

2021年1月14日

新型コロナウイルスの影響により、取締役会も“非接触型”が増加

～取締役会及び取締役会事務局の実態に関する調査～

株式会社日本能率協会総合研究所（代表取締役社長：譲原正昭）は、日本企業における「取締役会及び取締役会事務局の実態」を具体的に把握する目的で、東証1部・2部上場の企業を対象に調査を実施し、300社から回答を得ました。このたび、その結果がまとまりましたので、以下のとおりお知らせします。

【ポイント】

1. 新型コロナウイルス（COVID-19）の影響により取締役会の運営方法に変化。

- ✓ 新型コロナウイルス（COVID-19）の影響で、2020年4月～5月の緊急事態宣言下における取締役会は、WEB会議をはじめとする“非接触型”で対応した企業が5割を超えた。

2. 社外取締役のスキルマトリクス整備はこれからという企業が約5割。

- ✓ 社外取締役のスキルマトリクス（社外取締役を招へいするにあたりどのような専門性を活かしてほしいのかを整理した一覧表）がすでに整理されているのは2割超、これから整理するのが約5割である。

3. 社外取締役退任時の資料回収が進んでおらず、情報管理にやや懸念。

- ✓ 社外取締役退任時における資料回収について、「特に何もしていない」企業が4割を超える。

4. 取締役会の実効性評価は有用であるとしながらも、マンネリ化が進行。

- ✓ 約9割の企業が、実効性評価は取締役会の改善に役立つとしている。
- ✓ 一方で、実効性評価に問題を抱える企業は多く、特に「マンネリ化」が5割を超えている。

5. 取締役会事務局の業務量は増え、仕事の難易度も上がっていると感じており、スタッフ育成の必要性を感じているが、必要とされるスキルの整理や育成の仕組みが追いついていない。

- ✓ 約5割の企業において、取締役会事務局の「業務量が増え」かつ「仕事の難易度が上がっている」と感じている。
- ✓ 6割超の企業が取締役会事務局の人材育成の必要性を感じている。そのうち、スキルの整理ができていない企業は2割に満たず、育成の仕組みがない企業が6割を超える。

<調査概要>

調査時期	2020年9月
調査対象	東証1部・2部上場企業
調査方法	郵送配布、郵送回収
回答数	回収数：300社 配布数：2,610社（回収率 11.5%）
〔参考〕 前回調査	回収数：301社 配布数：2,605社（回収率 11.6%）※2018年12月実施

