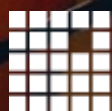


進化する取締役会事務局

企業価値の向上に向けて



ODGERS BERNDTSON

目次

はじめに	3
インタビューの対象と内容	3
取締役会が果たす役割	4
主管部署	5
事務局メンバーに求められる専門性と資質	4
事務局の課題は尽きない。クリエイティブな解決も。	6
・ 事務局メンバーの配置と育成	6
・ 社内取締役と社外取締役の情報の非対称性	
・ 付議事項の選定	
・ 海外在住の外国人取締役への対応	
海外から見た日本の取締役会：ハードルと魅力	9
進化し続ける取締役会事務局	10
著者	11
オジャーズ ベルンソンについて	11





取締役会を効果的に機能させるためには、その運営を担う事務局の体制強化が大きなカギとなる。

はじめに

「海外事業比率が高く、外国人取締役の選任も検討しているが、言語や時差の問題を考えるとなかなか踏み切れない」— 取締役会の構成が話題にのぼると、クライアントからこのような声をよく聞く。その一方で、当社はこれまで日本企業に対し、いく度となく海外在住の外国人社外取締役選任の支援をしてきた。これらの企業では、どのような体制で、どのように取締役会を運営しているのだろうか。取締役会を支える事務局の取り組みに注目し、日本を代表する大手企業の取締役会事務局の方々の協力を仰ぎ、話を聞いた。

インタビューの対象と内容

2024年7月から10月にかけて、プライム上場企業を中心とした18社の取締役会事務局に対し、以下の項目についてヒアリングを行った。

質問項目

- ・ 組織の中での取締役会事務局の所属は。
- ・ どのような取締役会を目指していますか。
- ・ 事務局にはどのような経験・スキルを持った人が配属されるべきだと思いますか。
- ・ 事務局の最大の課題は何ですか。
- ・ どのような苦労、チャレンジがありますか。
- ・ 事務局への期待、組織編成や機能に関して、過去数年で変化がありましたか。

18社の機関設計の内訳

監査役会設置会社 11社

指名委員会等設置会社 6社

監査等委員会設置会社 1社

* 企業のリストは文末を参照


取締役会事務局が 果たす役割

最も印象的だったのは、多くの取締役会事務局がコーポレートガバナンス・コードの遵守に留まらず、中長期的な企業価値の向上に向けた議論の強化に主眼を置いている点だった。ルールや事業をとりまく環境が日々変わる中、取締役会事務局は、試行錯誤を繰り返しながら取締役会が最も効果的に機能できるよう支えている。

今回話を聞いた多くの企業が、取締役会事務局が果たす役割の重要性を理解し、社内の優秀な人材を配置していた。また、事務局メンバーに「高いインテグリティ」や「忖度しない姿勢」を求める意見も多く、取締役会事務局が、運営の難しさを感じながらも真摯に責務を全うしようとしている姿勢が印象的だった。

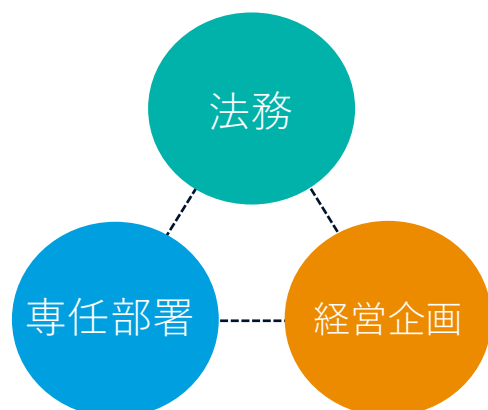
たゆまぬ努力を続けた結果、ほとんどの事務局が、取締役会では「自由闊達な議論が行われている」と認識していた。

こうした企業では、CEOが取締役会を最大限に活用しようとする意欲を持ち、異なる視点や意見を歓迎していることがうかがえた。



“チャレンジされる
ボードをつくりたい
プライム上場企業 CEO

■ 主管部署



今回話を聞いた18社において、取締役会事務局の主管部署は、専任部署、法務、経営企画に三分された。総務が取締役事務局を兼務するケースが見られなかったのは、各企業が事務局に求められる専門性を重視した結果だと思われる。また、大半の企業が執行傘下にと取締役会事務局を配置しており、執行側から独立して取締役にレポートする事務局は稀だった。

■ 事務局メンバーに求められる専門性と資質

取締役会事務局に適した人物像を尋ねたところ、以下の点が挙げられた。専門性だけでなく、資質についても多く触れられていたことは特筆すべきだろう。実際に、私たちがお会いした事務局の方々からも、まさにこれらの資質をお持ちである印象を受けた。

