

「稼ぐ力」の強化に向けた コーポレートガバナンスガイダンス (「稼ぐ力」のCGガイダンス)

2025年4月30日

用語の定義

本ガイダンスで用いる用語は、別段の記載のない限り、以下のとおりとする。

用語	定義
CG	コーポレートガバナンス
CGコード	コーポレートガバナンス・コード
CGSガイドライン	コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針
CxO	CEO(Chief Executive Officer / 最高経営責任者)、CFO(Chief Financial Officer / 最高財務責任者)、CHRO(Chief Human Resource Officer / 最高人財責任者) 等、執行役員等における機能ごとの最高責任者。
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。
KPI	重要業績評価指標（Key Performance Indicator）
事業PF	事業ポートフォリオ
執行役員等	業務執行取締役、執行役、執行役員
社外取締役ガイドライン	社外取締役の在り方に関する実務指針

目次

1. はじめに	… P. 3
1-1. 背景	
1-2. 目的・活用方法	
1-3. 主な対象企業	
2. 「稼ぐ力」の強化とCG	… P. 8
2-1. 「稼ぐ力」の強化に向けた企業経営	
2-2. 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの捉え方	
2-3. 「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	
② 経営陣がとるべき行動	
3. 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組の進め方	… P. 14
3-1. 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組	
3-2. 価値創造ストーリーとCGの関連性	
3-3. 企業が「稼ぐ」ためのアクション	
① 資本市場の活用	
② 事業ポートフォリオの組替えと成長投資	
3-4. 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組の進め方	

4. 検討ポイント／取組例	… P. 21
4-1. 主な検討ポイント／取組例の内容	
4-2. CG体制・仕組み一覧	
4-3. 自社におけるCGの在り方（主な検討ポイント／取組例）	
4-4. CG体制・仕組み（主な検討ポイント／取組例）	

分類	CG体制・仕組み
(1) 取締役会	A) 構成 B) 議長／筆頭社外取締役 C) アジェンダ・議論活性化／権限委譲 D) 実効性評価（取締役個人評価含む） E) エンゲージメント
(2) 指名委員会	A) 指名委員会の体制 B) CEOの後継者計画 C) CEOの再任・不再任（CEO評価含む） 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	A) 執行役員等体制（CxO等） 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

1. はじめに

1-1. 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。**

1-2. 目的・活用方法

【目的】

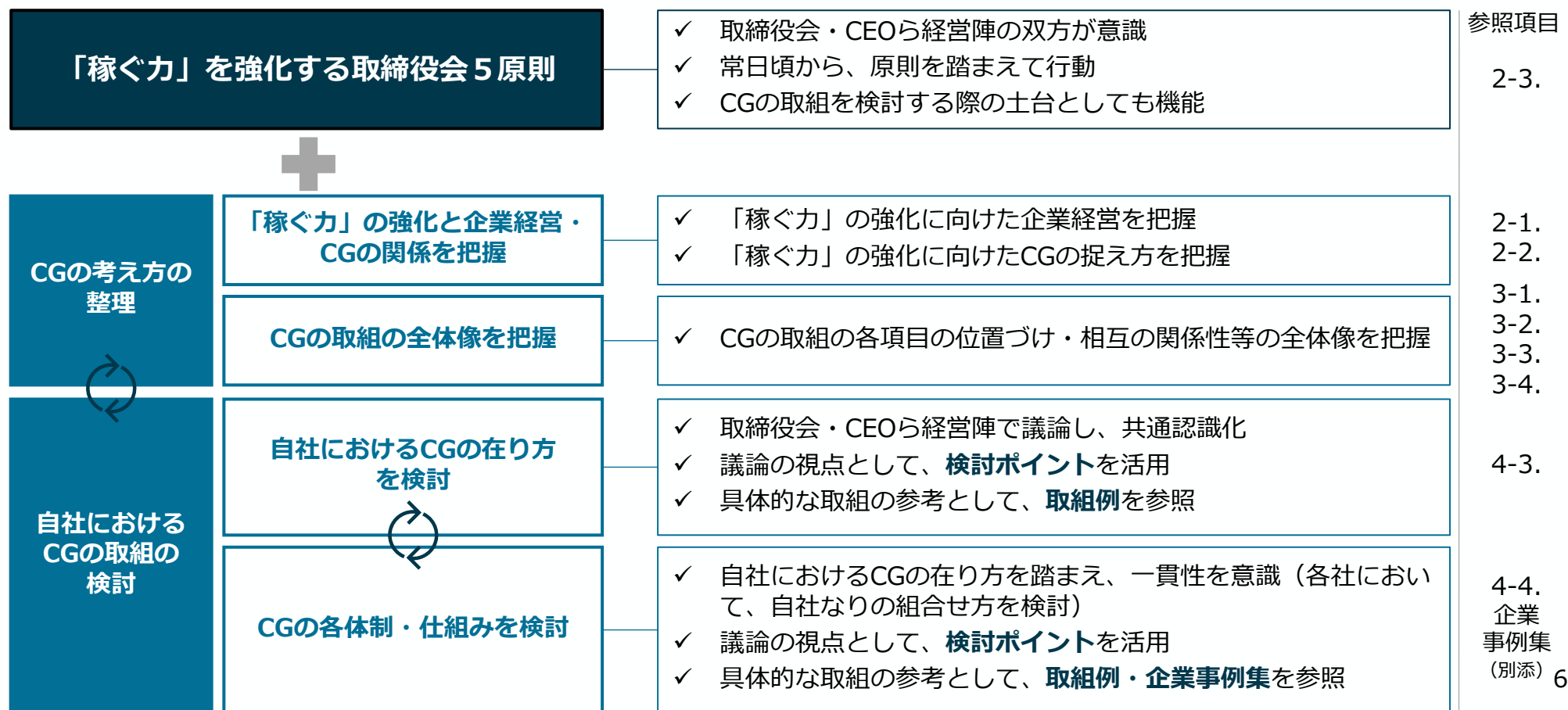
- 本ガイドンスは、企業が、CGコードにおける原則を形式的にコンプライするのではなく、**「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組を行うことを支援することを目的とする。**
- CGには多様な考え方や取組方法があることを前提に、各企業において**「稼ぐ力」を強化するためのCGの取組等の一例を示すものであり、本ガイドンスに記載されている取組を一律に要請するものではない。**

【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**

(参考) 本ガイダンスの活用例

- 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、本ガイダ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。



1-3. 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。**

2. 「稼ぐ力」の強化とCG

～ 取締役会／CEOら経営陣に向けて ～

2-1. 「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。

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

2-2. 「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・果断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。

CG全般 監督と執行の関係 監督の意味 CEOの選任	よくあるCGの捉え方（例）	「稼ぐ力」の強化に向けたCGの捉え方
	コンプライアンス業務 （CGコードをコンプライすればよい）	透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための基盤
	経営者の裁量を奪うもの	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
	単に独立社外取締役を増やすことが重要	取締役会がその役割を果たすことが重要 （独立社外取締役はそのための重要な要素の一つであり、 自身の役割を果たすことができる人材であることが重要）
	執行役・執行役員よりも 取締役の方が執行における上位の役職	取締役と執行役・執行役員は役割分担 （兼務する場合もある）
	対立関係／上下関係	適度な緊張と信頼関係の下で 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を ともに実現する関係
	執行にブレーキをかけたり、 不祥事を発見すること	過度なリスクテイクは抑止しつつ、 執行の適切なリスクテイクや社内の経営改革の後押し、 不作為のリスクを提起すること
	経営陣に代わって執行の細部まで 直接マネジメントを行うこと	経営陣が策定し、取締役会が決定した経営の基本方針や 戦略に照らして、指名・報酬の決定を通じた経営の是非 の判断やパフォーマンスの評価を行うこと等
	社内者が関与することなく、 独立社外取締役のみでCEOを選任	取締役会・指名委員会や独立社外取締役と 執行が協力してCEOを選任

(参考) CGとは

- CGとは、「会社が、**透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み**」。
- CGコードにおいて、「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための**自律的な対応**」が求められている。

コーポレートガバナンス・コードについて

本コードにおいて、「コーポレートガバナンス」とは、会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、**透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み**を意味する。

本コードは、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する**主要な原則を取りまとめたもの**であり、これらが適切に実践されることは、**それぞれの会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応が図られることを通じて、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与することとなるものと考えられる。**

(出所) 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード 〜会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために〜」(2021年6月11日)

2-3. 「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・果断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 12 せるのが最適であるかを十分に検討する。

2-3. 「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

3. 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組の進め方

3-1. 「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

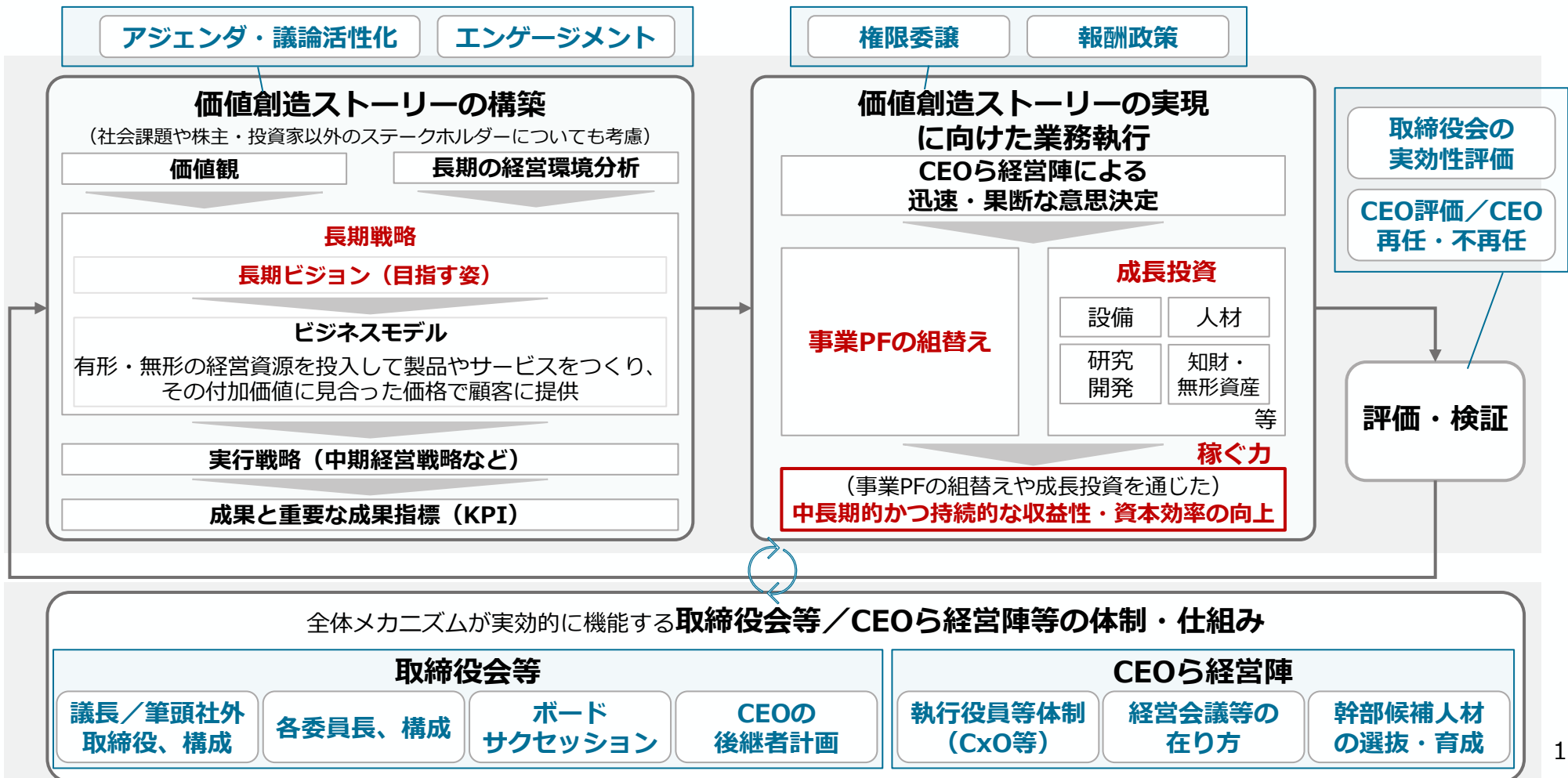
- 価値創造ストーリーを描き、実現できる人材を選任するための「**CEOの後継者計画**」
- 経営陣による迅速・果断な意思決定を可能とする「**権限委譲**」
- CEOを支える「**執行役員等体制（CxO等）**」／「**経営会議等の在り方**」／「**幹部候補人材の選抜・育成**」

