

取締役会の機能強化の取組みに関する事例集



金融庁

Financial Services Agency, the Japanese Government

2025年6月2日

※本資料の事例は、ヒアリングで収集した情報を基に加工しているため、必ずしも特定の事例を示すものではない。

はじめに

○ コーポレートガバナンス改革の実践に向けたアクション・プログラム2024(令和6年6月7日)(抜粋)

今後の方向性

取締役会の実効性向上に向けては、今一度、社外取締役、取締役会の議長、指名委員会・報酬委員会の委員長が真に果たすべき役割や機能について理解を共有するとともに、こうした役割や機能を果たし得る社外取締役等を選定することが重要である。そのための取組みとしては、社外取締役等の選定に際して透明性の高いプロセスを履践することや、選定後も社外取締役と投資家の対話や、個々の取締役の評価を含む取締役会の実効性評価等を通じて、社外取締役等の役割や機能に関する認識を醸成していくことなどが考えられる。

また、こうした役割や機能が十分に発揮されるためには、**取締役会その他各委員会の事務局において、取締役会や各委員会における実質的な議論を促すための取組みを実践していくことも重要である。**

以上のような取締役会の実効性向上に向けた取組みの実践を促進する観点から、これらの**取組みに関する具体的な事例を関係者間において共有すべきである。**

【事例集の内容】

- 本事例集は、アクション・プログラム2024で示された今後の方向性を踏まえ、一部の上場企業に対し、取締役会の機能強化に向けた取組みをヒアリングし、その結果を集約・分析したものである。
- 本事例集は、取締役会の機能強化には多様な考え方や取組み方法があることを前提に、各企業の実質化への取組み例を示すものであり、本事例集に記載されている取組みを、全企業に一律に要請するものではない。
- 本事例集は、最終版ではなく、今後、企業と投資家の議論の場を設けること等を通じて、継続的に質を高め、更新していくことを想定している。コーポレートガバナンス改革の実質化に向けて、関係者と連携しつつ、企業の取締役会の機能強化に関する取組み事例の収集や共有を継続していく。

企業インタビュー 取締役会の機能強化に関する取組み

- 取締役会の機能強化に関する取組み実態を把握するため、コーポレートガバナンス改革に前向きに取り組む企業に対して、2024年9月から2025年1月にかけて、個別にインタビューを実施した。
- 東京証券取引所プライム市場またはスタンダード市場に上場している以下の18社を対象としている。

インタビュー実施企業（50音順）

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| 1. 株式会社 IDホールディングス | 10. 第一三共株式会社 |
| 2. アステラス製薬株式会社 | 11. ダイハツインフィニアース株式会社 ※ |
| 3. アズワン株式会社 | 12. 東京エレクトロン株式会社 |
| 4. ANAホールディングス株式会社 | 13. 日本電気株式会社 |
| 5. SWCC株式会社 | 14. 株式会社日立製作所 |
| 6. J. フロント リテイリング株式会社 | 15. HOYA株式会社 |
| 7. 四国化成ホールディングス株式会社 | 16. 三菱食品株式会社 |
| 8. 信越化学工業株式会社 | 17. 株式会社村田製作所 |
| 9. ダイト株式会社 | 18. 株式会社山梨中央銀行 |

※2025年5月2日に「ダイハツディーゼル株式会社」より社名変更

御協力いただいた企業の皆様に感謝申し上げます。

取締役会の機能強化の取組みに関する事例集 結果概要

- 取締役会が大局的・戦略的な議論に注力できるよう、企業の取締役会事務局は、主にアジェンダセッティング、環境整備、関係者間のコミュニケーションの深化の観点から、様々な工夫・取組みを実施。
- 特に社外取締役に対しては、社内取締役との間の情報の非対称性を解消すべく、事務局が追加的な配慮をしている場合が多い。事務局との適切な距離感を保ちつつ、必要な情報提供が受けられるよう、社外取締役からの能動的な働きかけも有用。

戦略的 アジェンダ セッティング

- ① 機関設計変更のタイミングは、取締役会への付議事項見直しの契機となっている。アジェンダを一度見直して終わりにするのではなく、常に現状を評価し、絶え間なく会議の実効性を追求すべきとの声。
- ② 事務局と綿密な連携を図りつつ、アジェンダ選定に議長が果たすリーダーシップは重要。
- ③ 取締役会前の事前説明や根回しのあり方は、会社のカルチャーや考え方に依拠する。取締役側が事務局に能動的に働きかけることも必要。

リスクテイクを 支える環境整備

- ① 多くの企業で、関係部署間での連携強化や兼任、組織上の位置づけの工夫等を通じた事務局機能の強化の取組みが行われている。
- ② 特に伝統的な日本企業においては、一般的に法務・総務等コーポレート部門間の垣根が高いが、事務局が関係部署の結節点となり、横ぐしを刺して機能強化を図る取組みが見られた。
- ③ 取締役会の実効性評価は手段であり、目的ではないとの声。評価結果を活用して、課題を特定し改善するため、定点観測を行いつつ着手の容易な部分から漸進的に取組んでいる事例があった。

実効性の高い モニタリングを 実現する コミュニケーションの 深化

- ① 一部の企業では、事務局がハブとなり、非公式な場も活用して、各取締役と事務局とのコミュニケーションを強化することにより、意見を入念に把握し、情報の非対称性の解消に努めている。
- ② 取締役会の開催にあたり、対面・バーチャルといった開催形式や、議論時間の確保に向けた進捗管理の工夫を行い、取締役、経営陣、事務局間でのコミュニケーションの深化を図っている事例が多い。
- ③ 社外取締役が事業への理解を深めるための様々な取組みや、現場との交流機会を設定している事例があった。事務局が社外取締役の知見を最大限活用する姿勢も有用。

