

事務局説明資料①

(グループガバナンスに関するアンケート結果について)

2018年5月25日

企業アンケート調査の概要（第3回研究会事務局資料を再掲）

アンケート調査の目的

- CGSガイドラインで提言されている主要項目について、企業の取組状況を把握する。
- コーポレートガバナンスに関する主要事項について、企業の課題認識を把握する。
- 昨年のアンケート調査時からの変化を把握する。

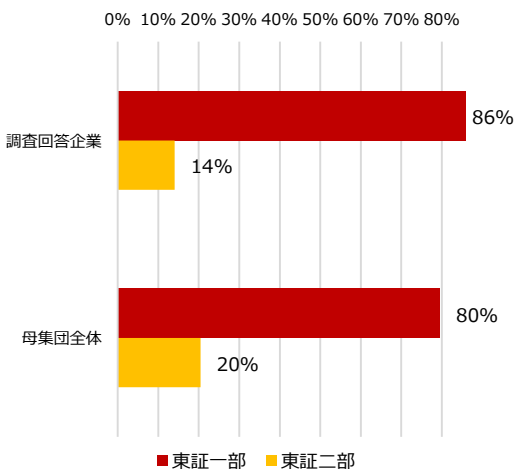
調査の概要

【名称】 平成29年度 コーポレートガバナンスに関するアンケート調査
 【対象】 東証1部・2部上場企業（計2,569社）
 【期間】 2017年12月26日～2018年1月25日
 【方法】 コーポレートガバナンス担当部署に調査票を郵送し、郵送又はメールで回答
 【回答数】 941社（有効回答率36.6%）
 （※PwCあらた有限責任監査法人への委託により実施）

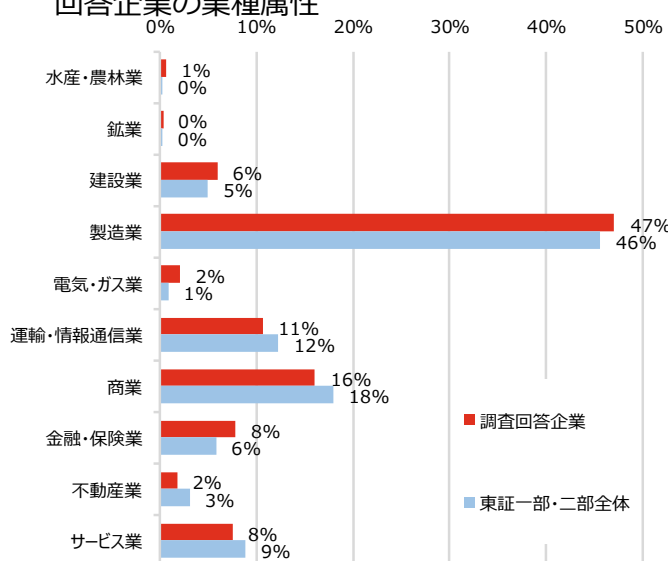
（参考）前回アンケート調査の概要

【名称】 平成28年度 コーポレートガバナンスに関するアンケート調査
 【対象】 東証1部・2部上場企業（計2,502社）
 【期間】 2016年8月25日～2016年9月30日
 【方法】 コーポレートガバナンス担当部署に調査票を郵送し、専用URLにアクセスして回答
 【回答数】 874社（有効回答率34.9%）

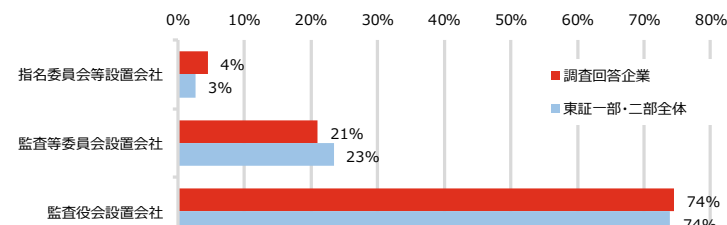
回答企業の上場市場ごとの内訳



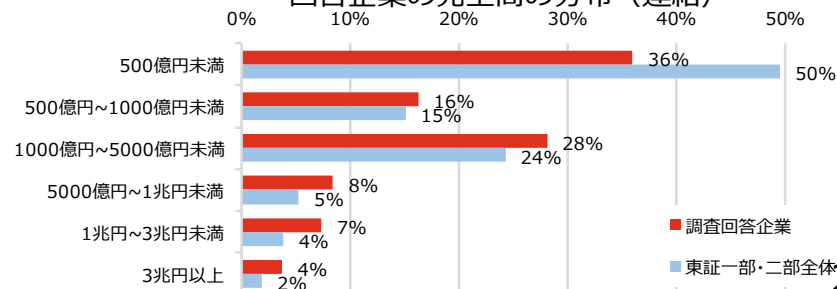
回答企業の業種属性



回答企業の機関設計



回答企業の売上高の分布（連結）

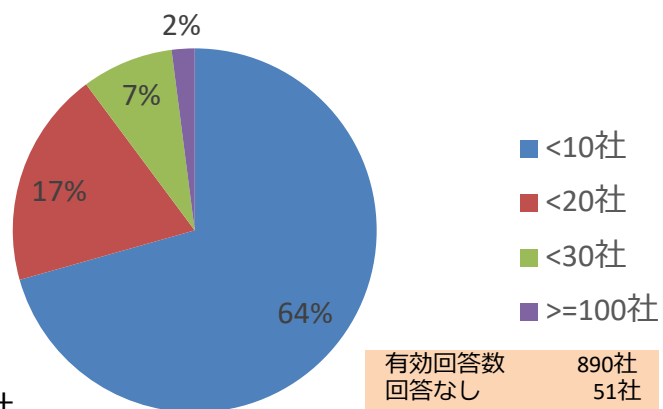


連結子会社数、資本関係

- 子会社数は、国内、国外ともに10社未満が約3/4。
- 国内、国外の合計の子会社数は、平均で約40社（国内約18社、国外約24社）。

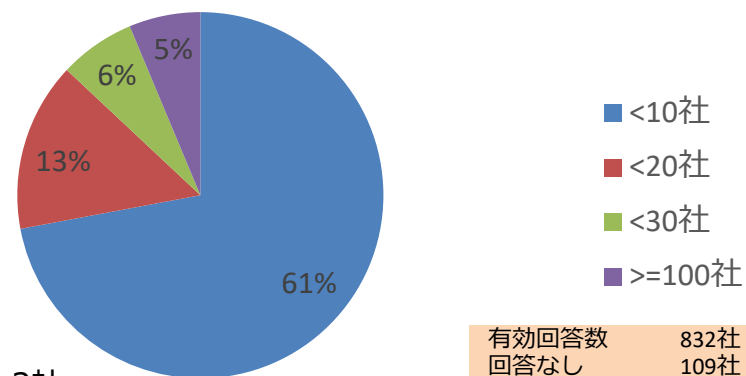
問65. 国内および国外に所在する連結子会社数、およびその資本関係をご回答ください。（実数を記入）

