

# 「稼ぐ力」の強化に向けた コーポレートガバナンス研究会 第5回事務局説明資料 参考資料集

2025年1月21日

経済産業政策局産業組織課

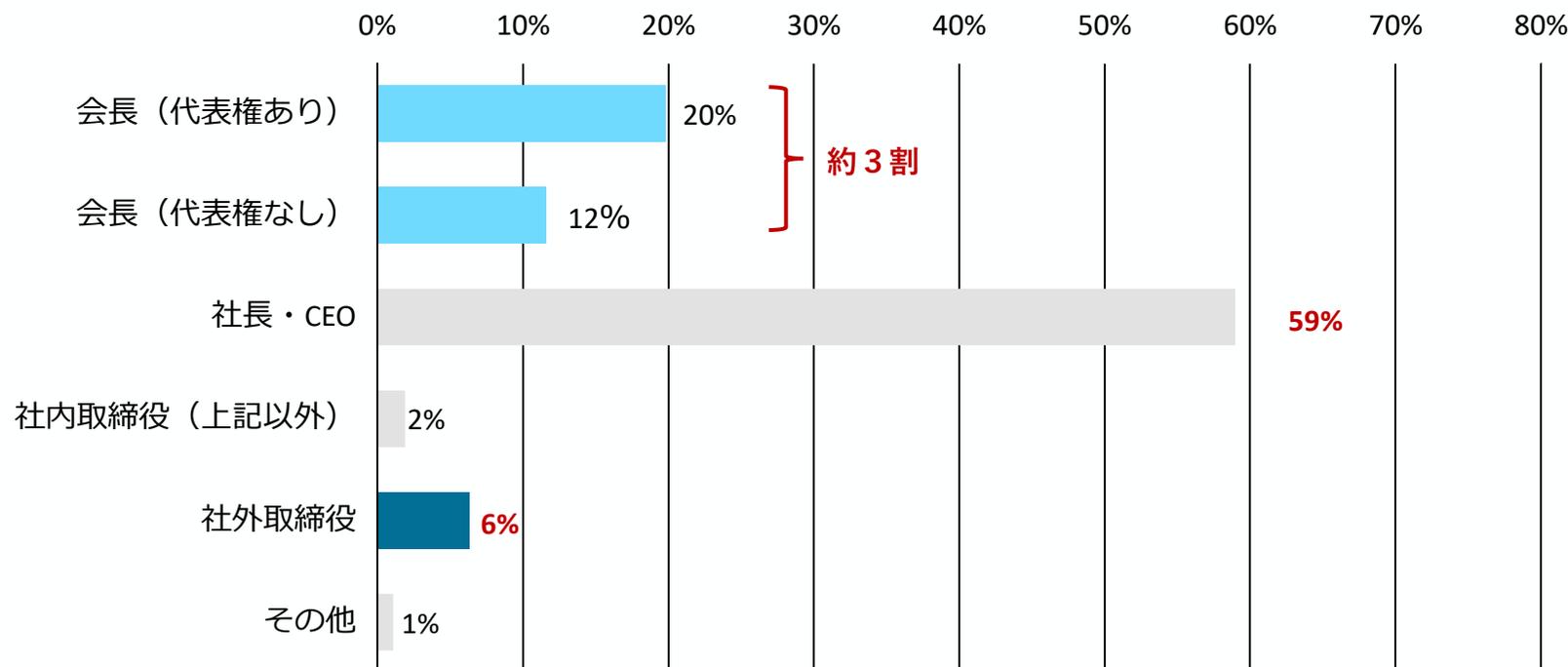
# 取締役会の議長の属性

議長／筆頭  
社外取締役

- 取締役会議長が社外取締役である企業は1割未満（6%）。
- 取締役会議長が社長・CEOである企業は約6割、会長である企業は約3割。

## 取締役会の議長の属性

有効回答数：454社



※プライム市場上場会社のみ集計

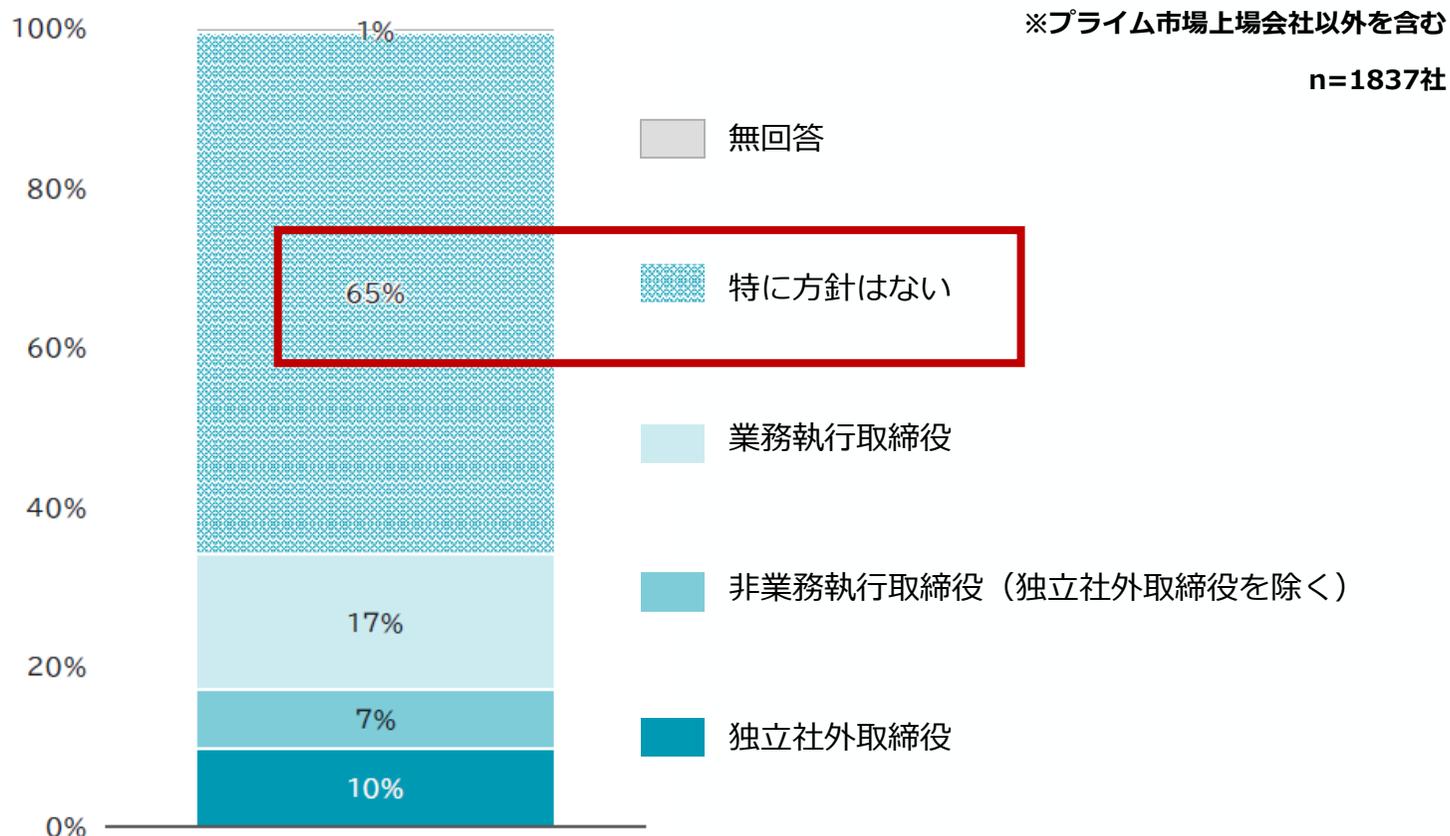
(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

# 議長として望ましいと考える属性

議長／筆頭  
社外取締役

- 将来的な方針として、特に方針はないとする企業が65%。

## 取締役会の議長として望ましいと考える属性



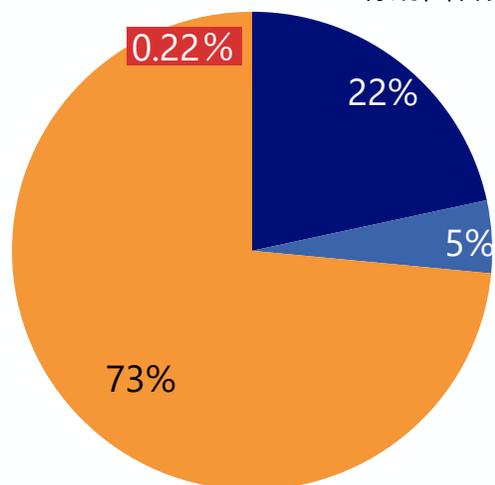
# 筆頭独立社外取締役の選任状況

議長／筆頭  
社外取締役

- 筆頭独立社外取締役を選任している企業は、約2割。

## 筆頭独立社外取締役の選任状況

※プライム市場上場会社のみ集計  
有効回答数：450社



- 選任している
- 選任していないが、今後選任する予定がある
- 選任しておらず、今後も選任する予定はない
- 社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない

## 筆頭独立社外取締役の選任理由

### 【選定の目的】

- 取締役会の独立性向上と、執行・社外取締役間の連携強化のため。
- 独立社外取締役会議を主導するため。
- 独立かつ客観的な観点から情報交換・認識共有を図ることを目的として、筆頭独立社外取締役を議長とした独立社外取締役のみで構成する会議を開催している。
- 経営陣や監査等委員との連携、社外取締役間の調整役として設置している。

### 【該当する社外取締役に選定した理由】

- 筆頭独立社外取締役は、独立社外取締役の互選で選任されております。
- 当社社外取締役としての在任期間が最も長く、当社経営内容を他の取締役に対して説明、共有できると考えるため。

※プライム市場上場会社以外も含む

# ヒアリング結果

議長／筆頭  
社外取締役

- 取締役会議長を社外取締役にすることは議題設定の点で有益との意見があった。
- その際、実効的に機能するためには、①会社への理解と時間的・精神的なコミットの確保、②議長を適切に評価し選解任できる仕組みの整備が必要との意見もあった。
- また、事業についての理解の観点から、社内の非業務執行取締役が適切であるとの意見もあった。

## <取締役会議長>

- 【有識者】 **議長は取締役会において重要な役目なので、能力があり、会社への理解と時間的・精神的なコミットメントができる方でないといけない。** 取締役会が実効的に機能している企業の社外取締役議長の例を見ると、経営会議をはじめ重要な会議を傍聴し、社長や経営メンバー、事務局メンバーときちんとコミュニケーションをとっていた。また、**議長を適切に評価して選解任ができる仕組みも必要**である。これらの仕組みを整備することにより、**ようやく社外取締役の議長が実効的に機能する**ということ、企業も社外取締役も理解しておく必要がある。
- 【有識者】 **取締役会議長を社外取締役にすることは有益**だ。取締役会議長が社長や会長だと、社外取締役の方が求めるような議題を上げたがらない場合もあると聞く。
- 【企業】 法定の三委員会（指名委員会・報酬委員会・監査委員会）の議長は全て社外取締役が務めている。取締役会の議長は非業務執行の取締役（旧代表取締役）が務める予定だ。**議長は事業について深く理解している必要があると考えており、社内人材の方が適切である**と考えている。

# CGSガイドライン（1/2）

## 2.6.取締役会の運営に関する論点

### 2.6.1 取締役会議長

自社の取締役会の役割・機能等を踏まえて、誰が取締役会議長を務めることが適切かを検討すべきである。その際、取締役会の監督機能を重視する場合には、社外取締役などの非業務執行取締役が取締役会議長を務めることが考えられるが、この点については、その効果を十分踏まえた上で検討することが有益である。

- 現状、我が国では、社長・CEOや代表権のある会長が取締役会議長を務める企業が大半であり、社外取締役などの非業務執行取締役が取締役会議長を務める企業は少数にとどまる。
- **取締役会のアジェンダ・セッティングを行い、その議事を主宰する議長の果たす役割は、実効的なコーポレートガバナンスを実現するに当たって極めて重要である。**  
**(取締役会議長の一般的な役割)**
  - **取締役会のアジェンダ・セッティング**
  - **取締役会の招集**
  - **取締役会の議事の主宰（議事進行）**
  - **取締役議事録の作成**
- 監督を受ける立場にある社長・CEO等が取締役会議長を兼ね、そのイニシアティブでアジェンダ・セッティングや議事進行を行うよりも、取締役会議長は監督を行う立場にある社外取締役などの非業務執行取締役が務め、執行側は業務執行に関する説明を行う役割に徹する方が、取締役会の監督機能の実効性を確保しやすいと考えられる。
- 例えば、取締役会のアジェンダ・セッティングに関していえば、監督側が取締役会議長を務めることで、付議基準に従って取締役会に上程される案件だけでなく、経営戦略に関する議論を充実させることや、監督の観点からは重要であるが執行側では上程する必要性を認識していなかった案件を取締役会に上程させること、重要な案件を適切な時期に取締役会に上程させて実質的な議論を行うことなどが行いやすくなると考えられる。

# CGSガイドライン（2/2）

議長／筆頭  
社外取締役

- また、**取締役会の議事進行役を担う取締役会議長には、取締役会を自由闊達で建設的な議論・意見交換の場とし、審議の活性化を図ることが求められる**ところ、監督側が取締役会議長を務めた方が、取締役会の審議が監督側を中心に行われ、監督側に対する十分な説明や情報の提供、十分な審議時間の確保や、監督側が議論や問題提起をしやすい雰囲気を作ることなどが実現されやすくなると考えられる。
- 取締役会の監督機能を重視して取締役会における個別の業務執行の決定を少なくしている企業においては、社外取締役が執行側から十分な情報提供を受けることで、取締役会議長として適切に議案選定・議事進行を行うことが十分に可能であると考えられる。
- 他方、取締役会の意思決定機能も重視する企業において社外取締役が取締役会議長を務める場合には、取締役会における決議事項・報告事項等を改めて整理することに加えて、取締役会議長を務める社外取締役の十分な時間を確保することが必要となると考えられる。また、取締役会議長を務める社外取締役の側にも、例えば自ら経営会議等に参加する等して情報の把握に努めるなど、特段のコミットメントが求められると考えられる。
- このような取締役会の意思決定機能も重視する企業において、社内の情報を熟知しつつ、執行側を監督する役割を担う社内の非業務執行取締役が存在する場合には、その者が取締役会議長を務めることで、取締役会の監督機能の実効性の確保と適切な議案選定・議事進行を両立させることも考えられる（（A）のモデルと（B）のモデルにおける取締役会議長の考え方について、「**2.3.各社の経営・取締役会の在り方の整理**」参照）。

# CGコード、CGSガイドライン、 フォローアップ会議意見書

議長／筆頭  
社外取締役

## CGコード 原則4-8.独立社外取締役の有効な活用補充原則4-8②

- 独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、**経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備**を図るべきである。

## CGSガイドライン 別紙1「社外取締役活用の視点」ステップ7

**社外取締役が経営陣との対話や株主等のステークホルダーとの対話を円滑に行うために、筆頭独立社外取締役を選定することを検討すべきである。**

- コーポレートガバナンスにおける社外取締役の役割が高まるにつれ、社外取締役が経営陣や株主等との対話を行う必要性が増す。このため、単なる調整役というよりも、様々な対話の中心としての役割を期待して、**社外取締役の中で主導的な役割・機能を果たす社外取締役を選定**しておくことが有効と考えられる。
- そのような社外取締役には、特に株主と直接対話し、株主の声を取締役会の議論に届ける役割も期待されるため、その覚悟と、投資家と対話するためのリテラシーが必要となる。
- なお、取締役会議長や各委員会の委員長が社外取締役である場合、その者が実質的に同様の機能を果たすこともあるので、「筆頭独立社外取締役」といった名称の者を選定することを一概に求めるものではない。

## フォローアップ会議意見書（5）～コロナ後の企業の変革に向けた取締役会の機能発揮及び企業の中核人材の多様性の確保～

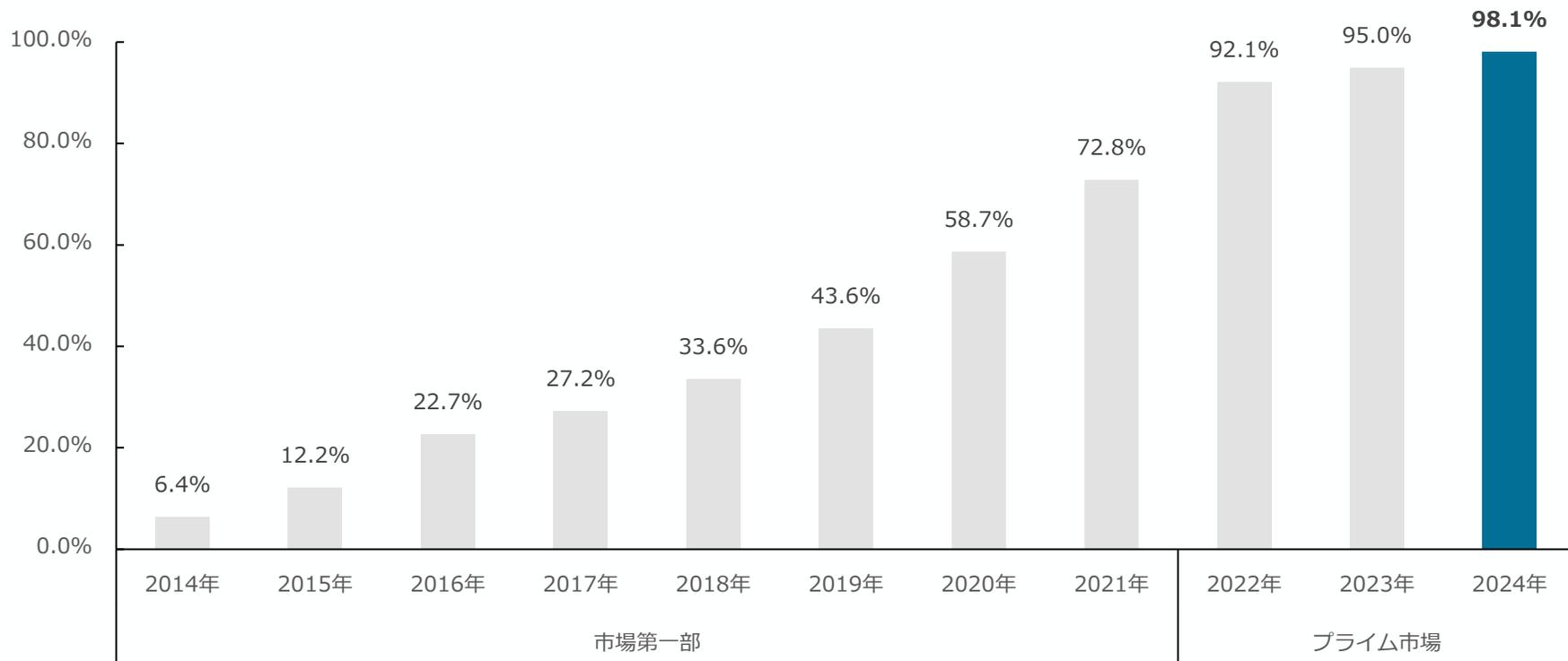
- 筆頭独立社外取締役の設置(\*)や独立社外取締役の取締役会議長への選任を含めた、独立社外取締役の機能向上

