

「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

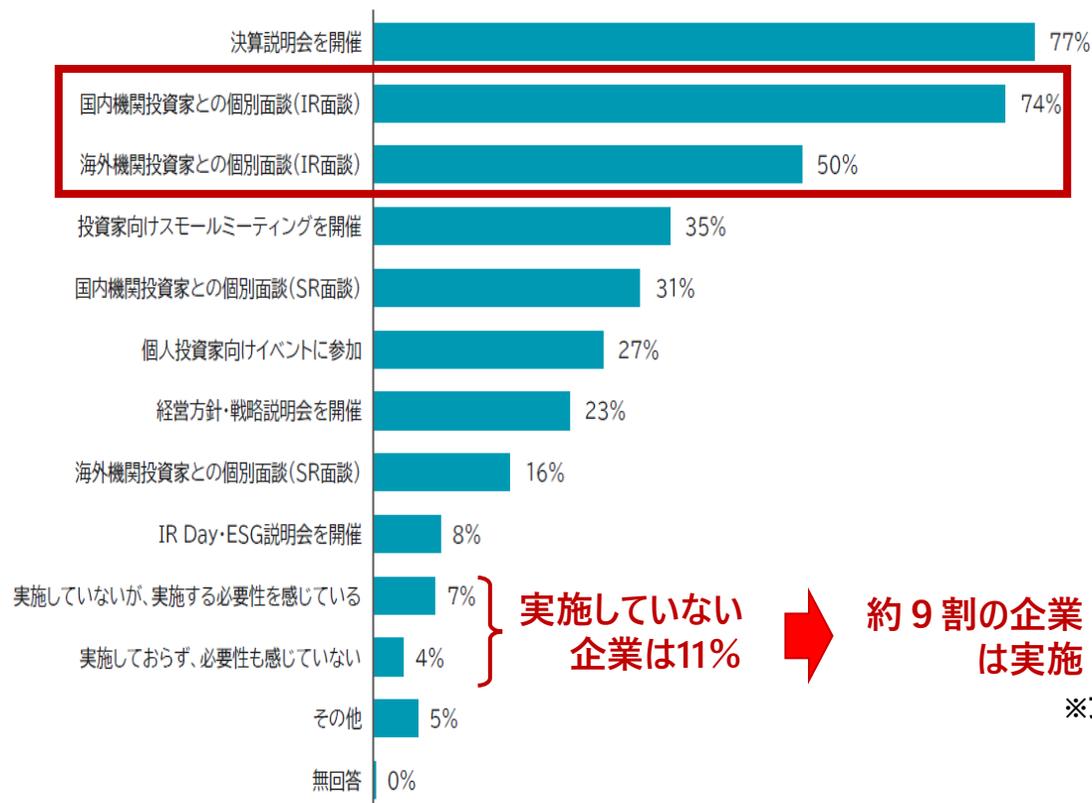
2025年2月13日

経済産業政策局産業組織課

会社としての株主・投資家との対話

- ・ 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。

直近1年間で会社としての株主・投資家との対話の実施状況（複数選択可）

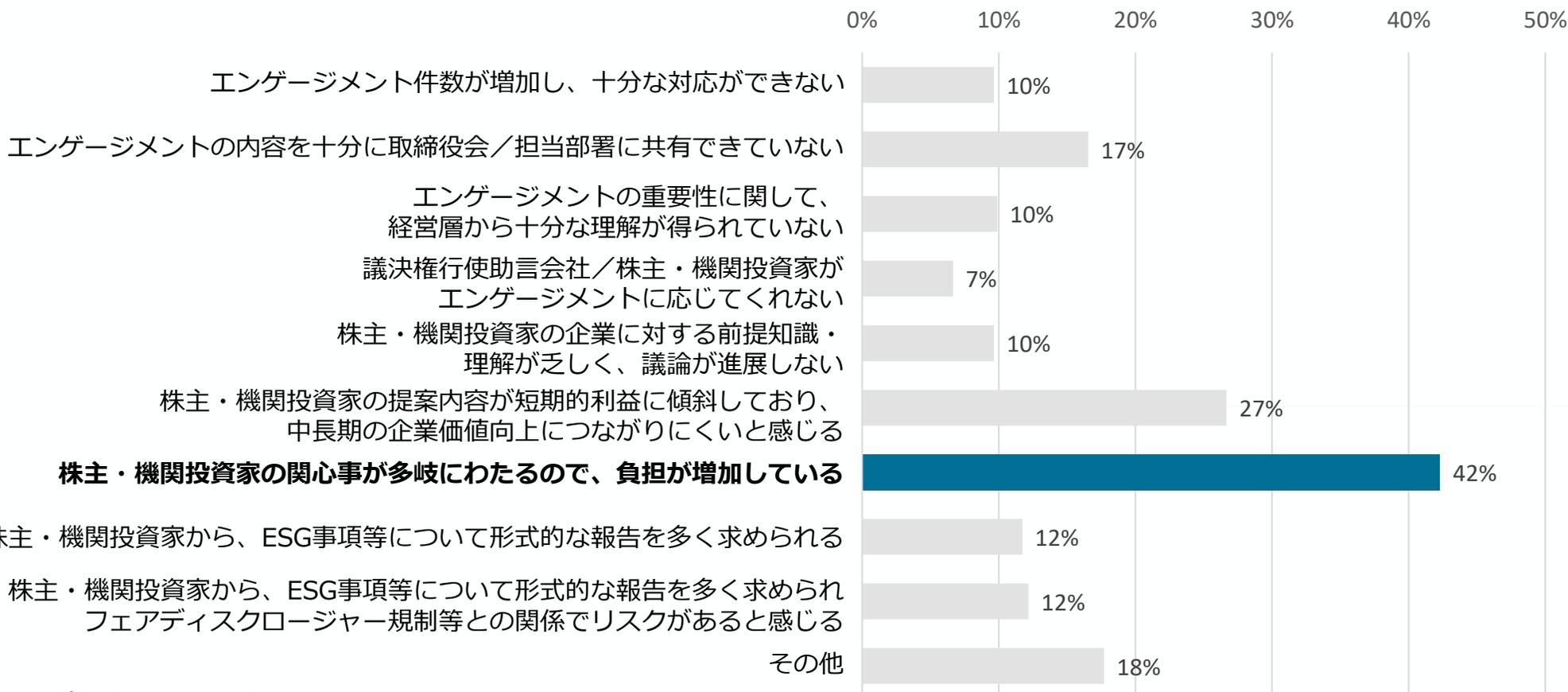


エンゲージメントにおける課題

- 株主・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。

エンゲージメントにおける課題（複数選択可）

有効回答数：435社



※プライム市場上場会社のみ集計

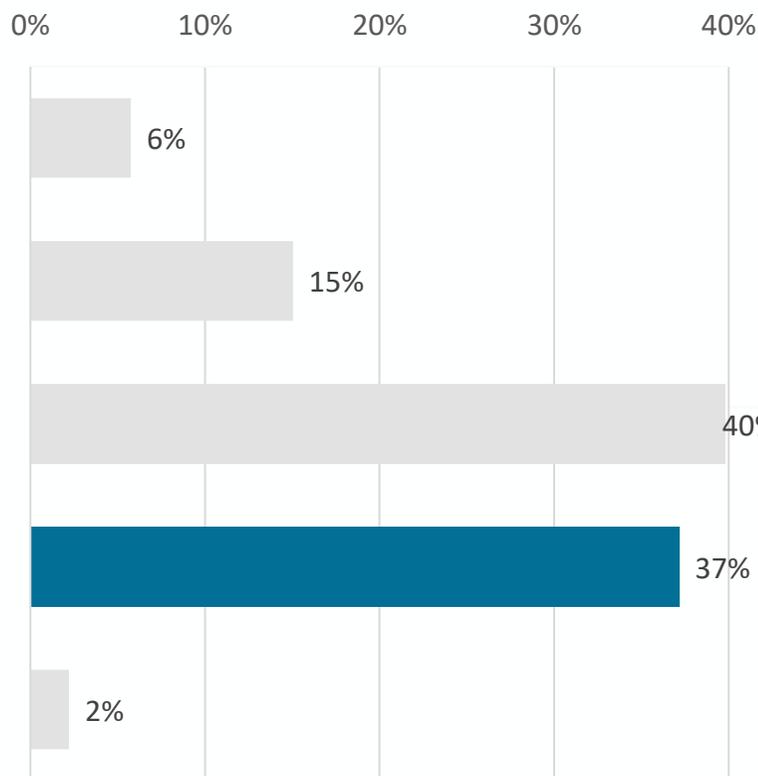
(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

エンゲージメントのフィードバック

- 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。

株主・機関投資家との対話のフィードバックの実施状況

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。

社外取締役と株主・投資家との対話

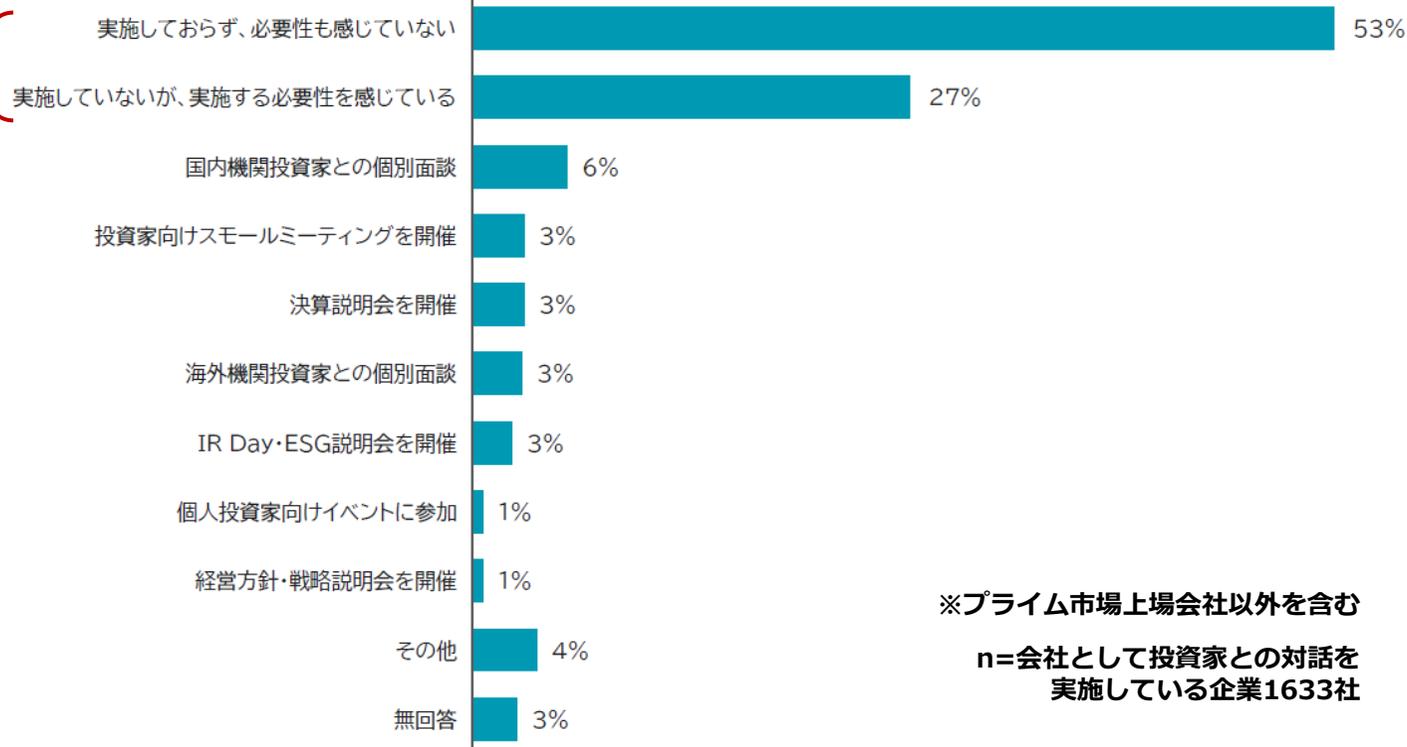
- 直近1年間で会社として投資家との対話を実施している企業のうち、社外取締役と投資家との対話を実施した企業は約2割。

直近1年間の社外取締役と株主・投資家との対話の実施状況（複数選択可）

実施していない
企業は80%



実施する企業
は約2割



※プライム市場上場会社以外を含む

n=会社として投資家との対話を実施している企業1633社

エンゲージメントの対応者

エンゲージメント

- ・ 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。

エンゲージメントの対応者

有効回答数：442~446社



- エンゲージメントの主な対応者である
- 株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある
- 株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある
- エンゲージメントに対応することはない
- このポジションは設置していない
- その他

※プライム市場上場会社のみ集計

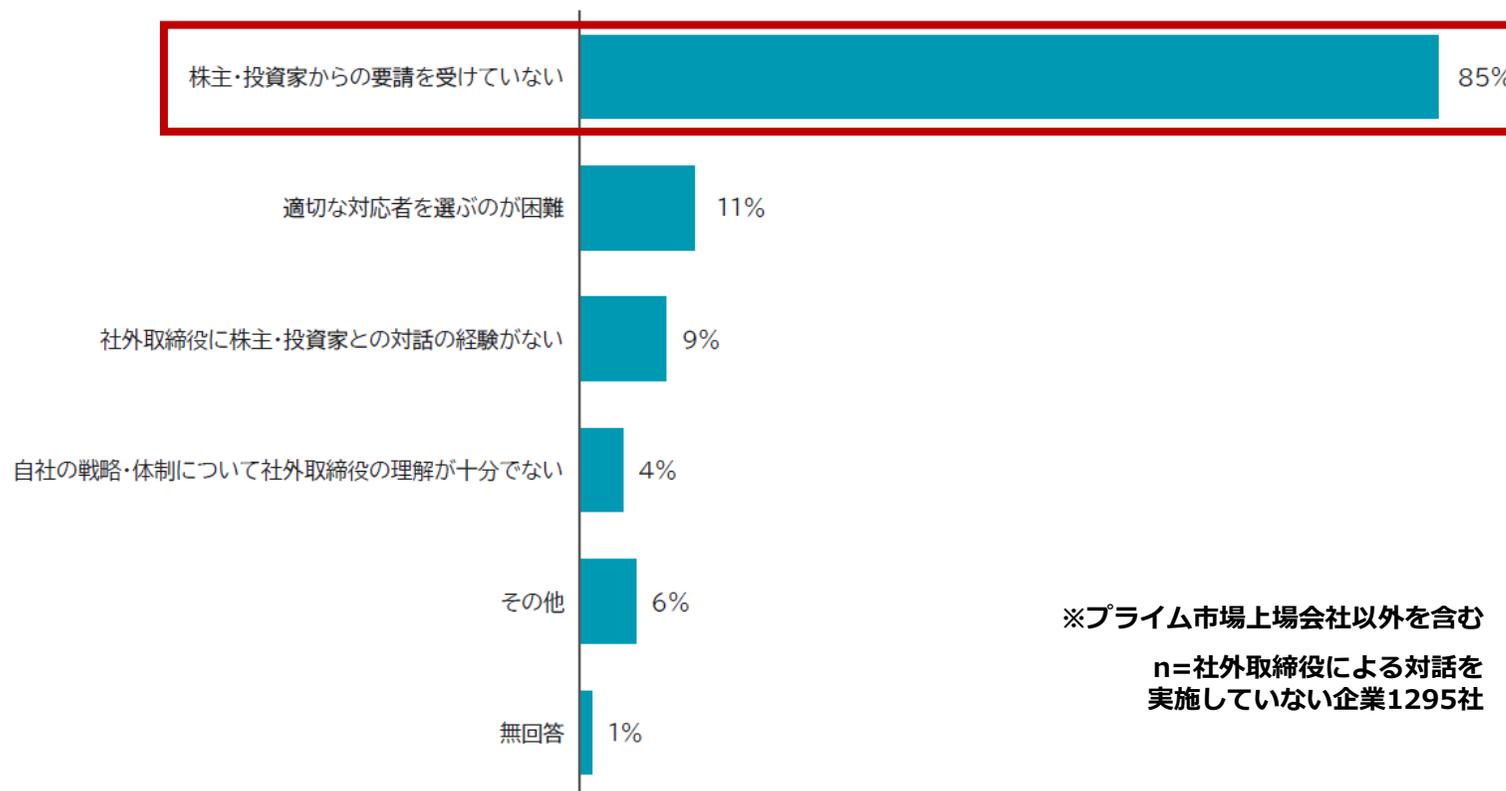
(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

