

「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6回事務局説明資料

2025年2月13日

経済産業政策局産業組織課

用語の定義

本資料で用いる用語は、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
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
産競法	産業競争力強化法
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（社外取締役ガイドライン）
RS	譲渡制限付株式（リストラクテッド・ストック）
RSU	譲渡制限付株式ユニット（リストラクテッド・ストック・ユニット）
KPI	重要業績評価指標（Key Performance Indicator）
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。

1. 前回研究会での主なご意見

① CGの取組の在り方

- 稼ぐ力と資本市場の評価は極めて相関度が高く、資本市場からの評価を重視すべきとの意見があった。
- 他方、外部プレッシャーでショートターミズムとなると日本の強さが失われるため、数値の議論が先行し、短期志向とならないよう留意すべきとの意見も見られた。

【投資家】 資本市場からの評価を重視していかないといけない。稼ぐ力と資本市場の評価は極めて相関度が高い。日本企業は、相対的な資本市場からの評価は極めて劣位にある。こういったことをなぜ実効性評価の中の中心に据えていないのかが非常に大きな疑問である。経営の非常に重要な資源である資本と労働に関して、資本生産性と労働生産性は先進国7か国の中で最下位であり、これを改善すべき。

【企業】 日本の産業の一つの強みとして、複雑性があり、長期戦略に沿って行うことで発揮されるものである。それにもかかわらず、外部からのプレッシャーでショートターミズムとなると、本当に日本の強さがどんどん失われる。ROEやPBRの議論が先行し過ぎる結果、短期志向になることをどのように防ぐかは課題である。

【企業】 株式会社において正当性の根拠は株主総会にあるので、取締役会が株主総会を擬制できる仕組みを作ることが重要。そういう意味で、株主総会からいかにボードに権限を委譲して、執行、監督させるのかという点が重要。それによって初めてパフォーマンスの悪いCEOを解任する、といった監督機能を取締役会が果たすことができる。そのために、株主総会から取締役会にどのような権限委譲が必要なのか、また、社長・CEOを解任するには社長と同等の力がある必要があるが、この権限委譲の問題と人材のイメージを整理することが不可欠。その要素がないと、企業経営者は腹落ちしないと思う。

② いわゆる「モニタリングモデル」への移行

- 「モニタリングモデル」という表現は様々な解釈が存在するため、「稼ぐ力」を強化するためのモデルであることが明確となる表現とするべきとの意見があった。
- また、「自社のありたいCGの形」という点を過度に強調すると、CGが深化しないため、資本市場からの要求も踏まえ、**大企業に対してはモニタリングモデルへの移行を推奨してもよいのではないか**との意見もあった。

【有識者】 日本で「モニタリングモデル」というと、いろいろな解釈が現状存在していると思う。研究会の資料では「稼ぐ力」を強化するモデルという意味で使われている。そのほかでは、コンプライアンス的な視点でのモニタリングに注力するという考え方で使っているケースもある。このように、**モニタリングモデルという言葉は、場合によっては誤解を招く可能性がある**ので別の言葉を使った方がよいのではないかと。

【企業】 「自社のありたい形」という点を強調しすぎると、CGが深化しないと思うので、資本市場からの要求を踏まえ、特に**大企業はモニタリング型に行くべきだ**というのであれば、それを推奨していくのがよいのではないかと。

【弁護士】 モニタリングモデルでは、経営陣は監督される側に回るのだという認識を強く持つことが大事。例えば、権限委譲を大幅にすることの裏返しとしてパフォーマンス評価をされるのだ、という認識を持つことが重要。

③ 取締役会の役割・「監督」の意義（1/2）

- **取締役会の役割や「監督」の意義を明確化すべき**との意見が見られた。
- 社外取締役が取締役会の多数を占める場合は、**取締役会では、業務執行の意思決定プロセスのチェックや、執行陣のパフォーマンス評価にフォーカスすべき**であるとの意見があった。
- その他、取締役会では特に長期の戦略について議論すべきという意見や、資本市場からの視点も取り入れ、資本効率性のチェック等も行うべきとの意見もあった。

【企業】 取締役会にどういう役割を期待しているのか明確にすべきと。モニタリングボードにするのか、従来型で維持するのかも含めて、**取締役会が稼ぐ力を強化するときどういう役割を果たすのかというところを明確にすべき**。アジェンダや取締役会構成の話はそこから出てくるもの。現在、社外取締役の比率が低い企業は、細部について社外取締役の発言権が大きくなることを懸念していると思われる。取締役会で何を議論するか、どういう役割を果たすのかを明確にすれば、こういった課題も解決されるのではないか。

【企業】 執行側の経営改善を議論しないと、稼ぐ力には結びつかないのではないかと。個別の業務執行はもちろん、**大きな経営戦略についても、基本的に執行側で検討・決定し、取締役会は、その決定プロセスの体制ができているのか、その戦略が実行されているかをチェックすることが大事**。相対的にコミットメントの程度が限られる社外取締役が、あらゆる事項に様々な意見を出すということはできないし、意見を出したとしても、執行によるビジョンの実現の足かせになってしまう。取締役会は、CEO等の執行陣のパフォーマンスの評価を判断することが大きな役割ではないか。監督とは、そのような意義であると考えます。

【企業】 特に、マネジメントボードでは、枝葉末節な論点に時間が割かれる傾向にある。**取締役会では、大きなストーリーを議論・共有した上で、最終的には執行陣の結果責任を問うていくということが重要**。

③ 取締役会の役割・「監督」の意義（2/2）

- 【企業】 中期は執行側で結構しっかり議論されている印象なので、むしろ**取締役会では、中期というよりは、2030年とか2035年を念頭に置いたときの長期の戦略の議論が重要である**と思う。また、長期の戦略の議論をするためには、さらにもう少し先まで見通した上での経営環境の分析、つまり、**2040年、2050年になったときに、世界の人口動態はどうなっているのかとか、産業構造はどのように変わっていくのかとか、技術がどのように進展するか、人々の意識はどのように変わるのか**ということを議論することが必要であり、そういう議論をやれている取締役会はあまりないと思う。
- 【弁護士】 **ボードは、基本的にマイクロマネジメントを行うものではない**。日本の場合、監査役会設置会社において、マイクロマネジメントを行っている企業があるので、その経路依存を脱却しなければならない。ボードが行うべきはプロセスのチェック。そのプロセスのチェックの中で重要な視点は、競争優位性を伴った将来のビジョンがあるかどうかである。また、**資本効率性のチェックも重要**。特に現場のマネジメントは、どうしても現場に行けば行くほど、PL型の議論が増えていく。他方で、資本市場側はBS型の資本効率性を求めている。加えて、**果敢かつ健全なリスクテイクが行える体制になっているかどうかという点も重要**。リスクテイクのためにどのような意思決定プロセスとなっているか、強いCEOチームが組成ができているかを確認すべき。また、リスクテイクができる間接人材、ガバナンス人材の強化、こういった人材投資も重要である。そして、**ショートターミズムのチェックも必要である**。任期制や短期志向の株主の意見が原因でショートターミズムになっていないかもチェックをするべきである。
- 【学者】 監督の意義としては、事後的な監督として報酬や経営者の再任不再任の判断をするのは当然。それに加えて、重要な意思決定に関してついて取締役が承認するという事前の監督も意義がある。どのレベルのストーリーについて監督の対象になるかという点は問題。

④ 取締役会議長／筆頭社外取締役

- 取締役会のアジェンダ設定や議事進行を適切に行うため、**議長は社外取締役が務めるべきとの意見が見られた一方、社内取締役が務めるべきとの意見も見られた。**
- また、社外取締役を議長とするためには、**議長の評価、サクセッション等のプロセスを併せて整備する必要があるとの意見が見られた。**

【企業】 事務局がしっかり機能していれば、社外取締役を議長にすることに大きなハードルはないと思う。

【企業】 モニタリングボードの場合、社外取締役にいい人材がいれば、その方が議長を務めるのがよい。その場合、**議長のサクセッションプランを考えることが重要**。これがないと一番古い社外取締役が議長になるという会社もある。議長候補者が取締役として就任したときに、社内事情を把握するための準備時間として1～2年が必要。議長候補になり得る社外取締役が就任したときに、その準備として3つの委員会の中では一番全社的な状況が分かる監査委員を担当させている会社があった。**就任後は毎年、取締役会実効性評価の中で議長の評価を必ず入れ、再任の議論を行うようにしている**。筆頭社外取締役の役割は、例えば、執行側との意思疎通の窓口になるとか、資本市場と対話をする等であるが、議長が社外取締役の場合は議長がその役割を果たすので、さらに筆頭社外取締役を置くというのには違和感がある。

【弁護士】 取締役会議長の役割は大したことないので社長でよいと考えている企業も多いと思う。しかし、**アジェンダ設定の観点で社外取締役が議長となるのがよいのではないか**。モニタリングモデルで監督の役割強化が必要になったときに、例えば、後継者計画や不再任基準等の議論がCEOが議長であるときは積極的に取り上げられないのではないか。