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）**」

3-2. 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。



(参考) 取締役会 5 原則と本ガイダンス項目の関係

原則 1

アジェンダ・議論活性化

エンゲージメント

価値創造ストーリーの構築

(社会課題や株主・投資家以外のステークホルダーについても考慮)

価値観

長期の経営環境分析

長期戦略

長期ビジョン (目指す姿)

ビジネスモデル

有形・無形の経営資源を投入して製品やサービスをつくり、
その付加価値に見合った価格で顧客に提供

実行戦略 (中期経営戦略など)

成果と重要な成果指標 (KPI)

原則 2・3

権限委譲

報酬政策

価値創造ストーリーの実現

に向けた業務執行

CEOら経営陣による

迅速・果断な意思決定

事業PFの組替え

成長投資

設備

人材

研究
開発

知財・
無形資産

等

稼ぐ力

(事業PFの組替えや成長投資を通じた)
中長期的かつ持続的な収益性・資本効率の向上

原則 5 (報酬)

前文
(評価)

取締役会の
実効性評価

CEO評価/CEO
再任・不再任

評価・検証

原則 5
(評価)

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

取締役会等

議長/筆頭社外
取締役、構成

各委員長、構成

ボード
サクセッション

CEOの
後継者計画

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

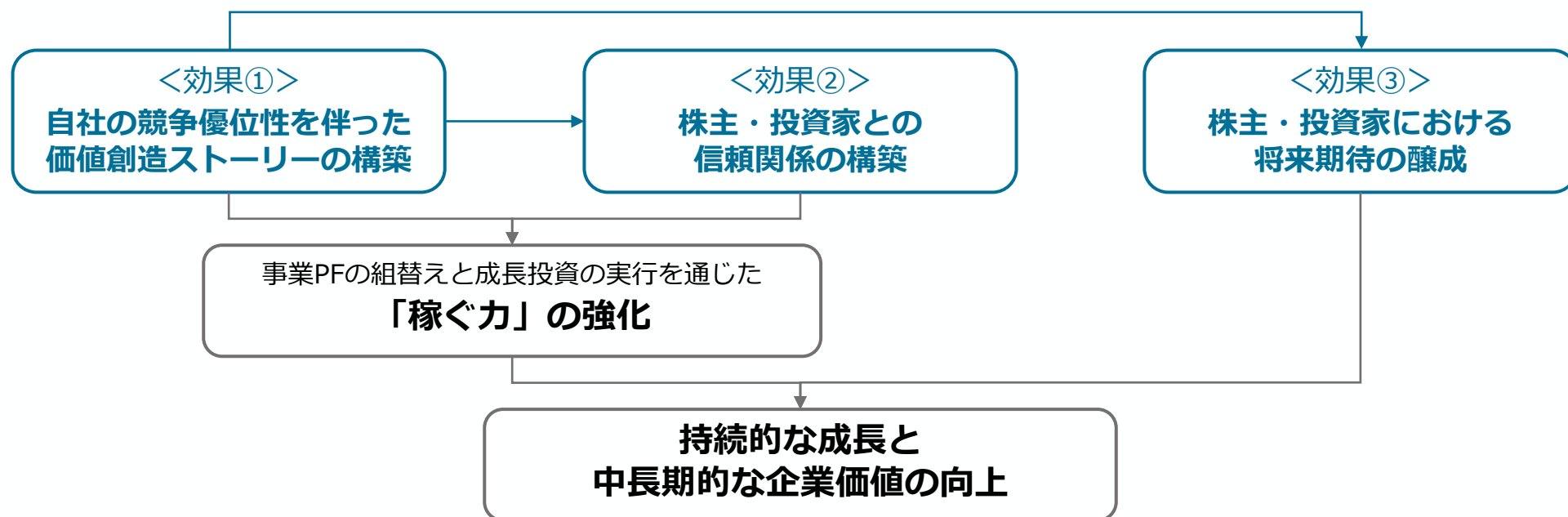
前文 (「稼ぐ力」の強化に資する取締役会の構築) 原則 5 (指名) 原則 4

3-3. 企業が「稼ぐ」ためのアクション

① 資本市場の活用

- 「稼ぐ力」の強化に向けては、社会課題や株主・投資家以外のステークホルダーについても考慮しつつ、**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（事業PFの組替えと成長投資を実行）**していくことが重要となる。
- 株主・投資家の声を適切に反映することで、自社の競争優位性を伴った価値創造ストーリーの構築とその実行を可能とする信頼関係が構築され、将来期待の醸成**にも寄与する。

「稼ぐ力」の強化の観点からの株主・投資家との対話の効果

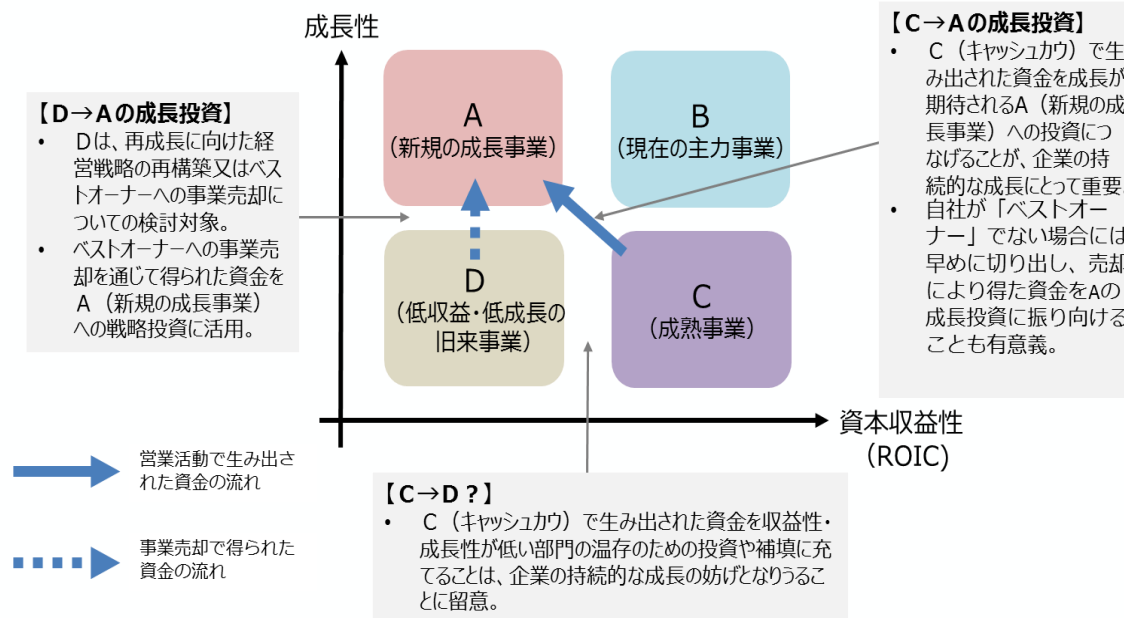


3-3. 企業が「稼ぐ」ためのアクション

② 事業ポートフォリオの組替えと成長投資

- ・ 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することが重要となる。
- ・ この際、資本収益性と成長性を軸として事業評価を行うための標準的な仕組みである「4象限フレームワーク」を活用することが有効である。

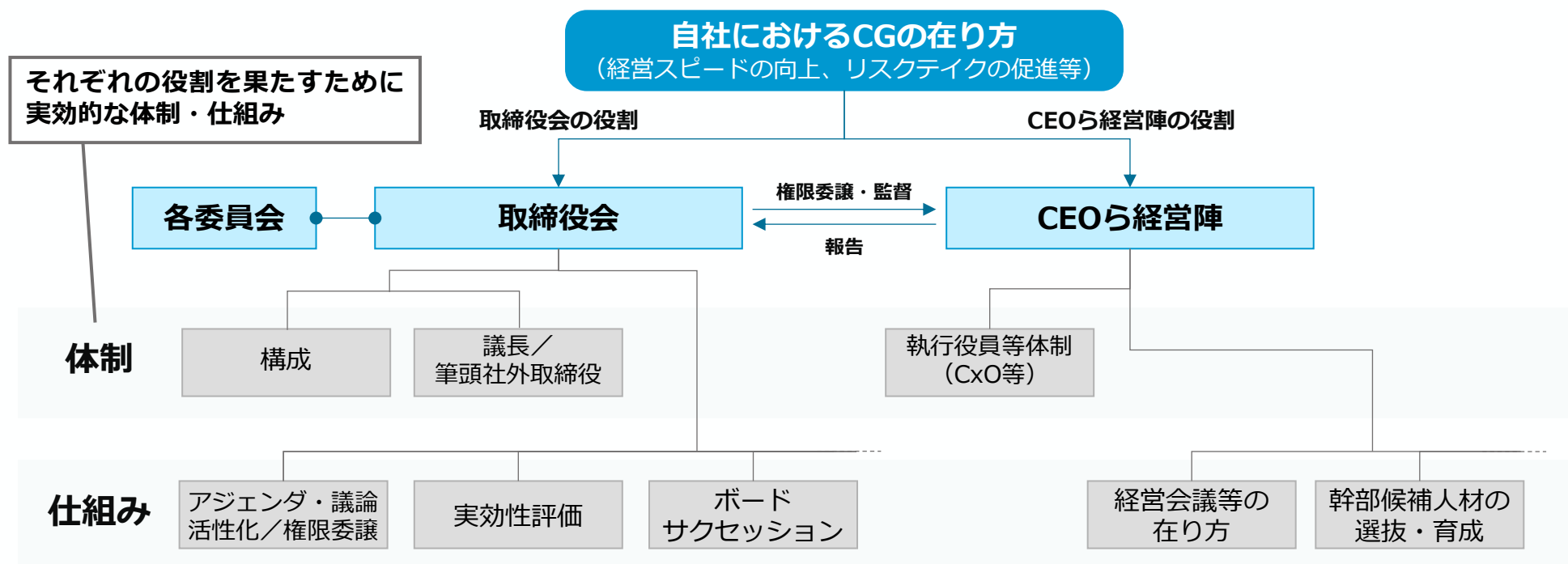
4象限フレームワーク



- ◆成熟事業（C）で生み出された資金を新規の成長事業（A）に振り向けることが重要。
- ◆切出しを検討すべき対象事業としては、特に緊急を要するのがD（低収益・低成長）に属する事業。
- ◆また、現時点では高収益な成熟事業（C）であっても、中長期的には自社で抱えておくことがベストではない場合には早期に切り出し、成長投資に資金を回すことが合理的。

