

日本金融監査協会 研修セミナー資料

『ボード・サクセッション』 ～ 持続性のある取締役会の提言 ～

2022年3月2日

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門
理事 山田 英司

山田 英司 やまだ えいじ

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門 理事
未来社会価値研究所 副所長



学歴

EU Business School 博士（DBA,経営管理学）修了
University of Wales 修士（MBA,経営管理学）修了
早稲田大学法学部卒業

職歴

上場建設会社で企画、管理部門を歴任
ベンチャー企業においてCFO、監査役、顧問等を歴任
大手機械メーカー 社外取締役（現任）
早稲田大学理工学術院非常勤講師（現任）
東京都政策評価委員
公正取引委員会「業務提携に関する検討会」委員
埼玉県先端産業有識者会議委員
東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員（現任）

専門テーマ

- ・ 社会インフラ産業・建設産業における政策提言
- ・ 社会インフラ系企業に対する経営戦略、アライアンス等
- ・ M&A、アライアンス関連
- ・ グループ経営、ガバナンス関連
- ・ 組織・経営管理

主な執筆記事・論文・著書等



- ・ 「スキル・マトリックスの作成・開示実務」中央経済社
- ・ 「ボード・サクセッション」中央経済社
- ・ 「グループ・ガバナンスの実践と強化」税務経理協会
- ・ 「『協創』のグループ経営」（共著）中央経済社
- ・ 「グループ経営力を高める本社マネジメント」（監修）中央経済社
- ・ 「デューデリジェンス実践入門」日本実業出版社

※その他、グループ経営・組織・M & Aに関する執筆・講演多数

- ・ 週刊ダイヤモンド、東洋経済、週刊エコノミストなどにおいて多数寄稿
- ・ NHK「クローズアップ現代」、BSフジ等でのコメンテーター、各種講演

主なコンサルティング実績

1.経営戦略・事業戦略

- ・ 中期経営計画策定（建設、不動産、化学、レジャー ほか）
- ・ 新規事業市場調査・立上げ支援（建設）

2.グループ経営・M&A

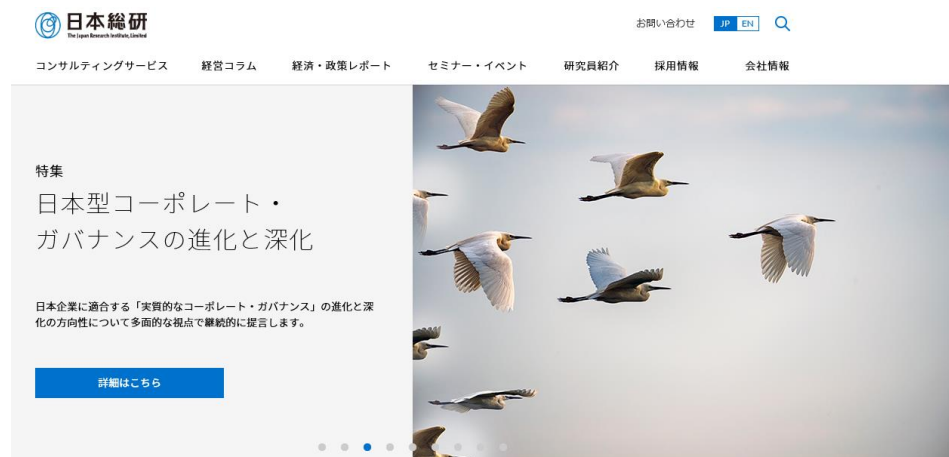
- ・ グループ経営戦略・ガバナンス（建設、不動産、流通、小売ほか）
- ・ M&A戦略・PMI推進支援（建設、化学 ほか）
- ・ 本社・間接部門改革（建設、機械、化学、エネルギーほか）

3.経営管理

- ・ 連結会計・管理会計設計、運用支援（建設、化学、金属ほか）

ホームページ・書籍のご案内

弊社ホームページや書籍にて、より詳細な情報をご提供しております



日本型コーポレート・ガバナンスの進化と深化

日本型コーポレート・ガバナンスの進化と深化

連載「コーポレート・ガバナンス改革の展望」

調査・研究レポート

シンポジウム・イベント・セミナー

コンサルティングサービスとケーススタディ

メディア掲載・出演

サービスに関するお問い合わせ

連載「コーポレート・ガバナンス改革の展望」

さらなるコーポレートガバナンスの進化・深化について、重要トピックスと今後の展望を解説いたします。
～『山田英司 研究員紹介』はこちら～

2021年1月12日	進化するコーポレート・ガバナンス ～連載にあたって～
2021年1月12日	【第1回】 東証市場改革とコーポレートガバナンス・コード改訂のインパクト
2021年1月19日	【第2回】 求められる取締役会の機能強化 ～加速するモニタリングモデルへのシフト～
2021年1月25日	【第3回】 変化する社外取締役の役割① ～日米英のスキル分析からの示唆～
2021年2月1日	【第4回】 変化する社外取締役の役割② ～誰が社外取締役を選ぶのか～

<https://www.jri.co.jp/service/special/content24/corner129/>



スキル・マトリックスの作成・開示実務 （中央経済社）

議題、人員・スキル構成や実効性評価を通じて、持続的に監督機能を発揮できる取締役会を目指すための解説書

さらに、米国、英国企業の動向や、日米英の取

<https://www.amazon.co.jp/gp/product/450240991X>



ボード・サクセッション（中央経済社）

議題、人員・スキル構成や実効性評価を通じて、持続的に監督機能を発揮できる取締役会を目指すための解説書

さらに、米国、英国企業の動向や、日米英の取締役のスキルデータを掲載

<https://www.amazon.co.jp/gp/product/4502382310>



グループ・ガバナンスの実践と強化 （税務経理協会）

2019年に経済産業省CGS研究会から公表された実務指針の解説に加え、具体的なグループ・ガバナンス構築方法について主要論点および、推進事例を掲載

<https://www.amazon.co.jp/gp/product/441906661X/ref=db>

本日のアジェンダ

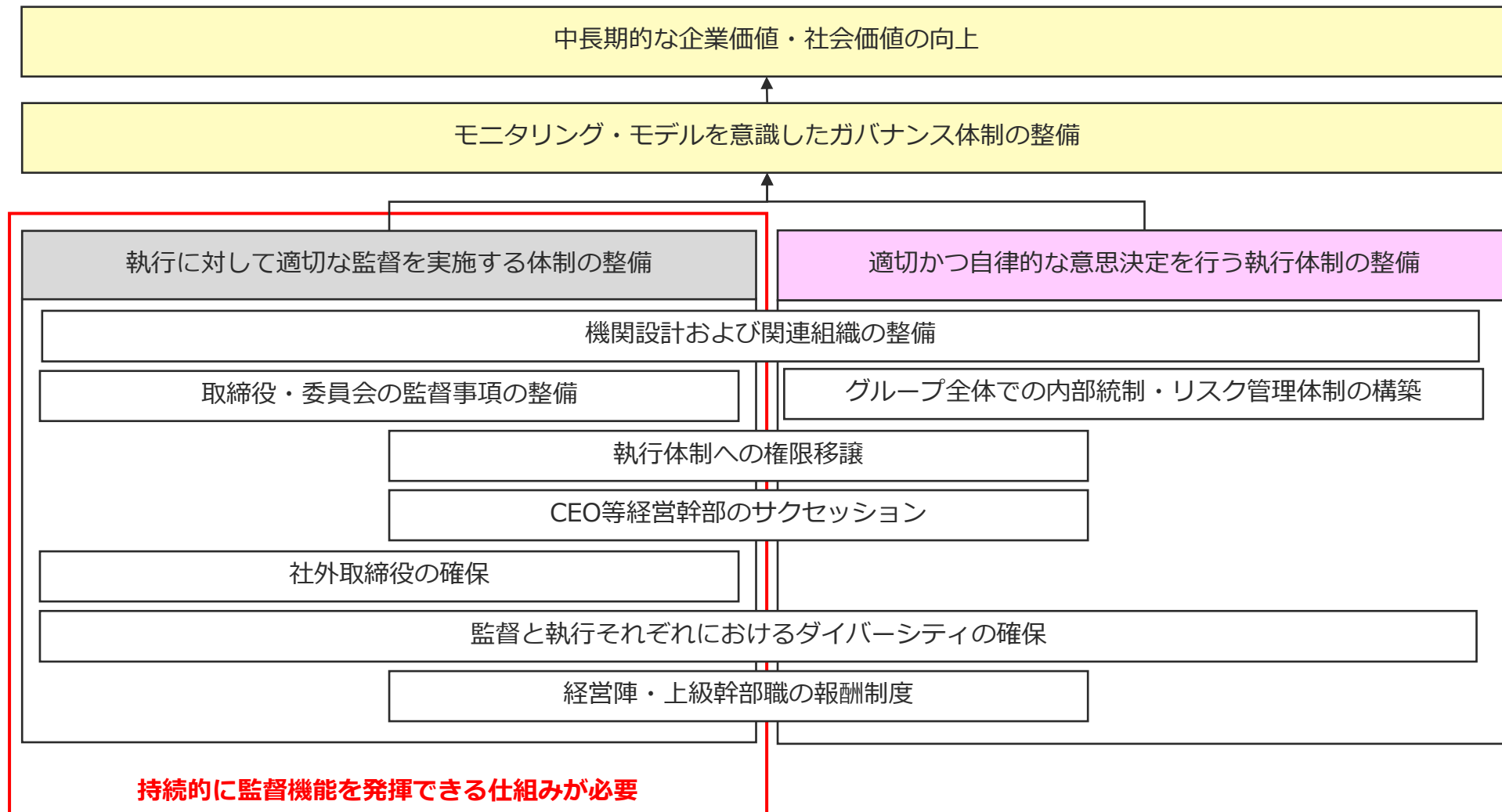
1. 日本におけるガバナンス改革
2. ガバナンス改革の現在地～米英企業との比較から～
3. ガバナンス改革の展望 ～ボード・サクセッションの確立に向けて～
4. まとめ

1. 日本におけるガバナンス改革

1. 近年のガバナンスの議論

モニタリングモデルを前提として、特に持続的な監督機能の在り方が注目されている

- 一方で、「強い執行体制」を整備することも重要。執行と監督の両輪での強化が重要



(出所) 日本総研作成

2. ガバナンス改革のこれまで

数段階の取組を経て、ガバナンス改革はステップ・アップを繰り返す

- ・ 特に、2015年のコーポレートガバナンス・コードは、企業に大きな変革を促した
- ・ 社会変化や、株式市場そして経営環境の変化により、ガバナンスは今後は更なる高度化を求められる

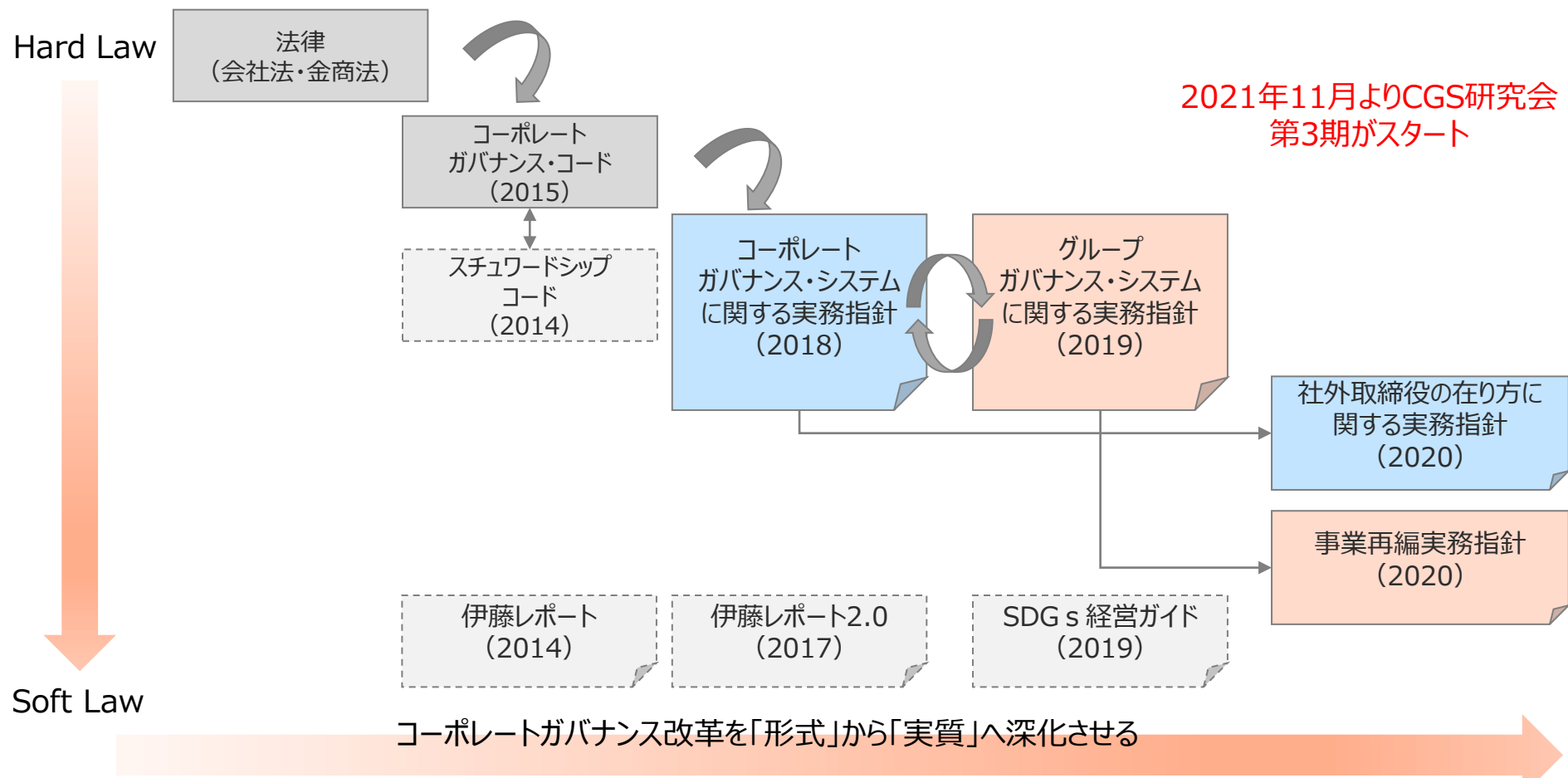
	～'90年代前半	'90年代後半～'00年代後半	2015年以降	最近の動き
経済環境	高度成長期からバブル期にかけて右肩上がりの経済環境	バブル崩壊以降の不況の長期化、リストラ等の広がり	グローバル化の加速、事業領域の拡大等により振幅の増す経済環境へ	アフターコロナによる経済の退潮、社会環境変化、そして市場は激動へ
投資家・株主	メインバンク、取引先との持ち合い等による安定株主確保	海外機関投資家等の資本市場への流入により、「物言う株主」が台頭		株主も含めたマルチステークホルダーの時代へ
制度等の変遷	-	・委員会設置会社（'03） ・金商法（'06） ・J-SOX（'06）	・スチュワードシップ・コード（'14） ・コーポレートガバナンス・コード（'15） ・監査等委員会設置会社（'15） ・CGSガイドライン（'18） ・グループガイドライン（'19） ・社外取締役ガイドライン（'20） ・事業再編ガイドライン（'20）	・スチュワードシップ・コード改訂（'20） ・コーポレートガバナンス・コード改訂（'21） ・東証市場再編（'22予定）

（出所）日本総研作成

3. 進むガバナンス改革

コーポレートガバナンス・コードを支える各種の実務指針が整備されつつある

- ・ 機関設計や独立社外取締役の増員については一定の成果を見せつつある（次頁参照）
- ・ 一方で、CGS研究会を中心にして、ソフトローの整備により周辺課題への取組が進む



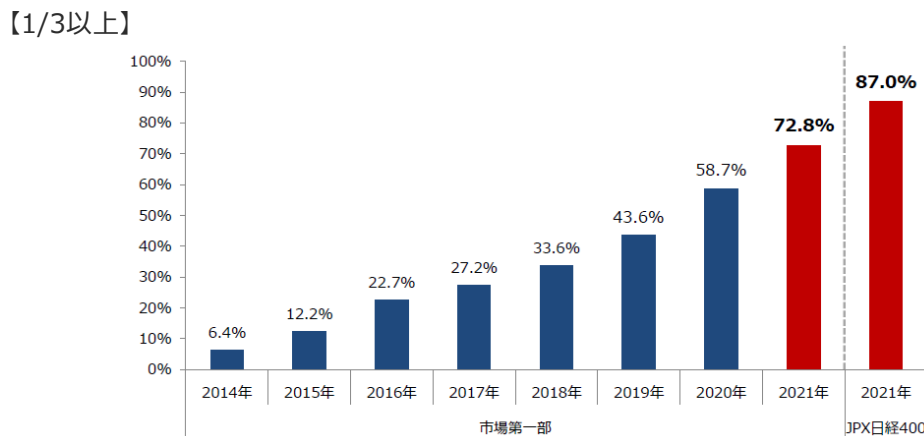
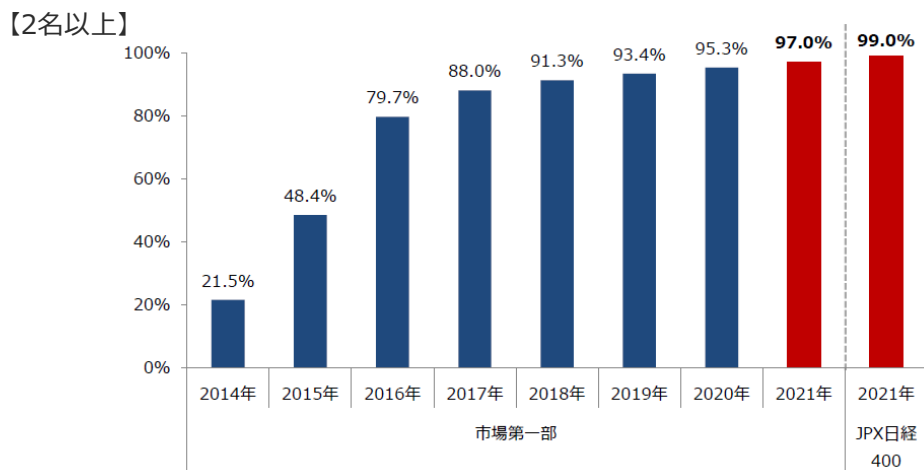
(出所) 経済産業省 CGS研究会資料より日本総研が加筆

参考. ガバナンス改革の進捗状況

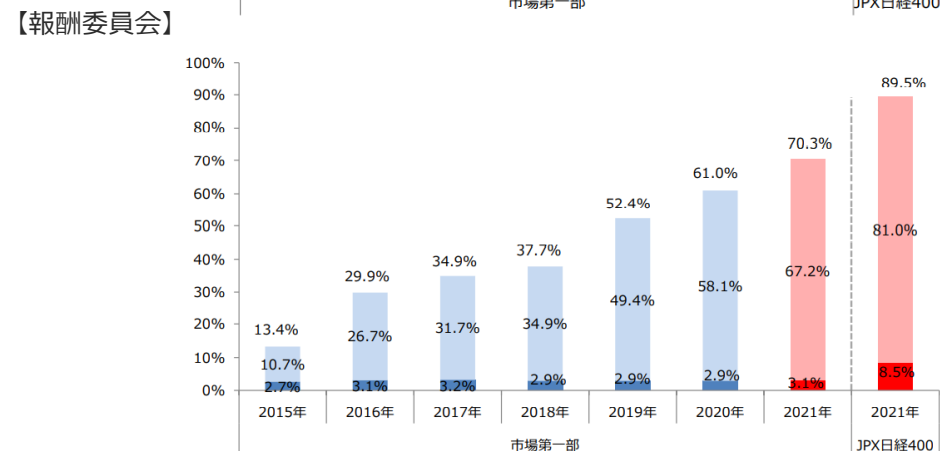
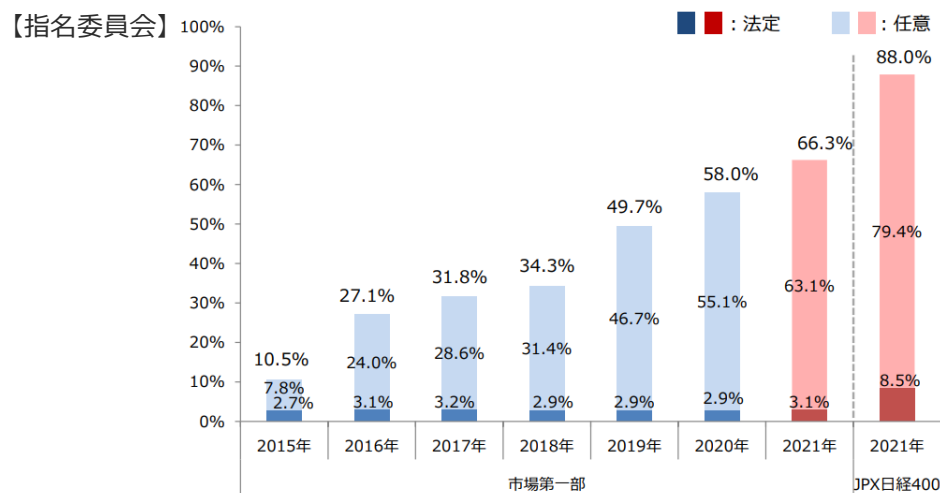
継続的に取組がなされたことにより、ガバナンス改革は一定の進捗を見せている

