

「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（仮）」
の骨子案について

平成 31 年 1 月

1. はじめに
 - 1). 背景・問題意識
 - 2). ガイドラインの位置づけ
 - 3). ガイドラインの目的と主な対象

2. グループ設計の在り方
 - 1). 現状と課題
 - 2). 本社の役割
 - グループ本社の役割
 - グループ本社の取締役会の役割
 - グループ本社による子会社の管理・監督の在り方
 - 3). 事業ポートフォリオマネジメントの在り方
 - 事業セグメントごとの評価を行うための基盤整備
 - リスク・リターンに関する一元的な事業評価制度
 - 4). 経営資源配分の在り方

3. グループ内部統制システムの在り方
 - 1). 内部統制システムの基本的な考え方（国内の関係法令や国際的な動向等）
 - 2). 内部統制システムに関する取締役・監査役等の役割
 - 3). 実効的な内部統制システムの構築・運営の在り方
 - 3 線ディフェンスの重要性（不祥事案の要因分析等）
 - 2 線（法務・財務部門）の役割と独立性確保
 - 3 線（内部監査部門）の役割と独立性確保
 - 2 線・3 線における人材育成の在り方
 - IT（データアナリティクス等）を活用した内部監査の効率化と精度向上
 - サイバーセキュリティ対策の在り方
 - 4). 有事対応の在り方
 - レピュテーションマネジメントの考え方
（平時のリスク管理、有事の早期発見とダメージコントロール、メディア対応等）
 - 第三者委員会の活用について

(活用すべき場面と留意点、社外役員との関与、海外での訴訟リスク等)

- 子会社で不祥事が発生した場合における親会社の対応の在り方
4. 子会社経営陣の指名・報酬の在り方 (主に完全子会社を想定)
- 1). 現状と課題
 - 2). 子会社経営陣の指名・報酬に関する親会社の役割
 - 3). 子会社経営陣の指名の在り方
 - 親会社の指名委員会の関与の在り方
 - グループとしての社長・CEOの後継者計画の在り方 (子会社経営陣ポストの活用等)
 - グループ企業における人事管理の在り方
 - 4). 子会社経営陣の報酬の在り方
 - 親会社の報酬委員会の関与の在り方
 - グループ企業における報酬政策と開示
 - グループ企業における報酬水準 (欧米との水準格差と一元化への対応)
 - グループ企業におけるインセンティブ報酬の設計 (主な指標の例、ESGへの対応等)
 - 報酬に関する個別論点 (子会社経営陣に対する親会社株式報酬など)
5. 上場子会社 (※) の在り方 ※支配株主のいる上場企業
- 1). 上場子会社の現状と評価
 - 上場子会社の現状分析
 - 上場子会社の利益相反構造
 - 上場子会社に対する評価
(グループ経営における事業ポートフォリオ上の意義と投資家の見方)
(参考) 海外における上場子会社の取扱い
 - 2). 親会社による上場子会社の適切な管理・監督の在り方
 - ※主として親子上場の場合を対象。
 - グループの事業ポートフォリオ戦略の視点
(上場子会社とする合理性及びその適切な運営に関する情報開示等)
 - グループとしての内部統制システムにおける上場子会社の取扱い
(リスク管理上の重要事項に対する親会社との事前協議等)
 - 3). 上場子会社におけるガバナンス体制の在り方
 - 基本的な考え方 (一般の上場企業との比較等)
 - 上場子会社における独立社外取締役の役割

- 上場子会社における独立社外取締役の独立性に関する考え方
 - 上場子会社における実効的なガバナンスの仕組みの在り方
 - 上場子会社による情報開示の在り方
- 4). 上場子会社経営陣の指名の在り方
- 上場子会社経営陣の指名に関する課題
 - 親会社の指名委員会と上場子会社の指名委員会との関係
 - 親会社と上場子会社に求められる対応
- 5). 上場子会社経営陣の報酬の在り方
- 上場子会社経営陣の報酬決定に関する課題
 - 親会社の報酬委員会と上場子会社の報酬委員会との関係
 - 親会社と上場子会社に求められる対応
 - 報酬に関する個別論点

6. おわりに

「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（仮）の位置づけについて

- 2017年末より、本研究会において、企業グループ全体の価値向上を図る観点から、グループ経営において「守り」と「攻め」両面でいかにガバナンスを働かせるか、事業ポートフォリオをどのように最適化するかなど、グループガバナンスの在り方の検討を進めてきたところ。
- これまでの検討の成果をとりまとめて「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（仮）を策定する予定であるが、この実務指針は、**特にグループ経営を行う上場企業（上場子会社を含む）を主たる対象**とするものとして、昨年9月に改訂された「**コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針**」と**並列の関係**に位置づけることとしてはどうか。

※本研究会の報告書は、実務指針案を中心に構成することを想定（実務指針案に盛り込まれない事項については、今後の検討課題等として記載。）

