

取締役会の機能強化の取組みに関する事例集2026



金融庁

Financial Services Agency, the Japanese Government

2026年7月21日

※本事例集の内容は、ヒアリング等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

- 2026年7月、コーポレートガバナンス・コードが改訂された。本改訂においては、取締役会の機能強化に関連し、
 - ・ 取締役会の在るべき姿について不断に検討を行うこと、
 - ・ 独立社外取締役の質を確保し、その機能の実効性を向上させること、
 - ・ 取締役会を支える部署であるいわゆる取締役会事務局(コーポレートセクレタリー等)の機能強化等の取組みを推進すること等について、その重要性が強調されている。
- 本事例集は、上記の内容を初めとする取締役会の機能強化に向けた取組みについて、「コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラム2025」(2025年6月30日公表)において以下の方向性が示されたことも踏まえつつ、一部の上場企業に対してヒアリングし、その結果を集約・分析したものである。

- ・ 「独立社外取締役の果たすべき役割や取締役会事務局(コーポレートセクレタリー)の機能強化について、企業の担当者や様々な関係者が実務上の課題やそれへの対応を議論・共有する場として、『コーポレートガバナンス実践コンソーシアム(仮)』を立ち上げ、『取締役会の機能強化の取組みに関する事例集』で共有する事例を更に充実させる。」
 - ・ 「サステナビリティを意識した経営に関する取組については、『コーポレートガバナンス実践コンソーシアム(仮)』において引き続き事例を収集し、関係者間で共有し底上げをはかる。」
- 本事例集の作成に当たっては、「取締役会の機能強化の取組みに関する事例集」(2025年6月2日公表)を基に、新たに収集した事例を追加し、当初より掲載していた事例と合わせ、再構成を行った。
- 各企業が必要に応じて本事例集の他社における取組みを参照し、自社において取締役会の機能強化に向けた取組みを実践するために活用することが期待される。

※ 本事例集は、取締役会の機能強化には自らの置かれた状況に応じた多様な考え方や取組み方法があることを前提に、各企業のコーポレートガバナンス改革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。

インタビュー実施企業

- 取締役会の機能強化に関する取組みの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企業を対象としている。

インタビュー実施企業（50音順）※

- | | | |
|------------------------|---------------------|----------------|
| 1. 味の素株式会社 | 11. 信越化学工業株式会社 | 21. HOYA株式会社 |
| 2. アステラス製薬株式会社 | 12. 第一三共株式会社 | 22. 三菱商事株式会社 |
| 3. アズビル株式会社 | 13. TDK株式会社 | 23. 株式会社村田製作所 |
| 4. アズワン株式会社 | 14. 東京インキ株式会社 | 24. 株式会社山梨中央銀行 |
| 5. ANAホールディングス株式会社 | 15. 東京エレクトロン株式会社 | |
| 6. SWCC株式会社 | 16. 株式会社ニトリホールディングス | |
| 7. オリックス株式会社 | 17. 日本たばこ産業株式会社 | |
| 8. カゴメ株式会社 | 18. 日本電気株式会社 | |
| 9. 株式会社三陽商会 | 19. 株式会社 日立製作所 | |
| 10. J. フロント リテイリング株式会社 | 20. 富士通株式会社 | |

※「取締役会の機能強化の取組みに関する事例集」（2025年6月2日公表）作成時にインタビューを実施した企業を含む

御協力いただいた企業の皆様に感謝申し上げます。

【目次】取締役会の機能強化の取組みに関する事例集2026

I. 取締役会の役割・責務	4
1. 取締役会の在るべき姿・経営陣との役割分担に関する取組み	5
2. 機関設計ごとの取締役会機能強化の取組み	9
(コラム) 取締役会がもたらすべき視点と会社全体のPDCAサイクルへの関与	11
3. CEOサクセッション	12
II. 社外取締役に関する取組み	14
・ 社外取締役同士の交流／投資家との対話	15
・ 社外取締役と執行側・取締役会事務局の信頼関係の構築	16
・ 多様な意見交換の機会提供／経営会議の傍聴	17
・ 知見の活用／現場の把握・職員との交流	18
(コラム) 社外取締役に必要な資質	19
III. 取締役会事務局の組織・体制・役割	20
1. 事務局機能の組織・体制上の工夫	21
2. 取締役会事務局の役割	24
・ 取締役会の事前準備(議長との入念な事前連携／取締役会出席者への事前説明)	24
・ 取締役の真意の把握と情報非対称性の解消	26
IV. 取締役会の実効性評価	27
・ 実効性評価の位置づけ・役割／外部機関の利用	28
・ 評価対象／意見収集方法	29
・ トピック・項目／評価結果の活用例	30
・ 開示事例: 実効性評価で示された課題への取組み状況や今後の方針	31
V. アクション・プログラムに関連するその他の取組み等	32
・ サステナビリティを意識した経営／コーポレートカルチャー／レジリエンス／人的資本経営	

【目次】取締役会の機能強化の取組みに関する事例集2026

I. 取締役会の役割・責務	4
1. 取締役会の在るべき姿・経営陣との役割分担に関する取組み	5
2. 機関設計ごとの取締役会機能強化の取組み	9
(コラム) 取締役会がもたらすべき視点と会社全体のPDCAサイクルへの関与	11
3. CEOサクセッション	12
II. 社外取締役に関する取組み	14
・ 社外取締役同士の交流／投資家との対話	15
・ 社外取締役と執行側・取締役会事務局の信頼関係の構築	16
・ 多様な意見交換の機会提供／経営会議の傍聴	17
・ 知見の活用／現場の把握・職員との交流	18
(コラム) 社外取締役に必要な資質	19
III. 取締役会事務局の組織・体制・役割	20
1. 事務局機能の組織・体制上の工夫	21
2. 取締役会事務局の役割	24
・ 取締役会の事前準備(議長との入念な事前連携／取締役会出席者への事前説明)	24
・ 取締役の真意の把握と情報非対称性の解消	26
IV. 取締役会の実効性評価	27
・ 実効性評価の位置づけ・役割／外部機関の利用	28
・ 評価対象／意見収集方法	29
・ トピック・項目／評価結果の活用例	30
・ 開示事例: 実効性評価で示された課題への取組み状況や今後の方針	31
V. アクション・プログラムに関連するその他の取組み等	32
・ サステナビリティを意識した経営／コーポレートカルチャー／レジリエンス／人的資本経営	

取締役会の在るべき姿・経営陣との役割分担に関する取組み(1/4)

- 投資家からの指摘や実効性評価を通じた課題認識、経営危機等を背景にコーポレートガバナンス改革に取り組み、自社の現状の取締役会・経営陣の構成等を踏まえながら、取締役会での議論の活性化に向けた取組みや執行側への権限委譲等を進める事例が見られた。

背景

- ✓ 欧米の投資家との対話や取締役会の実効性評価を通じて取締役会のあり方等の課題を認識し、企業変革を加速するためにコーポレートガバナンス改革が求められていた。
- ✓ 従前からコーポレートガバナンスに関する形式面は充実していたが、実効性が伴っていなかった。経営危機を背景に、事業戦略の改革とともにコーポレートガバナンスの改革に取り組む必要があった。
- ✓ 経営において強力なリーダーシップを発揮する会長がおり、社外の意見を取り入れて経営に反映させるべく、取締役会議長(社長)や社外取締役の役割が重要。