- 独立社外取締役の選任、指名委員会・報酬委員会の設置は増加傾向にある

独立社外取締役の選任状況



指名委員会・報酬委員会の設置状況



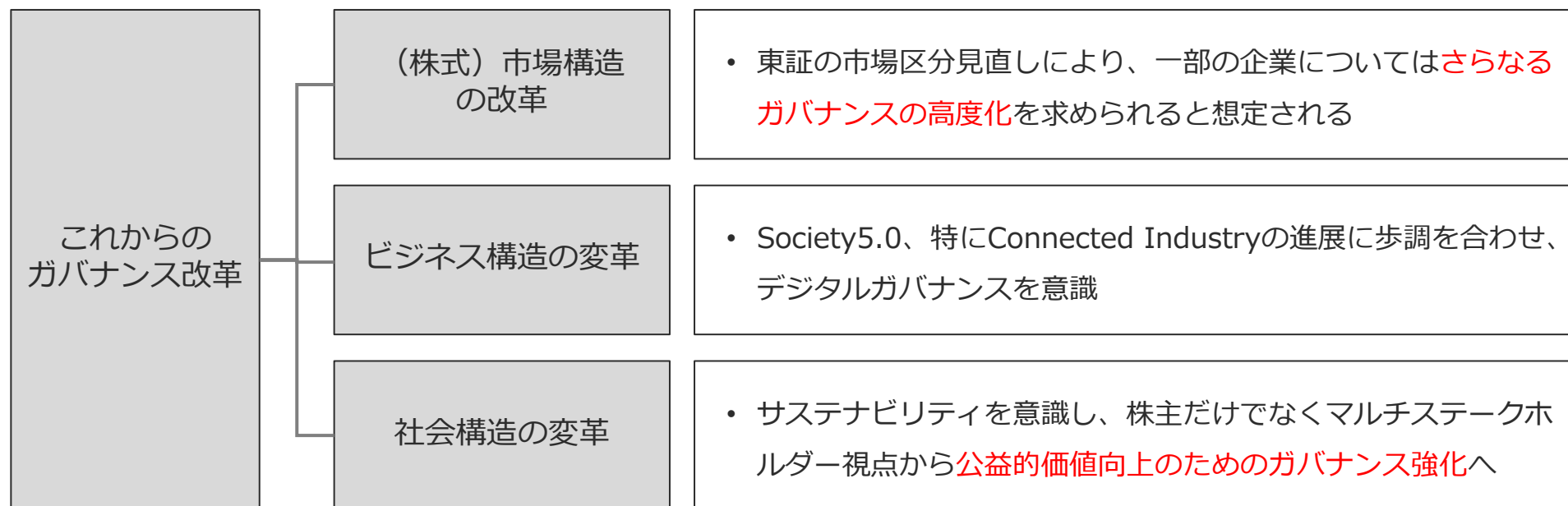
(出所) 日本証券報告書グループ「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」2021年8月2日

4. ガバナンス改革をさらに進める3つのファクター

金融市場、社会構造、ビジネス環境と広い分野で、さらなるガバナンスの深化を迫る動きが進みつつある

改革の背景要件

想定される改革のポイント



(出所) 日本総研作成

① 東証市場改革の概要

2022年4月に新市場区分に一斉移行

- 東証1部企業が移行を想定するプライム市場では「より高いガバナンス水準」が求められる

背景

東証一部上場企業数の肥大化

(時価総額が小さい企業やガバナンスに課題がある企業も相当数存在し、グローバル視点の魅力的な投資対象から乖離)

各市場のコンセプトの曖昧さ

(マザーズ・ジャスダック・二部の役割の不明確さ・重複等)

市場再編の概要

現在の市場区分

市場第一部

流通性が高い企業向けの市場

マザーズ

新興企業向けの市場

市場第二部

実績ある企業向けの市場



多様な企業向けの市場
(実績ある企業・新興企業)

スタンダード

グロース

新市場区分

※市場区分の名称は仮称

プライム市場

多くの機関投資家の投資対象になりうる規模の時価総額（流動性）を持ち、より高いガバナンス水準を備え、投資家との建設的な対話を中心に据えて持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にコミットする企業向けの市場

スタンダード市場

公開された市場における投資対象として一定の時価総額（流動性）を持ち、上場企業としての基本的なガバナンス水準を備えつつ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にコミットする企業向けの市場

グロース市場

高い成長可能性を実現するための事業計画及びその進捗の適時・適切な開示が行われ一定の市場評価が得られる一方、事業実績の観点から相対的にリスクが高い企業向けの市場

出所：東京証券取引所「新市場区分の概要等について」

参考. コーポレートガバナンス・コードの改訂

本年3月にコーポレートガバナンス・コード改訂案が提示。6月11日に改訂案が確定

- ・併せて「投資家と企業の対話ガイドライン」の改訂案も提示
- ・環境、人権を中心にサステナビリティ重視の動きが強まる

コーポレートガバナンス・コード：改訂

取締役会の機能強化

- ・プライム市場において独立社外取締役は1/3以上、必要に応じて過半数の選任を要請[原則4-8]
- ・親子上場で上場子会社がプライムに属する場合は、過半数を独立社外取締役とするか、利益相反を管理するための委員会の設置を求める[補充原則4-8③]
- ・指名・報酬委員会等の機能強化と独立性の担保[補充原則4-10①]
- ・取締役会におけるスキルの多様性確保、スキルマトリックス作成・開示など[補充原則4-11①]

サステナビリティ重視

- ・サステナビリティ重視についてSDGsなど概念を拡大。また、気候変動についてはTCFDについて言及、より踏み込んだ表現に[基本原則2：考え方]
- ・サステナビリティ要素について気候以外の要素も明示。さらに、検討を深めるべきと表現を強調[補充原則2-3]
- ・経営戦略の開示にてサステナビリティの取組開示を要請。プライム市場ではTCFD開示を意識[補充原則3-1③]
- ・取締役会におけるサステナビリティの基本方針の策定[補充原則4-2②]

ダイバーシティ推進

- ・管理職への登用における多様性の促進と数値目標の設定・開示[補充原則2-4]

その他

- ・内部統制・リスク管理体制についてグループ全体での強化[補充原則4-3④]
- ・取締役会（監査役会）に対する内部統制部門の直接報告する体制の構築[補充原則4-13③]
- ・株主との対話に社外取締役、監査役も追加[補充原則5-1①]
- ・経営戦略の策定・公表に際し、事業ポートフォリオの方針・見直し状況を示す[補充原則5-2①]

投資家と企業の対話ガイドライン：改訂

（対話において）

- ・サステナビリティ要素を重視。経営計画への取込みや、委員会の設置
- ・実効性評価を通じた、取締役会・委員会、各取締役の評価
- ・取締役会のスキル構成の妥当性と、監督の実効性担保

（出所）日本取引所グループ「コーポレートガバナンス・コード」2021年6月11日より日本総研が抜粋・加筆

参考．主な改訂内容（2021）

特に、プライム市場で上場する企業に高いハードルが課されている

	全上場企業	プライム市場	コードの内容
取締役会の機能発揮		●	・ 独立社外取締役を3分の1以上選任 （必要と考える場合は過半数を選任）
		●	・ 親子上場の企業（子会社側）は透明性確保の観点から独立社外取締役を過半数選任
		●	・ 指名委員会・報酬委員会の過半数を独立社外取締役とし、委員会の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示
	●	●	・ 経営戦略に照らして 取締役会が備えるべきスキルと各取締役のスキルの対応関係の開示
企業の 中核人材における 多様性確保	●	●	・ 管理職における多様性の確保についての考え方と測定可能な自主目標の設定
	●	●	・ 多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境方針をその実施状況とあわせて公表
サステナビリティを めぐる課題への 取り組み	●	●	・ サステナビリティについて基本的な方針を策定し自社の取り組みを開示
		●	・ TCFD又はそれと同等の 国際的枠組みに基づく気候変動対応の開示の質と量を充実化

（出所）金融庁「コーポレートガバナンス・コード（改訂版）」2021年6月より日本総研が抜粋・加筆

② デジタル社会への対応

企業が目指すべきデジタルガバナンスのあるべき姿を示し、達成状況を可視化するためのコードの制定が予定されている

行動原則（デジタルガバナンス・コード）

原則 1

成長に向けた
ビジョンの構築と共有

原則 2

ビジョンの実現に向けた
デジタル戦略の策定

原則 3

体制構築と
関係者との協業

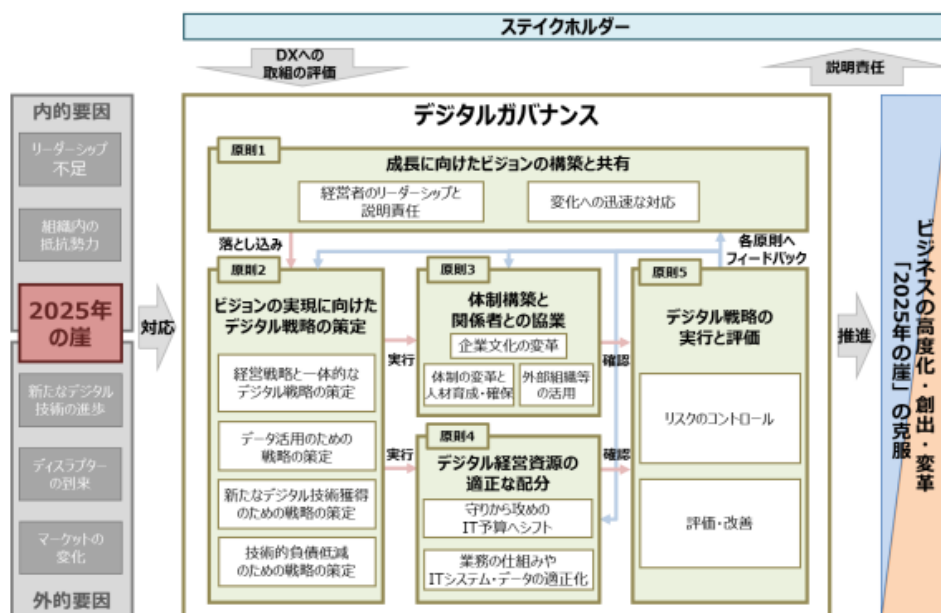
原則 4

デジタル経営資源の
適正な配分

原則 5

デジタル戦略の
実行と評価

デジタルガバナンス・コードの構造



※現在の議論は、主として「攻め」のガバナンスに関するものが中心であるが、データ利活用の議論や、GDPRの趨勢、さらにはサイバーセキュリティなど「守り」のガバナンスに関する論点整理と対応策の検討も重要と思われる（私見）

DXの取組はすぐに企業利益に反映されるものばかりではなく、投資家等の市場関係者には理解されにくい性質を持つ。そのため、客観的な評価基準や制度を用いて、DXの取組に関して政府からの“お墨付き”を貰うことで、投資家等の市場関係者を含む外部のステークホルダーに対して企業価値をアピールすることができると考える。

19年11月
経済産業省「デジタルガバナンスに関する有識者検討会」事務局

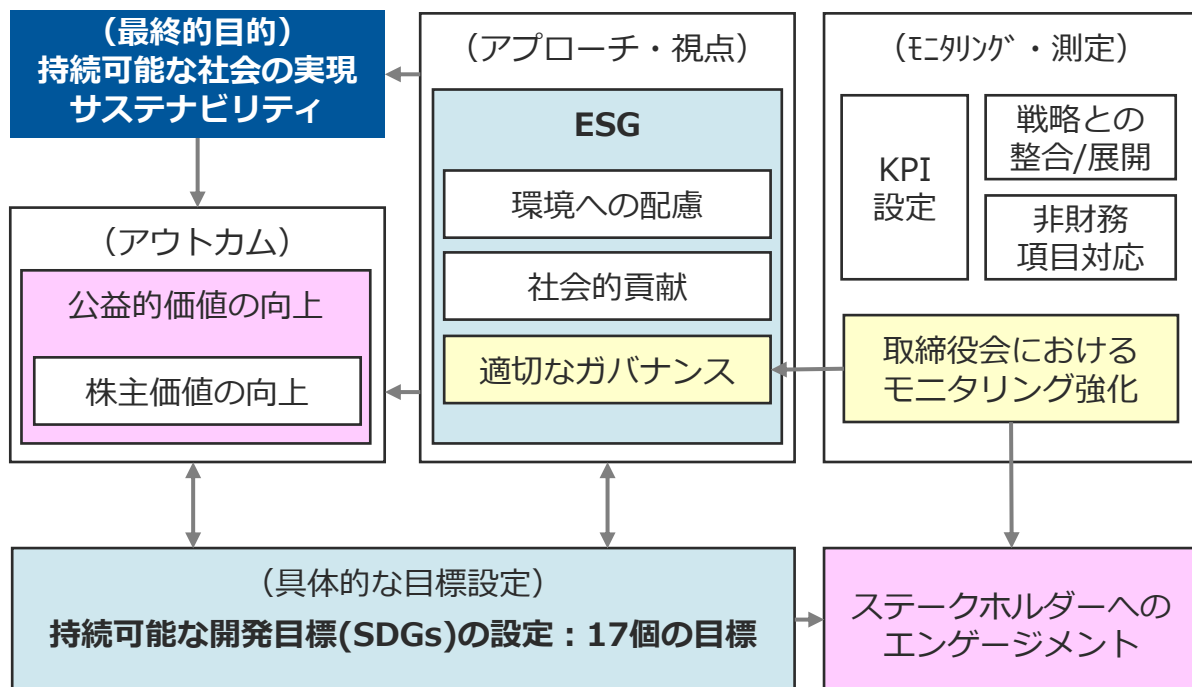
（出所）経済産業省資料より日本総研作成

③ 高まるサステナビリティ

世界でも企業経営におけるマルチステークホルダー重視の傾向が顕著になっている

- 一方で投資家への配慮も重要課題、公益的価値と株主価値のバランスが重要な経営課題に

サステナビリティの全体構造



トレンド・キーワード

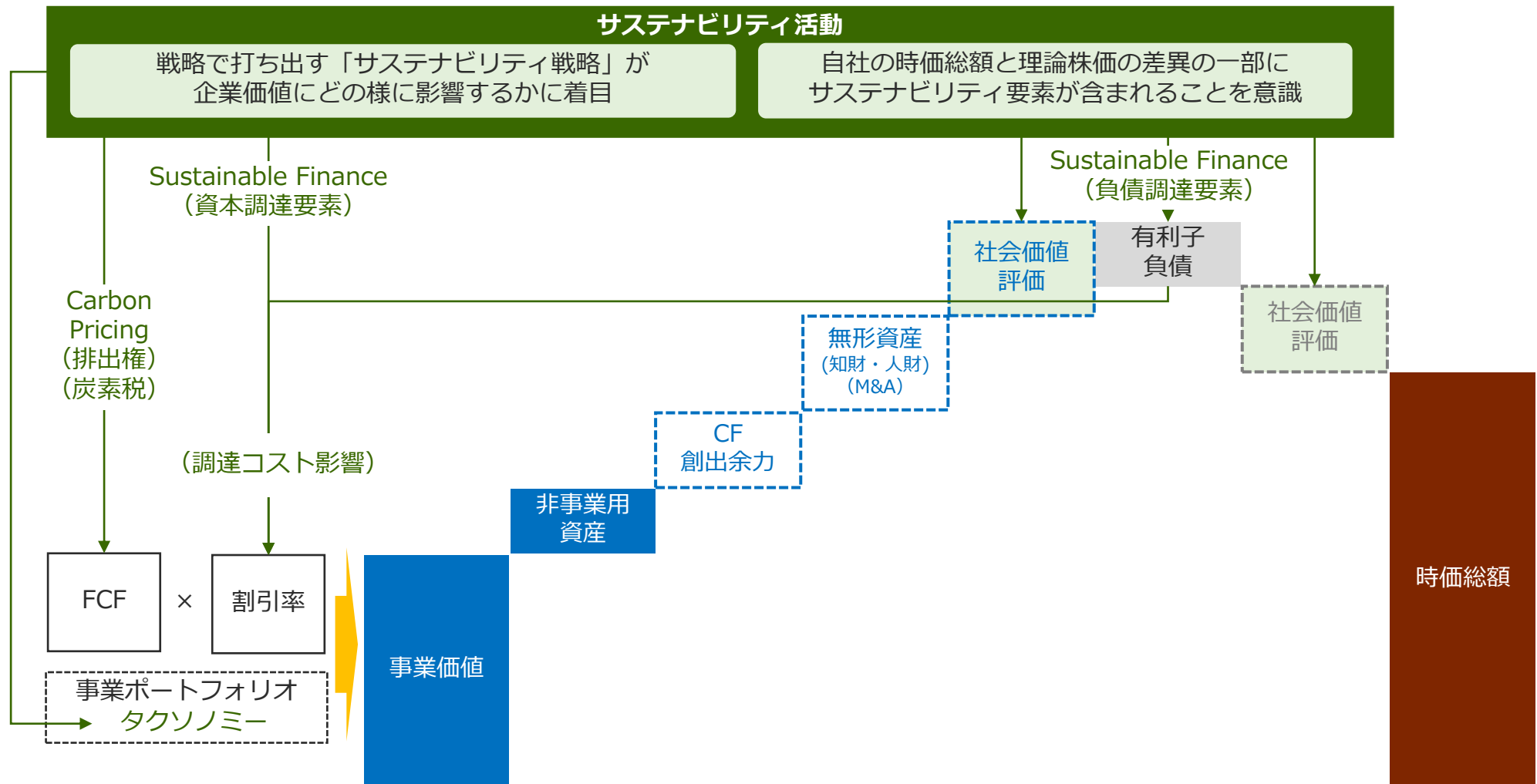
- 株主至上主義はなりをひそめ、ステークホルダーとの関係性、利害が経営の基盤になることが世界の潮流となってきている
- サステナビリティは株主価値を否定するものではなく、社会価値に内包されるものであり、両者のバランスが重要
- 一方で、日本においてはガバナンス改革は途上、東証の市場区分変更において（特にプライム市場）はより高度なガバナンスが求められる
- 現段階の日本企業のガバナンスにおいては、サステナビリティ対応と、資本コストを意識した経営、取締役会の監督機能強化がポイント
- 特に、取締役の監督機能強化を実現するために、社外取締役の位置づけが重視され、その視点として外部独立性とダイバシティーが存在

出所：日本総研作成

参考. サステナビリティと企業価値

今後ファイナンスにサステナビリティが近接

- 対外的なCarbon PricingやSustainable Financeを企業内部に展開する動きが加速



出所：日本総合研究所

5. 増加する監督の対象項目

社会環境・経営環境の変化を踏まえて、取締役会での監督項目は確実に増加する傾向にある

- ・ 特に、サステナビリティやダイバーシティ、知的財産・人的資本などのキーワードがコード改訂でポイントに

従来の監督項目

- ・ 会社法においては、代表取締役および業務執行取締役の職務の執行を他の取締役は監督することが取締役の役割と規定（362条2項2）
- ・ コーポレートガバナンス・コードにおいては、基本原則や補充原則でおおむね下記が主要な監督項目と想定
 - ✓ 中長期の経営戦略
 - ✓ CEOを中心とした経営陣の後継者計画
 - ✓ CEOを中心とした経営陣の選解任
 - ✓ CEO・経営陣の報酬
 - ✓ コンプライアンス・リスク管理、内部統制
 - ✓ 取締役の利益相反事項
- ・ コードを補完する実務指針などにおいては、資本コストを意識した投資、事業ポートフォリオを適切に行うべきとされている

今後の監督項目

- ・ 経営戦略におけるサステナビリティの重要性に鑑み、戦略への反映や、具体的なサステナビリティ対応
 - ✓ 気候変動などの地球環境問題への配慮
 - ✓ 人権の尊重
 - ✓ 従業員の健康・労働環境への配慮、公正・適切 処遇
 - ✓ 取引先との公正・適正な取引
 - ✓ 自然災害等への 危機管理
- ・ 会社の持続的な成長につながるダイバーシティへの配慮
- ・ 人的資本や知的財産への投資も含めた経営資源配分、事業ポートフォリオ
- ・ リスク管理や内部統制については、グループ全体での整備と有効性
- ・ （コードには明記はされていないが）社会環境の変化に応じた適切なデジタル・テクノロジーへの対応

（出所）日本総研作成

2. ガバナンス改革の現在地 ～米英企業との比較から～

1. 米英の動向を意識する背景

我が国の株式市場においては米英の機関投資家が一定水準存在する

- ・これらの機関投資家が想定するガバナンスは米英のものがスタンダードと想定される
- ・単純に米英のガバナンスに従う必要はないが、投資家が何を求めているかの理解は必要

市場WG 市場構造専門G報告書 2019.12.27

投資家の状況

(コンセプト)

プライム市場のコンセプトは、「多くの機関投資家の投資対象になりうる規模の時価総額・流動性を持ち、**より高いガバナンス水準を備え、投資家との建設的な対話を中心に据えて持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にコミットする企業及びその企業に投資をする機関投資家や一般投資家のための市場**」とすることが考えられる。

(ガバナンス)

プライム市場に上場する企業については、**我が国を代表する投資対象として優良な企業が集まる市場にふさわしいガバナンスの水準を求めていく必要がある**。これについては、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上をより実現していくという観点も踏まえ、今後、コーポレートガバナンス・コードなどの改訂等を重ねる毎に他の市場と比較して一段高い水準のガバナンスを求めていくことなどによってガバナンスを向上させる必要がある。その上で、プライム市場に上場する企業においては、自らの属する市場区分の選択を踏まえ、プライム市場にふさわしいコンプライの状況やエクスプレインの質などを達成していくことが強く期待される。