<国内>



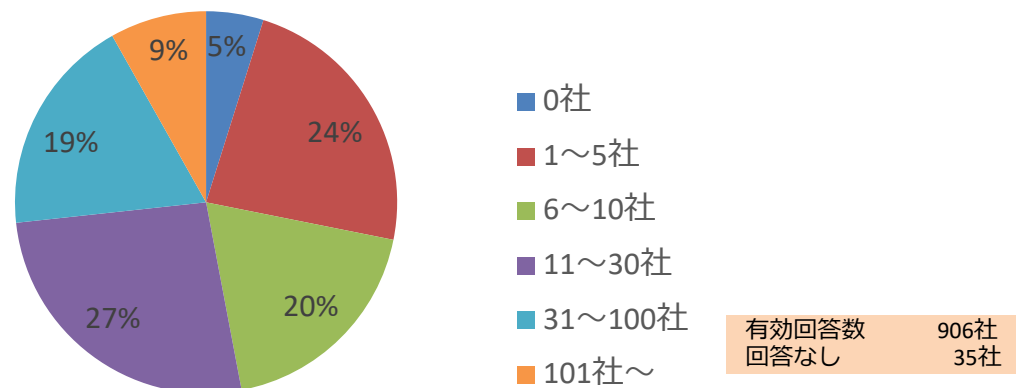
平均：17.6社

<国外>



平均：24.2社

<合計>

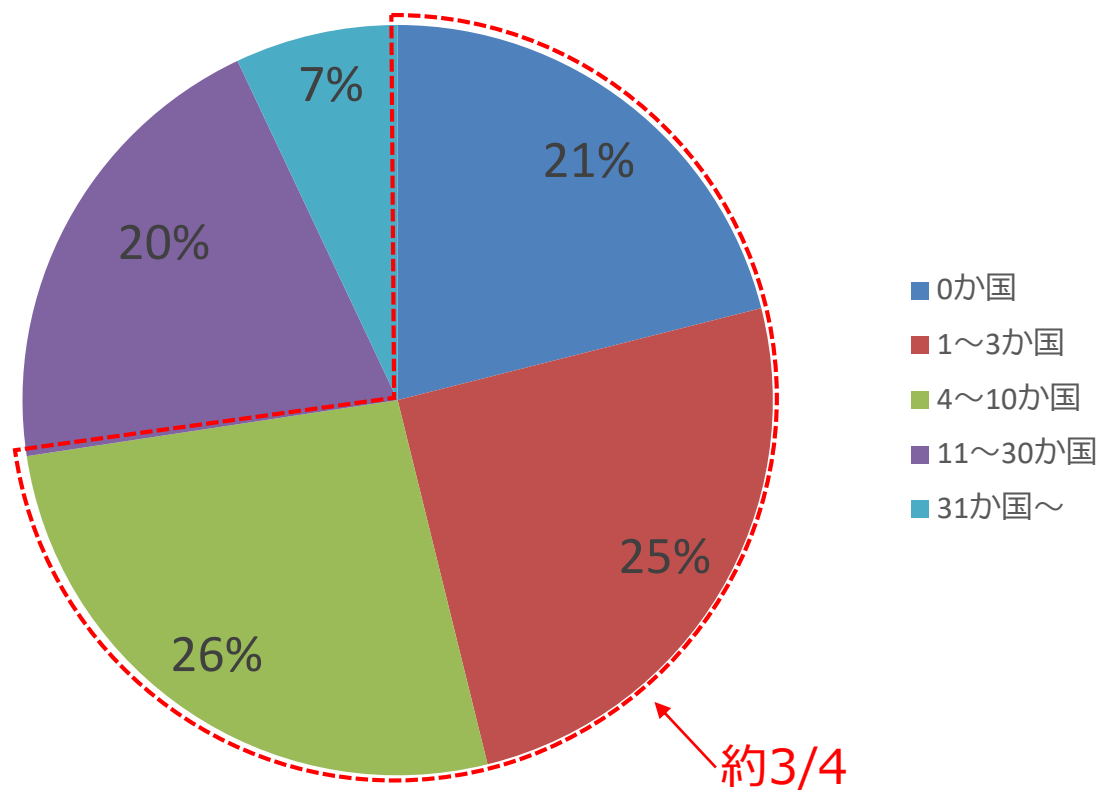


平均：39.6社

海外拠点が存在する国の数

- 海外拠点が存在する国の数は、10か国以下の企業が約3/4。平均で約9か国。

問66. 海外子会社、海外支店等の海外拠点が所在する国の数をご回答ください。（実数を記入）

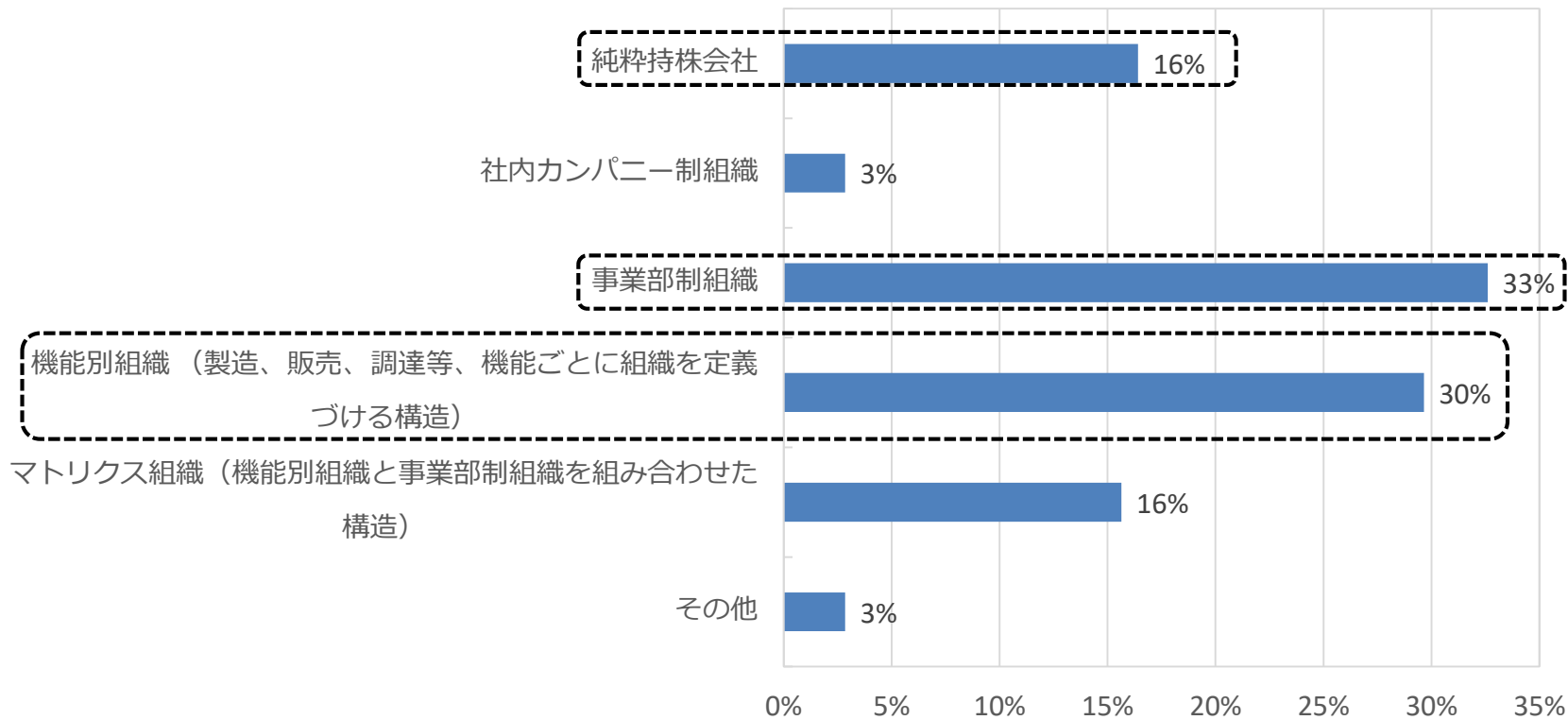


有効回答数	869社
回答なし	72社

企業組織形態

- 事業部制組織、機能別組織が多く、それぞれ約3割。純粋持株会社は16%。

問67. 貴社の組織形態をご教示ください。 (1つ選択。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

