経済産業省

資料４

「稼ぐ力」の強化に向けた コーポレートガバナンス研究会 第７回事務局説明資料 参考資料集

2025年3月13日

経済産業政策局産業組織課

取締役会事務局に関する意見

事務局体制・仕組み

- 事務局の機能や役割の重要性が社内で共有されることが必要との意見があった。
- 社外取締役に対する事前説明を行い、コメントや質問を受け付ける場を設け、社内取締役との情報の差をなくすようにしているとの意見があった。

＜取締役会事務局に関する意見＞

【投資家等】事務局体制はとても重要で、**適正な人数を確保し、優秀な人材を当てられるかが、その企業のコーポレートガバナンスの質につながってくる**と思う。

【有識者】 取締役会事務局の社内の地位を向上させることが必要と考えている。**取締役会事務局が必要なガバナンス体制を主体的に検討**して、**経営陣や社外取締役との間であるべきガバナンス体制を対等にディスカッションできる体制を整えるのがよい**のではないか。イギリスのコーポレート・セクレタリーの制度などを参考にすることも考えられる。

【有識者】 **取締役会事務局の機能や役割の重要性が社内で共有されることが必要**と考えている。

【企業】 取締役会当日は、取締役間の議論に注力できるよう、各取締役に事前説明を行うなどの工夫をしているが、それによって、 以前より事務局の負担は非常に大きくなったと思う。特に**社外取締役のコミットメントを向上させるためには、事務局の体制を整えることがまず必要**だった。

【企業】 最近は、**社外取締役に対する事前説明を行う**とともに、**社外取締役からのコメントや質問を受け付ける場を設け、社内取締役と社外取締役の情報の差をなくす**ようにしている。また、そこで出た論点を抽出して、取締役会ではより有意義な議論が出来るようにしている。事前説明による事務局の負担は増えたが、取締役会当日の運営はむしろスムーズになった。

（出所）野村総合研究所「令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業及びヒアリングより経済産業省作成。

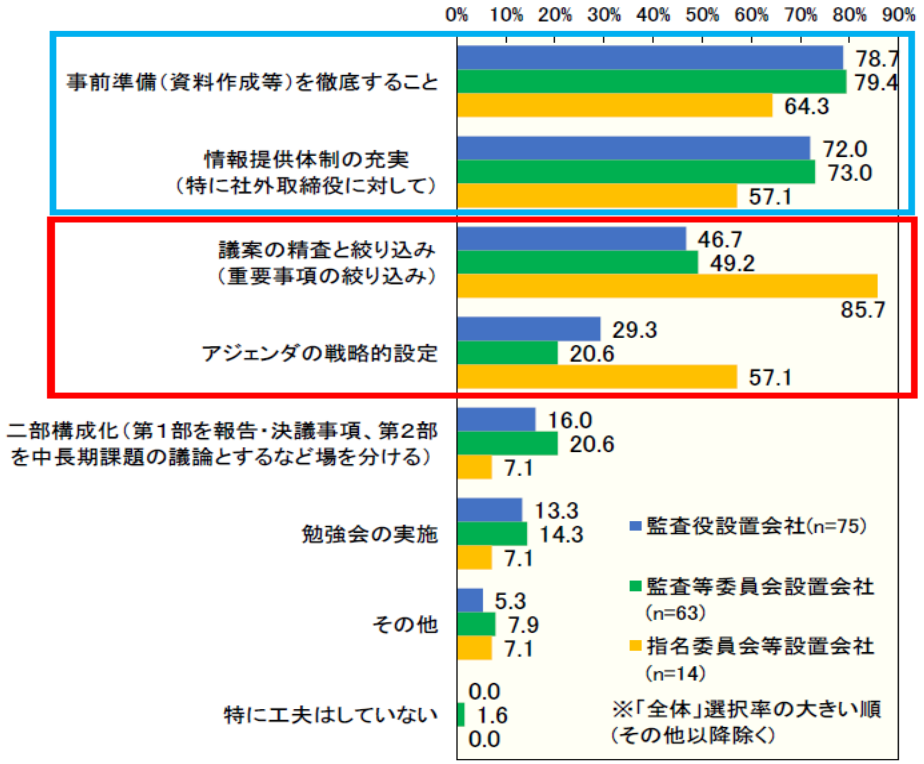
取締役会の議論の活性化のための工夫

事務局体制・仕組み

- **事前準備の徹底**及び**情報提供体制の充実といった工夫をしている企業が多い。**
- **指名委員会等設置会社**においては、**議案の精査と絞り込み**及び**アジェンダの戦略的設定といった工夫をしている企業**が相対的に多い。