取締役会の機能強化の取組み: 具体的な調査結果 目次

I. アジェンダセッティングの工夫

1. 取締役会の議題設定
2. 取締役会の事前準備

II. 組織・体制の工夫

1. 事務局機能の組織・体制上の工夫
 2. 取締役会実効性評価について
- ☆コラム: 英国の取締役会事務局について

III. コミュニケーションの充実

1. 取締役の真意の把握と情報非対称性の解消
2. 社外取締役に関する取組み
3. コミュニケーション深化に向けた多様な取組み

IV. アクション・プラグラム2024に関連するその他の取組み等

コーポレートカルチャー／レジリエンス／人的資本経営／
女性活躍推進／他社の取組みについて参考にしたい事項

☆コラム: 女性役員による座談会の概要

取締役会の機能強化の取組み: 具体的な調査結果 目次

I. アジェンダセッティングの工夫

1. 取締役会の議題設定
2. 取締役会の事前準備

II. 組織・体制の工夫

1. 事務局機能の組織・体制上の工夫
 2. 取締役会実効性評価について
- ☆コラム: 英国の取締役会事務局について

III. コミュニケーションの充実

1. 取締役の真意の把握と情報非対称性の解消
2. 社外取締役に関する取組み
3. コミュニケーション深化に向けた多様な取組み

IV. アクション・プラグラム2024に関連するその他の取組み等

コーポレートカルチャー／レジリエンス／人的資本経営／
女性活躍推進／他社の取組みについて参考にしたい事項

☆コラム: 女性役員による座談会の概要

取締役会の議題設定

- 多くの企業は、取締役会が経営陣に対するモニタリングに注力し、また大局的・中長期的な議論を行うための時間を確保できるよう、付議事項を取捨選択し、議題選定に細心の注意を払っている。

戦略的なアジェンダセッティングへの取組み

- 従前は取締役会の決議事項が非常に多く、かつ、開催時間も限られていたことから、戦略討議について時間を割くことができなかった。**機関設計の変更のタイミング**と合わせて、**取締役会規則を変更し、執行サイドに大幅に権限を委譲し、決議事項を法定事項にほとんど限定し、戦略討議のための時間を割くことができるようにした。**
- 指名等委員会設置会社へ移行しているが、取締役会の付議基準が、監査役会設置会社時代と変わっていない。他社からは、取締役会への付議は法定の決議事項に限っていることを聞いており、今後、執行のスピードアップのため、当社においても**付議基準の変更を行うことを想定している。**

これまでは、自社の常識が社会の常識であるとは限らないという視点から社外取締役に確認してもらうため、多くの論議を取締役に上程してきた。結果的に、取締役会がマネジメントボードだという意識が継続し、付議基準の変更はしてこなかった。**社長の交代を機に付議基準の変更を行い、取締役会をマネジメントボードからモニタリングボードへと建付を変更しようと考えた。**
- 取締役会の議題の設定の仕方を工夫している。例えば、執行と監督の分離を前提に、中期経営計画の策定の際に、中期経営計画の**最終形のみを取締役に上程するのではなく、策定中においても複数回取締役会に報告することで、取締役会の意見を中期経営計画へ反映するようにしているのが特徴的である**と考える。
- 付議事項の**金額基準の見直し(引き上げ)**などにより、取締役会で議論する項目を整理した。大局的・中長期的な議論を行うための時間を確保することに繋がった。例えば、新規投資であれば●億円以上、出資案件は▲億円だった基準を■億円に変更している。
- 決裁の迅速化を図るため、執行側に意思決定機関である経営会議を設置し、取締役会の決裁権限を大きく委譲した。**さらに委譲すべきという意見もあり、引続き権限委譲を検討している。

- 取締役会前に、取締役会事務局が議長と綿密に連携することで、各社が置かれた状況や議長の問題意識に応じた適切な議題を議論できるよう工夫している例が見られた。

- 大局的・戦略的な議論を行うための工夫として、**社外取締役議長との綿密な連携**を行っている。具体的には、1回の取締役会につき、取締役会直前・直後と事前説明の前と、2～3回のミーティングを開催している。社外取締役が議長になって事務局は忙しくなったが、取締役会の実効性が向上している実感がある。

例えば、以前、社内取締役が議長であったときは、社外取締役の意見を聞くことに時間を割いていたが、**社外取締役が議長になったことで、取締役会において、議長が社内取締役に意見を積極的に聞くようになった。**

議長と事務局との間での対話を持つ機会が増えたことにより、事務局に対する取締役会に関する社外取締役ならではの、他社との比較も含めたフィードバックも得られるようになり、それが次回以降の取締役会の運営に活かされるようになっている。議長との打合せでは、重要な議題について、取締役会当日の時間配分や論点等を検討している。

- 取締役会事務局は、**社外取締役である議長、CEO及びCOOと共に重点テーマを中心に議題設定**を行っている。加えて**取締役会以外で重点テーマについて議論する場を設定**するなどして、取締役会での議論の充実化に取り組んでいる。

社外取締役に議長を務めていただいているが、基本的に説明の時間をコンパクトにして、**質疑応答に大部分の時間を割いていただくような時間配分を徹底**している。当日の質問はランダムになされている。

取締役会の事前準備(2/2)

取締役会出席者への事前説明

- 取締役会当日の議論が活性化するように、各社の考え方や取締役会の成熟度に応じて、資料の事前送付、社外取締役への事前説明、取締役会外での打合せ等の工夫が行われている。

取締役会出席者への事前説明

- 従前は、取締役会において議論が活性化しなかった。その背景は、各取締役の見解、志向、考え方や発言の傾向について事務局でも把握することができていなかったこともあり、質疑応答が一問一答の形式になりがちであった。そのため、各取締役がどのような見解等を有しているのかを把握するため、取締役会以外の会議として、オフサイトミーティングや社外取締役だけのエグゼクティブミーティング、CEOと社外取締役の個別面談などを設けることにした。

このような取締役会以外の面談の機会を設けることによって、取締役間のコミュニケーションが進み、取締役会事務局としても各取締役の見解や発言の傾向を把握することができ、会議体の進め方にも反映することができた。

