

# 「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 （「稼ぐ力」のCGガイダンス） 別添 企業事例集（案）

2025年●月●日

# 掲載企業事例一覧 (1/4)

分類	項目		事例番号	事例タイトル	機関設計	頁
(1)取締役会	A)	取締役会構成	①	取締役会構成の見直し	指名委員会等設置会社	5
			②	スキルマトリックス①	監査役会設置会社	7
			③	スキルマトリックス②	監査役会設置会社	8
			④	経営戦略と取締役会構成の連動	海外：米国	9
			⑤	外国人取締役を含む取締役会運営	監査役会設置会社	11
	B)	議長／筆頭社外取締役	⑥	議長等の配置方針及び役割	指名委員会等設置会社	12
			⑦	議長の果たす役割	指名委員会等設置会社	14
	C)	アジェンダ・議論活性化／権限委譲	⑧	取締役会アジェンダ	指名委員会等設置会社	15
			⑨	取締役会アジェンダ・運営	指名委員会等設置会社	17
			⑩	戦略委員会（社長が委員長）の設置	指名委員会等設置会社	18
			⑪	戦略検討委員会（社外取締役が委員長）の設置	監査役会設置会社	19
			⑫	経営戦略に沿った委員会の設置	海外：米国	20
			⑬	デジタルツールの活用	監査役会設置会社	21

# 掲載企業事例一覧 (2/4)

分類	項目		事例番号	事例タイトル	機関設計	頁
(1)取締役会	D)	実効性評価（取締役個人評価含む）	⑭	取締役会実効性評価 全体プロセス	監査役会設置会社	23
			⑮	「実効性」の定義	指名委員会等設置会社	24
			⑯	評価方法・個人評価のプロセス	指名委員会等設置会社	25
			⑰	評価方法・個人評価の進展	監査役会設置会社	26
	E)	エンゲージメント	⑱	株主・投資家との対話の基本方針	監査役会設置会社	27
			⑲	戦略検討委員会による対応	監査役会設置会社	29
(2)指名委員会	A)	指名委員会の体制	⑳	指名委員会/委員長	指名委員会等設置会社	31
			㉑	指名・報酬委員会/委員長・構成①	指名委員会等設置会社	32
			㉒	指名・報酬委員会/委員長・構成②	指名委員会等設置会社	33
	B)	CEOの後継者計画	㉓	CEO後継者計画	監査役会設置会社	34
			㉔	CEOの選任・後継者計画①	指名委員会等設置会社	36
			㉕	CEOの選任・後継者計画②	海外：英国	38
	C)	CEOの再任・不再任（CEO評価含む）	㉖	CEO評価	指名委員会等設置会社	40

# 掲載企業事例一覧 (3/4)

分類	項目		事例番号	事例タイトル	機関設計	頁
(2)指名委員会	D)	ボードサクセッション（社外取締役サクセッション含む）	⑳	ボードサクセッション総論①	指名委員会等設置会社	41
			㉑	ボードサクセッション総論②	指名委員会等設置会社	42
			㉒	ボードサクセッション（海外の例）	海外：英国	44
			㉓	スキルマトリックスの更新	監査等委員会設置会社	45
			㉔	スキルマトリックス（将来獲得予定を含む）	海外：豪州	46
			㉕	社外取締役の選任プロセス・再任判断	監査役会設置会社	47
			㉖	役員トレーニング	海外：豪州	48
(3)報酬委員会	A)	報酬委員会の体制	㉗	報酬委員会/委員長	指名委員会等設置会社	50
	B)	報酬政策	㉘	報酬制度概要①	指名委員会等設置会社	51
			㉙	報酬制度概要②	監査役会設置会社	54
			㉚	報酬構成／KPI	監査等委員会設置会社	57
			㉛	経営戦略（含サステナビリティ戦略）との連動	監査等委員会設置会社	58
		㉜	経営戦略（サステナビリティ戦略）との連動	海外：英国	59	

# 掲載企業事例一覧 (4/4)

分類	項目		事例番号	事例タイトル	機関設計	頁
(4)CEOら経営陣	A)	執行役員等体制 (CxO等)	④⑩	戦略起点の経営・執行体制見直し	監査等委員会設置会社	60
			④⑪	体制改革と権限委譲	監査役会設置会社	62
	B)	経営会議等の在り方 ※上記Aに関する内容も含む	④⑫	執行体制・経営会議	監査役会設置会社	63
			④⑬	CxO制度・経営会議	監査等委員会設置会社	66
	C)	幹部候補人材の選抜・育成	④⑭	グローバル経営リーダーの選抜・育成	指名委員会等設置会社	68
			④⑮	幹部候補人材の選抜・育成	監査役会設置会社	69
			④⑯	人事委員会による選抜・育成	監査等委員会設置会社	70
			④⑰	育成プログラムと監督側の関与	監査等委員会設置会社	72
			④⑱	取締役会・委員会の人材開発への関与	海外：米国	74
	(5)事務局	事務局体制・仕組み	④⑲	独立の取締役会室の設置	指名委員会等設置会社	75
④⑳			取締役会事務局の機能・役割・スキル	指名委員会等設置会社	76	
④㉑			取締役会・経営会議のハブ機能としての事務局	指名委員会等設置会社	78	

# 企業事例① 取締役会構成の見直し (1/2)

取締役会構成

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業種：電気機器
- ・ 時価総額：10兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

過去の背景・問題意識	取組内容
<p><b>取締役会の実効性不足</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従前より最新のCG形式を取っていた <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 2003年に委員会等設置会社の機関設計を採用</li> </ul> </li> <li>・ 取締役会の機能発揮が限定的だった <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 大規模な経営改革が必要な状況に直面した際の取締役会の貢献が少なかった</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>取締役会の機能と責任の明確化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会の実効性向上に向けて、<b>取締役会構成の見直しから着手。多様性を重視したガバナンス体制改革</b>を敢行</li> <li>・ 機関設計等の形式は変えずに、取締役会での審議項目や運営基準、三委員会の構成と機能等の見直しによる、実質強化</li> </ul>
<p><b>社外取締役の多様性の不足</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社外取締役は従前から比較的数量多く就任していたものの、国内のみからの選任 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ グローバルな観点や多様性が十分でなかった</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>取締役会の多様性の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従前の社外取締役選任の枠組みを変えることを第一に志向</li> <li>・ 意図的に、<b>海外のグローバル企業の経営経験等</b>を主条件として人選。客観的な指摘、執行に対する監督機能を強化</li> </ul>
<p><b>グローバル経営への対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業のグローバル拡大を支援するための取締役のスキルや経験に課題</li> </ul>	<p><b>取締役の役割・資質の見直し</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>外国人取締役による、グローバルな視点と多様な価値観</b>を経営へ反映</li> <li>・ グローバル経営を支援するため、会社が置かれている事業環境や課題・目標を踏まえ、取締役として必要なスキルや経験を特定、取締役候補を選定し、取締役会としてのスキルセットを向上</li> </ul>

# 企業事例① 取締役会構成の見直し (2/2)

形式の具備

危機下の大規模な経営改革 / CG実質化

CGの形式および実質の更なる進展

従前	
社外取締役比率	半数以下 ⇒ 過半数
属性	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人0名</li> <li>女性1名</li> </ul>
スキル・経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営トップ経験者</li> <li>官僚経験者</li> <li>弁護士</li> </ul>

<見直しの観点・効果>

- 実効性強化の観点から、外国人社外取締役を積極的に選任**
  - 経営の実質的な課題への踏み込み、忖度の無い指摘
  - 社長人事プロセスへの実質的な関与

⇒結果として、取締役会の雰囲気一新と機能発揮、審議活性化等の**実質化**に大きく貢献
- 取締役会の機能を高めた後、3委員会の構成・機能を見直し**
  - 審議の透明性向上のため、3委員会の委員長を全て社外に
  - 指名委員会の機能を強化し、社長兼CEOの後継計画や選解任案の審議を実施
  - 監査委員会による事業運営の監督方針を立て、委員拡充
- 取締役会議長に社外取締役就任**

⇒結果として、**形式面**でも社外取締役比率は過半数からさらに増加

現在	
社外取締役比率	3分の2以上
属性	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人5名</li> <li>女性2名</li> </ul>
スキル・経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社が置かれている事業環境や課題・目標を踏まえ、取締役として必要なスキルや経験を特定</li> </ul>

<問題点の振り返り>

- 社外取締役の多様性に課題
- 経営の根幹に関わる指摘等は限定的

<現在の意識>

- 社外取締役の人数の問題より、**どのような人においてか、取締役個人の資質**が重要なポイントであり、社外取締役サクセッションの取り組みを強化する

# 企業事例② スキルマトリックス①

取締役会構成

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：食料品
- ・ 時価総額：1兆円以上

機関設計：監査役会設置会社

### <取締役会・監査役会に求められるスキル>

- ・ 取締役会・監査役会に求められるスキルを、**取締役、監査役、執行役員を対象**として開示
- ・ スキル選定の前提
  - 多様かつグローバルな事業展開を統括する体制としての純粋持株会社制の採用
  - CSVが経営の根幹
  - 監査役会設置会社かつ独立社外取締役が取締役会の過半数を構成
  - 取締役会と監査役会が緊密に連携することによる監督機能の強化
  - 執行役員制度の採用

### 各スキル項目と選定根拠

スキル項目	選定根拠	スキル項目	選定根拠
企業経営	経営・事業トップの経験を通じた「企業経営」の総合的な能力は、大前提として重要	海外事業	グローバル展開の推進に必要
CSV	当社経営の根幹である「CSV」における専門性・経験は、大前提として重要	ICT/DX	ビジネスモデルの変革に不可欠
ヘルスサイエンス・医薬	グループの長期的な成長分野の専門性・経験は、HDとして優先的に備えるべきスキル	人財・組織開発	事業・機能戦略の実行を支える「人財・組織開発」の専門性・経験が必要
R&D、生産、品質保証、ブランド戦略/マーケティング	当社事業領域の基盤をなす組織能力	財務・会計、法務、リスク管理、ESG	特に監督機能の発揮のため、有効なコーポレートガバナンスを実現する観点から特に不可欠な専門性・経験

# 企業事例③ スキルマトリックス②

取締役会構成

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：小売業
- ・ 時価総額：5000億円規模

機関設計：監査役会設置会社

### <役員スキルマトリックスの策定・開示>

- ・ 役員スキルマトリックスを、**取締役、監査役、執行役員を対象**に開示
- ・ 2021年の取締役会ディスカッションをもとに、企業経営や中期経営計画実現によるインパクト創出のために、「共通スキル」と「独自スキル」からなる計14のスキルが必要であると設定。各役員の経験・知識・能力等を踏まえて、それぞれのスキルを明確化
  - **共通スキル**：取締役会の役割を適切に果たすために共通的に求められるスキル
  - **独自スキル**：中期経営計画実現のために必要な当社独自のスキル
- ・ 上記に加え、米国GALLUP社が開発した**クリフトンストレングス®**を用いて、**各役員が持つ特徴的な資質について記載**。各役員が持つ特徴的な資質TOP5を公開
  - **クリフトンストレングス®**：性格特性を表す34の資質と4つの領域項目（実行力、影響力、人間関係構築力、戦略的思考力）（役員スキルマトリックスの他、人材育成、新規事業プロジェクトにおけるチーム編成およびマネジメントにも活用）

### マトリックスにおけるスキル項目とクリフトンストレングス®

クリフトン ストレングス®	共通スキル							独自スキル							
	経営経験	経営戦略立案	人材マネジメント	ファイナンス	ガバナンス	コーポレート	リスクマネジメント	イノベーション	サステナビリティ	Well-being	D X	小売事業の経験・知見	フィンテック事業の経験・知見	新規事業	スタートアップ投資
特徴的な資質 TOP5															

# 企業事例④ 経営戦略と取締役会構成の連動 (1/2)

取締役会構成

## 企業概要

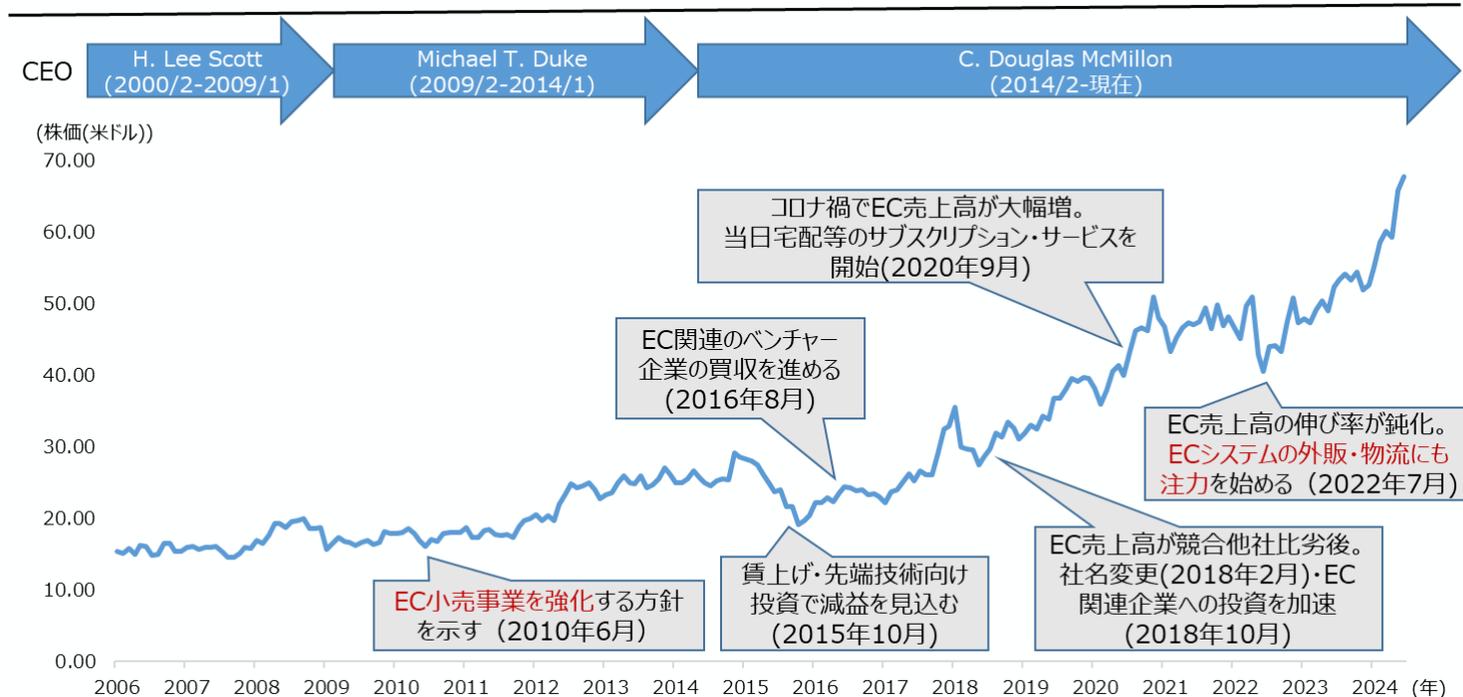
- ・ 上場区分：ニューヨーク (S&P500)
- ・ 業 種：小売
- ・ 時価総額：50兆円以上

海外：米国

## <経営戦略と取締役会構成の連動>

- ・ Walmartはリーマンショック以降、事業ポートフォリオを変革し、**店舗型からEC型に移行**。時代の波を捉えたアクションを行い、2006年から現在に至るまで株価を約4倍に成長させている。

## 歴代CEOと株価の推移



出典：各種報道資料よりHRGL作成

# 企業事例④ 経営戦略と取締役会構成の連動 (2/2)

取締役会構成

## 企業概要

- 上場区分：ニューヨーク (S&P500)
- 業種：小売
- 時価総額：50兆円以上

海外：米国

## <経営戦略と取締役会構成の連動>

- テクノロジー・イーコマースの専門性は、40～50代と相対的に若い世代によって担保。
- S&P500社のボードメンバーの平均年齢が62.7歳の中、Walmartは平均55歳という比較的若い年齢層で構成。

ボードメンバー	年齢	戦略					ガバナンス	
		シニア リーダーシップ	リテール	グローバル ビジネス	テクノロジー・ イーコマース	マーケティング・ブ ランディング	財務・会計・財務 報告	規制・リスク マネジメント
Cesar Conde	46	●		●	●	●		
Tim Flynn	63	●		●			●	●
Sarah Friar	47	●		●	●		●	
Carla Harris	57	●		●			●	●
Tom Horton	58	●		●			●	●
Marissa Mayer	44	●		●	●	●		
Doug McMillon (CEO)	53	●	●	●	●			
Greg Penner	50	●	●	●	●		●	
Steve Reinemund	72	●		●		●		
Rob Walton	75	●	●	●				●
Steuart Walton	38		●	●				●



- 年齢：53歳（中央値）、55歳（平均値）

取締役会は30～70代を含むメンバーで構成

テクノロジー・イーコマースの専門性は40～50代によって担保  
2019年からテクノロジー・イーコマース分野のスキルを持つ取締役を追加

出典：“Walmart Notice of 2020 Annual Shareholders’ Meeting”よりHRGL作成

# 企業事例⑤ 外国人取締役を含む取締役会運営

取締役会構成

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：食料品
- ・ 時価総額：1兆円以上

機関設計：監査役会設置会社

## <現在の体制と経緯>

- ・ 取締役は12名、**独立社外取締役は7名（外国人2名、女性2名）**。議長は独立社外取締役が務める。
- ・ 2019年からの中期経営計画において、**グローバルでの成長を目標に置く**。2020年に外国籍の独立社外取締役2名を選任。（選任理由）
  - グローバル企業の経営者および取締役としての経験・スキル。以前より同社のインターナショナル・アドバイザー・ボード委員として、客観性・専門性の観点から貢献
  - 金融およびアカデミアのバックグラウンド。日本の上場企業での取締役経験。成長戦略とそれを支える財務戦略につき客観性・専門性の観点で貢献を期待

## 外国人取締役を含む取締役会運営上の工夫

- ・ 基本的には日本語で取締役会を開催
- ・ 取締役会資料は、日本語・英語で作成
- ・ 取締役会議場で日本語・英語の同時通訳を使用
- ・ オンサイトとリモートを併用して高い参加率を保持
- ・ 海外事業会社が参加する場合は、英語でのQA実施にも対応

## 外国人取締役がもたらす効果・価値

- ・ 多様性の向上
  - 多様性の観点で議論の視点が拡大
  - 外国人取締役が入ることの抵抗感はなく、多様性の強化により取締役会全体として良い方向に進んでいるとの共通認識
- ・ 海外情報へのアクセス向上
  - 海外進出先でのビジネス経験を有する外国人取締役からの現地情報の提供も、取締役会の議論に有用

# 企業事例⑥ 議長等の配置方針及び役割 (1 / 2)

議長／筆頭  
社外取締役

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：機械
- ・ 時価総額：1兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

### <現在の体制>

- ・ ガバナンス改革を進める中で、透明性・公正性の高い監督機能を発揮する必要性から、**取締役会議長は独立社外取締役が務め、筆頭社外取締役は、取締役会議長を務めていない独立社外取締役の中から選定する。**
- ・ 取締役会と指名・報酬・監査委員会、及び社外取締役会議がそれぞれその責務を適切に果たすことができるよう、原則的に、**取締役会議長は各委員会委員長及び筆頭社外取締役を同時に兼任せず、互いに牽制機能を働かせる。**
- ・ 取締役会議長および筆頭社外取締役はじめ各ポジションに期待する役割・資質能力を取締役会メンバー自らが議論して定め、自社のCG基本方針に明快かつ具体的なアクションとして落とし込みを行い、次年度以降も重要な活動指針として活用。
- ・ 各ポジションに求める役割・資質能力を明確に定め（次頁参照）、実効性評価における個人評価を客観的な形で行うことを可能としている。

