

社外取締役への研修等に関する企業へのヒアリング結果

国内企業へヒアリングの結果及び、そこから得られた社外取締役に対して期待する役割やサポートの実態などを掲載する。

※ 令和4年度産業経済研究委託事業「社外取締役の研修やトレーニングに関する調査」(委託先:デロイト トーマツ コンサルティング合同会社)のヒアリング結果を掲載。

■ ヒアリング方法

➤ ヒアリング対象

◇ ヒアリングにあたっては、日本国内に所在し東京証券取引所に上場する企業(令和4年11月末時点)を条件とし、幅広い業種・企業規模からヒアリング候補先企業を選定した。その後、ヒアリングを快諾頂いた18社(東証プライム市場上場企業17社、東証スタンダード市場上場企業1社)に、令和4年11月～令和5年1月にかけてヒアリングを実施した。

➤ ヒアリング項目

◇ ヒアリング設計

- ・ 社外取締役に期待する役割や選任方法等といった企業としての社外取締役の活用に加え、研修等の受講者属性や課題等の研修実態に関する論点を確認できるよう、ヒアリング項目を設計した。

◇ 主なヒアリング項目

- ・ 社外取締役に期待する役割
- ・ 社外取締役に必要な知識・スキル
- ・ 期待する役割の伝達
- ・ 就任時の情報提供
- ・ 就任中の情報提供
- ・ 取締役会前後の取組
- ・ 研修の活用状況
- ・ 情報提供・サポートにおける課題認識

■ ヒアリング結果

➤ 社外取締役に期待する役割

- ✓ 社外の目線から取締役会での各議案について監督いただくことを大前提とし、加えて各分野の専門家としてのバックグラウンドを基にした高い視座から意見や助言いただくことを期待している。また、同社の企業理念を受け継いでいくことも含めて、取締役会の監督も重要であると考えている。企業理念の継承は社内役員が中心となり監督すべきとの意見もあるものの、社外取締役が経営理念を深く理解していること

から、議論に参画頂いている。

- ✓ 内部役員同士の関係性に依存した取締役会の審議がされないよう、ステークホルダーに近い社外の視点で監督頂いている。専門的な知見から経営に関する助言を頂く面もあるが、企業価値を棄損しない・向上させるためのガバナンス機能をまずは最重要視している。
- ✓ 独立社外取締役が過半数となり、取締役会の場の緊張感が増しているように見受けられ、また、体制面において少数株主の利益保護は担保できていると考えている。
- ✓ 経営に関する助言・監督のいずれも期待している。取締役会が企業価値の向上に如何に寄与できるかが最近の潮流として重要視される責務であることを踏まえ、社外取締役に経営の助言・戦略の策定の部分にどのように関わっていただくかが、まさに当社の課題であると認識している。経営に関する助言・経営陣による業務執行の監督どちらも大事だが、取締役会事務局側の負担という観点では、監督の役割に寄っていただいた方が負担は少ない。多様なバックグラウンドに基づき助言を頂くため、取り纏めを課題に感じている。
- ✓ 指名・報酬にかかる議題のほか、経営計画策定やサステナビリティにかかる議題について議論する際に、社外取締役は役割を果たしているとの認識。ただし、社外の方からの社内に忖度しない発言がありがたいものの、自身の経験に固執した意見も見受けられ、受け入れがたいと感じる場面もある。
- ✓ 事業内容については社内の人員が理解しているが、地政学リスクや事業採算性評価といった多様な論点について、社外取締役から多角的な視点で助言頂くことを期待している。招集通知に記載している各社外取締役の専門領域に限った発言を期待しているわけではなく、中期経営計画に基づく新たな論点・領域についても助言を期待している。
- ✓ 社外取締役へは経営の監督・助言の両方を期待しているが、経営経験者・公認会計士・大学教授というそれぞれ違った立場から、専門的な知識・経験について助言いただくことを期待している。取締役会の活性化が非常に重要であり、社外取締役招聘以前と比べて取締役会が活性化していると感じている。ブレーキを踏むような意見も必要ではあるものの、重箱の隅をつつくような指摘を期待しているのではなく、経営に対する知見に基づき、アクセルを踏んでいただく・後押しいただくことを期待している。
- ✓ 現在、創業者が社長のため、「経営に関する助言」よりも「経営陣による業務執行の監督」に期待している。