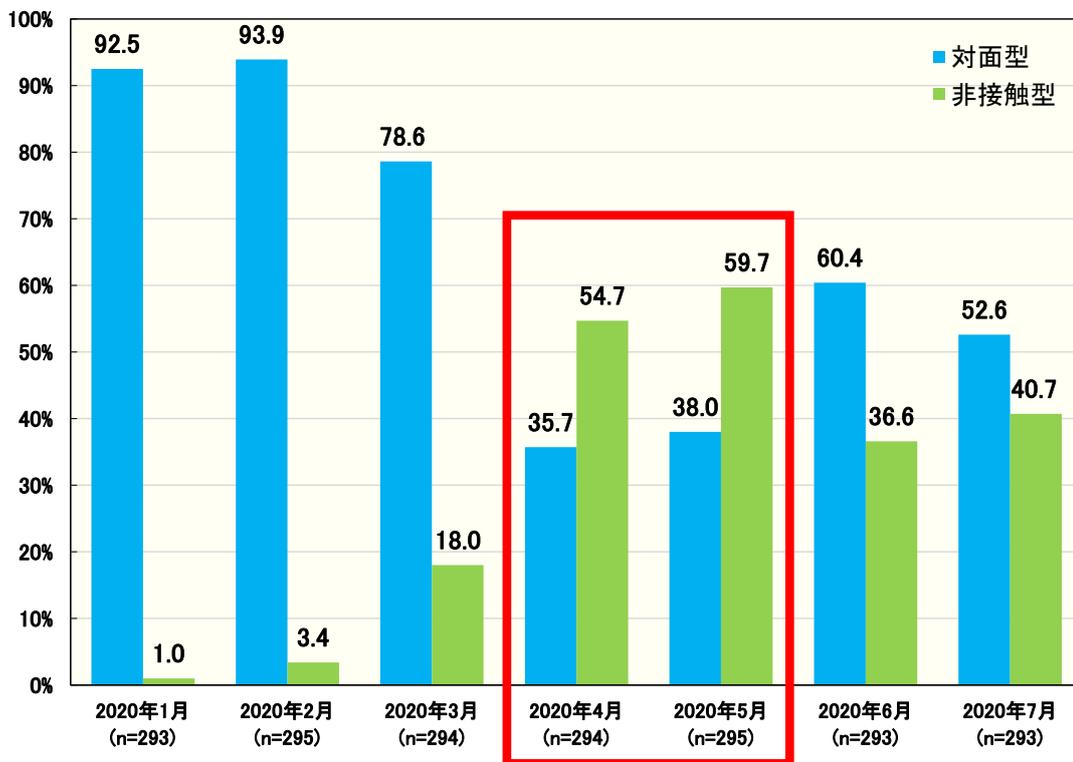
【本件に関するお問合せ先】

株式会社日本能率協会総合研究所 組織・人材戦略研究部（担当：岡崎）
TEL：03-3578-7608 / E-mail：HRM@jmar.co.jp

1. 新型コロナウイルス（COVID-19）の影響により取締役会の運営方法に変化。

- ①2020年2月までの取締役会は、「全員集合を主とした形で実施(=対面型)」とする企業が9割を超えていたが、3月になると8割を切り、緊急事態宣言下の4月と5月には4割を下回った。【図表1・2】
- ②一方、「WEB会議を主とした形で実施」「電話会議を主とした形で実施」「テレビ会議を主とした形で実施」をまとめた“非接触型”は3月から増え始め、4月・5月には“対面型”を上回った。【図表1・2】
- ③中でも、「WEB会議を主とした形で実施」は4月から大きく伸び、緊急事態宣言後の6月・7月においても、3割前後の企業が実施している。【図表2】

【図表1】2020年1月～7月の取締役会の実施方法(対面型・非接触型)



【図表2】2020年1月～7月の取締役会の実施方法(詳細)

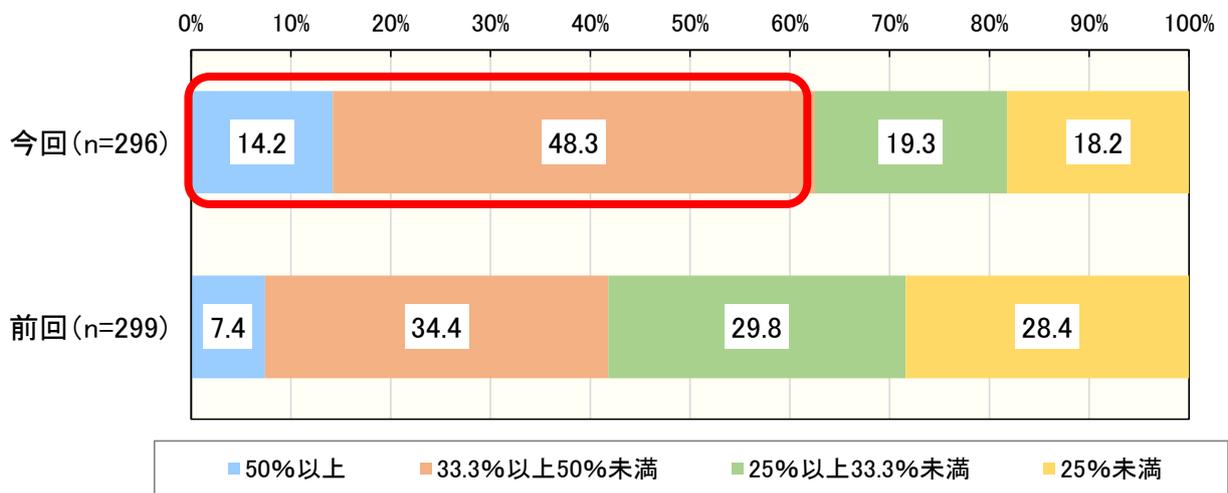
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
		n=293	n=295	n=294	n=294	n=295	n=293	n=293
対面型	全員集合を主とした形で実施した	92.5	93.9	78.6	35.7	38.0	60.4	52.6
	WEB会議を主とした形で実施した	0.3	0.0	8.8	39.8	45.8	29.4	32.1
非接触型	電話会議を主とした形で実施した	0.0	1.0	3.4	8.8	6.8	1.7	3.1
	テレビ会議を主とした形で実施した	0.7	2.4	5.8	6.1	7.1	5.5	5.5
	書面による取締役会とした	0.3	1.0	1.7	4.8	2.0	1.0	0.7
	その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	当該月は開催がなかった	6.1	1.7	1.7	4.8	0.3	2.0	6.1

