

価値協創ガイダンスの全体像(ソニー@はじめと)

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

事業環境、外部環境への認識

★ 1.1. 企業理念と
経営の
ビジョン

1.2. 社会との接点

商品・サービス
を通じて、また
オフィスや工場、
更には部品・原
材料パートナー
を通じて。

★ 2.1. 市場勢力図における
位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖
(バリューチェーン)
における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

★ 2.2. 競争優位を確保するため
に不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる
経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支える
ステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素
(ドライバー)

3.1. ESGに対する
認識

2018年9月10日
ESG投資家説明
会を開催

3.2. 主要なステーク
ホルダーとの
関係性の維持

2018年9月10日
ESG説明会
内容をOpenに
発信

★ 3.3. 事業環境の
変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さ
とその影響

3.3.2. カントリー
リスク

3.3.3. クロスボーダー
リスク

4.1. バリューチェーンに
おける影響力強化、
事業ポジションの改善

★ 4.2. 経営資源・無形資産等
の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術(知的資本)への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する
方策

★ 4.3. ESG・グローバルな
社会課題(SDGs等)
の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分
(キャピタル・アロケーション)戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む
事業ポートフォリオ
マネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略
の評価・モニタリング

【撤退】Vaio/バッテリー
【強化】EMI完全買収
※CF2兆円の使い道説明

★ 5.1 財務
パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び
経営成績の
分析(MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・
株主価値の
創出状況

★ 5.2. 戦略の進捗を
示す独自KPIの
設定

★ 5.3. 企業価値創造
と独自KPIの
接続による
価値創造設計

5.4. 資本コストに
対する認識

5.5. 企業価値創造
の達成度評価

★ 6.1. 経営課題解決に
ふさわしい
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の
スキルおよび
多様性

★ 6.3. 社外役員のスキル
および多様性

6.4. 戦略的意思決定の
監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の
設計と結果

★ 6.7. 取締役会の実効性
評価のプロセスと
経営課題

★別資料あり

価値観

- 1.1. 企業理念と経営のビジョン

Mission ソニーの存在意義、社会に果たすべき使命

Mission

ユーザーの皆様にご感動をもち、
人々の好奇心を刺激する会社であり続ける

A company that inspires and fulfills your curiosity

価値観

- 1.1. 企業理念と経営のビジョン

Vision

Missionの実現方法と方向性



価値協創ガイダンスの全体像(ソニー@はじめと)

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

事業環境、外部環境への認識

★ 1.1. 企業理念と
経営の
ビジョン

1.2. 社会との接点

商品・サービス
を通じて、また
オフィスや工場、
更には部品・原
材料パートナー
を通じて。

★ 2.1. 市場勢力図における
位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖
(バリューチェーン)
における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

★ 2.2. 競争優位を確保するため
に不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる
経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支える
ステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素
(ドライバー)

3.1. ESGに対する
認識

2018年9月10日
ESG投資家説明
会を開催

3.2. 主要なステーク
ホルダーとの
関係性の維持

2018年9月10日
ESG説明会
内容をOpenに
発信

★ 3.3. 事業環境の
変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さ
とその影響

3.3.2. カントリー
リスク

3.3.3. クロスボーダー
リスク

4.1. バリューチェーンに
おける影響力強化、
事業ポジションの改善

★ 4.2. 経営資源・無形資産等
の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術(知的資本)への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する
方策

★ 4.3. ESG・グローバルな
社会課題(SDGs等)
の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分
(キャピタル・アロケーション)戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む
事業ポートフォリオ
マネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略
の評価・モニタリング

【撤退】Vaio/バッテリー
【強化】EMI完全買収
※CF2兆円の使い道説明

★ 5.1 財務
パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び
経営成績の
分析(MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・
株主価値の
創出状況

★ 5.2. 戦略の進捗を
示す独自KPIの
設定

★ 5.3. 企業価値創造
と独自KPIの
接続による
価値創造設計

5.4. 資本コストに
対する認識

5.5. 企業価値創造
の達成度評価

★ 6.1. 経営課題解決に
ふさわしい
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の
スキルおよび
多様性

