

株式会社東京証券取引所 委託調査

上場企業のコーポレートガバナンスの
取組と効果に関する調査（2021年）

調査結果報告書

HR Governance Leaders
Earth Driven COMPANY

2021年11月

HRガバナンス・リーダーズ株式会社

はじめに

- 本報告書は、HRガバナンス・リーダーズ株式会社が、株式会社東京証券取引所から委託を受け実施した「上場企業のコーポレートガバナンスの取組と効果に関する調査（2021年）」に基づき作成されたものである。
- 本報告書は信頼できると思われる各種データに基づいて作成されているが、HRガバナンス・リーダーズ株式会社はその正確性、完全性を保証するものではない。また、本報告書に関連して生じた一切の損害については、同社は責任を負わない。
- 本報告書はHRガバナンス・リーダーズ株式会社の著作物であり、著作権法により保護されている。同社の事前の承諾なく、本報告書の全部もしくは一部を引用または複製、転送等により使用することを禁じる。

監修者メッセージ

監修者：学習院大学大学院法務研究科教授 神田秀樹

監修者略歴

東京大学法学部卒業。学習院大学法学部助教授、東京大学法学部助教授を経て、1993年から東京大学大学院法学政治学研究科教授。2016年に東京大学を退職し、同年から学習院大学大学院法務研究科教授、東京大学名誉教授。著書として、『会社法（第23版）』（弘文堂、2021年）、『会社法入門（新版）』（岩波新書、2015年）、『The Anatomy of Corporate Law（3rd ed.）』（共著）（Oxford University Press, 2017）など。現在、金融審議会会長、スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議座長、HRガバナンス・リーダーズ株式会社アドバイザーなどを務めている。

監修者コメント

この度、東京証券取引所とHRガバナンス・リーダーズは、我が国企業の取締役会改革を中心とする実態調査を実施しました。本調査は、コーポレートガバナンス改革の成果・効果に焦点を当て、その実態を把握するとともに、取締役会の実効性向上等に資する充実した取組事例を共有することで、各社が自社にふさわしい最適なガバナンスを構築する検討の一助としていただくことを目的としています。

アンケート調査では、全体として、取締役会等での議論の活性化、独立社外取締役や委員会による監督強化の成果・効果がみられる一方、成果・効果に結びついていない領域も残されており、日本企業のコーポレートガバナンス改革における課題が浮き彫りとなっています。また、インタビュー調査では、コーポレートガバナンスの実効性向上における成功要因や各社共通の要素が確認できています。ステークホルダーと向き合いつつ、自社にとって必要な活動を検証・整理し地道に取り組む努力が成果・効果に結びついています。

本調査結果は、各社のコーポレートガバナンス改革の取組を後押しするものであるとともに、わが国の成長戦略を推し進める上でも重要な意味を持つと考えています。そのため、今回このような形で公開させていただくことといたしました。本調査のアンケートやインタビューにご回答いただいた企業の皆様に、改めて御礼申し上げます。

本調査結果が、自社のガバナンス改革を更に前進させようとする企業だけでなく、これから着手しようと考えている企業にとっても参考になれば幸いです。

学習院大学大学院法務研究科教授 神田秀樹

目次

	Page
1. 調査の概要	4
2. 調査の結果（サマリー）	8
3. アンケートの結果	10
4. インタビューの結果	66

1. 調査の概要

(1) 目的

- 我が国のコーポレートガバナンス改革は、上場企業による理解と尽力により、取締役会の独立性や任意の指名委員会・報酬委員会の活用などの面で大きく進展してきた。
- こうした取組が、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の果実を真にもたらすには、上場会社において、自社を取り巻く環境、企業文化・企業風土、事業や組織の規模、経営方針や戦略等の個別の事情を踏まえつつ、継続的にその実効性を高めることが必要かつ不可欠であると考えられる。
- 東京証券取引所としては、上場会社の取締役会の実効性向上等に関する運用上の工夫その他の充実した取組を広く把握し、他の上場会社にもご参考として提供するなどして、今後のサポートに努めてゆきたいと考えている。
- 上記趣旨に鑑み、幅広い企業を対象としたアンケートおよびインタビューを通じて、各社が最適なガバナンスを構築するにあたり、取締役会改革の取組や効果、成功要因を把握・共有することで、各社の取組を後押しする。

(2) 調査実施者・監修者

調査実施者	株式会社東京証券取引所
調査受託者	HRガバナンス・リーダーズ株式会社
監修者	学習院大学大学院法務研究科教授・東京大学名誉教授 神田秀樹

(3) 調査対象

	概要	趣旨・内容
対象企業	上場企業（東証一部・二部）	<ul style="list-style-type: none">● 上記目的に鑑み、伝統的・大規模企業に限定せず、幅広く調査を実施● インタビュー対象は定性・定量の両面で選定
回答者	上場企業の取締役会事務局	<ul style="list-style-type: none">● 取締役会事務局,コーポレートガバナンス担当役員（各社の具体的な施策を調査するため）
手法	アンケート&インタビュー方式	<ul style="list-style-type: none">● 40問程度のアンケート+20社程度のインタビュー● インタビューにより具体的なプラクティス事例を収集

(4) アンケート内容

コーポレートガバナンス改革の「取組」、その結果としての「効果」、「成功要因」を調査

	項目	質問
1. 取締役会の 実効性向上の取 組	前提となる考え方	• 取締役会の役割に対する考え方
	取締役会のスキル・多様性の確保	• 取締役会全体のスキル・多様性確保の取組・効果
	社外取締役の選任・機能発揮	• 独立社外取締役の質・量の向上に関する取組・効果
	取締役会の運用の改善・充実	• 取締役会の運用の改善・充実に関する取組・効果
	取締役会の実効性評価	• 取締役会の実効性評価に関する取組・効果
	コロナ後の取締役会の役割	• コロナ後の企業変革における取締役会の役割に関する考え方と課題
2. 指名・報酬委 員会等による監 督機能	指名・報酬委員会の機能	• 指名・報酬委員会の機能向上に関する取組・効果
	委員会事務局の運営	• 指名・報酬等委員会の事務局に関する取組・効果
3. CEO選解任・ 後継者計画	選任	• 「十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任」するための取組・効果
	不再任・解任	• 「CEOを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続」に関する取組・効果
	CEO等の後継者計画の策定・運用	• 後継者計画の内容に関する取組・効果 • 取締役会による「後継者計画の策定・運用への主体的」な関与に関する取組・効果 • 「後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていく」取組・効果
4. 資本コスト経 営の実践	資本コストを意識した経営	• 資本コストを意識し、株主等へのコミットメントとしての中期経営計画の実現に関する取組・効果
	事業ポートフォリオの見直し	• 事業ポートフォリオの見直し・管理高度化に関する取組・効果
	人材戦略・ポートフォリオの検討	• 事業ポートフォリオの見直し等に合わせた人材戦略・ポートフォリオの検討に関する取組・効果
5. グループガバ ナンス	グループ会社間のシナジー向上	• グループ会社間のシナジーの向上に資するための取組・効果
6. サステナビリティ	長期的な持続可能性向上	• サステナビリティ課題への対応状況の監督に関する取組・効果

(5) インタビュー内容

他の上場会社の参考となるようなプラクティス事例を調査

1. 前提となる「コーポレートガバナンス」に対する考え方

- 貴社におけるコーポレートガバナンスの捉え方・志向 など

2. これまでの取組で実現できた成果・効果

- 取組の背景・経緯、狙い
- 成果・効果の実現のために注力／工夫したこと（貴社特有の要因） など

3. これまでの取組で実現できていない成果・効果

- 成果・効果を期待していた領域、当初の想定シナリオ
- 成果・効果が実現できていない理由（貴社における障害・制約） など

4. コーポレートガバナンスの実効性向上における重要な要素（貴社における特徴・要件）

- 組織・機関設計における特徴
- 人財・企業文化における特徴
- 経営陣における特徴（トップの姿勢・リーダーシップ等）
- エンゲージメントにおける特徴（ステークホルダーの意見の考慮等） など

2. 調査の結果（サマリー）

(1) アンケートの結果サマリー

- 全体として、取締役会等での「議論の活性化」、独立社外取締役や委員会による「監督強化」の成果・効果がみられる。
- 一方、中期経営計画等の戦略、リスクテイク/マネジメントなどに関する「審議の質の向上」の成果・効果の割合は高くない。
- 「株主等のステークホルダーへの説明可能性の向上」については、ほとんどのテーマで成果・効果を実感している割合が低い。
- 次期CEOなど経営陣幹部の「育成促進」や「リスクテイクの促進」についても、成果・効果を実感している割合は低い。

(2) インタビューの結果サマリー

- 機関設計・事業特性に応じて、各社が中長期的な企業価値の向上に向けた意思決定メカニズムの構築を工夫している。ステークホルダーの期待が複雑化・高度化するなかで、各社ステークホルダーとの対話を通じて、ガバナンス改革を推進している。
- 取締役会の実効性向上における要素として、「取締役会実効性評価の活用・PDCA」、「社外取締役の活用、そのための情報共有の工夫」、「社内取締役、経営陣の理解・支援」、「トップの危機意識、リーダーシップ」といった共通点が見られる。
- 高い水準での取り組みを行う企業では、「取締役会での戦略的な議論の質の向上」、「ステークホルダーへの説明可能性向上」といった特徴的な成果・効果が実現されている。
- ステークホルダーと向き合いつつ、コーポレートガバナンス・コードの一つひとつを自社に当てはめて何が必要なのかを検証・整理し、それを活動に落とし込むというプロセスを地道に努力することが、成果・効果に結びついている。

3. アンケートの結果

アンケート概況

アンケート実施期間	・2021年2月26日～4月9日	
対象企業	・東京証券取引所第一部上場企業および第二部上場企業	
回答企業数	・ 1,028社	
回答企業の属性	市場区分	・市場第一部 : 892社 ・市場第二部等 : 136社
	規模	・TOPIX100大型 (Core30 + Large70) : 53社 ・TOPIX Mid400 中型 : 184社 ・TOPIX Small 小型 : 655社 ・市場第二部等 : 136社
	業種	・東証業種区分 (TOPIX-17シリーズ) で社数の多い5業種は以下の通り 情報通信・サービスその他 : 198社 商社・卸売 : 105社 素材・化学 : 99社 建設・資材 : 98社 電気・精密 : 94社
	機関設計	・監査役会設置会社 : 670社 ・指名委員会等設置会社 : 36社 ・監査等委員会設置会社 : 322社

参考資料：東証上場銘柄一覧（2021年3月末）を基に、HRガバナンス・リーダーズが回答企業を整理

アンケート集計の概要と考え方

アンケート項目ごとの取組と成果・効果に関し、回答全体の集計に加え、以下の視点から追加分析

- 経営と監督を制度上分離した指名委員会等設置会社とそれ以外では、取締役会や指名・報酬委員会など、組織構造の役割や機能に相違があると考えられるため、テーマ1.～3.では「機関設計別」の分析を追加
- 各アンケート項目で企業規模による傾向をみるため、すべてのテーマにおいて「規模別」の分析を追加
- 特に業種による特徴があると考えられるテーマ4.～6.では「業種別」の分析を追加

加えて、テーマ横断的に見た取組による「成果・効果」の集計結果を分析

テーマ	アンケート項目	追加分析		
1. 取締役会の実効性向上の取組	前提となる考え方	機関設計別	規模別	業種別
	取締役会のスキル・多様性の確保	機関設計別	規模別	業種別
	社外取締役の選任・機能発揮	機関設計別	規模別	業種別
	取締役会の運用の改善・充実	機関設計別	規模別	業種別
	取締役会の実効性評価	機関設計別	規模別	業種別
コロナ後の取締役会の役割				
2. 指名・報酬委員会等による監督機能	指名・報酬委員会の機能	機関設計別	規模別	業種別
	委員会事務局の運営	機関設計別	規模別	業種別
3. CEO選解任・後継者計画	選任	機関設計別	規模別	業種別
	不再任・解任	機関設計別	規模別	業種別
	CEO等の後継者計画の策定・運用	機関設計別	規模別	業種別
4. 資本コスト経営の実践	資本コストを意識した経営	機関設計別	規模別	業種別
	事業ポートフォリオの見直し	機関設計別	規模別	業種別
	人材戦略・ポートフォリオの検討	機関設計別	規模別	業種別
5. グループガバナンス	グループ会社間のシナジー向上	機関設計別	規模別	業種別
6. サステナビリティ	長期的な持続可能性向上	機関設計別	規模別	業種別
全体（テーマ横断）	取組による「成果・効果」	「成果・効果」分析		

1

取締役会の実効性向上の取組について

- 成果として「議論の活性化」や「監督強化」を挙げる企業が多い一方、中期経営計画等の戦略やマテリアリティ、リスクテイク/マネジメントなどに関する「審議の質の向上」にまで結び付けられている企業は少ない。
- 「審議の質の向上」を実現している企業の多くは、「取締役会全体のスキル・多様性の確保に必要な要件の明確化」や「独立社外取締役の期待役割やそのために必要な人材要件の明確化」、実効性評価における「評価結果等について取締役会で審議し、取締役会の運営等の改善に活用」に取り組んでいる。
- 成功要因として、「独立社外取締役による貢献」や「実効性評価の有効活用」を挙げる企業が多い。

P14-28

2

指名委員会・報酬委員会等による監督機能について

- 成果として「監督機能の強化」を挙げる企業が多い一方、「経営陣幹部や幹部候補の育成促進」や「経営陣幹部のリスクテイクの促進」にまで結び付けられている企業は少ない。
- 経営幹部候補の「育成促進」や「リスクテイクの促進」の成果を実現している企業の大半は、「独立社外取締役の関与を高めている」ことに加え、「委員である独立社外取締役に対し、選任対象となる候補者に関する情報提供を充実」させることや「経営陣幹部の選任や幹部社員の育成に関する検討・審議」しており、こうした取組を通じて委員会の機能向上を図っている。

P29-36

3

CEOの選任、不再任・解任、後継者計画について

- 成果として指名委員会や独立社外取締役による「監督強化」や「CEO等の育成促進」を挙げる企業が多い。
- 「CEO等の育成促進」の成果を実感している企業の多くは、後継者候補の育成に際して「CEO等の候補者の経験を積ませるような人事異動（子会社経営陣としての派遣等）」に取り組んでいる。
- 成功要因として、「独立社外取締役の関与の充実」や「基準・検討・決定プロセスの明確化」、「次期CEO候補者の中長期的な評価・育成」が挙げられる。

P37-48

4

資本コスト経営の実践について

- 成果として「資本効率の向上への寄与」や「新規事業の創出や収益化・新規マーケットへの進出等の促進」、「不採算事業の縮小や売却・撤退の促進」を挙げる企業が多い。
- これらの成果を実感している企業の多くは、「取締役会議題での収益性説明の徹底」や「役員勉強会の開催」等、取締役会等での十分な検討や議論に取り組んでいる。
- 人材戦略・人材ポートフォリオに関する成果としては「適材適所による人材配置の最適化」を挙げる企業が多く、その成功要因としては「事業戦略と人材戦略の一体的な推進」が挙げられる。

P49-57

5

グループ経営について

- 成果として「グループ理念等の浸透」や「シナジー創出に対する意識向上」を挙げる企業が多い。
- 成功要因として、グループ会社との「コミュニケーション機会の増加」や「情報の共有化」が挙げられ、「グループガバナンスポリシーの制定」や、「グループ各社と規程の共有や目標と評価のあり方を文書で合意」している企業もある。
- グループ全体としてのシナジー向上における重要な要素として、「グループの基本理念や経営方針を策定」を通じた「グループビジョンの浸透」や「風土改革の推進」が挙げられている。

P58-60

6

中長期的な持続可能性向上に向けた取組について

- サステナビリティ課題に関する「議論の活発化」や「対応活動の活発化・向上」に結び付いている企業が多く、これらの企業においては、「戦略や計画の策定・見直し」や「取締役会で審議」に取り組んでいる。
- これらの取り組みに結びついている成功要因として、「中期経営計画への反映」や「経営トップのコミットメント」を挙げる企業が多い。また、「サステナビリティ委員会の設置」や「CSO(Chief Sustainable Officer)の設定」を成功要因とする企業もある。

P61-63

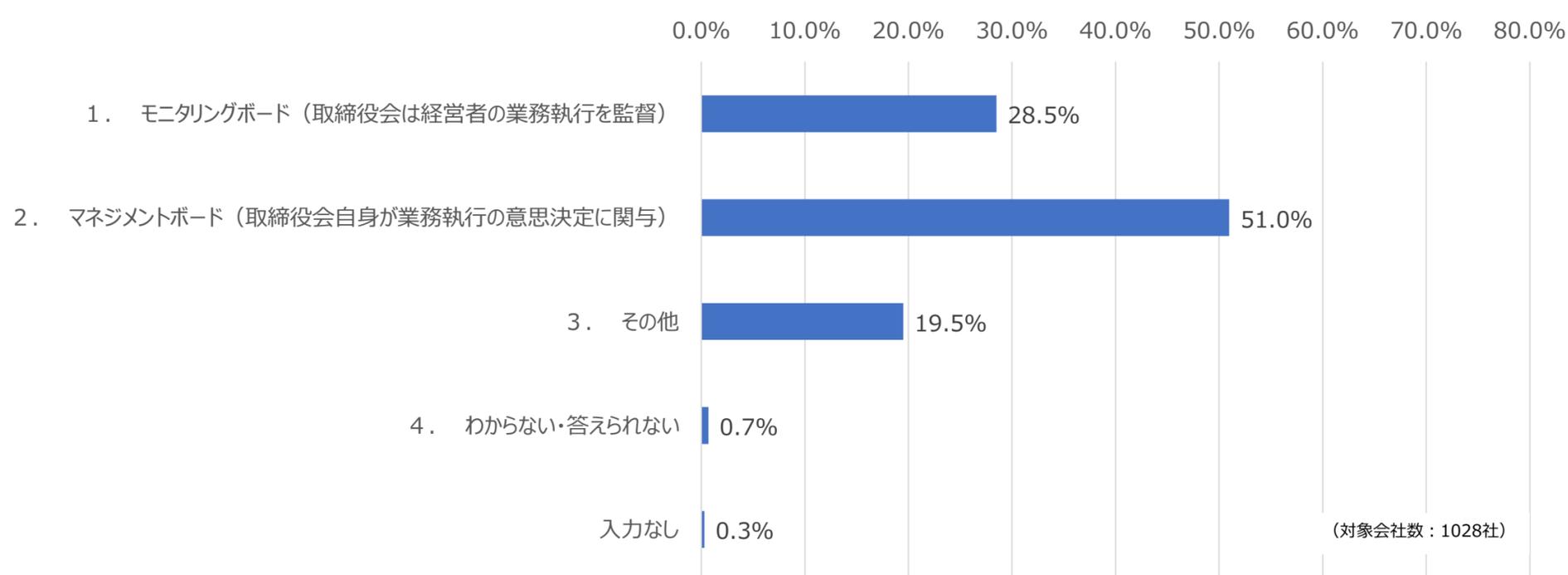
1. 取締役会の実効性向上の取組について

(ア) 前提となる考え方

回答の傾向

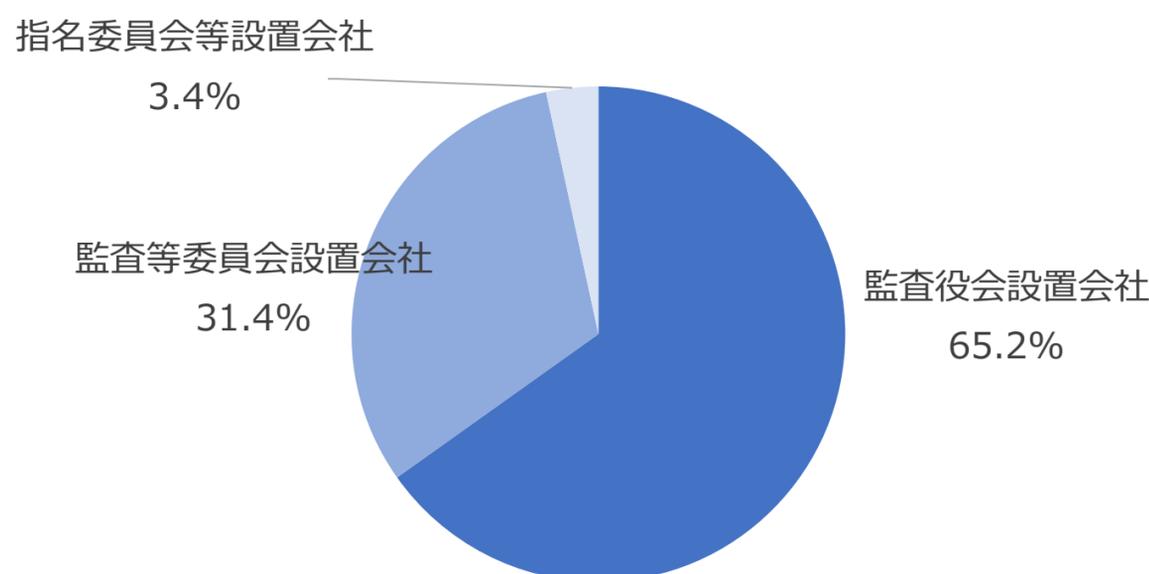
- 取締役会の役割を「マネジメントボード（取締役会自身が業務執行の意思決定に関与）」として捉えている企業は50%程度、「モニタリングボード（取締役会は経営者の業務執行を監督）」と捉えている企業は30%程度を占めている。
- 「その他」には、概ね以下2種類の回答が含まれ、「マネジメントボード」から「モニタリングボード」への移行が検討されていることがうかがえる。
 - ・「モニタリングボード」と「マネジメントボード」の中間（ハイブリッド型）
 - ・現在は「マネジメントボード」であるが、「モニタリングボード」を志向し移行中

貴社では、取締役会の役割をどのようにお考えですか。（以降のご回答の趣旨の理解を深めるために、まずはその背景となる前提についてお聞かせください。）



(注) 1. 2. は同選択肢のみの回答数を集計。複数選択の回答は「3. その他」に集計。

(参考) アンケート回答企業の機関設計



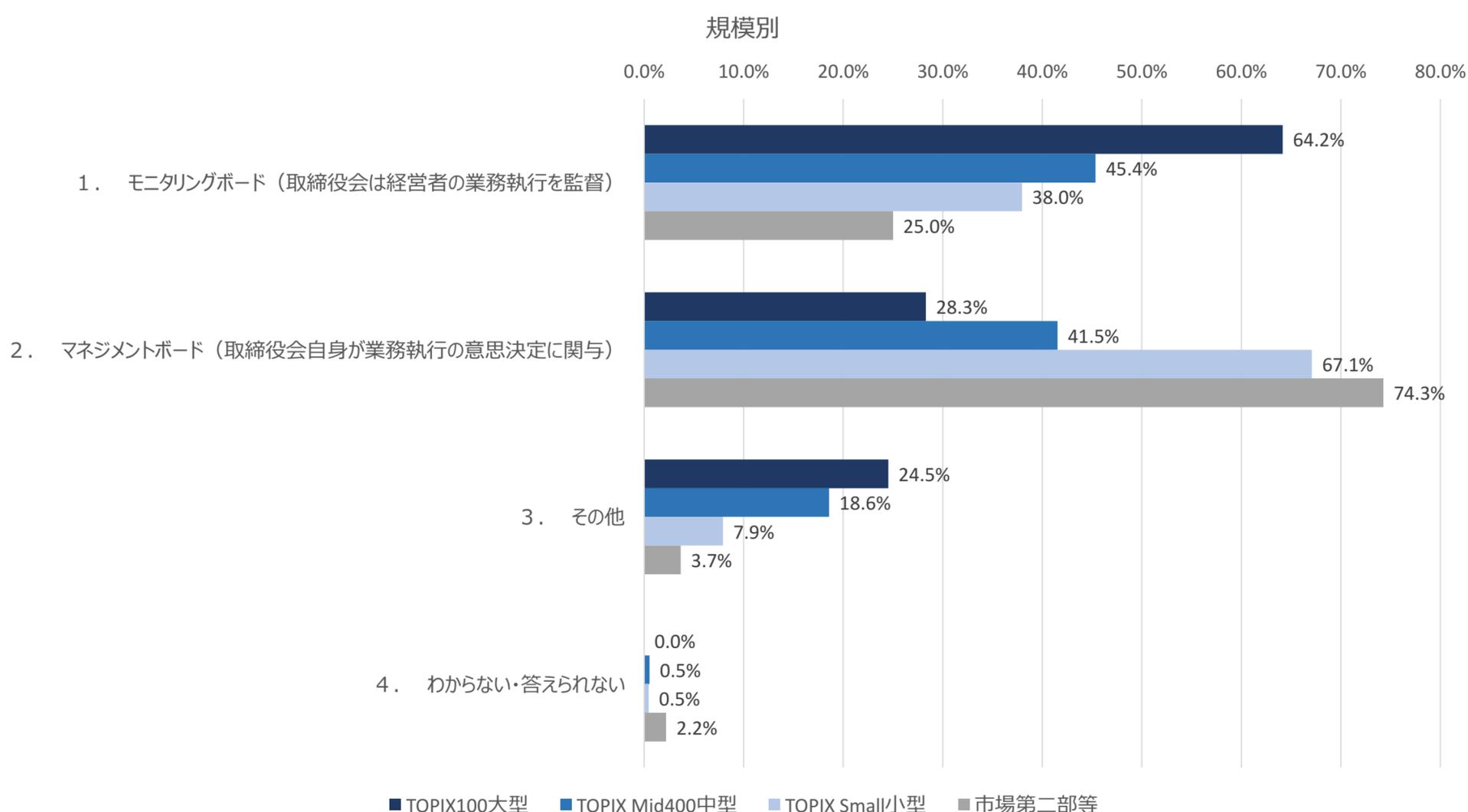
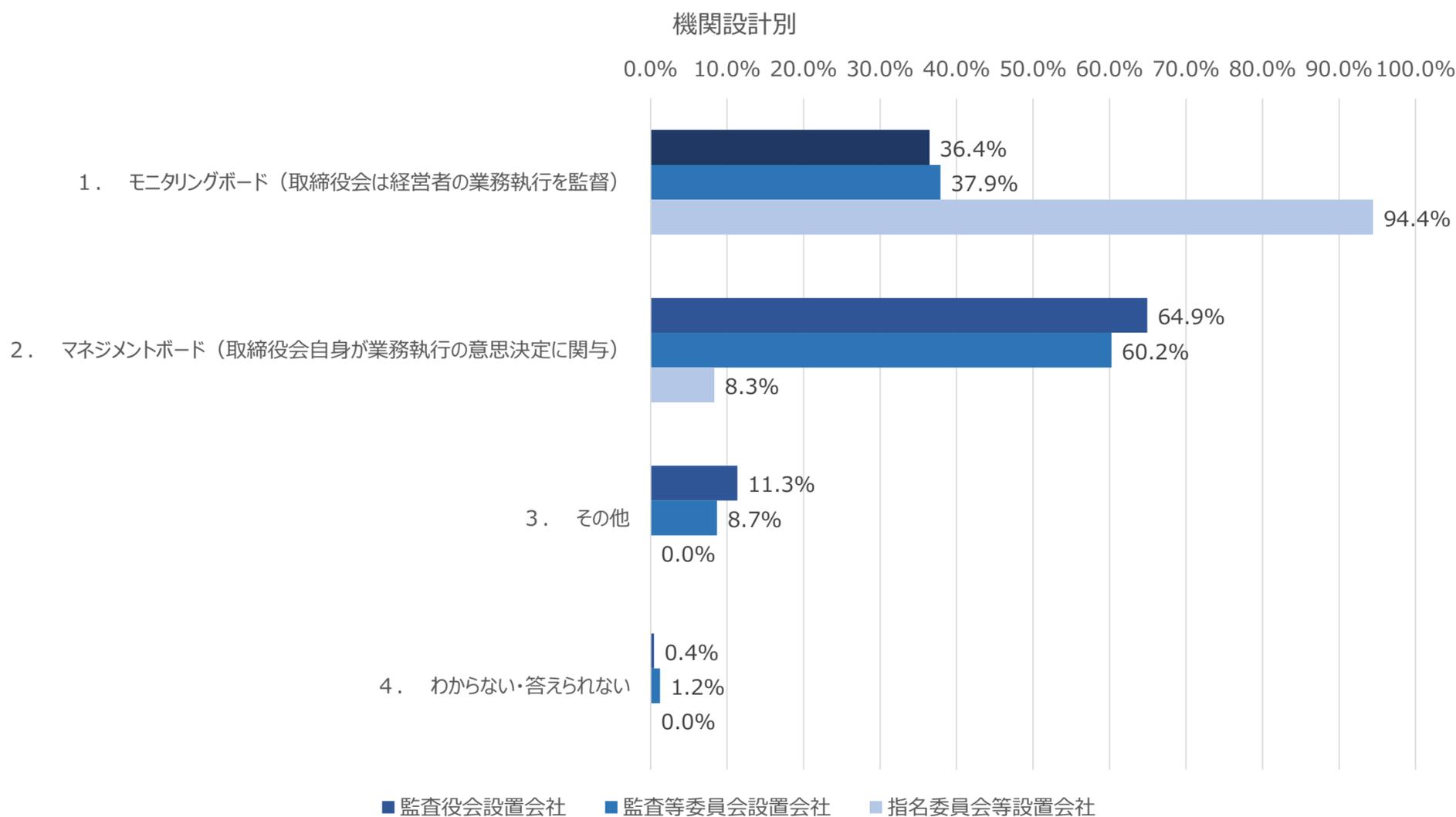
1. 取締役会の実効性向上の取組について

(ア) 前提となる考え方

機関設計別

規模別

- 監査役会設置会社、監査等委員会設置会社で「モニタリングボード」と捉えている企業は30%強を占めている。
- 規模の大きい企業は「モニタリングボード」、規模の小さい企業は「マネジメントボード」と捉えている傾向が強い。



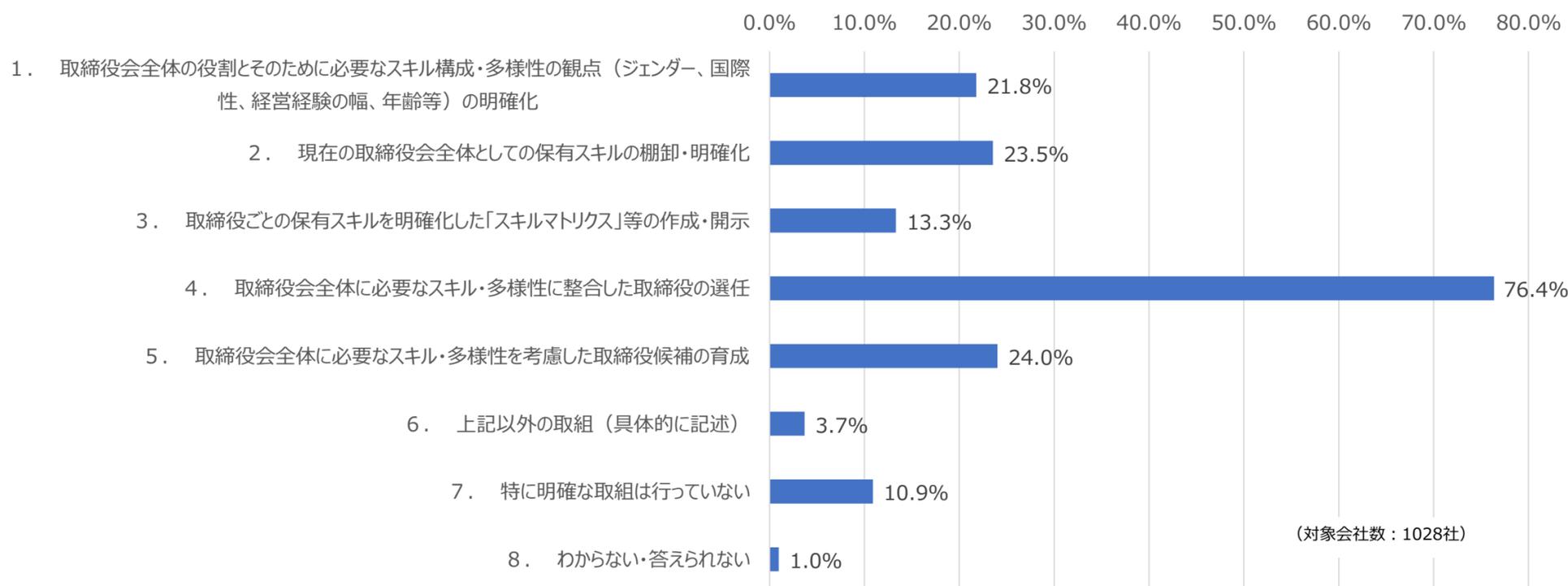
1. 取締役会の実効性向上の取組について

(イ) 取締役会全体のスキル・多様性の確保

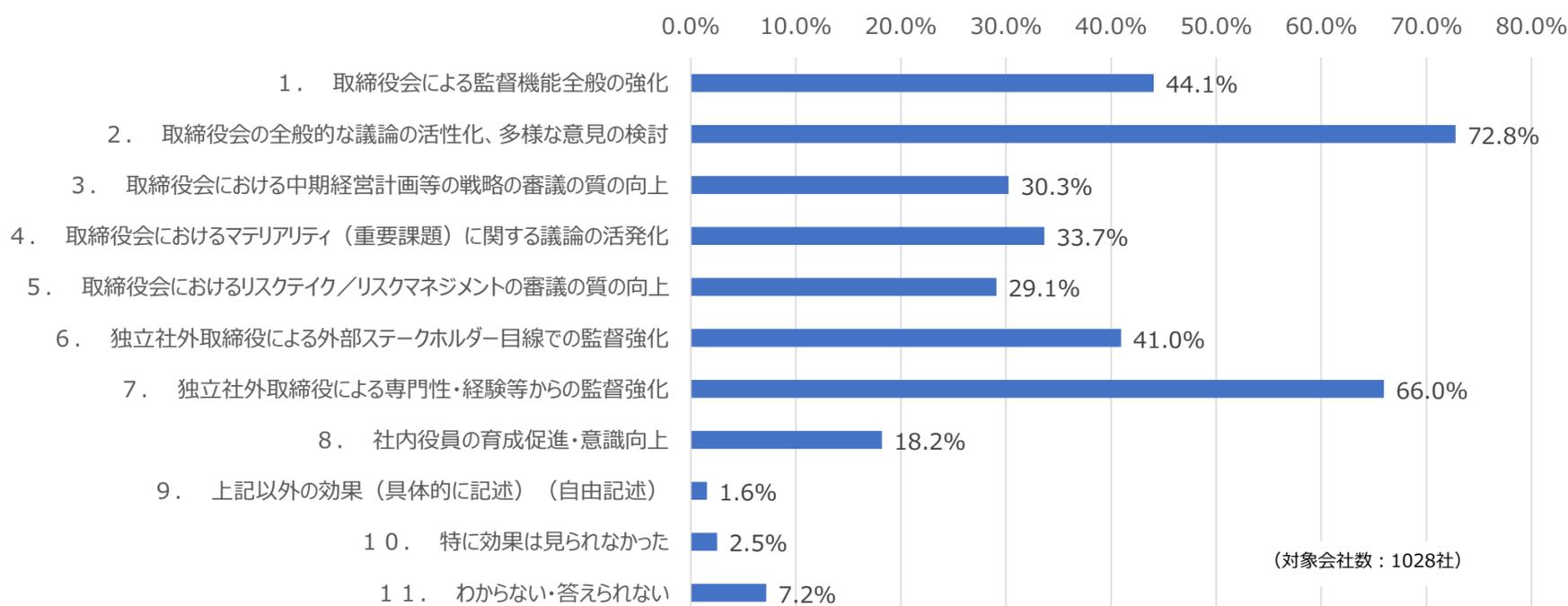
取組と成果・効果の傾向

- 回答企業の約8割が、「必要なスキル・多様性に整合した取締役の選任」を行っている。一方、本年6月の改訂コーポレートガバナンス・コード（以下、「改訂コード」という。）においては、自社の経営戦略上の課題に照らして取締役会が備えるべきスキルを特定した上で、取締役が有するスキルの組み合わせを開示することを求めているところ、現状、「必要なスキル構成・多様性の観点の明確化」、「保有スキルの棚卸・明確化」や「保有スキルの開示」に取り組んでいる割合は相対的に低い。
- 主な成果として、「議論の活性化」や取締役会・独立社外取締役による「監督強化」が挙げられる。一方、中期経営計画等の戦略やマテリアリティ、リスクテイク/マネジメントなどの「審議の質の向上」といった成果を実現できている割合は低い。
- これらの「審議の質の向上」を成果を実現している企業の約半数は、「取締役会全体のスキル・多様性の確保に必要な要件の明確化」がなされており、実質的な成長や企業価値向上に結び付けるためには必要な取組であると考えられる。

① 取締役会全体のスキル・多様性の確保について、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



③ 上記取組における成功要因（工夫した点等）は何だとお考えですか。

回答の傾向

- 「多様な取締役の選任」という取組自体が、様々な成果につながっているとの回答が多い。また、独立社外取締役による「任意委員会等での有機的な関与」を成功要因として挙げる企業もある。
- 専門分野の知識・経験だけでなく、「取締役会における発言等を通じて持続的な成長・企業価値向上に貢献する資質を重視」している企業もある。
- 取締役会の実効性評価に基づく「取締役構成等に関する課題の可視化」など、実効性評価を有効に活用することも成功要因となっている。

1. 取締役会の実効性向上の取組について

(イ) 取締役会全体のスキル・多様性の確保

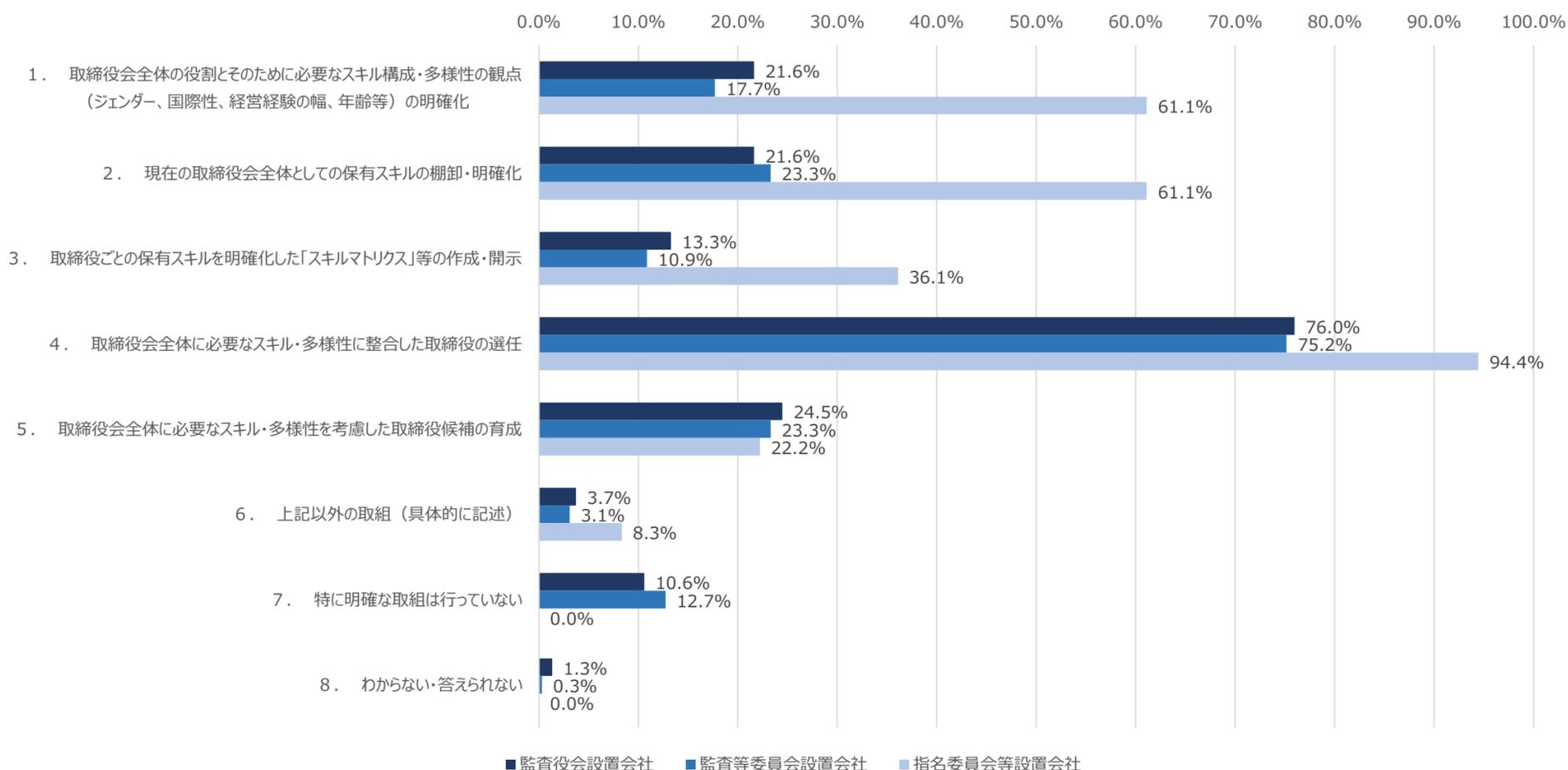
機関設計別

規模別

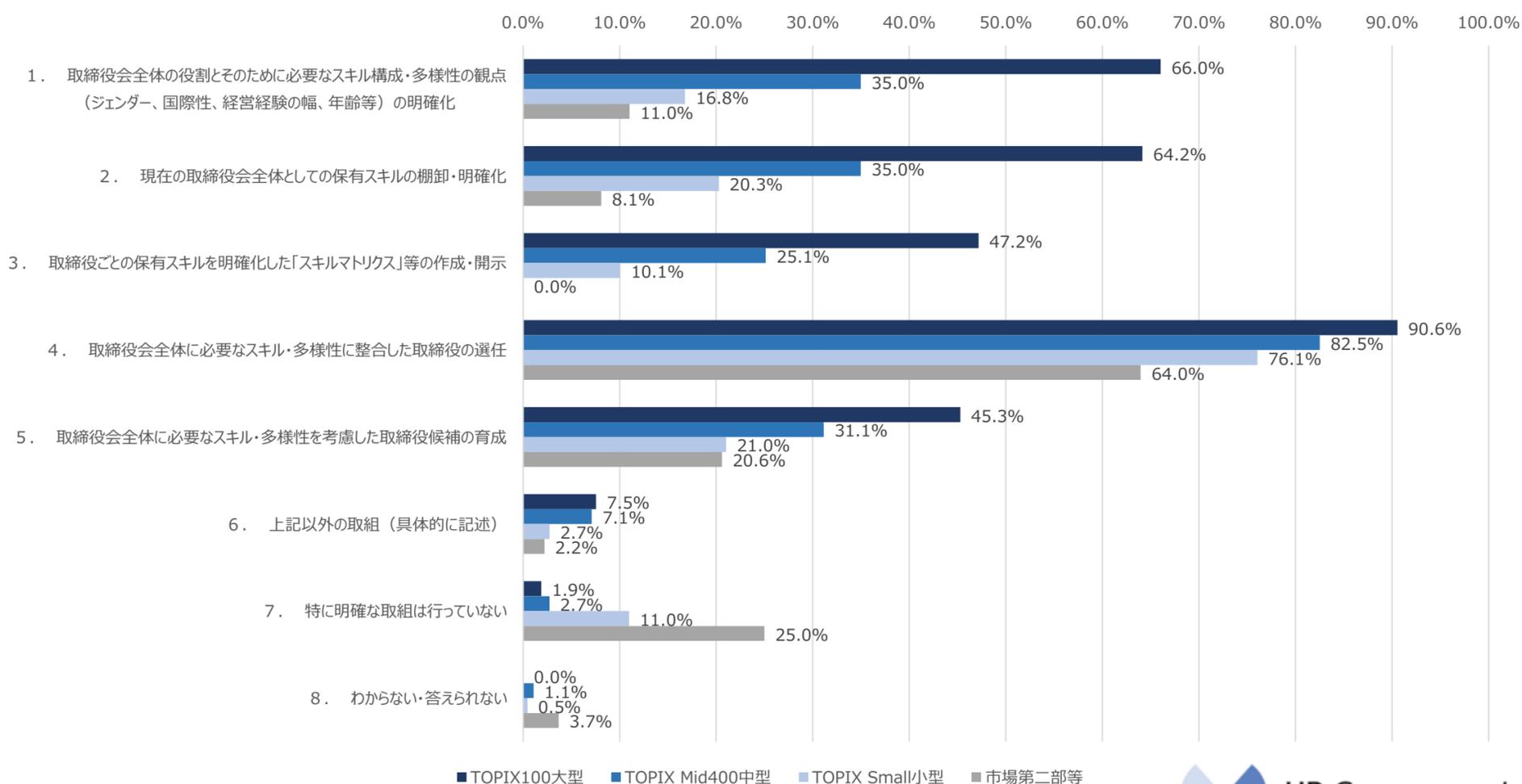
- 指名委員会等設置会社とそれ以外の会社では、特に「必要なスキル構成・多様性の観点の明確化」、「保有スキルの棚卸・明確化」の取組に差が生じている。

① 取締役会全体のスキル・多様性の確保について、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）

機関設計別



規模別



1. 取締役会の実効性向上の取組について

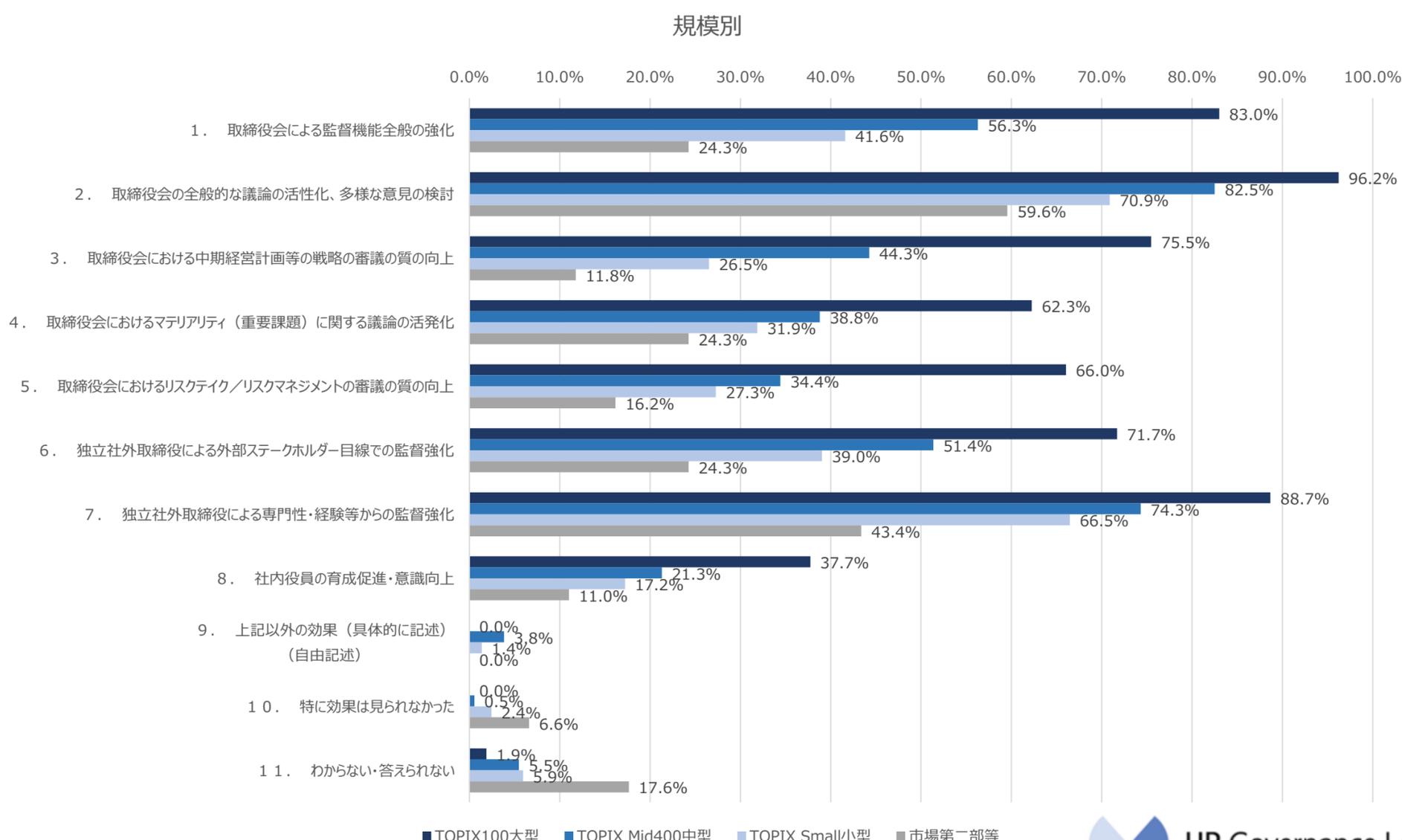
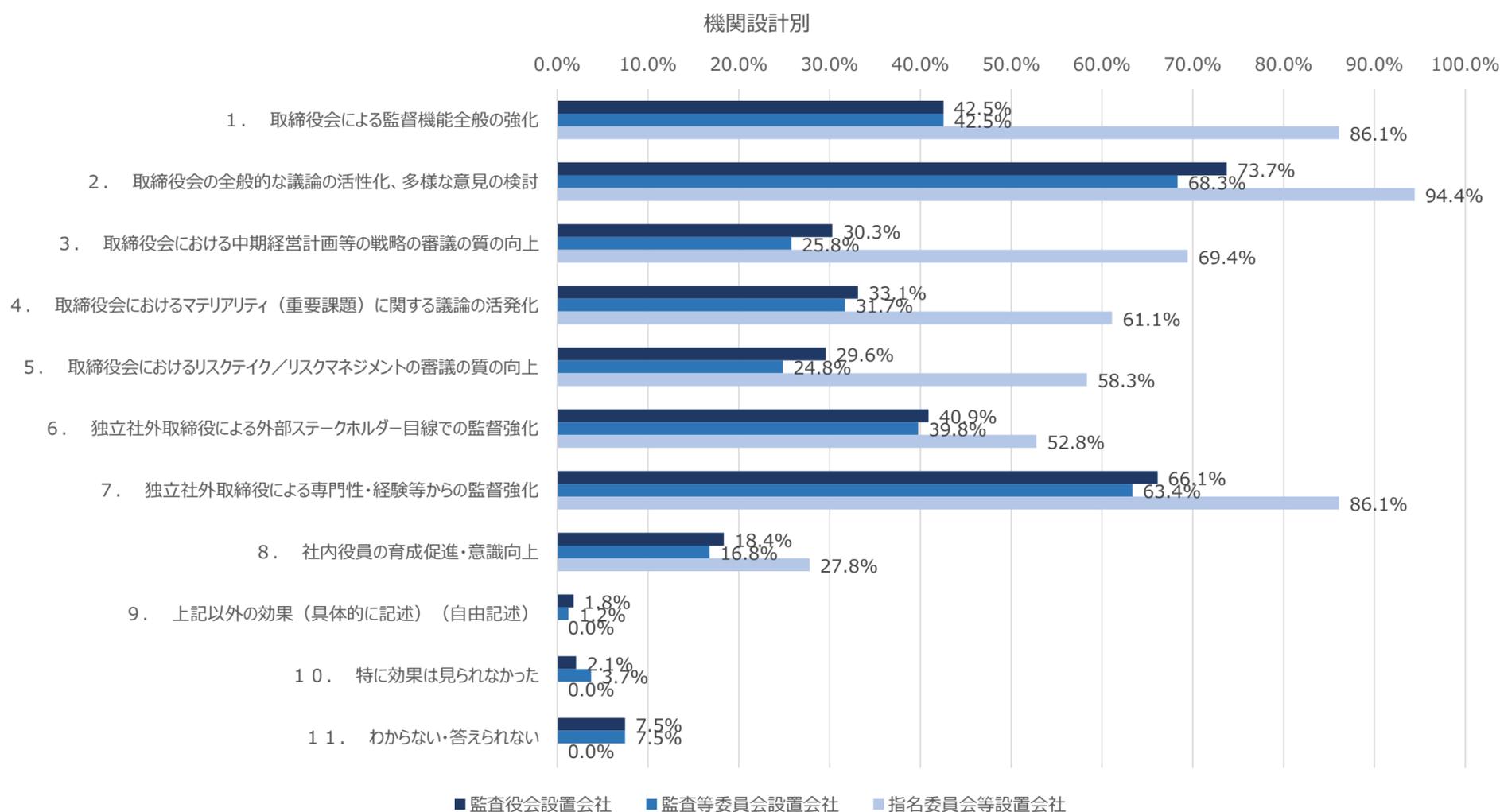
(イ) 取締役会全体のスキル・多様性の確保

機関設計別

規模別

- 「審議の質の向上」は、特に、指名委員会等設置会社、および大規模企業において成果を実現できている傾向が強い。

② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



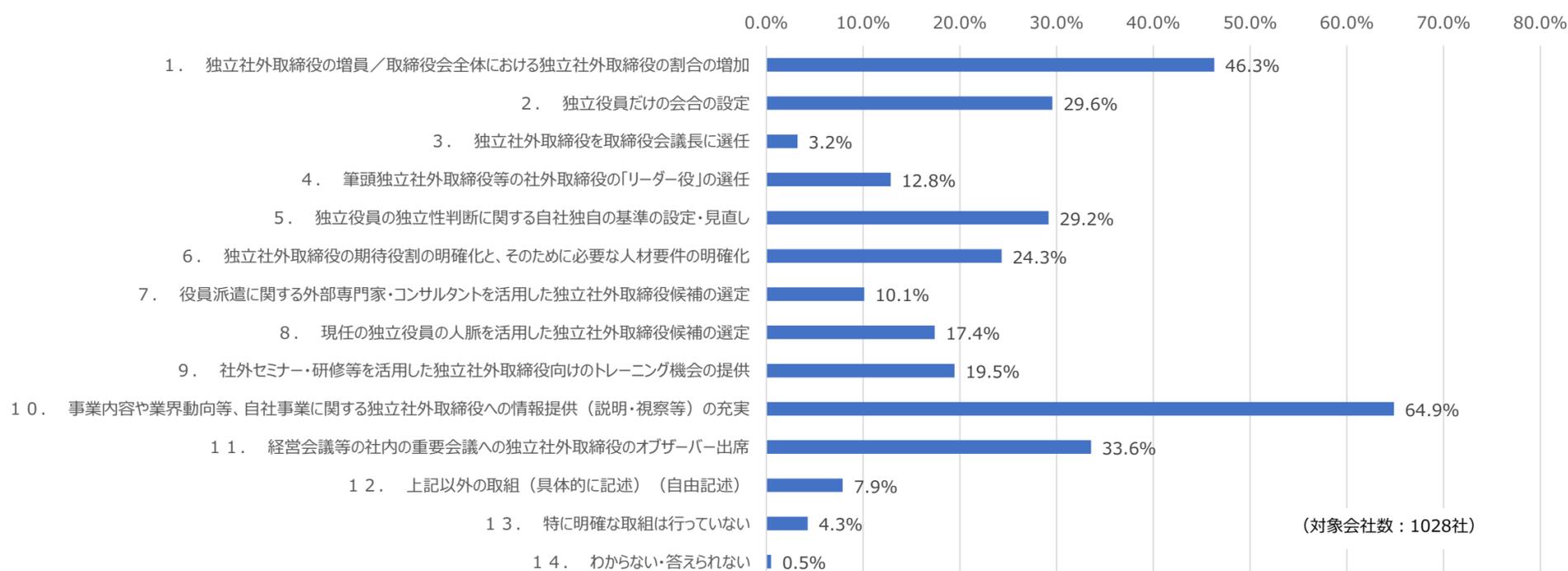
1. 取締役会の実効性向上の取組について

(ウ) 独立社外取締役の選任・機能発揮

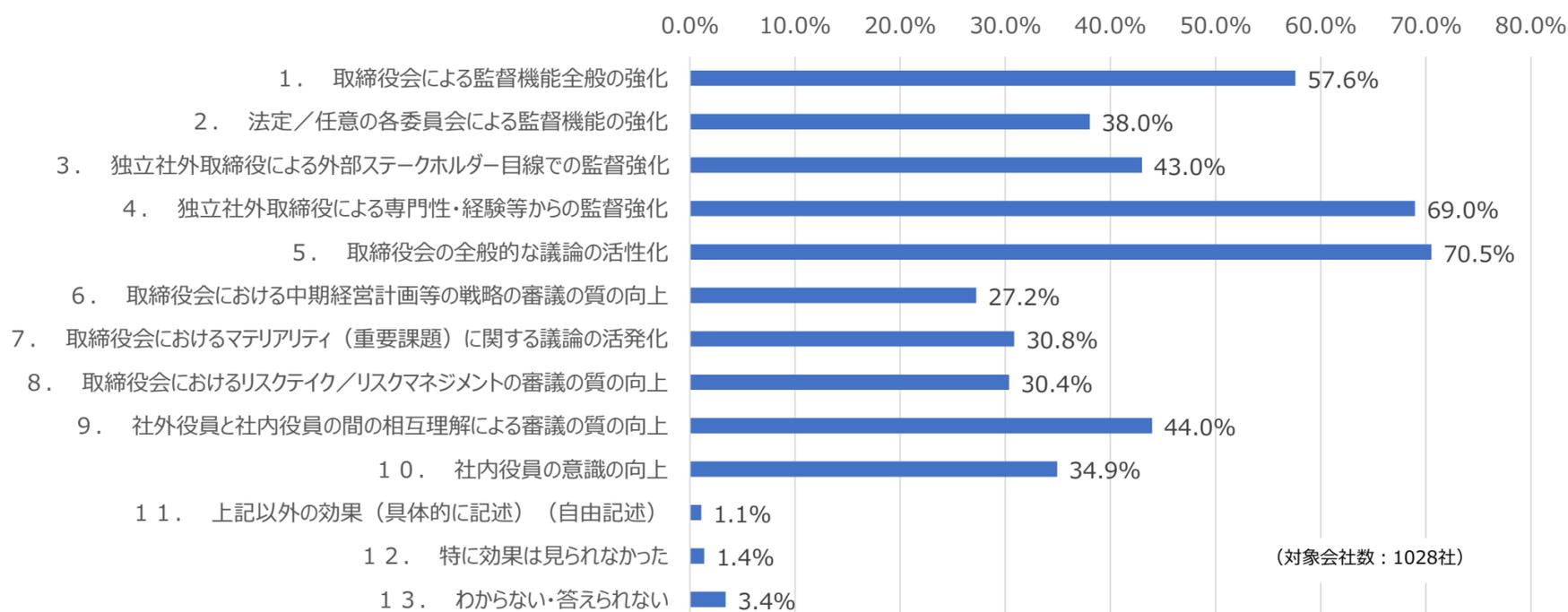
取組と成果・効果の傾向

- 独立社外取締役の「割合の増加」や、独立社外取締役への「事業内容等の情報提供」や「社内会議へのオブザー参加」、「独立役員のみ」の会合」といった環境整備の取組がなされている。
- 一方、独立社外取締役が本来の機能を発揮するための「期待役割の明確化、必要な人材要件の明確化」に取り組んでいる割合は相対的に低い。
- 主な成果として、「議論の活性化」や「監督強化」が挙げられる。一方、中期経営計画等の戦略やマテリアリティ、リスクテイク/マネジメントなどの「審議の質の向上」といった成果を実現できている割合は低い。
- これらの「審議の質の向上」といった成果を実現している企業の約半数は、「独立社外取締役の期待役割の明確化と、そのために必要な人材要件の明確化」に取り組んでおり、実質的な成長や企業価値向上に結び付けるためには必要な取組であると考えられる。

① 独立社外取締役の選任・機能発揮に関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



③ 上記取組における成功要因 (工夫した点等) は何だとお考えですか。

回答の傾向

- 独立社外取締役のスキル・知見やバックグラウンドが自社に適合したなど、選任した独立社外取締役の「質の確保」や、アンケート結果で取組割合の低かった社外取締役の「期待役割の明確化、そのために必要な人材要件の明確化」の取組自体が成功要因になっていると考えられている。
- 独立社外取締役がその機能を発揮するに際しては、「議案の事前説明の充実」、「資料の事前送付」、「事務局による積極的な情報発信」といった情報共有や、「社外役員のみ」のミーティングの実施、「自社の事業への理解がより深められる場の設定」、「意見を言いやすい雰囲気作り」といった環境整備などの工夫がなされており、複数の取組が成果・効果の実現に寄与していると考えられている。