2. 社外取締役のスキルマトリクス整備はこれからという企業が約 5 割。

(1) 独立社外取締役比率及び属性

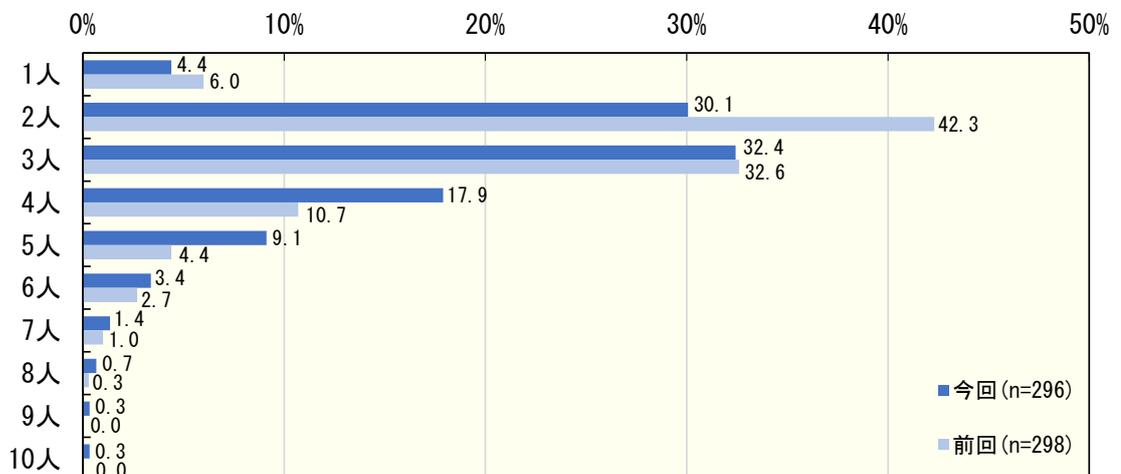
- ①コーポレートガバナンス・コードが求めている独立社外取締役比率1/3以上の企業が6割を超え、前回調査から伸長している。【図表3】
- ②それに伴い独立社外取締役の人数も、前回調査では「2人」とする企業が最も多かったが、今回は「3人」が最も多くなっているほか、「4人」とする企業が伸びている。【図表4】
- ③社外取締役の属性について、前回調査では「経営経験者」「弁護士」「会計士」に属性が集中する傾向が見られたが、人数の増加により「金融機関」や「コンサルタント」といった属性も増えている。【図表5】