【弁護士】 **独立社外取締役を議長にすることの利点は、筆頭独立社外取締役の選任等でカバーできる部分も多い**。もちろん、**独立社外取締役を議長にすること自体にメリットもあるが、これはあくまで有力なアプローチのうちの1つである**と考える。取締役会のアジェンダセッティングは、事務局が原案を作り、他の取締役からの要請も踏まえて設定するので、誰が議長であっても大した差はない。取締役会の招集や議事録作成も同様に誰が議長となっても変わらない。ただ、取締役会の議事の主宰（議事進行）については、確かに独立社外取締役がやったほうがよい。

【企業】 議長は取締役会の大変重要な役割であり、能力があり、**会社への理解と時間的コミットメントができる人である必要**。その観点では**社内の人材の方が適切ではないか**。

⑤ 取締役会構成

- 取締役会の監督機能を重視するのであれば、**独立社外取締役は過半数にするべき**との意見があった一方、**社外取締役を増員するのであればその職責も見直すべき**といった意見や、**重要なのは社内外の比率ではなく質である**との意見も見られた。

- 【企業】 社外取締役比率について過半数とするようもっと推進していい。それは、**取締役会をモニタリングボードにすること、執行側への大胆な権限委譲とセットだが、その前提なら過半数を社外にすることは自然**。議案が可決されないことを懸念しているのかもしれないが、社外取締役が一致して反対するような議案は議案自体に相当の問題がある。
- 【弁護士】 **モニタリングモデルを取るという前提を取ったときは、社外過半数とすべきではないか**。そうでないと、**投資家の理解を得られない**のではないかと。また、取締役会全体の人数も減らす必要がないか、という点も検討されるべき。
- 【弁護士】 **社外取締役を過半数にするのであればその意義を考えるべき**。議決権の問題であれば、社外取締役に対して複数議決権を与えることを可能にする法改正をすればよい。そうではなく、独立社外取締役が対応すべき仕事が増えたのでその人数を増やす必要があるというのであれば理解ができる。そのためには、**取締役会と独立社外取締役の職責の再定義する必要がある**。具体的には**各種委員会を組成して、各独立社外取締役が特定の役割を背負って、取締役会以外の時間で活動してもらうことが重要**。少人数の委員会で各論をしっかりと議論して、その結果を取締役に報告させ、それを踏まえて取締役会で議論すれば、運営効率化にも資すると思う。**結局、独立社外取締役の職責が明確になっていないために、企業側でも独立社外取締役の人数や割合を大幅に増やす必要性を感じていないし、増やす意欲も湧かないのではないかと**。
- 【企業】 社外取締役は、**重要なのは人数ではなく、CEO・社長との人間関係ができており、CEO、社長に対して忖度することなく直言できる方が1人でもいれば十分**。数値のみに着目した議論とならないようにすべき。
- 【弁護士】 取締役会構成の独立社外取締役比率の議論は、会長をはじめとする社内の非業務執行取締役や、非独立の社外取締役をどのように考えるか、という点と併せて議論をすべきである。
- 【企業】 **スキルマトリックスの運用が各社任せになっており、中身について無意味な議論や無意味な作成過程がとられている事例が見られる**。例えば、他社を横目に見ながら作成している事例や、「経営者たるもの全てに丸がつくべき」という理由で全ての項目に丸がついている事例があるが、それでは意味がない。

⑥ 取締役会の実効性評価（1/2）

- 取締役会の実効性評価にあたり、自社の取締役会はどうありたいか、実効性が高いというのはどういう姿であるかを明確化することが重要であるとの意見があった。
- その他、取締役会の実効性評価においては、執行側からも一定の評価がなされるべきとの意見があった。

【企業】 取締役会の実効性評価をするに当たっては、自分の会社の取締役会はどうありたいか、自分の会社にとって実効性が高いというのはどういう姿のことを言っているのかを議論して、文書化する必要がある。これがないと、皆の頭の中にある望ましい基準がばらばらの中で実効性評価について議論することになってしまう。

【企業】 第三者評価が必要な場合と必要でない場合がある。必要な場合というのは、取締役会・取締役の責任が問われるような問題が起きているケース、または社外取締役の人数が少なく、執行側に対してなかなか反対意見が言いにくいような雰囲気取締役会であるケース。そういう場合は第三者に評価をお願いすることは非常に有効。それ以外の取締役会では、むしろ取締役会がしっかり自己評価をする、自分たちで議論するということが、実質的な意味がある。

【弁護士】 監督側の実効性評価に関しては、マネジメント側からも一定のインプットがあるべきではないか。

⑥ 取締役会の実効性評価（2/2）

- 社外取締役の個人評価の重要性を指摘する意見が多く見られた。
- 相互評価は実務上のハードルが高く、自己評価からの段階的な導入や、第三者機関の活用も考えられるとの意見があった。
- また、評価にあたり、**評価軸をそれぞれの会社で作ることが重要**との意見があった。

【有識者】 個人評価の重要性を明記することは非常に意義がある。ただ、その評価の方法については柔軟性を持たせるべき。個人評価に関して、特に相互評価には抵抗感を持つ企業も多く、実施するのが難しい状況にある。まず、容易で、それなりの数の企業で既に実施されているのは自己評価。これ自体は、徹底的な評価という観点からすると、深い徹底した評価にはならないかもしれないが、1年に1度、自らを振り返る機会を設けて、自らも評価される対象であることを自覚するということが非常に意味があると思う。まず容易なところからスタートすることが大事。もし、その後に相互評価を考えるのであれば、例えば、各取締役はどのような点で取締役会に貢献しているのかというポジティブな枠組みの中で相互評価を行う、というようにステージを踏んで進むことも考えられる。また、**どういう評価を行うにしても重要なのは、評価の軸をそれぞれの会社がつくるということ。**当社は社外取締役に何を期待するのかという考え方、そういう評価の軸を取締役会で議論して、明確にした上で個人の評価をやると、よりやりやすくなると思う。

【企業】 社外取締役の個人評価は難しい。何社かで何回かトライしたものの、いずれもうまくいかなかった。特に委員会での活動は、その委員会に所属していない取締役には見えていないというのが問題の一つ。また2つ目には、社外取締役は、スキルマトリックスに沿って、それぞれ違う専門分野の方が選任されているので、専門分野の違う人たちがスキルマトリックスで期待されていることを、各社外取締役は評価しにくい。3つ目の問題は誰がやるか。自己評価はすぐに可能だが意味は乏しいと思う。そうすると議長がやるのか、指名委員会がやるのか、相互評価するのかわかると思うが、専門分野が異なる等の理由からいずれもハードルは高い。

【企業】 個人評価の相互評価はなかなか難しい。場合によっては第三者評価をいれることも考えられるのではないかと。

【弁護士】 個人評価は、法定任期ごとに行うべき。そのような評価がなされるのであれば、「12年を超えたら独立性を満たさない」というような機関投資家等による議論も初めて否定できる。

⑦ CEOの指名・報酬

- ・ 後継者計画の策定に際しては、**複数の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プールに含めるべき**との意見があった。
- ・ また、**指名委員会に諮問する際は諮問の対象を明確化するべき**といった意見や、**指名・報酬委員会における議論を取締役に適切に共有するべき**との意見があった。

【企業】 後継者計画について、**経営シナリオごとにどのような人材がふさわしいかという観点を加えると、同じような人ばかりではなくて、違ったスキル、強みを持っている人たちが後継者のプールの中に入ってくるのではないか**。将来の戦略は全てそのとおりにいくわけではないので、幾つかのシナリオを考えておくことも意義があるのではないか。

【企業】 指名委員会を諮問機関として設置する企業においては、**取締役会が指名委員会に丸投げするケースが多く見られる**。本来であれば、**取締役会はその範囲で諮問するか、例えば、CEOの要件か、人選を諮問するのか等を明確にし、取締役会はその範囲で関与するのかという点を明確にするべき**。

【弁護士】 **指名委員会と報酬委員会について、取締役会との十分な情報共有が重要ではないか**。特に社外取締役の数が多く、社外取締役全員が委員会のメンバーになっている場合は、取締役会の議論に資する観点から、委員会の情報共有を適時行っていくことが大事ではないか。

【有識者】 **指名委員会での選解任や報酬委員会でのパフォーマンス評価は相対TSRを軸とすべき**。また、毎年、経営者報酬戦略として、TSR向上のためのEPS成長率やROIC等の短期フリーキャッシュフローの財務KPIと、気候変動と社会課題にも取り組むような将来財務KPIも組み合わせて、時間軸、幅で示すことが重要。欧米企業のように、競争環境の変化に応じて**毎年3年後の報酬戦略を立案し、KPIを通じて経営戦略について資本市場とエンゲージメントする方向を目指すべき**。

【企業】 **取締役報酬は従業員給与との比較や総額人件費の付加価値に占める割合も踏まえ、全体の活性化に資するよう決定すべき**。過度に高額な米国型の報酬体系が望ましいという考えでは経営陣が目先の利益を上げることに意識が向いてしまう。

【学者】 報酬も上げるとリスクテイクにつながるというのは短絡的で、**どのように報酬を変えていったら稼ぐ力、リスクテイクにつながるかというのを丁寧に考える必要がある**。