取締役会の議論の活性化のための事務局の工夫（３つまで選択可）－機関設計別－

有効回答数：152社



※監査役設置会社監査等委員会設置会社が比較的高い。

※指名委員会等設置会社で特に高い。

※プライム市場上場会社のみ集計

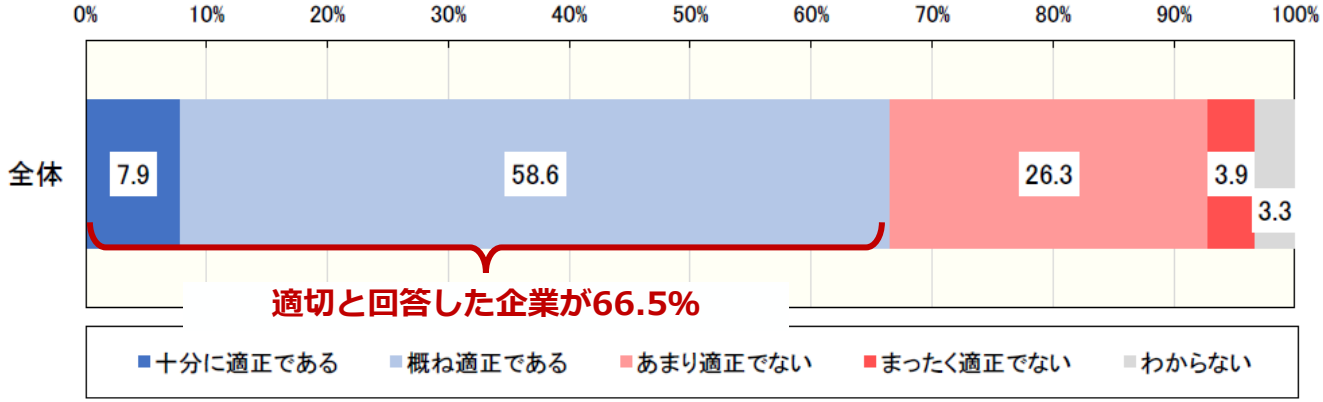
（出所）日本能率協会総合研究所「「取締役会及び取締役会事務局の実態」に関する調査結果 2025」より作成

事務局の業務負荷

事務局体制・仕組み

- **事務局の体制は業務内容に対して適切**とする企業が**６割以上**。
- 一方で、**業務量が増え、かつ難易度が上がっている**とする企業が**８割以上**。

取締役会事務局体制は、業務内容に対して適正か　有効回答数：152社



取締役会の「業務量が増えている」×「難易度が上がっている」

業務量＼仕事の難易度	上がったと感じる	上がったとは感じない	わからない
増えている	**80.9%**	4.6%	3.9%
減っている	0.0%	0.7%	0.0%
変わらない	3.9%	3.9%	2.0%

※プライム市場上場会社のみ集計

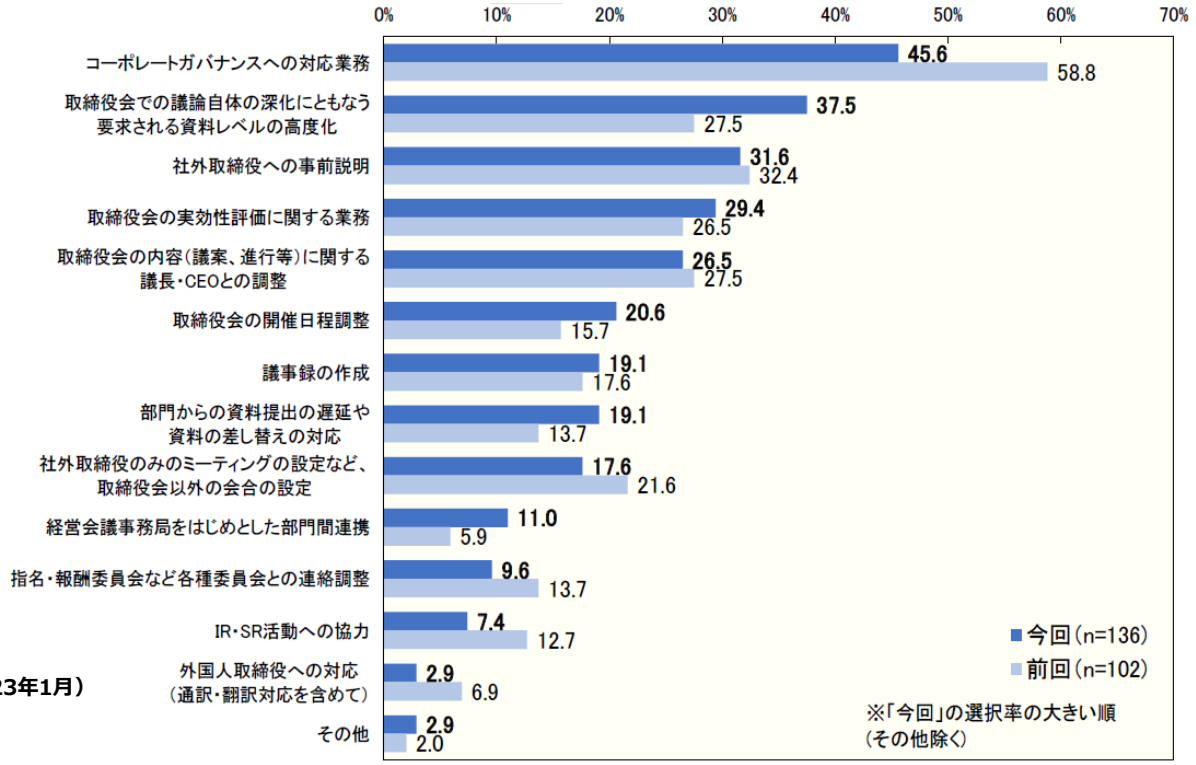
（出所）日本能率協会総合研究所「「取締役会及び取締役会事務局の実態」に関する調査結果 2025」より作成