取締役会の在るべき姿の追求・経営陣との役割分担

- ✓ 取締役会のあり方については、取締役会やオフサイトミーティングを通じて、社外取締役も含めて改革の方向性を議論することで意思決定。改革を加速する手段として、機関設計の変更に至った。
改革の過程で、取締役会を会社の中長期的なビジョンや経営の方向性を議論する場と位置付けた。そのような取締役会の姿を実現するには執行側に大幅に権限を委譲することが必要であり、権限委譲を進めるために執行側のガバナンス強化にも取り組んだ。
- ✓ 取締役会の構成員を見直し、海外でグローバル企業の経営経験を有する者を選任した。これにより取締役会での議論がより活発かつ有意義なものに変化した。
また、各委員会の役割を見直した。以前は、次期CEO選任は現職の会長・社長の専権事項だったが、指名委員会が次期CEO候補の選任・選定、さらには候補育成にもコミットするよう見直した。
- ✓ 従前は取締役会で執行の詳細まで議論していたが、より大局的な議論をすべきとの社外取締役の意見も踏まえて、戦略的な議論に割く時間を増やした。
取締役会議長である社長が社外取締役に配慮し、意見を述べやすい雰囲気醸成することで、取締役会の議論が活性化している。

取締役会の在るべき姿・経営陣との役割分担に関する取組み(2/4)

- 取締役会の在るべき姿に関する議論を重ね、さらなる進化をアクションプランとして宣言する事例や、取締役会の議論の土台となる重要な経営事項を見直すことで実効性向上に取り組む事例が見られた。

✓ 取締役会で本音の議論を深めるためのアクションプランを策定

- ・ 大規模な案件の実行も含めて業務執行を執行役に完全に委譲し、取締役会はモニタリングボードとして機能。経営の基本方針としての事業計画を取締役会で決議し、四半期ごとに計画の進捗をモニタリングしている。
- ・ 取締役会の実効性評価結果に基づき、2026年3月期のアクションプランの一つとして、「当社グループの持続的成長を支える取締役会としてのあるべき姿に関するディスカッション」を策定。
コーポレートガバナンスに関する社会の動向やトップの交代等の当社の置かれた状況を踏まえ、人数、社内取締役／社外取締役の比率、多様性といった取締役会の構成に加えて、取締役会・社内取締役・社外取締役に何を期待するか、取締役会は何を決定すべきなのか、執行側のサクセッションの移行期における望ましい構成になっているか、といった点を議論し、その結果をとりまとめ、取締役会において本音の議論をさらに深めていくべきであると総括され、アクションプランとして策定するに至った。

✓ 「重要な経営事項」を見直すとともに、それに基づく議論により持続的な企業価値向上に向けて取組み

- ・ 当社の取締役会は、企業価値を大きく左右する「重要な経営事項」を議論・検討することで大きな方向性を示し、執行のリスクテイクを支えるとともに、執行のプロセスと成果の妥当性を検証し執行を適切に監督することをその役割として設定している。
- ・ 「大きな方向性を示す」ことを取締役会の役割として設定することは、執行側の議論に対して取締役会が大局的な視点からの示唆を与えることで、執行側と取締役会が経営の両輪となるという意味合いを持つ。取締役会においては、決議事項・報告事項・審議事項のアジェンダのうち審議事項で、取締役会が「大きな方向性を示す」べき、重要な経営事項を議論している。
- ・ 当社においては、取締役会の実効性を、取締役会が上記の役割をどれだけ適切に果たしているかであると定義している。これに基づく実効性評価の結果も踏まえ、自社の状況や時勢によって変化する経営課題と、ありたい姿の認識に応じて、中長期的な企業価値を向上させるために取締役会が「大きな方向性を示す」べき「重要な経営事項」の見直しを行った。見直された「重要な経営事項」を執行サイドと取締役会間で共通の土台として取締役会で議論することで、持続的な企業価値向上に取り組んでいる。

取締役会の在るべき姿・経営陣との役割分担に関する取組み(3/4)

- 機関設計変更後にさらに取締役会付議事項の見直しを行う事例、諮問委員会で取締役会の在るべき姿を継続的に議論する事例、戦略的な議論の充実化に向け模索中の事例が見られた。

- ✓ 機関設計変更後にさらに取締役会付議事項を改正

- ・ 新社長の下での新しいガバナンス体制構築にあたり、取締役会を中長期での重要な経営課題に関する議論の場として実効的に機能させることを志向し、指名委員会等設置会社へ移行した。
- ・ 機関設計の変更検討時、取締役に対しては、機関設計変更後の取締役会のあり方として、①特に成長戦略に関して機動的かつ意思決定のスピード感のある執行体制に変化させること、②同時に客観的な監督機能を高めていくことを事務局から説明し、認識を共有した。
- ・ 機関設計変更後にさらに取締役会付議事項の見直しを行い、法令等で許容される範囲内で、取締役会から執行に権限を大幅に委譲した。

- ✓ コーポレートガバナンスの継続的な強化を図る諮問委員会で継続的に議論

- ・ 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行前から、取締役会はモニタリング・ボードとして機能。
- ・ 機関設計の変更の議論を通じて、権限を一部執行側に授権することにより取締役会での審議をさらに充実させていく方向性について意識醸成が図られた。
- ・ 従前は事前ブリーフィングで議論が尽き、取締役会本番が議論ではなく形式的な最終確認の場となる傾向もあったが、議長の意向もあり、活発な議論を行うことの重要性が取締役会のあり方として共通認識となった。
- ・ 取締役会の在るべき姿は、全社外取締役及び会長、社長をメンバーとするコーポレートガバナンスの強化のための諮問委員会において、継続的に議論されている。

- ✓ 監督と執行の役割分担を見直し、戦略的な議論の充実化に向けて模索

- ・ 執行と監督の分離による監督機能強化やガバナンス議論が世間で活発になったことも受け、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行を検討している。現状、社内取締役が執行役員を兼務しているが、監督と執行の役割分担に関して課題を感じている。
- ・ 第三者機関による定期的な取締役会の実効性評価において、取締役会での議論が十分に深まっていないという意見が出ている。決議事項・決定事項のみを取締役会に諮るのではなく、執行側に委ねる責任範囲の適正化、戦略的な議論の充実化に向けて検討中である。

取締役会の在るべき姿・経営陣との役割分担に関する取組み(4/4)

- 多くの企業は、取締役会の付議事項を取捨選択し、議題選定に細心の注意を払うことにより、取締役会が経営陣に対するモニタリングに注力し、大局的・中長期的な観点での議論を行うための時間の確保に努めている。

- ✓ 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。
- ✓ 指名委員会等設置会社へ移行したが、移行当初は、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かった。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き、また当社における取締役会の実効性評価の結果も踏まえ、執行のスピードアップのため付議基準の変更を検討し、取組みを段階的に進めている。
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観点から、社外の視点を持つ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。取締役会から経営会議への権限委譲を継続して進めるとともに、更なる取組みとして執行側での権限委譲も進めており、案件によっては、経営会議から担当役員に決裁権限を委譲している。

機関設計ごとの取締役会機能強化の取組み(1/2)

監査役会設置会社

- 一部の企業では、機関設計にかかわらず、自らの置かれた状況や外部環境の変化スピードに応じて、取締役会での大局的な議論や機動的な執行等によって実効的なコーポレートガバナンスを実現するための取組みを実施。例えば、監督と執行、取締役会と各委員会、監査(等)委員会・監査役会と内部監査部門といった関係者間の役割分担や連携を不断に検討・改善し、工夫する事例が見られた。

監査役会設置会社として、取締役会から独立した監査役による監督・監査機能の利点を活かしつつ、任意の委員会の活用やその委員構成の工夫による取締役会の監督機能強化、執行と監督の信頼関係に基づく権限委譲、付議・報告事項の整理、情報連携の工夫等により、取締役会が大局的な議論に注力するための取組みが見られた。

[任意の委員会活用による監督機能強化]

- ✓ 当社は監査役会設置会社であるが、指名委員会・報酬委員会の過半数を社外取締役で構成し、監督機能を強化している。運用面で監督機能を充実させていることから、自社をハイブリッド型の監査役会設置会社と位置付けている。
 - ・ 取締役会の開催頻度や議題が増加しがちであるため、議案の絞り込みや事前説明を行い、取締役会当日の質疑応答の時間を確保。さらに、合宿など集中討議の場も設けている。
 - ・ 監査役会という取締役会から独立した立場からの監督の意義は大きい。監査役会設置会社は我が国に特有の仕組みであるが、現状海外投資家からガバナンスについて特段指摘はない。社外取締役が過半数であり、ガバナンス体制に問題はない点が評価されていると推測。
- ✓ 当社の将来のガバナンスの骨格を議論し、形作る場として、任意のコーポレート・ガバナンス委員会を設置。同委員会には、すべての社外取締役とともに、執行側からはCEO・CFO・戦略本部長が参加し、社外の視点を持つ社外取締役と、社内の動きを熟知し執行に精通する者が議論する。