⑧ CEOの再任・不再任

- CEOの再任・不再任の判断に、**不祥事等のみならず、パフォーマンスの観点からも評価がなされるべき**との意見があった。
- 他方で、その際に**数値基準が過度に重視されることで、企業経営が短期主義的になることのないよう留意すべき**との意見もあった。

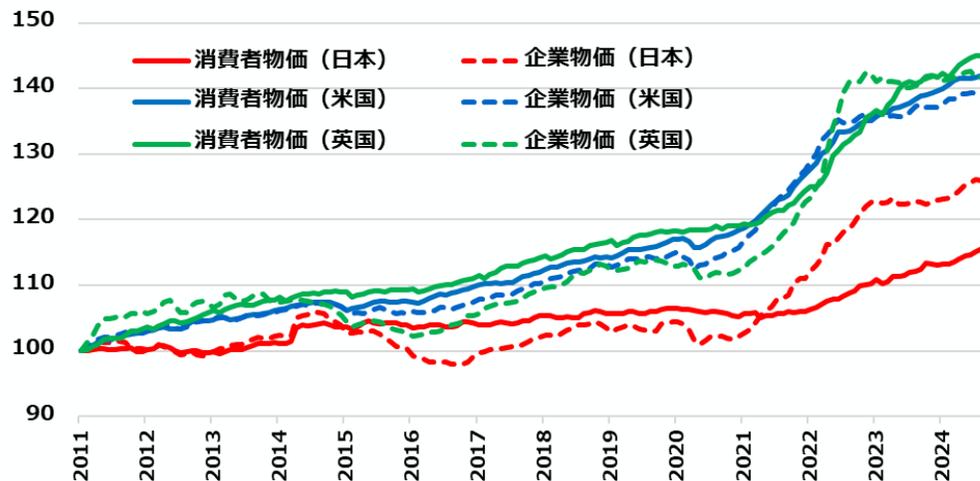
- 【企業】 執行体制はCEOが肝になるので、その再任、不再任に関するプロセス整備されることは当たり前。**まず、CEOの再任、不再任を決めた上で、再任されたCEOが幹部や経営陣を組閣していくという流れが必要。**
- 【有識者】 米国のCEOは、資本市場の評価が高ければ、10年以上在任するのが当たり前だが、逆に資本市場の評価が低ければ、取締役会や指名委員会から短時間で退任させられるという厳しい環境下にある。他方、**日本企業は、4年～6年の在任期間の間は、不祥事等がない限り資本市場からの評価は問われずに再任されることが通常。大胆なコーポレートトランスフォーメーションのためには、長期間CEOに経営を託すのとセットで、CEO交代の方針づくりも欠かせない。**
- 【投資家】 不祥事で退任の議論というのはよく聞くが、**企業価値を上げないから不再任というのはあまり聞いたことがない。**CEOの再任・不再任ではこの点も議論されるべき。
- 【企業】 CEOの再任、不再任について、単年度で考えると、やはり法令違反等の本当に分かりやすいところで判断せざるを得なくなる。結果が出るまで時間がかかることを考えると、**CEOのパフォーマンス評価をどういう時間軸で見るとかということも議論しておく必要**ではないか。
- 【企業】 CEOの解任、不再任の基準として、**法令違反、定款違反に加えて、パフォーマンスの評価を含めることは慎重に考えるべき。**ROEやPBRといった一部の指標を過度に重視する形で形式的な判断がなされるおそれがある。**マルチステークホルダーの観点や、企業のゴーイングコンサーン、社会的責務も踏まえた観点も評価・基準として含めるべき。**社外取締役が多く存在する場合は、社外取締役との時間軸を含めた成長シナリオを合意することが重要。特に日本の製造業は、時間軸が長いので短期的な目線になってしまわないよう、長期的な観点でのパフォーマンスを評価することが極めて重要。

2. 価値創造経営の推進

企業の成長戦略とその実行の必要性

- 足元、日本でも**デフレ脱却に向けた歩みが着実に進み**、国内外の原材料費や人件費の高騰に伴って、企業は、**コストカット型経営のみでは持続的な収益拡大は期待できなくなっている**。
- また、**GXやDX**といった不確実性の高い成長領域での**主導権を握るためのグローバルな投資競争が激しくなる中**、新たな市場を切り拓く企業の成長戦略とその実行が不可欠になっている。

日米英の消費者物価指数と企業物価指数の推移
(2011年1月=100)



※各数は、2011年1月の値を100として算出しており、2024年8月まで掲載。
出所 総務省統計局、日本銀行、FRED、英国統計局を基に作成。

出典 第24回 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会（2024年10月29日）資料3

グローバルな投資競争の事例

<GX> 洋上風力

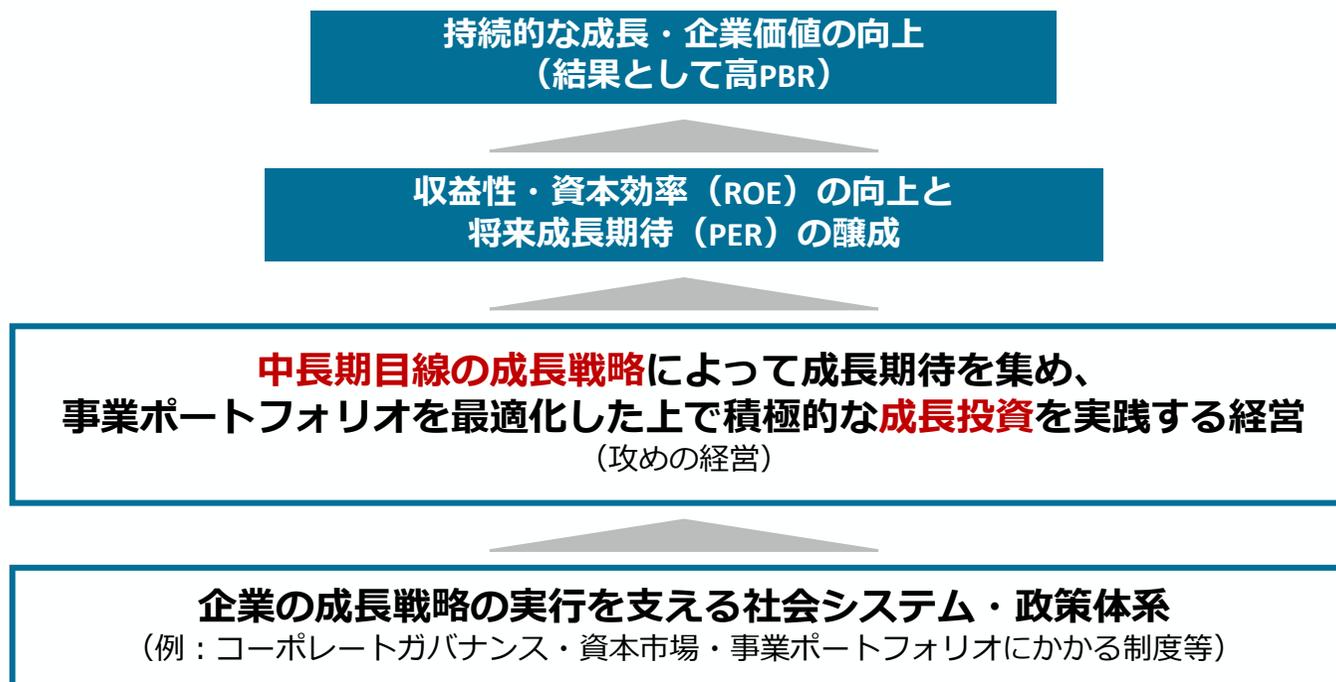
- 世界の洋上風力の累積導入量は2011年の3.4GWから2023年に75.2GWに20倍以上に増加。欧州と中国の2大市場に加え、政府が目標を掲げる日本や韓国、米国等でも今後拡大が見込まれる中、オーステッド（丁）やRWE（独）等の発電事業者による案件開発競争、ベストアス（丁）・GE（米）等の風車タービンメーカーによる設備投資が拡大している。

<DX> 半導体

- 半導体産業は世界需要がこの10年で3倍増大（50兆円→150兆円）する成長産業。世界各国が、自国内・域内で半導体の生産能力を確保するべく大規模な財政出動を展開する中、先端半導体等に関して、TSMC（台）やサムスン（韓）、インテル（米）等の製造事業者、装置・部素材メーカーによる投資競争が拡大している。