資産残高上位10ファンド

1. BlackRock (US)
2. Vanguard Asset Management (US)
3. State Street Global Advisors (US)
4. Fidelity Investments (US)
5. BNY Mellon (US)
6. J.P. Morgan Asset Management (US)
7. Capital Group (US)
8. PIMCO (UK)
9. PGIM (US)
10. Amundi (FRA)

我が国における資産残高上位10ファンド

1. BlackRock Fund Advisors (US)
2. State Street Global Advisors (US)
3. The Vanguard Group. Inc (US)
4. Norges Bank Investment Management (UK)
5. Capital Research& Management Company(US)
6. Abu Dhabi Investment Authority (UAE)
7. Nomura Asset Management Co., Ltd. (JPN)
8. Mellon Capital Management Corporation (US)
9. Wellington Management Company LLP (US)
10. BlackRock Advisor(UK) Limited (UK)

(出所) 経済産業省

「平成27年度 内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業」

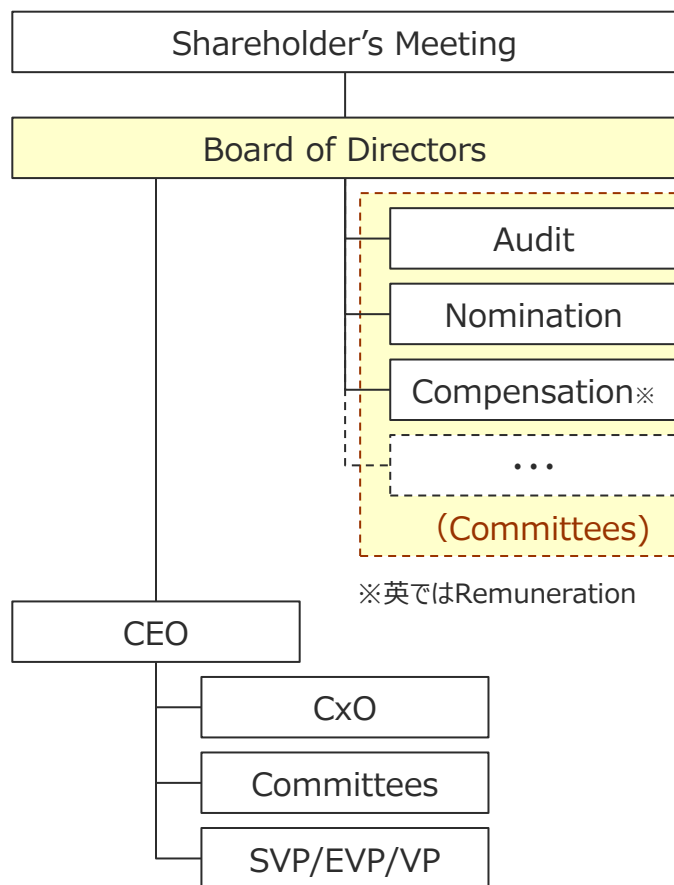
2. 米英におけるガバナンス構造

モニタリングモデルの名の通り、米英では取締役会が経営陣の執行状況を「監督」する

- 一方で、無条件に外部を信頼するのではなく、取締役会が機能する様々な仕組みを講じている

米国・英国のガバナンス構造

ガバナンス上のポイント



取締役会では利害関係のない独立社外取締役が執行状況を監督する

- Boardは独立社外取締役が中心、社内からはCEO等ごく少数が選任
- 独立社外取締役は、複数の委員会の議長もしくはメンバーに任命
- ↓
- 一方で社外中心の体制に対して監督が効くか継続的にチェック（スキルマトリックス＋実効性評価）

執行を継続的に監督できる体制（委員会含む）になっているか

- 企業の現況に即した監督になっているか（委員会の設定）
- 取締役会、委員会の人材構成は適切か（スキルマトリックス）
- 取締役会、委員会が適切な監督を行ったか（実効性評価）

- CEOはBoardメンバーとして会社の執行状況を報告しつつ、取締役会での議論に参加
- Leadership Team（執行を司る幹部）はCEOが選出、執行に関する権限を移譲

執行サイドに適切な権限移譲とそれに伴う責任が明確にされているか

- 権限移譲された業務執行を担うべき人材が育成されているか
- 権限移譲・責任に見合った報酬が設定されているか

（出所）日本総研作成

3. 米英におけるガバナンスの動き

米英において、監督の対象は多方面に拡大しつつある

- ・ 監査、指名、報酬以外にも、執行を監督する委員会を設置する企業が増加しつつある

	米国 (S&P100) N:98	英国 (FTSE100) N:77	参考：日本 (TOPIX100) N:100
Board構成 (平均人数)	全体：11.87名 ED：1.63 NED：10.24 (NED比率：86.3%)	全体：10.44名 ED：2.90 NED：7.54 (Chairman含む) (NED比率：72.3%)	全体：14.63名 社内：8.37 社外：6.26 (社外比率：42.8%) ※取締役会＋監査役会で集計
Non-Executive Directorの平均報酬額 (千円)	NED ベース 12,583 トータル 34,453	NED ベース 14,893 トータル 16,358 ※Chairman含まず (Chairman平均はベース 65,533、トータル68,476)	社外 ベース 13,282 トータル 13,843 ※社外取締役、社外監査役平均
委員会の平均設置数	4.58	4.01	2.78
委員会の状況	基本となる委員会 Audit Nomination & Governance Compensation その他の委員会 (多い順) Finance、CSR、Risk、 Innovationなど ※その他に不定期でExecutive Committeeを 開催する企業も多く存在	基本となる委員会 Audit Nomination Remuneration その他の委員会 (多い順) CSR、Risk、Finance、 Innovationなど	基本となる組織 監査役会もしくは監査委員会、 監査等委員会 (法定) その他の委員会 指名委員会、報酬委員会につ いては指名委員会等設置会社 は必至、その他は任意の諮問 機関

※ED：Executive Director NED：Non Executive Director

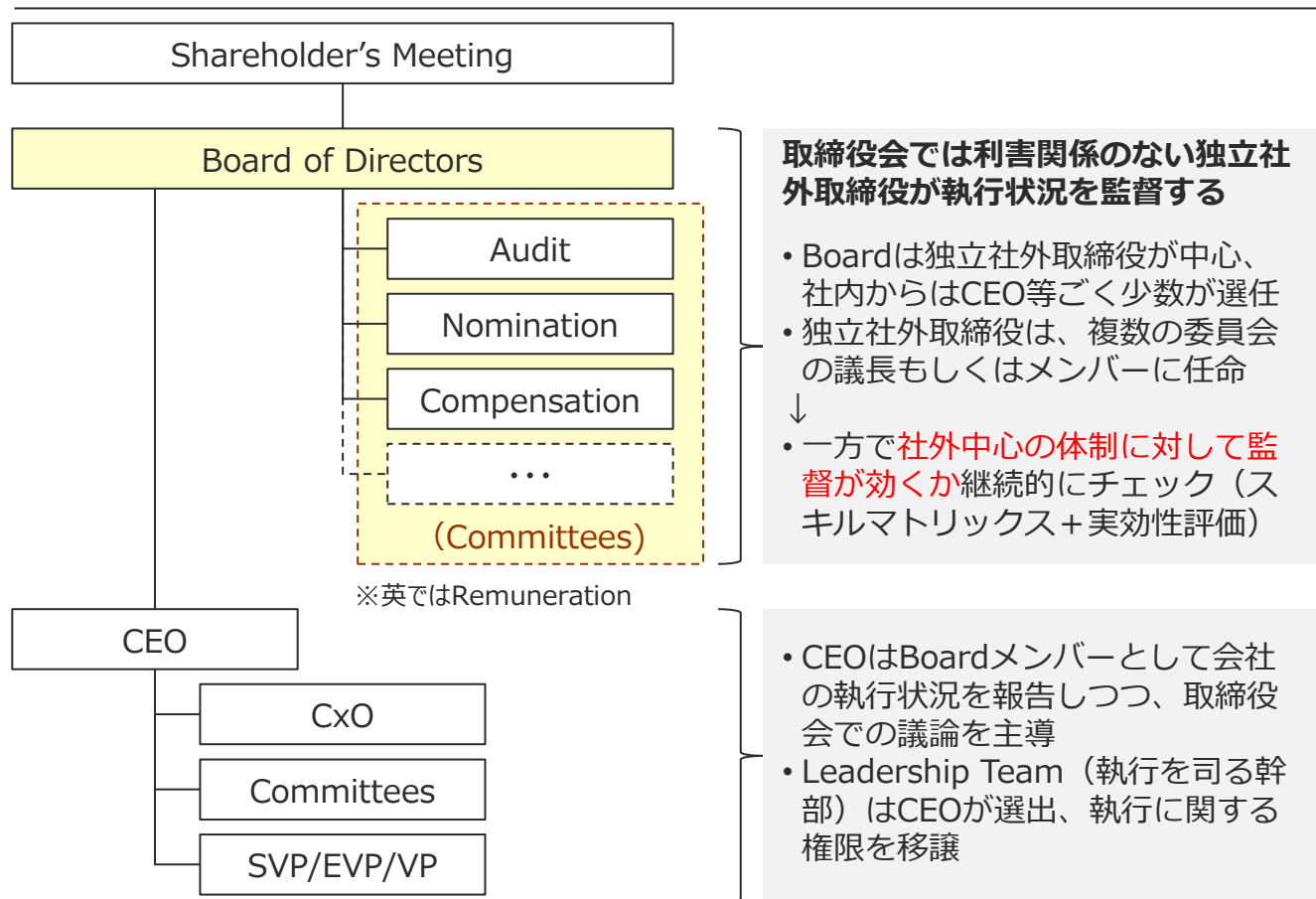
(出所) 各国のProxy Statement, Annual reportおよび統合報告書等 (2018年度) より日本総研で簡易集計・分析、金額は円換算

4. ガバナンス構造の差異（1）

米英と日本においては、「監督」に対するスタンスが大きく異なる

- ・ 米英が独立社外取締役が過半である体制により執行に対して監督を行うことに対して、日本では執行サイドが主導権を握っている点に大きな差異がある

米英のガバナンス構造



日本のガバナンス構造

取締役会においては独立社外取締役と執行責任を有する内部取締役が混在したまま執行状況を監督する

- ・ Boardは業務執行責任を有する内部の取締役が中心であり、社外取締役は、社外の目線を入れるという観点が根強い（内部取締役が執行と監督の役割を切り分けられるか？）
- ・ 外部性を重要視する監査・指名・報酬は委員会で補完

- ・ 取締役会に、業務執行取締役が一定存在することもあり、執行サイドに十分に権限移譲がなされず、取締役会での討議内容が矮小化するなどの課題があげられる

（出所）日本総研作成

4. ガバナンス構造の差異（2）

米国では独立社外取締役が、執行状況を「監督」する形態であることが大原則

	米国／英国型	日本型
前提条件	・執行と監督の分離が定着	・執行と監督を分離する動きが加速
取締役会のコンセプト	・独立取締役が主体。また、独立取締役が複数の委員会を分担。コンセプトは「社外取締役で構成される取締役会に社内取締役が情報を入れる」	・社外取締役の人数は増えたが、コンセプトはあくまでも「取締役会に、外部（社外取締役）の目線を取り入れる」
取締役会等の人員構成	・S&P100/FTSE100における総人数の平均はそれぞれ11.87/10.44名。独立社外取締役の占有率は86.37/72.3%	・TOPIX100において取締役会・監査役会全体が14.63名であるため、社外役員の占有率は42.8%
各種委員会	・社外取締役会が出席する委員会の数は平均4.58／4.01であり、取締役会の監督機能を補完する形で委員会を設置（Finance,CSR,R&Dなど）	・法定（指名委員会等設置会社）、任意も併せても多くの会社は、指名と報酬、監査の3委員会に留まることが一般的
取締役指名とサクセッションプラン	・取締役会における監督機能の維持を目的とし、独立社外取締役の指名とサクセッションを自律的に実施。併せてCEO等の指名・後継者計画を監督	・社長（CEO）および業務執行取締役の指名および後継者計画が主体であり、社外取締役の指名については曖昧である
スキルマトリックス	・取締役会と複数の委員会が、社外取締役で本当に運営が可能か（能力・スキルが足りるか、委員会とのマッチングが適切か）確認するために活用	・幅広い議論を可能にするため、取締役会メンバーの網羅性を確認するものとされているが、実際の目的は曖昧
実効性評価	・取締役会および各種委員会が、監督機能をはたしているかを実効性評価により確認	・位置づけが曖昧である

（出所）日本総研作成

参考. 取締役会の構造の違い

「執行」と「監督」の分離により、取締役会は独立社外取締役が圧倒的マジョリティ
(そもそも取締役会のコンセプトが日米で大きく異なる)

- ・なお、「執行」と「監督」の分離により、本来は取締役・役員・経営幹部の定義も再整理が必要
- ・再整理においては、日本における社会通念やキャリア観にも配慮する必要がある

	米国／英国型		日本型	
取締役会の コンセプト	・取締役会は独立取締役が主体。また、独立取締役が複数の委員会を分担。コンセプトは「原則外部の取締役に社内役員（CEO）は情報を入れる」		・社外取締役の人数は増えたが、コンセプトはあくまでも「取締役に、外部（社外取締役）の目線を取り入れる」	
人員構成	• Director, Chairman	• President, CEO	• 代表取締役	• 社長執行役員
	• Director, Lead.Ind		• 代表取締役	• 副社長執行役員**管掌
	• Director		• 取締役	• 専務執行役員**本部長
	• Director		• 取締役	
	• Director		• 取締役（社外）	
	• Director		• 取締役（社外）	
		• EVP, COO		• 常務執行役員 **本部長
		• EVP, CFO		• 執行役員 **本部長
		• SVP, CRO		• 執行役員 **副本部長
		• SVP, Subsidiary Head		• 執行役員 **部長
		• VP, Marketing		• 執行役員 **担当

(出所) 日本総研作成

参考．報酬開示構造の違い

米国ではDirectorとNEO（Named executive officer）のCompensationを別に開示。
Directorは全員、NEOはCEO, CFOおよび報酬上位者を個別開示。

- ・ 英国については、概ね米国と同じであるがNEOは取締役のみ開示（なお、英国ではCompensationではなくRemunerationという）

	米国型		日本型	
典型例	• Director, Chairman • Director, Lead. Ind • Director • Director • Director • Director	• President, CEO • EVP, COO • EVP, CFO • SVP, CxO • SVP, Subsidiary Head	• 代表取締役 • 代表取締役 • 取締役 • 取締役 • 社外取締役 • 社外取締役(監査役)	• 社長執行役員 • 副社長執行役員 **管掌 • 専務執行役員 **本部長 • 常務執行役員 **本部長 • 執行役員 **副本部長 • 執行役員 **担当
	S&P100 ベース 12,583千円 総額 34,453千円 FTSE100 (除くChairman) ベース 14,893千円 総額 16,358千円	S&P100 ベース 115,271千円 総額 1,183,641千円 FTSE100 ベース 97,457千円 総額 495,372千円	TOPIX 100 ベース 13,282千円 総額 13,480千円	TOPIX100 ベース 47,141千円 総額 89,821千円
	報酬水準			

(出所) 日本総研作成

なお、各種数値は
各社Proxy statement (FY2018) などより日本総研で簡易分析

5. スキル構造（国別比較）

米英の取締役については、「監督」に必要なスキルが比較的明確であるといえる

- ・ 経営全体の理解に加え、企業価値の維持・向上に必要な投資やリスクなどのスキルを重視
- ・ また、複数のスキルを持った取締役をアサインすることで監督に厚みを持たせている

カテゴリー	スキル		要件	米国平均		英国平均		日本平均	
				全体	社外	全体	社外	全体	社外
経営全般	Management	経営	上場企業での経営者(代表権のある取締役)としての経験	57.9%	53.7%	35.6%	34.4%	37.7%	34.2%
	Global	グローバル	海外事業統括責任者、海外現地法人トップ等の経験	71.3%	70.2%	69.7%	71.3%	30.9%	26.5%
事業軸の スキル・経験	Strategy	企画	経営企画部門長、担当役員の経験	72.0%	68.7%	70.8%	70.9%	38.9%	25.6%
	Operation	ビジネス	事業部門での本部長クラスの経験	75.8%	72.6%	70.8%	70.9%	60.6%	43.1%
	Marketing	マーケ	営業、販売部門長、担当役員の経験	41.0%	38.3%	44.7%	43.7%	46.3%	26.5%
	R&D	研究開発	研究開発部門長、担当役員の経験	23.6%	23.3%	7.5%	7.2%	9.1%	1.9%
	Technology	生産・技術	生産管理、生産技術の部門長、担当役員の経験	33.0%	43.0%	20.8%	18.8%	11.2%	2.2%
	HSE	品質・安全・環境	品質・安全・環境統括部門の部門長、担当役員の経験	18.6%	17.1%	17.7%	15.3%	10.5%	2.1%
	Purchase	購買	購買部門長、担当役員の経験	2.1%	1.9%	2.6%	2.2%	5.3%	1.4%
機能軸の スキル・経験	Finance	ファイナンス	CFOおよび財務関連の部門長、担当役員の経験	67.0%	67.3%	59.5%	57.8%	22.2%	24.1%
	Investment	投資	M&Aおよび投資管理の部門長、担当役員の経験／投資銀行等での業務経験	63.7%	63.9%	59.0%	57.1%	22.1%	24.1%
	Accounting	会計	経理部門長、担当役員の経験／会計事務所等での業務経験／公認会計士・税理士	31.3%	33.0%	27.2%	22.0%	19.8%	21.4%
	Administration	管理	CAO、経営管理部門の部門長、担当役員の経験	2.2%	2.2%	1.6%	1.2%	14.8%	2.4%
	Communication	広報	広報部門の部門長、担当役員の経験	1.7%	1.9%	2.9%	2.6%	6.7%	1.1%
	Regulatory	規制対応	政府対応、ロビイングなど含む	41.1%	42.0%	21.8%	24.6%	-	-
	HR/Talent	人事	CHROおよび人事部門長、担当役員の経験	11.4%	11.2%	4.9%	4.8%	9.6%	3.2%
	IT	システム	CIOおよびシステム部門長、担当役員の経験／情報システム企業での業務経験	13.1%	13.7%	3.2%	3.1%	5.5%	1.9%
	Risk	リスク	CROおよびリスク管理部門長、担当役員の経験／リスク評価機関等での勤務経験	57.0%	58.4%	59.5%	65.7%	16.8%	20.3%
	Audit	監査	内部監査部門長、担当役員の経験／関係会社の監査役経験／公認内部監査人	42.1%	47.2%	52.5%	60.4%	38.2%	57.3%
	Governance	ガバナンス	総務部門長、担当役員の経験／他社での独立役員経験	69.7%	72.9%	57.8%	66.4%	15.8%	20.6%
	ESG/CSR	ESG/CSR	ESG/CSR部門長、担当役員の経験／外部機関等での勤務経験	9.4%	9.8%	6.0%	6.5%	5.3%	2.9%
	IP	知的財産	知財関連部門長、担当役員の経験／知財関連弁護士／弁理士	0.5%	0.6%	0.4%	0.5%	1.6%	0.8%
	Ethics/Law	法務・コンプラ	法務、コンプラ関連部門長、担当役員の経験／弁護士事務所の勤務経験／弁護士	9.8%	10.0%	3.0%	2.9%	15.0%	19.3%
セクターの 所属経験	Academia	学術	大学、研究機関において学術を主導する立場の経験	9.0%	10.4%	4.7%	6.2%	10.3%	23.3%
	Public	公共セクター	中央官庁、地方工業団体など公共セクターでの業務経験	14.0%	16.1%	13.8%	17.2%	11.4%	23.6%
	Finance	金融セクター	証券、銀行、投資ファンドなど金融業界などでの業務経験	21.6%	22.1%	27.6%	29.3%	11.9%	12.8%

パーセンテージは当該スキルを保有する人数を取締役総数で除したものである。また、日本には監査役も含む
 （出所）日本総研作成 なお、各種数値は各社Proxy statement / Annual Report（2018）などより日本総研で簡易分析