社外取締役との対話を実施していない理由

エンゲージメント

- ・ 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。

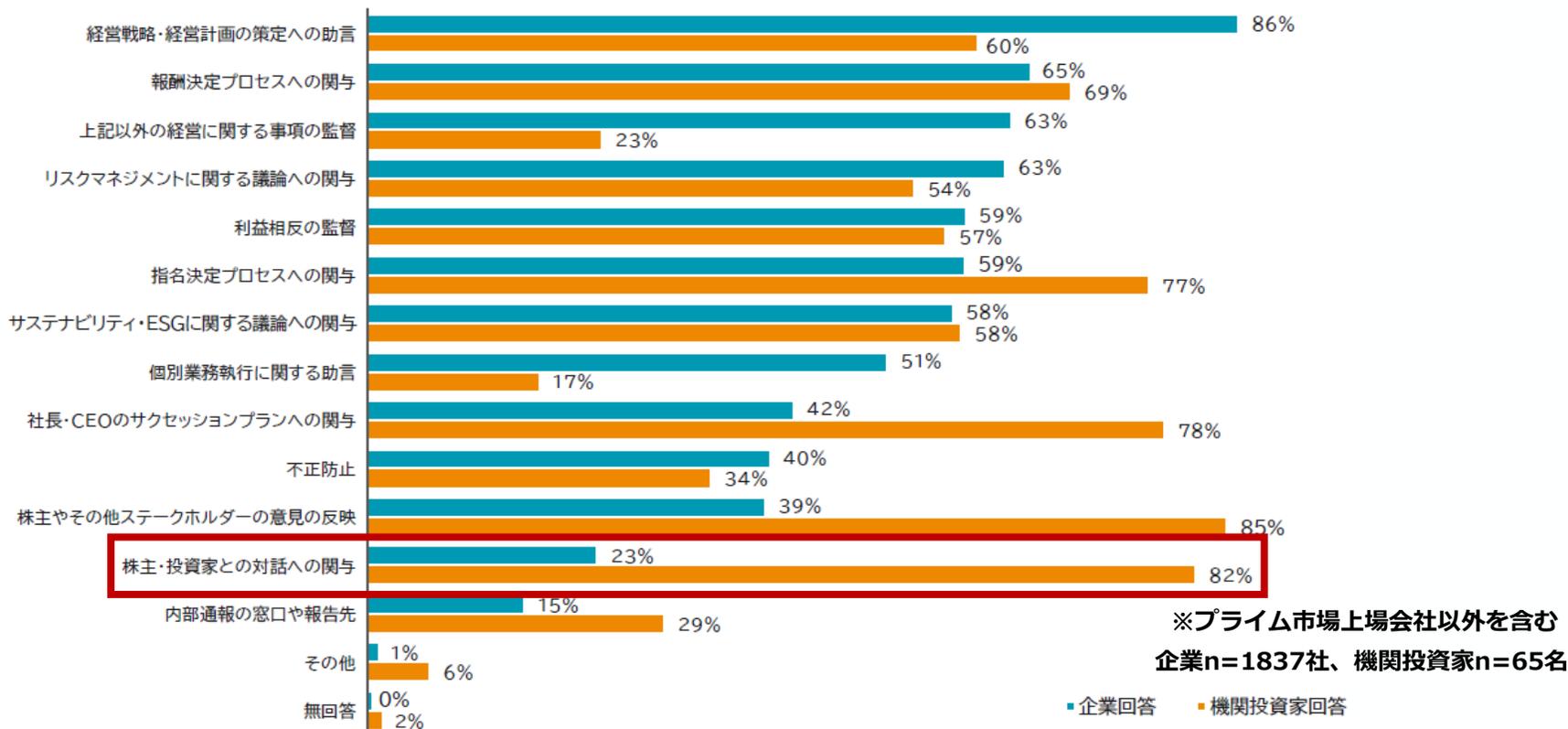
社外取締役が株主・投資家との対話を実施していない理由（複数選択可）



社外取締役役に期待する役割

- 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割にとどまる。

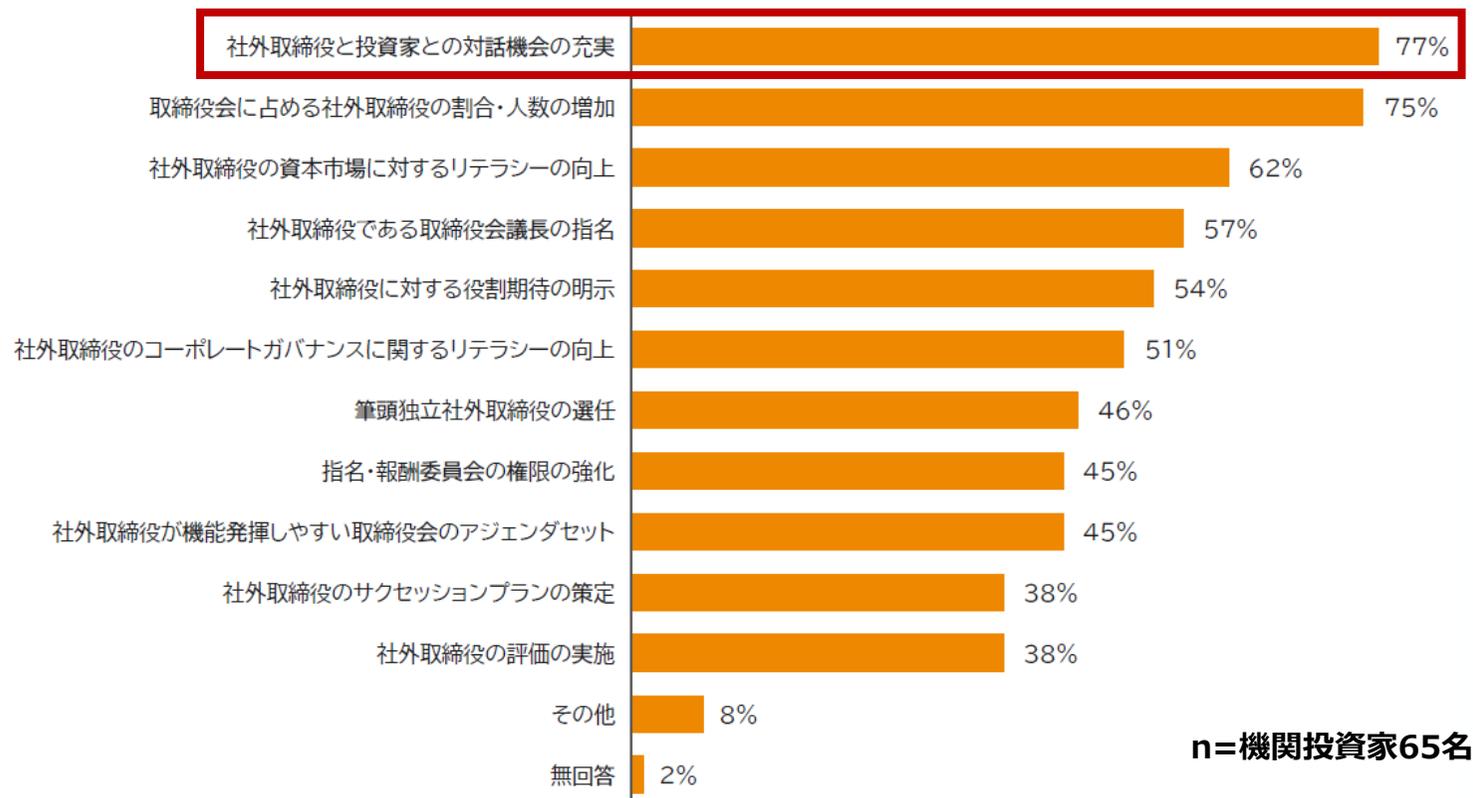
社外取締役役に期待する役割（複数選択可）



社外取締役の機能発揮に重要な取組

- 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。

社外取締役の機能発揮のため重視する取組み（複数選択可）

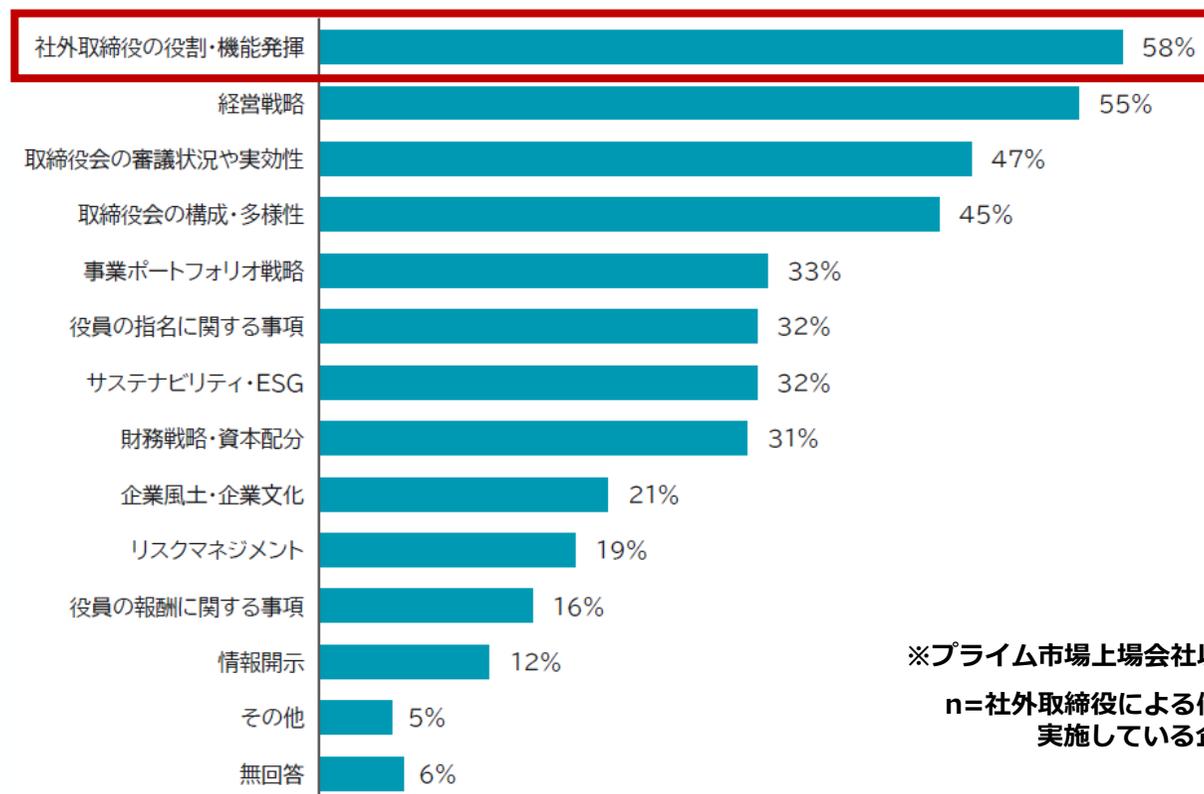


投資家から社外取締役に対して意見を求められた事項

エンゲージメント

- ・ 社外取締役の役割・機能発揮と回答した企業が約6割。

株主・投資家との対話において、社外取締役に対し意見を求められた事項（複数選択可）



※プライム市場上場会社以外を含む

n=社外取締役による個別面談を実施している企業129社

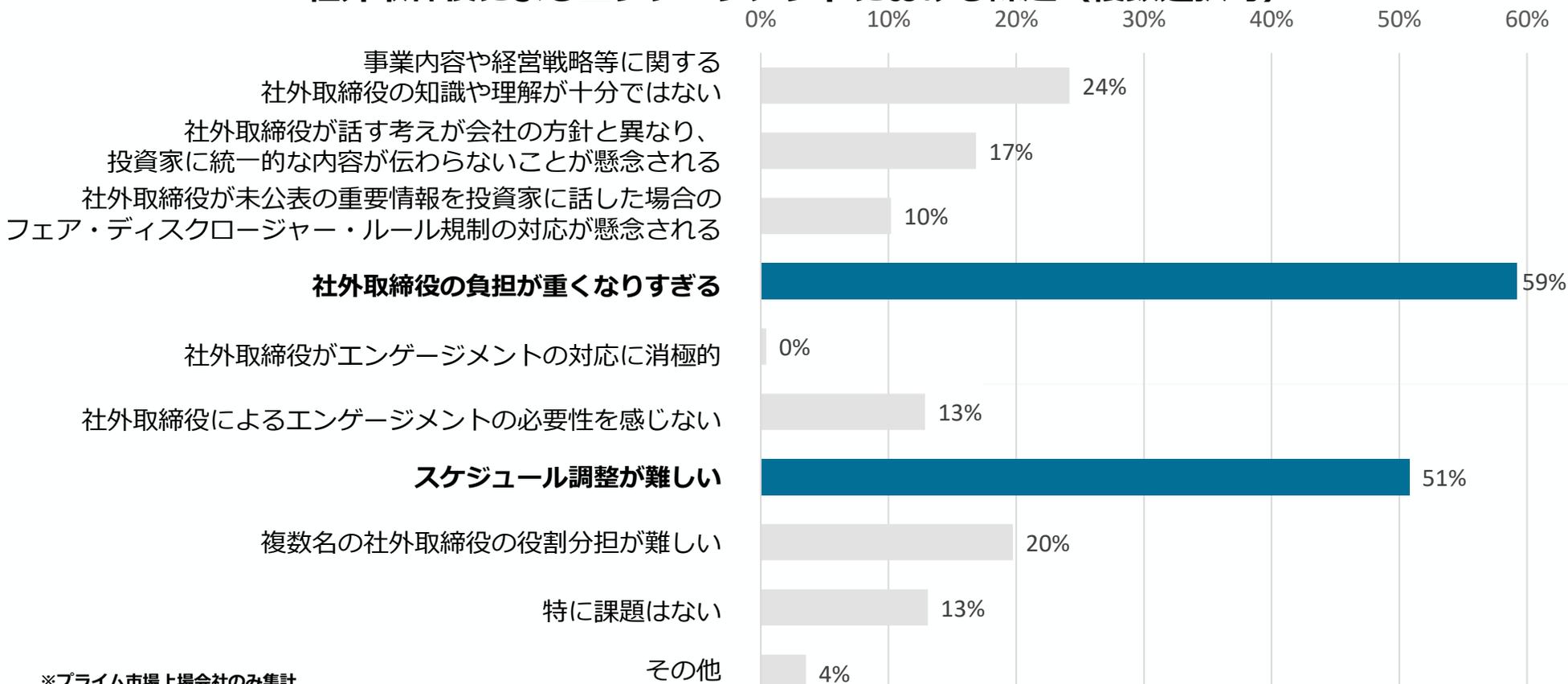
社外取締役と株主・投資家との対話における課題

エンゲージメント

- ・ 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。

社外取締役によるエンゲージメントにおける課題（複数選択可）

有効回答数：451社



※プライム市場上場会社のみ集計

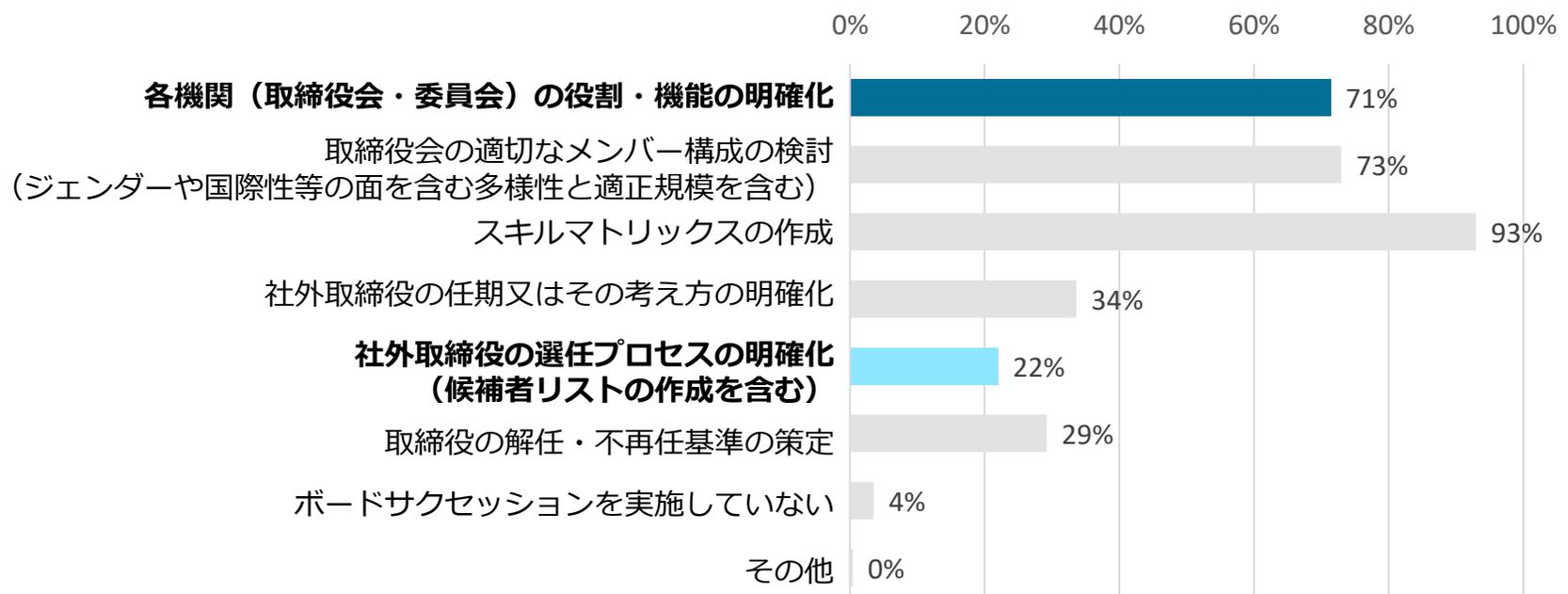
(出所) 野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

