

コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2025 選考プロセス

Grand Prize Company / Winner Company

概要

東京証券取引所プライム上場企業を対象とし、コーポレートガバナンスを用いて、中長期的に健全な成長を遂げるために、取締役会の改革を実践している企業、コーポレートガバナンス・コード¹を遵守し、CGSガイドライン²を踏まえた取り組みを行う企業を表彰します。毎年1回、表彰を行います。

本年は Grand Prize Company1 社、Winner Company2 社を選出し公表します。

実施内容

審査のポイントは、審査において、1)コーポレートガバナンス・コード全原則が適用される東証プライム上場企業(1,619 社、2025 年 8 月 1 日にコーポレートガバナンス報告書が東証 HP にて確認できる企業数)の中から、2023 年～2025 年を通じて独立社外取締役 3 名以上を選任していた企業 1,423 社を対象に、2)稼ぐ力の指標として、非金融 3 期平均 ROE10%以上³、ROA5%以上、金融 3 期平均 ROE10%以上、ROA2%以上、また 3)社会への貢献度の指標として時価総額 1,500 億円以上である企業 233 社を選びました。

次に加点要素として、ガバナンス体制整備の指標として、特定の大株主がいない、開かれた株主比率(30%以下)、独立社外取締役比率、組織形態(指名委員会等設置会社)、指名・報酬委員会(任意も含む)の設置、取締役会の多様性(女性役員、外国人役員の人数)、指名・報酬委員会(任意も含む)委員長・委員の独立性、取締役会議長の執行からの独立性を評価。パフォーマンス評価として、みさき投資による経営指標分析※を活用、時価総額や営業利益の安定性を見るほか、さらに株主目線の経営の視点で評価を行いました。

最後に審査委員によるトップマネジメントへのインタビューを行い、Grand Prize Company、Winner Company を決定しました。

※「みさきの黄金比®」

候補企業群の経営力の判定には、みさき投資の企業分析の枠組みを活用。この枠組みは経営指標間のあるべき関係、「 $ROE \geq ROIC \geq ROA \geq WACC$ 」を示した式で、左から「事業リスクに見合った財務リスクの取り方」「余剰資産を持たない経営」「資金提供者の期待リターンを上回る資本生産性」という観点を満たしているかを評価します。

みさき投資株式会社 『働く株主®』をコンセプトとしたエンゲージメント投資を専門とする資産運用会社。2013 年に設立され、現在企業年金・大学基金など国内外の投資家から資金を受託し、日本の優れた上場企業 10 数社に厳選した長期投資を行っています。

¹ 令和 3 年(2021 年)6 月再改訂。

² 令和 4 年(2022 年)6 月再改訂。「コーポレートガバナンス・システムに関する実務指針(CGS ガイドライン)」の重要項目を考慮する。

³ 伊藤レポート「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築」プロジェクト最終報告書(平成 26 年(2014 年)8 月)。金融業は ROA など他の指標も考慮する。

審査委員会（敬称略）

委員長 翁百合（株式会社日本総合研究所 シニアフェロー）

委員 井伊重之（産経新聞客員論説委員、経済ジャーナリスト）、伊藤邦雄（一橋大学名誉教授）、江川雅子（成蹊学園 学園長）、太田洋（西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 パートナー 弁護士）、小島啓二（株式会社日立製作所 副会長）、中神康義（みさき投資株式会社 代表取締役）

過去の Grand Prize Company(大賞)受賞企業

2024 年度 富士通株式会社、株式会社リクルートホールディングス

2023 年度 株式会社荏原製作所

2022 年度 株式会社日立製作所

2021 年度 東京エレクトロン株式会社

2020 年度 キリンホールディングス株式会社

2019 年度 塩野義製薬株式会社

2018 年度 ヤマハ株式会社

2017 年度 花王株式会社

2016 年度 HOYA 株式会社

2015 年度 株式会社ブリヂストン

特別賞・経済産業大臣賞

成長戦略としてのコーポレートガバナンス改革の「形式から実質へ」の深化に向け、株式会社東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」及び経済産業省の「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」（以下、「CGS ガイドライン」という。）が改訂され、各企業における「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスの取組を支援するため、「「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスガイダンス」（以下、「「稼ぐ力」のCG ガイダンス」という。）が策定されました。

これらの趣旨を踏まえ、特にガバナンスの根幹である社長・CEO の選任・後継者計画において、企業の「稼ぐ力」強化のための戦略に沿った人材を選ぶ観点から、先進的な取組を行っていると思われる企業に対して、経済産業大臣賞を付与し、その取組を広く発信することにより、実効あるコーポレートガバナンス改革の推進を図ります。

選定理由

本年度は、「社長・CEO の選任・後継者計画において、企業の『稼ぐ力』強化のための戦略に沿った人材を選ぶ」観点から、先進的な取組を行っており、実効的に運営されている企業を選考いたしました。

その結果、代表取締役社長及び指名諮問委員会委員長へのインタビューも実施した上で、下記の背景も踏まえて以下 1～5 の 5 点を特に評価し、株式会社フジクラを受賞企業として選定いたしました。

＜同社の現在のガバナンス体制の背景:100 日プランによる事業再生と経営体制の抜本的改革＞

2020 年 3 月期決算で過去最大の当期損失に陥り、危機的な経営状況からの早期の事業再生を目指し「100 日プラン」を策定。不採算事業の撤退・売却、遊休資産の売却等事業の「選択と集中」を断行するとともに、経営体制については、カンパニー制の廃止、業務執行取締役・執行役員の削減、CEO・COO 体制の採用等の抜本的な改革を実施し、2021 年度末までに事業再生を果たす。2022 年度からは持続的成長フェーズに移行し、業務執行取締役は CEO・CTO・CFO の 3 頭体制を構築。CFO が財務面の、CTO が技術開発面の専門性を活かした機能をそれぞれ補完し、CEO が全社戦略の推進を発揮できる体制とした。