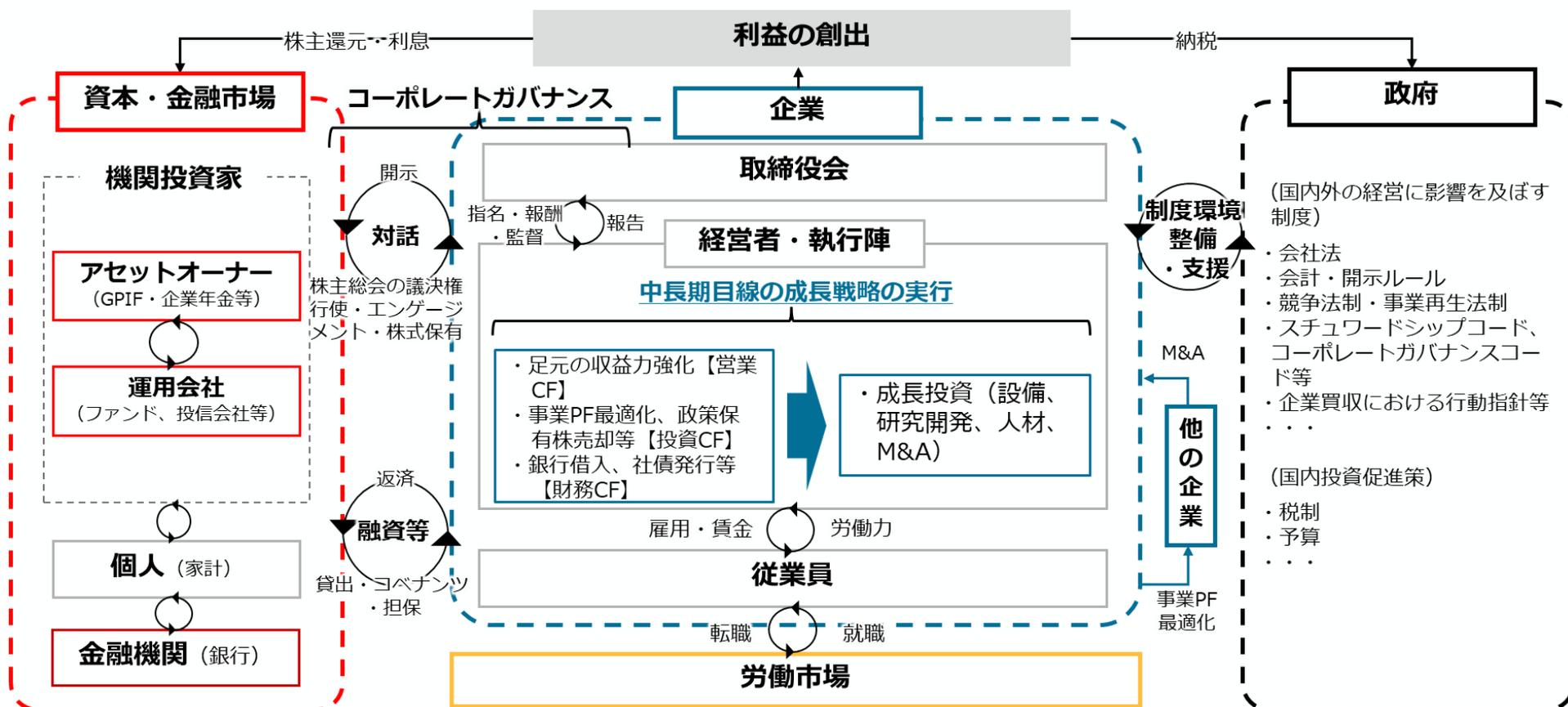
企業の成長戦略を中心とする社会システム・政策体系の必要性

- 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」、すなわち、**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を最適化した上で、積極的な**成長投資**を実践する経営に踏み出せるよう、**こうした企業の成長戦略の実行を支える社会システム・政策体系を構築していく必要がある。**



企業の成長戦略を中心とする社会システム・政策体系の全体像

- 資本市場や政府等それぞれの構成員が担う役割が、**企業の中長期目線の成長戦略の実行を後押しするために最適化される社会システム・政策体系を構築**することが重要。



3. CG体制・仕組み（各論）

本日の検討内容

- 「CG体制・仕組み」について、取締役会、指名委員会、報酬委員会、執行役員等体制（事務局関連以外）に関し、前回議論した項目以外を検討する。

【本日検討事項】

CG体制・仕組み（各論）

- 下表の各項目（赤字）における検討ポイント、取組モデル（※）

※前回議論した「自社におけるCGの在り方」の取組モデル（次頁参照）を前提とした場合の例

赤字：第6回研究会の議論対象

	体制	仕組み
(1) 取締役会	① 議長／筆頭社外取締役 ② 取締役会構成（独立社外取締役比率、スキル、属性を含む）	③ アジェンダ・議論活性化／権限委譲 ④ 実効性評価（取締役の個人評価を含む） ⑤ エンゲージメント
(2) 指名委員会	① 体制	② CEOの後継者計画 ③ CEOの再任・不再任（CEOの評価を含む） ④ ボードサクセッション（社外取締役のサクセッションを含む）
(3) 報酬委員会	① 体制	② 報酬政策
(4) CEO・経営陣	① 執行役員等体制（CxO等）	② 経営会議等の在り方 ③ 幹部候補人材の選抜・育成
(5) 事務局（カンパニー・セクレタリー）	① 位置付け ② 人員体制 ③ 運用（社外取締役のサポート等）	

（注）第5回研究会資料から表現を修正した箇所を黄色ハイライト

取組モデル（案）：モニタリングモデルにおけるCGの在り方

適切な名称の検討が必要との意見があった。

- いわゆるモニタリングモデル（取締役会の監督機能を重視するCGの在り方）への移行に取り組む際には、機関設計の選択も含め、監督と執行の役割分担、監督の定義を明確化することがより重要となる。

「戦略的な方向づけを行うことや、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行う」ことについても言及することが考えられるとの意見があった。

CGの位置付け

- 自社の在りたい姿を実現するための重要な経営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。

監督と執行の役割分担

- 取締役会は、企業価値を大きく左右する重要な経営事項を議論・検討することで大きな方向性を示し、執行のリスクテイクを支えるとともに、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。
- 執行は、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、チームで持続的な企業価値向上を実現する。

監督の定義

- 監督の中核は、経営を担う経営陣（特に社長・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であり、経営陣が作成した経営戦略や経営計画、個別の業務執行の決定に関する議案に対し、主に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、日常の業務執行に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。

機関設計

- 監督と執行の役割を明確にするため、指名委員会等設置会社／監査等委員会設置会社を選択する。

3. CG体制・仕組み（各論）

（1）取締役会

⑤ エンゲージメント

		体制	仕組み	
自社における CGの在り方	取締役会	議長／筆頭社外取締役	アジェンダ・議論活性化／権限委譲	エンゲージメント
		取締役会構成	実効性評価	
	指名委員会	体制	CEOの後継者計画	ボードサクセッション
			CEOの再任・不再任	
	報酬委員会	体制	報酬政策	
CEO・経営陣	執行役員等体制	経営会議等の在り方	幹部候補人材の選抜・育成	
事務局	位置付け	人員体制	運用	

- **直近1年間で約9割**の企業は、株主・投資家との対話を**実施**。その内、**社外取締役が対話**をした企業は**約2割**（※）。
- 社外取締役が株主・投資家との対話に対応することがある企業は**約4割**。
- **社外取締役の負担増加やスケジュール調整**に課題感を有する企業が**約5～6割**。

※プライム市場上場会社以外を含む。

項目	概要
会社としての株主・投資家との対話	<ul style="list-style-type: none"> • 直近1年間で、約9割の企業は、株主・投資家との対話を実施。（※） • IR面談を行う企業は、国内機関投資家：約7割、海外機関投資家：約5割。（※）
株主・投資家との対話における課題	<ul style="list-style-type: none"> • 株主・機関投資家の関心事が多岐にわたることによる負担増を挙げた企業が約4割。
エンゲージメントのフィードバック	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行い、その後のモニタリングも実施している企業は約4割。
社外取締役と株主・投資家との対話	<ul style="list-style-type: none"> • 直近1年間で、社外取締役と投資家との対話を実施した企業は約2割。（※）
株主・投資家との対話の対応者	<ul style="list-style-type: none"> • 社外取締役がエンゲージメントに対応することがあると回答した企業は約4割。
社外取締役との対話を実施していない理由	<ul style="list-style-type: none"> • 株主・投資家からの要請を受けていないと回答した企業が8割以上。（※）
社外取締役に期待する役割	<ul style="list-style-type: none"> • 約8割の機関投資家が株主・投資家への関与を重視する一方で、重視する企業は約2割。（※）
社外取締役の機能発揮に重要な取組	<ul style="list-style-type: none"> • 約8割の機関投資家が、社外取締役と投資家との対話機会の充実を重視。（※）
投資家から社外取締役に對して意見を求められた事項	<ul style="list-style-type: none"> • 社外取締役の役割・機能発揮と回答した企業が約6割。（※）
社外取締役と株主・投資家との対話における課題	<ul style="list-style-type: none"> • 負担が重くなりすぎると回答した企業が約6割。 • スケジュール調整が難しいと回答した企業が約5割。

※プライム市場上場会社以外を含む

(注) 各々の出所については、経済産業省「「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6回事務局説明資料 参考資料集」参照

主な検討ポイント（案）

○ 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は、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する必要がある。
- 他方、株主等から、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。

○ 株主等と対話を行う社外取締役が明確となっているか。

- 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できるよう、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ができているか。

- 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なる。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