(\*)筆頭独立社外取締役については、諸外国の事例にも鑑みれば、独立社外者間の議論・認識共有の主導、独立社外者と経営者の意思疎通の仲介、独立社外者と投資家の建設的対話の窓口・橋渡し等の機能・役割などを担うことが考えられる。

# 独立社外取締役の選任状況

- ほぼ全てのプライム市場上場会社において独立社外取締役が3分の1以上を占めている。

## 独立社外取締役を3分の1以上選任している会社の割合



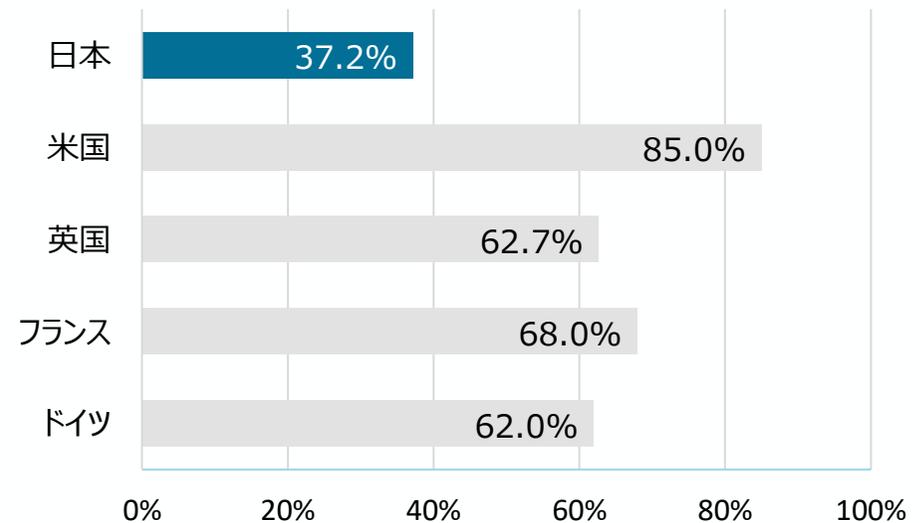
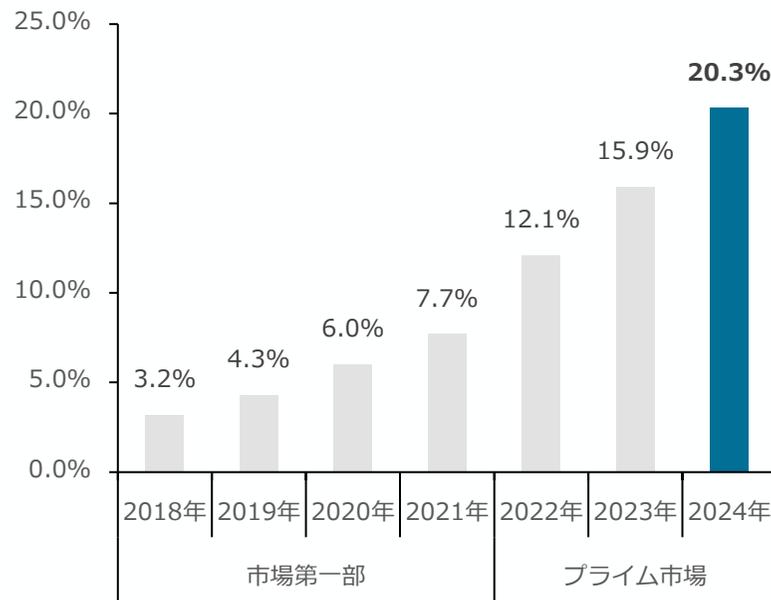
# 独立社外取締役が過半数の上場会社

取締役会構成

- 過半数の独立社外取締役を選任するプライム市場上場会社の割合は増加傾向にあり、約20%である。
- 欧米諸国と比較すると、社外取締役の割合は低い。

## 独立社外取締役が過半数の上場会社の割合

## 主要国の社外取締役の割合



(出所) 東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」(2024年7月24日)のデータを基に作成。

(注) 各国の集計対象は、日本がTOPIX100社(2022年)、アメリカがS&P500社(2022年)、イギリスがFTSE100社+FTSE250で上位50社の合計150社(2022年)、ドイツがDAX30社(2022年)、フランスがCAC40社(2019年)

(出所) ポストンコンサルティンググループによる委託調査報告書「令和3年度産業経済研究委託調査事業『コーポレートガバナンス改革に係る内外実態調査』」(2022年3月)のデータを基に作成。

# 独立社外取締役比率についての方針

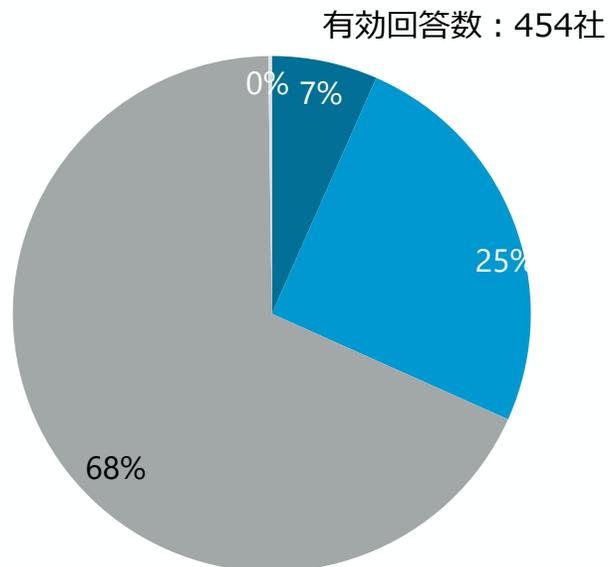
取締役会構成

- 約7割のプライム市場上場会社は、今後の方針として「1/3以上1/2以下」と考えており、多くが現在の比率を維持する方針となっている。

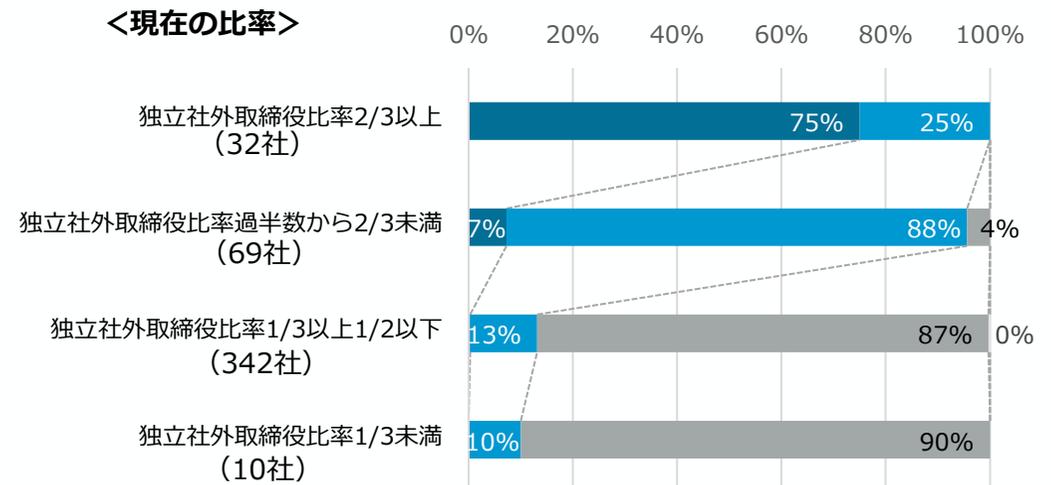
## 取締役会に占める独立社外取締役の比率についての今後の方針

※プライム市場上場会社のみ集計

■ 独立社外取締役比率2/3以上
 ■ 独立社外取締役比率過半数から2/3未満
 ■ 独立社外取締役比率1/3以上1/2以下
 ■ 独立社外取締役比率1/3未満



### 【参考】現在の独立社外取締役比率ごとの回答



(注) アンケートにおいて現在の社外取締役比率についての回答がなかった企業は集計対象外。

# スキルマトリックスの策定と活用状況

- CGコードのコンプライ率は高く、スキルマトリックスの策定自体は進んでいる。
- 他方で、取締役の選任等に活用している企業は、約2～3割。

## CGコード 補充原則4-11①

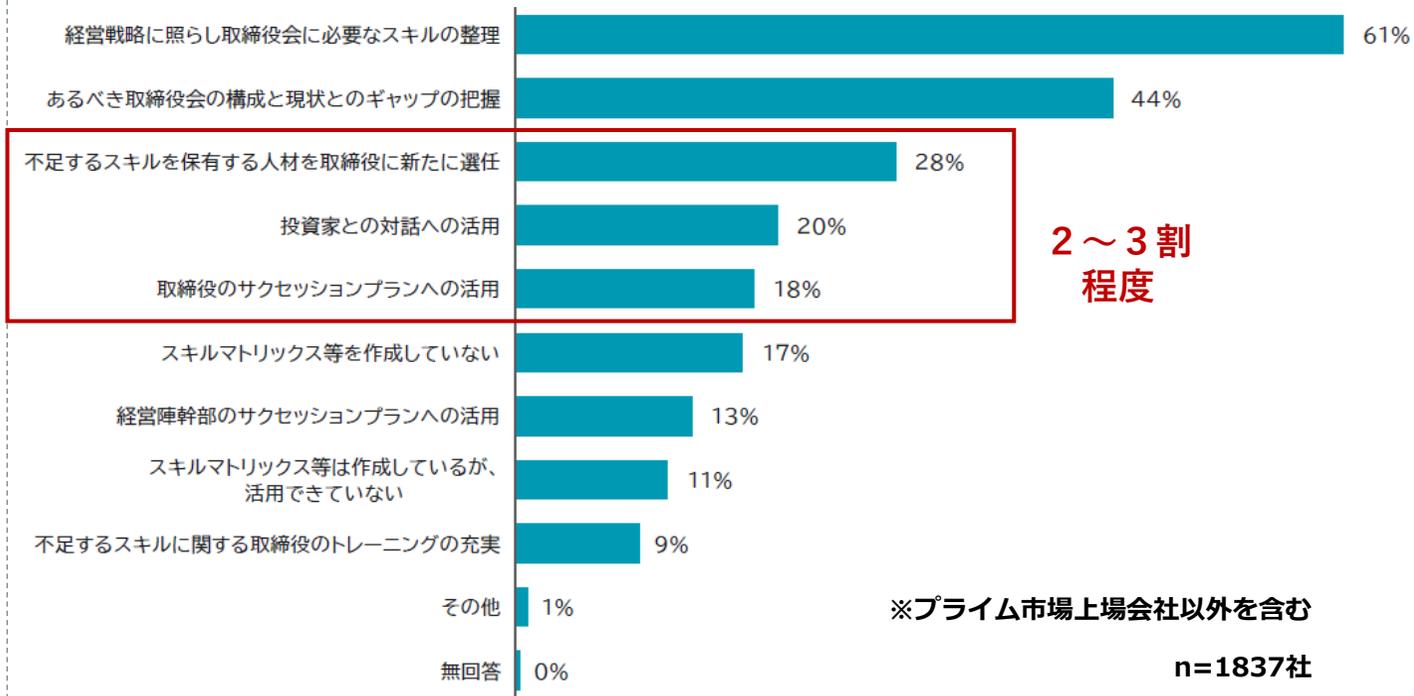
取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化した**いわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべき**である。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。

### 【コンプライ率】

- プライム：89.5%
- スタンダード：63.6%

(出所) 東京証券取引所  
「東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2023」

## スキルマトリックスの活用（複数選択可）

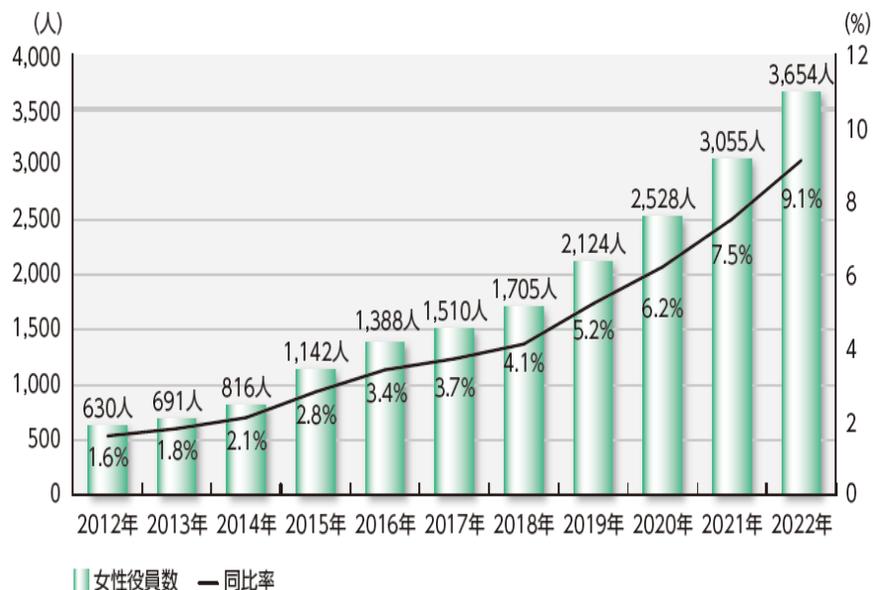


(出所) 三井住友信託銀行「企業価値“最大化”に向けたコーポレートガバナンス改革～「ガバナンスサーベイ@2024」実施報告書～」より作成

# 女性取締役の員数・割合

- 全上場企業における役員（会社法上の役員）の内、女性比率は約9%。
- 欧米諸国と比較して、日本の女性役員割合は低い傾向。

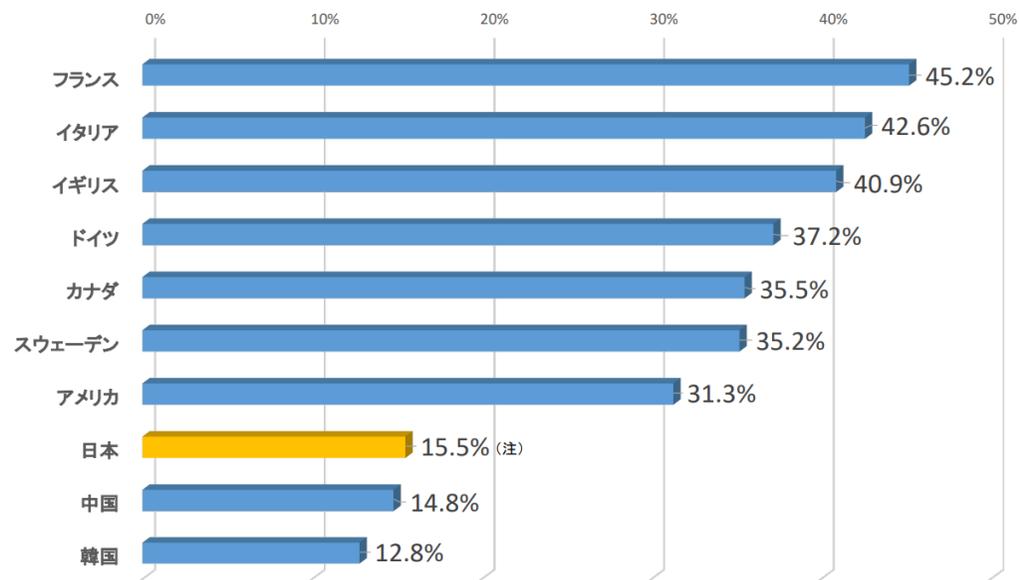
## 上場会社の女性役員数・比率の推移



(出所) 内閣府男女共同参画局ウェブサイト<sup>61</sup>より作成

※プライム市場上場会社以外を含む

## 諸外国の女性役員割合



(出典) OECD "Social and Welfare Statistics" 2022年の値。

※ EUは、各国の優良企業銘柄50社が対象。他の国はMSCI ACWI構成銘柄(2,800社程度、大型、中型銘柄)の企業が対象。  
 (注) 2022年7月末時点の全上場企業役員に占める女性の割合(9.1%)は東洋経済新報社「役員四季報」より算出。

(出所) 東京証券取引所「東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2023 (データ編)」  
 (2023年3月)

(出所) 内閣府男女共同参画局ウェブサイト

# ヒアリング結果①（社外取締役比率）

- ・ 社外取締役を過半数にすれば、監督機能強化につながるとの意見があった。
- ・ 他方で、取締役会の在り方が変わるため、議論が必要との意見があった。

## <社外取締役比率>

【有識者】社外取締役を2名から3分の1に引き上げるのと比べて、3分の1から過半数に引き上げることは大きな変化となる。取締役会議長を社外取締役にすることについても同様だ。**社外取締役が過半数になったり議長が社外取締役になると、社外取締役が取締役会の意思決定において大きな権限を持つことになり監督機能の強化につながる。**他方でそのような体制になると、ますます社外取締役の重要性が増すことになるので、**社外取締役を評価する仕組みや不適切な再任を防ぐための仕組みが整っていない現状を鑑みるとリスクも伴う**ことになるため、社外取締役比率の引き上げは慎重に検討されるべきだと思う。

【投資家等】コーポレートガバナンス・コードにおいてプライム市場上場企業は社外取締役比率を3分の1以上にするよう要請された結果、社外取締役の数は急増した。社外取締役が過半数を超えると、取締役会の議題は社外取締役が機能発揮できるものに絞られてくるため、権限委譲が進み、**取締役会の在り方は大きく変わる**ことになるだろう。他方で、社外取締役の人数が急に増えることで、**日本企業の在り方を過度に変えてしまうことにもなりかねないため、今すぐに社内取締役を過半数にするべきとは言いがたい。**

【有識者】現状では、社外取締役の比率を3分の1以上2分の1以下に設定する会社が多く、それ自体が問題とは考えていないが、このような会社で、社長がどの程度解任・不再任とされる危機感をもって経営に取り組んでいるかについては疑問がある。社外取締役を過半数にすることにより、**会長や社長において、社外取締役から選任されている意識が高まり実効的な改革につながる可能性はある。**

【有識者】アクティビストの介入を予防するための対策として、社外取締役の比率を過半数にする企業も存在する。もっとも、**社外取締役の比率を過半数にするのであれば、経営陣に権限委譲をして取締役会の議題設定を見直す等、モニタリングボードとしての取締役会の運営の在り方について、一年以上かけてきちんと議論しておくべきだ。**

【投資家等】多くの企業が社外取締役比率を3分の1以上にしている中、**次のステップは過半数**と考えている。今すぐに全ての企業が過半数を達成できるとは考えていないが、**中長期的には過半数を達成すべき**と考えている。

# ヒアリング結果②（スキルマトリックス）

- 将来戦略等やそれに向けた取締役会の形からブレイクダウンしてスキルマトリックスを作成することが重要との意見があった。

## ＜スキルマトリックスの作成＞

- 【有識者】企業は、長期ビジョン、将来なりたい姿を考えるのが最も重要であり、その実現のために、具体的な経営戦略や中期経営計画等がある。具体的なスキルマトリックスや任期の議論をする前には、こういった**上位概念を議論したうえで、その実現のためにはどのような取締役が必要か、という議論にブレイクダウンしていくことが重要だ。**
- 【学者】実務上、スキルマトリックスに記載する丸の数やバランスを忖度して各企業に必要なスキルセットを決定するケースも見受けられる。本来は、**スキルマトリックスが各社の経営戦略や課題に基づいて作成されているか、企業価値向上に向けたストーリーとの関係で一貫性のある内容になっているか**という点が重要であり、投資家もその点を重視している。
- 【有識者】スキルマトリックスは、現任の取締役が保有するスキルから策定している企業があるが、**取締役会のあるべき形からブレイクダウンして作成すべき**である。また、そこまで開示をする必要はないが、スキルは有無の2段階で管理をするのではなく、例えば、5段階で評価するなどきめ細かい管理もすることも有効であると考える。
- 【企業】スキルマトリックスについては、指名委員会で議論して必要なスキルの選定・定義付けを行っており、毎年見直しを行うようにしている。**長期ビジョンからブレイクダウンをして必要となるスキルを特定した上で、当社の事業上必要なスキルを特定するとともに、事業上必要となるスキルや、各取締役が保有しているスキルを加味してスキルマトリックスを作成している。**