★ 6.3. 社外役員のスキル
および多様性

6.4. 戦略的意思決定の
監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の
設計と結果

★ 6.7. 取締役会の実効性
評価のプロセスと
経営課題

★ 別資料あり

ソニー 8つの事業セグメント

エンタ &エレキ		ゲーム&ネットワークサービス (G&NS)
エンタ		音楽
エンタ		映画
エレキ		ホームエンタテインメント&サウンド (HE&S)
エレキ		イメージング・プロダクツ&ソリューション (IP&S)
エレキ		モバイル・コミュニケーション (MC)
エレキ		半導体
金融		金融

ビジネスモデル/持続可能性・成長性/戦略

- 2.1. 市場勢力図における位置づけ
- 2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素
- 3.3. 事業環境の変化リスク
- 4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化



	優位性		優位の源泉	リスク	戦略投資	
エレクトロニクス	技術	イメージセンサー	技術者	センシングセンサー技術	半導体	
		プロセッサー	自社工場	人材流出	人財	
		光学技術	硝材加工	事故・天災	設備投資	
エンターテインメント	タイトル数		IP	You Tuber	音楽版權	
	製作ノウハウ		スタジオ	スタジオ不足	VR製作	
	自社クリエイター			人材引抜き	魅力あるCEO	
金融	ライフサポート体制		ネット仕組み	市場が国内のみ	多様なサポート商品	年金運用・介護
	軽いコスト		ネット專業	Cloudサービス		決済会社
	Direct コンサルティング		コンサル営業人材	人材流出		不動産

価値協創ガイダンスの全体像(ソニー@はじめと)

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

事業環境、外部環境への認識

★ 1.1. 企業理念と
経営の
ビジョン

1.2. 社会との接点

商品・サービス
を通じて、また
オフィスや工場、
更には部品・原
材料パートナー
を通じて。

★ 2.1. 市場勢力図における
位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖
(バリューチェーン)
における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

★ 2.2. 競争優位を確保するため
に不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる
経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支える
ステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素
(ドライバー)

3.1. ESGに対する
認識

2018年9月10日
ESG投資家説明
会を開催

3.2. 主要なステーク
ホルダーとの
関係性の維持

2018年9月10日
ESG説明会
内容をOpenに
発信

★ 3.3. 事業環境の
変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さ
とその影響

3.3.2. カントリー
リスク

3.3.3. クロスボーダー
リスク

4.1. バリューチェーンに
おける影響力強化、
事業ポジションの改善

★ 4.2. 経営資源・無形資産等
の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術(知的資本)への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する
方策

★ 4.3. ESG・グローバルな
社会課題(SDGs等)
の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分
(キャピタル・アロケーション)戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む
事業ポートフォリオ
マネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略
の評価・モニタリング

【撤退】Vaio/バッテリー
【強化】EMI完全買収
※CF2兆円の使い道説明

★ 5.1 財務
パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び
経営成績の
分析(MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・
株主価値の
創出状況

★ 5.2. 戦略の進捗を
示す独自KPIの
設定

★ 5.3. 企業価値創造
と独自KPIの
接続による
価値創造設計

5.4. 資本コストに
対する認識

5.5. 企業価値創造
の達成度評価

★ 6.1. 経営課題解決に
ふさわしい
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の
スキルおよび
多様性

