

# 「稼ぐ力」のCGガイダンスの概要

主な対象：TOPIX500を構成する企業

目的：企業が、CGコードにおける原則を形式的にコンプライするのではなく、「稼ぐ力」の強化（※）に向けたCGの取組を行うことを支援する

（※）単なる現時点の収益性・資本効率の向上ではなく、中長期的かつ持続的な収益性・資本効率の向上

（注）各企業において「稼ぐ力」を強化するためのCGの取組等の一例を示すものであり、記載されている取組を一律に要請するものではない。

## ■ CGの考え方の整理

### 「稼ぐ力」の強化に向けた企業経営

- ✓ 自社の競争優位性を伴った価値創造ストーリー（※）を構築し、実行することが重要

（※）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。

〈具体的な行動〉

- ① 事業ポートフォリオの組替え・成長投資の実行
- ② CEOら経営陣による価値創造ストーリーの構築と実行を支える実効的なCGの構築
- ③ 価値創造ストーリーの構築と信頼関係の構築、将来期待の醸成に向けた株主・投資家との対話

（主要メッセージとして抜粋）

### 「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則

- ✓ 取締役会・CEOら経営陣が常日頃から意識して行動
- 原則1：価値創造ストーリーの構築  
原則2：経営陣による適切なリスクテイクの後押し  
原則3：経営陣による中長期目線の経営の後押し  
原則4：経営陣における適切な意思決定過程・体制の確保  
原則5：指名・報酬の実効性の確保

## ■ 自社におけるCGの取組の検討

### 自社におけるCGの在り方の検討

- ✓ 議論する際に重要と考えられる検討ポイント／取組例を提示
  - CGの位置付け/役割分担等の明確化
  - 全取締役とCEOら経営陣の共通理解
  - 最適な機関設計の選択

### 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの捉え方

- ✓ 透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための基盤
- ✓ 意思決定過程の合理性・透明性を確保しつつ、経営者に裁量と責任を与えるもの

### CGの取組の全体像

- ✓ 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組
  - ① CEOら経営陣による業務執行を様々な側面から支える取締役会の構築
  - ② 価値創造ストーリーを立案・実現できる強靱な経営チームの組成
  - ③ CGの実効性・持続性を担保する評価・検証の仕組みの構築
- ✓ 価値創造ストーリーとCGの関連性
  - 価値創造ストーリーの構築、その実現に向けた業務執行、評価・検証という全体メカニズムが実効的に機能するCGを構築することが重要
- ✓ 企業が「稼ぐ」ためのアクション
  - 株主・投資家の声を適切に反映：価値創造ストーリーの磨き上げ・信頼関係の構築・将来期待の醸成
  - 将来的なビジネスモデルの在り方や、その下での事業ポートフォリオの在り方を踏まえ、貴重な経営資源をコア事業の強化や将来の成長事業への投資に集中
- ✓ 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組の進め方
  - 自社におけるCGの在り方について十分議論し、取締役会等と経営陣が、各々の役割を果たし、バランス良く機能発揮できるよう、一貫した考え方の下で、実効的な体制・仕組みを検討することが重要

### CGの各体制・仕組みの検討

- ✓ 「稼ぐ力」の強化の観点から特に重要と考えられる体制・仕組みを抽出し、議論する際に重要と考えられる検討ポイント／取組例を提示
  - 取締役会（アジェンダ・議論活性化/権限委譲、実効性評価（取締役個人評価含む）等）
  - 指名委員会（CEOの後継者計画、CEOの再任・不再任（CEO評価含む）等）
  - 報酬委員会（報酬委員会の体制、報酬政策）
  - CEOら経営陣（執行役員等体制（CxO等）、経営会議等の在り方、幹部候補人材の選抜・育成）
  - 事務局（事務局体制・仕組み）