### <これまでの対応・経緯>

- ・ 自社のガバナンスの実質を飛躍的に向上させることを志向し、欧米のCG先進企業の事例を研究し、自社のCGに取り入れ。

独立社外取締役を議長にする際に、筆頭社外取締役の設置要否について議論  
→議長への牽制機能の観点から維持

ガバナンスの取組に  
着手

ガバナンスの取組の  
実質化開始

仕組み化による  
実効性向上

透明性・公正性の  
向上

取締役会議長

社長

非業務執行の会長

社外取締役

筆頭社外取締役

未設置

設置

# 企業事例⑥ 議長等の配置方針及び役割 (2/2)

議長／筆頭  
社外取締役

## 取締役を求める役割及び資質・能力

	役割	資質・能力
取締役会議長	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 取締役会の議題設定、効果的な意思決定及び問題解決型の討論の促進               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会議題の設定、年間議題スケジュール作成</li> <li>・ 経営会議等の重要会議に陪席する等、業務執行の課題の理解に努める</li> <li>・ 未知のリスクに対応する方針の決定、不祥事発生等が確認された際に社内の議論をリードする</li> </ul> </li> <li>2) 取締役会の運営円滑化、業務執行への具現化推進               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 戦略的方向性策定の議論を活性化させ、事業の発展に積極的な役割を果たす</li> <li>・ 取締役会が効果的な意思決定プロセスを持ち、執行の十分な挑戦を促すよう議論をリードする</li> <li>・ 取締役会が正確でタイムリーかつ明確な情報を受け取れるようにする</li> <li>・ 取締役会決議事項の執行役による実施を監督するためのフォローを主導する</li> <li>・ 取締役会事務局と適切なコミュニケーションを行い、円滑な運営に必要な支援体制を構築する</li> </ul> </li> <li>3) 取締役会全体、各委員会及び各取締役の実効性評価を主導するなど取締役会のPDCAにリーダーシップを発揮し、ガバナンス向上を率先垂範する</li> <li>4) 取締役会の議長として株式市場への発信と情報収集にリーダーシップを発揮する</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 常に公平性・客観性及び自制心をもって真摯な姿勢で取締役会を牽引</li> <li>・ 当社最高意思決定機関の責任者としての自覚・リーダーシップ</li> <li>・ 当社の業務執行・経営人材についての関心、執行との対話等に時間を費やし理解を深める姿勢</li> </ul>
筆頭独立社外取締役	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社外取締役会議を主宰し、会議の議題の選択や論点整理を通じて課題の理解促進、取締役会の質向上に努める</li> <li>・ 独立社外取締役のニーズを特定し、新任を含む独立社外取締役のために適切な研修プログラムの構築・監督をする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 常に公平性・客観性をもって真摯な姿勢で独立社外取締役を牽引</li> <li>・ 幅広い見識を持ち、独立社外取締役が役割を果たすための適切な向上策を打ち出す</li> </ul>

# 企業事例⑦ 議長の果たす役割

議長

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：食料品
- ・ 時価総額：3兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

## <現在の体制>

- ・ 社外取締役が取締役会議長を務める。（コーポレート・ガバナンスに関する基本方針に規定）
- ・ 取締役会議長が取締役会による経営監督機能強化に資する活動に積極的に取り組んでいる

## <取締役会議長属性の変遷>

- ・ 2021年に機関設計変更（監査役会設置会社→指名委員会等設置会社）
- ・ 同年より、取締役会議長を社外取締役が務める（同年以前は取締役会長）

### 取締役会議長の機能・役割発揮

#### 取締役会の活動全てに対し強くコミットメント

- ・ 取締役会の議論のリード
  - 事務局との事前準備（必要な準備、時間配分の検討を含む）段階から強くコミット
  - 会議当日の進行を含め議論をファシリテーション
- ・ 取締役会の議論活性化のための活動
  - **社外取締役連絡会**での審議論点の整理
  - 社外取締役勉強会による当社事業や人財の理解の深化



### 機能・役割発揮を支える考え、思い

- ・ 取締役会で議論する際には、取締役会の議長としての立場、一社外取締役としての立場を明確に意見具申する
- ・ 取締役会議場の大部分の時間を適切な**ディスカッション**に費やせるようファシリテート
- ・ 取締役会の機能は**経営監督機能**であり、**社外取締役が議長を務めるべき**である
- ・ 監督機能を発揮するためには、当該会社において必要とされる取締役のスキルは当該時点での経営方針によって変化するものである

### 取締役会議長への信頼

- ・ 取締役会議長がコーポレート・ガバナンスに関する**リーダーシップ**をとっている

# 企業事例⑧ 取締役会アジェンダ（1 / 2）

アジェンダ・議論  
活性化／権限委譲

## 企業概要

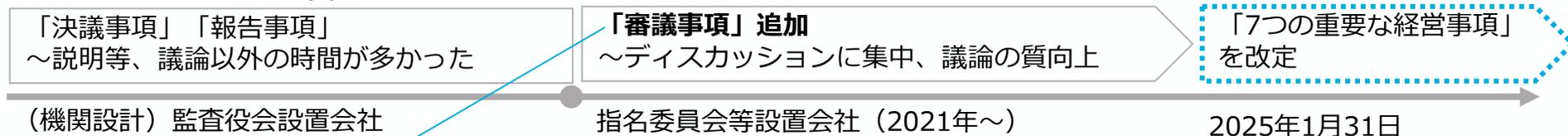
- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：食料品
- ・ 時価総額：3兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

### <現在の体制/取り組み>

- ・ 取締役会アジェンダを3つ（決議事項、報告事項、審議事項）に分類。（審議事項は2021年に新たに設定）
- ・ 取締役会においては特に「**審議事項**」のディスカッション時間を確保するよう努めている
- ・ 事前ミーティングや取締役への事前の資料共有などにより、取締役会では、議論や質疑応答、特に「**審議事項**」のディスカッションに集中し、議論の質を確保している

### <取締役会アジェンダ整理の変遷>



- ・ 内外に公表された右記7つの重要な経営事項に紐づくテーマを「審議事項」とし、複数年度にわたって計画的に審議し、執行側に大きな方向性を示してきている。
  - 審議事項を含む年間の議案計画の策定自体を取締役会の審議事項としており、全取締役の意見に基づき取締役会に上程される事項を設定している
  - 取締役会議場ではディスカッションに集中できるよう、事前ミーティングにおける議案の説明、書面報告の利用などを積極的に行う

### 7つの重要な経営事項（2025年1月31日改定版）

- 1 将来外部環境分析と長期のありたい姿
- 2 ポートフォリオと資源配分および無形資産
- 3 財務・資本政策
- 4 サステナビリティ
- 5 組織の実行力（スピード up & スケール up）
- 6 ステークホルダー・エンゲージメント
- 7 ガバナンス

# 企業事例⑧ 取締役会アジェンダ（2/2）

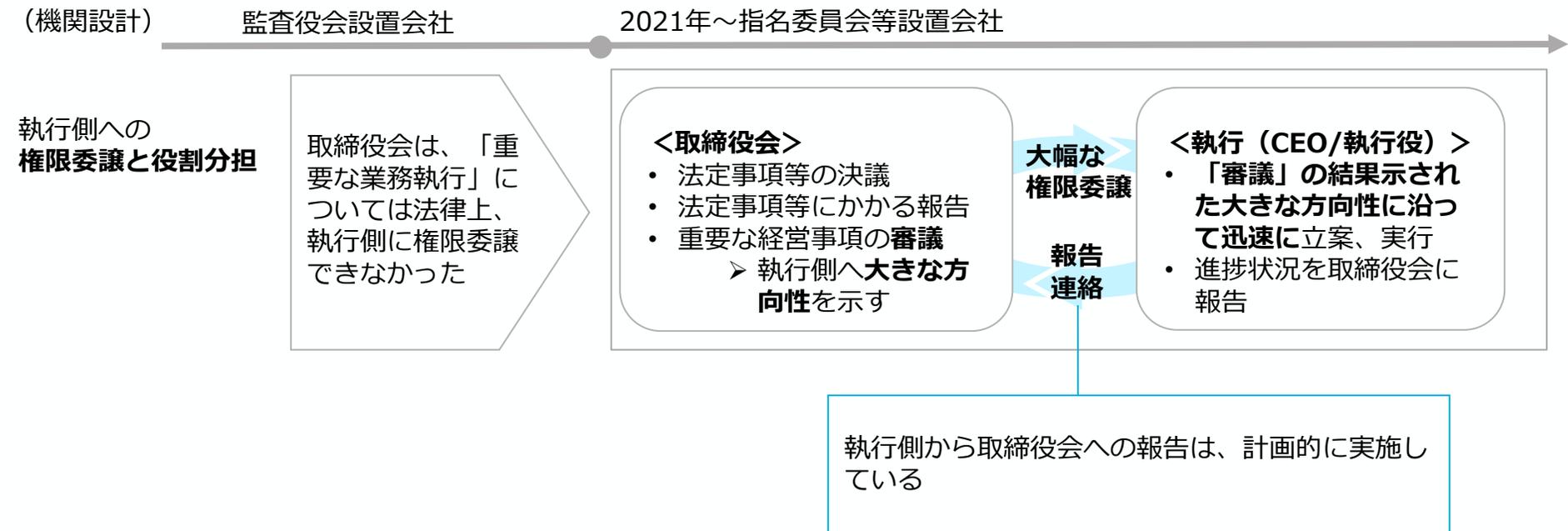
アジェンダ・議論  
活性化／権限委譲

## <取締役会アジェンダに係る方針>

- 取締役会の役割「大きな方向性を示す」「執行のリスクテイクを支える」「執行を適切に監督する」の3つの役割を実効的に行うため、**取締役会においてはこれら3つを意識して議論できるよう、各議案において十分な議論の時間を確保している。**

## <権限委譲>

- 取締役会の機能である「監督」を実効的に行い、かつ、スピード感のある業務執行を行うため、**法定事項以外は大幅に執行側に権限委譲している。**
- CEO、執行役は、**取締役会によって示された大きな方向性に沿って迅速に意思決定・業務執行を行う。**



# 企業事例⑨ 取締役会アジェンダ・運営

アジェンダ・議論  
活性化／権限委譲

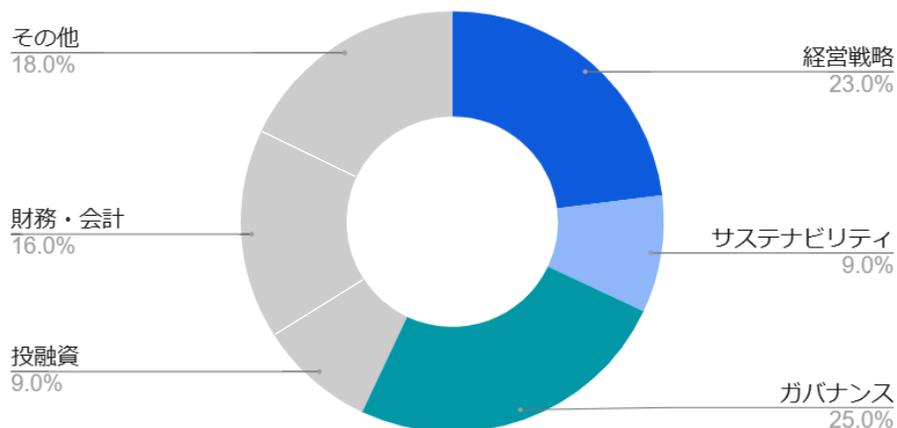
## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：機械
- ・ 時価総額：1兆円以上

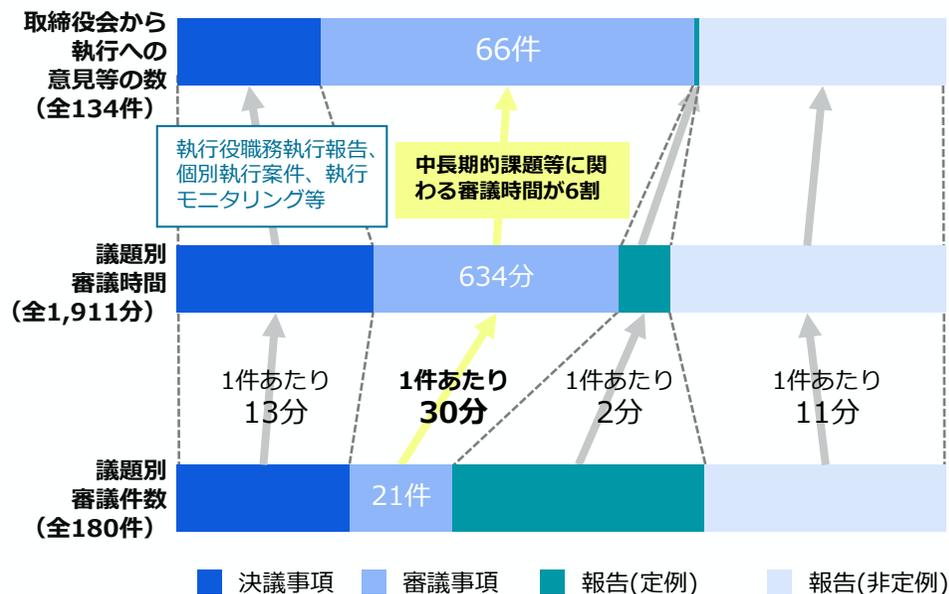
機関設計：指名委員会等設置会社

### <現在の取り組み>

- ・ 法律上認められる上限で執行役に権限委譲を行い、取締役会では中長期課題の審議に重点を置き、計画的に時間を割く。
- ・ アジェンダ設定には取締役会議長がコミットし、非財務のテーマや、議長が主導する取締役会実効性評価から上がってくる課題を翌年度の議題に入れ込む。



取締役会の議題別審議時間割合  
～中長期課題について重点議論（約6割）



取締役会の議題別審議時間／件数／アウトプットの分析  
～審議事項の議論に注力

# 企業事例⑩ 戦略委員会（社長が委員長）の設置

アジェンダ・議論  
活性化／権限委譲

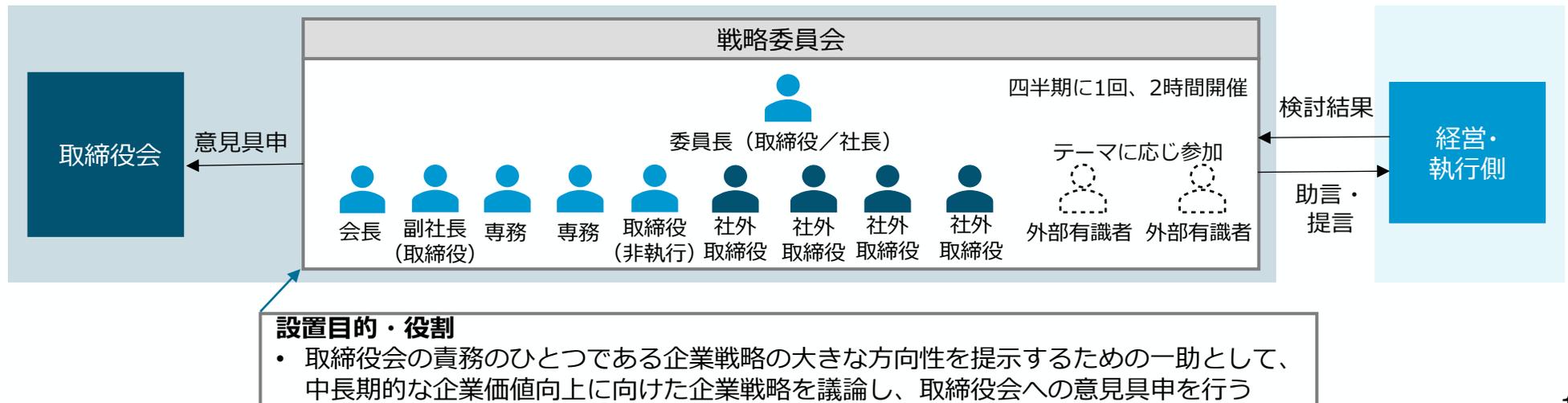
## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：精密機器
- ・ 時価総額：5000億円未満

機関設計：指名委員会等設置会社

### <戦略委員会設置の背景とこれまでの取り組み>

- 中長期的な企業価値向上に向けた議論の不足
  - 取締役会で事業戦略を議論していたが、さらに実効性ある議論が必要
- 戦略を中心とした「審議」の場として戦略委員会を設置
  - 委員会での議論を通じて、取締役会と執行側のより信頼ある密接な関係を構築
- 直近での戦略委員会体制の見直し（2024年11月）
  - 中長期的な企業価値向上に向けた経営戦略およびその実行を審議する位置づけは不変としつつ、社外取締役や社外の有識者に様々な知見からのアドバイスを求め、議論の実効性を向上
  - 取締役会事務局は指名委員会、報酬委員会、戦略委員会の事務局も兼務。取締役会・各委員会での問題意識を議長や社長と共有し、質の高い議論をサポート



# 企業事例⑪ 戦略検討委員会（社外取締役が委員長）の設置

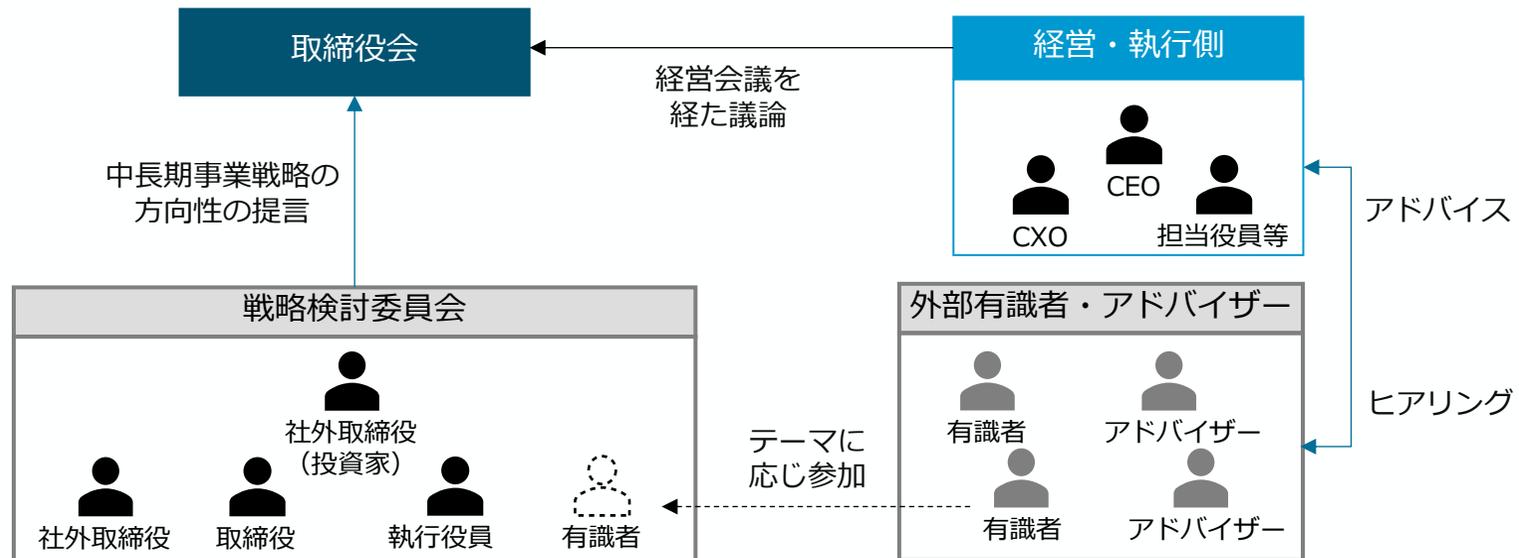
アジェンダ・議論  
活性化／権限委譲

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：小売業
- ・ 時価総額：5000億円規模

機関設計：監査役会設置会社

背景・問題意識	取組内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ステークホルダー経営を実現するため、投資家・株主の視点を直接取り入れながら議論</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 投資家である社外取締役を委員長とする戦略検討委員会を設置           <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 社内外の取締役、執行役員が委員となり月に1回程度議論。</li> <li>➢ テーマに応じ、外部の有識者が参加。</li> </ul> </li> </ul> <p>(テーマ例) PBRを1.8倍から5倍に上げるためにROE・PERをどのように設定するか、そのために何に取り組むか</p>



# 企業事例⑫ 経営戦略に沿った委員会の設置

アジェンダ・議論  
活性化／権限委譲

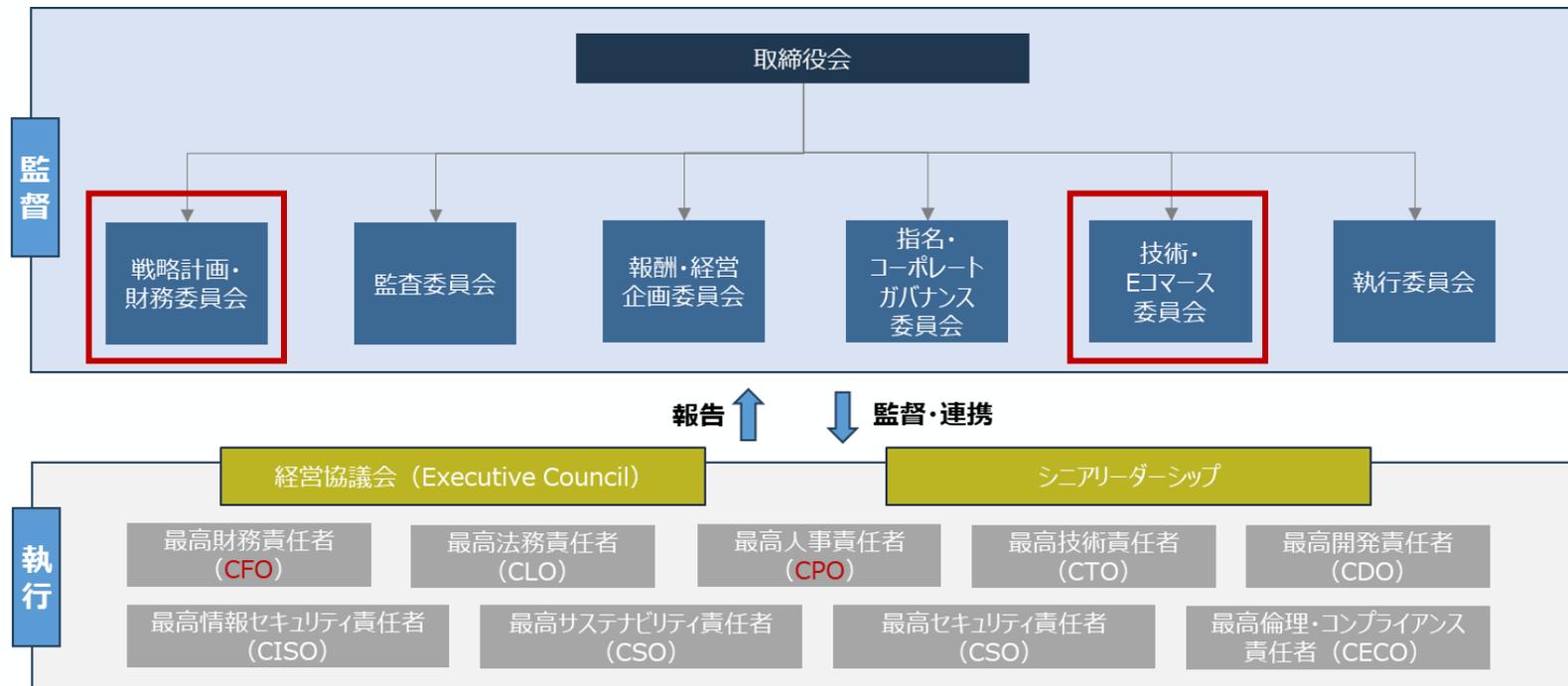
## 企業概要

- ・ 上場区分：ニューヨーク（S&P500）
- ・ 業 種：小売
- ・ 時価総額：50兆円以上

海外：米国

## <経営戦略に沿った委員会の配置>

- ・ Walmartはリーマンショック以降、事業ポートフォリオを変革し、**店舗型からEC型に移行**。
- ・ 取締役会の下に6つの委員会を設置（**戦略計画・財務委員会**・**技術・Eコマース委員会**を含む）。取締役会は定期的に各委員会の構成と責務を見直し、戦略上およびガバナンス上重要な事項に焦点を当てた適切な委員会構成にしている。