- 当社には、取締役会において取締役による闊達な議論・審議を実施すべきという基本方針がある。そのため、取締役会は基本的に対面形式で行われる。このような取締役会の運営方針を保つため、取締役会事務局は、各取締役に対して取締役会資料を早期に事前送付することを心掛けているが、各取締役に対して議案の事前説明や根回しといった類のことは行わない。

- 大局的・戦略的な議論を限られた時間で有効に行うための工夫として、社内取締役と社外取締役の間の情報の非対称性の解消のために「事前説明」を実施し、運営の成熟化を図ってきた。事前説明で出た質問・意見のうち、何を取締役会当日に議論するのかを整理し、議案書や説明内容・時間を説明部門と事務局の間で調整している。

説明部門には、取締役会会議に先立って社外取締役への必要な事前説明をしてもらっている。取締役会での報告や事前説明の進め方について、説明をすることとなる事業部門との事前調整を強化した。

- 取締役会会議の時間が限られているため、オンラインで約3時間程度の事前説明会を実施している。他方で、拘束時間が長いこともあり、事前説明は要らないという社外取締役もいる。

取締役会の機能強化の取組み: 具体的な調査結果 目次

I. アジェンダセッティングの工夫

1. 取締役会の議題設定
2. 取締役会の事前準備

II. 組織・体制の工夫

1. 事務局機能の組織・体制上の工夫
 2. 取締役会実効性評価について
- ☆コラム: 英国の取締役会事務局について

III. コミュニケーションの充実

1. 取締役の真意の把握と情報非対称性の解消
2. 社外取締役に関する取組み
3. コミュニケーション深化に向けた多様な取組み

IV. アクション・プラグラム2024に関連するその他の取組み等

コーポレートカルチャー／レジリエンス／人的資本経営／
女性活躍推進／他社の取組みについて参考にしたい事項

☆コラム: 女性役員による座談会の概要

- 取締役会を効果的に運営するため、機関設計変更の機会を捉えた取締役会事務局の組織上の位置づけの再整理、関係部署間での連携強化等の工夫等を通じた、事務局機能の強化の取組みが行われている。

- 取締役会事務局は、コーポレートガバナンス室が担当している。昨年機関設計を変更したタイミングで創設され、それよりも前は法務部が取締役会事務局を務めていた。コーポレートガバナンス室は、指名委員会、報酬委員会、監査委員会及び経営会議の事務局も担っている。社長直下の組織として、監督と執行をつなぎ、ガバナンス改革をけん引していくコーポレートセクレタリーとしての役割を担っている。また、会長・社長を含めた当社マネジメント層と取締役会事務局の連携も強化された。

機関設計変更前は、各会議体の事務局がそれぞれ異なっていたため、事務局間で連携はしていたものの、十分に連携を図ることができない部分もあった。これら事務局が1つに統合された結果、統一的な事務局の運営を行うことが可能になった。例えば、会議の開催方法など、会議体の運営方法が従来は部署によって異なっていたが、これを1つの部署に統合したことによってその違いが判明し、会議体の運営の標準化・効率化を図ることができるようになった。

コーポレートガバナンス室に所属する担当者については、他部署とクロスアサインをすることにより、取締役会だけでなく、委員会・経営会議全体の動きを把握することができ、経営企画との連携を強めることができた側面はある。

取締役会事務局の目指すべき方向性は、しっかりと当社のことを理解し、社外取締役の機能発揮をサポートする役割を担うことである。そのためには関係部署のハブとなり、必要な情報を整理し、取締役会での議論がより効果的になるように資料の中身も整えていくことを目指して日々活動している。

- 取締役会事務局の専門の組織を設置している。当社は任意の機関として指名委員会及び報酬委員会を設置しているが、これらの事務局業務も当該専門組織が務めている。

- 取締役会事務局の所掌が、取締役会の運営のみか、株主総会の運営等も兼務しているかは、各企業における事務局の位置づけによって様々。事務局が取締役会と経営陣の結節点となるよう、組織上も両者の間に置くといった工夫を実施している社も存在。

- 総務部の重要会議やコーポレートガバナンスを担う係が取締役会事務局を担当している。コーポレートガバナンス課としては、他に稟議の管理や、株主総会の準備・運営、社内規程の管理をしている。取締役会事務局と経営会議事務局を複数の課員が兼務している。

- コーポレートガバナンス部が取締役会及び株主総会の事務局となっている。コンプライアンスユニットの一つとしての位置付けである。元々総務部であったが、その後法務部となり、更に、コーポレートガバナンスの強化のため、2024年4月から独立した組織になったものである。

指名委員会・報酬委員会の事務局は他部署が担当している。監査役会の事務局はコーポレートガバナンス部で対応している。

- 取締役会室は、全部で○名。指名委員会と報酬委員会については取締役会室が統括管理している。○名のうち半数が指名委員会と報酬委員会担当を兼務している。なお、指名委員会と報酬委員会の取締役もそれぞれ同一であり、委員長が異なるのみである。

監査委員会は、監査という特性もあり、別組織で事務局が担当している。事務局担当者は▲人が専任として行っている。事務局担当者の評価も、監査委員会に執行サイドから上程して行っており、執行役から監査委員会事務局に関与しないような立て付けにしている。

昨年から、取締役会室が取締役会と執行体制との結節点であることを踏まえ、取締役会から代表執行役以下の執行サイドへの働きかけを行うことで実効性を確保するために、執行役が取締役会室長に就任することとなった。

組織図上では、取締役会事務局は、取締役会と代表執行役の間に置かれている。完全に監督サイドではないし、完全に執行サイドというわけではなく、意見集約とコミュニケーションを重視している。

取締役会の実効性評価について

■多くの企業が取締役会の実効性評価を実施しているが、取締役へのアンケートやインタビューなど手法は様々。年次の実効性評価を活用してどのようにPDCAサイクルを回すか、試行錯誤している社も多い。