[大局的な議論に向けた取組み]

- ✓ 取締役会では、大局的な観点から議論することを重視している。
 - ・ 監査役会設置会社であることも一因として、取締役会の議題として報告事項が多かったが、報告者を各本部の担当から各本部を取りまとめる執行役員に変更することで議案を絞り、大局的な議論に注力できるように取り組んだ。取締役会・経営会議・戦略機能・各部門の情報連携の緊密性を重視しており、取締役会への上程は、経営会議で十分な議論をしたことが前提となる。
 - ・ 以前は、執行側が社外取締役や監査役から信頼を得られておらず、執行側は社外取締役や監査役からマイクロマネジメントされていた。これに対して執行側や取締役会事務局が、社外取締役の声を聞き流さず、全て受け止めて対応するという地道な取組を長年継続することで取締役会との信頼関係を構築した結果、取締役会を大局的な議論の場とする為に、社外取締役から権限委譲を大幅に進めるべきとの意見が出るようになった。

機関設計ごとの取締役会機能強化の取組み(2/2)

指名委員会等設置会社・監査等委員会設置会社

取締役会を、経営戦略を議論するモニタリングボードとして機能させるため、執行へ大幅に権限委譲しつつ、独立社外取締役による監督強化、執行・各委員会・内部監査機能との連携強化など工夫を継続する取組みが見られた。

[独立社外取締役による監督強化]

- ✓ 3委員会は独立社外取締役のみを構成員とし、監督機能を高めている。また、委員以外の社外取締役でも任意で委員会にオブザーバー参加可能とし、3委員会及び社外取締役間での連携も強化している。
- ✓ ガバナンス強化の観点から、機関設計変更から3年後に議長を社外取締役にした。

[執行・各委員会・内部監査機能との連携強化]

- ✓ 取締役会事務局は、取締役会、指名委員会、報酬委員会の運営を担当。3つの事務局機能を兼ねることで、取締役会と指名委員会・報酬委員会との連携を図り、議長への報告を迅速かつ齟齬なく実施することが可能。監査委員会事務局は、独立性を重視する観点から別組織が担っており、内部監査機能と密接に連携している。また、取締役会事務局とも、担当者の兼務や連絡事項共有の場を通じて、連携している。

また、取締役会における議論の実効性を高めるために、執行側とのコミュニケーション向上の仕組みを推進。取締役への情報提供や執行役との意見交換を行う機会として、取締役と執行役の連絡会を新設した。また、オフサイトミーティングで重要な経営課題について、集中的に討議する情報共有の取組も実施。

審議充実化等のために一定の権限を執行に授権しつつ、各社の問題意識に応じ、柔軟に任意の委員会を活用・設計して、執行・監督の役割分担を見直す取組みが見られた。また、監査等委員会の経営からの独立性を確保しつつ、いかに取締役会、内部監査部門との役割分担・情報連携を行い、企業価値向上や監督・監査機能強化につなげるかを模索する事例が見られた。

[任意の委員会の柔軟な活用・設計]

- ✓ 機関設計変更前は、コーポレートガバナンス、指名及び報酬を併せて審議する任意の会議体を設置していた。他方で、指名と報酬はいずれも重要なテーマであり一つの会議体では議論の深まりに限界があった。コーポレートガバナンスの基本方針等と経営陣の指名の議論は不可分であることを踏まえ、すべての社外取締役をメンバーとしつつ、両者を一体的に議論する諮問委員会を設置した。一方、報酬についてより深い議論をするため、メンバーを絞った別途の諮問委員会を機関設計の変更を機に設置した。

[監査等委員会と取締役会、内部監査部門との役割分担・情報連携]

- ✓ 機関設計変更にあたって、取締役会と監査等委員会との連携の重要性を取締役会で確認した。監査等委員である取締役とその他の取締役との間の情報格差が生じないように努めている。
- ✓ 監査等委員会は、執行側の関与なしで独立性を確保しながら運営。適法性だけでなく妥当性の観点からの監査も実施しており、議論は活発。他方で、監査等委員会での議論(例:外部からの課題提起を基にしたCFO設置の議論)をどのように取締役会と連携させ、企業価値向上につなげるかが悩ましい。また、内部監査部門とどのように役割分担し、連携するかには課題感がある。

- 取締役会は、企業戦略等の大きな方向性の提示、経営陣のリスクテイクを支える環境整備、実効性の高い監督をはじめとする役割・責務を果たし、各社の状況に応じてその在り方を不断に検討することが求められる。
- 有識者からは、取締役会は経営陣の視点を補い、大きな戦略に照らして正しく経営陣を後押しすべきこと、PDCAサイクルを回す存在として戦略の実行状況を継続的にチェックすべきこと等の指摘があった。

主な指摘

- ✓ 取締役会では、中長期的な将来の会社の目指すところに向けて戦略を議論することが重要。
- ✓ 執行側はリスクを過度に恐れたり、逆に案件推進に前のめりになるあまりにリスクを過小評価したりすることがあるが、取締役会は大きな戦略に照らして正しく経営陣の背中を押すべき。
- ✓ 経営陣の立てた経営戦略に対して取締役会が価値を加えるためには、経営陣に欠けている視点を補うような良質な問いかけを行うことが必要。そのような良質な問いかけのためには、事業の詳細に立ち入るあまりに経営陣と同じ視点に立つのではなく、外部の視点やより大局的な視点といった、経営陣とは異なる視点をいかにもたらすかが重要。
- ✓ 取締役会は会社全体のPDCAサイクルを回すべき存在。監督側・執行側双方でプランニングについて議論し、執行側がそのプランニングを実行して、監督側がチェックする。その結果を執行側にフィードバックして、次のアクションにつなげる、というPDCAサイクルを取締役会全体として意識すべき。
- ✓ そのためには、監督側と執行側が、各自が果たすべき役割を十分に認識する必要がある。PDCAサイクルのどの部分の議論をしているのかについて全員が認識を共有し、各自が役割を果たすことでPDCAサイクルを回し切るのだという強い役割認識が必要。
- ✓ 戦略の実行時には、当初描いた姿との差分が必ず生じる。取締役会は、戦略の妥当性やその実行状況について、年間のアジェンダ計画に従って年に一回程度議論するだけでは不十分。取締役会が戦略の中のキーポイントを見定め、継続的に進捗を確認し、当初描いた姿と実行結果との差分をチェックして、その要因や今後の対応について執行側の考えを説明してもらうことが必要。これに対して執行側は、取締役会からの指摘を十分に検討し、実態に基づいて議論することで良い緊張関係が保たれ、PDCAサイクルが適切に機能する。

コーポレートガバナンス実践コンソーシアム シンポジウム(2025年12月17日実施)における、
長谷川 隆代氏(SWCC株式会社代表取締役会長 取締役会議長)、松田 千恵子氏(東京都立大学大学院 経営学研究科 教授)の発言。
両氏の所属・役職は実施当時のもの。

- 取締役会は、CEOの後継者計画(サクセッションプラン)の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成及び資質を備えたCEOの選任が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うことが求められる。
- 一部の企業では、指名委員会がCEO候補者に関する議論を主導してその育成に関与し、自社の状況を踏まえて候補者選抜のあり方を見直すことで、実効的なCEOサクセッションに取り組んでいる。

✓ 指名委員会がCEOの後継者計画の作成及び候補者の育成に主導的・継続的に関与[指名委員会等設置会社]