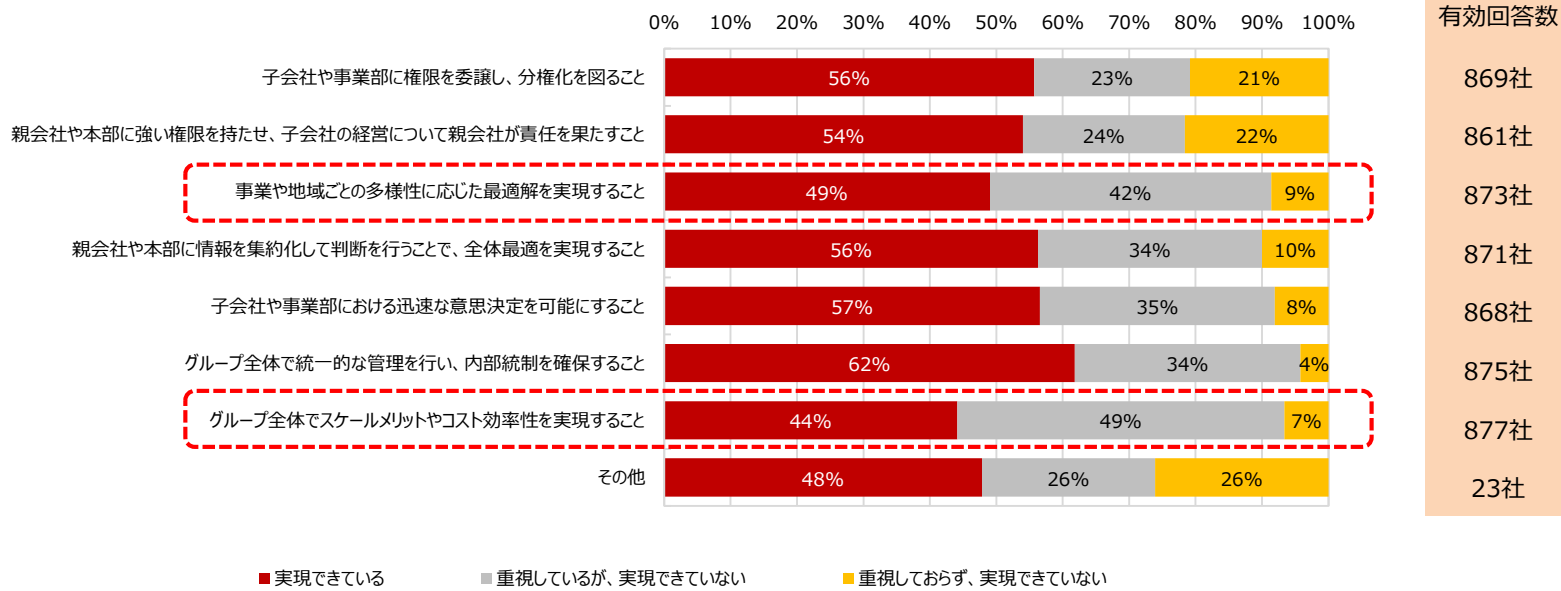


有効回答数 914社
回答なし 27社

企業グループの全体設計に関して重視していること

- 実現できているという回答が最も多いのは、「グループ全体で統一的な管理を行い、内部統制を確保すること」。
 - 一方、重視しているが実現できていないという回答が最も多いのは、「グループ全体でのスケールメリットやコスト効率性の実現」、次に「事業や地域ごとの多様性に応じた最適解の実現」。
- ⇒グループ全体としての効率性と多様性への配慮のバランスが課題と考えられる。

問68. 貴社の企業グループの全体設計に関して重視していること、および、それが実現できているかどうかをご教示ください。
(A~Hのそれぞれについて、1~3から1つ選択。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)



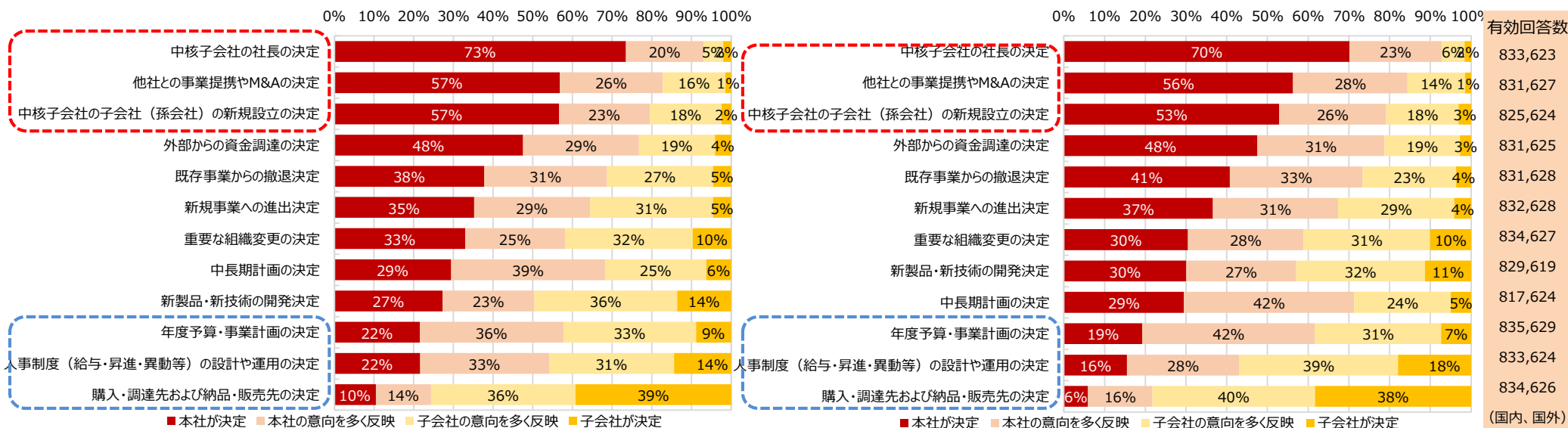
中核子会社に関する意思決定事項への本社の関与状況

- 中核子会社の社長の決定、他社との事業提携やM&Aの決定、孫会社の新規設立の決定等、**グループ設計に関わる事項**については、**本社の関与が強い傾向**。
- 一方、年度予算・事業計画の決定、人事制度の設計や運用の決定、購入・調達先および納品・販売先の決定等、**事業運営に係る事項**については、**本社の関与が弱い傾向**。
- 国内と国外の差は、あまり見られない。

問69. 国内・国外の中核子会社（例、事業会社・・・代表的な100%子会社、純粋持株会社・・・代表的な傘下子会社）に関する意思決定事項についての本社の関与状況をご教示ください。