取締役会実効性評価のあり方

- 無記名方式による取締役会実効性評価アンケートは、投資家や証券代行業者から参考となる情報提供を受け、当社の取締役会事務局が作成したものである。「取締役会の課題」という項目においては、自由記述式で回答を受け付けている。当該アンケートは発展途上であり、個々の役員の評価については未だ行っていない。
- 取締役会の実効性の評価にあたって、全取締役へのアンケートと、社外取締役・社内取締役への個別インタビューを行っている。それらの結果について、全取締役で議論し、改善点を認識したうえで、改善策を検討・実施している。PDCAを回す意識を、事務局だけでなく取締役にも持ってもらうことは大切。
- 取締役会の実効性評価は毎年行っている。評価結果はウェブサイトで開示しており、内容や次の期に向けた課題について掲載している。中長期的な議論をどのように充実させるかが毎年の実効性評価の課題となっている。取締役の人数を減らし、社外取締役を過半数にすることで、監督機能を強化するとともに、執行側の意思決定機関に取締役会の権限の一部を委譲することで、より迅速な意思決定を図るなど、当社に相応しい取締役会のあり方については常に議論をしている。
- 取締役会の実効性に関する分析・評価は、実効性向上につながっている。毎年1月に当該事業年度の評価を開始し、3月頃に取締役会議長と予め評価によって現れた課題や改善点の目線合わせをし、4月の取締役会において評価を報告している。当該評価に基づいて、一事業年度において取締役会事務局として解決すべき課題に取り組むという形をとっている。
- 外部業者を利用し、全取締役に30から40項目程度の質問・インタビューをし、取締役会の運営やアジェンダセッティングについて意見を得ている。集約した意見は取締役会にて発表し、取締役会が改善すべき点については取締役会において討議をし、執行サイドが改善すべき点については、代表執行役が執行サイドにおいて共有し検討を行う。取締役会室はいずれについてもサポートする。課題が解決されたか、更に課題として積み残しになっていることについては、取締役会において半年後に確認するようにしている。

- ❑ 英国企業の取締役会事務局に相当する「コーポレートセクレタリー機能」について、海外有識者にヒアリングを実施した。英国企業では、コーポレートセクレタリーが、コーポレートガバナンスに係る事項を一元的に統括し、監督と執行に係る各組織間の橋渡し役を担っている。法務やコーポレートガバナンスの専門家が同役職を務めるケースが多い。
- ❑ 他方、日本企業では取締役会や委員会などを支援する機能が複数部門に分散しているケースが多く、取締役会及び各委員会の運営過程で連携が不足しているとの指摘がある。日本企業における取締役会事務局機能の向上のためには、専門部署の設置などによる取締役会支援機能の一元化や、当機能が複数部門に分散している場合は部門間の適切な連携が肝要である。
- ❑ 取締役会事務局には、コーポレートガバナンス、法務、IR、監査等での専門性を備えた人物で構成されるコーポレート機能の横断的上位組織としての役割が期待されるのではないか。

- 英国会社法上、公開会社は1名のsecretary必置となっているが、メインのsecretaryとdeputy/assistantから成る人員構成が通常。子会社の多い大企業などはコーポレートセクレタリーの部署内に複数人担当者がいるケースがあり、その場合、各自の役割は別々に分かれていることが一般的。コーポレートセクレタリーがすべての取締役会のアジェンダに関して議長への報告権限を持つ。コーポレートセクレタリーが独立取締役の主要な連絡窓口になることも多い。
- コーポレートセクレタリーは一般的に、ビジネスの一部を実際に実行するのではなく、バックオフィスまたはサポート機能の役割。そのため、**企業内部のコミュニケーションを円滑に行う立場**であり、リスク管理や保証なども担当しうる。コーポレートセクレタリーの本来の役割は、CEOに伝える必要のある議題や問題を整理して把握すること。CEOが取締役会への定期的な報告書を作成する際に、コーポレートセクレタリーが手伝えることになるが、その材料となる資料は、各事業部門から提出してもらっているためある意味で執行委員会とCEOの間、CEOと取締役会の間の接着剤となり、意思決定や議論のトーンを管理しているという位置づけとなる。
- 小規模の会社では、取締役がコーポレートセクレタリーを兼任することはあるが、あまり一般的ではない。特に大企業ではそのようなことは殆どない。兼務する場合は、経営戦略的な機能ではなく、より管理的な機能を担うことになるのではないかと。なお、**子会社を多く持つ場合には、人事異動等を簡便にする観点で、各社にセクレタリー機能を置くのではなく、1つの法人でまとめてその機能を担うケースがある。**または、非常に小規模な上場企業において、フルタイムのコーポレートセクレタリーは不要と判断する場合には、その機能をアウトソーシングしている。
- 日本では、取締役会の秘書役が取締役会会議の前に個々の取締役(特に独立取締役)に対して、取締役会の議題項目に関する背景情報について説明することが一般的であるが、英国では個社によって異なる。事前に通りそのようなことをするケースもあれば、一切カバーしないケースもある。**取締役が事業の内容について十分に理解し、会議資料の内容を把握できているのであれば、取締役は事前ブリーフィングを必要としないのが本来の姿ではないか。**

取締役会の機能強化の取組み: 具体的な調査結果 目次

I. アジェンダセッティングの工夫

1. 取締役会の議題設定
2. 取締役会の事前準備

II. 組織・体制の工夫

1. 事務局機能の組織・体制上の工夫
 2. 取締役会実効性評価について
- ☆コラム: 英国の取締役会事務局について

III. コミュニケーションの充実

1. 取締役の真意の把握と情報非対称性の解消
2. 社外取締役に関する取組み
3. コミュニケーション深化に向けた多様な取組み

IV. アクション・プラグラム2024に関連するその他の取組み等

コーポレートカルチャー／レジリエンス／人的資本経営／
女性活躍推進／他社の取組みについて参考にしたい事項

☆コラム: 女性役員による座談会の概要

取締役の真意の把握と情報非対称性の解消

- 一部の企業では、議長をはじめとする各取締役と事務局とのコミュニケーションを取締役会外でも強化することにより、意見を把握し、情報の非対称性を解消すべく取組みを行っている。