3-4. 「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. 検討ポイント／取組例

4-1. 主な検討ポイント／取組例の内容

- 各企業が、「自社におけるCGの在り方」について、「稼ぐ力」の強化の観点から重要と考えられる内容を「主な検討ポイント」として示し、「自社におけるCGの在り方」の一例を「取組例」として示す。
- また、CG体制・仕組みについても、「稼ぐ力」の強化の観点から重要と考えられる内容を「主な検討ポイント」として示し、上記の「自社におけるCGの在り方」の「取組例」を前提とした場合における、各項目の一例を「取組例」として示す。

主な検討ポイント／取組例の内容

	主な検討ポイント	取組例
【総論】 自社におけるCGの在り方 (各社の基本となる考え方)	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
【各論】 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

4-2. CG体制・仕組み一覧

- 取締役会、指名委員会、報酬委員会、CEOら経営陣及び事務局に関し、各体制・仕組みに関する主要な検討事項について、「主な検討ポイント」と「取組例」を示す。

本ガイダンスに掲載しているCG体制・仕組み一覧

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	C) アジェンダ・議論活性化／権限委譲 D) 実効性評価（取締役個人評価含む） E) エンゲージメント
(2) 指名委員会	A) 指名委員会の体制	B) CEOの後継者計画 C) CEOの再任・不再任（CEO評価含む） 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	A) 執行役員等体制（CxO等）	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	

4-3. 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。

4-3. 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。

4-4. (1) 取締役会 A) 構成

- 主な検討ポイント -

○ 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。

- スキル・マトリックスについて、現在の取締役のスキル等を開示すること自体が目的となっていないか、**経営戦略を踏まえ、自社の取締役会がその役割を果たすために必要となるスキル等**（全ての取締役が共通して有すべきスキル、取締役会全体として有すべきスキルの双方）を**特定し、取締役会の構成を見直していくことに活用できているか等**を確認することが考えられる。その際、スキルの定義やスキルを保有しているかどうかの**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）**することも考えられる。
- 経営環境や事業特性、経営戦略等が変われば、取締役会で保有すべきスキルも変化しうるため、**スキル・マトリックス**については**随時見直し**を行うことが考えられる。

○ 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。

- 自社におけるCGの在り方を踏まえた取締役会の役割を果たすことができるよう、議論するのにふさわしい人数規模となっているかや、適切な属性の取締役が選任されているかを確認することが考えられる。
- この際、意思決定過程の合理性・透明性を確保する観点から、**適切なスキルを保有する候補者を確保できる場合には、独立社外取締役の比率を引き上げる**ことについて検討することも考えられる。
- また、取締役会で**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**について検討することも考えられる。

○ 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。

- 例えば、将来的には取締役の過半数を独立社外取締役とすることが適切であるとするものの、**すぐに実現ができない場合には、徐々に独立社外取締役を増やしつつ、ボードサクセッションの取組を強化していく**ことが考えられる。

4-4. (1) 取締役会 A) 構成

- 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>

- 企業ごとの個別事情も踏まえ、**取締役会全体として必要なスキルを確保**
- 意思決定過程の合理性を確保するため、**ジェンダー比率、国際性の面を含む取締役の多様性を確保**
- 意思決定過程の合理性・透明性を確保するため、**必要なスキルを保有することを前提に、取締役の過半数は独立社外取締役**

現状を
踏まえた
課題整理



<実現に向けた課題>

- 取締役会の構成が、**経営戦略や取締役会に期待する役割に合致したもの**となっていない
- ありたい取締役会構成の実現に向けた十分な**女性候補者、国際性を有する候補者、独立社外取締役候補者の不在**
- 多様な独立社外取締役を支える（情報共有、英訳・通訳等）事務局機能が不十分

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

<当面の対応>

① ありたい取締役会構成や各取締役の期待役割を明確化

⇒ 現時点で可能な取締役会構成を構築

- 取締役会の役割や経営戦略等からスキル・マトリックス等を作成して明確化 → 経営戦略等が変われば都度見直しを実施

<中長期的な対応>

② 取締役個人（社外取締役を含む）を評価する仕組みの構築

- 取締役個人（社外取締役を含む）を評価し、改善や再任に活用

③ ボードサクセッションの取組の強化

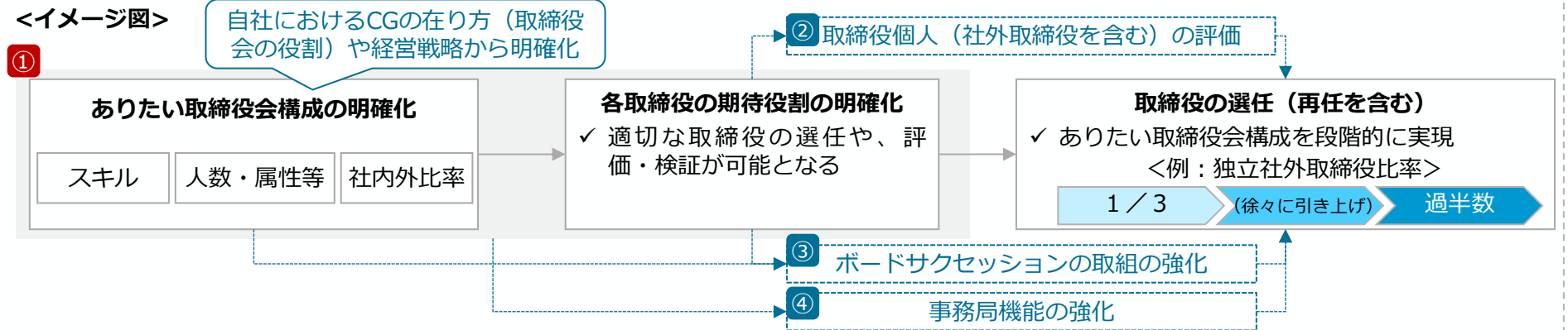
⇒ ありたい取締役会構成を段階的に実現

- 必要となる独立社外取締役を持続的に確保

④ 事務局機能の強化

- 独立社外取締役を十分サポート出来る体制を構築

<イメージ図>



4-4. (1) 取締役会 B) 議長／筆頭社外取締役 - 主な検討ポイント -

○ 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。

- 自社におけるCGの在り方を踏まえ、取締役会における意思決定過程の合理性・透明性の確保や執行に対する監督機能発揮の観点から、**執行のトップであるCEOが議長を兼ねることが適切か**について、検討することが考えられる。
- 独立社外取締役を議長とする場合に、在任期間の長さではなく、議長の役割を踏まえて必要なスキルや経験等を有するか等により**議長を選定することが考えられる**。この際、**毎年、議長の評価を行い、再任の議論を行うこと**も考えられる。

○ 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。

- 議長にはアジェンダセッティングや議事進行のスキルに加えて、**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ため、すぐに務めることが困難である場合**も考えられる。
- 例えば、議長は独立社外取締役が適切であると考えものの、**適任者がすぐに見つからない場合には、一旦、議長を社内の非業務執行取締役とし、筆頭独立社外取締役を設置しつつ、将来、議長を独立社外取締役とすることを見据え、ボードサクセッションの取組を強化していくこと**も考えられる。

○ 筆頭独立社外取締役を設置する必要はないか。

- 特に、執行のトップであるCEOが議長を兼ねる場合において、取締役会の実効性を確保する観点から、**筆頭独立社外取締役を設置し、独立社外取締役の意見集約を行う役割を担うこと**が考えられる。
- 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は、議長を担っている独立社外取締役とは別に、**筆頭独立社外取締役を設置すること**も考えられる。

○ 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であることから、体制の整備状況について確認することが考えられる。

-  **取締役会議長** : CGSガイドライン 2.6.1.
-  **筆頭独立社外取締役** : CGSガイドライン【別紙 1：社外取締役活用の視点】7. ステップ 7：就任した社外取締役が実効的に活動できるようサポートする

4-4. (1) 取締役会 B) 議長／筆頭社外取締役

- 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>

- ・ 執行に対する客観的な評価、取締役会における審議の活性化、監督機能の実効性確保の観点から、**取締役会議長に独立社外取締役を選任**
- ・ 取締役会の独立性向上及び執行と独立社外取締役との連携強化／取締役会議長に対するチェック・牽制の観点から、**独立社外取締役の互選により、筆頭独立社外取締役を設置**

現状を
踏まえた
課題整理



<実現に向けた課題>

- ・ 取締役会議長を担うことができる**独立社外取締役の不在（スキル、コミットメント、時間確保等の観点）**
- ・ **筆頭独立社外取締役を設置することに対する各取締役等における抵抗感（優劣や上下関係という感覚）**
- ・ **独立社外取締役を支える事務局機能が不十分**

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

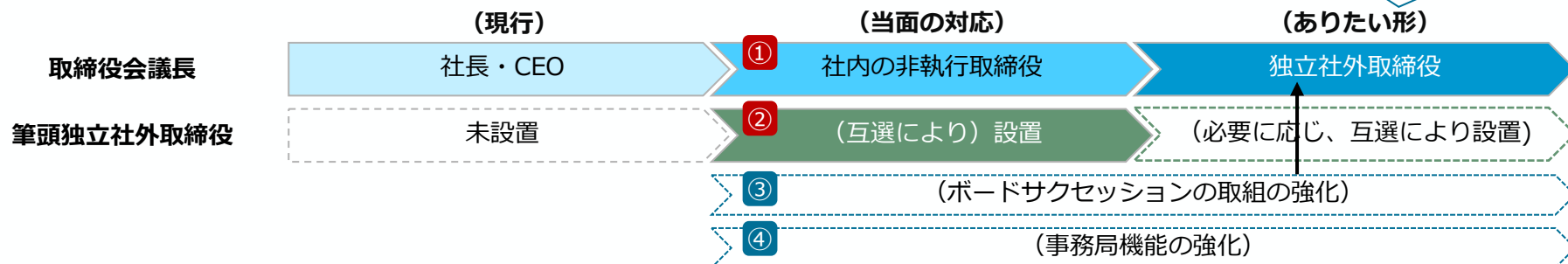
<当面の対応>

- ① **議長に社内の非執行取締役を選任**
➢ 議長を執行と分離することで客観性を確保
- ② **筆頭独立社外取締役を設置**
➢ 事前に、取締役等の中で筆頭独立社外取締役に関する認識（優劣や上下関係ではなく役割分担）を共通化
➢ 筆頭独立社外取締役が中心となり、独立社外取締役の意見集約や議長に対するチェック・牽制を実施