# ヒアリング結果③（多様性）

- 女性比率に加え、国際性や年齢についての多様性に関する意見があった。
- 国際的多様性については、英語対応の課題を挙げる意見もあった。

## <取締役会の多様性>

【有識者】日本企業の取締役会の課題はダイバーシティが欠如していることである。世界的に見ると、主要市場において取締役会の女性割合のランキングが、アラブ首長国連邦に次いでワースト2位である。この問題を解決するためには、イギリスにおける取組が参考になると考えている。イギリスでは、政府が社外取締役の人材紹介会社を認定する制度があり、その認定基準に、女性をはじめとする多様な人材のプールが存在することが含まれており、ダイバーシティの向上に寄与している。また、多様な視点とリスク感度を持ち込むという観点からは**ジェンダー以外の多様性についても追求していくことはあり得るのではないか。**

【投資家等】女性の社外取締役は増えているが、女性の社内人材は増えていない状況を受けて、社内の女性比率に言及する必要があると考えている投資家もいるようだ。日本では、まだ**女性比率の向上に苦戦している企業も多い**ため、**国籍的な多様性の確保については手が回っていない企業が多い**印象である。

【企業】取締役会の国際的な多様性については、国籍ではなく、国際的な業務経験があるかを見ている。国籍のみを重視すると人材を獲得することは難しいと考えている。社外取締役の候補者に外国人の名前があがることもあるが、例えば**英語で取締役会を開催することを考えると実務上の負担が非常に大きい**。なお、**年齢の多様性**については明示的な議論は行っていないが、選定する際に一定の基準は設けている。

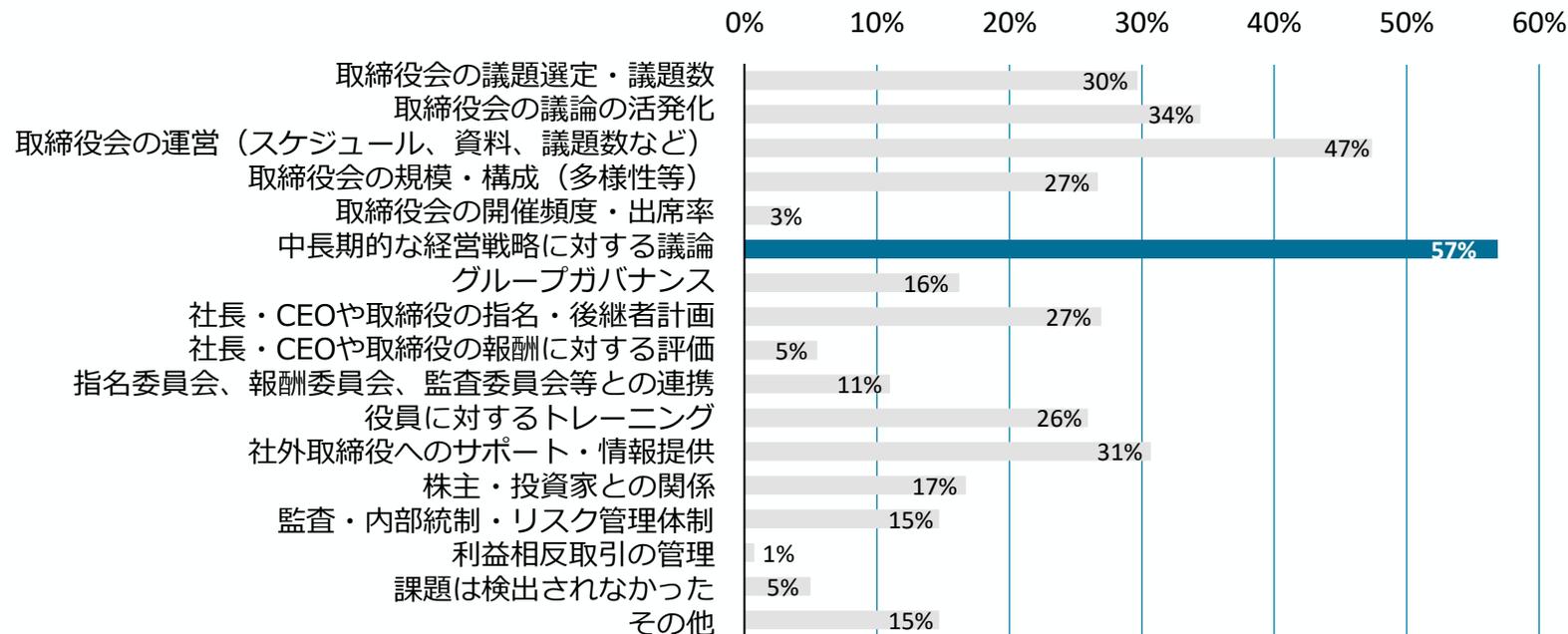
【有識者】**海外人材を登用するに際しては英語対応が課題**になっているように思われる。取締役会の資料を日本語と英語で2種類作ったり、取締役会において通訳を手配するなど、実務上の負担が増加することが障壁になっていると思う。

# 取締役会の実効性評価により見つかった課題

- 約6割の企業が、取締役会の実効性評価により見つかった課題として、「中長期的な経営戦略に対する議論」を選択した。

## 取締役会の実効性評価により見つかった課題

※プライム市場上場会社のみ集計  
有効回答数：401社



(注) 「取締役会実効性評価を実施していない」と回答していない企業のみ回答

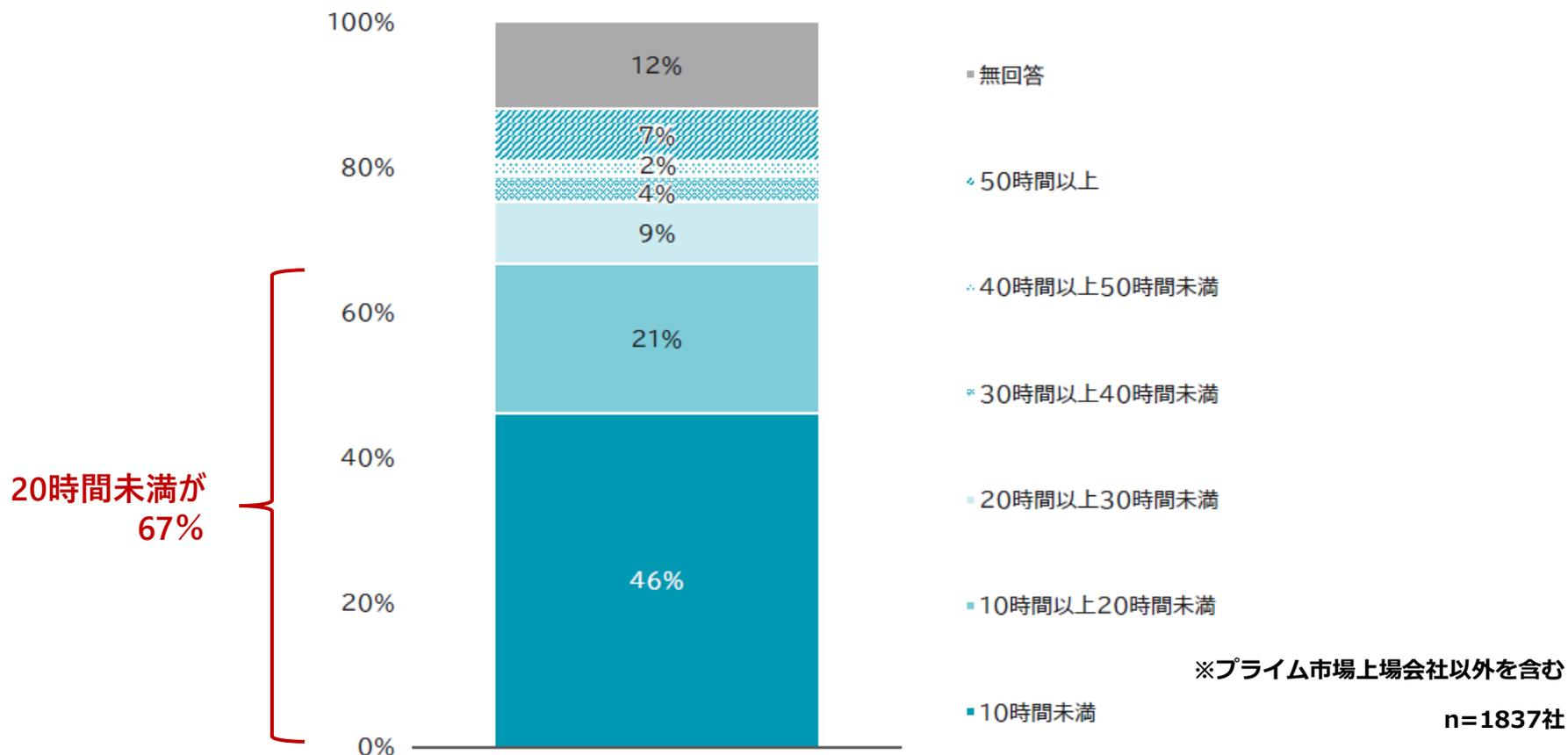
(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

# 取締役会での戦略に関する議論

取締役会アジェンダ・議論活性化／権限委譲

- 取締役会レベルでの戦略に関する議論は、年間20時間未満の会社が約7割。

## 直近終了年度における取締役会レベルでの戦略に関する議論

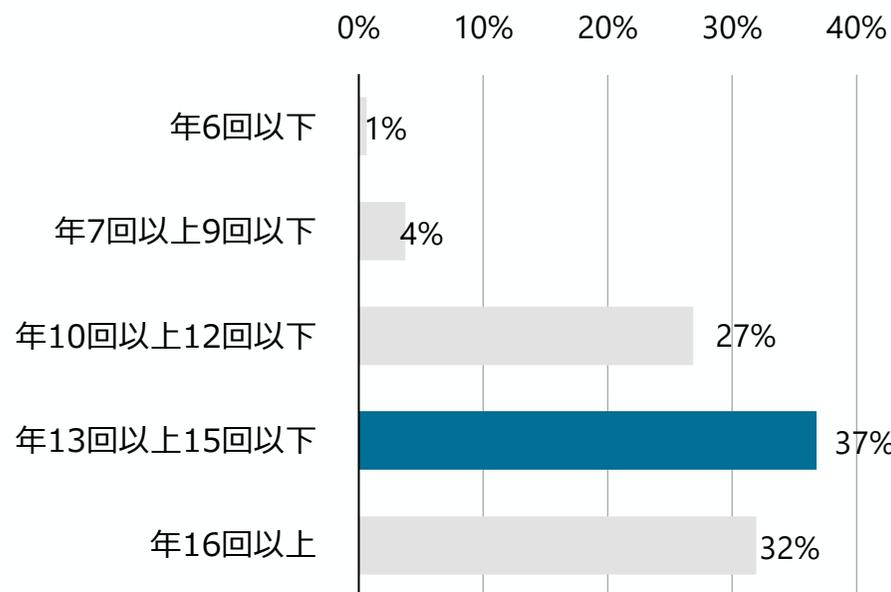


# 取締役会の開催回数・開催時間

- 年間開催回数は、**13回以上15回以下**が最も多い。
- 一回当たり開催時間は、**120分以上150分未満**が最も多い。

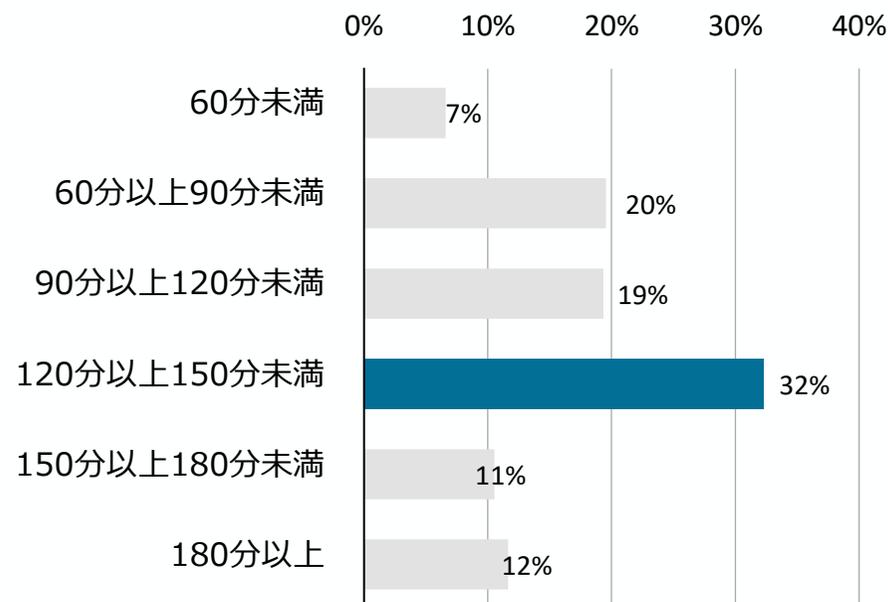
## 取締役会の年間開催回数

有効回答数：454社



## 取締役会の一回当たり開催時間

有効回答数：455社



※プライム市場上場会社のみ集計

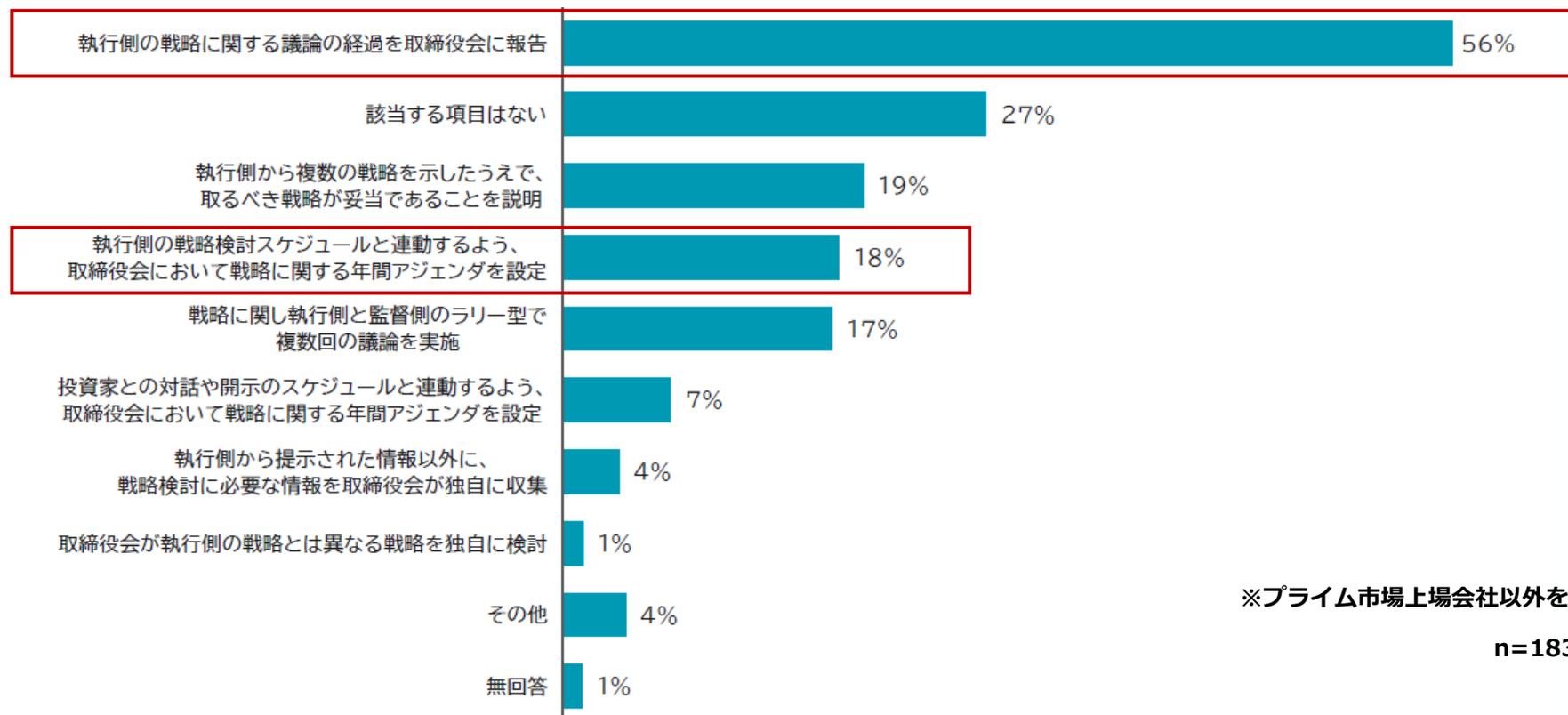
(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

# 中長期の戦略に関する議論を深める取組

取締役会アジェンダ・議論活性化／権限委譲

- ・ 執行側の戦略に関する議論の経過を取締役に報告している企業は約6割。
- ・ 執行側の戦略検討スケジュールと連動するよう年間アジェンダを設定している企業は約2割。

## 取締役会において中長期戦略に関する議論を深めるための取組（複数選択可）



※プライム市場上場会社以外を含む

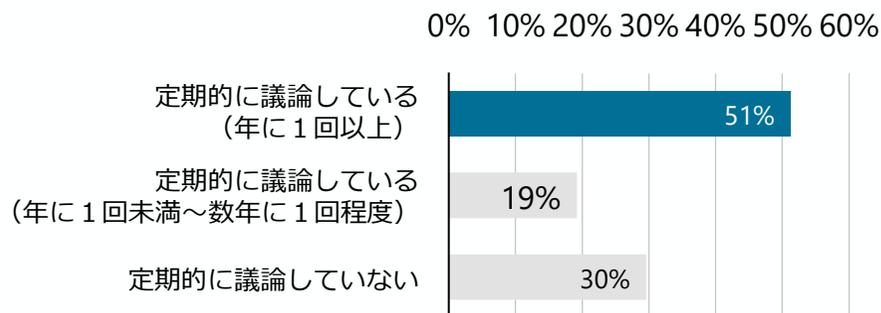
n=1837社

# 事業ポートフォリオの議論状況等

- 取締役会で事業ポートフォリオについて、定期的に年1回以上議論することとしている企業は約半数である。
- 事業部門／セグメントごとに資本コストを算出している企業は約2割、資本収益性を算出している企業は約3割にとどまっている。