1. 取締役会の実効性向上の取組について

(ウ) 独立社外取締役の選任・機能発揮

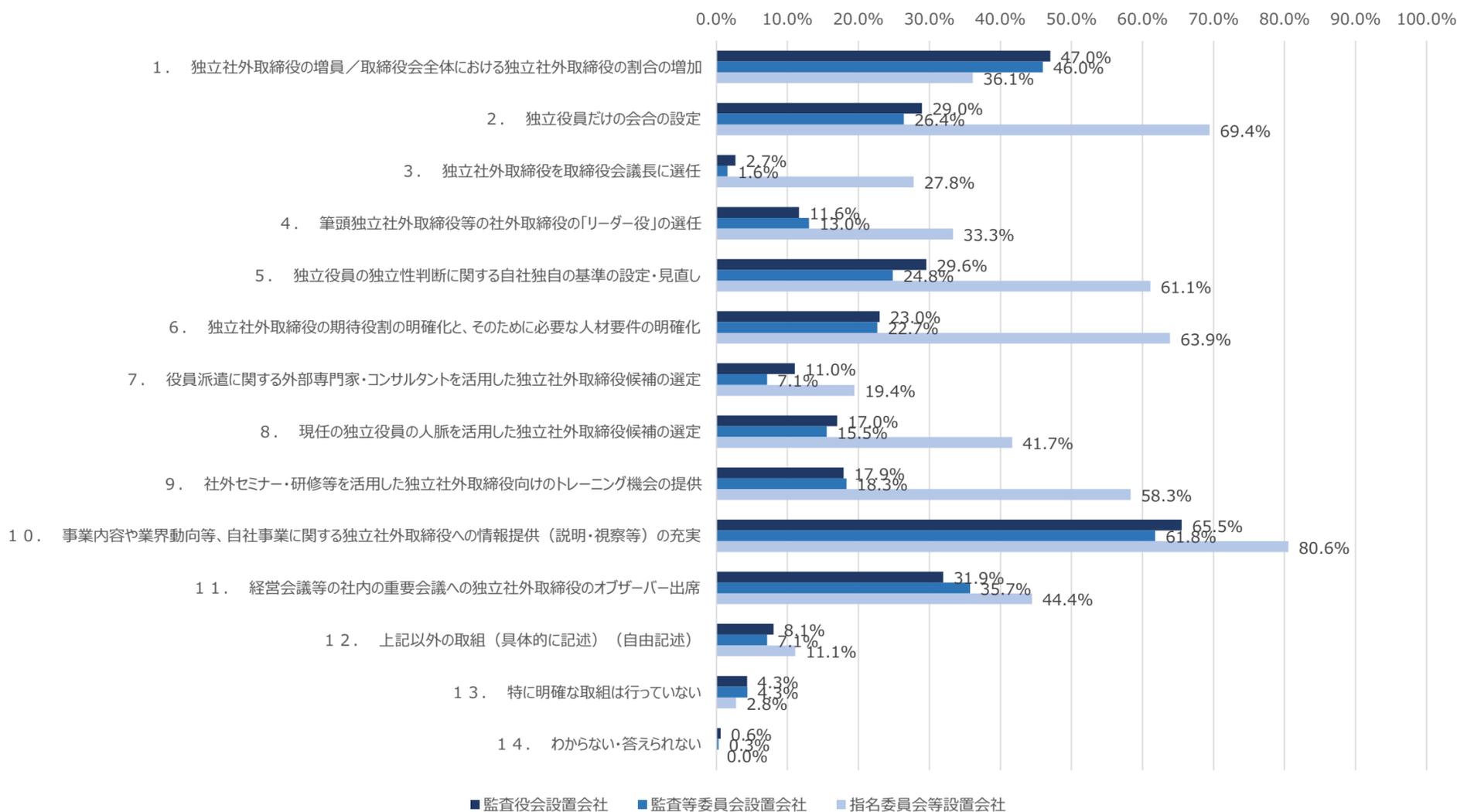
機関設計別

規模別

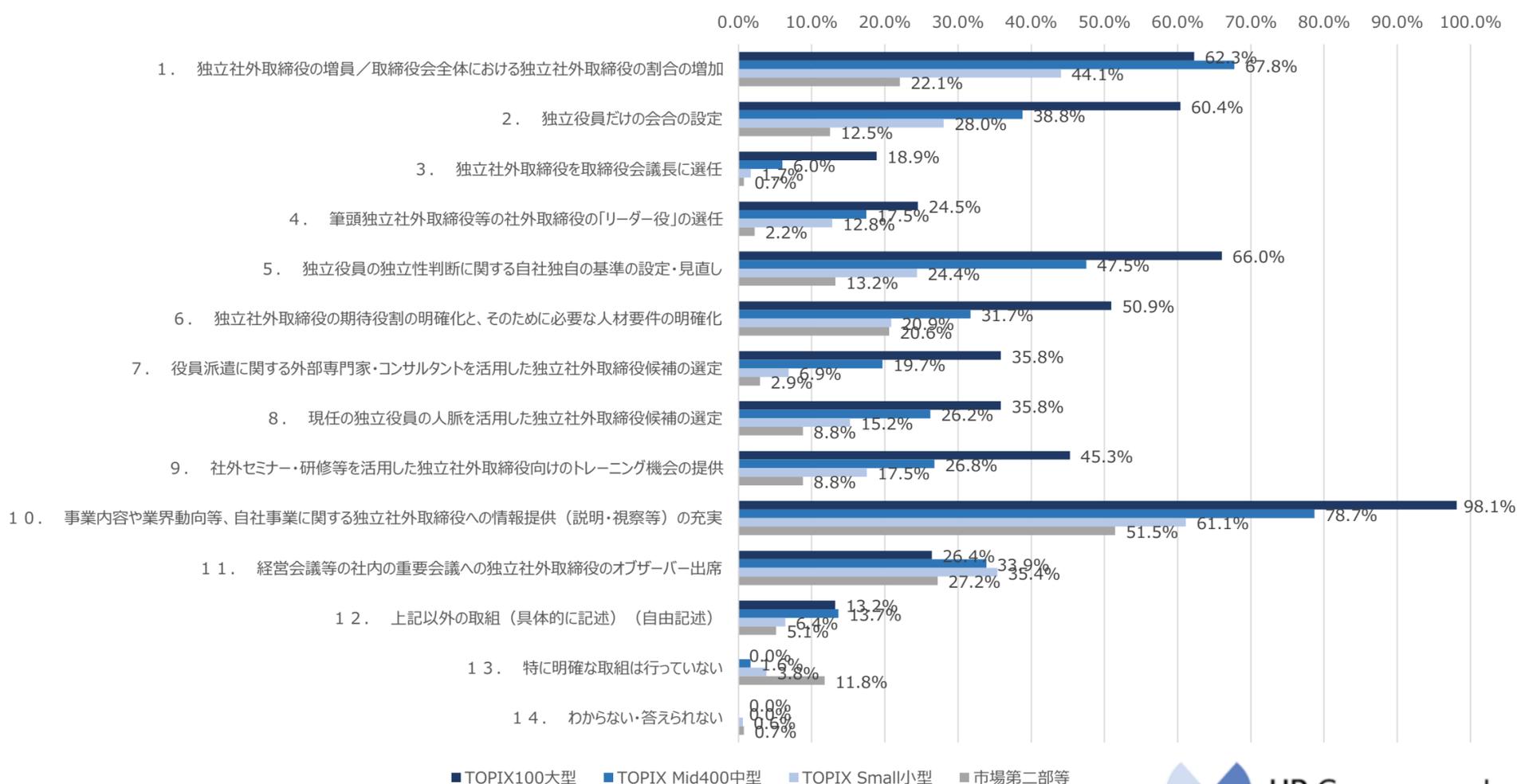
- 独立社外取締役の増員／割合は、機関設計・規模にかかわらず増加している。

① 独立社外取締役の選任・機能発揮に関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）

機関設計別



規模別



1. 取締役会の実効性向上の取組について

(ウ) 独立社外取締役の選任・機能発揮

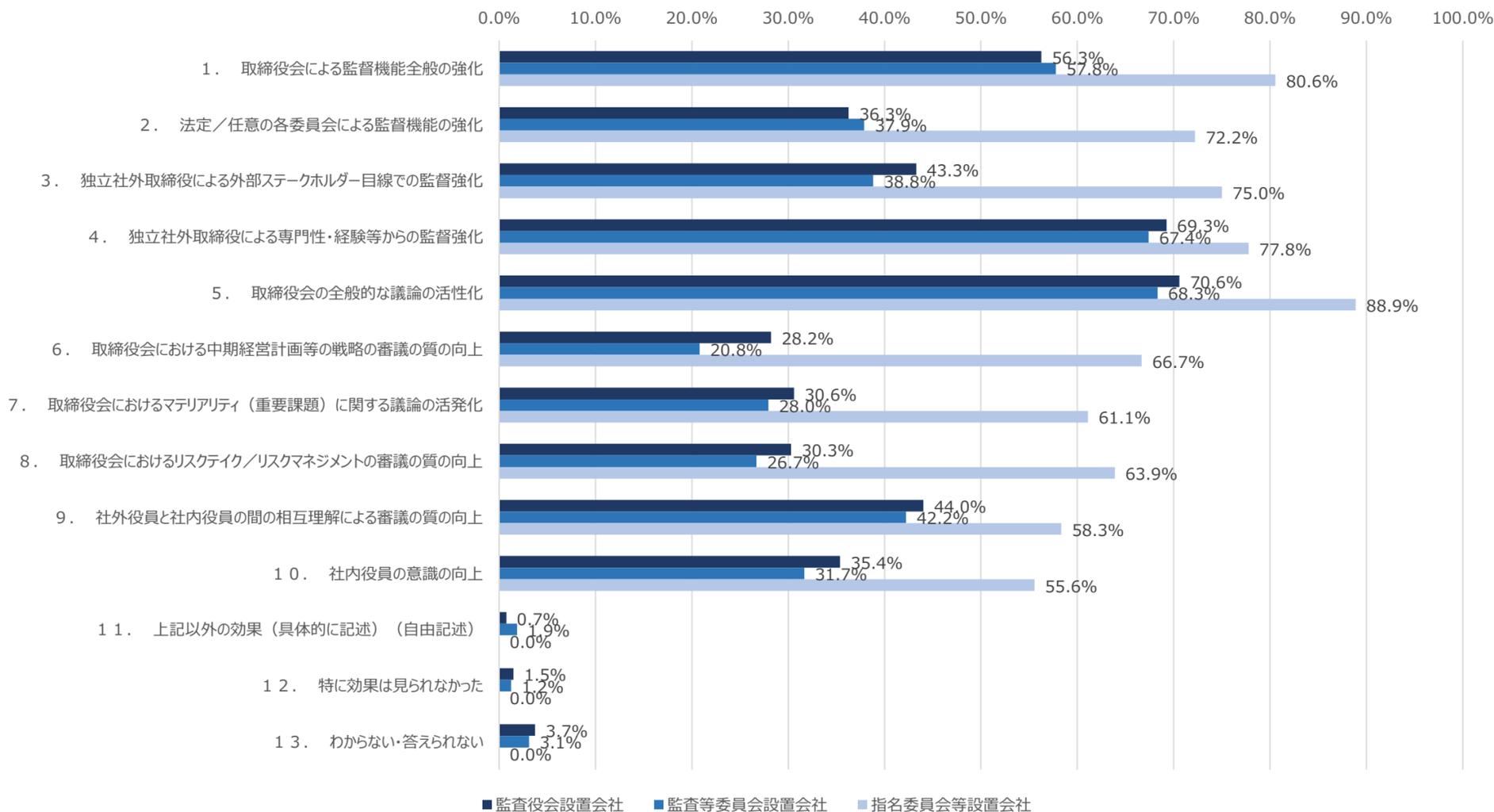
機関設計別

規模別

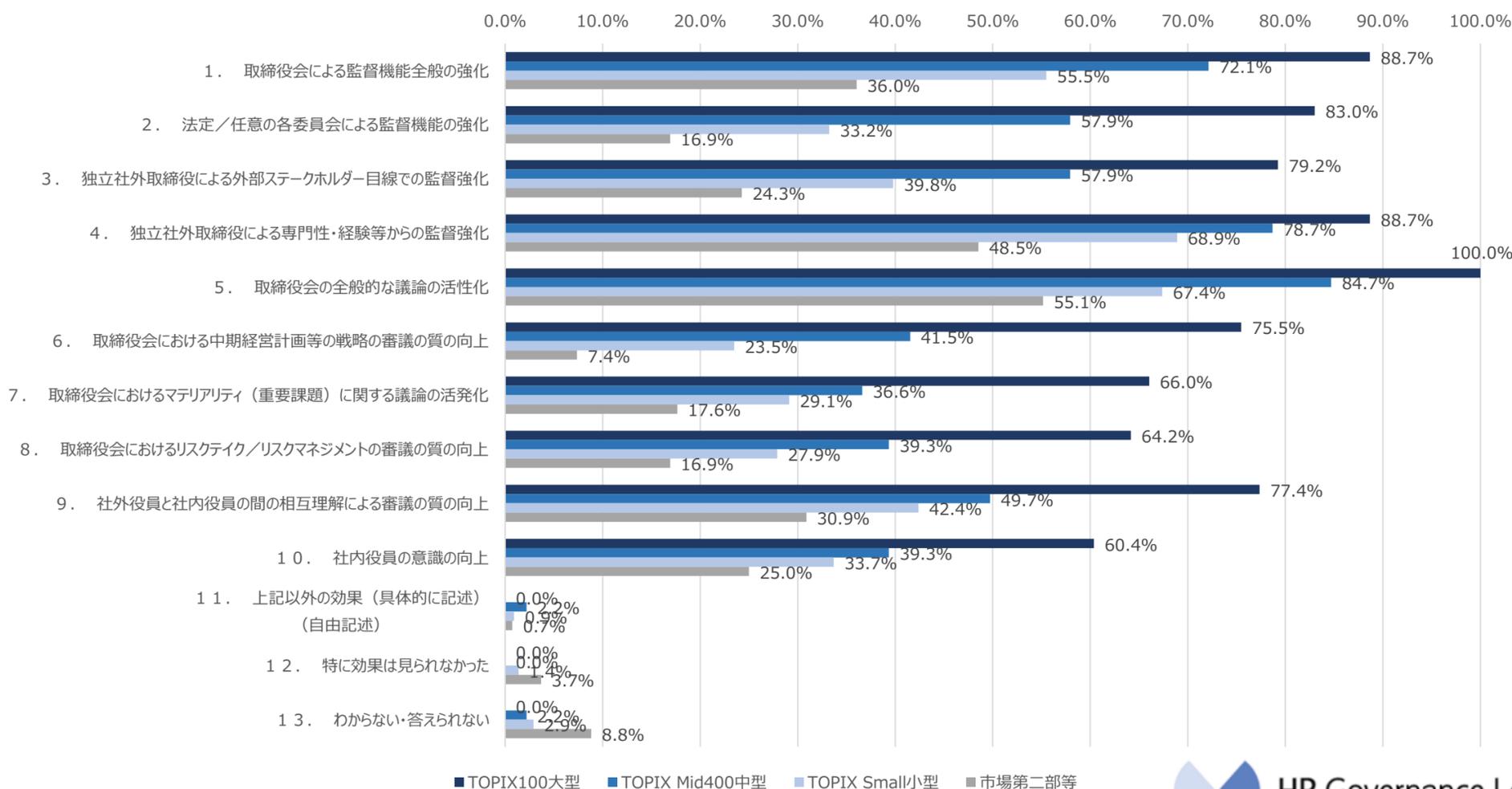
- 大規模企業では、すべての回答企業が、「議論の活性化」の成果があったと回答している。
- 一方、市場第二部企業では、特に「中期経営計画等の戦略の審議の質の向上」は実現できていない。

② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）

機関設計別



規模別



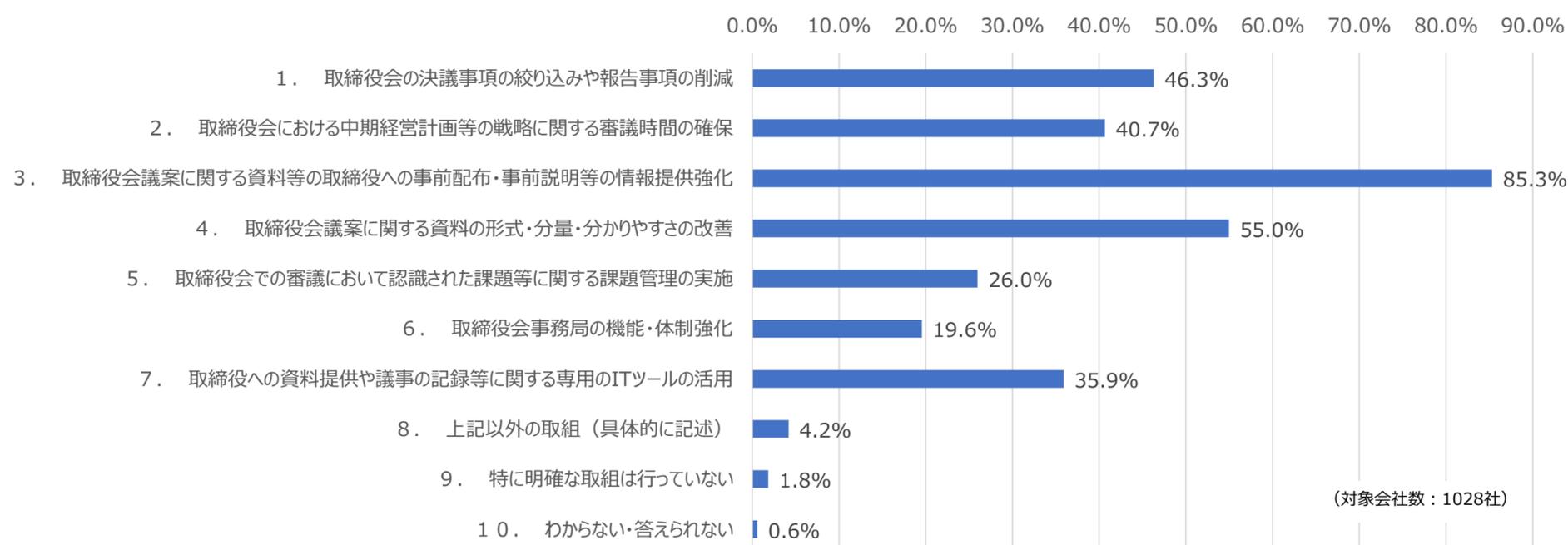
1. 取締役会の実効性向上の取組について

(I) 取締役会の運用の改善・充実

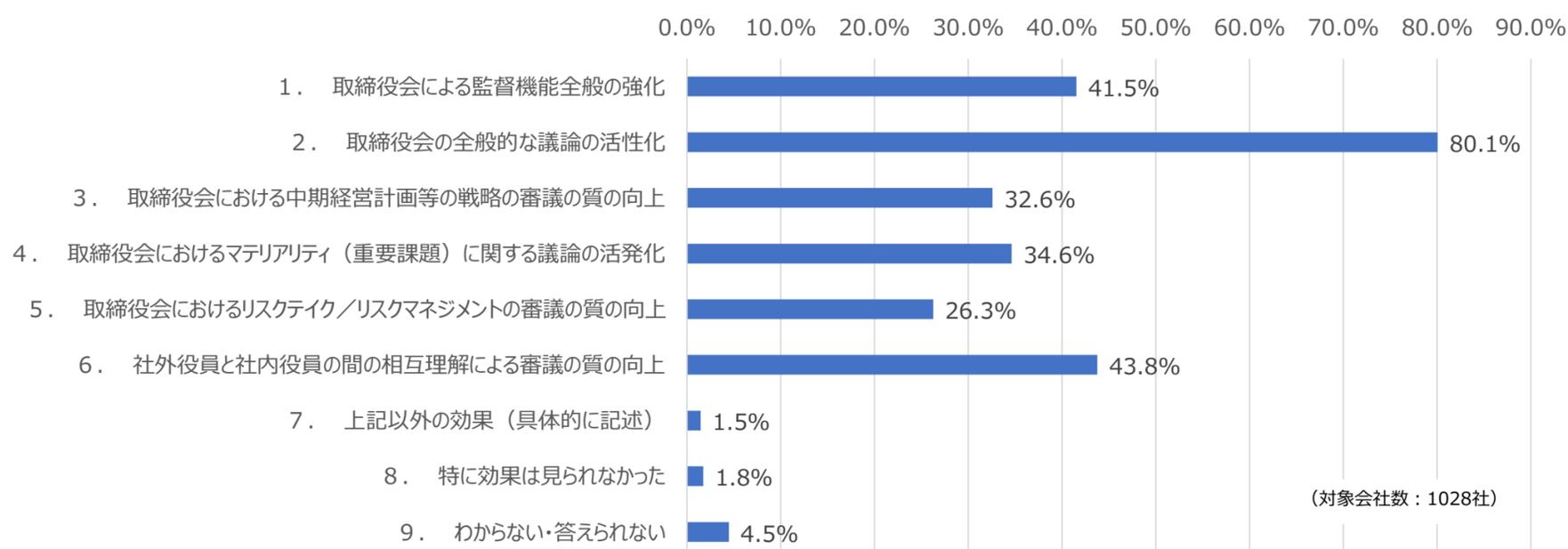
取組と成果・効果の傾向

- 「資料等の事前配布・事前説明等の情報提供強化」や「資料の形式・分量・分かりやすさの改善」など、取締役会資料に関する取組の割合は高いが、「認識された課題等に関する課題管理」といった審議内容に関する取組は未だ十分ではない。「事務局の機能・体制強化」の取組割合も相対的に低い。
- 主な成果として、「議論の活性化」や「社内外の役員間の相互理解による審議の質の向上」、「監督強化」が挙げられる。一方、中期経営計画等の戦略やマテリアリティ、リスクテイク／マネジメントなどの「審議の質の向上」といった成果を実現できている割合は低い。

① 取締役会の運用の改善・充実に関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



③ 上記取組における成功要因（工夫した点等）は何だとお考えですか。

回答の傾向

- 各取締役への資料の「事前配布」や「事前説明」により、議題の検討時間が確保でき、取締役会の議論の活性化につながっているケースが多い。
- 事前配布は取締役会の資料だけでなく、事前検討を行う会議（取締役連絡会等）の議事録や経営会議の議題一覧を配布することで検討経緯の理解を促すなど、あらかじめ内容を理解した状態で決議に入ることができるための工夫もなされている。「オフサイトミーティングで十分な議論」を行うことも成功要因として考えられている。
- 「ITツールの活用」によって、会議への参加のしやすさのみならず、効率性や情報格差が是正されるため、情報の質・量の向上にも寄与している。
- その他、「議題の絞り込み」、「社外取締役と事務局の意見交換・要望聴取」、役員間の情報共有や忌憚ない意見交換の機会の充実といったコミュニケーションの緊密化を通じた「社内外の役員の信頼関係構築」といった工夫も見られる。

1. 取締役会の実効性向上の取組について

(工) 取締役会の運用の改善・充実

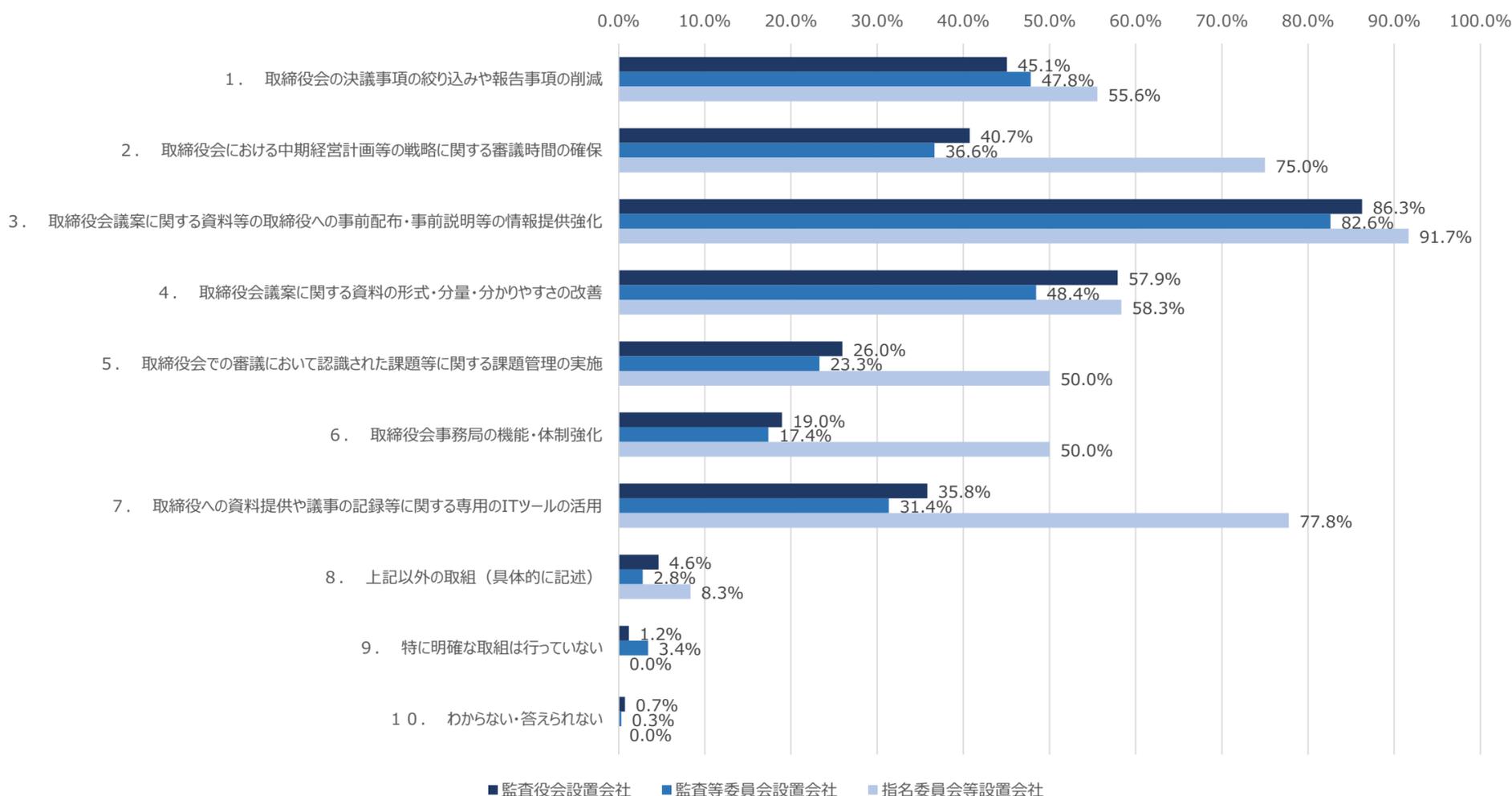
機関設計別

規模別

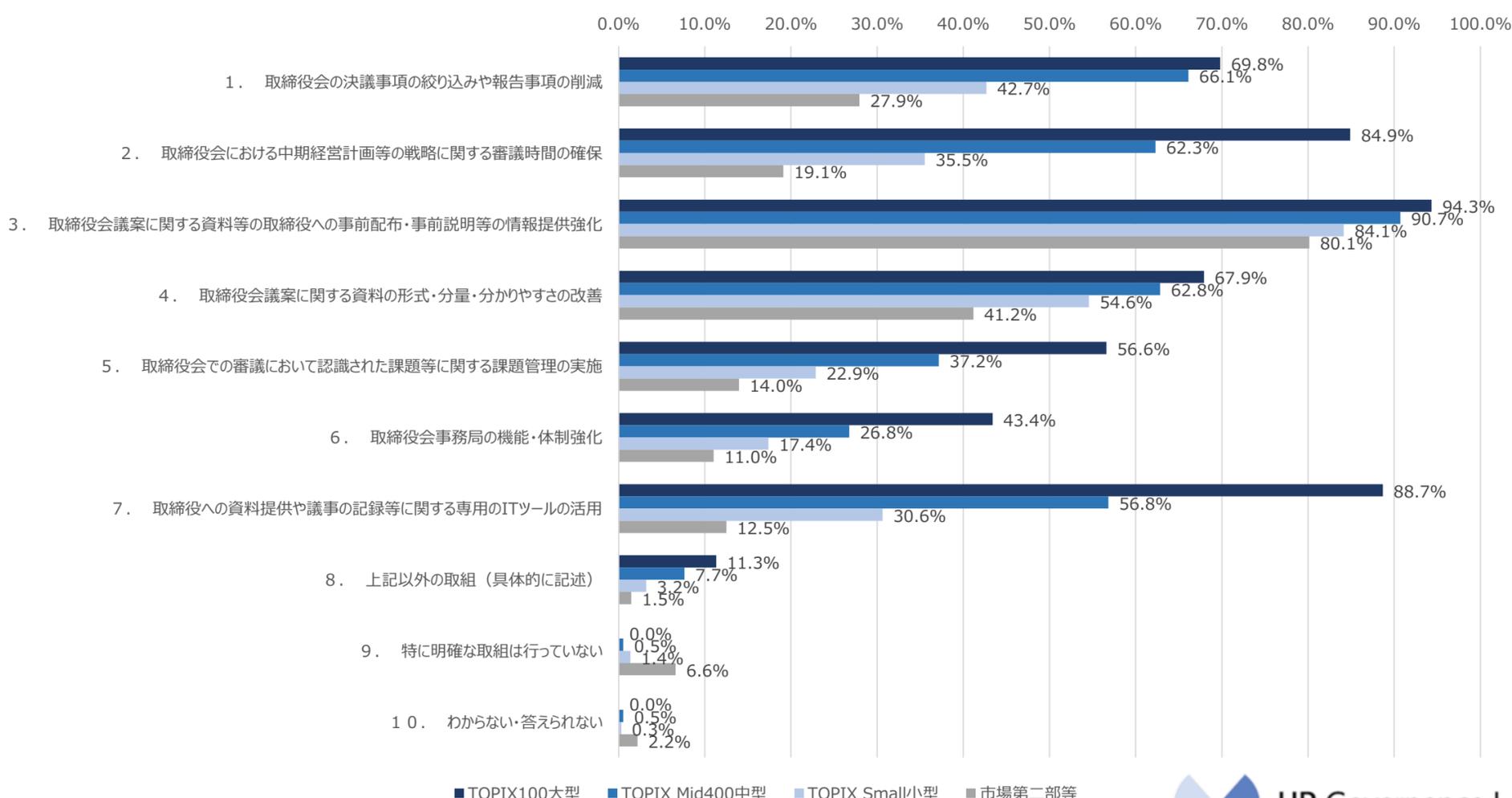
- 「資料等の事前配布・事前説明等の情報提供強化」は、機関設計・規模にかかわらず、概ね取り組まれている。
- 「ITツールの活用」は、特に指名委員会等設置会社、および大規模企業において取組が進んでいる。

① 取締役会の運用の改善・充実に関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）

機関設計別



規模別



1. 取締役会の実効性向上の取組について

(I) 取締役会の運用の改善・充実

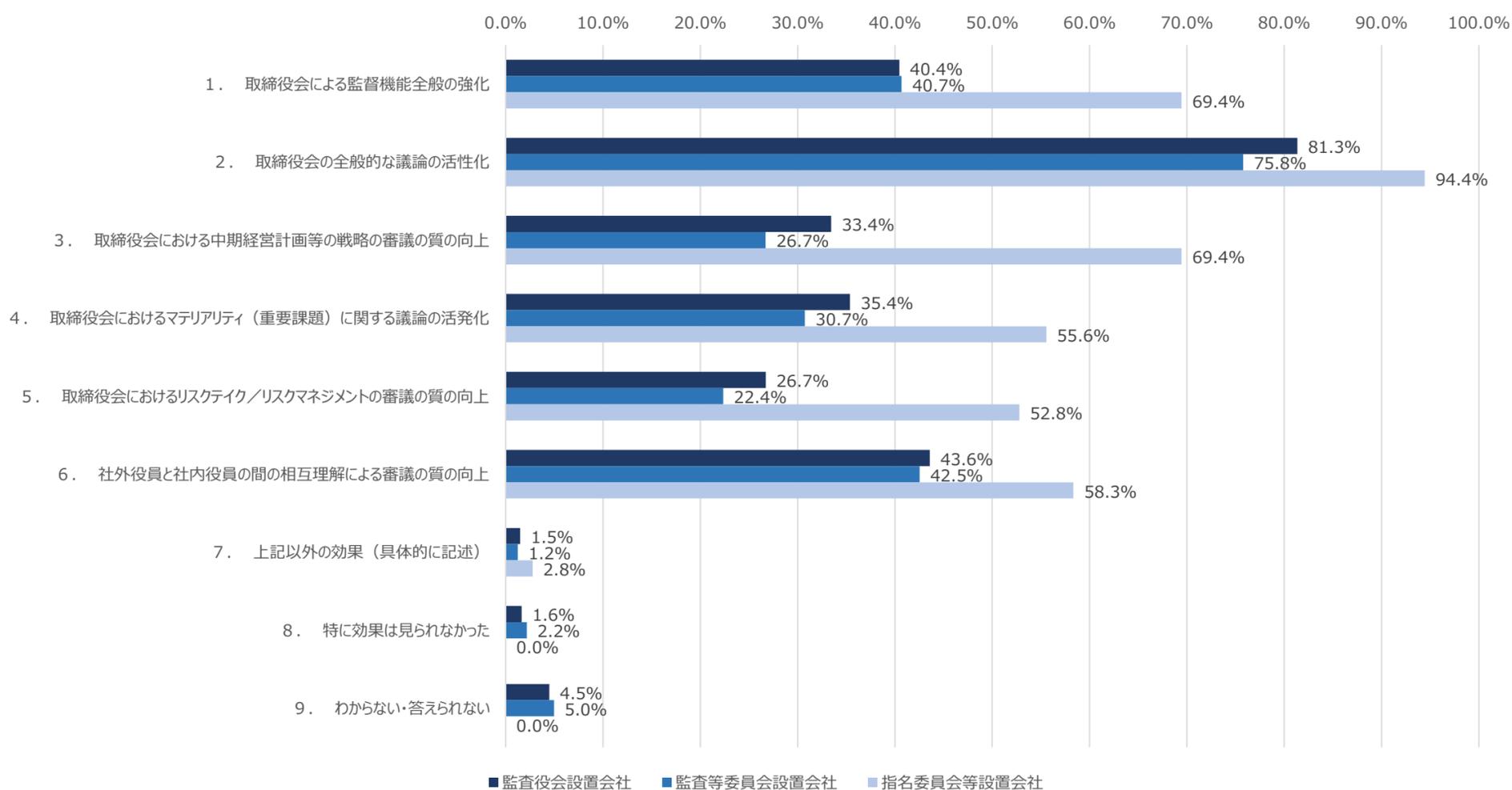
機関設計別

規模別

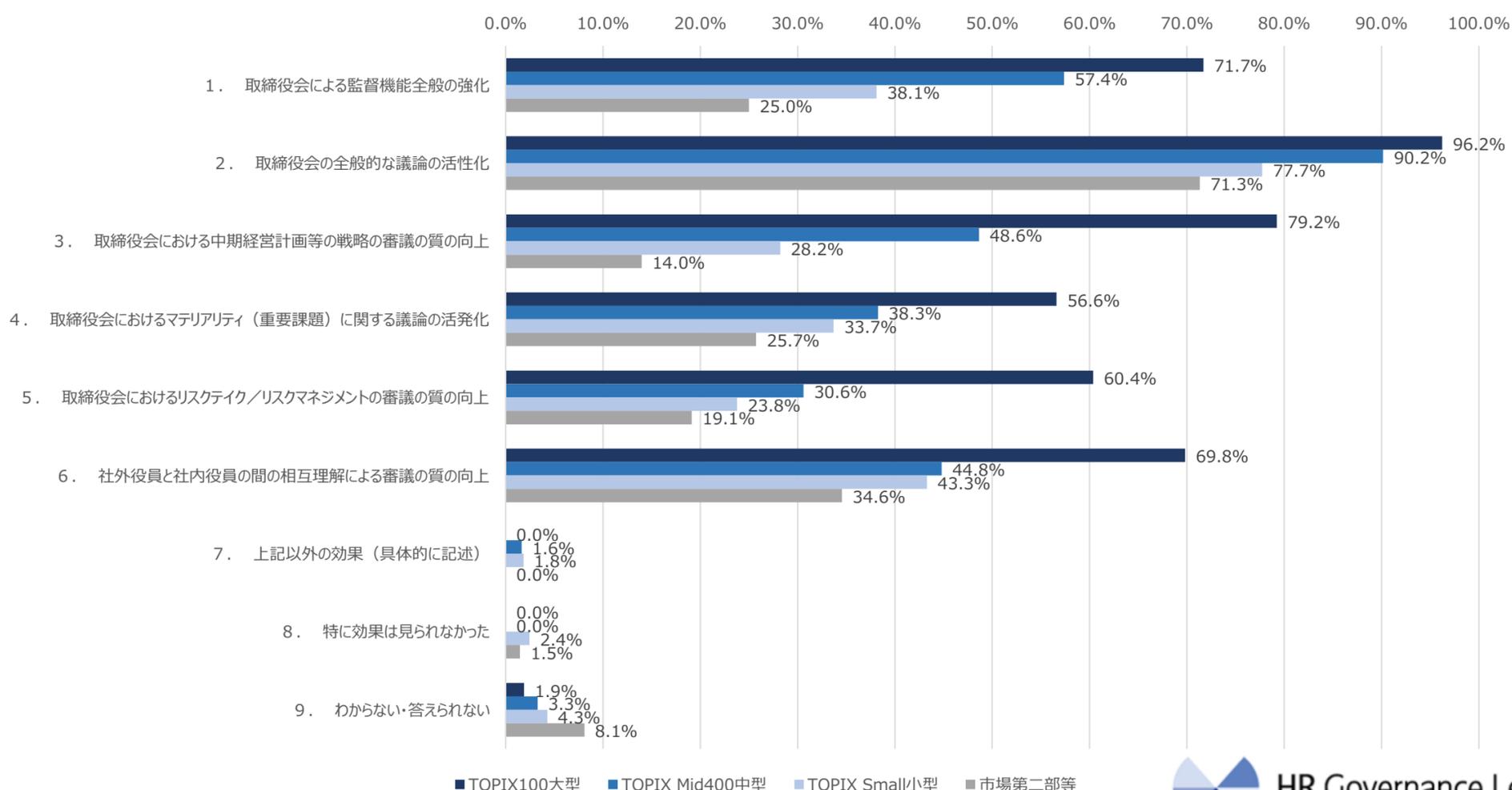
- 「議論の活性化」の成果は機関設計・規模で大きな差はないが、「審議の質の向上」、特に「中期経営計画等の戦略」に関しては企業の規模で成果の実現に大きな差が生じている。

② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）

機関設計別



規模別



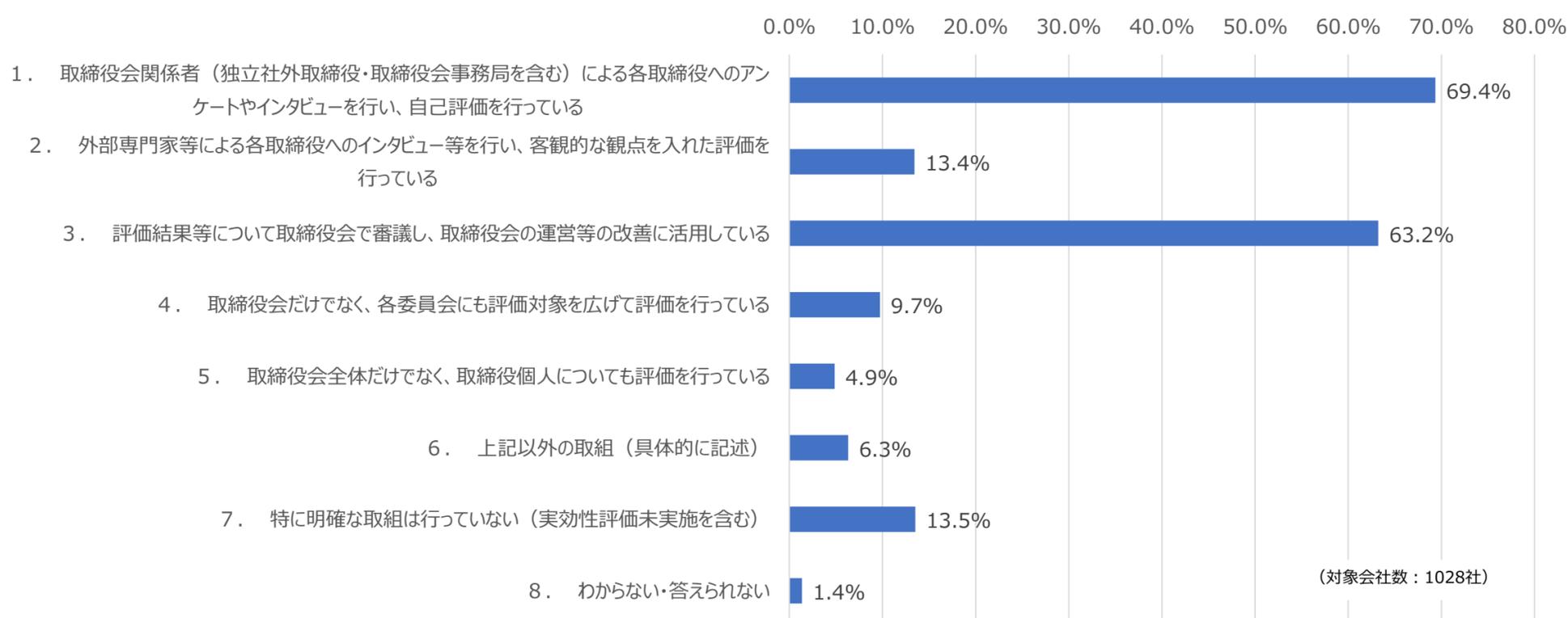
1. 取締役会の実効性向上の取組について

(オ) 取締役会の実効性評価

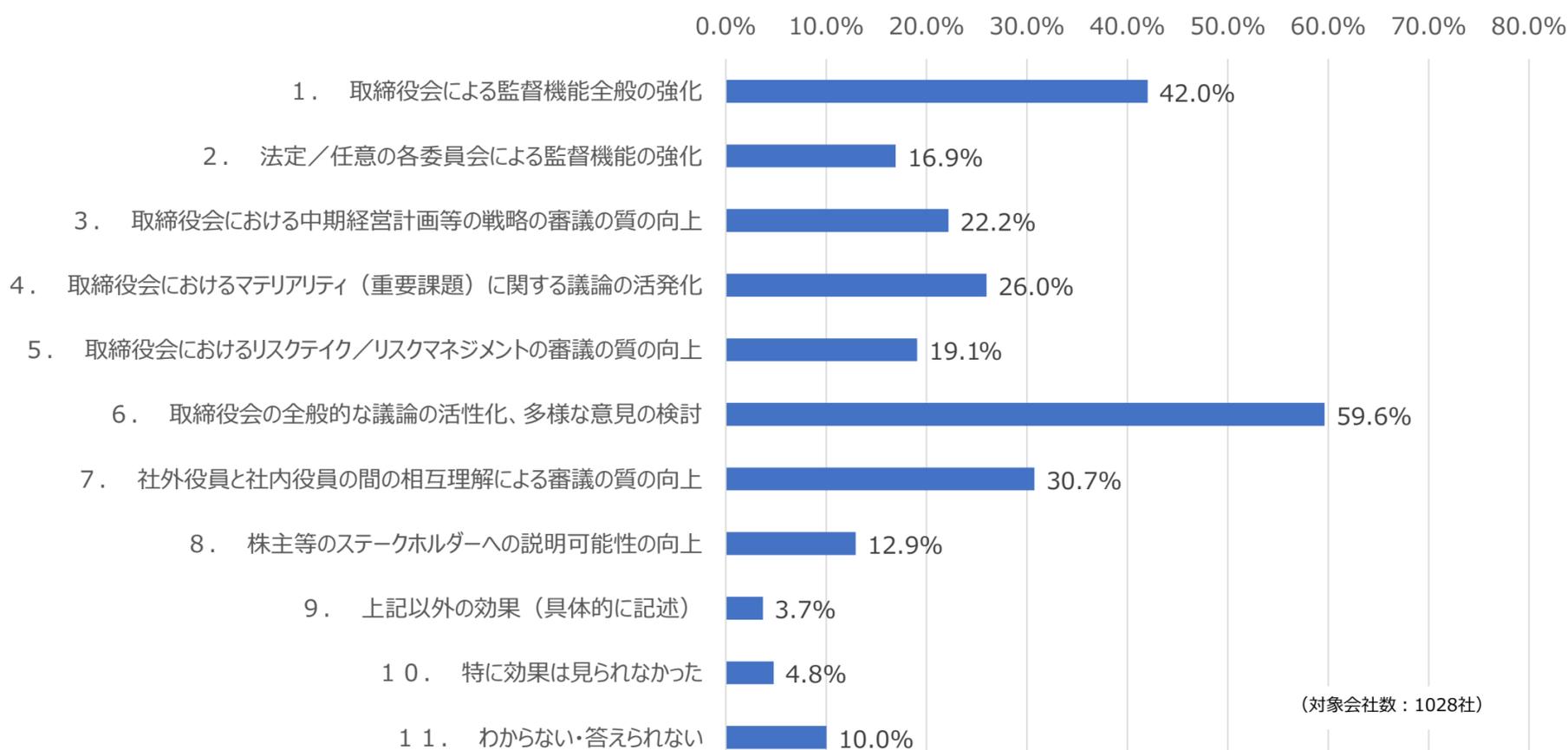
取組と成果・効果の傾向

- 各取締役へのアンケートやインタビューを通じた「自己評価」を行い、その結果を「取締役会で審議し、取締役会の運営等の改善に活用」している企業が多い。
- 本年6月改訂の企業と投資家の対話ガイドラインにおいては、各取締役や法定・任意の委員会についての評価が適切に行われているかも対話のポイントとして示されているが、評価対象を「取締役会以外の各委員会」や「取締役個人」にまで拡大している企業は少ない。
- 主な成果として、「議論の活性化」や「監督機能全般の強化」が挙げられる。一方、戦略やマテリアリティ、リスクテイク/マネジメントなどの「審議の質の向上」といった成果を実現できている割合は低い。なお、「ステークホルダーへの説明可能性の向上」には必ずしも貢献しているとは認識されていない。
- 「審議の質向上」といった成果を実現している企業の95%以上は、「評価結果等について取締役会で審議し、取締役会の運営等の改善に活用」しており、実効性評価で明らかになった課題を次年度計画に反映し確実に遂行するという継続的な取組が、実質的な成長や企業価値向上に結びつける上では有効と考えられる。

① 取締役会の実効性評価に関し貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



1. 取締役会の実効性向上の取組について

(オ) 取締役会の実効性評価

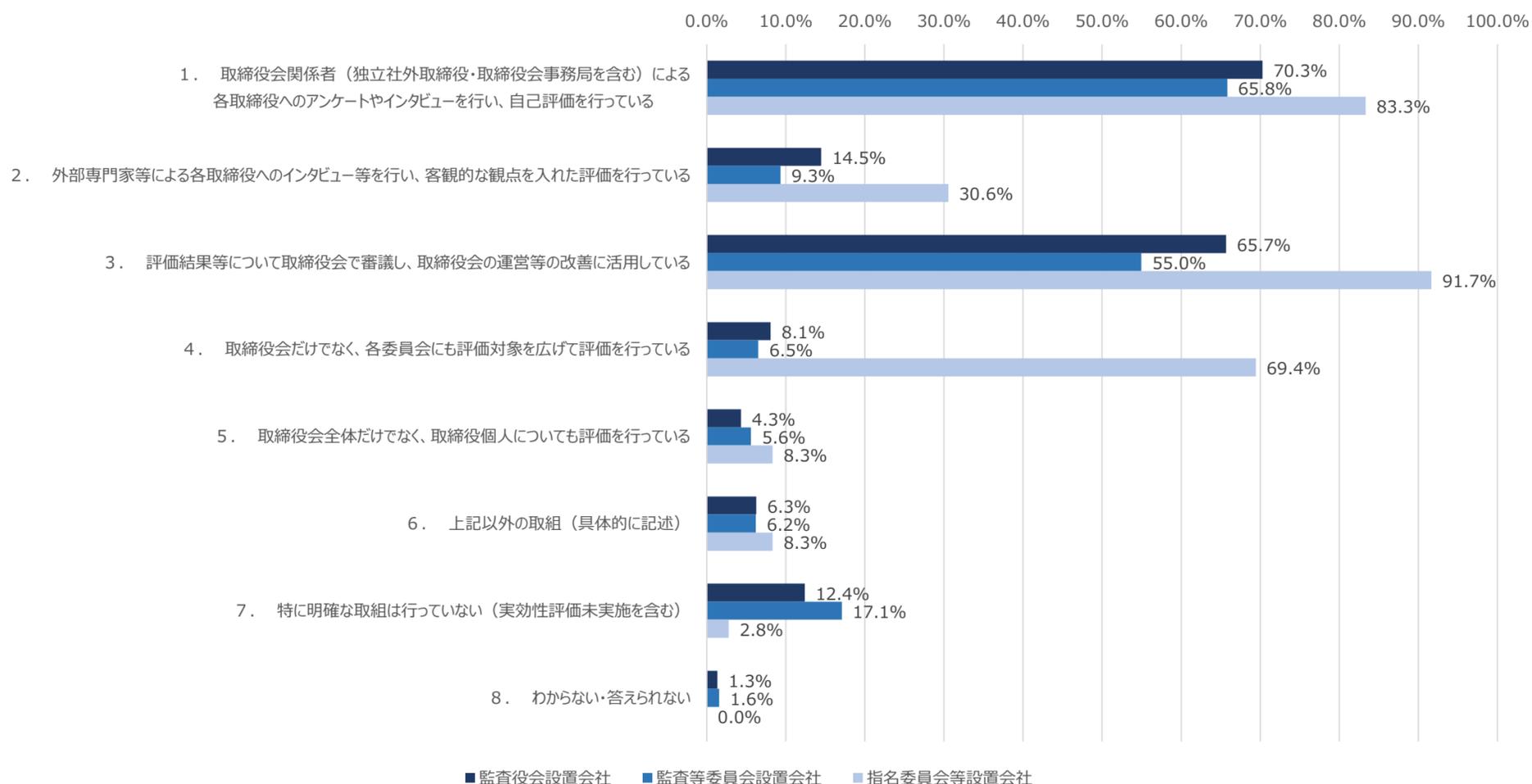
機関設計別

規模別

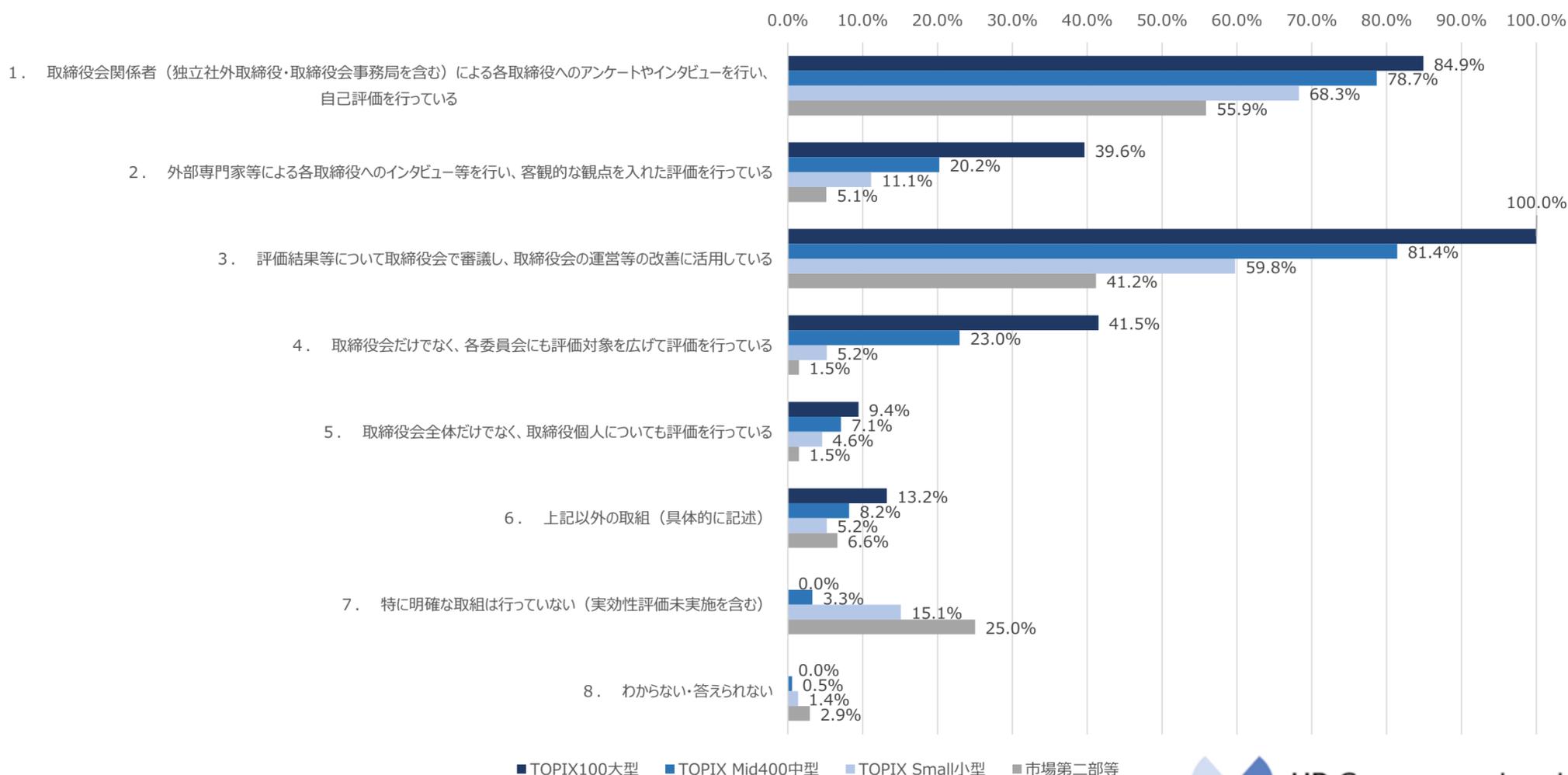
- 評価対象を「取締役会以外の各委員会」にまで拡大しているのは、概ね指名委員会等設置会社である。
- 大規模企業では、すべての回答企業が、評価結果を「取締役会の運営等の改善に活用」していると回答している。

① 取締役会の実効性評価に関し貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）

機関設計別



規模別



1. 取締役会の実効性向上の取組について

(オ) 取締役会の実効性評価

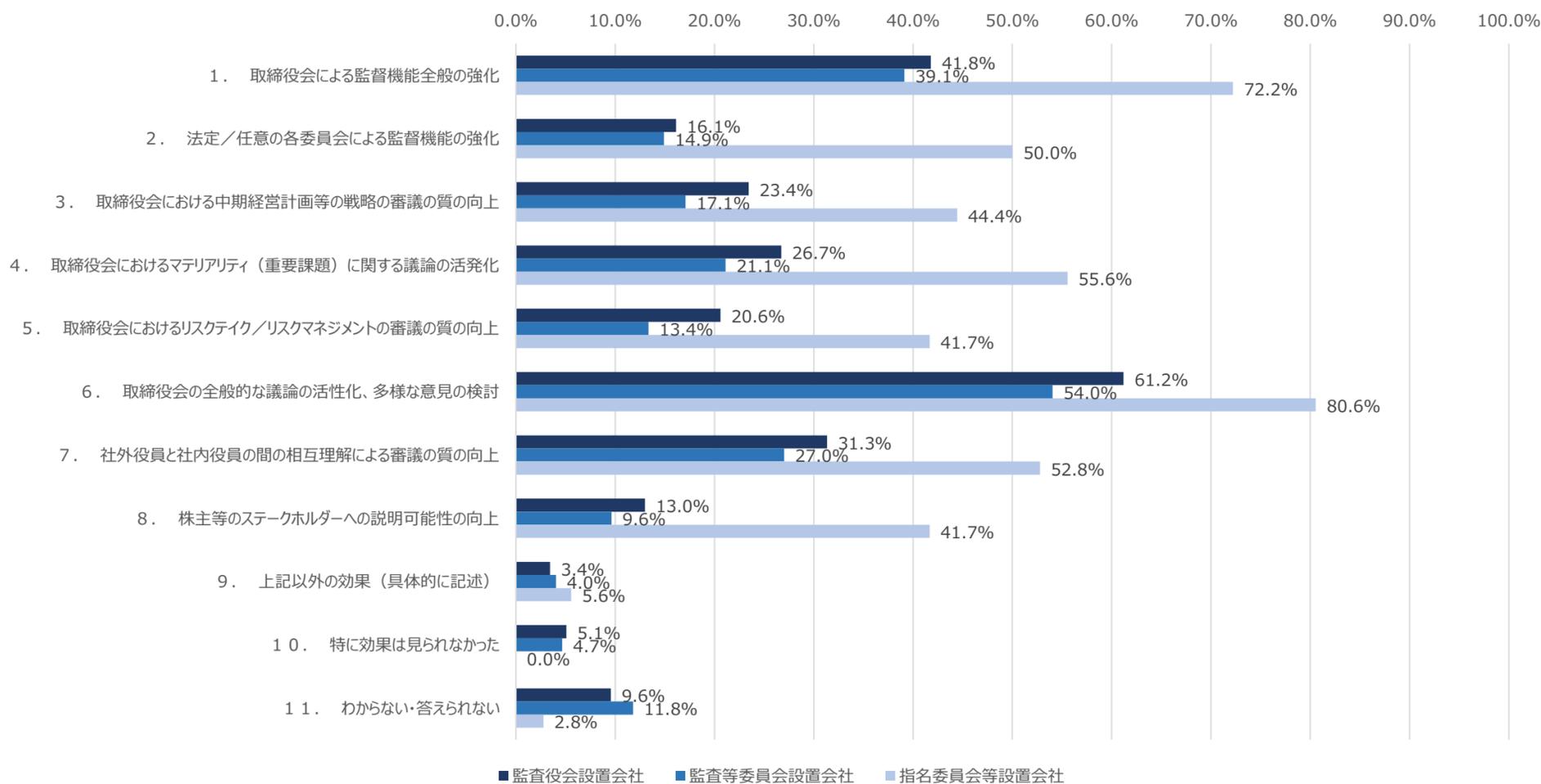
機関設計別

規模別

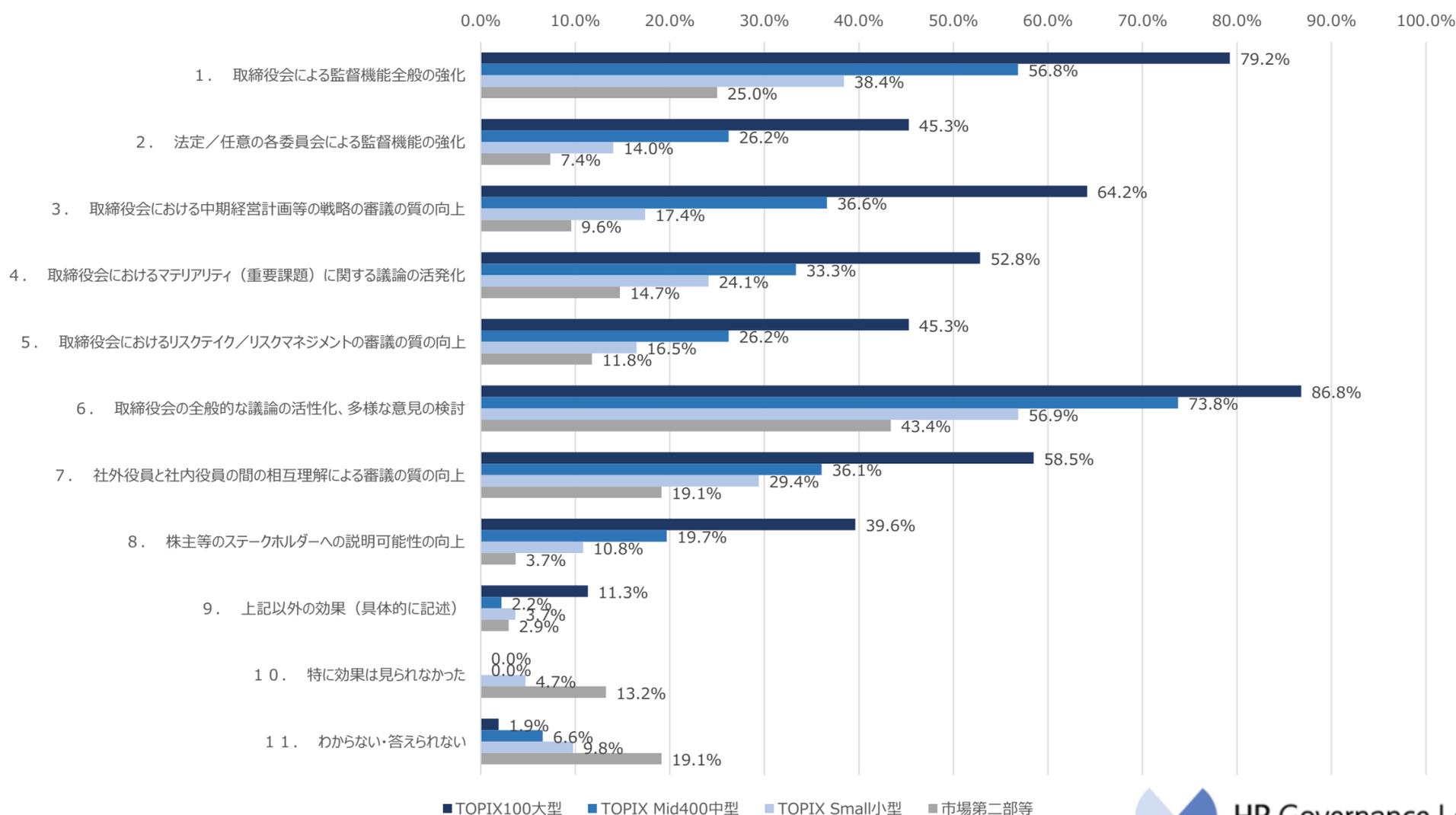
- 「審議の質の向上」や「ステークホルダーへの説明可能性の向上」の成果を実感しているのは、特に指名委員会等設置会社、および大規模企業が多い。

② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）

機関設計別



規模別



HR Governance Leaders
Earth Driven COMPANY

1. 取締役会の実効性向上の取組について

(オ) 取締役会の実効性評価

③ 上記取組における成功要因（工夫した点等）は何だとお考えですか。

回答の傾向

- 「課題を抽出し、次年度の活動に活用（PDCAサイクルの確立）」することが、成果・効果に結びついているとの回答が多い。
- その他、主な回答は以下の通り。
 - ・ 形式的なアンケートにとどまらず、自由記述やインタビューなどの活用
 - ・ 年々アップデートしつつもポイントを絞り込んだアンケートの実施
 - ・ 自己評価に加え、相互評価の実施
 - ・ 評価項目設計にあたりステークホルダーとのコミュニケーションを実施
 - ・ 取締役会実効性評価の実施・議論、開示に対する株主・投資家等の外部からの意見等を活用
 - ・ 外部専門家の活用

④ 貴社では取締役会の実効性評価について今後どのように取り組むお考えですか。

回答の傾向

- 「アンケート項目の見直し」や「インタビュー等の必要性の検討」、「外部専門家による評価の活用」を考えているとの回答が多い。
- 「PDCAサイクルを充実させる」や、「評価結果等を踏まえた取締役会の運営等の改善」など、課題の解決に結び付け、実効性を高めていくための具体的な施策に取り組みたいとする企業も多い。
- その他、「取締役個人、委員会に評価対象を拡大」、「中期経営計画の立案審議に活用」、「独立社外取締役の関与を高め、取締役会の更なる活性化」に取り組む考えの企業もある。

(カ) コロナ後の取締役会の役割

① 貴社では、新型コロナウイルス感染拡大により企業を巡る変化が加速する中、こうした変化に対応していく観点から、取締役会が果たすべき役割は何であるとお考えですか。

回答の傾向

- 「意思決定の迅速化」、「環境変化に対応した長期ビジョンの議論・提示」、「サステナブル経営の議論・実施」、「リスクテイク／リスクマネジメントの高度化に向けた監督強化」といった回答が多い。
- より迅速かつ柔軟な経営判断が求められる中、「事業環境の変化に対応できるレジリエントな事業構造、経営体制の構築にむけた方向性を議論し、執行による取り組みを監督する」ことが必要であり、「取締役会として適切なモニタリングやリスクテイク、判断を行うこと」が重要と考えられている。
- これまで以上に企業風土の変化や刷新が求められる時代となっており、「幅広い視野、識見、多様性への理解を取締役会が備え持ち、迅速的確な判断で企業の舵取りを行って行くことが求められる」とも考えられている。
- なお、コロナ禍前後で取締役会の果たす役割は大きく変わらないと考えられている回答もある。

② 上記役割を果たす上で、貴社における課題は何ですか。

回答の傾向

- 課題は各社様々であるが、「サステナビリティの知見がある人材の十分な確保」、「ジェンダー・国際性といった多様性を確保するため、中核管理層の人財育成を早急に進めること」、「取締役・経営陣やその候補等の多様性の確保とそれに資する人材育成」など、人材に関する課題が多い。
- また、「取締役会における多様性の確保」、「取締役会において事業戦略に照らして必要なスキルが全体として確保されること」、「取締役会での議論の活性化」、「本質的な議論の充実」、「権限委譲による審議事項の絞り込み」、「マテリアリティに関する議論の活発化」など、取締役会の実効性に関する課題も多い。
- 上記実効性を向上させるための環境の整備として、「積極的なリスクテイクに向け、議論の材料となる情報・データの整備」、「より活発に議論ができる環境の提供（協議事項を活用する、テーマについて自由に議論ができる機会を設ける等）」、「デジタルイノベーションの活用」などが挙げられている。
- その他、「バックカasting思考の浸透」、「経営方針共有意識の醸成」といった志向の変化や、「経営全般に関する日常的な情報の共有などを積極的に進めていくこと」、「従業員ケア（心身の健康維持、感染予防策）」なども挙げられている。

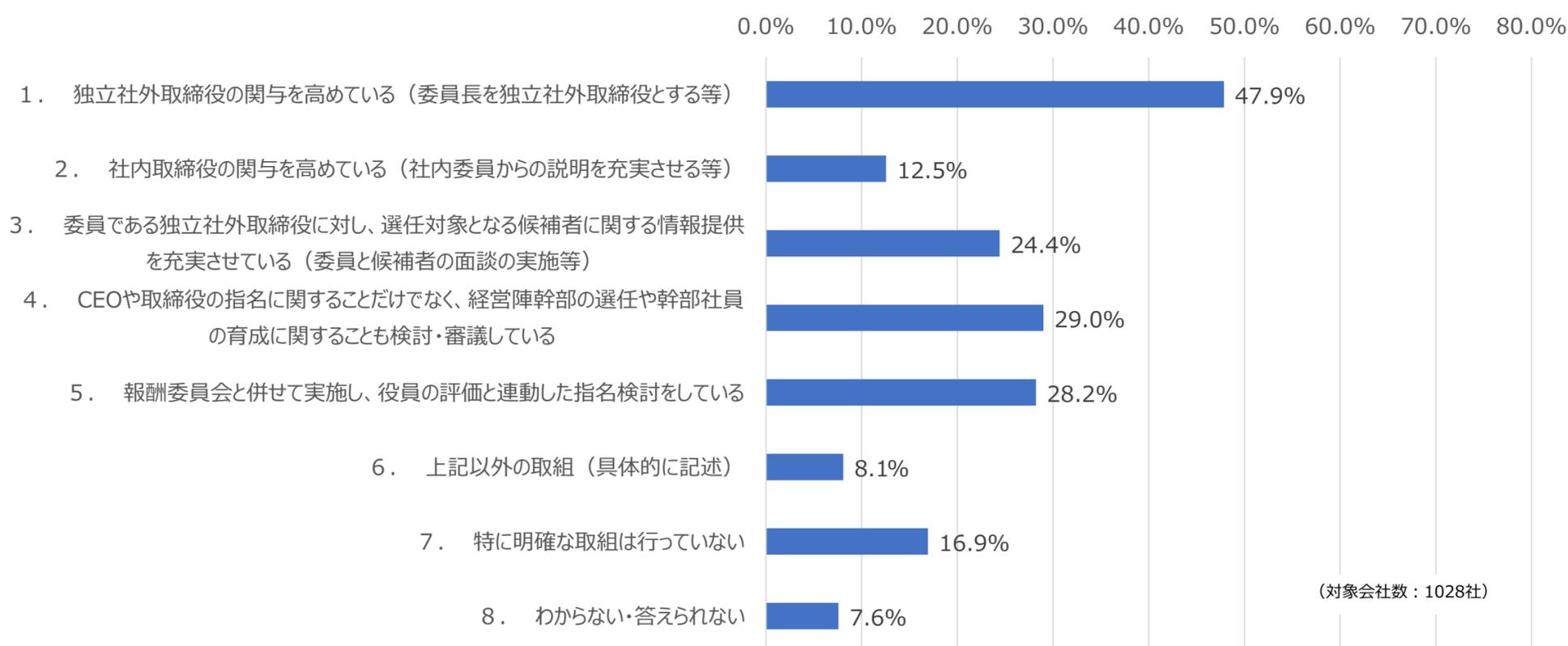
2. 指名委員会・報酬委員会等による監督機能について

(ア) 指名委員会・報酬委員会（監査等委員会設置会社及び監査役会設置会社における任意の委員会を含む）の機能

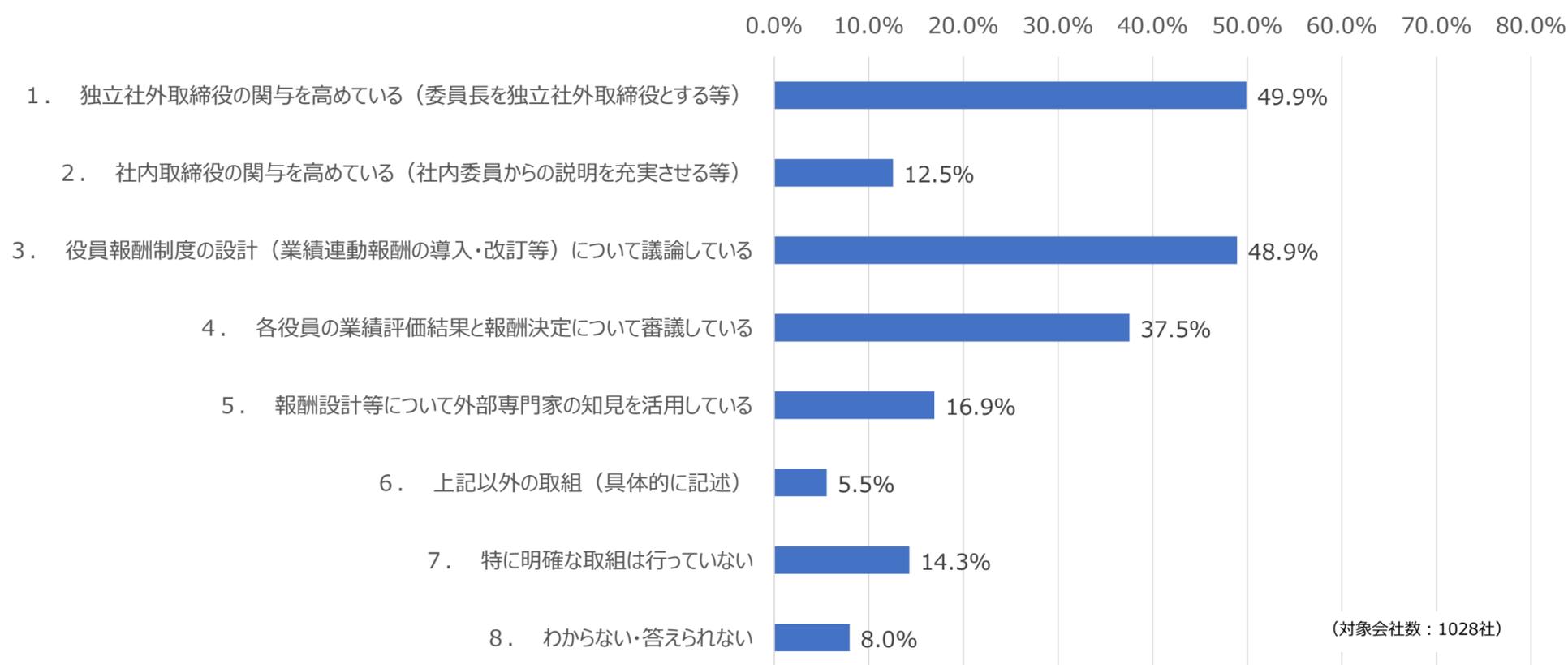
取組と成果・効果の傾向

- 指名委員会・報酬委員会のいずれも、約半数の企業が「独立社外取締役の関与を高めている」。指名委員会においては経営陣の指名に加えて、「経営幹部の選任や幹部社員の育成」についても議論する企業もある。報酬委員会においては経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう「役員報酬制度の設計について議論」する企業も多い。
- 主な成果として、各委員会や独立社外取締役による「監督機能の強化」が挙げられる。一方、「経営陣幹部や幹部候補の育成促進」や「経営陣幹部のリスクテイクの促進」といった成果にまで結び付けられている企業は少ない。
- なお、「経営陣幹部や幹部候補の育成促進」や「経営陣幹部のリスクテイクの促進」の成果を実現している企業の大半は、「独立社外取締役の関与を高めている」ことに加え、「委員である独立社外取締役に対し、選任対象となる候補者に関する情報提供を充実」させることや「経営陣幹部の選任や幹部社員の育成に関することも検討・審議」しており、こうした取組を通じて委員会の機能向上を図っている。

① 指名委員会の機能の向上に関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



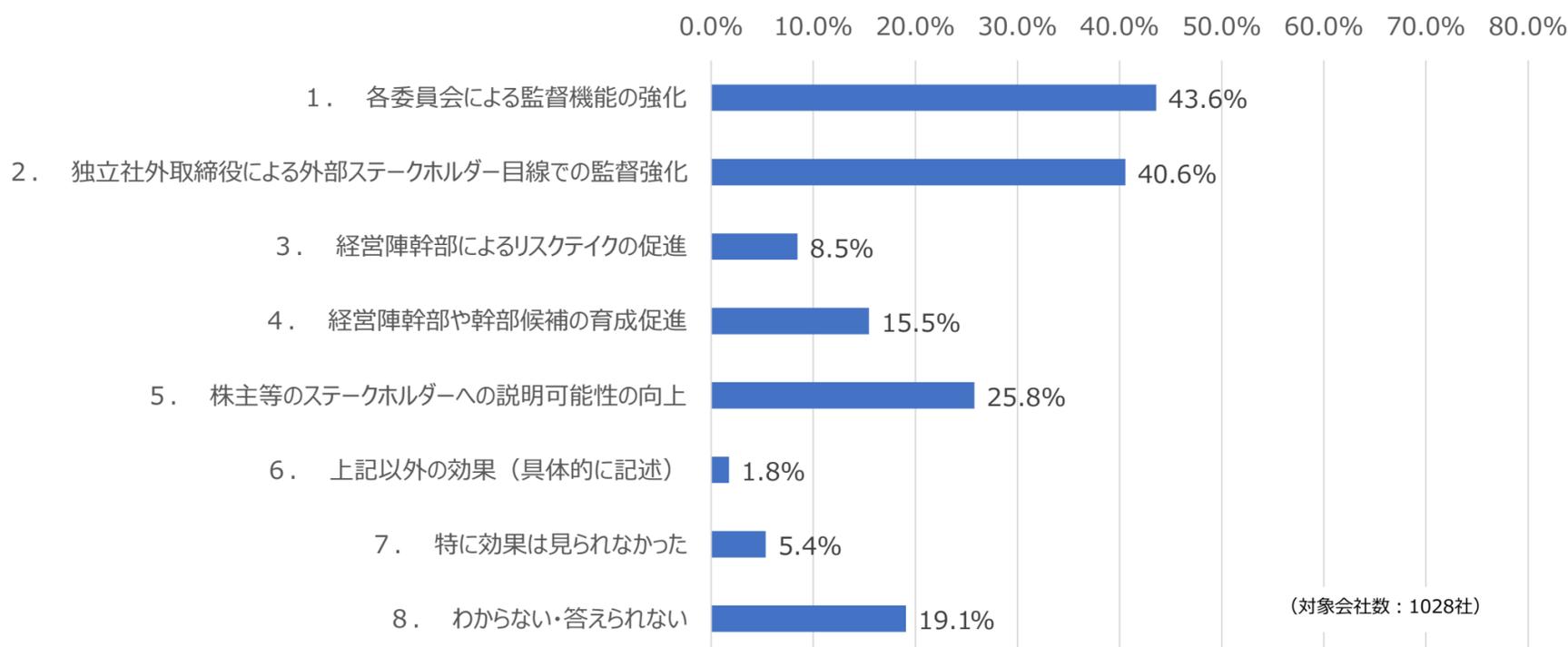
② 報酬委員会の機能の向上に関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



2. 指名委員会・報酬委員会等による監督機能について

(ア) 指名委員会・報酬委員会（監査等委員会設置会社及び監査役会設置会社における任意の委員会を含む）の機能

③ 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



④ 上記取組における成功要因（工夫した点等）は何だとお考えですか。

回答の傾向

- 「独立社外取締役の関与を高めている」、「委員である独立社外取締役に対し、選任対象となる候補者に関する情報提供を充実させている」、「報酬委員会と併せて実施し、役員の評価と連動した指名検討をしている」といった取組自体を、成功要因として挙げている回答が多い。主な回答は以下の通り。

（独立社外取締役による関与）

- 「社外取締役を過半数とし、委員長も社外取締役としたこと」などにより、「役員候補者選抜・育成の客観性・透明性を高めた」
- 社外取締役から積極的に外部ステークホルダー目線での意見が出され、必然的にステークホルダーを意識した行動が促された
- 独立社外取締役との積極的なコミュニケーション
- 担当委員以外の社外取締役もオブザーブ参加し、委員会全般の議論を共有することで、全体像を把握しながらの議論が可能となっている
- 委員会以外にも社外取締役との非公式での会議を催すなど、必要な議論を深める場を設けている

（人材育成の議論）

- CEOサクセッション以外に、将来の経営人材育成状況についても指名委員会でフォローすることで、必要な人材投資の促進に繋がっている

（事務局の貢献）

- 委員会の効率的・効果的な運営に向けて事務局が様々な貢献をしている
（人事と報酬に関するガバナンス上の課題の洗い出し・整理、委員会での検討の方向性の提示、委員への迅速・的確な情報提供等）

- 「客観性・透明性・公平性を高めること」が重要であると考えられており、独立社外取締役の関与による貢献以外にも、「役員報酬の決定プロセスを社内で議論したことにより、透明性や客観性に対する意識が向上し、課題の抽出が進んだ」という成果や、「報酬決定の方針等を明確化することで、透明性の確保」に結び付けられている。

- その他、「委員会での議論自体が、社内の役員の緊張感の向上・やるべきことの明確化につながっている」ことや、客観性・透明性・公平性に対する「意識を保持・継続するとともに、地道な改善取り組みを行うこと」が必要であるとされている。

2. 指名委員会・報酬委員会等による監督機能について

機関設計別

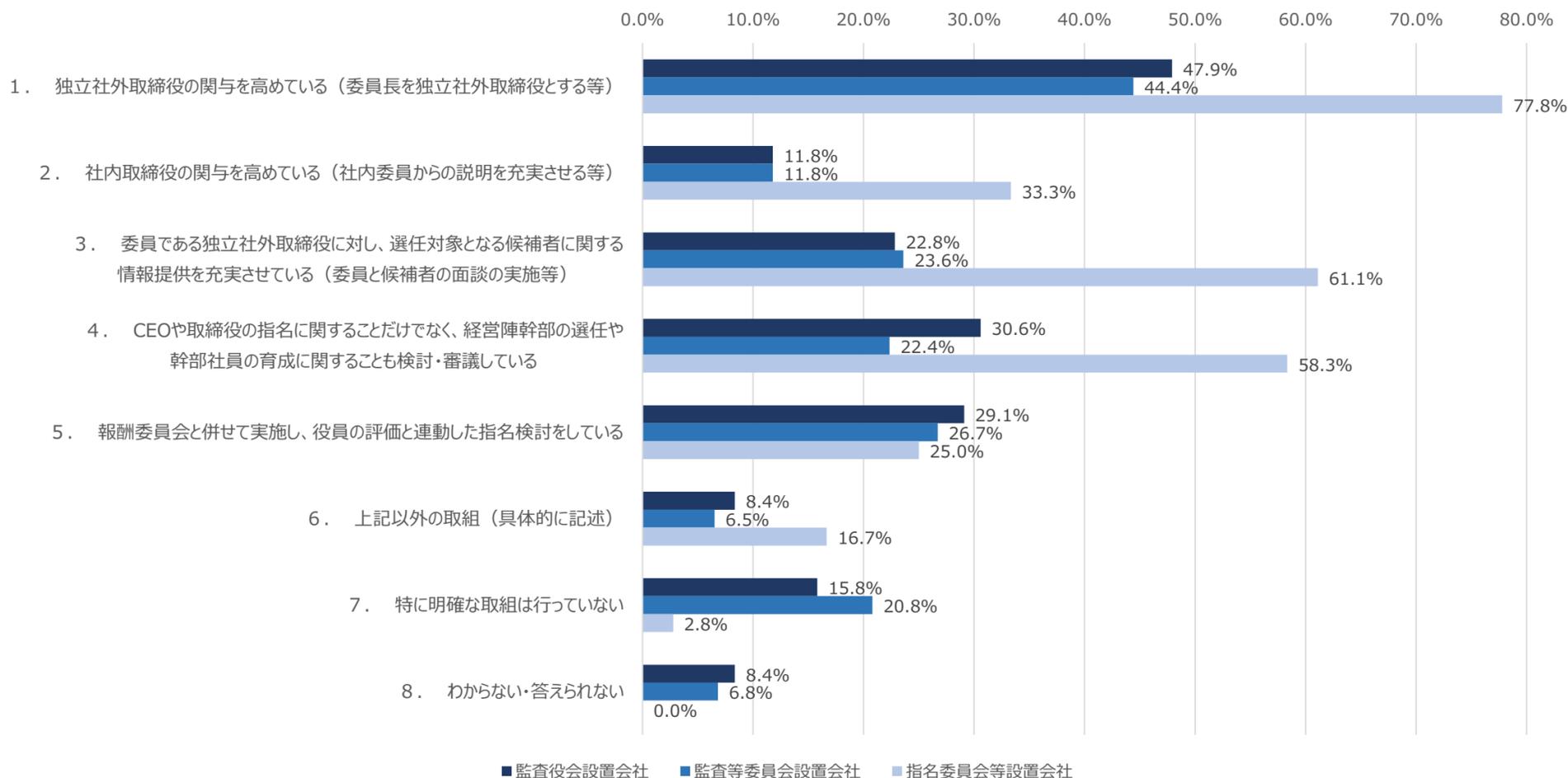
規模別

(ア) 指名委員会・報酬委員会（監査等委員会設置会社及び監査役会設置会社における任意の委員会を含む）の機能

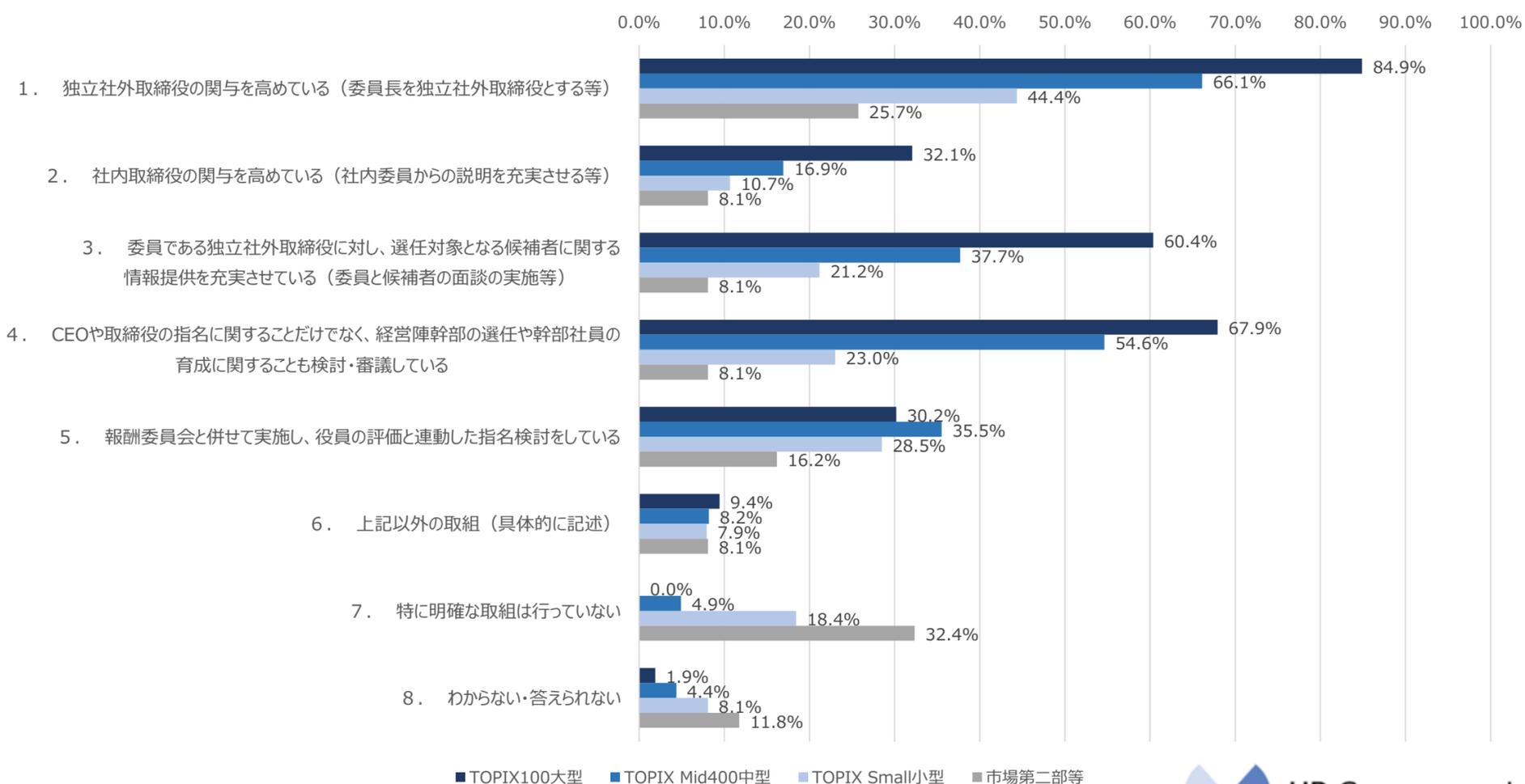
- 指名委員会等設置会社では、原則、各委員会の過半数が独立社外取締役であるため、必然的にその関与度合いは高まるが、任意の指名委員会でも経営陣の指名に加えて、「経営幹部の選任や幹部社員の育成」についても議論する企業もある。

① 指名委員会の機能の向上に関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）

機関設計別



規模別



HR Governance Leaders
Earth Driven COMPANY

2. 指名委員会・報酬委員会等による監督機能について

機関設計別

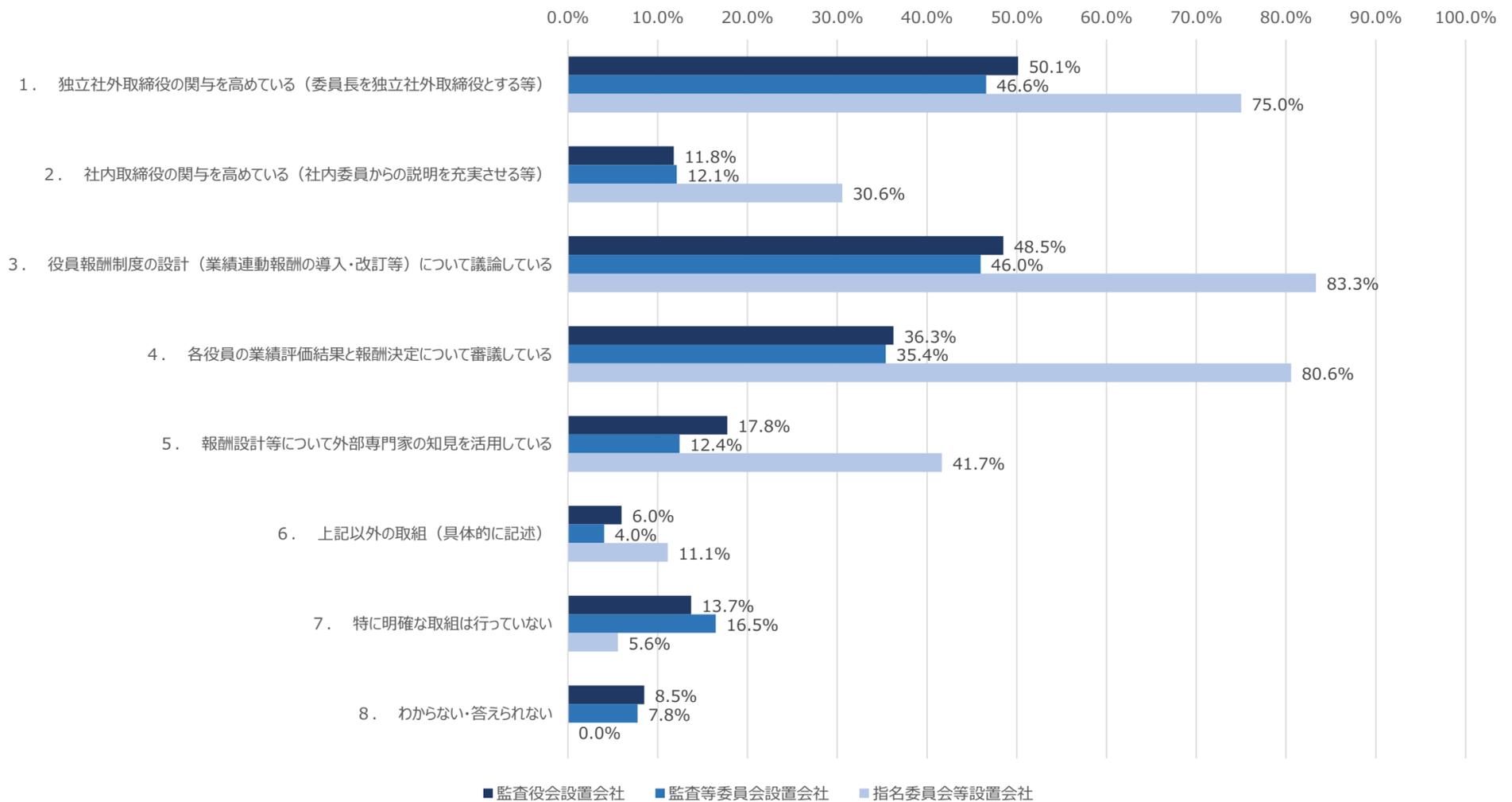
規模別

(ア) 指名委員会・報酬委員会（監査等委員会設置会社及び監査役会設置会社における任意の委員会を含む）の機能

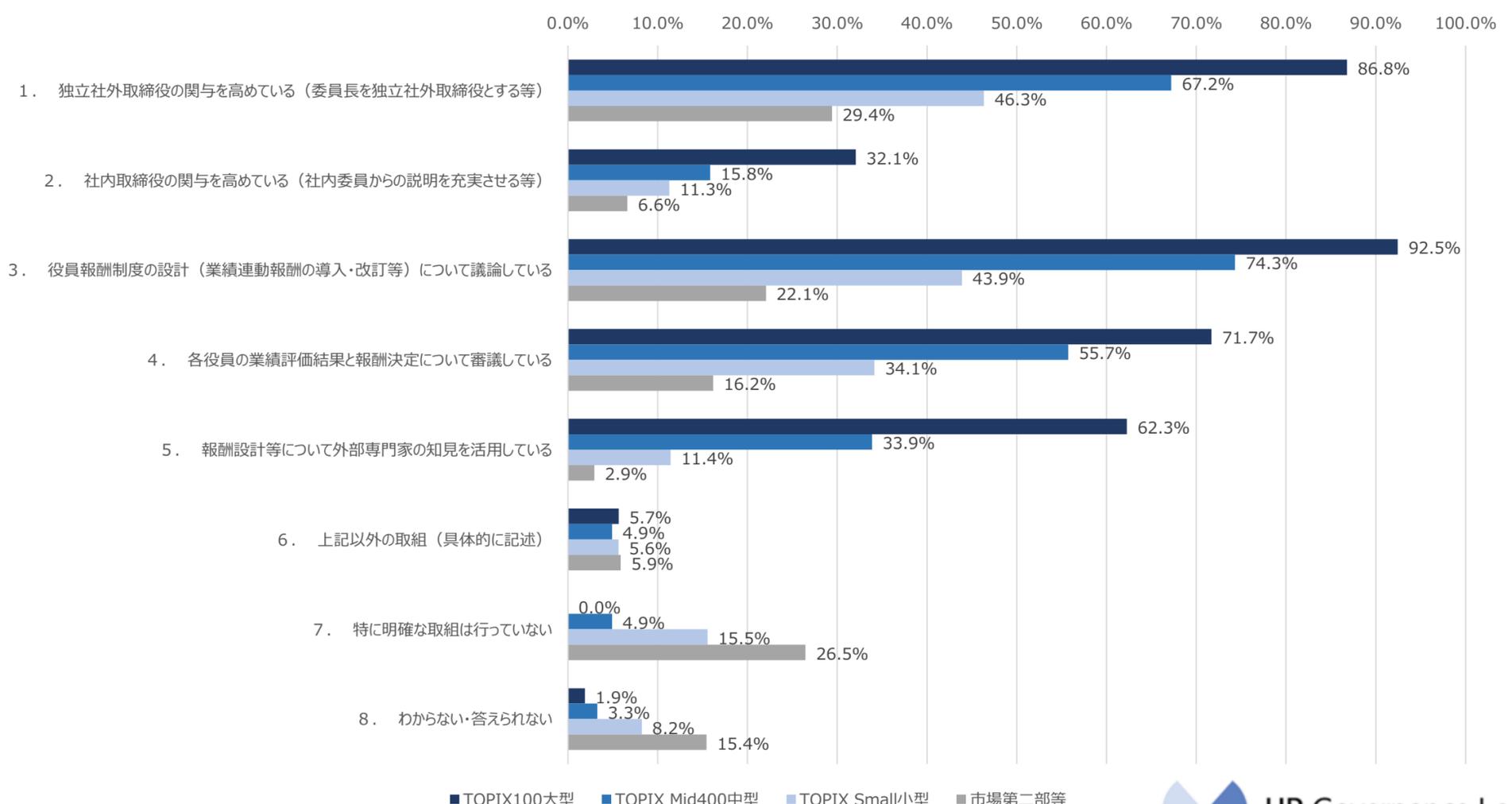
- 任意の報酬委員会においても、約50%程度は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう「役員報酬制度の設計について議論」している。

② 報酬委員会の機能の向上に関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）

機関設計別



規模別



2. 指名委員会・報酬委員会等による監督機能について

機関設計別

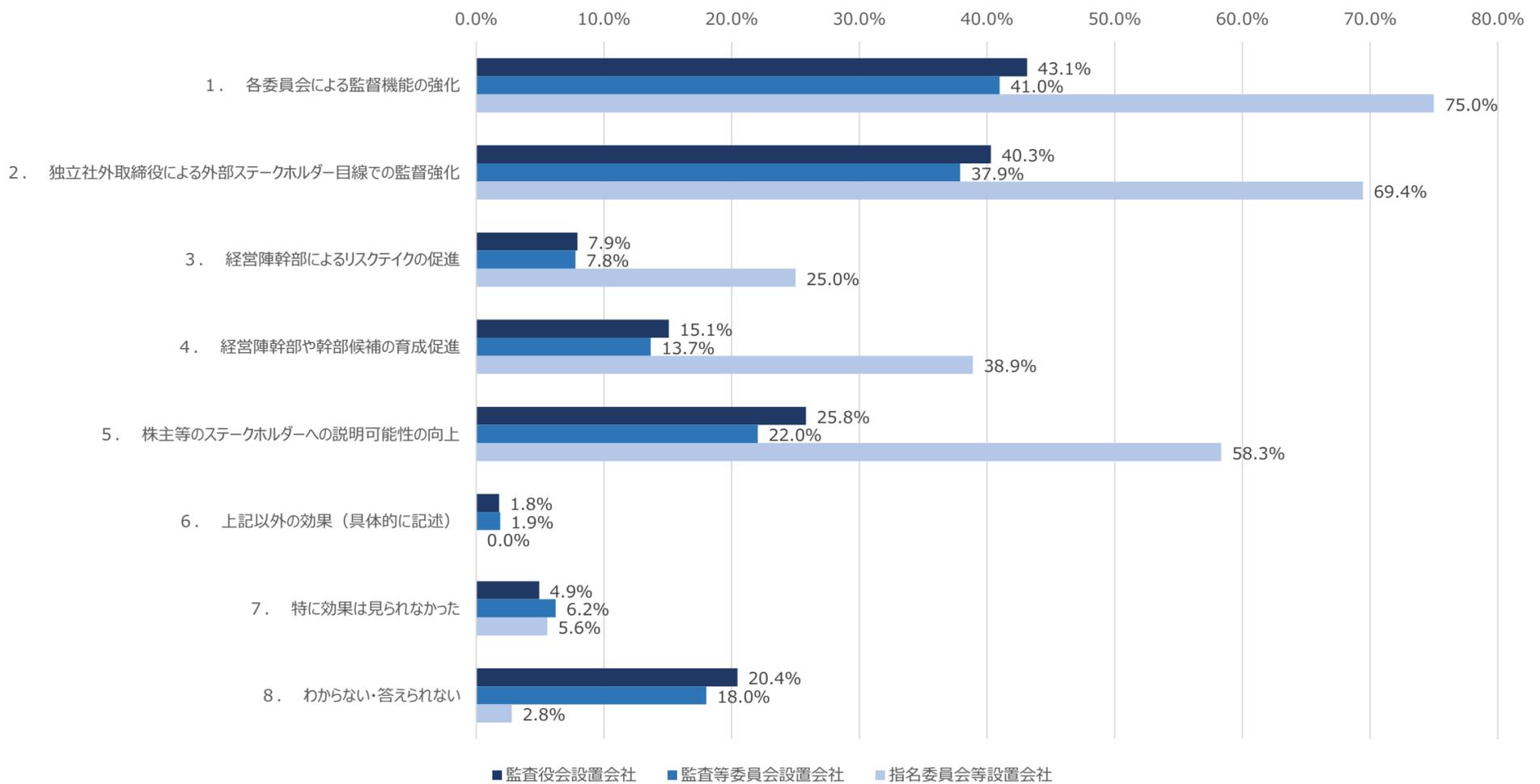
規模別

(ア) 指名委員会・報酬委員会（監査等委員会設置会社及び監査役会設置会社における任意の委員会を含む）の機能

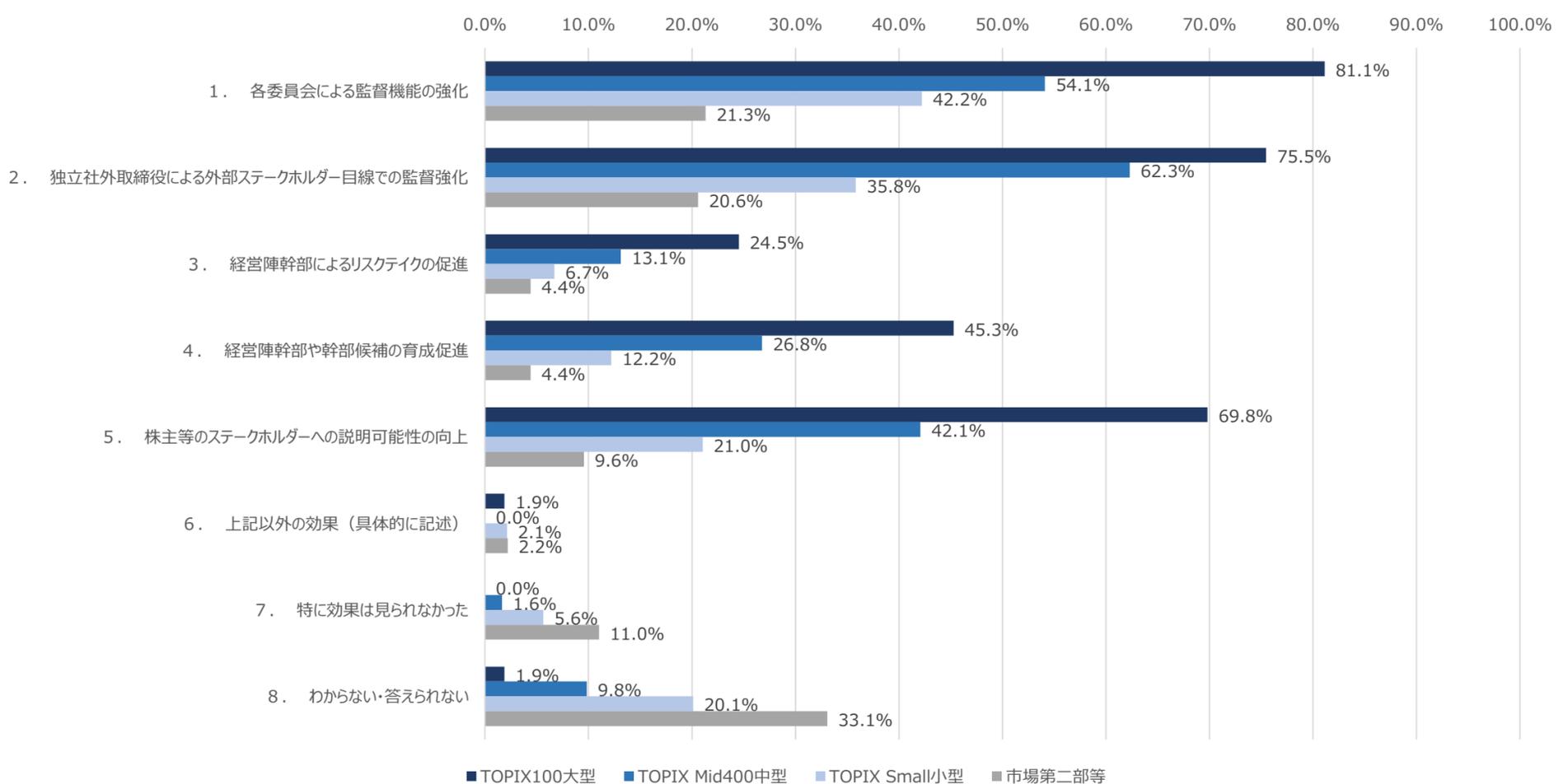
- 法定の委員会を設置している指名委員会等設置会社であっても、「経営陣幹部や幹部候補の育成促進」や「経営陣幹部のリスクテイクの促進」やといった成果にまで結び付けられている企業は多くはない。

③ 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）

機関設計別



規模別



HR Governance Leaders
Earth Driven COMPANY

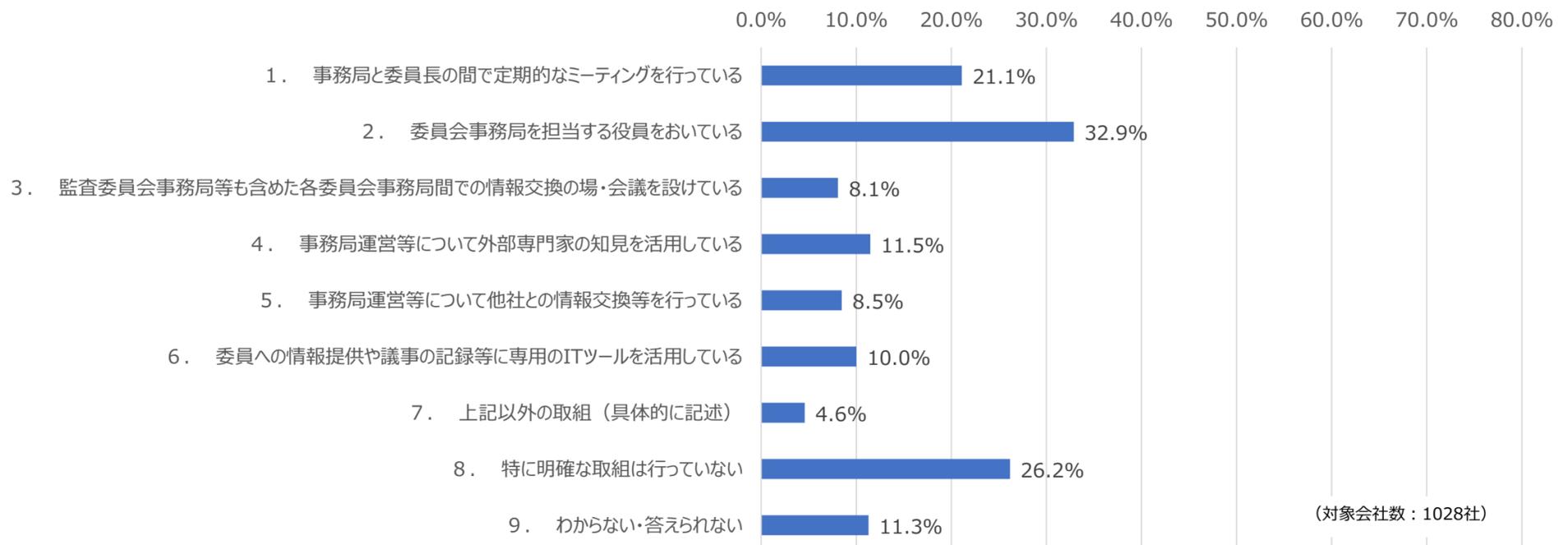
2. 指名委員会・報酬委員会等による監督機能について

(イ) 委員会事務局の運営

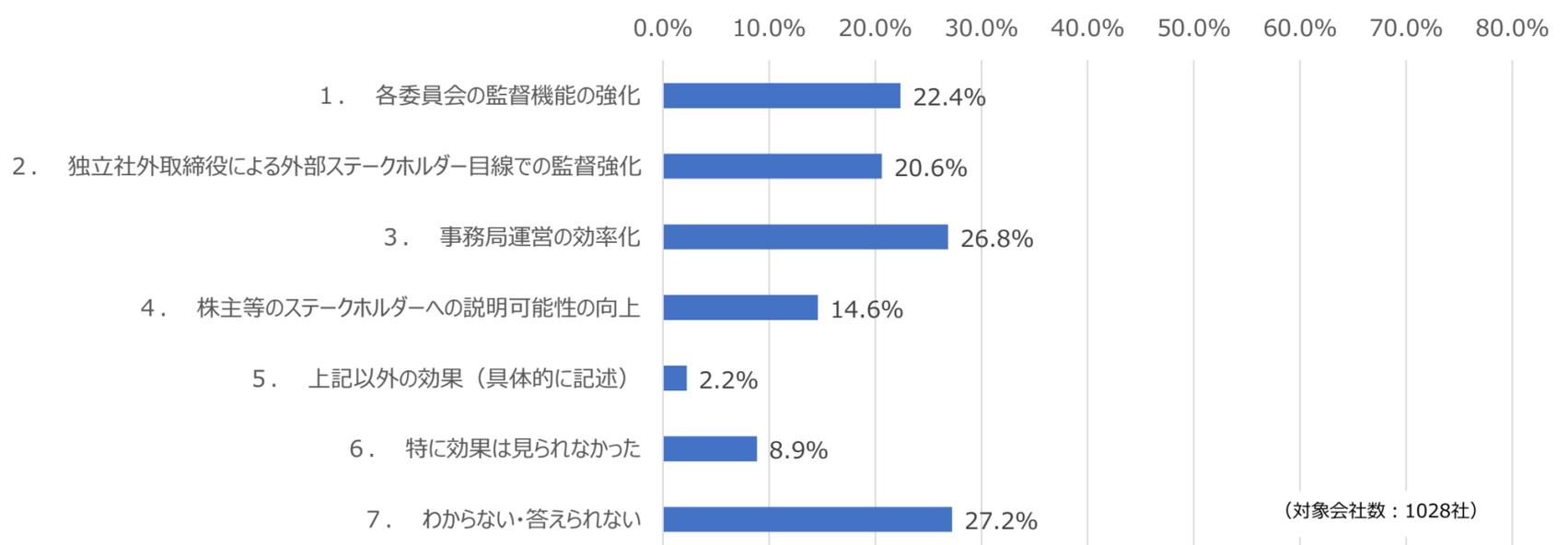
取組と成果・効果の傾向

- 委員会事務局の運営に関しては、「委員会事務局を担当する役員を置いている」割合が最も高いものの、全体の30%程度である。「特に明確な取組を行っていない」とする企業も相対的に多い。
- 「事務局と委員長との間での定期的なミーティング」や「ITツールの活用」などの取組を通じた「事務局運営の効率化」といった成果や、「外部専門家の知見を活用」することなどによる「監督機能の強化」の効果が見られる。

① 指名委員会・報酬委員会の事務局に関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



③ 上記取組における成功要因（工夫した点等）は何だとお考えですか。

回答の傾向

- 「事務局と委員長の間で定期的なミーティングを行っている」、「各委員会事務局間での情報交換の場・会議を設けている」、「委員への情報提供や議事の記録等に専用のITツールを活用している」といった取組自体を、成功要因として挙げている回答が多い。
- 「委員会前の事前打合せの実施など、社外取締役との密なコミュニケーション」や「社外取締役と事務局との定期的なミーティングの実施による社内の状況の周知、闊達な議論が可能な環境とできたこと」など、社外取締役の関与における工夫も見られる。
- 委員会事務局の運営における工夫も、成功要因として考えられている。
 - ・ 指名・報酬委員会の事務局を同一部署で担うことにより、事務局運営の効率化が図れている
 - ・ 両委員会の事務局と監査等委員会室との連携により、監査・監督機能の強化が図れている

2. 指名委員会・報酬委員会等による監督機能について

(イ) 委員会事務局の運営

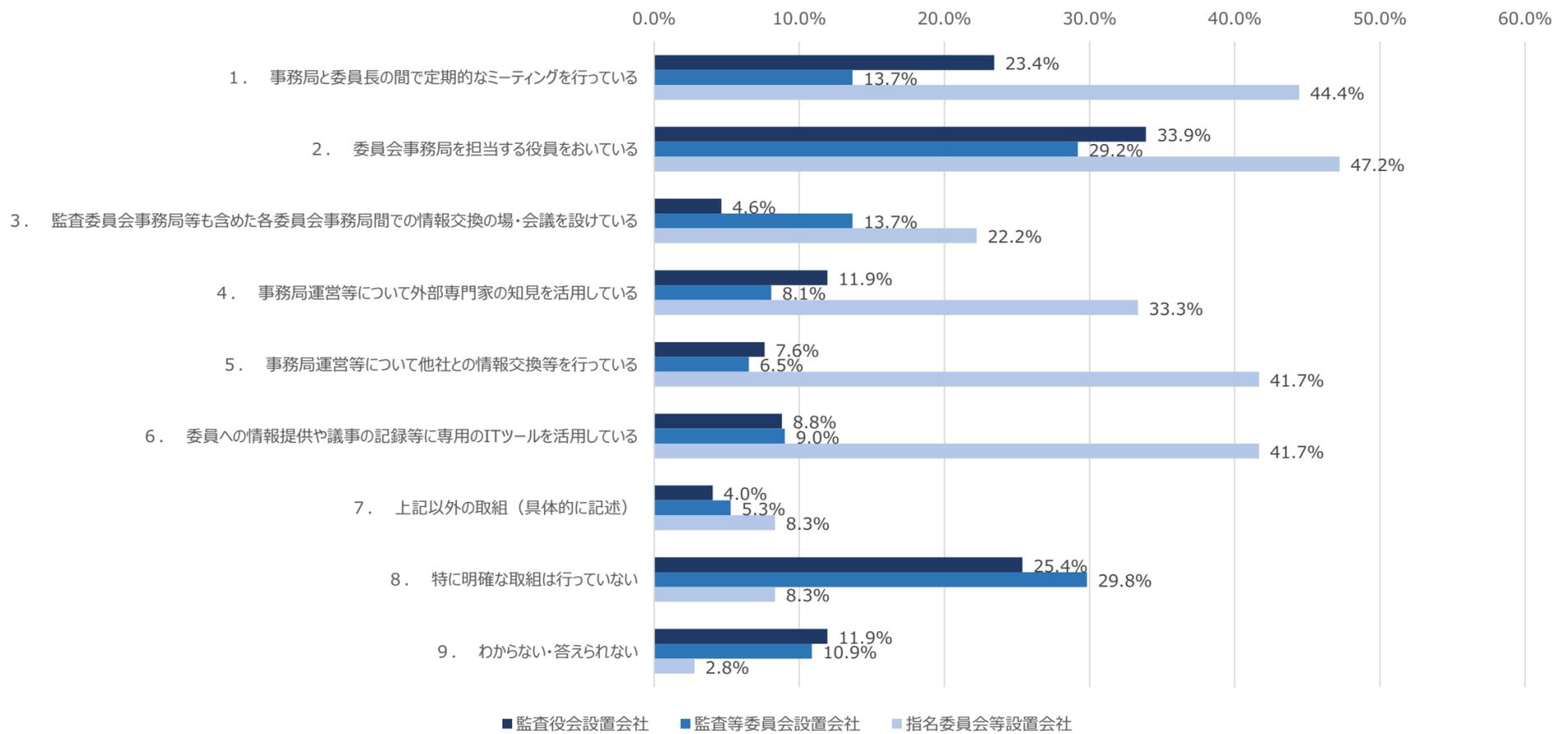
機関設計別

規模別

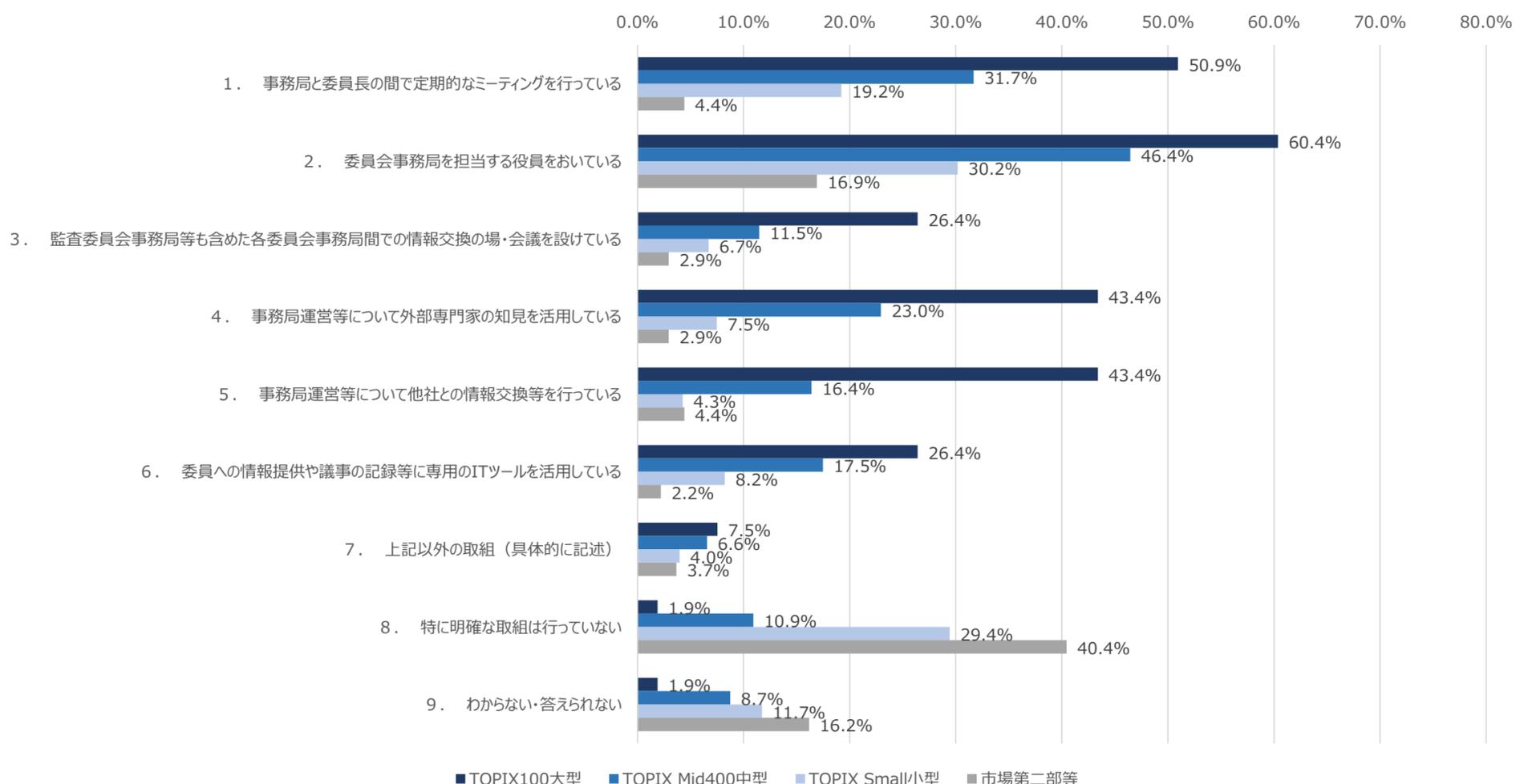
- 指名委員会等設置会社では、ITツールの活用や他社との情報交換等、委員会事務局運営に関し幅広く取り組まれている。
- 事務局の運営に関しては、概ね規模が大きい企業ほど、幅広く取り組まれている傾向がある。

① 指名委員会・報酬委員会の事務局に関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）

機関設計別



規模別



HR Governance Leaders
Earth Driven COMPANY

2. 指名委員会・報酬委員会等による監督機能について

(イ) 委員会事務局の運営

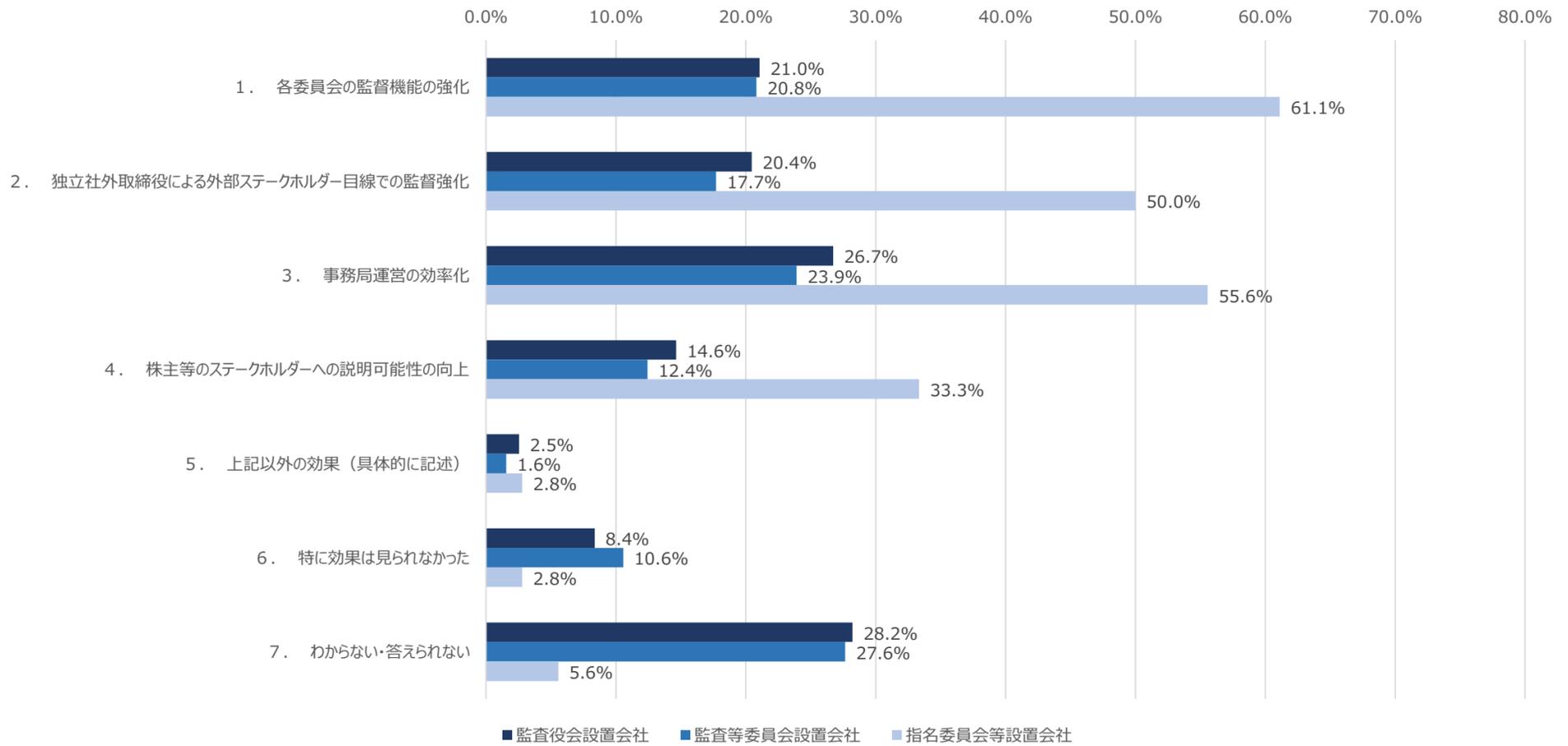
機関設計別

規模別

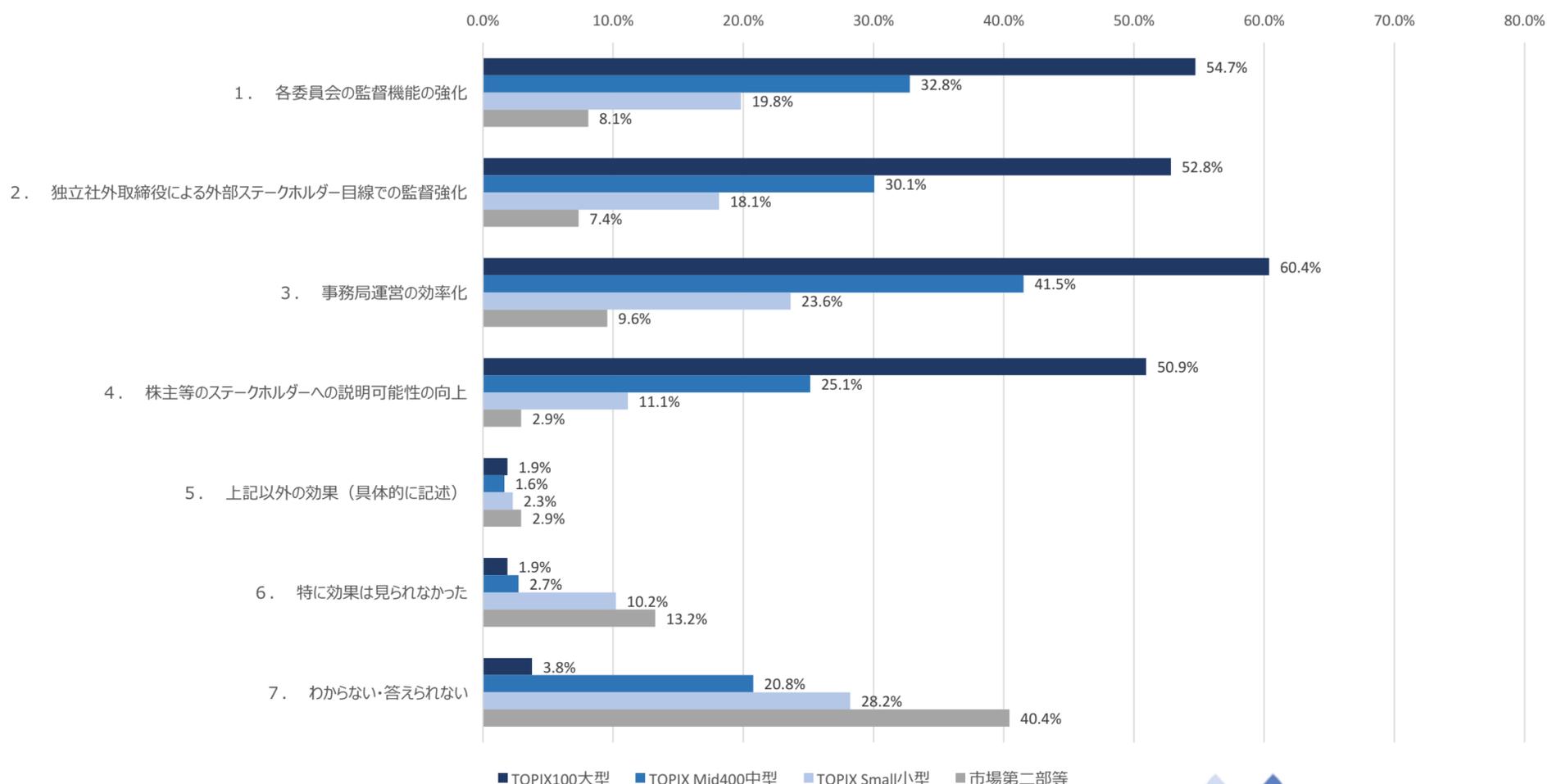
- 指名委員会等設置会社では、「事務局運営の効率化」のほか、「ステークホルダーへの説明可能性向上」も成果として挙げられる。
- 事務局の運営に関しては、概ね規模が大きい企業ほど、成果が実現できている傾向がある。

② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）

機関設計別



規模別



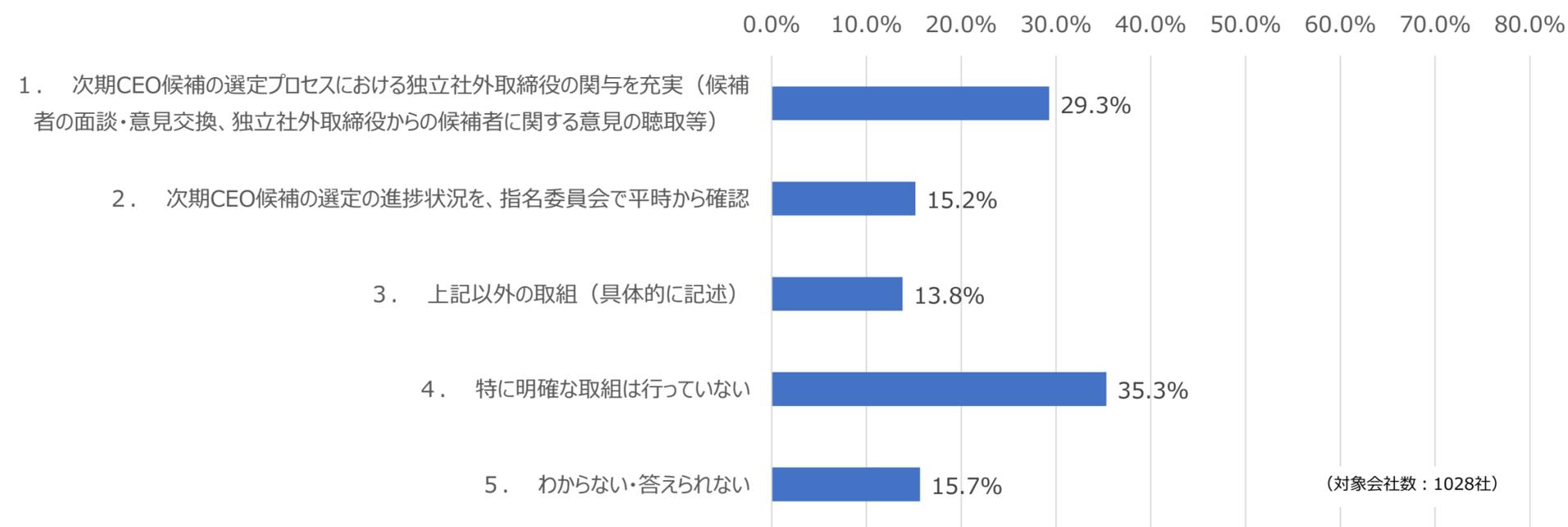
3. CEOの選任、不再任・解任、後継者計画について

(ア) 選任

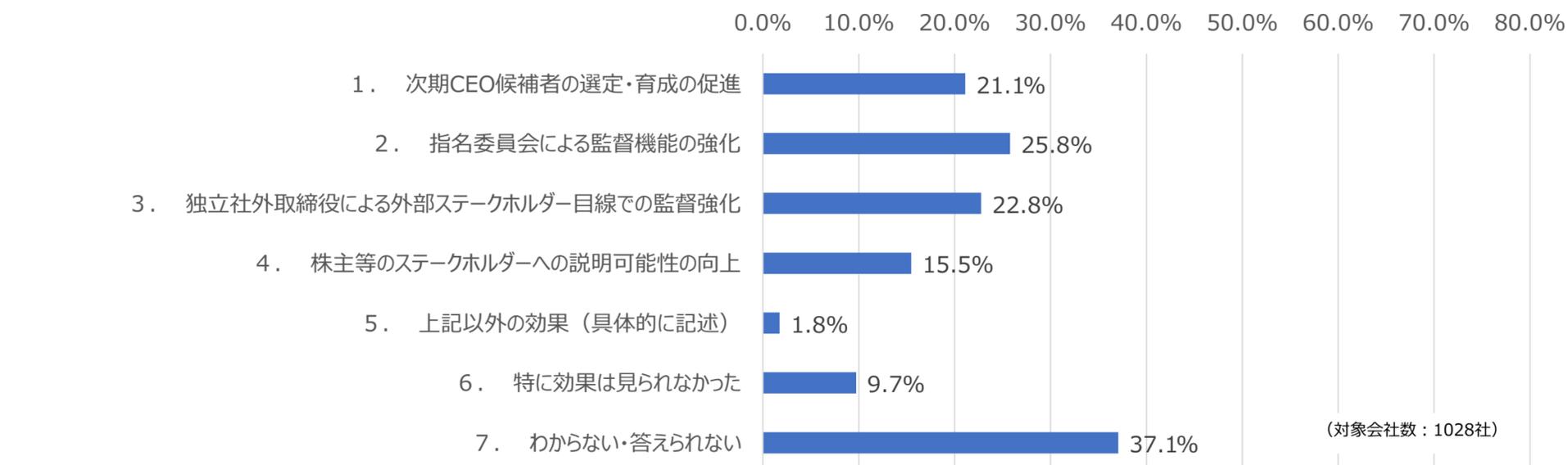
取組と成果・効果の傾向

- CEO選任に関しては、30%程度の企業が「選定プロセスにおける独立社外取締役の関与を充実」させていると回答しているが、「特に明確な取組は行ってない」と回答する企業の方が多い。
- その他の取組として、「CEO選任の基準の検討」、「役員の相互評価制度の導入」などが挙げられる。
- 指名委員会や独立社外取締役による「監督強化」の効果が一定程度見られるが、「特に効果は見られなかった」と回答する企業もある。

① 「客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任」（コーポレートガバナンス・コード補充原則4-3②）することに、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



③ 上記取組における成功要因（工夫した点等）は何だとお考えですか。

回答の傾向

- 次期CEO候補の選定プロセスにおける独立社外取締役の関与を成功要因として挙げている企業が多い。主な回答は以下の通り。
 - ・ 社外取締役を委員長、委員会委員の過半数を社外役員とすることで、外部ステークホルダーの目線を取り入れた活発な議論を行っている
 - ・ 社外取締役の積極的な関与の場を複数回かつ継続的に設けたことで、社外のスタンダードに基づいたプロセス整備が図られつつあり、客観性・透明性の向上につながっている
 - ・ 指名委員会を独立社外取締役のみで構成するとともに、事務局から、委員会前に、付議方針または付議内容を説明し、社外取締役とのコミュニケーションを密に図ることにより、役員の指名に関する検討に対し、独立社外取締役の意見を確実に反映している
- 「説明責任の観点を踏まえた人材要件定義」の他、「執行役員登用段階から委員会でも審議を行い、長期的な人材評価を実施している」ことや、「中期的な考えから幹部候補の育成を促進したこと」など、次期CEO候補者の中長期的な評価・育成に取り組んでいる企業もある。

3. CEOの選任、不再任・解任、後継者計画について

(ア) 選任

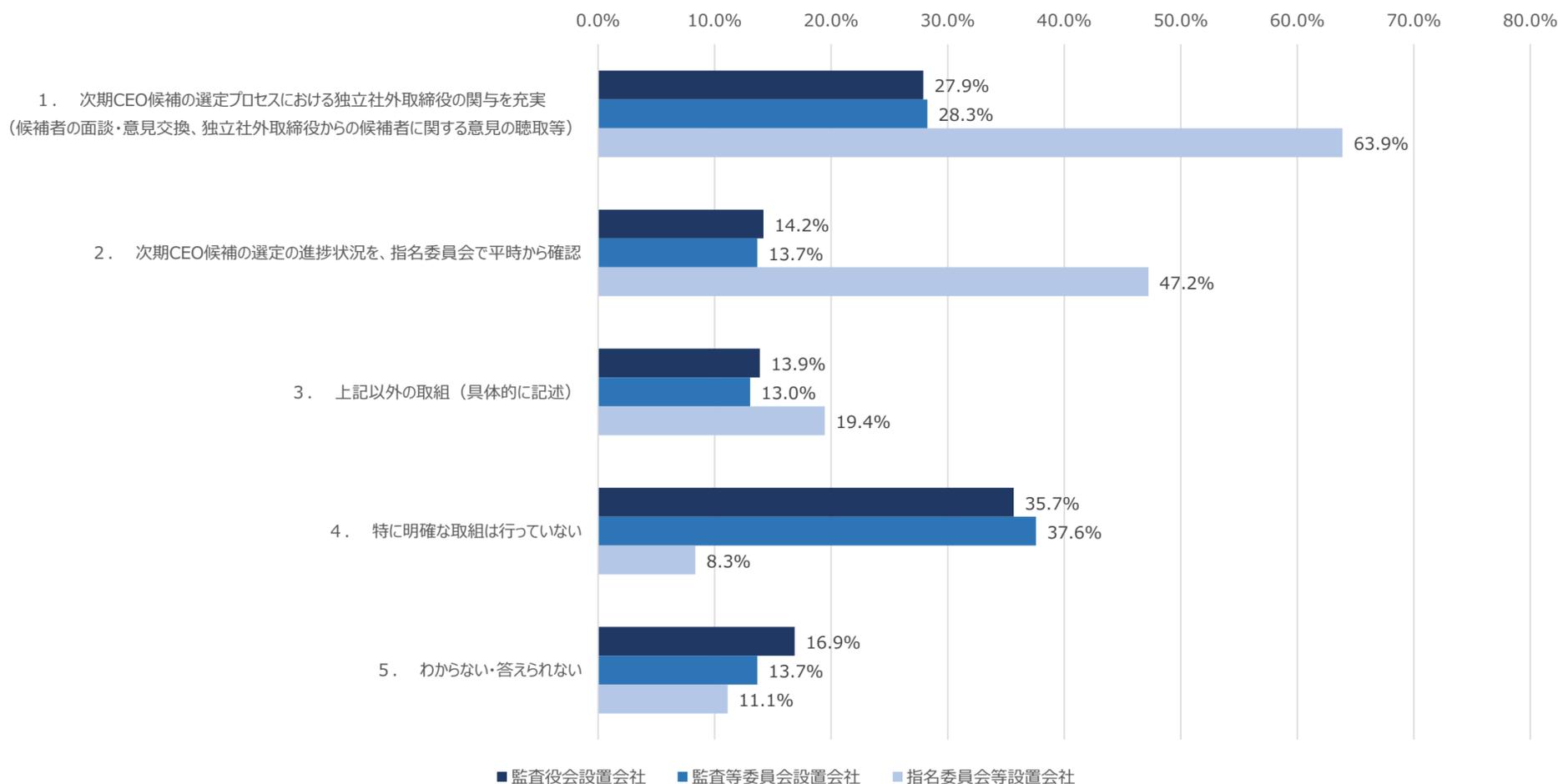
機関設計別

規模別

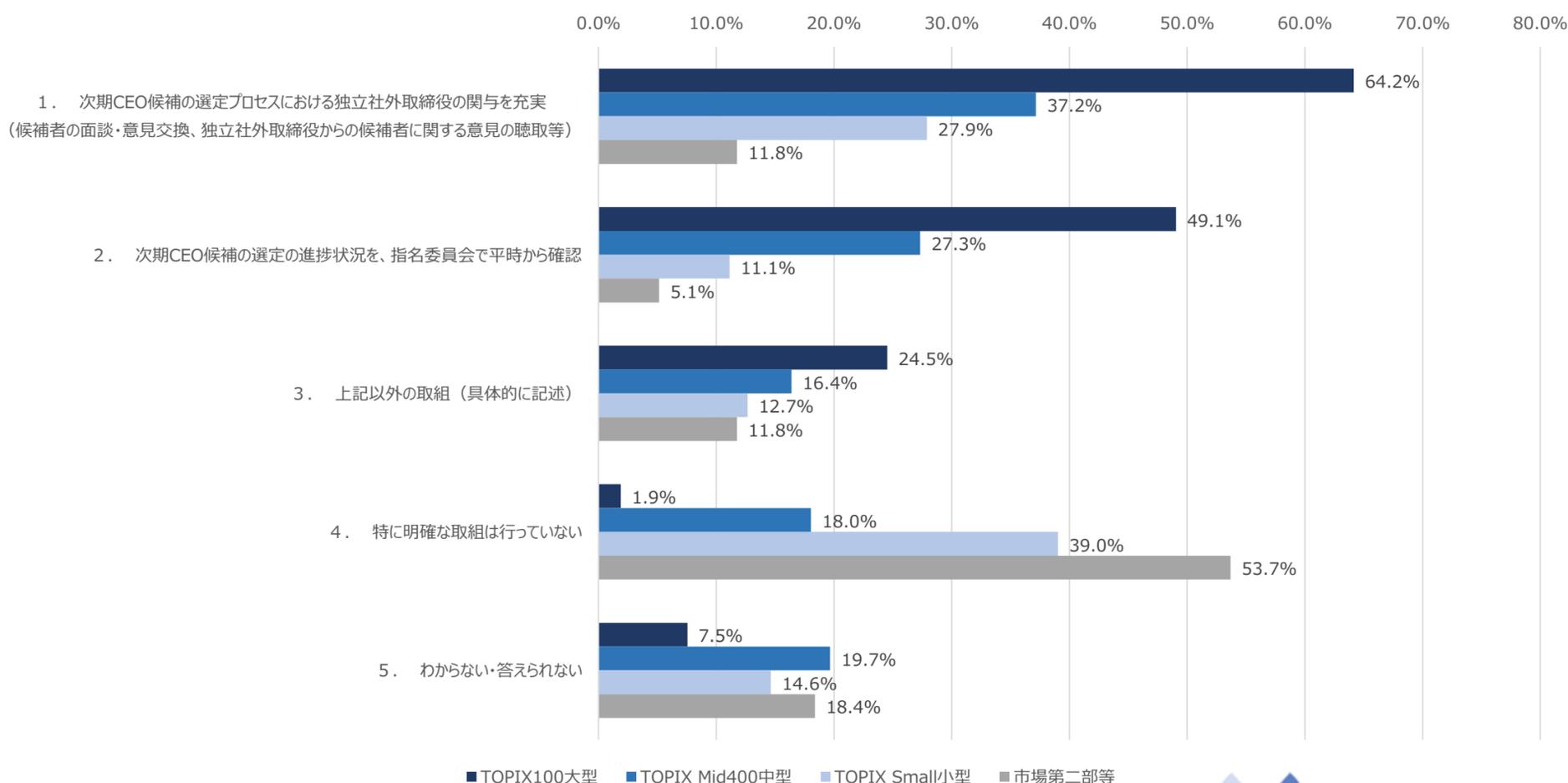
- 指名委員会等設置会社では、必然的に独立社外取締役の関与度合いは高まるが、それ以外の機関設計の会社でも、CEO選任に独立社外取締役の関与を充実させている企業はある。

①「客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任」（コーポレートガバナンス・コード補充原則4-3②）することに関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）

機関設計別



規模別



HR Governance Leaders
Earth Driven COMPANY

3. CEOの選任、不再任・解任、後継者計画について

(ア) 選任

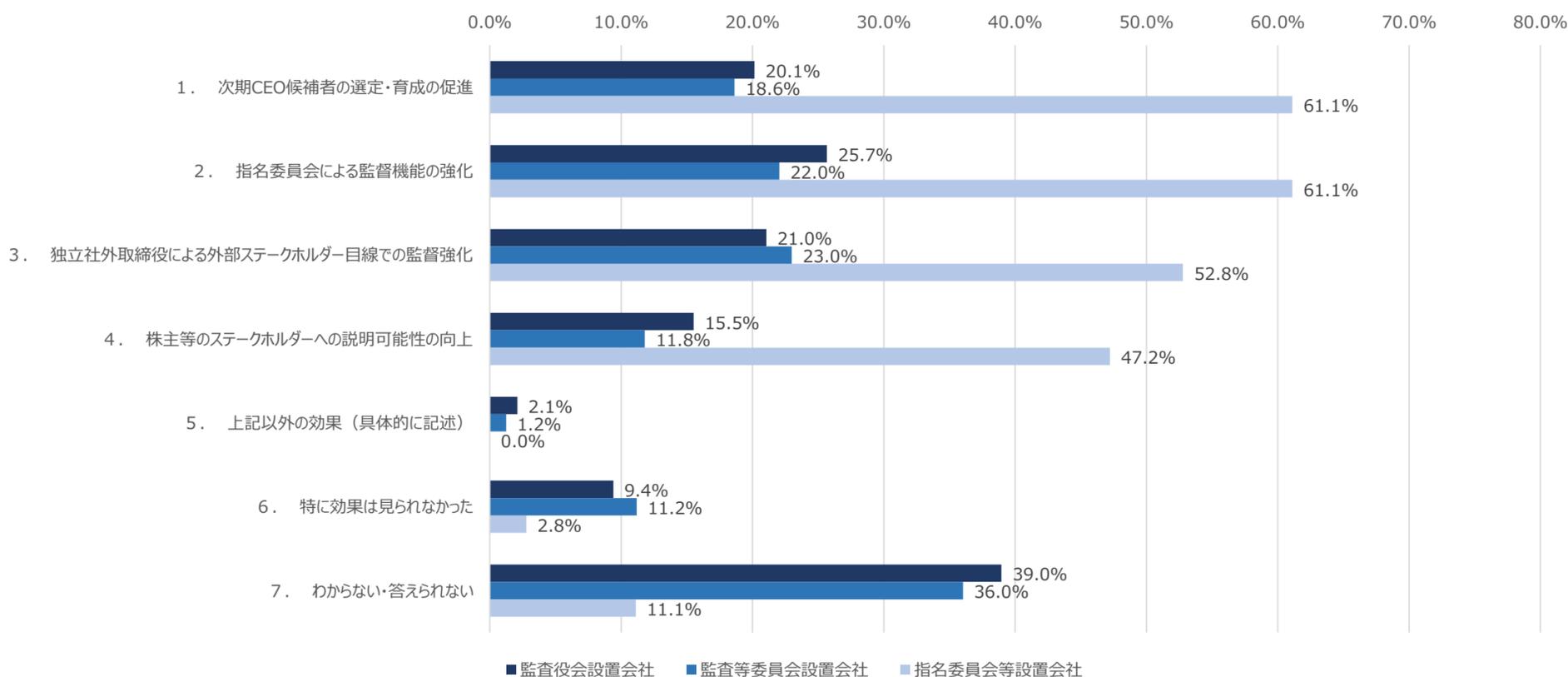
機関設計別

規模別

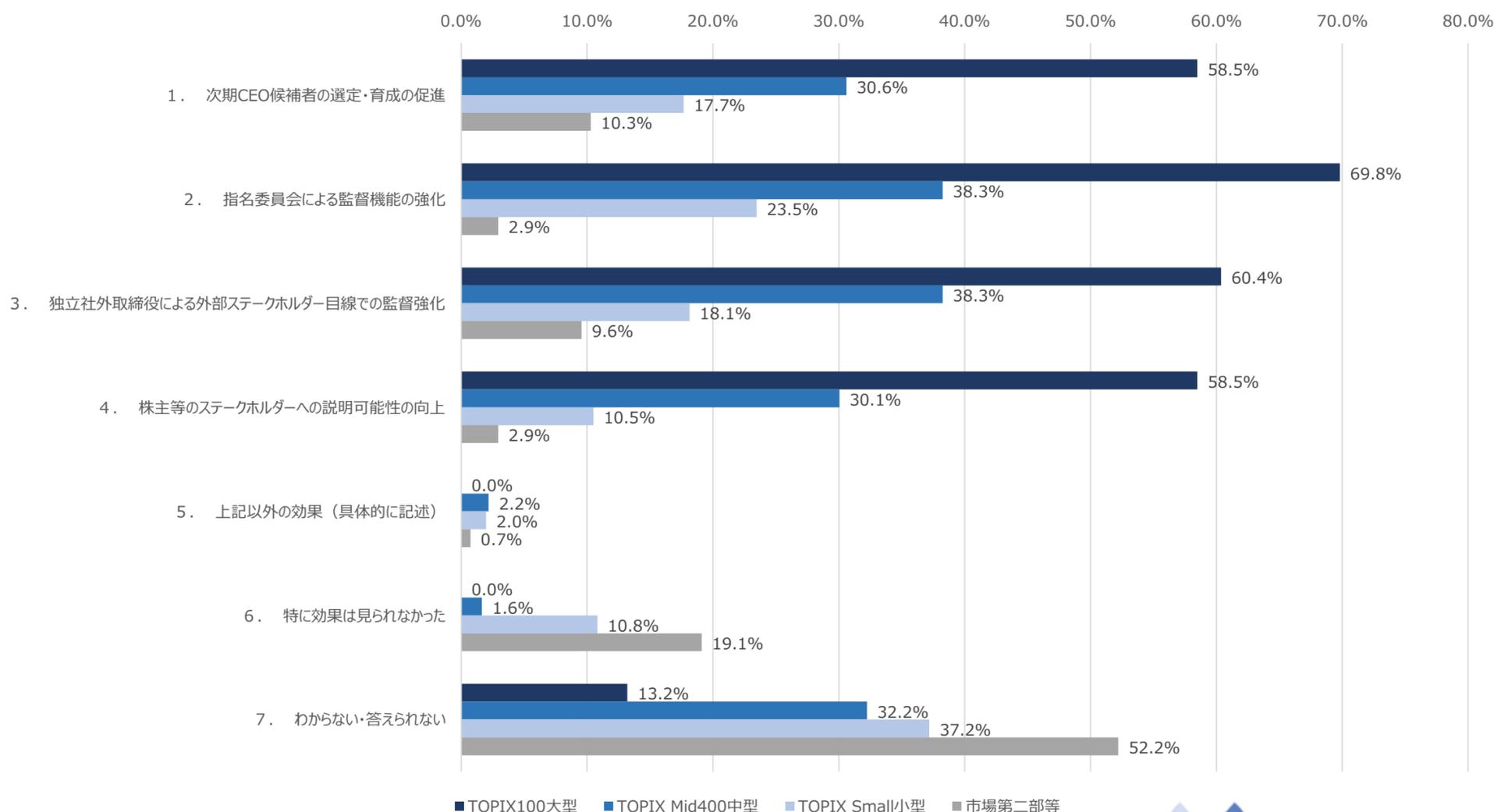
- 指名委員会等設置会社や大規模企業では、「監督強化」に加え、「次期CEO候補者の選定・育成の促進」や「ステークホルダーへの説明可能性の向上」の成果を実現している。

② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）

機関設計別



規模別



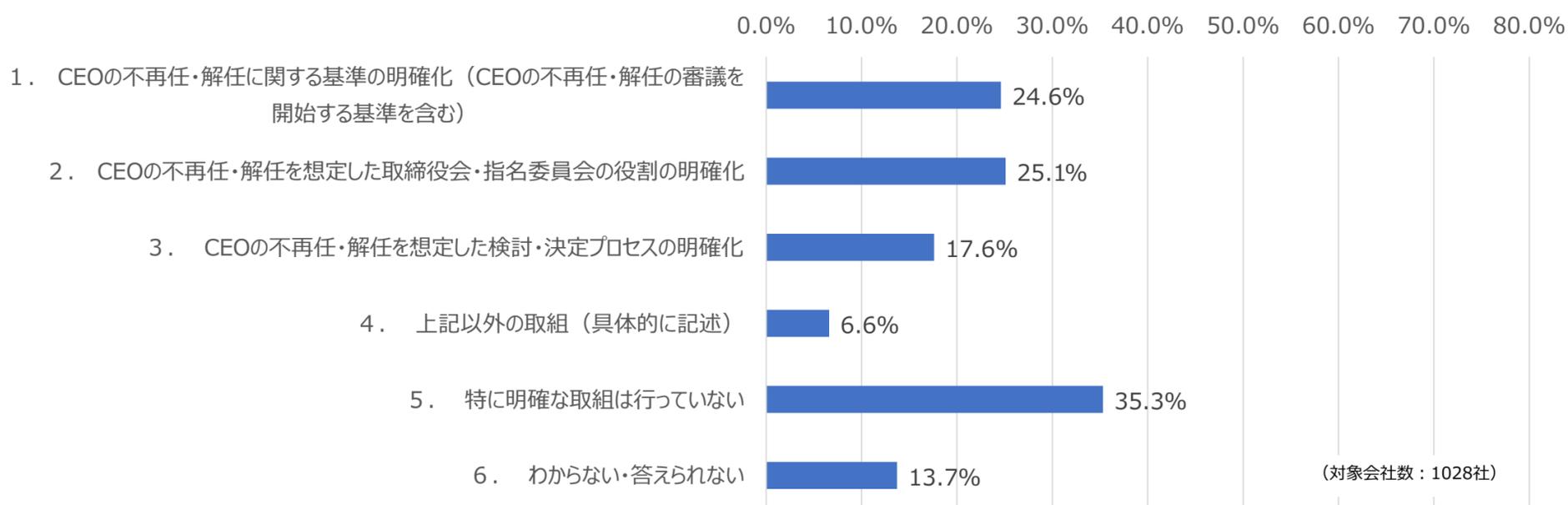
3. CEOの選任、不再任・解任、後継者計画について

(イ) 不再任・解任

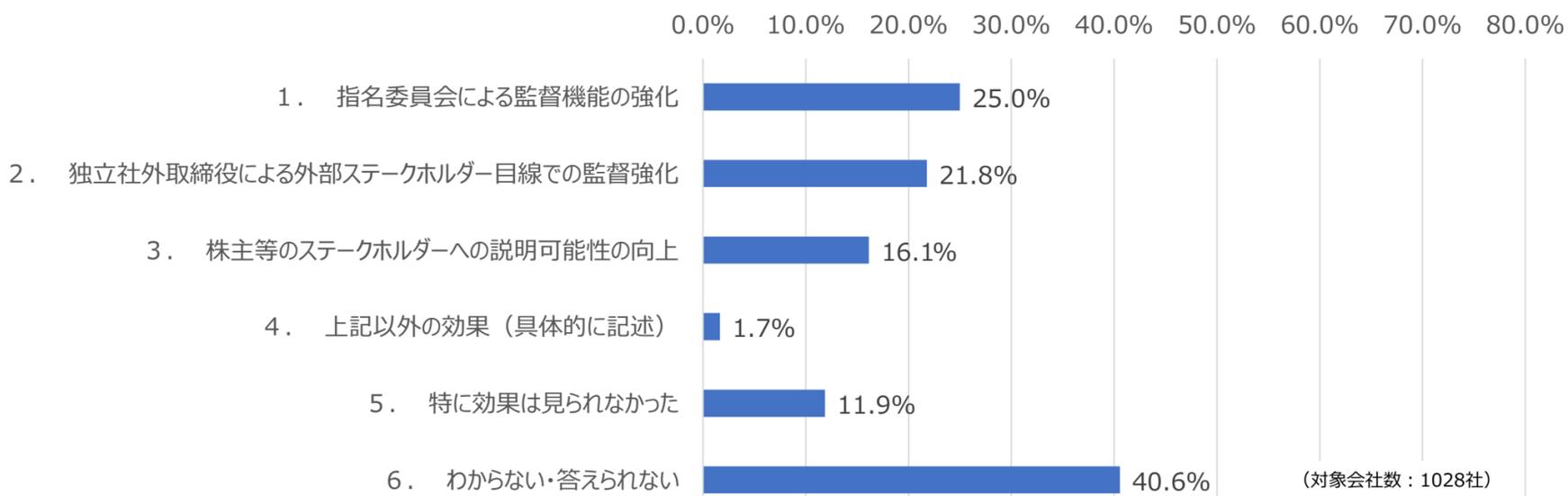
取組と成果・効果の傾向

- CEO不再任・解任に関しては、「CEOの不再任・解任に関する基準の明確化」や「CEOの不再任・解任を想定した取締役会・指名委員会の役割の明確化」の取組も見られるが、「特に明確な取組は行ってない」と回答する企業の方が多い。
- 指名委員会や独立社外取締役による「監督強化」の効果が一定程度見られるが、実績がないなどの理由もあり、「特に効果は見られなかった」と回答する企業もある。

① 取締役会による「CEOを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続」（コーポレートガバナンス・コード補充原則4-3③）に関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



③ 上記取組における成功要因（工夫した点等）は何だとお考えですか。

回答の傾向

- 「CEOの不再任・解任に関する基準の明確化」、「CEOの不再任・解任を想定した検討・決定プロセスの明確化」といった取組自体を、成功要因として挙げている回答が多い。
- これらの取組や独立社外取締役による関与を高めることで、「客観性・適時性・透明性」が確保できたと考えられている。
- 不再任・解任の基準の明確化には至っていないものの、「目標の達成度や業績の状況等を勘案し、取締役会で審議し決定する」企業や、「創業社長がCEOとして会社を牽引してきており、不再任・解任のルールよりも次の世代へどうつないでいくかが課題としては重要度が高い」と考えている企業もある。

3. CEOの選任、不再任・解任、後継者計画について

(イ) 不再任・解任

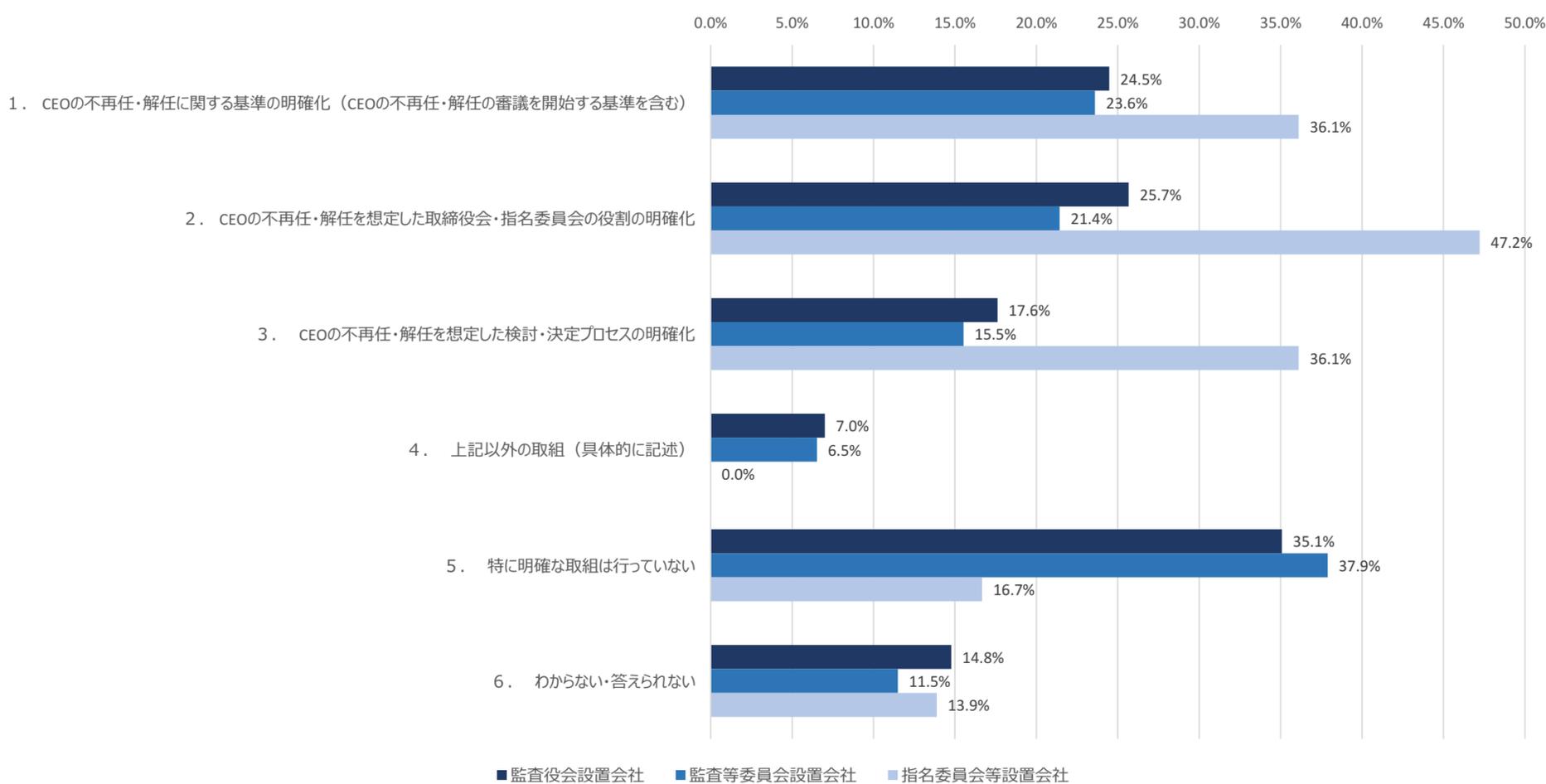
機関設計別

規模別

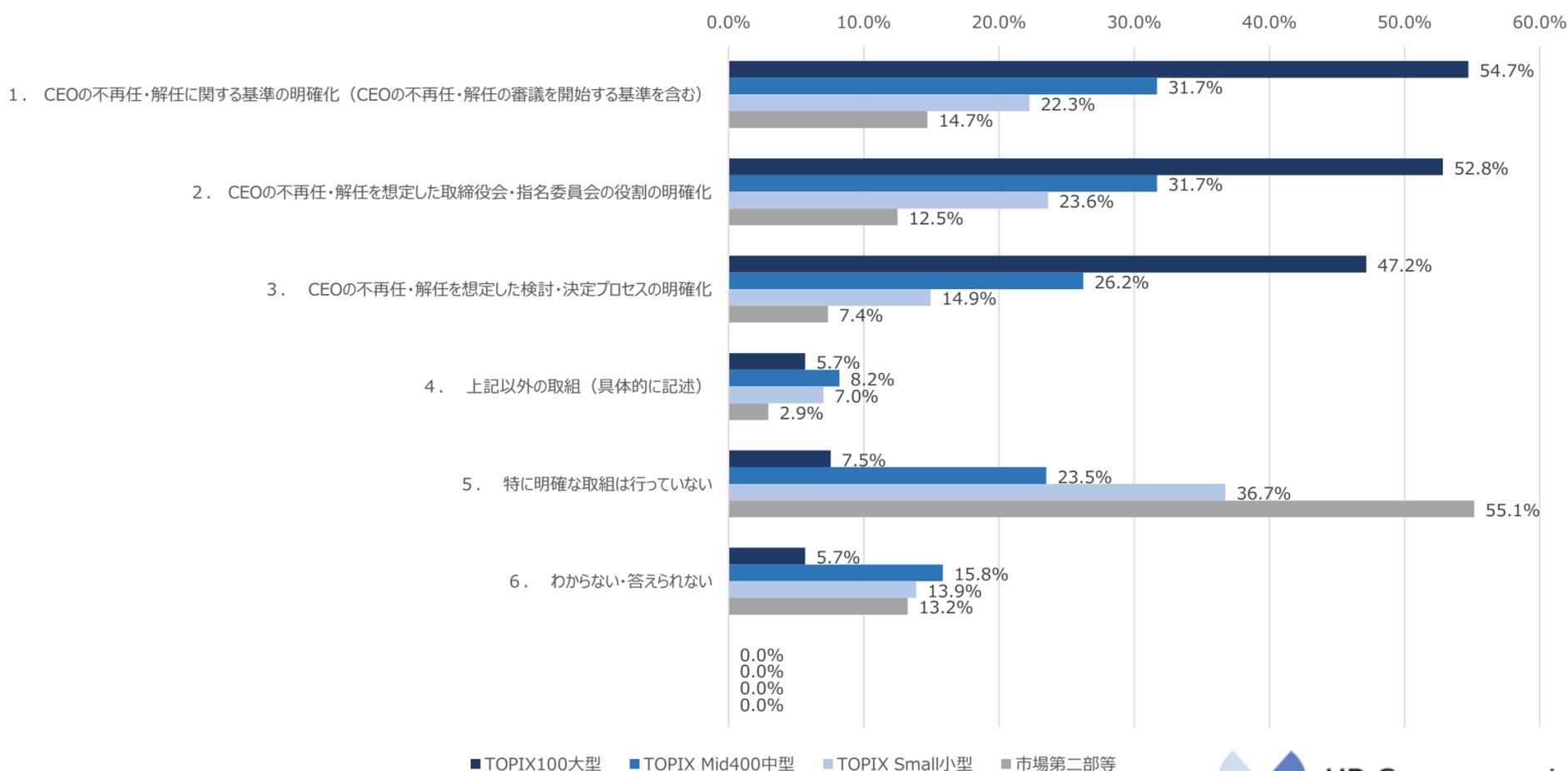
- 指名委員会等設置会社や大規模企業では、「CEOの不再任・解任を想定した取締役会・指名委員会の役割の明確化」や「CEOの不再任・解任に関する基準の明確化」に取り組まれている。

① 取締役会による「CEOを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続」（コーポレートガバナンス・コード補充原則4-3③）に関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）

機関設計別



規模別



■ TOPIX100大型 ■ TOPIX Mid400中型 ■ TOPIX Small小型 ■ 市場第二部等

3. CEOの選任、不再任・解任、後継者計画について

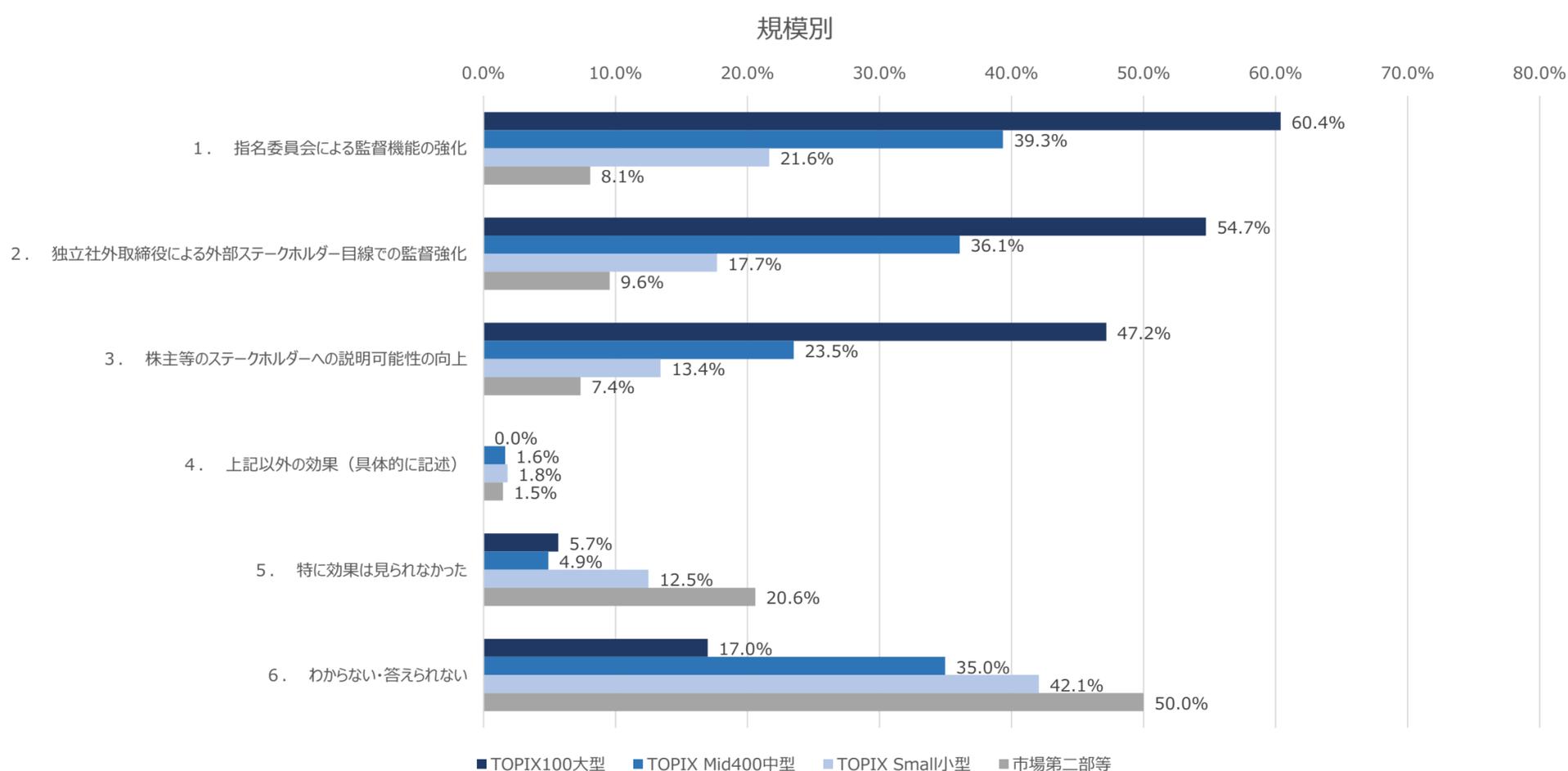
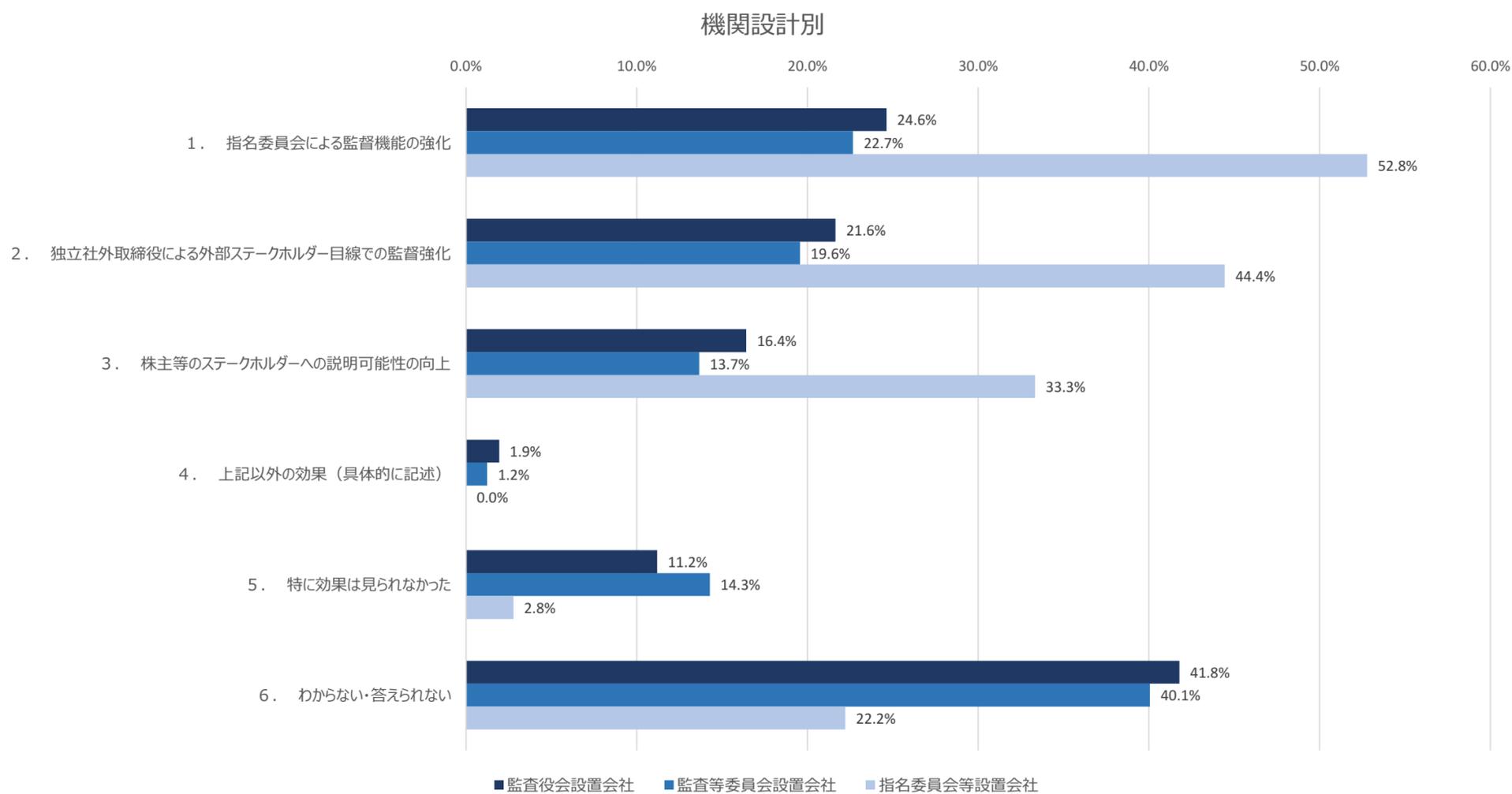
(イ) 不再任・解任

機関設計別

規模別

- 指名委員会等設置会社や大規模企業では、「監督強化」に加え、「ステークホルダーへの説明可能性の向上」の成果を実現している。

② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



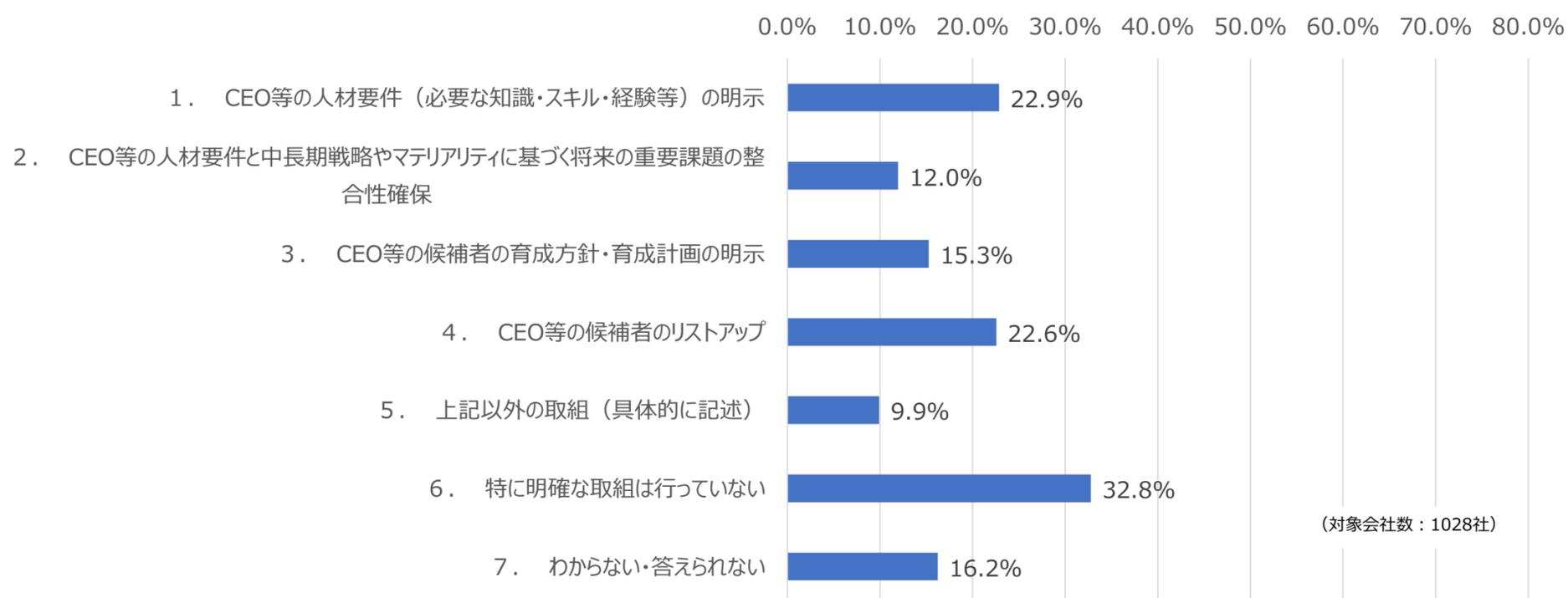
3. CEOの選任、不再任・解任、後継者計画について

(ウ) CEO等の後継者計画の策定・運用

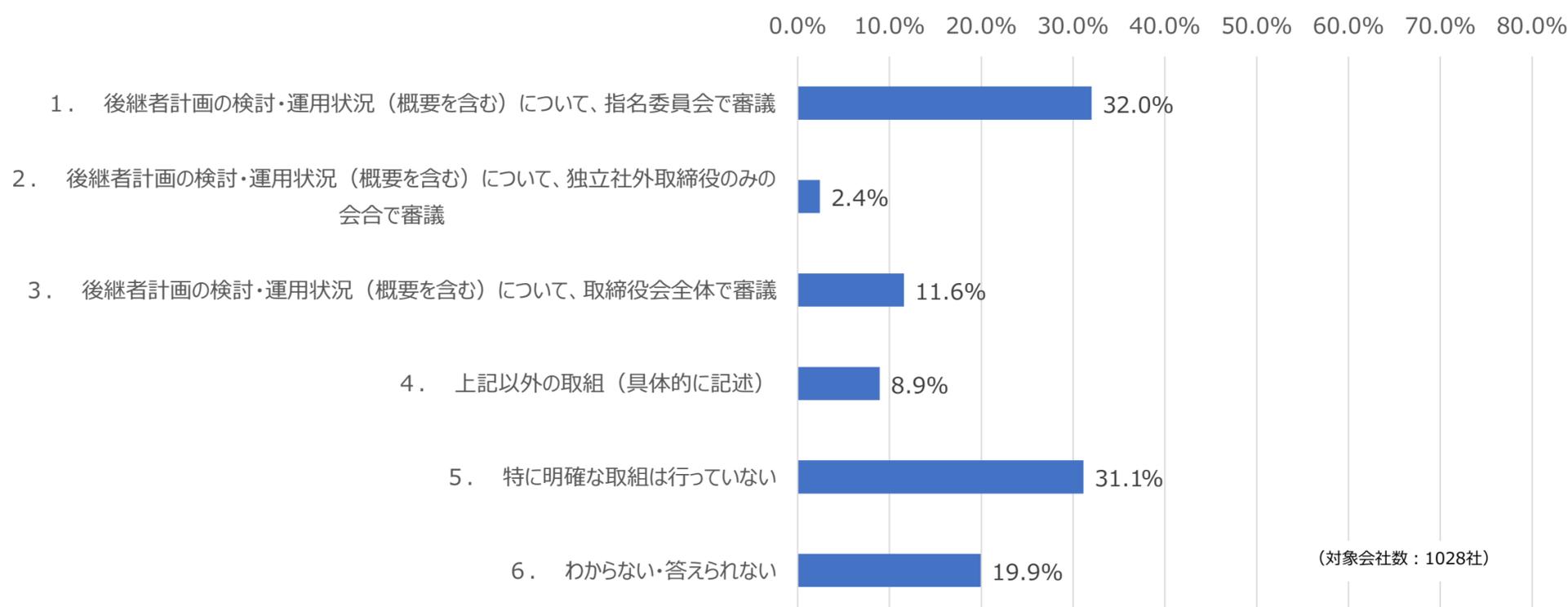
取組と成果・効果の傾向

- 後継者計画の策定・運用に関しては、「CEO等の人材要件の明示」や「指名委員会で後継者計画の検討、運用状況の審議」に取り組む企業も見られるが、「特に明確な取組は行ってない」と回答する企業も多い。
- その他の取組として、「候補者の発掘や育成を目的の一つとするプロジェクト等の実施、人材マップの作成及び更新、代表取締役社長執行役員による個別面談、これらの取組状況の指名委員会への報告等の体系的な取組」などが挙げられる。
- 「CEO・経営陣幹部の育成促進」や、指名委員会や独立社外取締役による「監督強化」の効果が一定程度見られる。
- なお、「CEO・経営陣幹部の育成促進」成果・効果を実感している企業の多くは、後継者候補の育成に際して「CEO等の候補者の経験を積ませるような人事異動（子会社経営陣としての派遣等）」に取り組んでいると回答している。

① CEO等の後継者計画の内容に関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



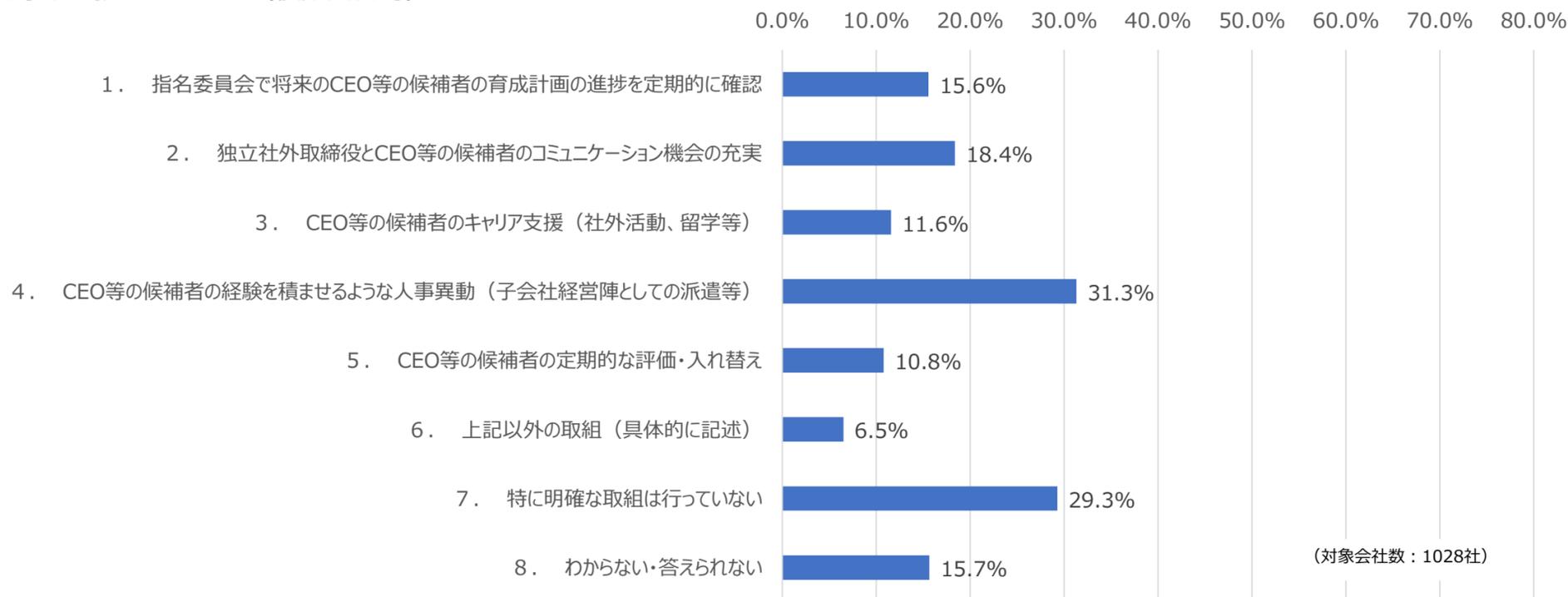
② 取締役会による「後継者計画の策定・運用への主体的」（コーポレートガバナンス・コード補充原則4-1③）な関与に関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



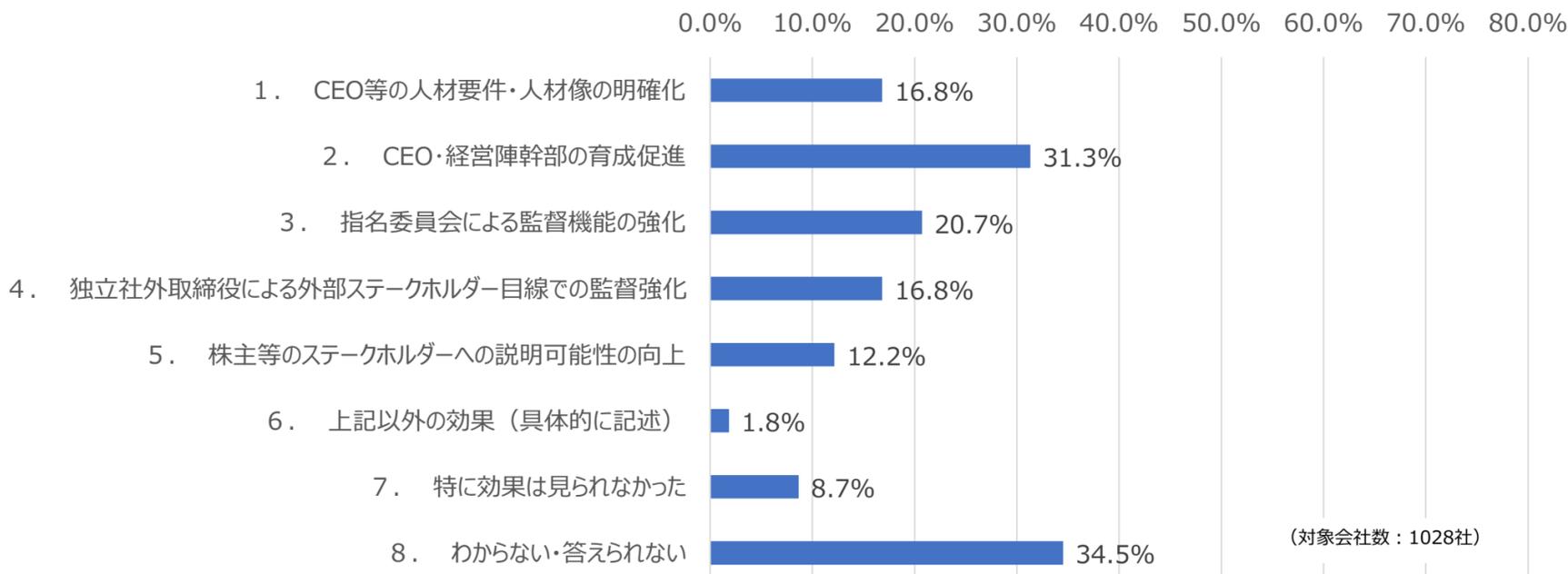
3. CEOの選任、不再任・解任、後継者計画について

(ウ) CEO等の後継者計画の策定・運用

③「後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていく」（コーポレートガバナンス・コード補充原則4-1③） ことに関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