<中長期的な対応>

- ③ **ボードサクセッションの取組の強化**
⇒ 将来的に議長に独立社外取締役を選任
➢ 議長を担える独立社外取締役（スキル・経験・時間確保等）を持続的に確保
- ④ **事務局機能の強化**
➢ 議長や筆頭独立社外取締役の機能発揮を十分サポート出来る体制を構築

<イメージ図>



4-4. (1) 取締役会 C) アジェンダ・議論活性化／権限委譲 - 主な検討ポイント -

○ 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。

- 取締役会とCEOら経営陣との間の権限配分は、CGが実効的に機能するかの肝である。自社におけるCGの在り方を踏まえ、CEOら経営陣が迅速・果断な意思決定を行う観点から、どのような権限配分が適切かを検討することが考えられる。

○ 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。

- 経営戦略の策定においては、取締役会とCEOら経営陣が協働して磨き上げていくことが重要であるため、検討プロセスについて取締役会とCEOら経営陣との間で共通認識を持ち、**年間のアジェンダに組み入れる**ことが考えられる。また、**開催頻度を減らしつつ、一回当たりの議論時間を充実させる**（例えば、半日以上議論を行う）ことも考えられる。
- 取締役会は、**積極的な成長投資等に向けた議論を行うとともに、CEOら経営陣がリスクテイクして成長投資等を行っているかについての検証を行うことも重要**と考えられる。
- また、経営環境は常に変化するため、**少なくとも一年に一度は事業ポートフォリオの議論を行う**ことが考えられる。

○ 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。

- 取締役会で実効的な議論を行うためには、重要なアジェンダの議論に時間を割くことが望ましいため、**執行からの報告事項や説明時間を必要最小限とする等の取組**を行うことが考えられる。
- また、期初での年間アジェンダ設定、予め毎年取締役会で議論する事項／重点的に議論する事項等を定めておくこと、独立社外取締役に対する執行からのインプットの強化、事前説明（オンラインや動画活用も考えられる）／質疑応答の実施、オフサイトミーティングや独立社外取締役会（エグゼクティブセッション）の活用等の取組が考えられる。
- **デジタルツールの活用により取締役会の議論の状況を可視化し、現状把握、改善に生かす**ことも考えられる。

○ 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。

- 指名委員会／報酬委員会の設置に加え、その他、戦略委員会、サステナビリティ委員会、ガバナンス委員会等、**特定の経営アジェンダについて重点的に議論する諮問委員会を設置**することが考えられる。
- 取締役会は各委員会の役割（何を諮問するのか等）を明確にし、各委員会はその役割を踏まえて、体制やアジェンダセッティングを行うことが考えられる。また、委員会の活動において活用できる予算を確保することも考えられる。

※指名委員会等設置会社においては、指名委員会／報酬委員会が法定されており、それぞれ専権事項が存在する。



4-4. (1) 取締役会 C) 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

<対応>

① 取締役会と執行の権限配分・年間アジェンダ等の見直し

- 付議事項を重要議案に絞り込み、法律上可能な範囲での執行への大幅な権限委譲、報告事項の絞り込みを実施
- 経営戦略の執行案は、適時適切に取締役会で審議

② 戦略委員会／サステナビリティ委員会等の設置

- 特定の経営アジェンダを重点的に議論する体制を構築

③ オフサイトミーティング、独立社外取締役会の設置

- オフサイトの活用による時間確保と自由闊達な意見交換、独立社外取締役の意見集約による議論の効率化／監督機能強化

④ 事務局機能の強化

- 独立社外取締役を十分サポート出来る体制を構築

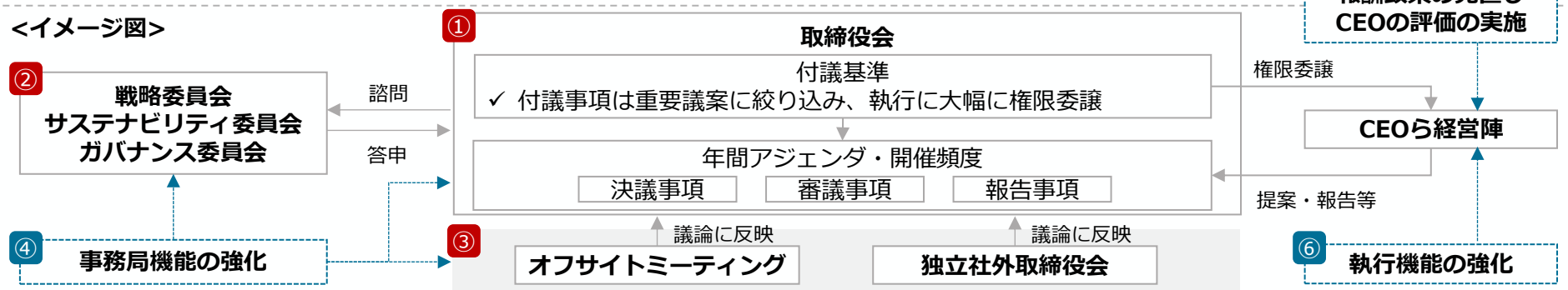
⑤ 報酬政策の見直し／CEOの評価の実施

- 報酬による執行のリスクテイクの促進、CEOの評価の実施（リスクテイク状況の検証を含む）により、CEOら経営陣の業務執行を後押し

⑥ 執行機能の強化

- 委譲された権限に基づき迅速な業務執行が可能な体制を構築

<イメージ図>



4-4. (1) 取締役会 D) 実効性評価（取締役個人評価含む）

- 主な検討ポイント -

○ 取締役会の実効性評価の実施目的は明確か。

- 取締役会の実効性評価は、それ自体が目的ではなく、目的を達成するための手段であることから、**何のために実施するかを明確にし、関係者が共通認識を持つことが考えられる。**その際、取締役会において、その役割も踏まえ、**実効性が高いとはどういう状態を指すのかについても、取締役間で改めて認識を共有し、実効性評価を行うことが考えられる。**

○ 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。

- **実施目的を踏まえ、必要に応じて取締役会 5 原則も参照しつつ、評価対象、項目、方法を決定することが考えられる。**この際、取締役会の独立性に支障が生じない範囲で、CEOら経営陣からの一定のインプットを行うことも考えられる。
- **各種委員会についても実効性について検証する必要がある**、特に取締役会の諮問機関である委員会については、**取締役会の実効性評価の中で、合わせて評価することがことが考えられる。**
- 取締役会の実効性評価の実施目的を踏まえ、**抽出された課題は、その解決策について取締役会で議論し、解決するまでモニタリングを継続することが考えられる。**

○ 第三者評価機関を活用する必要はないか。

- 第三者機関による評価は、評価者の経験やノウハウの活用、独立性と客観性の担保等に加え、第三者を介することにより、取締役はより率直な意見を言いやすくなる等のメリットがあり、より有用な実効性評価が可能となると考えられる。
- 他方、評価者が自社を十分理解していない、他人任せになってしまう等のリスクもあることから、**メリット・デメリットを踏まえて、第三者機関に委託することの是非や、委託する内容・頻度等について検討することが考えられる。**

○ 取締役個人の評価を行う必要はないか。

- 取締役会の実効性は、取締役個々人が、取締役会の役割や自身の役割を認識し、それに資する言動をとっているかによって左右されることから、**取締役個人の評価を行うことで、より有用な実効性評価が可能となると考えられる。**
- 取締役個人の評価については、次年度以降の改善や再任・不再任の判断に生かすことが考えられる。この際、適切な評価を行うとともに、本人の納得性を確保するため、**評価の軸を定めることが重要と考えられる。**
- 新たに取締役個人の評価を導入する際には、**例えば、自己評価から導入し、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ことも考えられる。**



4-4. (1) 取締役会 D) 実効性評価（取締役個人評価含む）

- 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、取締役会及び取締役個人がその役割を十分果たし、「稼ぐ力」の強化や中長期的な企業価値の向上に寄与しているかについて評価・検証した上で、改善を実施

現状を
踏まえた
課題整理



<実現に向けた課題>

- 取締役会及び取締役個人の役割に関する理解が不統一
- 取締役会の実効性評価の客観性や質の向上

<対応>

① 実効性評価のプロセスを構築

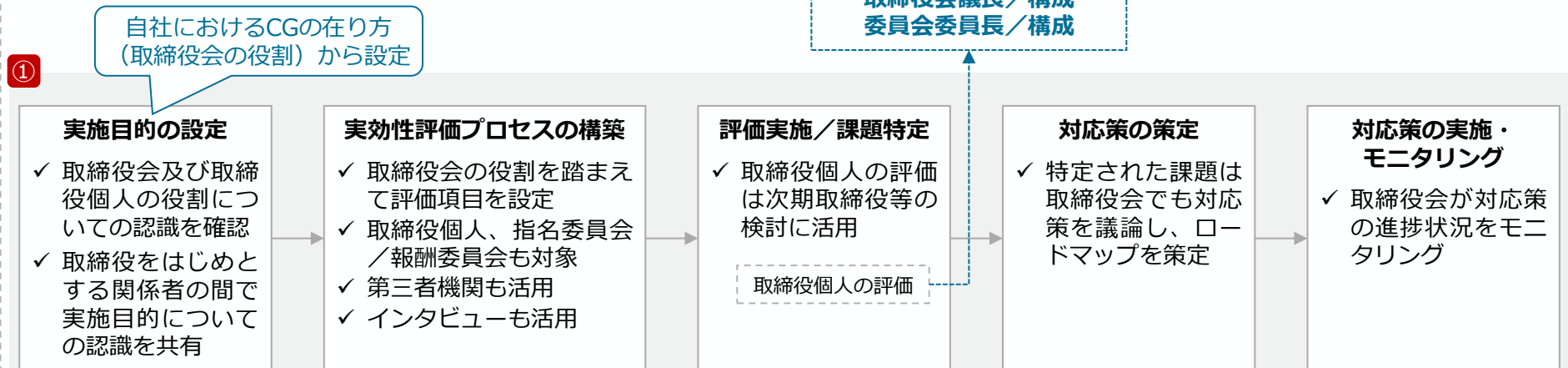
- 取締役会及び取締役個人の役割についての認識を改めて確認
- 取締役会、取締役個人、委員会等を評価対象とし、その役割を踏まえた内容、方法（第三者評価、インタビューも活用）等で実効性評価
- 抽出された課題については対応策を策定の上、取締役会が進捗状況をモニタリング

② 取締役個人の評価を、改善や取締役の選任等に活用

- 取締役個人（社外取締役含む）を評価し、改善や再任に活用することで、ありたい取締役会構成を実現

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

<イメージ図>



4-4. (1) 取締役会 E) エンゲージメント - 主な検討ポイント -

○ 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。

- 価値創造ストーリーについて、株主等からの意見を踏まえることで磨き上げることが考えられる。投資家を含む社会からの信頼を獲得するために、株主等との対話等を通じて資本市場等の視点を把握するとともに、取締役会の議論に適切に反映できているか確認することが考えられる。
- また、企業において、成長投資等に向けた建設的な議論を行うことができる対話相手を探し、自社にとって戦略的に重要な投資家として信頼関係を構築することも考えられる。
- 他方、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、理解と納得を得ることが考えられる。

