



グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）
エグゼクティブ・サマリー

グループガバナンスの強化と持続的な企業価値 の向上に向けて

エグゼクティブ・サマリーについて

このエグゼクティブ・サマリーは、「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（グループガイドライン）（経済産業省、2019年6月28日策定）の主な提言を要約したものです。

今般グループガイドラインの策定にあたり、社長・CEOなどの経営陣や社外取締役の方を始めとして、激変する競争環境の中でグローバルなグループ経営におけるガバナンス強化や持続的な企業価値向上に向けて取り組んでおられる方を対象に、手軽に本ガイドラインのエッセンスに触れていただくために作成しました。

※ 実際の検討・運用にあたっては、ガイドライン本体をご参照ください。

グループガイドラインは、「コーポレートガバナンス・コード」（東京証券取引所、2015年6月1日適用開始、2018年6月1日改訂）の趣旨を敷衍し、グループ経営を行う企業においてグループ全体の企業価値向上を図るための実効的なガバナンスの在り方に関するベストプラクティスを示すことで、同コードを補完するものです。

グループガイドラインには、このエグゼクティブ・サマリーで取り上げた提言以外にも、グループガバナンスに関する現状と課題、提言の背景にある基本的な考え方、実務上検討すべき事項やとり得る様々な工夫、企業やCEO等へのアンケート調査結果、日本企業や欧米企業の取組事例など、各社において自社に適したグループ・ガバナンス・システムの在り方を検討する際に参考となる情報が数多く盛り込まれています。

このエグゼクティブ・サマリーでは、各項目において、グループガイドラインの対応する箇所を記載していますので、このエグゼクティブ・サマリーを足がかりに、グループガイドラインについても併せてご参照いただければ幸いです。

グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）

URL：https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/pdf/ggs/190628gsgguideline.pdf

お問い合わせ先

経済産業省 経済産業政策局 産業組織課

TEL：03-3501-6521 FAX：03-3501-6046

CONTENTS

1 はじめに	1
---------------	---

2 グループ設計の在り方	
基本的な考え方	2
－ 分権化と集権化のバランス	
－ 法人格の分離	
－ 2つのシナジー	
グループ本社の役割	4
－ グループ本社（業務執行）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	
事業ポートフォリオマネジメントの基本的な考え方	6
事業ポートフォリオマネジメントの仕組みの構築	6
事業評価のための基盤整備	7

4 内部統制システムの在り方	
内部統制システムの意義	8
内部統制システムに関する現状と課題	8
内部統制システムの構築・運用に関する基本的な考え方	8
グループの内部統制システムに関する親会社の取締役会の役割	9
内部統制システムに関する監査役等の役割等	9
実効的な内部統制システムの構築・運営の在り方	10
－ 3線ディフェンスの重要性	
－ 第1線（事業部門）におけるコンプライアンス意識の醸成	
－ 第2線（管理部門）の役割と独立性確保・機能強化	
－ 第3線（内部監査部門）の役割と独立性確保・機能強化	
監査役等や第2線・第3線における人材育成の在り方	12
ITを活用した内部監査の効率化と精度向上	12
サイバーセキュリティ対策の在り方	12
有事対応の在り方	12
－ 基本的な考え方	
－ 有事対応の在り方	
－ 子会社で不祥事等が発生した場合における親会社の対応の在り方	

5 子会社経営陣の指名・報酬の在り方

子会社経営陣の指名・報酬に関する親会社の関与の在り方	14
グループとしての経営陣の指名・育成の在り方	14
－ グループとしての社長・CEO 等の後継者計画の在り方	
－ グループとしての経営陣の人材育成・人事管理の在り方	
グループとしての経営陣の報酬の在り方	14
－ グループ全体での報酬政策の策定	
－ グループ企業における報酬水準の在り方	
－ グループ企業におけるインセンティブ報酬の設計	
－ グループ企業における報酬に関する情報開示の在り方	

6 上場子会社に関するガバナンスの在り方

本章の適用対象	17
上場子会社の利益相反構造	17
親会社における対応の在り方	18
－ グループの事業ポートフォリオ戦略の視点	
－ グループのリスク管理の視点	
上場子会社におけるガバナンス体制の在り方	18
－ 基本的な考え方	
－ 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	
上場子会社経営陣の指名の在り方	20
－ 上場子会社に求められる対応	
－ 上場子会社の指名委員会と親会社との関係	
上場子会社経営陣の報酬の在り方	20
－ 上場子会社に求められる対応	
－ 上場子会社の報酬委員会と親会社との関係	

1 はじめに

- 「日本再興戦略改訂 2014」において「コーポレートガバナンス改革」が成長戦略の最重要課題の一つとして位置づけられて以降、ガバナンス強化に向けた取組は着実に進展しており、「形式から実質へ」の深化が求められるフェーズに入っている。
- 近年、第四次産業革命の進展や少子高齢化に伴う国内市場の縮小を背景に、中長期の収益性・生産性の向上と持続的な成長を実現するべく、機動的な事業ポートフォリオの組換えなどの「攻め」のガバナンスが課題となっているのに加え、子会社不祥事問題を契機に「守り」のガバナンスの重要性も再認識されている。
- また、従来のガバナンス議論は、法人単位が基本であったが、実際の経営はグループ単位で行われており、グループ経営における実効的なガバナンスの在り方が課題となっている。
- 「未来投資戦略 2018」においても、「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に関する実務指針を来年春頃を目途に策定する」との記載が盛り込まれた。
- このように、事業再編やグローバル化を進める日本企業において、中長期の収益性・生産性の向上と持続的な成長を実現するために適切なグループガバナンスの構築が重要となっていることから、今般、コーポレート・ガバナンス・システム研究会（第2期）の議論の成果をガイドラインとしてとりまとめたものである。
- 本ガイドラインの主たる対象は、グループ経営を行う企業集団、特に、多様な事業分野への展開やグローバル化を進め、多数の子会社を保有する大規模な企業グループを想定している。
- 本ガイドラインは、グループガバナンスに関する一般的なベストプラクティスを示すものであるが、実際には、その在り方は多様であるため、本ガイドラインも踏まえながら、各社においてその個別の状況に応じた実効的なガバナンスの実現に向けた活発な議論が展開されることが期待される。