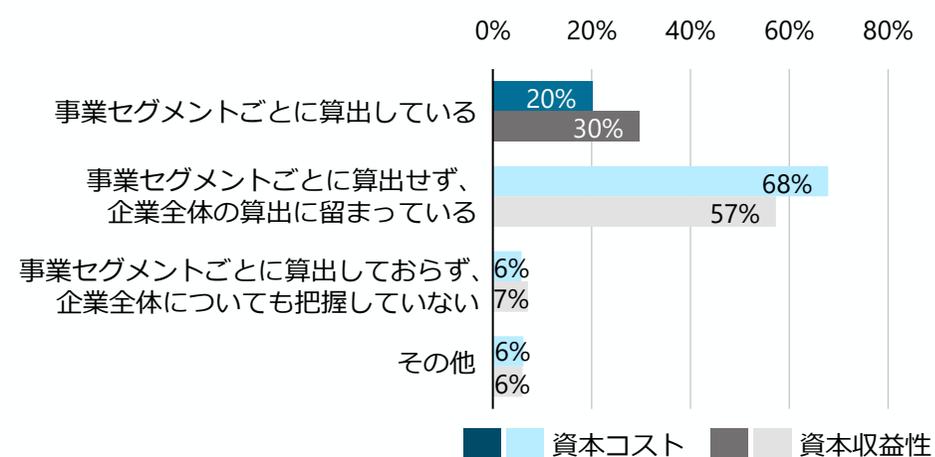
## 取締役会での事業ポートフォリオの議論状況

有効回答数：453社



## 事業部門／セグメントごとの 資本コスト・資本収益性の算出状況

有効回答数：452社



※プライム市場上場会社のみ集計

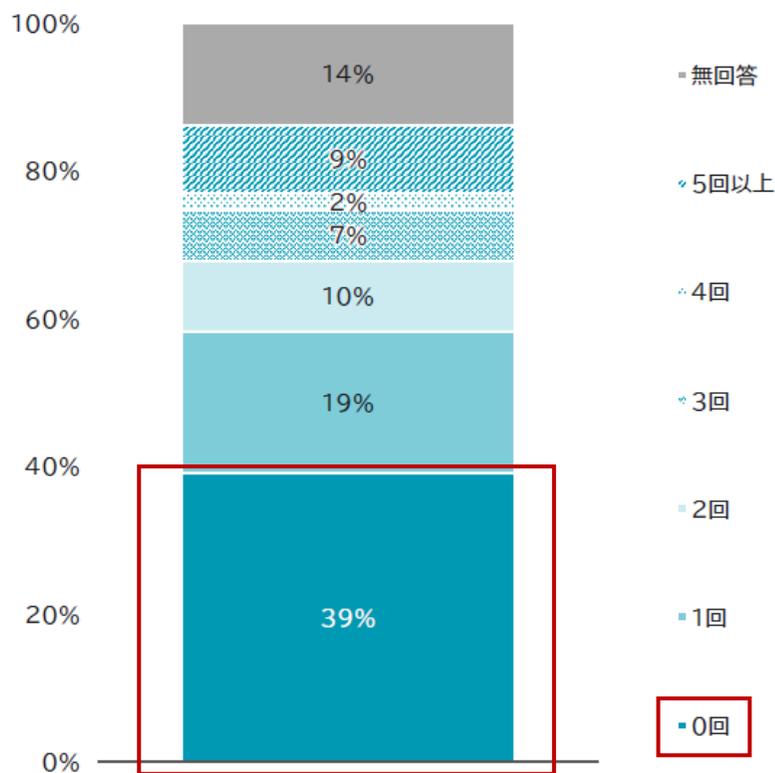
(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業(日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査)」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

# 新規事業投資／事業の撤退について議論した事業の数

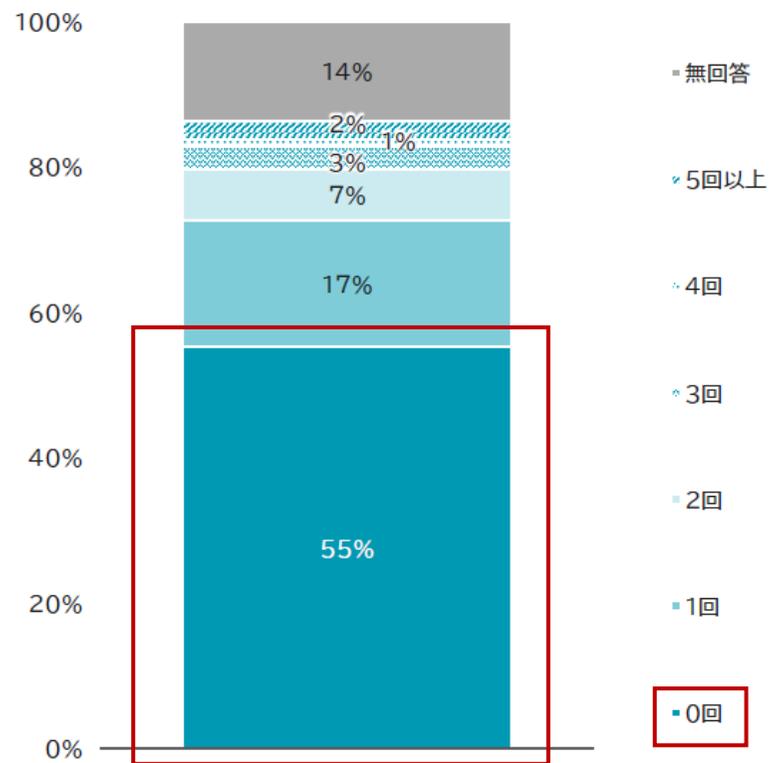
取締役会アジェンダ・議論活性化／権限委譲

- 新規事業投資について議論していない企業は約4割、事業の撤退について議論していない企業は過半数。

直近終了年度において、新規事業投資について具体的に議論した事業の数



直近終了年度において、事業の撤退について具体的に議論した事業の数

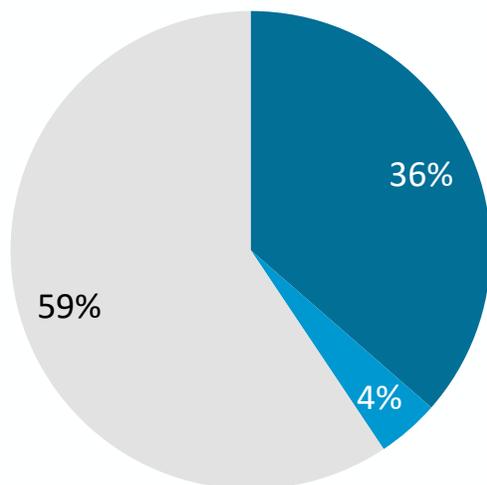


# 投資委員会・戦略委員会の設置状況

- 投資委員会・戦略委員会について、設置する企業は3～4割。

## 投資委員会に相当するものの設置状況

有効回答数：428社



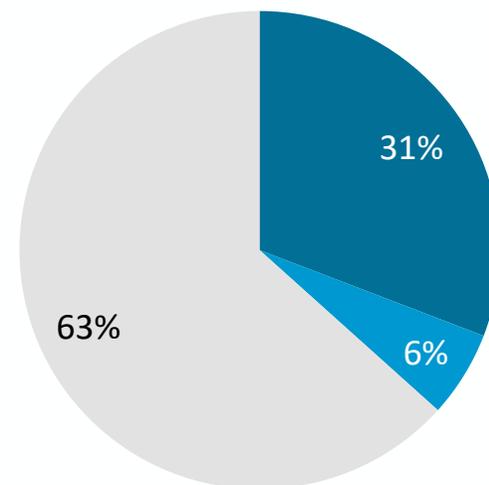
委員会を設置している

設置を検討中・検討する予定

設置を検討していない

## 戦略委員会に相当するものの設置状況

有効回答数：428社



※プライム市場上場会社のみ集計

(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

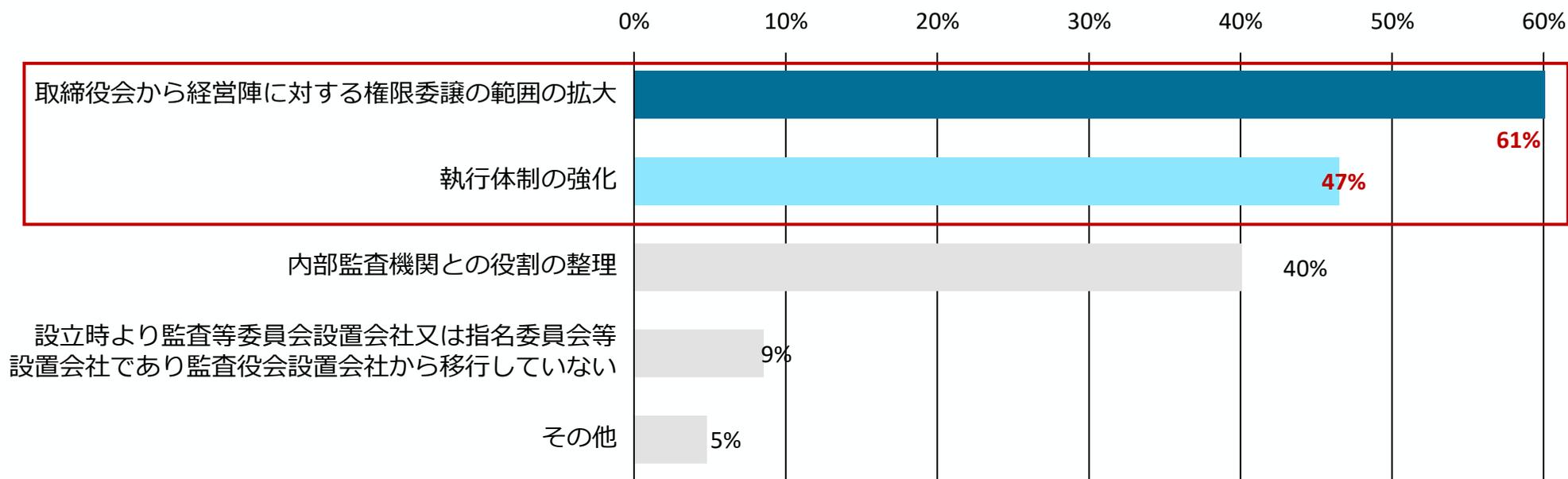
# 機関設計移行時の実施事項

取締役会アジェンダ・議論活性化／権限委譲

- 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社／指名委員会等設置会社に移行したときの実施事項について、**権限委譲の拡大が約6割、執行体制の強化が約5割。**

## 機関設計移行時の実施事項（複数選択可）

有効回答数：187社



※プライム市場上場会社のみ集計

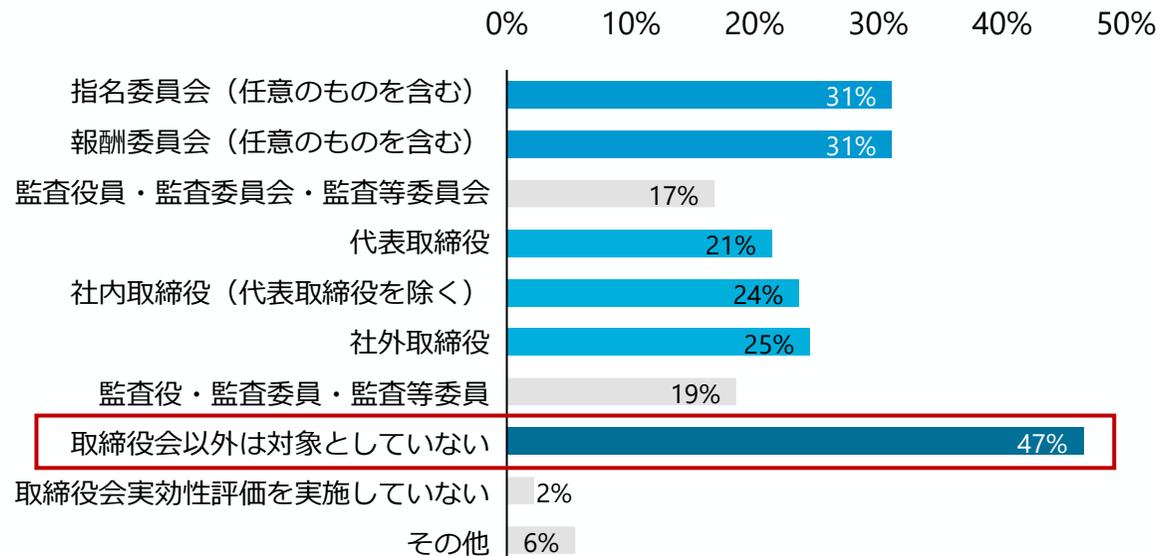
(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

# 取締役会の実効性評価の対象

- 取締役会以外を実効性評価の対象としていない企業が約半数である。
- 委員会や取締役個人を実効性評価の対象としている企業はいずれも約2～3割にとどまっている。

## 取締役会の実効性評価の対象

※プライム市場上場会社のみ集計  
有効回答数：453社

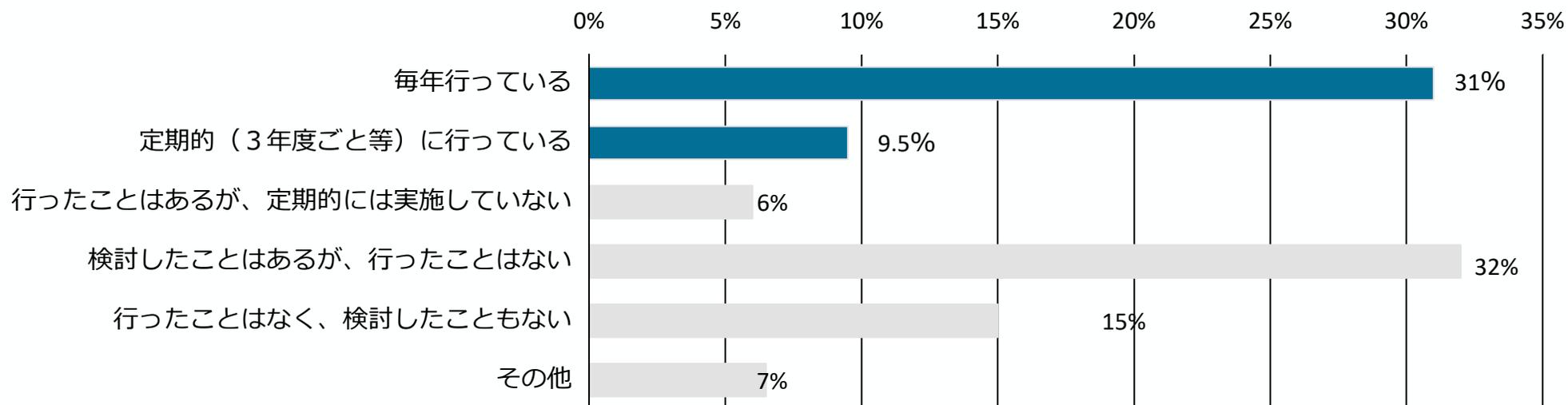


# 第三者評価の活用状況

- 第三者評価機関を利用した取締役会の実効性評価について、**毎年**行っている企業は約**3割**、**定期的**に行っている企業は約**1割**。

## 第三者評価機関を利用した取締役会の実効性評価の実施状況

有効回答数：400社



※プライム市場上場会社のみ集計

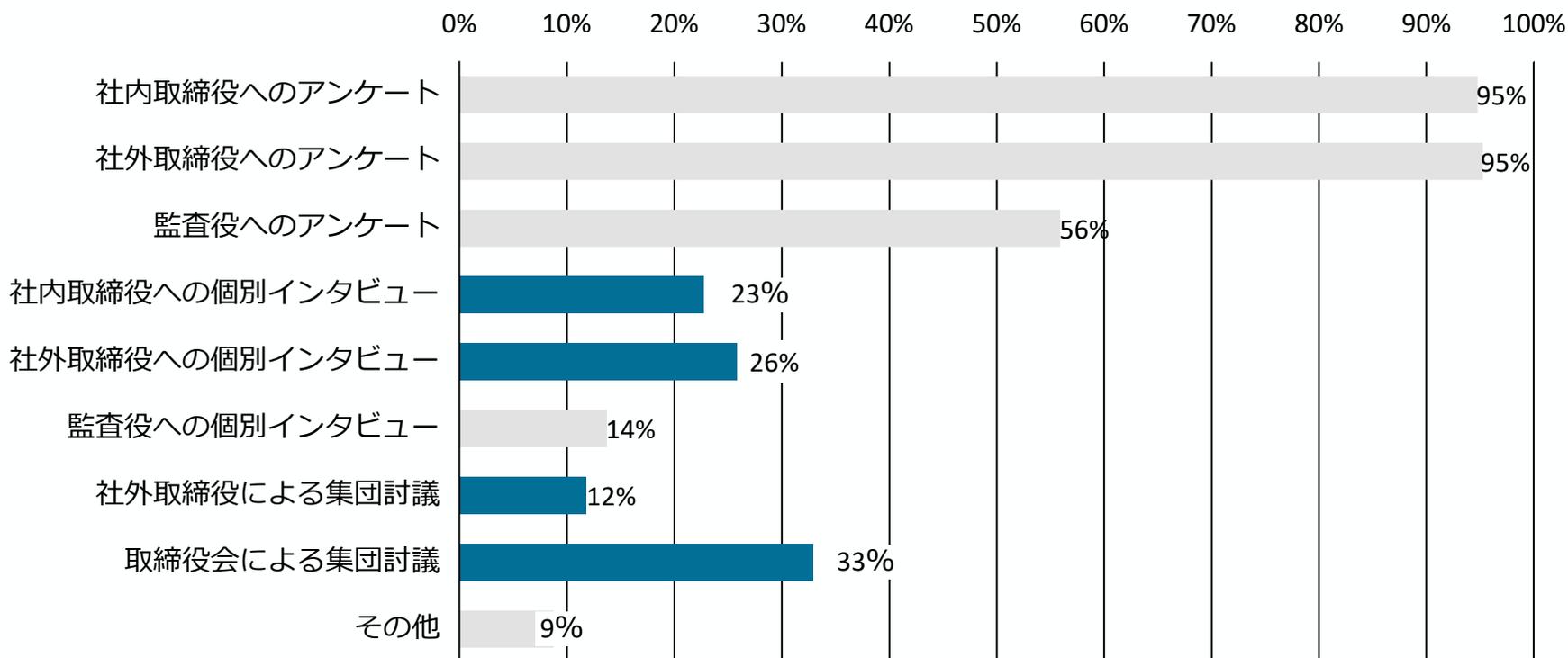
(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

# 取締役会の実効性評価の手法

- 個人インタビューや取締役会で集団討議を実施する企業は約2～3割にとどまる。
- 社外取締役による集団討議を実施する企業は約1割にとどまる。

取締役会の実効性評価の手法（複数選択可）

有効回答数：422社



※プライム市場上場会社のみ集計

(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

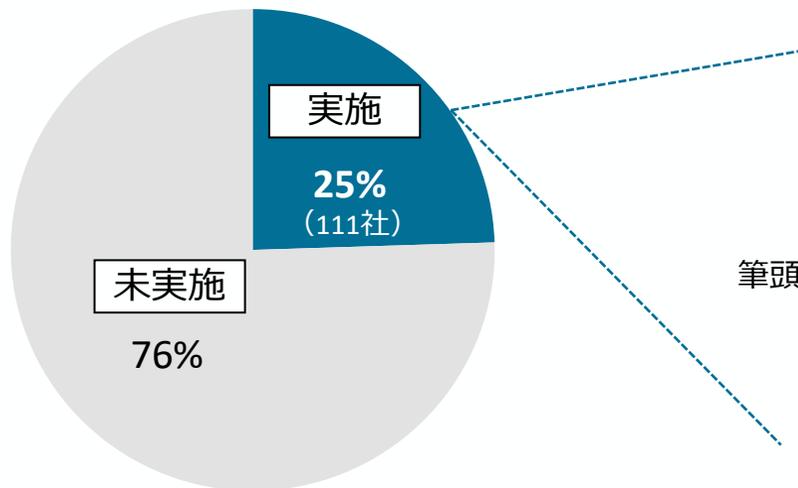
# 社外取締役に対する個人評価

取締役会の  
実効性評価

- 社外取締役の評価を行っている企業は、**25%**にとどまる。
- 個人評価を行っている場合、**相互評価**や**第三者評価**は約**1～2割**にとどまる。