出典：“Walmart Notice of 2024 Annual Shareholders’ Meeting”よりHRGL作成

# 企業事例⑬ デジタルツールの活用 (1/2)

アジェンダ・議論  
活性化／権限委譲

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：情報・通信業
- ・ 時価総額：5000億円～1兆円規模

機関設計：監査役会設置会社

背景・問題意識	取組内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役のCGについての本質的な理解度がバラバラ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役の理解向上に向けた勉強会等の実施           <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ CGコードや各種ガイドラインを活用した勉強会等を何度も行い、取締役のCGに関する理解を向上</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社にとってのモニタリング機能の内容や取締役、取締役会の期待役割の定義が曖昧</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会の在り方／取締役の期待役割の再定義           <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 自社にとってのモニタリング機能を再定義し、中長期的な企業価値向上のために果たすべき機能（例：中期経営計画の達成に関する事項、経営トップの選解任等）を含めて整理</li> <li>➢ 上記を踏まえ、「取締役の期待役割」を再整理</li> <li>➢ 取締役の構成の再検討やそれを担う指名委員会への諮問手続きの再整備を行い、各機関の機能を強化</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ モニタリング機能を重視する旨を決めたものの、実質的な機能（会議の議論内容）の発揮が不十分           <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 個別の業務執行の議論に時間が割かれ、企業価値向上への寄与が不十分</li> <li>➢ 取締役会でどのアジェンダにどの程度の時間が割かれているかについての定量的な現状分析が不十分</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ データに基づく定量分析           <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 取締役会のアジェンダごとの時間配分をデータ化し可視化・分析</li> <li>➢ 中長期的な経営戦略の議論よりも、個別の業務執行に時間が多く割かれていることを確認し、取締役とも問題意識を共有</li> </ul> </li> <li>・ 取締役会のアジェンダの見直し           <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 中期経営方針・計画の達成に影響を与える案件など、重要事項のみを議論する方針に変更</li> </ul> </li> </ul>

# 企業事例⑬ デジタルツールの活用 (2/2)

アジェンダ・議論  
活性化／権限委譲

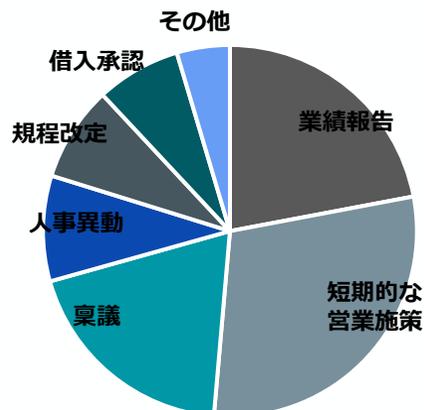
## 【取組の効果】

取締役会のアジェンダの時間配分を大きく変え、業績伸長や企業価値向上のためのアジェンダを中心とした運営にシフトし、成長に向けた議論に注力できる環境を整備

### Before

#### 個別の業務執行に関する事項が中心

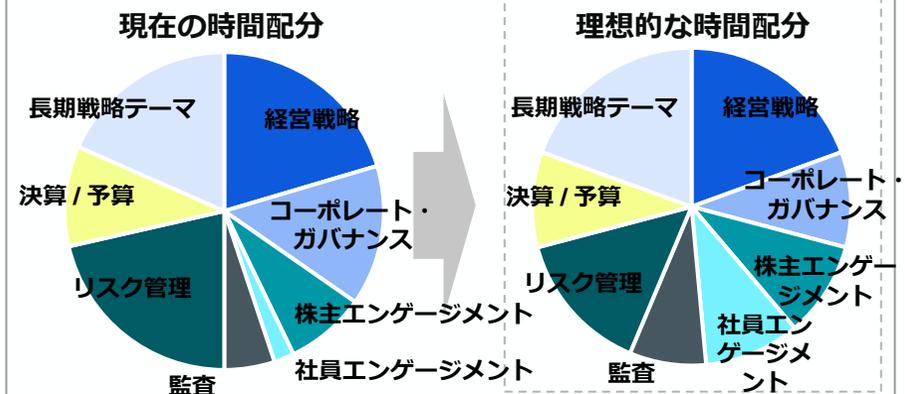
- 主なアジェンダ  
業績報告／短期的な営業施策／稟議／人事異動／規程改定／借入承認
- 時間配分



### After

#### 業績伸長や企業価値向上に関する事項が中心

- 主なアジェンダ  
経営戦略／M&A／株主エンゲージメント／人事戦略／コーポレート・ガバナンス
- 時間配分



# 企業事例⑭ 取締役会実効性評価 全体プロセス

実効性評価

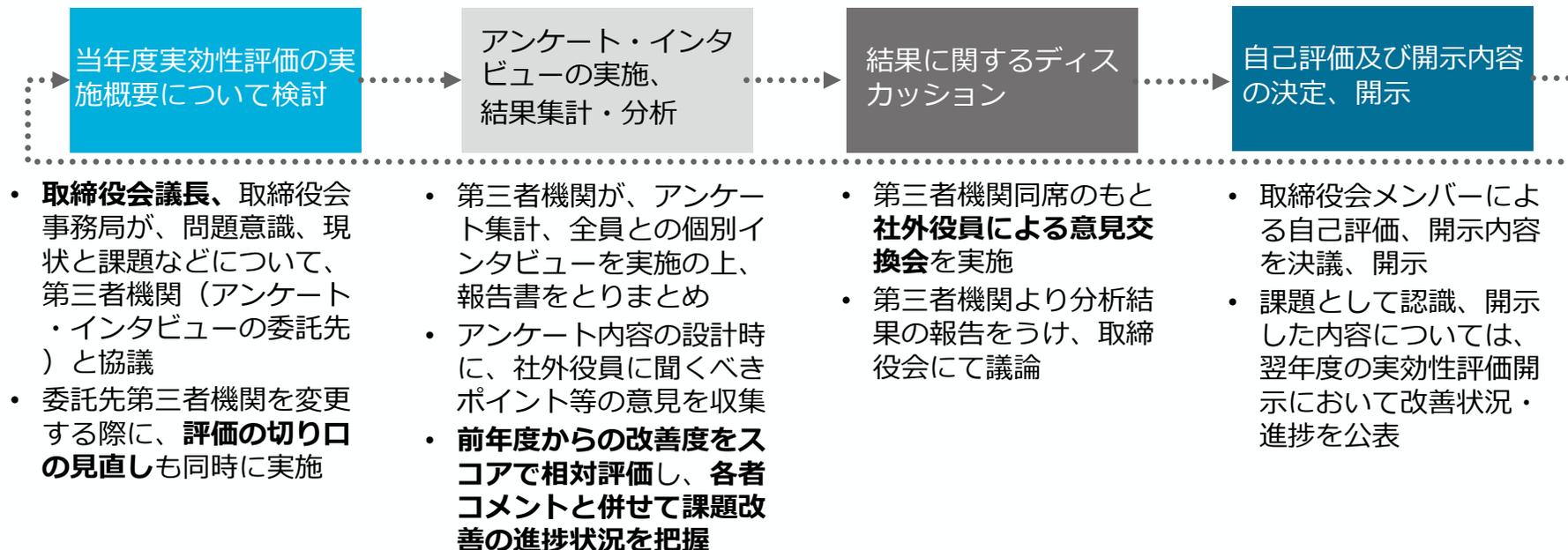
## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：電気機器
- ・ 時価総額：10兆円以上

機関設計：監査役会設置会社

## <現在の取り組み>

- ・ 毎年同社のCGガイドラインに則り、**取締役・監査役・上席執行役員全員**に対して取締役会の実効性に関する評価アンケート及び個別インタビューを実施。結果についての取締役会での討議を通して実効性に関する分析・評価を行う。
- ・ 評価の結果認識した課題については、取締役会における議論を深め、適宜改善に向け取り組んでいる。
- ・ 前年度に比して改善したのか否かを定量的に把握できるようにするため**スコア評価**を行っている。
- ・ 評価プロセスが機械的にならないよう、毎年少しずつアレンジを加えている。



# 企業事例⑮ 「実効性」の定義

実効性評価

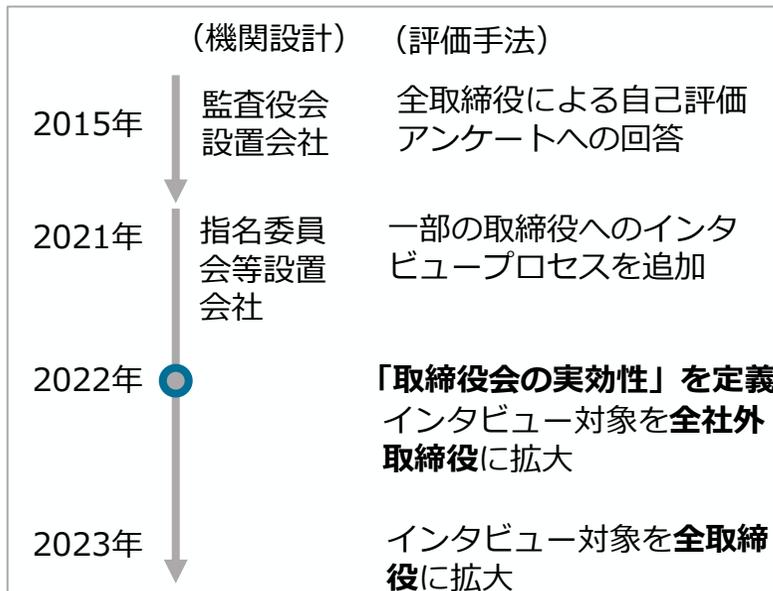
## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：食料品
- ・ 時価総額：3兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

## <取り組みの経緯>

- ・ 2015年より取締役会実効性評価を開始。当初は全取締役・監査役によるアンケートによる自己評価を実施。
- ・ 2021年一部の取締役へのインタビュープロセスを追加。2023年にはインタビュー対象を全取締役に拡大。
- ・ 2022年に取締役からの問題提起により、「**取締役会の実効性**」の定義について取締役会にてディスカッション。以降、**取締役会の議論および実効性評価の共通の指標**としている。
- ・ 各取締役へのインタビューは、当社の経営会議および取締役会の内容を詳細に把握している法務・コンプライアンス部の部長により実施することで、資料からだけでは把握できない事項も踏まえてインタビューができている。
- ・ 自社の経営・事業をよく理解する社内リソースの活用により「『自社』の取締役会の実効性向上のために何が必要か」を適切に分析できているため、外部機関は活用せず。



## 「実効性」の定義

- 1 執行を適切に監督する：**  
企業価値の向上、棄損防止の観点での監督ができているか
  - 2 大きな方向性を示す：**  
2030年より先の長期的な視野でビッグピクチャーを描く
  - 3 リスクテイクを支える：**  
企業価値の棄損よりも、企業価値を高めることへできるだけ注力できているか
- ・ **実効的な取締役会 = 3つの役割を必要十分に発揮する取締役会**
  - ・ 3つの役割をバランスよく果たす必要がある、というのが取締役全員の総意であり、この観点から自己評価を行うこととしている

# 企業事例①⑥ 評価方法・個人評価のプロセス

実効性評価

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：機械
- ・ 時価総額：1兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

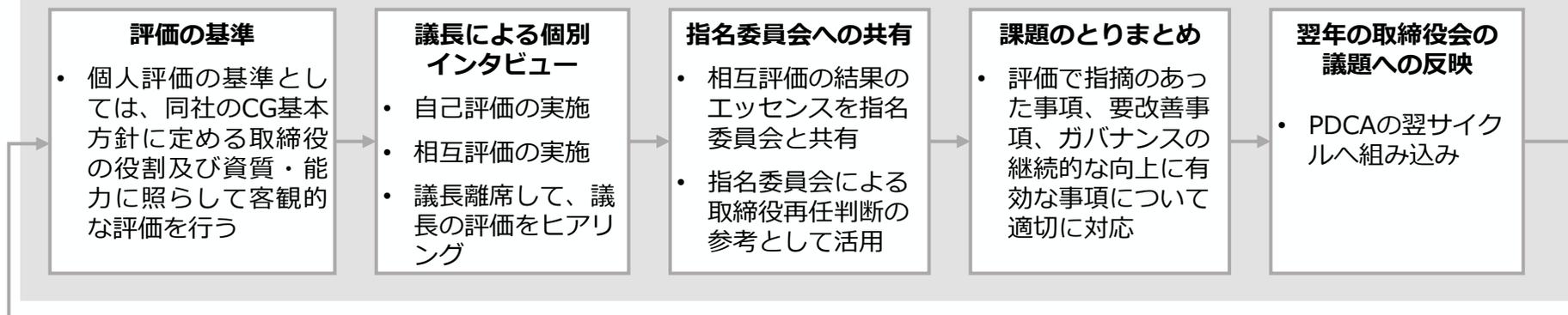
### <現在の方針>

- 取締役会実効性評価を毎年実施し、**ガバナンス改革・強化のためのドライバーとして活用。重要なPDCAツール**として位置づける。
- 数年に一回、独立した外部専門家による評価を行い、客観性を確保する。

### <これまでの対応・経緯>

- 評価手法について、評価開始後数年間は外部専門家の主導により実効性を中立的・客観的に徹底検証してきたが、ガバナンス基盤の確立が進んだことから、さらに実質的に深いレベルで実効性を検討・議論することを目指し、取締役会で審議の上、取締役会の内情を良く理解する**取締役会議長が評価を主導する方法へ移行**。
- ガバナンス向上のため、評価を通して取締役個人の自覚と役割発揮を促す重要性を従前より認識。手法については多年度をかけて受け入れ可能なやり方の検討を重ねた上で、**取締役の個人評価（自己評価および相互評価）を導入**した。相互評価の結果はエッセンス化した上で議長から**指名委員会に共有され、指名委員会による取締役候補者の再任判断にも活用**。

## 個人評価のプロセス



# 企業事例①7 評価方法・個人評価の進展

実効性評価

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：電気機器
- ・ 時価総額：3兆円以上

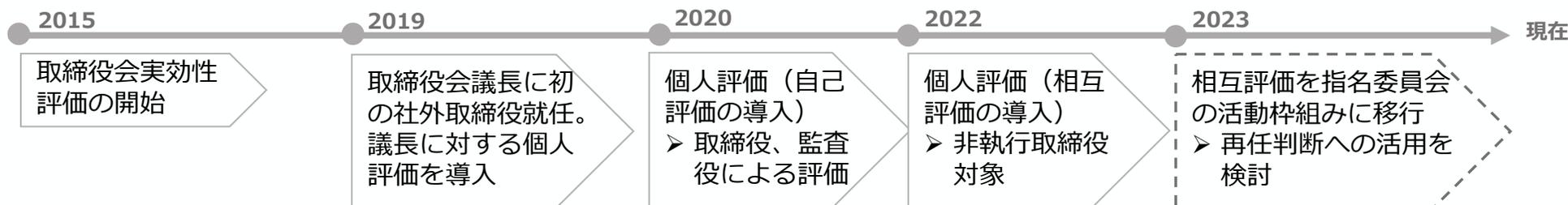
機関設計：監査役会設置会社

### <個人評価導入の背景と目的>

- 取締役会が資本市場との対話や、経営への適切な助言または監督する役割を担うためには、**非執行取締役が取締役の過半を占める体制**において、**取締役の質を担保**しコーポレートガバナンス機能を一層強化することが重要だと考え、個人評価を導入
- 実施目的は、評価対象者である取締役に**パフォーマンスを自己認識させて行動変容することを促し**、もって取締役会のパフォーマンスを向上させること

### <取り組み経緯>

- 2015年から取締役会実効性評価を開始
- **取締役会の議論の活性化という本旨**に沿い、評価対象者に新たな気付きを促す観点から、**まず自己評価を導入**
- 2022年より、社内出身者を含む**非執行取締役を対象として、業務執行取締役および非執行取締役が評価を行う相互評価を開始**。自己評価に加えて相互評価を導入するにあたっては、**評価観点を示した上で、評点形式ではなくコメント形式を採用し、評価内容は事務局のみで管理し、被評価者へのフィードバックは事務局が匿名化して行う等の配慮を実施**
- 相互評価は取締役会事務局の担当体制により実効性評価の枠組みで開始したが、評価の扱いは指名委員会マターであると判断し、翌年からは**指名委員会の活動として継続**。今後は取締役の再任判断に活用する可能性あり
- **取締役会議長の個人評価（相互評価）**は、2019年に初の社外取締役が就任以降、実効性評価の枠組みにおいて継続的に実施



# 企業事例⑱ 株主・投資家との対話の基本方針 (1/2)

エンゲージメント

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：食料品
- ・ 時価総額：1兆円以上

機関設計：監査役会設置会社

### <株主・投資家との対話に関する基本方針に沿った対話の実現>

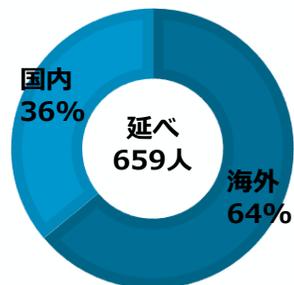
- ・ コーポレートガバナンス方針に**株主・投資家との対話に関する基本方針**が定められている。
- ・ **株主・投資家との建設的な対話がコーポレートガバナンスの更なる充実、ひいては中長期的な企業価値向上に資するとの認識**に基づき、定期的に株主構成を把握し、**対話の申込みに積極的に対応するとともに、能動的に建設的な対話を行うための場を設定している。**
- ・ 株主・投資家からの面談の申込みに、IR部門が中心となって対応し、IR担当執行役員、CEO、COO、社外取締役等、監査役との面談が合理的に考えて適切と判断される場合は、積極的にその対話の場を設定しており、**対話相手の属性（国内/海外、アクティブ/パッシブ、バイサイド担当分野）、会社側の対応者（IR担当部署、CEO等）の割合が開示されている。**
- ・ **対話の目的に応じて、財務部門、経営戦略部門、法務部門その他の関係部門と連携して対話の充実を図っている。**
- ・ 株主・投資家との個別面談のほか、**長期的なビジョン、経営計画、事業ポートフォリオの観点を踏まえた中長期的な経営戦略及び経営計画、決算、個別事業、サステナビリティを巡る課題への対応等に関する説明**を実施するための機会としてIRイベント等を企画、実行し、会社の理解と対話の促進を図っている。**IRに関する開示書類については、原則英訳している。**
- ・ **株主・投資家との対話テーマの事例と、対話を踏まえて取り入れた事項を含む会社の取組みが開示されている。**
- ・ IR部門は、株主・投資家からの声を、CEO、COO、IR担当執行役員その他の取締役等に、定期的又は必要に応じて報告しており、**経営へのフィードバック体制として、コメントの種別ごとに頻度と報告内容が開示されている。**取締役会、経営会議メンバー、関連事業会社社長及び各部門長等へ**タイムリーに情報を共有し、経営戦略に反映している。**