ガイドライン
1.1

1.3

2 グループ設計の在り方

■ 現状と課題

ガイドライン
2.1

日本企業の現状に対しては、グループとしての経営方針や戦略論が不在ではないか、子会社数の増加で管理が困難になっているのではないか、事業部門が強く、「横串」を通すべきグループ本社（コーポレート部門）の機能発揮が不十分ではないか、経営の基本方針（集権型か分権型か）と実際の取組が整合していないのではないかと、といった指摘がある。

■ 基本的な考え方

2.2

グループ設計に関する基本的な考え方

- － グループ設計については、各社の事業特性や多角化・グローバル化等の状況を踏まえつつ、グループとしての中長期の企業価値向上と持続的成長を実現するために合理的な在り方が検討されるべきである。

※ 一般に、多角化やグローバル化が進むと、迅速な意思決定のために権限委譲が進み、組織設計も、事業部制→カンパニー制→分社化へと移行する傾向が見られる。

分権化と集権化のバランス

- － グループ設計に際しては、迅速な意思決定と一体的経営や実効的な子会社管理等の必要性を総合的に勘案し、分権化（事業部門への権限委譲）と集権化（本社によるコントロール）の最適なバランスが検討されるべきである。
- － 特に、事業部門等への分権化を進める場合には、事後的な業績モニタリングや、事業部門等の長に対する人事・報酬決定権限の行使を通じたグループ本社によるコントロールの確保も重要である。

法人格の分離

- － グループ設計に際し、法人格の分離については、そのメリット（経営責任の明確化や意思決定の迅速化）と、法人維持コストやグループ管理の実効性等を勘案し、その在り方を改めて検討することも有意義である。

※ 法人格の分離により、意思決定プロセスが重層化することに留意すべき。

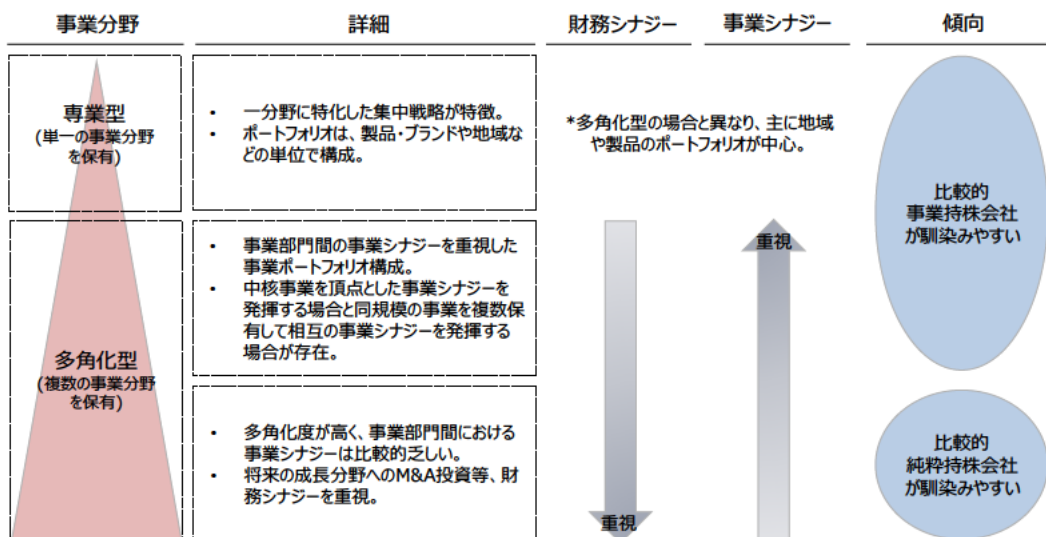
2つのシナジー

- － グループ経営においては、各法人・事業部門の総和を超える企業価値を実現するため、シナジーの最大化を図るべきである。各社における財務的シナジーと事業的シナジーの最適な組合せを明確にしたうえで、その方針に

応じたグループ設計やガバナンスの在り方が検討されるべきである。

- 特に、事業部門間の事業的シナジーが薄れた場合には、「コングロマリット・ディスカウント」が発生しないよう、グループ本社として、グループとしての「コングロマリット・プレミアム」の創出に向けた積極的な取組を行うことが期待される。
- また、純粹持株形態の場合には、ホールディングス（監督・事業ポートフォリオ戦略）と事業会社（事業に関する意思決定・執行）の役割分担を明確にすることが重要である。

【グループ設計の主な類型】



【事業的シナジーと財務的シナジー】

	事業的シナジーの実現	財務的シナジーの実現
主な目的	- 協調的な組織を想定。 - 代替可能な資源と機能を事業部門間で共有・共用 - 本社は、各部門の事業活動を相互に連携、調整。	- 競争的な組織（事業部門が競争関係）を想定。 - 内部資本市場において、自律的な事業部門に対し、本社が財務的観点から資本（経営資源）の配分を行う。
主な機能	- 事業部門間での経営資源（ヒト・モノ・カネ）の共有・共用 - 事業機動的な付加価値の創出（R&D、新規事業の創出、新商品・新技術の開発等） - シェアード・サービスの提供によるグループ全体でのコスト削減（人事、調達・購買、経理財務、法務等）	- 各事業部門の経営目標・業績評価指標の設定 - 企業の内部情報に基づいた各事業部門の業績評価やそれに基づく資源配分 - 子会社（事業部）に対し、株主として経営を監督
想定される組織設計	- 事業部制組織 - 機能別組織（製造、販売、調達等、機能ごとに組織を定義づける構造） - マトリクス組織（機能別組織と事業部制を組み合わせた構造）	- 純粹持株会社 - 社内カンパニー制
子会社/事業部門への権限移譲	本社は、各事業部門の重要な業務執行等に対して関与（事業運営に対して一定のコントロール）	- 各子会社・事業部門の経営の自律性を認め、結果責任を問う（親会社は経営判断に関与しない）ことが原則。 - 親会社（本社）取締役会は、子会社/事業部門の業績（結果）評価と資源配分の監督に特化