- **特定分野における高い専門性**（法務・ファイナンス・経営企画・人事など）：複数メンバーの異なる専門性の組み合わせにより事務局として機能する。一方で、知識については着任後の積み上げが可能なので、専門性よりも資質を重視すべきという意見もあった。
- **会社や事業の理解**：ほぼすべての事務局が、会社と事業についての深い理解を必須要件として挙げた。
- **経営視点・ビジョン**：ものごとを大局的に見る力。
- **高いインテグリティ**：忖度しない。権限者に怯むことなく、経営陣にあるべき姿を助言できる。
- **高い信頼性**：取締役等のステークホルダーから信頼をおかれる。
- **コミュニケーション能力**：取締役・経営陣・起案部署など異なるステークホルダーの間でうまく立ち回る。異なるバックグラウンドの社外取締役とも柔軟に会話ができる。他企業との交流や情報交換も重要。
- **ホスピタリティ**：取締役が快適な環境で活動できるように、丁寧な対応、気配りができる。言外にあることを察する能力がある。
- **変化への対応**：ルールや環境の変化に合わせて、新しいことに柔軟に対応できる。

また、取締役会事務局には同じ人が長くとどまるべきではなく、定期的な異動が理想だという意見が多く聞かれた。



事務局の課題は尽きない クリエイティブな解決も

理想とされる取締役会のモデルやガバナンス・コードが変わり続ける中、取締役会事務局にとっての課題もその時々に応じて変化する。

多くの企業が課題解決に悩んでいるが、明確な解決方法は見出せず、日々試行錯誤を続けている様子が浮き彫りとなった。特に課題として多く挙げられたのは、次のような点だった。

事務局メンバーの配置と育成

事務局の主要メンバーについては、長年同じ人物が務める企業と、数年おきにローテーションでメンバーが入れ替わる企業とに大きく分かれた。前者のケースでは、後任をどう育てるかが大きな課題だ。また、総じて部署の社内認知度が低いため、社員の関心も薄い。「取締役会への配属 = キャリアの中断」と捉える誤解もあり、優秀なメンバーの確保も課題に挙げられた。

事例 1：将来の経営幹部育成の場

取締役会事務局が属人的にならぬよう、事務局への所属は最大3年と定めている。この企業では、人事部門が取締役会事務局を「将来の経営幹部育成の場」として位置づけており、様々な部門から特に優秀な人材を配属している。配属されたメンバーは、在籍中に自身の強みを活かし、ITに長けた人物が事務局のDXを促進するなど、事務局に変革をもたらしていることも印象的だった。

事例 2：プレゼンス向上の取り組み

別の企業では、社員と取締役会との距離を近づけるための取り組みを積極的に行っている。具体的には、取締役による各拠点の視察、ラウンドテーブルの開催、社内SNSでの情報発信に加え、新入社員にはコーポレート・ガバナンスの教育も実施している。このような取り組みは、取締役会事務局のプレゼンス向上に大きく寄与するだろう。





社内取締役と社外取締役の情報の非対称性

質の高い議論を行うためには事業への深い理解が不可欠だが、社外取締役が増えるにつれ、社内と社外の情報の非対称性が際立つようになってきた。どこまで情報提供すべきか、また、情報のギャップを埋めるために何をすべきか、多くの企業が課題として認識している。

事例 3：社外取締役サポート専任部署の新設

ある企業は昨年、社外取締役の活動をサポートする専任部署を新設した。取締役会前に、社外取締役に對し十分な情報提供や問い合わせ対応を行い、必要に応じて、そのやりとりを社内にフィードバックする仕組みを作っている。

事例 4：社外取締役と社外監査役の交流

また、同企業は、取締役と監査役に提供する情報に共通点が多い一方で、情報量に格段の差がある点に着目し、社外取締役と社外監査役が自由に話せる場を設けた。この試みは双方から好評を得た。ここで話された内容は、執行側にも適宜フィードバックされている。

事例 5：専任担当者のアサイン

他にも、社外取締役にそれぞれ専任担当をアサインし、問い合わせにマンツーマンで対応しているという企業があった。取締役会事務局外に協力を要請して専任担当となる人員を確保しているという。



付議事項の選定

「付議事項が多く、中長期的な戦略に関わる議論ができない」という課題は特に多く聞かれた。その解決に向け、付議基準の見直しや、適切な機関設計の検討が行われている。

なお、今回話を聞いた企業のうち少なくとも4社が、機関設計を変更していた。機関設計の変更には、リソースの集中投下が必要となるため、CEOを筆頭としたトップ経営陣による強力なコミットメントとリーダーシップの発揮が欠かせない。