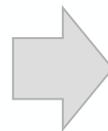
社外取締役ガイドライン 第2章 6 投資家との対話や IR 等への関与

取組モデル（案）

<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）

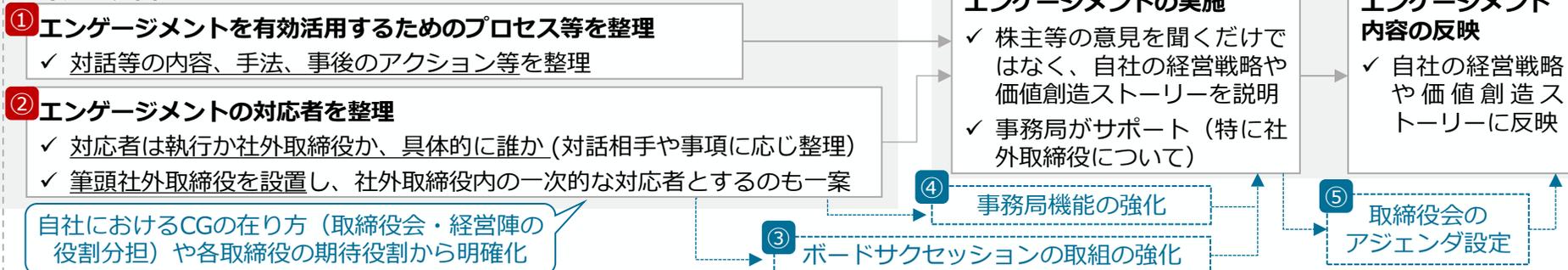
■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

<対応>

- 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
- 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

- 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独立社外取締役（スキル・経験・時間確保等）を継続的に確保
- 事務局機能の強化**
 - 事務局が、独立社外取締役を十分サポート出来る体制を構築
- 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>



3. CG体制・仕組み（各論）

（2）指名委員会

④ ボードサクセッション

		体制	仕組み	
自社における CGの在り方	取締役会	議長／筆頭社外取締役 取締役会構成	アジェンダ・議論活性化／権限委譲 実効性評価	エンゲージメント
	指名委員会	体制	CEOの後継者計画 CEOの再任・不再任	ボードサクセッション
	報酬委員会	体制	報酬政策	
	CEO・経営陣	執行役員等体制	経営会議等の在り方	幹部候補人材の選抜・育成
	事務局	位置付け	人員体制	運用

関連情報サマリー

- **取締役会全体で社外取締役に期待する役割を共有**している企業は**約6割**（※）。
- 社外役員向けに、**業務内容、経営戦略、業界動向についての研修等**を行う企業は**約3～4割**（※）。

※プライム市場上場会社以外を含む。

項目	概要
ボードサクセッションの実施状況	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会・委員会の役割・機能を明確化している企業は約7割。 • 候補者リストの作成等、社外取締役の選任プロセスを明確化している企業は約2割。
社外取締役の質的・量的な人材確保	<ul style="list-style-type: none"> • 社外取締役のサクセッションプランを策定している企業は約1割。（※）
社外取締役に期待する役割の明確化・共有	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会全体で社外取締役に期待する役割を明確化・共有している企業は約6割。（※）
社外取締役の有するスキル	<ul style="list-style-type: none"> • TOPIX100の企業の社外取締役について、開示上、経営やグローバル・国際性に関するスキルを有するとされる者が約5～7割。
社外取締役の機能発揮のための課題	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会や取締役会事務局の運営改善を課題と感じる企業が約4割。（※）
社外役員向けの研修等	<ul style="list-style-type: none"> • 自社の業務内容、経営戦略、業界動向についての研修等を行う企業は約3～4割。（※）
ヒアリング結果①（総論）	<ul style="list-style-type: none"> • 社外取締役を中心とした指名委員会が主体的にボード・サクセッションについて議論することが重要との意見があった。
ヒアリング結果②（社外取締役の選任）	<ul style="list-style-type: none"> • 社外取締役候補者を探す際、社外取締役の推薦や、外部機関を活用するとの意見があった。 • 完成した人材だけでなく、成長途上の候補者を探すことも重要との意見があった。
ヒアリング結果③（任期・解任）	<ul style="list-style-type: none"> • 社外取締役の選解任プロセスを機能させるためには、各社外取締役に対して期待する役割を明確にし、ボードメンバーに共有しておくことが重要との意見があった。 • 任期は、スキルマトリックスのバランスや取締役の意向も踏まえ調整しているとの意見があった。

※プライム市場上場会社以外を含む

（注）各々の出所については、経済産業省「「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6回事務局説明資料 参考資料集」参照

主な検討ポイント（案）

○ 取締役会の役割や適切な取締役会構成が明確であるか。

- 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上では、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・属性等を含む）が自社のありたい姿かを明確にすることが前提となる。

○ 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が整っているか。

- 各社外取締役の就任期間等も踏まえ、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。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、経営陣からの紹介、社外取締役からの紹介、サーチファームの活用が考えられる。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いため、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、就任後は会社の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ができているか。

- 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、取締役個人の評価を行い、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。

- 取締役の指名はボードの構成にも関わるため、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。

→ CGSガイドライン【別紙 1：社外取締役活用の視点】9. ステップ 9：評価結果を踏まえて、再任・解任等を検討する

取組モデル（案）

ボード
サクセッション

<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を実現に向けた十分な独立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、時間軸と必要となるスキル・属性等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（社外取締役含む）の評価する仕組みの構築

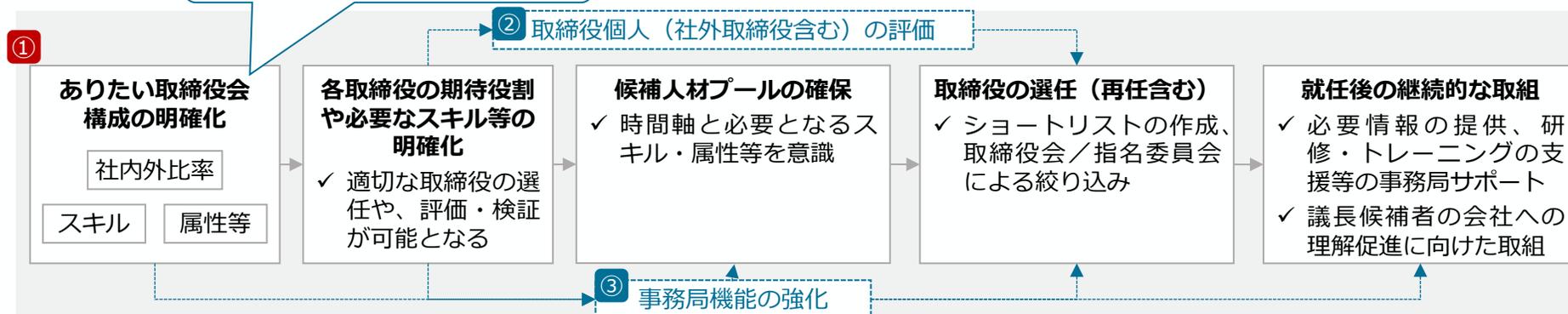
- 取締役個人（社外取締役含む）を評価し、改善や再任に活用

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



3. CG体制・仕組み（各論）

（3）報酬委員会

② 報酬政策

		体制	仕組み	
自社における CGの在り方	取締役会	議長／筆頭社外取締役	アジェンダ・議論活性化／権限委譲	エンゲージメント
		取締役会構成	実効性評価	
	指名委員会	体制	CEOの後継者計画	ボードサクセッション
			CEOの再任・不再任	
	報酬委員会	体制	報酬政策	
CEO・経営陣	執行役員等体制	経営会議等の在り方	幹部候補人材の選抜・育成	
事務局	位置付け	人員体制	運用	

関連情報サマリー

- 報酬委員会について、**年4回以下**の開催の企業が**約7割**。
- **経営戦略と整合した業績連動報酬を重視**する**機関投資家**は**約8割**、**企業**は**約3割**（※）。
- **役員報酬KPIを設定している企業**では、**約6～7割**が**経営上のKPIと一致**。（※）

※プライム市場上場会社以外を含む。

項目	概要
報酬委員会の開催頻度	• 年4回以下の開催の企業が約7割。
報酬政策に関する重視事項	• 約8割の機関投資家が経営戦略と整合した業績連動報酬を重視する一方で、重視する企業は約3割。（※）
報酬構成の設定状況	• 固定報酬とインセンティブ報酬の割合を設定している企業は約4割。（※） • そのうち、固定報酬の比率が50%以上である企業が約8割。（※）
株式報酬の導入状況	• 業績連動型株式報酬を導入している企業は約6割。非業績連動型株式報酬を導入している企業は約4割。
業績連動報酬の導入状況	• 長期・短期の業績連動報酬をいずれも導入している企業は約5割。短期業績連動報酬のみ導入している企業は約3割。
株価連動報酬制度の導入状況	• RS・RSUを導入している企業は約5割。株価連動報酬制度を未導入の企業は約1割。
株式報酬付与の方法	• RSをスキームとして採用する企業が約5割。
役員報酬KPIと経営上のKPI	• 役員報酬KPIを設定している企業においては、約6～7割が経営上のKPIと一致。（※）
役員報酬制度についての開示	• 業績連動報酬に係る指標と経営上のKPIとの関係について開示している企業は約3割。
役員報酬制度の見直し状況	• 株価・業績連動要素の強化・拡大を行った企業は約4割。 • 直近3年以内に見直しをしていないが、見直しの必要性を感じている企業は約2割。