指名委員会の機能

- 経営危機を契機にコーポレートガバナンス改革に取り組み、取締役の構成見直し等を経て取締役会の議論が活発化。更なる取り組みとして、取締役会の最大の責務は次のCEOの選任であるとの観点で指名委員会の機能を大きく変更した。
- CEOの選任は、従来は実質的に会長・社長の専権事項であったが、指名委員会を中心に取締役による議論を活発化させた。また、次世代以降のCEO候補育成に指名委員会が関わるようになった。
- 指名委員会では、将来のCEO候補の議論を行うとともに、経営リーダー候補の育成に向け、選抜にむけた議論やリーダー候補との個別面談などを実施する。

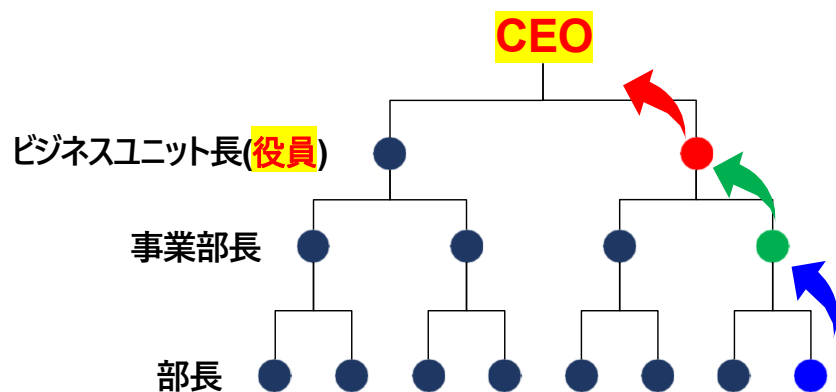
経営者候補の育成・選抜、後継者計画のあり方

- 経営人材育成において、従来は各事業領域の経験を積み上げて育てたが、変化の激しい経営環境に対応できる経営人材を育てるため、早期に候補者を選抜し、様々な経験を得させる方針へと変えた(次頁参照)。
- CEOの後継者計画については経営環境の変化のスピードが加速する中で、グループ・グローバルに事業をリードし、成長戦略を具現化するために必要な経営人材を適時・適切に確保、育成する仕組みの構築をめざしており、将来の経営者候補の早期育成を目的に、選抜研修にも注力している。
- 選抜研修では、当社の成長には何が必要であるかを参加者同士で議論し、経営層に提言する場を設けることで、一人称で考え、志をもって行動できる次世代のリーダーを育成する。

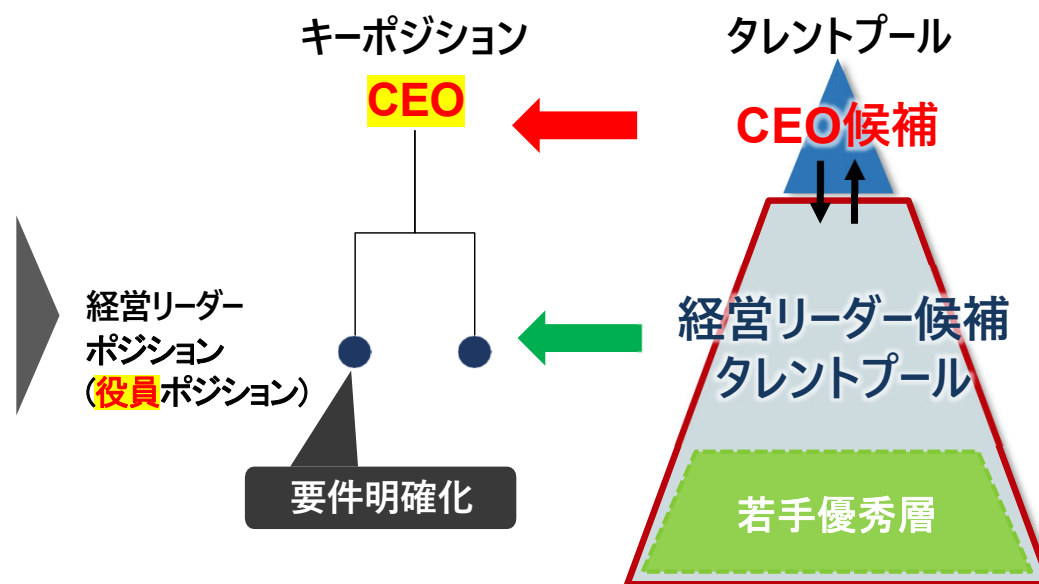
CEOサクセッション(2/2)

(参考)選抜プロセスを見直した例(イメージ)

従来
同じ組織内から、トーナメント(勝ち残り)形式で選抜



現在
全体のタレントプールから、要件に基づき選抜



特徴

同じ組織内、下位職位から
優秀な成果を出した者を選抜

CEOおよび経営リーダーポジションの
要件を明確化し、成果+ポテンシャルの
評価に基づき社内外から選抜

【目次】取締役会の機能強化の取組みに関する事例集2026

I. 取締役会の役割・責務	4
1. 取締役会の在るべき姿・経営陣との役割分担に関する取組み	5
2. 機関設計ごとの取締役会機能強化の取組み	9
(コラム) 取締役会がもたらすべき視点と会社全体のPDCAサイクルへの関与	11
3. CEOサクセッション	12
II. 社外取締役に関する取組み	14
・ 社外取締役同士の交流／投資家との対話	15
・ 社外取締役と執行側・取締役会事務局の信頼関係の構築	16
・ 多様な意見交換の機会提供／経営会議の傍聴	17
・ 知見の活用／現場の把握・職員との交流	18
(コラム) 社外取締役に必要な資質	19
III. 取締役会事務局の組織・体制・役割	20
1. 事務局機能の組織・体制上の工夫	21
2. 取締役会事務局の役割	24
・ 取締役会の事前準備(議長との入念な事前連携／取締役会出席者への事前説明)	24
・ 取締役の真意の把握と情報非対称性の解消	26
IV. 取締役会の実効性評価	27
・ 実効性評価の位置づけ・役割／外部機関の利用	28
・ 評価対象／意見収集方法	29
・ トピック・項目／評価結果の活用例	30
・ 開示事例: 実効性評価で示された課題への取組み状況や今後の方針	31
V. アクション・プログラムに関連するその他の取組み等	32
・ サステナビリティを意識した経営／コーポレートカルチャー／レジリエンス／人的資本経営	

社外取締役に関する取組み(1/4)

社外取締役同士の交流／投資家との対話

- 一部の企業では、社外取締役同士の議論・交流の場(エグゼクティブセッション)の設定、社外取締役と投資家との対話といった取組みを行い、取締役会の議論活性化や投資家の意見の反映に役立てている。

社外取締役同士の交流

- ✓ 社外役員と非執行取締役は、社長や執行役員がいない場でPrivate Sessionを行う。その議論内容は事務局や社長に共有され、取締役会のアジェンダセッティングに反映されている。社外取締役同士の情報共有の場としても機能している。
- ✓ 本社の会議室で実施される通常の取締役会だけでなく、オフサイト・資料なし・議事録を作成しないといった形で、取締役間の自由な意見交換の機会を設定した。社外・社内の区別なく、取締役会での議論のあり方を含めて率直な意見交換がなされたが、このような機会を経た後、取締役間の雰囲気により自由闊達、かつ、効果的な議論ができるようになったと感じている。
- ✓ 情報格差の解消及び社外取締役間の関係性構築のため、四半期に一度、社外取締役連絡会を開催。連絡会では、事業所・グループ会社等の見学会を実施するほか、取締役会で議論すべき議題について議論している。