【1. 計画的なサクセッションプランの推進】

現社長は、前社長の体制の下で確立された「経営リーダー育成の仕組み」により、複数の次期社長候補者の中からサクセッション・プログラム(経営上の助言・指導を受ける機会の付与、経営に関する座学研修等)を経て選抜された。また、社長就任を見据えて 2020 年に本社経営企画部門に登録された際には、常務執行役員として「100 日プラン」(上記「背景」ご参照)の策定・実行を主導する等、経営危機下で厳しい実務経験を積み、指名諮問委員会による面談も行われた上で 2022 年に社長に就任している。

【2. 経営戦略と結びつけたボードサクセッション】

2026 年度から始まる新中期経営計画の策定に併せて取締役役に求められるスキルマトリクスの見直しを実施。指名諮問委員会が、社長を含む取締役の選解任議案、選解任基準の決定プロセスを検証するだけでなく、社外取締役の具体的な人選にも関与する等、「稼ぐ力」を高めるためのボードサクセッションの取組が実行されている。

【3. 戦略ストーリーを軸にした人財育成】

「すべての事業で戦略ストーリーを語れるようにする」という考え方に基づいた人財育成が徹底されている。同社では年代別に複数の経営人財プールを作成した上で、CEO から経営陣が「事業戦略はどう考えるか」、「経営危機からどう立ち直ったか」等を語る機会や、世代やバックグラウンドの異なるメンバーが集まり、同社が優先的に取り組むべき特定テーマについて多様な視点から議論を重ねる機会が確保されている。これらの取り組みを通じて、現経営陣の考え方や行動に直接触れ、実践的な課題解決に携わることで、経営者として必要な経験を早期に積み重ねることができる育成プログラムが構築されている。また、事業家育成の取り組みとして、年代を問わず社長に直接アイデアを届ける仕組みがあり、採用された際には人的・財政的支援を伴った上で社長と、「なぜこの事業が成立するのか、どのような顧客に、どういった価値を提供でき、どう競争に勝って行くのか」といった戦略ストーリーづくりを議論する場が設けられ、中長期的に企業価値を高めるための人財を継続的に育成する仕組みが整備されている。

【4. 実効的な取締役会構成】

危機的な状況下で実施した経営体制の抜本的な改革(上記「背景」ご参照)以降、取締役会の実効性向上を図るべく取締役会の構成等を継続的に見直しており、取締役会は社外取締役を過半とすることを原則として、現在ではグローバル企業の社長・副社長経験者を社外取締役(監査等委員でない取締役)に選任する等、経営戦略

と整合性あるコーポレートガバナンス改革を志向・実行した上で、現在の体制が有する課題等も認識し、現状に満足せず、より優れた体制や仕組みづくりが目指されている。

【5. 優れた財務パフォーマンス】

2020 年以降、損益分岐点管理の高度化、限界利益率管理の徹底やキャッシュコンバージョンサイクル短縮に向けた取り組み等により収益構造が抜本的に改善された結果、2024 年度の連結決算で、純利益が 4 期連続で過去最高を更新し、ほぼすべての事業部門が 2023 年度から始まった中期経営計画の目標を1年前倒して達成する等の顕著な業績を挙げている。また、ROE や ROA が上昇傾向にあるなど高い財務パフォーマンスを実現し、高水準の PBR や TSR に表れているように市場評価を得ている。

審査委員会(敬称略)

委員長 橘・フクシマ・咲江(G&S Global Advisors Inc. 代表取締役社長)

委員 大杉謙一(中央大学法科大学院 教授)、澤口実(森・濱田松本法律事務所 弁護士)、三瓶裕喜(アストナリング・アドバイザー 代表)、芝坂佳子(芝坂佳子企業報告研究所 代表)、中神康議(みさき投資株式会社 代表取締役)

特別賞・東京都知事賞

東京都は、「サステナブルな未来を拓く世界の金融ハブ・東京」への飛躍を目指し、積極的に ESG 活動等に取り組む企業を支援しています。

「東京都知事賞」は、G(コーポレートガバナンス)が優れていることに加え、S(社会〔女性活躍等のダイバーシティ・働き方等])と E(環境〔サステナビリティ等])において優れた取組を行っている企業を表彰するものです。今年度は、“誰もが生き生き暮らす社会”の実現に向け、環境への取組に加え、女性活躍の推進や東京都の施策への貢献などを評価し、「中外製薬株式会社」を選定しました。

選定理由

・同社は、存在意義(Mission)に「革新的な医薬品とサービスの提供を通じて新しい価値を創造し、世界の医療と人々の健康に貢献する」を掲げ、イノベーションの創出と、地球環境や人権などへの取組を通じた社会課題の解決によって、持続可能な社会の実現に貢献している。

・S(社会)の視点では、女性活躍等のダイバーシティの推進として、新卒採用における女性採用比率が 47.1%、正規雇用労働者の男女の賃金差異率が 80%と高い水準に達していることや、2030 年末に女性マネジャー比率を女性社員比率と同水準とすることを目標に掲げるなど、女性が一層活躍できる社会の実現に貢献している。また、育児休業の取得を推奨し、男性の育児休業取得率も 98.2%と高い水準を実現している。

・E(環境)の視点では、気候変動対策、循環型資源利用、生物多様性保全の 3 つの重要課題に対して、中長期的視点での環境目標を定め、環境に配慮した製品包装資材の導入など、地球環境の保全に積極的に取り組んでいる。また、東京都がテナントビルの省エネ推進のために実施している「特定テナント等事業者」の認定において、優良事業者(AAA)となるなど、東京都の取組にも貢献している。

以上