■ グループ本社 の役割

グループ本社（業務執行）の役割

ガイドライン
2.3.1

- － グループ本社は、グループ全体としてシナジー最大化のための戦略の策定・実行や共通インフラの提供等の重要な役割を担う。
 - 1). グループ全体の方向性の決定と実行モニタリング
(企業理念等の策定と普及・浸透、中期経営計画の策定と進捗管理等)
 - 2). グループの顔としての対外発信
(ブランディングや IR 活動)
 - 3). スケールメリットを活かした経営資源（資金・人材）の効率的な確保とグループの全体最適の実現のための経営資源の適切な配分
 - 4). 事業ポートフォリオ戦略の策定・実行
(基準策定と検討プロセスの明確化)
 - 5). グループとしての内部統制システムの構築と運用の監督
 - 6). 中長期の事業部門横断的な課題への対応
(事業部門間のシナジーの実現、新規事業の創出、基礎的 R&D、IT 投資戦略等)

グループ本社の取締役会の役割

2.3.2

- － グループ本社の取締役会は、グループ全体のガバナンスの実効性と子会社における機動的な意思決定を両立させる観点から、グループ各社の業務執行等に対する適切な関与の在り方を検討すべきである。
- － また、グループ本社の取締役会がこうした役割を適切に果たしているかについて、取締役会の実効性評価の中で確認すべきである。

グループ本社による子会社の管理・監督の在り方

（基本的な考え方）

- － グループ本社においては、権限配分等の基本的な枠組（共通プラットフォーム）を構築した上で、子会社の規模・特性等に応じてリスクベースでの子会社管理・監督、権限委譲を進めた場合の子会社経営に対する結果責任を問える仕組みの構築、業務プロセスの明確化やグループ共通ポリシーの明文化等について検討されるべきである。

（グローバルな子会社管理・監督の具体的な取組）

- － グループ本社は、グローバルな子会社管理に際して、共通プラットフォームの整備等を行うとともに、リスクベースでの子会社管理を行うなど、その実効性確保に向けた取組が検討されるべきである。

① グループとしての共通プラットフォームの整備・浸透

（ソフト面）グループ全体の経営理念・価値観・行動規範の現場への浸透。

（ハード面）親子間の意思決定権限の配分等、子会社管理に関するグループ全体の枠組の整備。

※ 海外子会社についても、共通プラットフォームを適用した上で個別に調整。

② リスクベースの子会社管理

子会社ごとのリスクに応じてグルーピングし、親会社の関与の強弱・方法を決定。

③ 子会社管理の実効性確保

明確なグループ管理規程を策定・周知し、子会社における遵守担保措置を確保。

（M&A 後の海外子会社の管理・監督）

- － M&A 後の海外子会社の管理・監督については、グループ本社において、グローバルな経営体制の整備や子会社経営陣への適格な人材の配置等を通じ、適切な経営統合（PMI: Post Merger Integration）の在り方が検討されるべきである。

※ 業務プロセスの明文化等、従来の暗黙知の形式知化を図り、グローバルに通用する管理・監督の仕組みの整備が必要。

3 事業ポートフォリオマネジメントの在り方

■ 現状と課題

ガイドライン
3.1

現状、大規模多角化企業の収益性において、欧米企業に比して低水準にあり、改訂コードに対応するためにも、資本コストを踏まえた事業ポートフォリオの最適化を図ることが重要な課題となっている。

※ 特に、事業ポートフォリオ見直しに関する基準や検討プロセスの明確化や、事業評価のための基盤整備が課題。

■ 事業ポートフォリオマネジメントの基本的な考え方

3.2

(基本的な考え方)

- － グループ全体の事業ポートフォリオについて、シナジーの発揮や持続的な収益性確保の観点から、定期的に見直しを行い、その最適化を図るべきである。その際、自社にとってのコア事業を見極め、その強化のための M&A とノンコア事業の整理を通じ、コア事業に対する経営資源の集中投資が戦略的に行われることが重要である。

※ その際、各事業の潜在力を発揮させる「ベストオーナー」が誰かという視点が重要。

※ 事業ごとのライフサイクルも踏まえ、将来の成長事業に重点投資していくという動的な視点も重要である。

(事業ポートフォリオに関するガバナンスの重要性)

- － グループ本社の取締役会は、事業ポートフォリオマネジメントのための仕組みの構築において主導的な役割を果たすとともに、その運用の監督を行うことが期待される。その際、経済合理性に基づく冷静な議論が行われるよう、社外取締役の主体的な関与が重要である。

■ 事業ポートフォリオマネジメントの仕組みの構築

3.3

- － 事業ポートフォリオマネジメントを継続的に実施するため、グループ本社の取締役会が中心となり、投資や事業切出し等に関する基準の設定や検討の主体・プロセス等の明確化による「仕組み」の構築について検討されるべきである。

■ 事業評価のための基盤整備

- － グループ本社は、事業セグメントごとに貸借対照表（BS）やキャッシュフロー計算書を整備した上で、資本コストを設定するなど、事業ポートフォリオマネジメントに向けた基盤整備として、客観的な評価指標を用いた一元的な事業評価の仕組みを作ることが検討されるべきである。
- － こうした仕組みの構築・運用においては、CFO が主導的な役割を果たすことが期待される。

