

「稼ぐ力」を強化する取締役会 5 原則

～「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より～

「稼ぐ力」の強化、すなわち「中長期的かつ持続的な収益性・資本効率の向上」に向けた企業経営を行う上で、価値創造ストーリー（※）を構築し、それに基づき、事業ポートフォリオの組替えや成長投資（設備投資、研究開発投資、人材投資、知財・無形資産投資等）を実行していくことが不可欠である。

（※）長期的に目指す姿の実現に向けて、どのようなビジネスモデルを通じて、どのような社会課題を解決し、どのように長期的な企業価値向上に結びつけていくかについての一連のストーリー。

そのためには、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構築と、株主・投資家との対話の活用が重要である。

このような企業経営を行う上で、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」を踏まえて行動するとともに、CEO ら経営陣においても、しかるべき行動をとることが望ましい。

また、取締役会は、継続的に本原則を踏まえた行動がとられるよう、実効性評価を通じた評価・検証も行いながら、「稼ぐ力」の強化に資する取締役会を構築していく必要がある。

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を踏まえて行動することが求められる。

原則 1（価値創造ストーリーの構築）

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。

- 経営陣が策定した価値創造ストーリーの案について、以下の事項も含めて議論し、その結果を経営陣に還元するとともに、必要に応じて、経営陣に更なる検討を促す。
 - － 自社の強み（潜在的な強みを含む）とリンクした内容となっているか
 - － 社会課題やステークホルダーについて考慮されているか
 - － 長期的な経営環境変化の適切な分析の下、複数のシナリオが考慮されているか
 - － 中長期的な資本効率や成長性が考慮されているか
- 経営環境変化等に応じて、株主・投資家との対話も活用しつつ、随時、経営陣と協働して価値創造ストーリーを磨き上げる。

《経営陣がとるべき行動》

- ✓ グループの強みを生かした全体最適の視点を重視し、価値創造ストーリーを策定
- ✓ P/L 視点だけでなく、B/S 視点や C/F 視点でも議論

原則 2（経営陣による適切なリスクテイクの後押し）

経営陣が、価値創造ストーリーの実現に向け、事業ポートフォリオの組替えや成長投資等、適切なリスクテイクを行うよう、後押しする。

- 価値創造ストーリーの実現に向けた経営陣の具体的な行動が十分ではない場合には、不作為の理由も確認しつつ、経営陣に行動を促す。
- 事業ポートフォリオの組替えや成長投資等にあたり、必要十分な検討がなされているかや、その後の進捗状況・成果の確認等を行い、過度なリスクテイクは抑止する。

《経営陣がとるべき行動》

- ✓ 価値創造ストーリーの実現に向けて、資本効率と事業の成長性を考慮しつつ、事業ポートフォリオの組替えや成長投資を実行

原則 3（経営陣による中長期目線の経営の後押し）

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、中長期目線で、成長志向の経営を行うよう、後押しする。

- 資本市場からの評価も踏まえつつ、経営陣が、短期的な成果にとらわれ、中長期的な成長を犠牲にした対応を行っていないかを確認し、そのような状態となっている場合には、経営陣に改善を促す。

《経営陣がとるべき行動》

- ✓ 短期的な成果をあげることを過度に意識せず、価値創造ストーリーを基に、中長期目線で業務を執行
- ✓ 中長期的な成長による株主利益も考慮した株主還元を検討

原則 4（経営陣における適切な意思決定過程・体制の確保）

マイクロマネジメントとならないよう留意しつつ、経営陣の意思決定過程・体制が、迅速・果断な意思決定に資するものとなるよう促す。

- 経営陣の意思決定過程や体制を確認し、それらが価値創造ストーリーを構築し、実現する上で十分ではない場合には、経営陣に体制や仕組みの整備を促す。
- 経営陣の創意を阻害し、責任の所在が曖昧になるマイクロマネジメントの弊を避け、取締役会に期待される役割を意識して行動する。

《経営陣がとるべき行動》

- ✓ 価値創造ストーリーの構築・実現のための強靱な経営チームを組成
- ✓ 経営環境の変化も踏まえつつ、社内論理に陥ることなく、多角的な視点で議論し、意思決定できる仕組みを構築

原則 5（指名・報酬の実効性の確保）

最適な CEO の選定と報酬政策の策定を行うとともに、毎年、原則 1～4 の内容も踏まえた CEO の評価を行い、再任・不再任を判断する。

- 経営陣と役割分担を行い、経営トップとして最適な CEO を選定するための後継者計画や価値創造ストーリーの実現に向けた報酬政策を策定する。
- 毎年、CEO の評価を通じて、CEO が期待通りのパフォーマンスを発揮しているかについて、中長期的な取組の実施状況等も含めて検証する。
- 自社の目指す姿や経営環境、CEO の評価結果等も踏まえ、CEO を誰に任せるのが最適であるかを十分に検討する。

《経営陣がとるべき行動》

- ✓ 自社の経営トップとして適切な CEO 候補者を選定し、育成する仕組みを構築
- ✓ 価値創造ストーリーの実現に向けた業務執行を行うとともに、取締役会に進捗等を適切に報告
- ✓ 取締役会からの評価結果を踏まえて、翌年度以降の業務を執行

以 上