取締役会「直後」の真意汲み取り

- 当社は、取締役会の会議の後に外役会という社外取締役のみで行われる会議があるので、そこに事務局が参加し、取締役会で交わされた議論について質問するなどして、社外取締役の有していた真意などを確かめることで、ディスカッションを充実させることができると考えている。事務局と社外取締役の間のコミュニケーションを増やすことがカジュアルなディスカッションを円滑に進めていくために重要だと感じている。

取締役会においては、特に社外取締役は当社事業に関する専門的な背景・知識を有していない場合に、質問することや率直に話すことに躊躇することが想像されるが、そのような取締役の知識を補い、率直な話をしてもらうためにも、カジュアルな形でのディスカッションは有益である。

- 取締役会の会議直後に、取締役会室が、良かった点、改善点を取締役からヒアリングをしている。

取締役会議長と社長との間で、取締役会会議の後には、必ず振り返りセッションを行っており、執行側の考えとの擦り合わせをしている。

非対称性解消への取組み

- 取締役会への情報共有、情報の非対称性を解消することが重要であると考えており、経営会議での議論の状況（特にサイバー、生成AI、ガバナンス等のリスクマネジメント関連）を定期的にと取締役会へ報告している。なお、監査委員である取締役が1名オブザーバーとして経営会議に参加しており、それによっても情報共有を図っている。

取締役に好評なのが、CEOが認識している経営課題を直接取締役会に伝えるという「CEOレポート」である。CEOレポートによって、CEOの課題認識を取締役会において共有でき、それについて取締役会で議論している。

社外取締役に関する取組み(1/2)

多様な意見交換の機会提供・経営会議の傍聴

■一部の企業では、社外取締役の事業への理解を深めるための様々な取組みを実施している。

多様な意見交換の機会提供

- 社外取締役と社長・CEOとの間の意見交換会を取締役会外にて非公式に行っている。社長がよりフランクな形で議論をしたいと考えていることについてフリーディスカッションを行っている。
- 社外取締役が当社の理解を深めるための取り組みとして、1. 取締役会で扱うテーマ(DX、品質etc.)に関する社内イベントの案内、2. 製造現場に対する理解の深化を目的とした事業所見学(2023年度は、議案に関する事業を現場で見たいという社外取締役の要望を踏まえ、取締役会自体を事業所出張開催したこともある)、3. 社外取締役会(取締役会外で行われる、社外取締役だけの打合せ)と、そこでの議論をふまえた、社外取締役と執行責任者との「対談」を実施した。

上記3. 社外取締役会については、開催頻度を増やし、現在は年6回実施している。社外取締役と執行責任者との「対談」も複数回設定し、取締役間のコミュニケーションを強化している。

経営会議の傍聴

- 社外取締役は経営会議にオブザーバーとして任意で参加可能としており、経営会議資料を共有している。
- 社外取締役の経営会議へのオブザーバー参加は、オンサイトで出席していただいている。そのため、取締役会の日午前中に経営会議を開催し、午後から取締役会を開催するため、両方の会議にオンサイトで出席していただいていることになる。

経営会議では役員による説明が行われるため緊張感も当然にある。社外取締役が、役員の発言をほぼ全て掌握できるというメリットもあり、それを役員の評価や報酬の決定の際の考慮要素にすることができる。

社外取締役に関する取組み(2/2)

知見の活用・現場の把握、職員との交流

- 一部の企業では、社外取締役の知見を最大限活用すべく、M&Aプロセスへの関与、次世代経営者の育成、若手従業員との交流等、多様な取組みを実施している。

知見の活用

- 大規模M&AのPMI（Post Merger Integration: M&A成立後のM&A当事者間による一連の統合プロセス）の進捗・モニタリングを担うチームを組成し、社外取締役に参画してもらった。シナジーの拡大、人材確保のためのPMI後の離職防止のためどのようなプログラムを組むべきかといった点、**社外取締役の知見**を活かした。取締役会の監督の役割の一つとして、PMIに関して議論を尽くすために社外取締役個人に参画してもらった。

社外取締役それぞれに異なる得意分野や知見がある。M&Aなど、様々な局面に応じて、豊富な知見を活用しない手はない。

- 社外取締役に、**若手従業員の研修講師**を務めていただいたりしている。社外取締役は、指名報酬委員会の委員であるため、**次世代経営者の研修**を介して指名の参考にしていただいている。社外取締役に研修講師を務めていただくことは、非常に効果的な取組みであると考えている。

現場の把握 職員との交流

- 若手従業員は、様々な経歴を持つ社外取締役の方とコミュニケーションを持つことができ、それを通じて能力面の向上が期待でき、また、社外取締役も、幹部候補生の若手従業員の成長に寄与していただだけ、正に**後継に参画**していただけることになる。この取組みは、継続していきたいと考えている。

- 監査役を含む社外役員には、**現場視察や社員との対話**の機会を提供している。

コミュニケーション深化に向けた多様な取り組み

- 一部の企業では、取締役会の開催形式や進捗管理を工夫し、取締役・経営陣・事務局間でコミュニケーションを深化させるべく取り組んでいる。
- 取締役会の役割を含むコーポレートガバナンスの取り組みを詳細に開示することで、投資家をはじめとする外部のステークホルダーとのコミュニケーションの深化につなげている社も存在。

開催形式・時間割

- 過去の課題としては、取締役同士のコミュニケーションが不足しているということがあった。特にコロナ禍では、リアルでの取締役会の開催が叶わなかった。リアルの会議においてはその場で頷くなどして、他者の意見に対する反応が分かりやすかったが、オンラインでの会議では全議題について全員が意見を述べる必要があるため議論が拡散しやすく非効率だった。現在では取締役会はリアルでの開催に戻し、また、懇親会といった機会を持つなどして、社内と社外間を含め取締役同士のコミュニケーションの充実化を図っている。
- 取締役会の開催スケジュールは、取締役会の前に委員会を前置する。具体的には、朝8時頃に開催が必要な委員会を開催し、その終了直後に取締役会を開催し、午後2時頃に終了するようなスケジュールが一般的である。このように長期の時間を確保しているため、取締役会の会議時間が不足するようなことはなく、取締役会議長において、議題ごとに必要な審議時間が調整されている。