★ 6.3. 社外役員のスキル
および多様性

6.4. 戦略的意思決定の
監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の
設計と結果

★ 6.7. 取締役会の実効性
評価のプロセスと
経営課題

★ 別資料あり

- 4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

ESGの捉え方

強固なガバナンス（G）を基盤として、事業活動及び環境（E）、社会（S）に関わる取り組みを推進し、長期的な企業価値向上を目指す

多様な事業の展開

持続可能な社会の構築に
向けた環境保全（E）

ステークホルダーと社会に
与える影響への配慮（S）

強固なガバナンス（G）

戦略

4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

SDGs（持続可能な開発目標）への貢献

SDGsへの貢献に取り組むため、サプライチェーンを含むビジネスとの関連性を整理

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



イノベーションと健全な事業活動を通じて社会に貢献することを目指す

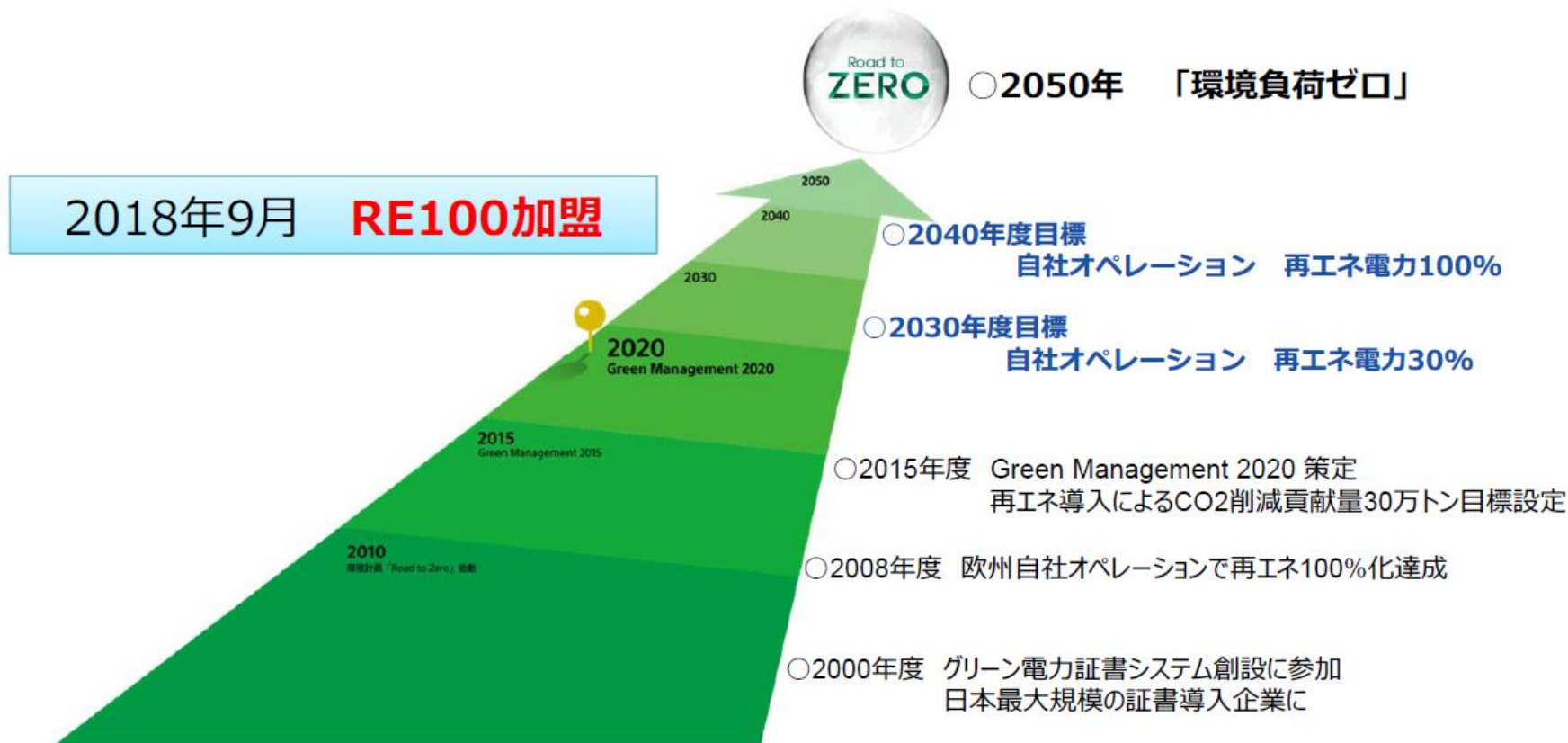
「9. 産業と技術革新の基盤をつくろう」を最も関連性の高い目標と認識。
また、以下の観点でその他関連性の高い目標を整理。