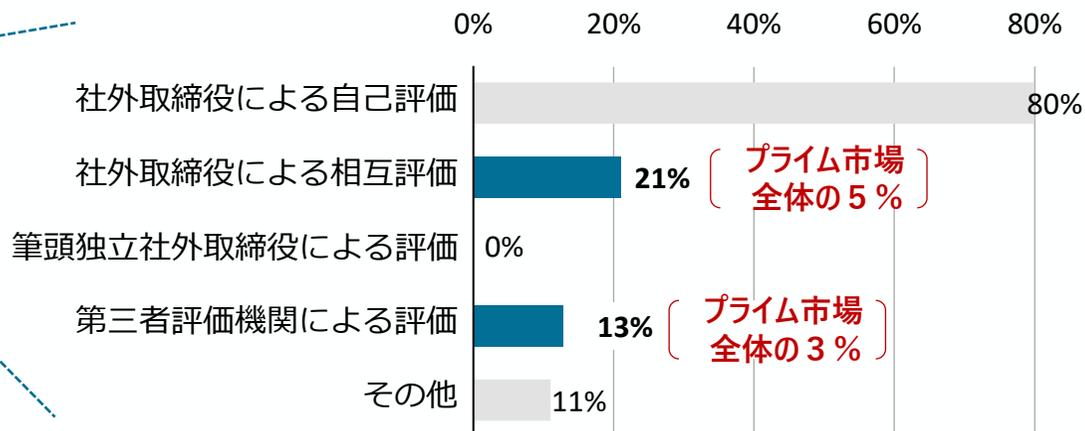
## 社外取締役の評価の実施状況

有効回答数：453社



## 社外取締役の個人評価の方法（複数選択可）

有効回答数：109社



※プライム市場上場会社のみ集計

(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

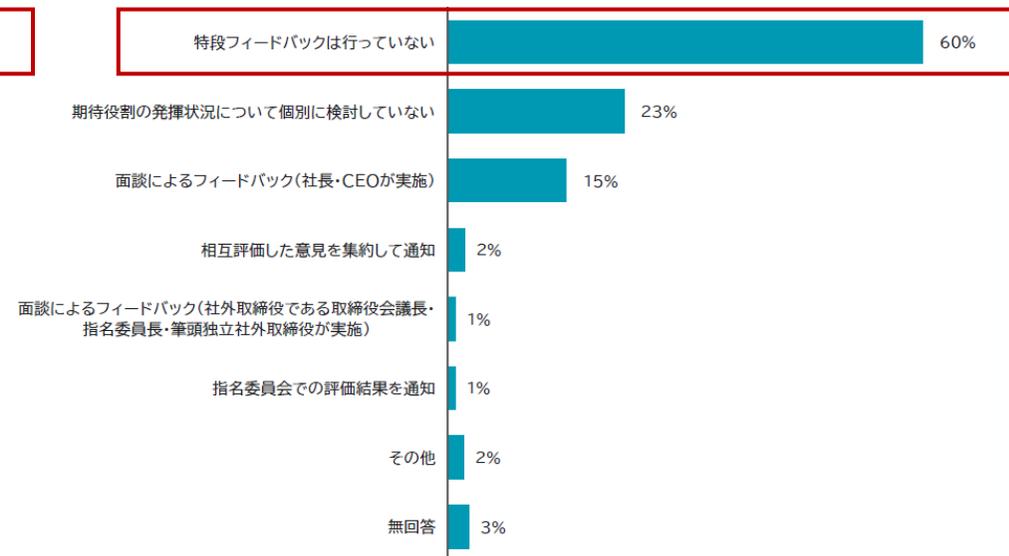
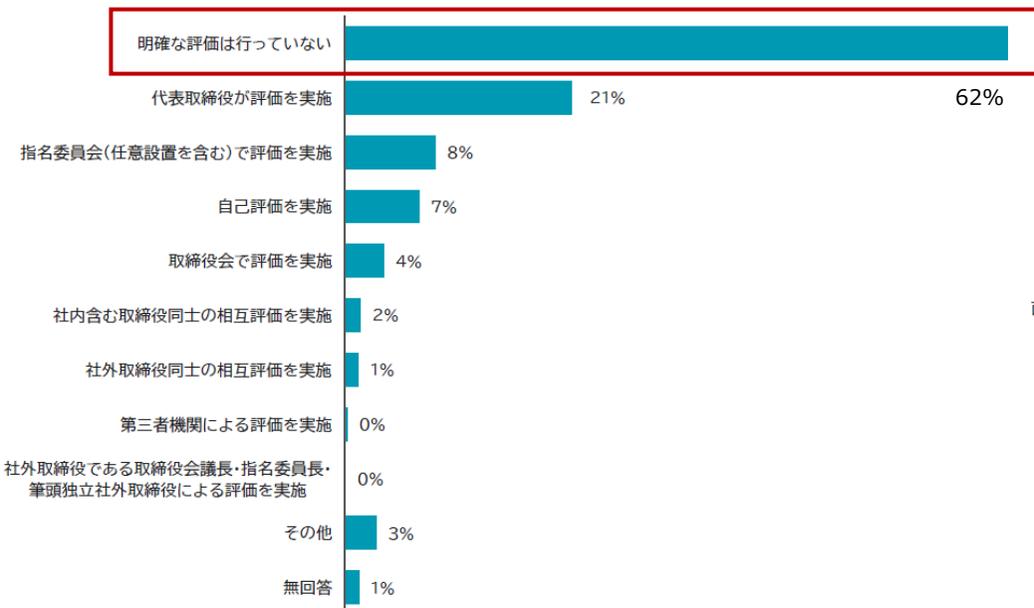
# 社外取締役に対する評価・フィードバック

取締役会の  
実効性評価

- ・ 明確な評価、フィードバックについて、行っていない企業がそれぞれ約6割。

## 社外取締役に対する評価の方法 (複数選択可)

## 個々の社外取締役の期待役割の発揮状況の フィードバック方法 (複数選択可)



※プライム市場上場会社以外を含む

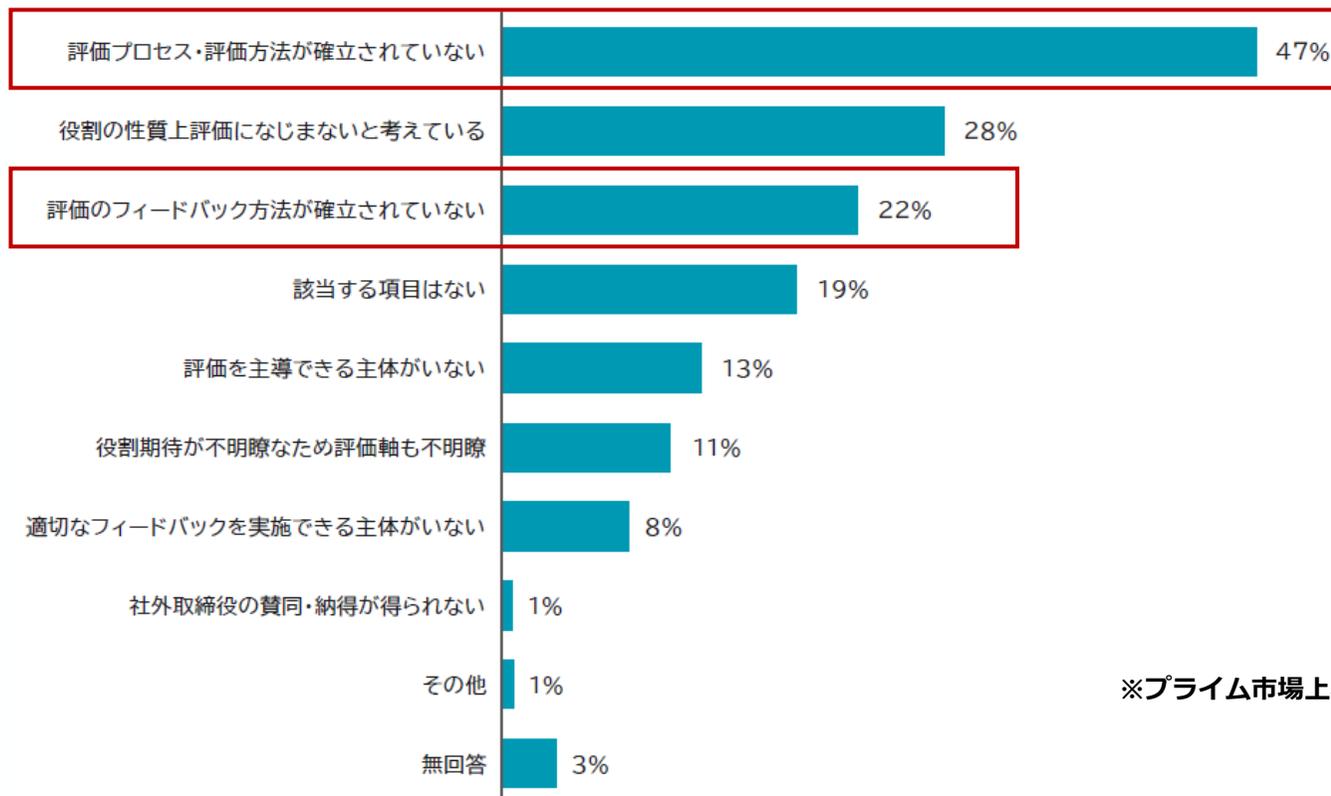
n=1837社

# 社外取締役に対する評価を実施していない理由

取締役会の  
実効性評価

- 評価プロセス・評価方法が確立されていないとする企業が約5割。
- 評価のフィードバック方法が確立されていないとする企業が約2割。

## 社外取締役に対する評価をしていない理由（複数選択可）



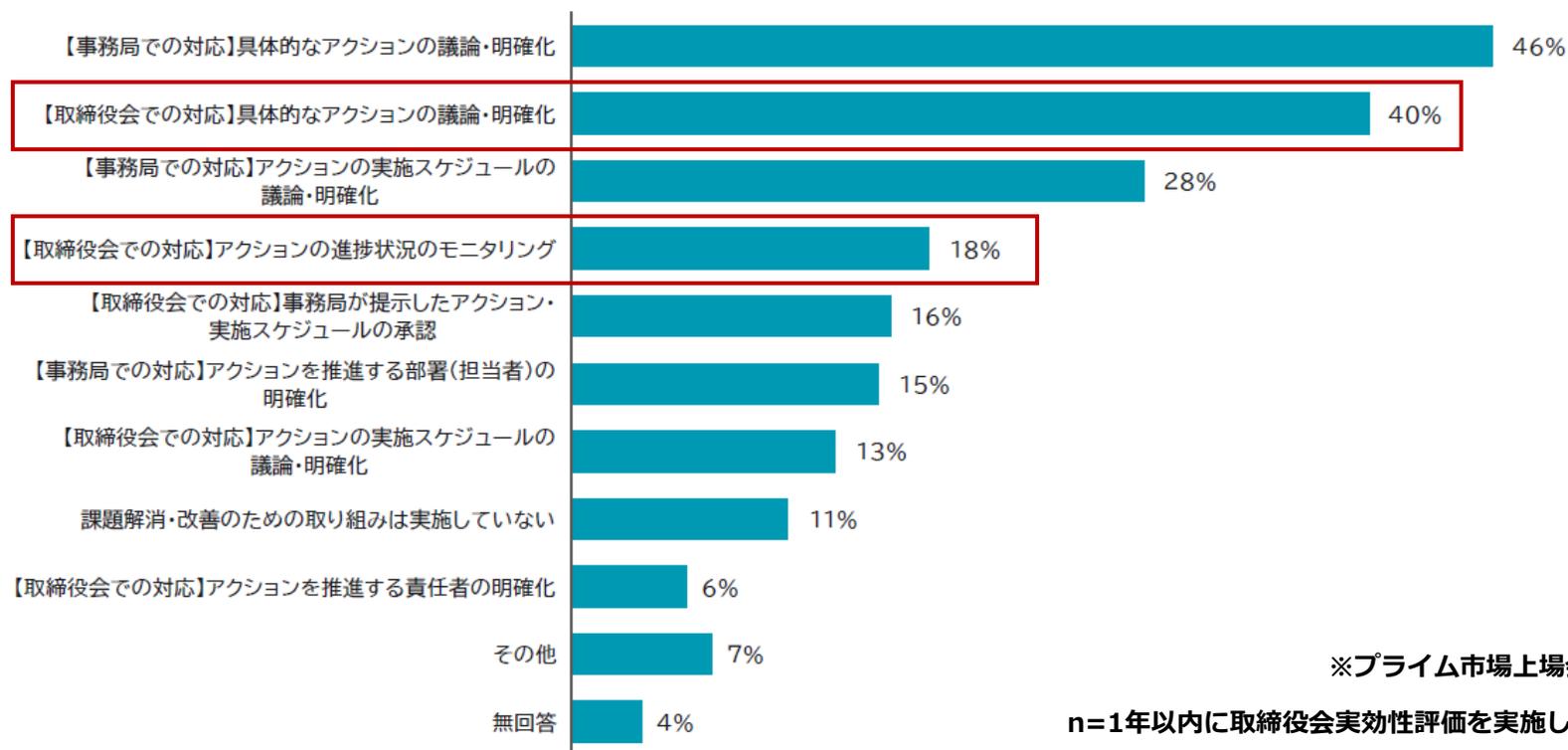
※プライム市場上場会社以外を含む

n=1837社

# 実効性評価における課題の解消・改善のための取組

- 取締役会で具体的なアクションの議論・明確化をしている企業は**4割**。
- 取締役会でアクションの進捗状況のモニタリングをしている企業は**2割弱**。

## 実効性評価における課題の解消・改善のための取組（複数選択可）



※プライム市場上場会社以外を含む

n=1年以内に取締役会実効性評価を実施している1352社

# ヒアリング結果①（第三者評価）

- 客観性や本音を引き出す点で、第三者評価が有用という意見があった。
- 他方で、内部事情を知る自社で行う方がよいという意見もあった。
- 上記の両面を踏まえ、数年に一度実施しているという意見もあった。

## <第三者機関による実効性評価>

- 【有識者】 準備に手間や時間がかかると思うので**3~4年に1度で良いが、評価プロセスの客観性・透明性確保の観点から、第三者機関による実効性評価は実施した方が良いと思う**。理由としては、第三者機関が入らない**内部のヒアリングだと事務局が主体になることが多いので、「議長はふさわしいか」「取締役の構成は良いか」といった鋭い質問ができず、「資料が長い」や「取締役会の回数が多い」といった事務局の運営面に偏った評価になってしまうからだ**。経験上、アンケートだけではなく、**全役員に1時間以上インタビューを実施するのが良い**と考えている。
- 【有識者】 第三者評価の活用はマストではないが、**第三者機関でなければ指摘できない論点もある**ため有用である。
- 【企業】 当初はコンサルに実効性評価をしてもらおうつもりだったが、社外取締役から「**一番内部事情を熟知しているのは自社なので、自社でやるべきだ**」と指摘され、自社で実施している。
- 【企業】 第三者評価機関による実効性評価については、**外部の者がどの程度内部事情を把握して評価をすることができるかは疑問**に思っている。**社外取締役の人数が多ければ、客観性は担保される**と考えている。
- 【企業】 第三者機関による実効性評価は3年に1度行っている。議長や各委員会の委員長にインタビューをして課題感をピックアップした上で、アンケート調査を実施してもらうとともに、問題点や在るべき姿についての分析も依頼している。**第三者機関による実効性評価は本音を引き出すという点で有意義ではあるが、課題自体は各取締役が一番分かっている**ので、基本的には自社で行うことで足りると考え、**3年に1度の頻度**としている。

# ヒアリング結果②（個人評価）

- 取締役に期待する役割に基づいて評価軸を定め、自己評価、相互評価と段階を追って取組を進めると良いという意見があった。

## <個人評価>

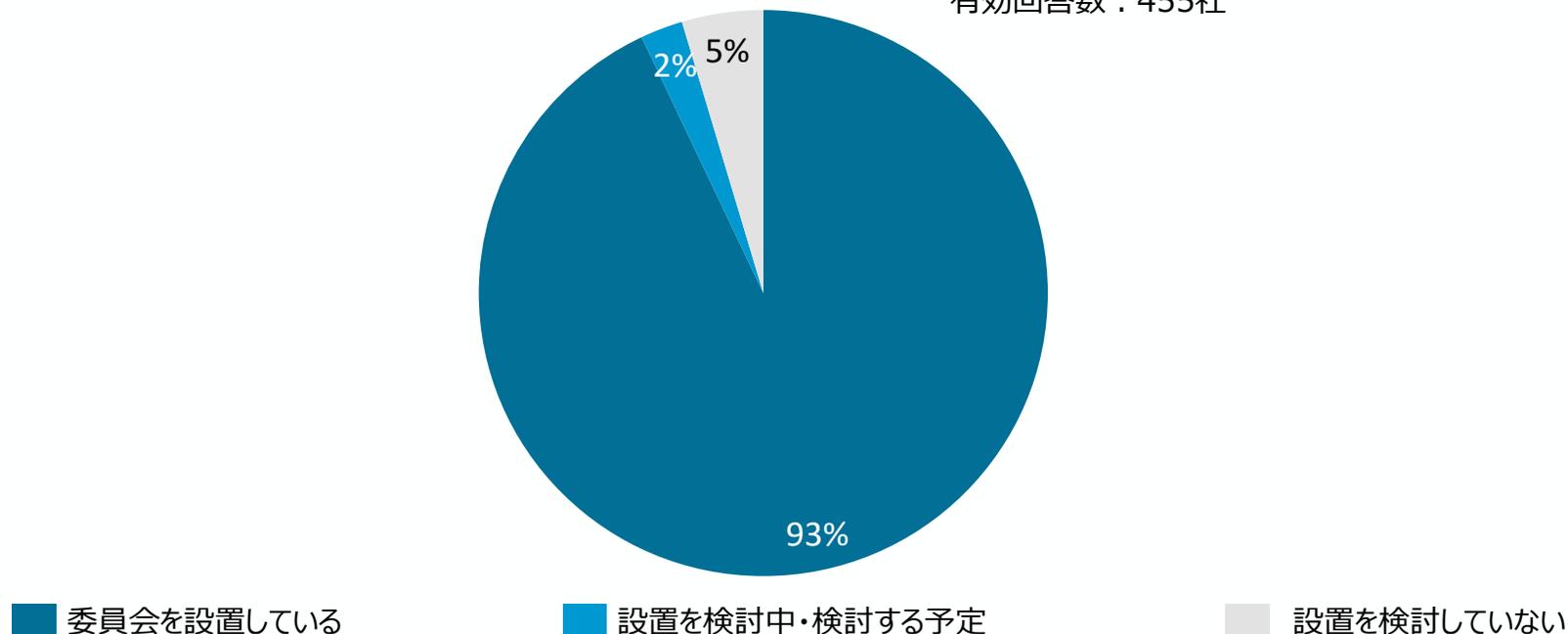
- 【有識者】 社外取締役の個人評価は必要だが、ハードルが高いので段階を踏む必要がある。まず自己評価から始めることで、自分が評価対象であることを認識してもらおうと良いだろう。次に、信頼関係が築けてくれば相互評価に移行してもよいが、評価軸がないとコメントしにくいので、相互評価をする前には取締役に求められる具体的な評価基準を設けておくべきだ。いくつか例を紹介すると、ある会社では議長主導の下、評価軸を明確に定めた上で相互評価を実施し、要望があれば結果を個別の取締役に共有していた。とりまとめた概要は指名委員会に提出して、再任可否の判断材料にしていた。他の会社では、指名委員会で相互評価を実施しており、各取締役について、残りの任期も務めるに値するか議論するという取組を行っていた。また、他の会社では相互評価による個人評価を行っていたものの評価軸がなかったために、他の取締役の課題等に関する意見を言いづらそうであった。以上のことから、相互評価にあたってはまず評価軸を定めるなど、段階を踏んで進めることが必要だと考えられる。
- 【有識者】 個人評価は非常に重要である。個人評価の前提として、その取締役に期待している役割を明確にしておくことが必要だ。イギリスでは勤務に要する時間等も含めて期待する役割を明示した上で登用している。社外取締役の中には、自らが解任されることを懸念して個人評価に反対する者もいると聞くので、社外取締役の就任時に個人評価の実施について説明することがよいかもかもしれない。
- 【有識者】 海外でも相互評価を徹底的に実施できている企業は少ない。イギリスではガバナンスコードが制定された際にガイダンスを出しているが、そこで取締役会の相互評価の実施を推奨しているが、実際にどの程度相互評価まで実施されているかはデータが無いため実態が分からない。また、アメリカでは個人評価の規定はないが、大手企業の過半数は実施している。しかし、そのうち相互評価までやっているのは2~3割であり、依然として相互評価をすることに対する抵抗はある。相互評価を実施すれば、自ずから当該取締役の再任・不再任の議論につながると思っている。
- 【企業】 個人評価の実施についてはまだ検討中である。理由は、特に社外取締役においてはそれぞれ専門性が異なっていたり、求められる役割が異なっているため、画一的な基準を定めて評価することが難しいからだ。
- 【企業】 個人評価は自己評価としてアンケートに入れ込んでいるが、相互評価は実施していない。相互評価をしていない理由は、日頃からオープンに話せる環境にあり、不要と考えているからである。