国内

国外

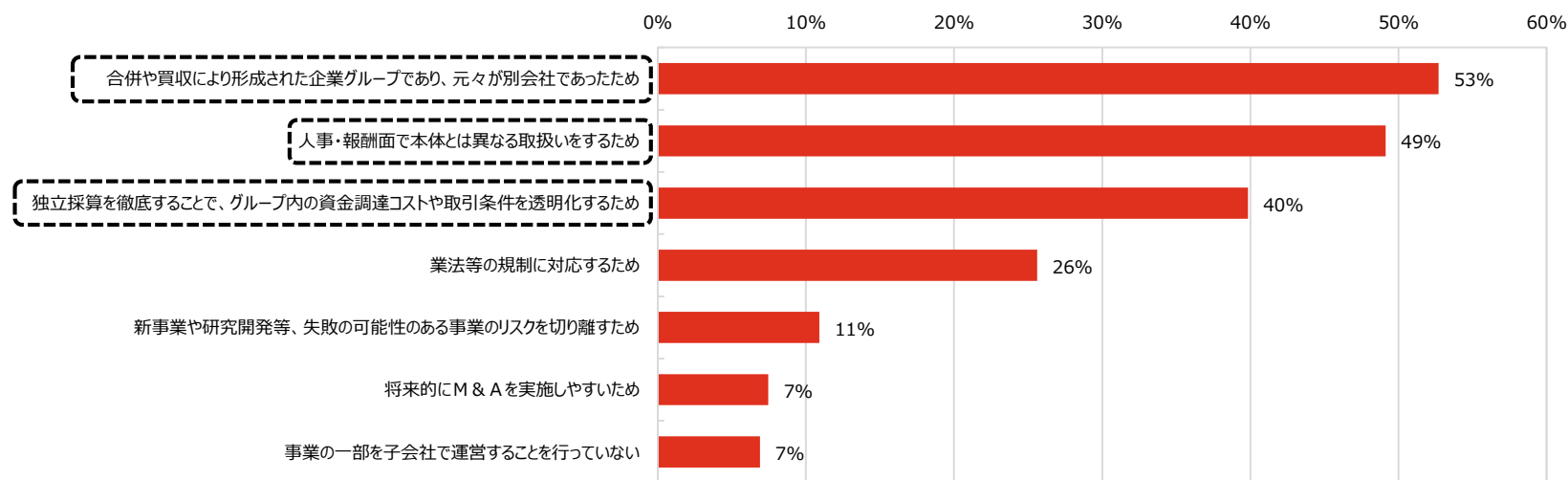


有効回答数
 833,623
 831,627
 825,624
 831,625
 831,628
 832,628
 834,627
 829,619
 817,624
 835,629
 833,624
 834,626
 (国内、国外)
 (社)

グループの事業の一部を子会社で運営している理由

- 「合併や買収により形成された企業グループであり、元々が別会社であったため」という理由が5割強。
- そのほかには、「人事・報酬面で異なる取扱いをする」、「独立採算を徹底することによるグループ内の資金調達コストや取引条件の透明化」といった理由が挙げられている。

問70.グループの事業の一部を子会社で運営している理由をご教示ください。
(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)



有効回答数 871社
回答なし 70社

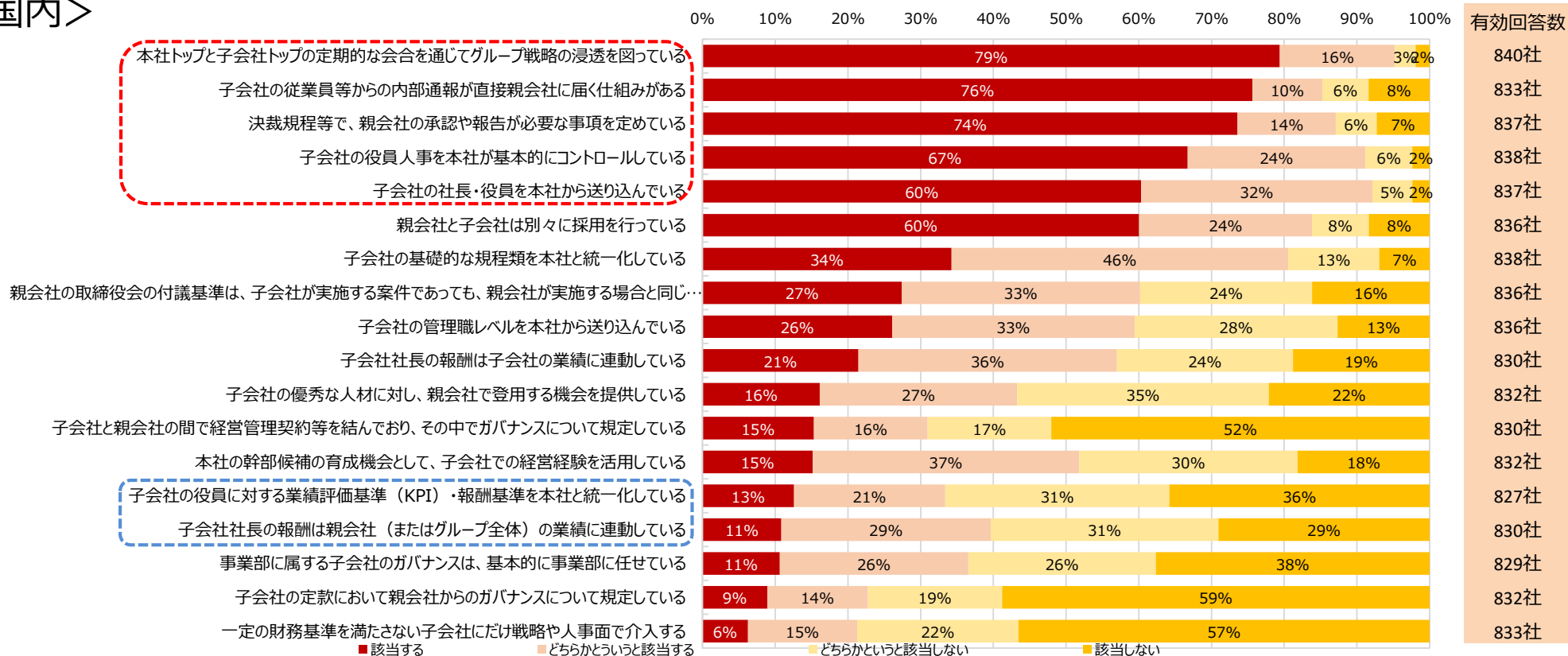
中核子会社のガバナンス（国内）

- 本社トップと子会社トップの定期的な会合、内部通報、決裁規定等の**制度面の整備**や、子会社の社長、役員等の**人事面のガバナンス**は親会社によりグループ大で行われる傾向があると言える。
- 一方、役員の報酬については、本社とのKPIの統一化等はあまり行われていない。

問71. 国内・国外の中核子会社（例. 事業会社・・・代表的な100%子会社、純粹持株会社・・・代表的な傘下子会社）のガバナンスに関する事項の状況をご教示ください。