- 事業活動の過程で貢献:
目標3、5、8、17
- 事業活動の過程で影響を管理:
目標5、8、12、13
- 事業と連携して貢献:
目標4、5、9、17

戦略

- 4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

ソニーの再生可能エネルギー導入の取り組み



戦略

- 4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略

投資領域

1. 「コンテンツIP」、「DTCサービス」への継続投資
2. 「半導体IP」への継続投資
3. 「AI × ロボティクス」、「医療」への取り組み

価値協創ガイダンスの全体像(ソニー@はじもと)

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

事業環境、外部環境への認識

★ 1.1. 企業理念と
経営の
ビジョン

1.2. 社会との接点

商品・サービス
を通じて、また
オフィスや工場、
更には部品・原
材料パートナー
を通じて。

★ 2.1. 市場勢力図における
位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖
(バリューチェーン)
における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

★ 2.2. 競争優位を確保するため
に不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる
経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支える
ステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素
(ドライバー)

3.1. ESGに対する
認識

2018年9月10日
ESG投資家説明
会を開催

3.2. 主要なステーク
ホルダーとの
関係性の維持

2018年9月10日
ESG説明会
内容をOpenに
発信

★ 3.3. 事業環境の
変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さ
とその影響

3.3.2. カントリー
リスク

3.3.3. クロスボーダー
リスク

4.1. バリューチェーンに
おける影響力強化、
事業ポジションの改善

★ 4.2. 経営資源・無形資産等
の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術(知的資本)への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する
方策

★ 4.3. ESG・グローバルな
社会課題(SDGs等)
の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分
(キャピタル・アロケーション)戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む
事業ポートフォリオ
マネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略
の評価・モニタリング

【撤退】Vaio/バッテリー
【強化】EMI完全買収
※CF2兆円の使い道説明

★ 5.1 財務
パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び
経営成績の
分析(MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・
株主価値の
創出状況

★ 5.2. 戦略の進捗を
示す独自KPIの
設定

★ 5.3. 企業価値創造
と独自KPIの
接続による
価値創造設計

5.4. 資本コストに
対する認識

5.5. 企業価値創造
の達成度評価

★ 6.1. 経営課題解決に
ふさわしい
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の
スキルおよび
多様性

★ 6.3. 社外役員のスキル
および多様性

6.4. 戦略的意思決定の
監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の
設計と結果

★ 6.7. 取締役会の実効性
評価のプロセスと
経営課題

★ 別資料あり

成果と重要な成果指標

5.1 財務パフォーマンス

	3期前	2期前	前期	---年度
決算期 (決算発表日)	2016年3月期 (2016年4月28日)	2017年3月期 (2017年4月28日)	2018年3月期 (2018年4月27日)	---
決算月数	12月	12月	12月	---
売上高	8,105,712	7,603,250	8,543,982	---
営業利益	294,197	288,702	734,860	---
経常利益	304,504	251,619	---	---
当期利益	147,791	73,289	490,794	---
1株当り当期利益	119.40	58.07	388.32	---
調整1株当り利益	117.49	---	---	---
1株当り純資産	1,952.79	2,483.13	2,882.16	---
発行済み株式総数	1,262,493,760株	1,263,763,660株	1,266,552,149株	---
総資産	16,673,390	17,660,556	19,065,538	---
純資産	3,124,410	3,135,422	3,647,157	---
自己資本比率	14.80%	---	---	---
ROA	1.87%	---	---	---
ROE	6.20%	3.00%	18.00%	---

自力単位で表示（1株当りの項目を除く） / 金額の単位：円

成果と重要な成果指標

- 5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

第3次中期経営計画 数値目標

(2018年度~2020年度)

営業キャッシュフロー
3年間累計額
(金融分野を除くベース)