# 企業事例⑱ 株主・投資家との対話の基本方針 (2/2)

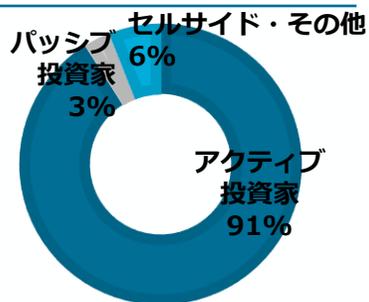
エンゲージメント

直近1年間の対話相手の属性情報/会社側の対応者

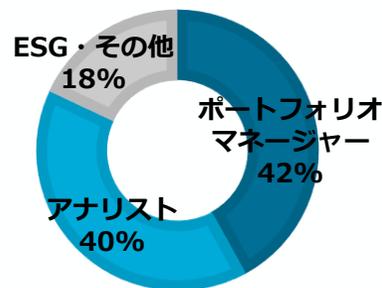
## 国内 / 海外



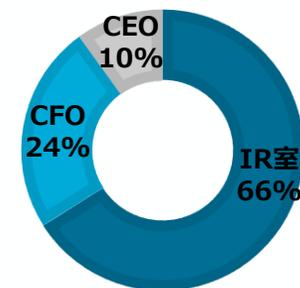
## アクティブ / パッシブ



## バイサイド 担当分野



## 会社対応者



## 株主・投資家との対話テーマ事例

- 企業価値向上、各事業領域の成長戦略やグループの事業ポートフォリオのあり方について
- 企業ガバナンスの実効性について
- ESGの進捗、非財務指標の企業価値への関連性について

## 会社の取り組み (対話を踏まえて取り入れた事項を含む)

- IRイベントにおいて、社外取締役が登壇しガバナンスに関するパネルディスカッションを実施。
- 統合レポートにおいて、「ガバナンス体制は「機能している」といえるか」をテーマの一つとした社外取締役の対談を実施・掲載。

## 経営へのフィードバック体制

内容	頻度	報告方法
投資家・アナリストのコメント (即時性の高いもの)	都度	直接又はメール等
投資家・アナリストのコメント (決算時反響・評価)	発表即日	メール
投資家アナリストのコメント (対話時のコメント)	月1回及び四半期毎	月1回はメール、四半期毎は取締役会
IR戦略、年間計画及び当該進捗報告	四半期毎	取締役会

# 企業事例①9 戦略検討委員会による対応 (1/2)

エンゲージメント

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：小売業
- ・ 時価総額：5000億円規模

機関設計：監査役会設置会社

## <戦略検討委員会による対応>

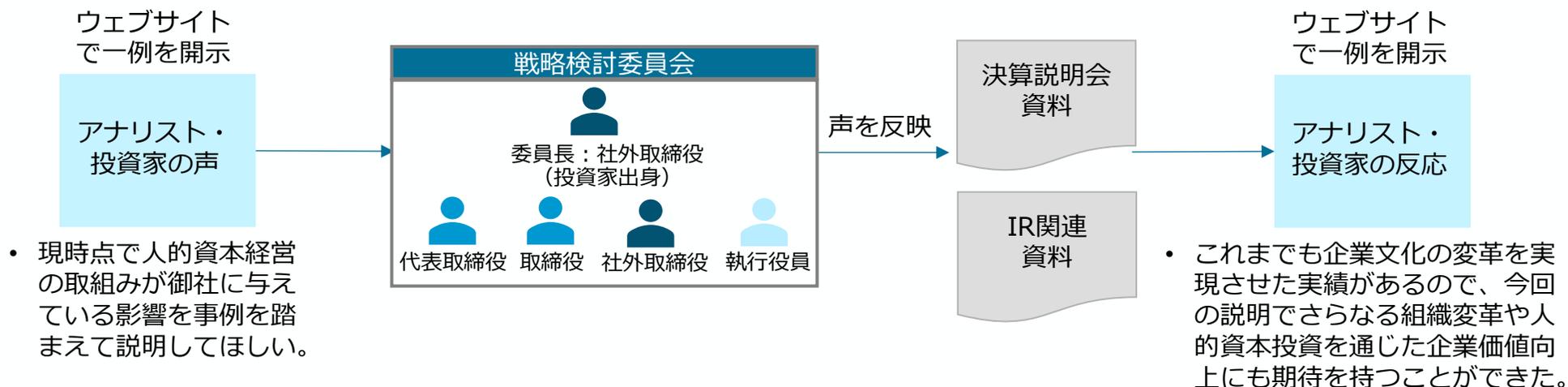
- ・ 株主・投資家との対話についてウェブサイトでその詳細が開示されている。
- ・ ステークホルダーとの建設的な対話を通じ、中長期的な企業価値向上を目指しており、そのために、広く社会とのコミュニケーションを行い、情報の適時、適正な開示により、透明性の高い企業活動を進めている。
- ・ 株主・投資家との対話については、IR部を窓口とし、合理的な範囲で適切に対応を行い、**対話を通じて得た意見などは、経営陣を含む社内関係者にフィードバックし、さらなる企業価値の向上に役立てている。**
- ・ なお、対話は主に、**代表取締役社長、CFO、社外取締役、各事業会社社長、IR担当、ESG推進担当、SR担当、経営企画担当**によって対応しており、**アナリスト・投資家との対話実績として、活動の回数が開示されている。**
- ・ また、**投資家出身の社外取締役が委員長を務める戦略検討委員会**においても、**株主・投資家の視点を踏まえた中長期事業戦略の実現に向けて継続的に対話**を行っている。
- ・ **戦略検討委員会での対話内容を経営活動に活かしている。**具体的には、年4回の決算発表および年2回のIRDAY後のアナリスト・投資家の声に対する透明性や納得性の高い説明内容の検討を戦略検討委員会でも行い、決算説明会資料やIR関連資料に反映している。
- ・ **アナリスト・投資家の声が一例としてウェブサイト**に開示されており、**決算説明会やIRキャンペーン後のアナリスト・投資家の反応についてもウェブサイト**に開示し、その効果を示している。

# 企業事例①9 戦略検討委員会による対応 (2/2)

エンゲージメント

アナリスト・投資家との対話実績

活動	202X年X月期
決算説明会・電話会議	4回
IR Day	2回
代表取締役社長・CFOとのスモールMTG	2回
<b>戦略検討委員会</b>	<b>12回</b>
国内投資家・アナリストとの個別MTG	193回
海外投資家・アナリストとの個別MTG (海外ロードショーでのMTG含む)	78回
証券会社主催カンファレンス	4回
企業価値に結び付くエンゲージメントMTG	9回
議決権行使担当者との個別MTG	16回



# 企業事例②⑩ 指名委員会/委員長

## 指名委員会 の体制

企業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）</li> <li>業種：機械</li> <li>時価総額：1兆円以上</li> </ul>	機関設計：指名委員会等設置会社
------	--	-----------------

<委員会委員長に関する規定（3委員会共通）>

- CG基本方針に、**委員会委員長に関する方針を規定**している。
  - 各委員会委員長は、委員会活動において**リーダーシップを発揮し、委員会の成果に責任**をもつ。
  - 委員長は独立社外取締役より選任**することで、**委員会運営の独立性・客観性を担保**する。
  - 常に**公平性・客観性**をもって真摯な姿勢で委員会を牽引することで、関係者からの信頼を得られることが求められる。
  - 委員会委員に加え、必要に応じて**他の委員会とのコミュニケーション**を行う。

<指名委員会委員長の役割および求められる資質・能力>

- 取締役に求める役割や資質要件を、属性、ポジションの別を含めて明確化**し、CG基本方針に定めて開示している。
  - 上記のうち、指名委員会委員長の役割・資質能力は下表の通り。（同社CG基本方針より抜粋）

	役割	資質・能力
指名委員会委員長	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名委員会がCG基本方針に定める役割を果たすべく、<b>指名委員会の議題を設定し、効果的な意思決定及び問題解決型の討論を促進</b>すること</li> <li><b>取締役会議長との相互牽制機能</b>を果たすこと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期的に継続して経営人材の質を担保できるよう、社内・社外の経営人材、取締役候補人材に関わる情報を定期的に更新するために関係者との面談等を実施し、委員会にとって有益な人材情報を定期的に更新するなど、<b>積極的に人材に関する情報収集を行うとともに、育成や多様性確保に対しても意欲的に取り組める。</b></li> </ul>

# 企業事例②① 指名・報酬委員会/委員長・構成①

## 指名委員会 の体制

### 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業種：機械
- ・ 時価総額：1兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

### <背景と取り組み経緯>

- ・ 機関設計を指名委員会等設置会社に移行する際に、**独立社外取締役が3委員会を複数兼務しない形での配置**とし、いずれも**独立社外取締役過半数**とすることとした。**兼務しない理由は、時間の確保と独立性の維持、互いに適切な牽制機能を働かせるため。**

### <現在の体制>

- ・ 指名、報酬、監査委員会の**各委員長は、独立社外取締役より選任**することで、委員会運営の独立性・客観性を担保することをCG基本方針に定める。
- ・ 取締役10名のうち、社内取締役は3名。執行は代表執行役社長の1名のみで委員は務めない。非執行の会長が指名委員を務め、社外取締役による指名委員活動を支援する。監査委員会においてモニタリングセンサーの役目を果たすための常勤監査委員として、社内非執行の取締役を置く。
- ・ **社長は後継者の選任プロセスに関わらない方針**とする。ただし、充実した人材プールの形成のための人材育成は社長がしっかりと行う。
- ・ 各委員会の実効性評価を毎年取締役会実効性評価の枠組みにおいて実施し、構成・属性・機能等についての検証を行う。

### 取締役10名の3委員会配置



筆頭社外  
取締役

議長

会長



代表執行役  
社長



独立社外取締役



社内取締役（非執行）



社内取締役（執行）

# 企業事例②② 指名・報酬委員会/委員長・構成②

## 指名委員会の体制

### 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：食料品
- ・ 時価総額：3兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

### <指名/報酬委員会の構成・委員長>

- ・ 指名委員会および報酬委員会は、それぞれ3名以上の委員により構成され、過半数は社外取締役で構成するものとして、CG基本方針に規定する
- ・ 両委員会は原則として3名以上の社外取締役を含むものとし、**委員長も社外取締役の委員の中から取締役会の決議をもって選定される**
- ・ 現在両委員会は**社外取締役のみで構成され、委員長は社外取締役が務める**
- ・ **取締役会の実効性評価に併せて、指名・報酬・監査の法定3委員会において、その実効性向上のために活動レビューを実施**
- ・ 2023年度より、指名・報酬・監査の3委員会において兼務者を増大させることで委員会の実効性が向上

### 指名委員会の役割・議題

- ・ 指名委員会の役割
  - 審議
    - ・ 取締役/代表取締役社長の評価・再任妥当性
    - ・ 代表執行役社長の後継者育成計画、等
  - 決議
    - ・ 取締役の選解任方針、選解任議案
    - ・ 代表執行役社長の選定案、等
- ・ 議題・取り組み内容（例）
  - 個々の取締役の評価と再任可否の検討
  - CEO後継候補を緊急時と通常時、短期・中期・長期にわけて選定し、その育成方針についても議論
  - 幹部育成を担う、執行側の人財委員会との連携深化
  - 社外取締役の評価の議論に着手

### 報酬委員会の役割・議題

- ・ 報酬委員会の役割
  - 取締役および執行役の報酬について公正かつ適正に決定するため、取締役および執行役の報酬に関する事項を審議・決議する
- ・ 議題・取り組み内容（例）
  - 報酬システムの3つの側面の監視と調整
    - ・ 魅力、競争力のある報酬水準設定。報酬委員会は、同規模、同業種、同様の戦略指向性をもつ企業と比較し、報酬基準の年次レビューを実施
    - ・ 企業価値の中長期的な拡大につながる報酬設計。経時的に個々の報酬結果を検証し、短期および中期のインセンティブが会社の戦略目標達成に不可欠な目標に対する業績を十分に反映していることを確認
    - ・ 説明責任およびモチベーション向上。報酬パッケージ設計のコミュニケーションプロセスをよりパーソナライズされたアプローチへと見直し。役員個人の業績目標、優先度、それに基づく報酬の具体的な算出方法や目標を明確化

# 企業事例②③ CEO後継者計画 (1/2)

### 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場 (TOPIX500)
- ・ 業 種：電気機器
- ・ 時価総額：3兆円以上

機関設計：監査役会設置会社

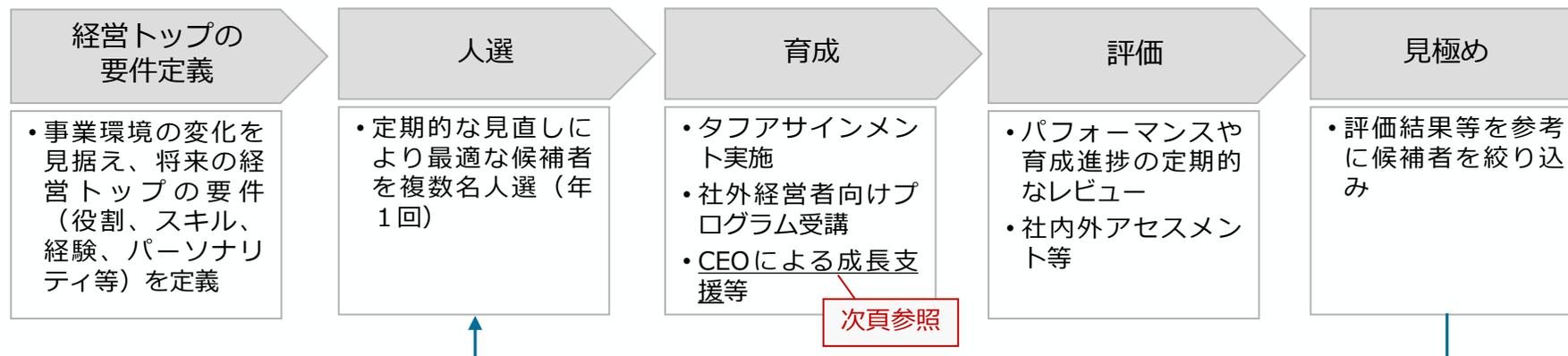
### <背景および方針>

- ・ 同社のガバナンスの取り組みにおいては、執行の監督機能を重視しており、**特に役員指名や役員報酬を重要視**している。
- ・ 非執行役員のみで構成される指名委員会が主体となり審議・評価を重ね、その結果を取締役に報告し監督を受けることで、**透明性と客観性のあるプロセス**になるよう努めている。

### <現在の取り組み>

- ・ 社長を含む取締役の任期は1年であるため、**再任・不再任の判断プロセスは毎年厳格に行っている**。したがって、CEOサクセッションプランについても、**準備段階別に短期的な候補者と中長期的な候補者を人選し、育成・評価・見極め**を行っている。
- ・ **後継候補者プール**のリストは毎年1回見直して人選を更新する。経営トップの要件定義に基づき、将来期待される役割に対する適格性やスキル・経験の準備段階別に、**常に後継候補者のプールが備えられているような状況**を作っている。

### CEOのサクセッションプランニングのプロセス (指名委員会による審議・評価/CEO等の執行側による育成)



### 経営リーダー育成の取り組み

- 指名委員会において育成計画を常に議論し、個人個人が経験・スキルを高めていくためのタフアサインメントを含む育成施策を実施
- 経営トップの候補者および次世代リーダー層と（社外）取締役との交流機会を設定
- 指名委員会が主体となる取締役のサクセッションプランニングと、執行側が主体となる執行役員や本部長のサクセッションプランニングは、経営リーダー施策として連動して実施

### 指名委員会におけるCEOの役割

- CEOは指名委員会にオブザーバーとして出席し、指名委員会と常に連携しながら、サクセッションプランニングにおける育成プロセスに主として関与する。具体的には、以下のような役割を担う。
- 候補者案と育成計画案を策定し指名委員会へ説明を行う（年1回）
  - 指名委員会での審議・助言を踏まえて、各候補者の成長に必要なチャレンジの場や育成施策を提供する
  - 候補者のパフォーマンスや育成進捗について定期的に指名委員会に報告する

# 企業事例②④ CEOの選任・後継者計画① (1/2)

CEOの  
後継者計画

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：機械
- ・ 時価総額：1兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

### <CEO後継者計画に関する指名委員会の役割（CG基本方針より抜粋）>

- ・ 指名委員会は、代表執行役社長の選解任の方針及び後継者計画を策定する。
- ・ 当該後継者計画においては、会社の現在及び将来の事業環境あるいは経営戦略を踏まえた**代表執行役社長の資質に関する要件を定め、計画的かつ段階的に代表執行役社長に相応しい人材の育成・選定を行う。**
- ・ 指名委員会は**定期的又は随時に、現代表執行役社長の当該要件への適性を確認**するものとし、代表執行役社長が退任するときには、当該後継者計画に基づき、代表執行役社長の後継者に関し、取締役会へ提言を行う。
- ・ 指名委員会は、現代表執行役社長の適性に関する定期的な確認において、**単年度連結業績が3決算期連続して指名委員会の定める基準に未達の場合、特段の事由が無い限り、現代表執行役社長の再任について推奨しないこと**を取締役会へ提案する。
- ・ 指名委員会は、客観性・公正性を担保するため、代表執行役社長の後継者計画において外部評価を実施する等、適宜、コンサルタント等の外部専門家を活用する。

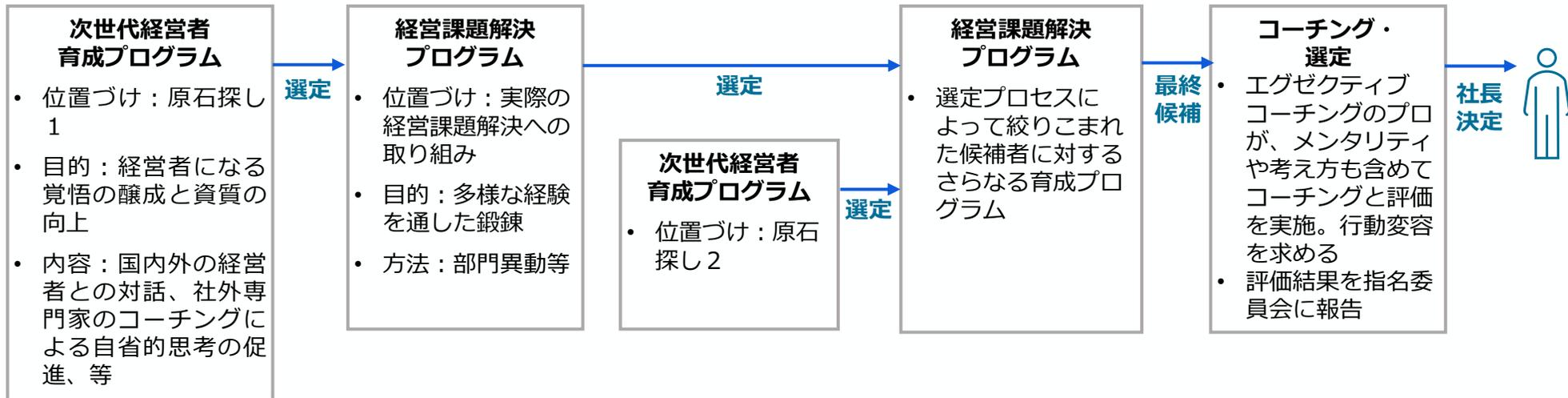
### <社長承継プラン>

- ・ **現社長をメンバーに含まない指名委員会が承継プランを主導する。**
- ・ 次期社長選任に向け、**指名委員会は複数年プロセス（5年超）による社長承継プランを策定。**同プランに基づき、**育成と選定のための研修プログラムを実施**する。
- ・ 指名委員会が執行側とタッグを組み、「人材育成」と「社長の選定」に時間をかけて計画的に進める。**現社長は選定プロセスには関与せず、人材育成のみにコミットする。**

# 企業事例②④ CEOの選任・後継者計画① (2/2)

## 社長承継プラン

～次期社長の育成・選定プロセス（指名委員会による主導）



### 育成対象者向けプログラム（執行サイド）

- 位置づけ：原石の前段階
- 階層：経営者層候補、部長・課長層候補、基幹職層候補
- 課題提供：タフアサインメント、選抜育成研修、等

# 企業事例②⑤ CEOの選任・後継者計画② (1/2)

CEOの後継者計画

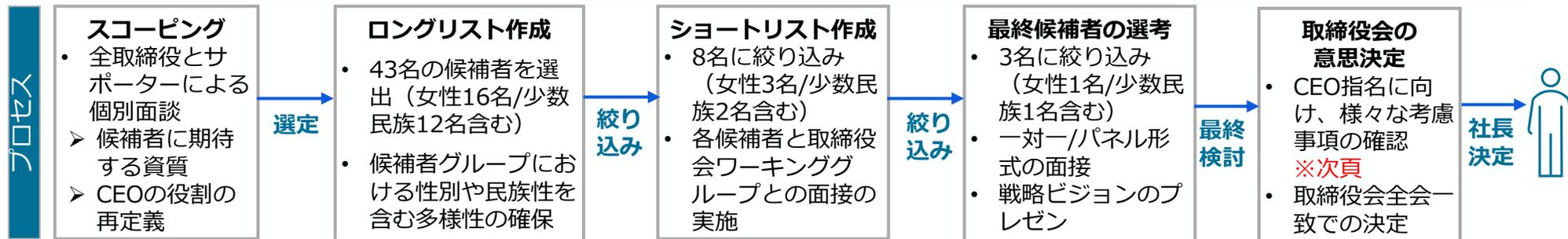
## 企業概要

- ・ 上場区分：ロンドン（FTSE100）、ニューヨーク
- ・ 業種：出版業
- ・ 時価総額：1兆円以上

海外：英国

## &lt;CEO選任プロセス（直近事例）の詳細開示&gt;

- ・ CEO後継者計画は、指名・ガバナンス委員会の継続的な取り組みであり、取締役会によって毎年議論される。緊急時対応計画含む。
- ・ 選任プロセスの役割分担は、取締役会議長がリード、委員会ワーキンググループが管理、取締役会がレビュー、独立外部のサポーターが支援。在任CEOも、スコーピングプロセスにおけるリーダー像についての意見交換、および取締役会の最終意思決定に参加。