④ 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



⑤ 上記取組における成功要因（工夫した点等）は何だとお考えですか。

回答の傾向

- 取締役会以外の場も含めて、「CEO等の候補者と独立社外取締役とのコミュニケーション機会を設定」するなど、社外取締役の関与による透明性・公平性の確保が成功要因であるとの回答が多い。
- 社外取締役に関しては、「後継者計画に対する社外役員への理解度を毎年の取締役会実効性評価アンケートで測り、その結果に応じて方針共有を強化し実施している」企業もある。
- 「責任あるポジションで様々な実務と経験を積ませること」や、「外部講師の活用や複数年にわたる教育カリキュラムの設計」、「候補者に対する定期的な研修などを通じて育成を図ること」など、中長期的な視点での取組を成功要因として挙げている回答も多く、「日々の事業活動を通じて、総合的かつ体系的な取組により育成を図っていくことが重要」と考えられている。
- その他、「社内ジュニアボードにより、次世代経営人材の育成が加速している」や、指名委員会において「CEO等の育成計画の重要性を繰り返し説明しながら議事運営することで、各委員の理解を得ながら積極的な討議を進めることができた」とする企業もある。

3. CEOの選任、不再任・解任、後継者計画について

(ウ) CEO等の後継者計画の策定・運用

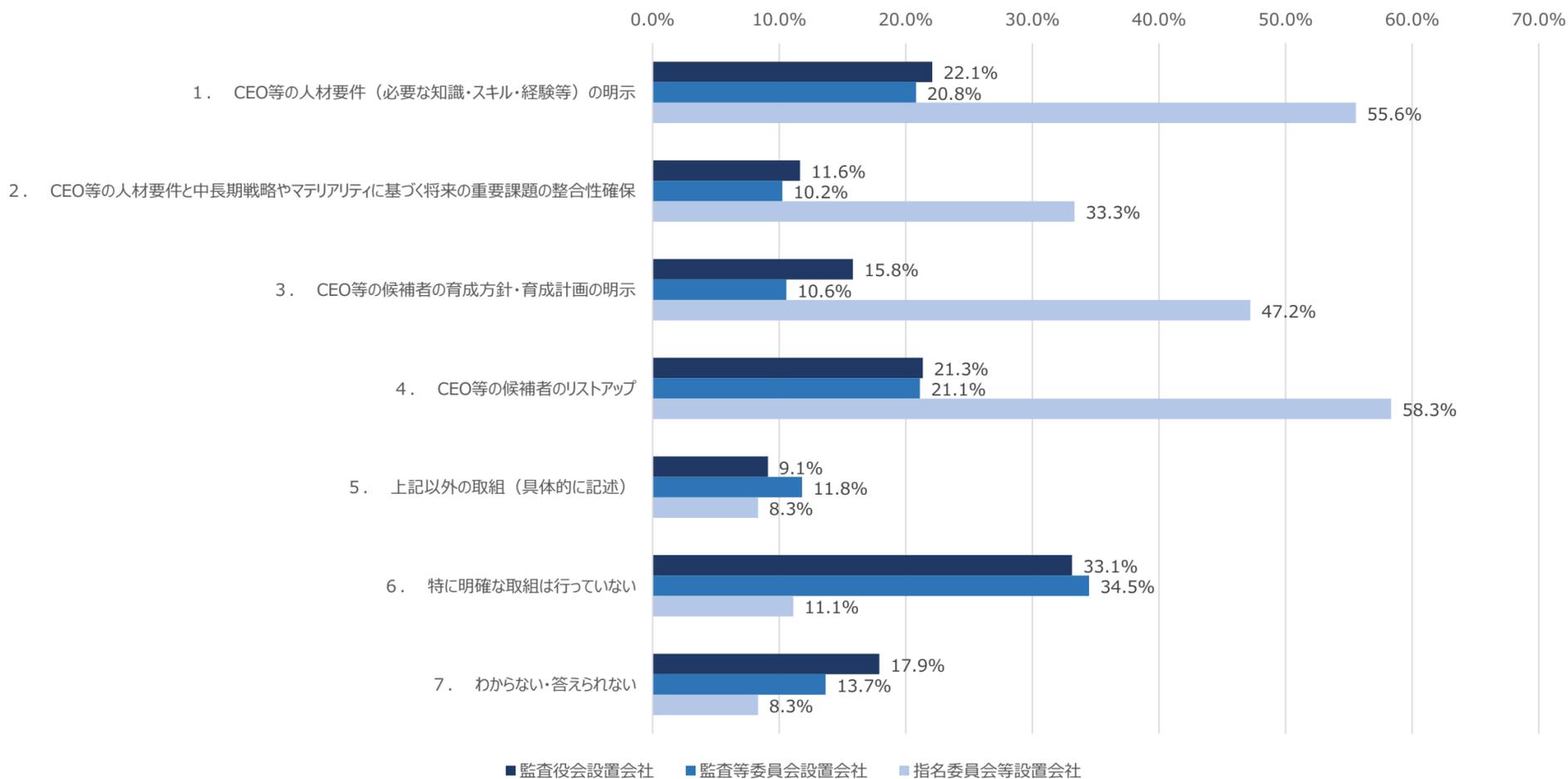
機関設計別

規模別

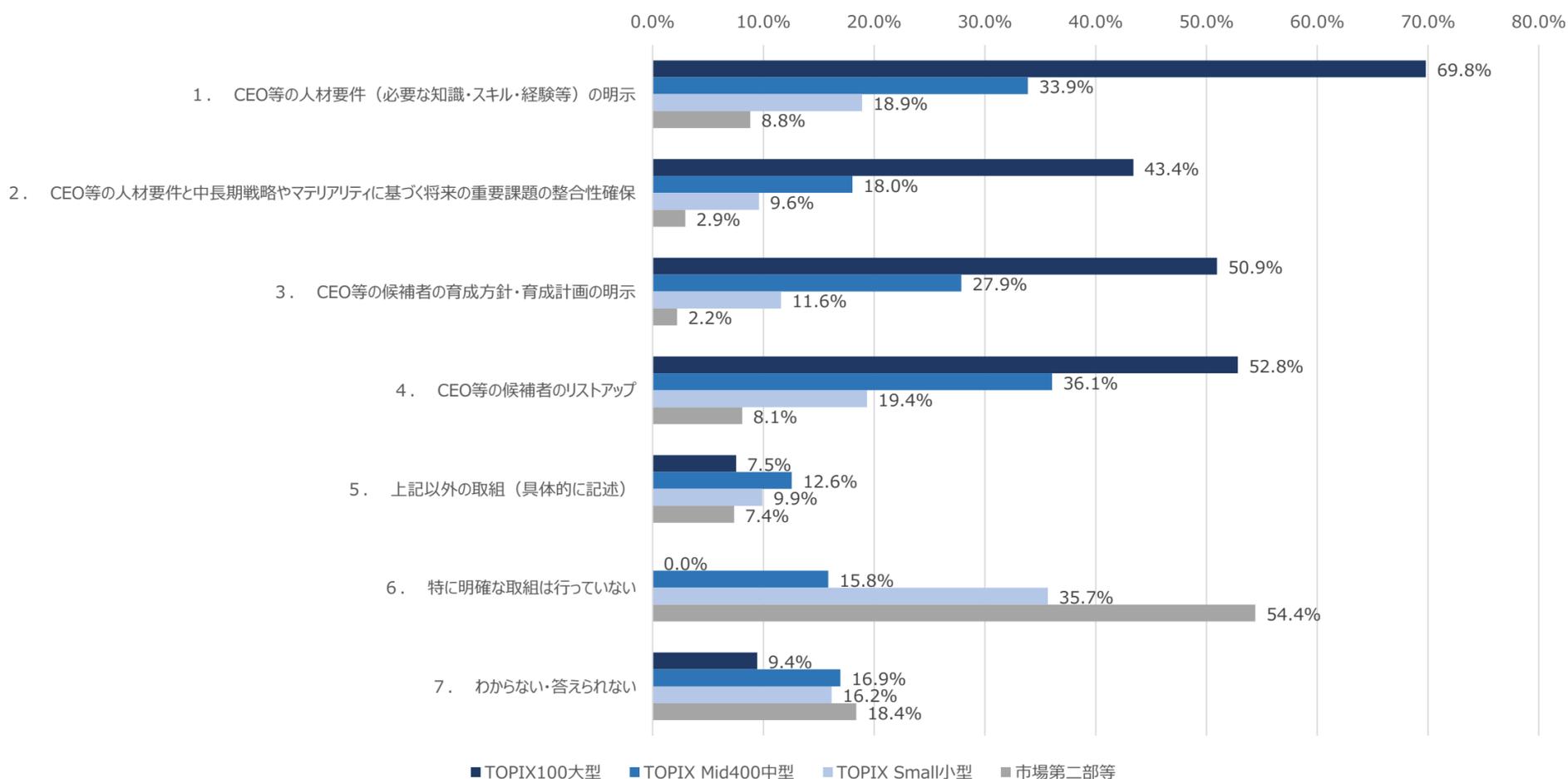
- 特に、指名委員会等設置会社では「CEO等の候補者のリストアップ」、大規模企業では「CEO等の人材要件の明示」への取組が他の企業に比べて進んでいる。

① CEO等の後継者計画の内容に関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）

機関設計別



規模別



HR Governance Leaders
Earth Driven COMPANY

3. CEOの選任、不再任・解任、後継者計画について

(ウ) CEO等の後継者計画の策定・運用

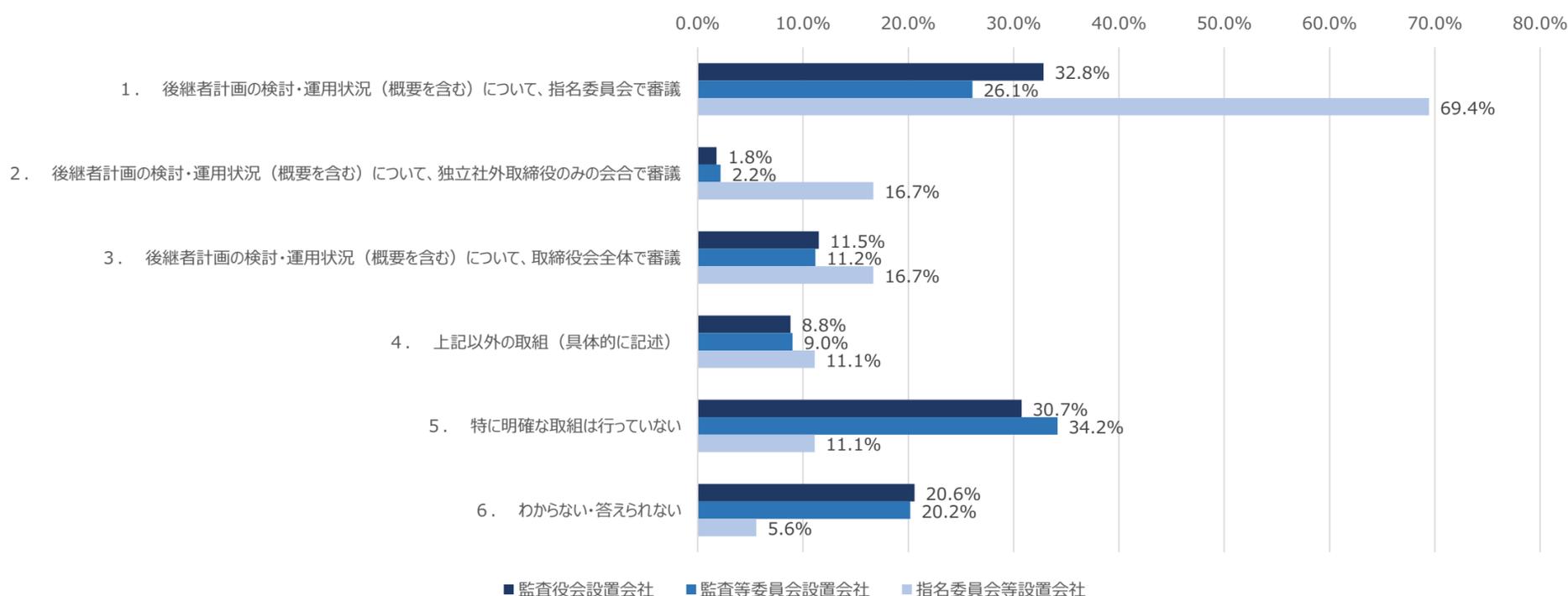
機関設計別

規模別

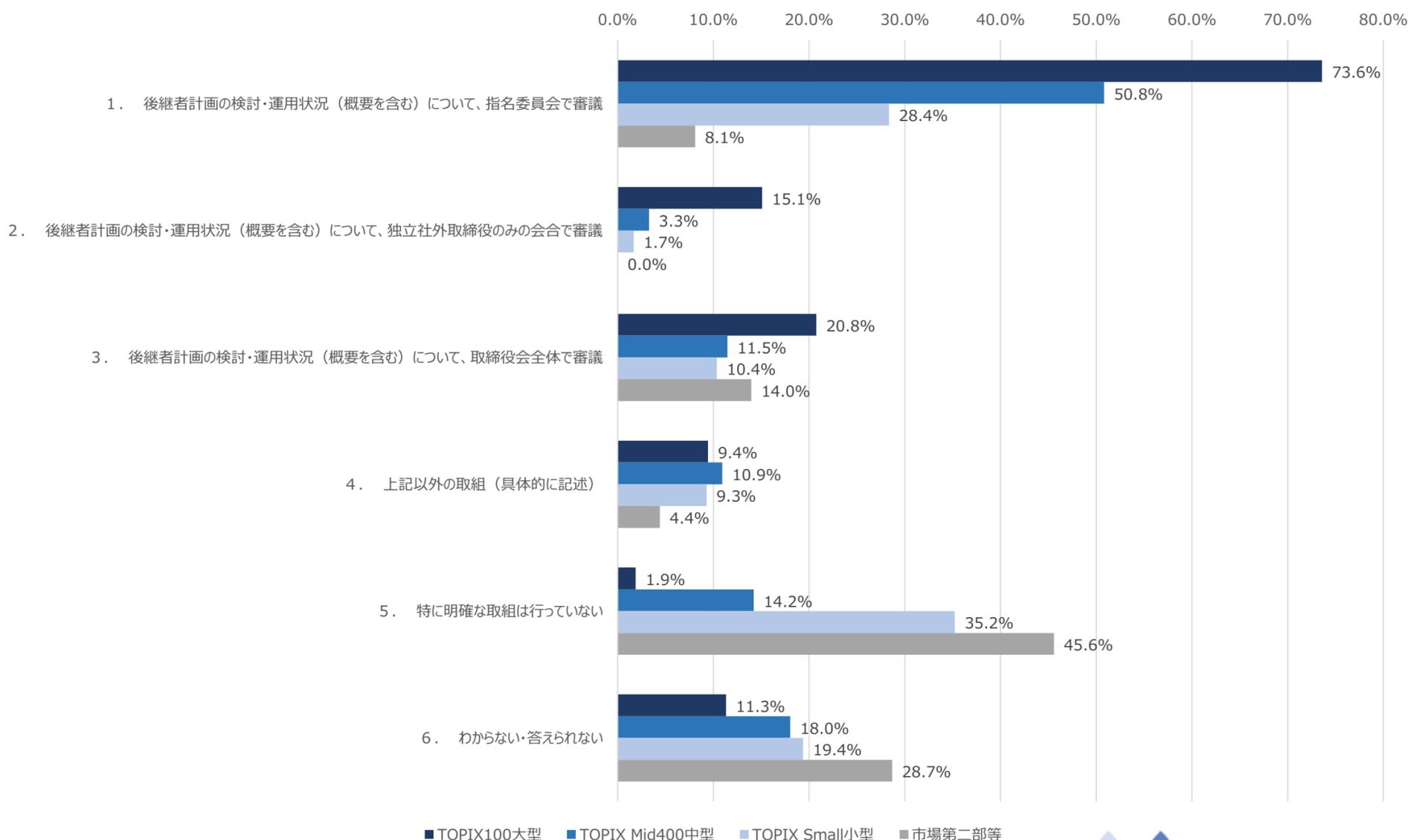
- 指名委員会等設置会社や大規模企業では、「指名委員会の後継者計画の検討、運用状況の審議」が進んでいるが、その他の取組は他の機関設計・規模の企業と大きな差はない。

② 取締役会による「後継者計画の策定・運用への主体的」(コーポレートガバナンス・コード補充原則4-1③)な関与に関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。(複数回答可)

機関設計別



規模別



HR Governance Leaders
Earth Driven COMPANY

3. CEOの選任、不再任・解任、後継者計画について

(ウ) CEO等の後継者計画の策定・運用

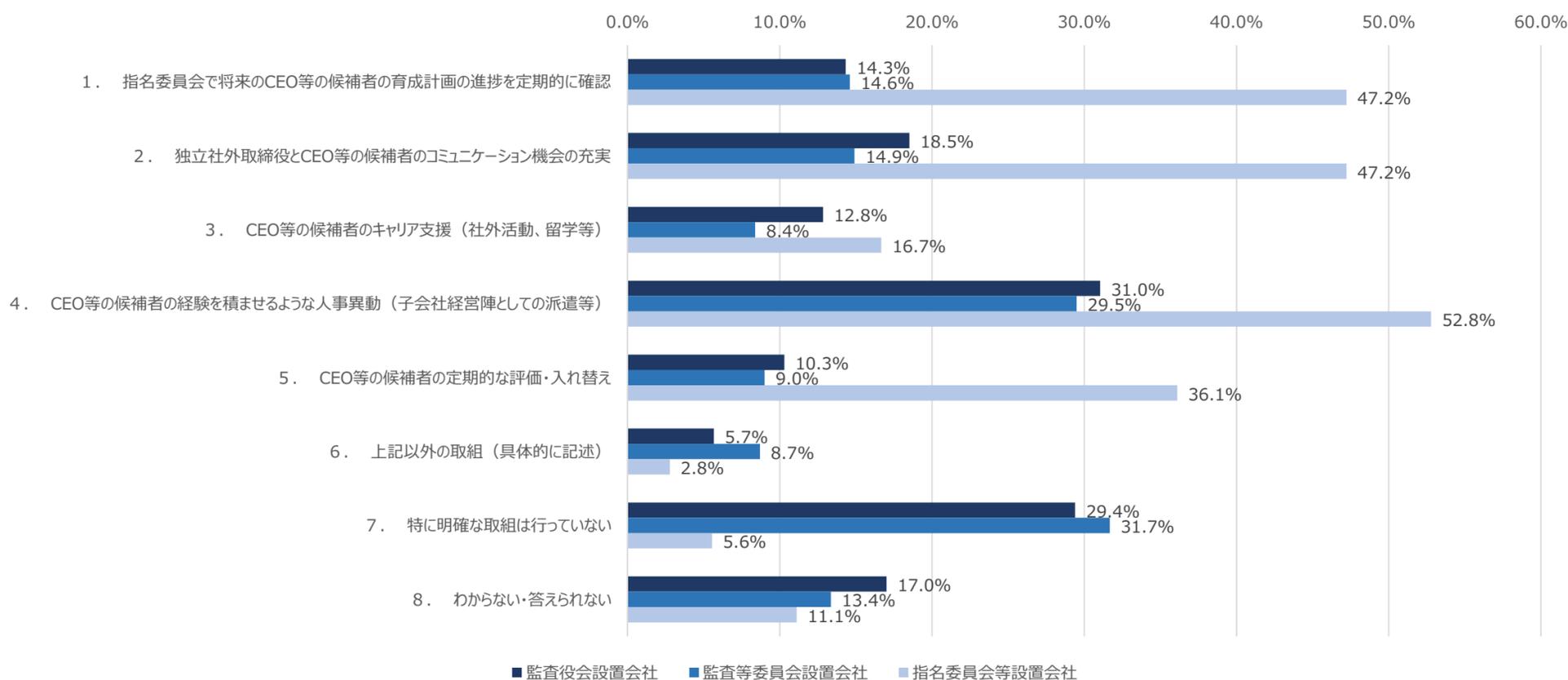
機関設計別

規模別

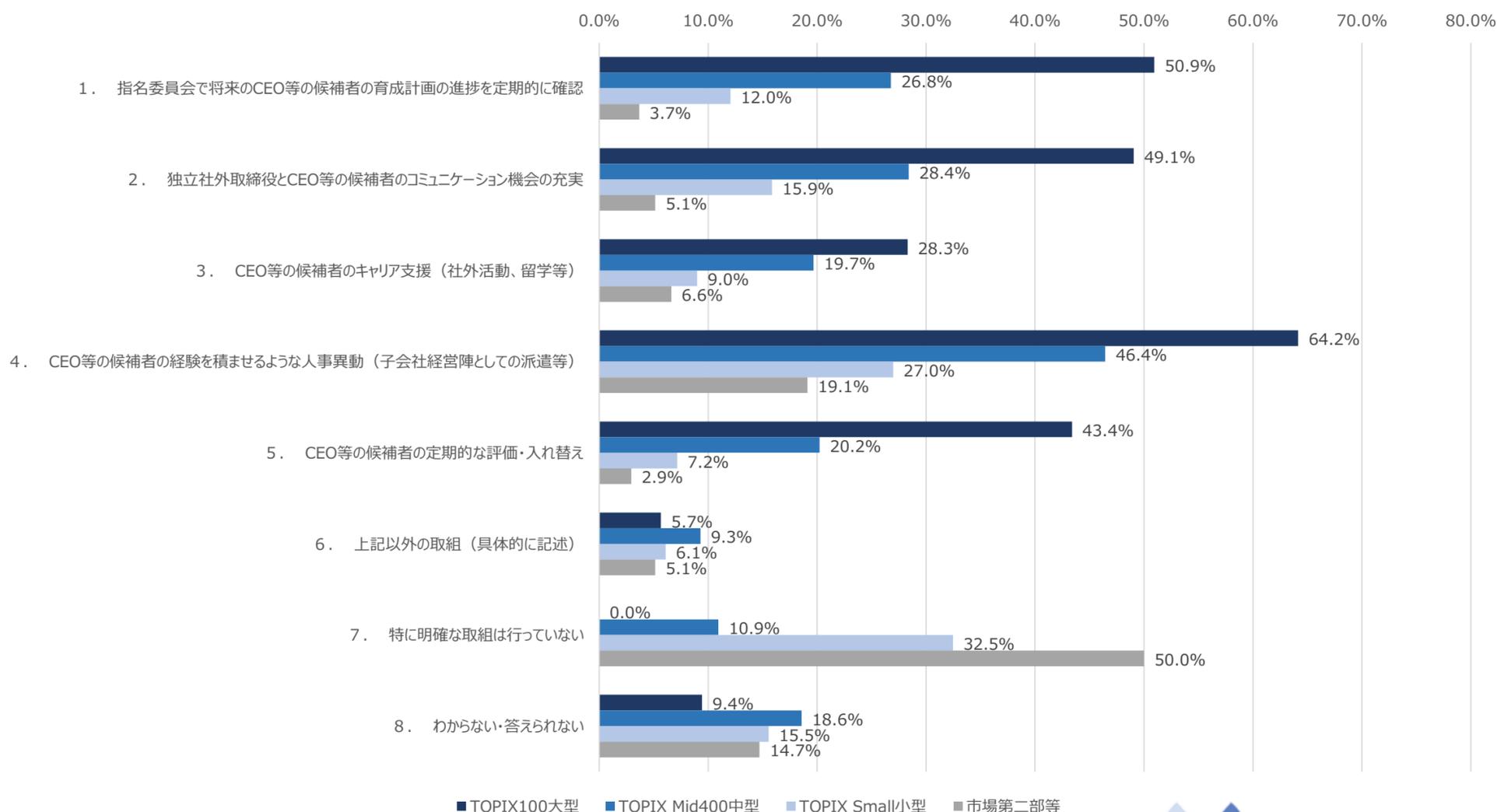
- 指名委員会等設置会社や大規模企業では、他の機関設計・規模の企業に比べ後継者候補の計画的な育成が進められている。

③「後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていく」（コーポレートガバナンス・コード補充原則4-1③） ことに関し、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）

機関設計別



規模別



HR Governance Leaders
Earth Driven COMPANY

3. CEOの選任、不再任・解任、後継者計画について

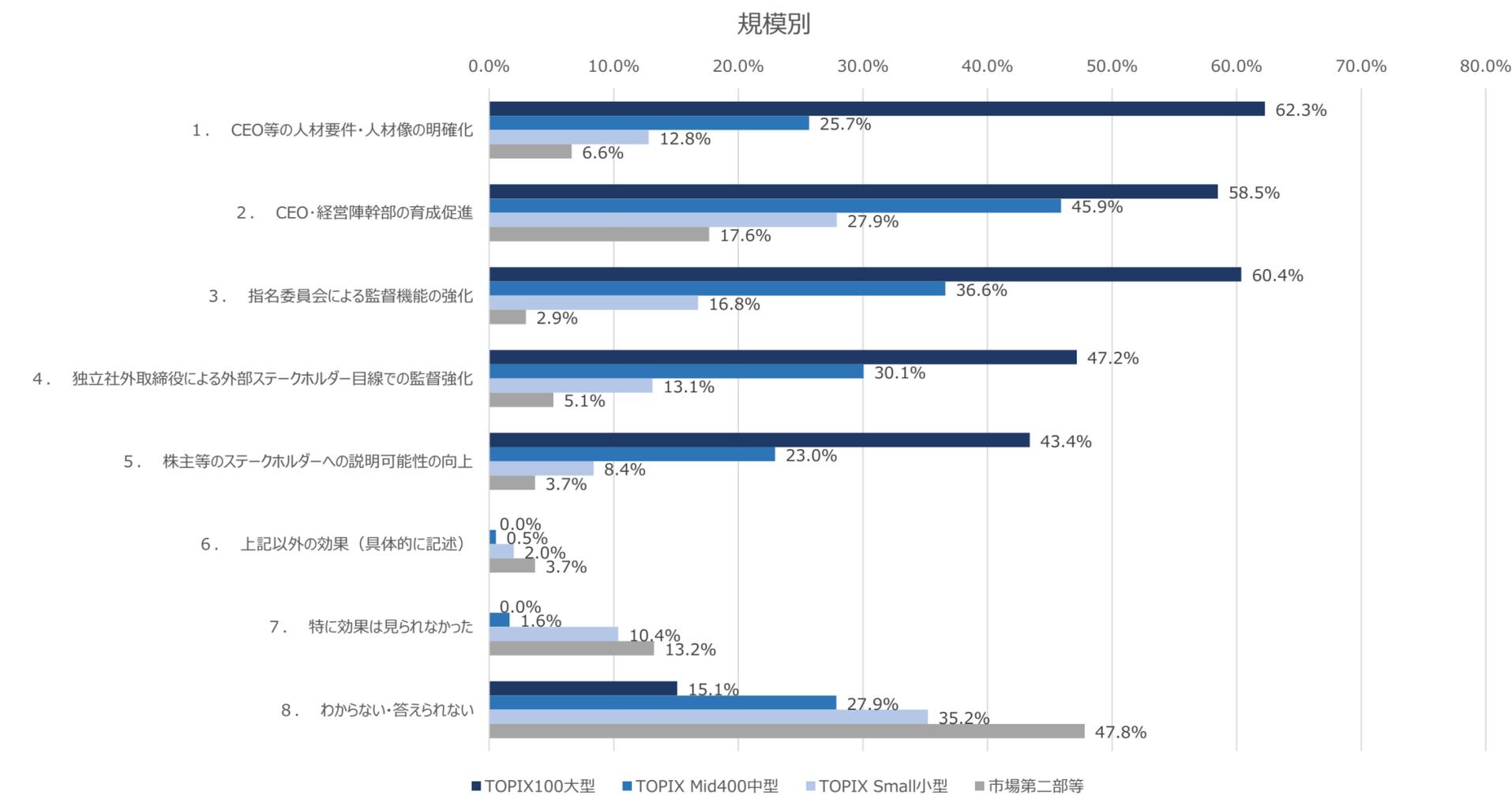
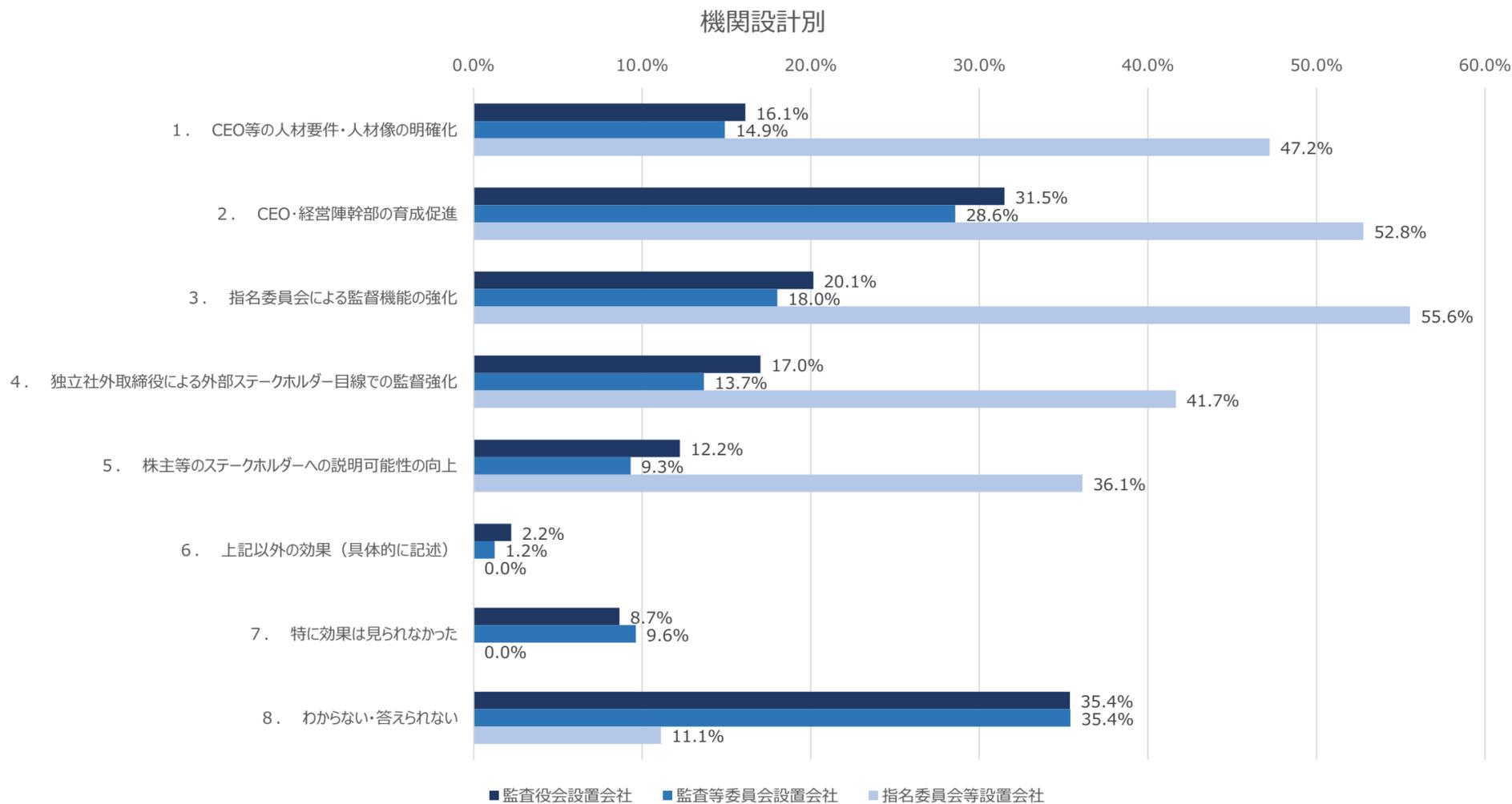
(ウ) CEO等の後継者計画の策定・運用

機関設計別

規模別

- 指名委員会等設置会社や大規模企業では、他の機関設計・規模の企業に比べ様々な成果を実現している。

④ 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



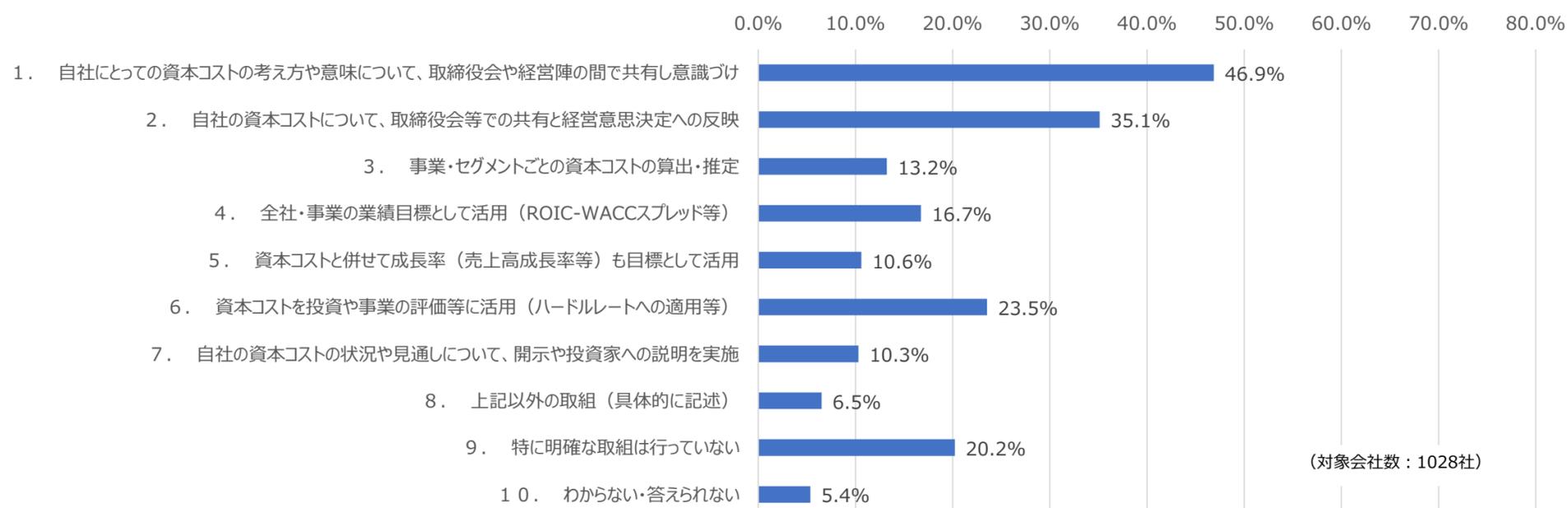
4. 資本コスト経営の実践について

(ア) 資本コストを意識した経営

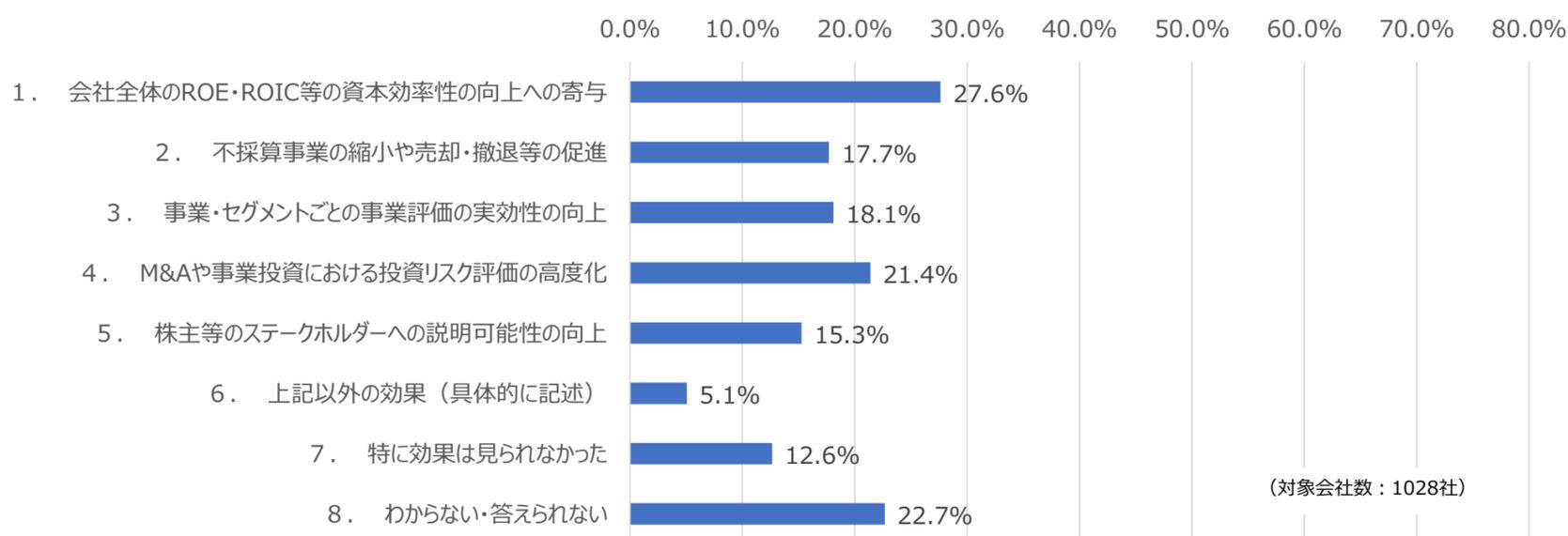
取組と成果・効果の傾向

- 資本コストについては、「取締役会や経営陣の間で共有し意識づけ」や実際に「経営意思決定への反映」を行っている企業の割合は相対的に高いが、全体の50%未満である。
- コードにおいては、資本コストを的確に把握した上で、収益力・資本効率等に関する目標を実現するために事業ポートフォリオ等の見直しに関して具体的に何を実行するのかを説明すべきとされているが、「事業・セグメントごとの資本コストの算出・推定」や「全社・事業の業績目標として活用」している企業は全体の20%である。
- 主な成果として、「資本効率の向上への寄与」が認められる企業や、「不採算事業の縮小や売却・撤退等の促進」だけでなく、「M&Aや事業投資における投資リスク評価の高度化」に結び付いたと回答する企業がある。
- 一方、「特に効果は見られなかった」と回答する企業の割合が、他の設問に比べて高い。

① 資本コストを意識し、株主等へのコミットメントとしての中期経営計画の実現に向けて貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



③ 上記取組における成功要因（工夫した点等）は何だとお考えですか。

回答の傾向

- 経営陣等の資本コスト経営の意識づけに関しては、「株主視点に立った経営の捉え方の醸成」として、例えば、「資本コストの目標値の開示」、「取締役会議題での収益性説明の徹底」、「役員勉強会の開催」等を行い、取締役会等での十分な検討や議論が成功要因と考えられている。
- 実際の活用にあたっては、「投資効率指標を全社目標とした」、「資本コストを投資や事業の実際の評価に活用している」など、社内活用の促進が図られたとの回答が複数ある。
- その他具体的な例として、「ROICの段階的導入と、着実な社内理解の促進」、「M&Aや大規模投資の際に特定の委員会で採算性を検討するステップを挟んでいる」、「事業セグメントごとの判断ではなく会社全体での判断による企業価値向上への寄与」、「資本効率指標(ROE)を中期経営計画のKPIとして設定、その数値目標を規律とし、キャピタルアロケーション方針を立案、BSマネジメントを実行。またKPIを役員報酬とも連動させている」企業もある。
- 社内への定着に関しては、「状況に応じて分かりやすい指標を用いることで戦略立案時及び実行時の行動変容につながりやすくなる」、「説明をわかりやすくするとともに危機感を持ちやすい伝え方が大切」、「ROE・ROIC・WACCなどの経営指標を全社に浸透させたことで同じ視点でしっかりとした議論が実施されて、納得感を持った判断に繋がった」との回答がある。

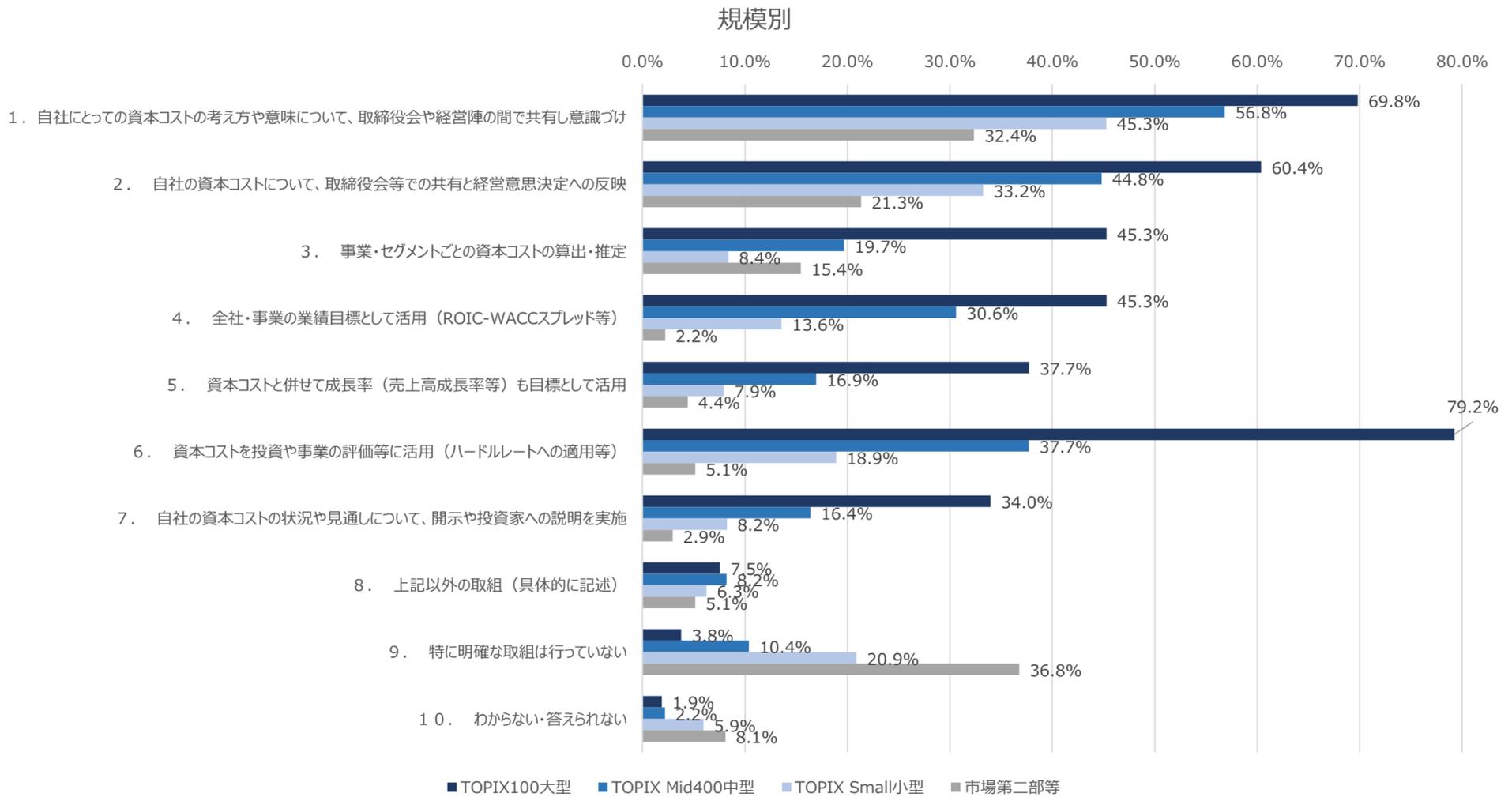
4. 資本コスト経営の実践について

(ア) 資本コストを意識した経営

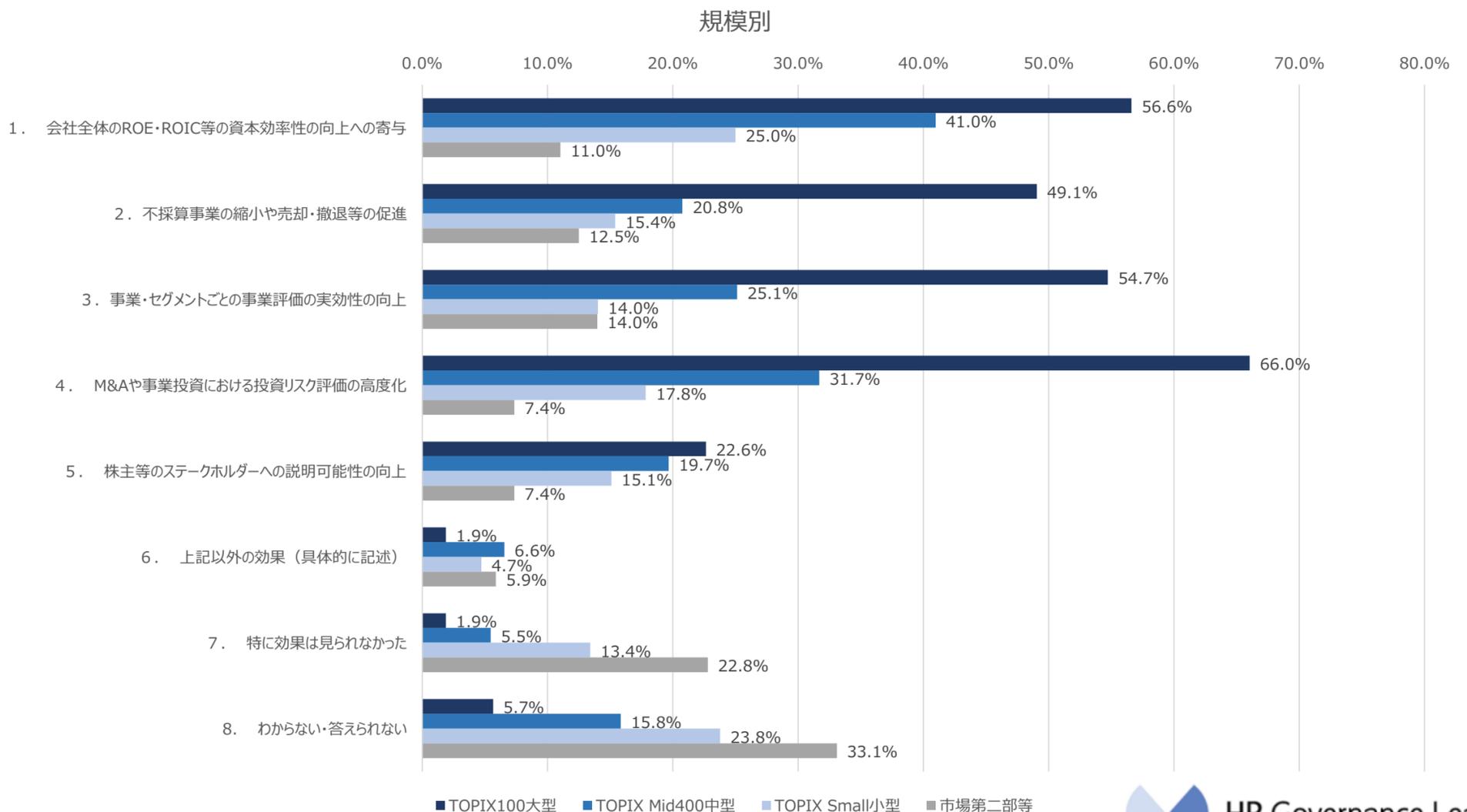
規模別

● 大規模企業では、「資本コストを投資や事業の評価等に活用」している企業が全体の80%近くであるが、「事業・セグメントごとの資本コストの算出・推定」や「全社・事業の業績目標として活用」している企業は全体の50%未満である。

① 資本コストを意識し、株主等へのコミットメントとしての中期経営計画の実現に向けて貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



4. 資本コスト経営の実践について

(ア) 資本コストを意識した経営

業種別

- 「医薬品」「エネルギー資源」「電力・ガス」は、全般的に、資本コストを意識した取組がなされている傾向がある。
- 特に、「資本コストを投資や事業の評価等に活用」する取組は、業種によって取組状況に大きな乖離がある。
- 資本コストの算出・推定や活用状況は、業種やビジネスモデルによって異なると考えられる。

① 資本コストを意識し、株主等へのコミットメントとしての中期経営計画の実現に向けて貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）

	回答率上位						回答率下位					
	上位1	上位2	上位3	上位3	上位2	上位1	下位3	下位2	下位1	下位3	下位2	下位1
1. 自社にとっての資本コストの考え方や意味について、取締役会や経営陣の間で共有し意識づけ	医薬品 66.7%	銀行	66.7%	電機・精密	59.6%	不動産	39.5%	情報通信・サービスその他	37.2%	運輸・物流	36.8%	
2. 自社の資本コストについて、取締役会等での共有と経営意思決定への反映	医薬品 61.1%	エネルギー資源	44.4%	電機・精密	38.3%	不動産	31.6%	銀行	30.8%	鉄鋼・非鉄	30.0%	
3. 事業・セグメントごとの資本コストの算出・推定	素材・化学 24.5%	エネルギー資源	22.2%	鉄鋼・非鉄	20.0%	自動車・輸送機	8.1%	銀行	7.7%	情報通信・サービスその他	7.5%	
4. 全社・事業の業績目標として活用（ROIC-WACCスプレッド等）	医薬品 38.9%	鉄鋼・非鉄	30.0%	食品	27.7%	情報通信・サービスその他	12.1%	電力・ガス	11.8%	金融（除く銀行）	9.1%	
5. 資本コストと併せて成長率（売上高成長率等）も目標として活用	医薬品 33.3%	電機・精密	20.2%	食品	19.1%	商社・卸売	4.8%	銀行	2.6%	建設・資材	1.0%	
6. 資本コストを投資や事業の評価等に活用（ハードルレートへの適用等）	医薬品 77.8%	電力・ガス	64.7%	エネルギー資源	44.4%	建設・資材	16.3%	情報通信・サービスその他	15.1%	機械	11.3%	
7. 自社の資本コストの状況や見直しについて、開示や投資家への説明を実施	電力・ガス 23.5%	素材・化学	17.3%	自動車・輸送機	13.5%	建設・資材	5.1%	金融（除く銀行）	3.0%	鉄鋼・非鉄	0.0%	

② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）

	回答率上位						回答率下位					
	上位1	上位2	上位3	上位3	上位2	上位1	下位3	下位2	下位1	下位3	下位2	下位1
1. 会社全体のROE・ROIC等の資本効率性の向上への寄与	医薬品 55.6%	電力・ガス	35.3%	素材・化学	34.7%	機械	19.7%	運輸・物流	18.4%	鉄鋼・非鉄	15.0%	
2. 不採算事業の縮小や売却・撤退等の促進	エネルギー資源 33.3%	小売	29.9%	素材・化学	29.6%	機械	11.3%	情報通信・サービスその他	10.1%	建設・資材	7.1%	
3. 事業・セグメントごとの事業評価の実効性の向上	医薬品 44.4%	電力・ガス	35.3%	エネルギー資源	33.3%	機械	12.7%	建設・資材	11.2%	情報通信・サービスその他	11.1%	
4. M&Aや事業投資における投資リスク評価の高度化	医薬品 55.6%	エネルギー資源	44.4%	電力・ガス	35.3%	商社・卸売	17.1%	運輸・物流	15.8%	機械	15.5%	
5. 株主等のステークホルダーへの説明可能性の向上	銀行 23.1%	金融（除く銀行）	21.2%	建設・資材	19.4%	機械	8.5%	エネルギー資源	0.0%	鉄鋼・非鉄	0.0%	

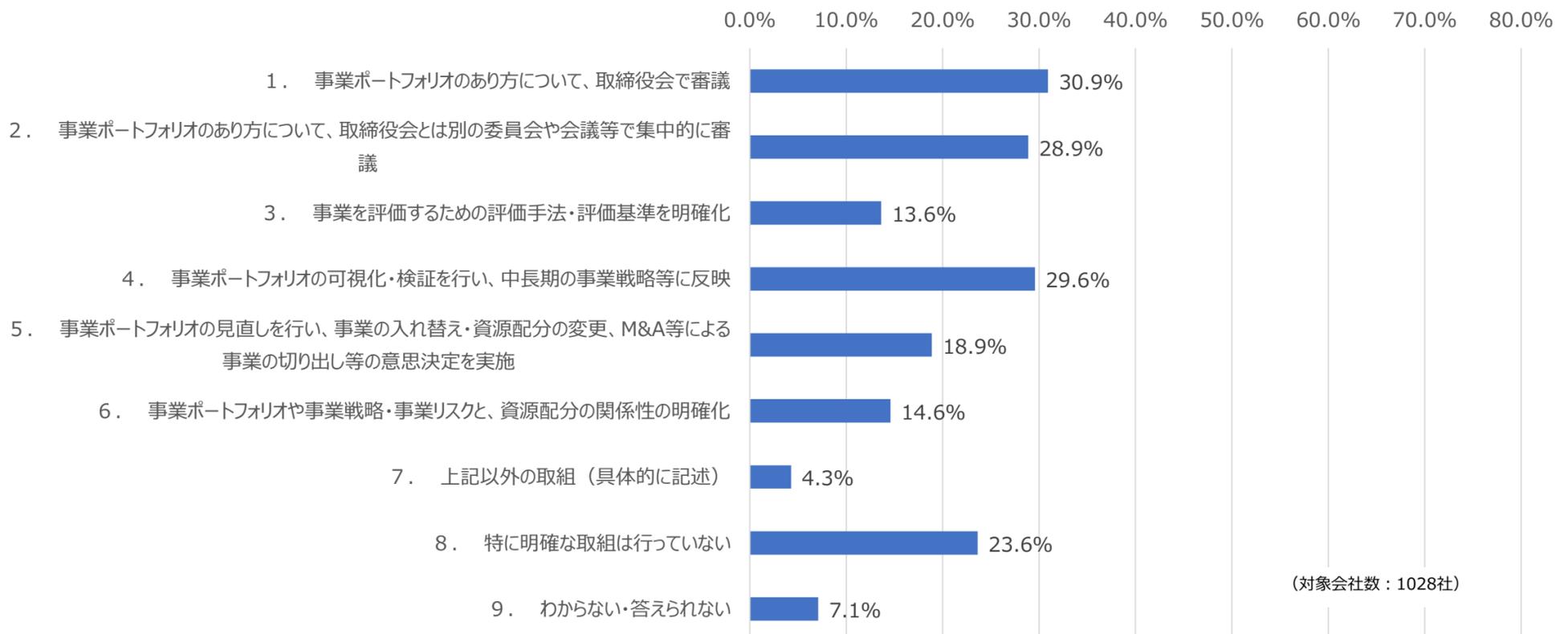
4. 資本コスト経営の実践について

(イ) 事業ポートフォリオの見直し

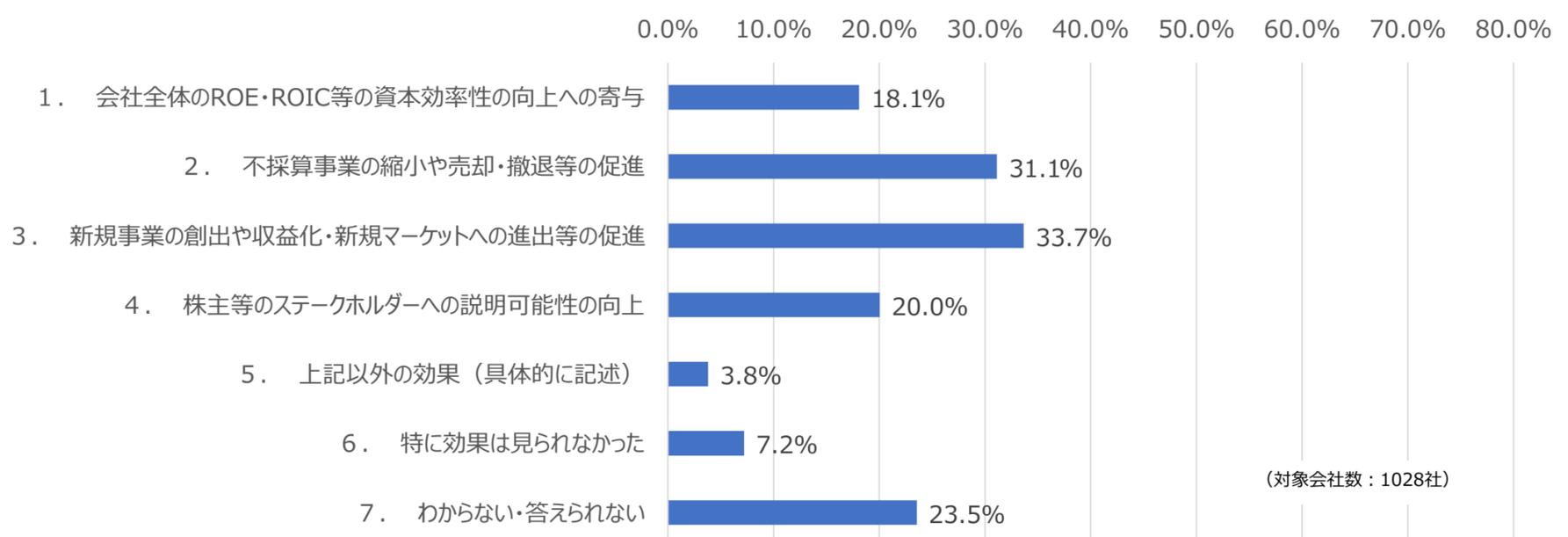
取組と成果・効果の傾向

- 全体の約30%が、事業ポートフォリオのあり方について「取締役会で審議」、または「取締役会とは別の委員会や会議等で集中的に審議」を行っており、「事業ポートフォリオの可視化・検証を行い、中長期の事業戦略等に反映」している。一方、「特に明確な取組は行っていない」との回答も多く、「事業を評価するための評価手法・評価基準」や「事業ポートフォリオや事業戦略・事業リスクと資源配分の関係性」を明確化している企業は少ない。
- 主な成果として、「不採算事業の縮小や売却・撤退等の促進」、「新規事業の創出や収益化・新規マーケットへの進出等の促進」に結び付いた企業がある。
- 前設問「(ア) 資本コストを意識した経営」に比べ、「特に効果は見られなかった」企業は少なく、効果を実感している企業の割合は相対的に多い。

① 事業ポートフォリオの見直し・管理高度化に関して、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



③ 上記取組における成功要因（工夫した点等）は何だとお考えですか。

回答の傾向

- 「中期経営計画における非財務資本の目標設定」や「中長期的な視点に立った戦略の見直し」、「長期ビジョンを策定することによる事業ポートフォリオ転換の必要性の社内での共有」など、中長期的な取組方針を明示し、資本効率向上を啓発してきたことが、成功要因として挙げられている。
- 「事業ポートフォリオの可視化・検証」が成果・効果に結びついているとの回答も複数あり、例えば「不採算事業の見える化、取組の進捗を高頻度でレビューすることを通じ、資産の入替、リソース再配分の議論促進に寄与した」との回答も見られる。
- 単一セグメントで成功している企業において、「事業そのものの定期的なポートフォリオ見直し等は実施していないが、個別の製品等に関する投資採算性の検証等を定期的に行っており、撤退基準等を明確化するなどの取組を実施している」との回答も見られる。