ボードサクセッションの実施状況

- ・ 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。

ボードサクセッションの実施項目（複数選択可）

有効回答数：455社



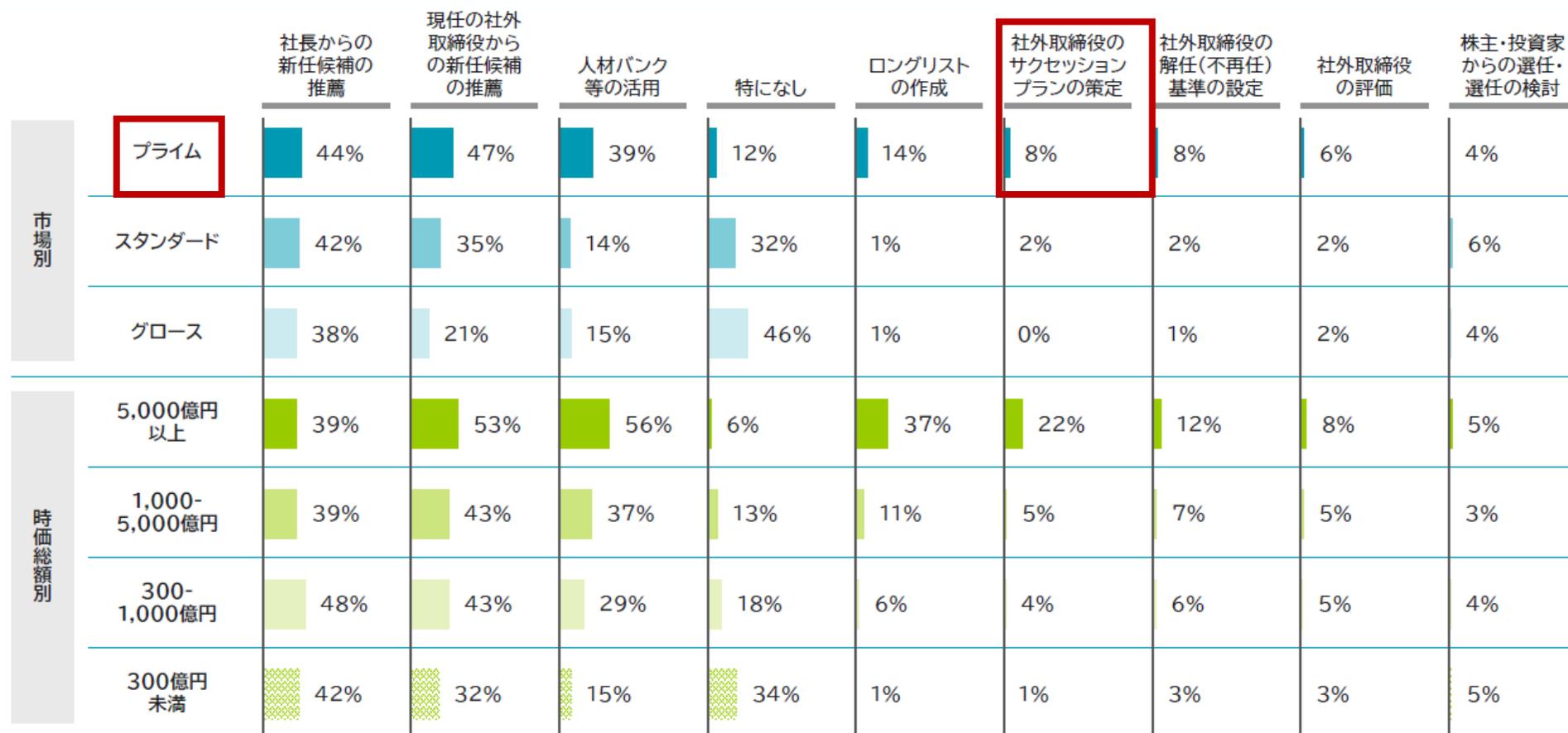
※プライム市場上場会社のみ集計

(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。

社外取締役の質的・量的な人材確保

- ・ プライム上場企業のうち、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割にとどまる。

社外取締役の質的・量的な人材確保のために実施している取り組み（複数選択可）

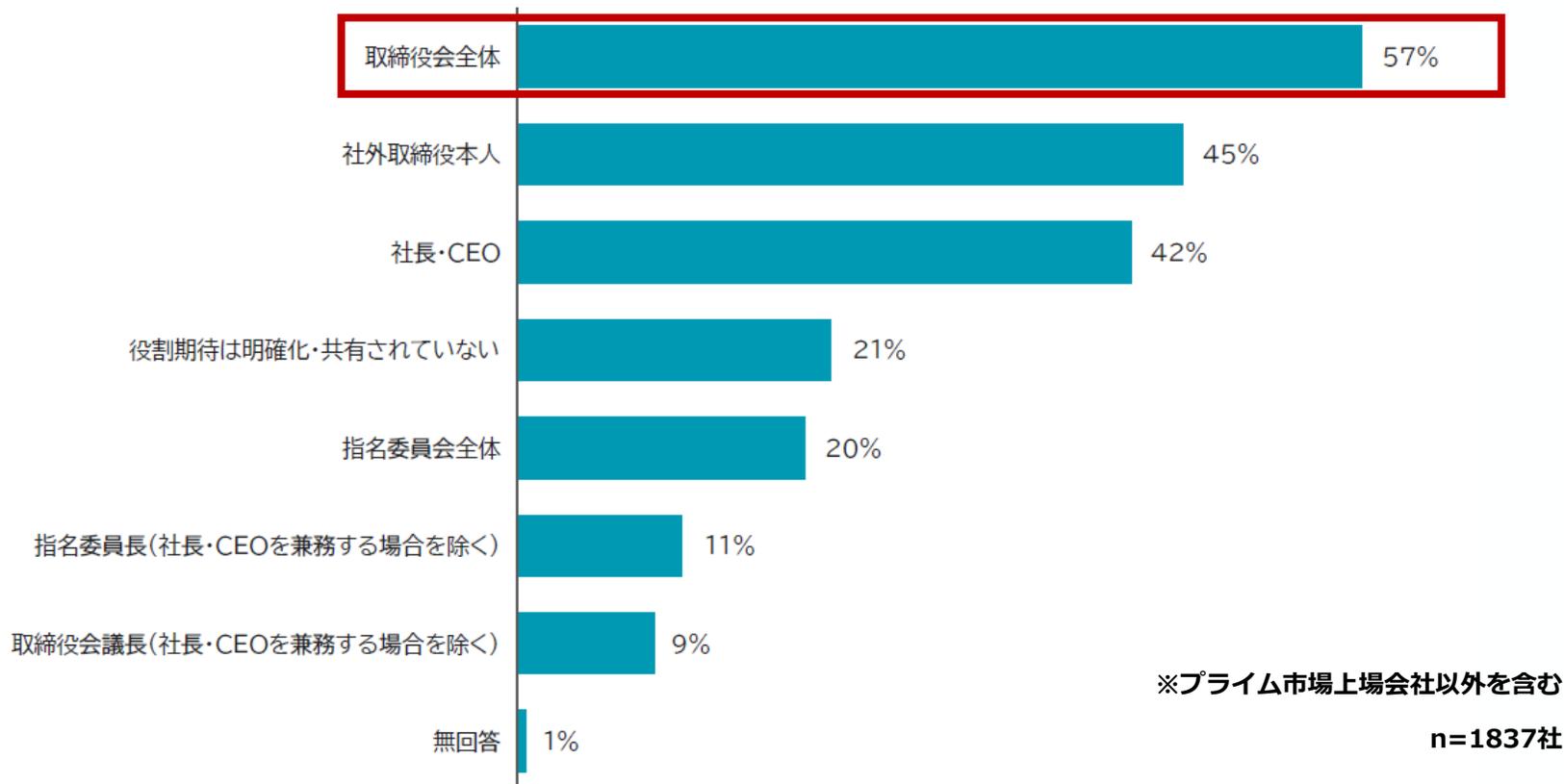


社外取締役に期待する役割の明確化・共有

ボード
サクセッション

- 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。

社外取締役に期待する役割の明確化・共有（複数選択可）



社外取締役の有するスキル

- 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**。

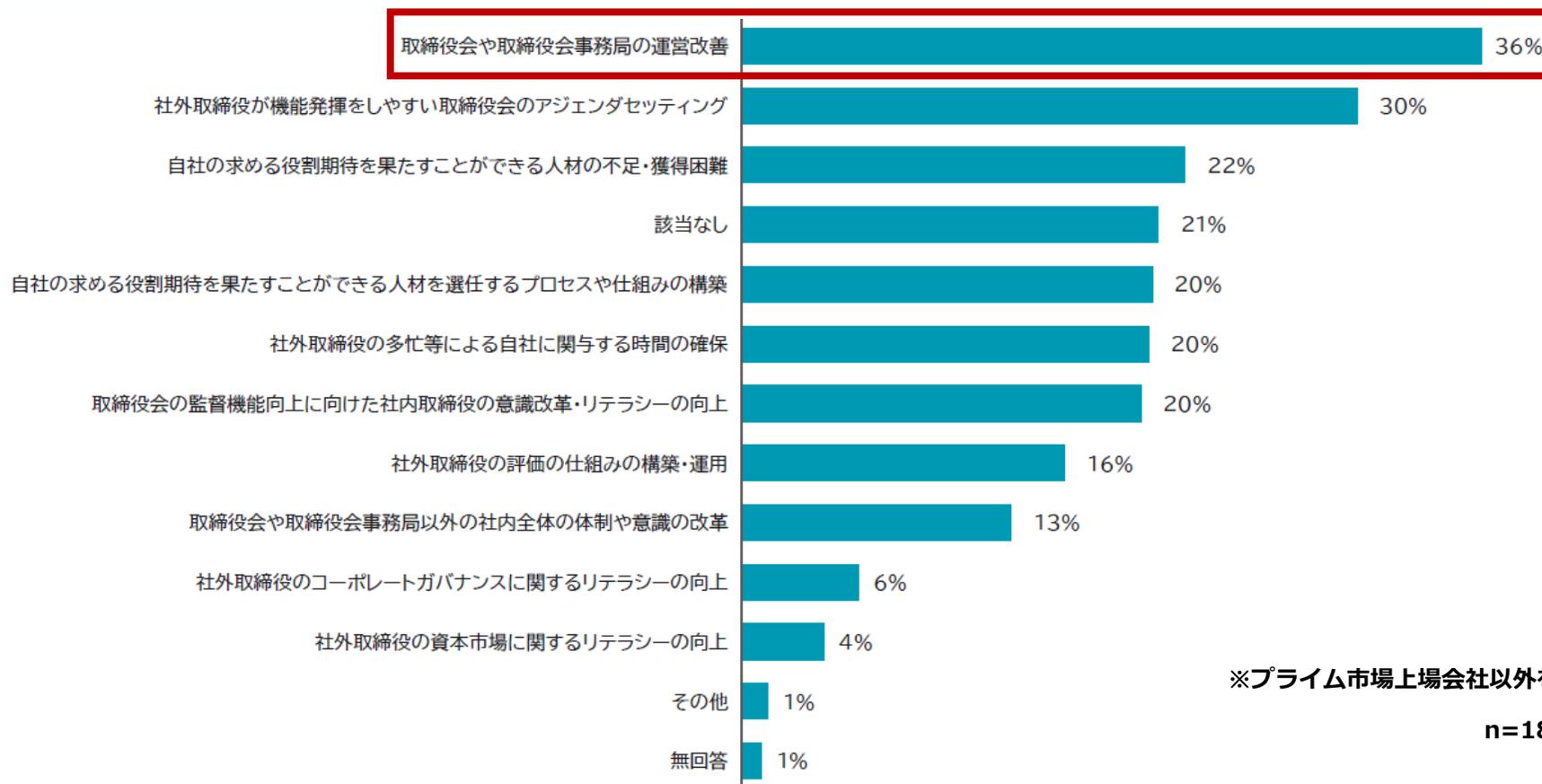
図表 84 取締役等の属性とスキルの関係性（TOPIX100構成銘柄）

	社内取締役 (547人)		社外取締役 (492人)		外国人取締役 (68人)		監査役 (188人)	
	男性 528人	女性 19人	男性 340人	女性 152人	男性 54人	女性 14人	男性 146人	女性 42人
財務・会計・経営管理	187人 35.4%	5人 26.3%	127人 37.4%	48人 31.6%	16人 29.6%	6人 42.9%	84人 57.5%	19人 45.2%
経営	377人 71.4%	7人 36.8%	232人 68.2%	74人 48.7%	37人 68.5%	9人 64.3%	43人 29.5%	9人 21.4%
法律・リスク管理 コンプライアンス	204人 38.6%	7人 36.8%	147人 43.2%	73人 48.0%	15人 27.8%	8人 57.1%	85人 58.2%	25人 59.5%
グローバル・国際性	314人 59.5%	10人 52.6%	204人 60.0%	81人 53.3%	50人 92.6%	14人 100%	55人 37.7%	11人 26.2%
営業・マーケティング	129人 24.4%	4人 21.1%	40人 11.8%	15人 9.9%	10人 18.5%	2人 14.3%	16人 11.0%	4人 9.5%
サステナビリティ・ESG	154人 29.2%	7人 36.8%	101人 29.7%	57人 37.5%	20人 37.0%	6人 42.9%	29人 19.9%	9人 21.4%
IT・デジタル・DX	135人 25.6%	6人 31.6%	84人 24.7%	31人 20.4%	14人 25.9%	2人 14.3%	14人 9.6%	2人 4.8%
人事・労務・人材開発	122人 23.1%	6人 31.6%	73人 21.5%	46人 30.3%	17人 31.5%	3人 21.4%	26人 17.8%	15人 35.7%

社外取締役の機能発揮のための課題

- 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。

社外取締役の機能発揮のための課題（複数選択可）



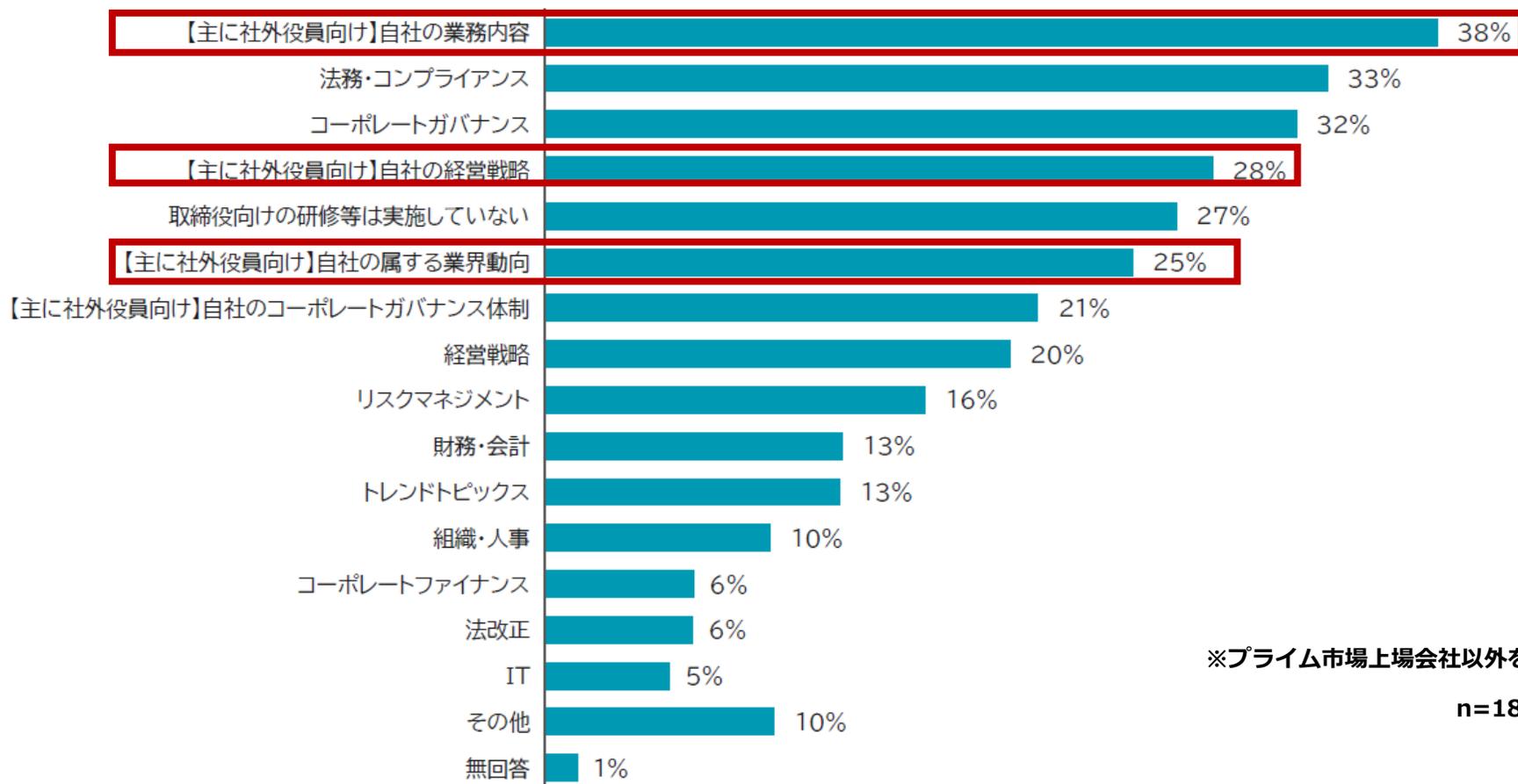
※プライム市場上場会社以外を含む

n=1837社

社外役員向けの研修等

- 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。

取締役就任後のトレーニング（複数選択可）



※プライム市場上場会社以外を含む

n=1837社

ヒアリング結果①（総論）

- ・ 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。

<総論>

- 【有識者】 指名委員会で社長・CEOのサクセッション・プランは作成しても、取締役会全体のサクセッションや社外取締役のサクセッションまで意識的に取り組んでいる企業は少ない。**取締役会、社外取締役のサクセッション・プランも重要であり、指名委員会で議論されるべきだ。**
- 【有識者】 事務局側行っているボード・サクセッションの取組を、指名委員会で追認するだけの企業も多い。**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である。**