【図表3】独立社外取締役比率



※前回調査 = 2018年12月実施

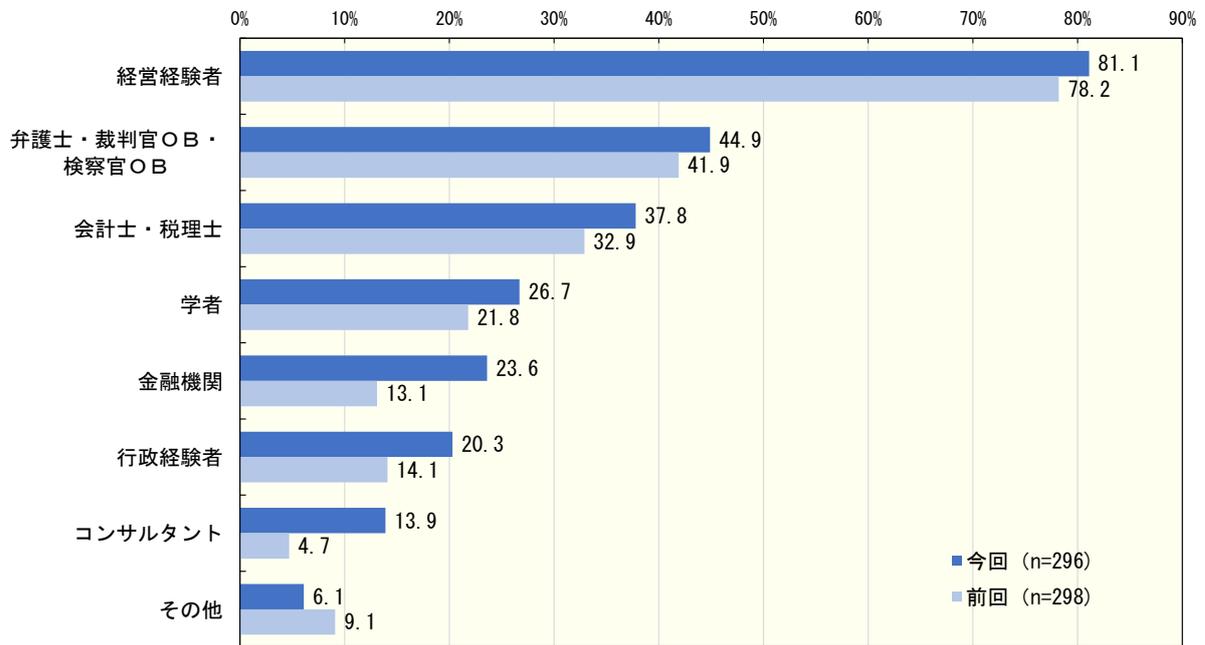
【図表4】独立社外取締役の人数



※無回答除く

※前回調査 = 2018年12月実施

【図表5】 社外取締役の属性



※今回の選択率の大きい順(その他除く)

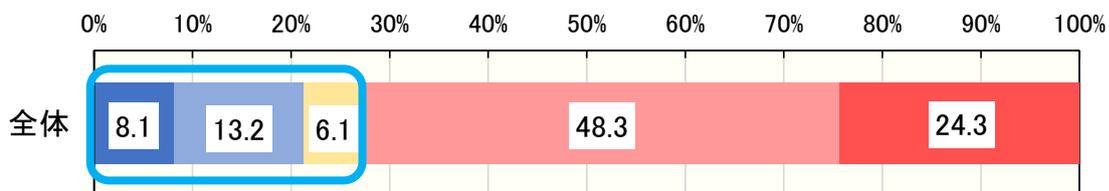
※前回調査 = 2018年12月実施

(2) 社外取締役のスキルマトリクスの整理状況

上記(1)に見るように、社外取締役の人数が増えてくることにより、どの社外取締役にどのような役割を果たしてもらいたいのかという“スキルマトリクス”を整理する必要性が出てくると考えられるが、その結果は次のとおりとなっている。【図表6】

- ① スキルマトリクスが整理されている、又は整理途中とする企業は約3割となっている。
- ② 一方、「これから整理したい」と考えている企業が48.3%で、全体の約半数を占める。
- ③ また、「整理する必要性を感じない」企業も24.3%で約4分の1存在する。

【図表6】 社外取締役のスキルマトリクス整理状況 (n=296)