2兆円以上

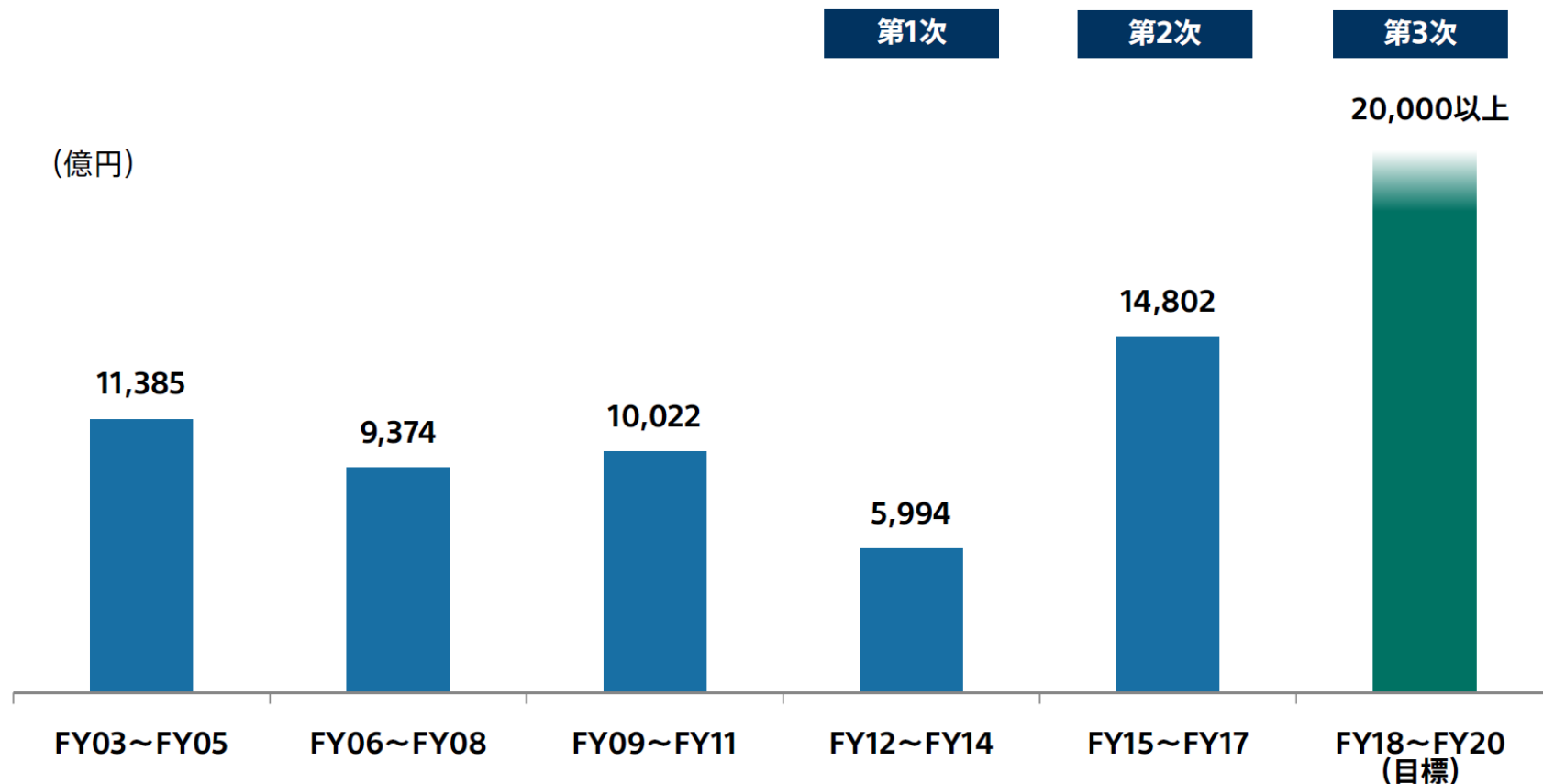
連結株主資本利益率
(ROE)

10%以上を継続

成果と重要な成果指標

- 5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

3年間累計 営業キャッシュフローの推移 (金融分野を除く)