事務局の業務量が増えている理由

事務局体制・仕組み

- **コーポレートガバナンスへの対応業務**を挙げた企業が最も多く、**４割以上。**
- **取締役会での議論自体の深化にともなう要求される資料レベルの高度化**を挙げた企業の割合が、**前回調査から最も上昇。**

事務局の業務量が増えている理由（３つまで選択可）



※調査実施時期を基準としたもの
（今回：2024年9~10月、前回：2023年1月）

※プライム市場上場会社のみ集計

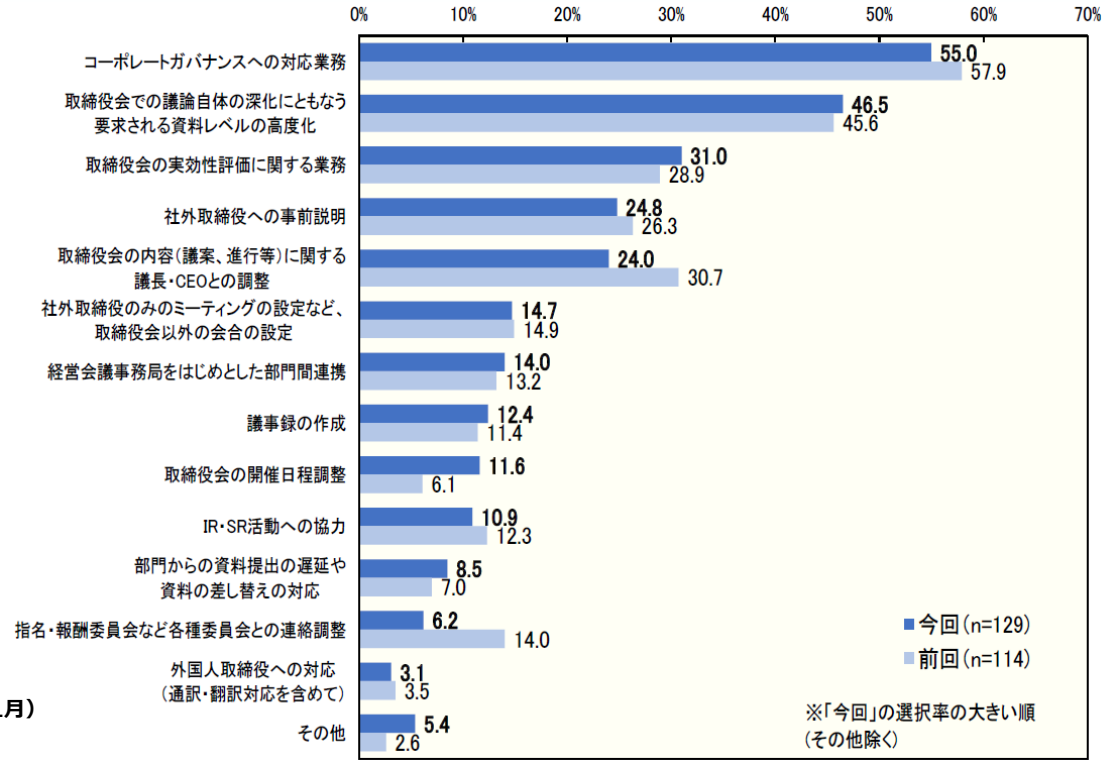
（出所）日本能率協会総合研究所「「取締役会及び取締役会事務局の実態」に関する調査結果 2025」より作成

事務局の仕事の難易度が上がっている理由

事務局体制・仕組み

- **コーポレートガバナンスへの対応業務**を挙げた企業が最も多く、**５割以上**。
- **取締役会での議論自体の深化にともなう要求される資料レベルの高度化**を挙げた企業が**約５割**。