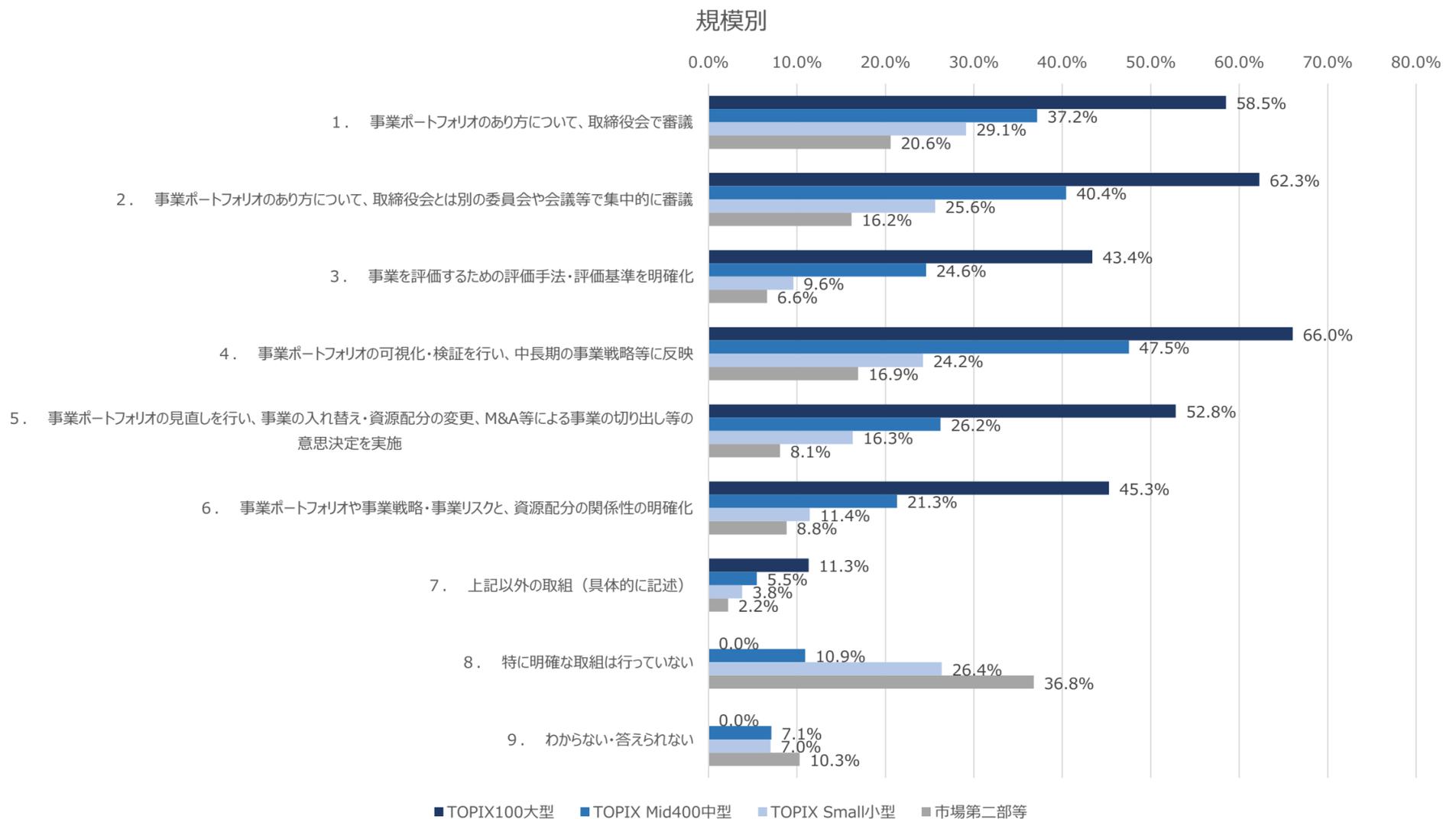
4. 資本コスト経営の実践について

(イ) 事業ポートフォリオの見直し

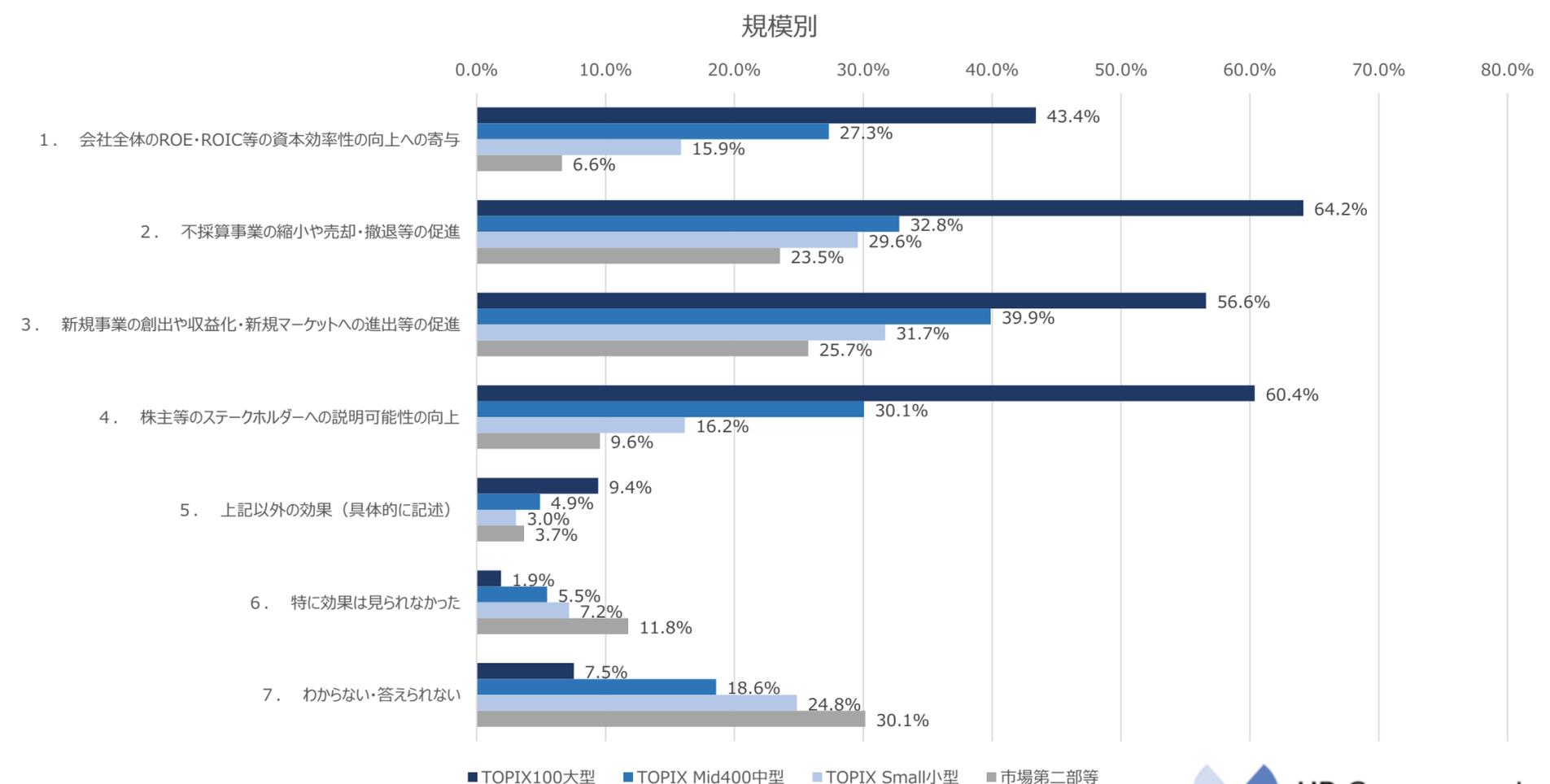
規模別

● 大規模企業を中心に、「不採算事業の縮小や売却・撤退等の促進」や「ステークホルダーへの説明可能性の向上」の成果を実現している。

① 事業ポートフォリオの見直し・管理高度化に関して、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



4. 資本コスト経営の実践について

(イ) 事業ポートフォリオの見直し

業種別

- 「エネルギー資源」「電力・ガス」は、事業ポートフォリオの見直しに関して取り組み、概ね成果・効果を実現している傾向にある。
- 特に、「事業ポートフォリオの可視化・検証」の取組は、業種によって取組状況に大きな乖離がある。
- 事業ポートフォリオの見直し・高度化の状況は、業種やビジネスモデルによって異なると考えられる。

① 事業ポートフォリオの見直し・管理高度化に関して、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）

	回答率上位						回答率下位					
	上位1	上位2	上位3	上位3	上位2	上位1	下位3	下位2	下位1	下位1	下位2	下位3
1. 事業ポートフォリオのあり方について、取締役会で審議	金融（除く銀行）	45.5%	エネルギー資源	44.4%	商社・卸売	38.1%	機械	25.4%	小売	22.4%	鉄鋼・非鉄	20.0%
2. 事業ポートフォリオのあり方について、取締役会とは別の委員会や会議等で集中的に審議	エネルギー資源	55.6%	電力・ガス	47.1%	銀行	43.6%	建設・資材	20.4%	鉄鋼・非鉄	20.0%	機械	18.3%
3. 事業を評価するための評価手法・評価基準を明確化	鉄鋼・非鉄	35.0%	電力・ガス	29.4%	医薬品	27.8%	建設・資材	8.2%	情報通信・サービスその他	7.5%	銀行	5.1%
4. 事業ポートフォリオの可視化・検証を行い、中長期の事業戦略等に反映	エネルギー資源	88.9%	医薬品	50.0%	銀行	41.0%	機械	16.9%	小売	16.4%	鉄鋼・非鉄	15.0%
5. 事業ポートフォリオの見直しを行い、事業の入れ替え・資源配分の変更、M&A等による事業の切り出し等の意思決定を実施	エネルギー資源	44.4%	不動産	34.2%	電機・精密	30.9%	機械	12.7%	電力・ガス	11.8%	小売	6.0%
6. 事業ポートフォリオや事業戦略・事業リスクと、資源配分の関係性の明確化	エネルギー資源	44.4%	自動車・輸送機	27.0%	不動産	23.7%	情報通信・サービスその他	10.1%	機械	9.9%	建設・資材	7.1%

② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）

	回答率上位						回答率下位					
	上位1	上位2	上位3	上位3	上位2	上位1	下位3	下位2	下位1	下位1	下位2	下位3
1. 会社全体のROE・ROIC等の資本効率性の向上への寄与	エネルギー資源	33.3%	銀行	33.3%	電力・ガス	29.4%	運輸・物流	10.5%	小売	10.4%	機械	8.5%
2. 不採算事業の縮小や売却・撤退等の促進	エネルギー資源	66.7%	素材・化学	43.9%	小売	40.3%	建設・資材	19.4%	電力・ガス	11.8%	機械	9.9%
3. 新規事業の創出や収益化・新規マーケットへの進出等の促進	エネルギー資源	55.6%	不動産	55.3%	電力・ガス	52.9%	機械	19.7%	食品	17.0%	鉄鋼・非鉄	10.0%
4. 株主等のステークホルダーへの説明可能性の向上	エネルギー資源	44.4%	医薬品	33.3%	電力・ガス	29.4%	小売	13.4%	機械	9.9%	運輸・物流	7.9%

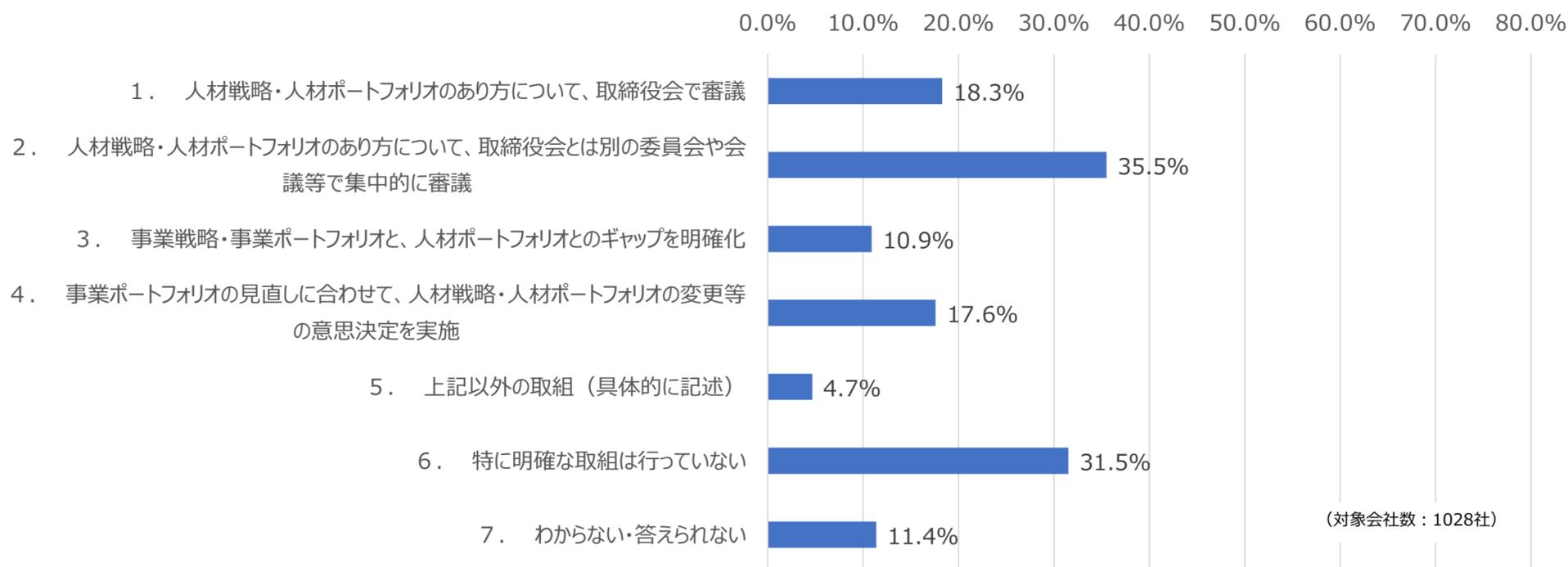
4. 資本コスト経営の実践について

(ウ) 人材戦略・人材ポートフォリオの検討

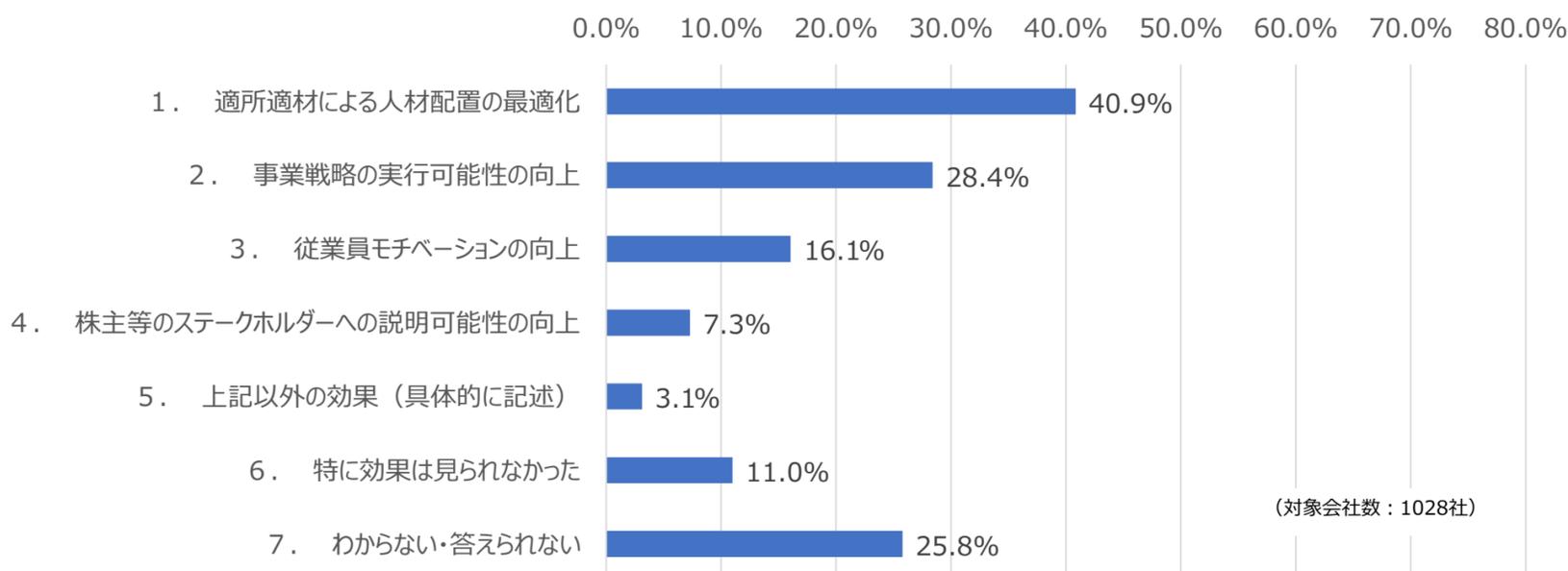
取組と成果・効果の傾向

- 人材戦略・人材ポートフォリオのあり方については、30%以上の企業が「取締役会とは別の委員会や会議等で集中的に審議」している一方、「特に明確な取組を行っていない」と回答する企業も30%以上ある。「事業ポートフォリオの見直しに合わせた人材戦略・人材ポートフォリオの変更等の意思決定」に取組んでいる企業は相対的に少ない。
- 主な成果として、「適材適所による人材配置の最適化」が挙げられる。
- 実現した成果・効果が「わからない・答えられない」と回答する企業が多い中でも、「事業戦略の実行可能性の向上」、「従業員モチベーションの向上」に結び付いたと回答する企業がある。

① 事業ポートフォリオの見直し等に合わせた人材戦略・人材ポートフォリオの検討に関して、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



③ 上記取組における成功要因（工夫した点等）は何だとお考えですか。

回答の傾向

- 「取締役会等での検討、議論の活性化」を挙げる企業が多い。例えば、「取締役会や中期経営計画策定に関わる中核的組織の役員による会議体で、人材戦略を主要なテーマの一つとして位置づけ、議論をし、そのフィードバックを人材戦略、人材施策に反映することができた」との回答がある。
- 「適切な人員配置・人材活用」を挙げる企業も多い。例えば、「グループ交流人事の拡大を図り、グループベースでの人材活用」、「事業ポートフォリオの変化にあわせた採用する人材の変化と拡大グループ内での人材の流動化・配置転換の促進」との回答がある。
- 「事業戦略と人材戦略の一体的な推進」を挙げる企業も多い。例えば、「経営層や各事業部門の責任者を交えた会議体にて人材戦略を検討することで、経営計画や事業戦略と連動した人事施策の策定につなげる」、「人事最高責任者（CHRO）を配置し、事業戦略に紐づいた人材戦略を立案、実施し、事業戦略に関する会議と人材に関する会議を同時に実施することで、事業戦略にアラインした人材戦略の立案に寄与」、「事業戦略と人材戦略をリンクして十分な審議を行えていること」などの回答がある。
- その他、「外部の経営環境に対し柔軟に対応した組織体制の構築」、「機動的な組織編成」、「機動的な意思決定」などが挙げられる。

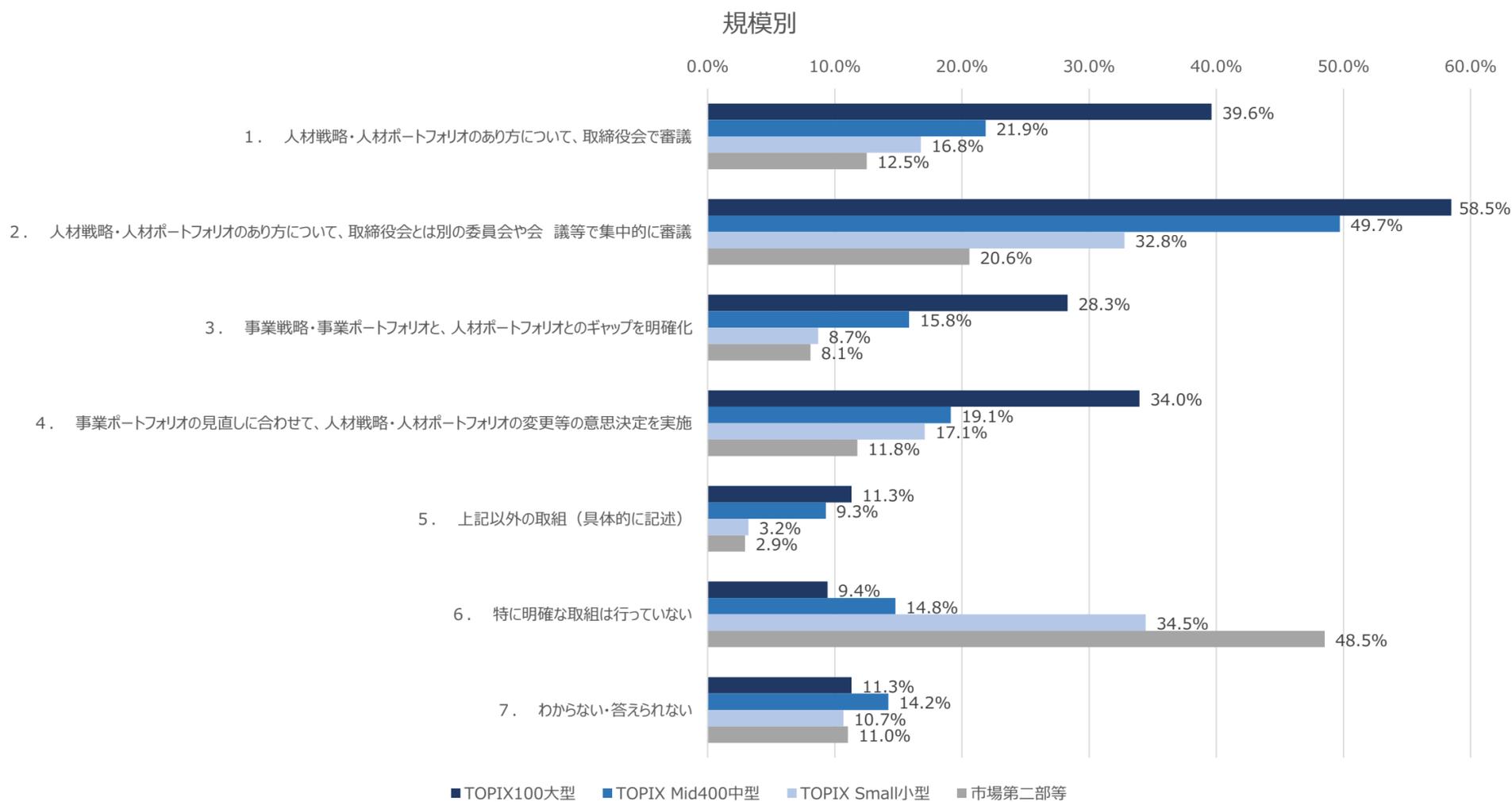
4. 資本コスト経営の実践について

(ウ) 人材戦略・人材ポートフォリオの検討

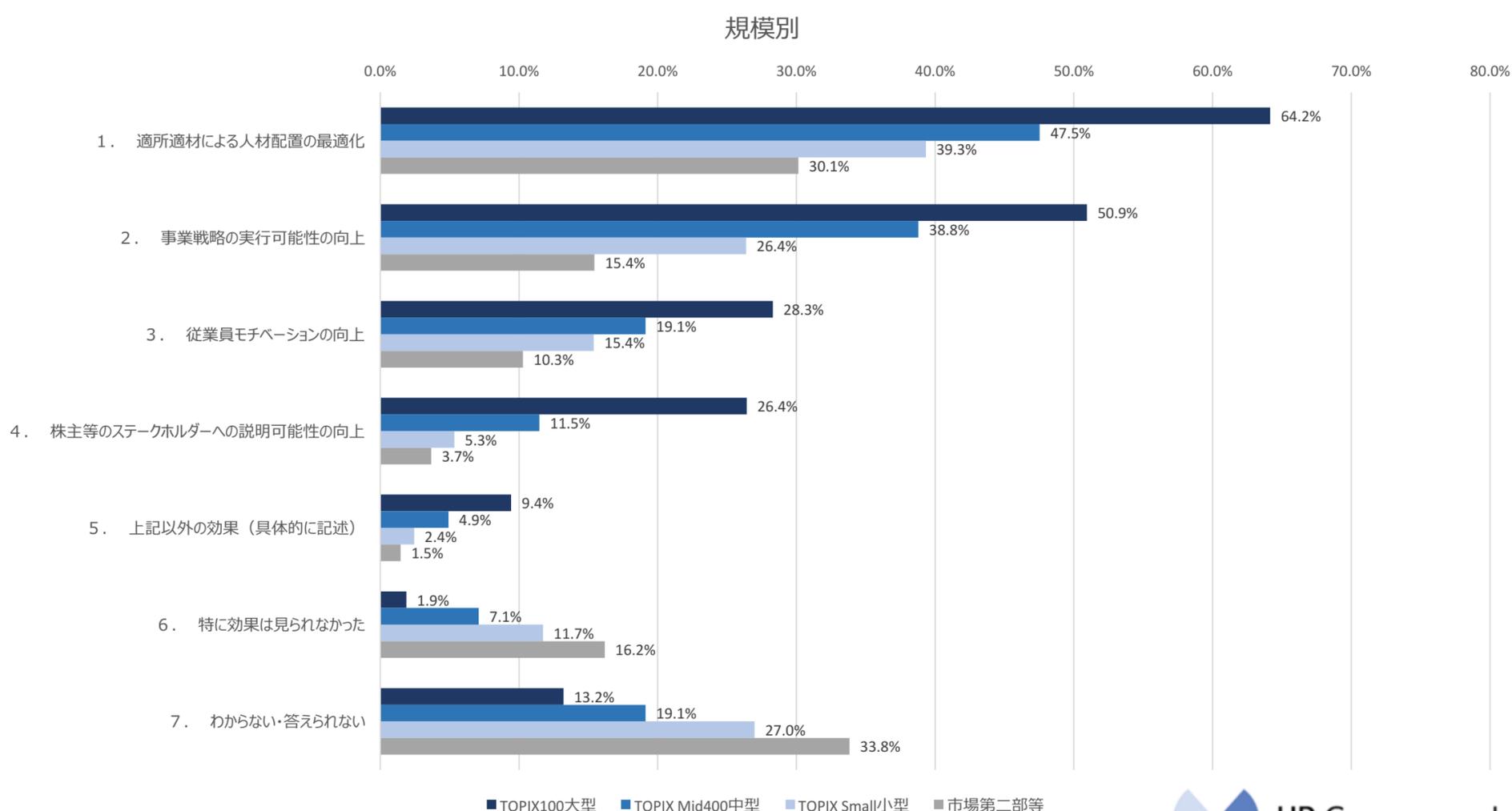
規模別

- 大規模企業を中心に、事業ポートフォリオの見直し等に合わせた人材戦略・人材ポートフォリオの検討が行われ、「適材適所による人材配置の最適化」や「事業戦略の実行可能性の向上」の成果を実現している。

① 事業ポートフォリオの見直し等に合わせた人材戦略・人材ポートフォリオの検討に関して、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



4. 資本コスト経営の実践について

(ウ) 人材戦略・人材ポートフォリオの検討

業種別

- 事業ポートフォリオの見直しに関して取り組んでいる割合が多かった「エネルギー資源」「電力・ガス」は、人材戦略・人材ポートフォリオの検討に関しても合わせて取り組み、概ね成果・効果を実感している傾向にある。
- 事業ポートフォリオの見直し等に合わせた人材戦略・人材ポートフォリオの検討状況は、業種やビジネスモデルによって異なると考えられる。

① 事業ポートフォリオの見直し等に合わせた人材戦略・人材ポートフォリオの検討に関して、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）

	回答率上位						回答率下位					
	上位1	上位2	上位3	上位3	上位3	上位3	下位3	下位2	下位2	下位1	下位1	
1. 人材戦略・人材ポートフォリオのあり方について、取締役会で審議	エネルギー資源	55.6%	銀行	38.5%	医薬品	27.8%	不動産	10.5%	小売	10.4%	鉄鋼・非鉄	10.0%
2. 人材戦略・人材ポートフォリオのあり方について、取締役会とは別の委員会や会議等で集中的に審議	エネルギー資源	66.7%	電力・ガス	64.7%	医薬品	50.0%	機械	26.8%	運輸・物流	23.7%	不動産	21.1%
3. 事業戦略・事業ポートフォリオと、人材ポートフォリオとのギャップを明確化	エネルギー資源	33.3%	電力・ガス	29.4%	金融（除く銀行）	24.2%	機械	4.2%	小売	1.5%	鉄鋼・非鉄	0.0%
4. 事業ポートフォリオの見直しに合わせて、人材戦略・人材ポートフォリオの変更等の意思決定を実施	エネルギー資源	44.4%	電力・ガス	29.4%	不動産	23.7%	機械	11.3%	食品	10.6%	医薬品	5.6%

② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）

	回答率上位						回答率下位					
	上位1	上位2	上位3	上位3	上位3	上位3	下位3	下位2	下位2	下位1	下位1	
1. 適所適材による人材配置の最適化	エネルギー資源	77.8%	電力・ガス	64.7%	医薬品	61.1%	食品	27.7%	機械	26.8%	運輸・物流	18.4%
2. 事業戦略の実行可能性の向上	電力・ガス	58.8%	エネルギー資源	44.4%	金融（除く銀行）	42.4%	不動産	18.4%	小売	16.4%	機械	14.1%
3. 従業員モチベーションの向上	電力・ガス	52.9%	医薬品	38.9%	エネルギー資源	33.3%	食品	8.5%	機械	7.0%	鉄鋼・非鉄	5.0%
4. 株主等のステークホルダーへの説明可能性の向上	エネルギー資源	22.2%	電力・ガス	17.6%	銀行	15.4%	機械	2.8%	建設・資材	2.0%	運輸・物流	0.0%

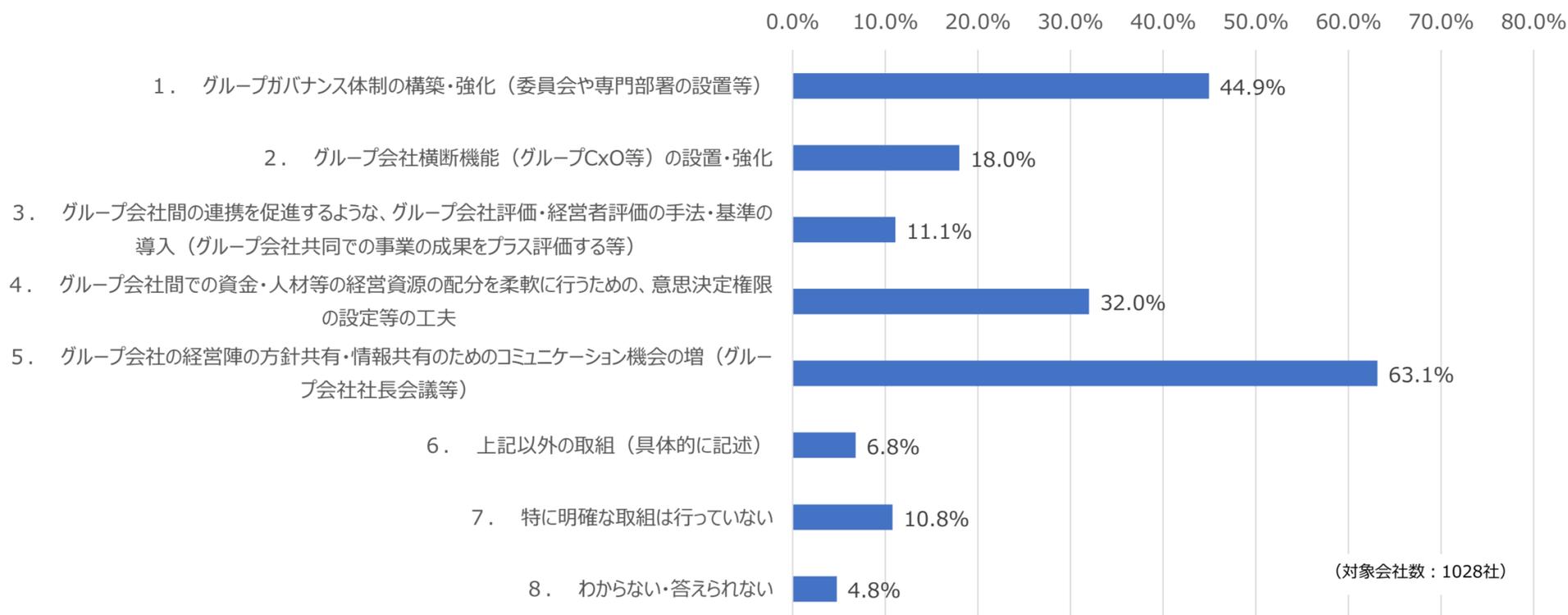
5. グループ経営について

(ア) グループ全体としてのシナジー向上

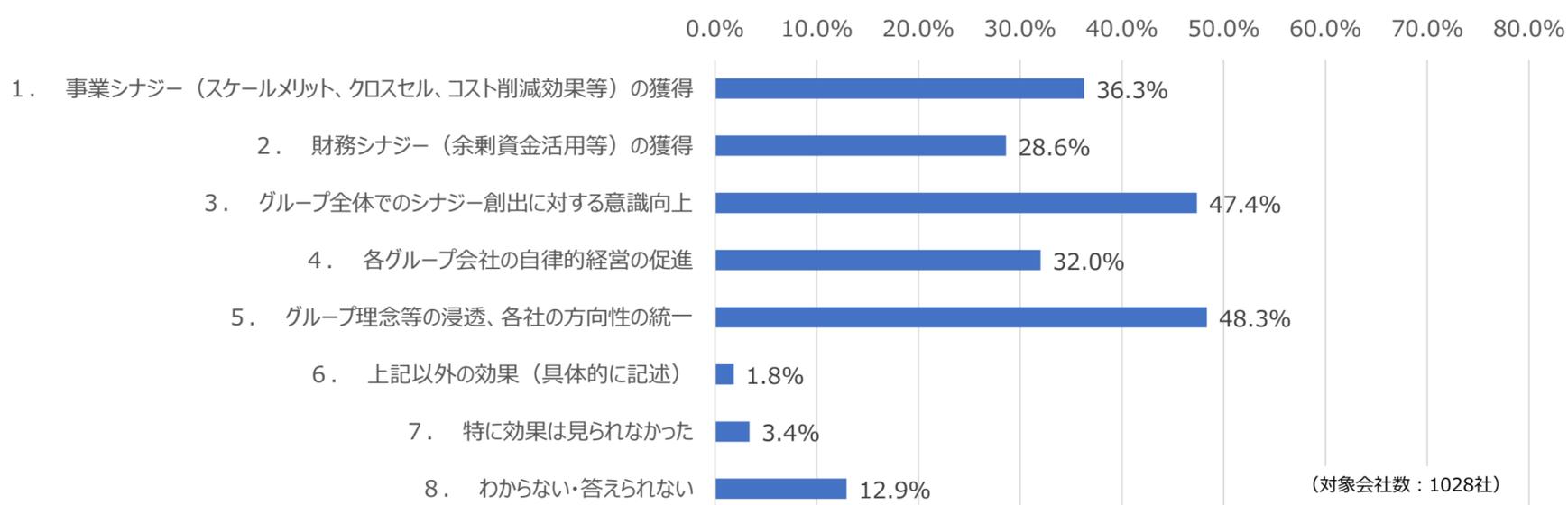
取組と成果・効果の傾向

- 「グループ会社の経営陣の方針・情報共有のコミュニケーション機会の増加」や「体制の構築・強化」の取組は進んでいるが、「会社間の連携を促進するような手法・基準の導入」など、シナジーを向上させるための具体的な手法・基準まで導入している企業は少ない。
- その他、「グループ会社ガバナンス方針の策定」や「グループ会社の枠にとられないユニット単位での目標設定」などの取組も見られる。
- 「グループ理念等の浸透」や「シナジー創出に対する意識向上」の効果・成果が見られるほか、「事業・財務シナジーの獲得」や「各グループ会社の自律的経営の促進」に結び付けられている企業もある。

① グループ会社間のシナジーの向上に関して、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



③ 上記取組における成功要因（工夫した点等）は何だとお考えですか。

回答の傾向

- グループ会社との「コミュニケーション機会の増加」や「情報の共有化」が、成功要因として挙げられる。
- 「グループガバナンスポリシーの制定」や、「グループ各社と規程の共有や目標と評価のあり方を文書で合意」している企業もある。
- グループ全体としてのシナジー向上における重要な要素として、「グループの基本理念や経営方針を策定」を通じた「グループビジョンの浸透」や「風土改革の推進」が挙げられている。

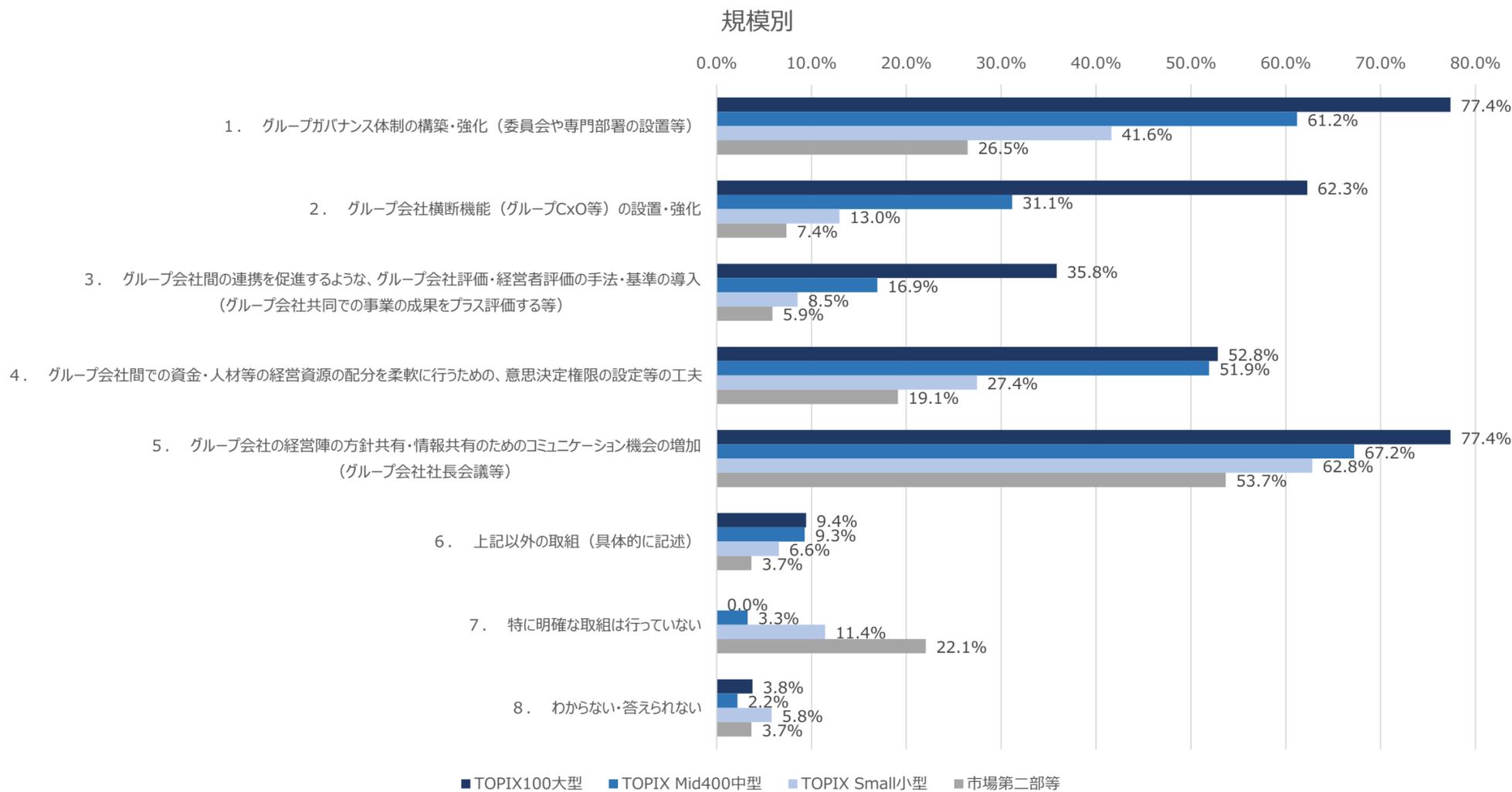
5. グループ経営について

(ア) グループ全体としてのシナジー向上

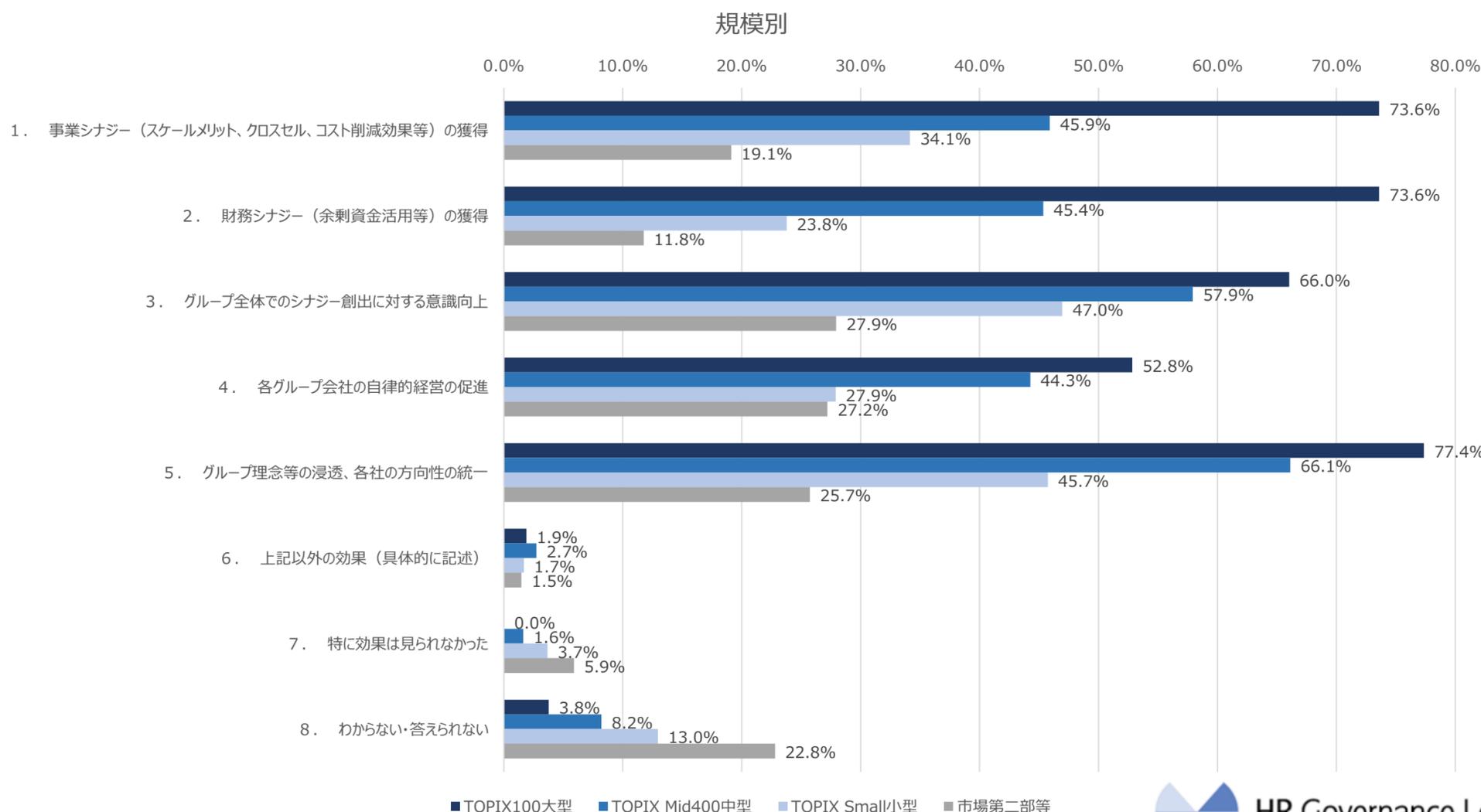
規模別

- 「グループ会社の経営陣の方針・情報共有のコミュニケーション機会の増加」は概ね規模を問わず幅広い企業で取り組まれている。
- 「事業・財務シナジーの獲得」が実現できているのは、大規模企業が多い。

① グループ会社間のシナジーの向上に関して、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



5. グループ経営について

(ア) グループ全体としてのシナジー向上

業種別

- 「エネルギー資源」「電力・ガス」は、全般的に、グループ会社間のシナジー向上に関する取組がなされている傾向がある。
- 特に、「グループガバナンス体制の構築・強化」の取組は、業種によって取組状況に大きな乖離がある。
- 「グループ全体でのシナジー創出に対する意識向上」は、「電力・ガス」に加え、「銀行」「金融」でも成果・効果が実現されている。
- 特に、「財務シナジーの獲得」の成果・効果は、業種によって実現状況に大きな乖離がある。

① グループ会社間のシナジーの向上に関して、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）

	回答率上位						回答率下位					
	上位1	上位2	上位3	上位3	上位2	上位1	下位3	下位2	下位1	下位1	下位2	下位3
1. グループガバナンス体制の構築・強化（委員会や専門部署の設置等）	エネルギー資源	77.8%	電力・ガス	70.6%	運輸・物流	57.9%	銀行	38.5%	不動産	36.8%	機械	31.0%
2. グループ会社横断機能（グループCxO等）の設置・強化	エネルギー資源	44.4%	食品	29.8%	電力・ガス	29.4%	機械	12.7%	商社・卸売	12.4%	小売	9.0%
3. グループ会社間の連携を促進するよう、グループ会社評価・経営者評価の手法・基準の導入	鉄鋼・非鉄	20.0%	運輸・物流	18.4%	金融（除く銀行）	18.2%	情報通信・サービスその他	6.5%	小売	6.0%	電力・ガス	5.9%
4. グループ会社間での資金・人材等の経営資源の配分を柔軟に行うための、意思決定権限の設定等の工夫	運輸・物流	47.4%	エネルギー資源	44.4%	小売	41.8%	建設・資材	25.5%	鉄鋼・非鉄	25.0%	銀行	20.5%
5. グループ会社の経営陣の方針共有・情報共有のためのコミュニケーション機会の増（グループ会社社長会議等）	電力・ガス	88.2%	銀行	87.2%	エネルギー資源	77.8%	情報通信・サービスその他	56.3%	医薬品	55.6%	小売	55.2%

② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）

	回答率上位						回答率下位					
	上位1	上位2	上位3	上位3	上位2	上位1	下位3	下位2	下位1	下位1	下位2	下位3
1. 事業シナジー（スケールメリット、クロスセル、コスト削減効果等）の獲得	電力・ガス	41.2%	銀行	41.0%	運輸・物流	39.5%	建設・資材	31.6%	機械	23.9%	医薬品	22.2%
2. 財務シナジー（余剰資金活用等）の獲得	エネルギー資源	66.7%	運輸・物流	50.0%	電力・ガス	47.1%	機械	18.3%	銀行	17.9%	医薬品	16.7%
3. グループ全体でのシナジー創出に対する意識向上	銀行	71.8%	電力・ガス	64.7%	金融（除く銀行）	57.6%	自動車・輸送機	43.2%	情報通信・サービスその他	42.7%	機械	39.4%
4. 各グループ会社の自律的経営の促進	電力・ガス	47.1%	エネルギー資源	44.4%	医薬品	44.4%	金融（除く銀行）	27.3%	素材・化学	26.5%	不動産	26.3%
5. グループ理念等の浸透、各社の方向性の統一	エネルギー資源	77.8%	電力・ガス	76.5%	運輸・物流	57.9%	建設・資材	44.9%	小売	41.8%	情報通信・サービスその他	39.7%

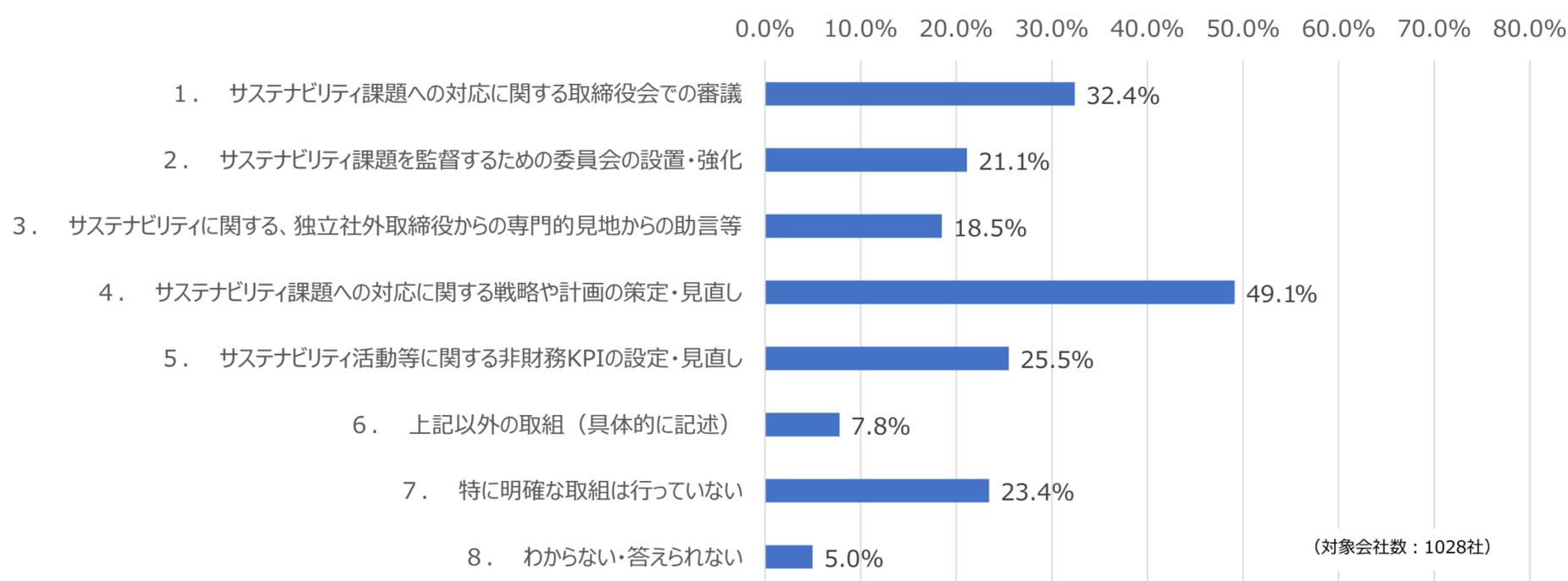
6. 中長期的な持続可能性向上に向けた取組について

(ア) サステナビリティ課題への対応状況の監督

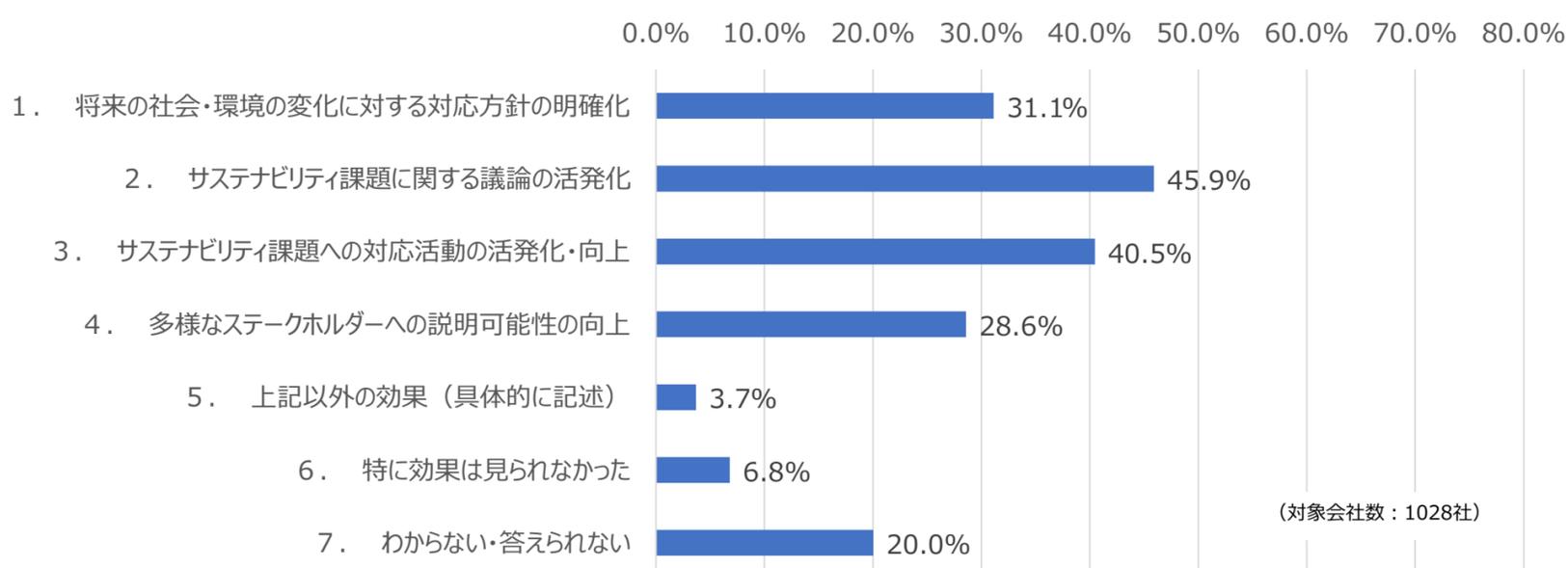
取組と成果・効果の傾向

- 本年6月の改訂コードにおいては、サステナビリティを巡る課題への対応を重要な経営課題と認識し、取組を検討することが求められたところ、サステナビリティ課題への対応に関し、約半数の企業が「戦略や計画の策定・見直し」を図っており、約30%の企業が「取締役会で審議」している。
- その他の取組として、ESG推進やサステナビリティ対応の専門部署を設置している企業もみられるが、「課題を監督するための委員会の設置・強化」している企業は20%程度である。
- サステナビリティ課題への対応は長期的な視点が必要であり、中長期的な企業価値向上が達成されたかという観点での成果・効果の測定は難しいと考えられるが、足元では、各種取組が課題に対する「議論の活発化」や「対応活動の活発化・向上」に結び付いていると考えられる。

① サステナビリティ課題への対応状況の監督に関して、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



③ 上記取組における成功要因（工夫した点等）は何だとお考えですか。

回答の傾向

- サステナビリティ課題への対応の「中期経営計画への反映」や「取締役会での議論の活発化」、「経営トップのコミットメント」が、成功要因として挙げられる。
- 「サステナビリティ委員会の設置」や「CSO(Chief Sustainable Officer)の設定」を成功要因とする企業もある。

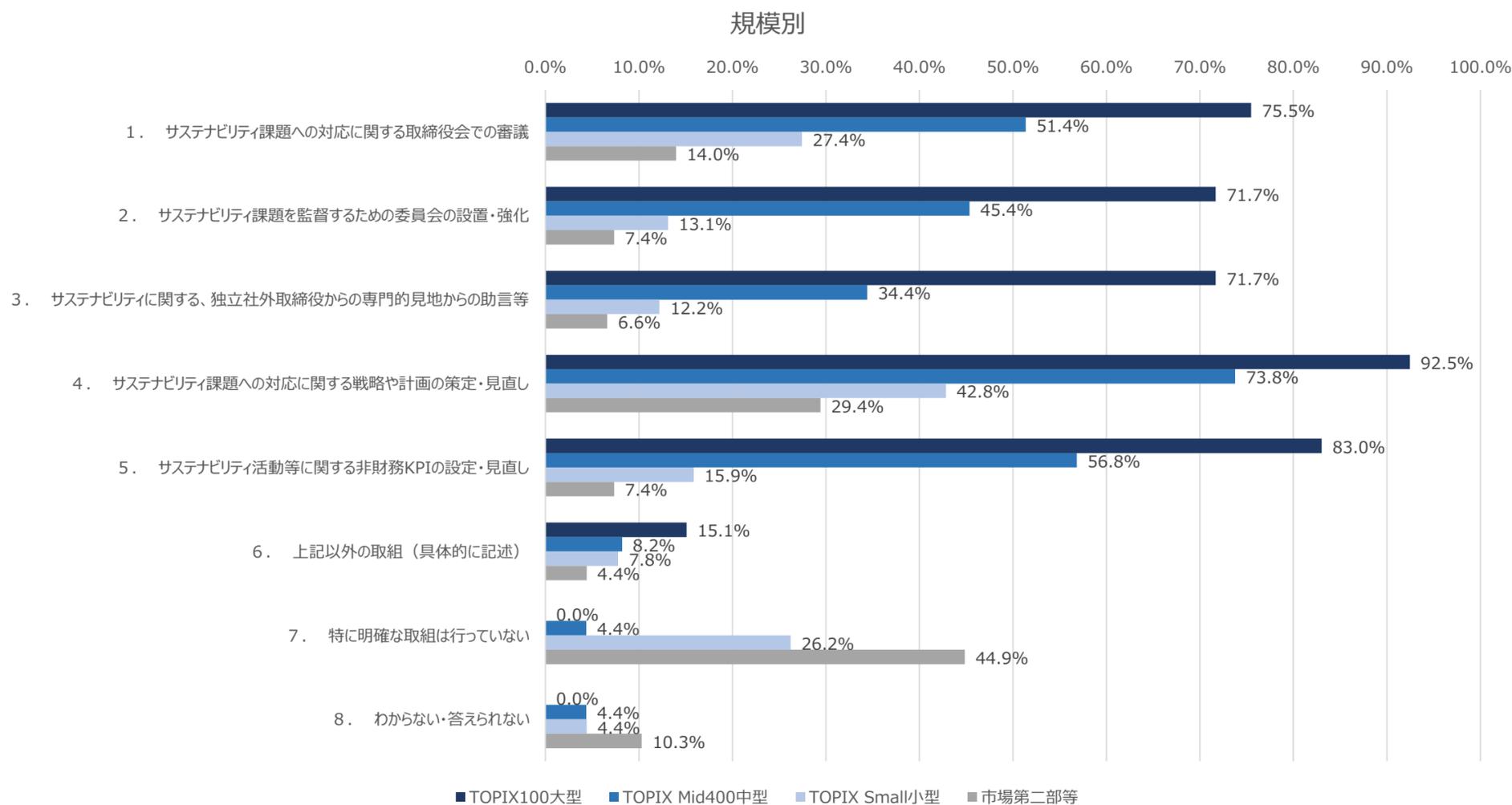
6. 中長期的な持続可能性向上に向けた取組について

(ア) サステナビリティ課題への対応状況の監督

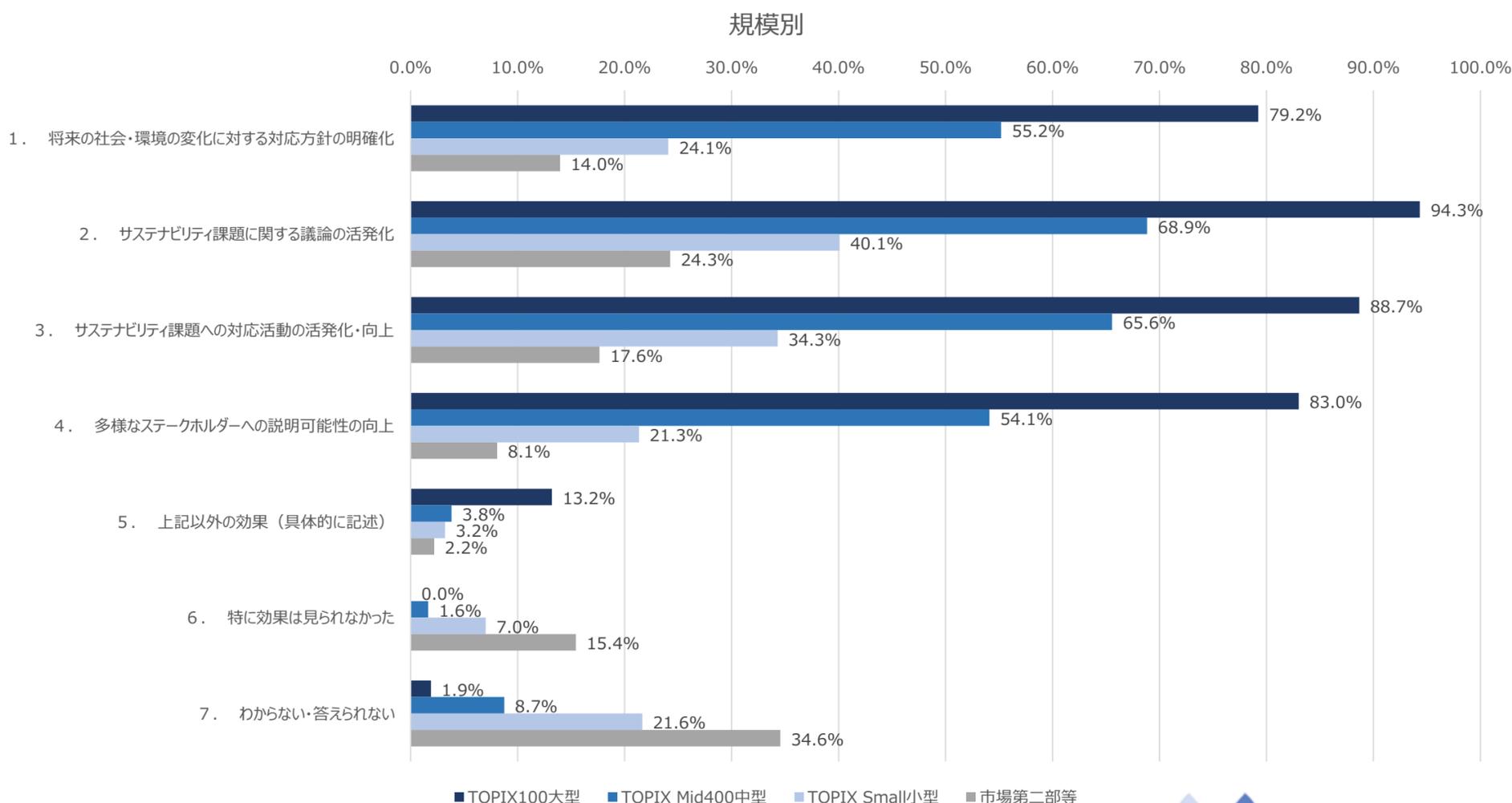
規模別

- 大規模企業では、サステナビリティ課題に対して幅広い取組がなされており、一定の成果が実現されている。
- 一方、比較的規模の小さい企業では、「戦略や計画の策定・見直し」に取り組めていない企業も多い。

① サステナビリティ課題への対応状況の監督に関して、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）



② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）



6. 中長期的な持続可能性向上に向けた取組について

(ア) サステナビリティ課題への対応状況の監督

業種別

- 「エネルギー資源」「電力・ガス」は、全般的に、サステナビリティ課題への対応状況の監督に関する取組がなされている傾向がある。
- 「電力・ガス」は、成果・効果のすべての選択肢において回答率が最も高い。
- 特に、「多様なステークホルダーへの説明可能性の向上」の成果・効果は、「電力・ガス」とその他の業種に大きな乖離がある。