進捗管理

- 過去の指示が今どういった進捗にあるのか資料上、一元管理している。半年間を1タームとして、その間に開催された取締役会の指示事項と対応内容を一覧表にして、取締役会に報告をしている。

取締役からしても、指示事項の進捗が気になるところであり、従来は、口頭ベースによる報告や、関連する議題の中で対応状況について説明することがあったが、レポートの仕組みが確立していなかった。取締役会の実効性評価においても、その点について意見が出ていたことも踏まえ、取り組みを開始した。

コーポレート ガバナンス ガイドライン

- 当社のコーポレートガバナンスガイドラインに、取締役会の役割等、詳細に記載しており、随時メンテナンスしている。ガバナンス改革への取り組み状況についても記載をしており、ガイドラインを読んでもらえば、当社のコーポレートガバナンスが分かるように作成している。その意図を汲んで、投資家から好意的な意見を受けることもある。

取締役会の機能強化に関する取組み:改善に向けた視点

- 取締役、事務局は、各社の状況に応じて、取締役会が大局的・戦略的な議論に注力できるよう、1. アジェンダセッティング、2. 環境整備、3. コミュニケーションの深化の観点から、更なる工夫を行うことが考えられる。

想定される課題

改善に向けた視点

アジェンダ設定	取締役	■ アジェンダに対して受け身の姿勢で、能動的に提案したり、改善の働きかけを行っていない。 ■ 多忙であること等を理由に、取締役選任での議論に向けた入念な準備を行っていない。				■ 取締役は、取締役会において大局的・中長期的な議論を行うよう事務局に積極的に提言しているか。 ■ 取締役会での議論に向けた入念な準備を行っているか。会議資料を読み込み、疑問点を事前に解消するよう努めているか。
	事務局	□ 毎年同じ時期に同じテーマの法定決議事項をこなす等、討議事項を吟味せず資料の準備も前例を踏襲するのみ。 □ 取締役会での議論に出来るだけ波風を立てたくないという姿勢。				□ 取締役が大局的・中長期的な議論に集中できるよう、議題を適切に取捨選択して提示できているか。 □ 要点が整理されたできる限り簡潔な会議資料を提供しているか。
環境整備	取締役	■ 事務局の業務内容を把握していない、あるいは把握しても改善の必要性を感じていない。 ■ 取締役から能動的に働きかけなくても、情報提供や説明は会社側から適宜実施されてしかるべきとの姿勢。				■ 事務局との日常的なやり取りを通じて、事務局機能の現状や課題を認識しているか。 ■ 取締役会の運営方法の改善に向け、取締役会・各取締役から事務局や執行側への働きかけを行っているか。
	事務局	□ 事務局は法務部や総務部の仕事であり、経営企画や人事は直接関係ないし、巻き込まれたくないとの姿勢。 □ 他部門との調整は機械的に実施しており、取締役会を実効的に行うために必要な情報が事務局に集まらない。				□ 複数部署に跨る業務分担等によって、必要に応じ、事務局機能における横の連携を充実させているか。 □ ガバナンス全体を高度化する目的のために前例にとらわれず、必要に応じ他部門と柔軟に連携しているか。
コミュニケーション	取締役	■ 会議の場で、各取締役が本音を発言しない、発言しにくい雰囲気。 ■ 各取締役の指摘が言いっぱなしになっており、その後の進捗をフォローアップしていない。				■ 議長を筆頭に、取締役会において、自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めているか。 ■ 各取締役は議論を徹底的に尽くし、議論された事項は、丁寧にモニタリング・フォローアップされているか。
	事務局	□ 過去例通りの機械的な事前説明、資料共有、ロジの手配に終始している。 □ 社外取締役の意見について真意を十分に理解できず、経営に効果的に活用されていない。				□ 取締役会後に振り返りを行って出席者の意見を次に生かす等、会議運営の絶え間ない改善に努めているか。 □ 自社の置かれた状況に応じた取組みを通じて、取締役会をめぐりコミュニケーションの深化を模索しているか。

取締役会の機能強化の取組み: 具体的な調査結果 目次

I. アジェンダセッティングの工夫

1. 取締役会の議題設定
2. 取締役会の事前準備

II. 組織・体制の工夫

1. 事務局機能の組織・体制上の工夫
 2. 取締役会実効性評価について
- ☆コラム: 英国の取締役会事務局について

III. コミュニケーションの充実

1. 取締役の真意の把握と情報非対称性の解消
2. 社外取締役に関する取組み
3. コミュニケーション深化に向けた多様な取組み

IV. アクション・プラグラム2024に関連するその他の取組み等

コーポレートカルチャー／レジリエンス／人的資本経営／
女性活躍推進／他社の取組みについて参考にしたい事項

☆コラム: 女性役員による座談会の概要

- コーポレートカルチャーに関しては、トップが明確に変革を表明し、社内で繰り返しコミュニケーションをはかることが重要との意見があった。
- レジリエンスについては、危機時のサプライチェーン維持の重要性等について指摘があった。

- 当社の事業はイノベーションを追求する業種であるところ、元々保守的な社風があったことから、社内での従業員調査を行い、組織健全性目標が重要であるとの結論に至り、2021年の経営計画の中にも、戦略目標と成果目標と並び組織健全性目標を入れている。

様々な一定のリスクを取って、研究にスピード感が出るなどの成果は出ている。現社長の体制になってから、社内でタウンホールを開催したり、社長との対話セッションなどを開催したりするなどして、社風の変化も浸透していると考えている。人的資本に関する情報開示も充実してきている。