事務局の仕事の難易度が上がっている理由（３つまで選択可）



※調査実施時期を基準としたもの
（今回：2024年9~10月、前回：2023年1月）

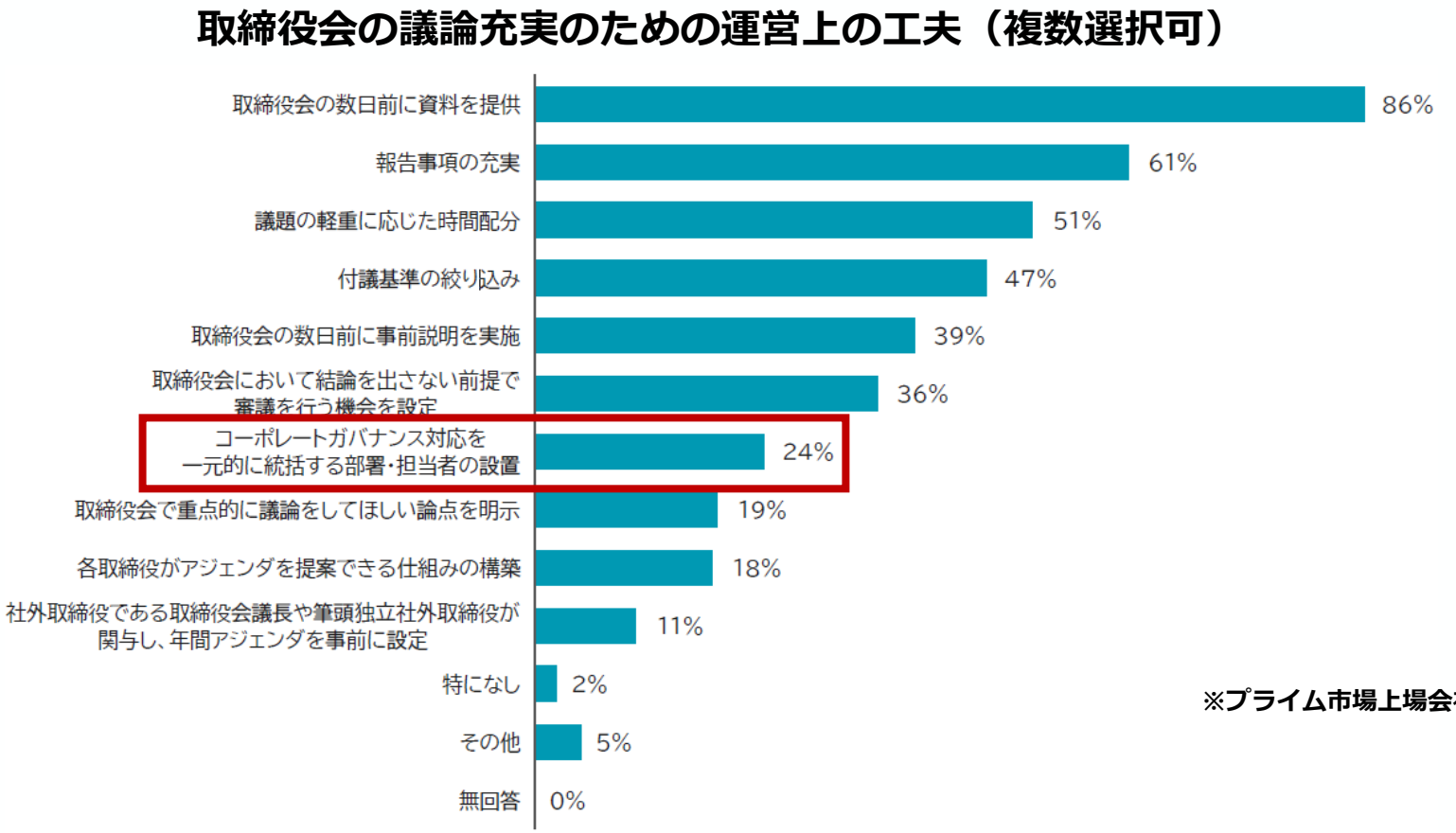
※プライム市場上場会社のみ集計

（出所）日本能率協会総合研究所「「取締役会及び取締役会事務局の実態」に関する調査結果 2025」より作成

取締役会における運営上の工夫

事務局体制・仕組み

- 取締役会の議論充実のための工夫として、**コーポレートガバナンス対応を一元的に統括する部署・担当者の設置**を挙げた企業は、**約２割。**