参考. スキル構造（日本：会社機関別）

会社機関設計別（さらに全体・社外）にスキル構造を整理

- ・ 現段階では、それぞれの機関で大きな差異は見られない
- ・ 監査役会設置会社から横滑りした状況も存在し、本格的なアサインはこれからと想定

カテゴリー	スキル		日本平均 (TOPIX100)		監査役会 全体		監査等委員会 全体		指名委員会等 全体		監査役会 社外		監査等委員会 社外		指名委員会等 社外	
			全体	社外	1,095		143		225		441		60		125	
経営全般	Management	経営	37.7%	34.2%	406	37.1%	42	29.4%	104	46.2%	147	33.3%	14	23.3%	53	42.4%
	Global	グローバル	30.9%	26.5%	323	29.5%	57	39.9%	72	32.0%	101	22.9%	24	40.0%	41	32.8%
事業軸の スキル・経験	Strategy	企画	38.9%	25.6%	422	38.5%	50	35.0%	97	43.1%	113	25.6%	11	18.3%	36	28.8%
	Operation	ビジネス	60.6%	43.1%	652	59.5%	83	58.0%	152	67.6%	177	40.1%	26	43.3%	67	53.6%
	Marketing	マーケ	46.3%	26.5%	517	47.2%	62	43.4%	99	44.0%	115	26.1%	15	25.0%	36	28.8%
	R&D	研究開発	9.1%	1.9%	106	9.7%	14	9.8%	13	5.8%	7	1.6%	1	1.7%	4	3.2%
	Technology	生産・技術	11.2%	2.2%	142	13.0%	11	7.7%	11	4.9%	8	1.8%	1	1.7%	5	4.0%
	HSE	品質・安全・環境	10.5%	2.1%	130	11.9%	13	9.1%	10	4.4%	7	1.6%	1	1.7%	5	4.0%
	Purchase	購買	5.3%	1.4%	62	5.7%	12	8.4%	4	1.8%	5	1.1%	2	3.3%	2	1.6%
	Finance	ファイナンス	22.2%	24.1%	229	20.9%	36	25.2%	60	26.7%	99	22.4%	19	31.7%	33	26.4%
機能軸の スキル・経験	Investmermt	投資	22.1%	24.1%	228	20.8%	37	25.9%	59	26.2%	99	22.4%	19	31.7%	33	26.4%
	Accounting	会計	19.8%	21.4%	205	18.7%	34	23.8%	51	22.7%	91	20.6%	15	25.0%	28	22.4%
	Administration	管理	14.8%	2.4%	170	15.5%	17	11.9%	30	13.3%	11	2.5%	0	0.0%	4	3.2%
	Communication	広報	6.7%	1.1%	71	6.5%	12	8.4%	15	6.7%	6	1.4%	0	0.0%	1	0.8%
	Regulatory	規制対応	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	HR/Talent	人事	9.6%	3.2%	110	10.0%	16	11.2%	14	6.2%	15	3.4%	4	6.7%	1	0.8%
	IT	システム	5.5%	1.9%	63	5.8%	5	3.5%	12	5.3%	6	1.4%	1	1.7%	5	4.0%
	Risk	リスク	16.8%	20.3%	177	16.2%	21	14.7%	48	21.3%	94	21.3%	10	16.7%	23	18.4%
	Audit	監査	38.2%	57.3%	398	36.3%	58	40.6%	103	45.8%	246	55.8%	38	63.3%	75	60.0%
	Governance	ガバナンス	15.8%	20.6%	171	15.6%	20	14.0%	40	17.8%	97	22.0%	10	16.7%	22	17.6%
	ESG/CSR	ESG/CSR	5.3%	2.9%	62	5.7%	9	6.3%	7	3.1%	15	3.4%	1	1.7%	2	1.6%
	IP	知的財産	1.6%	0.8%	20	1.8%	6	4.2%	1	0.4%	6	1.4%	2	3.3%	0	0.0%
	Ethics/Law	法務・コンプラ	15.0%	19.3%	161	14.7%	18	12.6%	41	18.2%	89	20.2%	9	15.0%	23	18.4%
	Academia	学術	10.3%	23.3%	108	9.9%	15	10.5%	27	12.0%	106	24.0%	14	23.3%	26	20.8%
セクターの 所属経験	Public	公共セクター	11.4%	23.6%	124	11.3%	13	9.1%	30	13.3%	107	24.3%	13	21.7%	28	22.4%
	Finance	金融セクター	11.9%	12.8%	81	7.4%	14	9.8%	79	35.1%	51	11.6%	7	11.7%	22	17.6%

パーセンテージは当該スキルを保有する人数を取締役総数で除したものである。また、監査役を含む（出所）日本総研作成 なお、各種数値は各社Proxy statement / Annual Reportなどより日本総研で簡易分析

参考. 金融・保険企業（取締役会の構造）

	A社（米国）	B社（英国）	C（日本）
取締役数（うち、独立社外）	12名（11名）	11名（8名）	13名（4名） 監査役 5名（3名）
Chairman/議長	社内（CEO）	独立社外	社内（社長）
取締役会の開催頻度	8回	14回	13回
委員会（開催頻度）	Executive（非開催） Audit（-） Governance and Corporate Responsibility（-） Compensation（-） Finance and Risk（-） Investment（-）※計39回開催	Audit（7回） Nominations（3回） Remuneration（7回） Governance（4回） Risk（5回）	監査役会（13回） 指名委員会（非開示） 報酬委員会（非開示） ※監査役会設置会社
サクセッション・プラン	- Committee assists the Board of Directors in identifying individuals qualified to become members of the Company's Board, consistent with the criteria established by the Board. - Reviewing proposed succession plans for the Chief Executive Officer and the Company's other executive officers, and making recommendations to the Board of Directors with respect to such plans.	- The Committee oversees succession planning for the Executive and Non-Executive Directors and Senior Management. - Board and executive succession planning, Nominations Committee has built on its existing processes to enhance its focus in this area.	指名委員会は、当社社長の後継者計画について審議するとともに、後継者候補の育成が計画的に行われるよう、その運用について適切に監督する。
社外取締役の基本報酬（報酬総額） ※英国はChairmanは別途下段	9,359千円（17,889千円）	20,461千円（24,630千円） 81,889千円（94,991千円）	11,500千円（12,750千円）
社外取締役の平均年齢	63.8歳	年齢非開示	66.3歳

（出所）日本総研作成 なお、各種数値は各社Proxy statement / Annual Reportなどより日本総研で簡易分析

参考. 金融・保険企業（取締役のスキル）

カテゴリー	スキル		要件	米国平均 S&P100	英国平均 FTSE100	日本平均 TOPIX100	A社（米国）		B社（英国）		C社（日本） 監査役会	
							12		11		18	
経営全般	Management	経営	上場企業での経営者（代表権のある取締役）としての経験	57.9%	35.6%	37.7%	6	50.0%	5	45.5%	4	22.2%
	Global	グローバル	海外事業統括責任者、海外現地法人トップ等の経験	71.3%	69.7%	30.9%	9	75.0%	9	81.8%	9	50.0%
事業軸の スキル・経験	Strategy	企画	経営企画部門長、担当役員の経験	72.0%	70.8%	38.9%	8	66.7%	8	72.7%	9	50.0%
	Operation	ビジネス	事業部門での本部長クラスの経験	75.8%	70.8%	60.6%	8	66.7%	8	72.7%	13	72.2%
	Marketing	マーケ	営業、販売部門長、担当役員の経験	41.0%	44.7%	46.3%	5	41.7%	4	36.4%	12	66.7%
	R&D	研究開発	研究開発部門長、担当役員の経験	23.6%	7.5%	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Technology	生産・技術	生産管理、生産技術の部門長、担当役員の経験	33.0%	20.8%	11.2%	0	0.0%	1	9.1%	0	0.0%
	HSE	品質・安全・環境	品質・安全・環境統括部門の部門長、担当役員の経験	18.6%	17.7%	10.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Purchase	購買	購買部門長、担当役員の経験	2.1%	2.6%	5.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
機能軸の スキル・経験	Finance	ファイナンス	CFOおよび財務関連の部門長、担当役員の経験	67.0%	59.5%	22.2%	11	91.7%	8	72.7%	5	27.8%
	Investment	投資	M&Aおよび投資管理の部門長、担当役員の経験／投資銀行等での業務経験	63.7%	59.0%	22.1%	11	91.7%	8	72.7%	5	27.8%
	Accounting	会計	経理部門長、担当役員の経験／会計事務所等での業務経験／公認会計士・税理士	31.3%	27.2%	19.8%	5	41.7%	3	27.3%	4	22.2%
	Administration	管理	CAO、左記3領域を含む経営管理部門の部門長、担当役員の経験	2.2%	1.6%	14.8%	1	8.3%	0	0.0%	2	11.1%
	Communication	広報	広報部門の部門長、担当役員の経験	1.7%	2.9%	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Regulatory	規制対応	政府対応、ロビイングなど含む	41.1%	21.8%	-	10	83.3%	6	54.5%	-	-
	HR/Talent	人事	CHROおよび人事部門長、担当役員の経験	11.4%	4.9%	9.6%	2	16.7%	1	9.1%	0	0.0%
	IT	システム	CIOおよびシステム部門長、担当役員の経験／情報システム企業での業務経験	13.1%	3.2%	5.5%	2	16.7%	1	9.1%	1	5.6%
	Risk	リスク	CROおよびリスク管理部門長、担当役員の経験／リスク評価機関等での勤務経験	57.0%	59.5%	16.8%	10	83.3%	4	36.4%	5	27.8%
	Audit	監査	内部監査部門長、担当役員の経験／関係会社の監査役経験／公認内部監査人	42.1%	52.5%	38.2%	6	50.0%	4	36.4%	7	38.9%
	Governance	ガバナンス	総務部門長、担当役員の経験／他社での独立役員経験	69.7%	57.8%	15.8%	10	83.3%	8	72.7%	4	22.2%
	ESG/CSR	ESG/CSR	ESG/CSR部門長、担当役員の経験／外部機関等での勤務経験	9.4%	6.0%	5.3%	1	8.3%	0	0.0%	1	5.6%
	IP	知的財産	知財関連部門長、担当役員の経験／知財関連弁護士／弁理士	0.5%	0.4%	1.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Ethics/Law	法務・コンプラ	法務、コンプラ関連部門長、担当役員の経験／弁護士事務所の勤務経験／弁護士	9.8%	3.0%	15.0%	1	8.3%	0	0.0%	4	22.2%
セクターの 所属経験	Academia	学術	大学、研究機関において学術を主導する立場の経験	9.0%	4.7%	10.3%	1	8.3%	0	0.0%	2	11.1%
	Public	公共セクター	中央官庁、地方工業団体など公共セクターでの業務経験	14.0%	13.8%	11.4%	4	33.3%	3	27.3%	1	5.6%
	Finance	金融セクター	証券、銀行、投資ファンドなど金融業界などでの業務経験	21.6%	27.6%	11.9%	6	50.0%	5	45.5%	11	61.1%

パーセンテージは当該スキルを保有する人数を取締役総数で除したものである
（出所）日本総研作成　なお、各種数値は各社Proxy statement / Annual Reportなどより日本総研で簡易分析

6. 米英における監督対象の拡大

監督の対象はサステナビリティ分野に拡大しつつある

- ・ 米国、英国ともにサステナビリティ関係の委員会を設置している企業が多く存在

■ 監査・報酬・指名以外の委員会の設置状況

カテゴリー	米国（S&P100：98社）	英国（FTSE100：77社）
Executive（戦略関連）	31社	8社
Finance（財務・調達／投資・M&A関連）	40社	7社
Sustainability（サステナ、ESG、CSR関連）	33社	33社
Risk（リスクマネジメント関連）	18社	17社
Technology（技術、イノベーション関連）	26社	7社

■ サステナビリティ関連の委員会を設置している企業（2018）

米国 S&P100 98社中33社が設置

（主な企業） Amgen、American Express、DuPont de Nemours、Goldman Sacs、JP Morgan、Lowe's、Mc'Donald、Pepsico、AT&T、Wells Fargoなど

英国 FTSE100 77社中33社が設置

（主な企業） Anglo American、BT Group、GlaxoSmithKline、InterContinental Hotels Group、Lloyds Banking Group、Rio Tinto Group、The Royal Bank of Scotland Group、Sainsbury's、Tesco、Unileverなど

（出所）米国S&P100中98社、英国FTSE100中77社のProxy Statement（米国）、Annual Report（英国）をもとに日本総研で簡易分析

参考. 米国におけるサステナビリティ委員会

Amgenの取締役会は12名で構成、11名の独立社外取締役のうち6名が当該委員会メンバー

スキルマトリックスと委員会へのアサインメント AMGENの事例

特徴

Member of the Board

Member	Audit	Governance And Nominating	Executive	Compensation and Management Development	Equity Award	Corporate Responsibility And Compliance
A: Independent	Member	-	-	-	-	Member
B: CEO, Chairman	-	-	Chair	-	Member	-
C: Independent	Member	-	-	-	-	Member
D: Lead Independent	-	Member	Member	Chair	Chair	-
E: Independent	-	Chair	Member	Member	Member	-
F: Independent	Member	-	-	Member	-	-
G: Independent	Member	-	-	-	-	Member
H: Independent	Chair	-	Member	-	-	Member
I: Independent	Member	-	-	Member	-	-
J: Independent	Member	Member	-	-	-	-
K: Independent		Member	Member	-	-	Chair
L: Independent		Member	-	-	-	Member

- AMGENの場合、6名を委員会のメンバーにアサイン（1名は委員会のChair）
- アサインに際しては、スキルマトリックスを活用。同社では、Regulatory/ComplianceおよびPublic Policyのスキル軸を中心にアサイン
- ただし、CSR専門家という人間では必ずしもないと思われる。また、上記の2つのスキルを有していない人間もアサインされている

Summery of Director Core Experience and Skills

Experience / Skills	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Healthcare Industry , Provider and Payers		✓	✓			✓			✓			✓
Science / Technology	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Public Company CEO/ COO/ CFO		✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓	
Regulatory Compliance	●	✓		✓	✓	✓		●		✓	●	
Financial / Accounting		✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
Government / Public Policy	●	✓	●		✓		●		✓		●	
International		✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓

- 上記からは、委員会は設置したものの、要件に合致する人材を当て込むことには課題があると思料される

(出所) AMGEN Proxy Statement 2019より日本総研作成

参考. 英国におけるサステナビリティ委員会

米国と同様、独立社外取締役で構成するが、比較的小規模な委員会構成

機関設計（取締役会＋委員会） GSKの事例

特徴



Scheduled Board and Committee attendance during 2018（出席状況）

	Board	Nominations	Audit & Risk	Remuneration	Science	Corporate Responsibility
Total number of Scheduled meetings	6	6	6	5	3	5
Members	Attended	Attended	Attended	Attended	Attended	Attended
Chairman	6	Chair 6	-	-	-	-
CEO	6	-	-	-	-	-
CFO	6	-	-	-	-	-
CSO,R&D	6	-	-	-	-	-
Senior Director	6	6	6	5	-	-
Independent	6	-	-	5	-	4
Independent	6	6	6	-	-	Chair 5
Independent	6	-	6	-	3	-
Independent	6	-	-	-	Chair 3	5
Independent	6	6	Chair 6	5	3	-
Independent	6	-	-	Chair 5	-	-
Number of ad-hoc meetings	37	3	6	6	3	1

- CSR関連の委員会は、取締役会の下部組織で、指名や監査、報酬委員会と同列。したがって、執行状況を監督する機能
- Committee Chairは社外取締役が就任。メンバーも社外取締役主体で構成。執行サイドは報告および陪席（必要に応じて外部アドバイザーを起用）
- 委員会の開催計画は事前に設定されており、GSKにおいては頻度は年に5回。定例以外にも機動的にメンバーは集合
- 委員会が役割をはたしているか、実効性評価を実施し、Chairおよびメンバーにフィードバック
- なお、企業によっては執行サイドにも同一名称の委員会が存在し、必要に応じJoint Sessionを行うケースも存在する

（出所） GSK Annual report 2018より日本総研作成

参考. サステナビリティ委員会における議題設定

委員会を設置していない企業においてもサステナビリティに関する議題は設定

サステナビリティ関連委員会の役割・議題

- ・事業開発・投資活動と業績、また出捐・支援など社会貢献プログラムを含む、当社およびステークホルダーにとって重要である、環境の持続可能性と人権など、社会的責任事項に関する基本方針や戦略を監督する（米国、メーカー）
- ・持続可能な組織のための企業戦略と、社会活動などの優先事項について確認、監視するとともに、指標の設定と実装状況を監督する。また、コミュニケーションやリスクについての確認も行う（米国、小売）
- ・自社目的を実現する方法に関する戦略的方向性を提供する。特に、持続可能な収益成長を実現しながら、社会的および環境にプラスの影響を与えることの進捗状況を監督する（英国、通信）
- ・信頼の構築と尊敬・信頼を得るために、グループの企業적および社会的責任を果たすための戦略、実施手段について承認および監督する。また、ステークホルダーへの関与状況を監督する（英国、小売）

（参考）サステナビリティ委員会非設置会社における取締役会でのサステナビリティ関連議題

- ・取締役会は会社の事業戦略とリスク管理の監督の一環として、企業の社会的責任について、重要な公共政策、気候変動関連、環境・健康・安全などの項目について、持続可能性な戦略と実施状況を監督する（米国、メーカー）
- ・取締役会は、グループの戦略の監視と実施に責任を負う。議長から要請された追加議題で、取締役会は持続可能な財政や気候変動を含むサステナビリティを検討し、気候変動に関する詳細なセッションを実施した。この結果、気候変動がビジネスに与える潜在的な影響と、グループ内で進行している気候関連のリスク対応を議論・監督し、継続して討議・監督する必要があることを確認した（英国、金融）

（出所）各社開示資料より日本総研作成

7. 取締役のスキル構造（サステナビリティ委員会）

全体的に不足傾向にあるが、米英の委員会メンバーはバックグラウンドを有する人材を確保しつつある

カテゴリー	スキル		米国平均 S&P100	英国平均 FTSE100	日本平均 TOPIX100	米国S&P CSR委員会		英国FTSE CSR委員会		日本	
						116		139		—	
経営全般	Management	経営	57.9%	35.6%	37.7%	47	40.5%	52	37.4%		
	Global	グローバル	71.3%	69.7%	30.9%	69	59.5%	98	70.5%		
事業軸の スキル・経験	Strategy	企画	72.0%	70.8%	38.9%	67	57.8%	105	75.5%		
	Operation	ビジネス	75.8%	70.8%	60.6%	64	55.2%	105	75.5%		
	Marketing	マーケ	41.0%	44.7%	46.3%	33	28.4%	69	49.6%		
	R&D	研究開発	23.6%	7.5%	9.1%	40	34.5%	10	7.2%		
	Technology	生産・技術	33.0%	20.8%	11.2%	48	41.4%	46	33.1%		
	HSE	品質・安全・環境	18.6%	17.7%	10.5%	21	18.1%	40	28.8%		
	Purchase	購買	2.1%	2.6%	5.3%	2	1.7%	5	3.6%		
	Finance	ファイナンス	67.0%	59.5%	22.2%	66	56.9%	51	36.7%		
機能軸の スキル・経験	Investment	投資	63.7%	59.0%	22.1%	67	57.8%	51	36.7%		
	Accounting	会計	31.3%	27.2%	19.8%	35	30.2%	19	13.7%		
	Administration	管理	2.2%	1.6%	14.8%	6	5.2%	4	2.9%		
	Communication	広報	1.7%	2.9%	6.7%	5	4.3%	5	3.6%		
	Regulatory	規制対応	41.1%	21.8%	-	67	57.8%	48	34.5%		
	HR/Talent	人事	11.4%	4.9%	9.6%	8	6.9%	10	7.2%		
	IT	システム	13.1%	3.2%	5.5%	9	7.8%	3	2.2%		
	Risk	リスク	57.0%	59.5%	16.8%	70	60.3%	75	54.0%		
	Audit	監査	42.1%	52.5%	38.2%	43	37.1%	66	47.5%		
	Governance	ガバナンス	69.7%	57.8%	15.8%	78	67.2%	88	63.3%		
	ESG/CSR	ESG/CSR	9.4%	6.0%	5.3%	30	25.9%	20	14.4%		
	IP	知的財産	0.5%	0.4%	1.6%	1	0.9%	0	0.0%		
	Ethics/Law	法務・コンプラ	9.8%	3.0%	15.0%	17	14.7%	4	2.9%		
	Academia	学術	9.0%	4.7%	10.3%	24	20.7%	10	7.2%		
セクターの 所属経験	Public	公共セクター	14.0%	13.8%	11.4%	30	25.9%	27	19.4%		
	Finance	金融セクター	21.6%	27.6%	11.9%	20	17.2%	17	12.2%		

サステナビリティ委員会に関する スキル要素
ESG/CSR HSE（品質・安全・環境） Regulatory（規制対応） Governance（ガバナンス）

- 共通した傾向
- ・サステナビリティ委員会を見てみると取締役会全体よりも関連する専門スキルを有した人材を配置する傾向
 - ・ESG/CSRバックグラウンドは米国で25.9% 英国で14.4%と取締役会全体よりも高いが、さらに人材確保が進むと思われる
- 米国
- ・S&P100:98社中33社が設置、平均3.5名で構成（比較的小規模）
 - ・ESG/CSRバックグラウンドは25.9%、周辺スキルはガバナンス、規制対応、HSEの順
※規制対応は高水準、ロビイング重視
- 英国
- ・FTSE100:77社中33社が設置、平均4.2名で構成
 - ・ESG/CSRバックグラウンドは14.4%、周辺スキルはガバナンス、規制対応、HSEの順

パーセンテージは当該スキルを保有する人数を取締役総数で除したものである。日本は監査役が含まれる（出所）日本総研作成 なお、各種数値は各社Proxy statement / Annual Reportなどより（2018年）日本総研で簡易分析

8. 日本におけるサステナビリティ委員会

国内のサステナビリティ委員会においては、執行サイドの組織であることが一般的

- ・近年において、社外の視線を入れる企業も増加。ただし、社外取締役もしくはアドバイザーの位置づけは、あくまでも助言にとどまる

	A社（メーカー）	B社（商社）	
委員会名	サステナビリティ委員会	サステナビリティ・CSR委員会	サステナビリティアドバイザーコミティ
議長	代表取締役社長	コーポレート担当役員	コーポレート担当役員
位置づけ	代表取締役の諮問機関	社長室会の諮問機関	コーポレート担当役員の諮問機関
委員	・取締役（全員・社外取締役含む） ・執行権限を有する部門長	・コーポレート担当役員 ・全営業グループCEO ・経営企画部長	・コーポレート担当役員 ・社外有識者（7名）
議論の対象	・グループCSR方針の実践によりCSVの実現を目指すために、社長直下の諮問機関を設置 ・サステナビリティ委員会の下部組織に7つの専門員会を設置し、CSR室が取りまとめ。重点課題についてPDCAの推進状況、課題事項について議論	・サステナビリティ関連の取組および社会貢献の基本方針などを議論する社長室会の諮問機関 ・地球環境（気候変動、生物多様性等）、地域・社会（先住民、文化遺産等）、人権・労働（児童労働・強制労働・労働安全衛生）などについて議論を行い、議論した内容について提言	・当社のサステナビリティ施策について、NGOやESG投資分野、アカデミア等の各ステークホルダーの幅広い視点を代表する社外有識者7名によって構成され、助言、提言を受ける（年1回） ・議論の内容については、サステナビリティ重要課題、気候変動、サプライチェーンなどの各分野における取組や開示の在り方など