取締役会議長（プロセスのリード）・取締役会（複数回のレビュー）

面談

選出

議論

在任CEO

- ・ 在任CEOは退任意思表明済み
- ・ 理想的な将来のリーダーとして何に焦点を当てるべきかについての意見交換

レビュー

面接

議長 取締役(一部)

指名・ガバナンス委員会  
委員長

プレゼン

取締役全員

指名・ガバナンス委員会ワーキンググループ（プロセスの管理）

サポーター（独立外部機関による候補者サーチ、プロセスの支援）

選任に関わるプレイヤー

# 企業事例②⑤ CEOの選任・後継者計画② (2/2)

CEOの  
後継者計画

## 企業概要

- ・ 上場区分：ロンドン（FTSE100）、ニューヨーク
- ・ 業種：出版業
- ・ 時価総額：1兆円以上

海外：英国

## <CEO指名における取締役会の意思決定とステークホルダー配慮>

- ・ 取締役会が、法定義務（イギリス会社法172条：ステークホルダー配慮、ESG情報開示）の様々な側面をどのように考慮したか、CEO選任のステークホルダーへの影響について開示。

	ステークホルダーに対する取締役会の考慮事項	CEO候補者の適性・資質確認
消費者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社のデジタル変革を拡大し加速させ、消費者が、学習を一生にわたって豊かにするという会社の使命を継続するために、新任CEOに必要な重要なスキルと属性。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客に対するサービスとソリューションの推進、高品質なサービスと製品の提供において広範な経験を持つ。</li> <li>・ 学びと教育に情熱を持ち、キャリアの中で多くの分野で活躍。</li> </ul>
コミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業を展開するコミュニティにおいて積極的かつ意義ある影響を与えること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ダイナミックで革新的なリーダーであり、革新を通じてグローバルなコミュニティにおける教育へのアクセスを広げ続けるためのスキルを有する。</li> <li>・ 非常にミッション志向で人を重視するリーダーである。</li> </ul>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社の文化に強く適合し、変革を実行し加速させる能力を持つ候補者であること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インスピレーションを与え、ダイナミックで成長志向のリーダーである。</li> <li>・ 強力な人材関与スキルを持ち、個人的な価値観は会社の価値観と非常に一致する。</li> </ul>
雇用者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 候補者はブランド構築の経験と教育への情熱を持ち、大規模で業績の高い目的主導型の国際ビジネスを率いて大きな成功を収めた経験があること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多様な市場と顧客層に高品質なサービスと製品を提供することに重点を置いた商業および運営の深い専門知識を持つ。</li> <li>・ 直近の職務経験は、会社がその製品とサービスを通じてサービスを提供しようとする雇用者の多様なニーズを理解するのに理想的な立場にある。</li> </ul>
株主	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グローバル市場での戦略を継続して構築し、長期的な価値を提供し、会社の成功をそのメンバーの利益のために促進するために十分な深い経験を持っていること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グローバル企業での豊富な経験、デジタル変革に関する深い専門知識、成長と価値創造を実現する実績を持つ。</li> <li>・ 新CEOの任命が発表された後、議長は、主要な株主と対話を実施。</li> </ul>

## 企業事例②⑥ CEO評価

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：食料品
- ・ 時価総額：3兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

## &lt;CEO後継者計画&gt;

- ・ 指名委員会は、**CEO後継者計画の見直しを毎年実施**。2024年度現在、同委員会の最重要課題として育成計画を推進し、候補者との直接対話等に注力している。
- ・ CEO後継者計画において、指名委員会は**代表執行役社長である最高経営責任者の人財要件を定め**、その人財要件に基づき複数の候補者を選定し、評価について審議した上で、次期最高経営責任者の候補者を決定する。
- ・ CEO後継者計画のプロセスは、候補者の育成・評価、新CEOの人選、**現CEOの評価、現CEOの退任判断**からなる（下図）。

## &lt;CEO後継者計画におけるCEO評価および再任妥当性の判断&gt;

- ・ **毎年のCEO評価を通して個々のCEOが再任にふさわしいか否かを每期真剣に判断している。**

## CEO後継者計画のプロセス



## CEO評価の方法

- ・ 指名委員会が定めた評価基準に基づき、毎年CEOの評価を実施
- ・ 評価基準の項目は、業績連動報酬の基礎となる定量項目の他、定性項目等を含む

# 企業事例②⑦ ボードサクセッション総論①

ボード  
サクセッション

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：電気機器
- ・ 時価総額：10兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

## <取締役会に係る方針>

指名委員会等設置会社として、**取締役会の役割を定めた上でグループの経営の基本方針を決定し、執行役及び取締役の職務の執行を監督する役割に徹し**、以下のような方針・仕組みのもとにボードサクセッションに取り組む。

- **取締役会の役割規定**
  - 企業価値・株主共同の利益の継続的な向上
  - グループの経営の基本方針を決定し、執行役及び取締役の職務の執行を監督
- **メンバー構成・継続性**
  - 指名委員会は、取締役候補者の決定に当たり、以下の事項を考慮
    - 取締役会の経営監督機能及び意思決定機能の実効性を確保するため、取締役候補者の有する経験や専門知識等の多様性、社外取締役とそれ以外の取締役(執行役兼務者及び当社グループ出身の非執行取締役)の**構成比等を考慮**
    - **取締役会の継続性**を保つため、**新任の取締役候補者が候補者の全て或いは殆ど全てを構成することとならないよう考慮**
    - **取締役に新しい視点や意見が継続的にもたらされるよう**、取締役候補者が当社取締役在任年数や年齢を考慮（指名委員会は原則として、75歳に達した者を取締役候補としない）
- 社外取締役の任期、在任年数
  - 指名委員会は原則として、通算在任期間が10年を超える者を社外取締役候補としない
  - 例外的に候補者とする場合でも、通算在任期間が12年を超える者は社外取締役候補としない（定款上の任期は1年）
- 取締役が備えるべき経験・知見・能力など
  - 会社が置かれている事業環境や課題・目標を踏まえ、取締役として必要なスキルや経験等を特定
- 社外取締役の選任
  - **社外取締役の人選を特に重要視**する。指名委員会が中長期の視点で候補者リストの作成や定期的な見直しを実施
  - 指名委員会による候補者面談にあたっては、会社の企業価値向上への強い貢献意志を確認

# 企業事例②⑧ ボードサクセッション総論② (1/2)

ボード  
サクセッション

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：機械
- ・ 時価総額：1兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

## <取締役会に係る方針>

経営において監督と執行の明確な分離を実現するため、機関設計として指名委員会等設置会社を採用。**取締役会はその役割・責務を定めた上でモニタリングボード**としての役割を果たし、以下のような方針・仕組みのもとにボードサクセッションに取り組む。

- **取締役会の主な役割・責務3つ**
  - 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
  - 業務執行における適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
  - 独立した客観的な立場から業務執行に対する実効性の高い監督を行うこと
- **取締役会として更なる進化を目指し、建設的な議論と評価を歓迎する、健全で強いカルチャーの醸成に努める**
- **取締役会議長のサクセッション**
  - 当社は議長のイニシアティブ、影響力と権限が強いため、前議長と現議長は同時期に取締役会メンバーであった期間を複数年持ち、考え方、伝え方等の引継ぎを十分に行った
- **メンバー構成**
  - 取締役の員数は15名以内。過半数を独立社外取締役とし、**業務執行を兼務する取締役は最小限**とする
  - **基本方針に定める取締役の役割認識を共有**し、その要件および資質・能力を満たす人材を全体としてバランスよく備え、ジェンダー、国際性、社内外での経歴、年齢・在任年数の面を含む多様性と適正規模を両立させる
- **社外取締役の任期**
  - 独立社外取締役は、在任期間を最長6年までとする
  - 指名委員会、監査委員会若しくは報酬委員会の委員長に選定されることを前提として最長8年までの再任延長可能
  - 筆頭社外取締役に選定されることを前提として最長9年までの再任延長可能
  - 取締役会議長に選定されることを前提として最長12年までの再任延長可能

# 企業事例⑳ ボードサクセッション総論㉒ (2/2)

## <取締役会に係る方針（続き）>

- CEO不再任基準

- 2018年に指名委員会が主導し、代表執行役社長の不再任基準を整備
- 指名委員会が「代表執行役社長が達成すべき最低限の基準」を設定し、取締役会での議論を促す仕組み
- 同基準は短期的業績のみの評価には終始せず、複数年での定量評価、かつ定性要素も加味する
- 上記の考え方のもと、CG基本方針に次のように規定する。

「指名委員会は、現任代表執行役社長の適性に関する定期的な確認において、**単年度連結業績が3決算期連続して指名委員会の定める基準に未達の場合、特段の事由が無い限り、現任代表執行役社長の再任について推奨しないことを取締役会へ提案**」

# 企業事例②9 ボードサクセッション（海外の例）

## 企業概要

- ・ 上場区分：ロンドン（FTSE100）、ニューヨーク
- ・ 業 種：出版業
- ・ 時価総額：1兆円以上

海外：英国

### <取締役会の後継者計画、スキル、専門知識>

- ・ **指名・ガバナンス委員会の役割は、適切な後継者計画に沿って取締役会の任命プロセスを主導することである。**
- ・ **取締役会全体の後継者計画は、取締役会全体で毎年検討され、指名・ガバナンス委員会では継続的に検討されている。**
- ・ 指名・ガバナンス委員会の定期的な後継者計画活動の一環として、**すべての取締役は、自身が取締役会にもたらすと考えるスキルと経験について定期的に自己評価を行うよう求められている。**この評価は、会社の戦略、ビジネスモデル、特定の組織特性に関連するスキルと経験のカテゴリに重点を置いている。
- ・ **スキルマトリックスは、会社の戦略に関連するスキルの項目が列挙され、項目毎に専門性が高い取締役の人数が開示されている。**専門性が高い取締役がすべての項目において1名以上おり、すべての分野にわたって幅広いスキルを備えていることが開示されている。

### <取締役選任プロセスと任命>

- ・ 指名・ガバナンス委員会は、取締役の選考活動に積極的に取り組んでおり、選考プロセスを実施して新しい独立非業務執行取締役を2名任命した。
- ・ **非業務執行取締役の選考プロセスを開始する前に、指名・ガバナンス委員会は、最近の退任と今後予想される退任が取締役会全体のスキルと専門知識に与える影響を考慮した。**
- ・ 指名・ガバナンス委員会は、取締役会を補完する特定のスキルと専門知識を持つ2名の候補者を特定し、候補者が保有する具体的なスキルを開示している。
- ・ 指名・ガバナンス委員会は、取締役会の多様性ポリシーの目的に沿って、**候補者リストが性別、民族、地理、年齢の多様性、および最も広い意味での多様性を反映するよう、外部評価機関に人材探しのプロセスを委託した。**
- ・ 指名・ガバナンス委員会は、外部評価機関と緊密に協力して**候補者リストを作成し、候補者の現在の取り組み、スキル、およびこれまでの経験を含む詳細なプロフィールを検討した。**委員長は、**最終選考に残った候補者全員と面会し、指名・ガバナンス委員会にフィードバックを提供した。**また、他の多くの取締役会メンバーも候補者と面会し、その後、**指名・ガバナンス委員会は取締役会に推薦を行った。**

# 企業事例③⑩ スキルマトリックスの更新

ボード  
サクセッション

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：電気機器
- ・ 時価総額：5兆円以上

機関設計：監査等委員会設置会社

## <スキルマトリックスの策定・活用方針>

- ・ 当社の事業を中長期的に成長させ、企業価値の向上を実現する上で**重要度が高い9つの経営活動領域**を特定し、対応するスキル項目を設定
- ・ 取締役会および指名報酬委員会において、9領域における業務執行または監督の責務を果たすために必要な「知見・経験」を議論し、**経営執行役員や取締役**に求められる**スキルセット**を設定
- ・ スキルマトリックスの位置づけ
  - 取締役、経営執行役員に求める知見・経験としてのスキルマトリックスは、**経営環境の分析・予測**から始まり、当社の**経営戦略・事業戦略**、それらを実行する**執行体制**、経営執行を監督、指導する**取締役会体制**への流れで**執行体制および取締役会体制を検討する際に参照するツール**であると認識

## スキルマトリックスの表示・運用

- ・ 9つの経営活動領域に対し、計14のスキル項目を設定
- ・ マトリックスの属性の表示を多面的にカバーし、社内・社外、性別、国籍、役職（社外の兼務を含む）、監査等委員、指名報酬委員、独立役員の別を含む
- ・ 求めるスキルは環境変化に応じて常時更新

## 指名報酬委員会によるスキルマトリックスの更新

- ・ 2023年度指名報酬委員会において、非業務執行取締役との議論も踏まえ、取締役、執行役員に求める知見・経験の要素を設定
    - **期待する経験として、具体的なポジションの経歴や役割**をスキル項目ごとに記載（例：「経営戦略」のスキル項目に対する期待する経験・知見・能力は、「経営戦略責任者\*としての経験・知見」、等）
- \*大規模または複雑な事業やオペレーションを行う企業の責任者、当該分野の専門サービス会社等の幹部

# 企業事例③① スキルマトリックス（将来獲得予定を含む）

ボード  
サクセッション

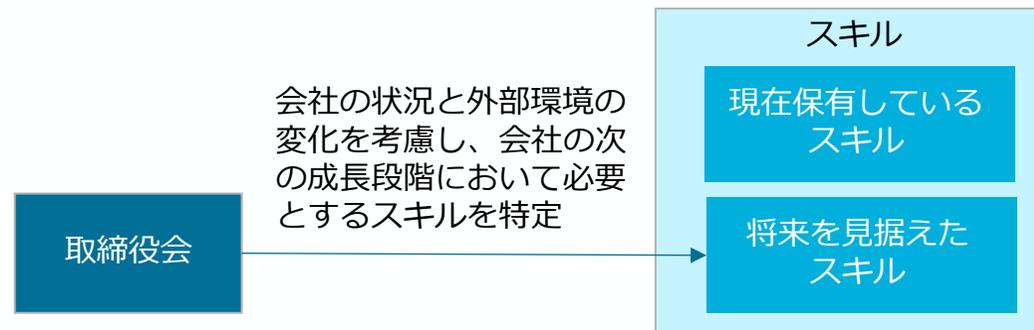
## 企業概要

- ・ 上場区分：オーストラリア（ASX50）、ロンドン
- ・ 業種：鉱業
- ・ 時価総額：10兆円以上

海外：豪州

## <スキルマトリックス>

- ・ 取締役会は、指名・ガバナンス委員会によるサポートのもと、取締役会の取締役が代表するスキルと多様性をレビューし、スキルの構成と組み合わせが会社の目的と戦略を達成するために適切かどうかを判断している。
- ・ **取締役会は、会社の状況と変化する外部環境を考慮し、会社の次の成長段階において取締役会が必要とするスキルと経験を特定するスキルマトリックスを整備している。**
- ・ 取締役会のスキルマトリックスは、将来を見据えた戦略を追求する中で、**取締役会がそのニーズを見越して中期的に構築、獲得、保持する予定の将来を見据えたスキルを特定している。**
- ・ 取締役会のスキルマトリックスは、**取締役会が現在保有しているスキルを示すだけでなく、取締役会が獲得しようとしている新しいスキルの実例も提供している。**
- ・ **外部のサービスプロバイダーは、スキルマトリックスに記載されている取締役会の取締役の関連スキルと経験を評価するために従事している。**
- ・ 取締役会は、スキルマトリックスに記載されているすべてのスキルと経験を総合的に保有しており、各取締役は取締役会の要件と属性を満たしている。



# 企業事例③② 社外取締役の選任プロセス・再任判断

ボード  
サクセッション

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：電気機器
- ・ 時価総額：3兆円以上

機関設計：監査役会設置会社

## <社外取締役の選任プロセス>

- ・ 資質、経験、**取締役のスキルマトリックスを踏まえて**、指名委員会で社外取締役の候補者プールを作成管理
  - 社内外取締役からの推薦、外部エージェントからの推薦の両方含めてプールを作成
- ・ 現任の社外取締役の再任退任の判断をするタイミングで新たな候補者を入れる必要がある場合は、**退任者のスキルを埋める人材**や、**取締役会として業務執行に対する助言または監督機能を有効に発揮するのに必要な人材**についての議論を踏まえたうえで、プールからショートリストを作成し、指名委員会で議論を重ねて絞り込み
  - 取締役会の人数・構成の議論を頻繁に実施
  - 人数は固定ではなく、その時々々の経営状況、必要なスキルセットを議論したうえで決定
- ・ 現任の取締役、監査役と面談の機会を設け、対話をした上で正式な候補者として決定していく

## <毎期の再任判断>

- ・ 取締役の再任についても指名委員会が役員を選任案を出すことが諮問内容に含まれている。**基準とプロセスを定めており**、それに則って案を作成
  - 取締役の任期は1年とし、**選任プロセスの中で、再任の是非という観点で一定の基準に基づき毎期判断**
  - 選任基準は次のような観点から構成：コンプライアンス上の問題、健康面、環境変化への対応や新陳代謝（在任期間）、取締役会としてのスキルバランス、等
- ・ 指名委員会メンバーについては、本人を除く指名委員の意見を踏まえて再任判断の確認を取る

# 企業事例③③ 役員トレーニング（1 / 2）

ボード  
サクセッション

## 企業概要

- ・ 上場区分：オーストラリア（ASX50）、ロンドン
- ・ 業種：鉱業
- ・ 時価総額：10兆円以上

海外：豪州

### <指名・ガバナンス委員会の主な責任・役割・重点>

- ・ **指名・ガバナンス委員会の役割**は、ガバナンスと指名に関する事項に関して取締役会をサポートすることであり、**グループのコーポレートガバナンスの枠組みと実践、後継者計画とプロセス、取締役会と取締役の業績評価、取締役のトレーニングと開発を監督し、グループの既存のコーポレートガバナンスポリシー、構造、または実践について取締役会に助言と推奨を行う。**
- ・ 指名・ガバナンス委員会は、戦略、リスクと報告、人材と報酬の領域を含むグループ全体に影響を及ぼす問題を網羅する持続可能性関連事項について取締役会をサポートし、取締役会で承認してもらうよう勧告している。

### 指名・ガバナンス委員会の主な活動

後継者計画プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 取締役会および委員会の後継者</li> <li>- 適切な社外取締役候補者の特定</li> <li>- 候補者探しに関するサーチ会社との提携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指名・ガバナンス委員会が研修およびスキル開発プログラムを監督している。</li> <li>・ 研修および開発プログラムは、効果を最大化し、取締役のニーズと取締役会の重点分野に合わせてプログラムを調整するために定期的に見直している。</li> <li>・ 後継者計画プロセスと研修およびスキル開発プログラムの監督を指名・ガバナンス委員会の役割とすることにより、研修を後継者計画プロセスに活かすことが可能となる。</li> </ul>
評価と研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 取締役会評価と取締役の業績評価</li> <li>- 取締役育成プログラムと研修</li> <li>- 社外取締役の独立性の評価</li> </ul>	
ガバナンスの実践	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 危機管理</li> <li>- 2024年気候移行行動計画の見直し</li> </ul>	

# 企業事例③③ 役員トレーニング（2 / 2）

ボード  
サクセッション

## 企業概要

- ・ 上場区分：オーストラリア（ASX50）、ロンドン
- ・ 業種：鉱業
- ・ 時価総額：10兆円以上

海外：豪州

### <取締役のスキルに関する方針および取り組み>

- ・ Board Governance Documentという**Boardに特化した方針**を開示している。
- ・ **取締役のスキルの維持**について、Board Governance Documentに方針を記載している。
- ・ **指名・ガバナンス委員会が研修およびスキル開発プログラムを監督**している。
- ・ 研修および開発プログラムは、効果を最大化し、**取締役のニーズと取締役会の重点分野に合わせてプログラムを調整**するために**定期的に見直**している。
- ・ 会長は年間を通じて各取締役と開発分野について話し合っている。
- ・ 研修および開発プログラムの活動の例を開示（右下表）。

### Board Governance Document

- ・ 当社は、取締役が取締役としての職務を遂行するために必要なスキル、知識、および当社に関する知識を維持できるように、定期的に見直し、リソースを提供する。特に、取締役は、取締役向けに採用および維持される導入、トレーニング、および開発プログラムに参加することが求められる。