# 指名委員会の設置状況

- ・ 指名委員会を設置している企業は、**9割超**。

## 指名委員会の設置状況

有効回答数：455社



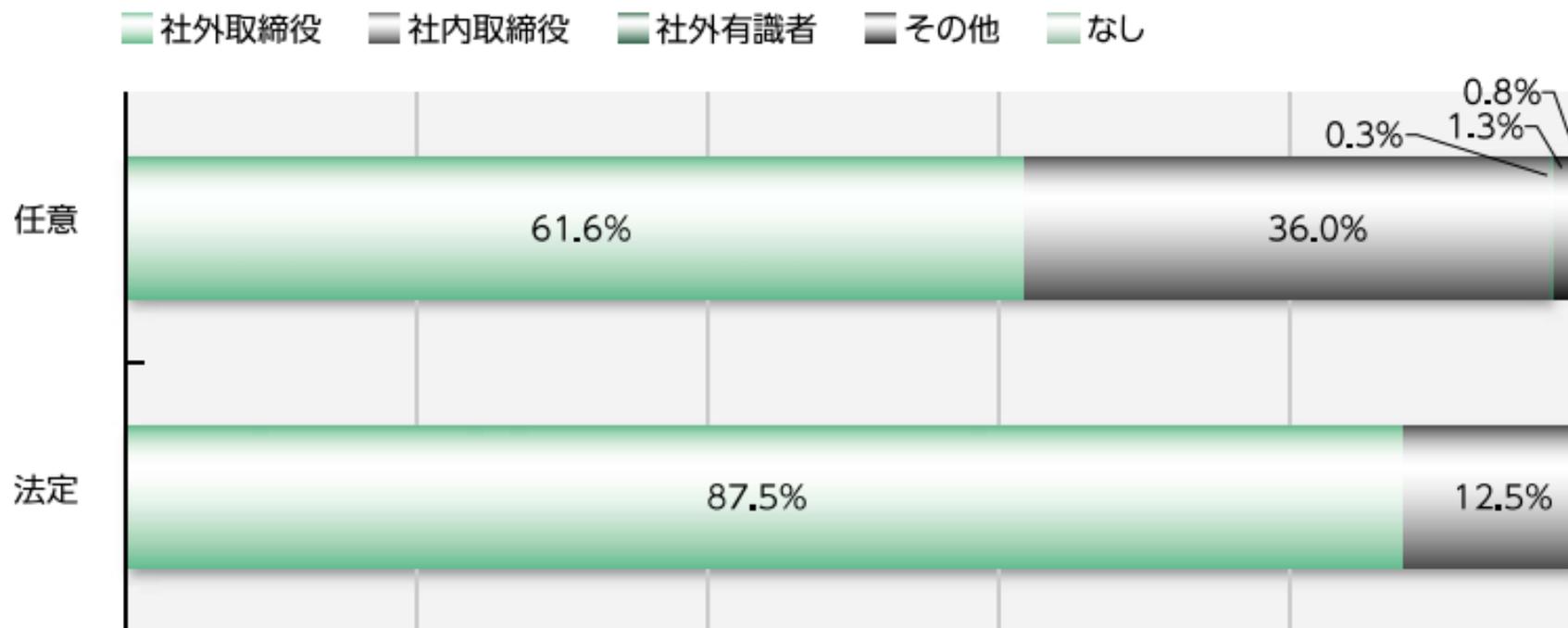
※プライム市場上場会社のみ集計

(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

# 指名委員長の属性

- 任意の指名委員会を設置する企業のうち委員長が社外取締役である企業は約6割。
- 法定の指名委員会を設置する企業のうち委員長が社外取締役である企業は約9割。

指名委員会の委員長の属性（プライム市場）

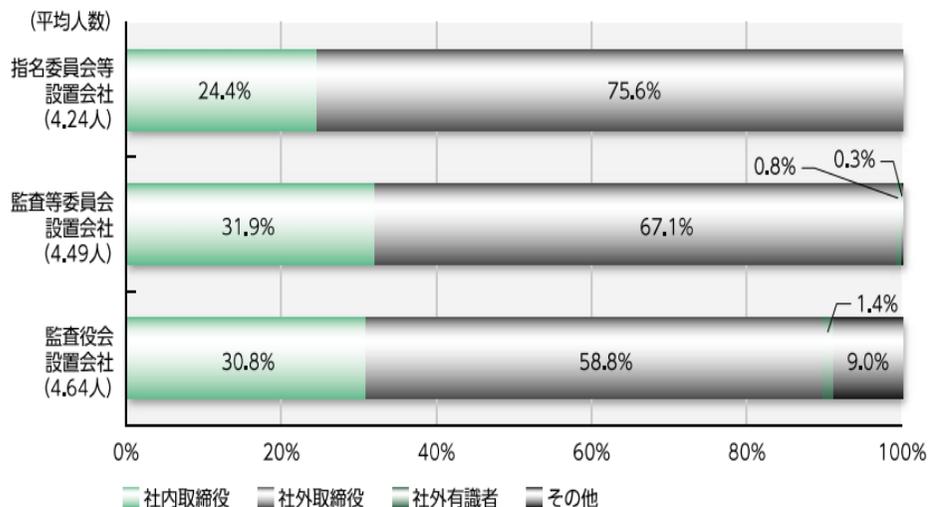


# 指名委員における社内者の有無

指名委員会  
体制

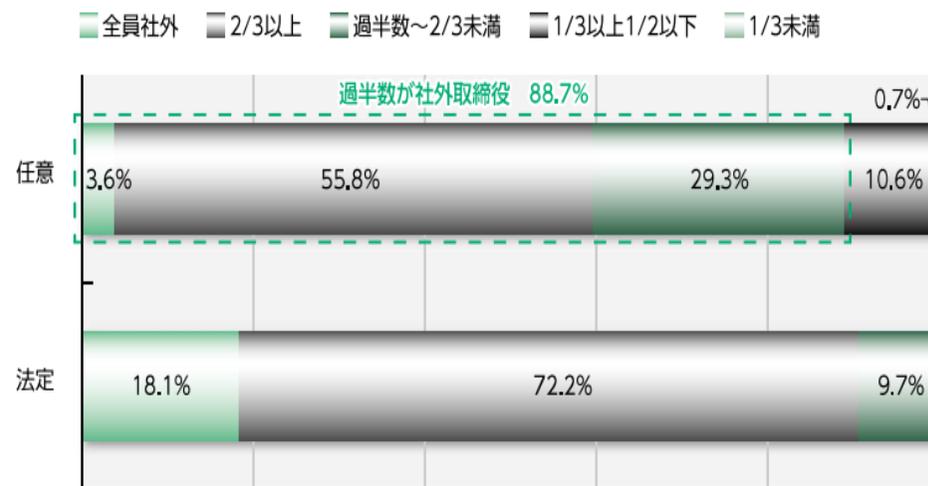
- 指名委員会における社内取締役の比率は、機関設計を問わず約2～3割。
- 任意の指名委員会を設置する企業のうち社外取締役過半数の企業が約9割。

指名委員会の社内・社外取締役  
等の比率（機関設計別）



※プライム市場上場会社以外を含む

指名委員会の社外取締役  
比率（任意・法定別）



※プライム市場上場会社のみ

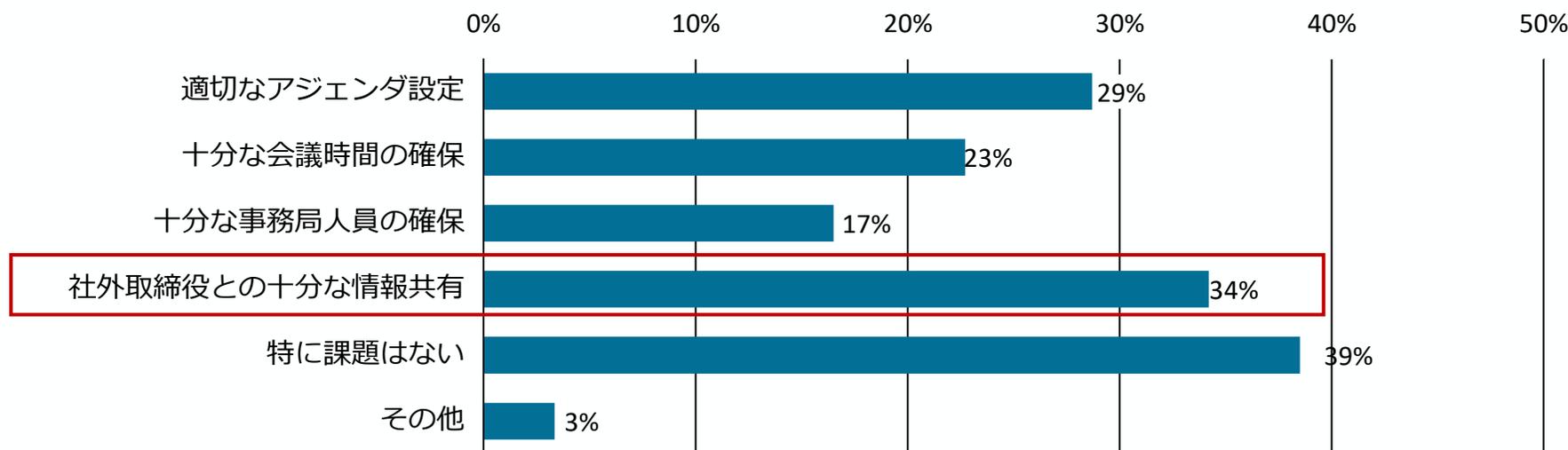
# 指名委員会における運営上の課題

指名委員会  
体制

- ・ 社外取締役との十分な情報共有が課題として挙げられたものの中で最も多い。

## 指名委員会の運営上の課題（複数選択可）

有効回答数：418社



※プライム市場上場会社のみ集計

(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

# ヒアリング結果

- 指名委員長は重要なポストであり、しっかりとした検討が必要という意見があった。
- また、社内取締役なしで人事の議論をすることは困難であり、CEOの選解任等の際に議論・決議に参加しなければ問題ないとの意見もあった。

## <指名委員会の実効性向上>

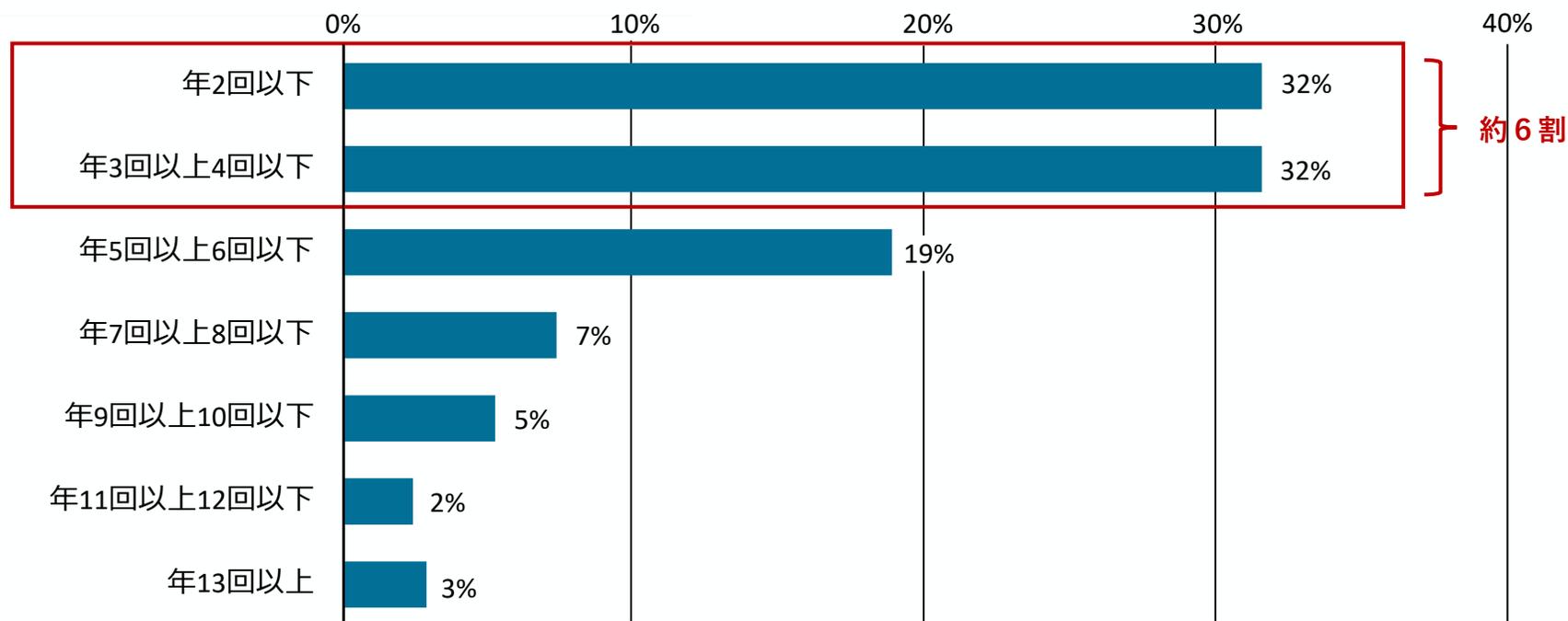
- 【有識者】 指名委員会の実効性は喫緊の課題である。取締役会と並行して指名委員会についても実効性を評価する必要がある。また、**指名委員長を持ち回りで適当に選んでいる企業が多いが、重要なポストでありしっかりと検討することが必要だ。**
- 【学者】 指名委員会に社内取締役を入れない方が良いという議論があるが、**社内取締役なしで人事という機微な議論をすることは困難だ。**CEOの選解任等のタイミングにおいて**当該取締役が議論・決議に参加していなければ、指名委員会に社内取締役がいること自体に問題はないと考えている。**

# 指名委員会の開催頻度

- 年4回以下の開催の企業が約6割。

## 指名委員会の開催頻度

有効回答数：423社



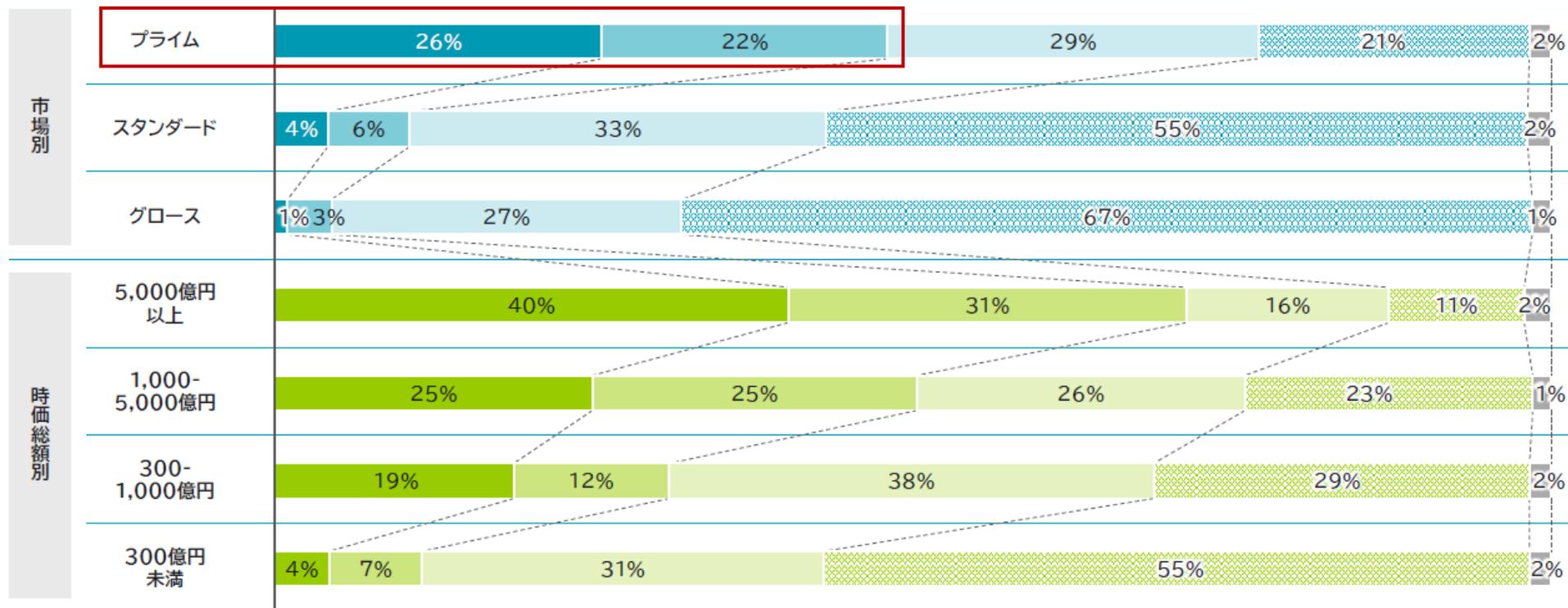
※プライム市場上場会社のみ集計

(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

# 後継者計画の策定状況

- ・ プライム上場企業のうち社長・CEOの後継者計画を策定している企業は約半数。

社長・CEOのサクセッションプラン策定



■ 策定しており、文書化されている ■ 策定しているが、文書化はされていない ■ 策定していないが、今後策定予定 ■ 策定しておらず、今後も策定予定はない ■ 無回答