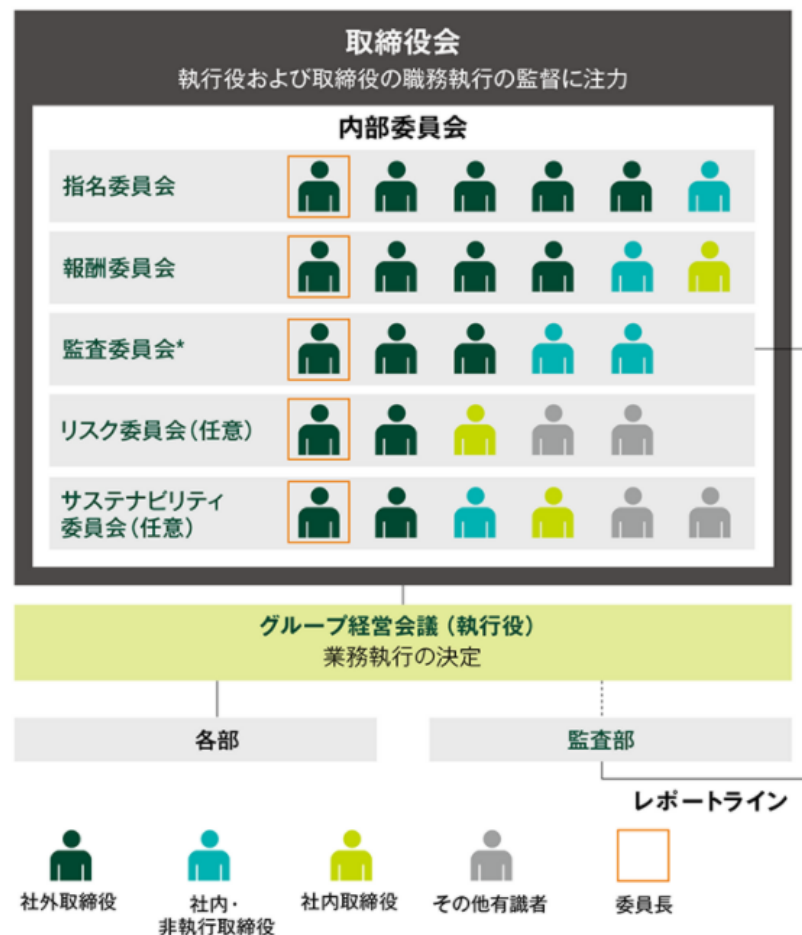
（出所） 各社開示資料より日本総研作成

参考. 日本におけるサステナビリティ委員会

一部の企業では取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会を任意で設置

機関設計（取締役会＋委員会）
三井住友フィナンシャルグループの事例

特徴



・グループ経営理念で「社会課題の解決を通じ、持続可能な社会の実現に貢献する」を掲げており、「SMBCグループサステナビリティ宣言」に基づく2030年迄の10年計画「SMBC Group GREEN × GLOBE 2030」を推進

2021年4月より、グループCSuOを設置し、取組を統括・推進。加えて、2021年5月に長期行動計画「気候変動対策ロードマップ」と、現中期経営計画期間中の施策パッケージ「アクションプラン STEP1」を策定・公表

・こうした執行サイドのサステナビリティへの取組に対し、取締役会による実効的な監督機能を強化するため、取締役会の内部委員会としてサステナビリティ委員会を設置。

・委員会は社内取締役2名、社外取締役2名、社内外の有識者2名で構成。また、委員長には社外取締役が就任し、サステナビリティ推進施策の進捗に関する事項、サステナビリティを取り巻く国内外の情勢に関する事項、その他サステナビリティに関する重要な事項について審議し、取締役会に助言。

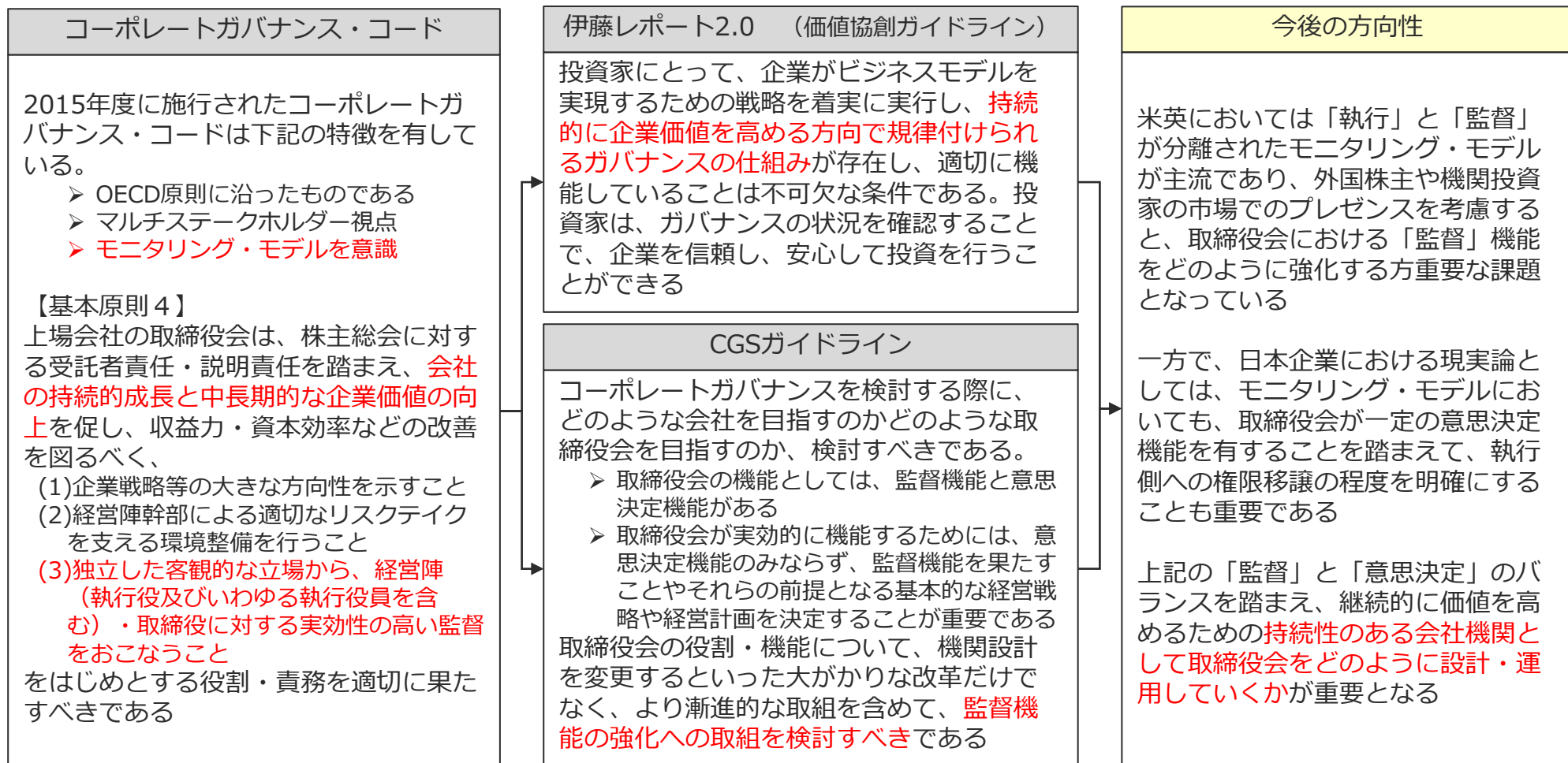
（出所） 同社ホームページより日本総研作成

3. ガバナンス改革の展望 ～ボード・サクセSSIONの確立に向けて～

1. コーポレートガバナンスが目指すもの

コーポレートガバナンスは企業価値の持続的向上を実現するための仕組みである

- ・ コーポレートガバナンス・コードにおいては取締役会が一定の役割を果たすものとされている
- ・ 一方、モニタリング・モデルへの流れの中、取締役会の「監督」機能の維持と強化が注目される



(出所) 日本総研作成

2. 日本における取締役会の現状

取締役会の監督機能を重視するモニタリングモデルとの間に、現状は乖離が存在する

- 株主をはじめとしたステークホルダーに対しての監督機能と、経営における実効的な意思決定機能のバランスを踏まえ、持続性のある取締役会の姿を示すことが重要

ガバナンスの方向性

米英においては「執行」と「監督」が分離されたモニタリング・モデルが主流であり、外国株主や機関投資家の市場でのプレゼンスを考慮すると、取締役会における「監督」機能をどのように強化する方重要な課題となっている

一方で、日本企業における現実論としては、モニタリング・モデルにおいても、取締役会が一定の意思決定機能を有することを踏まえて、執行側への権限移譲の程度を明確にすることも重要である

上記の「監督」と「意思決定」のバランスを踏まえ、継続的に価値を高めるための**持続性のある会社機関として取締役会をどのように設計・運用していくか**が重要となる

日本企業の現状と課題

	取締役総数 平均	社外取締役 平均（比率）	社外取締役 過半数
全体（N=99）	11.2名	5.1名 (45.7%)	27社
監査役会設置会社（N=57） ※ 監査役は含まず	10.5名	4.0名 (38.1%)	6社
監査等委員会設置会社（N=16）	12.1名	5.7名 (47.4%)	4社
指名委員会設置会社（N=27）	12.1名	7.0名 (58.4%)	17社

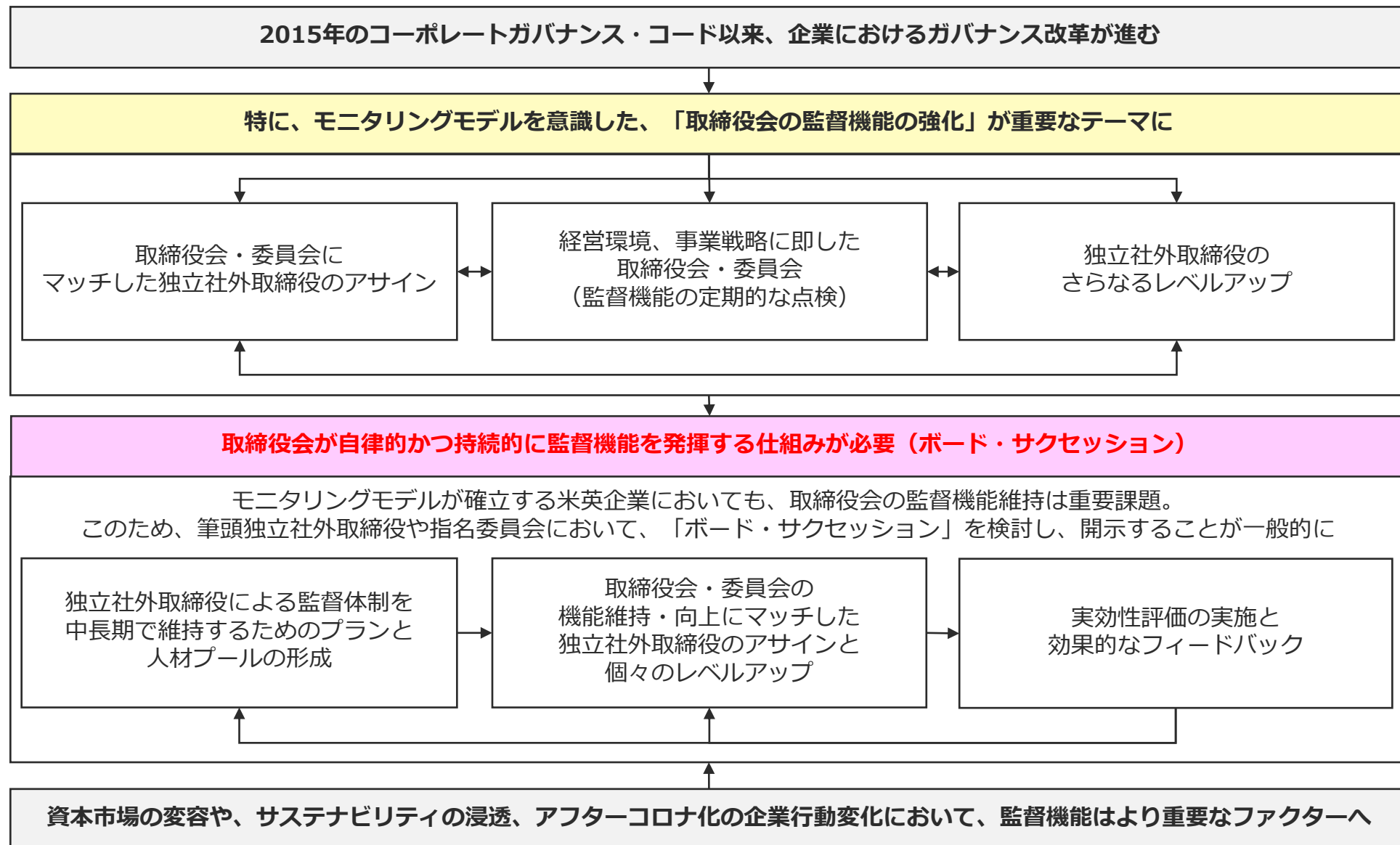
CGCなど一連のガバナンス改革で、社外取締役の任用は進むものの、多くの企業においては、執行サイドがイニシアティブを握る構造（TOPIX100社中、独立社外取締役が過半数を占める企業は27社に留まる）

取締役会において過半数を執行サイドが占める場合、取締役会の監督機能をどのように発揮させるかについて、企業サイドが説明する必要がある

一方で、過半数が独立社外取締役である場合、取締役会が現実に応じた適切な意思決定を行えるかについて、説明する必要がある

（出所）2021年株主総会招集通知などを基に日本総研作成

3. サステナブルな取締役会構築に向けて

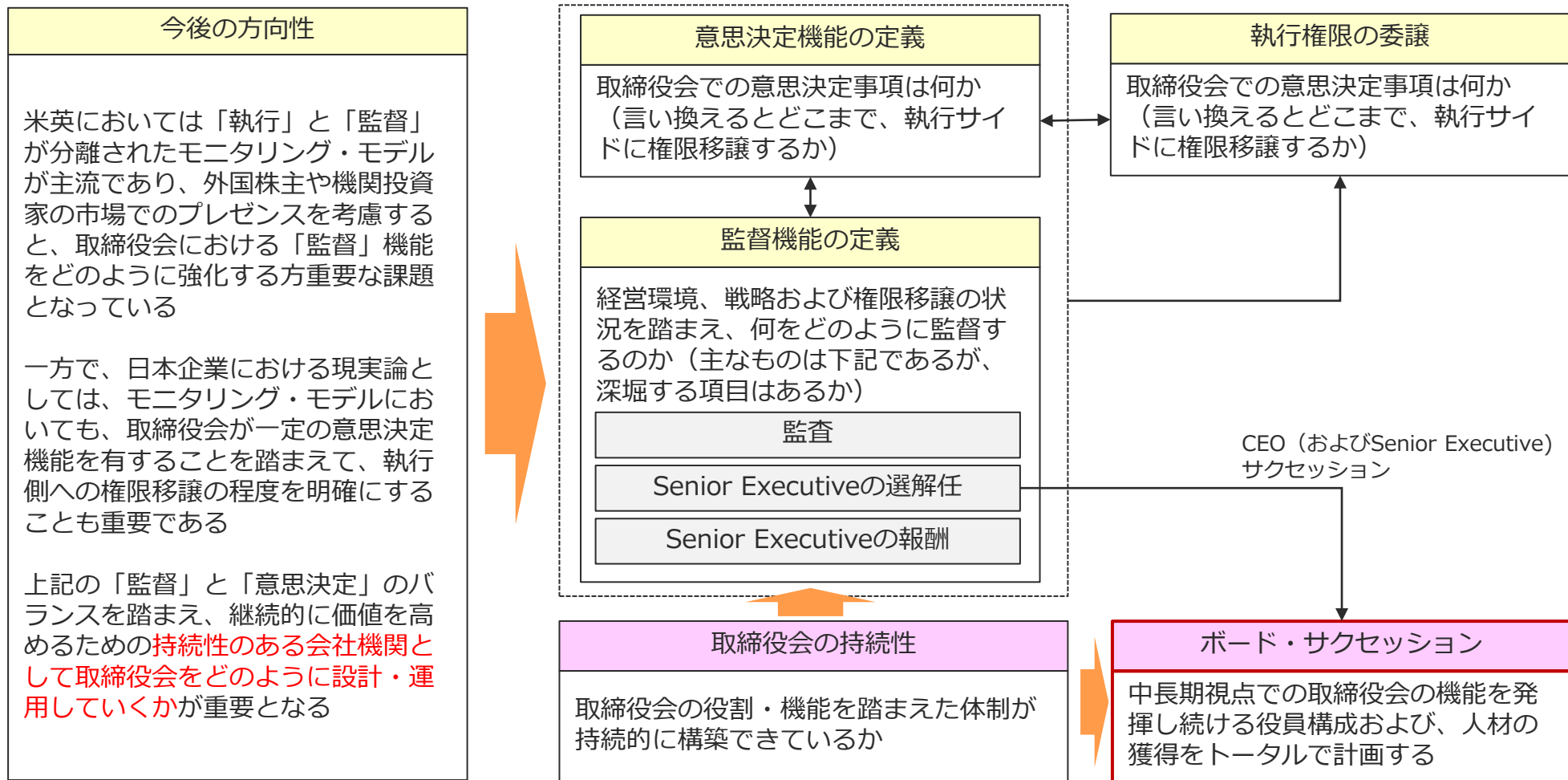


(出所) 日本総研作成

4. ボード・サクセッションの重要性

ガバナンス強化の取組の中で、ボード・サクセッションに関する議論はこれから

- 取締役会がその機能を発揮することが重要であり、その持続性をどのように担保するか議論は非常に重要。そのためボード・サクセッションが今後注目される

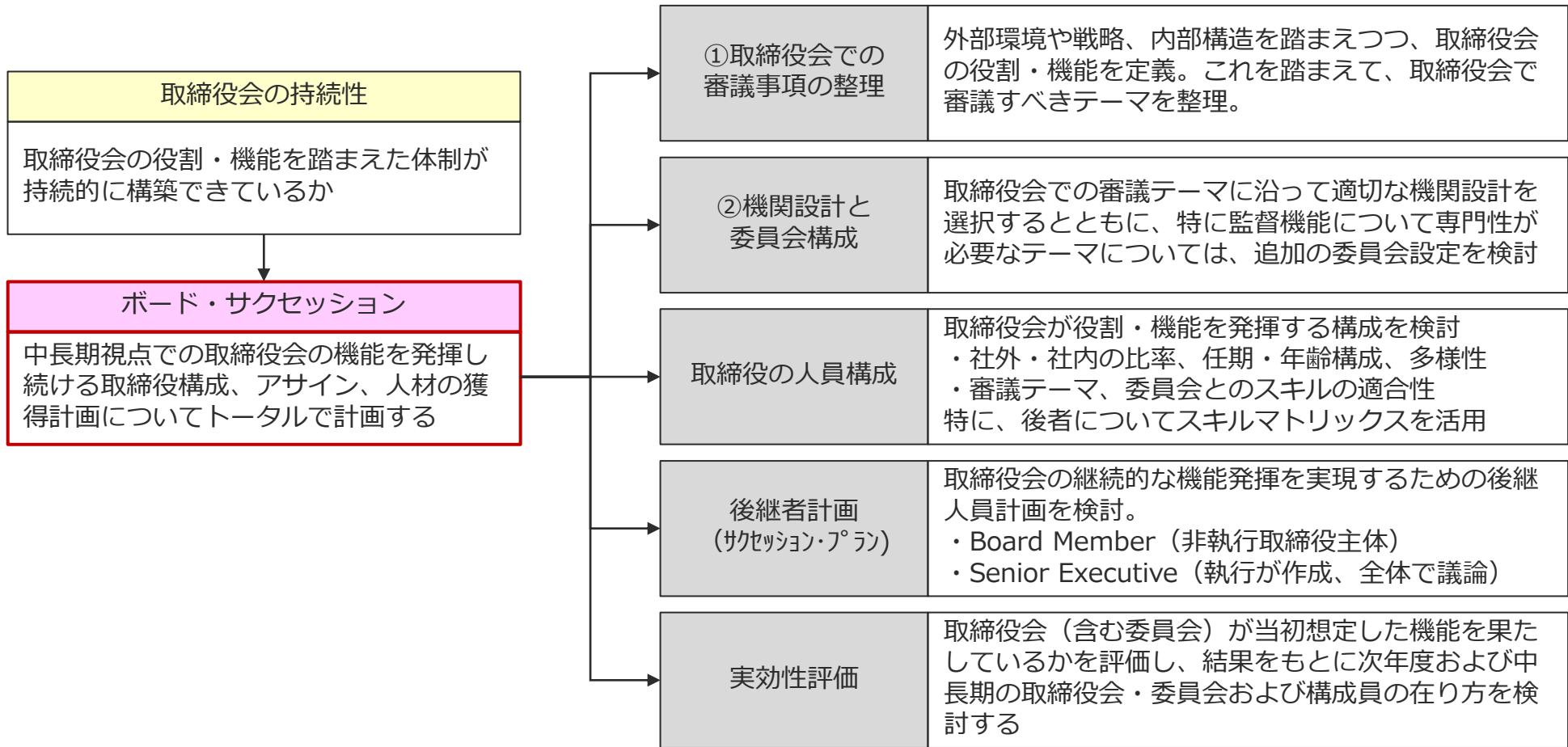


(出所) 日本総研作成

5. ボード・サクセッションの整備

取締役会におけるモニタリングモデルの持続性の担保策も今後は重要ポイント

- 取締役会がその機能を発揮することが重要であり、その持続性をどのように担保するかの議論は非常に重要。そのためボード・サクセッションが今後注目される



(出所) 日本総研作成

① 取締役会での審議事項の整理

取締役会の位置づけを明確にしつつ、そこでの議論を明らかにすることが重要

- ・ 特に日本企業はモニタリングモデルへの移行途上の企業が多いため、機能や議題の在り方、そのためのメンバー構成についての考えを整理・検討を行う必要がある

	取締役会の機能	取締役会・委員会の議題	取締役会の構成
当面の 方向性	日本企業の多くは「意思決定」と「監督」の双方を担うハイブリッド型の実務取締役会と想定 ✓ 取締役会が担うべき「意思決定」項目とは何か ✓ (CGC改訂も踏まえて) モニタリングモデルとして、何を監督すべきか	取締役会・委員会においてはどのような議論が必要とされており、どの程度のウェイトを置くべきか	取締役会での議論を行う上での、メンバー構成に対する基本的な考えの整理（社内／社外、任期、年齢、スキル、ダイバーシティ） スキルと議題の合致度合いをスキルマトリックスで事前に検証し、実効性評価により機能の発揮度合いを事後評価
中長期の あるべき姿	プライム上場企業は、さらなるモニタリングモデルへの移行が進むと想定される ✓ 「意思決定」項目をどの程度まで経営陣に権限委譲できるか ✓ 機関設計について（委員会等設置会社への移行、および委員会の増設）		中長期の実務取締役会の機能強化を展望し、強化すべきスキルの整理 取締役会の（特にモニタリング機能の）機能維持のために、社外取締役会のサクセッション・プランについても検討 社外取締役の選任プロセスの独立性の担保と、人材プール形成

