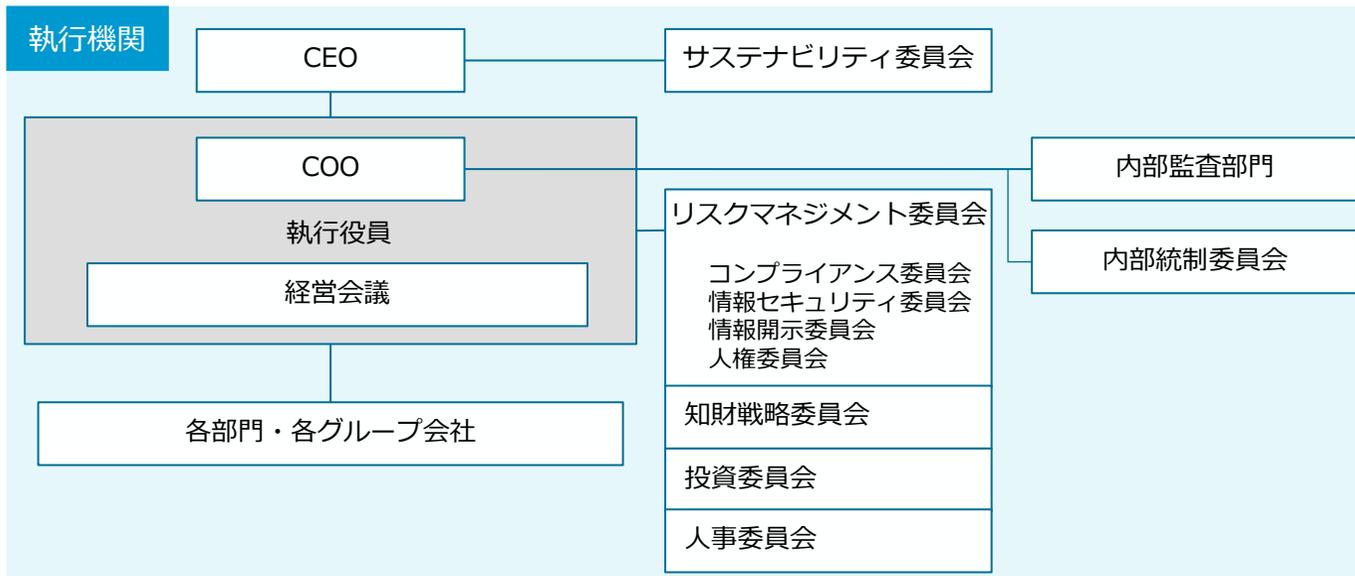
- ・ 社長COOが立案、指名・報酬委員会に諮問の上、取締役会決議

# 企業事例④⑩ 戦略起点の経営・執行体制見直し（2/2）

執行役員等体制  
(CxO等)

## <現在の執行体制>

- 経営会議の体制
  - 会長、社長、執行役員、統括部長および社長が指名した者を出席者とする経営会議を定例的に開催
  - 2024年より海外地域事業会社のメンバーも参画する**グローバル経営会議**として開催
    - 地域事業会社間のコミュニケーションの活性化を図り、全体最適へとつなげるのが目的
  - 会議は英語で実施
- グローバルサミットの開始
  - 年2回、本社役員と全ての地域事業会社のCEOが参加する「**グローバルサミット**」を開催。重要戦略を徹底議論。
- 急激に変化し多様化する社会環境に対応しながらグローバルでの持続的な成長と企業価値向上を目指すため、取締役および執行役員の幅広い専門性・経験と多様性を確保
  - より良い経営判断や事業遂行のため、引き続き多様な人財の登用を積極的に推進



## 取締役会の主要アジェンダ

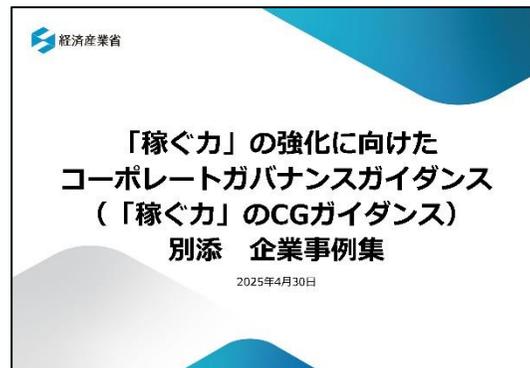
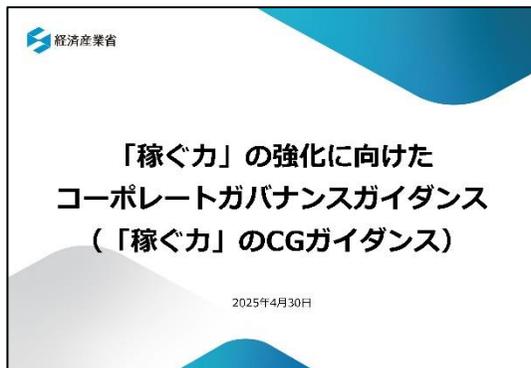
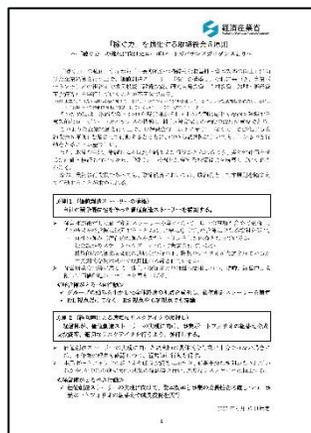
経営戦略、デジタル戦略、サステナビリティ戦略、イノベーション戦略、決算・財務関連、人事関連、ガバナンス関連

## 経営会議の主要アジェンダ

投資案件、組織人事、重要な施策、各カテゴリーの戦略

## 6. 最後に

# 参考資料のダウンロード先のご紹介



**「稼ぐ力」を強化する  
取締役会5原則**

**「稼ぐ力」のCGガイダンス**

**「稼ぐ力」のCGガイダンス  
別添 企業事例集**

経済産業省HPでは、上記の資料に加え、各種ガイドライン、各種政策やイベント等についても掲載しております



経済産業省が策定した各種ガイドラインに加え、参考資料もダウンロードして読むことができます。

[コーポレートガバナンスに関する各種ガイドラインについて](#)



経済産業省が日本企業のコーポレート・ガバナンス向上のために行っている政策について一覧できます。過去の委託調査報告書や研究会の資料もこちらからご覧いただけます。

[コーポレートガバナンスに関する各種政策について](#)



「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー」の経済産業大臣賞や、ガバナンス・サミット等、経済産業省が行っている表彰やイベント、出版物について、こちらから一覧できます。

[コーポレートガバナンスに関する各種出版物・表彰・イベント等について](#)