### 研修および開発プログラムの活動の例

- ・ 各取締役が資産の活動、環境、主要問題、および方向性についてより深く理解するためのブリーフィングや開発セッション、ディープダイブ、さらに幅広い持続可能性、気候関連、地政学的およびサイバーセキュリティの考慮事項を含む。
- ・ 危機管理に関するトレーニング。
- ・ 各現場における主要な問題についての洞察を提供し、労働者、地域社会のメンバー、契約者、先住民の代表者、その他の利害関係者と直接交流する機会を提供するための現場訪問。
- ・ 現在および新たに出現するトレンドとリスク（脅威と機会）に関する見解を議論するための外部専門家との交流。

# 企業事例③④ 報酬委員会/委員長

## 報酬委員会の体制

### 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：機械
- ・ 時価総額：1兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

### <委員会委員長に関する規定（3委員会共通）>

- ・ CG基本方針に、**委員会委員長に関する方針を規定**している。
  - 各委員会委員長は、委員会活動において**リーダーシップを発揮し、委員会の成果に責任**をもつ。
  - **委員長は独立社外取締役より選任**することで、**委員会運営の独立性・客観性を担保**する。
  - 常に**公平性・客観性**をもって真摯な姿勢で委員会を牽引することで、関係者からの信頼を得られることが求められる。
  - 委員会委員に加え、必要に応じて**他の委員会とのコミュニケーション**を行う。

### <報酬委員会委員長の役割および求められる資質・能力>

- ・ **取締役に求める役割や資質要件を、属性、ポジションの別を含めて明確化**し、CG基本方針に定めて開示している。
  - 上記のうち、報酬委員会委員長の役割・資質能力は下表の通り。（同社CG基本方針より抜粋）

	役割	資質・能力
報酬委員会委員長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 報酬委員会がCG基本方針に定める役割を果たすべく、<b>報酬委員会の議題を設定し、効果的な意思決定及び問題解決型の討論を促進</b>すること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織活性化、人材育成や企業文化変革を加速させるため、<b>適切な挑戦を促進できるインセンティブを設計</b>できる</li> </ul>

# 企業事例③⑤ 報酬制度概要① (1/3)

### 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：電気機器
- ・ 時価総額：10兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

### <方針の決定の方法>

当社は、会社法の規定に基づき、**報酬委員会**が取締役及び執行役の個人別の報酬等の額の決定に関する**方針**を定めています。

### <基本方針>

取締役及び執行役の報酬等は、以下の基本方針に従って定めます。

- ・ 取締役及び執行役のそれぞれに求められる役割及び責任に応じたものとします。
- ・ 取締役の報酬は、経営監督機能の十分な発揮に資するものとします。
- ・ 執行役の報酬は、以下の要素を考慮して反映するものとします。

- 中期経営計画との連動
- 成長マインドの醸成に資する報酬体系と業績評価体系の確立
- サステナブル経営を促進する指標設定
- 中長期的な企業価値の向上に報いる株式報酬の拡大

- ・ **グローバル視点を意識した競争力のある報酬水準**
- ・ **客観性・透明性を確保した報酬ベンチマーキング**
- ・ 充実した報酬開示や投資家との対話を通じた透明性・客観性の担保

# 企業事例③⑤ 報酬制度概要① (2/3)

<報酬体系：基本報酬と株式報酬/インセンティブ報酬の構成>

## 取締役

取締役報酬の基準額の比率は、基本報酬：株式報酬 = 3:1

### 基本報酬

基準額に対して、常勤・非常勤の別、所属する委員会及び役職、出席会議等を反映した加算を行って決定する

### 株式報酬

中長期的な企業価値向上を意識した経営の監督・助言を行うインセンティブとするため、譲渡制限付株式報酬ユニットを付与。在任期間中の不正行為への関与などが判明した場合には、報酬の返還を求める

## 執行役

執行役の基本報酬：短期インセンティブ報酬：中長期インセンティブ報酬の割合は、**職責ごとに異なる**。

各報酬の基準額の比率は、グローバルな事業の成長を通じた企業価値の向上を図るため、**欧米企業を含めた主要グローバル企業の経営者報酬の構成比を参考に、執行役社長兼CEOの場合、1:1.2:2とする**。また、**役位が上位の執行役ほど、総報酬に占める変動報酬の割合が高くなるように設定している**。

### 基本報酬

役位に応じた基準額に査定を反映

### 短期インセンティブ報酬

役位に応じて基準額を定め、業績及び担当業務における成果に応じて支給額を決定

### 中長期インセンティブ報酬

**在任時からの株式保有を通じて経営陣による株主との価値共有を一層高めることにより、中長期視点に基づく経営を推進し、企業価値の持続的な向上に対するインセンティブとするため、役位に応じて基準額（中長期インセンティブ報酬基準額（LTI基準額））を定め、在任条件を付した譲渡制限付株式報酬及び業績連動型譲渡制限付株式報酬を付与**

# 企業事例③⑤ 報酬制度概要① (3/3)

## <直近の報酬改定の動き>

- 2024年中計との連動を強化、さらには中計の先を見据えた中長期的な企業価値の成長・業績との連動等を後押しするため、執行役の報酬内容を改訂

## <2023年度報酬体系改訂のポイント>

### ① 2024中計との連動強化

- 2024中計で掲げる重要指標をKPIとして採用
- 中計達成インセンティブの導入

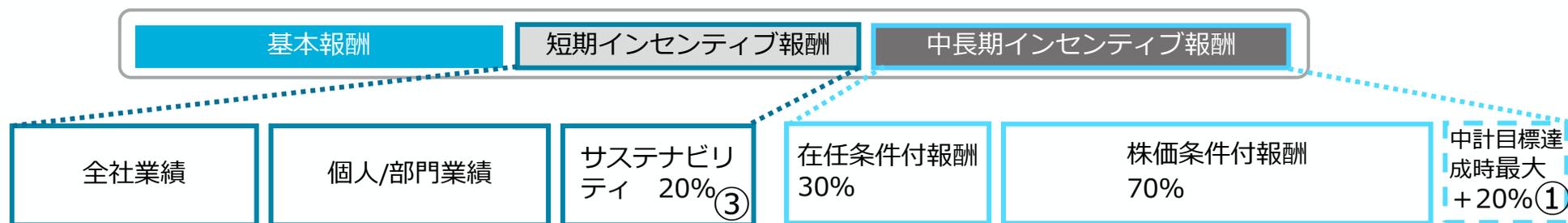
### ② 企業価値向上との連動強化

- 株価条件付報酬の比率を拡大
- グローバル競合比較を新設

### ③ サステナブル経営のさらなる進化

- サステナビリティ評価を独立させ、割合を20%に設定
- サステナビリティ戦略に基づくマテリアリティ「環境」「誠実な経営」「幸せな生活」に基づく評価を新設

これらのマテリアリティは、【脱炭素】【資源循環】【労働安全】【従業員の幸せ】等のサブ・マテリアリティ目標と連動



- ① 売上収益、コアFCF等を業績指標とする。執行役の職責により、全社業績、個人業績、部門業績の割合が異なる

- ② TSR成長率とTOPIX比較、グローバル競合比較の結果に基づき譲渡制限株式を付与

# 企業事例③⑥ 報酬制度概要② (1/3)

報酬政策

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：電気機器
- ・ 時価総額：3兆円以上

機関設計：監査役会設置会社

### <役員報酬額等の決定方針の決定方法>

2009年より報酬委員会を設置しており、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針は、**報酬委員会の答申を受けて取締役会にて決定**する。

### <役員報酬基本方針制定の目的>

パーパス実現のために必要なグループの経営を担う**優秀な人材を確保**するため、また、**業績や株主価値との連動性をさらに高め、透明性の高い報酬制度**とするため

### <報酬体系及び報酬水準の考え方>

- ・ 役員報酬は職務及び職責に応じ月額で定額を支給する「**基本報酬**」と、短期業績に連動する報酬としての「**賞与**」、株主価値との連動を重視した中長期インセンティブとしての「**株式報酬**」から構成する体系とする。
- ・ 報酬水準及び種類別構成割合は、優秀な人材の確保・維持に資する競争力のある報酬とすることを目標として、**事業内容、事業規模等の類似する国内外のグローバル企業の報酬構成割合及び職務・職責毎の報酬水準をベンチマークとして比較**し、当社の財務状況を踏まえて設定する。
- ・ 業務執行取締役の総報酬における業績連動報酬（賞与及び業績連動型株式報酬）の割合は、職責の重い取締役ほど高くなるように決定し、業績及び株主価値との連動性を高めるものとする。
- ・ 取締役の個人別報酬は、**報酬委員会の審議を経て、取締役会にて決定**することで、**客観性、透明性、公正性を確保**する。

# 企業事例③⑥ 報酬制度概要② (2/3)

<役員報酬制度の見直しの目的と変遷>

目的) 事業年度ごとの業績目標達成のインセンティブ

賞与 (業務執行取締役のみ対象)

2017年

2022年

賞与評価指標として非財務指標 (顧客ロイヤリティ指標、従業員エンゲージメント指標、DX推進指標、ESGに関する第三者評価) を追加  
主に中期経営計画において経営目標と定める非財務指標に連動

2023年

賞与評価指標のうち、財務指標としてコア・フリー・キャッシュ・フロー、非財務指標としてダイバーシティリーダーシップ (女性幹部社員比率) を追加

2024年

2024年においては、報酬水準のベンチマークについて、事業内容・規模などの類似する国内企業中心から、海外企業もより意識したものにする旨の見直しも併せて行っている

目的) 中長期的なインセンティブ+株主視点の経営を促す

株式報酬

業務執行取締役報酬に「業績連動型株式報酬」制度を導入

業績連動型株式報酬の評価指標として1株当たり当期利益 (EPS) を追加

社外取締役報酬に「譲渡制限付株式ユニット制度」導入

「譲渡制限付株式ユニット制度」の対象者を、業務を執行しない取締役にも拡大し、株主との価値共有を一層促す

業績連動型株式報酬の比率を引き上げ、評価指標として連結売上収益に代わり株主総利回り (TSR) を追加

TSRのTOPIX成長率に対する優劣およびあらかじめ選定したピアグループ各社のTSRとの業績判定期間終了時での比較結果に応じた係数を適用

# 企業事例③⑥ 報酬制度概要② (3/3)

<現行の報酬体系：基本報酬・賞与・株式報酬の構成>

- 業績達成へのコミットメントや株主との価値共有をより高めることを目指している
- 業績連動型株式報酬の比率を、国内外のグローバル企業と比較しても高い水準になるように設定

## 業務執行取締役

業務執行取締役の総報酬における業績連動報酬（賞与及び業績連動型株式報酬）の割合は、職責の重い取締役ほど高くなるように決定し、業績及び株主価値との連動性を高める

代表取締役社長報酬の「基本報酬」：「賞与」：「業績連動型株式報酬」 = 1:1:4

基本報酬（月額）

賞与（短期業績連動）

株式報酬（株主価値との連動重視）

職務及び職責に応じ  
て定額を支給

業務執行取締役を支  
給対象とし、1事業  
年度の業績を反映

業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）  
業務執行取締役を支給対象とし、株主と利益を共有し、中長期的な業績向上  
に資する、業績連動型の株式報酬

## 非執行取締役

社外取締役の「基本報酬（手当除く）」「譲渡制限付株式ユニット」の比率は7:3を目安とする

基本報酬（月額定額）

株式報酬（株主価値との連動重視）

職務及び職責に応じて定額を支給

非執行取締役を支給対象とする。株主と利益を共有し、持続的な企業価値向上に資  
する、譲渡制限付株式ユニット（一定の継続勤務期間の在任を条件として権利確定  
後に株式を報酬として付与する事後交付型インセンティブ制度）

## 監査役

基本報酬（月額定額）

職務及び職責に応じて定額を支給

# 企業事例③⑦ 報酬構成／KPI

## 報酬政策

### 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：その他製品
- ・ 時価総額：1兆円以上

機関設計：監査等委員会設置会社

<業務執行取締役及び執行役員の報酬等に関する基本方針>

- ・ **会社の持続的な成長と企業価値の向上**に対するインセンティブとなるような報酬体系とする
- ・ 業績連動賞与及び譲渡制限付株式報酬の割合は、**役割・職責に応じて期待される業績への貢献度が高まるほど、大きくなるように設定**

### 業務執行取締役・執行役員

#### ① 基本報酬

#### ② 業績連動賞与

プロフィット  
シェア型賞与

#### ③ 譲渡制限付株式報酬

#### ① 基本報酬：

- ・ 各自のグレードごとに定めた報酬レンジの金額を基準として、マーケット相場や物価上昇率等を考慮して取締役会で決定

#### ② 業績連動賞与：

- ・ 企業価値向上に対する短期インセンティブ
- ・ **個人の業績指標**（営業利益率・売上高）及び**個人の目標達成率**に応じて支給  
※個人の目標達成率が一定の基準を下回った場合は不支給
- ・ プロフィットシェア型賞与：  
・ 上記とは別に、**取締役会が設定した基準**（資本コストのターゲットを上回る連結税後利益、かつ、前年度を上回る連結営業利益）を達成した場合、その利益の一部を還元

#### ③ 譲渡制限付株式報酬：

- ・ 会社の成長と企業価値向上への貢献意欲の向上に対する中長期インセンティブ
- ・ **実績（営業利益率・売上高・ROA）**の目標達成率に応じて支給
- ・ 業績目標の達成度に応じた数の株式に、役員退任までの譲渡制限期間を設けたものを割り当て
- ・ 単年度の業績目標の達成率に応じて、譲渡制限期間満了後に実際に取得できる株式数を決定  
※目標達成率が一定の基準を下回った場合は、株式の割当てを行わない

### 非業務執行取締役

#### ① 基本報酬

### 監査等委員である取締役

株主総会決議の範囲で、監査等委員である取締役の協議により決定

# 企業事例③⑧ 経営戦略（含サステナビリティ戦略）との連動

## 報酬政策

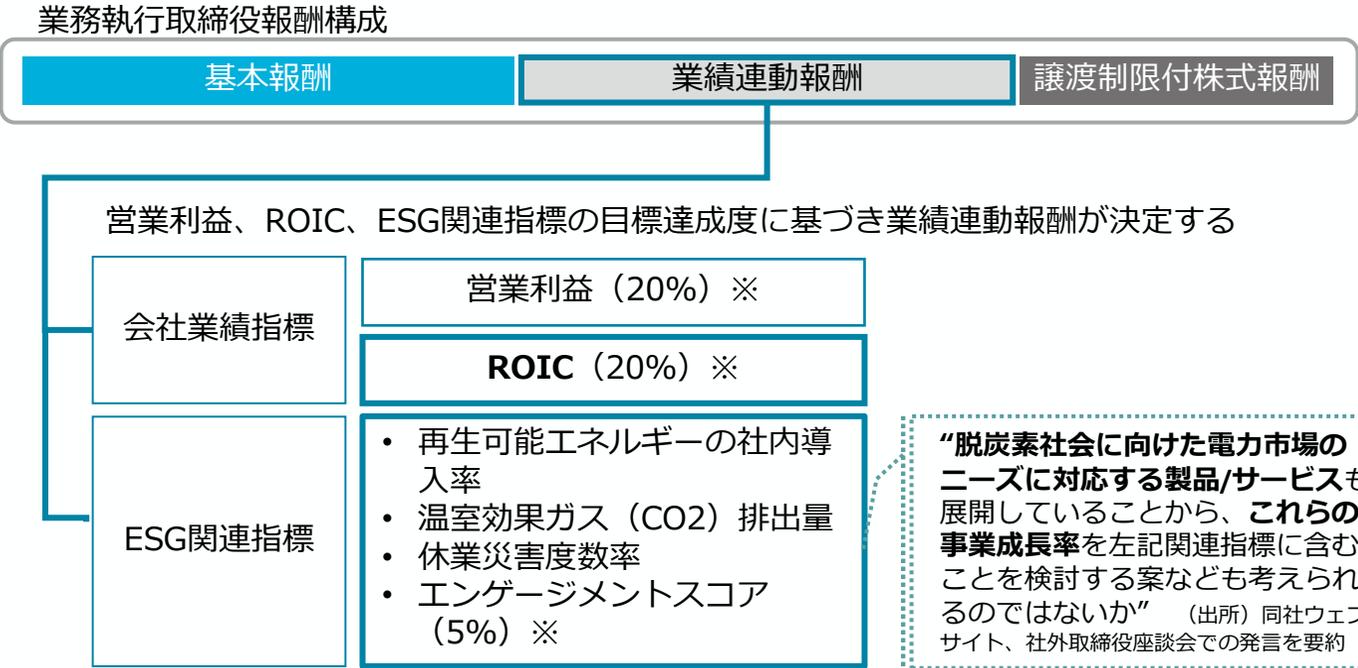
### 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場
- ・ 業 種：非鉄金属
- ・ 時価総額：5000億円未満

機関設計：監査等委員会設置会社

- <直近のガバナンス改革>
- ・ 2019年 監査等委員会設置会社に移行、社外取締役によるモニタリング強化
  - ・ 同年より **ROICを指標とした構造改革推進**

### <経営計画との連動>



※支給率100%と仮定した場合の基本報酬に対する会社業績およびESG関連の割合

(出所) SWCC株式会社の開示資料及び企業ヒアリングに基づくPwC Japan有限責任監査法人作成資料より経済産業省作成

# 企業事例③⑨ 経営戦略（サステナビリティ戦略）との連動

報酬政策

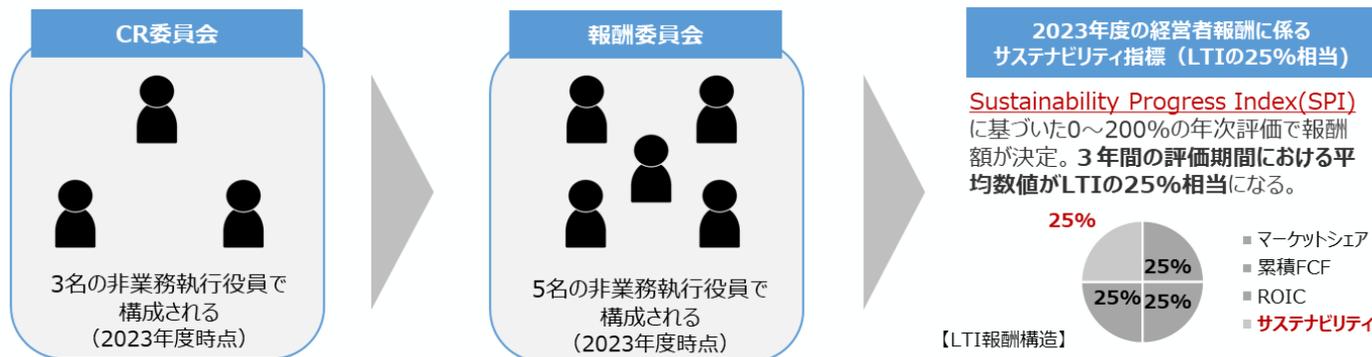
## 企業概要

- ・ 上場区分：ロンドン(FTSE100)、アムステルダム(AEX25)、ニューヨーク
- ・ 業種：日用消費財
- ・ 時価総額：10兆円以上

海外：英国

## <経営戦略と報酬の連動>

- ・ CR委員会(企業責任委員会)と報酬委員会が共同で、経営戦略（ユニリーバ・コンパス）の進捗を計測するサステナビリティ指標を策定。中長期の役員報酬の25%相当が、当該指標の評価に基づき決定される（評価は報酬委員会が実施）。



## ユニリーバ・コンパス

- ✓ ユニリーバ・コンパスのKPIは、「地球の健康を改善する」、「人々の健康、自信、ウェルビーイングを向上させる」、「より公正で、より社会的にインクルーシブな世界に貢献する」という3つにグルーピングされる
- ✓ ユニリーバ・コンパスの趣旨に沿う形で、CR委員会と報酬委員会が選定した重要なKPIで構成されるサステナビリティ指標(SPI)に基づいて、報酬委員会が評価を決定する

カテゴリー	各グループに属するKPI(一部抜粋)
地球の健康を改善する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2030年までに、すべての洗剤および衣料用製品で、化石燃料由来のカーボンを再生可能またはリサイクルカーボンに置き換える</li> <li>・ 2023年までに、パーム油、紙・ボール紙、茶、大豆、ココアのサプライチェーンにおける森林伐採をゼロにする</li> </ul>
人々の健康、自信、ウェルビーイングを向上させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2025年までに、植物性由来の肉および乳製品の代替品で年間15億ユーロの売上を目指す</li> <li>・ ブランドを通して健康とウェルビーイングを改善し、エクイティとインクルージョンを推進</li> <li>・ するアクションを取り、2030年までに、年に10億人にリーチする</li> </ul>
より公正で、より社会的にインクルーシブな世界に貢献する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2025年までに、世界中で、マイノリティ・グループの人々が所有・管理するサプライヤーに年間20億ユーロを支出する</li> <li>・ 2030年までに、若者が必須のスキルを身に付けられるよう支援する</li> </ul>

出典：Unilever Annual Report and Accounts 2023 よりHRGL作成

# 企業事例④⑩ 戦略起点の経営・執行体制見直し (1/2)

執行役員等体制  
(CxO等)