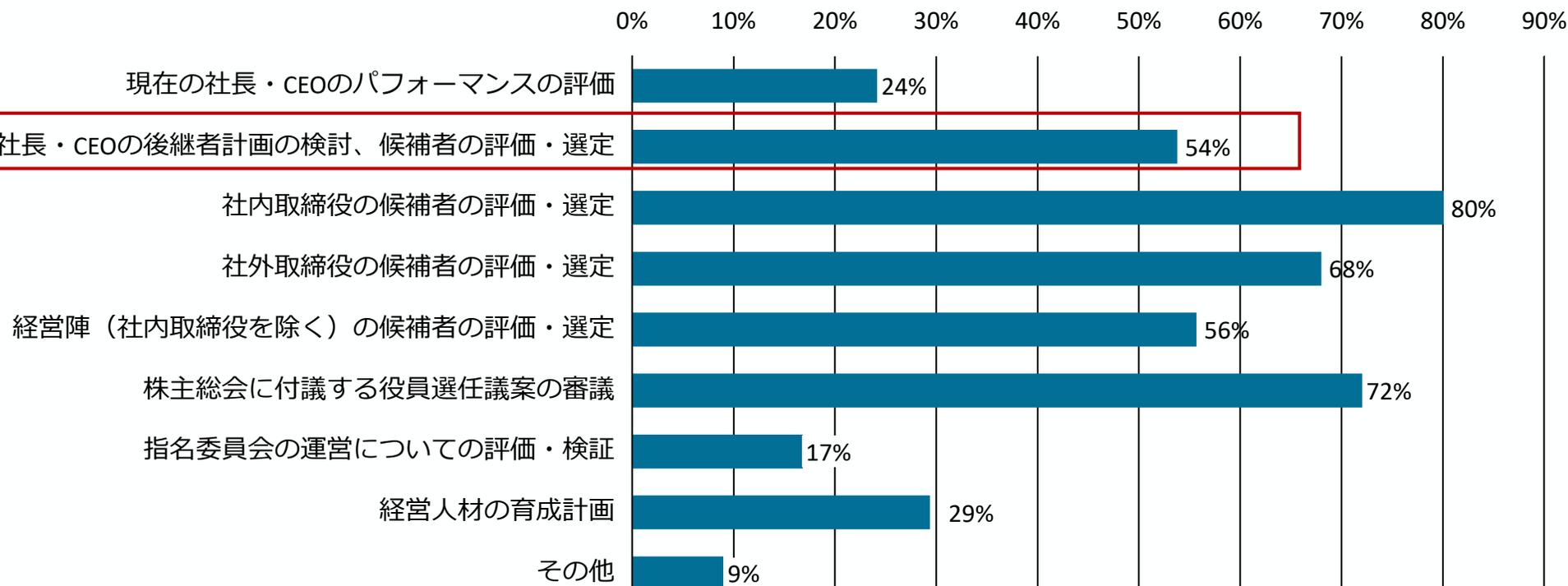
# 指名委員会における後継者計画の検討

CEOの  
後継者計画

- ・ 社長・CEOの後継者計画の検討を指名委員会に付議した企業は約半数。

## 指名委員会に付議した議題（複数選択可）

有効回答数：422社



※その他の議題としては、取締役会の構成（独立社外取締役比率、スキル、多様性）、指名の方針やプロセス、スキルマトリックスの策定、委員会や事務局メンバーの選定といった議題が挙げられた。

※プライム市場上場会社のみ集計

（出所）野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

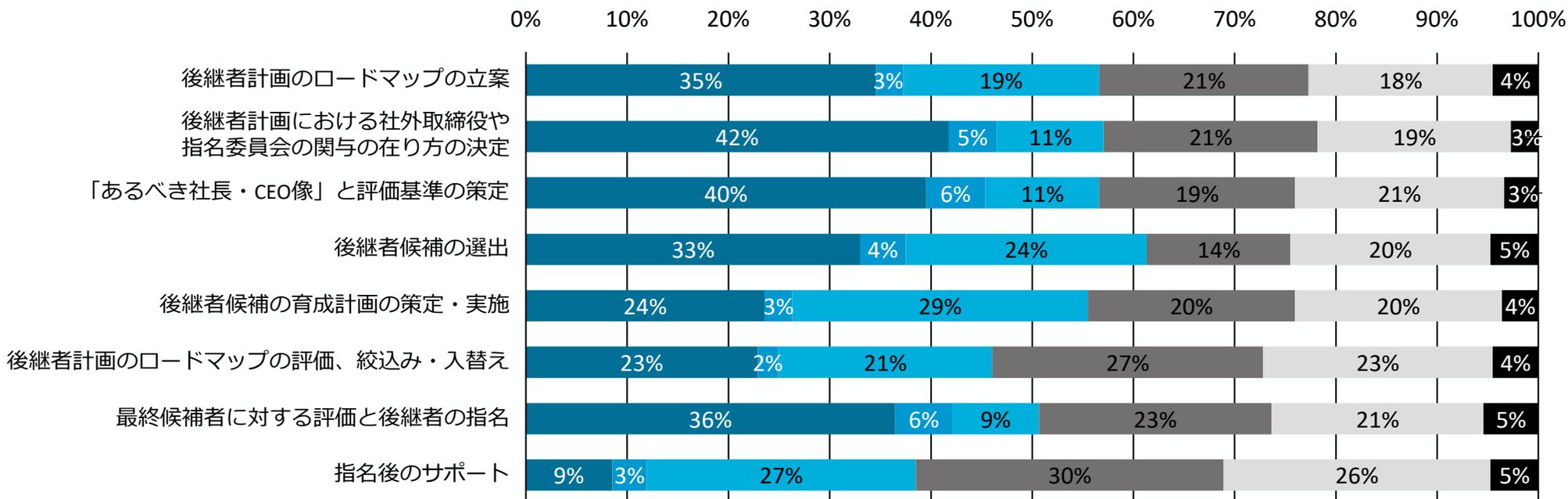
# 指名委員会の関与状況

- 「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」について、**指名委員会が関与する企業は約2～4割。**

## 次期社長・CEOの選定に向けた各取組についての議論の状況

有効回答数：445社

※「最終候補者に対する評価と後継者の指名」以下については444社



■ 主に指名委員会で議論し、実施している

■ 主に取締役会で議論し、実施している

■ 主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している

■ 特に何もしていない

■ 分からない

■ その他

※プライム市場上場会社のみ集計

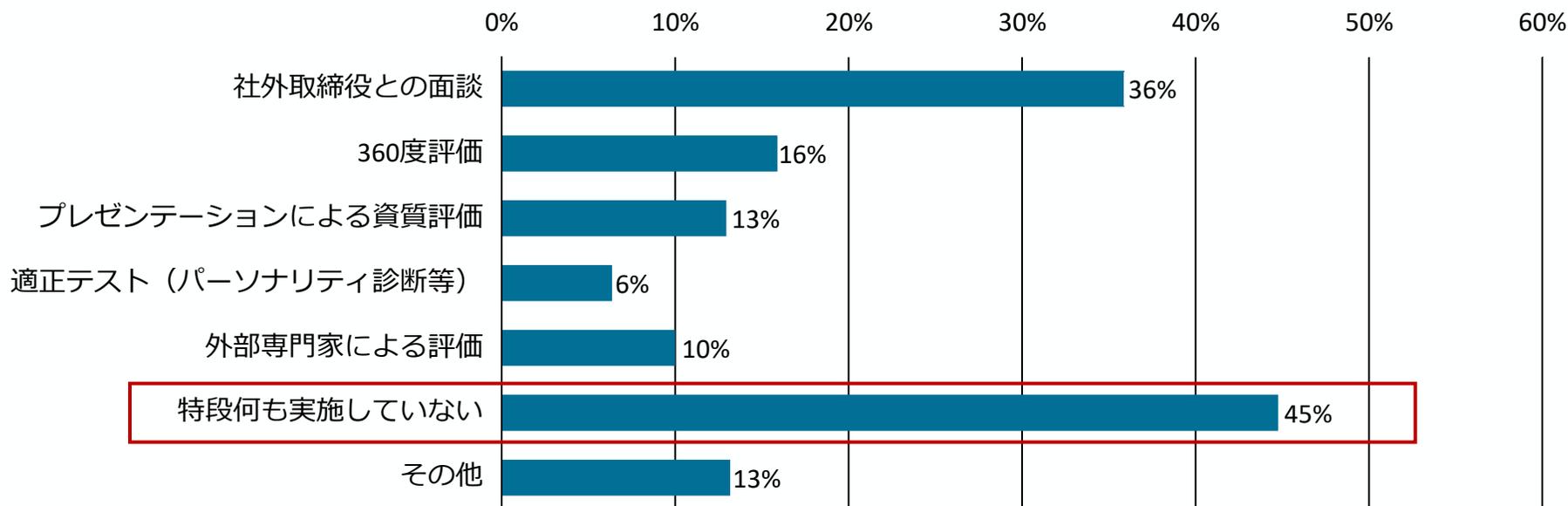
(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

# CEO候補者の評価

- CEO候補者の評価について、**特段何もしていない企業が45%**。

## 社長・CEO候補者の評価の実施項目（複数選択可）

有効回答数：440社



※その他の実施事項としては、現社長による面談・評価、指名委員会での審議、アンケート調査等が挙げられた。

※プライム市場上場会社のみ集計

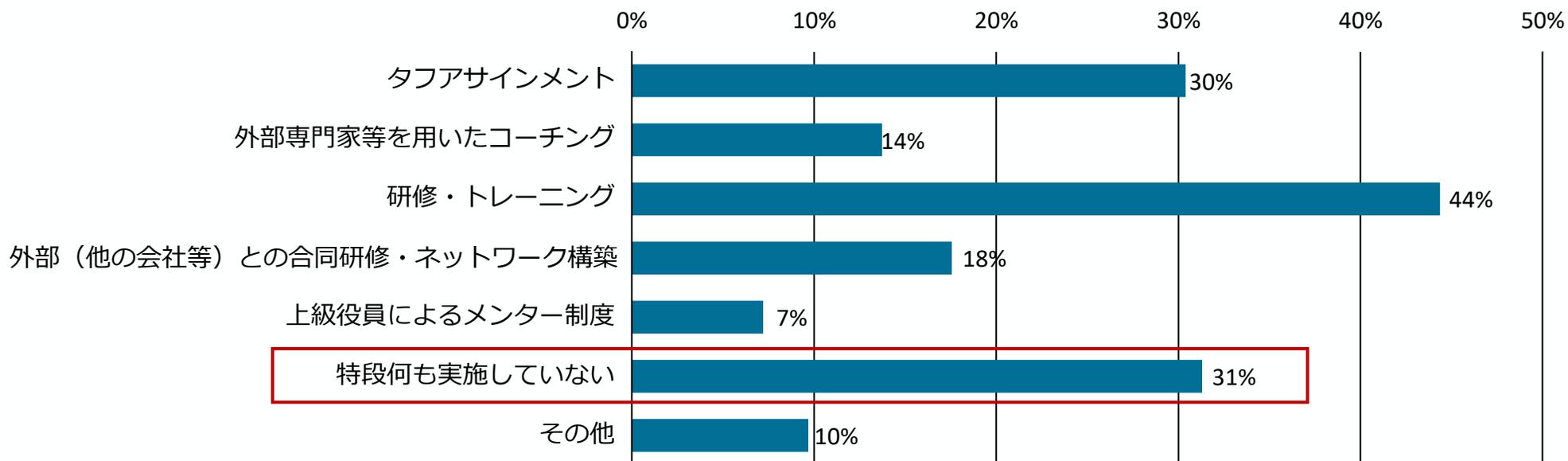
(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

# CEO候補者の育成

- CEO候補者の育成について、**特段何もしていない企業が約3割。**

## 社長・CEO候補者の育成の実施項目（複数選択可）

有効回答数：444社



※プライム市場上場会社のみ集計

（出所）野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

# ヒアリング結果①（CEOの後継者計画の在り方）

- 取締役や執行役員の役割を明確化した上で、長期ビジョンや経営戦略とリンクさせた人材要件を作ることが重要との意見があった。
- また、執行側の協力や、次々期候補者の選定・育成の重要性に係る意見もあった。

## <CEOの後継者計画の在り方>

- 【有識者】 **取締役や執行役員の役割を明確化した上で、長期ビジョン経営戦略とリンクさせた人材要件を作ることが重要だ。**その上で、要件を満たす候補者を選定し、人材を育成する仕組みを作って、タレントアセスメント、360度評価、人材デューデリジェンスなどで人材の評価を行うことが必要だが人材要件の設定も適切になされていない企業も少なくない。もちろん、小規模の企業だと上記プロセスを全て実施するだけのリソースを事務局に割けないケースもあるが、その場合は、最低限、人材要件はしっかり検討して作っておくことが重要だ。指名委員会において人材要件を検討するためには、当然ビジネスに対する理解も必要だが、それがまだ意識されていないように思う。
- 【有識者】 執行側において、次期社長を決めるのは現社長であるべきという意識を持っている人は少なからずおり、社外取締役が選任プロセスに関与することに拒否反応を持つ社長・会長もいるのは事実だ。この拒否反応は、**モニタリングボードでは社長は選任プロセスに一切関与できず、社外取締役が全て決めてしまうという誤解に基づくもの**と考えている。海外のモニタリングボードであっても、社長が次期社長の選任プロセスに一切関与しないということは考えられない。モニタリングボードであっても、次期CEOのサクセッションについて、指名委員会や社外取締役に対して丸投げしてしまうのではなく、**執行側の協力が不可欠だという認識を浸透させることが重要**と考えている。
- 【学者】 後継者の指名は社長の一存になることが多い印象である。人材プールを作って選抜するにあたり、社長や人事部が初期的な候補者を抽出することは問題ないが、**最後の一人を選ぶときには前社長の恣意性が排除されるような客観的な仕組みになっていることが重要だ。**
- 【有識者】 **次々期のCEO候補者の選定・育成も非常に重要**である。次期CEO候補者は執行役員以上になる人なので、ある程度出来上がっていて伸びしろもそこまでないが、次々期の候補者は伸びしろが大きい。次々期CEO候補者の選定・育成について、中長期的な取組を促していくことが重要である。

# ヒアリング結果②（各企業における後継者計画）

- 候補者が指名委員・社外取締役と接する機会を積極的に設けているとの意見があった。
- また、育成の際には、タフアサインメントや研修の機会を課すとの意見もあった。

## <各企業における後継者計画>

- 【企業】 経営候補人材のプールとしては、**30代の管理職手前の人たちと、40代半ばの人たちの2つのプール**を作っており、合計100名程度のプールとなっている。**CEO候補人材には年2回、指名委員会とふれあう機会**を設けているほか、**社外取締役も社内イベントに参加**してもらい、その過程でも**CEO候補人材に触れ合ってもらう**ようにしている。
- 【企業】 **CEOサクセッションは、人材コンサルティング会社のアドバイスに基づいて指名報酬委員会中心に議論し、策定**している。CEO候補者の育成プロセスとして**タフアサインメント**を課すとともに、**毎年候補人材の評価を更新し、人材プールのメンバーを見直す**ようにしている。育成プロセスとしては、**外部機関を活用した勉強の機会**も設けている。経営やコーポレートファイナンスの知識は執行役員に必須であり、勉強の機会を提供することが重要と考えている。
- 【企業】 **指名委員は、経営候補人材が参与（社員の最上級職）・執行役員に昇格する際の面接に同席**することになっている。その他、取締役会での発表や、指名委員との昼食会等、**指名委員と経営候補人材が接する機会を積極的に設けており、若手の段階から時間をかけて指名委員会による評価**を行っている。執行側において選定したCEO候補者に対しては、必要な知見を得てもらうために、**研修やタフアサインメント**も行っており、技術系出身者には営業経験を積ませるなど、**不足しているスキルを身に付けさせる**ように意識している。

# ヒアリング結果③（社外からの経営人材の登用）

- 改革をしたい場合等を除けば、社内人材を育成することが本来あるべき姿であるとの意見があった。その際、海外の支社や子会社での経験を積ませてグローバルな評価に晒すことが重要との意見もあった。

## ＜社外からの経営人材の登用＞

- 【有識者】 トップマネジメントについて議論するときに、とりあえず社外人材を持ってくることが良いという風潮があるように思うが、それは非常に危険だ。アメリカでも7割は社内昇格だと示すデータベースもある。むしろ**自分たちで次期CEOを育成できないのは恥ずかしいことで、社外人材を持ってくることが礼賛するのはおかしい話だ**。もちろん、よりよい決定をするために社外の候補人材を見るプロセスは重要だが、**改革をしたい場合等、積極的に海外の人材を招聘する理由がある場合の選択肢に過ぎない**。
- 【学者】 内部登用されたCEOは、外部の世界に晒されていないというデメリットもあるが、経営候補人材を長期的に育成できるメリットもある。CEOは外部登用すべきという人もいるが、これは欧米の企業の話であり、日本と違って経営者人材のプールがあるから可能な制度である。**日本では経営者人材のプールが厚くないので、外部人材の登用を必須とするのはナンセンスだ**。他方で、内部登用する場合に外部の風にふれなくてよいというわけではないので、**内部の経営候補人材には海外の支社や子会社での経験を積ませてグローバルな評価に晒すことが重要だ**。
- 【企業】 従来は社内人材から候補者を選んでしたが、**CEO以外のトップマネジメントについて、昨年からは社外からも候補者を積極的に探すようになった**。なお、**CEOについては、社内の人材が適切であると考えている**。多様な経営人材を確保するため、グローバル規模でのリサーチや、人材紹介会社、リファラル採用等、様々なネットワークを駆使して獲得を目指している。