➤ 社外取締役に必要な知識・スキル

- ✓ 監督する立場として、コーポレートガバナンスに対する理解は前提となる。中長期目線で企業価値向上を目指すためには何が必要なのか向き合う資質が必要。
- ✓ コーポレートガバナンス・社外取締役の取るべき態度は社外取締役にあらかじめ身に付けて頂きたい。一方で、大局的な視座からの発言を期待しており、企業の歴史・文化・事業戦略・経営計画といった固有の情報は必須ではないと考えている。
- ✓ 企業固有の事業理解は必須であると考えており、勉強会・現場視察等での情報提供に注力している。
- ✓ トランスフォーメーション経験（事業・コーポレートにおいて変革を成し遂げた経験）を、全ての社外取締役に対して期待している。軋轢を恐れずにコントロールする資質を持ち合わせた社外取締役に参画頂きたいと考えている。
- ✓ グローバルに医療関連事業を展開しているため、米国FDA認証や国内における薬事等の法規制対応が必要であり、社外取締役へはヘルスケア業界の知見に基づく発言を期待している。特に、海外経験が豊富な社外取締役による発言は、有益である。
- ✓ 社外取締役各人は素晴らしい知識・スキルを持ち合わせており、最低限期待する知識・スキルを定義すること自体がおこがましいのではと感じている。特定の領域に長けている社外取締役の方もいるが、それによって取締役会が活発化すると考えている。強いて言えば、取締役の法律上の責務・責任やコーポレートガバナンスについては、社外取締役自身で習得し当然知っていて欲しい内容と考えている。

➤ 期待する役割の伝達

- ✓ 社外取締役に対する期待を文書化するのか、あるいは口頭で説明するのかはケースによって異なる。株主総会の招集通知とは別に、就任時のコミュニケーションとして、具体的にどのような立場での発言を期待しているか、年間何時間程度関与いただきたいか、などより詳細な要望も含めてお伝えするよう心掛けている。
- ✓ 社外取締役に期待する役割について、社外取締役本人に就任時に伝えることはしていない。当社が作成しているコーポレートガバナンス・ガイドラインを読んで頂き、一般的に社外取締役に期待される役割について改めてご認識頂く。
- ✓ 社外取締役を依頼する際に、期待する役割を伝えると共に、モニタリングボード・マネジメントボードの比重の考え方や、年間の取締役会アジェンダを伝えている。
- ✓ 社外取締役に期待する役割については、当社が作成しているコーポレートガバナンス・ガイドラインおよびコーポレートガバナンス報告書で明文化し、周知している。取締役会でどのような発言を求めているかといった具体的な点は伝えていない。
- ✓ 社外取締役の就任時に期待する役割を伝達すると共に、毎年実施する取締役会実効性評価の中で社外取締役本人に伝えている。期待する専門性に加えて、取締役会で期待する振る舞いについても伝えている。例えば、「女性活躍の観点から助言頂きたい」「テクノロジーの専門的な観点から助言頂きたい」、等の期待を伝えている。また、コーポレートガバナンス報告書や統合報告書において、社外取締役に期待する役割を開示しており、整理されていると考えている。

➤ 就任時の情報提供

- ✓ 社外取締役の就任時には、事業理解に向けたオリエンテーションを提供している。製品・マーケットが特殊であることから、計4時間程度の研修を複数回に分けて提供している。各部門が1時間程度で説明をしており、具体的には国内・海外それぞれの事業概要(グループ各社概要、市場、製品機能など)や各事業部門で抱えている課題・取組状況を説明している。上記に加えて、社外取締役の要望に合わせて工場見学や研究所見学を実施する。
- ✓ 企業情報をパッケージ化しているものはないが、事業概要については社外取締役の就任時に説明しておくべきとの方針に基づき、検討を進めている。
- ✓ 就任前と就任時に情報提供の機会を設けている。就任前の時点では内部情報を開示できない場合もあるため、公開情報を基に会社の統合報告書・会社の成り立ち・ガバナンス・事業の特徴等を取締役室や社長から説明する。新任の社外取締役であっても、既に他社で経営経験がある方に対しては、会社法上の善管注意義務、経営判断原則を改めて説明することはない。また、立場に関わらず企業価値向上に向けて積極的に発言頂くことを重視しており、その方針を伝えている。就任時には、内部の諸規程(取締役会規程・取締役会執務規程・権限規程等)を説明する。加えて、取締役会の運営の説明、年間の議案スケジュールについても説明する。スケジュールは付議する内容を把握いただく趣旨のもので、年間の各回アジェンダ案を作成し、共有している。新任の社外取締役を招聘するにあたっては、新任社外取締役向け説明会を開催している。また、社外取締役就任後の期間においても、ビジネス概略やコーポレートガバナンス体制などに関するトップマネジメント(経営陣)による社外取締役向け説明会を開催している。
- ✓ 社外取締役の就任時に習得が必要な情報のパッケージ化はしていないが、執行側のトップから事業概要を説明している。取締役会事務局から、必要な情報の全てを丁寧に説明しているわけではない。
- ✓ 新任の社外取締役に向けては、以下の事項について情報提供している。資料化して渡す場合や、関連部門から説明する場合がある。2~3週間で複数回にわたり合計10時間程度の説明会を開催する。
 - ・ 経営戦略(中長期方針)
 - ・ 組織体制、人事制度
 - ・ 生産体制
 - ・ 商品戦略
 - ・ 業績管理における管理会計
 - ・ 設備投資における経済性評価
 - ・ 社内体制関連(定款や各種規定・委員会の概要)