（出所）日本総研作成

参考．取締役会のめざす姿

取締役会の機能維持・向上の方針を定めて実施することは日本でも重要

- ・ 独立社外取締役の比率（過半数であるか否か）や人数については目安にすぎない。、適切に機能を遂行するための仕組みを検討することが本質

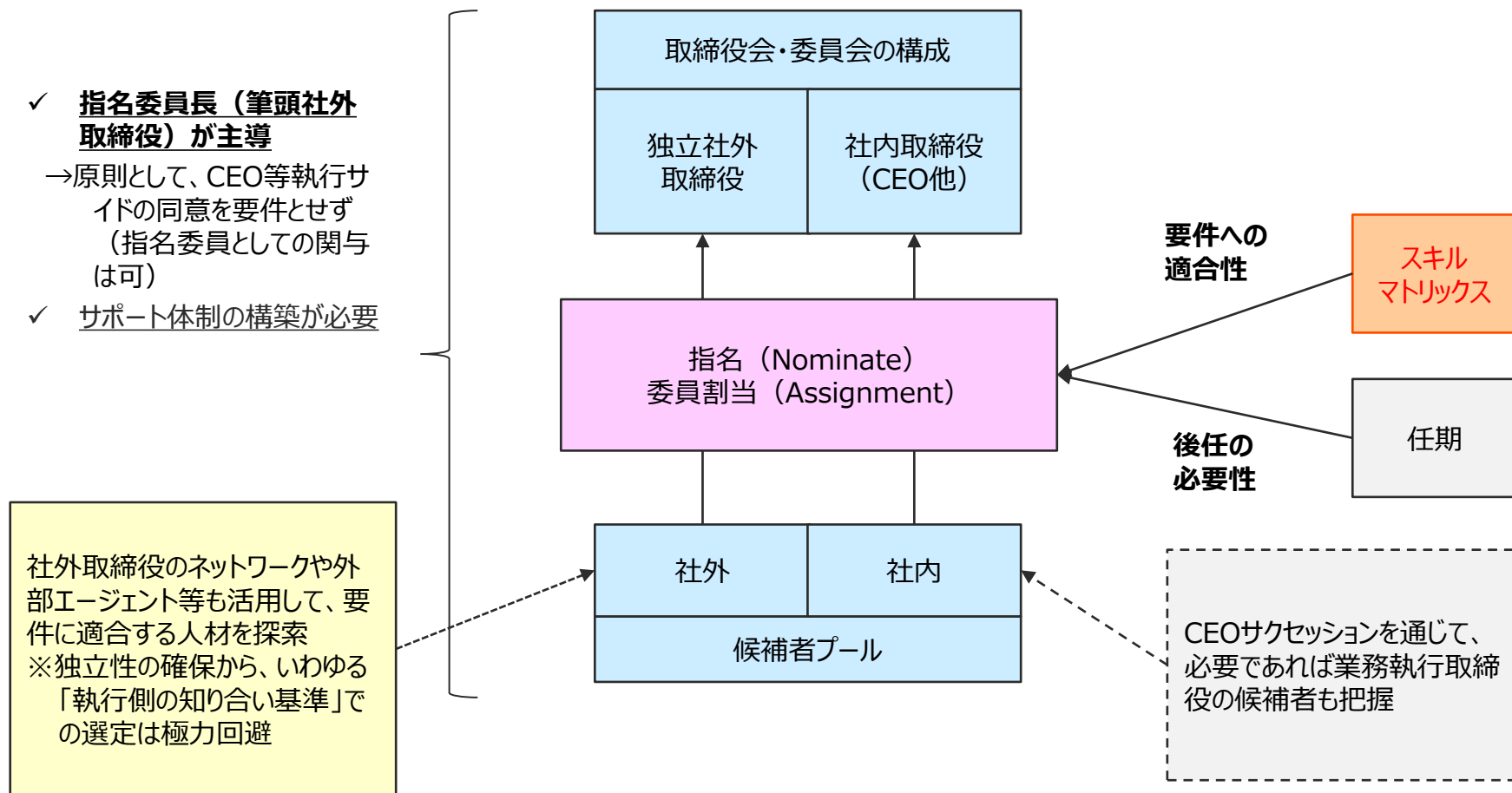
独立社外取締役が過半数に満たない場合 取締役会において監督に係る権限を行使できない状況であるため、どのような形で監督権を行使できるかを検討する必要がある		<table><tr><td colspan="2" data-bbox="903 325 1282 461">監査役会設置会社 監査等委員会設置会社</td><td data-bbox="1292 325 2013 461">(検討例1) 監督権の行使を担保するために、最低でも業務非執行取締役の比率が、過半数を超える人員構成にする</td></tr><tr><td colspan="2" data-bbox="903 461 1282 596"></td><td data-bbox="1292 461 2013 596">(検討例2) 監督権を行使すべき一部の議案について（指名・報酬など）については、業務執行取締役は採決に加わらない</td></tr><tr><td colspan="2" data-bbox="903 596 1282 761">指名委員会等設置会社</td><td data-bbox="1292 596 2013 761">指名・報酬については社外取締役が過半数を占めるため問題ないが、取締役会決議事項で監督権を行使すべきものは、上記と同じ検討を行う</td></tr></table>	監査役会設置会社 監査等委員会設置会社		(検討例1) 監督権の行使を担保するために、最低でも業務非執行取締役の比率が、過半数を超える人員構成にする			(検討例2) 監督権を行使すべき一部の議案について（指名・報酬など）については、業務執行取締役は採決に加わらない	指名委員会等設置会社		指名・報酬については社外取締役が過半数を占めるため問題ないが、取締役会決議事項で監督権を行使すべきものは、上記と同じ検討を行う							
監査役会設置会社 監査等委員会設置会社		(検討例1) 監督権の行使を担保するために、最低でも業務非執行取締役の比率が、過半数を超える人員構成にする																
		(検討例2) 監督権を行使すべき一部の議案について（指名・報酬など）については、業務執行取締役は採決に加わらない																
指名委員会等設置会社		指名・報酬については社外取締役が過半数を占めるため問題ないが、取締役会決議事項で監督権を行使すべきものは、上記と同じ検討を行う																
独立社外取締役が過半数である場合 取締役会において、（責任限定契約等で保護されている）独立社外取締役が、必要以上に意思決定を主導しないように検討する必要がある		<table><tr><td colspan="2" data-bbox="903 786 1230 853">基本方針</td><td data-bbox="1241 786 2013 853">可能な限り業務執行権限を委譲し、議題を絞り込む</td></tr><tr><td colspan="2" data-bbox="903 853 1230 989">中長期ビジョン 経営戦略 重要な意思決定</td><td data-bbox="1241 853 2013 989">素案は執行サイドから出されることが原則。中立な視点から、原則やプロセスの面から妥当性を議論し、合議の上で同意する</td></tr><tr><td data-bbox="903 989 1017 1193" rowspan="3">指名</td><td data-bbox="1027 989 1230 1056">独立社外</td><td data-bbox="1241 989 2013 1056">執行は議論に加わらない</td></tr><tr><td data-bbox="1027 1056 1230 1123">CEO</td><td data-bbox="1241 1056 2013 1123">業務執行役員は執行サイドが上程、合議</td></tr><tr><td data-bbox="1027 1123 1230 1193">執行幹部</td><td data-bbox="1241 1123 2013 1193">原則として権限移譲。執行サイドが決定し情報共有</td></tr><tr><td colspan="2" data-bbox="903 1193 1230 1259">報酬</td><td data-bbox="1241 1193 2013 1259">株主と利益相反のある高額報酬・株式報酬は合議</td></tr></table>	基本方針		可能な限り業務執行権限を委譲し、議題を絞り込む	中長期ビジョン 経営戦略 重要な意思決定		素案は執行サイドから出されることが原則。中立な視点から、原則やプロセスの面から妥当性を議論し、合議の上で同意する	指名	独立社外	執行は議論に加わらない	CEO	業務執行役員は執行サイドが上程、合議	執行幹部	原則として権限移譲。執行サイドが決定し情報共有	報酬		株主と利益相反のある高額報酬・株式報酬は合議
基本方針		可能な限り業務執行権限を委譲し、議題を絞り込む																
中長期ビジョン 経営戦略 重要な意思決定		素案は執行サイドから出されることが原則。中立な視点から、原則やプロセスの面から妥当性を議論し、合議の上で同意する																
指名	独立社外	執行は議論に加わらない																
	CEO	業務執行役員は執行サイドが上程、合議																
	執行幹部	原則として権限移譲。執行サイドが決定し情報共有																
報酬		株主と利益相反のある高額報酬・株式報酬は合議																

（出所）日本総研作成

② 取締役の人員構成検討

取締役会・委員会での議題に即した取締役の構成を検討、候補者を確保

- ・ この段階でスキルマトリックスを有効に活用



（出所）日本総研作成

③ スキルマトリックスの作成と活用

日本における取締役会の性質（ハイブリッドモデル）や、実際の運営を考慮するとスキルマトリックスの作成プロセスと活用方法は下記と想定される

	米国／英国型		日本型	
取締役会	・モニタリングモデル		・ハイブリッドモデル	
活用目的	・社外取締役主体で取締役会が運営できるか、各種委員会のアサインメント（複数、議長含む）に際して、適性であるかの確認 ・ボートサクセッションの議論での活用		・取締役会において一定の意思決定機能が存在することから、適切な意思決定が行いえるかを確認 ・社外の視点を入れるうえで、有用と思われる、もしくは現状の取締役会を補完しうるスキルの特定	
対象者	・主に社外取締役		・社内取締役と社外取締役の双方	
作成および 利用プロセス	Step1	・取締役会および取締役会を補完する、各種委員会とその定員の設定	Step1	・取締役会における審議、議決、監督事項の明確化（監督を主体とするという視点で絞込）
	Step2	・取締役（リード含む）および各種委員会の議長、メンバーに要求されるスキルの特定	Step2	・Step1で洗い出した事項を遂行するために必要なスキルやバックグラウンドを抽出
	Step3	・スキルマトリックスによる各種委員会における社外取締役の議長、メンバーのアサインメント	Step3	・取締役をマッピングし、不足スキルの特定、補充しうる役員の確保、社外取締役の委員等委嘱

（出所）日本総研作成

参考. スキル・マトリックスの先行開示状況（１）

2021年実施の定時株主総会で先行開示したTOPIX100企業は53社

- ・ 指名委員会設置会社は先行して開示する傾向
- ・ 先行開示企業では、社内外問わず全員開示する企業が一般的。また監査役も含めて開示

	監査役会 設置会社	監査等委員会 設置会社	指名委員会等 設置会社
全社数 (99社)	57社	16社	27社
先行開示会社 (53社)	28社 (49.1%)	7社 (43.8%)	18社 (66.6%)

	監査役会 設置会社	監査等委員会 設置会社	指名委員会等 設置会社	全体
総取締役	10.8人 (15.7人)	13.0人	12.4人	11.7人
社外取締役	4.3人 (7.4名)	5.6人	7.2人	5.5人
占有率	40.5% (46.8%)	42.9%	57.6%	47.1%

	社内＋社外		社外のみ	
	取締役 監査役	取締役のみ	取締役 監査役	取締役のみ
監査役会 設置会社	17社	7社	3社	1社
監査等委員会 設置会社	－	7社	－	0社
指名委員会等 設置会社	－	14社	－	4社
合計	17社	28社	3社	5社

スキル・経験		先行開示 (53社)	参考：米国 (87社)
全般	経営全般	46	73
	グローバル	46	67
事業軸	経営戦略	12	21
	事業戦略	18	45
	営業・マーケティング	24	51
	R&D	29	52
	生産・技術	19	26
	品質・安全	1	0
	SCM・購買	4	5
	機能軸		
機能軸	経営管理	3	2
	財務会計	49	77
	ファイナンス（調達・投資）	19	76
	M&A	4	13
	経済	4	2
	D X / I T C	26	45
	組織・人事	19	25
	ダイバーシティ	8	0
	法務・コンプライアンス	50	23
	リスクマネジメント	35	43
	内部統制・監査	7	8
	ガバナンス	10	53
	行政対応	9	60
	サステナビリティ	23	17
	セクター		
	業界経験	17	62
	学術	3	9
	金融セクター	9	14

（出所）日本は2021年実施株主総会招集通知、米国はProxy Statement（2018年度）より日本総研で簡易集計・分析

参考. スキル・マトリックスの先行開示状況（２）

先行開示企業におけるスキル項目の平均は7.3個、保有スキル数は平均3.36個

- ・ 10～12月の東証市場選択期間に、改訂CG報告書を提出する際に開示する企業が多いと予想

	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社
TOPIX100（99社）	57社	16社	27社
先行開示会社（53社）	28社（49.1%）	7社（43.8%）	18社（66.6%）

株主総会招集通知 （53社）	統合報告書 （30社）	コーポレートガバナンス 報告書（5社）	自社ホームページ （13社）
-------------------	----------------	------------------------	-------------------

氏名	スキル項目（下記は先行企業での上位項目）							
	企業経営	グローバル	営業 マーケティング	技術 DX/IT	財務会計	法務 コンプライアンス	リスク マネジメント	サステナビリティ
先行開示会社の 開示対象（53社） ↓	スキル項目数平均7.3							
取締役・監査役全員 （17社）	スキル保有状況 取締役・監査役全員の平均 3.36個（最小1、最大9、最頻値3） 取締役（社内）の平均 3.71個（同上） 取締役（社外）の平均 3.25個（同上） 監査役の平均 2.65個（最小1、最大5、最頻値2）							
取締役のみ （28社）								
社外のみ （8社）								

（出所）TOPIX100企業の開示資料（2021年）より日本総研作成

参考. 日本企業の状況（CGC改訂後のアップデート）

2022年1月段階では、TOPIX100の99社中、83社がスキル・マトリックス開示

- ・ スキル項目および保有状況については、今後分析の上で弊社ホームページで開示予定

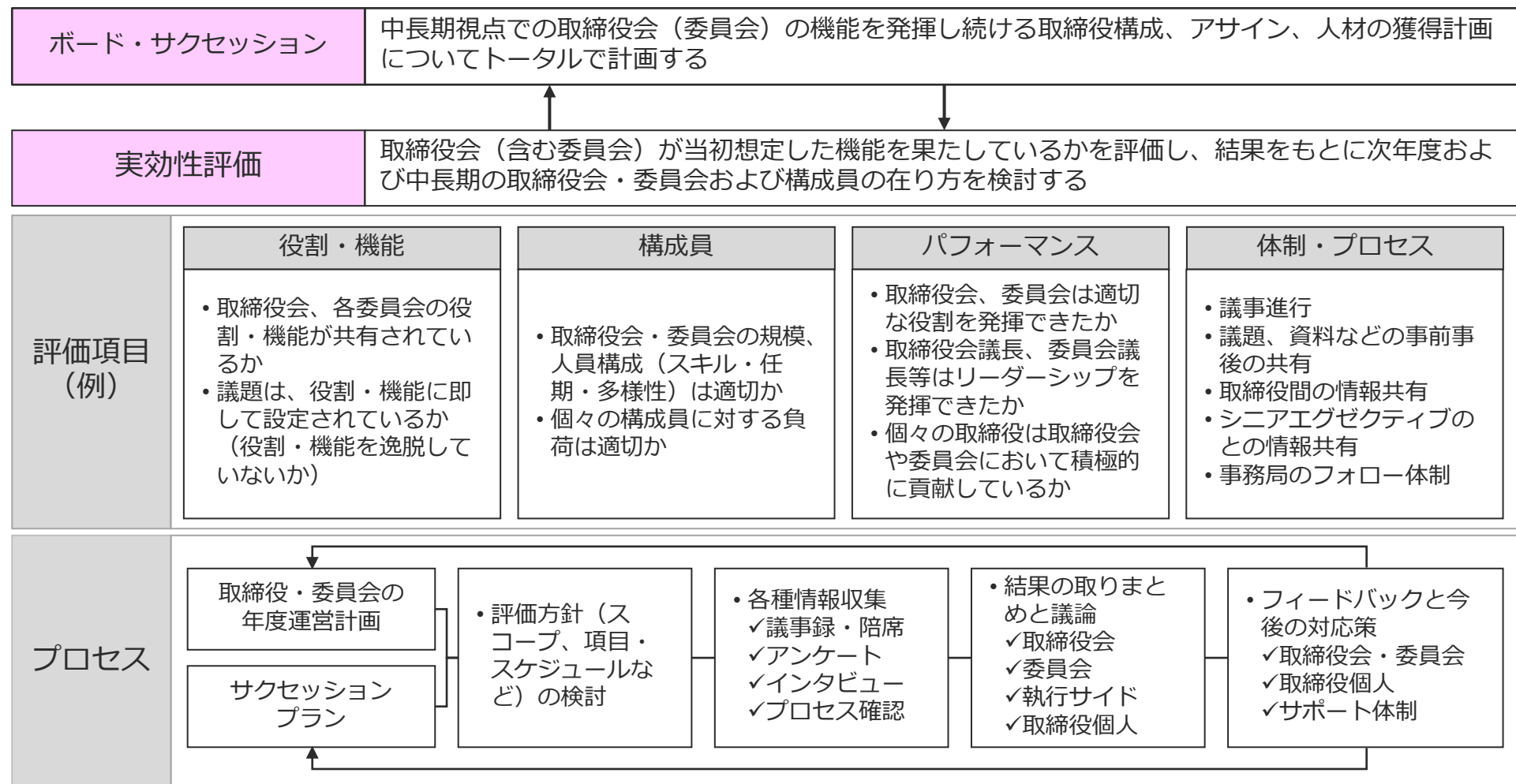
		会社数	
CG報告書にスキル・マトリックスを直接開示		32社	開示 83社
CG報告書にリンクを記載して開示	（株主総会招集通知を参照）	（17社）	
	（統合報告書を参照）	（8社）	
	（ホームページを参照）	（13社）	
	計	38社	
CG報告書に参照先のみ掲示	（株主総会招集通知を参照）	（3社）	
	（統合報告書を参照）	（2社）	
	（ホームページを参照）	（1社）	
	計	6社	
CG報告書にはスキル・マトリックスの言及はないが作成・開示		5社	
スキル・マトリックスを作成している旨は開示		2社	
今後開示予定		5社	非開示 16社
今後開示を検討		1社	
個別にスキル概要もしくは全体の保有状況を開示		6社	
記載なし		4社	