海外在住の外国人取締役への対応

多くの企業において社外取締役の選任比率が増加する中、引く手あまたの取締役は、複数の取締役会を掛け持ちすることが珍しくない。その結果、スケジュール調整がより困難になっている。今後、多様性がもたらす価値の追求が進み、海外在住の外国人取締役の選任が徐々に増えるにつれ、スケジュール調整の問題はさらに大きくなるだろう。

ある海外売上比率の高い企業では、新たな海外在住の外国人取締役の採用を念頭に、今年から取締役会開催の頻度を低減した。日本企業の取締役会開催頻度は海外に比べて格段に高く、海外の人材を社外取締役として招く際のハードルになりうるからだ。また、日本企業と欧米企業の取締役報酬の格差も大きな課題である。外国人社外取締役を招聘しやすくするために、数年間にわたって段階的に報酬の見直しを実施した企業も見られた。

また、面識のない海外在住の外国人候補者をどう評価するのか、という疑問の声もあった。これまで当社が関わったケースでは、候補者を見極める期間が欲しいとの企業側の意向を受け、まずは負担の軽い「外部アドバイザー」としての採用を提案した。この企業は、候補者と1年間一緒に働き、ガバナンスを担ってもらえる人物だと確信した上で、社外取締役への就任を依頼した。結果として新任取締役のスムーズなオンボーディングが実現した。

このほかにも、取締役会に招聘したいと目する人物がいるが、すぐには登用できない場合に、諮問機関である「インターナショナル・アドバイザリーパネル」を組成するケースがある。いずれは社外取締役に選任したい人物をアドバイザーに任命し、正式に取締役に選任するまでの間、関係を維持することが目的だ。

着任後の言語対応については、一部、専任の社内通訳を擁する企業があったが、大半が通訳は外注し、可能な限り同じ担当者に継続してもらうように手配していた。翻訳については、ほとんどの企業が社内で人員を確保している。外国語に対応する手配工数は増えるものの、一旦プロセスができあがれば、運営自体はさほど難しくないと聞く。



海外から見た日本の取締役会：ハードルと魅力

日本では、年間12回以上取締役会を開催する企業が多く、諸外国と比べても頻度が高い。例えば英国では、年間7回の開催が平均的だ。グローバルに事業を展開する英国企業では、そのうち3回を英国内で、残りの4回を会社にとって市場の大きい国や地域で開催することも一般的だ。そのため、海外在住の外国人が日本企業の社外取締役を引き受ける際、取締役会の回数がハードルとなることが多い。彼らを取締役に取り込むためには、年間の招集頻度を抑えたいところだ。例えば年に2回は来日してもらい、もう1回は会社にとって重要な別の地域で開催するなどの工夫も必要だろう。

また、開催頻度の高さに加え、日本の取締役会は長時間にわたる。日本語を話さない取締役にとって、同時通訳を介した会議への長時間の参加は大きなストレスになる。そのため、食事会等で他の取締役との懇親を深めるなど、コミュニケーションを円滑にし、チームとしての一体感を作り出すための工夫も重要だろう。なお、英国では、社外取締役同士がメッセージングアプリを通じて日頃から積極的にコミュニケーションをとり、お互いの理解を深め合うことが一般的だという。

ハードルがある一方、日本企業の社外取締役というポジションは、海外の候補者にとって魅力的な仕事でもある。

特に経験豊富な社外取締役にとって、異文化に触れ、これまで慣れ親しんだ方法とは違った形で運営される取締役会を経験することは、旺盛な知的好奇心を満たす、またとない機会である。実際に、過去に当社が行った海外在住の外国人を社外取締役として招聘するサーチでは、多くの候補者が日本企業への関心を示した。

このような魅力を訴求できれば、海外市場を熟知した経験豊富な社外取締役を選任することは、決して難しくない。



進化し続ける取締役会事務局

取締役会を取り巻く環境は今後も変化し続け、それを支える取締役会事務局も進化し続けるだろう。

今回お会いした事務局の方たちは、ガバナンスを守る黒子というよりは、CEOのみならず社外取締役からも期待され、頼りにされる存在であった。積極的に様々な人や企業と交流し、情報を取り込むオープンさがあり、柔軟でクリエイティブな姿勢が印象的だった。それでも十分に対応できていると考える事務局は少なく、常によりよい方法を模索し、新しい取り組みを実行している。