○ 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することが考えられる。例えば、経営戦略についてはCEOら経営陣が対応し、取締役会による執行の監督状況については社外取締役が対応することが考えられる。
- 経営を監督する立場にある社外取締役が株主等に対して説明することは、社外取締役として説明責任を果たすことに関係すると考えられる。株主から社外取締役との対話の要請があった場合等に、迅速に建設的な対話が出来るよう、誰が、どのような内容について対話するか等について、予め定めておくことが考えられる。

○ 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。

- 株主等と建設的な対話を行うためには、自社や資本市場等に対する十分な理解が必要と考えられる。こうした観点を踏まえ、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するとともに、就任後も会社の理解を深めるための取組を継続的に行っていくことが考えられる。

 CGSガイドライン【別紙 1：社外取締役活用の視点】8. ステップ 8：社外取締役が期待した役割を果たしているか、評価する

 社外取締役ガイドライン 第2章 6 投資家との対話や IR 等への関与

4-4. (1) 取締役会 E) 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

<対応>

- 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**
 - ステークホルダーの意見を、取締役会や経営陣の議論等に反映し、自社の経営戦略や価値創造ストーリーを磨き上げていくためのプロセス等を整理
- ② エンゲージメントの対応者を整理**
 - 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
 - 内容・アジェンダに応じて、対応する社外取締役を明確化
 - 筆頭独立社外取締役を設置し、社外取締役内での一次的な対応者とするのも一案

- ③ ボードサクセッションの取組の強化**
 - 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
- ④ 事務局機能の強化**
 - 社外取締役を十分サポート出来る体制を構築
- ⑤ 取締役会のアジェンダ設定**
 - ステークホルダーの意見を自社の経営戦略や価値創造ストーリーに反映するために、適切な取締役会のアジェンダを設定

<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、社外取締役内での一次的な対応者とするのも一案

エンゲージメントの実施

- 株主等の意見を聞くだけではなく、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

④ 事務局機能の強化

③ ボードサクセッションの取組の強化

⑤ 取締役会の アジェンダ設定

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

4-4. (2) 指名委員会 A) 指名委員会の体制

- 主な検討ポイント -

○ 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。

- 独立社外取締役の主体的な関与を引き出し、独立性・客観性と説明責任の強化の観点から、一般的に、**独立社外取締役が委員長を務める方が、実効的な委員会運営が図られやすくなる**と考えられる。
- また、特に、取締役の過半数が独立社外取締役ではない場合には、**指名委員会の構成員の過半数を独立社外取締役を**することが考えられる。
- CEOの後継者計画等、指名に関する事項については社内者との連携や情報収集が欠かせないことから、**社内事情に精通する社内者（CEO等）が委員に加わることは一定の合理性がある**と考えられる。他方、その場合には、指名委員会において実効的な議論が行われるよう、**本人の選解任や評価等については、本人のいない場で議論**することが考えられる。

○ 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。

- 取締役会と同様、**指名委員会の実効性評価**を行うことが考えられる。この際、取締役会の実効性評価と合わせて行うことで、**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**を行い、その結果を踏まえて必要な改善を行うことが考えられる。



CGSガイドライン別冊 指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針

【第一部：指名委員会・報酬委員会活用の視点】3. 委員会の構成

4-4. (2) 指名委員会 A) 指名委員会の体制

- 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>

- 独立社外取締役の主体的な関与を引き出し、独立性・客観性と説明責任の強化の観点から実効的な委員会運営を図るため、**独立社外取締役を指名委員会委員長、独立社外取締役比率を過半数**
- 指名委員会が**社内者と円滑に連携**し、必要な情報を取得可能な体制



<実現に向けた課題>

- 指名について実効的な議論を行うことができる**独立社外取締役の持続的な確保**
- 社内者との円滑な連携と、選解任や評価等についての実効的な議論の両立**
- 指名委員会を支える**事務局機能が不十分**

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

<当面の対応>

① 独立社外取締役を委員長／過半数で構成

- 独立社外取締役の主体的な関与を引き出し、独立性・客観性と説明責任を強化
- 社内取締役（CEO）も委員（またはオブザーバー）にすることで、社内者と円滑に連携
- 当該者の選解任や評価等の際には、本人のいない場で議論を実施

② ボードサクセッションの取組の強化

- 指名委員会の委員長や委員を担える独立社外取締役（スキル・経験・時間確保等）を持続的に確保

③ 事務局機能の強化

- 指名委員会を十分サポート出来る体制を構築

<イメージ図>

② ボードサクセッションの取組の強化

③ 事務局機能の強化

①

独立性・客観性と説明責任強化

- ✓ 独立社外取締役の主体的な関与
- ✓ 委員長・委員の過半数を独立社外取締役
- ✓ 選解任や評価等の際、本人のいない場で議論

社内者との連携や情報収集

- ✓ 社内取締役（CEO）を委員（またはオブザーバー）とする

4-4. (2) 指名委員会 B) CEOの後継者計画 - 主な検討ポイント -

○ 後継者計画策定にあたり、役割分担は明確か。

- CEOの後継者計画について、取締役会／指名委員会と執行の役割分担（指名委員会への諮問内容を含む）について共通認識を持った上で運営することが考えられる。例えば、取締役会／指名委員会は、執行案を基にしたCEOの人材要件の決定や執行側におけるCEOの選定プロセスの確認を中心に行い、執行側が一定数まで最終候補者を絞り込んだ段階から、独立社外取締役が、直接インタビューを行う等、個人の評価に関与し、最終的な絞り込みを行うことも考えられる。

○ 選定プロセス（選抜・育成・評価の仕組みを含む）は明確か。

- CEOの人材要件の設定は、自社の経営トップとして最適なCEOを選定する上で重要である。**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し**、それを踏まえて選抜・育成・評価の仕組みを検討することが考えられる。
- 選抜にあたっては、**様々なシナリオを想定**した上で、それぞれにおいて必要なスキル、強みを備えた人材を後継者候補に含めることが考えられる。育成や評価の例として、以下が挙げられる。

育成：戦略的ローテーション、タフアサインメント、コーチング、独立社外取締役との1on1、プレゼンテーション、研修

評価：自身のミッションの達成状況、独立社外取締役との面談、360度評価、適正テスト

○ 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。

- CEOの育成には長い期間を要するため、**どの世代まで後継者計画を策定するか**について共通認識を持った上で、取組を進めることが考えられる（新CEOの就任とともに、新たな後継者計画の検討を始めることとなると考えられる）。
- また、**不測の事態が生じた場合に備える**とともに、**CEOの再任・不再任を実効的に判断できるようにするため、すぐにCEOに就任可能な人材の確保について検討しておく**ことが考えられる。

○ 取締役会と指名委員会の間での情報共有は十分か。

- 通常、指名委員会は（少なくともCEOの後継者計画については）取締役会の諮問機関の位置付けであり、**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を図りつつ、必要に応じて取締役会においても議論を行う**ことが考えられる。

4-4. (2) 指名委員会 B) CEOの後継者計画

- 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>

- ・ 経営環境に応じて最適なCEO選任が可能な人材プール
- ・ 「稼ぐ力」の強化に資する経営人材を育成し、最適なCEO選任が可能である後継者計画
- ・ 将来の状況変化や不測の事態においても、臨機応変に最適なCEOを選任できる状態



<実現に向けた課題>

- ・ CEO選任に客観性を欠き、後継者計画の再現性が低い
- ・ 「稼ぐ力」の強化に資する人材要件が不明確
- ・ 仮に、業績不振や不測の事態により、現CEOの辞任や解任・不再任が発生した場合に、すぐにCEOを担える人材が不在

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

<対応>

① 客観性や透明性がある後継者指名プロセスを整備

- 人材要件（あるべき社長・CEO像）や役割分担、選定プロセス（選抜・育成・評価の仕組みを含む）を明確化することで最適なCEO選任の再現性を確保
- 様々なシナリオを想定し、どのような経営環境においても最適なCEOを選任できるよう、多様な後継者候補を選抜
- 次期CEO候補に加え、次々期CEOや、不測の事態が生じた場合にすぐにCEOに就任可能な人材の確保等についても検討

② ロードマップを基に、CEOの後継者計画を策定

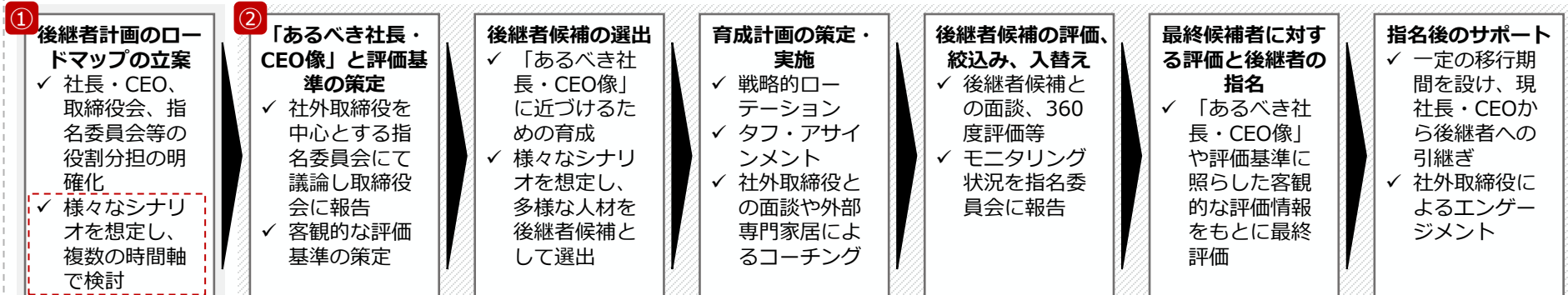
- 人材要件を設定した上で、適切なプロセスを経ることで、「稼ぐ力」の強化に資する経営人材の育成と、最適なCEO選任を実現

③ 取締役会との情報連携の強化

- 定期的に取締役会に進捗状況を共有するとともに、重要な事項については、取締役会においても議論

<イメージ図>

③



※CGSガイドライン別冊「後継者計画の策定・運用に取り組む際の7つの基本ステップ」

4-4. (2) 指名委員会 C) CEOの再任・不再任（CEO評価含む） - 主な検討ポイント -

○ CEOの再任・不再任基準は明確か。

- 取締役会／指名委員会が、毎年、CEOが期待した役割を果たしているかについて評価・検証し、再任・不再任の判断を行うために、その判断基準を設定しているか確認することが考えられる。
- この際、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を選任するという観点から、単なる形式的な基準ではなく、CEOに期待される役割に応じて、**定性／定量の両面から実効的に判断できる基準であるか**確認することが考えられる。

○ 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の再任・不再任の判断を実効的に行うために、**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**（「稼ぐ力」を強化できているか）について評価・検証することが考えられる。
- 評価にあたり、業績（例えば、報酬委員会における評価を活用）や資本市場からの評価に加え、CEOの人材要件やミッションを踏まえ、定性面（例えば、期初に設定した目標の達成状況（自己評価や面談を通じて評価）、360度評価、従業員エンゲージメント調査等を活用）についても評価対象とすることが考えられる。
- この際、CEOの再任・不再任の実効的な判断がなされるよう、数値基準を過度に重視するのではなく、経営環境等も踏まえた検討を行うことが考えられる。