※プライム市場上場会社以外を含む

n=1837社

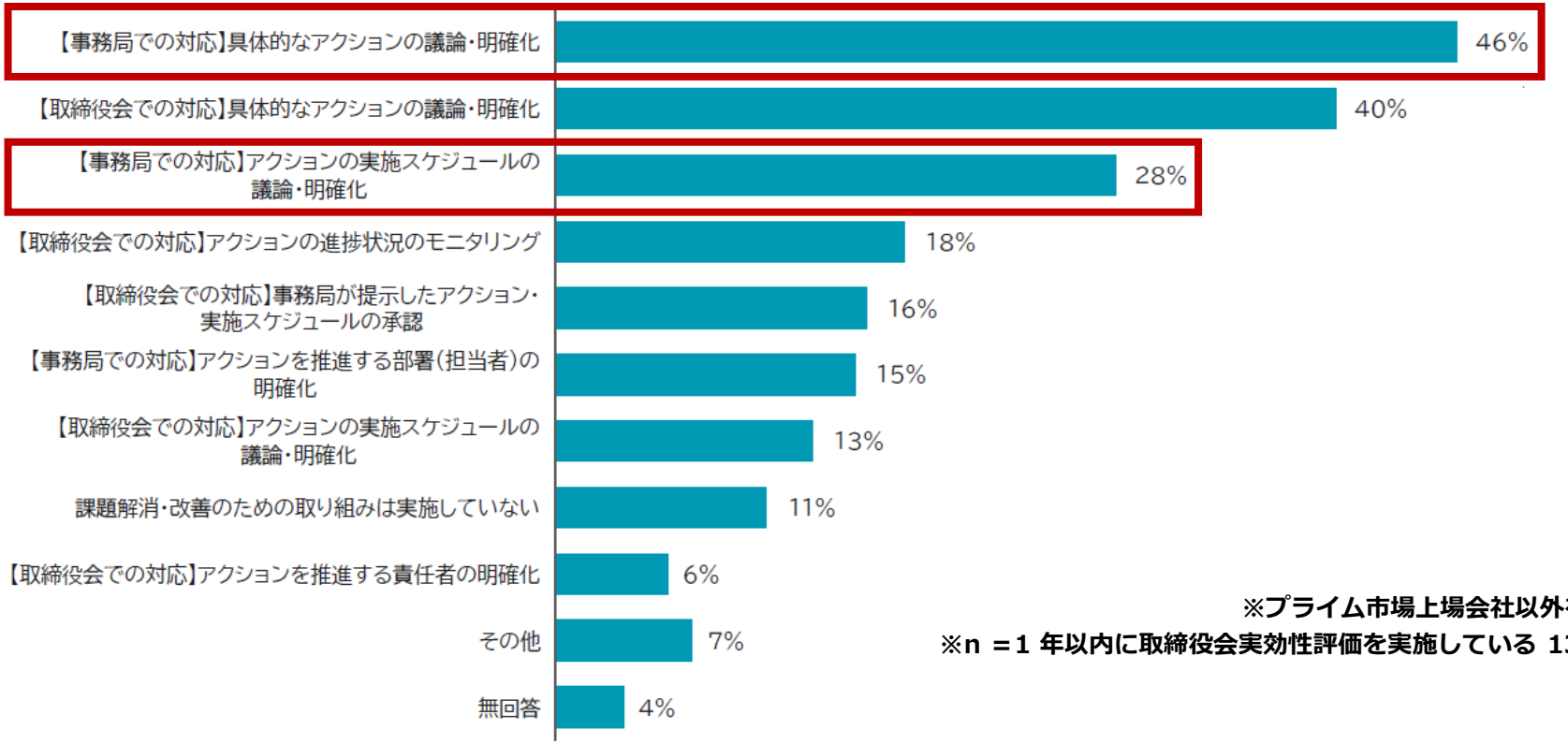
（出所）三井住友信託銀行「企業価値"最大化"に向けたコーポレートガバナンス改革 ～「ガバナンスサーベイ®2024」実施報告書～」より作成

取締役会実効性評価実施企業における課題の解消・改善のための取組

事務局体制・仕組み

- **事務局での具体的なアクションの議論・明確化を実施**した企業は**約５割**。
- **事務局でアクションの実施スケジュールの議論・明確化を行っている**企業は**約３割**。