※プライム市場上場会社以外を含む

主な検討ポイント（案）

○ 役員報酬ポリシーは明確となっているか。

- 役員報酬には、人材の獲得・リテンション、経営戦略の実現や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して自社の戦略やコミットメントを示す等の効果がある。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・経営陣が共通認識を持つことが考えられる。

○ 役員報酬ポリシーに即した、報酬水準、報酬構成となっているか。

- 役員報酬ポリシーに基づき、どのような企業群（ピアグループ）と比較するかを検討することが考えられる。
- この際、主にどの報酬水準（上位／中位／下位等）に設定するのか、どのような報酬構成（固定報酬／短期インセンティブ報酬（役員賞与）／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／株式報酬の割合）にするのか等の検討事項が考えられる。

○ 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、いかに経営戦略と連動させるか等の検討事項が考えられる。

○ 役員報酬決定プロセスは適切であるか。

- 役員報酬の決定にあたって、客観性・透明性あるプロセスが構築されているか検討することが考えられる。適正な評価を行うため、個人の評価に関する事項を審議する際には、本人のいない場で行うことも考えられる。
- KPI設定に当たっては、報酬委員会だけでは必ずしも完結しない場合もあり、そのような場合には、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）との適切な連携も必要となる。

○ 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。

- 役員報酬を、株主をはじめとする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示すツールとして活用することも考えられる。

取組モデル（案）

<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 ■ 他項目での検討

<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



3. CG体制・仕組み（各論）

（4）CEO・経営陣

① 執行役員等体制（CxO等）

		体制	仕組み	
自社における CGの在り方	取締役会	議長／筆頭社外取締役	アジェンダ・議論活性化／権限委譲	エンゲージメント
		取締役会構成	実効性評価	
	指名委員会	体制	CEOの後継者計画	ボードサクセッション
			CEOの再任・不再任	
	報酬委員会	体制	報酬政策	
CEO・経営陣	執行役員等体制	経営会議等の在り方	幹部候補人材の選抜・育成	
事務局	位置付け	人員体制	運用	

関連情報サマリー

執行役員等体制
(CxO等)

- **CxO制度を導入している企業は約3割。**
- CxO制度を導入する企業の内、**CFO**を設置する企業は**約8割**。**CHRO**を設置する企業は**約4割**。

項目	概要
CxO 制度の導入状況	• CxO制度を導入している企業は約3割。
CxO別ポジション設置状況	• CxO制度を導入する企業の内、 CFO を設置する企業は 約8割 。 CHRO を設置する企業は 約4割 。
FP&A機能	• FP&A機能の強化に取り組んでいる企業は3割弱。(※)
HRBPの設置状況	• 従業員規模5001人以上の企業において、HRBPを設置している企業は約4割。(※)

※プライム市場上場会社以外を含む

(注) 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。

主な検討ポイント（案）

執行役員等体制
(CxO等)

○ 「稼ぐ力」の観点から特に重要となる執行機能が明確になっているか。

- 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必要不可欠と考えられる。その際、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機能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・責任は明確となっているか。

- CEOが中心となってチームで価値創造ストーリーを実現していくために、各ポジションの役割・責任を明確にし、各々がそれに基づき経営を執行することが考えられる。
- また、その成果は正当に評価され、報酬に反映されるとともに、翌年度の再任・不再任の判断にも活用することが考えられる。

○ 各ポジションを担える人材を継続的に確保するための仕組みが整っているか。

- 各執行機能を担う役員が専門性と全社的な視点の双方を兼ね備えているか検討することが考えられる。そうした人材を継続的に確保するためには、選抜・育成の仕組みを整備しておく必要がある。
- また、社内に必要な人材がない場合には、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、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。

→ 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

取組モデル（案）

執行役員等体制
(CxO等)

<ありたい形>

- 経営戦略や経営陣の役割を踏まえて、「稼ぐ力」の強化につながる**トップマネジメントチーム（TMT）**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に合致したもの**となっていない（全体最適となっていない等）
- ありたいTMT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 TMTに必要な機能、CxO・執行役員等の責任等の明確化

- 経営陣の役割や経営戦略を踏まえて、TMT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
- TMT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・責任を明確化
- 各ポジションの**人材要件を踏まえて、CxO・執行役員等を選任**

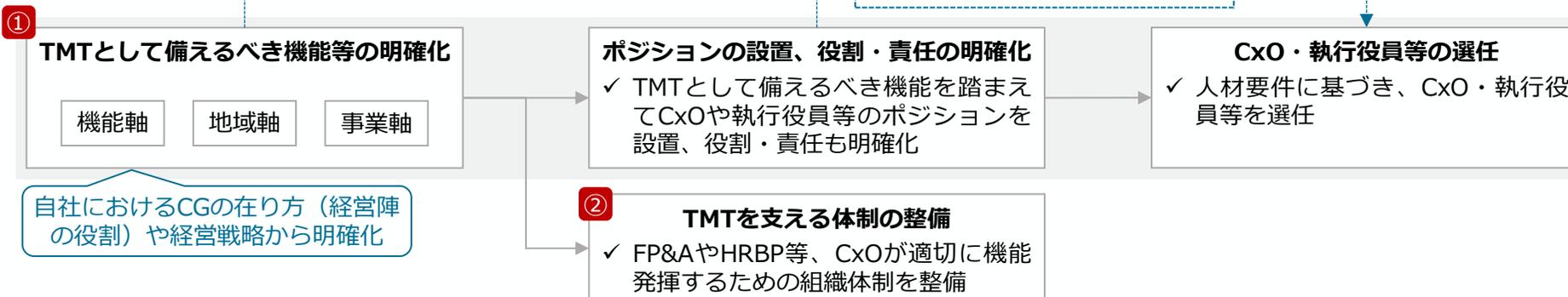
② TMTを支える体制の整備

- 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

- TMTを担える幹部候補（スキル・経験等）を**継続的に確保**

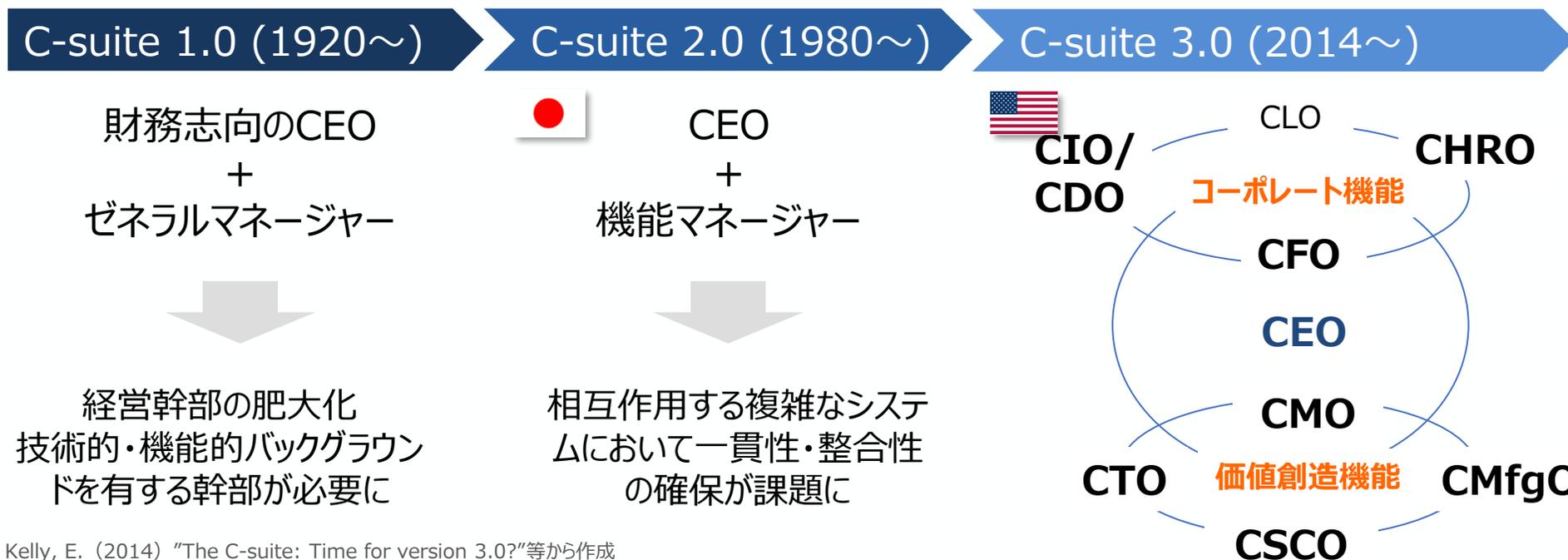
<イメージ図>



(参考) 世界におけるCXの潮流：C-suiteの進化

執行役員等体制
(CxO等)

- C-suite（経営幹部）のあるべき姿は時代とともに進化。
- 各領域で責任を負うCXOに権限を委譲するC-suite 2.0モデルは40年近く続いたが、現在はさらなる経営の複雑化に対応するためのコラボレーションモデルとして、C-suite3.0に移行。