（出所）各社コーポレートガバナンス報告書（最新版）より日本総研で簡易集計・分析

④ 実効性評価の運用

実効性評価は、ボード・サクセSSIONを進めるうえで重要な取り組みである

- 単純に取締役会や委員会における単年度のプロセスを評価するだけでなく、取締役会が中長期においても、その機能を維持できるかという観点から実施するものである



（出所）日本総研作成

参考. 想定される実効性評価項目（他社事例）

実効性評価の位置づけ、CGC改訂等を勘案して評価項目を検討する必要がある

	2020実施項目	2021年に向けての想定項目
実効性評価項目	下記の項目についてアンケート（10項目程度）、およびインタビューを実施して評価している - 成長戦略・中期経営計画 - グローバルガバナンス体制 - 上場子会社のガバナンス体制 - 資本政策 - リスク管理（体制整備） - リスク管理（コロナ禍への対応） - 報酬制度 - 後継者計画 - 株主との対話 - 審議テーマ - 役員研修	各種実務指針およびCGC改訂などを背景にして、赤字の部分の追加を検討すべきと思われる - 成長戦略・中期経営計画 - ガバナンス体制 ✓ 機関設計・委員会 ✓ 役員構成（社内外・任期・スキル・多様性） ✓ 上場子会社としてのガバナンス ✓ グローバル・グループガバナンス - サステナビリティ - 資本政策 - リスク管理 ✓ 体制整備（監査役会の実効性を含む） ✓ コロナ禍への対応 - 報酬制度 ✓ 報酬水準・決定プロセス ✓ 報酬委員会の実効性 - 後継者計画 ✓ CEO・経営幹部 ✓ 独立役員 ✓ 指名委員会の実効性 - 株主との対話 - 取締役会・委員会の運営（審議テーマを含む） - 取締役個々のパフォーマンス・役員研修

（出所）日本総研作成

参考. 実効性評価における取締役評価の視点

スキル・マトリックスで判断できない要素を実効性評価で実施

- ・ 事前に判定したスキルが発揮できたかを評価するだけでなく、スキルを発揮させるために必要な資質を有しているかを併せて評価する

取締役の要件

【スキル・ノウハウ・経験】
経営全般
グローバル
経営戦略
事業運営
財務・会計
法務・コンプライアンス
リスクマネジメント
サステナビリティ
・・・業界

外的情報・自己申告で把握可能



【スキル発揮のための資質】

- ◆ 空気を読むことなく、言うべき時ははっきり意見を述べる
- ◆ 社内事情、業界の慣行などに対し理解はするが過度に押し量らない
- ◆ 必要な情報を自分なりに的確に分析する
- ◆ その必要な情報が何かを具体的に洗い出し、自分で集めたり、スタッフに集めさせる
- ◆ 得た情報を会社にとって最良の判断に活用できる

外的情報・自己申告で把握困難

検討項目

- ・取締役会および取締役の役割に応じたスキル要素の整理（監督を中心に整理）と、現行取締役会の状況をマトリックスで把握
 - ✓ 業務執行取締役
 - ✓ 業務非執行取締役（社内）
 - ✓ 業務非執行取締役（社外）
- ※以下は役割
 - ✓ 議長、筆頭独立取締役
 - ✓ 委員長・委員

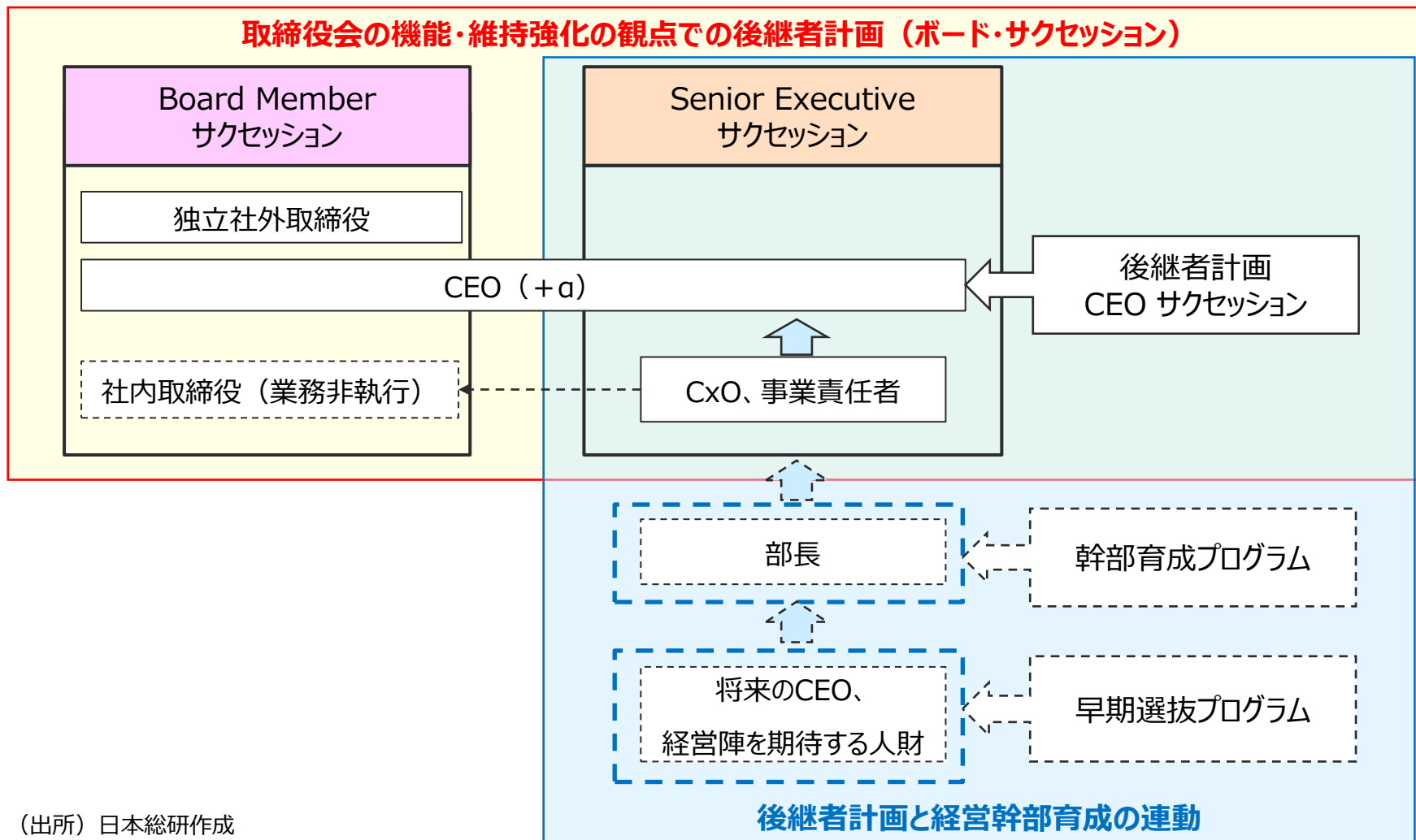
- ・取締役として監督責任を果たすためのスキル以外の適性項目の抽出
 - ✓ コンピテンシー
 - ✓ 内的動機
 - ✓ その他、行動特性
- ※当該項目の測定・評価については、外形的には把握できないため、何らか手法を確立させる必要がある

（出所）日本総研作成

⑤ 2つのサクセッションプラン

持続性のあるガバナンス体制構築のため、サクセッションプランは2つの視点から検討

- 従来からのCEO等を中心としたSenior Executiveサクセッションに加え、今後は独立社外取締役を含めたBoard Memberサクセッションを検討する必要がある

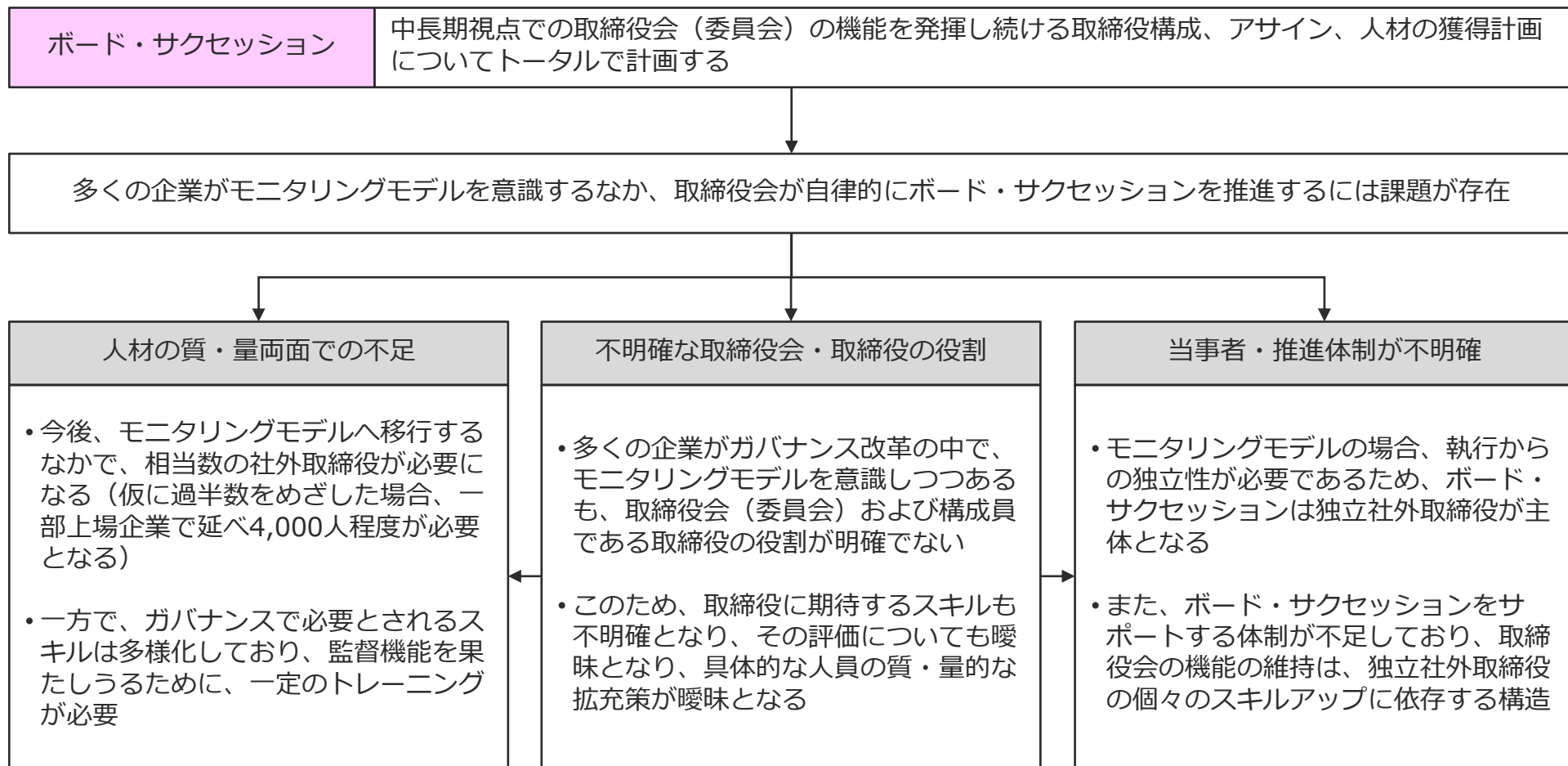


（出所）日本総研作成

6. ボード・サクセッション推進の課題

ボード・サクセッションを推進するには多くの課題が存在する

- ・ 人材の不足がクローズアップされるが、ボード・サクセッションの本質である「取締役会の機能を維持・向上させる」ことを考えると、取締役会および取締役の役割が不明確であることが中核課題



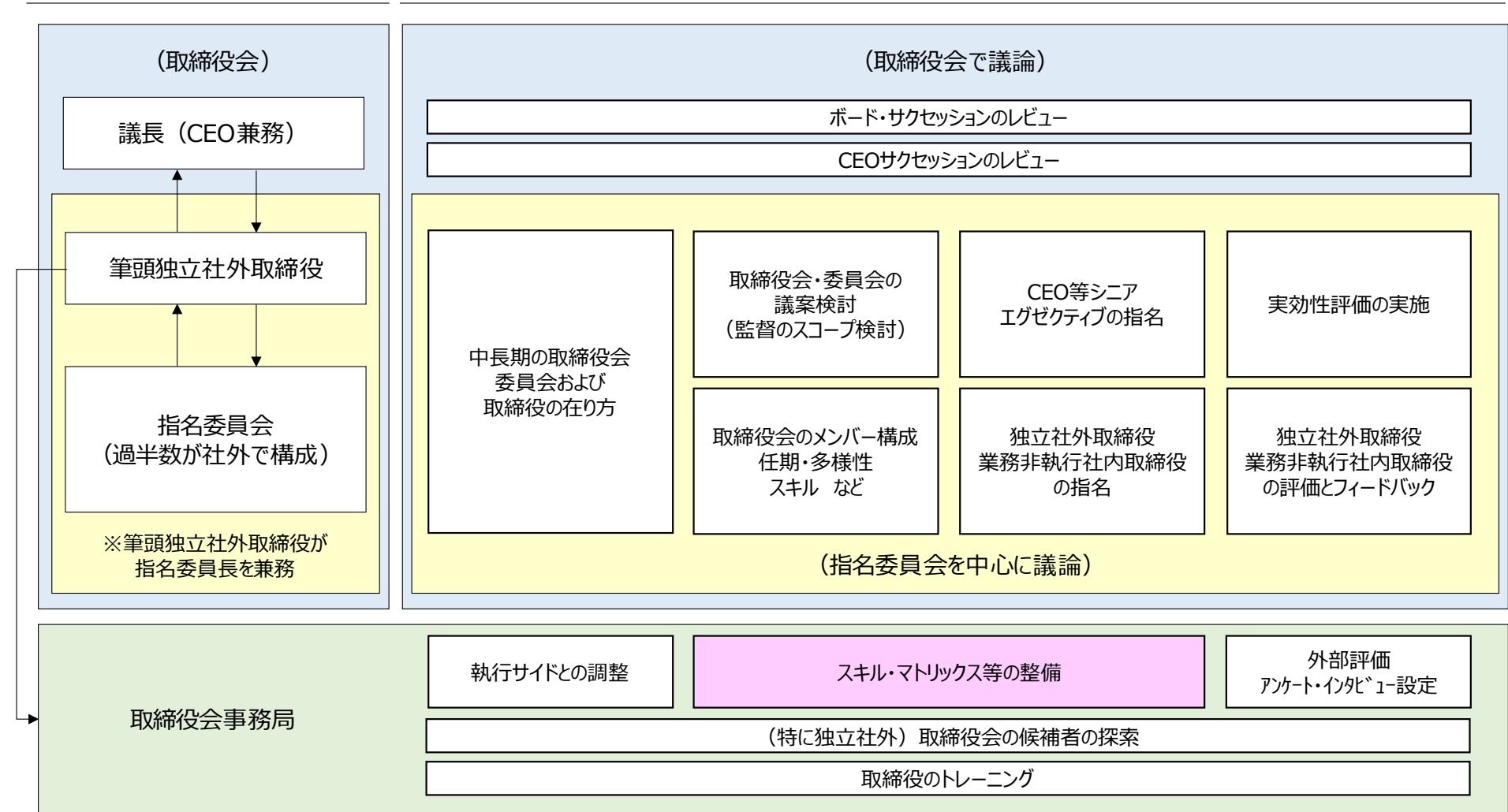
（出所）日本総研作成

参考. 推進主体の強化

特に、社外取締役を支援する事務局体制の強化がボード・サクセッションへとつながる

ボード・サクセッションの運営体制

ボード・サクセッションの実施項目

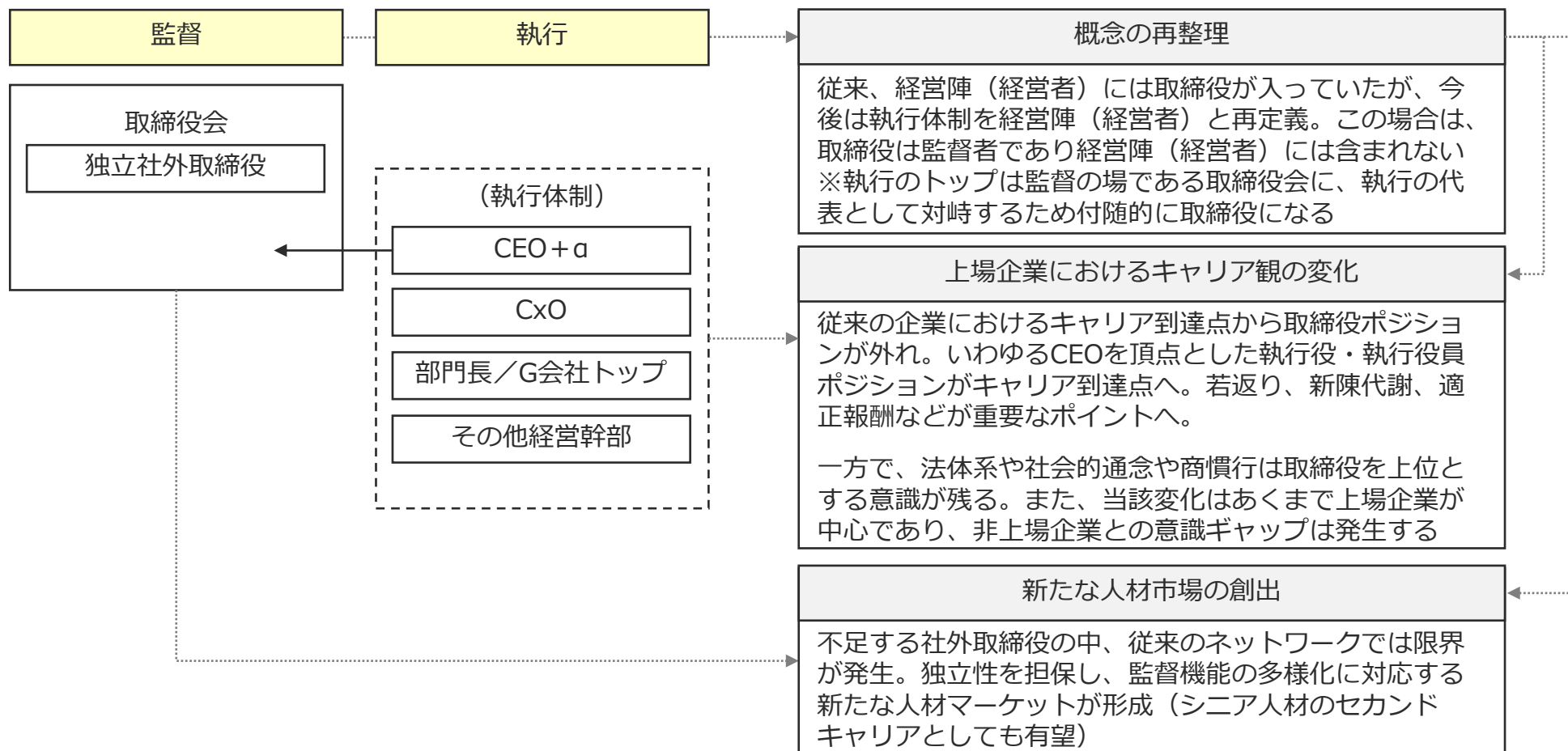


(出所) 日本総研作成

7. ガバナンス改革の影響

上場企業においては、「取締役ゴール」のキャリア観が変化する

- ・ 特に「経営者」の概念が変化することにより、上場企業におけるキャリア観も変化を要請される
- ・ 一方で、社会通念や商慣行との間に当面はギャップが発生すると思われる