※無回答除く

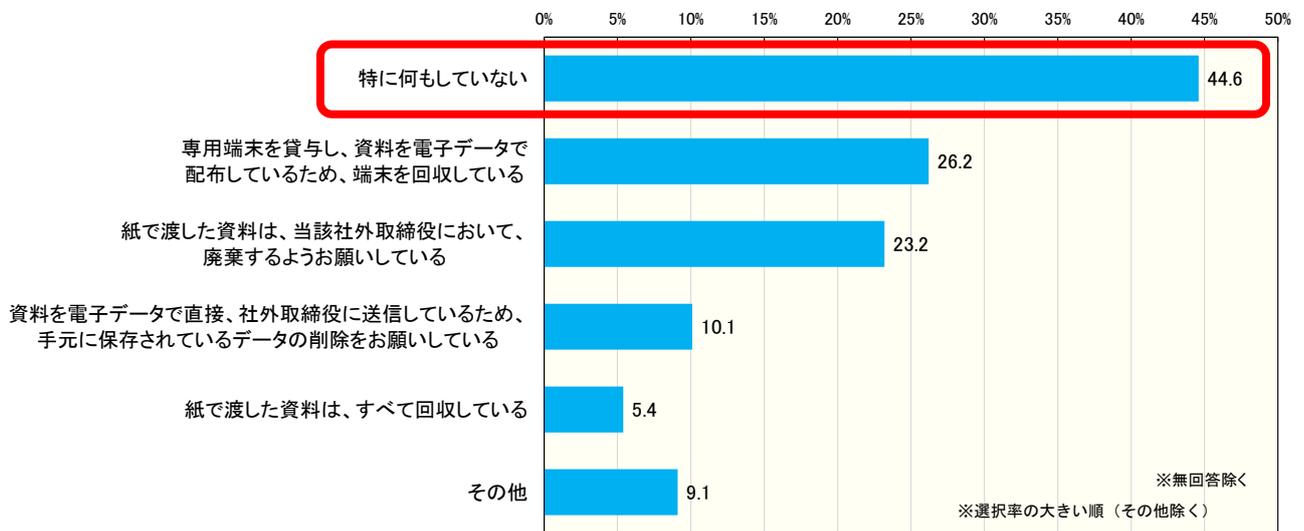
- 整理してあり開示もしている
- 整理してあるが開示はしていない
- 現在整理している途中である
- これから整理したいと考えている
- 整理する必要性を感じない

3. 社外取締役退任時の資料回収が進んでおらず、情報管理にやや懸念。

情報管理の観点から、社外取締役退任時の資料回収の状況について質問したところ、以下のような結果が得られた。【図表7】

- ① 5割を超える企業が何らかの対策をしている一方、44.6%の企業が「特に何もしていない」。
- ② 対策をしている内容としては、「専用端末を貸与し、資料を電子データで配布しているため、端末を回収している(26.2%)」「紙で渡した資料は、当該社外取締役において、廃棄するようお願いしている(23.2%)」が上位2項目で、いずれも2割を超えている。

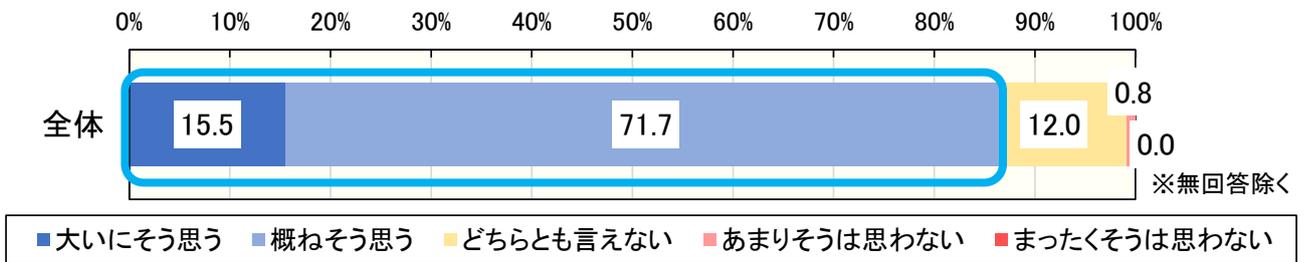
【図表7】社外取締役が退任する際、それまでに渡した取締役会資料をどう扱っているか(複数選択可)(n=298)