社外取締役と投資家との対話

- ✓ モニタリングをテーマとした社外取締役と投資家との対話結果を取締役会での議論に活用。
 - ・ 以前は社外取締役と投資家が直接対話する機会はなかったが、社外取締役は株主の代表であるとの認識にたち、2年前から投資家の声を聴くための場を設定している。
 - ・ CEOやCOOが対話に臨む場合とは異なり、あくまでモニタリングボードとしてどのように考えているか、という観点での対話を実施している。対話の内容について、事務局で事前に機関投資家からの質問を確認し、執行側に問いかけるべき内容である場合には、モニタリングの観点からの質問としてほしい旨を要望することもある。
 - ・ 2025年3月期においては、当社に長年投資している国内外のアクティブ機関投資家を招き、社外取締役との対話の場を2度開催。
 - ＜対話テーマ例＞
 - ROE、資本コスト、財務戦略
 - サステナビリティやパーパスに対する取締役会の関与・監督
 - 取締役及び執行役員の報酬制度
 - ・ 上述の社外取締役と投資家との対話における投資家からの主なフィードバックを含め、投資家の意見を定期的にとり、取締役会に報告し、経営判断や取締役会の議論に反映。
 - ・ 対話の相手として、まずは当社をよく知る機関投資家からスタートしているが、将来的にはよりオープンな場にしたい。

■執行側及び取締役会事務局が、社外取締役からの意見に真摯に対応することで徐々に信頼関係を構築し、企業価値向上に向けたボード・カルチャーの明文化や取締役会での活発な議論につながった事例が見られた。

- ✓ 社外取締役の意見に対する真摯な対応を長年継続することにより、信頼関係を構築
 - 以前は、執行側が社外取締役や監査役から信頼を得られておらず、取締役会において社外取締役と社内取締役、また監査役と取締役が先鋭的に対峙する非常に厳しい状況の時期があった。このような関係性だったため、当時の執行側は社外取締役や監査役からマイクロマネジメントされており、例えば取締役会の事前説明は複数回実施する必要もあった。
 - このような状況を改善すべく、社長をはじめとした執行側や取締役会事務局は、社外取締役の声は決して聞き流さず、全て受け止めて対応するという地道な取組を長年継続した。これにより、社外取締役や監査役からの執行側への信頼度が徐々に高まり、現在では緊張感のある信頼関係が構築されている。
 - また、そのような信頼関係の構築過程において、取締役、監査役、執行役員全員が企業価値向上を共通の目標とするに至った。このような機運や経験を継承すべく、実効性評価における外部からの指摘も踏まえ、その共通の目標達成に向けて継続的に取り組むため、ボード・カルチャーを明文化した。
- ✓ 業績不振からの脱却に向けた執行側と取締役会の協働により、社外取締役との信頼関係を構築
 - 業績が苦しい時期からの回復に向けた取組の過程で、社外取締役からの示唆を執行側が計画に取り入れ、それらを着実に実行することで、社外取締役と執行側との信頼関係が構築されてきた。そのような信頼関係の下、取締役会での議論は自然と活性化しており、社外取締役からは自由闊達に議論できる取締役会であるとの声を頂いている。
 - また、現社長の就任後、現時点で取締役の半分ほどは継続的に再任されているメンバー。取締役会メンバーの大半が、苦しかった時期を一致団結して乗り越え、業績回復の成功体験を共有している点や、継続的に再任されている社外取締役が新任の社外取締役に当社での経験を共有するという流れも、取締役会における自由闊達な議論につながっているかもしれない。

社外取締役に関する取組み(3/4)

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。
- ✓ 取締役会議長(社外取締役)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、次月以降のアジェンダ設定などについて擦り合わせをしている。

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、取締役会の日々の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(4/4)

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について、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。様々な局面に応じて、M&Aなどの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ければ、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。
- ✓ 新任の社外取締役が就任した際には、就任プログラムとして、会社の歴史の説明や工場見学などを実施している。就任後もサイトビジット等を実施して、社外取締役と社内取締役との間、また社外取締役間の情報の非対称性の解消に努めている。
- ✓ 社外取締役の会社に対する理解を深める取組みとして、サイトビジット（国内外の工場やR&D拠点などの訪問）を実施している。社外取締役からは、「取締役会では、いわゆる事業責任者や管理責任者といった『報告する人』としか会うことができないが、サイトビジットでは現場の人と会って交流できる。現場で働いている方に質問を投げかけて、返ってきた答えが取締役会で報告されていることと一貫性があるのかを確認でき、次の世代のリーダーたちに会えるという側面もある」との意見がある。

- 独立社外取締役がその役割・責務を適切かつ実効的に果たすためには、これらの役割・責務を果たすことができる資質を備えた人物が一定数選任されることが必要。
- コーポレートガバナンスの実務及び研究で活躍するパネリストを招いて行ったディスカッションにおいても、取締役会の在るべき姿を踏まえた社外取締役に必要な資質についての指摘があった。

主な指摘

- ✓ 社外取締役は、戦略の妥当性を判断するにあたって不明点や疑問点がないか、リスクやその解決策が十分に検討されているか、また執行側がリスクを過度に恐れて収益機会を逃していないかといった観点を含め、経営戦略が本当に腹落ちするかについて、企業経営や専門分野で築いてきた自身の知見を踏まえ、自らに問いかけるべき。
- ✓ 取締役会は、株主その他のステークホルダーからの付託を受けており、特に独立社外取締役は株主の利益を代表する立場。したがって、外部の視点、特に投資家の視点は常に意識すべき。
また、社内で検討・議論する場合、将来を現在の状況との連続で考えることが多いが、非連続に考えたらどうなるのか、といった問いかけを取締役会から行うことも重要。
- ✓ 社外取締役に、中長期的に会社が進むべき方向性に沿って、会社の成長に必要なスキルを持った人材が選定されているはず。そのような社外取締役のスキルを十分に発揮するためには、PDCAサイクルにおける取締役会によるチェックで検出した戦略と実行段階の差分を、年間のアジェンダに従って定期的に議論するばかりでなく、継続的に議論することが必要。
常にチェックする・されるという関係の中で、監督側・執行側がそれぞれ緊張感を持つことが重要。
- ✓ 社外取締役が自身の持つスキルを発揮し、取締役会が監督側としての役割を果たすためには、企業戦略との整合性の観点を持つことが重要。

コーポレートガバナンス実践コンソーシアム シンポジウム(2025年12月17日実施)における、
長谷川 隆代氏(SWCC株式会社代表取締役会長 取締役会議長)、松田 千恵子氏(東京都立大学大学院 経営学研究科 教授)の発言。
両氏の所属・役職は実施当時のもの。

【目次】取締役会の機能強化の取組みに関する事例集2026

I. 取締役会の役割・責務	4
1. 取締役会の在るべき姿・経営陣との役割分担に関する取組み	5
2. 機関設計ごとの取締役会機能強化の取組み	9
(コラム) 取締役会がもたらすべき視点と会社全体のPDCAサイクルへの関与	11
3. CEOサクセッション	12
II. 社外取締役に関する取組み	14
・ 社外取締役同士の交流／投資家との対話	15
・ 社外取締役と執行側・取締役会事務局の信頼関係の構築	16
・ 多様な意見交換の機会提供／経営会議の傍聴	17
・ 知見の活用／現場の把握・職員との交流	18
(コラム) 社外取締役に必要な資質	19
III. 取締役会事務局の組織・体制・役割	20
1. 事務局機能の組織・体制上の工夫	21
2. 取締役会事務局の役割	24
・ 取締役会の事前準備(議長との入念な事前連携／取締役会出席者への事前説明)	24
・ 取締役の真意の把握と情報非対称性の解消	26
IV. 取締役会の実効性評価	27
・ 実効性評価の位置づけ・役割／外部機関の利用	28
・ 評価対象／意見収集方法	29
・ トピック・項目／評価結果の活用例	30
・ 開示事例: 実効性評価で示された課題への取組み状況や今後の方針	31
V. アクション・プログラムに関連するその他の取組み等	32
・ サステナビリティを意識した経営／コーポレートカルチャー／レジリエンス／人的資本経営	

事務局機能の組織・体制上の工夫(1/3)

- 取締役会事務局の組織上の位置づけは、執行側・取締役会直下・その中間と各社各様。執行側に位置づける場合は、専任組織または部門横断組織として取締役会事務局を構成する事例が見られた。
- 各位置づけの特性を踏まえながら、取締役会を支える取締役会事務局としての在り方を不断に検討し、一部の企業では事務局の組織上の位置づけを見直す事例も見られた。