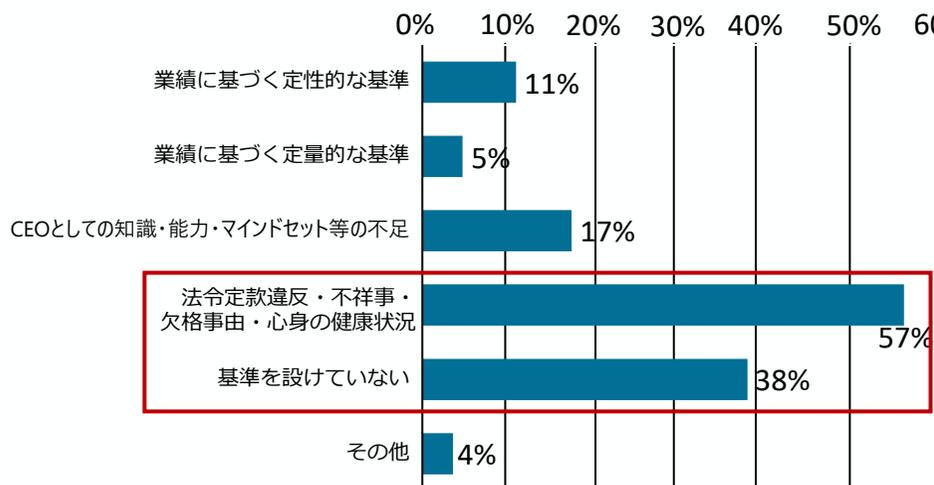
# CEOの解任基準・不再任基準の設定状況

CEOの  
再任・不再任

- CEOの解任基準・不再任基準を定めていないか、法令定款違反・心身の健康状況等の事情のみとする企業が約4～6割。

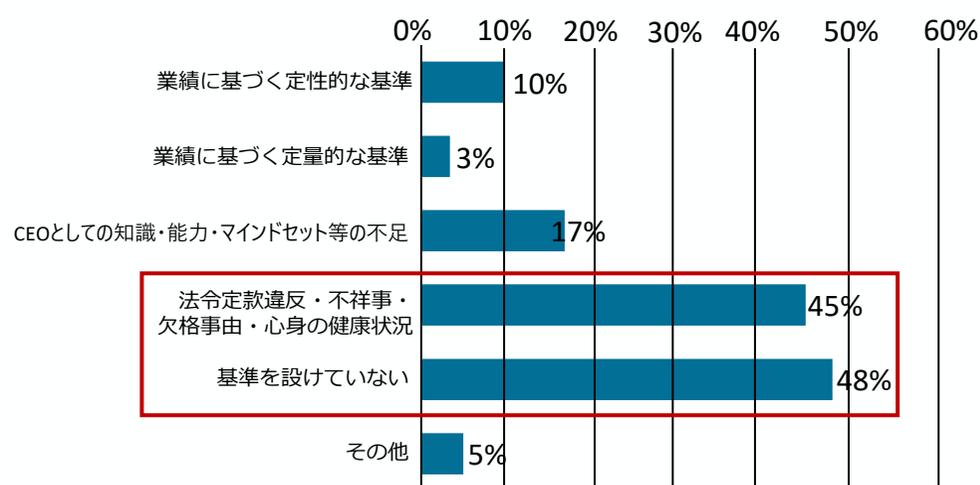
### CEOの解任基準の設定状況（複数選択可）

有効回答数：446社



### CEOの不再任基準の設定状況（複数選択可）

有効回答数：446社



※プライム市場上場会社のみ集計

(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

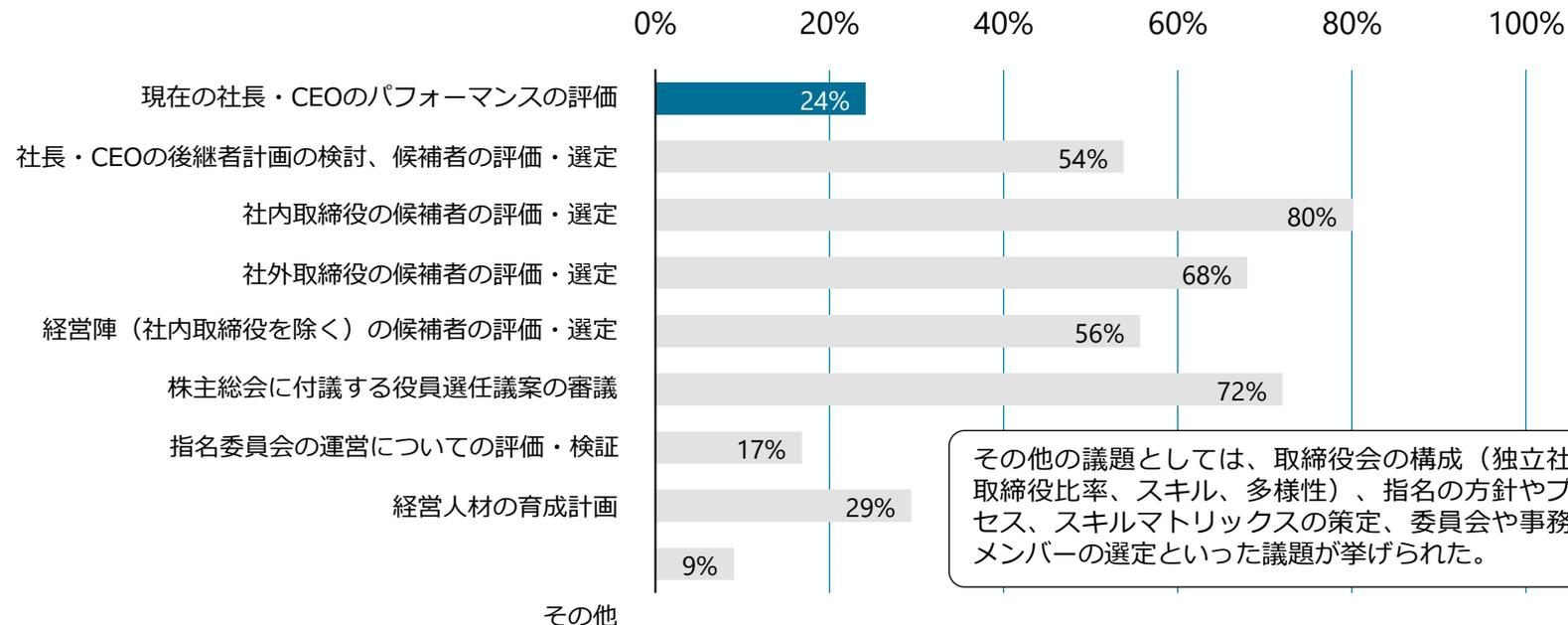
# 社長・CEOのパフォーマンス評価

CEOの  
再任・不再任

- 指名委員会において、現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価を行っている企業は約2割にとどまっている。

## 指名委員会の付議事項

※プライム市場上場会社のみ集計  
有効回答数：422社



その他の議題としては、取締役会の構成（独立社外取締役比率、スキル、多様性）、指名の方針やプロセス、スキルマトリックスの策定、委員会や事務局メンバーの選定といった議題が挙げられた。

(注) 「法定又は任意を含む委員会を設置している」と回答した企業のみ回答

(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業

# ヒアリング結果

CEOの  
再任・不再任

- ・ 指名委員会がどの程度実効的に機能しているか疑問とする意見や、指名委員会についても実効性を評価する必要があるとの意見があった。

## <指名委員会の実効性向上>

【有識者】 指名委員会を設置している企業は9割ほどあるが、**どの程度実効的に機能しているのか**は疑問だ。**指名委員会は年に1、2回しか開催していない企業が40%ほどあり、形式的に設置するにとどまっているのではないか。**

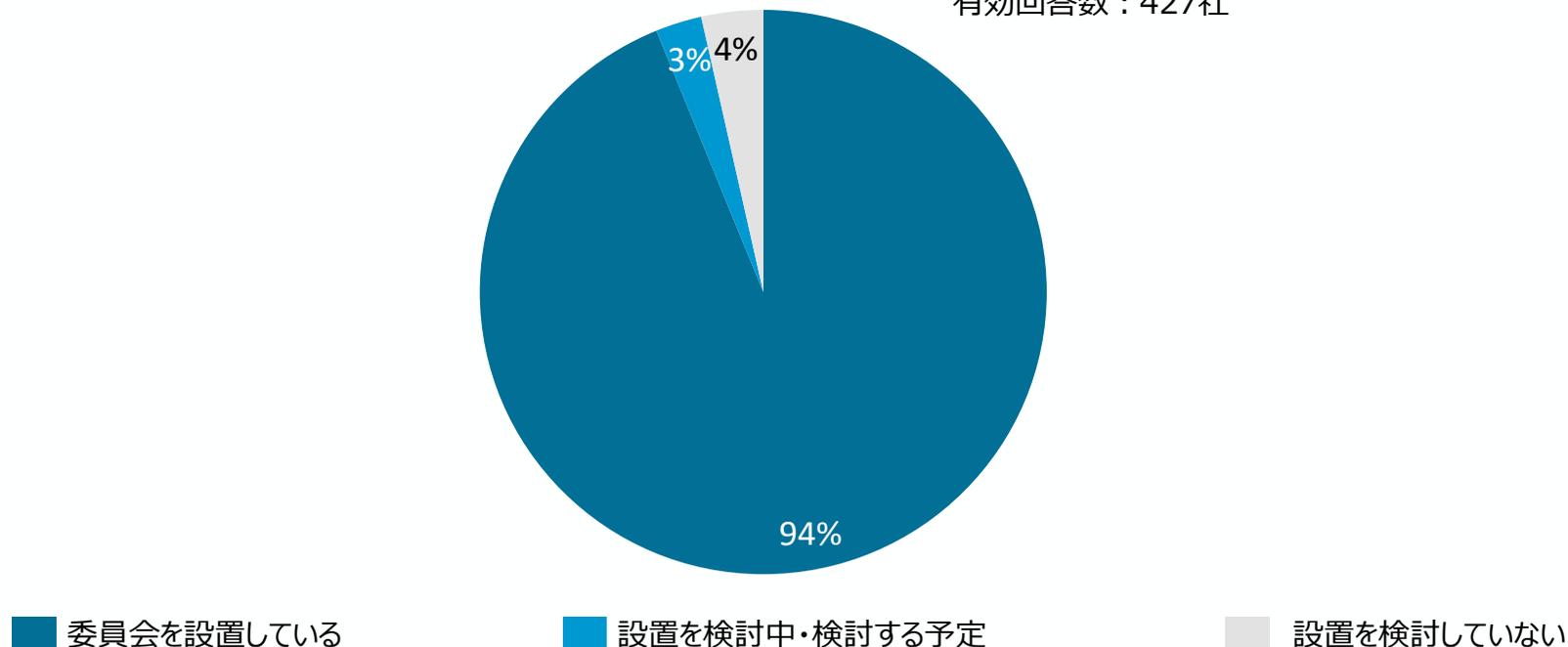
【有識者】 **指名委員会の実効性は喫緊の課題**である。**取締役会と並行して指名委員会についても実効性を評価する必要がある。**また、指名委員長を持ち回りで適当に選んでいる企業が多いが、**重要なポストでありしっかりと検討することが必要だ。**

# 報酬委員会の設置状況

- 報酬委員会を設置している企業は、9割超。

## 報酬委員会の設置状況

有効回答数：427社



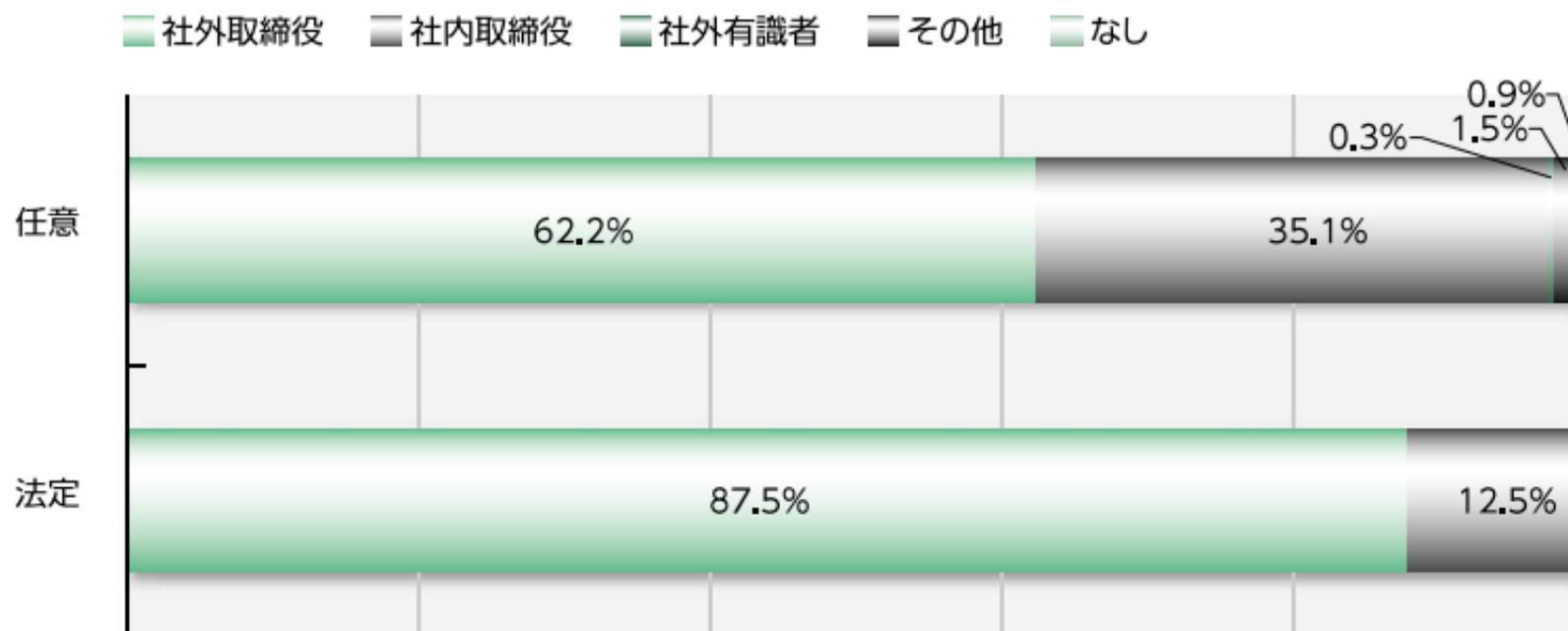
※プライム市場上場会社のみ集計

(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

# 報酬委員長の属性

- 任意の指名委員会を設置する企業のうち委員長が社外取締役である企業は約6割。
- 法定の指名委員会を設置する企業のうち委員長が社外取締役である企業は約9割。

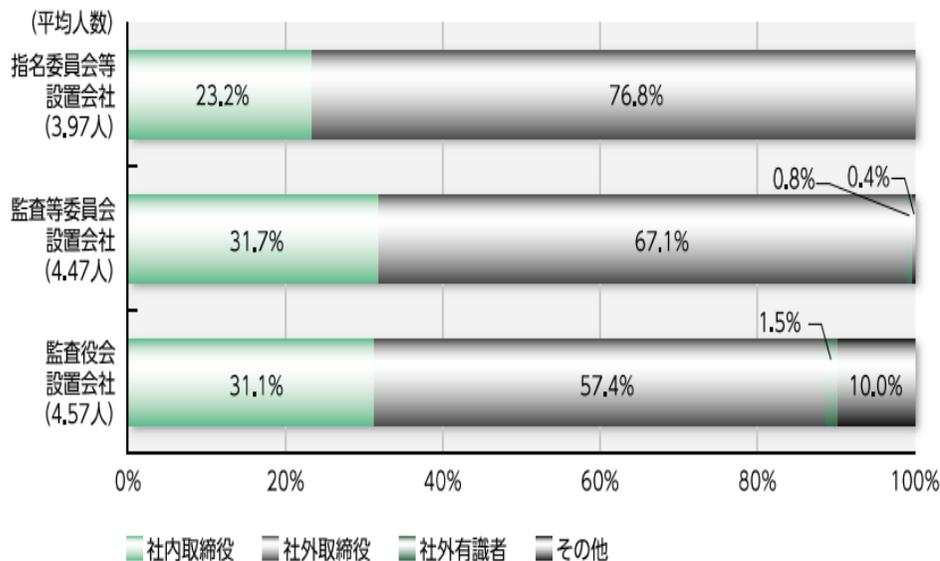
報酬委員会の委員長の属性（プライム市場）



# 報酬委員における社内者の有無

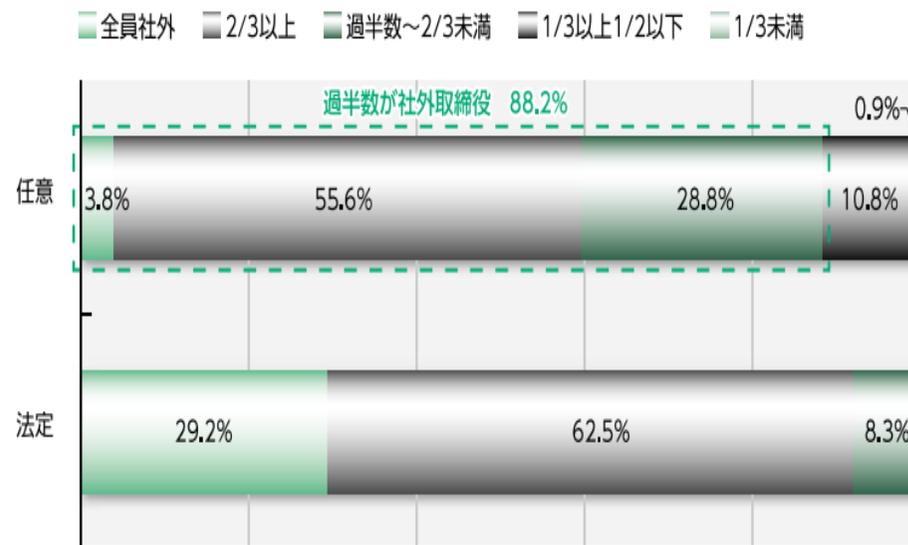
- 報酬委員会における社内取締役の比率は、機関設計を問わず約2～3割。
- 任意の報酬委員会を設置する企業のうち社外取締役過半数の企業が約9割。

報酬委員会の社内・社外取締役等の比率（機関設計別）



※プライム市場上場会社以外を含む

報酬委員会の社外取締役比率（任意・法定別）



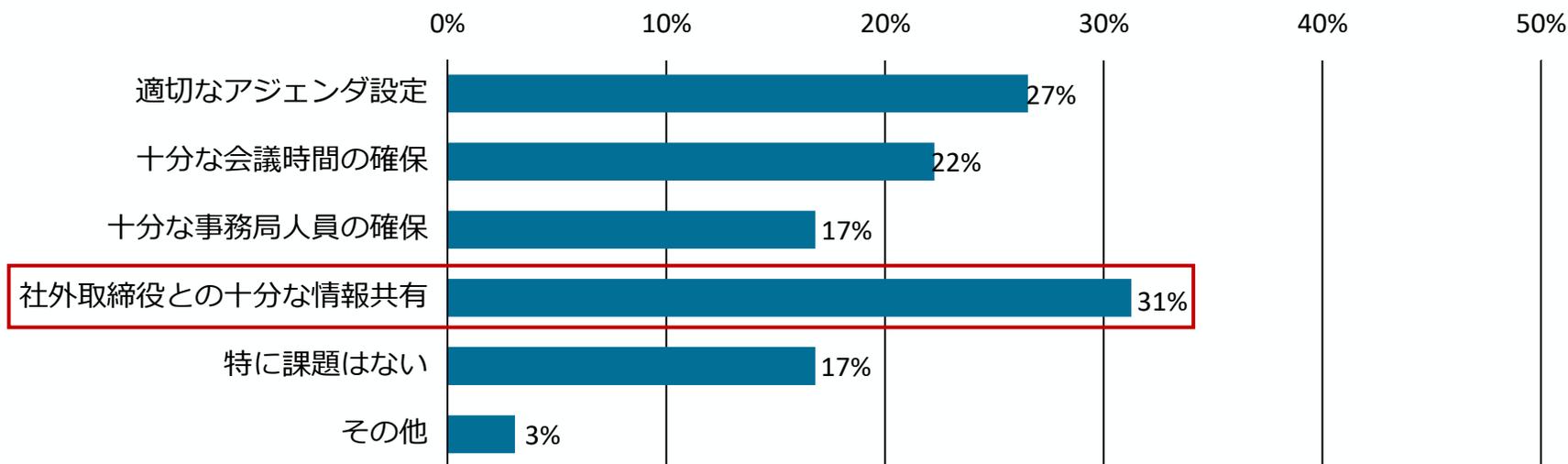
※プライム市場上場会社のみのみ

# 報酬委員会における運営上の課題

- ・ 社外取締役との十分な情報共有が課題として挙げられたものの中で最も多い。

## 報酬委員会の運営上の課題（複数選択可）

有効回答数：422社



※プライム市場上場会社のみ集計

(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。