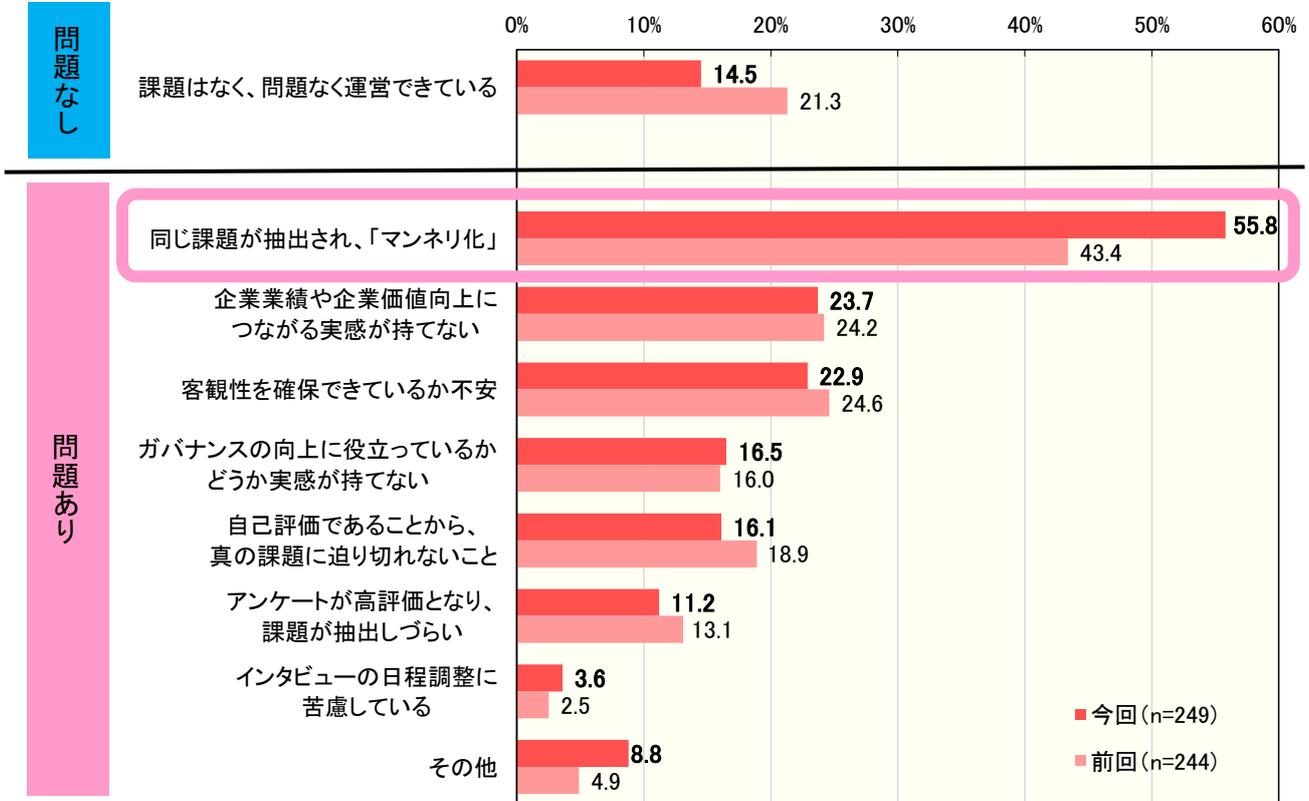
4. 取締役会の実効性評価は有用であるとしながらも、マンネリ化が進行。

- ①実効性評価が取締役会の改善に役立つかどうかという質問について、「大いにそう思う」「概ねそう思う」をあわせると、87.2%が肯定的に回答している。【図表 8】
- ②一方、実効性評価において課題になっていることについて複数回答で質問したところ、「課題はなく、問題なく運営できている」が、前回の 21.3%から今回は 14.5%へ低下し、実効性評価について何らかの問題を抱えている企業が増えている。【図表 9】
- ③中でも、「毎年、同じようなことが課題として抽出されるため、ややマンネリ化していること」が55.8%と、前回は大きく上回っており、「マンネリ化の進行」が見て取れる。【図表9】

【図表 8】 実効性評価は取締役会の改善に役立つか (n=251)



【図表9】 実効性評価において、課題となっていること(複数選択可)