○ 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。

- CEOの評価結果は単に再任・不再任の判断に活用するだけでなく、**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**確認することが考えられる。

○ 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。

- CEOを再任・不再任の判断を実効的に行うため、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**について検討することが考えられる。



CGSガイドライン 4.1.5. 社長・CEO の解任・不再任をめぐる議論の契機となる基準



CGSガイドライン別冊 指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針

【第一部：指名委員会・報酬委員会活用の視点】2.1. 社長・CEO

4-4. (2) 指名委員会 C) 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

<対応>

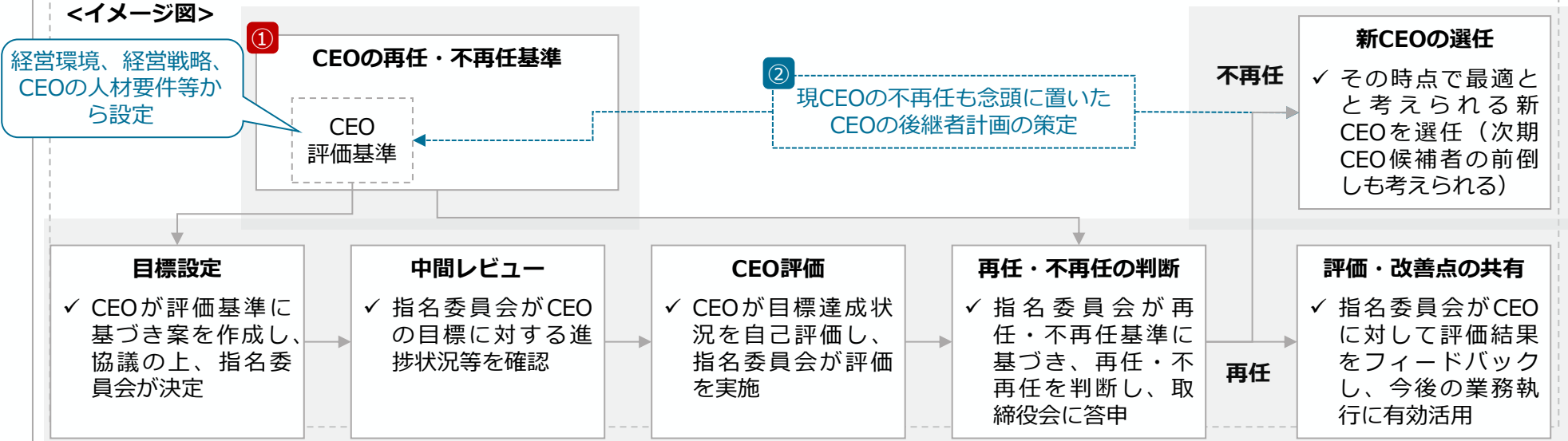
① CEOの再任・不再任の検討プロセスの構築

- 経営トップに最適なCEOを選任するという観点から、CEOの再任・不再任基準やCEOの評価基準を含む検討プロセスを策定し、毎年、再任・不再任を実効的に判断することで、常時、最適なCEOを選任（評価は改善にも活用）

② 現CEOの不再任も念頭に置いたCEOの後継者計画の策定

- 現CEOが不再任になることも念頭においた後継者計画を準備しておくことで、CEOの再任・不再任の実効的な判断が可能

<イメージ図>



4-4. (2) 指名委員会 D) ボードサクセッション - 主な検討ポイント -

○ 取締役会の役割や適切な取締役会構成は明確か。

- 実効的な取締役会の体制を継続的に確保するための仕組みを構築するため、**自社の取締役会の役割やどのような取締役会構成（各取締役のスキル・属性（経営経験の有無を含む）等）が適切であるかを明確にすることが考えられる。**この際、法定任期ごとに社外取締役の評価を適切に行うことを前提に、成長戦略の長期的な評価・検証の必要性がある場合等には、在任期間の多様性を確保することも考えられる。

○ 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。

- 各社外取締役の在任期間等も踏まえ、**いつ頃、どのような人材が必要となるかを想定し、常に人材プールを準備しておくことが考えられる（可能な限り、各社外取締役の交代時期をずらすことも考えられる）。**この際、急な交代にも対応できるように整備しておくことも考えられる。
- 候補者のリストアップの方法として、社外取締役からの紹介、サーチファームの活用、経営陣からの紹介等が考えられる。なお、経営陣からの紹介による場合には、その紹介の経緯によっては、執行への監督に支障が生じやすくなるため、特に、執行を適切に監督できる人材であるかを十分検証の上、選任する必要がある。
- 特に、**将来の取締役会議長の候補者となる独立社外取締役**については、**就任時に時間の確保やコミットメント等について確認し、就任後は会社に対する理解がより一層深まるよう意識的な取組を行うことが考えられる。**

○ 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。

- 取締役会の実効性を高めるために、就任後も取締役個人の貢献度を高めていくことが考えられる。例えば、**取締役個人の評価により貢献度の検証を行うことで、次年度以降の改善や再任・不再任の判断に生かすことが考えられる。**
- 社外取締役が会社のサポートなしに期待される役割を果たすことは困難であるため、**必要な情報の提供や研修・トレーニングの支援等、事務局からのサポートについての環境整備を行うことも考えられる。**

○ 取締役会と指名委員会の間での情報共有は十分か。

- 取締役の指名に関し、**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を図りつつ、必要に応じて取締役会においても議論を行うことが考えられる。**

4-4. (2) 指名委員会 D) ボードサクセッション

- 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>

- 取締役会が期待された役割を果たすために**必要な取締役を継続的に確保**

現状を
踏まえた
課題整理



<実現に向けた課題>

- 取締役会の構成が、**経営戦略や取締役会に期待する役割に合致したもの**となっていない
- ありたい取締役会構成の実現に向けた十分な**社外取締役候補者の不在**

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

<対応>

① ボードサクセッションのプロセスの整備

- ありたい取締役会構成、各取締役の期待役割や必要なスキル等を明確化
- 現取締役の交代想定時期等を踏まえ、必要となるスキル・属性等と時間軸を意識した社外取締役の候補人材プールを確保
- 就任後も、事務局によるサポートを継続的に実施
- 議長候補者へは特に会社への理解を深めるための取組を実施

② 取締役個人（社外取締役を含む）を評価する仕組みの構築

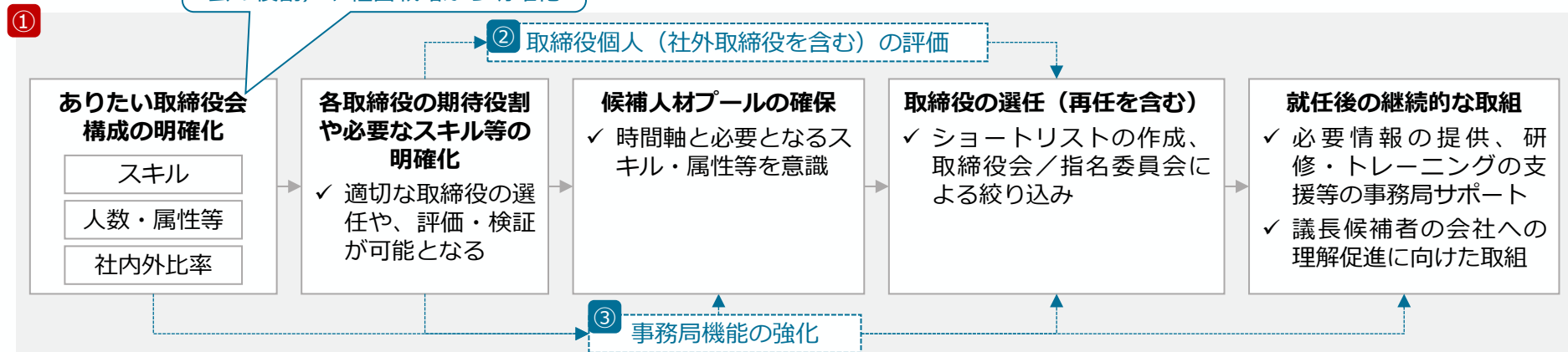
- 取締役個人（社外取締役を含む）を評価し、改善や再任に活用

③ 事務局機能の強化

- 指名委員会を十分サポート出来る体制を構築

<イメージ図>

自社におけるCGの在り方（取締役会の役割）や経営戦略から明確化



4-4. (3) 報酬委員会 A) 報酬委員会の体制 - 主な検討ポイント -

○ 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。

- 独立社外取締役の主体的な関与を引き出し、独立性・客観性と説明責任の強化の観点から、一般的に、**独立社外取締役が委員長を務める方が、実効的な委員会運営が図られやすくなる**と考えられる。
- また、特に、取締役の過半数が独立社外取締役ではない場合には、**報酬委員会の構成員の過半数を独立社外取締役**をすることが考えられる。
- 役員報酬に関する事項については社内者との連携や情報収集が欠かせないことから、**社内事情に精通する社内者（CEO等）が委員に加わることは一定の合理性**があると考えられる。他方、その場合には、報酬委員会において実効的な議論が行われるよう、**本人の報酬の決定等については、本人のいない場で議論**することが考えられる。

○ 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。

- 取締役会と同様、報酬委員会の実効性評価を行うことが考えられる。この際、取締役会の実効性評価と合わせて行うことで、**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**を行い、その結果を踏まえて必要な改善を行うことが考えられる。



CGSガイドライン別冊 指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針

【第一部：指名委員会・報酬委員会活用の視点】3. 委員会の構成

4-4. (3) 報酬委員会 A) 報酬委員会の体制

- 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>

- 独立社外取締役の主体的な関与を引き出し、独立性・客観性と説明責任の強化の観点から実効的な委員会運営を図るため、**独立社外取締役を報酬委員会委員長、独立社外取締役比率を過半数**
- 報酬委員会が**社内者と円滑に連携**し、必要な情報を取得可能な体制

現状を
踏まえた
課題整理



<実現に向けた課題>

- 報酬について実効的な議論を行うことができる**独立社外取締役の持続的な確保**
- 社内者との円滑な連携と、評価等についての実効的な議論の両立**
- 報酬委員会を支える**事務局機能が不十分**

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

<当面の対応>

① 独立社外取締役を委員長／過半数で構成

- 独立社外取締役の主体的な関与を引き出し、独立性・客観性と説明責任を強化
- 社内取締役（CEO）も委員（またはオブザーバー）にすることで、社内者と円滑に連携
- 当該者の評価等の際には、本人のいない場で議論を実施