- ・ コーポレートガバナンス関連(過去の実効性評価の取組と足元の取組、報告書)

➤ 就任中の情報提供

- ✓ 取締役会に参加する中で不明瞭な点、詳細について把握したい点など、社外取締役から要望があったテーマについては、取締役会事務局がアジェンダとして設定し、情報提供会を開催している(例えば、事業環境や製品の詳細情報、サステナビリティに関する取組の全体像 等)。
- ✓ ビジネス環境の変化や動向に応じた旬のテーマ(サステナビリティ、ESGの観点 等)について、執行役員から説明することや、事業本部長がビジネスの観点から事業部門の取組(事業計画の進捗、足元で取り組んでいる課題・直近の施策 等)について報告をするセッションを開催している。
- ✓ 年間13回ほど開催される社外役員会議にて、各事業本部が何をしているのかを詳細に説明している。一方的な講義形式とせず、質疑応答を含めたインタラクティブな機会としている。取り上げるテーマは、アンケート回答を基に、事務局にて年間計画を策定している。
- ✓ 取締役会のみではなく、技術展示会等のイベントに関しても社外取締役に参加を呼びかけ、事業理解をより深める機会を提供している。

➤ 取締役会前後の取組

- ✓ 取締役会前の情報提供として、取締役会の4営業日前までに会議資料をファイルサーバー上で共有している。また、取締役会後には、取締役会に参加する中で不明瞭だと感じた点、詳細について把握したいと感じた点などについて社外取締役から要望のあったものをアジェンダとして、情報提供会を実施している。
- ✓ 個別の議案(戦略、投資案件 等)について、事前に情報提供することを心掛けている。取締役会の事前説明は社外取締役全員と個別に実施しており、取締役会事務局が担当している。
- ✓ 取締役会資料を事前に社外取締役に展開するのみではなく、内容を理解頂くために事前説明会を実施している。事前説明は取締役会の前日から2営業日前を目途に実施している。社内での議論途中で取締役会を迎えてしまう場合もあるものの、各議題について何を目的に取締役会で議論するのか事前にお伝えしている。これまでの社内での議論では得られなかったような新たな気づきを取締役会では期待しているため、そうした効果につなげるべく、事前に理解いただけるようにサポートしている。
- ✓ 取締役会の3営業日前に取締役会アジェンダおよび資料を提供することで、事前に内容を理解いただけるようにしている。加えて、新任の社外取締役の方には、取締役会の年間議案スケジュールのほか、取締役会前に十分に理解いただけるよう毎回事前に対面で説明している。取締役会の年間議案スケジュールは、毎月の営業報告、四半期毎の社内規程の改定検討など、具体的に策定している。年間スケジュールを作ることにより、昨年度と比較し議案の抜け漏れがないか確認できる。また、就任期間中は、ファイル共有ツールを使用して、就任前の取締役会資料もいつでも自由に確認できるようにしており、過去事案との整合性の確認も可能な状態にしている。

