

## 「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則（仮称）（案）

～「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスガイダンスについて～

経済産業省

「稼ぐ力」の強化に向けた企業経営を行う上で、事業ポートフォリオの最適化や成長投資の実行が不可欠である。企業は、取締役会とCEOら経営陣がそれぞれの役割に応じて機能を発揮する実効的なコーポレートガバナンスの下、株主・投資家との対話も活用し、これらを実行していくことが重要である。

このためには、取締役会は、以下に示す「「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則」に基づき行動し、それが実効的に機能するよう、CEOら経営陣もしかるべき行動をとることが望ましい。

なお、業務執行役員であっても、取締役会においては、取締役として本原則に基づき行動することが求められる。

**原則1：中長期的な資本効率性を考慮したうえで、社会課題やステークホルダーについても考慮しつつ、自社の競争優位性を伴った価値創造ストーリーを構築する**

- 経営陣が策定した案について、自社の強みとリンクした内容となっているか、中長期的な資本効率性が考慮されているかも含めて議論し、必要に応じて経営陣に対して更なる検討を促す

### 《経営陣がとるべき行動》

価値創造ストーリーの策定に際し、全体最適の視点を重視するとともに、P/L視点だけでなく、B/S視点での議論を行う

**原則2：取締役会自体が短期志向に陥らないよう留意しつつ、経営陣が、成長志向の経営を行えているかを確認する**

- 成長投資を犠牲にし、短期志向に陥っている場合は、経営陣に対して改善を促す

### 《経営陣がとるべき行動》

中長期目線での事業ポートフォリオの最適化と成長投資を行う（短期目線での株主還元となっていないか慎重に判断）

**原則 3：経営陣が、事業ポートフォリオ最適化・成長投資に向けたリスクテイクを行えているかを確認する**

- 経路依存性に陥っている等により、リスクテイクのための環境整備が必要な場合は、経営陣に対して改善を促す

《経営陣がとるべき行動》

CEOを支える強い経営チームの組成も含め、リスクテイクのための環境整備を行う

**原則 4：経営陣の意思決定プロセス・体制は「稼ぐ力」に資するものとなっているかを確認する**

- マイクロマネジメントをするのではなく、プロセスや体制を確認し、必要に応じて経営陣に改善を促す（経営陣に重要な利益相反がある場合等を除く）  
※ マイクロマネジメントは、責任の所在を曖昧にするとともに、自社の競争優位性を低下させ得る

《経営陣がとるべき行動》

経営環境の変化も踏まえ、社内論理に陥ることなく、多角的な視点での戦略の議論と業務執行を行う

**原則 5：経営トップとしてふさわしいCEOを選ぶとともに、毎年、原則1～4も踏まえたCEOの評価を行い、再任・不再任の判断を行う**

- CEOの選任後も、毎年、CEOを評価し、CEOが期待どおりのパフォーマンスを発揮できていない場合には、中長期的な観点も踏まえつつ、不再任とすることも含めて十分に検討する

《経営陣がとるべき行動》

取締役会等とCEOの後継者計画を策定するとともに、取締役会にコミットした経営戦略を実行し、取締役会に対して進捗等を適切に報告する

以上