実施した実効性評価において指摘された課題について実施した事項（複数選択可）



※プライム市場上場会社以外を含む
※n ＝1 年以内に取締役会実効性評価を実施している 1352社

（出所）三井住友信託銀行「企業価値"最大化"に向けたコーポレートガバナンス改革 ～「ガバナンスサーベイ®2024」実施報告書～」より作成

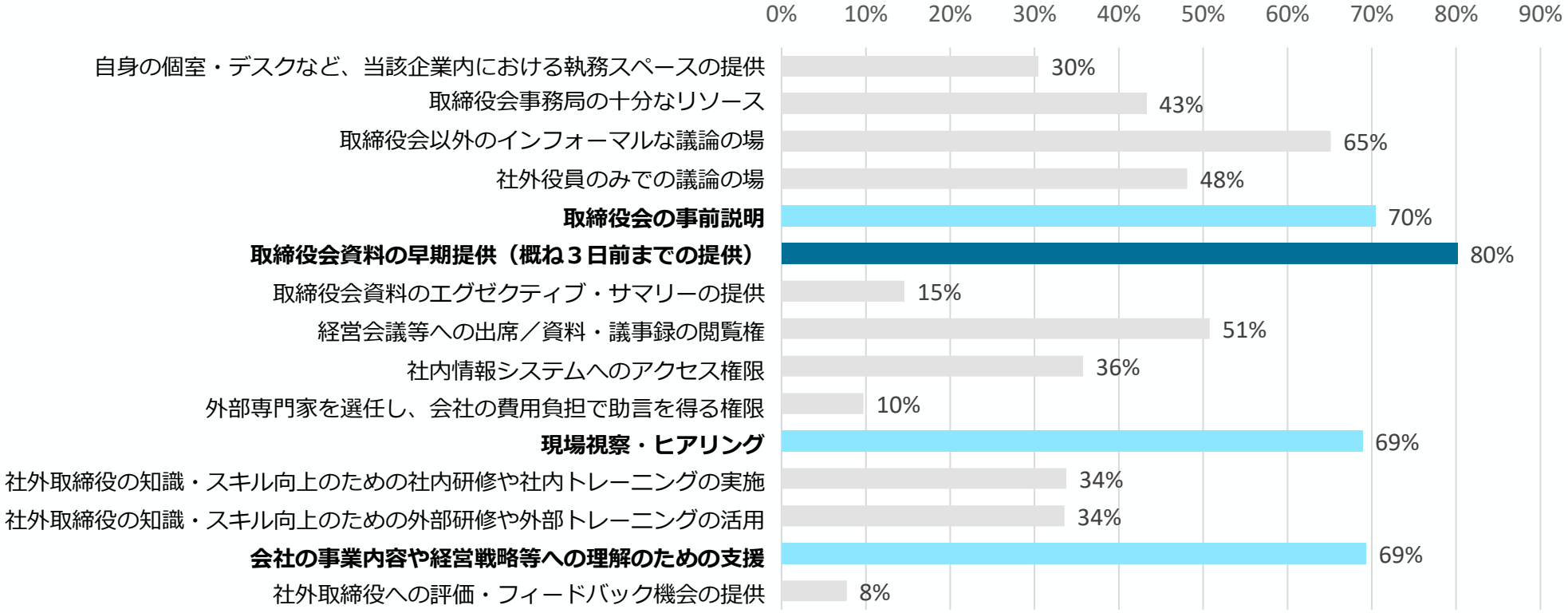
社外取締役へのサポート体制・環境

事務局体制・仕組み

- **取締役会資料の早期提供**が最も多く、次いで、**取締役会の事前説明**、**現地視察・ヒアリング**、**事業内容や経営戦略等の理解のための支援**が多い（**６～８割**）。

社外取締役に対するサポート体制・環境の構築状況（複数選択可）

有効回答数：453社



※プライム市場上場会社のみ集計

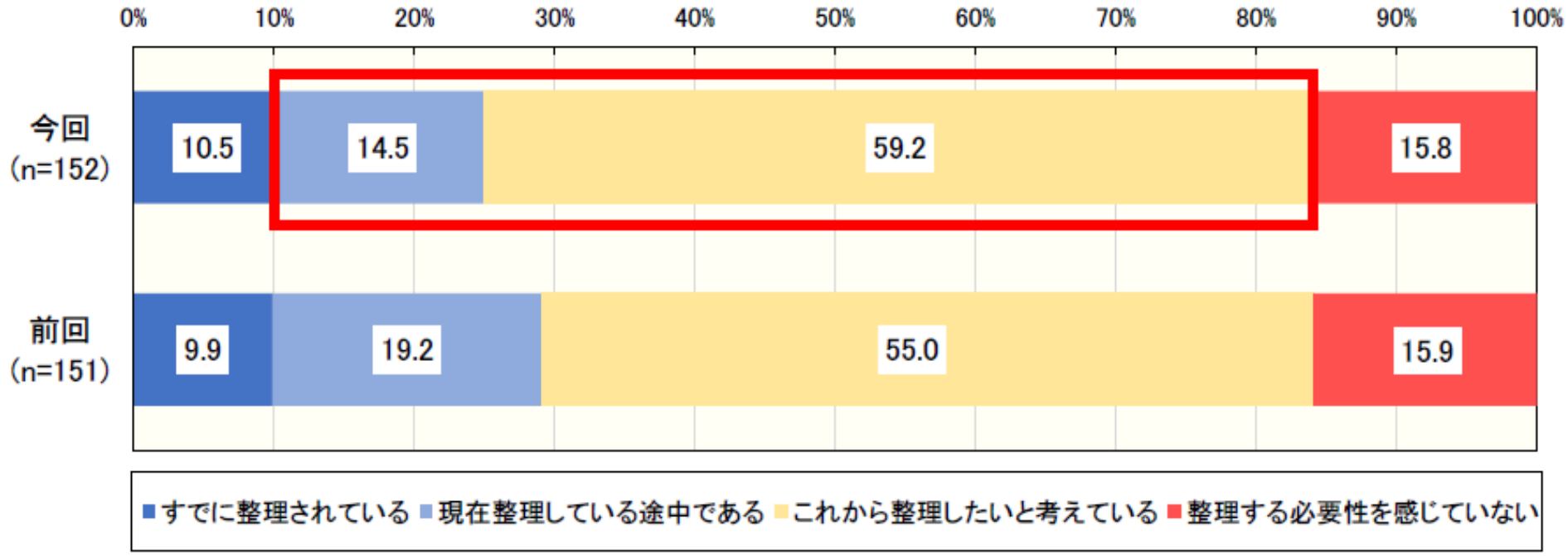
（出所）野村総合研究所「令和５年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）」経済産業省委託事業より経済産業省作成。