（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②（社外取締役の選任）

- 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。

<社外取締役の選任>

- 【企業】 社外取締役の経営陣からの独立性を重視しているため、**社外取締役候補者のロングリストは全て、経営陣からの紹介を受けることなく社外取締役からの推薦によって作成**している。社外取締役は独立した視点を持っていて、かつ企業の風土等も理解しているので、社外取締役が候補者を決めるのが適切であると考えている。なお、**交代する社外取締役が後任を指名するというわけではなく、他の社外取締役にも候補者を挙げてもらう**ようにしている。人材コンサルティング会社の紹介に頼ってしまうと、企業風土への理解や業界に関する知識がない人が社外取締役となることを懸念している。
- 【企業】 社外取締役に期待される役割が増えているので、今までよりも社外取締役の選任が難しくなっている。従来は社内外の取締役の人脈を活用して選んでいたが、今後は外部機関を使うことも検討したいと考えている。**外部機関を使用**することで選択肢が広がり、**しがらみのない人材を確保できることはメリット**であるが、**会社の方向性・特性に沿わない可能性もあり、その点はデメリット**と考えている。
- 【企業】 **社外取締役候補者は、スキルマトリックスを用いる等して人材要件を定義してエージェントを利用して確保**している。取締役の知り合いが社外取締役になっても、客観的な判断ができないと考えている。
- 【企業】 ダイバーシティを確保する上で、**女性・外国籍の候補者は母数が少なく争奪戦**になってしまっている。人材を増やす取組を実施して欲しい。
- 【有識者】 社外取締役候補者の確保においては、報酬が一つのポイントだと思う。日本の社外取締役は大きな会社でも1500万円ほどで、イギリスと同じくらいだが、アメリカは4500万円ほどと差がある。**報酬が安いせいで、良い社外取締役が確保できていない可能性**はある。
- 【投資家等】 社外取締役に限った話ではなく、**雇用の流動性を高めることが人的資本不足を解消できるのではないかと**考えている。
- 【有識者】 社外取締役の人材が見つからない要因は、完成した人材のみに焦点を当てていることにあるかもしれない。**成長途上の候補者人材も見つけてくる**ことが重要であり、**そのような人材は国内にも一定の割合で存在**すると認識している。

ヒアリング結果③（任期・解任）

- 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。

<社外取締役の任期・解任>

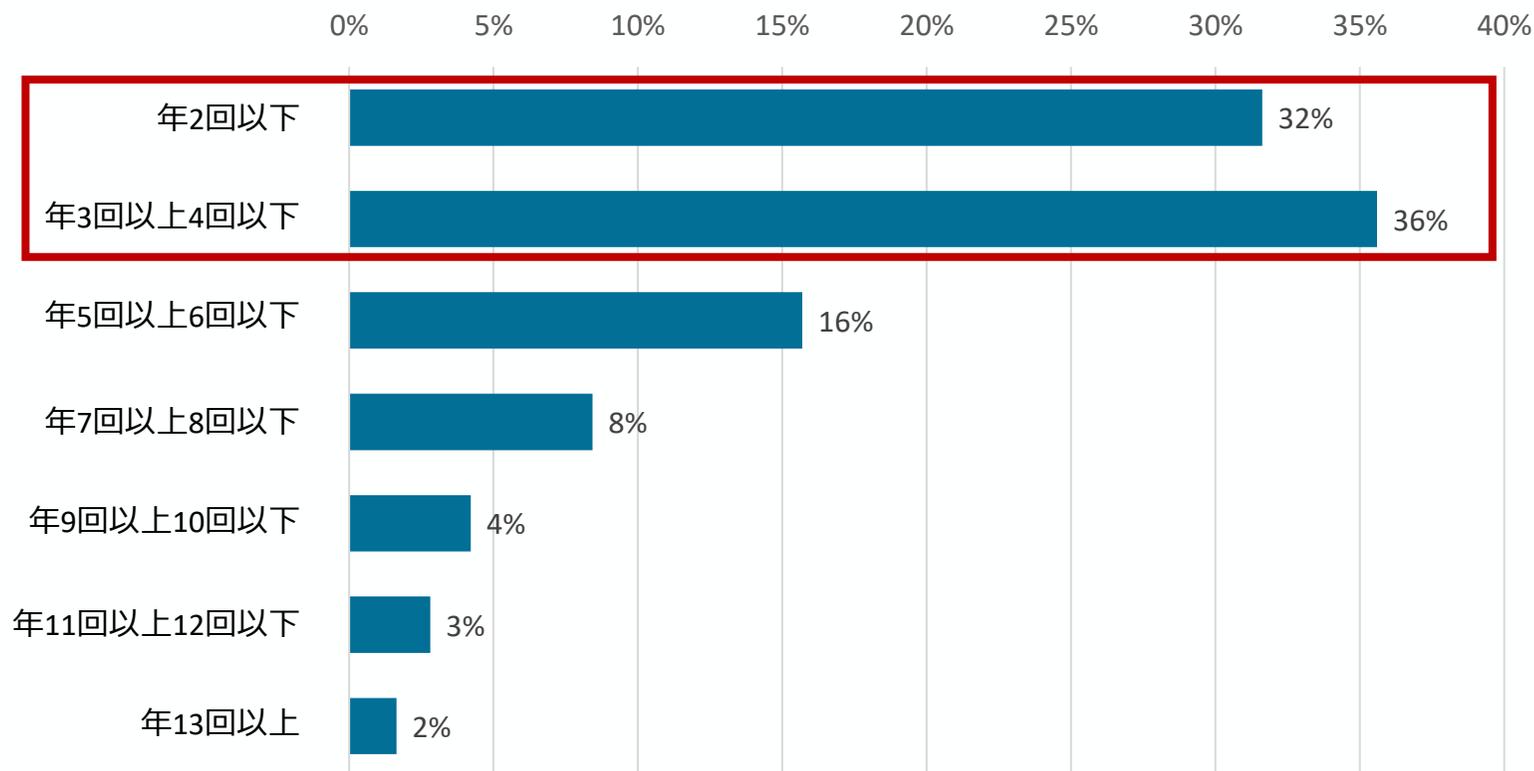
- 【有識者】社外取締役の解任・不再任基準は定める必要があるが、実際に解任するとなると難しく、社外取締役の相互評価の結果辞めさせたケースはあまり聞いたことがない。実際に、**選解任プロセスを機能させるためには、各取締役に対して不再任がなされ得ることを予め共有するとともに、各社外取締役に対して期待する役割を明確にし、ボードメンバーに共有しておくことが重要だ。**
- 【学者】予め社外取締役に求める役割を明確に定めた上で、社外取締役に対して共有しておくことは重要である。また、**社外取締役を選定する際は、経営への理解や人柄といったところも重要**である。
- 【企業】選任基準は設けているが、取締役の解任・再任基準は設けていない。**善管注意義務違反や、企業価値を著しく下げるような行為があれば辞めて頂くが、慎重に選任しているのでそういった事態になることを想定しておらず、解任・再任基準は厳しく設けていないところだ。**
- 【有識者】**社外取締役の任期**について、機関投資家は最長12年と言っているようだが、少し長いと思う。**8年程度が妥当**ではないか。
- 【企業】社外取締役の任期は原則5年、議長の場合は7年としている。**執行を監督する立場にいる人が、長期間続けてしまうと、適切な提言・監督ができなくなってしまうと考えている。**
- 【企業】**社外取締役の任期**は、機関投資家や議決権行使助言会社の動向も見ながら6年としているが、**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。
- 【企業】社外取締役の交代や不再任については基準を設けておらず、**機関投資家の議決権行使基準を見ると12年を超えると独立性を否定する例が多いため、勤続年数が10年程度になると交代を検討**している。