① サステナビリティ課題への対応状況の監督に関して、貴社で取り組まれている事項を教えてください。（複数回答可）

	回答率上位						回答率下位					
	上位1	上位2	上位3	上位3	上位2	上位1	下位3	下位2	下位1	下位1	下位2	下位3
1. サステナビリティ課題への対応に関する取締役会での審議	エネルギー資源	66.7%	電力・ガス	52.9%	銀行	48.7%	不動産	26.3%	情報通信・サービスその他	22.6%	運輸・物流	21.1%
2. サステナビリティ課題を監督するための委員会の設置・強化	食品	44.7%	電力・ガス	41.2%	自動車・輸送機	37.8%	情報通信・サービスその他	12.1%	商社・卸売	11.4%	小売	10.4%
3. サステナビリティに関する、独立社外取締役からの専門的見地からの助言等	エネルギー資源	44.4%	自動車・輸送機	32.4%	食品	29.8%	機械	14.1%	商社・卸売	12.4%	情報通信・サービスその他	12.1%
4. サステナビリティ課題への対応に関する戦略や計画の策定・見直し	電力・ガス	76.5%	エネルギー資源	66.7%	電機・精密	61.7%	機械	40.8%	情報通信・サービスその他	40.7%	小売	38.8%
5. サステナビリティ活動等に関する非財務KPIの設定・見直し	電力・ガス	52.9%	自動車・輸送機	43.2%	鉄鋼・非鉄	40.0%	小売	17.9%	情報通信・サービスその他	16.1%	商社・卸売	14.3%

② 上記取組の結果、実現した成果・効果の具体的な内容はどのようなものですか。（複数回答可）

	回答率上位						回答率下位					
	上位1	上位2	上位3	上位3	上位2	上位1	下位3	下位2	下位1	下位1	下位2	下位3
1. 将来の社会・環境の変化に対する対応方針の明確化	電力・ガス	76.5%	食品	51.1%	素材・化学	46.9%	商社・卸売	22.9%	不動産	18.4%	小売	17.9%
2. サステナビリティ課題に関する議論の活発化	電力・ガス	76.5%	エネルギー資源	66.7%	銀行	66.7%	不動産	36.8%	情報通信・サービスその他	36.2%	機械	33.8%
3. サステナビリティ課題への対応活動の活発化・向上	電力・ガス	64.7%	医薬品	61.1%	食品	55.3%	商社・卸売	35.2%	情報通信・サービスその他	29.6%	小売	25.4%
4. 多様なステークホルダーへの説明可能性の向上	電力・ガス	70.6%	自動車・輸送機	43.2%	電機・精密	41.5%	小売	20.9%	情報通信・サービスその他	20.1%	建設・資材	15.3%

全体の「成果・効果」の分析（1/2）

(1) 「成果・効果」の選択割合：上位40

「成果・効果」分析

- 全体として、取締役会等での「議論の活性化」、独立社外取締役や委員会による「監督強化」の成果・効果がみられる。
- 一方、中期経営計画等の戦略、リスクテイク/マネジメントなどに関する「審議の質の向上」の成果・効果の割合は高くない。

No.	「成果・効果」のアンケート項目	テーマ	%
1	取締役会の全般的な議論の活性化	1.取締役会実効性向上（工）	80.1%
2	取締役会の全般的な議論の活性化、多様な意見の検討	1.取締役会実効性向上（イ）	72.8%
3	取締役会の全般的な議論の活性化	1.取締役会実効性向上（ウ）	70.5%
4	独立社外取締役による専門性・経験等からの監督強化	1.取締役会実効性向上（ウ）	69.0%
5	独立社外取締役による専門性・経験等からの監督強化	1.取締役会実効性向上（イ）	66.0%
6	取締役会の全般的な議論の活性化、多様な意見の検討	1.取締役会実効性向上（オ）	59.6%
7	取締役会による監督機能全般の強化	1.取締役会実効性向上（ウ）	57.6%
8	グループ理念等の浸透、各社の方向性の統一	5.グループガバナンス	48.3%
9	グループ全体でのシナジー創出に対する意識向上	5.グループガバナンス	47.4%
10	サステナビリティ課題に関する議論の活発化	6.サステナビリティ	45.9%
11	取締役会による監督機能全般の強化	1.取締役会実効性向上（イ）	44.1%
12	社外役員と社内役員間の相互理解による審議の質の向上	1.取締役会実効性向上（ウ）	44.0%
13	社外役員と社内役員間の相互理解による審議の質の向上	1.取締役会実効性向上（工）	43.8%
14	各委員会による監督機能の強化	2.指名・報酬委員会等（ア）	43.6%
15	独立社外取締役による外部ステークホルダー目線での監督強化	1.取締役会実効性向上（ウ）	43.0%
16	取締役会による監督機能全般の強化	1.取締役会実効性向上（オ）	42.0%
17	取締役会による監督機能全般の強化	1.取締役会実効性向上（工）	41.5%
18	独立社外取締役による外部ステークホルダー目線での監督強化	1.取締役会実効性向上（イ）	41.0%
19	適所適材による人材配置の最適化	4.資本コスト経営（ウ）	40.9%
20	独立社外取締役による外部ステークホルダー目線での監督強化	2.指名・報酬委員会等（ア）	40.6%
21	サステナビリティ課題への対応活動の活発化・向上	6.サステナビリティ	40.5%
22	法定／任意の各委員会による監督機能の強化	1.取締役会実効性向上（ウ）	38.0%
23	事業シナジー（スケールメリット、クロスセル、コスト削減効果等）の獲得	5.グループガバナンス	36.3%
24	社内役員の意識の向上	1.取締役会実効性向上（ウ）	34.9%
25	取締役会におけるマテリアリティ（重要課題）に関する議論の活発化	1.取締役会実効性向上（工）	34.6%
26	取締役会におけるマテリアリティ（重要課題）に関する議論の活発化	1.取締役会実効性向上（イ）	33.7%
27	新規事業の創出や収益化・新規マーケットへの進出等の促進	4.資本コスト経営（イ）	33.7%
28	取締役会における中期経営計画等の戦略の審議の質の向上	1.取締役会実効性向上（工）	32.6%
29	各グループ会社の自律的経営の促進	5.グループガバナンス	32.0%
30	CEO・経営陣幹部の育成促進	3.CEO選解任・後継者計画（ウ）	31.3%
31	不採算事業の縮小や売却・撤退等の促進	4.資本コスト経営（イ）	31.1%
32	将来の社会・環境の変化に対する対応方針の明確化	6.サステナビリティ	31.1%
33	取締役会におけるマテリアリティ（重要課題）に関する議論の活発化	1.取締役会実効性向上（ウ）	30.8%
34	社外役員と社内役員間の相互理解による審議の質の向上	1.取締役会実効性向上（オ）	30.7%
35	取締役会におけるリスクテイク/リスクマネジメントの審議の質の向上	1.取締役会実効性向上（ウ）	30.4%
36	取締役会における中期経営計画等の戦略の審議の質の向上	1.取締役会実効性向上（イ）	30.3%
37	取締役会におけるリスクテイク/リスクマネジメントの審議の質の向上	1.取締役会実効性向上（イ）	29.1%
38	財務シナジー（余剰資金活用等）の獲得	5.グループガバナンス	28.6%
39	多様なステークホルダーへの説明可能性の向上	6.サステナビリティ	28.6%
40	事業戦略の実行可能性の向上	4.資本コスト経営（ウ）	28.4%

注記：選択肢「わからない・答えられない」「特に効果は見られなかった」「上記以外の効果（具体的に記述）」の結果は除外

全体の「成果・効果」の分析（2/2）

(1) 「成果・効果」の選択割合：下位35

「成果・効果」分析

- 「株主等のステークホルダーへの説明可能性の向上」については、ほとんどのテーマで成果・効果を実感している割合が低い。
- 次期CEOなど経営陣幹部の「育成促進」や「リスクテイクの促進」についても、成果・効果を実感している割合は低い。

No.	「成果・効果」のアンケート項目	テーマ	%
41	会社全体のROE・ROIC等の資本効率性の向上への寄与	4.資本コスト経営（ア）	27.6%
42	取締役会における中期経営計画等の戦略の審議の質の向上	1.取締役会実効性向上（ウ）	27.2%
43	事務局運営の効率化	2.指名・報酬委員会等（イ）	26.8%
44	取締役会におけるリスクテイク／リスクマネジメントの審議の質の向上	1.取締役会実効性向上（工）	26.3%
45	取締役会におけるマテリアリティ（重要課題）に関する議論の活発化	1.取締役会実効性向上（オ）	26.0%
46	株主等のステークホルダーへの説明可能性の向上	2.指名・報酬委員会等（ア）	25.8%
47	指名委員会による監督機能の強化	3.CEO選解任・後継者計画（ア）	25.8%
48	指名委員会による監督機能の強化	3.CEO選解任・後継者計画（イ）	25.0%
49	独立社外取締役による外部ステークホルダー目線での監督強化	3.CEO選解任・後継者計画（ア）	22.8%
50	各委員会の監督機能の強化	2.指名・報酬委員会等（イ）	22.4%
51	取締役会における中期経営計画等の戦略の審議の質の向上	1.取締役会実効性向上（オ）	22.2%
52	独立社外取締役による外部ステークホルダー目線での監督強化	3.CEO選解任・後継者計画（イ）	21.8%
53	M&Aや事業投資における投資リスク評価の高度化	4.資本コスト経営（ア）	21.4%
54	次期CEO候補者の選定・育成の促進	3.CEO選解任・後継者計画（ア）	21.1%
55	指名委員会による監督機能の強化	3.CEO選解任・後継者計画（ウ）	20.7%
56	独立社外取締役による外部ステークホルダー目線での監督強化	2.指名・報酬委員会等（イ）	20.6%
57	株主等のステークホルダーへの説明可能性の向上	4.資本コスト経営（イ）	20.0%
58	取締役会におけるリスクテイク／リスクマネジメントの審議の質の向上	1.取締役会実効性向上（オ）	19.1%
59	社内役員の育成促進・意識向上	1.取締役会実効性向上（イ）	18.2%
60	事業・セグメントごとの事業評価の実効性の向上	4.資本コスト経営（ア）	18.1%
61	会社全体のROE・ROIC等の資本効率性の向上への寄与	4.資本コスト経営（イ）	18.1%
62	不採算事業の縮小や売却・撤退等の促進	4.資本コスト経営（ア）	17.7%
63	法定／任意の各委員会による監督機能の強化	1.取締役会実効性向上（オ）	16.9%
64	CEO等の人材要件・人材像の明確化	3.CEO選解任・後継者計画（ウ）	16.8%
65	独立社外取締役による外部ステークホルダー目線での監督強化	3.CEO選解任・後継者計画（ウ）	16.8%
66	株主等のステークホルダーへの説明可能性の向上	3.CEO選解任・後継者計画（イ）	16.1%
67	従業員モチベーションの向上	4.資本コスト経営（ウ）	16.1%
68	経営陣幹部や幹部候補の育成促進	2.指名・報酬委員会等（ア）	15.5%
69	株主等のステークホルダーへの説明可能性の向上	3.CEO選解任・後継者計画（ア）	15.5%
70	株主等のステークホルダーへの説明可能性の向上	4.資本コスト経営（ア）	15.3%
71	株主等のステークホルダーへの説明可能性の向上	2.指名・報酬委員会等（イ）	14.6%
72	株主等のステークホルダーへの説明可能性の向上	1.取締役会実効性向上（オ）	12.9%
73	株主等のステークホルダーへの説明可能性の向上	3.CEO選解任・後継者計画（ウ）	12.2%
74	経営陣幹部によるリスクテイクの促進	2.指名・報酬委員会等（ア）	8.5%
75	株主等のステークホルダーへの説明可能性の向上	4.資本コスト経営（ウ）	7.3%

注記：選択肢「わからない・答えられない」「特に効果は見られなかった」「上記以外の効果（具体的に記述）」の結果は除外

4. インタビューの結果

インタビュー概況

インタビュー実施期間

• 2021年5月10日～7月14日

対象企業

• アンケート回答企業から、市場区分、東証17業種、規模、機関設計等を考慮し、21社を選定

対象部署

• 取締役会事務局、コーポレートガバナンス担当役員をはじめ、テーマに応じて適切な部門の責任者・担当者（経営企画、法務、人事総務、サステナビリティ、IRなど）

インタビュー対象企業（証券コード順）

会社名	証券コード	市場区分	TOPIX17業種区分	規模区分	機関設計
株式会社INPEX	1605	第一部	エネルギー資源	TOPIX Mid400	監査役会設置会社
森永乳業株式会社	2264	第一部	食品	TOPIX Mid400	監査役会設置会社
シミックホールディングス株式会社	2309	第一部	情報通信・サービスその他	TOPIX Small 2	監査役会設置会社
株式会社あじかん	2907	第二部	食品	-	監査等委員会設置会社
野村不動産ホールディングス株式会社	3231	第一部	不動産	TOPIX Mid400	監査等委員会設置会社
エーザイ株式会社	4523	第一部	医薬品	TOPIX Large70	指名委員会等設置会社
コニカミルタ株式会社	4902	第一部	電機・精密	TOPIX Mid400	指名委員会等設置会社
日本農薬株式会社	4997	第一部	素材・化学	TOPIX Small 2	監査等委員会設置会社
リンナイ株式会社	5947	第一部	建設・資材	TOPIX Mid400	監査役会設置会社
千代田化工建設株式会社	6366	第二部	建設・資材	-	監査等委員会設置会社
株式会社SUBARU	7270	第一部	自動車・輸送機	TOPIX Large70	監査役会設置会社
株式会社リコー	7752	第一部	電機・精密	TOPIX Mid400	監査役会設置会社
大建工業株式会社	7905	第一部	情報通信・サービスその他	TOPIX Small 2	監査役会設置会社
大日本印刷株式会社	7912	第一部	情報通信・サービスその他	TOPIX Mid400	監査役会設置会社
三井物産株式会社	8031	第一部	商社・卸売	TOPIX Core30	監査役会設置会社
シナネンホールディングス株式会社	8132	第一部	商社・卸売	TOPIX Small 2	監査等委員会設置会社
株式会社丸井グループ	8252	第一部	小売	TOPIX Mid400	監査役会設置会社
芙蓉総合リース株式会社	8424	第一部	金融（除く銀行）	TOPIX Small 1	監査役会設置会社
九州電力株式会社	9508	第一部	電力・ガス	TOPIX Mid400	監査等委員会設置会社
日本航空株式会社	9201	第一部	運輸・物流	TOPIX Mid400	監査役会設置会社
A社（社名非開示）	非開示	第一部	電機・精密	TOPIX Large70	監査等委員会設置会社

1

前提となる「コーポレートガバナンス」に対する考え方

- 取締役会を単なるマネジメント型／モニタリング型という整理だけではなく、機関設計・事業特性に応じて、各社が中長期的な企業価値の向上に向けた意思決定メカニズムの構築を工夫している。
- ステークホルダーの期待が複雑化・高度化するなかで、取締役会も執行側とは異なる観点から機能を発揮していく必要があるなど、各社ステークホルダーとの対話を通じて、ガバナンス改革を推進している。

2

これまでの取組で実現できた成果・効果

- 取締役会の実効性向上における要素として、「取締役会実効性評価の活用・PDCA」、「社外取締役の活用、そのための情報共有の工夫」、「社内取締役、経営陣の理解・支援」、「トップの危機意識、リーダーシップ」といった共通点が見られる。
- 高い水準での取り組みを行う企業では、「取締役会での戦略的な議論の質の向上」、「ステークホルダーへの説明可能性向上」といった特徴的な成果・効果が実現されている。
- 「ステークホルダーへの説明可能性向上」に関しては、例えば、対外的な開示を充実させるにつれ、機関投資家から関心を持たれるようになる。指名プロセスなど開示できないものであっても、独立社外取締役を中心とした活動が、回数や時間をかけて行われた結果として、社内で女性取締役を選定できたことなどにより、投資家からの一定の評価を得ることができた企業もある。
- ステークホルダーと向き合いつつ、コーポレートガバナンス・コードの一つひとつを自社に当てはめて何が必要なかを検証・整理し、それを活動に落とし込むというプロセスを地道に努力することが、成果・効果に結びついている。

3

これまでの取組で実現できていない成果・効果

- 女性管理職の登用など、ジェンダーダイバーシティを課題とする企業が多い。
- 経営トップや幹部の計画的な育成、資本コスト経営の浸透、グループガバナンスも課題としている企業が多い。
- 執行と監督を機能分化したことにより、取締役会で議論されていることが執行側に伝わりにくいなど、執行と監督の間の距離間の広がりや、考え方のギャップという新たな課題も認識されている企業もある。

4

コーポレートガバナンスの実効性向上における重要な要素

- 「経営陣のリーダーシップや危機意識」を挙げる企業が多い。例えば、経営トップがグループ会社を含めて、歩んでいく道徳と経営理念との関係を意識して言葉で伝える、また、ビジネス環境の変化の中でどう生き残りをかけていくか危機感を持って中長期的な戦略を建設的に議論していこうとする姿勢、などが特徴として挙げられる。
- 「エンゲージメントにおけるステークホルダーの意見の考慮」を挙げる企業も多い。海外を含めた投資家と向き合い、社外取締役からの意見に対しても経営陣が真摯に受け止め地道に対応すること、などが挙げられる。
- コーポレートガバナンスに関して幅広く議論できる場の存在が重要な要素となっている企業もある。例えば、任意のガバナンス委員会などで、監督の実効性を高めるために必要なことは何かなど、課題に向き合い議論を重ね、自社に適切な仕組みの構築に結びつけている、などが挙げられる。
- その他、社外取締役を中心とした取締役会へと向かう中で、透明性・活力ある経営を推進するための適切な牽制機能を構築する観点からは、執行も監督も相互理解を促進し、双方が信頼関係を構築してそれぞれの役割を果たすことが大切である。
- これらを浸透させるためには時間を要するため、コーポレートガバナンス・コードに記載されているから対応するのではなく、歴史や文化も含めて自社に適切な形を焦らず取り組むという経営陣の意識も重要な要素である。

以下では、インタビューを通じて把握したコーポレートガバナンスに関する具体的なプラクティス事例を紹介。本事例集の目的は、上場企業各社のコーポレートガバナンス改革の取組を後押しすることである。よって、本事例集が、自社のガバナンス改革を更に前進させようとする企業だけでなく、自社のガバナンス改革にこれから着手しようと考えている企業にとっても参考になれば幸いである。

紹介事例と関連するアンケート項目の関係は、以下の通り。

テーマ	アンケート項目	紹介事例
1. 取締役会の実効性向上の取組	(ア) 前提となる考え方	
	(イ) 取締役会のスキル・多様性の確保	取締役会の多様性を確保する 大日本印刷株式会社
	(ウ) 社外取締役の選任・機能発揮	社外取締役の機能を発揮させる 株式会社INPEX リンナイ株式会社
	(エ) 取締役会の運用の改善・充実	取締役会・委員会の審議の質を向上させる 野村不動産ホールディングス株式会社 電機・精密業 A社
		執行の監督機能を強化する 森永乳業株式会社
		執行と監督の適切な距離感を確保する イーザイ株式会社
(オ) 取締役会の実効性評価	取締役会の実効性を評価する コニカミルタ株式会社	
(カ) コロナ後の取締役会の役割		
2. 指名・報酬委員会等による監督機能	(ア) 指名・報酬委員会の機能	委員会を有効に機能させる 日本農薬株式会社
		取締役会・委員会の審議の質を向上させる 電機・精密業 A社（上記1.（エ）同様）
		執行と監督の適切な距離感を確保する イーザイ株式会社（上記1.（エ）同様）
(イ) 委員会事務局の運営	ガバナンス体制の構築に着手する 株式会社あじかん	
	自社のガバナンスを最適化する 三井物産株式会社	

テーマ	アンケート項目	紹介事例
3. CEO選解任・後継者計画	(ア) 選任	CEOを適切に評価する 株式会社リコー
	(イ) 不再任・解任	CEOを適切に評価する 株式会社リコー
	(ウ) CEO等の後継者計画の策定・運用	
4. 資本コスト経営の実践	(ア) 資本コストを意識した経営	
	(イ) 事業ポートフォリオの見直し	事業ポートフォリオを見直す 大建工業株式会社 千代田化工建設株式会社
	(ウ) 人材戦略・ポートフォリオの検討	
5. グループガバナンス	(ア) グループ会社間のシナジー向上	グループガバナンスを機能させる シミックホールディングス株式会社 日本航空株式会社 シナネンホールディングス株式会社
6. サステナビリティ	(ア) 長期的な持続可能性向上	サステナビリティを経営に織り込む 株式会社丸井グループ 芙蓉総合リース株式会社
		ステークホルダーと向き合う 株式会社SUBARU 九州電力株式会社

事例目次 (1/2)

項目	取組の概要	会社名	頁
アンケートテーマ1. 取締役会の実効性向上の取組			
取締役会の多様性を確保する	多様性とバランスを考慮した取締役会	大日本印刷株式会社	75
社外取締役の機能を発揮させる	事前説明や知識の底上げに注力、審議の目線を合わせ、質を向上させる	株式会社INPEX	78
	現場を巻き込みながら、原点思想に立ち返る	リンナイ株式会社	80
取締役会・委員会の審議の質を向上させる	成長と戦略に沿って柔軟に変化し、進化するガバナンス	野村不動産ホールディングス株式会社	83
	① 取締役会を二部構成とし、議論すべき中長期的な課題を検討 ② 各委員会での自由闊達な雰囲気の影響が、取締役会にも波及	電機・精密業 A社	85
執行の監督機能を強化する	執行と監督の分離を意識した工夫により、経営の監督機能強化を推進	森永乳業株式会社	90
執行と監督の適切な距離感を確保する	① 執行と監督は距離感を保ちつつ、醸成された信頼関係で「一体」となる ② 徹底した社外取締役の独立性の担保が、ガバナンスの実効性を支える	イーザイ株式会社	93
取締役会の実効性を評価する	課題に真摯に向き合い、改善策を探るアンケート設問を作成、評価結果は課題を含め実態を開示	コニカミノルタ株式会社	99
アンケートテーマ2. 指名・報酬委員会等による監督機能			
委員会を有効に機能させる	社外役員が主体的に取り組める仕組み作り	日本農薬株式会社	103
ガバナンス体制の構築に着手する	検討段階から経営陣を巻き込み、改革をスムーズに展開	株式会社あじかん	106
自社のガバナンスを最適化する	事務局が連携し自社のガバナンスを最適化、「執行と監督」の適切な距離感を確保	三井物産株式会社	109

事例目次 (2/2)

項目	取組の概要	会社名	頁
アンケートテーマ3. CEO選解任・後継者計画			
CEOを適切に評価する	経営の質的向上を図り、経営者が交代しても将来の成長を担保し続けられる仕組みを構築	株式会社リコー	112
アンケートテーマ4. 資本コスト経営の実践			
事業ポートフォリオを見直す	目指す企業像と事業ポートフォリオ転換の必要性が結びつけられている	大建工業株式会社	115
	中長期的な戦略について建設的に議論していこうとする危機感とコンセンサス	千代田化工建設株式会社	117
アンケートテーマ5. グループガバナンス			
グループガバナンスを機能させる	「マネジメント合意書」でグループ各社と目標・評価のあり方を合意	シミックホールディングス株式会社	120
	グループ全社員に腹落ちさせた「JALフィロソフィ」	日本航空株式会社	122
	企業価値向上につなげる風土改革・グループ連携	シナネンホールディングス株式会社	124
アンケートテーマ6. サステナビリティ			
サステナビリティを経営に織り込む	共創サステナビリティ経営により、現世代と将来世代の利益の二項対立を乗り越える	株式会社丸井グループ	127
	CSVを根幹とした経営により、社会価値と企業価値の両立を目指す	芙蓉総合リース株式会社	129
ステークホルダーと向き合う	ステークホルダーの意見に真摯に向き合い、関連部署が連携し経営に提言	株式会社SUBARU	133
	ステークホルダーからの「期待度」の高さを最優先したマテリアリティの特定	九州電力株式会社	135

インタビュー結果に基づき、参考となり得る取組や成功要因を紹介

株式会社リコー（7752 市場第一部 監査役会設置会社）

経営の質的向上を図り、経営者が交代しても将来の成長を担保し続けられる仕組みを構築

分野	CEOの選任、不再任・解任 <関連アンケート項目：3. (ア) (イ) >
取組	<ul style="list-style-type: none"> CEOの職務継続可否判断については毎年二段階で評価を実施 CEOと執行兼務取締役を対象に、 ①包括的な視点から継続可否判断（一次評価）し、継続決定後、 ②財務/株主・資本市場/非財務（ESG、社員、顧客等）の視点から定量・定性評価（二次評価） CEO退室のもと指名委員会で評価を行い、結果を取締役に報告し、CEO本人にもフィードバック
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> 将来の成長を担保し続けるため、ガバナンスの中核となるCEO評価と報告をプロセス化し、社長が交代しても取締役会の実効性が確保される仕組みが必要である トップ評価は、選解任のための審議であるとともに、課題を明確にした上で経営の質的改善プロセスである
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> 評価項目である財務、株主・資本市場、非財務の視点における実績に対し、経営陣幹部の評価結果をフィードバックすることにより、監督側の期待や課題認識が経営陣幹部で共有されるようになった ステークホルダーの視点での経営課題が明確になり、より持続的成長にむけた経営の質的向上が図られた
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員長の指示のもと、監督側の専任スタッフ（取締役会室）が事務局を担うこととした指名委員会が主導する厳正な評価となるようにした 二段階評価により「適時性」、財務、株主・資本市場、非財務の各視点での評価指標性、取締役会と本人への報告のプロセス化により「透明性・納得性」を確保している

① 取組の背景・趣旨

コーポレートガバナンスに関する取組の「背景・趣旨」、取組による「成果・効果」、およびその「成功要因」

株式会社リコー（7752 市場第一部 監査役会設置会社）

CEO・取締役の二段階評価

将来の成長を担保し続けるためプロセス化し、CEOが交代しても取締役会に継続して報告できる仕組みを構築

CEO評価の主な項目

(1) 財務の視点	中期経営計画や事業計画の進捗、資本収益性、その他の主要経営指標など
(2) 株主・資本市場の視点	TSR（株主総利回り）等の株式関連指標、アナリスト評価など
(3) 非財務の視点	ESGへの取り組み、顧客・社員満足度、安全・品質など

（出所：リコーグループ 統合報告書 2021）

一次評価においては、継続可否を判断し、実施時期は継続不可となった際の交代準備期間を踏まえて設定

二次評価においては、継続を前提として実績を多面的に評価し、課題等を明確化（左図参照）

本人への評価結果のフィードバックを通じて、経営の質的向上を図っている

② 補足説明・第三者コメント

取組等を開示資料などに基づき補足説明

インタビュー実施者が感じたその他特筆すべき事項等を第三者の視点からコメント（弊社名「HRガバナンス・リーダーズ」は「HRGL」と表記）

HRGLコメント

- CEO評価は難しいとの声が多い中、持続的成長に対する問題意識を原動力とし、プロセスを確立されています。自社の特性に合わせた運用上の工夫がなされている点も同社独自の取組です。

取締役会の多様性を確保する

多様性とバランスを考慮した取締役会

分野	取締役会のスキル・多様性の確保 <関連アンケート項目：1. (イ)>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会事務局による社内外役員の橋渡し（他の会議体での状況のインプット等） ● 自社の企業文化・事業に沿ったCGコードの解釈と適用
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 印刷業という事業の特殊性があり、かつ、新たな事業展開が広がる中で、各事業を監視するだけでは取締役会は機能しない。事業特性や現場を把握する社内取締役が意思決定に関与する従来のスタイルを維持しつつも、社外取締役によるモニタリングの良さも取り入れることが必要と考えており、自社の企業文化・事業に沿ったCGコードの解釈と適用を進めてきた ● サステナビリティ対応などは、これまでの取組に加え、社外の多様な知見を活用する。特殊な事業のため従来は執行側のテーマだったが、近年は取締役会でも扱う
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内での議論が社外取締役を含めた取締役会での議論に発展、社外取締役が同じ土俵で議論できるようになり、社外取締役の機能が発揮されている ● 社外役員のみで構成される諮問委員会の活動を重ねた結果として、例えば女性取締役を社内から選出することで、投資家から一定の評価を得られるようになった
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会事務局の取組に対する経営層の協力・理解、裁量が認められる風土 ● 社外役員への情報提供体制を柔軟に運用するための取締役会事務局の工夫 ● 自社に沿ったCGコードの形式的でなく実質的な解釈と適用を支え、許容する企業文化

取締役および監査役の専門性（スキル）・経験

	企業経営 事業戦略	ESG ダイバーシティ	財務・管理会計 資本政策	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	海外事業	IT DX	R&D 新規事業
取締役	北島 義俊	●				●		
	北島 義斉	●				●		
	宮 健司	●	●		●	●		●
	山口 正登	●				●	●	●
	井上 覚	●	●				●	●
	橋本 博文	●		●		●		●
	黒柳 雅文	●		●				
	宮間三奈子		●		●		●	●
	宮島 司					●		
	富澤 龍一	●				●		
社外	笹島 和幸							●
	森田 育男		●					●
	星野 尚樹			●		●		
	佐野 敏夫			●		●		
監査役	森ヶ山和久	●		●				
	松浦 恂				●			
	石井 妙子				●			

ダイバーシティ基本方針と2020年度の主な施策

ダイバーシティ基本方針	2020年度の主な施策
多様な人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> 現在の「MBO (Management By Objectives) 制度」に「OKR (Objectives & Key Results)」の要素を組み入れたDNP独自の価値目標制度「DVO (DNP Value Objectives) 制度」の導入* 中堅幹部層が自律的に管理職または専門職のコースを選択できる複線型キャリア制度の導入*と、この制度に連動した中堅社員対象の専門職制度の拡充* 社員の自発的意志に基づきグループ内の他部門を兼務できる社内複業制度の導入* 海外駐在員の労働条件の見直し*
多様な人材が活躍できる風土醸成	<ul style="list-style-type: none"> 社内イベント「ダイバーシティウィーク」の開催 障がい者の活躍推進に取り組む経営者ネットワーク「The Valuable 500」への賛同 LGBTQ+に関するオンライン動画研修を実施  <p>ダイバーシティウィークの社内向けトップページ</p>
多様な働き方の実現	<ul style="list-style-type: none"> テレワーク(在宅勤務/リモートワーク)の常態化・定着への仕組みを導入* 株式会社ワーク・ライフバランスが推進する「男性育児100%宣言」への賛同 プレババ、プレママを対象を広げて、仕事と育児の両立支援セミナー「カンガルーの会」をオンラインで開催 同性や事実婚のパートナーに対し、配偶者関連の制度の一部を新たに適用するなど、LGBTQ+の社員への対応の充実* キャリアとライフの両立をサポートする制度の拡充* 通院・治療(不妊治療・がん治療など)や進学・通学(スキルアップを目的とするもの)との両立支援

*印の施策は、人事課制度再構築のなかで2021年度から導入

(出所：DNPグループ統合報告書 Integrated Report 2021)

社外取締役や執行役員制度の導入、任意の委員会の設置・運営により、取締役会の適正性・機動性・柔軟性・多様性を確保

「DNPダイバーシティ宣言」を行い、「ダイバーシティ&インクルージョン（多様性と包摂）」を重要な経営課題としている

HRGLコメント

- 取締役会事務局に対する経営者の理解があり、自由な裁量が認められる土壌があることは、ガバナンス改革の展開において大きな強みとなります。コードに形式的に対応する企業が多い中で、革新を求める姿勢と柔軟性を受け入れる風土は、実質化の壁を超えるための大きな要素であると考えられます。

社外取締役の機能を発揮させる

事前説明や知識の底上げに注力、審議の目線を合わせ、質を向上させる

分野	<p>社外取締役の選任・機能発揮 <関連アンケート項目：1. (ウ) ></p>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会で実質的な議論ができるよう、事前に説明会等で案件の詳細を説明 ● 特定分野の専門家を招聘した取締役会向けの講演会・意見交換会
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 業界専門用語が多いため、社外取締役には事前に丁寧に説明し、意見・質問等を受けるなど、取締役会で実質的な議論ができるよう、事前説明に注力している ● 事前説明の場で議論が盛り上がることもあるため、その際の議論は事務局が取締役会前に共有することで、従前の議論を前提に取締役会での議論を深めるようにしている ● 特定分野の専門知識については、経営諮問委員会で外部有識者から特定の取締役会メンバーに説明、事後に取締役会全体に共有し、理解促進に努めている（年2回程度） ● その他、取締役会向けの講演会・意見交換会を実施するなど、それぞれの専門分野が異なる取締役会メンバーの知識の底上げを図っている（取締役会の実効性評価によって抽出された課題（社外役員への情報提供の在り方）への取り組みでもある）
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役の知見の底上げ、取締役会での全般的な議論の活性化 ● 社内・社外取締役間の相互連携機会の確保
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 審議の質を高めるための事前準備の充実、審議の目線を合わせるための機会の創出 ● 取締役会の実効性評価で抽出された課題を次年度の取り組みに活かしている

幅広い専門分野の社外役員とのコミュニケーションに注力

社外取締役・社外監査役の兼職状況、選任理由等

	氏名	独立役員	他の会社等の役員等	選任理由	2020年12月期における取締役会、監査役会への出席状況
社外取締役	柳井 準	✓	三菱商事(株) 顧問 (株)近鉄エクスプレス 社外取締役	資源・エネルギー業界における豊富な経験と幅広い見識を当社経営に活かしていただくため。	取締役会14回中14回
	飯尾 紀直	✓	-	資源・エネルギー業界における豊富な経験と幅広い見識を当社経営に活かしていただくため。	取締役会14回中14回
	西村 篤子	✓	大成建設(株) 社外取締役	外交官としての豊富な経験を通じて培われた国際情勢に関する幅広い見識に加え、資源・エネルギー分野における知見も有しており、また、多様で幅広い助言を期待できるため。	取締役会14回中14回
	木村 康	✓	ENEOSホールディングス(株) 特別理事 日産自動車(株) 社外取締役	資源・エネルギー業界における経営者としての豊富な経験と幅広い見識を当社経営に活かしていただくため。	取締役会14回中14回
	荻野 清	✓	石油資源開発(株) 顧問	石油ガス開発業界における豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に活かしていただくため。	取締役会14回中14回
	西川 知雄	✓	-	弁護士としての豊富な経験から、企業法務の専門的知見に基づいた企業経営に関する十分な見識を有するとともに、国際取引分野を始めとする法律知識に基づいた幅広い見識を当社の経営に活かしていただくため。	取締役会11回中11回*
社外監査役	外山 秀行	✓	-	財務等の分野における豊富な経験と幅広い見識及び弁護士としての専門知識や経験を有しているため。	取締役会14回中14回 監査役会14回中14回
	三宅 真也	✓	-	国際金融・財務等の分野における豊富な経験と幅広い見識を有しているため。	取締役会14回中14回 監査役会14回中14回
	秋吉 満	✓	みずほ丸紅リース(株) 代表取締役社長 (株)コンソルディア・ フィナンシャルグループ 社外取締役	財務及び経営等の分野における豊富な経験と幅広い見識を有しているため。	取締役会14回中14回 監査役会14回中14回
	木場 弘子	✓	-	フリーキャスター、大学の教員としての豊富な経験と見識に加え、総合資源エネルギー調査会や産業構造審議会等の公職を歴任し、多様で幅広い知識を有しているため。	取締役会14回中14回 監査役会14回中14回

(出所：株式会社INPEX 統合報告書2020 2020年12月期)

社外取締役6名は、資源・エネルギー業界や財務・法務その他の分野において、企業経営経験者、学識経験者またはその他の専門家等として、豊富な経験と幅広い見識を有している

専門分野がそれぞれ異なり、社外役員数も多いため、コミュニケーションとその方法には注力・工夫がなされている

例えば、オフサイトでの意見交換会（社外役員と代表取締役の会合、社内取締役の普段の業務などを社外役員に説明・意見交換する機会）など

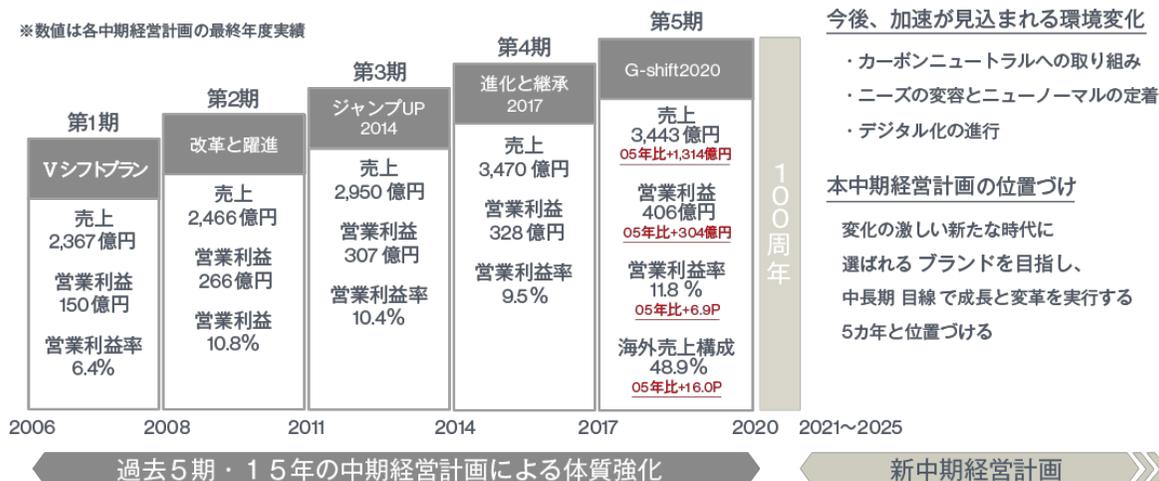
HRGLコメント

- ビジネスの中核に関わる分野（同社においてはカーボンニュートラルなど）については正確な共通認識が必要であり、社外役員とも目線を合わせることで本質的な議論が可能になると考えられます。そのような前提を整えられている事務局のご苦労やご負担は非常に大きいですが、社外役員からは理解が進み、取締役会での議論に役立っているとの反応もあり、成果・効果として表れていることが伺えます。

現場を巻き込みながら、原点思想に立ち返る

分野	社外取締役の選任・機能発揮 <関連アンケート項目：1. (ウ)>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社事業に関する社外取締役への情報提供（事業部による事前説明・視察等）の充実 <ul style="list-style-type: none"> ・ 工場見学や現場の視察の機会を設けている ● 取締役会後に、各本部からの報告を踏まえて意見交換する機会を設ける
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営計画「G-shift」で社会と時代の要請に応えるガバナンス体制の確立を掲げ注力 ● 社外役員からは、現場を見る必要性や経営計画を知りより建設的な意見を出せるような環境整備を希望したいとの声があった
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会における中期経営計画等の戦略の審議の質の向上 ● 従来の取締役会は、社内で議論しスムーズに決議する状況であったが、社外取締役をメンバーに加えることで、骨子の段階から意見をもらい修正・議論を重ねるようになり、様々な角度から検証して決議に至るようになっている ● 社外取締役の提言により観点や視野が広がった。従来とは違う角度からの意見が出てくるため、それを積極的に取り入れて改善に繋げており、社外取締役の知見をうまく活用できている ● 上記変化を通じて、社内役員も刺激を受け、育成促進・意識向上につながっている
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 事前説明会を通じて「中期経営計画」の内容が十分浸透していること ● 「品質こそ我が命」の原点思想に立ち返り、現場を巻き込み地道に取り組む姿勢

中期経営計画「G-shift」で社会と時代の要請に応えるガバナンス体制の確立を掲げ注力



今後、加速が見込まれる環境変化

- ・カーボンニュートラルへの取り組み
- ・ニーズの変容とニューノーマルの定着
- ・デジタル化の進行

本中期経営計画の位置づけ

変化の激しい新たな時代に
選ばれるブランドを目指し、
中長期目線で成長と変革を実行する
5カ年と位置づける



（出所：リンナイ株式会社 リンナイレポート2021（統合報告書））

中期経営計画「G-shift」では、グループネットワークを生かしたグローバル（Global）な戦略推進、100年培った伝統を継承しつつ常識を打ち破る新たな世代（Generation）への前進、社会と時代の要請に応える企業統治（Governance）体制の確立、の3つの核となる方針に基づく

HRGLコメント

- 同社は、「品質こそ我が命」を原点思想に掲げられており、倫理綱領はすべての構成員に配布され、経営理念の浸透も重視されています。ガバナンス改革についても、この原点思想に立ち返りながら、現場を巻き込み、地道に丁寧に進められています。

取締役会・委員会の審議の質を向上させる

成長と戦略に沿って柔軟に変化し、進化するガバナンス

分野	取締役会の運用の改善・充実 <関連アンケート項目：1. (工)>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の在り方の見直し及び取締役間のコミュニケーションの充実 ● ビジネス・会社経営の経験ある社外取締役の選任
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業の推進に多額の投資を伴う不動産業界においては、事業そのものに関する透明性を高め、外部のステークホルダーに訴求可能な体制を整えることが、重要であると考えている ● 取締役会では、社会課題の解決、デジタルイノベーション、サステナビリティなど、普遍的な課題や戦略にフォーカスした議論に充てる時間を優先すべきとの考えから、一部の個別事業案件の決裁権限を子会社の取締役会に委譲する等、日々見直しを検討・実施している ● 取締役会における議論の充実に向け、①個々の取締役の同社事業への理解の深化を目的とした、物件視察・外部講師招聘等によるトレーニング機会、②取締役間の信頼関係構築を目的とした、経営戦略をテーマとする意見交換の場の設置に努めている ● 中長期的な成長を支えるガバナンス体制の構築に向け、今後の成長事業と位置づける海外事業・戦略投資、事業ポートフォリオマネジメントの強化を図るべく、取締役会には、よりビジネス・会社経営の経験者が必要との観点から、現在の社外取締役を選任
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会での議論が、より普遍的な課題や戦略の視点に基づく内容にシフト ● グループ全体の（経営戦略と事業ポートフォリオの拡充に沿った）リスクマネジメントの向上
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役も積極的に議論できる雰囲気作り、柔軟性を受け入れる企業文化・風土 ● スキルマトリックスを活用し、同社の経営課題に対応した取締役（特に社外）の選任

取締役会の実効性評価の結果 (2020年3月期)

分析・評価結果	
評価された点	課題・今後の改善策など
【構成】 取締役会の規模や、独立社外取締役の割合については概ね適切である。	-
【討論状況】 各取締役がその知識・経験を活かし、社内・社外の枠を超えて、議論は自由・活発に行われている。特に2020年3月期は新たに招聘した社外取締役の知見等により議論のさらなる充実が図られている。	-
【運営】 継続して実施している資料の事提供の徹底等の運用改善については、取締役会の実効性向上に寄与していると概ね評価されている。	議案説明および資料における論点をより明確化する等の運用については、改善の余地がある。引き続き運用改善の徹底を図ることで、取締役会の実効性のさらなる向上を図る。
【審議内容】 取締役会で取り扱う議題の絞り込みや、定例取締役会以外での審議機会を設ける等の運用改善を継続して実施し、各種経営課題についての議論を充実させた。	2021年3月期については、より一層の企業価値向上やコーポレートガバナンス向上に向けた戦略的な議論をさらに充実させる。

取締役会での主な議論

分類	主な内容
経営戦略・経営計画	<ul style="list-style-type: none"> ● 年度予算、株主還元方針、資金調達(借入金、社債など) ● 決算 ● 投資家動向/IR戦略 ● 海外事業戦略 ● M&Aの検討 ● サステナビリティの推進 ● ウェルネス経営の推進
コーポレートガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の実効性評価 ● 監査等委員会監査所見への対応方針 ● 指名報酬諮問委員会への諮問事項 ● 政策保有株式に関する方針 ● 各種経営課題への対応状況の月次モニタリング
リスクマネジメント・コンプライアンス・監査	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクマネジメントの高度化(リスク管理の枠組みや運用方法の見直し) ● リスクマネジメント委員会報告 ● 海外事業におけるリスクモニタリング報告 ● 年度コンプライアンスプログラムの策定 ● グループ内部監査計画・結果報告
個別事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 「芝浦一丁目地区」計画 事業経過報告 ● ベトナム・ホーチミンシティ 分譲住宅事業計画

(出所：野村不動産ホールディングス株式会社 統合レポート2020)

実効性評価では、審議内容につき、企業価値向上や戦略的な議論をさらに充実させることを提言

評価結果も踏まえ、事務局による工夫もあり、議論の中心が戦略・サステナビリティ、リスクマネジメントなどへ変化

HRGLコメント

- 同社は、成長していく上での原動力は、若さや謙虚に他社の意見を取り入れる姿勢にあると考えられています。他者の意見にも耳を傾け、真摯に受け入れることができる風土が、コーポレートガバナンスの実効性向上において重要な鍵を握っていることが感じられます。

① 取締役会を二部構成とし、議論すべき中長期的な課題を検討

分野	取締役会の運用の改善・充実 <関連アンケート項目：1. (工) >
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会を二部構成とし、中長期的な課題を検討 <ul style="list-style-type: none"> ● 第一部は執行側の議題や法令上の専決事項、第二部は今まで時間のとれなかった中長期的な戦略のテーマを取り上げる ● 重要課題にフォーカスするため、付議基準の絞り込み、テーマとすべき重要課題の設定、「提案」「報告」以外に「討議」テーマを設定し、重点的に時間を配分
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 従前の取締役会では執行付議の議案が多く、中長期的な課題の検討が少ないという課題があった。付議基準のうち金額基準の引上げなどを通じて監督機能の強化や、経営会議との役割分担を進めてきたが、依然として執行側の議案が多かったため、2020年10月より取締役会を二部構成化。 ● 取締役会議長は、社外取締役ではなく代表取締役会長が就任。社外取締役が議長を務める米国型とは異なるが、極度に執行に踏み込まずガバナンスを意識した運営の確保、社外からは見えにくい課題の抽出と議論の俎上に載せる点、社外取締役が意見を言いやすいような議事進行、社外役員にとってわかりにくい事項は社内役員に補足説明させるよう議長が差配、などメリットは多いと考えている
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会を開催するにつれ、中長期での幅広いテーマの議論の増加、議論の質の充実
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役に期待する役割を定め、自社の現状に最適な人材が選任できていること ● 社外取締役から意見が出やすいよう情報格差縮小、議長による雰囲気づくりを含めた差配

社外取締役が自由闊達に発言できる環境づくり

社外取締役へのサポート体制

多様性を確保し、取締役会における実効性の高い議論をかなえる目的から、社外取締役を積極的に起用するとともに、社外取締役の資質・経験を経営の監督に十分に生かしていただくため、サポート体制の充実化を図っています。

- いち早く会社を理解し取締役としての責務を果たしていただけるよう、就任時に、社長・事業責任者から、会社の概要・事業、中長期計画等について説明の機会を設けます。
- 就任後は、取締役として必要な法令・業界関連知識を継続的に習得していただくよう、年間研修プログラムを設けています。また、会社・事業理解のため、国内外拠点・工場の視察・訪問を設定します。
- 取締役会での実質的な議論促進のため、議題内容の理解を深めた上で取締役会に臨めるよう、議題内容の事前説明を行っています。（原則：取締役会の2日前に提案責任部門が説明）
- 取締役会資料のみならず、各種社内情報をタイムリーかつ安全に情報共有できるよう、全ての社外取締役にタブレット端末を貸与しています。

取締役会で社外取締役から意見が出やすいよう、情報格差縮小の取組など事務局による工夫のほか、議長による采配も自由に意見できる雰囲気づくりに作用している

（出所：同社アニュアルレポート）

HRGLコメント

- 同社は、CGコード策定以前から、内発的動機により、グローバルでも通用するガバナンス体制の構築に取り組んでこられました。社外から見た時に正すべき点を洗い出し、改善につなげるというサイクルが機能しています。そのため、地道な取組の積み上げにより、CGコードを踏まえた体制づくりもスムーズに進められています。

② 各委員会での自由闊達な雰囲気の影響が、取締役会にも波及

分野	指名・報酬委員会の機能 <関連アンケート項目：2.（ア）>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要なテーマを議論するガバナンス委員会の組成 ● 各委員会のメンバー構成を同じにすることで、社外取締役が自由闊達に発言できる環境づくり ● 各委員会と取締役会の事務局を同一とする
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● ガバナンス委員会は、人事委員会・報酬委員会の発足以前より存在していたが、役員的人事と報酬の審議はそれぞれガバナンス委員会から独立させた。ガバナンス委員会の存続も議論はあったが、指名・報酬以外のESG、CGコード改訂対応など、重要なテーマを委員で議論できる場が必要との考えに全会一致 ● 現状、3つの委員会（指名/報酬/ガバナンス）の構成メンバーはすべて同じ（社外取締役5名全員＋会長・社長）。従前は、委員会毎に構成メンバーを調整していたことで情報格差や発言しにくい状況が生じていたため、負担は大きい全員が参加してもらう会議体とした
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 指名・報酬以外の幅広いテーマについての議論 ● 情報格差の是正により社外取締役が各委員会で自由に発言できる雰囲気が生まれ、その良い影響が取締役会にも波及 ● 事務局の同一化による関連議題についての一気通貫したコントロール、事務局の効率的な運営
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外を中心とした構成とすることにより、社内の理論ではないステークホルダー目線での監督機能 ● 社外取締役の複数名起用は20年以上前からであり、狭い業界で社外取締役からどう見られているか、自社の常識が社会と大きくずれてないか留意する姿勢が現在の取組に繋がっている ● 歴史的に対外的な意見を受け止める風土が現在も好影響をもたらしている

各諮問委員会の役割・構成

	役割・構成	議長・委員長
指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスの観点から、次の事項について、取締役会の諮問機関として審議を行い、その内容を適宜取締役会へ報告する <ul style="list-style-type: none"> 取締役会にとって最重要の責務の一つである社長および会長の後継者人事に関する事項 取締役・執行役員を選任および解任に関する事項 取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、独立社外取締役を過半数とする 	社外取締役
報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> 経営の健全性とコーポレート・ガバナンスの維持向上の観点から、次の事項に関し、取締役会の諮問機関として審議および助言を行い、その内容を適宜取締役会へ報告する <ul style="list-style-type: none"> 取締役および執行役員の報酬に関する事項（報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針等） その他、取締役会から委員会に委嘱された事項、または委員会がその目的の遂行のために必要と認めた事項 取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、その過半数は独立社外取締役、また少なくとも1名は代表取締役とする 	社外取締役
コーポレート・ガバナンス委員会	<ul style="list-style-type: none"> 経営の健全性とコーポレート・ガバナンスの維持向上の観点から、次の事項に関し、取締役会の諮問機関として審議および助言を行い、その内容を適宜取締役会へ報告する <ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスに関する基本的な事項 コーポレート・ガバナンス体制の構築、整備および運用に関する重要事項 環境 (Environment)・社会 (Society) 分野における体制整備、持続可能性 (Sustainability) のための取り組み等、コーポレート・ガバナンスと密接に関連する重要事項 その他、取締役会から委員会に委嘱された事項、または委員会がその目的の遂行のために必要と認めた事項 取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、その過半数は独立社外取締役、また少なくとも1名は代表取締役とする 	社外取締役

3つの委員会の構成メンバーはすべて同じ（社外取締役5名 全員＋会長・社長）

ガバナンス委員会では幅広いテーマについて議論

指名委員会ではCEOサクセッション以外に、将来の経営人材育成状況についてもフォロー、必要な人材投資の促進に繋がっている

（出所：同社アニュアルレポート）

HRGLコメント

- 諮問委員会のみならず、全社的に外部ステークホルダーの視点を取り入れ、対外的にも納得感のある取組と説明に注力されています。同社のビジネス自体がサステナビリティなど社会課題の解決に直結しやすいものの、常に自社のスタンスを自ら説明できるよう意識し、ステークホルダーと真摯に向き合われています。こうした姿勢も、様々な取組の効果が全社的に波及することにもつながっているように感じられます。

取締役会の監督機能を強化する

執行と監督の分離を意識した工夫により、経営の監督機能強化を推進

分野	取締役会の運用の改善・充実 <関連アンケート項目：1. (工) >
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 監督機能の強化のため、社外役員を有機的に関与させる <ul style="list-style-type: none"> ● 非業務執行役員の連絡会を3か月に1回設定、常勤監査役が社外役員との接続役を担う ● 経営会議には社外役員もオブザーバーとして参加、執行側の議論の状況・課題を把握（経営会議規則では社外取締役には監督としてオブザーブする旨明記） ● 取締役会で議論すべき事項・位置付けを明確化（執行側の経営会議との明確な峻別） <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会資料は分量を制限し、議論すべきポイントやリスク等を端的に記載するとともに、執行側とは視点が異なるため、専ら大局的な見地から、監督側として議論すべき事項が明確になるよう工夫
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● CGコード策定当時は、取締役が業務執行の意思決定を行っていたが、今後は内部だけではなく、社外取締役も含め外部の視点を入れるべきとの考えが強まった。また、現在は過渡期にあるが、社内外の役員が経営全体に目を配り、監督機能を強化する方向で改革を進めている ● 監査役会設置会社の形態の中で、モニタリングボードを志向することは困難もあるが、監査役の役割も会社法に裏付けられた権限を背景に強い監査体制をとれるメリットを活かしながら、監査の強化に努めている ● 社外役員の比率も高まっており、社内事情を踏まえた意見交換が有用と考え、常勤監査役に社外役員との接続役を担ってもらい、社内の事情を説明しながら議論している
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 議論すべき事項の明確化による、取締役会での議論の活発化 ● 社内外役員間の相互理解による審議の質の向上
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 執行と監督の分離を意識した工夫 ● 取締役会の実効性評価による課題抽出、都度社外役員からの意見収集

コーポレート・ガバナンスの変遷

当社グループでは、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、コーポレート・ガバナンス体制の整備・充実に継続的に取り組んでいます。2015年6月に適用開始となった「コーポレートガバナンス・コード」への対応を軸に、独立性、透明性、監督機能を強化した体制づくりに取り組むとともに、同年10月には当社グループのコーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方を定めた「森永乳業グループコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しています。

2014年	6月	社外取締役1名を選任
	6月	社外取締役を2名に増員
2015年	10月	「森永乳業グループコーポレートガバナンス・ガイドライン」の制定
	1月	取締役会実効性評価を開始
	2月	監査役スタッフの設置
2016年	6月	CSR委員会(現サステナビリティ委員会)の設置 取締役の任期を1年に短縮
2017年	12月	相談役制度の廃止
	6月	社内取締役を対象に譲渡制限付株式報酬の導入
2018年		本部制の導入 (経営の監督と執行の実効性向上を目的)
	11月	人事報酬委員会の構成員の過半数を社外役員に
2019年	6月	買収防衛策の廃止
	4月	役員報酬制度の改定
2020年	6月	社外取締役を3名に増員 (取締役の1/3が独立社外取締役に)
2021年	6月	人事報酬委員会の構成員の過半数を社外取締役に

(出所：森永乳業株式会社 統合報告書2021)

HRGLコメント

- 同社は、現在の組織形態の中でも、取締役会で議論すべき事項を・位置付けを明確化することで、執行と監督の分離を意識した工夫を行っています。経営を監督する機能の強化に向けて現在は過渡期にありますが、ガバナンス改革に着手し始めてから長い年月を経てその成果を実感されています。意識変革や風土改革には時間を要するため、焦らずじっくりと取り組むことが大切だといえます。

執行と監督の適切な距離感を確保する

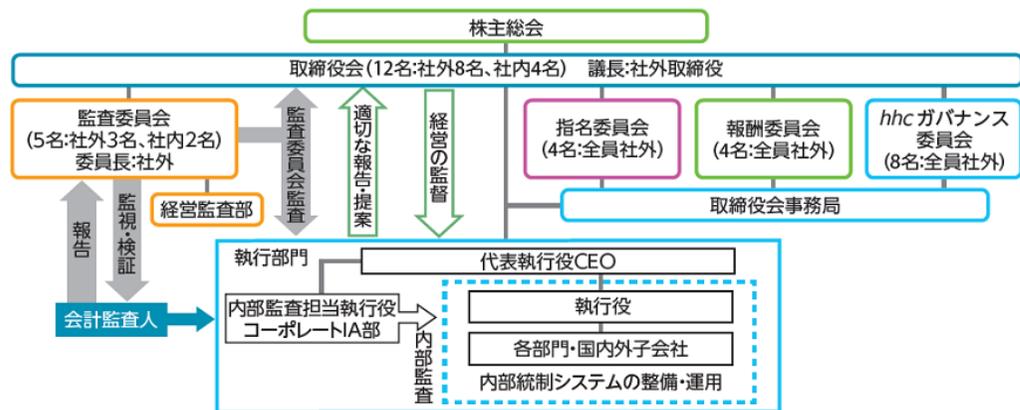
① 執行と監督は距離感を保ちつつ、醸成された信頼関係で「一体」となる（1/2）

分野	取締役会の運用の改善・充実 <関連アンケート項目：1. (工)>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 徹底した執行と監督の分離（社外取締役は監督側の視点に立つ） ● 執行と監督が意思疎通を図るための工夫（事務局から社外取締役への情報提供と説明機会の創出、執行役から取締役への説明・理解の深化）
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 製薬業界は経営を取り巻く環境や事業の中心である新薬創出分野の変化が著しい中、迅速かつ機動的に対応できる経営体制が必要であった。1990年代よりアジアから欧米市場での事業展開を拡大しているが、訴訟リスクなど相応のリスク管理体制が求められる。そのため、リスクテイクできる体制とともに、ステークホルダーズからの信頼に応えられる最適なガバナンス体制を追求、経営の強いリーダーシップと外部の目線を踏まえる監督機能の強化を目指し、2004年に指名委員会等設置会社へ移行 ● 従前より社外取締役だけで実施していた会議体を正式に「hhc ガバナンス委員会（取締役会内委員会）」として設置し、ガバナンスに関して幅広く議論。監督の実効性を向上させるうえでの重要な役割を担う ● 執行部門はIR活動として世界中の投資家との対話に注力。一方、社外取締役が50～60名の投資家等とQ&A形式で対話、監督側の立場からの率直な意見を伝達することで投資家の期待に応えている。また、個別に機関投資家との対話も継続的に実施（2017年度から毎年継続） ● 執行と監督を明確に分離することにより、経営の公正性・透明性を確保するとともに、経営の活力を増大させ、総体としてガバナンスの実効性向上を目指す。取締役の多様性の確保も同様の考え方。業務執行の意思決定権限を執行側に大幅に委譲し、取締役会は経営の監督に専念することが、パーパスを実現する上でも重要

① 執行と監督は距離感を保ちつつ、醸成された信頼関係で「一体」となる（2/2）

分野	取締役会の運用の改善・充実 <関連アンケート項目：1. (工)>
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 「経営上のリスクは何かという視点で監督する」という発想・目線が定着、戦略に伴うリスクを多面的に検証し、打ち手を検討し講じることができている ● 同社がコーポレートガバナンスの強化で追求する「意思決定の迅速性と透明性」の実現 ● 監督側（取締役会）への説明を通じて、執行役によるステークホルダーズへのわかりやすい説明や、意思決定の公正性・透明性の確保を実現
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務執行の意思決定は執行役に委ね、取締役会は戦略はどうあるべきか、戦略に沿ったアプローチがとれているか、リスクは何か等を議論し監督することを想定した機関設計 ● 上記を支えるための社外取締役への情報提供と説明機会の創出（取締役会だけでなく、アドホックな会合、個別の連絡など、取締役会事務局による工夫） ● コーポレートガバナンス評価（取締役会評価、コーポレートガバナンスプリンシプル・内部統制関連規則の自己レビュー）による抽出課題を次年度アクションに繋げるPDCAサイクルが機能していること ● 執行と監督が相互に意思疎通を図り、信頼関係を構築していること（取締役会事務局による監督側への情報提供を通じた執行側の理解の深化、折に触れて執行役から取締役に直接説明してもらうことなどを通じて、執行と監督の信頼関係を醸成することに努めている） ● 執行役が医薬業界と異なる業界に属する社外取締役の意見に耳を傾けていること ● ガバナンス担当の社内取締役の支援のもと、取締役会事務局が効果的に機能していること