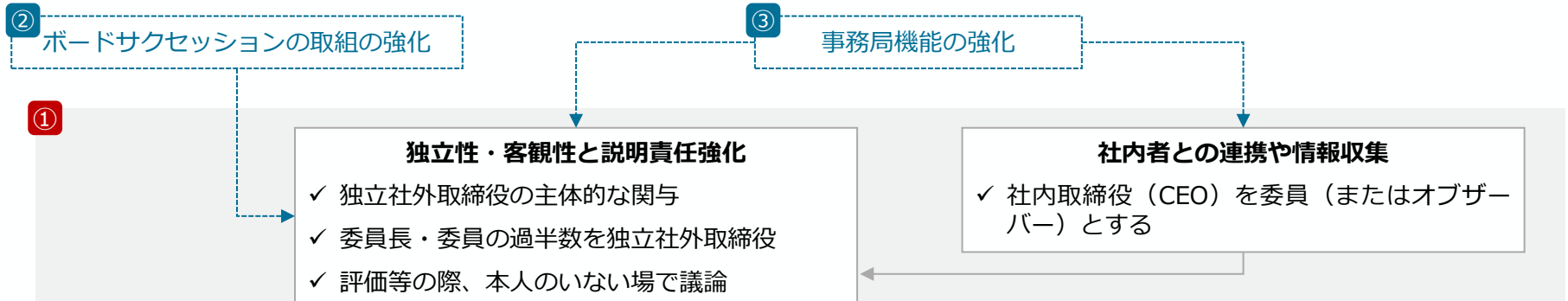
② ボードサクセッションの取組の強化

- 報酬委員会の委員長や委員を担える独立社外取締役（スキル・経験・時間確保等）を持続的に確保

③ 事務局機能の強化

- 報酬委員会を十分サポート出来る体制を構築

<イメージ図>



4-4. (3) 報酬委員会 B) 報酬政策

- 主な検討ポイント -

○ 役員報酬の基本方針は明確か。

- 役員報酬には、人材の獲得・リテンション、リスクテイクの後押し、株主をはじめとするステークホルダーに対する自社の戦略やコミットメントの表明等の効果がある。自社の役員報酬について、どのような考え方に基づき設計するかについて明確にし、取締役会／報酬委員会やCEOら経営陣が共通認識を持つことが考えられる。

○ 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。

- 役員報酬の基本方針に基づき、どのような企業群（ピアグループ）と比較し、どのような報酬水準（上位／中位／下位等）・報酬構成（基本報酬／短期インセンティブ報酬／長期インセンティブ報酬（株式報酬等）の割合、業績連動報酬／非業績連動報酬の割合、金銭報酬／自社株報酬の割合）とするか等について検討することが考えられる。
- また、株主と目線を合わせる観点から社外取締役へ自社株報酬を付与することや、各種委員会の委員としての責任を明確にする観点から委員手当を付与することも考えられる。

○ 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。

- 役員報酬を有効に活用するために、経営戦略と連動した設計とすることが考えられる。特に、インセンティブ報酬における、KPI（財務指標／非財務指標（サステナビリティ指標等）／個人評価等）や評価期間・評価方法を、どのように経営戦略と連動させるか等について検討することが考えられる。

○ 役員報酬決定プロセスは適切か。

- 役員報酬の決定にあたって、客観性・透明性あるプロセスの構築に向けて検討することが考えられる。
- KPI設定にあたっては、報酬委員会の議論だけでは完結しない場合もあるため、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）との適切な連携体制を整備することも考えられる。

○ 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。

- ステークホルダーに対して自社の価値創造ストーリーを報酬政策と関連づけて示し、理解を促進するツールとして活用することも考えられる。



4-4. (3) 報酬委員会 B) 報酬政策

- 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>

- ・ 経営人材の確保・リテンション、リスクテイクの後押しや価値創造ストーリー実現による「稼ぐ力」の強化
- ・ 自社の経営戦略や価値創造ストーリーと役員報酬の関係性を語るとともに、コミットメントを示すことで、株主をはじめとするステークホルダーからの信頼を獲得

現状を
踏まえた
課題整理



<実現に向けた課題>

- ・ 適切な報酬水準や報酬構成が不明確
- ・ 経営戦略と役員報酬設計（KPIを含む）が不整合
- ・ 役員報酬の開示範囲が最低限となっており、経営戦略との関連性等が不明確

■ 本項目での検討

<対応>

① 役員報酬設計の見直し

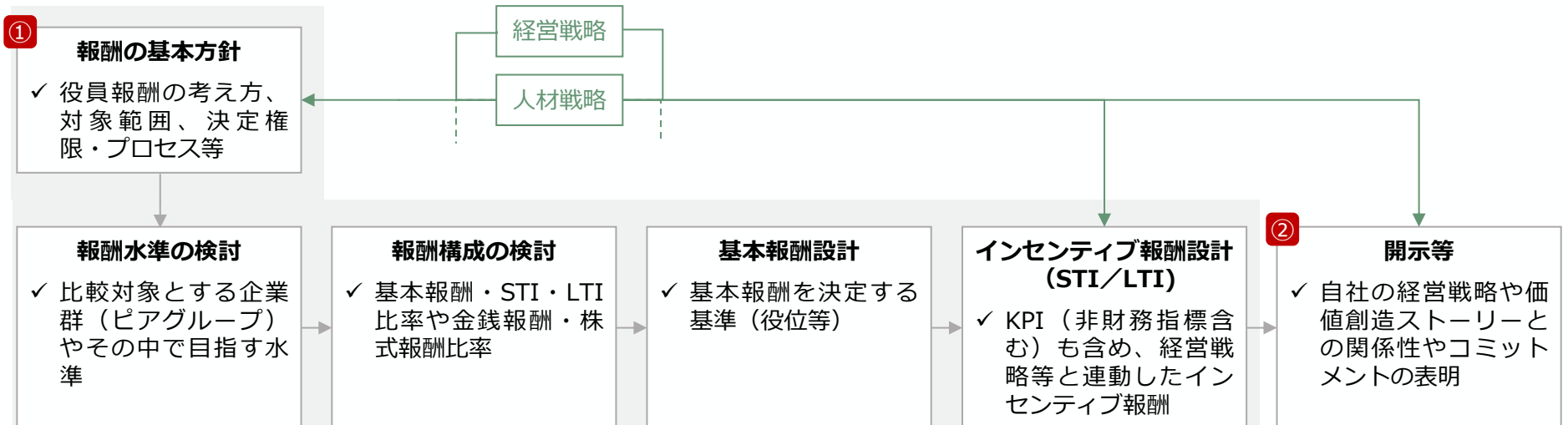
- 役員報酬設計を見直し、経営人材の確保・リテンションや「稼ぐ力」の強化に資する役員報酬制度を構築

② 役員報酬の開示内容等の見直し

- 報酬政策をストーリーで示し、ステークホルダーからの信頼を獲得

<イメージ図>

※ STI：短期インセンティブ報酬、LTI：長期インセンティブ報酬



4-4. (4) CEOら経営陣 A) 執行役員等体制 (CxO等)

- 主な検討ポイント -

○ 「稼ぐ力」の観点から特に重要となる執行機能は明確か。

- CEOだけで価値創造ストーリーを実現することはできず、**CEOを支える経営チームが不可欠**と考えられる。経営チームの組成にあたっては、事業環境の変化も踏まえつつ、**価値創造ストーリーの実現に向けた業務執行を行う上で、特に重要となる執行機能**を明確にし、**必要となるCxOポジション等**を設置することが考えられる。
- 例えば、CFOは、①事業リスクに見合った最適な資本政策の立案・遂行、②CEOのパートナーとして経営戦略の策定・実行への主体的な関与、③企業財務の責任者として投資家に対する説明等の役割を担う重要なポジションである。CFOを設置する際は、CFO組織が担うべき役割が様々な部門に分散することのないよう、組織体制を整備することが考えられる。
- 組織体制の整備として、例えば、CFOを支えるFP&Aや、CHROを支えるHRBPを設置することにより、CxOと事業部門との連携を強化し、各々がより機能発揮しやすい環境を整えることも考えられる。

○ 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。

- 各ポジションを担う人材が本来求められる機能を果たすことができるよう、**各ポジションの役割・責任や人材要件についても明確にすることが考えられる。**
- また、各ポジションを担う人材の成果を正當に評価し、報酬に反映するとともに、翌年度の再任・不再任についても実効的な判断を行うことが考えられる。

○ 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。

- 各ポジションが取締役や執行役である場合には、**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することが考えられる。**
- また、将来の経営チームの組成も見据えつつ、意識的に幹部候補人材の選抜・育成を行うことが考えられる。

 CGSガイドライン 5.1.2. 社長・CEO のリーダーシップを支える仕組み

 グローバル競争力強化に向けたCX研究会 報告書

4-4. (4) CEOら経営陣 A) 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

<対応>

① 経営チームに必要な機能、各ポジションの役割等の明確化

- 経営陣の役割や経営戦略を踏まえて、経営チームとして備えるべき機能等（機能軸、地域軸、事業軸等）を明確化
- 経営チームとして備えるべき機能を踏まえ、CxO・執行役員等のポジションを設置し、役割・責任や人材要件を明確化
- 各ポジションの人材要件を踏まえて、経営チームとして実効的に機能するよう、CEOが中心となってCxO・執行役員等を選定

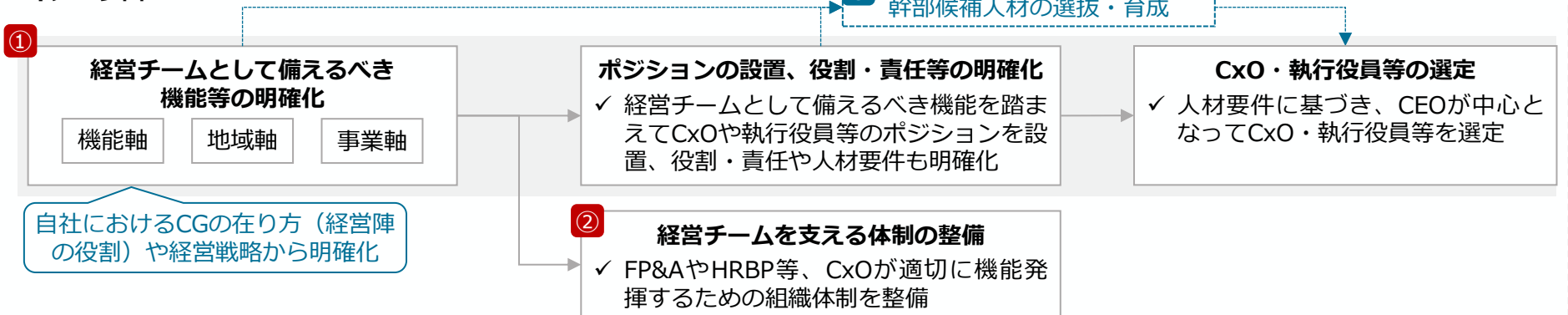
② 経営チームを支える体制の整備

- 事業部門にFP&AやHRBPを設置する等、CxOが適切に機能発揮するために必要な組織体制を整備

③ 幹部候補人材の選抜・育成

- 経営チームを担える幹部候補（スキル・経験等）を継続的に確保

<イメージ図>



4-4. (4) CEOら経営陣 B) 経営会議等の在り方

- 主な検討ポイント -

○ 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。

- 通常、重要な業務執行や戦略等に関し、執行として合理的な意思決定をするための会議体・機関として経営会議等が設置されているものと考えられる。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には、経営会議等を実効的に機能させるため、改めて設置目的や機能を明確化することが考えられる。