成果と重要な成果指標

5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

事業利益 = 営業利益 - 投下資本コスト

II
投下資本×ハードルレート
在庫+固定資産+AR/APなど 8%一律

村田製作所方式
1988年に8.4%で導入

目的

- 資産効率・CF改善を意識した経営にシフト
- 特に市場縮小が進むビジネスは、B/Sの縮小によるリスク低減を促進

施策

- 毎日の意思決定に使われる P / L に、投下資本コストを影響させる
- 对外発表は営業利益を継続。 社内の評価はすべて事業利益に統一

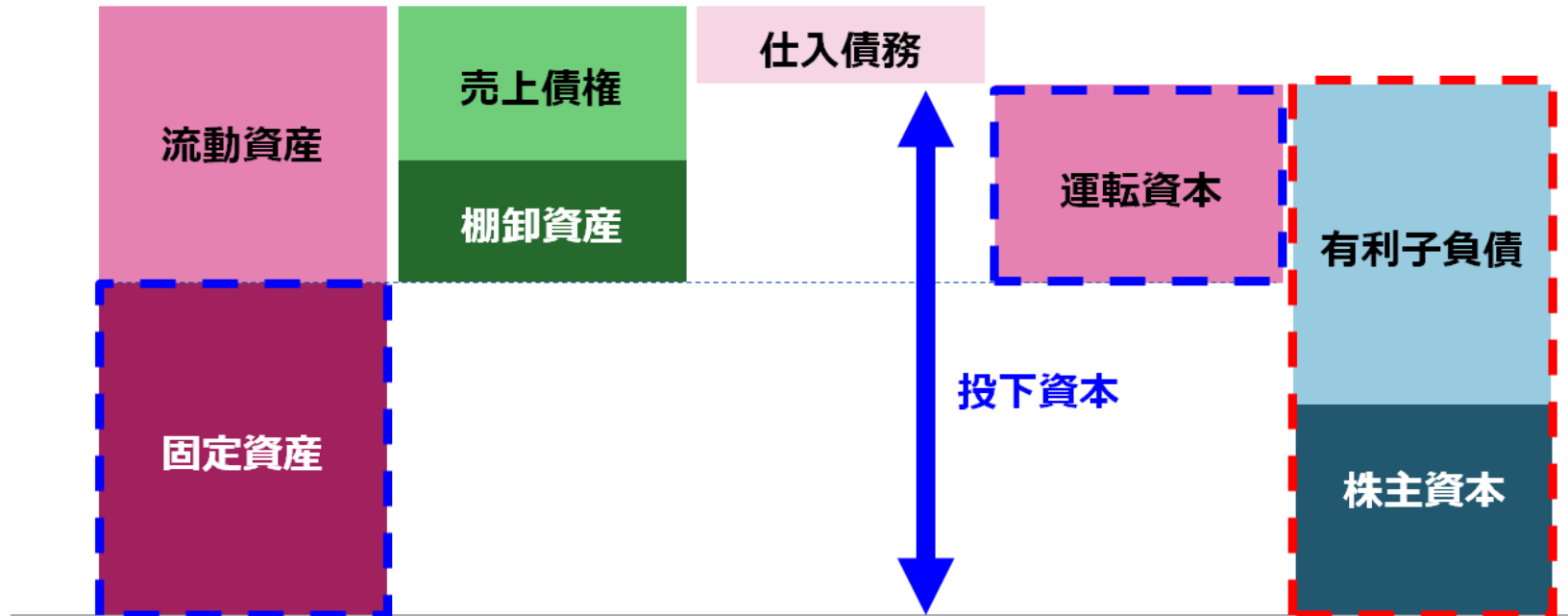
導入

- 7月見込みより試験運用開始
- 第3次中期計画より本格導入
- FY2018 ガイドライン・承認値は事業利益で提示

成果と重要な成果指標

- 5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

投下資本の別の見方



投下資本を言い換えると、**固定資産 + 棚卸資産 + 売上債権 - 仕入れ債務**

価値協創ガイダンスの全体像(ソニー@はじめと)

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

事業環境、外部環境への認識

★ 1.1. 企業理念と
経営の
ビジョン

1.2. 社会との接点

商品・サービス
を通じて、また
オフィスや工場、
更には部品・原
材料パートナー
を通じて。

★ 2.1. 市場勢力図における
位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖
(バリューチェーン)
における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

★ 2.2. 競争優位を確保するため
に不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる
経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支える
ステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素
(ドライバー)

3.1. ESGに対する
認識

2018年9月10日
ESG投資家説明
会を開催

3.2. 主要なステーク
ホルダーとの
関係性の維持

2018年9月10日
ESG説明会
内容をOpenに
発信

★ 3.3. 事業環境の
変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さ
とその影響

3.3.2. カントリー
リスク

3.3.3. クロスボーダー
リスク

4.1. バリューチェーンに
おける影響力強化、
事業ポジションの改善

★ 4.2. 経営資源・無形資産等
の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術(知的資本)への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する
方策