事務局機能の組織・体制上の工夫	執行側	専任組織	✓ 専任組織である取締役会室が取締役会事務局を担当。以前は法務部門が事務局機能を担っていたが、執行側の経営会議を所管する経営企画グループと同じ戦略本部の傘下に新たに専任組織を設置したことで、より適時に執行側の情報が事務局へ連携されるようになった。これにより、事務局を通じて社外取締役に円滑に情報提供がなされ、社外取締役・社内間の情報の非対称性解消に寄与している。 ✓ 以前は経営企画部が事務局機能を担っていたが、取締役会事務局やエンタープライズリスクマネジメント等のコーポレートガバナンス関連の機能を集約・強化することを目的とした組織を新設。他方で、指名や報酬に関する委員会といった、取締役会に直結する機能をすべて集約したわけではないため、最大限の集約効果発揮のためには組織・権限設計に更なる改善の余地あり。
		部門横断組織	✓ 取締役会事務局専任の組織は設置しておらず、人事部門・経営企画部門・法務部門・監査部門が相互に連携しながら取締役会を運営し、既存組織の連携を強めることで事務局機能を強化している。このような組織形態にすることで、事務局から情報源である社内の各組織への距離が近く、事務局が社内の情報を収集しやすいメリットがある。 ✓ 当社取締役会が設定する自らの役割(「大きな方向性を示す」、「執行のリスクテイクを支える」、「執行を適切に監督する」)に合わせて、事務局は、経営企画部と、法務・コンプライアンス部が参画しバーチャルに組織されている。足元は現状のままで問題ないと考えているが、取締役会が機能を発揮するための事務局の最適なあり方は継続的に検討している。 ✓ 自社の規模に適した形で、経営統轄本部傘下の本部長・部長(計4名)が事務局を務めるコンパクトな体制としている。各事務局メンバーは、経営会議やプロジェクト会議等の社内の各会議体の事務局メンバーを兼ねており、このコンパクトな体制を活かして、社内の各会議体が取締役会への上程を意識して効率的に運営されるよう工夫している。
	取締役会直下	✓ 取締役会の運営は取締役会室が担当。同組織は取締役会直属であり執行側の指揮命令に服さず、法務部等他の部署からは独立した組織である。取締役会直属であることにより、独立性の確保や社外取締役との連携強化に寄与している。	
	中間	✓ 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、中立的な立場から調整や働きかけを行っている。	

事務局機能の組織・体制上の工夫(2/3)

■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り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。また、監督と執行をつなぎ、効果的なコミュニケーションを促すことで信頼関係を醸成し、取締役会および経営会議の適切な運営と高度化に向けたガバナンス改革をけん引していく役割を担う役員として「Corporate Secretary」を設置している。いずれも機関設計を変更したタイミングで創設された。(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、Corporate Secretaryのもとで指名委員会、報酬委員会、監査委員会及び経営会議の事務局も担っており、会長・社長を含めた当社マネジメント層と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、経営企画など各部署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。
- ✓ 指名委員会等設置会社への移行に合わせて、取締役会事務局を務める専任組織を設置。同組織は、取締役会、指名委員会、報酬委員会の3つの事務局機能を兼ね、これにより委員会間の連携強化、議長への迅速・正確な報告の実現に寄与している。独立性の観点から監査委員会事務局は別組織が担当し、内部監査機能と密接に連携するとともに、担当者の兼務や連絡事項共有の場を通じて取締役会事務局とも連携している。

■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。

- ✓ 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、全部で〇名。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。〇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参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、中立的な立場から調整や働きかけを行っている。

取締役会事務局の役割(1/3)

取締役会の事前準備－議長との入念な事前連携

- 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事例が見られた。

議長との入念な事前連携

- ✓ 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。

- ✓ 取締役会以外で、議長と事務局の間での打合せを月2回程度実施。中長期的な議論の活性化といった取締役会に関する議長の課題認識を事務局が把握し、取締役会の運営に活かしている。

■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。

- ✓ 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、取締役会と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2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。
- ✓ 社外取締役が議長を担当。代表執行役と事務局の双方から議長にアジェンダや論点事項を説明した上で、各取締役への資料の事前配布・事前説明を行うことで、取締役会当日には審議に注力できるようにしている。

取締役会事務局の役割(3/3)

取締役の真意の把握と情報非対称性の解消

- 取締役の真意の把握のため、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取組みが見られた。また、事務局が経営会議に関する情報を取締役会に報告したり、社外取締役への事業内容等に関する説明の場を事務局がアレンジしたりするといった、情報の非対称性解消に向けた取組みが見られた。

取締役会「直後」の真意汲み取り・非対称性解消への取組み

- ✓ 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。また、2024年度から外役会の中に、経営上の重要な取組みの進捗を集中的に確認・議論をするグループが設立された。特定のトピックについて社外取締役とトップマネジメントが集中的にコミュニケーションをとることにより、情報ギャップをより効果的に補完できるようになっている。
- ✓ 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、監査委員である社内取締役が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。
- ✓ 取締役会と執行サイドが両輪として機能するためには、執行サイドの把握している情報が取締役会にも十分に伝わることで、また企業価値向上のために両者が目線を合わせて議論できるような関係性を構築することが重要。事務局は、社外取締役のニーズも考慮し、事業部門長が社外取締役向けに事業内容・戦略を説明する場等をアレンジすることで、非対称性解消に向けて社外取締役をサポートしている。

【目次】取締役会の機能強化の取組みに関する事例集2026

I. 取締役会の役割・責務	4
1. 取締役会の在るべき姿・経営陣との役割分担に関する取組み	5
2. 機関設計ごとの取締役会機能強化の取組み	9
(コラム) 取締役会がもたらすべき視点と会社全体のPDCAサイクルへの関与	11
3. CEOサクセッション	12
II. 社外取締役に関する取組み	14
・ 社外取締役同士の交流／投資家との対話	15
・ 社外取締役と執行側・取締役会事務局の信頼関係の構築	16
・ 多様な意見交換の機会提供／経営会議の傍聴	17
・ 知見の活用／現場の把握・職員との交流	18
(コラム) 社外取締役に必要な資質	19
III. 取締役会事務局の組織・体制・役割	20
1. 事務局機能の組織・体制上の工夫	21
2. 取締役会事務局の役割	24
・ 取締役会の事前準備(議長との入念な事前連携／取締役会出席者への事前説明)	24
・ 取締役の真意の把握と情報非対称性の解消	26
IV. 取締役会の実効性評価	27
・ 実効性評価の位置づけ・役割／外部機関の利用	28
・ 評価対象／意見収集方法	29
・ トピック・項目／評価結果の活用例	30
・ 開示事例: 実効性評価で示された課題への取組み状況や今後の方針	31
V. アクション・プログラムに関連するその他の取組み等	32
・ サステナビリティを意識した経営／コーポレートカルチャー／レジリエンス／人的資本経営	

取締役会の実効性評価(1/4)

実効性評価の位置づけ・役割／外部機関の利用

- 一部の企業では、実効性評価の位置づけや役割を明確にする、抽出した課題に対応して迅速に対応し、対応状況をフォローするなど、PDCAサイクルを機能させて形骸化を防ぐ取組みを実施。
- 外部機関の利用は各社各様であり、内部評価の場合には取締役が日頃感じる課題を深掘りして議論できる点、外部機関では本音や第三者の視座が得られる点等を勘案し、両者を組み合わせて利用する企業も多い。