1. 該当する 2. どちらかという該当する 3. どちらかという該当しない 4. 該当しない のうち、最も近い番号を記入してください。

<国内>



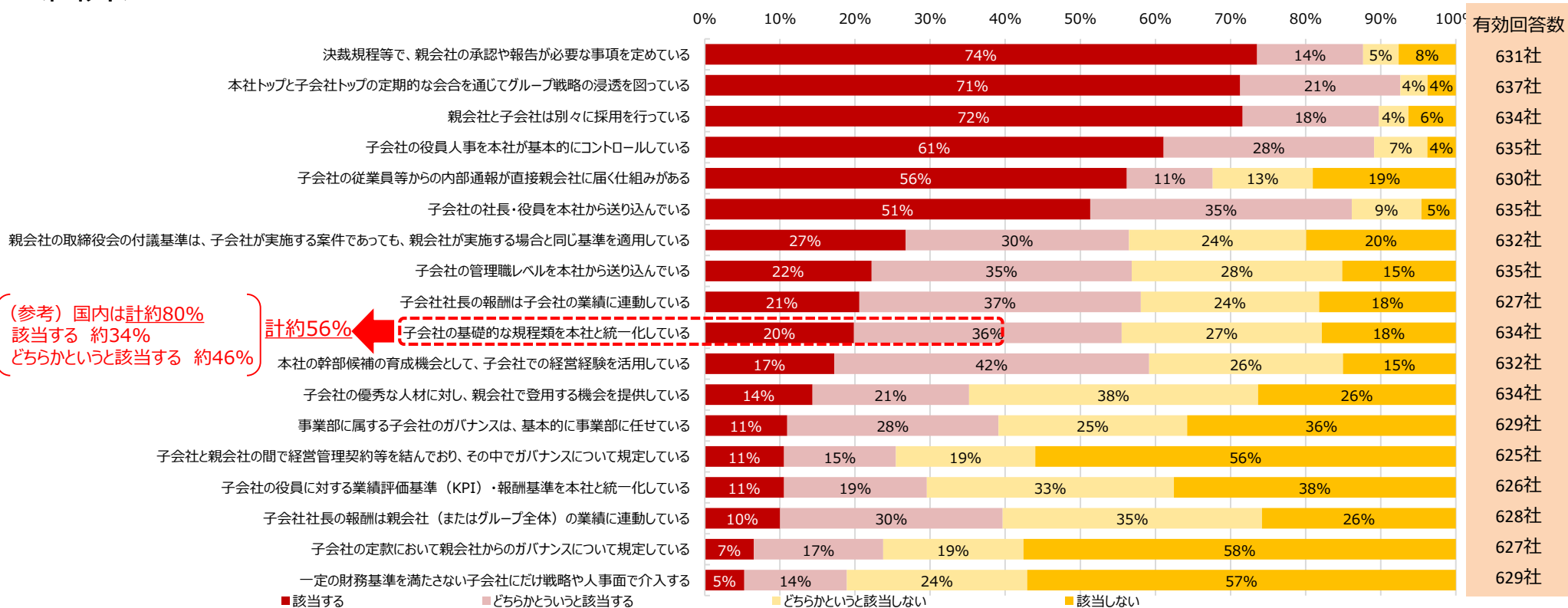
中核子会社のガバナンス（国外）

- 全体的な傾向は、国内とほぼ同じ。
- 「子会社の基礎的な規程類を本社と統一している」と回答した企業は、国内よりも低い。

問71. 国内・国外の中核子会社（例. 事業会社・・・代表的な100%子会社、純粹持株会社・・・代表的な傘下子会社）のガバナンスに関する事項の状況をご教示ください。

1. 該当する 2. どちらかという該当する 3. どちらかという該当しない 4. 該当しない のうち、最も近い番号を記入してください。

<国外>



グループガバナンスに関する課題や問題意識①

問72. グループガバナンスに関連して、特に課題に感じている点や問題意識がありましたらご教示ください。
(自由記述。以下の空欄に記入)

本社による グリップ強化	<ul style="list-style-type: none">✓ 親会社による<u>グリップの強化</u>／<u>子会社の実質的な管理、ガバナンスの統一化</u>が課題。【複数】✓ 本社サイドからの<u>牽制機能が弱い</u>。<u>CEOロールの人材不足</u>により、グリップしきれない。組織的にも未整備。【放送】
遠心力と求心力の バランス	<ul style="list-style-type: none">✓ <u>遠心力と求心力の程よいバランス</u>設計。【医薬品】✓ 親会社による統制と子会社への権限委譲／<u>シナジーと子会社自治のバランス</u>（人材、新規事業、投資計画、借入など）【複数】
グループ・ ガバナンスの 推進体制	<ul style="list-style-type: none">✓ 独立した専門の部門が必要／<u>グループガバナンスを実行する人材</u>の確保・育成が課題【複数】✓ 国内外のすべての子会社の<u>ガバナンス体制・運用状況を一括管理している部門がない点</u>。【医薬品】✓ 子会社の管理レベルを監査法人より求められるが、<u>子会社（非上場）の人員・体制不足</u>により、負担感が大きい【製造業】✓ <u>小規模子会社における人的制約</u>のもとでのガバナンス体制の構築・運用【金属】
事業の特性 との関係	<ul style="list-style-type: none">✓ 統一的な管理が必要な部分と、<u>国・地域や業態による違いから、統一化できない部分</u>があり、その見極めが困難。【化学】✓ グループ各社の<u>業務実態に応じたグループガバナンス運営面の一層の高度化</u>を推進すべきものと考えている。【金融】
M&Aとの関係	<ul style="list-style-type: none">✓ <u>買収した会社における内部統制体制の整備</u>／【複数】✓ <u>買収した子会社に対するガバナンスの周知や運用の一体化</u>／<u>親会社の文化を浸透させることの難しさ</u>。【複数】✓ <u>グループシナジーの更なる発揮</u>に向けたグループガバナンス体制の見直し、グループ会社の関係性の多様さ（歴史的、人的）があるなかで、何をガバナンスの目線に置いて、一貫性のある管理を行っていけば良いか、という点【不動産】✓ M&Aを通じて子会社化された会社が多く、<u>傘下になってからの経過時間に応じて規定や制度等の本社との統一が図られる傾向</u>がある。従って全部が統一された規定とはなっていない状況【電気機器】
後継者計画	<ul style="list-style-type: none">✓ 持続的成長をしていく上で必要な経営理念や経営戦略を踏まえた<u>最高経営責任者等の後継者計画が課題</u>と感じている。【薬品】

グループガバナンスに関する課題や問題意識②

問72. グループガバナンスに関連して、特に課題に感じている点や問題意識がありましたらご教示ください。
(自由記述。 以下の空欄に記入)