事務局に求められる人材スキルの整理

事務局体制・仕組み

- **現在整理中**または**これから整理したいと考えている企業が７割以上。**

取締役会事務局に求められる人材のスキルの整理状況



※調査実施時期を基準としたもの

（今回：2024年9~10月、前回：2023年1月）

※プライム市場上場会社のみ集計

（出所）日本能率協会総合研究所「「取締役会及び取締役会事務局の実態」に関する調査結果 2025」より作成

事務局の専任比率

事務局体制・仕組み

- 従業員規模を問わず**全体で見ると、専任者を置いていない企業が過半数。**
- **従業員10000人以上の企業では、専任者を置く企業が約６割あるが、従業員10000人未満の企業では、専任者を置いていない企業も多い。**

事務局に従事する人員に占める専任者の割合 －従業員規模別－

有効回答数：152社

	全体	500人未満	500人～1000人未満	1000人～5000人未満	5000人～10000人未満	10000人以上
	152社	5社	20社	57社	18社	52社
専任なし	57.9%	20.0%	90.0%	66.7%	61.1%	38.5%
～25%未満	2.6%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	5.8%
～50%未満	9.9%	0.0%	0.0%	8.8%	16.7%	13.5%
～75%未満	13.2%	20.0%	5.0%	15.8%	5.6%	15.4%
～100%	16.4%	60.0%	5.0%	7.0%	16.7%	26.9%

専任者を置く企業は61.6%

※プライム市場上場会社のみ集計

（出所）日本能率協会総合研究所「「取締役会及び取締役会事務局の実態」に関する調査結果 2025」より作成

取締役会事務局の人数

事務局体制・仕組み

- 従業員規模を問わず**全体で見ると、「１～３人」の企業が過半数。**
- **従業員5000人以上の場合、「４人以上」の企業が過半数。**

取締役会事務局の人数 －従業員規模別－

有効回答数：152社

	全体	500人未満	500人～1000人未満	1000人～5000人未満	5000人～10000人未満	10000人以上
	152社	5社	20社	57社	18社	52社
1～3人	50.7%	40.0%	80.0%	64.9%	44.4%	26.9%
4～6人	40.8%	40.0%	20.0%	31.6%	50.0%	55.8%
7人以上	8.6%	20.0%	0.0%	3.5%	5.6%	17.3%