出所) Kelly, E. (2014) "The C-suite: Time for version 3.0?"等から作成

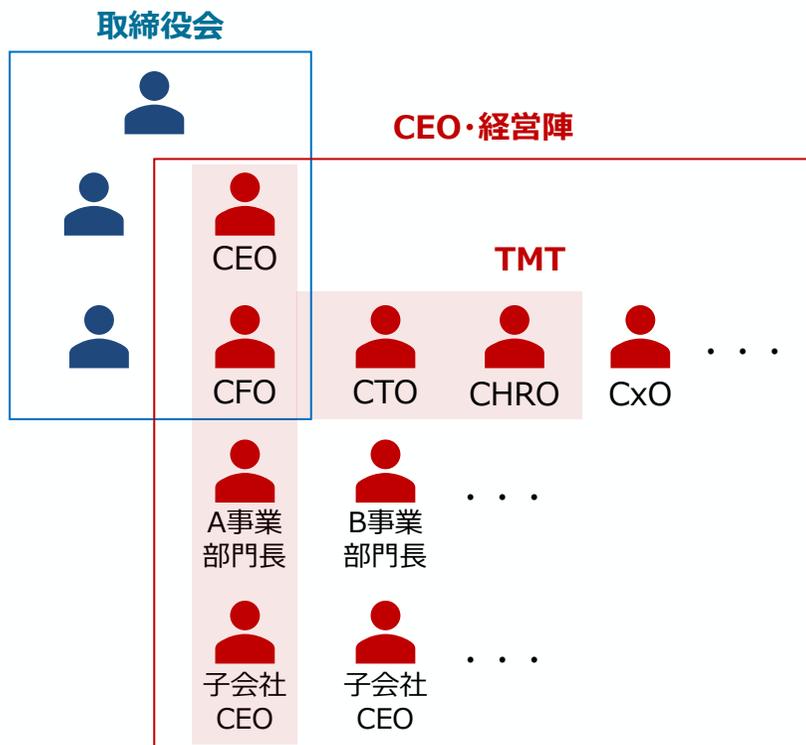
(出所) 経済産業省「グローバル競争時代に求められるコーポレート・トランスフォーメーション（グローバル競争力強化に向けたCX研究会 報告書）」

(参考) トップマネジメントチームと組織設計の例

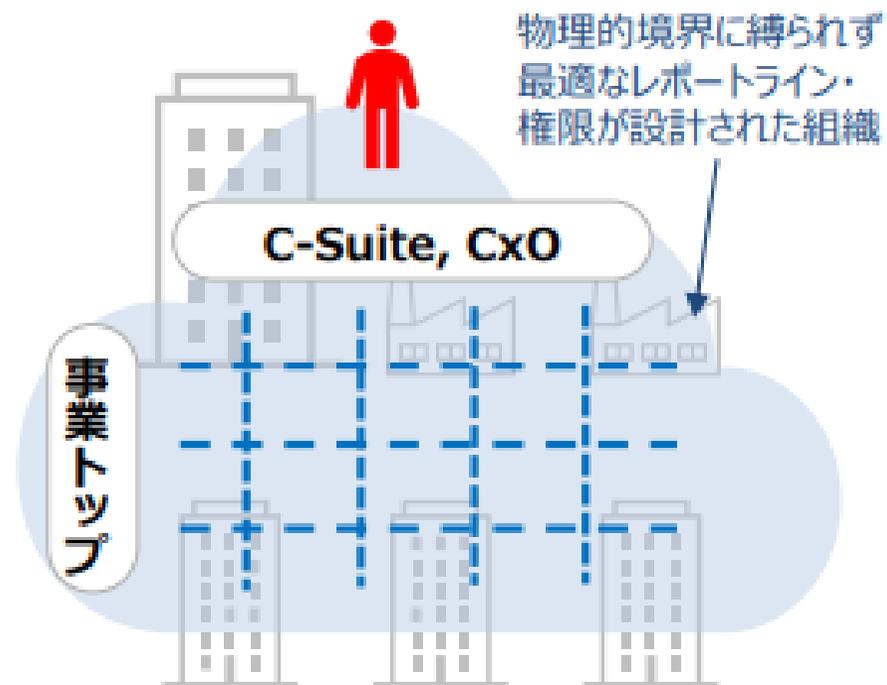
執行役員等体制
(CxO等)

- グループ経営を牽引するにふさわしい役員からトップマネジメントチームを構成。
- 各CxO等の役割・責任を踏まえ、物理的な境界性に縛られずに、最適なレポートライン・権限を設計。

トップマネジメントチーム (TMT) の例



組織設計の例



(参考) FP&Aとは

- 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。
- ①財務と企画の両方の機能を備え、②事業部門FP&Aは、事業部門長及び本社CFO/本社FP&Aの両方にダイレクトに報告を行うという特徴がある。

FP&A (Financial Planning & Analysis)

- FP&Aは、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で、欧米企業に多く見られる。
- 事業部門に配置されたFP&Aが、事業部門と協業しながら本社のCFO/FP&A部門にダイレクトに報告を行うため、本社CFOは、全事業部門の計数管理や事業計画の進捗モニタリングをタイムリーに実施できる。
- 従来より日本企業では、経理財務部門と経営企画部門で計数管理の機能・権限が分散し、制度会計と管理会計の所管やレポーティングラインが分かれていることが多いが、欧米企業では、CFOが制度会計・管理会計の両方を管轄する。
- 日系企業がFP&Aに関心を持ち始めた背景として、投資家からCFOへの期待が、企業価値向上及びその施策、事業ポートフォリオの組換えなどに広がっていることが挙げられる。

(出所) KPMGジャパンCFOサーベイ2023を基に経済産業省作成

3. CG体制・仕組み（各論）

（4）CEO・経営陣

② 経営会議等の在り方

		体制	仕組み	
自社における CGの在り方	取締役会	議長／筆頭社外取締役	アジェンダ・議論活性化／権限委譲	エンゲージメント
		取締役会構成	実効性評価	
	指名委員会	体制	CEOの後継者計画	ボードサクセッション
			CEOの再任・不再任	
	報酬委員会	体制	報酬政策	
CEO・経営陣	執行役員等体制	経営会議等の在り方	幹部候補人材の選抜・育成	
事務局	位置付け	人員体制	運用	

関連情報サマリー

- 人数が多いと報告ばかりの会議になるため、権限委譲を進めたとの意見があった。
- 経営会議の議論が不十分だと、取締役会での指摘が細くなるとの意見もあった。
- 同調やコンセンサスを重視し、戦略の議論が不十分な企業が多いとの意見もあった。
- 投資委員会や戦略委員会を設置する企業は3～4割。

項目	概要
経営会議に関する指摘	<ul style="list-style-type: none"> • 【企業】 これまで70～80名全員で経営会議をしていたが、それだと結局報告ばかりの会議になってしまう。それぞれの分野では幹部職の本部長とかに任せることとし、何か異常等あれば会社として見ていく。権限を委譲して任せていくということを進めて、スピードアップ、改善、レベルアップに注力してもらう。 • 【企業】 従来の経営会議はどちらかというと報告会であり、いろんなことを相談・共有しようという場で、意思決定の権限は持っていなかった。社長がうんと言えればOKというものだったが、今は経営層が議決を取り、意思を決める場を明確に作るというガイドラインにして運用している。 • 【投資家】 A社のBさんも、自社は一応モニタリングボードっぽくしているが、経営会議は事業部長がっぱい入っていて利害関係者なので事業ポートフォリオの話なんて出来ないというのが実態だと言っていた。執行がぐちゃぐちゃなので取締役会も心配して細かいところを指摘せざるを得なくなる。A社ですらそうなんだから、他の企業はなおさらだろう。 • 【持続的な企業価値向上に関する懇談会（座長としての中間報告）】 経営会議等の執行サイドの会議体において、同調やコンセンサスを重視しすぎて、戦略の差別化の議論が不十分な企業が多いという意見があった。多種多様な知見を有する CEO、CxO等により活発かつ厚みのある議論がなされるようにするなど、経営会議等の高度化を図ることによって、それを監督する取締役会の実効性の向上にもつながることに留意する必要がある。 <p>等</p>
投資委員会・戦略委員会の設置状況	<ul style="list-style-type: none"> • 設置する企業は3～4割。

主な検討ポイント（案）

- 執行の意思決定のための会議体（経営会議等）が「稼ぐ力」を強化するものとなっているか。
 - 通常、重要な業務執行や戦略等に関し、執行として適切な意思決定をするための会議体・機関としては、経営会議が設置されているものと考えられる。他方で、報告が中心となっていたり、予定調和となっている等、「稼ぐ力」の強化に資するような建設的な議論が行われていない等の場合には、当該経営会議等を設置している目的を改めて問い直し、その在り方を検討することも考えられる。
- 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なされているか。
 - 経営スピードの向上等の観点からは、取締役会とCEO・経営陣との権限配分について検討するのと同様に、執行内での権限配分についても検討することが考えられる。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するとともに、その執行を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）が適切なメンバーとなっているか。
 - 例えば、経営会議について、その趣旨に照らして適切なメンバーで議論がなされているか検討することが考えられる。また、事業PFの議論については、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行うことが考えられる。
 - 人数が多すぎると報告事項が議題の大半を占めること等も考えられるため、執行役員等の全員をメンバーとするのではなく、参加者を限定して議論を行う会議体とすることも考えられる。
- 特定の経営アジェンダについて深く議論するために必要な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社長・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けることも考えられる。