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。

報酬委員会の開催頻度

有効回答数：427社



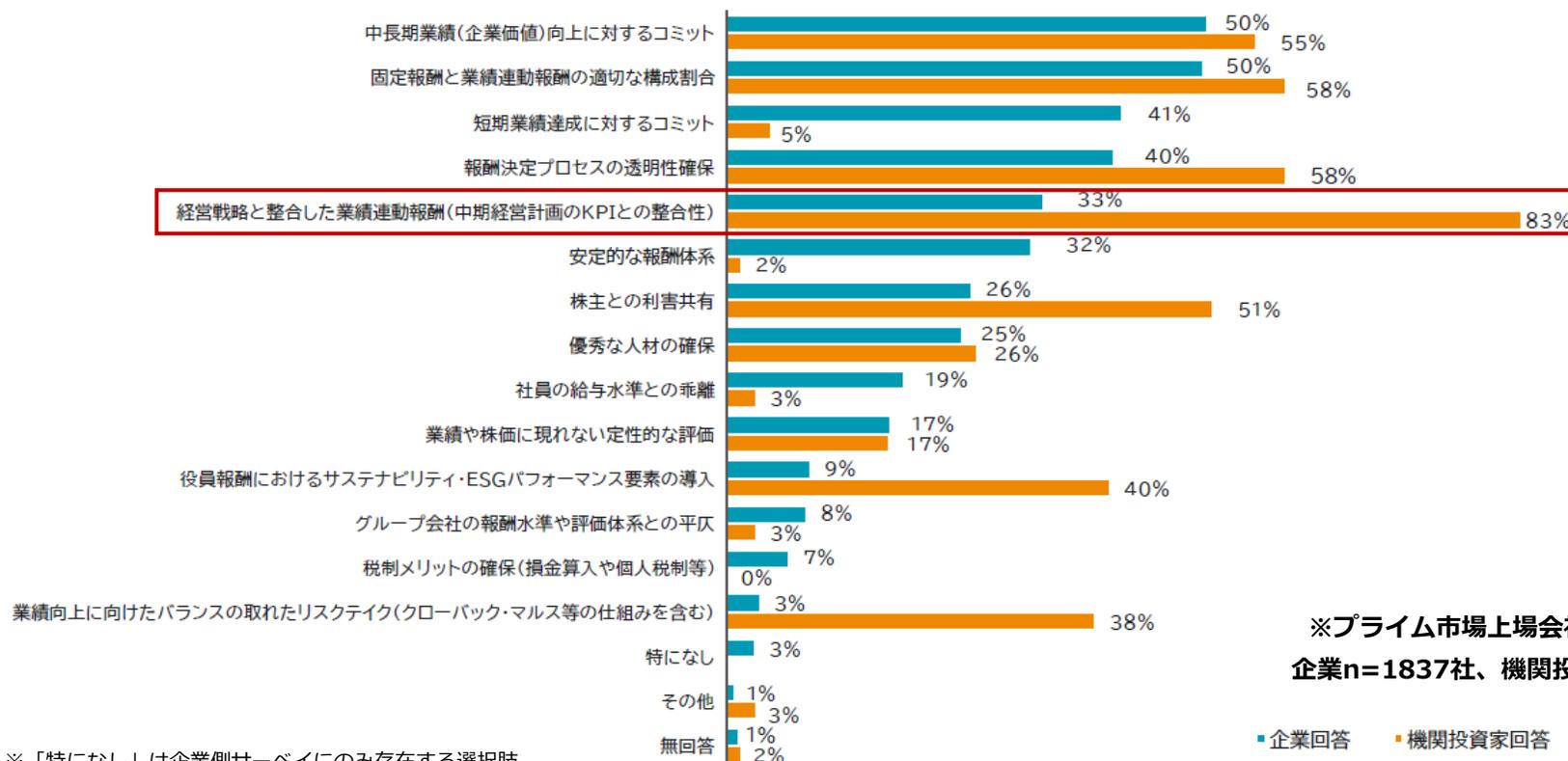
※プライム市場上場会社のみ集計

(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 割にとどまる。

役員報酬の制度設計に関する重視事項（5つまで選択可）

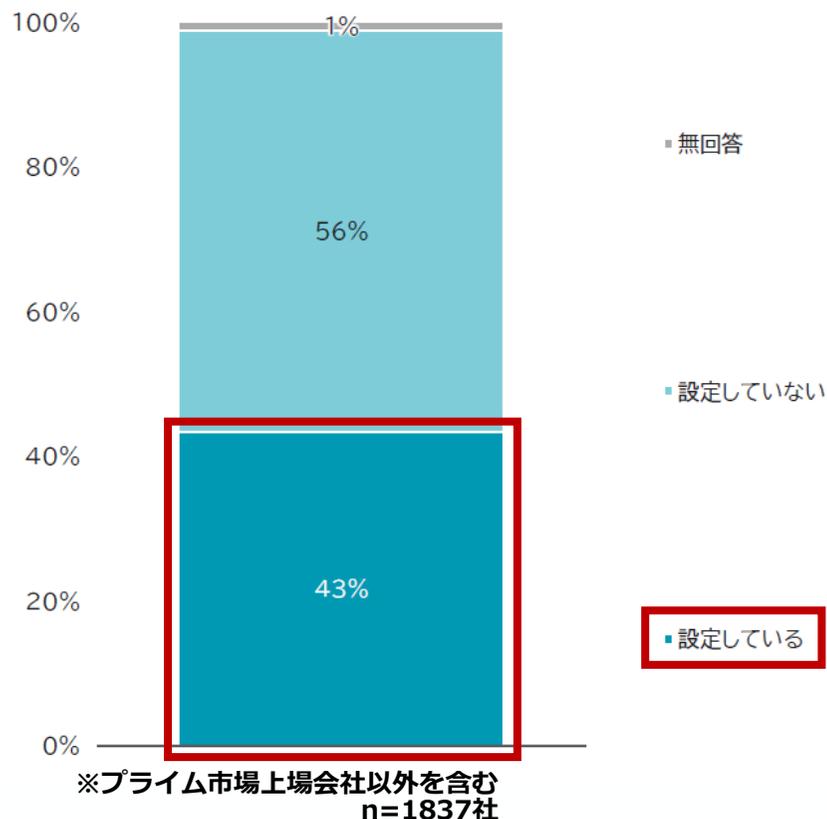


※「特になし」は企業側サーベイにのみ存在する選択肢

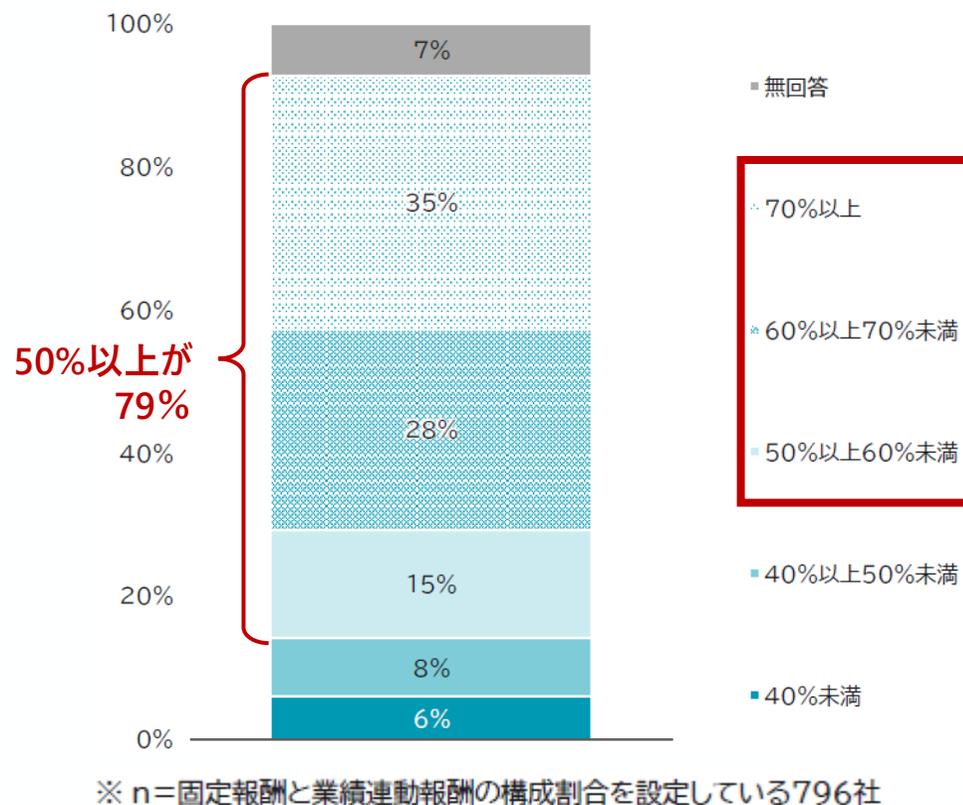
報酬構成の設定状況

- 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。

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



割合設定企業の固定報酬比率

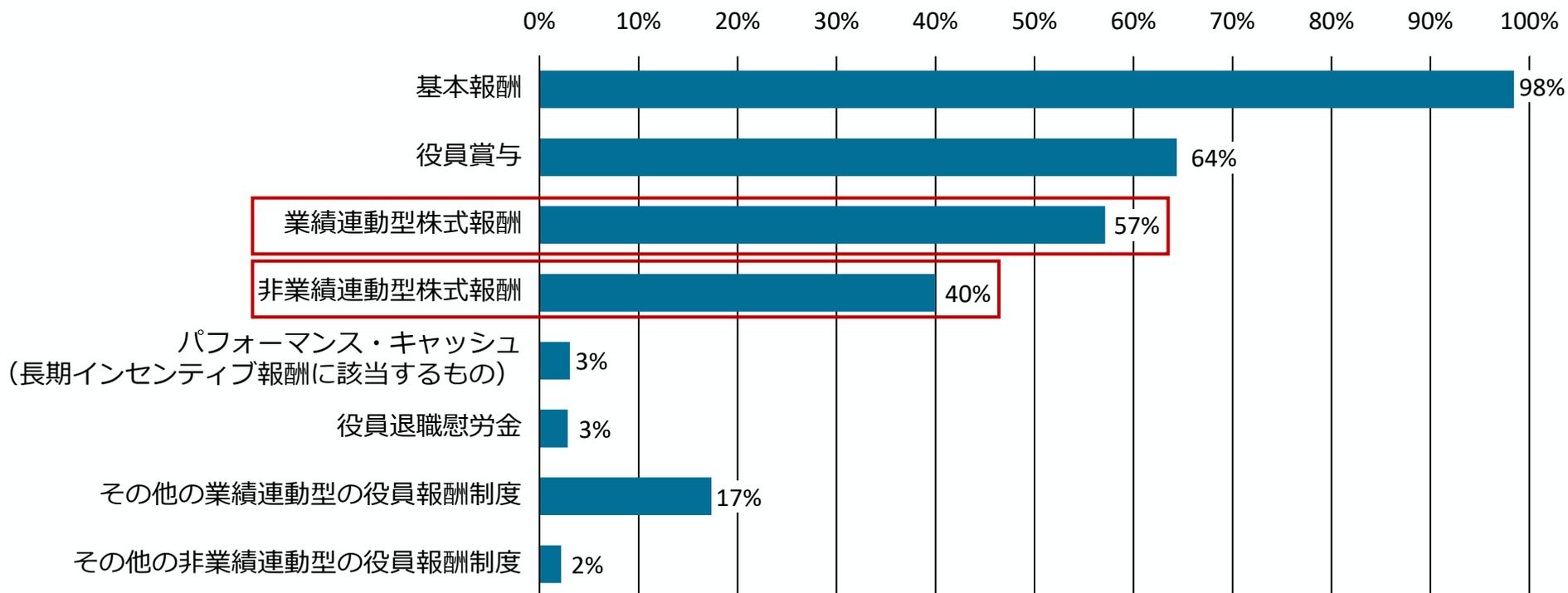


株式報酬の導入状況

- 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。

役員報酬制度の導入状況（複数選択可）

有効回答数：454社



※1 持株会制度は含まない。以下同じ。

※2 業績連動型株式報酬とは、会社の業績等により役員報酬として交付される株式又はストック・オプションの数等が変動するものをいう。

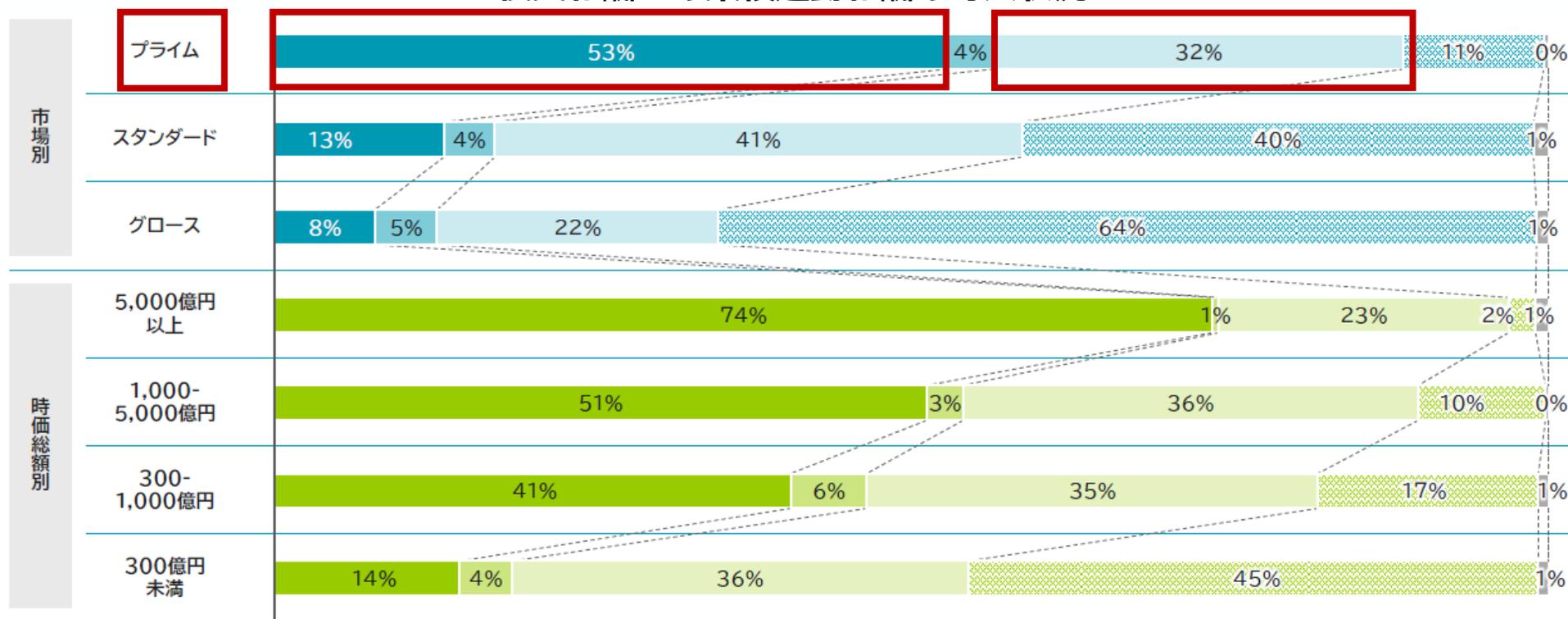
※プライム市場上場会社のみ集計

(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。

業績連動報酬の導入状況

- ・ プライム上場企業のうち長期・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。

役員報酬への業績連動報酬の導入状況



■ 長期・短期の業績連動報酬を導入

■ 長期業績連動報酬のみ導入

■ 短期業績連動報酬のみ導入

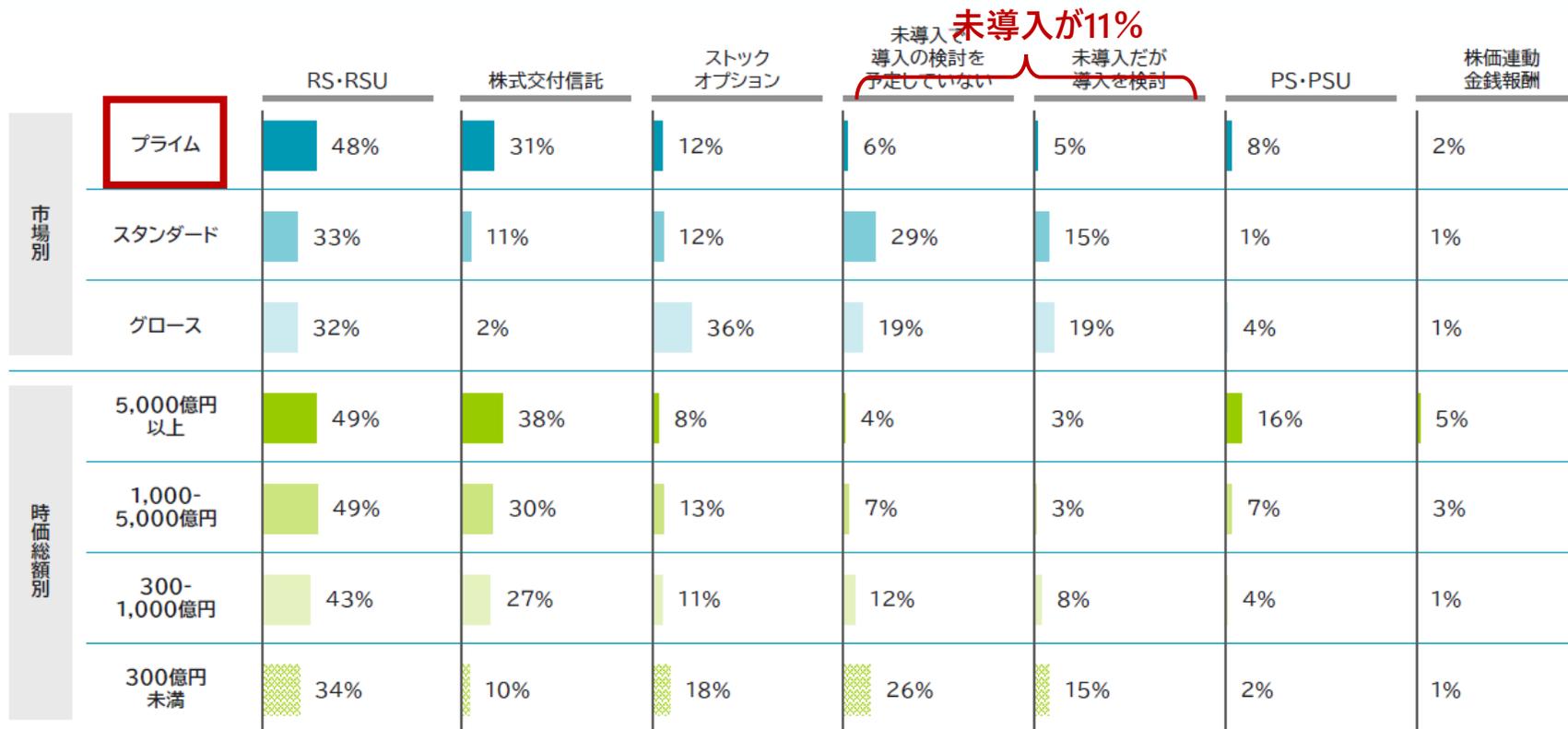
■ 導入していない

■ 無回答

株価連動報酬制度の導入状況

- ・ プライム上場企業のうちRS・RSUを導入している企業は約5割。
- ・ 導入の検討の有無を問わず、未導入の企業は約1割。

役員を対象とする株価に連動するインセンティブ報酬制度の導入状況（複数選択可）

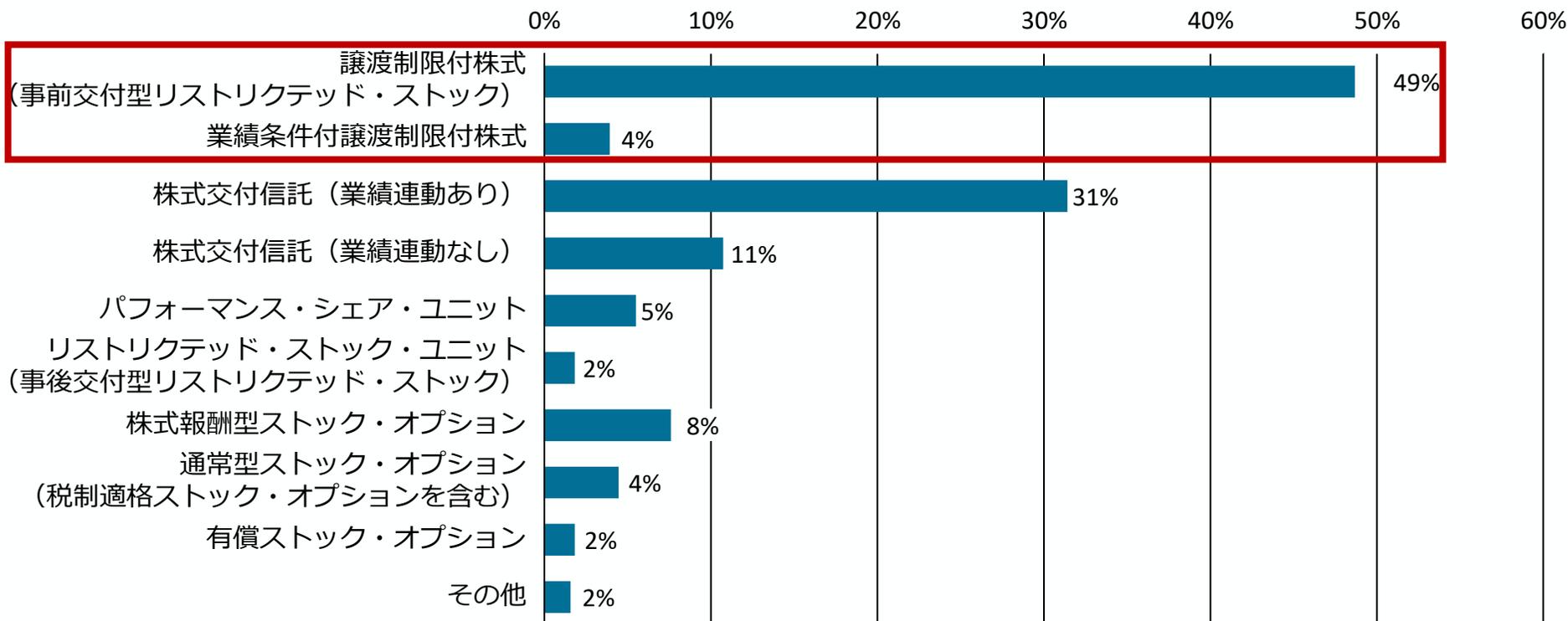


株式報酬付与の方法

- 譲渡制限付株式をスキームとして採用する企業が約5割。

株式報酬付与のスキーム（複数選択可）

有効回答数：382社



※ いずれも、過去に発行したが、今後発行する予定がない場合を除く。

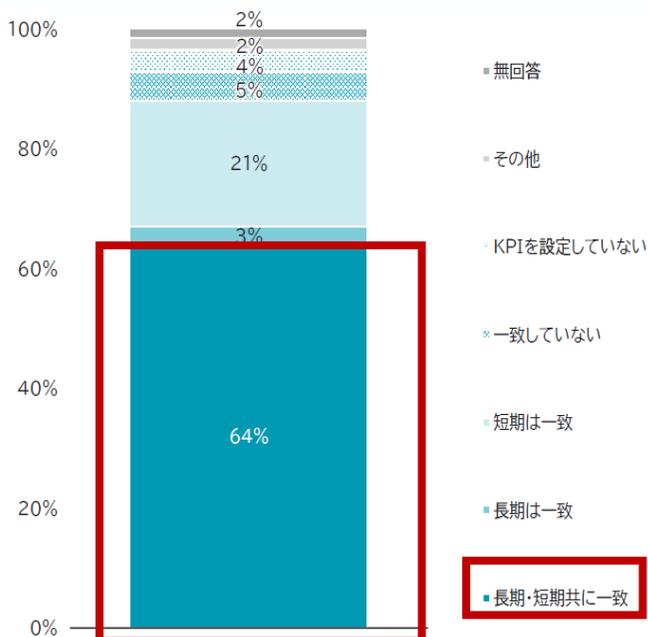
※プライム市場上場会社のみ集計

(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。

役員報酬KPIと経営上のKPI

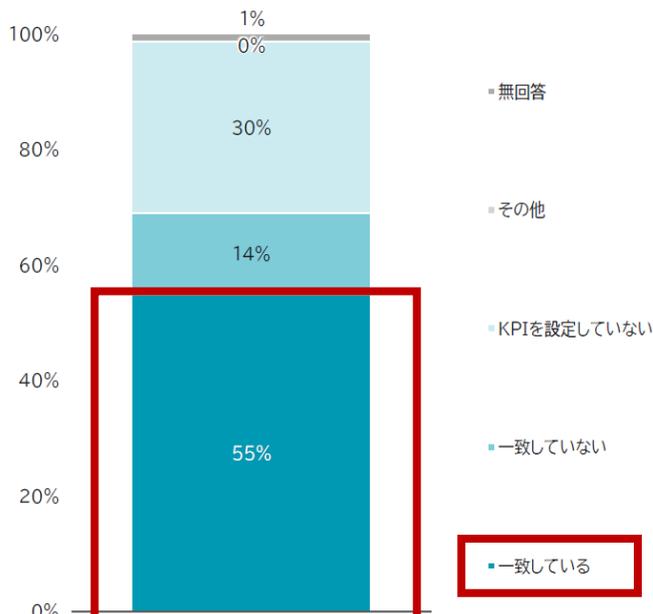
- 役員報酬KPIを設定している企業においては、約6～7割が経営上のKPIと一致。