- 従業員の定着について取り組んでいることとして、人材の育成や評価をワールドワイドで統一していることがある。CEOの役割も大きいと考えており、世界中の拠点をCEOが訪れて社員集会を開催し、繰り返し当社で重要だと考えていることを直接メッセージとして伝えていることは効果があるのではないか。
- 現在のトップが就任後、組織を逆ピラミッド型にするような改革をしないと、全管理職を集めて話をした。また、3年前、現在の中期経営計画のスタートに合わせ当社のパーパスを定めた。パーパス経営を浸透させたいという思いから、経営陣が現場に下りていき、現場の社員と対話をするという動きを「コミュニケーション改革」として取り組むこととなった。いわば社内IR活動である。時間はかかったが、徐々に社内に浸透している。10年ほど当社の社外取締役を務めている方からは「歴代のトップが社内文化の変革に取り組んでおり、変えようという意識を発信してきた。それが全社へと浸透していったことで、対外的にも伝わったのではないか。」という評価を受けている。

- 製薬企業である当社では、本業そのものが社会課題の解決に貢献し、持続的な成長、すなわち、サステナビリティに直結していると考えている。直近のパンデミックとの関係では、製薬企業間でも、ビジネスモデルによって対応は異なった。当社は、感染症やワクチンにフォーカスしていないため、考え方を曲げてまでそのビジネスを選択するということはない。ただ、パンデミックのような状況下で、当社領域のサプライチェーン維持することは重要であり、地震や戦争によって分断しないようにセカンドサイトを確保している。

- 持続的な成長の実現に向けた人的資本への投資を推進することで、経営資源の適切な配分を実現していくことが重要であり、独自の指標の設定や、従業員へのエンゲージメントの取組み例が見られる。
- 投資家からは、取組みを経営戦略にどのように結びつけて説明するかが重要との指摘があった。

企業による実践

- 人的資本経営に関して、「付加価値生産性」という指標は、他の事業会社と行っている独自の勉強会の中で、他社の指標も参考にしつつ、当社の事業形態にフィットする指標を社内で議論をして決めたもの。
- 目標を定めたときに各従業員が自分事として受け止められ一人一人のキャリア形成の中で生かして浸透させていくことが大事と考える。どういうアプローチがみんな受け止めやすく、理解しやすく、提言しやすいかということが重要。

人的資本については、従業員一人一人の能力や意欲を高めていくことを基本に取り組んでいる。当社は従業員を大切にしている、当社の業績を理由に従業員をレイオフしたことがない。このような実績の積み重ねが、従業員の経営に対する信頼感と心理的安全性の醸成につながっていると思われる。そのような取組みにより、従業員は意欲的かつ誠実に仕事に向き合ってくれる。

- 人的資本は、取組みを強化していかなければいけない領域。様々な改革を実施しているが、当社が製造業を営んでおり、従来人的資本よりも、工場などの設備投資に中心的に資本を配分してきたため、これから取り組むべき事項が多い。投資家との対話を良い機会として活用しながら、具体的な改善や成果につなげられるように取り組んでいきたい。

機関投資家の目線

- 企業に対する非財務情報の開示要請があり、人的資本に対する投資の財務的な効果を説明することはハードルが高いが、様々な非財務情報が企業価値向上につながるよう開示や説明をすることが求められる。

- 市場価格とその会社の適正価格を考えたときに、財務については、施策が株価に対してすぐに反映される。他方で、非財務情報は、3～5年は株価に反映するまでに期間を要する。適切に企業開示をしている会社は市場から必ず評価がされる。そのため、ROEが優れている企業は、企業開示も優れており両者の連動性が高い。

企業が非財務情報として何を開示すればよいかについて、投資家は、公表されている情報が、会社の経営戦略にどれだけ連動し、どれだけ必要か、出している目標値が形骸化されていないかを確認する。

人的資本経営にあたって、どういう人材が必要で、どういうホワイトスペースを埋めなければいけないのか、それに対して何が足りなくて、何をしようとしているのかというのは、企業に考えてほしいし、公表してほしい。

- 女性役員の登用に関しては、優秀な人材確保の観点から女性管理職比率の改善に努めている企業がある一方、各セクター・企業によっては、女性役員候補となる人材確保に課題を感じている。

採用方針

- 社会的に女性の管理職が少ないことを受けて、それを改善するための取組みを進めている。トップマネジメントにおいては、性別の多様性のみならず、外国人も入ってきている。女性の内部昇格に拘っているというわけではなく、良い人材がいれば、社内外問わず採用している。

セクターごとの課題

- 現在の女性管理職比率は約15%程度であるが、今後は更に向上させていくつもりである。社外取締役の某氏は、エンジニア出身であり、当社の女性幹部候補者と対話する機会を意図的に設け、女性幹部候補者のモチベーションアップを図っている。

海外における女性管理職の登用は、地域によって文化等による相違があることに起因して困難な場合もあり、また、当社の事業分野である製造業に女性がエントリーしてくれないことについて課題を感じている。いかにして優秀な女性の社外取締役候補者を発掘しているのか、他社の取組みについて把握したいと考えている。

地方企業

- 女性活躍推進について、課題を抱えている。事務的な定型業務、コールセンター業務に携わりたい一般職を希望する女性が多数であり、総合職への転換を促すものの難しさを感じている。転勤の発生しない地域総合職という職種を新たに設定したものの、一般職を引き続き続けたいという女性従業員が多い。

転勤が無かったとしても、今の働き方から変わってしまうのではないかと、ということを忌避しているのではないかと考えている。他社において女性活躍の好事例があれば、それを具体的に参考にしたいと考えている。

コラムー女性役員による座談会の概要

- アクション・プログラム2024において、「ダイバーシティの確保に向けては、数値目標を達成するのみならず、必要な能力を有していることや、社内での人材育成が重要」との指摘があった。
- CxOとして活躍する女性役員を招聘して行った座談会においても、ジェンダーやグローバル人材といった観点での多様性を意識するのみならず、これらを踏まえた「意見」の多様性を確保し、多様な観点から経営課題を議論することの重要性が指摘された。

登壇者

- ・ 淡路 睦氏 千葉銀行 取締役専務執行役員(代表取締役)グループCSO・グループCDTO
- ・ 最勝寺奈苗氏 KDDI 取締役執行役員常務 CFO コーポレート統括本部長
- ・ 長谷川隆代氏 SWCC 代表取締役 取締役会議長 CEO 社長執行役員