4 内部統制システムの在り方

■ 内部統制システムの意義

ガイドライン
4.1

- － グループとしての中長期的な企業価値向上のためには、グループとしてのリスク管理を適切に行うため、内部統制システムの構築・運用が重要な課題となる。
- － 企業経営における内部統制の意義は、コンプライアンスや不正防止としての「守りのガバナンス」にとどまらず、中長期的な企業価値向上を支える適切なリスクマネジメントの一環であり、「事業戦略の確実な執行のための仕組み」として捉え直す視点も重要である。

※ 「コンプライアンス」とは、法令違反に限らず、契約違反や不正表示の問題も含め、社会規範や消費者等のステークホルダーからの合理的な期待に応える姿勢や取組を含む。

■ 内部統制システムに関する現状と課題

4.2

- － 海外 M&A の増加等により、組織が大規模化・グローバル化（多様化）する中、グループとしてのリスクマネジメント体制の整備が一層重要になっている。
- － 日本企業の現状に対し、グループ本社による一元的なリスクマネジメント体制が築けていないのではないかとの指摘や、最近の企業不祥事では、現場のコンプライアンス意識が希薄で、管理部門や内部監査部門によるチェック機能も不全であった等、内部統制システムが実効的に運用されていない点などが指摘されている。

■ 内部統制システムの構築・運用に関する基本的な考え方

4.3

- － グループ全体での実効的な内部統制システムの構築・運用は、グループの企業価値の維持・向上の観点からも重要である。その具体的設計に当たっては、各社の経営方針や各子会社の体制等に応じ、監視・監督型や一体運用型の選択や組合せが検討されるべきである。
- － また、内部統制システムの高度化に当たっては、IT の活用等により効率性とのバランスを図ることも重要である。

■ グループの内部統制システムに関する親会社の取締役会の役割

- － 親会社の取締役会は、グループ全体の内部統制システム構築に関する基本方針を決定し、子会社を含めたその構築・運用状況を監視・監督する責務を負う。
 - ※ この監視・監督には、定期的な見直しや、不祥事発生時のグループとしての再発防止策等を含む。
 - ※ 親会社取締役には、親会社の資産である子会社株式の価値を維持するためにも子会社を適切に管理する義務があると解されている。

■ 内部統制システムに関する監査役等の役割等

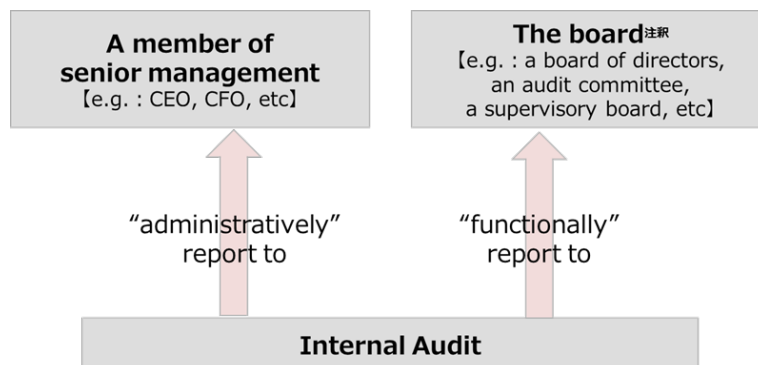
（監査役等の役割）

- － 監査役・監査等委員会・監査委員会（以下「監査役等」という）は、内部統制システムの有効性について監査する役割を担っているが、グループ全体の内部統制システムの監査については、親会社の監査役等と子会社の監査役等の連携により、効率的に行うことが検討されるべきである。

（内部監査部門との連携）

- － 監査役等の機能発揮のため、内部監査部門の活用を図ることが有効である。こうした視点から、内部監査部門から業務執行ラインに加えて監査役等にも直接のレポートライン（報告経路）を確保し、とりわけ経営陣の関与が疑われる場合にはこちらを優先することを定めておくことが検討されるべきである。
 - ※ こうした内部監査部門の「デュアルレポートライン」については、Institute of Internal Audit (IIA)の国際基準の実務ガイダンスでも以下の通り明記されている。

【内部監査部門のレポートライン】



（出典）『Implementation Guide 1110』（International Professional Practices Framework）を基に経済産業省において作成。

（注釈）日本においては、取締役会及び監査役（会）又は監査委員会などが、「the board」に該当すると解される。

(子会社に対する監査)

子会社における監査の実効性を高めるため、親会社の監査役等・会計監査人と子会社の監査役等や内部監査部門等との連携が重要である。

ガイドライン
4.5

■ 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

4.6.1

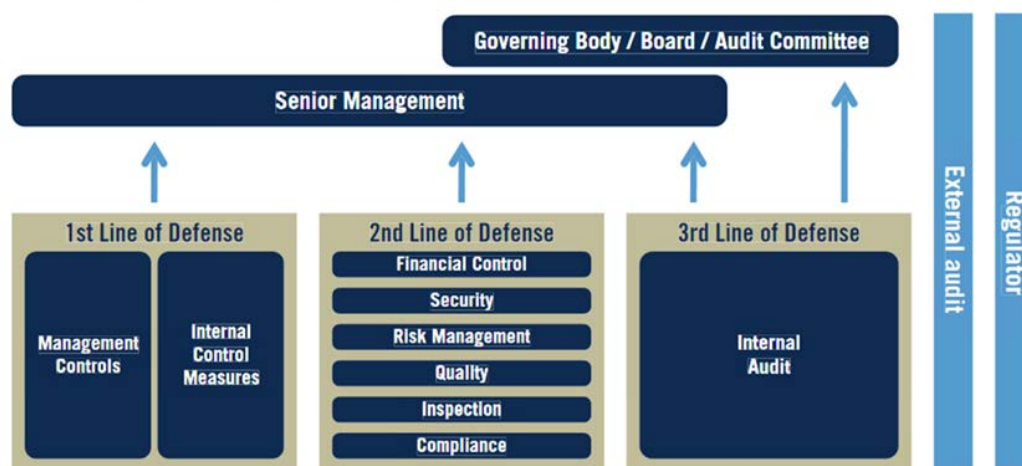
- 内部統制システムの構築・運用のため、第 1 線（事業部門）、第 2 線（管理部門）、第 3 線（内部監査部門）から成る「3 線ディフェンス」の導入と適切な運用の在り方が検討されるべきである。