	方向性、 基準の統一	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域や国、風土、文化、宗教の違いのため、グループとしての一体感と方向性、基準の統一化が難しい。 【複数】
	ルール、 体制の整備、 遵守	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 海外子会社のコンプライアンス、内部統制、リスクマネジメントの体制の整備が課題。【複数】 ✓ グループ管理規定、各社の規定の整備 (特に国外) が課題。【建設】 / 権限規程はあるが、細かく定められていない項目も多く整備が必要。【繊維】 / 海外子会社は2つの中核子会社の子会社となっており、当社(親会社)から直接管理する体制となっていない。【金融】 ✓ 国内外の法体系、文化の違いのため、グループのルールを海外子会社に理解、遵守させることが難しい。 遵守状況の確認も難しいと考えている。【複数】
	海外子会社の 状況の確認	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 海外子会社については、各国の法令、制度、慣習の違いがあり、タイムリーな状況の把握にも気を付ける必要がある。【化学】 ✓ 主要な海外子会社(事業会社)の業績管理(親会社として実績情報を逐次把握すること)【医薬品】
海外子会社の 管理	人材の活用	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 特に海外子会社においては管理部門の上級職員も含めて人材の流動性が高く、知識面・倫理面のレベル維持に苦心している。【電気機器】 ✓ 海外子会社等のCEOのグループ経営への参画、海外子会社等の優秀人材のグループレベルでの活用【金融】
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 世界中の各国に現地法人を設置しており、それぞれの現地法人において、現場レベルでコーポレートガバナンス・法令遵守の活動に取り組んでいるが、国・法人によって取り組みのレベルに差が見られるため、これをいかに高位平準化させていくか。また、実効性の高い取り組みを、いかに効率的に(現場に膨大な管理工数をかけさせずに)実現するか。【輸送用機器】 ✓ 親会社による海外子会社の管理に関し、ふさわしい報告先のあり方、日本人才オフィサーの関与、現地法人人才オフィサーへの授権範囲、適切なインセンティブの付与、従業員等のモラル低下の抑止、贈賄禁止の徹底、越境での個人情報保護、人権課題への対応、SDGs 課題へのグループとしての取り組みなど【電気機器】 ✓ 人材投与や報酬設計の自由度などの面において、日本的な経営方法では必ずしも競争優位を獲得できないという危惧がある。【化学】 ✓ 特に国外子会社で問題が発生した際に、本社がどこまで関与すべきか等の判断が難しい。【エネルギー】

グループガバナンスに関する課題や問題意識③

問72. グループガバナンスに関連して、特に課題に感じている点や問題意識がありましたらご教示ください。
(自由記述。以下の空欄に記入)

会社形態の変更との関係

- ✓ 指名委員会等設置会社に移行したほか、当社を中心とする経営執行体制とすべく、**事業部門制・CXO制**を導入した。想定範囲内ではあるものの、事業部門制・CXO制導入により、グループ各社と事業部門との間の調整コストが増加しており、**調整コストを低減させつつ、新しい経営執行体制の実効性を上げることが必要**と考えている。【金融】
- ✓ ①持株会社への移行に伴う円滑なガバナンス体制の構築と運営。②ホールディングカンパニー（HD）による子会社の業績評価やその透明性確保。③業種・業態が異なる様々な子会社に対する評価指標や評価基準の策定。④役職が増える一方で、適正な人材が不足。例えば、**(非常勤) 監査役**の配置。⑤子会社役員、とくに上場子会社における人材不足と次期社長候補者育成。⑥孫会社業績への関与についてHDが子会社の業績を鑑みていかに指導することができるか。または直接HDが関与せずに子会社に任せる際のデメリットの解消方法。例：赤字業績の子会社における黒字業績の孫会社の運用・指導。【運送業】

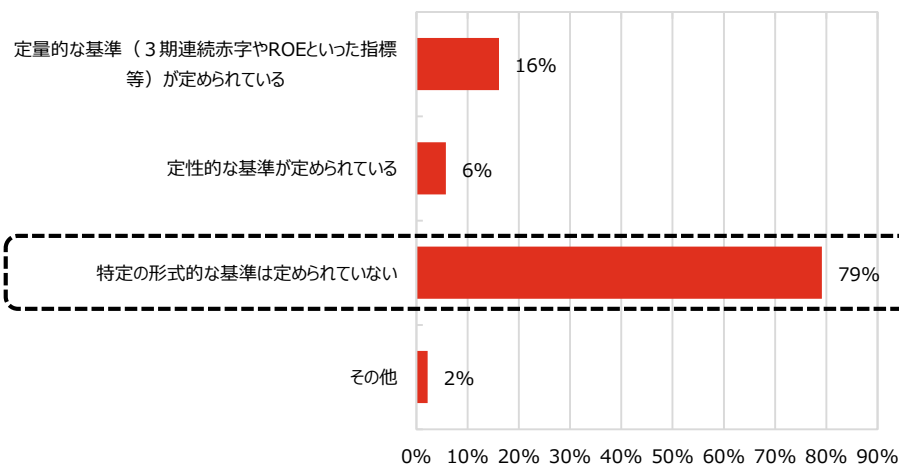
その他

- ✓ どのように進めるべきか見当がつかない。【外資系IT】
- ✓ 全体最適と個別最適とのバランス 【電気機器】
- ✓ グループガバナンスの枠を超えて、グループ外のサプライチェーンも含めたガバナンスに課題あり【化粧品】
- ✓ 現時点では特になし。グループ管理の重要性は認識するも、**今はグループ各社毎のガバナンス強化が最優先**。【運送業】
- ✓ 関係会社管理規程を定め、子会社管理を行っているが、何をどこまで報告し、承認するか、そしてどの機能軸が、それを取りまとめ、規定の所管部署である経営企画部にどのように伝えるかがクリアになっていない部分がある。【輸送用機器】
- ✓ グループガバナンスに関する基準等を整備するだけでなく、その後の運用こそが重要であり、透明、公正な企業体制確立のために、本社からのきめ細やかなフォローが必要。【建設】
- ✓ グループ各社に対する関与度の設定、国内会社か国外会社か、また各社の事業特性や規模、出資比率等を踏まえて親会社同様の規程・制度の導入の要否や、経営アセスメントへの関与度を継続的に検討する必要がある。【建設】
- ✓ 親会社の役職員が子会社の社外取を兼ねる場合の関与度合【エネルギー】
- ✓ グループ内のコミュニケーションの改善、グループ内の情報伝達の改善【化学】

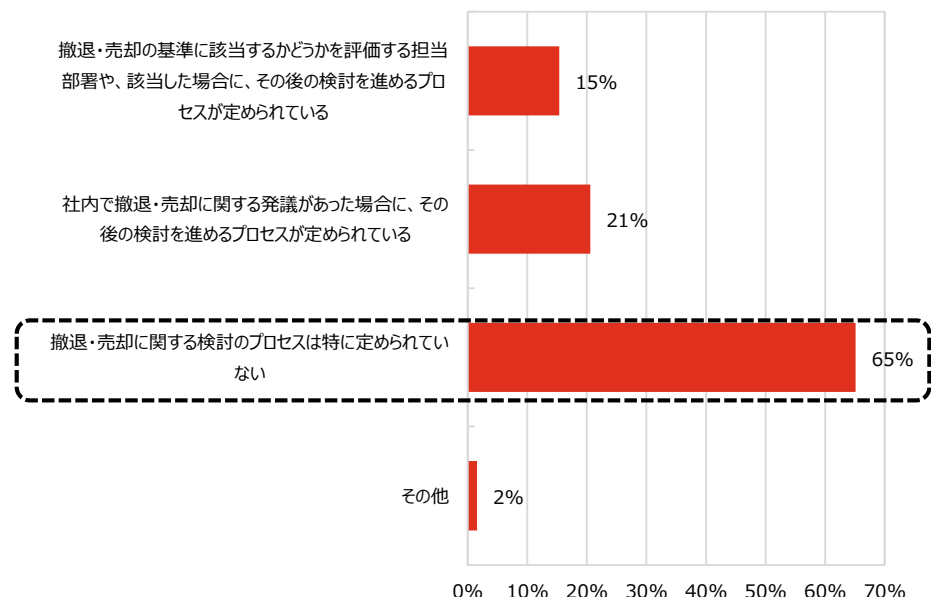
事業からの撤退・売却を検討する際の基準・プロセス

- 一部の事業からの撤退・売却について、検討の俎上に載せるための特定の**形式基準**（一次的スクリーニングの基準）や、**検討のプロセスが定められていない**という企業が多い。
- 事業ポートフォリオの見直しについて、**「仕組み化」されていない**ことが示唆される。