実効性評価の位置づけ・役割

- ✓ 開示のための実効性評価ではなく、持続的な企業価値向上のために取締役会が適切に機能を発揮できること、そのための実効性評価であることが重要である。
- ✓ 評価結果に基づいて細かな改善策に地道に取組み、事務局からの情報共有の内容・方法や、取締役会の雰囲気改善に役立てることで取締役会の議論の質が高まることを期待し、実効性評価を活用している。
実行性評価には、課題の抽出ツールと課題の対応状況の確認ツールの側面があり、当社は特に課題の抽出ツールとしての役割は重要と考え、この観点から実効性評価を活用している。
- ✓ 毎年8月に実効性評価の一環として取締役会メンバーへのアンケートを実施後、その結果に基づいて9月の取締役会で今後の論点・課題を事務局から提示し、10月の取締役会でこれらを踏まえた翌年のアジェンダ設定について議論する。このように評価結果を迅速に課題対応へつなげることで、形骸化を防いでいる。
- ✓ アンケートや個別ヒアリングで出た取締役の意見は継続してフォローされている。取締役は、実効性評価での意見は重く受け止められるとの実感を持っている。
- ✓ 実効性評価は、事業年度単位での取締役会実効性向上の取組みにつながっている。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。2024年度から外部機関による第三者評価を実施しており、取締役会の運営や議論のあり方について継続的な改善を図っている。

外部機関の利用

- ✓ 客観性の担保及び評価手法のベストプラクティスを導入する観点から、数年前より外部専門家にアンケート及びインタビューの支援を委託。外部委託により匿名化されることで、社外取締役がより踏み込んだ意見を出すことができるメリットがある。もともと、最終的な評価は外部任せにせず、取締役会決議で決定する。
- ✓ 客観性や匿名性の確保のためアンケートやインタビューは外部機関に委託しているが、最終的な評価は社内実施。評価実施にあたり、アンケート内容や評価のプロセスについて事務局と外部機関で議論を重ねる。マンネリ化防止のため、3年に1回委託先を変更している。
- ✓ アンケートとインタビューによる内部評価を毎年実施している。内部評価は、日常的に取締役が感じている課題について深掘りして議論できるメリットがある。また、外部評価はコーポレートガバナンス・コード導入前から開始しており、3年に1回実施している。外部評価は、客観性・中立性を確保でき、取締役に対して社内では指摘しづらいことを直言してもらえるメリットがある。

取締役会の実効性評価(2/4)

評価対象／意見収集方法

- 評価対象について、相互評価よりも自己評価を実施する事例が多く見られた。また、取締役個人単位よりも、取締役会全体を対象に評価する事例が多く見られた。
- 一部の企業で、アンケート及びインタビューを実施。ディスカッションにより率直な意見・深い分析が得られるメリットがある一方、負担も考慮し、アンケートの自由記述でも一定の効果が見込めるとの指摘もあった。

評価対象

- ✓ 自己評価形式で実施しているが、自己評価では高得点に偏りがちで分析しづらいという限界はある。
- ✓ 取締役個人単位での評価は実施していない。外部専門家から、個人単位での評価を活用する方法について示唆を受けたこともあるが、実務上は自己評価をそのまま個人単位の評価として扱うケースが多いとの説明も聞いている。そのように自己評価のみに留まる場合は、個人単位での評価は必ずしも有効ではないと考えている。
- ✓ 取締役会全体としての評価に加え、アンケートを通じた取締役同士の相互の個人フィードバックも行っている。

意見収集方法

アンケート

- ✓ 年1回のアンケート方式(自由記載欄含む)で実施しており、アンケートで課題として挙げられた点は真摯に改善に向け取り組んでいる。現状、アンケート方式で問題ないと考えている。
- ✓ アンケート方式で実施しているが、インタビューの実施については継続課題として議長(社外取締役)と対応を検討している。
- ✓ 無記名方式による取締役会実効性評価アンケートは、投資家や信託銀行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。

アンケート
+
インタビュー・ヒアリング

- ✓ 25問程度のアンケート(5段階評価及び自由記載)を実施。質問の設定にあたっては、投資家・当局の動向等を踏まえ事務局の課題認識に沿ったものとなるよう工夫。自由記載は、対面では言いづらい率直な意見を収集することに役立っている。また、インタビューは3年に1回の頻度で外部機関により実施し、深度ある分析に活用している。
- ✓ アンケート実施後に個別ヒアリングを行い、社外取締役が結果をとりまとめている。個別ヒアリングでは、率直な意見を多く頂いている。
- ✓ 事務局による全取締役へのアンケートと個別面談の結果を、議長が取締役会に報告している。特に個別面談は、率直な意見を拾う場として有意義だと感じている。
- ✓ 毎年、アンケート及びその結果に基づいた個別インタビューを実施。アンケートは個別インタビューの材料として活用するものと位置付けている。個別インタビューは、取締役と監査役全員に各1時間実施し、その結果に基づいてディスカッションしている。
- ✓ 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。
- ✓ 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。

- 取締役会の審議・議論・運営上の課題に加え、中長期的な視点での取締役会の在るべき姿や機能、経営戦略や企業価値向上等の大局的な課題まで遡って特定・抽出する企業も存在。
- 実効性評価の結果を、取締役会の議論の前提となる経営会議の質の向上、会社の中長期的な戦略に合致するスキルを持つ社外取締役の選定、取締役会のアジェンダセッティング等に活用する事例が見られた。

トピック・項目	議論の在り方・経営課題・取締役の課題認識	✓ 「取締役会で大局的な議論ができているか」という項目を設けており、その回答を通じて意識が高まった。 ✓ 特に重視しているのは経営課題の掘り下げである。そのためアンケート項目としては、①当社の経営課題は何かを問うとともに、②事務局や担当役員が課題と考えていることのうち、社外取締役や監査役に対して特に問いたい事項を織り込むことで、意見を引き出している。 ✓ アンケート内容について事務局と外部機関で議論を重ね、取締役会メンバーが課題を感じていることを浮き彫りにする質問となるよう工夫し、社内取締役・社外取締役との議論を経てアンケート内容を確定する。
	取締役会等の構成・運営・審議内容	✓ 取締役会、諮問委員会、監査役会、事務局の構成・運営は定点観測的に問い、自由回答欄を設定。 ✓ 主な評価項目は、取締役会の役割・機能・構成、取締役会の運営、監査機関との連携及びリスク管理、株主・投資家との関係、任意の委員会、議論・共有を強化すべき課題、その他自由記述の質問。基本的な評価項目は、経年での変化を確認するためにあえて変更しない方針としている。 ✓ 社外取締役の率直な意見を聞くため、取締役会の事前準備やアジェンダ設定、事務局の働き等についての設問を必ずセットするようにしている。
評価結果の活用例	✓ 外部評価で、事業責任者ではなく全社俯瞰的な立場にある役員が取締役会のメンバーとなるべきと直言されていた。これを踏まえ、取締役を入れ替えた。 ✓ 取締役会の議論の前提となる執行側の経営会議の質について厳しく指摘され、当時の社長のリーダーシップの下、経営会議の改革を進めた。メンバーを必要十分な規模に絞り込み、コーポレート部門の役員をメンバーとし、メンバーの半分は外国人となった。これにより活発に議論がなされるような経営会議へと改革がなされ、取締役会の議論の質が向上した。 ✓ 実効性評価で指摘された課題への対応として、人材育成・人材戦略をスキルセットとして有する社外取締役を選任した。 ✓ 本質的な議論に注力するため、取締役会への付議基準を引き上げた。 ✓ モニタリングボードに変えていくべきという意見があり、議論時間の確保や事前説明の充実を図った。 ✓ 法令上の付議事項に加え、大局的な議論ができるようアジェンダセッティングを工夫した。 ✓ 実効性評価で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。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。	

開示事例:実効性評価で示された課題への取組み状況や今後の方針

- 一部の企業は、実効性評価の評価結果のみならず、評価で示された課題への取組み状況や今後の方針をウェブサイト等で開示しており、このような取組みは取締役会のさらなる機能強化や株主との建設的な対話にむけ効果的と考えられる。