※ 過去の子会社不祥事の分析から、第 1 線に対する牽制機能を発揮するため、第 2 線と第 3 線の実質的な独立性が重要であることが示唆される。

※ 不祥事の早期発見・早期対応のため、グループ全体として内部通報制度の整備や、グループ本社への報告基準の明確化や IT 活用による経営情報の見える化が有効である。

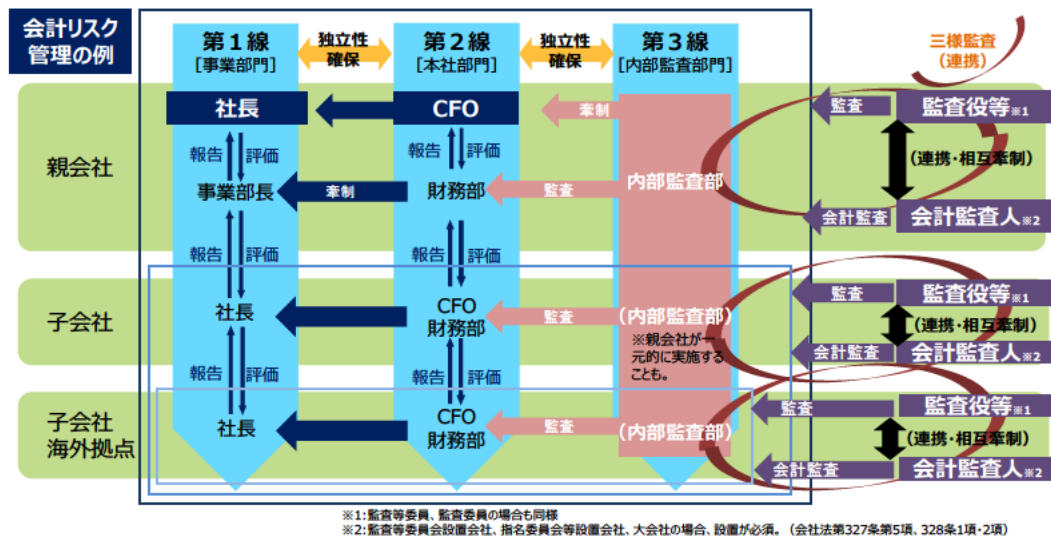
【IIA における「3 線ディフェンス」の全体像】

The Three Lines of Defense Model



出典：IIA Position Paper: 『THE THREE LINES OF DEFENSE IN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT AND CONTROL』より経産省が抜粋。

【「3線ディフェンス」の運用例】



第1線（事業部門）におけるコンプライアンス意識の醸成

- 第1線（事業部門）におけるコンプライアンスを確保するため、ハード面（ルール整備やITインフラ等）とソフト面（現場におけるコンプライアンス意識の醸成・浸透）の両面から取り組むことが重要である。

ガイドライン
4.6.2

第2線（管理部門）の役割と独立性確保・機能強化

- 第2線（管理部門）の実効的な機能発揮のため、第1線（事業部門）からの独立性を確保し、親子間で直接レポート等のラインを通貫させることが検討されるべきである。

4.6.3

第3線（内部監査部門）の役割と独立性確保・機能強化

- 第3線（内部監査部門）の実効的な機能発揮のため、第1線（事業部門）と第2線（管理部門）からの独立性が実質的に確保されるべきである。
- 子会社業務の内部監査については、各子会社の状況に応じて、①子会社の実施状況を監視・監督するか、②親会社が一元的に実施するかが適切に判断されるべきである。

4.6.4

■ 監査役等や第2線・第3線における人材育成の在り方

ガイドライン
4.7

- － 監査役等の人材育成や指名・選任に当たっては、役割認識・意欲や専門的知見について配慮すべきである。
- － 管理部門や内部監査部門を実効的に機能させるため、経営トップは、これらの部門の重要性を認識し、中長期的な人材育成や、専門資格の取得等を通じた専門性やプロフェッショナル意識の向上を図るべきである。
※ この他、第2線や第3線のキャリアゴールとして監査役等の地位の向上や、経営陣幹部候補のキャリアパスとしての内部監査部門の活用も有効である。

■ ITを活用した内部監査の効率化と精度向上

4.8

- － 内部監査の効率性と精度を向上させるため、ITやデータアナリティクスの活用が検討されるべきである。

■ サイバーセキュリティ対策の在り方

4.9

- － サイバーセキュリティについて、グループ全体やサプライチェーンも考慮に入れた対策の在り方が検討されるべきである。

■ 有事対応の在り方

基本的な考え方

4.10.1

- － 中長期の企業価値を支えるレピュテーションへのダメージを最小化し、一般消費者を含む多様なステークホルダーの信頼の早期回復を図るためにも、グループ本社を中心として、不祥事等の早期発見と被害の最小化のための迅速な対応など、有事対応が適切に行われるべきである。

有事対応の在り方

4.10.2

(有事対応の目的)