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業種：その他製品
- ・ 時価総額：1兆円以上

機関設計：監査等委員会設置会社

## <経営戦略起点の経営・執行体制見直し>

- ・ **変化の激しい事業環境および事業のグローバル化拡大**（海外売上比率80%超え）に対応するため、更なるグローバル成長の実現を目指して、**経営・執行体制を見直し**
  - 機関設計の変更
  - 新社長の選任
  - 新執行体制
- ・ 新執行体制は、重点戦略である「デジタル」、「グローバル」を推進するための体制

### 機関設計の変更（2020年）

#### 実施事項

- ・ **監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行**

#### 目的

- ・ 経営の監督と執行を分離し、重要な業務執行の意思決定を執行側に委譲して**経営の迅速化**を図るため

#### 関連する背景

- ・ 従前の機関設計では、外国人投資家へのCG体制の実効性に関する説明に一部困難を認識していた

### 新社長の選任（2024年）

#### 実施事項

- ・ 新中計の策定後に、新中計達成のための最適者として新社長を選任。**重点戦略の「デジタル」「グローバル」に特に強みを持つ**

#### 選任プロセス

- ・ **新社長の選任プロセスは、経営が重視する要件から議論を開始し、高い公正性のもとに実施**
- ・ 次世代リーダー育成プログラムで育成してきたグローバルの後継者プールから選定

### 新執行体制（2024年）

#### 実施事項

- ・ COO直下に各地域事業会社のCEOを配置して直接COOへレポートする体制に変更し、本社と地域事業会社との連携を強化
- ・ 執行体制における女性および海外メンバーの増加により、多様性を拡充。

#### 目的

- ・ 重要戦略の「デジタル」「グローバル」を推進するため

#### プロセス

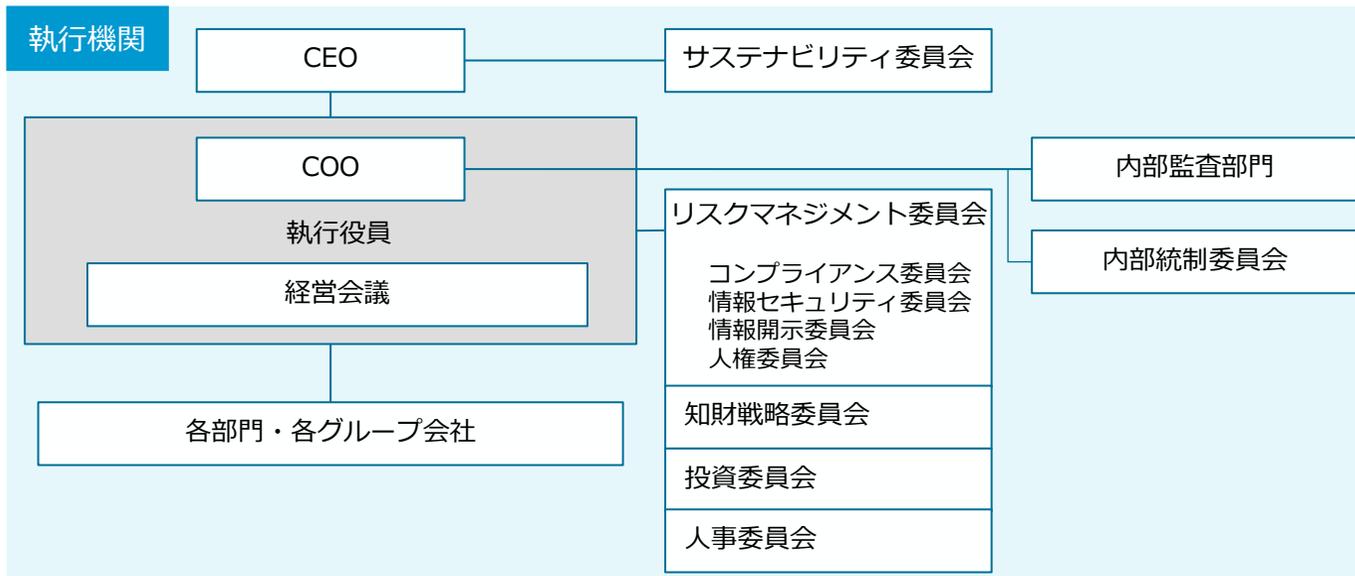
- ・ 社長COOが立案、指名・報酬委員会に諮問の上、取締役会決議

# 企業事例④⑩ 戦略起点の経営・執行体制見直し (2/2)

執行役員等体制  
(CxO等)

## <現在の執行体制>

- 経営会議の体制
  - 会長、社長、執行役員、統括部長および社長が指名した者を出席者とする経営会議を定例的に開催
  - 2024年より海外地域事業会社のメンバーも参画する**グローバル経営会議**として開催
    - 地域事業会社間のコミュニケーションの活性化を図り、全体最適へとつなげるのが目的
  - 会議は英語で実施
- グローバルサミットの開始
  - 年2回、本社役員と全ての地域事業会社のCEOが参加する「**グローバルサミット**」を開催。重要戦略を徹底議論。
- 急激に変化し多様化する社会環境に対応しながらグローバルでの持続的な成長と企業価値向上を目指すため、取締役および執行役員の幅広い専門性・経験と多様性を確保
  - より良い経営判断や事業遂行のため、引き続き多様な人財の登用を積極的に推進



## 取締役会の主要アジェンダ

経営戦略、デジタル戦略、サステナビリティ戦略、イノベーション戦略、決算・財務関連、人事関連、ガバナンス関連

## 経営会議の主要アジェンダ

投資案件、組織人事、重要な施策、各カテゴリーの戦略

# 企業事例④ 体制改革と権限委譲

執行役員等体制  
(CxO等)

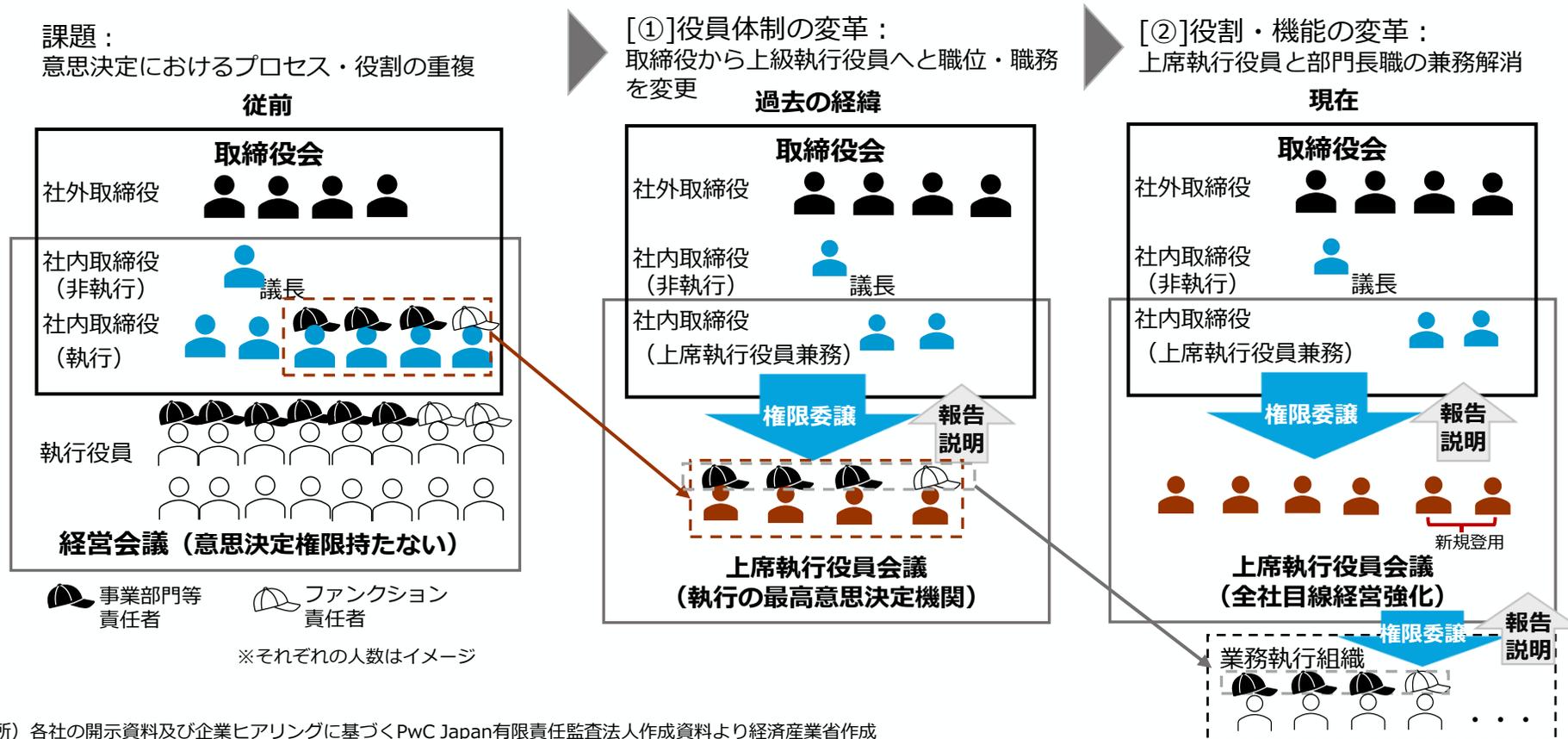
## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場 (TOPIX500)
- ・ 業 種：電気機器
- ・ 時価総額：10兆円以上

機関設計：監査役会設置会社

### <体制改革と権限委譲>

- ・ 業務執行の迅速化を図るため、役員体制を見直し。上級執行役員を設置し、取締役会から上席執行役員会議へ一部権限を委譲 (同時に、社内取締役の一定数は上席執行役員へ職位替え) [下図①]
- ・ 上席執行役員は各管掌領域をもちつつ部門長職兼務は解消し、**全社目線経営強化**。上席執行役員職の役割責任は規程に明記[同②]



# 企業事例④② 執行体制・経営会議（1/3）

経営会議等  
の在り方

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業種：電気機器
- ・ 時価総額：3兆円以上

機関設計：監査役会設置会社

## <権限委譲の取り組み>

- ・ 代表取締役社長の業務執行権限を分担する執行役員を置いている。
- ・ さらに、代表取締役社長から、副社長をはじめとした執行役員への大幅な権限委譲を伴う決裁基準や社長が重要な業務執行を担う最高責任者をCxOとして任命できる体制を整備し、権限委譲を行うことで、経営のさらなる迅速化を図る。
- ・ 2024年度より経営体制を見直し、社長と副社長複数名のトップマネジメント体制とする。
  - 副社長へ権限委譲。機能分化による意思決定スピードの向上、ビジネス戦略のスピーディーな実行を図る。
  - 権限と責任を明確化した新たな経営体制とすることで、グローバルでのさらなる成長と競争力強化を目指す。

上記2024年の新体制への移行にあたり社外取締役から提示された、副社長（執行役員を含む）への権限委譲が進むことによる取締役会への情報共有や意思決定プロセスの透明性低下の懸念については、**執行側から取締役会へのタイムリーな情報共有の仕組みを構築**して対応。

- ペーパーレス環境をベースに、取締役会メンバーが常時必要な情報（経営会議資料、議事録、副社長による決裁資料）を得て閲覧できる仕組み、および閲覧状況を把握できる仕組みを構築している。

# 企業事例④② 執行体制・経営会議（2/3）

経営会議等  
の在り方

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：電気機器
- ・ 時価総額：3兆円以上

機関設計：監査役会設置会社

## <CxO設置の考え方>

- CxOの設置は固定的とはせず、多様なポジションを設置している。
  - 事業環境変化が激しい業界であるため、経営戦略実現のための布陣・経営体制に**必要なポジションを毎年議論して決定。**
  - CxOは経営チームの一員かつ**変革のドライバー**であり、**特定の組織やその機能を固定せず**に、**全社視点・中長期的な観点でグループやグローバルの経営課題に取り組むための位置づけ**として設置。
  - したがって、CxOポジションは実務ラインの本部長等は兼務しない。
- 各CxOにより配下の組織の作り方やサポート体制は異なる。
  - 配下の組織・部門の有無に関わらず、各CxOをサポートするチームを配置している。
- 執行側の布陣は社長の任命案に基づき、取締役会決議。
  - **CEO等の取締役ポジションのサクセッションプランニングは、指名委員会の諮問対象。**

# 企業事例④② 執行体制・経営会議（3/3）

経営会議等  
の在り方

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業種：電気機器
- ・ 時価総額：3兆円以上

機関設計：監査役会設置会社

## <経営会議の体制およびアジェンダ>

- ・ 経営会議を原則として月に2回開催し、代表取締役社長の意思決定を補佐する。
- ・ 経営会議は、**社長を含む最小限のメンバーで構成**（社長および副社長複数名からなるトップマネジメントおよびコーポレート  
を管掌する執行役員2名）し、業務執行に関するあらゆる事項を適時に議論できる会議体として運営することで、**代表取締役の  
意思決定を助け、経営の効率化及び迅速化を実現**している。
  - 経営会議の議題は社長の決裁・承認を必要とする議題に限定
  - 当該議題は基本的には経営会議での決裁の後、取締役会に付議される
  - 副社長以下に権限委譲されている案件は経営会議の議題の対象外

## 執行役員の多様性

- ・ 執行役員 全34名中
  - 外国人 7名
  - 女性 7名

## 執行機能強化のための委員会（例）

- ・ **サステナビリティ経営委員会**
  - 経営会議の監督・指示、経営トップ（社長）の主導の下、サステナビリティ経営の取  
り組み強化のため、サステナビリティ経営委員会を設置
  - アジェンダ（抜粋）
    - 人権配慮・DEI・環境保全等の各重要課題に関する活動報告
    - サステナビリティ関連ビジネスの状況報告
    - マテリアリティ
    - 非財務指標と財務指標のパフォーマンス分析・ダッシュボード
    - サステナビリティ情報開示

# 企業事例④③ CxO制度・経営会議（1 / 2）

経営会議等  
の在り方

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：電気機器
- ・ 時価総額：5兆円以上

機関設計：監査等委員会設置会社

## <CxO制度の導入・CxO設置の考え方>

- ・ 2021年にCxO制度を導入。  
（背景）
  - 海外の同業会社を統合し、海外人員が大幅に増加。
  - **事業がグローバル化し、各国・地域に拠点と責任者を置いていたが、全体最適が取れなかった。そのため、ワールドワイドにファンクションの全体最適を見て、センターとなって取り仕切るポジションとしてCxO制度を導入した。**
  - ビジネスのグローバル化に対応するため、ガバナンス・経営機構のグローバル化に段階的・継続的に取り組み中。
- ・ CxOは、グローバル本社機能における**各ファンクションの責任者として設置**。
  - **CxO体制は、CEOサクセッションも見据えて構築。**
  - 現在、9つのCxOファンクションを5名でカバー。CEOとCOOが分担して各CxOを管掌し、CxOの評価はCEOが実施する。
  - CxOは所属する拠点にこだわらずに最も相応しい人材を登用。

## <CxO（非取締役）・執行役員の選抜・育成>

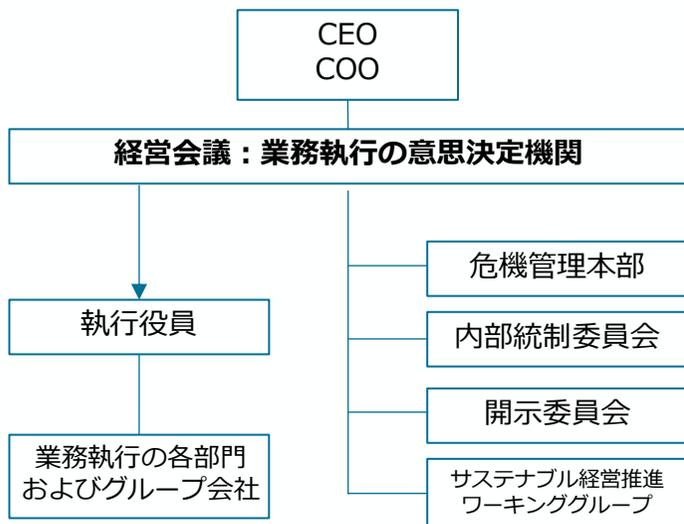
- ・ **CxOを含むキーポジションの執行役員のサクセッションは、人事部門が実施。**
  - **候補者の選抜、アセスメントの実施、育成計画の議論、候補者に対する研修実施**
- ・ 執行役員のポジションに10年以上前から外国人を登用。現在、外国籍の執行役員が過半数を占める。
  - 執行役員26名中、外国籍14名。
- ・ 現在、女性の執行役員は0名。
  - 業種全体に関わる傾向でもありながら、女性管理職比率の低さは課題となっている。
  - ジェンダー・ダイバーシティ向上のため、女性社内役員の育成も視野に入れている。

# 企業事例④③ CxO制度・経営会議 (2/2)

## <権限委譲・経営会議の体制>

業務執行機関が迅速かつ効率的な業務執行ができるように、必要な権限委譲（以下の内容）を行っている。

- **経営会議を重要な業務執行の決定機関とする。**
  - 経営会議は経営執行役員で構成
    - 執行役員（CEO、CxO、事業本部長、主要海外子会社CEOの26名で構成）の中から、グループ経営を牽引するにふさわしい役員を経営会議のメンバーとして経営執行役員に任命。
    - 経営執行役員は全10名（7名がCxO、3名は事業部門等リーダー：主要市場国の子会社CEO、主力事業/営業部門のサブリーダー）
  - 経営会議の議長は、CEOが務める。
  - 経営会議は月2回程度の開催頻度で、主にWeb会議形式で開催。
  - 権限委譲された業務のうち、一定以上の重要案件については、原則経営会議での審議を実施。
- **スピード感のある経営を実現するため、2021年のCxO体制導入に伴い、経営会議からCxOおよび各事業部・地域統括会社等の責任者に大幅に権限を委譲。**
  - 同時にプロセスやオペレーションの簡潔化、明確化を目的とし、組織および職務権限規程を改定



## 各々の主要アジェンダ/運営関連情報

- 特に重要な業務執行に関する事前申請・承認（経営・事業戦略、設備投資、重要な基準・規定の策定・改定等、グローバル職務権限規程に基づく付議事項）、その他経営執行役員に周知させるべき事項の報告・議論・相談、取締役会議案の事前決裁・報告/論点は経営執行役員が設定
- 大地震等の危機発生時の情報収集体制
- リスクの洗い出しと分析、対応方針と手順/社外取締役によるオブザーバー参加
- 適時開示、有報、等/メールベース
- 全社的なサステナビリティ課題/取締役会への報告

# 企業事例④④ グローバル経営リーダーの選抜・育成

幹部候補人材  
の選抜・育成

## 企業概要

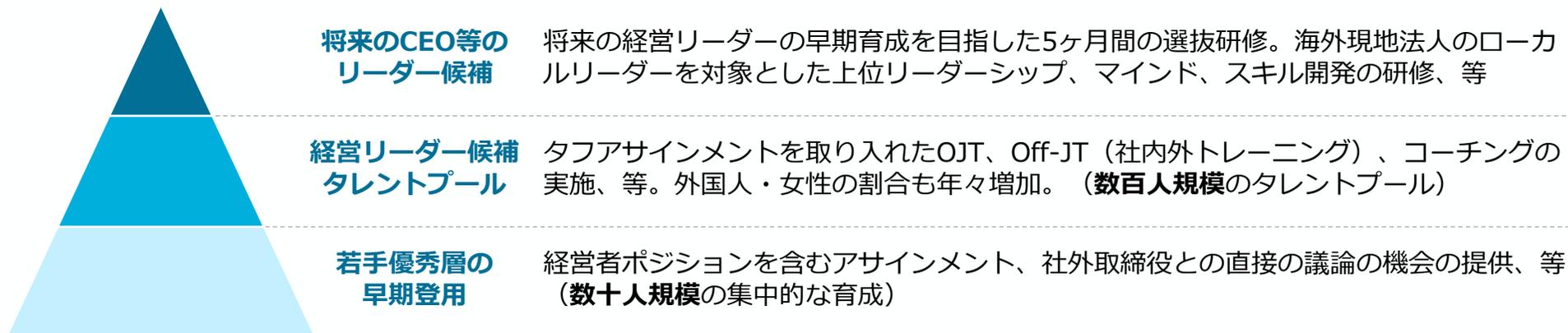
- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：電気機器
- ・ 時価総額：10兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

## <グローバル人材マネジメントにおける幹部候補人材の選抜・育成>

- ・ 人材マネジメント体制
  - 経営会議の中に人財戦略会議を設け、グループの成長に向けた人財確保・育成等のための戦略・施策を議論、決定
  - 必要に応じて取締役会に付議
- ・ グローバル人材戦略
  - 経営戦略（中計）に連動した人材戦略の全体像を描き、定性定量の施策・KPIと目指す成果を設定
- ・ グローバル経営リーダーの選抜・育成（下図）
  - 経営トップと指名委員会を中心とした経営リーダーの中長期的な育成の取り組み