★ 4.3. ESG・グローバルな
社会課題(SDGs等)
の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分
(キャピタル・アロケーション)戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む
事業ポートフォリオ
マネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略
の評価・モニタリング

【撤退】Vaio/バッテリー
【強化】EMI完全買収
※CF2兆円の使い道説明

★ 5.1 財務
パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び
経営成績の
分析(MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・
株主価値の
創出状況

★ 5.2. 戦略の進捗を
示す独自KPIの
設定

★ 5.3. 企業価値創造
と独自KPIの
接続による
価値創造設計

5.4. 資本コストに
対する認識

5.5. 企業価値創造
の達成度評価

★ 6.1. 経営課題解決に
ふさわしい
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の
スキルおよび
多様性

★ 6.3. 社外役員のスキル
および多様性

6.4. 戦略的意思決定の
監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の
設計と結果

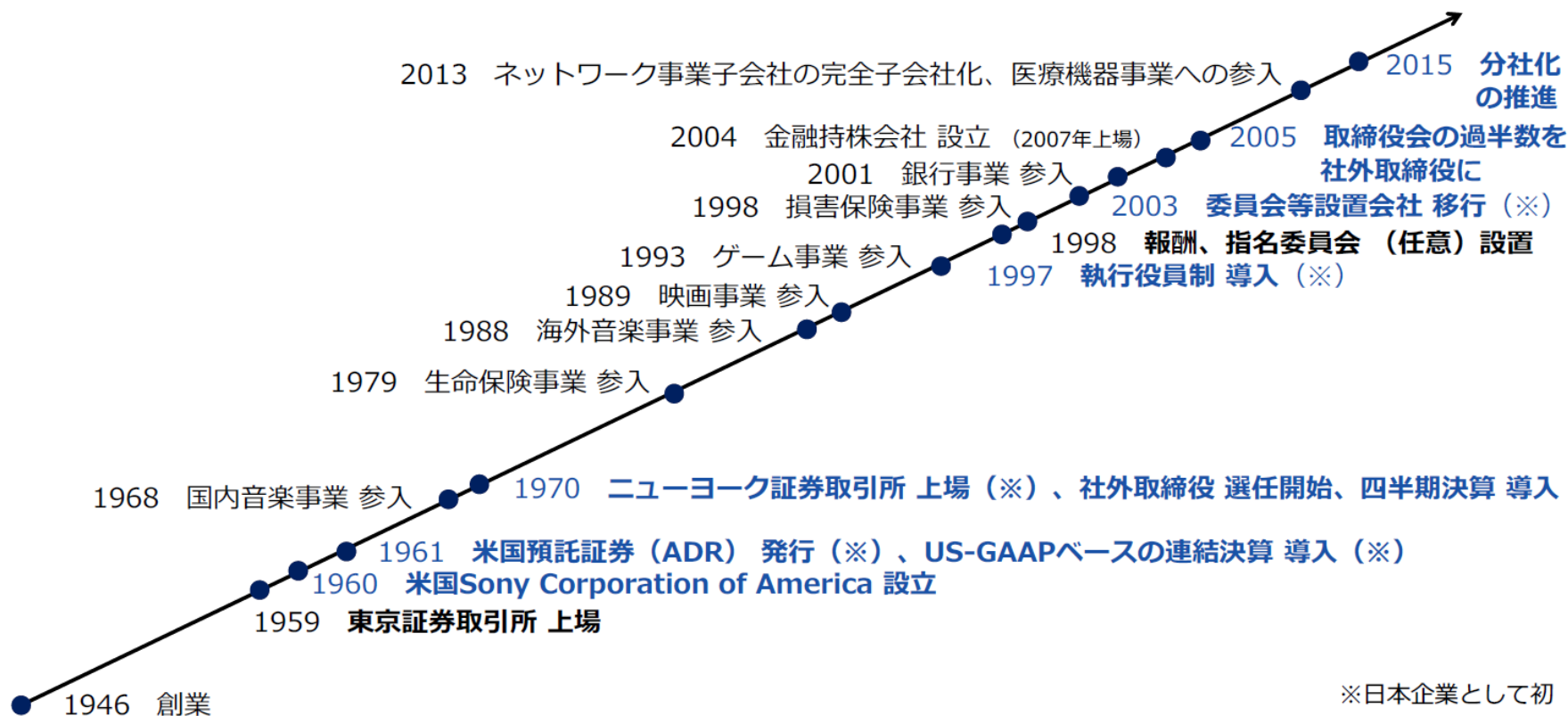
★ 6.7. 取締役会の実効性
評価のプロセスと
経営課題

★別資料あり

ガバナンス

・ ソニー ガバナンスの歴史

事業領域の拡大と資金調達の多様化に伴うガバナンスの進化



ガバナンス

- 6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

■ 取締役 Members of the Board



吉田 憲一郎
Kenichiro Yoshida



平井 一夫
Kazuo Hirai



永山 治
Osamu Nagayama



原田 泳幸
Eikoh Harada



ティム・シャーフ
Tim Schaaff



松永 和夫
Kazuo Matsunaga



宮田 孝一
Koichi Miyata



ジョン・ルース
John V. Roos



桜井 恵理子
Eriko Sakurai



皆川 邦仁
Kunihito Minakawa



隅 修三
Shuzo Sumi



岡 俊子
Toshiko Oka



Nicolas Donatiellos Jr.

ガバナンス

6.3. 社外役員のスキルおよび多様性

取締役会における資質・スキル（社外／非業務執行取締役）



ガバナンス

• 6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

最近の取締役会の実効性とガバナンス強化に向けた取り組み

- 取締役会構成の多様化
- 取締役会によるサイバーセキュリティリスク管理のモニタリング
- 取締役ワークショップでの中長期事業戦略に関する検討・議論
- 大型投資・M&A案件に関する実施後の継続的な投資効果・リターンの取締役会における検証
- サクセッションプランの指名委員会によるモニタリング
- 報酬体系の変更（譲渡制限付株式報酬制度の導入など）
- 分社化の推進

価値協創ガイダンスの全体像(ソニー@はじもと)