今回、協力企業に社名掲載を打診したところ、ほとんどの取締役会事務局から快諾をいただいた。「以前はあまり話さないほうがいいかと思っていたが、最近は何をしているのかなるべく話すべきだと考えている」、「むしろ社名を出してほしい」とのコメントもあり、予想よりはるかに強いガバナンス向上と情報開示への意欲が感じられた。

このような重責を担う一方で、取締役会事務局は、社内の認知度が低く正当に評価されていない部署のひとつとも言えるだろう。お会いした方々の中でも、希望して事務局に異動した例はほぼ存在せず、「最初は嫌だった」、「何をするのか見当がつかなかった」というコメントもあった。ところが、実際に経験してみると、ほぼ全員が、社内外の重要なステークホルダーを結ぶ事務局は「ほかでは得難い経験を得られる場」だと考えるようになっていく。将来の経営幹部育成に活用する企業があるように、取締役会事務局は、経営者としての視座を得るためにも有用なポジションであると言える。

次々と起こる変化に対してタイムリーかつ柔軟に対応する取締役会事務局には、優秀な人材が不可欠である。そのために、会社は引き続き事務局にリソースを投資し、取締役会事務局はこれまで以上に社内外への積極的な発信を行い、認知度を高めることが求められている。一目立たない取締役会事務局を強化することが、取締役会そのものの強化に直結し、予想をはるかに超えた長期的な企業価値の向上につながるだろう。

最後に、今回ご多忙にもかかわらずご協力いただいた皆さまに、この場を借りて厚く御礼を申し上げます。

ご協力いただいた企業（五十音順）

アサヒグループホールディングス株式会社
 アルプスアルパイン株式会社
 MS&AD インシュアランス グループ ホールディングス株式会社
 キリンホールディングス株式会社
 株式会社小松製作所（コマツ）
 株式会社 JTB
 住友商事株式会社
 東京海上ホールディングス株式会社
 東京電力ホールディングス株式会社
 日本板硝子株式会社
 日本電気株式会社（NEC）
 野村ホールディングス株式会社
 パナソニックホールディングス株式会社
 富士通株式会社
 株式会社ポーラ・オルビスホールディングス
 株式会社 LIXIL
 株式会社リコー
 他一社



著者



小菅 真子 | mako.kosuge@odgersberndtson.com

2010年にBSP(現オジャーズベルンソン)入社。エグゼクティブ・社外取締役サーチを通じ、日本企業の経営チーム・取締役会の多様化を支援する。また、ダイバーシティ&インクルージョン推進のためのアドバイスも行う。オジャーズベルンソン入社以前は、フォレスター・リサーチにおいて、大手テクノロジー企業を対象に、調査およびコンサルティングを通じ、製品ロードマップや市場戦略の策定を支援。大学卒業後は、日系の電気通信事業会社において、大手企業、政府機関、在日米軍などの顧客を担当。13年間の営業経験に加え、外資系テクノロジーサービス会社においてコントリビューターマネージャーを務めた経験をもつ。津田塾大学 学芸学部国際関係学科卒業。



越野 浩之 | hiroyuki.koshino@odgersberndtson.com

2017年1月よりオジャーズベルンソン東京オフィス、パートナー。入社以前には他大手外資系ファームにて約11年間のエグゼクティブ・サーチ経験をもつ。金融、プロフェッショナルサービスに加え、テクノロジー他の産業分野のサーチも数多く手掛ける。グローバルCEO・取締役会プラクティスにも所属し、近年は日本企業の取締役会および経営チームの多様化、海外投資先企業のCxOサクセッションなどを多く手掛ける。オジャーズベルンソン入社前の1年間はコーチング会社でコーチの経験も有する。大学卒業後に三和銀行(現三菱UFJ銀行)に入行。約10年間の米国勤務を含め、日米両国において市場業務、国際業務部門・米国現地法人の経営企画、決済ビジネス、及び中国ビジネス分野における営業推進と新規事業立ち上げ等に携わる。早稲田大学卒業、ジョージワシントン大学経営学修士(MBA)取得。

オジャーズベルンソンについて

オジャーズベルンソンは、クライアントの取締役会が実効性を高め、将来の課題や要求事項に効果的に取り組むことができるよう支援します。30カ国を超えるグローバルなネットワークを活かし、常に変化する課題に対応できる取締役や取締役会事務局、CEO後継者のサーチ、アセスメントを提供しています。

さらに詳しく知りたい方は、こちらの[専用フォーム](#)からお問い合わせください。



Our global reach

64 offices in 32 countries