役員報酬KPI（長期・短期）及び
経営上のKPIの一致状況



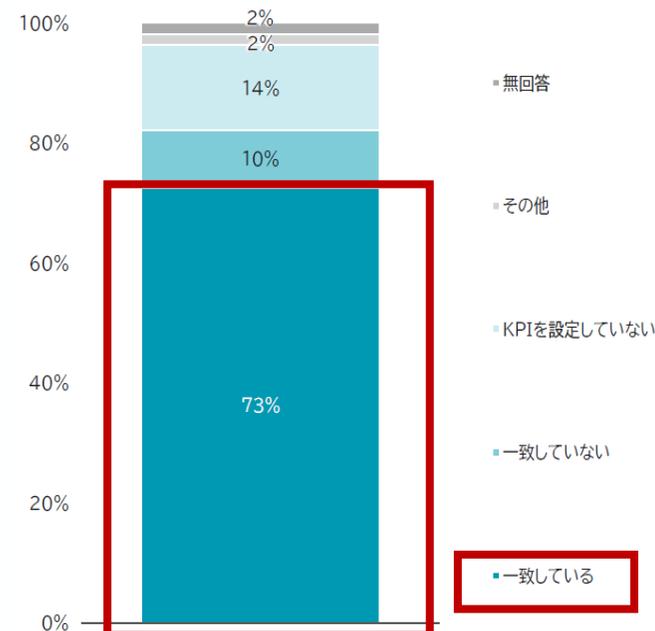
※ n=長期・短期の業績連動報酬を導入している598社
※プライム市場上場会社以外を含む

役員報酬KPI（長期）及び
経営上のKPIの一致状況



※ n=長期業績連動報酬のみを導入している71社
※プライム市場上場会社以外を含む

役員報酬KPI（短期）及び
経営上のKPIの一致状況



※ n=短期業績連動報酬のみを導入している631社
※プライム市場上場会社以外を含む

役員報酬制度についての開示

- ・ プライム上場企業のうち、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。

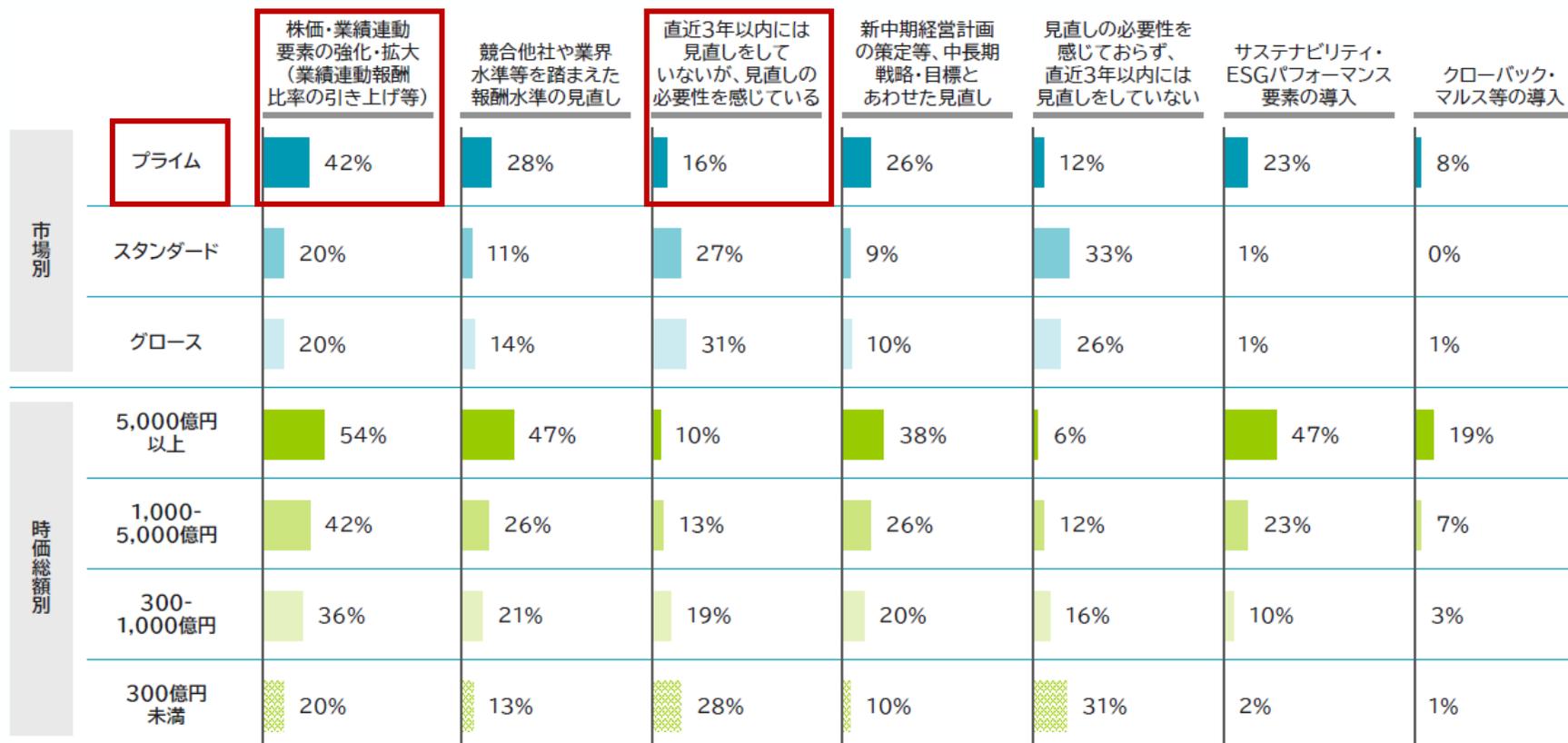
役員報酬制度の開示内容（複数選択可）

	報酬ポリシー (報酬設計上 重視している 理念・考え方)	業績連動報酬 に係る指標 及びその指標の 選定理由	報酬算定方法 の決定権者・ その権限・ 裁量の範囲	固定・業績 連動報酬の 構成割合 (標準業績 達成時)	業績連動報酬 に係る指標 の目標値 と実績	業績連動報酬 に係る指標 と経営上の KPIとの 関係	業績連動報酬 の指標達成度 に応じた報酬 金額レンジ幅 の設定	取締役会・ 報酬委員会 で審議した 具体的内容	クローバック・ マルス等の 条項の有無	役職毎の 支給額	
市場別	プライム	83%	66%	45%	56%	47%	30%	24%	15%	15%	5%
	スタンダード	63%	31%	45%	20%	17%	8%	6%	7%	2%	3%
	グロース	63%	14%	41%	12%	6%	4%	3%	10%	1%	4%
時価総額別	5,000億円 以上	89%	84%	56%	80%	66%	53%	42%	30%	43%	11%
	1,000- 5,000億円	85%	68%	45%	61%	49%	27%	23%	12%	12%	5%
	300- 1,000億円	78%	61%	41%	42%	34%	20%	15%	10%	6%	3%
	300億円 未満	63%	26%	44%	18%	15%	8%	6%	8%	1%	3%

役員報酬制度の見直し状況

- ・ プライム上場企業のうち株価・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。

直近3年以内の役員報酬制度の見直し（複数選択可）



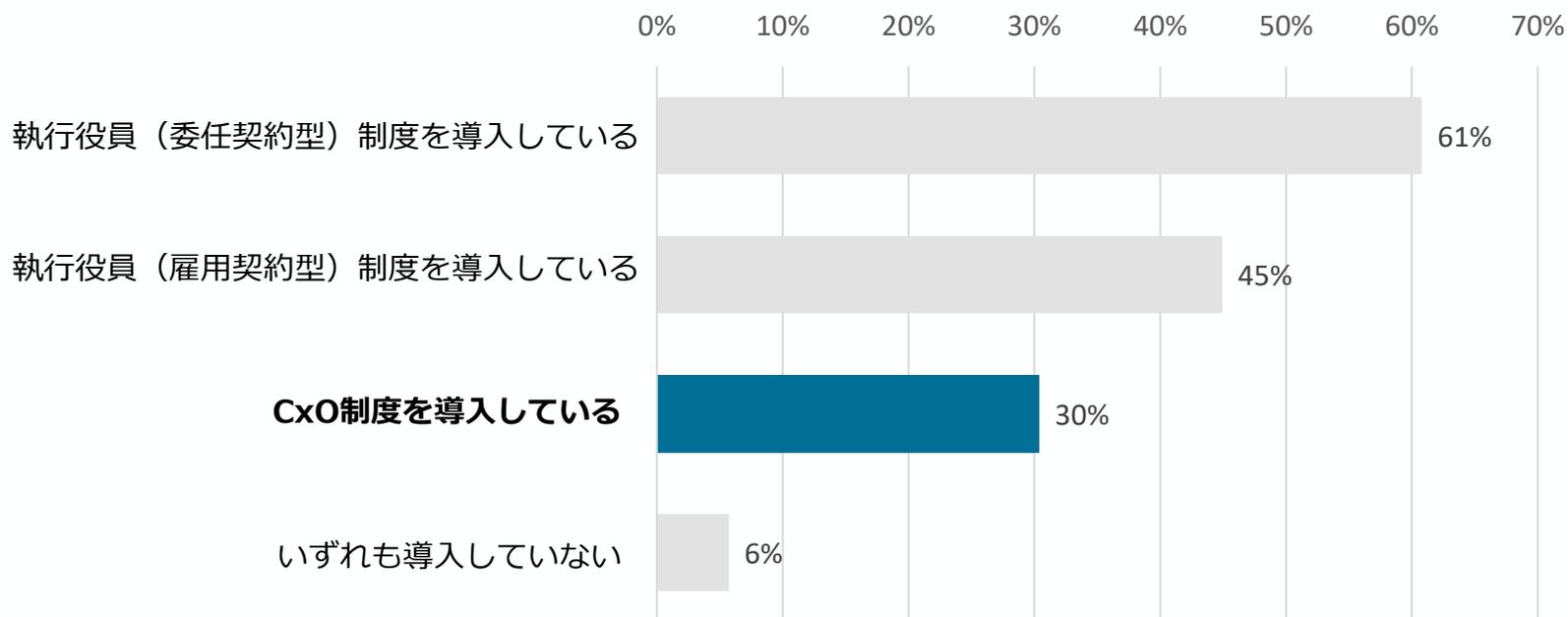
CxO制度の導入状況

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。

執行役員制度・CxO制度の導入状況

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。

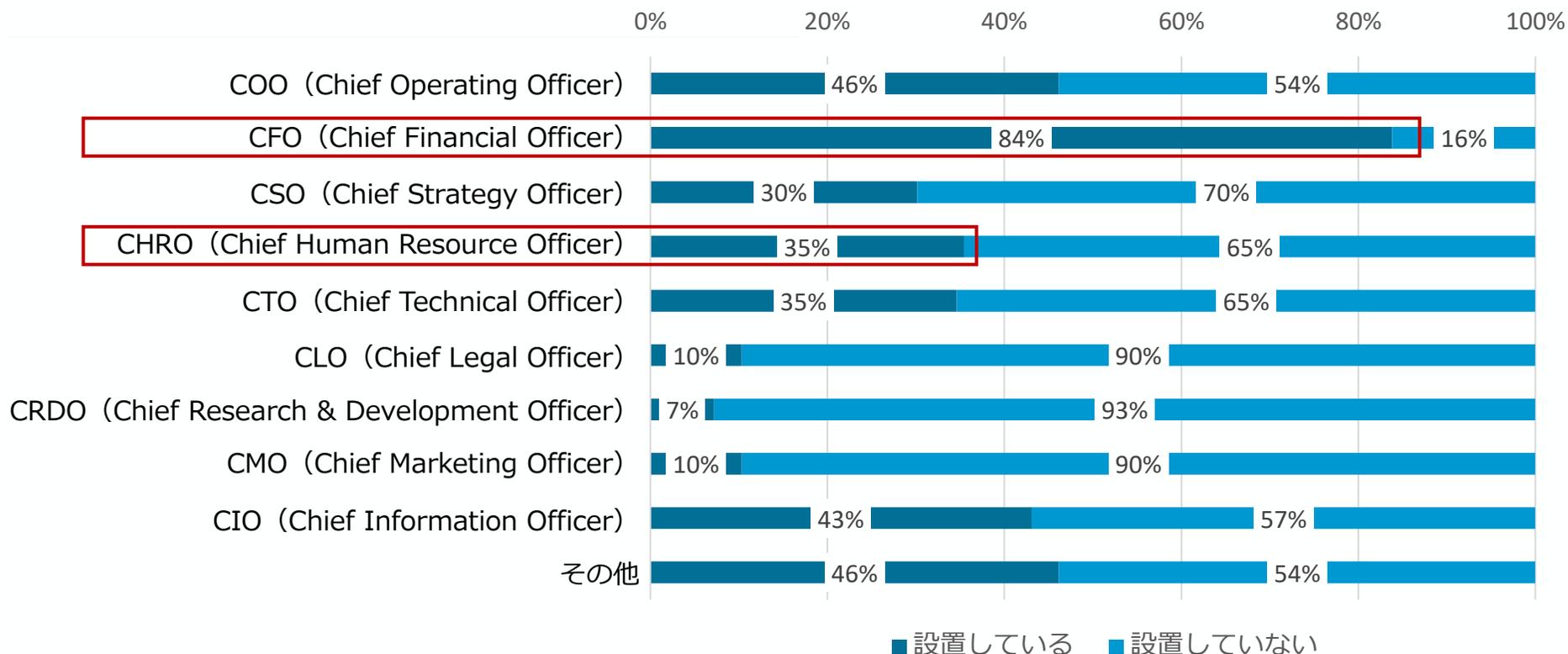
CxO別ポジション設置状況

執行役員等体制
(CxO等)

- 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**。

CxOの設置状況

有効回答数：125~130社

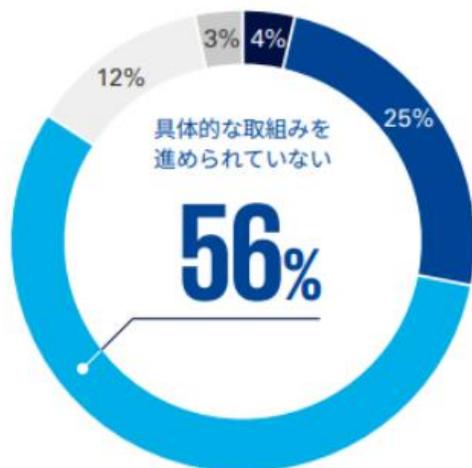


※プライム市場上場会社のみ集計

(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。

- FP&A機能の強化に取り組んでいる企業は**3割弱**にとどまる。

Q. FP&A機能の強化に取り組んでいるか



- FP&A機能の強化を実現しており、大きな課題はない
- FP&A機能の強化を進めている
- FP&A機能の強化に関心はあるが、具体的な取組みを進めていない
- FP&A機能の強化の必要性を感じていない
- その他