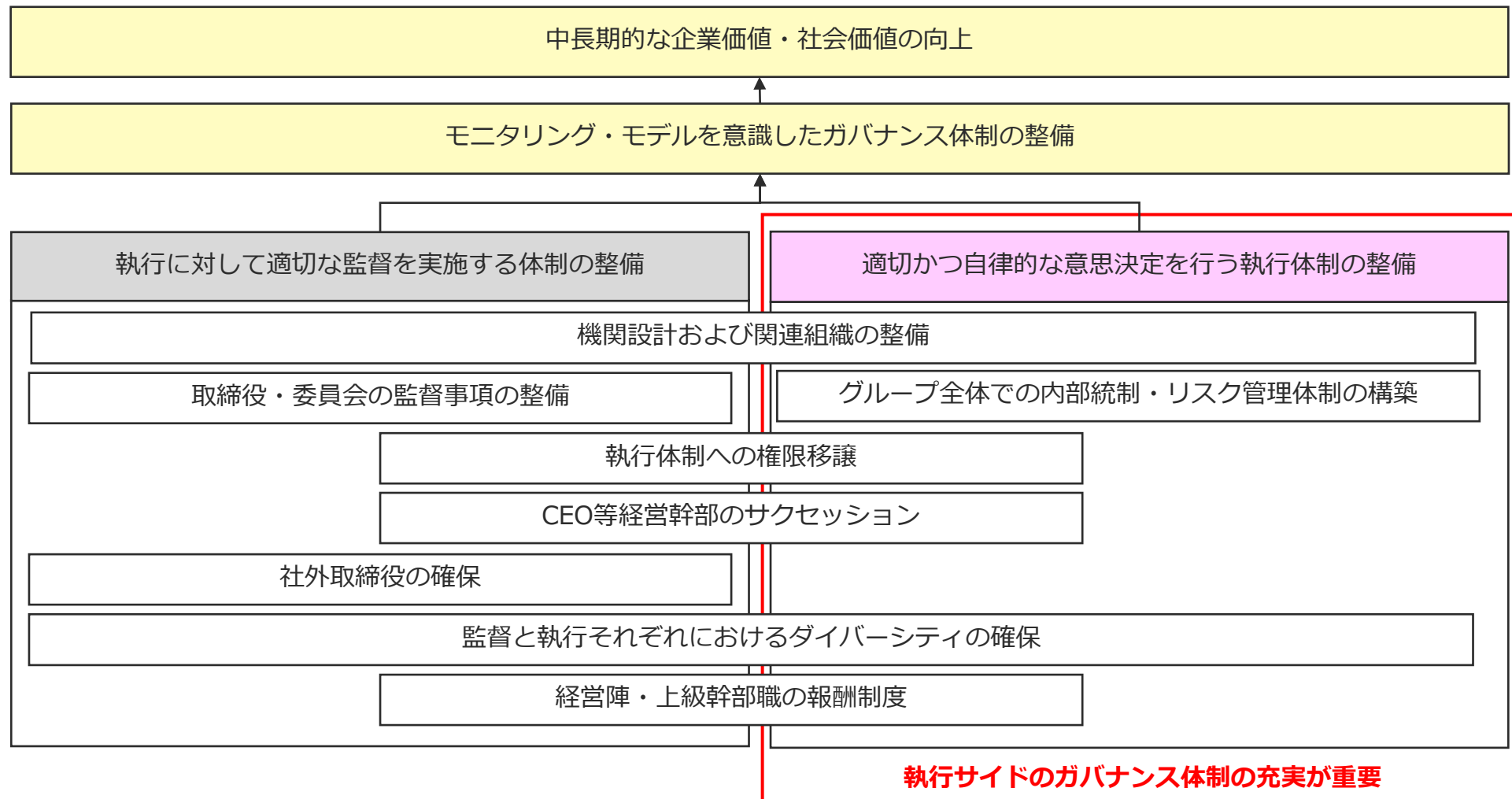


(出所) 日本総研作成

8. 真の「ガバナンス強化」に向けて

独立社外取締役など「監督」に注目が集まるが、「執行」サイドのガバナンス体制の充実が急務

- ・ 内部統制、リスク管理体制をグループ全体で確実に展開するために、執行サイドの体制の再整備が重要

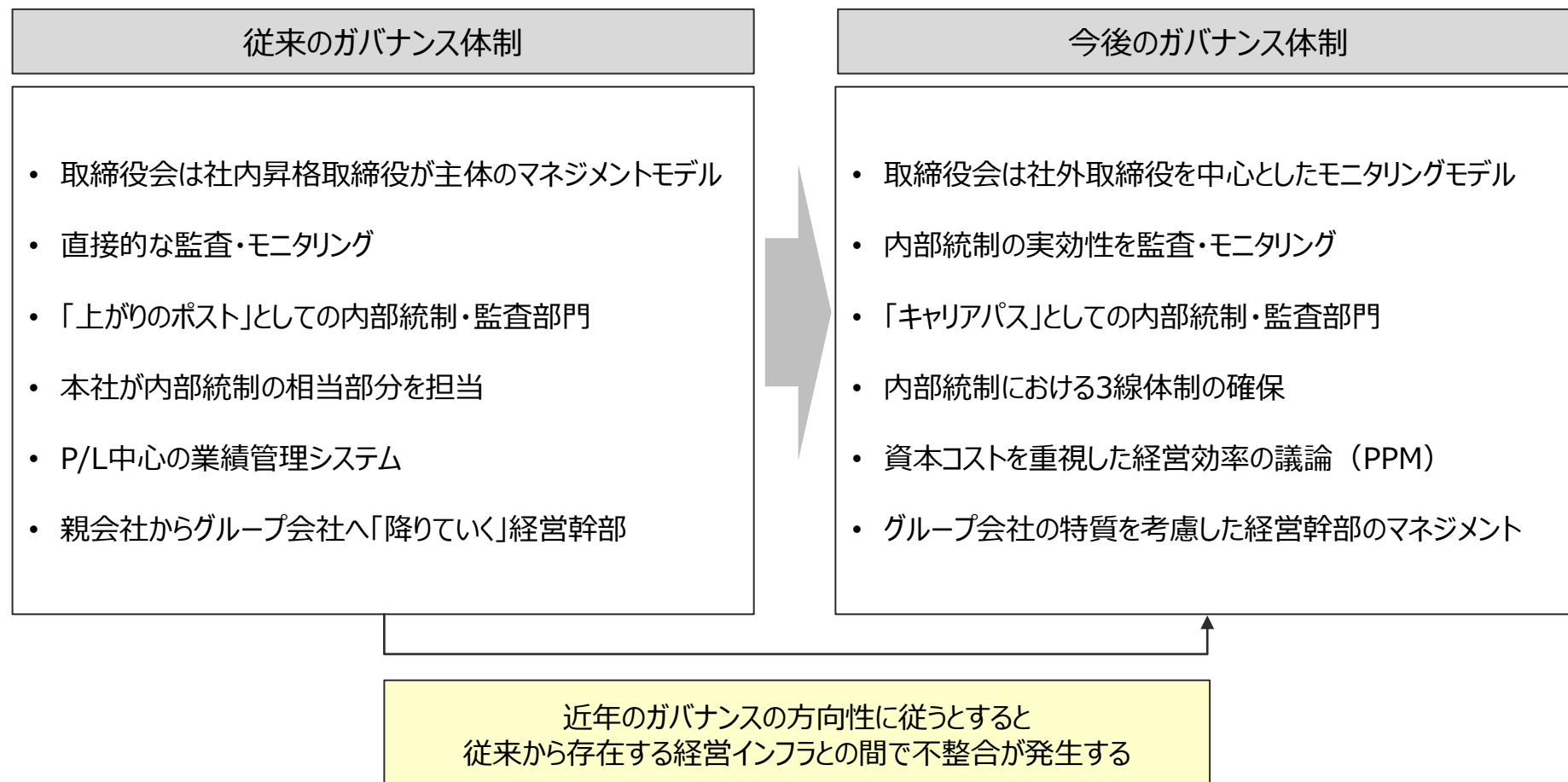


(出所) 日本総研作成

参考. ガバナンス改革が求める変容

従来の経営インフラが今後は大きく変化すると想定される

- ・ 特に、企業価値拡大の目指してグループ全体で取り組むための仕組みの改革が必至

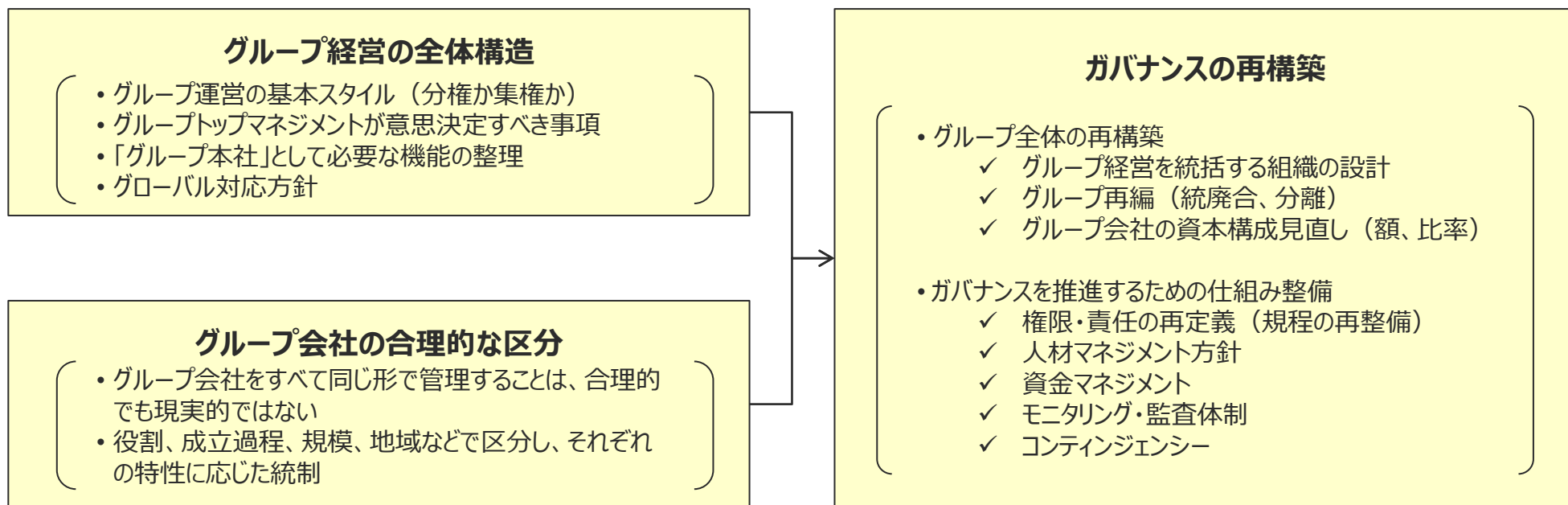


（出所）日本総研作成

参考． 執行サイドのガバナンス構築（アプローチ）

ガバナンスの構築については前提条件を明確にして進める必要がある

- ・ どの様なグループ経営を指向するかにより、グループ会社との関与スタンスが異なる
- ・ 併せて、グループ会社は多様化しており役割や規模などで適切に区分し、区分毎に方針を整備することが理想的



（出所）日本総研作成

参考． 執行サイドのガバナンス再構築（取組項目）

グループ経営の全体構造や、グループ会社の区分を踏まえて各種の整備を実施する

- ・ 適切なガバナンスを推進しうる観点からの組織再設計、グループ再編など全体の再構築を実施
- ・ 併せてガバナンスを推進するための各種の仕組みを整備

[グループ全体の再構築]

グループ経営を統括する組織設計	・ グループ経営を統括する組織・機能のあり方を明確化 ✓ 純粹持株会社への移行 ✓ グローバルにおける地域統括会社の役割明確化 ✓ グループ経営を効率化させる機能会社（SSC）の活用
グループ再編	・ グループ・ガバナンスにおいては、グループ会社を適正数にすることも重要 ✓ PPMから低投資効率、戦略的重要性の低い子会社を売却 ✓ 経営効率の観点から類似・重複するグループ会社を再編 ✓ 一方で、役割明確のため会社分割等の実施
グループ会社の資本・出資比率の見直し	・ 適切な資金ポジションの観点から純資産の統制も重要 ✓ 子会社の資本金規模・剰余金水準は多くの会社で曖昧 ✓ 上記再編と並行して、会社の区分に応じた純資産のあり方を整理 ✓ 併せて出資比率や、親子上場の是非を検討

（出所）日本総研作成

[ガバナンスを推進するための仕組み整備]

資源配分システムの整備	- 企業価値拡大を実現するための資源配分方針や指標の整備 ✓ PPM推進（参入と撤退の意思決定）に係る基本ルール of 整備 ✓ 意思決定指標（ROIC、ROA、ハードルレートなど）の整備
権限・責任の再定義	- 本社と事業部門の関係、グループ会社の区分を踏まえ権限・責任を再定義 ✓ グループ会社を含めた決裁権限規程の再整備 ✓ グループ会社の区分に応じたグループ会社の管理規程の整備
人材マネジメントの再定義	- ガバナンスの観点からグループ会社のマネジメント人材の活用方針整理 ✓ グループ会社の区分に応じた役員派遣基準の整備 ✓ グループ経営幹部の人材プールの整備
資金マネジメント	- グループ会社の実態に見合うキャッシュポジションの確立 ✓ グループ会社の区分に応じた剰余金回収の仕組み整備と実行 ✓ CMS／TMSの活用による資金効率向上
内部統制・監査体制の整備 (3線ディフェンス/デュアルレポートライン)	「攻め」と「守り」のガバナンスをグループレベルで実現できる体制構築 ✓ 連結事業管理など業績評価に必要なKPIの整備 ✓ 有効な統制レベルを実現させる監査体制（人・仕組・情報）の整備
コンティンジェンシー	- ガバナンスにおけるコンティンジェンシー発生時の対応 ✓ コンティンジェンシーの定義 ✓ グループ会社に直接関与する権限の整備と、人員体制の確保

（出所）日本総研作成

まとめ

日本企業におけるディスカッションポイント

形式もさることながら実質的にガバナンスをどのように考え、仕組みを整備するかが重要

- ・取締役会の監督機能は重要であり、スコープ・体制も含めて今後も議論と整備が必要
- ・ガバナンスの議論は監督機能の視線が行きがちであるが、その役割は限定的
- ・重要なのは執行側のガバナンス整備。特に、グループガバナンスの構築が急務

モニタリングモデルに完全移行が困難な中で、取締役会の監督機能をどのように維持するか

自社の戦略・ビジネスモデルにおいて、どの分野の「監督」が重要か

CEOサクセッションから、取締役会全体のサクセッションをどのように考えるか

取締役会から、経営陣にどの程度の執行権限を委譲すべきか

執行側のガバナンス（特に、グループ・ガバナンス）をどのように強化すべきか

金融機関におけるディスカッションポイント

一般的に、金融機関は他産業と比してガバナンスに対する外部の期待値が高い

- ・ 社外取締役・監査役などの確保・増員については比較的スムーズに対応
- ・ また、監督官庁や各種規制もあり、業務に関しての監督体制は他産業と比して充実
- ・ 一方で、金融に関係する戦略の変化や、統合や連携などリスクの多面化で監督対象は複雑化

金融機関における「攻め」のガバナンスとはどのようなものか

金融機関はサステナビリティにどのように向き合うべきか

今後の重点的な「監督」項目はどのようなものか

経営環境の変化に対して、執行体制における想定される脆弱性とは

取締役会の「監督」機能の強化に向けて、サポート体制をどのように充実させるか

参考.日本総研について

会社概要

■ 名称	株式会社日本総合研究所 The Japan Research Institute, Limited
■ 創立	1969年2月20日
■ 資本金	100億円
■ 従業員	2,665名（2020年3月末現在）
■ 株主	株式会社三井住友フィナンシャルグループ
■ グループ会社	株式会社日本総研情報サービス 株式会社JSOL JRI America, Inc.（ニューヨーク） JRI Europe, Ltd.（ロンドン） 日綜（上海）情報システム有限公司 日綜（上海）情報システム有限公司 北京諮詢分公司
■ 本社	◆東京本社 〒141-0022 東京都品川区東五反田2-18-1 TEL 03-6833-0900（代） ◆大阪本社 〒550-0001 大阪市西区土佐堀2-2-4 TEL 06-6479-5800（代）
■ 支社	シンガポール
■ 営業に関する登録	プライバシーマーク使用許諾事業者 許諾番号：11820002号



三井住友フィナンシャルグループ	https://www.smfg.co.jp/
三井住友銀行	https://www.smbc.co.jp/
SMBC信託銀行	https://www.smbctb.co.jp/
三井住友ファイナンス&リース	https://www.smfl.co.jp/
SMBC日興証券	https://www.smbcnikko.co.jp/
三井住友カード	https://www.smbc-card.com/
SMBCファイナンスサービス	https://www.smbc-fs.co.jp/
SMBCコンシューマーファイナンス	http://www.smbc-cf.com/
日本総合研究所	https://www.jri.co.jp/
三井住友DSアセットマネジメント	https://www.smd-am.co.jp

リサーチ・コンサルティング部門のご紹介

コンサルティングテーマの一覧は以下の通りです。これらのテーマに対し、さまざまな課題解決に向けてご支援をしています。

経営戦略・事業戦略 - 経営ビジョン・全社戦略・成長戦略・デジタル戦略策定(事業領域・経営資源配分等) - 中期経営計画策定 - リスクマネジメント・危機管理・BCP - 海外戦略・中国市場戦略策定 - ESG・SDGs・CSVを意識したビジョン - 中期経営計画・統合報告書策定	グループ経営・M&A - グループ事業戦略策定・事業構造改革 - 事業性評価(ビジネスデューデリジェンス) - プレ/ポストM&A戦略策定・実行支援 - M&A推進基盤構築 - グループ本社改革・持株会社移行支援 - グループ・ガバナンス構築 - シェアードサービス	経営管理・財務戦略 - コーポレートガバナンス改革支援 - 経営管理体制整備 - 財務戦略策定 - グループ資金管理戦略策定 - キャッシュフロー経営推進 - 株式公開準備 - 内部統制整備	経営改善・収益力強化 - 事業再生スキーム策定 - ビジネスデューデリジェンス - 経営改善計画策定・実行 - デジタル・デバイス/テクノロジーを活用したコスト削減施策立案・収益力強化施策策定
マーケティング・営業力強化 - マーケティング戦略策定 - 営業革新・営業プロセス改革 - 競争戦略策定 - ブランド戦略策定 - 新商品開発 - CRM・顧客データ活用支援	新規事業開発 - 新規事業戦略策定 - 社内ベンチャー・CVC設立支援 - オープンイノベーション推進支援 - 未来洞察を活用した想定外の新事業開発 - 最新技術(AI・IoT・ロボティクス、等)を活用した事業開発	中堅・中小企業支援 - 経営戦略策定、収益性改善 - 販売力強化・経営管理体制強化 - 事業承継 - 後継者・経営人材育成、人材育成・教育 - デットIR	業務改革・IT化推進 - IT戦略、情報システム化構想・計画策定 - 業務プロセス改革 - ITマネジメント・ITガバナンス整備 - プロジェクトマネジメント・IT調達 - システム監査・診断・システム投資評価 - RPA導入支援
技術戦略 - 研究開発マネジメント - イノベーション推進支援 - 知財戦略策定 - 技術をベースとした事業領域拡張 - 技術資源の棚卸しと再評価、外販戦略策定 - 提案型技術者の育成	人事・組織・人材開発 - 人事処遇制度設計 - 役員報酬制度設計 - CEO後継者育成計画策定 - グループ人事戦略策定 - HR Tech戦略策定 「働き方改革」に対応した人材マネジメント	産業創出・地域活性化 - 新産業創造 - IT利活用 - 農業ビジネス創造 - 地域ブランド戦略 - 地域再生、人口誘導戦略 - 中小企業の海外進出支援	PFI・PPP推進 - PRE - PFI事業計画立案 - PPP計画立案 - 資産マネジメント - 公的資産の有効利用・事業化 - 政策形成・実現
通信・メディア・コンテンツ戦略 - 経営戦略/事業戦略策定 - 商品・サービス・市場の動向調査 - M&A関連調査・コンサルティング - 関連政策・施策提言 - Webマーケティング - 新ビジネスモデル構築	エネルギー・環境・資源戦略 - 経営戦略/事業戦略策定 - 市場環境/政策動向調査 - 新事業/ビジネスモデル構築 - M&A関連DD/コンサルティング - 環境経営推進/CO2削減支援 - 海外展開/インフラ輸出支援(CDM/JCM等)	ヘルスケア・介護・シニアビジネス - 製薬・医療機器・介護の事業戦略・海外展開 - 先端医療事業戦略、シニア向け事業開発 - 人材開発支援 - 医療・ヘルスケア・介護業界への新規参入 - 介護・ヘルスケア分野のテクノロジー活用 - 健康増進・予防の事業戦略	リテール戦略 - 経営戦略、成長戦略策定 - オムニチャネル戦略・施策導入支援 - M&A、アライアンス戦略 - 新規事業戦略、ノンコア・不振事業撤退 - オペレーション・IT戦略 - 施策導入支援、プロジェクトPMO

士業法

弁護士法、公認会計士法、税理士法等の法令に基づき、資格を有するもののみが行える業務に関しては、当社は当該業務を行うことができません。これら士業に関わる事項については、貴社において、それぞれの有資格者である専門家にご相談下さい。なお、当社がコンサルティングを通じて、又はその成果として提供する情報について、法務、税務、会計その他に関連する事項が含まれていたとしても、専門家としての助言ではないことをご理解ください。

金融商品取引法等

当社は、法令の定めにより、有価証券の価値に関する助言その他の投資顧問業務、M&A案件における所謂フィナンシャルアドバイザー業務等は行うことができません。

SMBCグループとの関係

日本総合研究所はSMBCグループに所属しており、当社内のみならず同グループ内各社の業務との関係において、利益相反のおそれがある業務は実施することができません。

「利益相反管理方針」(<http://www.smfg.co.jp/riekisouhan/>)に従って対応しますので、ご了承ください。当社によるコンサルティングの実施は、SMBCグループ傘下の金融機関等とは独立に行われるものであって、これら金融機関からの資金調達の可能性を保証するものではありません。

データの正確性等の非保証

当社は、コンサルティングを通じて、又はその成果として提供する情報については必要に応じ信頼できる情報源に確認するなど最善の努力を致しますが、その内容の正確性・最新性等について保証するものではなく、情報の誤り、情報の欠落、及び情報の使用により生じる結果に対して一切の責任を負いません。また、それが明示されているかを問わず、商品性、特定目的適合性等その他あらゆる種類の保証を行いません。

貴社による成果の利用

当社がコンサルティングを通じて、又はその成果として貴社に提供する情報は助言に留まることをご理解ください。貴社の経営に関する計画及びその実現方法は、貴社が自らの裁量により決定し選択ください。当社は、コンサルティングを通じて、又はその成果として貴社に提供する情報によって、貴社が決定した作為不作為により、貴社又は第三者が結果的に損害を受け、特別事情による損害を被った場合（損害発生を予見していた場合を含みます。）においても一切の責任を負いません。

反社会的勢力の排除

当社は、反社会的勢力とは一切の関係を遮断し、反社会的行為による当社業務への不当な介入を排除しいかなる利益も供与しません。当社は、当社業務に対する反社会的な強要や脅迫等に対しては、犯罪対策閣僚会議幹事会申合せ「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」（平成19年6月19日）の趣旨に従い、外部専門機関に相談するなど毅然とした対応をとります。当社は、お取引先が反社会的行為により当社業務に不当な介入等を行った場合、お取引に係る契約を解除することができるものとします。

ご清聴ありがとうございました

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

理事 山田 英司
E-mail: yamada.eiji@jri.co.jp

株式会社 日本総合研究所

〒141-0022
東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング
Tel: 03-6833-6300 (代) Fax: 03-6833-9480

〒550-0001
大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル
Tel: 06-6479-5530 (代) Fax: 06-6479-5531

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。