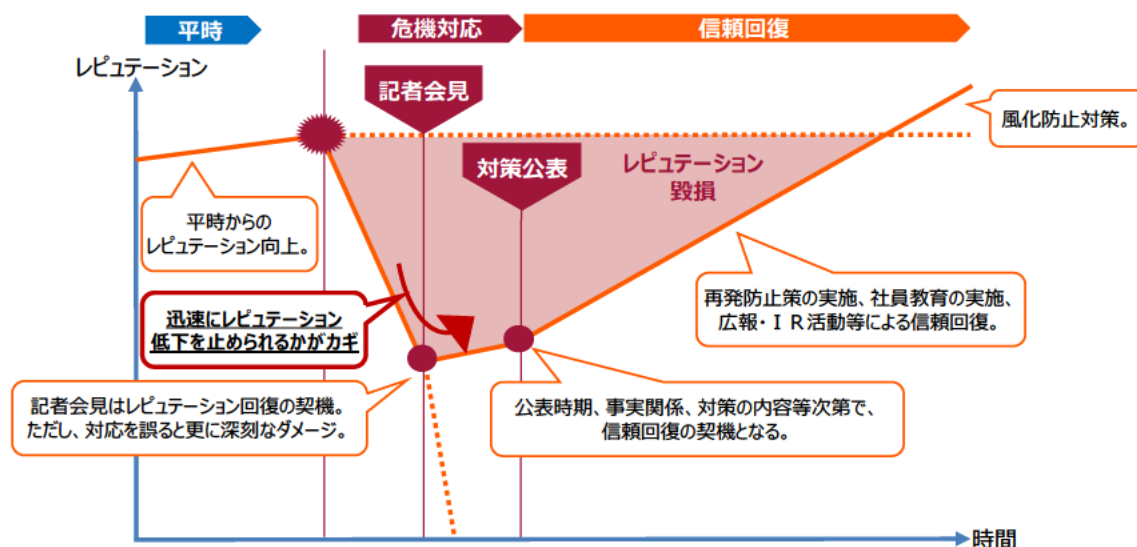
- － 有事対応の目的は、速やかに事実関係の調査、根本原因の究明、再発防止策の検討を行い、十分な説明責任を果たすことにより、ステークホルダーからの信頼回復とそれを通じた企業価値の維持・向上を図ることである。

(事案の公表等)

- － 問題を把握した際の初動としては、事案の重大性を見極め、公表が必要と判断した場合には、迅速な第一報を優先させ、社会的観点から必要に応じて謝罪を行いつつ、(その時点で可能な限りの)正確な説明を心掛けるべきである。

※ 上場会社の場合、公表の可否やそのタイミングについては金融商品取引所の適時開示ルールに従う必要がある。

【レピュテーション・マネジメント（有事対応の場合）】



（独立社外役員等による対応の在り方（第三者委員会の活用等））

- － 有事対応においては、当該事案に利害関係のない独立社外取締役（特に監査等委員・監査委員）や独立社外監査役（独立社外役員）が、いわゆる第三者委員会の設置の可否を含めた調査体制の選択、同委員会の組成・運営において主導的な役割を果たすべきである。

※ 調査体制としては、第三者委員会のほか、内部調査に委ねる、独立社外役員による委員会を設置して法律事務所の専門サービスを活用することも考えられる。

※ 第三者委員会を設置する場合、当該事案について利害関係がない限り、独立社外役員が自ら委員長や委員に就任することも有力な選択肢になりうる。

※ 第三者委員会の活用や報告書の公表の在り方を検討するに当たって、米国のディスクバリー制度等における訴訟対応への影響を踏まえることも重要である。

ガイドライン
4.10.2

子会社で不祥事等が発生した場合における親会社の対応の在り方

- － 子会社で不祥事等が発生した場合には、親会社は、事案の態様や重大性、子会社における対応可能性等を勘案し、特に必要な場合には、事案の原因究明や事態の収束、再発防止策の策定に向けた対応を主導することも期待される。

4.10.3

5 子会社経営陣の指名・報酬の在り方

※ 本章では主に完全子会社を念頭においた記載としている。

■ 子会社経営陣の指名・報酬に関する親会社の関与の在り方

ガイドライン
5.2

- － グループとしての一体的運営や企業価値向上の観点から、親会社の取締役会及び指名委員会・報酬委員会においては、例えば、主要な完全子会社の経営トップを審議対象とすることが検討されるべきである。

■ グループとしての経営陣の指名・育成の在り方

グループとしての社長・CEO等の後継者計画の在り方

5.3.1

- － グループとしての社長・CEO等の後継者計画の一環として、「タフ・アサインメント」の対象として子会社の経営陣ポスト（特に社長・CEO）を積極的に活用することも有効である。

グループとしての経営陣の人材育成・人事管理の在り方

5.3.2

- － グループ内の人的資源を最大限活用するため、グループ全体として一定レベル以上のポスト・人材を選定し、評価・選抜を行う仕組みを構築し、将来の経営人材の計画的育成を行うことが検討されるべきである。
- － このため、人事情報の一元化による統合的な人事管理や経営陣候補者への株式報酬の付与等も有効である。

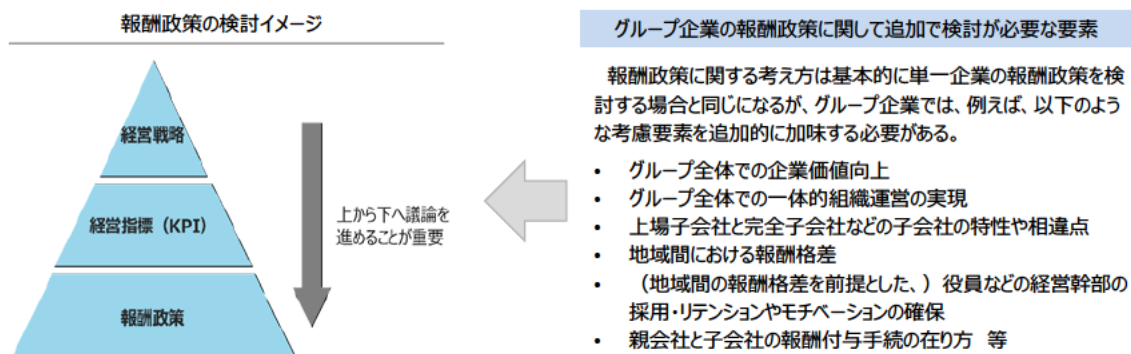
■ グループとしての経営陣の報酬の在り方

グループ全体での報酬政策の策定

5.4.1

- － グループとしての企業価値向上に向けてグループ各社の経営陣に適切なインセンティブを付与するため、グループとしての企業理念や経営戦略を頂点とした統一的な報酬政策を構築することが重要である。