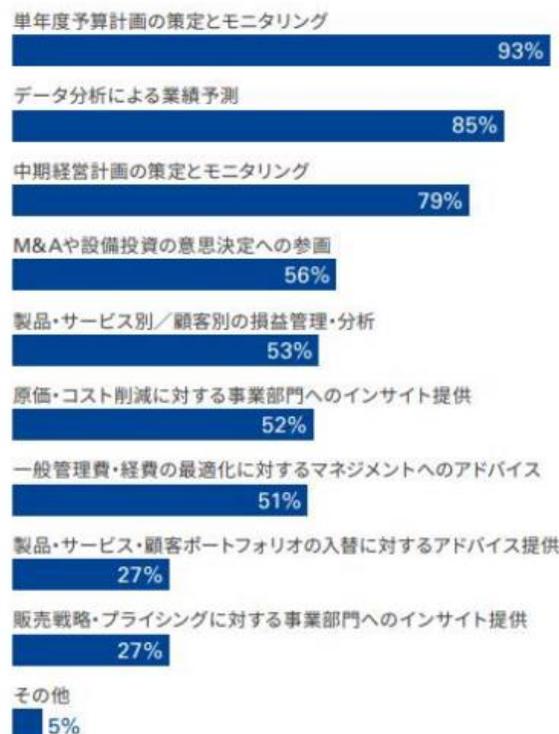
N=302社

調査対象は、上場企業のCFO又は経営財務部門責任者

(出所) KPMGジャパンCFOサーベイ2023

Q. FP&A機能に含まれる(予定含む)業務範囲

回答対象 | 3-4で「FP&A機能の強化を実現しており、大きな課題はない」または「FP&A機能の強化を進めている」と回答した企業



(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

HRBPの設置状況

執行役員等体制
(CxO等)

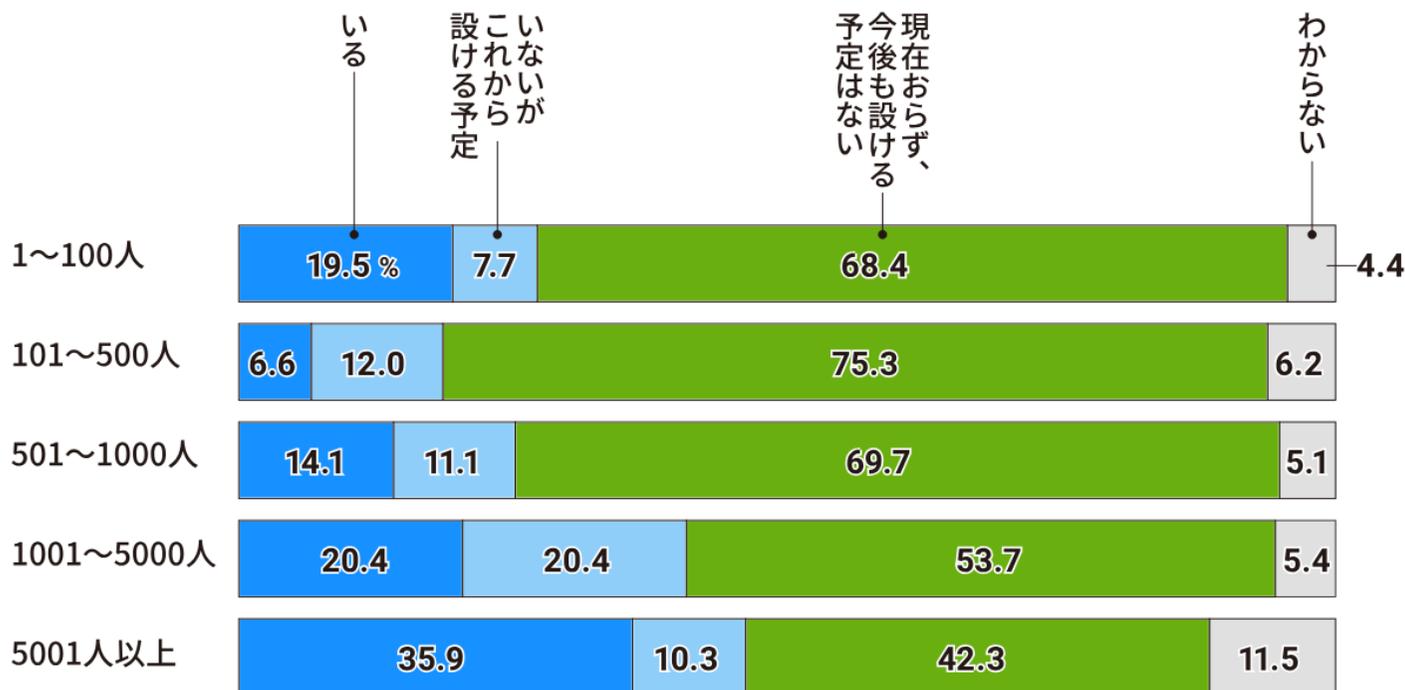
- 従業員規模5001人以上の企業において、HRBP（各事業部の戦略実行と成長を人材面から支える人事機能）を設置している企業は約4割。

HRBPの設置状況

有効回答数：6678社

※プライム市場上場会社以外を含む

従業員規模別



【従業員規模別】貴社にはHRBPがいますか（一つ）。

(参考) CX研究会 (1/2)

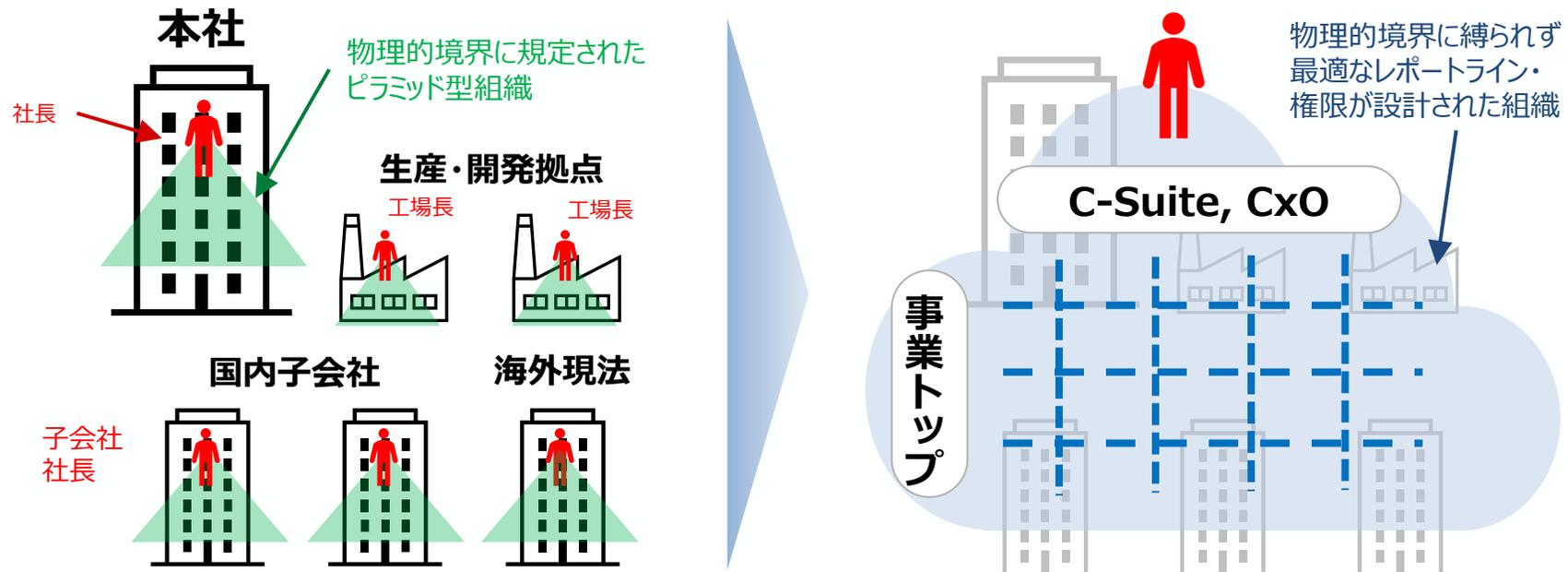
- 経済産業省は、2024年6月、グローバル競争力強化に向けたCX研究会の報告書を策定し、グローバルにビジネスを展開する企業における経営の在り方についての考え方を提示している。

Why CX?	<p>グローバル市場環境の変化と経営の複雑性の高まり (p5-17)</p> <ul style="list-style-type: none"> この20年で途上国市場は先進国市場を上回り成長。日本企業の海外ビジネスは拡大 (輸出2倍+直接投資収益16倍) し、主要製造業の海外売上比率は30→50%超に。M&Aの隆盛もあり、従業員全体の6割が海外現地法人に所属。 → 地域・事業の両面でグローバルに戦線が拡大した結果、日本企業の経営の複雑性は増大 ⇒ 利益率は米欧企業に劣後。 		
	<p>従来型の日本的経営が乗り越えるべき課題とCXの必要性 (p18-26)</p> <ul style="list-style-type: none"> 同質的な日本人を前提とした日本的経営手法を海外現法に横展開することは困難 (結果的に統制の弱い連邦経営) ⇒ OSそのものを革新し、これまで属人的/阿吽の呼吸の中で十分でなかった組織の仕組み化を図ることが必要。 → グローバル競争力強化 = “現場力の高さ” × “強いコーポレート”。 BX (ビジネスモデル・プロセスの継続的刷新) = 現場力 × CX × DX 	<p>CXのインパクト (p27-32)</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本全体の経常利益約100兆円の3割弱を創出する製造業大手1,800社がCXにより複雑性を克服し、強い経営を実践。 → 機動的な経営資源の配分により、海外でも稼ぎ続けるインパクトは極めて大きい。 	
How CX?	<p>グループ組織の設計思想と幹となるパーパス・コアバリュー (p33-41)</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業の存在理由と価値観・信条は、自社と他社の違いを説明する最大の差別化要因。日本を中心とした従来型のOSを革新し、海外現法との制度を含めた仕組みの統合・標準化を進め、“ワンカンパニー”としていくための最も基本的な原動力となる。 → 企業のパーパス・コアバリューが及ぶ範囲が事業ポートフォリオの境界線。必要以上にグループ会社を保有していないか？ 		
	<p>コアとなるコーポレート・ファンクションの“型”は実務家・アカデミアによる研究を経て一定に収斂 → これらの“型”も参考に、CxOsが全体観を持って連携し、様々な分断を乗り越えながら、各ファンクションの磨き込みを推進</p>		
	<p>ファイナンス機能 (p42-52)</p> <ul style="list-style-type: none"> 3つの分断 (コーポレート部門内、事業部門との間、グループ内) を克服し、データドリブン経営を実践するためのグループ内の共通基盤を整備。 → 統制からビジネスパートナーとしての価値創造へ、あるいは、過去の実績報告から未来予測に基づく経営意思決定への貢献へと使命を拡張。 ▶ カネの使い途を正しく定める 	<p>HR機能 (p53-64)</p> <ul style="list-style-type: none"> 2つの分断 (コーポレート・事業部門間、グループ内) を克服し、日本企業では曖昧にされがちなポストの責任と権限、評価基準を明確に言語化、リーダー層含め人材プールを整備。 → 国内外のグループ子会社に人事を任せる“連邦型人事”を超えて、トランスナショナル人事へと発展。 ▶ ヒトのポテンシャルを活かし切る 	<p>DX機能 (p65-77)</p> <ul style="list-style-type: none"> 3つの分断 (ビジネスプロセス、コーポレート・事業部門間、グループ内) を克服し、BPMやSSCへの集約も含めて組織横断のDXを推進。 → グループ組織全体のビジネスプロセスの革新をリード+ビジネスパートナーとして、デジタルによる価値創出を実現するイネーブラとしての役割を發揮。 ▶ カネとヒトに係る判断・実践を援ける

(参考) CX研究会 (2/2)

- グローバル経営の実現に向けて、パーパス・コアバリューを組織設計の軸として、ヒト・モノ・カネ・データの経営資源配分を司るファイナンス機能、HR機能、デジタル機能を変革し、国内外の多数の組織がワンカンパニーとして連動する仕組みを構築することの必要性について言及している。

経営組織のバーチャル化

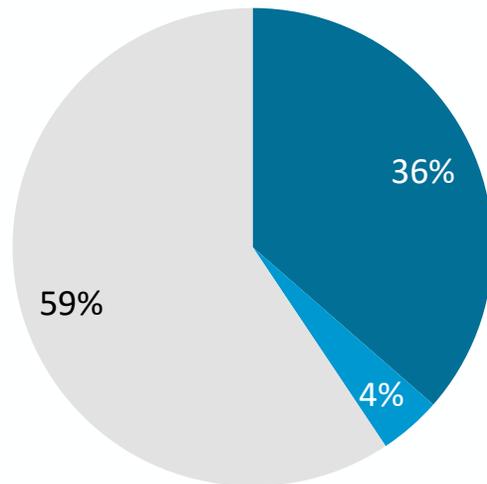


投資委員会・戦略委員会の設置状況

- 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



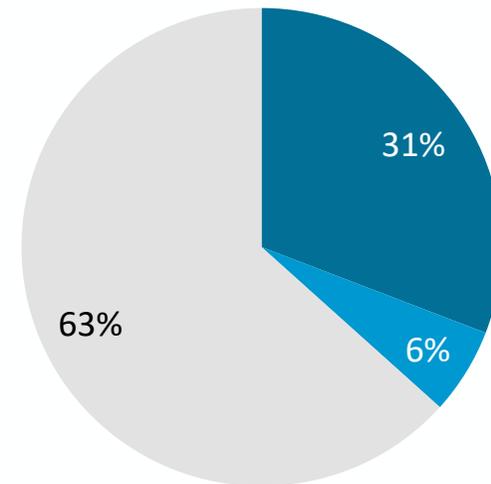
■ 委員会を設置している

■ 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



■ 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

※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。

経営会議に関する指摘

- 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。

【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い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。

【グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針】

事業ポートフォリオについては**全体最適の視点から議論することが重要**であり、**各事業部門の長から成る経営会議等で議論する際も、各事業部門の利益代表としてではなく、グループ全体の視点で行うことが期待**される。

【事業再編実務指針】

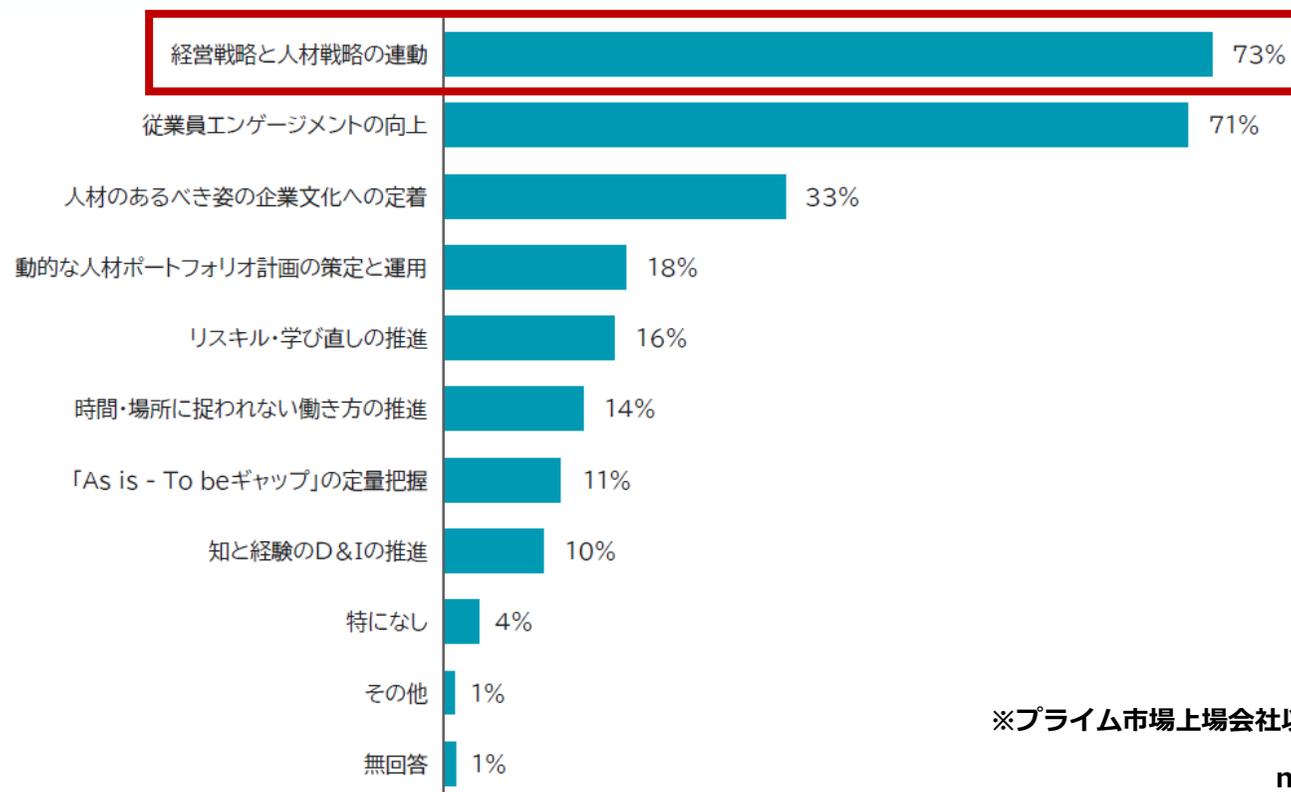
取締役会での議論のベースとなる事業ポートフォリオの現状分析や基本方針の案については、経営陣が作成することとなるが、こうした役割を含め、事業ポートフォリオマネジメントを適切に実施するため、責任部署を明確にした上で推進体制を整備することが重要である。取締役会での議論に先立ち**経営会議等で検討する際も、特定の事業部門を所掌する経営陣ではなく、事業部門横断的なコーポレート部門の経営陣が主導して行うことが望ましい**。