問74. 一部の事業からの撤退・売却について、検討の俎上に載せるための基準をご教示ください。
 （複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入）



問75. 一部の事業からの撤退・売却について、社内で検討するプロセスをご教示ください。
 （複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入）

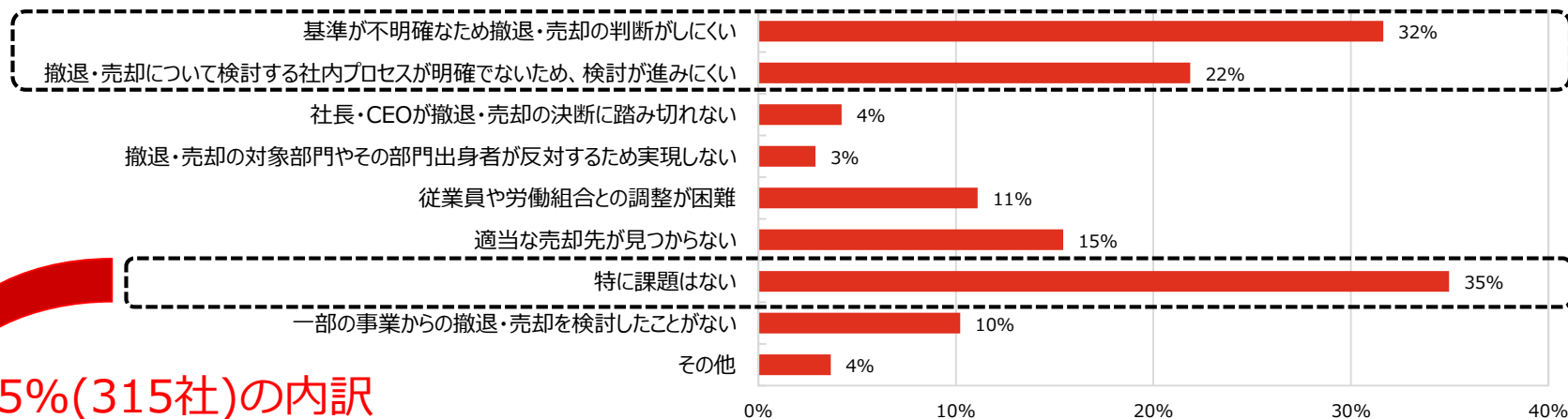


有効回答数 901社
 回答なし 40社

事業からの撤退・売却を行う上での課題

- 事業からの撤退・売却を行う上での課題として多かったのは、基準やプロセスが明確でないため、判断しにくい、検討が進みにくいというもの。
- 一方、特に課題はないという企業も1/3強存在する。
- 特に課題はないという企業の8割強が、特定の形式基準又はプロセスがないと回答しており、事業ポートフォリオの見直し（の「仕組み化」）の必要性について意識されていない可能性も示唆。

問73. 一部の事業からの撤退・売却を行う上で、課題となる事項をご教示ください。



35%(315社)の内訳

設問74で「特定の形式的な基準は定められていない」と回答（239社）

65社<基準なし>

174社<基準・プロセス両方なし>

16社<プロセスなし>

60社<基準、プロセスあり>

特に課題はないという企業の8割強（255/315社 ≒81%）は、特定の形式的な基準またはプロセスがないと回答

設問75で「検討のプロセスは特に定められていない」と回答（190社）

クロス集計①（子会社数 × 企業グループの全体設計）

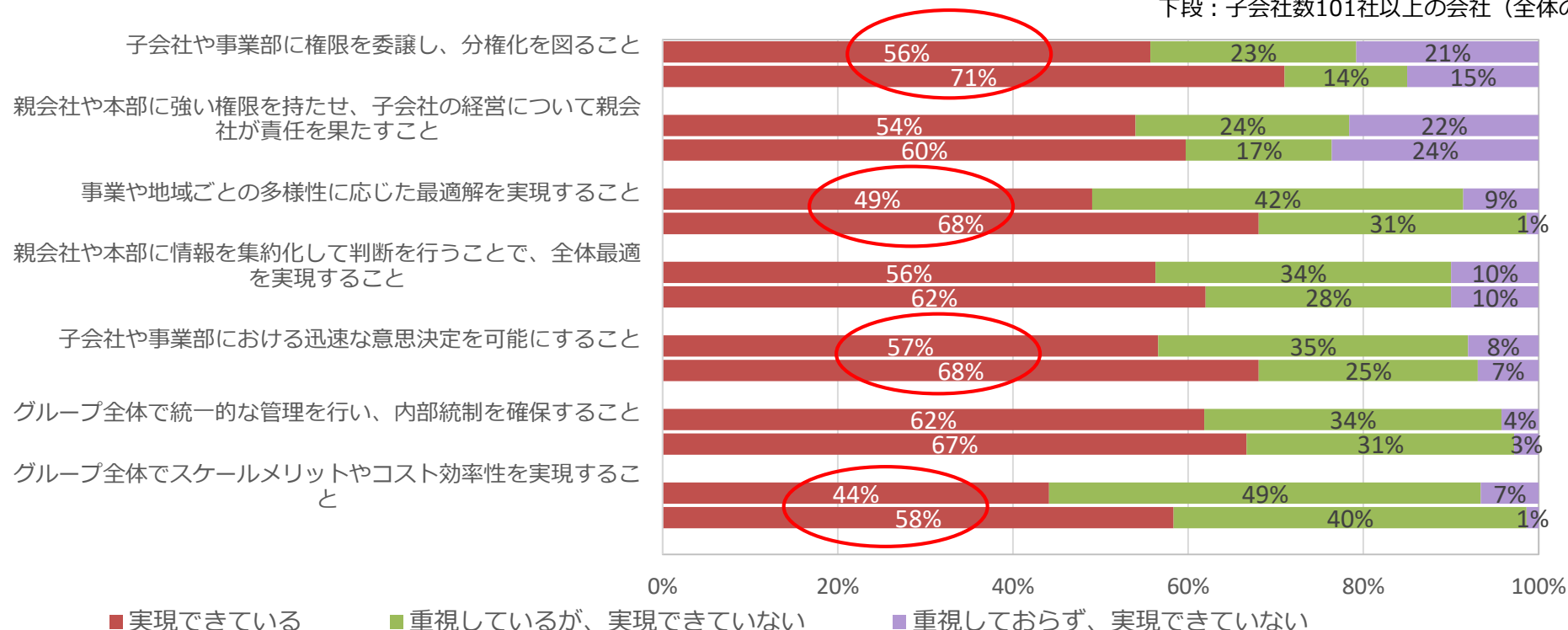
- 子会社（国内・国外）の数が多企業は、子会社や事業部への権限委譲、事業や地域ごとの多様性への配慮、子会社や事業部における迅速な意思決定が実現できているという回答が比較的多く、子会社への権限委譲（分権化）が進んでいる傾向が見られる。
- 「グループ全体のスケールメリットやコスト効率性を実現できている」という回答も、子会社数が多い企業の方が進んでいる傾向。
- なお、海外子会社数が多い企業についても、同様の傾向がみられる。

