

「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 8 回事務局説明資料

2025年4月14日

経済産業政策局産業組織課

1. 前回研究会での主なご意見

(事務局に関する事項 (前回資料3 19～20頁))

事務局体制・仕組み（1/2）

- ・ 日本企業において、**取締役会事務局も含め、コーポレート機能を担う部門等に十分なリソースを割くべき**との意見があった。
- ・ **将来の経営人材に、コーポレートガバナンスに関する重要な機能を有する事務局を経験させることは有意義である**との意見があった。
- ・ 企業が、取締役会事務局の重要性を認識し、**社外の団体が提供する教育プログラムの活用も含め、自社の事務局スタッフの教育・育成の仕組みについて考えることが重要**であるとの意見があった。

【弁護士】 取締役会 5 原則が策定され、ボードが何をすべきかが明確になって初めて事務局が何をしなければならないかが明らかになり、重要性が理解され、リソースを割くべきだという話が出てくる。現状、**コーポレート機能や間接部門等には、人的資本が不足しているため、リソースをどんどん割くべき。**

【有識者】 「稼ぐ力」の強化のための環境づくりには、**役割分担を強靱化するための束ねる機能が重要**であり、**コーポレートセクレタリーがコーポレートガバナンスのグランドデザインを描き、「稼ぐ力」につなげるエグゼクティブのポジションであることを大々的に訴求することが望ましい。**また、**将来の経営人材にコーポレートガバナンスの観点から束ねる機能を経験させることは、将来の「稼ぐ力」の経営基盤づくりにも寄与すると考える。**

【有識者】 **事務局スタッフの教育・育成について、海外では会社の内部で行うだけでなく、ガバナンスのプロフェッショナル団体が存在し、様々な教育プログラムを提供している。**例えばイギリスにはCGIという団体があり、コーポレートガバナンス・コードの改定にも深く関与する等かなりの影響力を持っている。日本にはそのような団体は存在しないが、NPOである日本コーポレート・ガバナンス・ネットワークが、取締役会事務局に対する講義や教育プログラムを提供している。**この研究会で取締役会事務局の重要性を強調することで、教育や育成の仕組みについても考慮してもらうことが重要だ。**

事務局体制・仕組み（2/2）

- ・ 社外取締役に必要な量や質の情報を提供するためには、事務局が**自社の社長を過度に意識することなく、社外取締役をサポートする意識が重要**との意見があった。
- ・ 取締役会の担う様々な役割（戦略的な方向性の提示、執行の監督等）を十分にサポートするためには、複数の部門との関係が不可欠であり、**事務局を独立した専門部署とすると、十分な役割を果たすことができない**との意見があった。

【弁護士】 社外取締役に入ってくる情報の量や質を担保する上で、事務局のメンバーが社長の方を向いているのか、社外取締役を向いているのかが重要である。事務局が社長の方を向いていると、腹を割って伝えづらいことを社外取締役に伝えることが期待しづらくなる。したがって、社外取締役が主体となる組織を前提とした場合、事務局としてどのようなマインドセットや心構えを持って社外取締役をサポートし、情報提供を行うかという視点があっても良いのではないかと考える。

【企業】 取締役会の役割のうち、「戦略的な方向性を示す」「執行のリスクテイクを支える」ためには、経営戦略部門との関係が不可欠であり、また、「執行を適切に監督する」には法務・コンプライアンス部門との関係も不可欠である。このことを考えると、**両部門の知見を最大限に生かせる、バーチャルな事務局が最もよく機能すると考えており、独立した専門部署では、このレベルのサポートは期待できない。**

【有識者】 取締役会事務局は、各社が様々な課題を抱えているが、他社の状況があまり分からないことが多い。そのため、**関連情報や取組事例は企業が取り組む際に非常に参考になる。**

2. 本曰ご議論いただきたい事項

本日は議論いただきたい内容

■ 以下の資料の内容についてご意見があればいただきたい。

- ① 「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会（CG研究会）の議論の全体像（案）【資料4】
- ② 「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則（案）【資料5】
- ③ 「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスガイダンス（案）【資料6】
- ④ 「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスガイダンス 別添 企業事例集（案）【資料7】
- ⑤ CG研究会において問題提起があった事項（案）【資料8】