取組モデル（案）

<ありたい形>

- 経営陣の役割や経営戦略を踏まえて、「稼ぐ力」の強化につなが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 経営会議等の決議事項・人員体制の見直し

- 経営陣の役割や経営戦略を踏まえ、経営会議等に求める機能を明確化
- 経営会議等の機能を踏まえ、経営会議等の決議事項（CxO・執行役員等との権限配分）や人員構成を見直し

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テーマを経営陣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

経営会議等に求める機能の明確化

- ✓ 経営会議等を設置している目的を踏まえ、経営会議等に求める機能を明確化

経営会議等の決議事項（CxO・執行役員等との権限配分）の見直し

- ✓ 経営会議等で決議すべき事項と、役割・責任を踏まえてCxO・執行役員等が決定すべき事項（権限）を整理し、会議の質の向上と、意思決定の迅速化を実現

経営会議等の人員構成の見直し

- ✓ 経営会議等で議論すべき内容を踏まえて、必要となる人員構成を決定

②

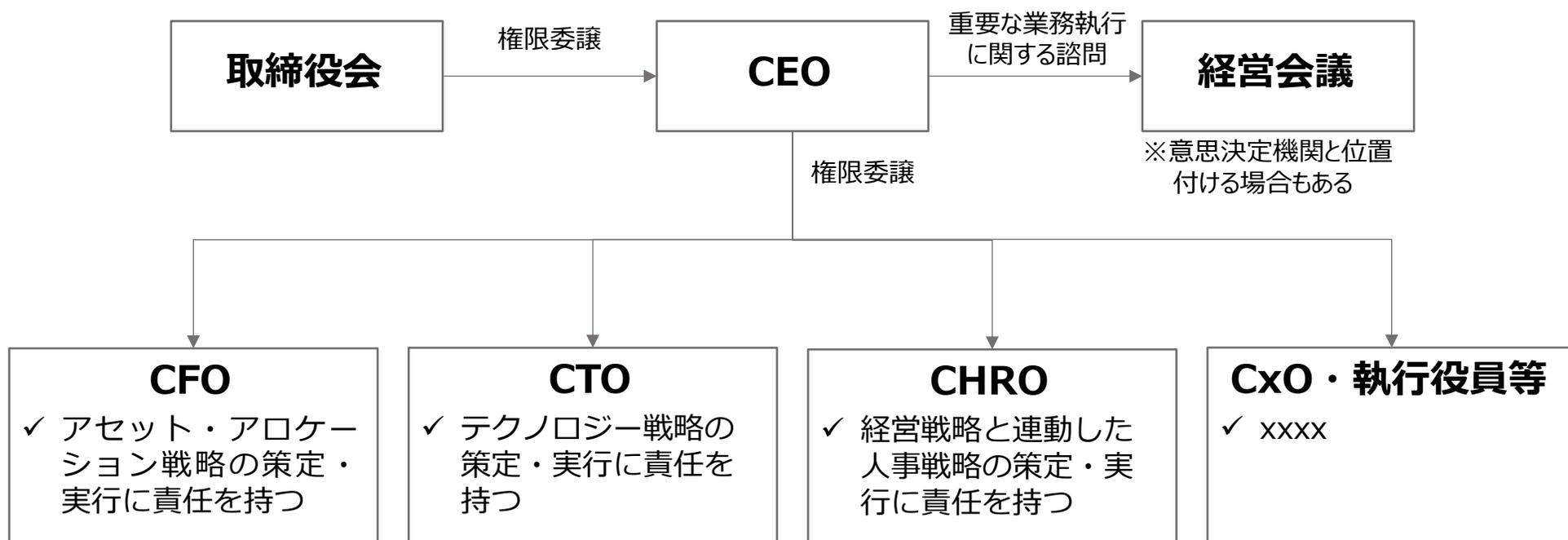
戦略委員会／サステナビリティ委員会の設置

- ✓ 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

(参考) 執行機能内における権限配分の例

- CEOの諮問機関として経営会議を位置付け、重要な業務執行等に関する審議を行う。
- CEOからCxO・執行役員等へ大幅な権限委譲を行うことで、経営の迅速化を図る。

執行機能内における権限配分の例



3. CG体制・仕組み（各論）

（4）CEO・経営陣

③ 幹部候補人材の選抜・育成

		体制	仕組み	
		取締役会	議長／筆頭社外取締役 取締役会構成	アジェンダ・議論活性化／権限委譲 実効性評価
指名委員会	体制	体制	CEOの後継者計画	ボードサクセッション
			CEOの再任・不再任	
報酬委員会	体制	報酬政策		
CEO・経営陣	執行役員等体制	経営会議等の在り方	幹部候補人材の選抜・育成	
事務局	位置付け	人員体制	運用	

自社における
CGの在り方

関連情報サマリー

- 人的資本戦略に関して、**経営戦略と人材戦略の連動を重視**する企業は**約7割**（※）。
- **経営陣幹部の育成**について、**執行側で取り組む**企業が**約7割**、**指名委員会が関与する**企業が**約3割**。

※プライム市場上場会社以外を含む。

項目	概要
人的資本戦略に関する優先事項	• 経営戦略と人材戦略の連動 と回答した企業は 約7割 。（※）
人材戦略への取締役会・経営会議の関与	• 人材戦略を経営戦略と連動させるため、人材戦略に関する取締役会・経営会議での議論・コミットメントに取り組む企業は 約3割 。（※）
指名委員会における審議	• 指名委員会 において長期的な経営陣幹部の育成を審議している企業は 約3割 。
CFOのサクセッションプランの策定機関	• サクセッションプランを策定している企業は 約5割 。 • 執行側で策定 している企業は 約7割 。 指名委員会 で策定している企業は 約3割 。
CHROのサクセッションプランの策定機関	• サクセッションプランを策定している企業は 約6割 。 • 執行側で策定 している企業は 約7割 。 指名委員会 で策定している企業は 約3割 。
海外の経営人材・取締役の確保に向けた課題	• 海外の経営人材へのアクセスや人事制度の構築を課題とする企業が 約4～5割 。

※プライム市場上場会社以外を含む

主な検討ポイント（案）

○ 各ポジションの人材要件が明確になっているか。

- 執行機能に応じてCxO・執行役員等のポジションの役割・責任を明確にした場合、当該ポジションを担う適任者を選抜・育成するため、共通の人材要件に加えて、各ポジション固有の人材要件を設定しておくことが考えられる。

○ 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が整備されているか。

- 各ポジションの適任者を継続的に確保するために、将来そのポジションを担いうる人材の選抜・育成を行うことが考えられる。その際、時間軸毎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、適任者を登用することが可能となると考えられる。
- 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。

○ 指名委員会は、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、社外取締役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、取締役会や指名委員会は、一定階層（例えば、CxOやカンパニープレジデント候補等）以上については一人ひとりの候補者を把握しつつ、その下の階層については、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。

取組モデル（案）

幹部候補人材
の選抜・育成

<ありたい形>

- TMT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**

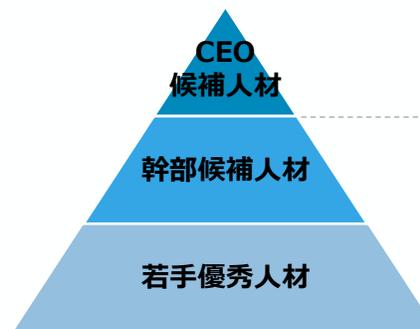
■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

<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）
- 候補者毎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、入れ替えや絞り込みを実施
- 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サクセッションと従業員の**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・経営陣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>

TMTとして備えるべき機能、各CxO・執行役員等の役割・責任を踏まえて設定

人材要件の設定

- ✓ CxO・執行役員等の人材要件を設定（必要に応じてポジション毎に設定）

候補人材の選抜

- ✓ 人材要件を踏まえて選抜（多様性の確保や、候補人材の不足を補うため、外部人材を採用）

候補者毎の育成計画の策定・育成

- ✓ 将来担うであろうポジションを念頭に、OJT、Off-JT、コーチング等を活用

候補人材の評価・入れ替え・絞り込み

- ✓ 期待通りに成長しているかを検証
- ✓ 必要に応じて入れ替えや絞り込みを実施

CxO・執行役員等の選任

- ✓ 経営環境や評価を踏まえて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

4.本日まで議論いただきたい内容

本日も議論いただきたい内容

- 次のそれぞれのCG体制・仕組み（各論）について、検討ポイント（案）、取組モデル（案）に関する記載の内容について、どう考えるか。

(1) 取締役会

- ⑤ エンゲージメント（20～23頁）

(2) 指名委員会

- ④ ボードサクセッション（社外取締役のサクセッションを含む）（24～27頁）

(3) 報酬委員会

- ② 報酬政策（28～31頁）

(4) CEO・経営陣

- ① 執行役員等体制（CxO等）（32～38頁）
- ② 経営会議等の在り方（39～43頁）
- ③ 幹部候補人材の選抜・育成（44～47頁）