※プライム市場上場会社のみ集計

（出所）日本能率協会総合研究所「「取締役会及び取締役会事務局の実態」に関する調査結果 2025」より作成

4人以上は 55.6%

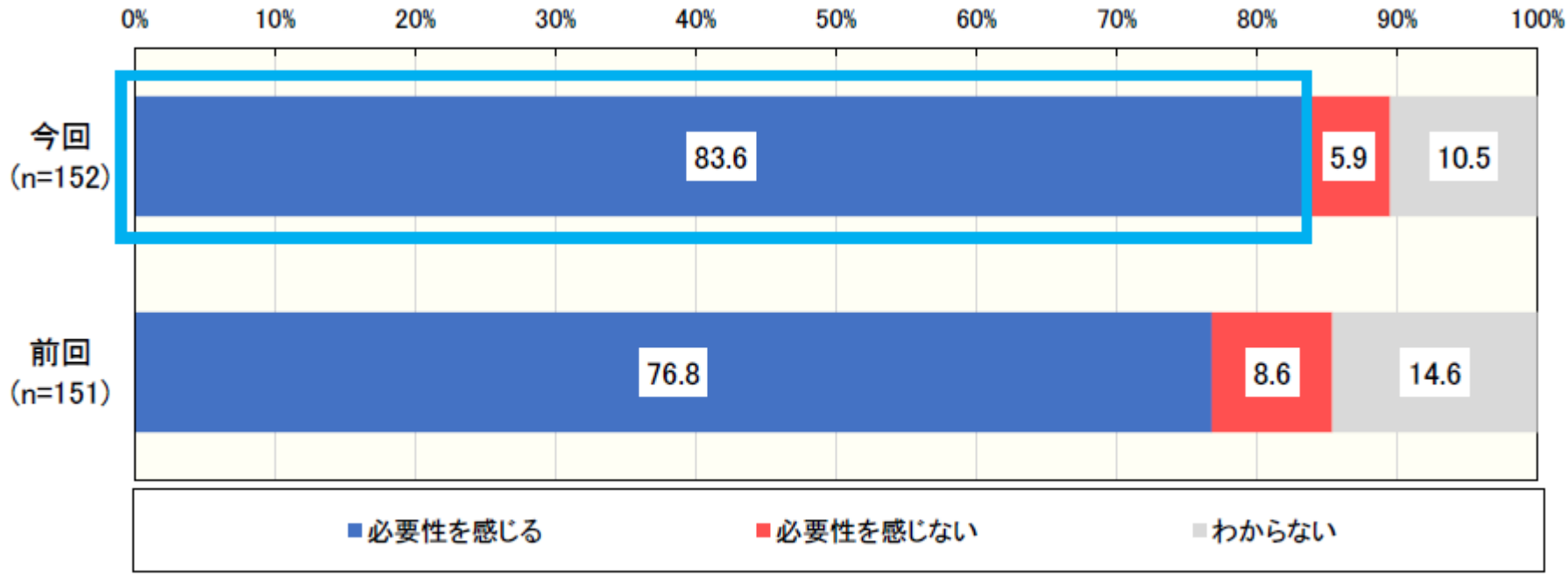
4人以上は 73.1%

事務局スタッフ育成の必要性

事務局体制・仕組み

- 事務局スタッフの**意図的な育成の必要性を感じている企業が８割以上。**

取締役会の機能向上をサポートするための
取締役会事務局スタッフの意図的な育成の必要性について



※調査実施時期を基準としたもの
（今回：2024年9~10月、前回：2023年1月）
※プライム市場上場会社のみ集計

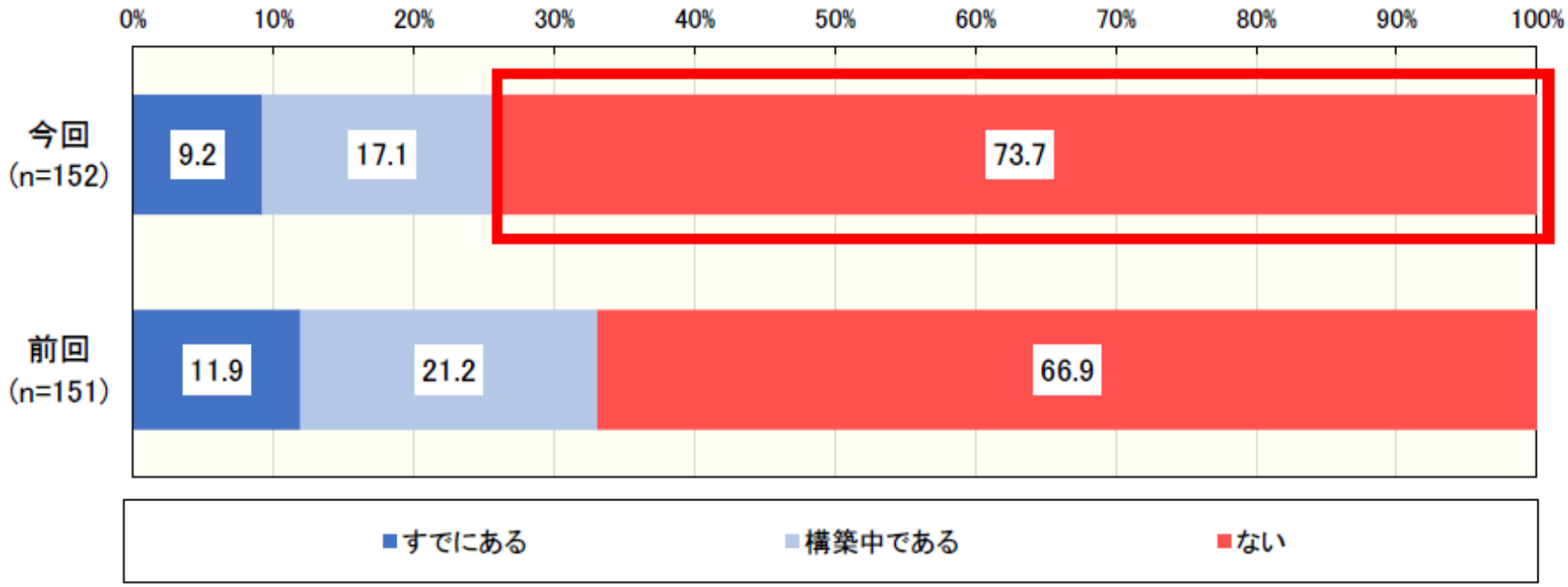
（出所）日本能率協会総合研究所「「取締役会及び取締役会事務局の実態」に関する調査結果 2025」より作成

事務局スタッフ育成の仕組み

事務局体制・仕組み

- 事務局スタッフの**教育・育成の仕組みがない企業が７割以上。**

取締役会事務局に配属されたスタッフを教育・育成する仕組みの構築状況



※調査実施時期を基準としたもの

（今回：2024年9~10月、前回：2023年1月）

※プライム市場上場会社のみ集計

（出所）日本能率協会総合研究所「「取締役会及び取締役会事務局の実態」に関する調査結果 2025」より作成