【グループ企業における報酬政策の検討イメージ】



グループ企業における報酬水準の在り方

- － 優秀な人材の確保やグループ内での最適な人材配置が円滑に行えるよう、中長期的には、グローバルな報酬水準及びその考え方の統一を目指すことが期待される。
- － 現状の欧米との報酬格差を踏まえれば、当面の対応として、職務格付けなどを用いた客観的かつ統一的な基準を導入し、これに基づき各地域における具体的な水準を決定することが検討されるべきである。

ガイドライン
5.4 2

【グローバル企業における報酬政策の検討イメージ】

項目	検討内容
報酬水準の調査	・ 報酬水準の検討に際しては、報酬水準の調査が不可欠。ただし、報酬水準の調査に際しては、以下のような点に配慮することが望ましいのではないかと。 ① グローバルの直接競合他社の報酬水準 ② 目標とする時価総額・売上高などを実現している企業の報酬水準 ③ 現地企業の報酬水準 ④ 人材マーケットにおける報酬水準 等
報酬構成の検討	・ 企業価値向上に向けたインセンティブと優秀な人材確保・リテン効果を発揮する観点から、基本報酬、短期インセンティブ (STI)、中長期インセンティブ (LTI) の割合を基本的には共通化しつつ、地域ごとの報酬格差や人材確保コスト等を総合的に勘案し、適切に補正することが望ましい。 ※なお、報酬構成割合については、例えば、日本取締役協会によるガイドラインにおいて一定の指標が提示されている (参考資料参照)。
共通となる職務格付けの導入 (ジョブグレード制等)	・ グローバルな報酬体系の整備に向けては、報酬体系の適用対象を適切に定めることが重要。 ・ このため、職務の難易度等から職務価値を数値化するなどの方法により、グループ全体として共通指標を策定し、本社を中心とした整合的な報酬設計が可能となるとともに、地域間の報酬格差の是正が可能となるのではないかと。 ・ 具体的には、ジョブグレード制などを社内で構築することが考えられる。

グループ企業におけるインセンティブ報酬の設計

ガイドライン
5.4.3

- グループ各社の経営陣のインセンティブ報酬の設計については、グループ全体の企業価値向上に向けた統一的な考え方の下で、報酬の種類ごとに、その目的や位置づけに即した成果指標（KPI（非財務指標を含む））を設定し、情報開示を通じて透明性・客観性を確保することが検討されるべきである。

【グループ企業の報酬設計における KPI 設定の考え方】

KPI設定の考え方			
報酬種類	目的・位置付け	完全子会社の場合	上場子会社の場合
短期インセンティブ (STI)	① 個人の所属する部門や個人レベルでの業績目標達成に向けた動機付け ② 年間単位での業績管理	・（個人の所属する部門や個人レベルでの業績目標がKPIとなることが想定されるが、）可能な範囲で親会社のKPIとの平仄を合わせることが望ましい。	・ 基本的には、自社の業績をベースとした独自のKPIを設定することが望ましい。
長期インセンティブ (LTI)	① 経営幹部のリテンション効果 ② グローバル組織としての一体性の醸成 ③ 中長期的な株主との利害関係の一致	・ 基本的には親会社と共通のKPIとすることが望ましい。	

グループ企業における報酬に関する情報開示の在り方

5.4.4

- グループとしての報酬政策に関する基本的な項目や、KPI の選定理由・算定方法等について開示することが検討されるべきである。

6 上場子会社に関するガバナンスの在り方

■ 本章の適用対象

- 上場子会社（いわゆる親子上場）は、一般株主との間の利益相反リスクについて特にその対応が問題となるため、ここでは特に上場子会社におけるガバナンスの在り方を取り上げる。
- 本章の記載のうち、一般株主との利益相反リスクへの対応を記載した部分は、支配株主を有する上場企業一般にも基本的に妥当するものと考えられる。
- ※ 「支配株主」の定義に該当しなくても、実質的な支配関係がある場合には、本章の趣旨を踏まえて適切なガバナンスの在り方を検討することが期待される。

ガイドライン
6.1.1

■ 上場子会社の利益相反構造

- 上場子会社においては、支配株主である親会社と上場子会社の一般株主の間に構造的な利益相反リスクが存在する。
- 下記①～③のような利益相反リスクが顕在化する局面においては、一般株主の利益が害されうるため、上場子会社における実効的なガバナンス体制の構築を通じ、一般株主の利益に十分配慮した対応を行うことが求められる。
- ※ 特に、親子間や兄弟間で事業が重複している場合や、親子の経営トップが兼務している場合はリスクが高まるため留意が必要。

6.1.3

【上場子会社において利益相反が生じうる具体的な場面】

	類型①：直接取引（②を除く）	類型②：事業譲渡・事業調整	類型③：支配株主による完全子会社化
取引イメージ			
利益相反関係	（現金預入れの場合） - 親会社は、できる限り低金利で子会社のキャッシュを活用したい。 - 子会社は、資本コストに見合う利子が支払われない限り、現金は自社の投資に活用したい。	- 親会社は、グループの全体最適のため、競合・重複事業をできる限り安価で整理したい。 - 子会社は、将来の収益性や事業継続性も勘案した、公正な対価が支払われない限り、事業譲渡・調整（縮小・廃業）はしたくない。	- 親会社は、できる限り安価で子会社株主から株式を取得し、完全子会社化したい。 - 子会社の一般株主は、将来のキャッシュフローなども勘案した上で、公正な価格が提示されない限り、買収に応じたくない。