問68.貴社の企業グループの全体設計に関して重視していること、および、それが実現できているかどうかをご教示ください。

（A～Hのそれぞれについて、1～3から1つ選択。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入）

上段：全体

下段：子会社数101社以上の会社（全体の約1割）



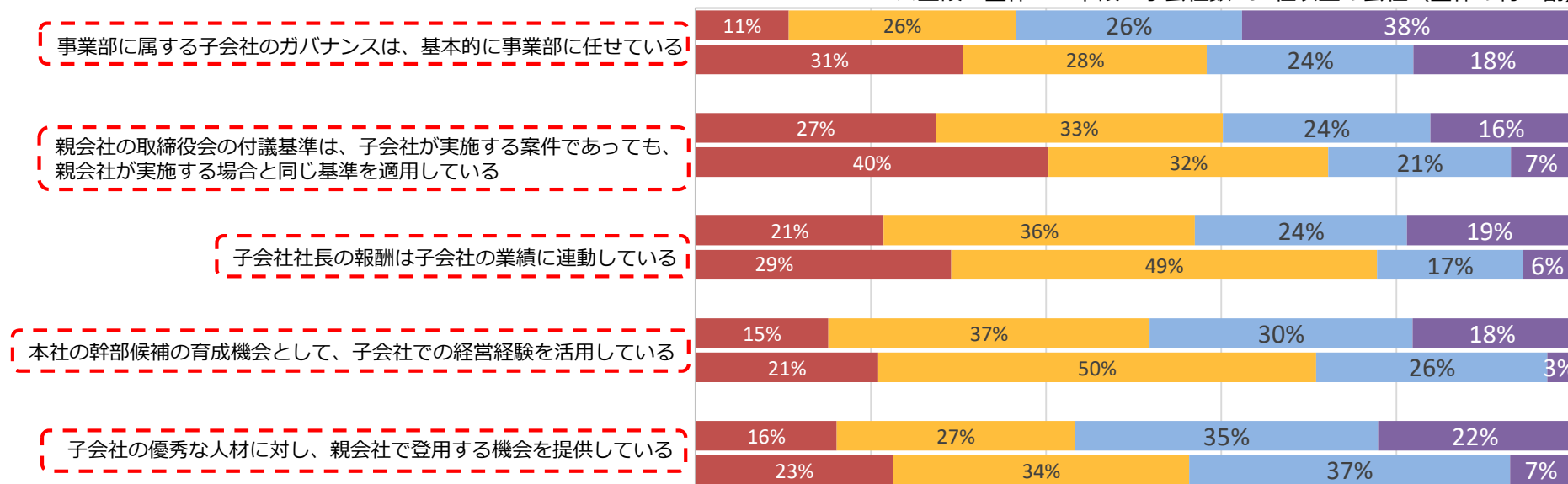
クロス集計②（子会社数 × 国内の中核子会社のガバナンス）

- 子会社（国内・国外）の数が多企業は、比較的、事業部に属する国内中核子会社のガバナンスを事業部に委任する傾向が強い。
- また、子会社数が多い企業では、本社幹部候補の育成機会としての子会社経営経験の活用や、子会社の人材の親会社での登用等が比較的活発であり、国内の中核子会社はグループの人事管理に比較的寄与していることが示唆される。
- なお、海外子会社数が多い企業についても、傾向は同様である。

問71. 国内の中核子会社（例. 事業会社・・・代表的な100%子会社、純粋持株会社・・・代表的な傘下子会社）のガバナンスに関する事項の状況をご教示ください。

1. 該当する 2. どちらかという該当する 3. どちらかという該当しない 4. 該当しない のうち、最も近い番号を記入してください。

※上段：全体 下段：子会社数101社以上の会社（全体の約1割）



[]: 子会社数が101以上の会社において、傾向が強い

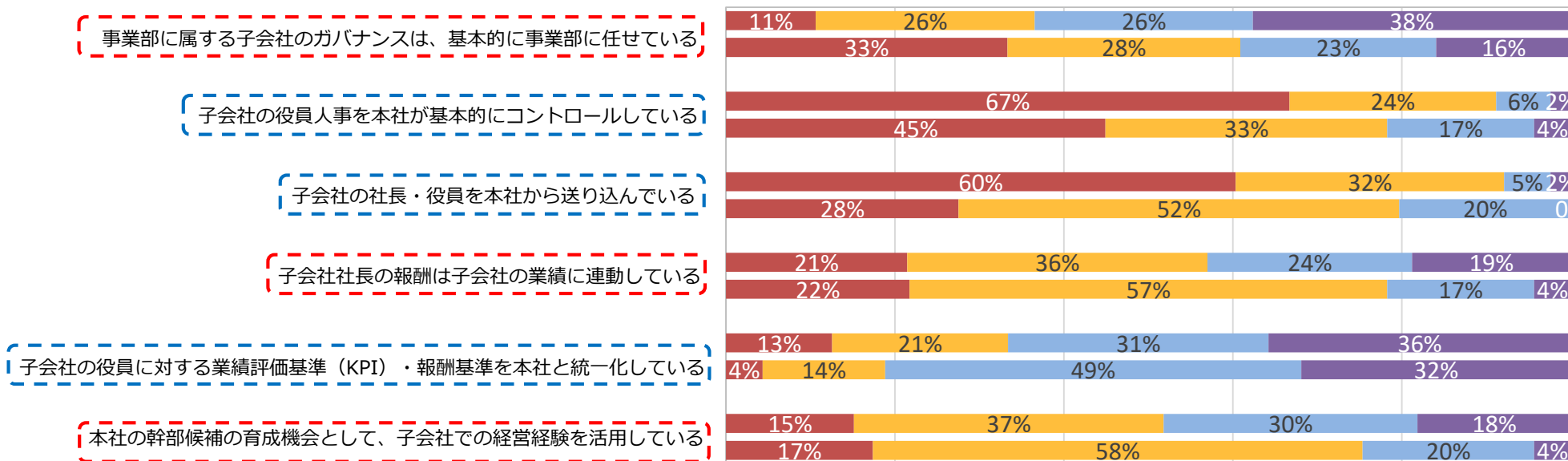
0% 該当する 20% どちらかという該当する 40% どちらかという該当しない 60% 80% 100% 該当しない

クロス集計③（子会社数 × 海外の中核子会社のガバナンス）

- 子会社（国内・国外）の数が多い企業は、比較的、事業部に属する海外中核子会社のガバナンスを事業部に任せている傾向が強い。
- 一方、子会社の役員人事のコントロール、子会社の社長・役員の本社からの送り込み、KPI・報酬基準の本社との統一化を行う傾向は弱い。つまり、子会社数が多い会社は、海外中核子会社の人事・報酬面でのコントロールが弱いことが示唆される。
- なお、海外子会社数が多い企業についても、傾向は同様である。

問71. 国外の中核子会社（例. 事業会社・・・代表的な100%子会社、純粹持株会社・・・代表的な傘下子会社）のガバナンスに関する事項の状況をご教示ください。 1. 該当する 2. どちらかという該当する 3. どちらかという該当しない 4. 該当しないのうち、最も近い番号を記入してください。
※上段：全体 下段：子会社数101社以上の会社（全体の約1割）

※比較的大きな差が出たものを抜粋



0% 20% 40% 60% 80% 100%
 ■ 該当する ■ どちらかという該当する ■ どちらかという該当しない ■ 該当しない