人的資本戦略に関する優先事項

幹部候補人材
の選抜・育成

- 経営戦略と人材戦略の連動と回答した企業は約7割。

人的資本に関する戦略について、経営レベルで優先度の高い項目（3つまで選択可）



※プライム市場上場会社以外を含む

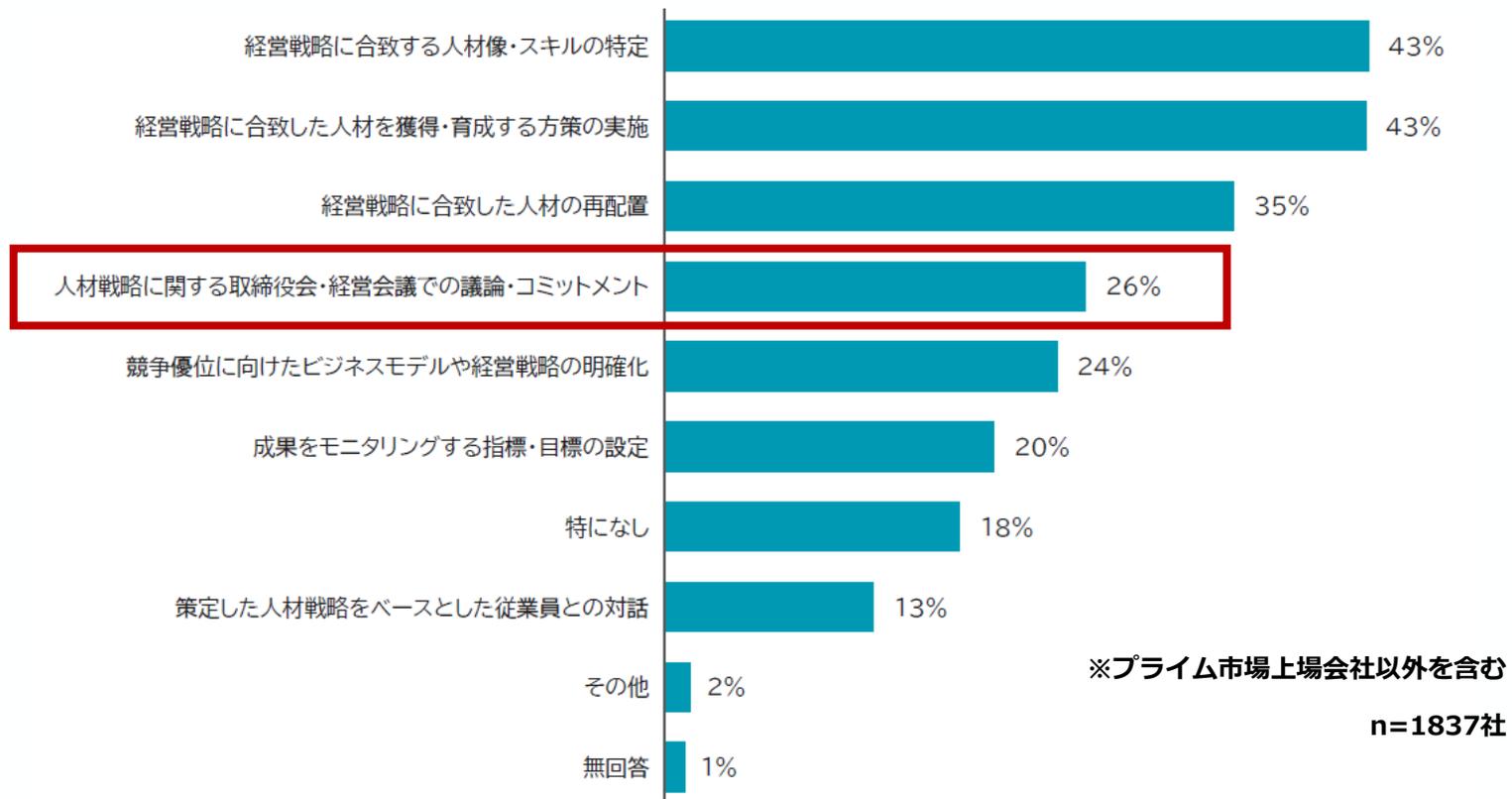
n=1837社

人材戦略への取締役会・経営会議の関与

幹部候補人材
の選抜・育成

- 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。

人材戦略を経営戦略と連動させるために取り組んでいる事項（複数選択可）

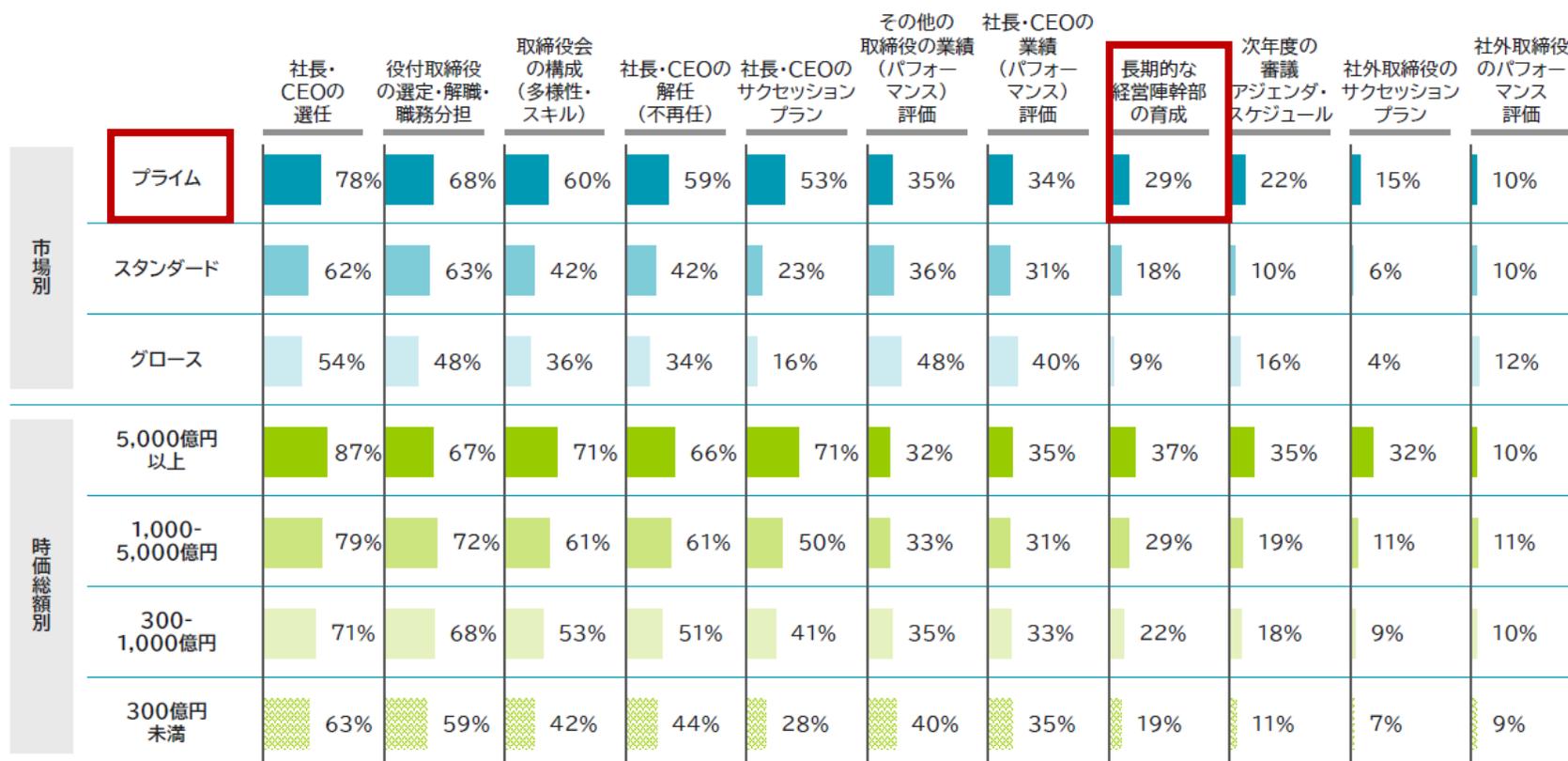


指名委員会における審議

幹部候補人材
の選抜・育成

- プライム上場企業のうち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。

指名委員会の具体的な審議内容（複数選択可）



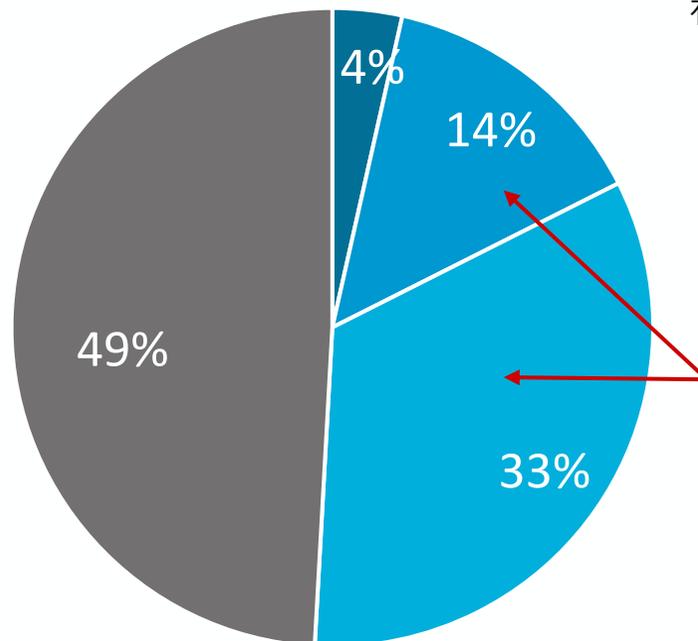
CEOのサクセションプランの策定状況

幹部候補人材
の選抜・育成

- ・ サクセ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。

CEOサクセションプランの策定状況

有効回答数：114社



サクセションプランを策定している企業のうち、

- ・ 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。

- 取締役会で策定
- 指名委員会で策定
- 執行側（経営陣・人事部等）で策定
- 策定していない

※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。

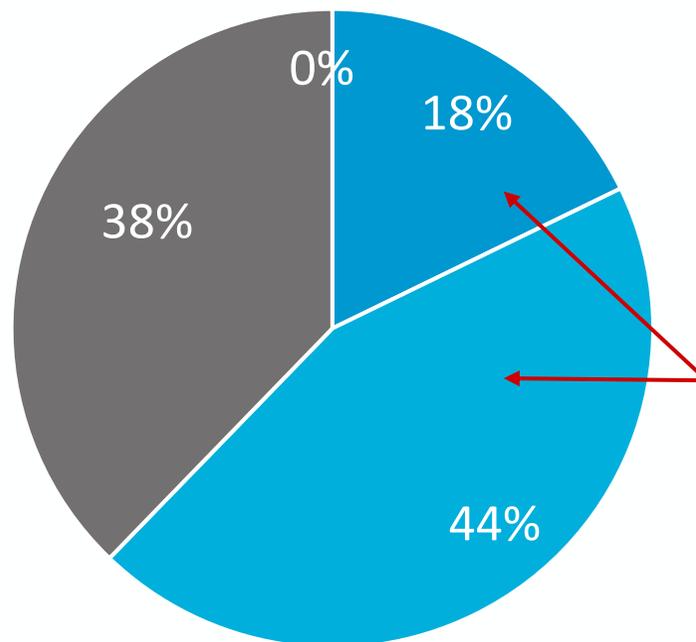
CHROのサクセSSIONプランの策定状況

幹部候補人材
の選抜・育成

- ・ サクセSSION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。

CHROサクセSSIONプランの策定状況

有効回答数：45社



サクセSSIONプランを策定している企業のうち、

- ・ 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。

- 取締役会で策定
- 指名委員会で策定
- 執行側（経営陣・人事部等）で策定
- 策定していない

※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。

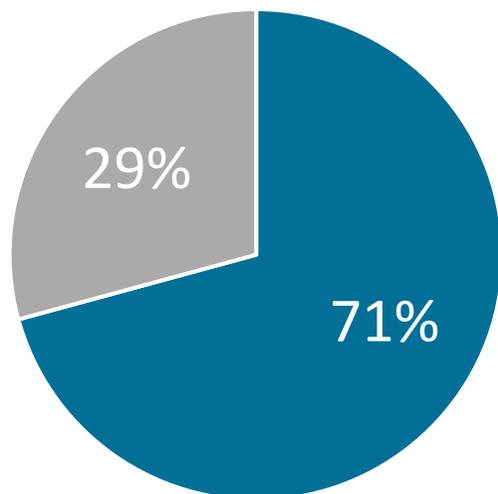
海外の経営人材・取締役の確保に向けた課題

幹部候補人材の
選抜・育成

- 海外の経営人材・取締役の確保を検討している企業は約7割。
- そのうち、海外の経営人材へのアクセスを課題とする企業が約6割。

海外の経営人材・取締役の確保の検討

有効回答数：448社

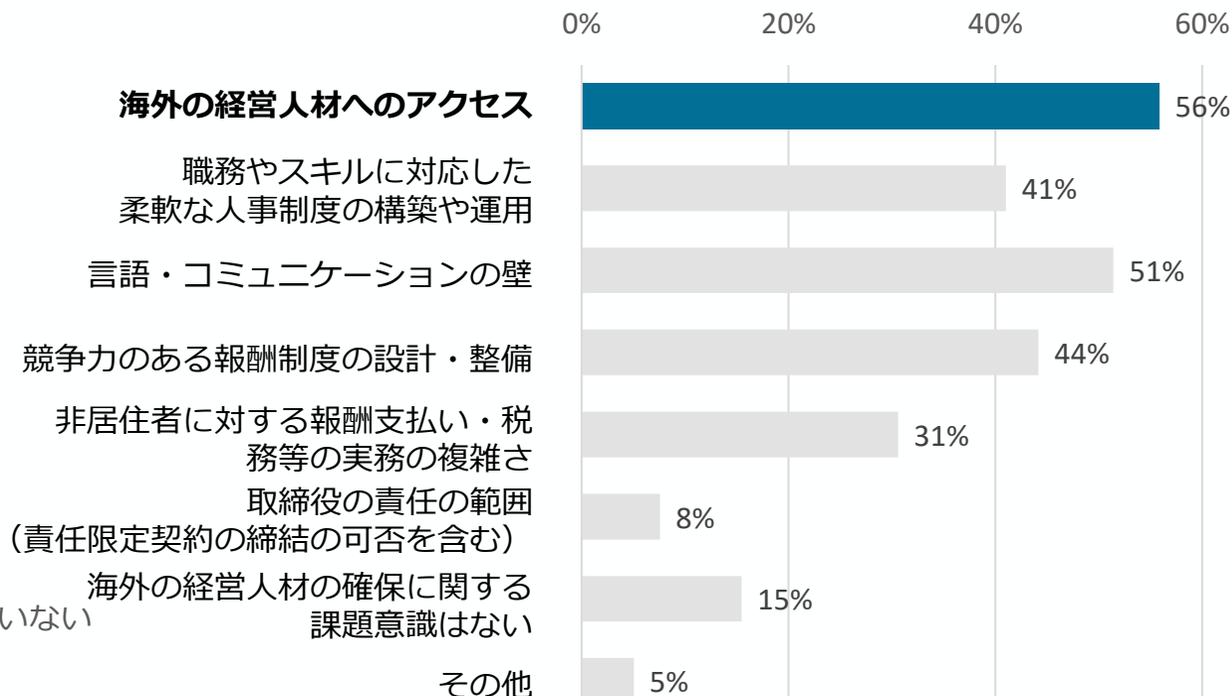


■ 確保を検討している ■ 確保を検討していない
(検討していないを選択していない企業の合計)

確保に向けた課題・障壁（複数回答可）

有効回答数：317社

※左記円グラフにおける確保を検討している企業の合計



※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。