※ 類型③については、「公正な M&A の在り方に関する指針－企業価値の向上と株主利益の確保に向けて－」（経済産業省）を参照。

■ 親会社における対応の在り方

グループの事業ポートフォリオ戦略の視点

ガイドライン
6.2.1

- － 親会社は、グループ全体としての企業価値向上や資本効率性の観点から、上場子会社として維持することが最適なものであるか、定期的に点検するとともに、その合理的理由や上場子会社のガバナンス体制の実効性確保（そのための選解任権限の適切な行使）について、取締役会で審議し、投資家に対して情報開示を通じて説明責任を果たすべきである。
- ※ 具体的な検討内容（完全子会社化や売却等の方針等を含む）の開示を行うことに支障がある場合には、上場子会社を維持することの合理的理由について、十分な議論が尽くされ、客観的に確認されていることをプロセスとして説明することも考えられる。

グループのリスク管理の視点

6.2.2

- － 親会社は、グループのリスク管理上必要な事項等については、上場子会社による独立した意思決定が担保されることを前提に、事前の協議を求めることも合理的である。

■ 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

6.3.1

- － 上場子会社においては、親会社と一般株主との間に利益相反リスクがあることを踏まえ、上場子会社としての独立した意思決定を担保するための実効的なガバナンス体制が構築されるべきである。

上場子会社における独立社外取締役の役割

6.3.2

- － 上場子会社の独立社外取締役には、業務執行を監督する役割を果たすための執行陣からの独立性に加え、一般株主の利益を確保する役割も期待されるため、親会社からの独立性も求められる。

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独立性基準）

6.3.3

- － 上場子会社の独立社外取締役については、10年以内に親会社に所属していた者を選任しないこととすべきである。

【独立社外取締役の独立性】

		取締役の属性		
		上場会社・子会社の業務執行者	親会社・兄弟会社の業務執行者	主要な取引先、多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント等の業務執行者
該当期	現在	独立性×	独立性× ^{注1}	独立性×
	最近 ^{注2} (1年以内)	独立性×	独立性× ^{注1}	独立性×
	過去（10年以内）	独立性× ^{注3}	独立性○ ⇒ 独立性×（10年以内に親会社の業務執行者であった者）	独立性○

（出典）東京証券取引所「独立役員に係る実務上の留意事項（2015年6月改訂版）」9頁の図を基に経済産業省において作成。

※ 濃青色部分に該当する場合、社外性なし（会社法2条15号参照）。

※ 濃青色部分に加え、水色部分に該当する場合、独立性なし（青太線枠内）。

※ 近親者や上場会社の経営を支配している自然人については省略。

（定義）「業務執行者」とは、業務執行取締役若しくは執行役員又は支配人その他の使用人を指す。

（注1）親会社の業務執行者でない取締役を含む。

（注2）実質的に「現在」と同様であるような場合を指す。1年以上前については「最近」には通常該当しない。

（注3）その就任前10年以内のいずれかの時において、株式会社又はその子会社の取締役、会計参与（会計参与が法人であるときは、その職務を行うべき社員）又は監査役であったことがある者（業務執行取締役等であったことがある者を除く。）にあつては、それらへの就任の前10年間も含む。

（上場子会社における独立社外取締役の選任）

- 上場子会社の独立社外取締役については、特に一般株主の利益を保護するという重要な役割を担える人物であるかを確認の上、その指名・選任が行われるべきである。

※ 一般株主の利益保護は、取締役としての善管注意義務に基づく重要な役割であり、こうした役割に関する意識を醸成していくことも重要である。

（上場子会社における適切な独立社外取締役を確保するための担保措置）

- 親会社は、上場子会社の独立社外取締役の選解任権限を行使するに当たっては、上場子会社のガバナンス確保に十分配慮すべきである。

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

- 上場子会社においては、利益相反リスクに対応するため、実効的なガバナンスの仕組みが構築されるべきである。
- 取締役会における独立社外取締役の比率を高めること（1/3 以上や過半数等）を目指すことが基本であるが、それが直ちに困難な場合においても、重要な利益相反取引については、独立社外取締役（又は独立社外監査役）

ガイドライン
6.3.3

6.3.4

を中心とした委員会で審議・検討を行う仕組みを導入することが検討されるべきである。

上場子会社による情報開示の在り方

ガイドライン
6.3.5

- － 上場子会社は、そのガバナンスの方策について、投資家への説明責任や資本市場からの信頼確保の観点から積極的に情報開示すべきである。

■ 上場子会社経営陣の指名の在り方

上場子会社に求められる対応

6.4.2

- － 上場子会社の経営陣については、上場子会社の企業価値向上に貢献するかという観点から、上場子会社が独立した立場で、その後継者計画を策定し、候補者の指名を行うべきである。
- － その際、親会社と連携することは合理的であるが、親会社から提案された候補者についても、その適格性について客観的に判断すべきである。

上場子会社の指名委員会と親会社との関係

6.4.3

- － 上場子会社の指名委員会は、上場子会社の企業価値向上にとって最適な経営陣の指名が行われるよう、親会社からの独立性が実質的に担保されるべきである。

■ 上場子会社経営陣の報酬の在り方

上場子会社に求められる対応

6.5.2

- － 上場子会社の経営陣の報酬政策については、上場子会社としての企業価値の向上への適切なインセンティブとなるよう、上場子会社において独立した立場で検討されるべきである。

上場子会社の報酬委員会と親会社との関係

6.5.3

- － 上場子会社の報酬委員会は、上場子会社にとって最適な報酬設計が行われるよう、親会社からの独立性が実質的に担保されるべきである。