## グローバル経営リーダーの中長期的な育成と選抜（構造とトレーニング内容）



# 企業事例④⑤ 幹部候補人材の選抜・育成

幹部候補人材  
の選抜・育成

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：小売業
- ・ 時価総額：5000億円規模

機関設計：監査役会設置会社

### <次世代経営者育成プログラム（公募制）の取り組み>

- ・ CGガイドラインにおいて、**次世代経営者育成に関する取締役会の役割**を以下のように定める
  - 取締役会は、**代表取締役社長等の後継者計画の一環**として、代表取締役社長等を含む経営幹部の発掘と育成を目的とした**次世代経営者育成プログラムの策定・運用に主体的に関与**する
  - 経営理念や経営戦略等を踏まえ、同プログラムの内容や、同プログラム参加者のその後の配置・登用による**育成を含め適切に監督**を行う
- ・ 次世代経営者育成プログラムは**公募制**であり、**社外取締役監修**のもと、以下の目的を持って推進
  - 10年後の当社の経営を担う**次世代リーダーを発掘・育成**する
  - 社長の後継者候補を含め、2017年度より10年かけて累計**200名程度の経営幹部候補グループを形成**する

### 次世代経営者育成プログラムの内容・フォローアップ・実績等

- ・ 内容：選出された社員が、経営幹部に必要な知識の習得、経営層や外部の経営者・有識者との対話など、社外取締役の監修を受けて設計した研修により、**経営の視点を1年かけて学ぶ**。プログラムを通じて、若手・女性役員候補者の発掘・育成も継続して推進
  - 2023年度のテーマ  
「当社のコアコンピタンス」の理解、「リーダーに必要な力」の体得、経営者視座の獲得
- ・ フォローアップ：カリキュラム終了後も、協業先への出向や戦略・企画部門への配置を通じ、次世代リーダーとしての**継続的な育成とモニタリングを実施**。過年度の参加者によるメンター制度の導入
- ・ 工夫：参加者は、米国GALLUP社が開発した**クリフトンストレンクス®を受検し、自身の特徴的な資質を自己認知**。事務局も個々人の特徴を把握し、**メンタリングの中で活用**。（※プログラム外でも、役員スキルマトリックス、新規事業プロジェクトにおけるチーム編成およびプロジェクトマネジメントにもクリフトンストレンクス®を活用）
- ・ 実績：2023年3月期までに累計100名が参加

# 企業事例④⑥ 人事委員会による選抜・育成 (1 / 2)

幹部候補人材  
の選抜・育成

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：その他製品
- ・ 時価総額：1兆円以上

機関設計：監査等委員会設置会社

## <幹部候補人材の選抜・育成>

- ・ 指名・報酬委員会が取締役および執行役員の評価・選抜、人事委員会がそれより下位の幹部を対象として選抜・育成を実施
  - 人事委員会の構成：副社長が座長、常務執行役員が委員、人事部が事務局
- ・ **幹部候補人材の育成にあたっては人事委員会と各部門長が連携し、CxO、執行役員、その他の幹部候補等のポジションごとに必要な育成プランを実施**
- ・ 人事委員会における取組み
  - 人事委員会は次世代の人材を広い範囲でカバー
  - 次世代の**経営幹部候補としてサクセッションプールを形成**。各候補の育成プランの作成、**プールの入れ替え・選抜**を実施
  - 育成の方法は、**OJT、オフJT、異動、アサインメント等を組み合わせ**て実施
- ・ 指名・報酬委員会における取組み
  - 人事委員会の人材プールの上位を対象として、評価・選抜等に関して助言
  - CxO（CFO、CAO(最高管理責任者)、CDO（最高デジタル責任者））は経営戦略に基づいて設置。同委員会に諮問の上で取締役会決議

# 企業事例④⑥ 人事委員会による選抜・育成 (2/2)

幹部候補人材  
の選抜・育成

## 次世代リーダー育成プログラム（人事委員会による幹部育成）

- 対象：人事委員会が選抜した部長、マネージャー、中堅社員
- 各プログラム
  - **アシックスアカデミー**  
グローバルでビジネスをリードできる人財を、戦略的かつ早期に育成することを目的として立ち上げ。次世代リーダーとして選抜された社員を対象に、経営知識や戦略思考を学ぶプログラムを実施。また、習得した知識を業務の中で活用できるようにキャリア面談を通してキャリアパスの実現につなげる。
  - **3～6カ月の長期出張プログラム**  
長期出張プログラムでは、語学、異文化体験、社会課題の理解、海外事業所メンバーとの交流等の“自分の目で見える経験”を通じて、視野の拡大とリーダーとしての成長を促す機会を提供
  - **経営基礎研修（若手社員対象）**  
学習意欲や成長意欲を向上し、経営戦略・アカウンティングの基礎知識を学ぶ

# 企業事例④⑦ 育成プログラムと監督側の関与 (1 / 2)

幹部候補人材  
の選抜・育成

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場
- ・ 業 種：非鉄金属
- ・ 時価総額：5000億円未満

機関設計：監査等委員会設置会社

## <現在の取り組み>

- ・ 社長および役員に求められる人物像を定め、計画的な育成に向けて3つのプログラムから成る「次世代経営者サクセッションプラン」を策定・実施
- ・ COO選任プロセスにおいては、社長の後継として意識し、将来の経営トップとしてのビジョンなどについて、指名・報酬委員会委員に対しプレゼンテーションを2回程実施。その後、同委員会での選定プロセスを経て、取締役会で選任決議
  - 指名・報酬委員である社外取締役は、経営会議（オブザーバー参加、発言権有り）や役員合宿等にも参加しているため、執行役員以上の人となりは理解しており、基礎情報は備えた上での選任

## 教育・選抜に関する制度

	入社前	入社1年目	入社3年目	中堅社員	主任級	課長級	部長・役員級
選抜教育				大学院・社会人ドクター	SWCC DIRECTOR'S セミナー	次々世代経営者育成研修 次世代経営者育成研修	異業種交流研修
階層別教育	内定者研修 ・ビジネスマナー ・通信教育 ・マインドセット	新入社員 フォロー研修 (年4回)  新入社員研修	入社3年目研修	主任級への昇格 アセスメント研修	管理職への昇格 アセスメント研修	ライン課長研修  ミドルマネージャー 研修	新任役員研修
教育 リベラル アーツ		ビジネスキャリア検定教材学習		専門知識学習講座（電気工学・生産技術・有機材料・金属材料）		営業職向け外部公開研修	
		e-learning（コンプライアンス・ダイバーシティ・ハラスメント防止研修・メンタルヘルス・ヒューマン・テクニカルなど全般）					

次世代経営者サクセッションプランの対象である3つのプログラム  
(詳細は次頁)

# 企業事例④⑦ 育成プログラムと監督側の関与 (2/2)

幹部候補人材  
の選抜・育成

## 3つのプログラムの内容

### SWCC Director's Seminar

- 対象：若年層（28～32歳前後の主任クラス向け）
- 目的：将来の経営層としてのポテンシャルがある人材に対して、経営に必要な視点を提供する
- 方法：社外取締役4人を講師とし講義、グループディスカッション。半年間毎月実施。当該セミナーの成果物として、グループごとに経営者への提言を求める。当該提言を起案、策定するにあたり、社外取締役からアドバイスをを行う
- テーマ（例）：新規事業。事業戦略の部門の担当者がフレームワーク等のインプットを提供し、研修参加者が自らテーマを設定し、事業化のアイデアを練る。プレゼンテーションには役員も参加してコメントする

- 監督側の関与：2015年に社外取締役を登用した頃から行っている取り組みであり、**若手の啓発、人材開発のため、プログラムコンテンツの面から社外取締役が支援。**

### 次々世代経営者育成研修

- 対象：次々世代（33～45歳前後の課長職手前クラス向け）
- 目的：経営に必要な基礎知識を提供し、訓練
- 方法：外部の講師が行い、社外取締役は関与しない
- テーマ（例）：経営戦略のフレームワーク、DX、財務、会計、ファイナンス（BS/PL）、等

- 監督側の関与：**指名・報酬委員会に対し、各年度のプログラム内容や参加者を報告**

### 次世代経営者育成研修

- 対象：次世代経営者候補（課長部長、40～50代向け）
- 目的：本研修の対象者から執行役員やフェローを選定
- 方法：外部講師を招聘し、実際の当社事業を題材に、中計や10年後を見据えた戦略を練る等のグループワークを行う。候補人材と社外取締役との座談会等も実施
- テーマ（例）：次期中期経営計画における事業ポートフォリオの立案。2024年には過年度の本研修の参加者を集めて、フォローアップ研修を実施した。テーマは、各セグメントのシナリオプランニングを実施し、外部環境変化に合わせた戦略オプションを策定

- 監督側の関与：**社外取締役によるオブザーバー参加。指名・報酬委員会委員の立場においても、指名候補者を選定する視点で本研修の実施概況を把握**

# 企業事例④⑧ 取締役会・委員会の人材開発への関与

幹部候補人材  
の選抜・育成

## 企業概要

- ・ 上場区分：ニューヨーク（S&P500）
- ・ 業 種：小売
- ・ 時価総額：50兆円以上

海外：米国

## <取締役会・委員会の人材開発への関与>

- ・ Walmartは、**取締役会**にてウォルマートの**人財戦略を監督**するほか、**報酬・経営企画委員会**にて**人材開発、教育、研修などの事項を検討**している

## 人的資本に関するモニタリング

### 取締役会

- ・ Walmartのオムニチャネル化を支援するための**従業員の賃金**、トレーニング、教育への継続的な投資に関する戦略の議論の実施
- ・ ウォルマートの人財戦略（インクルージョン、ウェルビーイング等）の監督
- ・ 人材開発、**報酬**、**福利厚生**、採用と維持、研修と教育、企業文化、会社のあらゆるレベルにおける多様性、公平性、インクルージョンに関する経営陣との対話

### 報酬・経営企画委員会

- ・ 人材開発、教育、研修、**報酬**、**福利厚生**に関する事項の検討
- ・ 執行役およびシニアリーダーの経営能力開発、後継者育成、定着化の監督
- ・ 帰属性、文化、多様性、公平性、包括性に関するイニシアティブの監督

### 指名・コーポレートガバナンス委員会

- ・ 多様な経歴、経験、考え方、視点を持つ取締役で構成される取締役会が、取締役会室での対話と意思決定を改善し、取締役会全体の有効性に貢献する観点から、すべての取締役候補者プールに女性および民族的に多様な候補者を含めるとの方針を踏まえた取締役候補者の選任
- ・ 人的資本や人権含むESG課題に関する目標と戦略の監督

出典：“Walmart Notice of 2024 Annual Shareholders’ Meeting”よりHRGL作成

# 企業事例④⑨ 独立の取締役会室の設置

事務局体制・  
仕組み

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：電気機器
- ・ 時価総額：10兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

### <取締役会事務局の高度化目標>

- **取締役会室は執行役の指揮命令に服さず**、取締役会と各委員会を補助する**独立した立場として組織**されている。
- 取締役会が適正に機能発揮しているか等モニタリングした上で**取締役会へ提案を行えるような高度な事務局体制を目指す**。

### <事務局の人員体制>

- 取締役会事務局：取締役会室において、**法務系、財務系、人事系、さまざまなコーポレート領域出身者を集めてチームを編成**し、それぞれの専門、強みを発揮しながら運営
- 委員会事務局
  - 指名委員会事務局：**人財部門メンバーと取締役会室のメンバーが協働して運営**
  - 報酬委員会事務局：**人財部門メンバーと取締役会室のメンバーが協働して運営**
  - 監査委員会事務局：**取締役会室のメンバーが協働して運営**

### <取締役会事務局による取締役会支援>

- 取締役会資料を整理（付議元にてエグゼクティブサマリーを作成）し、原則として3~4営業日前までに電子データ配信
- 日英両言語による資料作成、議場には通訳手配
- **執行役サイドからの申し入れまたは取締役からの依頼に基づき**、取締役会アジェンダの事前ブリーフィングを行う
- **取締役会付議事項は必ず経営会議での審議を経ることとしている**。取締役会事務局は、経営会議事務局（法務部門が事務局を務めている）と密に連携し、対応を行う

# 企業事例⑤⑩ 取締役会事務局の機能・役割・スキル（1/2）

事務局体制・  
仕組み

## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：食料品
- ・ 時価総額：3兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

### <取締役会事務局体制、組成背景>

- ・ 取締役会が、**3つの役割・機能**（「大きな方向性を示す」「執行のリスクテイクを支える」「執行を適切に監督する」）を十分に発揮することをサポートするために、取締役会事務局には、**経営や業務執行に明るい経営企画部の人材と、ガバナンスや法務の専門性を持つ法務・コンプライアンス部の人材**をどちらも配置する体制としている。
- ・ 取締役会の3つの役割・機能を適切に果たせるよう、**それぞれの専門性に基づき密に連携**しながらサポートしている。

### <指名委員会・報酬委員会事務局体制>

- ・ 指名委員会：執行役、**人事部、法務・コンプライアンス部**（取締役会事務局兼任）
- ・ 報酬委員会：指名委員会メンバー＋人事部等の報酬支払いや規程・内規等の実務知識を有するメンバー

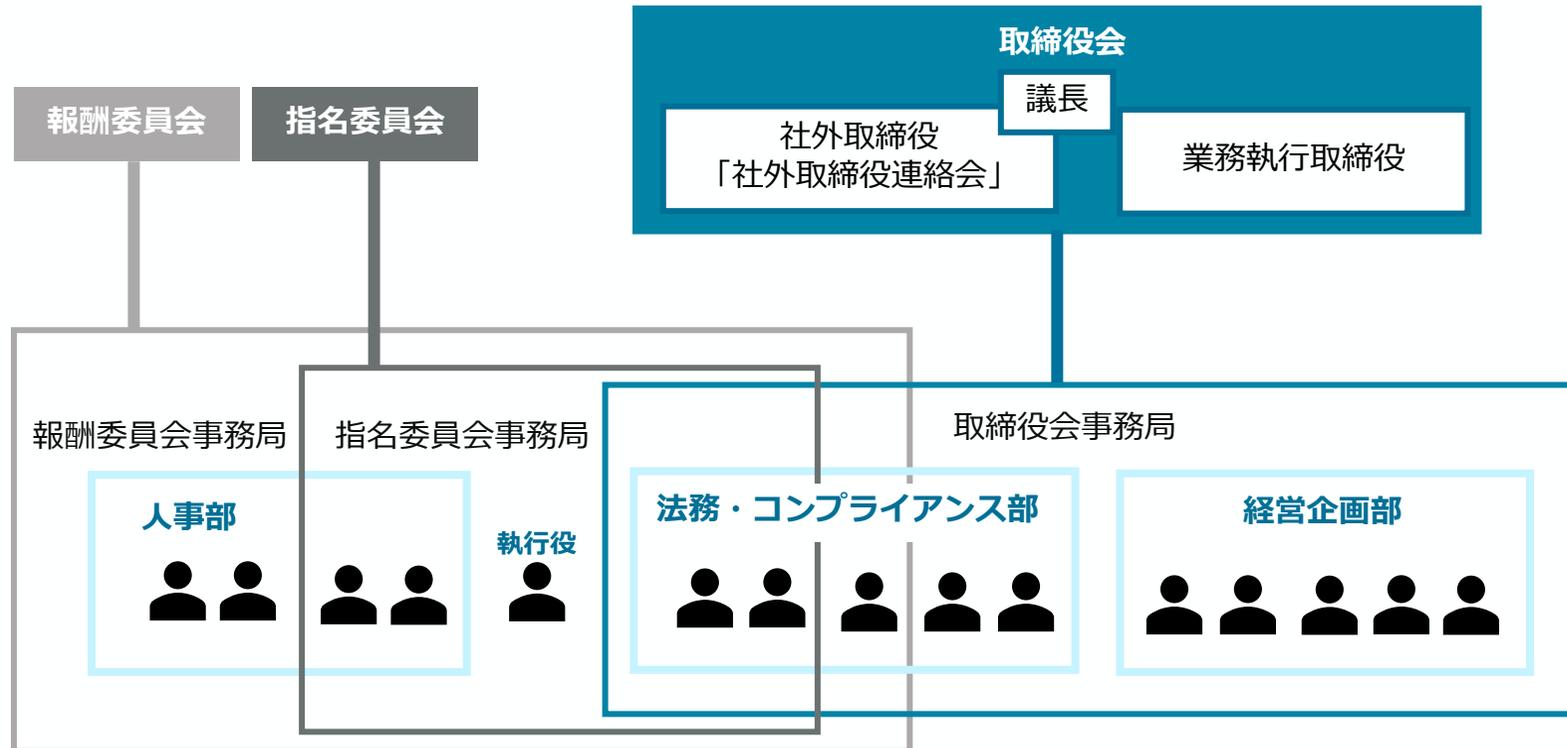
### <取締役会事務局による社外取締役へのサポート>

- ・ 取締役会アジェンダ**事前ブリーフィング**（議案の内容は起案部門の執行役・組織長等が行う）。事前ブリーフィングは社外取締役向け、業務執行取締役向けに別の会議を開催している。
- ・ **取締役会議長との毎回の取締役会進行にかかる事前協議。**
- ・ **社外取締役連絡会への同席**（経営企画部メンバーのみ、取締役会で審議すべき論点の認識合わせ・明確化や、執行側の情報提供を行う）

# 企業事例⑤⑩ 取締役会事務局の機能・役割・スキル (2/2)

事務局体制・  
仕組み

## <事務局体制>



# 企業事例⑤1 取締役会・経営会議のハブ機能としての事務局

事務局体制・  
仕組み

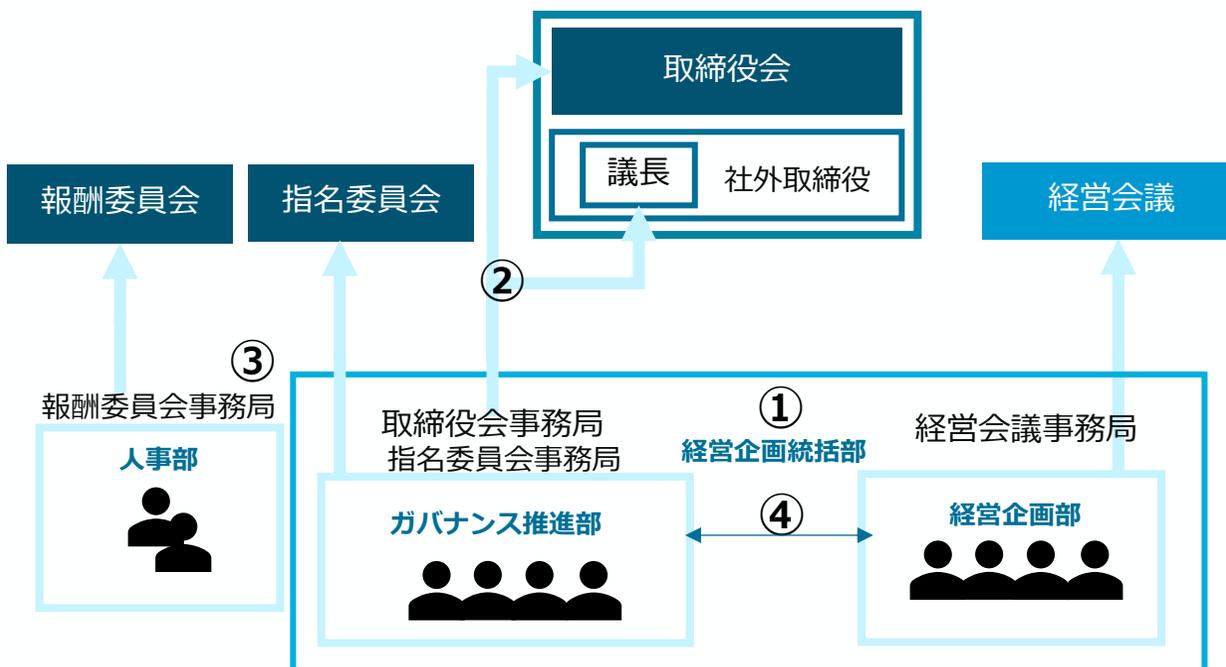
## 企業概要

- ・ 上場区分：東証プライム市場（TOPIX500）
- ・ 業 種：機械
- ・ 時価総額：1兆円以上

機関設計：指名委員会等設置会社

### <取締役会事務局に期待する機能>

- ・ 2015年、指名委員会等設置会社に移行した際、**監督と執行の分離の実現を目指す**一方で、監督と執行の間で本来必要な情報連携がおろそかになるおそれについても同時に危惧していた。
- ・ **必要十分な情報連携を行った上での監督と執行の分離を実現するため、取締役会事務局にハブ機能を持たせることとした。**



- ① 執行と監督の分離を実現するためのハブ機能組織として、「経営企画統括部」を設置。  
ハブ組織「経営企画統括部」の下位組織である「ガバナンス推進部」が取締役会事務局を、「経営企画部」が経営会議事務局をそれぞれ分担している。
- ② 議長と事務局で取締役会アジェンダを可視化、実効的な取締役会議論のため、総審議時間等についてもまとめている。
- ③ 当初指名委員会事務局を人事部が担っていたが、指名委員会のサポートは一般的な人事業務よりガバナンス関連業務に密接であるため、ガバナンス推進部が取締役会事務局と指名委員会事務局を一元的に統括する形となった。  
報酬委員会事務局は人事部が担当する。
- ④ 取締役会付議事項が事前に経営会議で議論を尽くされるよう、アジェンダ設定について両事務局は密に情報連携する。