【開示事例:実効性評価で示された課題への取組み状況や今後の方針】

前事業年度の実効性評価で抽出された課題への取組みの進捗状況

前事業年度に報告した次の課題については、取締役会の運営方針及び年間計画において対応項目として掲げられ、改善への取組みが認められました。

①取締役会における中期経営計画達成のための意思決定

中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)の執行をモニタリングし、その達成を支援すべく、取締役会は、中期経営計画の重要な要素である「事業ポートフォリオ戦略」と「経営レベルでのリスク管理」についての議論を深め、方向性を確認した。

<事業ポートフォリオ戦略>

- 取締役会は、中期経営計画の策定において事業ポートフォリオマネジメントの強化を重点施策として設定した。
- 執行側は、2025年3月期から適用される事業ポートフォリオ評価プロセスを改訂した。
- 2024年12月開催のオフサイトミーティング及び2025年2月度取締役会において、事業ポートフォリオ管理に関する討議を行った。

<経営レベルでのリスク管理>

- 2024年8月開催のオフサイトミーティングにおいて、グループリスクマネジメントに関する今後の議論の方向性について討議を行った。
- 執行側は、2025年3月期からマテリアリティと連動した脆弱性評価を導入し、全社リスク管理の拡充を行った。
- 2024年10月に外部有識者を講師として招聘し、地政学的リスクについての役員勉強会を実施した。
- 2024年12月開催のオフサイトミーティングにおいて、サステナビリティ開示要求事項についての役員勉強会を実施した。
- 2024年12月度取締役会において、全社リスク管理について討議を行った。

今後の課題

今回の取締役会評価の結果、取締役会が今後も取り組んでいくべき主な課題として以下の2点が認識されました。

①取締役会における中長期戦略の議論の継続

取締役会において、中期経営計画の先を見据えた長期成長戦略を具体化するための議論を継続する必要がある。具体的には、次のテーマに関する議論を深堀する。また、取締役会において議論すべきポイントをより明確にし、報告内容にメリハリを付けることに留意する。

- 事業ポートフォリオ戦略
- コーポレート機能の強化
- 全社リスクマネジメント
- グループガバナンス
- 経営層の育成及び多様性推進をはじめとする特に重要な未財務資本のテーマ

②監査体制のさらなる強化を含む最適なガバナンス体制の追求

ガバナンス機能のさらなる向上のために、当社にとって最適なガバナンス体制、取締役会の構成を引き続き追求する。グローバルでの事業規模拡大と社会情勢の変化に対応すべく、内部監査部門の体制強化と監査役会との連携強化を基軸とする組織的な監査体制のさらなる強化を進める。

(2024年度の取組み)

2023年度に係る実効性評価で抽出された課題について、2024年度は以下の取組みを行ってまいりました。

主な課題	取組みの内容
- 取締役会の効果・効率的な運営強化の継続 - 取締役会の更なる監督機能強化の継続	- 議題や上程時期の調整、議事進行の円滑化等、取締役会運営の継続的な改善 - 主要な経営課題やリスク管理状況等の共有・議論機会の更なる充実 - 意見交換会の実施等による役員間のコミュニケーション機会の更なる充実

(2024年度の評価結果)

2024年度に係る実効性評価でも、2023年度から引き続き各評価項目について概ね良好な結果が得られ、当社取締役会の実効性が向上し、有効に機能していることを確認しております。特に、経営陣が強いリーダーシップを発揮している点や、取締役会の構成及び運営が高いレベルで整備・運用されている点が高く評価されました。

インタビューにおいても喫緊の課題は確認されておりましたが、当社取締役会の更なる価値発揮に向けていくつかの取組むべき事項が確認されたため、継続的な実効性向上に資するべく、2025年度以降は以下の取組みを中心に進めてまいります。

主な課題	今後の取組み方針
- 取締役会の更なる監督機能強化の継続 - 取締役会の効果・効率的な運営強化の継続	- 中長期的なガバナンス体制や主要な経営課題等の議論・共有機会の充実 - 役員間のコミュニケーション機会の充実 - 議事進行の円滑化等、取締役会運営の改善

今後も引き続き、上記取組みを含め、更なる実効性向上に資する必要な改善を実施してまいります。

【目次】取締役会の機能強化の取組みに関する事例集2026

I. 取締役会の役割・責務	4
1. 取締役会の在るべき姿・経営陣との役割分担に関する取組み	5
2. 機関設計ごとの取締役会機能強化の取組み	9
(コラム) 取締役会がもたらすべき視点と会社全体のPDCAサイクルへの関与	11
3. CEOサクセッション	12
II. 社外取締役に関する取組み	14
・ 社外取締役同士の交流／投資家との対話	15
・ 社外取締役と執行側・取締役会事務局の信頼関係の構築	16
・ 多様な意見交換の機会提供／経営会議の傍聴	17
・ 知見の活用／現場の把握・職員との交流	18
(コラム) 社外取締役に必要な資質	19
III. 取締役会事務局の組織・体制・役割	20
1. 事務局機能の組織・体制上の工夫	21
2. 取締役会事務局の役割	24
・ 取締役会の事前準備(議長との入念な事前連携／取締役会出席者への事前説明)	24
・ 取締役の真意の把握と情報非対称性の解消	26
IV. 取締役会の実効性評価	27
・ 実効性評価の位置づけ・役割／外部機関の利用	28
・ 評価対象／意見収集方法	29
・ トピック・項目／評価結果の活用例	30
・ 開示事例: 実効性評価で示された課題への取組み状況や今後の方針	31
V. アクション・プログラムに関連するその他の取組み等	32
・ サステナビリティを意識した経営／コーポレートカルチャー／レジリエンス／人的資本経営	

サステナビリティを意識した経営

- サステナビリティを意識した経営について、執行側にサステナビリティを管掌する委員会を設置し、取締役会がその進捗をモニタリングするといった対応を行う事例が見られた。
- サステナビリティを巡る課題について、企業価値の向上の観点から取り組み、経営戦略につながるような形で説明することが重要。

体制

- ・取締役会の諮問機関として「サステナビリティ諮問会議」を設置。
- ・執行サイドでは、①サステナビリティの取組み全般を扱う「サステナビリティ委員会」、②主に経営レベルのリスク(地政学リスク、情報セキュリティリスク等)を扱う「経営リスク委員会」を経営会議の下部組織として設置し、両委員会は相互に連携。
- ・グループ全体でサステナビリティの取組みを検討・推進する体制。
- ・執行側では、サステナビリティ全般に関わる担当役員を据え、各専門組織を事務局とし、グループの「CSR推進会議」および「SDGs推進会議」を開催。執行役及び役付執行役員で構成される経営会議がこれらに指示。
- ・取締役会の下部組織として、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ経営推進委員会」を設置。
- ・従前のCSR関連の委員会を改組し、委員は各部署から偏りなく任命して、全社的にサステナビリティ経営に取り組む体制を構築。

サステナビリティを意識した経営の実践

- ・取締役会は、サステナビリティ諮問会議を設置する等、サステナビリティとESGに係る当社グループの在り方を提言する体制を構築し、経営の指針となる当社グループにとってのマテリアリティを最終的に決定するとともに、サステナビリティに関する取組み等の執行を監督。
- ・サステナビリティ委員会と経営リスク委員会の各委員会の内容は経営会議と取締役会に報告される。
- ・当社の一部の事業は、CO2削減やエネルギー効率化を図っており、脱炭素に親和性のある事業特性を有する。こうした取組みの進捗について取締役会に報告して、ガバナンスを利かせている。
- ・特定したマテリアリティに基づき、グループの「SDGs目標」を定めている。基本的には執行で議論しているが、議論の過程や開示方針は取締役会に報告し、社外取締役からの意見も得ながら進めている。
- ・化学メーカーとして、環境に配慮した製品開発を行うことを重視。
- ・サステナビリティに関する活動計画や進捗状況が2～3か月ごとに取締役会に報告され、取締役会がそれらを監督。
- ・サステナビリティ経営推進委員会の設置等により、サステナビリティに対する社内の意識は徐々に高まってきたが、取組みはまだ始まったばかりの状況。

■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図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、社内で行なう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事はない。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を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。