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

事業環境、外部環境への認識

★ 1.1. 企業理念と
経営の
ビジョン

1.2. 社会との接点

商品・サービス
を通じて、また
オフィスや工場、
更には部品・原
材料パートナー
を通じて。

★ 2.1. 市場勢力図における
位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖
(バリューチェーン)
における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

★ 2.2. 競争優位を確保するため
に不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる
経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支える
ステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素
(ドライバー)

3.1. ESGに対する
認識

2018年9月10日
ESG投資家説明
会を開催

3.2. 主要なステーク
ホルダーとの
関係性の維持

2018年9月10日
ESG説明会
内容をopenに
発信

★ 3.3. 事業環境の
変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さ
とその影響

3.3.2. カンパニー
リスク

3.3.3. クロスボーダー
リスク

4.1. バリューチェーンに
おける影響力強化、
事業ポジションの改善

★ 4.2. 経営資源・無形資産等
の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術(知的資本)への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する
方策

★ 4.3. ESG・グローバルな
社会課題(SDGs等)
の戦略への組み

4.4. 経営資源・資本配分
(キャピタル・アロケーション)戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む
事業ポートフォリオ
マネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略
の評価・モニタリング

【撤退】Vaio/バッテリー
【強化】EMI完全買収
※CF2兆円の使い道説明

★ 5.1 財務
パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び
経営成績の
分析(MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・
株主価値の
創出状況

★ 5.2. 戦略の進捗を
示す独自KPIの
設定

★ 5.3. 企業価値創造
と独自KPIの
接続による
価値創造設計

5.4. 資本コストに
対する認識

5.5. 企業価値創造
の達成度評価

★ 6.1. 経営課題解決に
ふさわしい
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の
スキルおよび
多様性

★ 6.3. 社外役員のスキル
および多様性

6.4. 戦略的意思決定の
監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の
設計と結果

★ 6.7. 取締役会の実効性
評価のプロセスと
経営課題

★別資料あり