

CGSガイドラインのフォローアップ結果について

2018年3月30日

CGS研究会

(コーポレート・ガバナンス・システム研究会)

CGSガイドラインのフォローアップの趣旨

- 「未来投資戦略2017」も踏まえ、「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」（CGSガイドライン）のフォローアップを行うこととした。
- その一環として、CGSガイドラインで提言されている主要項目について企業の取組状況等を把握するため、経済産業省において東証1部・2部の上場企業向けのアンケート調査を実施。
※2017年12月26日～2018年1月25日にかけて実施し、941社から回答（有効回答率36.6%）
- このアンケート調査の結果に基づき、同ガイドラインのフォローアップについて取りまとめた。

「未来投資戦略2017」（2017年6月9日閣議決定）

3. 「形式」から「実質」へのコーポレートガバナンス・産業の新陳代謝

（2）新たに講ずべき具体的施策

i) 中長期的な企業価値向上に向けた取組の一層の推進

②経営システムの強化、中長期的投資の促進

「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」（CGSガイドライン）（平成29年3月31日経済産業省策定）の普及・周知を進めるとともに、企業における指名・報酬委員会の活用状況、経営経験者の社外取締役についての活用状況、インセンティブ報酬に関する導入・開示の状況等を本年度中に分析・公表する。

CGSガイドラインのフォローアップ結果①

全体

- コーポレートガバナンス強化に向けた取組は全体として進展しており、特に、東証第一部とりわけJPX400の企業、時価総額が大きい企業などにおいて、進展が見られる。
- 他方、指名・報酬に関する社外取締役の監督機能の発揮については、その必要性の理解が必ずしも浸透しておらず、コーポレートガバナンス改革を「形式から実質へ」と深化させる上で重要な課題。
- CGSガイドラインの提言内容は概ね認知はされているが、実際の制度・運用の変更にまで繋がっているケースは限定的。

取締役会関連

- 社外取締役の導入、付議事項の見直し、実効性評価など、取締役会における監督機能を重視した取締役会改革については、着実に進展している。
- 実効性評価については、取締役や監査役へのアンケートの実施が一般的な手法として普及。
- 中長期経営戦略や、後継者計画などに関する審議の充実、議長の在り方などが引き続きの課題。
- ジェンダー、国際性などの面での多様性の確保も引き続き課題。特に女性の取締役は依然少ない。

CGSガイドラインのフォローアップ結果②

社外取締役関連

- 全体的には社外取締役が期待する役割を概ね果たしているとは評価されているが、社長・CEOの選解任や報酬の監督など、役割を果たしているという評価が低い分野も残る。
- 他社の経営陣幹部経験者を少なくとも一人は社外取締役として選任することが一般化しているが、経営に関する知見や高い見識を持った人材等の招聘が引き続き大きな課題。
- 社外取締役の人事（招聘、再任）における社長・CEOの影響力が依然大きいことも課題。

社長・CEOの後継者計画・指名

- 社長・CEOの後継者計画（サクセッションプラン）については、文書として作成されている企業は少なく、選定の基準・プロセスや育成計画など、内容の充実も引き続きの課題。また、取締役や指名委員にその内容が共有されていないなど、取締役会による監督の実効性が確保されていない可能性もある。
- 社長・CEOの後継者の指名については、現在の社長・CEOの専権事項という意識が根強く、社外取締役の適切な関与が必要であるという認識が浸透していないと考えられる。

経営陣幹部の報酬・業績評価等

- 中長期インセンティブ報酬を導入していない企業も多く、また、導入している場合でも比重は低い。
- 報酬については、2 / 3の企業が具体的な算定方法を定めているが、業績評価や選解任については基準を定めていない企業が多い。

CGSガイドラインのフォローアップ結果③

指名委員会・報酬委員会

- 指名委員会・報酬委員会の設置については、予定・検討中という企業も含めると過半数に達しており、取締役会機能の独立性・客観性を確保するための仕組みとして一般化しつつある。
- 指名・報酬に関して社外取締役が監督機能を果たしているかどうかについて、委員会を設置している企業の方が評価が相当程度高い傾向が見られる。委員会を設置している企業では、設置の目的はほぼ実現できているのに対し、設置していない場合には、指名・報酬について社外取締役の適切な関与・助言が得られにくい可能性がある。
- 委員会の実効性評価を行っているところは未だ少なく、今後の課題。

相談役・顧問

- 元社長・CEOの相談役・顧問について、この1年間で制度の廃止や役割の明確化等、何らかの見直しに踏み切った企業は2～3割に上り、CGSガイドラインを契機に一定の進捗が確認された。
- 透明性の向上については、本年1月より任意の開示制度が開始されたが、開示を行った企業は未だ少数にとどまり、今後の動向を見る必要がある。