➤ 研修等実施機関が提供する研修等の活用状況

- ✓ 流行しているトピックについて、社外取締役向けの研修や社外取締役同士の情報交換会への参加について要望があった場合には、当社で費用負担し、ご参加いただく。
- ✓ 社外取締役より、外部研修の受講に興味があるとの声が挙がったことがきっかけで、外部の研修機関が提供する社外取締役向けの研修を紹介している。
- ✓ 年に1度、社内・社外役員研修として、外部の講師（弁護士や他社の社外取締役）を招聘してコーポレートガバナンス、善管注意義務、経営判断原則、情報セキュリティについて講義頂いている。全員が参加できるようスケジュールを調整して開催している。詳細な講義内容は、直近の同社の状況を取締役会事務局から講師に伝え、ディスカッションのうえで最適な講義内容にカスタマイズしてもらっている。そのため、教科書的な一般論ではなく、実例を踏まえた講義内容となっており、社外取締役にも興味を持っていただくと考えている。執行側にも有益と考えられる内容があれば、執行側の部門長に対しても参加を推奨する場合がある。社外取締役から、参加は不要であると断られたことはない。
- ✓ 外部の研修等実施機関は活用していない。取締役会の実効性評価にかかる社外取締役向けのインタビューにおいて不要との意見が多かった。また、企業側としても一般的なスキルについて研修が必要とは考えていない。他社を兼任される中でも知識がアップデートされていると感じる。
- ✓ 社外取締役に研修等を積極的に推奨することはしていない。経営経験者であれば、すでに一般的な研修・トレーニングで学ぶような知識・スキルは習得済みであり、企業側の立場で社外役員と対峙する経験を持っていると考えていることから、社外取締役としてどういう振る舞いをすべきか、すでに知見を持っていると考えられる。
- ✓ 社外取締役から研修に関する要望はない。事業・現場に関するインプットを要望されることが多い。
- ✓ 新任の社内取締役向けには研修を実施しているが、社外取締役向けの実施はしていない。社外取締役に外部研修を紹介すること自体は難しくはないが、有効性の観点で疑問が残る。社外取締役は当然自己研鑽していると考えており、そのような適任者を面談で選定している。また、基礎知識を習得するための研修も一定効果はあると考えられるが、社内役員と同じ研修を受けた人が社外取締役になっても議論は活性化しないのではないかと懸念がある。

➤ 情報提供・サポートにおける課題認識

- ✓ 事務局自体のリソース不足・サクセッションプランの作成が課題と認識している。ボードサクセッションの他に事務局のサクセッションも必要であるが、現状明確な計画や対応策がなく、対処の必要性を感じている。
- ✓ 社外取締役の招聘に向けた準備や就任後のトレーニング・情報提供の機会を充実させるためには取締役会事務局の力が必須。企業として取締役会の実効性の向上に本気で取り組むのであれば、取締役会を運営する体制をセットで考えなければならない。
- ✓ 社外取締役をサポートするにあたって取締役会事務局の体制が重要であり、リソースを確保する必要があるが、間接部門であるが故にあるべき人数を定めにくく人材配置が劣化する傾向にある。
- ✓ 議事録レベルで執行側の情報を見せるのが適切なのか判断が難しい。何らかの問題が顕在化した際に、なぜ社外取締役が意見しなかったのか責任を問われるリスクがあることから、あえて社外取締役に経営執行側の会議の議事録を開示していない。
- ✓ 指名委員会・ガバナンス委員会の運営事務局と、報酬委員会・監査委員会・リスク委員会の運営事務局が異なるため、すべての取締役に情報が網羅的に行き渡るようにするにはどのように情報連携すべきか、非常に難しいポイントであり、枠組みを検討している状況。

➤ 社外取締役を招聘する企業側の課題

- ✓ 社外取締役の確保や後任人事について、課題に感じている。規模が大きな会社であることから、既存の社外取締役とのスキルバランスを考慮すべきであり、時間をかけて候補者を選定している状況。特に、ダイバーシティの観点から社外取締役の獲得競争が激化している。
- ✓ 複数社の社外取締役を兼任する社外取締役が多いため、研修等の日程調整が困難な状況である。海外工場の視察など、出張で1週間必要なところ、社外取締役全員の日程を確保することが困難である。
- ✓ 社外取締役の市場は約5倍と大きくなっていると思われるが、社外取締役を他社と兼務されている方を招聘するにあたっては、兼任社数を考慮する必要がある。特に女性の社外取締役候補者でグローバル経営経験がある方は圧倒的に不足しているため、1年半～2年程度前には依頼しなければ招聘が困難な状況。