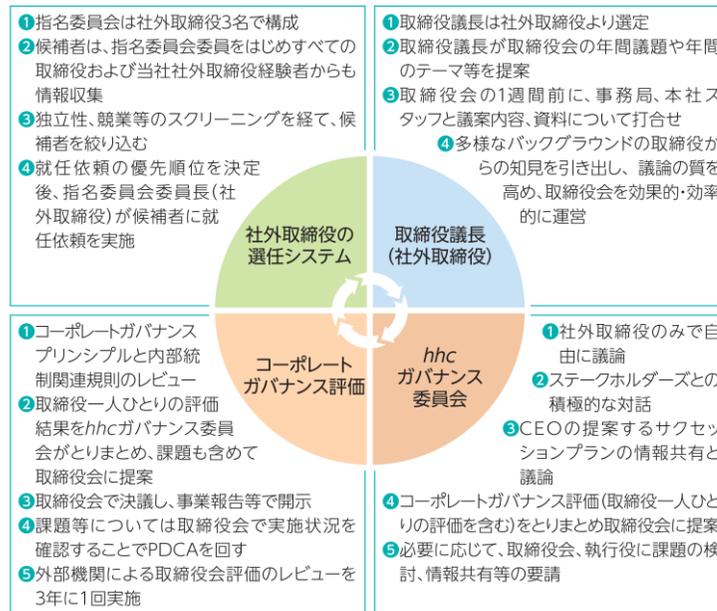
コーポレートガバナンス体制



（出所：イーザイ株式会社 HP「イーザイのコーポレートガバナンス体制」）

hhcガバナンス委員会では、毎年、取締役会の経営の監督機能の実効性を評価

社外取締役を中心としたコーポレートガバナンス充実にに向けた継続的、自律的な仕組み仕組み



（出所：イーザイ株式会社 第109回定時株主総会招集後通知 2021年5月20日）

取締役会評価の適正性の担保を企図し、3年に1回、外部機関による評価を2017年度より導入

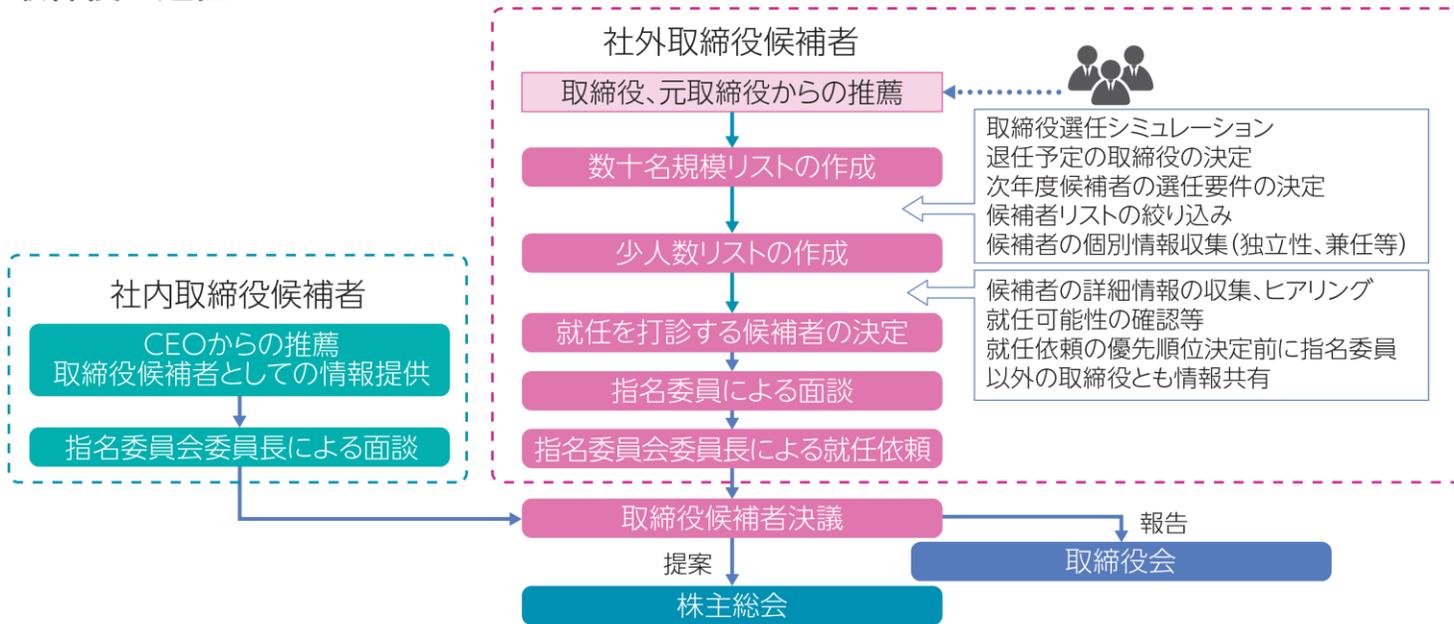
HRGLコメント

- 執行から監督を「分離」し強化するだけでなく、執行役にも多様な機能を配置するなど、機動的かつ最善の意思決定を実現する体制を構築されており、執行と監督が「一体」となるガバナンスであることが伺えます。また、社外取締役を中心とした、継続的かつ自律的なガバナンス充実の仕組みを構築・運用されていることも、同社が追求している目的を実現できている大きな要素になっていると考えられます。

② 徹底した社外取締役の独立性の担保が、ガバナンスの実効性を支える

分野	指名・報酬委員会の機能 <関連アンケート項目：2.（ア）>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 徹底した社外取締役の独立性確保
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● CEOの選定は、取締役会の最も重要な意思決定事項の一つと位置付けている。CEOは、自ら次期CEOを育成することを責務とし、社外取締役がこれを認識の上で助言等を行うなど、そのプロセスに関与することで、CEOによる後継候補者提案の客観性が高まり、取締役会として、CEO選定の公正性を合理的に確保できると考えている ● CEO選定に係る手続は、CEOが複数の候補者を提案、多面的な評価を実施、年に2回、具体的な育成計画を「hhcガバナンス委員会」に提示し、取締役全員で情報共有。CEOは更なる協議を重ね、社外取締役からの助言を考慮し、適宜後継者計画に反映する ● 現経営陣と面識もない独立性のある候補者を指名委員会で適切に選出し、プロセスや判断の透明性を確保することが重要。取締役は評価の結果再任しない権限を有するが、そう割り切って簡単に行使できるものではない。こうした局面においても、双方の信頼関係がポイントになる ● ガバナンスの実効性を支えるのは社外取締役であり、その独立性を継続的に確保するため、任期も比較的短い。独立性の担保があるからこそ、業務執行と一定の距離感を保った監督が可能となりよい成果に結びついている
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 指名委員会における独立性・中立性のある社外取締役の選任システム ● 社外取締役を中心とした多様性に富んだ構成メンバーと監督機能の発揮
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 指名委員会等設置会社移行後、社外取締役の独立性の確保を徹底して貫いてきたこと ● これら強い信念をブレずに貫き、選任プロセスや判断の透明性を確保していること

取締役の選任システム



（出所：イーザイ株式会社 第109回定時株主総会招集ご通知 2021年5月20日）

同社のコーポレートガバナンスの実効性を支えるのは、取締役会の過半数を占める独立社外取締役の存在であり、厳格に独立性・中立性ある社外取締役候補者を選ぶこと、様々なステークホルダーズの期待に応え、経営の監督機能を高めるため、取締役会を多様性に富むの取締役で構成すること、この2点が指名委員会の重要なミッション

HRGLコメント

- 社外取締役がガバナンスの実効性を支えると考えられる会社においては、厳格に独立性を確保するという強い信念を貫かれてきたことが、成果として表れていることが伺えます。

取締役会の実効性を評価する

課題に真摯に向き合い、改善策を探るアンケート設問を作成、評価結果は課題を含め実態を開示

分野	取締役会の実効性評価 <関連アンケート項目：1.（オ）>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の実効性評価のためのアンケートを全ての取締役に対して実施 <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営課題に影響を与えているガバナンス要因と改善策に関する自由記述設問を作成 ● 評価の結果浮かび上がった実態や課題を開示し、取締役会の運営方針にもつなげている
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 同社のコーポレートガバナンスのルーツは、経営トップ°（2001年当時の代表取締役会長）の問題意識： 「自分は社長の時、社内でチェックされている気がしなかった。これで良いのだろうか？」 ● 「属人性（経営者個人の倫理観・資質）に依存しない、チェック機能の働くガバナンスの仕組みを構築することが必要」との考えに至り、経営者自らが監督側に回ることを決意 ● 監督側の視点から、コーポレートガバナンスの仕組みを構築してきた ● 経営上の課題に関し、ガバナンス上の課題が当該課題に何らかの影響を及ぼしているのではないかとの問題意識の下、2020年度は足元の実態に即した実効性評価を実施、結果をコーポレートガバナンス報告書で開示
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● ガバナンス上の課題、取締役会として取り組むべき事項が明確化された
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内非執行かつ前CEOである取締役会議長による“Noses in, fingers out”の実践 ● 社外取締役の厳しい助言に対して真摯に耳を傾ける経営陣の姿勢

取締役会実効性評価のコーポレートガバナンス報告書での開示（抜粋）

2020年度は、（ア）二つの転換（オフィス事業のデジタルワークプレイスへの移行、オフィス事業に続く柱となる事業の構築。以下、「転換」という。）の成果出しに時間を要している（イ）2019年7月の通期業績見通しの下方修正以降、市場から当社企業価値に対する厳しい評価が続いている という実態を踏まえた実効性評価としています。

具体的には、上記（ア）及び（イ）という実態に対し、ガバナンス上の課題は何かを明らかにし、課題を改善する方法を見出すことを目的に質問を作成し、意見を求めました。

（4）設問の構成

上記の（ア）及び（イ）のそれぞれについて、以下の質問を設定しました。

（a）当社実態（（ア）あるいは（イ））に影響を及ぼしている（その可能性がある）ガバナンス項目は何か。

（b）上記（a）と判断した理由、根拠は何か。

（c）具体的な改善策、解決策は何か。

なお、（a）は次のカテゴリーから該当項目を選択する方式とし、（b）及び（c）は自由記述としています。

- ・構成、在任期間
- ・運営要領、議論の質
- ・執行役の選任、リスクテイクの環境
- ・当社ガバナンスシステムの根幹
- ・情報開示、ステークホルダーとの協働

課題に真摯に向き合い、
取締役会の実効性評価を
実施

「課題を改善する方法を見
出す」ことを目的とした質問
の設定

取締役会実効性評価のコーポレートガバナンス報告書での開示（抜粋）

（5）実効性評価の結果

（4）の設問（a）から（c）に対する各取締役の回答、評価、意見等を集約、分析した結果は以下のとおりとなります。

<実態（ア）>

- （a）執行役の人事や報酬制度を通じて執行役の成果出しを促すべき。そのためには、経営人財の育成に関する監督も重要となる。
- （b）転換を実現するための経営の基本方針に関する議論が不十分である。転換をテーマとした際の審議を充実させる必要がある。
- （c）転換実現のための実行力に関わる「内部統制システム（企業目標達成のためのマネジメントシステム）」について、取締役会としての確認に甘さがあった。
- （d）社外取締役の在任期間に再考の余地がある。事業ポートフォリオ転換の対象となる事業に通じた社外取締役が必要ではないか。
- （e）社外取締役として、成果出しに対して更に支援あるいは助言できる余地があると感じる。

実態の課題を含め、評価結果を開示

これら評価および取締役懇談会における意見交換の内容を踏まえ、2021年度取締役会運営方針を策定

（出所：コニカミルタ株式会社 コーポレートガバナンス報告書 2021年7月13日、下線はHRガバナンス・リーダーズ株式会社）

HRGLコメント

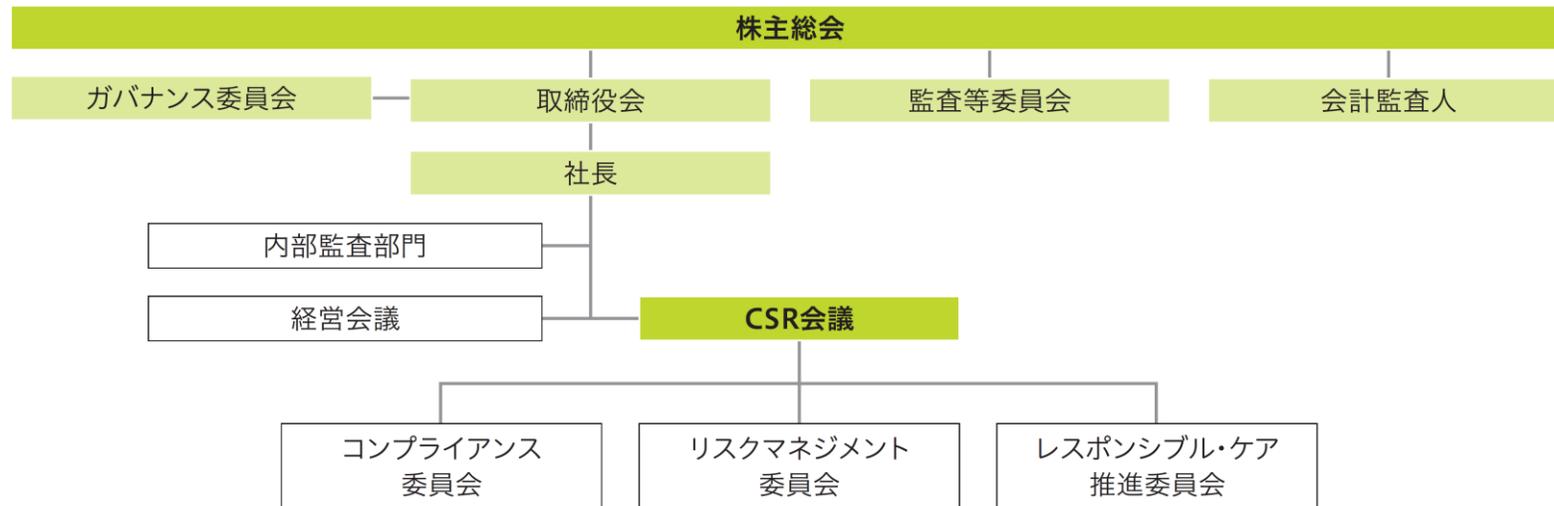
- 取締役会議長がイニシアティブを取り、課題に真摯に向き合い、実態に即して設計されたアンケートを実施し、当該課題を含めた透明性の高い開示をおこなっていることは、ステークホルダーとの対話の促進、課題解決に結びつけられると考えられます。

委員会を有効に機能させる

社外役員が主体的に取り組める仕組み作り

分野	指名・報酬委員会の機能 <関連アンケート項目：2.（ア）>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 任意の委員会として社外役員を中心とする「ガバナンス委員会」を組成し、取締役会の実効性評価の機能も持たせ、社外役員を活用した取締役会の改革を推進
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレートガバナンスの一層の充実を図るため、取締役会の諮問機関として、委員の過半数が独立役員で構成される「ガバナンス委員会」を設置 ● ガバナンス委員会は、同社の取締役候補者の選解任プロセス、資質および指名・解任理由、独立役員選任にあたっての独立性判断基準、取締役会全体の実効性評価、ならびに役員報酬体系等に関して、取締役会からの諮問を受けて、その適切性等について検討・答申を行う ● 同委員会の組成時に、指名・報酬以外でも社外役員に活躍してもらえない領域がないか検討。取締役会の改革を進める上で客観的な意見が必要と考え、取締役会の実効性評価も機能として持たせ、社外役員が主体的に取り組める仕組みとした
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外役員の意見を積極的に取り入れて改善に活かすPDCAサイクルの確立
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● ガバナンス委員会の役割の明確化（指名・報酬、取締役会の実効性評価が機能の柱） ● 経営トップと社外役員のガバナンス改革に対する主体性 ● 事業買収に伴う異文化の取り入れを契機とした、経営陣の意識変革

コーポレートガバナンス体制図



（出所：日本農薬株式会社 CSRレポート2021）

ガバナンス委員会の委員長は独立社外取締役

活発な提言の場となるよう、事務局は社外役員と執行の連携を強く意識

業界の特殊性に鑑み、社外役員へのインプット（勉強会等）を重視し、機能発揮に結びつけている

HRGLコメント

- 同社ではガバナンス委員会の事務局の工夫により、社外役員が主体的に取り組める仕組みを作り、委員会を有効に機能させています。インタビューを通じて、意識や姿勢の変化も実感されていることが伺えました。また、経営トップが取組の経営理念との関係を自分の言葉で語るリーダーシップや、社外を含む役職員が改革を主体的に推進しようとする意識の強さも感じられました。

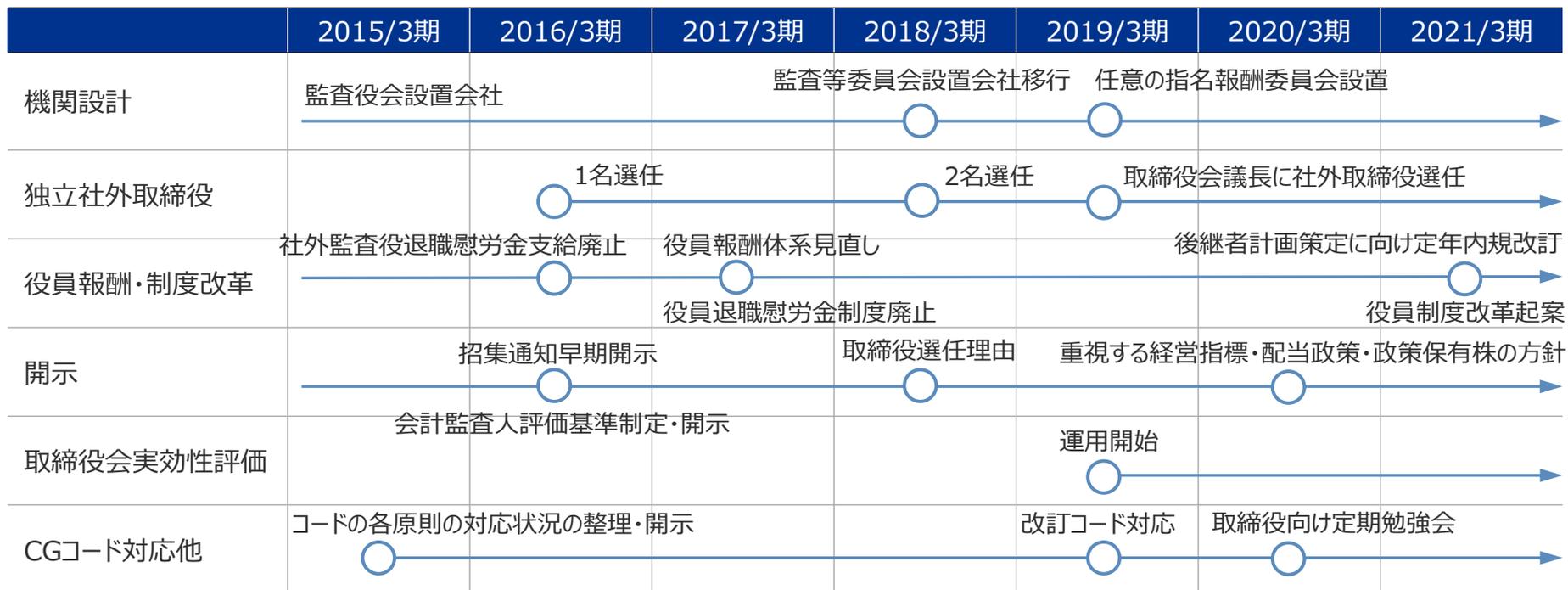
ガバナンス体制の構築に着手する

検討段階から経営陣を巻き込み、改革をスムーズに展開

分野	委員会事務局の運営 <関連アンケート項目：2. (イ)>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社に適切なガバナンスの姿を時間をかけて検討 ● 社外取締役の選任や、取締役会議長に独立社外取締役を選任、監査等委員会設置会社への移行などの検討段階では、キーとなる取締役を検討メンバーに加える
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● CGコード策定当時は、コードの原理/原則の解釈に苦労したが、一つひとつ理解に努め、自社に適切な形を検証しながら、ガバナンス改革が進む中で徐々に理解が進み、経営層の中でも問題意識や重要性の認識が高まっていった ● 伝統的な日本企業の社風が色濃く残っており、それを大切にしつつも改革を進めていくバランスは重要と捉え、単にコードを盲従するのではなく、コードの趣旨を踏まえた上で、適切なタイミングを見計らい、自社に適した施策を段階的に検討・実施してきた
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 検討段階から、経営トップをはじめとした経営層を巻き込み理解を得られたことで、改革がスムーズに進み、その後の運用面においても短期間で混乱なく定着 ● ガバナンス強化の意識の浸透
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営陣の会議・打合せでの十分な趣旨説明、理解促進 ● 経営トップの理解とアクション

株式会社あじかん（2907 市場第二部 監査等委員会設置会社）

ガバナンス体制強化：監督機能の強化と柔軟かつ迅速な業務執行体制の確立を志向



（出所：株式会社あじかんへのインタビューに基づき作成）

HRGLコメント

- CGコードの趣旨・精神の理解に努めた上で、自社に適切な形を時間をかけて検討されています。独自路線を打ち出すためにも、業績や将来性も含めてステークホルダーの理解が得られやすい状況を作る必要があるとの考えのもと、自社の特性や社風も勘案しながら、ガバナンス改革が進められていると感じられます。

自社のガバナンスを最適化する

事務局が連携し自社のガバナンスを最適化、「執行と監督」の適切な距離感を確保

分野	委員会事務局の運営 <関連アンケート項目：2.（イ）>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外の意見を率直かつ十分に社内（コーポレート・事業部・経営陣）にフィードバック ● 社内外役員が理解を深める施策、事務局間での密な連携 <ul style="list-style-type: none"> ・ 2018年からは、取締役と監査役全員が議論し理解を深めるフリーディスカッションを実施 ● 「執行と監督」の適切な距離感の確保
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切な機関設計の検討だけではなく、その運用を充実させることにより既存の仕組みにおけるガバナンスの実効性をさらに担保している ● 諮問委員会（ガバナンス／指名／報酬）は、他社では取締役のみで構成されることが多い中、社外監査役もメンバーとなり、独立性を担保しながら透明性・客観性の高い議論が可能 ● 委員会の事務局は、ガバナンスは経営企画部、指名・報酬は人事総務部が主幹。取締役会事務局主幹の法務部の他、IR部等とも連携。経営企画部はガバナンス委員会の主幹となり取りまとめる中で、執行と監督をつなぐ役割も果たしている
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外役員の能動的な関与・機能発揮の強化
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 事前ブリーフィングや社外役員への情報提供、フリーディスカッションなどの多角的な施策 ● 社外役員や外部のステークホルダー（投資家、株主等）の意見に耳を傾け尊重する運用

取締役・監査役フリーディスカッション

2020年3月期の実効性評価結果を踏まえ、2021年3月期はフリーディスカッション (FD) を2回実施しました。

2020年3月期での
実効性評価での意見

日程など	テーマ
<ul style="list-style-type: none"> 2020年11月17日 設定したテーマに関する自由討議を取締役・監査役にて実施 	<ul style="list-style-type: none"> ① ESGおよび当社Materialityを勘案した持続的な収益成長戦略 ② DX戦略
<ul style="list-style-type: none"> 2021年3月24日 設定したテーマに関する自由討議を取締役・監査役にて実施 	Mitsui Engagement Survey (当社および当社グループ社員を対象としたEngagementに関するアンケート)

2021年3月期社外役員会議テーマ一覧

1	金属資源本部の紹介
2	個別案件説明
3	株主総会での社外取締役による回答
4	新中経・決算などに対する市場の反応・関心事
5	「社外役員会議のあり方」に関する意見聴取
6	長期油価前提
7	食料本部の紹介
8	DX総合戦略(DX事業戦略/Data Driven経営戦略)
9	気候変動関連/脱炭素対応に関する執行側の検討・取り組み状況
10	外部環境展望
11	Leadership Values・三井物産能力開発基準の見直し
12	取締役会の実効性評価に関するディスカッション
13	会計監査人との対話

(出所：三井物産株式会社 統合報告書2021)

フリーディスカッションのテーマは、社外役員にアンケートを実施し決定。諮問委員会と同様、取締役のみならず、監査役もメンバーとなっており、社外役員からの意見に丁寧に耳を傾けることに注力。

HRGLコメント

- 社外役員が能動的に関与し、機能を発揮するために、取締役会や委員会の事務局が情報提供、ITツールの活用、フリーディスカッションの実施に加えて、事務局間でも十分に連携されていることが、成果に結びつく大きな要因になっていると考えられます。社外役員や外部のステークホルダーの意見を尊重されている姿勢、一つひとつに真摯に取り組まれている姿勢も強く感じられます。

CEOを適切に評価する

経営の質的向上を図り、経営者が交代しても将来の成長を担保し続けられる仕組みを構築

分野	CEOの選任、不再任・解任 <関連アンケート項目：3.（ア）（イ）>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● CEOの職務継続可否判断については毎年二段階で評価を実施 ● CEOと執行兼務取締役を対象に、 <ol style="list-style-type: none"> ①包括的な視点から継続可否判断（一次評価）し、継続決定後、 ②財務／株主・資本市場／非財務（ESG、社員、顧客等）の視点から定量・定性評価（二次評価） ● CEO退室のもと指名委員会で評価を行い、結果を取締役会に報告し、CEO本人にもフィードバック
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来の成長を担保し続けるため、ガバナンスの中核となるCEO評価と報告をプロセス化し、社長が交代しても取締役会の実効性が確保される仕組みが必要である ● トップ評価は、選解任のための審議であるとともに、課題を明確にした上で経営の質的改善につなげる有効なプロセスである
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価項目である財務、株主・資本市場、非財務の視点における実績に対し、経営陣幹部の意識が高まった ● 評価結果をフィードバックすることにより、監督側の期待や課題認識が経営陣幹部で共有され、経営の質的向上のPDCAが回るようになった ● ステークホルダーの視点での経営課題が明確になり、より持続的成長にむけた経営の実践が求められるようになった
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 指名委員長の指示のもと、監督側の専任スタッフ（取締役会室）が事務局を担うことで、社外取締役を中心とした指名委員会が主導する厳正な評価となるようにした ● 二段階評価により「適時性」、財務、株主・資本市場、非財務の各視点での評価指標により「客観性・公平性」、取締役会と本人への報告のプロセス化により「透明性・納得性」を確保している

CEO・取締役の二段階評価

将来の成長を担保し続けるためプロセス化し、CEOが交代しても取締役会に継続して報告できる仕組みを構築

CEO評価の主な項目

(1)財務の視点	中期経営計画や事業計画の進捗、資本収益性、その他の主要経営指標など
(2)株主・資本市場の視点	TSR(株主総利回り)等の株式関連指標、アナリスト評価など
(3)非財務の視点	ESGへの取り組み、顧客・社員満足度、安全・品質など

一次評価においては、継続可否を判断し、実施時期は継続不可となった際の交代準備期間を踏まえて設定

二次評価においては、継続を前提として実績を多面的に評価し、課題等を明確化（左図参照）

本人への評価結果のフィードバックを通じて、経営の質的向上を図っている

（出所：リコーグループ 統合報告書 2021）

HRGLコメント

- CEO評価は難しいとの声が多い中、持続的成長に対する問題意識を原動力とし、プロセスを確立されています。自社の特性に合わせた運用上の工夫がなされている点も同社独自の取組です。

事業ポートフォリオを見直す

目指す企業像と事業ポートフォリオ転換の必要性が結びつけられている

分野	事業ポートフォリオの見直し <関連アンケート項目：4. (イ) >
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期ビジョンを達成するための中期経営計画をローリング、状況を全従業員に共有 ● 長期ビジョンは社長自らがコミット、全従業員に説明、社内への浸透
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 2025年にありたい姿を描いた長期ビジョン「GP25」の実現に向けたロードマップとして、3ステップの中期経営計画を設定 ● 2019年度からスタートした中期経営計画「GP25 2nd Stage」では、「成長戦略の加速」の方針の施策として、国内の事業（市場）ポートフォリオの見直しを掲げる ● 営業部門ではPL中心の考え方になりかねないが、BSやキャッシュフローの視点に切り替える必要があり、「資本コストとは何か」という初歩的なところから従業員に教育する必要があった ● 現在は部門長を対象に社内研修をしているが、対象を拡大させ、研修を受講しないと昇格・昇進できない仕組みも構想している
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 執行常務会での投資案件の議論が、PL中心から資本コストを起点とした議論へと変化 ● 不採算事業の縮小、売却・撤退等の促進 ● 新規事業の創出や収益化・新規マーケットへの進出等の促進
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期ビジョンの策定を通じて、事業ポートフォリオ転換の必要性を社内で共有

長期ビジョン「GP25」で目指す事業領域と市場・分野

今までの「住宅用建材のメーカー」という姿から

- 建材だけでなく、建材に使用する素材の供給から施工・工事まで手掛ける
- 住宅だけでなく、公共・商業建築分野、産業資材分野まで幅広く展開する
- 国内だけでなく、海外に展開する

長期ビジョン「GP25」実現に向けた中期経営計画の位置付け



基本方針

強靱な経営基盤のもと、事業を通じた社会課題解決を追求することで、「建築資材の総合企業」に向けた成長戦略を加速させる

I. 成長戦略の加速

国内：事業（市場）ポートフォリオの見直し
海外：積極投資による事業拡大、新たな市場への進出

II. 経営基盤の強化

- 1 財務基盤の最適化
- 2 強く、柔軟な事業インフラの再構築
- 3 ESG経営の実践

長期ビジョンを実現する中期経営計画の中で、事業（市場）ポートフォリオの見直しが、基本方針に位置付けられている

（出所：大建工業株式会社 HP、DAIKEN GROUP REPORT 2021）

HRGLコメント

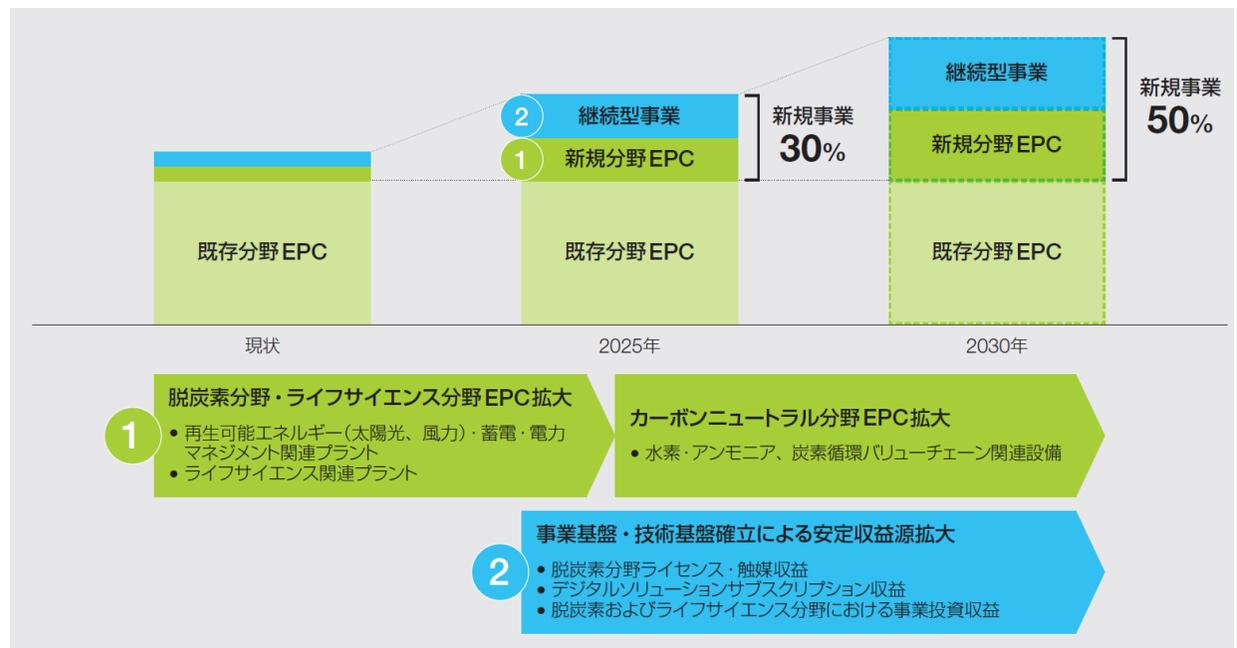
- 長期ビジョンで目指す事業領域と市場・分野が明確化されており、ありがたい姿と事業・市場ポートフォリオの転換の必要性が結びつけられています。同社のガバナンスの実効性向上においては、経営トップの強いリーダーシップのほか、役職員のガバナンスへの高い意識も推進力になっていることが感じられます。

中長期的な戦略について建設的に議論していこうとする危機感とコンセンサス

分野	事業ポートフォリオの見直し <関連アンケート項目：4. (イ) >
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 案件の選別に際してのゲートチェックの厳格化、事業遂行に関する取締役会での監督 ● 執行側と監督側の間での具体的かつ建設的なディスカッション
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 同社は、事業ポートフォリオの見直しを課題として掲げている。一つの案件の遂行期間が長いことから、取締役会は、従来通り既存事業の着実な遂行を監督することが必要である。他方、将来を見据えた脱炭素戦略を主要なポートフォリオの一つとした再生計画を策定しており、取締役会は、事業環境の変化スピードに遅れることなく計画が進むよう監督に注力している ● 再生計画の完遂に向け、従来からのLNG一本足のビジネスではなく、他のビジネスモデルも合わせて検討するなど、事業ポートフォリオを革新し、収益構造の変革と安定化を進めている ● 事業の拡大で重要となる案件の選別（国内/海外）に際しては、ゲートチェックを厳格化している。加えて取締役会では、ビジネスの肌感覚のある既存取引のある国・先であっても従来のモノを売るだけでなく、異なる製品の売って行くべき点などを踏み込んで議論している
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会での議論の質の向上（議題の付議だけでなく、取組の進捗状況を適宜報告して意見交換することで、取締役会の活性化を実感している）
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 各責任事業本部の評価に明確なKPIを設定し、PDCAを回して都度評価していること ● 会社の方向感を強く打ち出して執行と議論できるリーダーシップ、攻めるための土壌づくりとしての守りの観点からの提言、執行を適切にコントロールできる（国内外を見渡し広く活躍してきた実績のある）メンバーが揃っていること

2030年のありたい姿の実現を目指し、強みのエンジニアリング統合力と社会実装力をもって事業ポートフォリオを革新

事業ポートフォリオ革新に伴う税引前利益構成の推移(計画)



(出所：千代田化工建設株式会社 CHIYODA REPORT 2021)

2050年のカーボンニュートラル達成に向けた取組の中で、燃焼時に温室効果ガスを発生しない水素は大きな注目を集めている。水素社会への移行を大きなビジネスチャンスと捉え、独自技術SPERA水素™をキーテクノロジーとして水素社会の実現に向けた取り組みを進める

現在、収益基盤の大半は既存分野のEPC事業が占めているが、脱炭素分野やライフサイエンスといった新規事業のEPC事業の拡大を目指すとともに、継続型事業（ライセンスや触媒販売、デジタルソリューションサブスクリプション、事業投資）の拡大と安定的な収益化を図ることで、事業ポートフォリオの革新の実現を目指す

HRGLコメント

- 同社では、「中長期的な戦略を建設的に議論し変革しなければならない」という危機感が、コーポレートガバナンスの実効性向上の上でも重要な要素の一つになっています。また、株主目線で考える意識が浸透しており、筆頭株主が大きなシェアを占める中、少数株主保護の観点からも、透明性の高い、見える施策を講じていくことにも注力されています。

グループガバナンスを機能させる

「マネジメント合意書」でグループ各社と目標・評価のあり方を合意

分野	グループガバナンス <関連アンケート項目：5.>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ各社との「マネジメント合意書」の締結 ● グループ会社横断的に月次、四半期毎に開催する会議開催
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 2012年にホールディングス体制に移行したが、ホールディングスと子会社をどう結びつけるのかを検討した際、ルール、業績、人材、レポート体制について網羅的に決め事をして、一つの文書の形にまとめておくことが望ましいと考えた。エンティティ間の契約書として「マネジメント合意書」という文書を締結する取組は約10年続いている ● 中身は定着しているものの、グループ会社の形態も多様なため、合意書は一律でなく、例えば、合併会社ではその事情も含めて合意書の内容は変えている ● 各事業の専門性が高く、いかに縦割りを防ぐかは経営上の重要な課題と認識し、ミーティングを含め様々な事業が交わり動けるような会議体を設け、良好な意思疎通を狙っている
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ全体でのシナジー創出に対する意識向上 ● グループ理念等の浸透、各社の方向性の統一
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ規程の共有や目標と評価のあり方を文書で明確化・合意

マネジメント合意書における規定

- 第1条（グループ企業理念）
- 第2条（グループ方針および規程類）
- 第3条（グループ企業理念、方針および規程類の周知と行動の促進）
- 第4条（承認事項） * 別紙にて子会社が親会社に求めるべき事前承認事項を規定
- 第5条（統括責任者の配置） * 親会社に、相手方子会社の事業内容に応じた責任者を配置
- 第6条（報告事項および報告先）
- 第7条（役員の派遣）
- 第8条（業務目標） * 親会社による予算承認、業績の評定権
- 第9条（教育）
- 第10条（人事交流）
- 第11条（財務報告に係る内部統制の整備・運用）
- 第12条（内部監査）
- 第13条（マネジメントサービスフィ）
- 第14条（有効期間）

（出所：シミックホールディングス株式会社へのインタビューに基づき作成）

HRGLコメント

- 同社はPharmaceutical Value Creator（製薬企業のバリューチェーンをすべて支援するシミックグループ独自の事業モデル）という概念に基づき、事業子会社群が事業の主体になることが多い特徴があります。マネジメント合意書によりグループ全体での目標や評価の視点が明確となり、シナジー創出に向けた有効な取組と考えられます。

グループ全社員に腹落ちさせた「JALフィロソフィ」

分野	グループガバナンス <関連アンケート項目：5.>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ会社が一堂に会する業績報告会を月次で開催、活発な意見交換 ● 全員が持つべき意識・価値観・考え方である「JALフィロソフィ」の勉強会を継続実施
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営破綻からの再生の中で、部門別採算制度導入や「JALフィロソフィ」策定に取り組む ● 部門別採算制度のもと、グループ業績報告会では全役員、グループ会社社長を中心にWeb経由の陪席者も含め約250人が出席し、中期経営計画実現のために活発に議論 ● 他方、個社が自社の利益だけを考えることにならないよう、グループ全社員を対象に、経営理念を実現し、共通の判断基準となる「JALフィロソフィ」の勉強会を年3回、継続実施 ● 社長等に求められる資質も、「安全がJALグループ存立の大前提であることを肝に銘じ、JALフィロソフィを自ら先頭に立ち実践することで、全社員とともに企業理念の実現に向け着実な成果を上げられるもの」と定めている
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ全体でのシナジー創出に対する意識向上 ● 各グループ会社の自律的経営の促進
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● ガバナンスコード対応の大前提として、内発的動機に基づく取組 ● 「JALフィロソフィ」というグループ全社員の軸となる価値観の共有・浸透



業績報告会



オンライン勉強会の様子

JALフィロソフィ

第1部 すばらしい人生を送るために

第1章 成功方程式(人生・仕事の方程式)

人生・仕事の結果=考え方×熱意×能力

第2章 正しい考え方をもつ

人間として何が正しいかで判断する
美しい心をもつ
常に謙虚に素直な心で
常に明るく前向きに
小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり
士俣の真ん中で相撲をとる
ものごとをシンプルにとらえる
対極をあわせもつ

第3章 熱意をもって地味な努力を続ける

真面目に一生懸命仕事に打ち込む
地味な努力を積み重ねる
有意注意で仕事にあたる
自ら燃える
パーフェクトを目指す

第4章 能力は必ず進歩する

能力は必ず進歩する

第2部 すばらしいJALとなるために

第1章 一人ひとりがJAL

一人ひとりがJAL
本音でぶつかれ
率先垂範する
渦の中心になれ
尊い命をお預かりする仕事
感謝の気持ちをもつ
お客さま視点を貫く

第2章 採算意識を高める

売上を最大に、経費を最小に
採算意識を高める
公明正大に利益を追求する
正しい数字をもとに経営を行う

第3章 心をひとつにする

最高のバントタッチ
ベクトルを合わせる
現場主義に徹する
実力主義に徹する

第4章 燃える集団になる

強い持続した願望をもつ
成功するまであきらめない
有言実行でことにあたる
真の勇気をもつ

第5章 常に創造する

昨日よりは今日、今日よりは明日
楽観的に構想し、悲観的に計画し、
楽観的に実行する
見えてくるまで考え抜く
スピード感をもって決断し行動する
果敢に挑戦する
高い目標をもつ

(出所：日本航空株式会社 統合報告書 JAL REPORT 2021)

「JALフィロソフィ勉強会」は、コロナ禍において、2020年度からはオンライン開催とし、国内外各地の社員をつないで、部門を越えたコミュニケーションの機会創出と、一体感の醸成にも寄与している

HRGLコメント

- 経営理念を実現する共通の判断基準が共有された上で、部門別採算が考えられています。そうであるからこそ、他部門等で困っていることがあれば協力できる体制が作られていると思います。

企業価値向上につなげる風土改革・グループ連携

分野	グループガバナンス <関連アンケート項目：5.>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ●「グループ改革推進室」を組成（2020年11月） グループ経営・風土改革を推進 ●「グループ連携推進室」を組成（2021年4月） グループ全体のシナジーを追求
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ●「グループ改革推進室」を組成。収益力の向上が課題、これまでの成功体験が通用しないVUCAの時代の中、上意下達の指示待ちで議論がない風土を変えないとイノベーションが生じないと考え、企業文化を変えるべく、同室を組成しビジネスのやり方を見直そうと考えた ●半年後、「グループ連携推進室」を組成。2015年のホールディングス化以降、各事業会社が自主的・自律的に経営を推進する一方、戦略立案やビジネススキームに統一感がなく部分最適の弊害が生じる中、グループ全体の更なる企業価値向上のために、グループシナジーの発揮が必要と考え、組成に至る
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ●有志のプロジェクトが全社に拡大、組織の新設へ。部署横断的なコミュニケーションの活性化（グループシナジーの成果・効果はこれから）
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ●経営トップのリーダーシップによるグループビジョンの浸透、風土改革の促進 ●推進メンバーの当該業務を人事評価に含めることで、参加のモチベーション向上 ●グループ連携を専門とする組織の設立

風土改革プロジェクト3カ年全体概要



社員の考え方・慣習・行動様式の変革を推進

- 現状の課題抽出・改善活動推進
- グループ行動基準の設定・浸透
- コミュニケーション活性化

(出所：シナネンホールディングス HP)

HRGLコメント

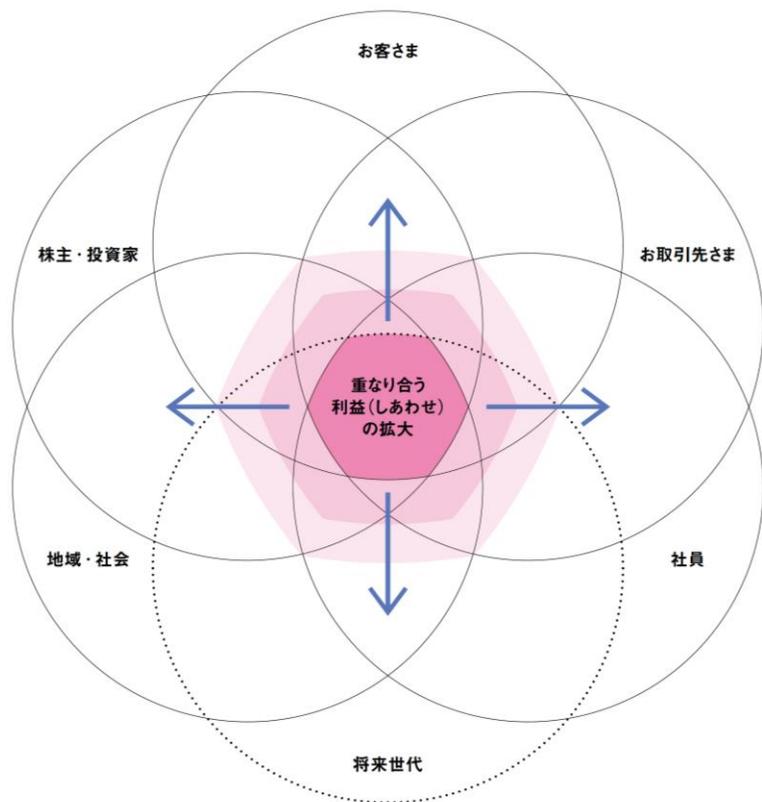
- 資本効率の改善を重視した定量・定性の目標が設定され、資本コスト経営を浸透させる上でも、意識向上の工夫に取り組まれています。インタビューを通じて、取締役会で十分に議論ができるための風土醸成にあたっては、経営トップのリーダーシップが大きく影響していると感じられました。

サステナビリティを経営に織り込む

共創サステナビリティ経営により、現世代と将来世代の利益の二項対立を乗り越える

分野	サステナビリティ <関連アンケート項目：6.>
取組	<ul style="list-style-type: none"> 「ステークホルダーの求める『利益としあわせ』を共に実現する共創経営」を具現化するため、ステークホルダーを取締役に迎え、共に取組を進めていくガバナンス体制の構築
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> 数年前から、この先サステナビリティガバナンスが重要になるとの課題意識を持っていたが、日本企業には知見がなかったため、複数の欧州企業を訪問し、サステナビリティは事業の延長戦上で考えるのではなく、長期ビジョン・長期目標からバックキャストで考えるべきことを学んだ ステークホルダーとの対話に基づき「利益としあわせ」を共に実現する共創サステナビリティ経営を進めてきた。ステークホルダーに「将来世代」を追加、6つのステークホルダーの利益としあわせが重なり合う部分の調和と拡大が、真の企業価値向上と考える 2021年に発表した中期経営計画では、長期ビジョンに基づき、サステナビリティとウェルビーイングに関わる目標を「インパクト」として設定、また長期投資家やサステナビリティの専門家をボードに迎えることで、ガバナンス体制を進化 取締役会は、主に社外取締役との対話により、ステークホルダーの共通利益を探求（特定のステークホルダーへの利益偏重を是正）する場として重要
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ビジョン2050からのバックキャスト思考でサステナビリティの取組が一貫性のあるものとなった
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> 自社のコアコンピタンスを基にサステナビリティを考えたこと（バックキャストによる現事業の実務との連動には困難もあるが、コアコンピタンスと将来的な目標は比較的結び付けやすい） 暗黙知と考えられていた部分が、統合報告書で言語化を試みることで形式知となったこと

将来世代を加えた「6ステークホルダーガバナンス」へ



(出所：株式会社丸井グループ VISION BOOK 2050)

中期経営計画における「インパクト」の重点項目

将来世代の未来を 共につくる	脱炭素社会の実現
	サーキュラーエコノミーの実現
一人ひとりの幸せを 共につくる	一人ひとりの自己実現を応援
	一人ひとりの「好き」を応援
共創の プラットフォームを つくる	共創の「場」づくり
	社内外に開かれた働き方の実現

(出所：株式会社丸井グループ 2021年年3月期決算説明会資料)

HRGLコメント

- 将来世代をステークホルダーとして捉えると、必然的に環境・社会問題も考えなければならず、自ずとサステナビリティ経営に向かうことになると思います。経営の監督に留まらないガバナンスの考え方や、形式知とすることで透明性や説明可能性を高められているなど、共感できる面が多くあります。

CSVを根幹とした経営により、社会価値と企業価値の両立を目指す

分野	サステナビリティ <関連アンケート項目：6.>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● ファイナンスを通じて脱炭素化に取り組む企業や団体をサポートするプログラムを提供（グリーンボンド発行、サステナビリティ・リンク・ボンド／ローン実行等のサステナビリティ調達） ● 従来からの環境保全の取組を進化させ、リース事業を通じたサーキュラー・エコノミーを推進
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● ESGとSDGsを繋ぐものとしてCSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）を位置付け、自社の事業を通じて企業価値と社会価値（課題解決）を生み出すべく、中期経営計画「Frontier Expansion 2021」のもとCSV経営を推進 ● 従来型のリース分野の市場が縮小する中、祖業以外のブルーオーシャンを発掘する上でCSVが大きな柱であり、新たな事業領域の拡大とサステナビリティ課題への取組がリンクしている ● 既に太陽光発電事業を全国展開していたため、RE100には早い段階で取り組んだ。サーキュラー・エコノミーも、リース業がリユース・リサイクルを軸に事業を進める中、さらに発展させるためエレン・マッカーサー財団に加盟。いずれもリース事業や自社事業と親和性がある
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客・社会の再エネ化をリース・ファイナンスを通じて実現 ● 社員一人ひとりが自らの業務に結び付けて考える意識づけとなっている
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営トップのCSV経営を推進する強い想いとリーダーシップ ● サステナビリティ課題への取組に対する理解浸透を図る研修やワークショップの実施 ● 経営トップと社員の距離感が近い点が、組織として同じ方向に進められる一つの要素

CSV①：エネルギー・環境 — 再生可能エネルギー関連インフラの普及促進



ファイナンスを通じて脱炭素化に取り組む企業や団体をサポートするため、「芙蓉 再エネ100宣言・サポートプログラム」「芙蓉 ゼロカーボンシティ・サポートプログラム」を提供

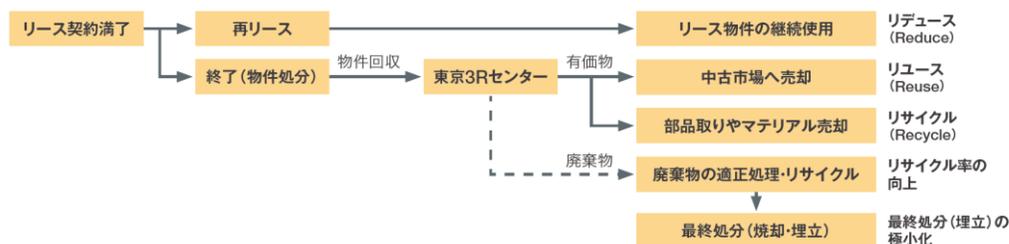
RE100／再エネ100宣言 RE Action参加企業やゼロカーボンシティ域内の企業・団体を対象とした優遇ファイナンスプログラムで、再エネ設備や省エネ機器の導入促進

（出所：芙蓉総合リース株式会社 統合報告書2021）

CSV②：リース事業を通じたサーキュラー・エコノミーの取組 — 環境保全の取組とその進化

エレン・マッカーサー財団に加盟（国内金融機関初）、サーキュラー・エコノミーのプラットフォーマーを目指す

リース契約が満了したリース物件の処理における3Rの取り組み

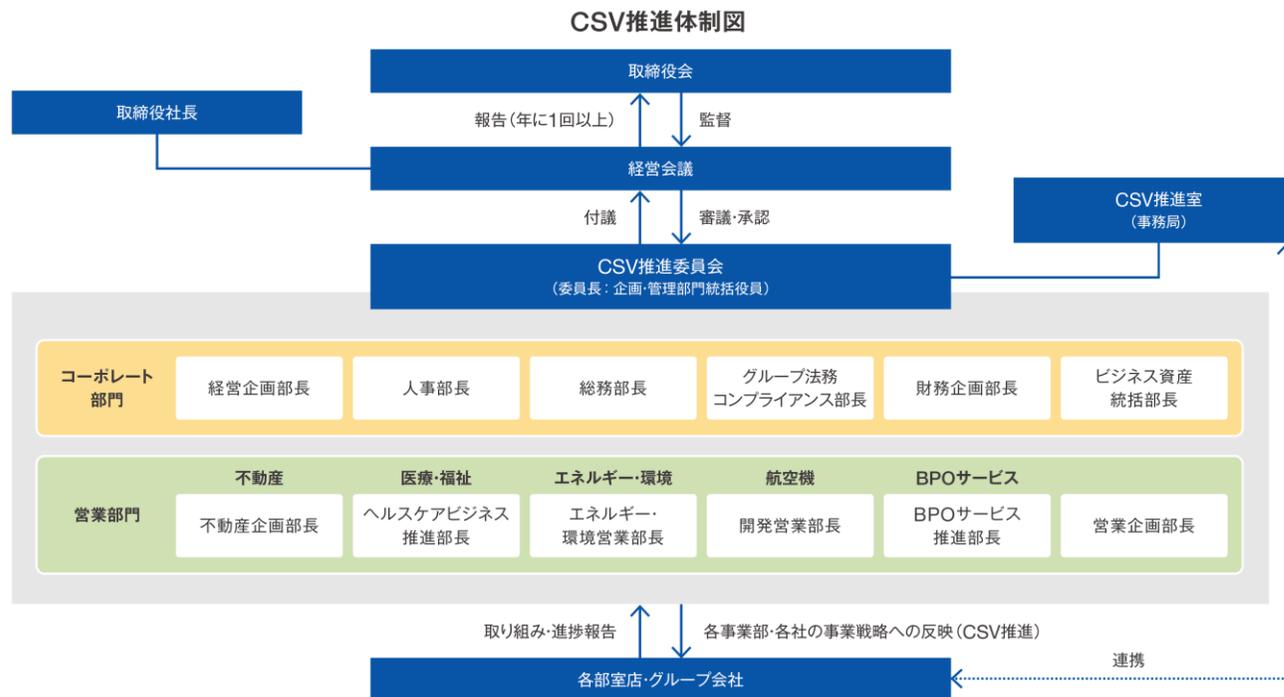


リース契約が満了したリース物件について3R（リデュース、リユース、リサイクル）に取り組む、事業活動による環境負荷の軽減に貢献

既存の取組を進化させ、プリンター等のマテリアルリサイクルの取組を開始

（出所：芙蓉総合リース株式会社 統合報告書2021）

持続的な価値創造を支える体制



CSVの考え方を経営基盤と位置付け、長期的な戦略として強化を図る

グループのCSVやサステナビリティを推進する機関として、「CSV推進委員会」を設立（2020年10月）。CSVや非財務面の目標及び計画を策定し、その推進をモニタリング

全社員を対象とした一連のCSV研修を「eラーニング」、外部の有識者を招いた「マネジメント層向けワークショップ」、部室店長が講師となる「全社員向けワークショップ」の3部構成で実施、社員への浸透を図る

HRGLコメント

- CSVを軸とする価値創造の一連の考え方が、経営の根幹にビルトインされています。これを実践するためには従業員一人ひとりが理解することが不可欠となりますが、経営の考え方を組織へ浸透させるための取組も参考になると思います。

ステークホルダーと向き合う

ステークホルダーの意見に真摯に向き合い、関連部署が連携し経営に提言

分野	サステナビリティ <関連アンケート項目：6.>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会では、資本コストを政策保有株式の保有要否を判断する1つの指標として活用 ● コーポレート部門が投資家との対話の内容を社内に共有しながら、ガバナンスの取組を強化
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主・投資家の意見や、潜在的な株主となりうる市場の声をタイムリーに取締役会に共有することを基本的なスタンスとしており、議論を通じて適切な経営判断に繋げている ● 具体的には、機関投資家・大株主との対話でガバナンスについての提言をいただく機会も多くあり、昨年から取締役会でIR・SR活動で得られた投資家の声を適宜報告するとともに、経営層には適時書面で報告し、改善に繋げるようにしている
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会で社外役員からの質疑などの議論が活性化している ● 投資家とのコミュニケーションの中から関心・期待の高い部分を経営層に伝え対応を実現（例：2020年度は「CEO後継者計画の考え方」「あるべきCEO像」の開示を新たに開始）
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 形式を追わず自社として取り入れるべきものを考え、一歩ずつ着実にガバナンスの実効性向上に努めるトップのリーダーシップ ● 自社が設定した「ありたい姿」と密接に関連させ、そこに立ち返りながら取り組む姿勢

ステークホルダーとのコミュニケーション

ステークホルダー	コミュニケーション方法
お客様	SUBARUお客様センターの設置、満足度調査の実施、イベントの開催
地域社会	安全教室や交通指導による交通安全啓発、従業員による清掃活動、地域住民との交流イベント開催
株主・投資家様	定時株主総会開催（年1回）、報告書発行、WEBでの各種情報開示、機関投資家面談実施、投資家説明会開催、工場視察会開催
お取引先様	調達方針説明会開催、定期的な情報交換、技術や品質などの貢献度お取引先様の表彰
従業員	労使協議会の開催、ストレスチェック実施、従業員意識調査、階層・職能別プログラムによる教育研修
NGO・NPO	調査・アンケートへの回答、理念の賛同を通して寄付や地域・社会貢献活動の実施
行政	経済団体・業界団体の会議体への参加、地域自治体との交流・意見交換
金融機関	WEBでの各種情報開示、決算時の説明、月次意見交換
メディア	マスコミ・アナリスト向け決算説明会の開催（年4回）、WEBでの各種情報開示
教育・研究機関	職場体験実施、小・中学校へ出前授業実施、工場見学会開催

（出所：株式会社SUBARU サステナビリティレポート2021）

CSRの取り組みは、ステークホルダーとの関わりに重点を置き、ステークホルダーへの情報公開や対話、経営への反映が必要不可欠と考えられている

HRGLコメント

- 株主や投資家などの期待を踏まえた変革は簡単なことではありませんが、ステークホルダーと向き合いつつ、自社の実態を踏まえながら、地道な取組を一步一步進められています。ガバナンス改革はトップダウンで進展させるケースもある中で、同社は他社の取組を模倣するのではなく、世の中の意見を聞きながら、自社としてどこを目指すべきかを悩みながら地道に、着実に改革を進められています。

取締役会でも資本コストを意識

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額 （年度）

区分	2016	2017	2018	2019	2020	
銘柄 (銘柄数)	上場	30	18	10	4	2
	非上場	32	31	31	32	31
	合計	62	49	41	36	33
貸借対照表 計上の額 (百万円)	上場	12,795	8,836	3,138	1,922	1,727
	非上場	544	535	535	581	569
	合計	13,339	9,371	3,673	2,503	2,296

（出所：株式会社SUBARU サステナビリティレポート2021）

政策保有株式として保有する上場株式については、毎年取締役会において、保有目的が中長期的な経営戦略・事業戦略に資するかを評価

保有にともなう便益が資本コストに見合っているかなどを個別に精査し、保有の是非を判断

ステークホルダーからの「期待度」の高さを最優先したマテリアリティの特定

分野	サステナビリティ <関連アンケート項目：6.>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● ステークホルダーからの期待を重視したマテリアリティの特定
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 「CSR推進会議」は社長を委員長とし、役員層で構成する会議体で、CSR全般の基本方針や行動計画を審議するとともに、取組の改善・充実を図る役割を担う（社会と企業の持続的成長の実現に向けて、カーボンニュートラルをはじめとするESG課題への取組を強化していくため、2021年7月に同会議体は、取締役会に審議内容を報告し監督を受ける「サステナビリティ推進委員会」に見直しされている） ● 2019年のマテリアリティ（同社の「CSR重要課題」）特定にあたっては、地域に根差す企業としての存在意義や事業特性も考慮し、「九電グループの重要度」が相対的に低くとも、「ステークホルダーからの期待度」が高い課題項目は含めるなど、ステークホルダーからの期待を重視した ● ステークホルダーからの期待については、一般消費者へのアンケートをはじめ、事業活動の中で収集した幅広いステークホルダーからの声を反映。社外有識者や九電グループ各社への意見照会も実施し、期待度の優先付けを行うなど精度向上を図っている
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティ課題への取組の実効性、多様なステークホルダーへの説明可能性の向上
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● ステークホルダーの実際の声から期待度の高さを測定、マテリアリティ選定で最優先している

CSR重要課題の特定プロセス



評価の視点

【ステークホルダーからの期待度】

- ①「電力業界」への期待の高さ (ESG投資における電力業界への評価ポイントを重視)
- ②「九州」地域に根ざした企業への期待の高さ (九州の成長戦略における主要課題を重視)
- ③「九電グループに直接」寄せられた期待の高さ (お客さまとの対話や業務での接点等で期待が多い項目を重視)

【九電グループの重要度】

- A. 九電グループの「経営ビジョン」との関連の大きさ
- B. 課題項目に対応しないことで生じる「リスク」の大きさ
- C. 課題項目に関係する市場の成長性(=「機会」)の大きさ

九電グループのCSR重要課題

テーマ	CSR重要課題
【地球環境】 気候変動リスクを低減し、豊かな地球を守ります。	CO ₂ 排出量の抑制 再生可能エネルギーの開発・受入れ 生物多様性の保全
【経済基盤】 エネルギー・インフラで、皆さまの暮らし・経済を支えます。	電力の安定供給 原子力発電所の安全・安定運転 安全で強靱なまちづくり お客さまのニーズ・課題を踏まえたエネルギーサービス
【地域社会】 地域の皆さまとともに、地域社会を元気にします。	地場産業の振興と雇用創出 九州地域の交流人口の拡大 お年寄りや子どもにもやさしい社会への貢献
【組織・人材】 従業員のチャレンジを促し、組織基盤を強化します。	イノベーションの創出 人材育成 働きやすい職場づくり コーポレート・ガバナンスの実効性の確保

(出所：九電グループサステナビリティ報告書2020)

マテリアリティは、社会的課題や顧客からの実際の声等を踏まえ、「ステークホルダーからの期待度」の高さを最優先して選定（特定）優先度の検証にあたっては、多様性ある社外有識者との意見交換を行うことで、妥当性を担保

HRGLコメント

- 様々なステークホルダーとコミュニケーションを図り、得られた意見をマテリアリティに反映されています。そうすることで、サステナビリティに関する具体的な取組計画がステークホルダーにとって納得感の高いものとなり、取組の実効性向上に資するものになると考えられます。また、サステナビリティ課題については、取締役会がリードし監督機能を発揮することへの期待が高まっています。同社の「サステナビリティ推進委員会」は、執行部門に加え社外取締役も構成員となり議論しており、取締役会もモニタリングすることで監督機能を発揮しています。

本資料に関するお問い合わせ先

HRガバナンス・リーダーズ株式会社
<https://www.hrgl.jp/contact/>