主なご意見

- 実力を正當に評価し、男性・女性関係なく、その仕事に最も相応しいと判断した人にチャンスを与えることが重要。男女関係なく正當な評価がなされない限り、安易に「女性枠」の設置の議論になりかねず、本質的な活躍支援にならない。
- 業界によっては、採用時から業務の範囲が男女で異なっている状況が長く続き、それがパイプラインを作る上で障害になっている。最も実力がある人を登用するために、できる仕事の範囲を広げていくことがまず必要であるとの認識の下、男性・女性に関わらず、学ぶ場、またその力を生かす場を等しく与えることに取り組んでいる。
- 男性であっても、色々なバックグラウンドや業務経験を有する者を取締役会に含める必要。これまでの取締役会には、ジェンダーの観点で均一であることに加え、多様な経験を持った人を取締役会の構成員に含めるという視点も、欠けていたのではないか。
- 女性役員が増えたことで取締役会における議論が活性化し、会議体の予定調和を崩す効果があり、男性のみの会議体がいかに均質だったかを示している。
- 企業が成長を遂げるために、多様な見方・意見を取り込むことがダイバーシティの本質であり、男女関係なく、多様な経験を持った人を取締役会の構成員に含めるべき。

他社の取組みについて参考にしたい事項

■ 他社の取組みについて参考にしたい事項として、以下のような企業側の声を確認できた。

活躍女性

- いかにして優秀な女性の社外取締役候補者を発掘しているのか、他社の取組みについて把握したいと考えている。他社において女性活躍の好事例があれば、それを具体的に参考にしたいと考えている。

社外取締役

- 新たに就任された社外取締役が会社の事業等に対する理解を深めていただくために行っている取組みがあれば伺いたい。
- 経営会議への社外取締役の参加/傍聴については、経営会議で生々しい議論をしにくくなる懸念があるが、他社の状況について伺いたい。社外取締役がどれくらいの頻度で経営会議に参加/傍聴するかについても知りたい。
- 取締役会の会議外において社外取締役の声が出た場合に、どのように執行に反映しているのか。
- 三委員会（指名委員会、監査委員会及び報酬委員会）以外の任意の委員会（サステナビリティ、リスクマネジメント等）を設置している会社において、どのように運営しているのか。あわせて、社外取締役が任員の委員会の委員となっている場合にはなぜ敢えて社外取締役に関与してもらっているのか、について伺いたい。

執行側の
マインドセット

- 当社では、指名委員会等設置会社への変更に伴い、従前までは業務執行を担ってこなかった役職員のマインドチェンジに苦慮している。そのため、指名委員会等設置会社に機関設計を変更した他社において、執行サイドのマインドチェンジの方法について伺いたい。

中小型株
会社

- 他社の取組みとして、①創業家系のサクセッションプランの組み方、②中小型株の企業の他社の指名報酬委員会での取組みの内容、についてお尋ねしたい。
- ①社外取締役との距離感、そのバランス、②社外取締役のスモールミーティングをしている会社において、実施から得られた効果についてお尋ねしたい。

地方
企業

- ①独立社外取締役の確保、②地元人材の採用・育成、③女性管理職の登用、に課題を感じている。

(参考) 索引

頁	取組み	項目1	項目2	分類
0		表紙		
1		はじめに	アクション・プログラム2024の記載と調査内容	概要
2		企業インタビュー	インタビュー実施企業一覧	概要
3		取締役会の機能強化の取組みに関する事例集	結果概要	概要
4		取締役会の機能強化の取組み：具体的な調査結果 目次		
5		取締役会の機能強化の取組み：具体的な調査結果 目次（再掲）		
6	アジェンダ	取締役会の議題設定	戦略的なアジェンダセッティングへの取組み	事例
7	アジェンダ	取締役会の事前準備（1/2）	議長との入念な事前連携	事例
8	アジェンダ	取締役会の事前準備（2/2）	取締役会出席者への事前説明	事例
9		目次（再掲）		
10	組織・体制	事務局機能の組織・体制上の工夫（1/2）	組織上の位置づけの再整理、関係部署間での連携強化等の工夫等	事例
11	組織・体制	事務局機能の組織・体制上の工夫（1/2）	事務局の所掌、取締役会と経営陣の結節点となる工夫	事例
12	組織・体制	取締役会の実効性評価について	実効性評価のあり方に対する様々な意見	事例
13	組織・体制	英国の取締役会事務局について	「コーポレートセクレタリー機能」海外有識者ヒアリング結果	コラム
14		取締役会の機能強化の取組み：具体的な調査結果 目次（再掲）		
15	コミュニケーション	取締役の真意の把握と情報非対称性の解消	取締役会「直後」の真意汲み取りや非対称性解消への取組み	事例
16	コミュニケーション	社外取締役にに関する取組み（1/2）	多様な意見交換の機会提供・経営会議の傍聴	事例
17	コミュニケーション	社外取締役にに関する取組み（2/2）	知見の活用・現場の把握、職員との交流	事例
18	コミュニケーション	コミュニケーション深化に向けた多様な取組み	開催形式・時間割、進捗管理、コーポレートガバナンス・ガイドライン	事例
19		取締役会の機能強化に関する取組み	改善に向けた視点	まとめ
20		取締役会の機能強化の取組み：具体的な調査結果 目次（再掲）		
21	その他の取組み	コーポレートカルチャー・レジリエンス	トップメッセージの伝達、サプライチェーンレジリエンス	事例
22	その他の取組み	人的資本経営の実践	企業による実践と機関投資家の目線	事例
23	その他の取組み	女性活躍推進に向けた取組み	採用方針、製造業、地方企業	事例
24	その他の取組み	女性役員による座談会の概要	「意見」の多様性確保の重要性	コラム
25	その他の取組み	他社の取組みについて参考にした事項	女性活躍、社外取締役、マインドセット、中小型株、地方企業	事例