○ 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。

- 経営会議等の設置目的や機能を踏まえ、経営会議等の決議事項（執行内での権限配分）についても整理することが考えられる。例えば、経営会議等と各役員、本社と国内外子会社等について、それぞれの役割・責任や組織体制等を踏まえて権限設定を行うとともに、適切にモニタリングする仕組みを整備することが考えられる。

○ 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。

- 特に、取締役会からCEOら経営陣に対して大幅な権限委譲を行う場合においては、経営会議等は、CEOの判断を支えることや、意思決定の合理性を担保すること等、より重要な役割を担うこととなる。そうした役割を果たせるよう、設置目的も踏まえて、議論するのにふさわしい人数規模やメンバーとなるよう体制を整備することが考えられる。
- また、経営会議等については執行役員等の一部（10名程度）で構成しつつ、更に、少人数のチーム（CEO+CFO+一部のCxO等）を組成して日常的な議論を重ねることも考えられる。
- CEOら経営陣における事業PFの議論を実効的なものとする観点からは、特定の事業部門を所掌する経営陣ではなく、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を整備することも考えられる。

○ 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。

- 特定の経営アジェンダについては必ずしも経営会議等で十分な議論が可能であるとは限らない。経営・執行の機能強化のための方法の一つとして、戦略やサステナビリティ等の特定の経営アジェンダをCEOのコミットメントの下で全社的に検討・推進するための委員会を設置することも考えられる。

4-4. (4) CEOら経営陣 B) 経営会議等の在り方

- 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>

- 経営陣の役割や経営戦略を踏まえて、「稼ぐ力」の強化に資する経営会議等を実現
- 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>

- 経営会議等が予定調和となっており「稼ぐ力」に資する建設的な議論がなされていない
- 経営会議等の決議が必要な業務執行が多く、意思決定に時間を要する
- 特定の経営アジェンダに関する議論が不十分

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

<対応>

① 経営会議等の設置目的・機能、決議事項・体制等の見直し

- 経営陣の役割や経営戦略等を踏まえ、経営会議等の設置目的や機能を明確化
- 経営会議等の設置目的や機能を踏まえ、経営会議等の決議事項（CxO・執行役員等との間の権限配分）や体制を見直し

② 経営会議等を支える委員会の設置

- 必要に応じて、戦略やサステナビリティ等の特定の経営アジェンダをCEOのコミットメントの下で全社的に検討・推進する委員会を設置

自社におけるCGの在り方（経営陣の役割）や経営戦略から明確化

<イメージ図>

①

経営会議等の設置目的や機能の明確化

経営会議等の決議事項の見直し

- ✓ 経営会議等の設置目的や機能を踏まえて、経営会議の決議事項（CxO・執行役員等との間の権限配分）を整理し、会議の質の向上と、意思決定の迅速化を実現

経営会議等の体制の整備

- ✓ 経営会議等の設置目的や機能、決議事項等を踏まえて、適切な人数規模、メンバーとなるよう体制を整備

②

戦略委員会／サステナビリティ委員会の設置

- ✓ 特に注力すべき経営アジェンダを抽出し、専門の委員会を設置し、集中的に議論
- ✓ 議論の結果は経営会議等の議論やCEOの意思決定に活用

4-4. (4) CEOら経営陣 C) 幹部候補人材の選抜・育成 - 主な検討ポイント -

○ 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。

- 各執行機能に必要な専門性と全社的な視点の双方を兼ね備えている人材を継続的に確保するため、ポジションごとに、**選抜・育成の仕組みを整備**しておくことも考えられる。
- 幹部候補人材の選抜にあたっては、時間軸ごとに候補者を社外経験者も含めて複数人選抜しておくことで、経営環境や交代時期等に合わせて、適任者を登用することが可能となると考えられる。
- 社内において必要な候補人材が十分ではない場合には、外部人材の登用も含めて検討することが考えられる。この際、はじめから役員として登用するのではなく、**将来を見据えて、候補者の選定・採用を進めておく**ことも考えられる。
- 例えば、**CEO以下の社内者を中心とする人材育成委員会等**を設置し、人事部門・事業部門（HRBPを含む）等と連携しながら幹部候補人材の選抜・育成を担うことも考えられる。

○ 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。

- 将来、経営チームを担う人材の選抜・育成に際して、**取締役会や指名委員会等も一定の関与を行う**ことが考えられる。
- 他方で、経営陣は人数が多く、指名委員・社外取締役等が一人ひとりの選抜・育成にまで関与することは困難であるとも考えられる。例えば、一定階層（例えば、CxOやカンパニープレジデント候補等）以上については、**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**ことで一人ひとりの候補者を把握し、取締役会や指名委員会等が、個人の評価や選定に関与する一方で、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することも考えられる。

○ 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。

- CEO、その他の経営陣、部長クラス等、階層によって選抜・育成の仕組みや、取締役会や指名委員会等の関与の仕方は異なることも想定されるが、各々の階層の選抜・育成については、その接続や一貫性も意識することが考えられる。
- 特に、幹部候補人材の選抜・育成と人的資本経営を別個のものとして捉えるのではなく、**一貫性のある制度設計**をすることが考えられる。

（※）報酬委員会等、他の委員会が当該役割を担う場合は、その委員会や委員を含む。

4-4. (4) CEOら経営陣 C) 幹部候補人材の選抜・育成

- 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>

- 経営チームが期待された役割を果たすために必要なCxO・執行役員等を継続的に確保

現状を
踏まえた
課題整理



<実現に向けた課題>

- CxOや執行役員等の各ポジションの**人材要件が不明確**
- CxOや執行役員等の**適任者が不足**
- CEOサクセッション**や従業員の**人材育成体制のプロセスと分断されている**

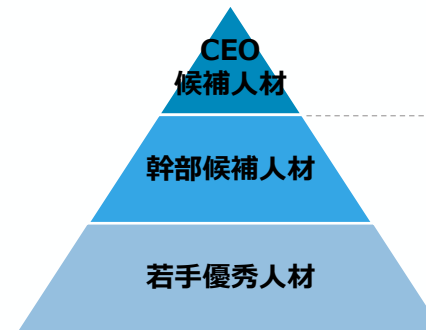
■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

<対応>

① 幹部候補人材の選抜・育成プロセスの整備

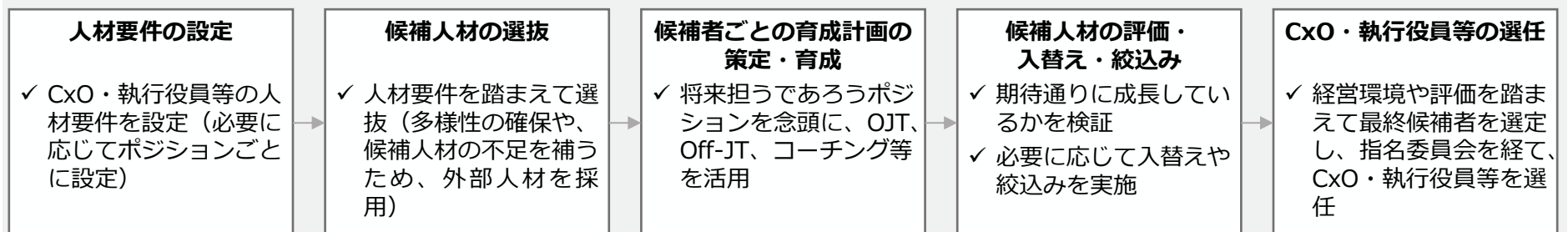
- 適任者を明確にするため、CxO・執行役員等の人材要件を設定
- 人材要件を踏まえて幹部候補人材を選抜（外部人材も採用）
- 候補者ごとの育成計画を策定し、計画に基づき育成
- 評価結果に基づき、入替えや絞込みを実施
- 最終候補者を選定し、指名委員会を経て、CxO・執行役員等を選任
- CEOの後継者計画と従業員の**人材育成体制との接続を意識する**とともに、指名委員会の関与方法を明確化

<指名委員会の関与例>



- 指名委員会が主体的に選抜・育成に関与
- CEOら経営陣（人材育成委員会等）や人事部門が中心となって選抜・育成を実施
- 指名委員会はプロセスの確認が中心（但し、CxO・執行役員等の候補については一定の関与）

<イメージ図>



4-4. (5) 事務局 事務局体制・仕組み

- 主な検討ポイント -

- 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。
 - 取締役会事務局は、取締役会の円滑な運営（取締役との連絡や調整等）等の役割だけでなく、**CGや取締役会の実効性の担保・向上に関しても重要な役割**を担う。具体的には、CGの深化に向けた取組や社外取締役のサポート等が挙げられる。
 - そうした役割を明確化し、その重要性も含め、**CEOら経営陣も含め社内で十分に認識共有することが考えられる。**
- 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。
 - CGや取締役会の実効性の担保・向上は、取締役会事務局の実務運営によるところも大きく、特に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にかかっている**。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）に落とし込むことが考えられる。
- 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。
 - 役割や広範な対応範囲を踏まえ、どの部署が担うかを明確にする必要がある。例えば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**専門部署を設置することも考えられる**。
 - 取締役会の事務局としての立場や、執行側との情報連携等の観点から、**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）や**執行側部署と人材を兼務するか**等も明確にすることが考えられる。なお、いずれの場合においても、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留意する必要がある**。
- 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。
 - 取締役会事務局はCGを深化させる上で重要な役割を担っていることを踏まえ、**どのような専門領域について知見を有する人材が必要となるかを明確にする**とともに、**人数も含めて十分な体制を継続的に確保することが考えられる**。
 - 取締役会事務局は、俯瞰的な視点を持って企業経営の重要事項に関与することができる貴重なポジションである。**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端として活用することも考えられる**。
- 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。
 - 取締役会事務局と各委員会事務局や経営会議事務局等が異なる場合には、円滑かつ実効的に運営するため、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必要がある**。

4-4. (5) 事務局 事務局体制・仕組み

- 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>

- ・ 通常の取締役会運営に加え、企業の「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組を推進
- ・ 社外取締役の機能が最大限発揮されるようサポート

現状を
踏まえた
課題整理



<実現に向けた課題>

- ・ 取締役会事務局の役割が不明確
- ・ CEOら経営陣における取締役会事務局の重要性の認識が不十分
- ・ 事務局の体制（人数や知見等）が不十分

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

<対応>

① 取締役会事務局の役割の明確化・認識共有

- 通常の取締役会運営に加え、CG実務を統括し、取締役会と執行側（経営陣や各部門）との間のハブ機能やCG・取締役会の実効性向上の推進等の役割を担うことを明確化
- 取締役会事務局が上記の重要な役割を担っていることについて、取締役会と執行側（CEOら経営陣含む）が認識を共有

② 役割を踏まえた具体的な実務への落とし込み

- 取締役会資料の早期提供・事前説明、定期的な事業環境のインプット、経営会議等の資料閲覧権限付与、研修・トレーニングの提供等、社外取締役をサポートする仕組みを強化
- 執行側の動きや実効性評価結果、社内外の環境変化等も踏まえ、議長との連携により、適切な取締役会アジェンダを設定し、CG・取締役会の実効的な運営や改善に貢献

<イメージ図>