※前回調査=2018年12月実施

【注】 図表9における正式な選択肢の文言は、以下のとおりである。

- ・ 課題はなく、問題なく運営できている
- ・ 毎年、同じようなことが課題として抽出されるため、ややマンネリ化していること
- ・ 実効性評価を行うことが、企業業績や企業価値につながるという実感が持てないこと
- ・ 外部機関を利用していないため、客観性を確保できているか不安であること
- ・ 実効性評価を行うことがガバナンス向上に役立っているかどうか実感を持てないこと
- ・ 社外取締役がいるとはいえ、自己評価であることから、真の課題に迫り切れないこと
- ・ アンケート等を実施しても高評価となり、課題が抽出しづらいこと
- ・ 全取締役・監査役にインタビューを実施しているため、毎年、日程調整に苦慮していること
- ・ その他

5. 取締役会事務局の業務量は増え、仕事の難易度も上がっていると感じており、スタッフ育成の必要性を感じているが、必要とされるスキルの整理や育成の仕組みが追い付いていない。

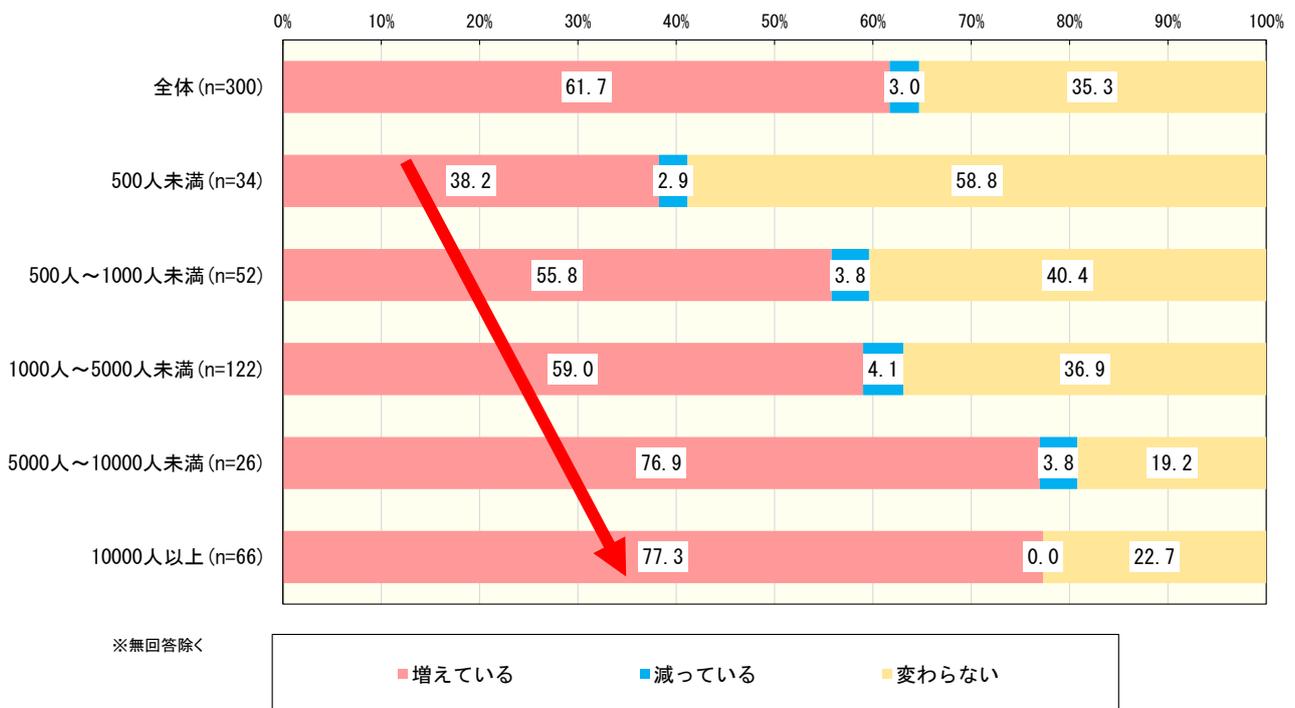
(1) 取締役会事務局の「業務量」と「仕事の難易度」の状況

- ①約 5 割（49.7%）の企業において、取締役会の業務量が増え、かつ仕事の難易度も上昇していると感じている。【図表10】
- ②従業員規模が大きいほど、「業務量の増加」と「仕事の難易度上昇」を感じる割合が高くなっている。【図表11・12】

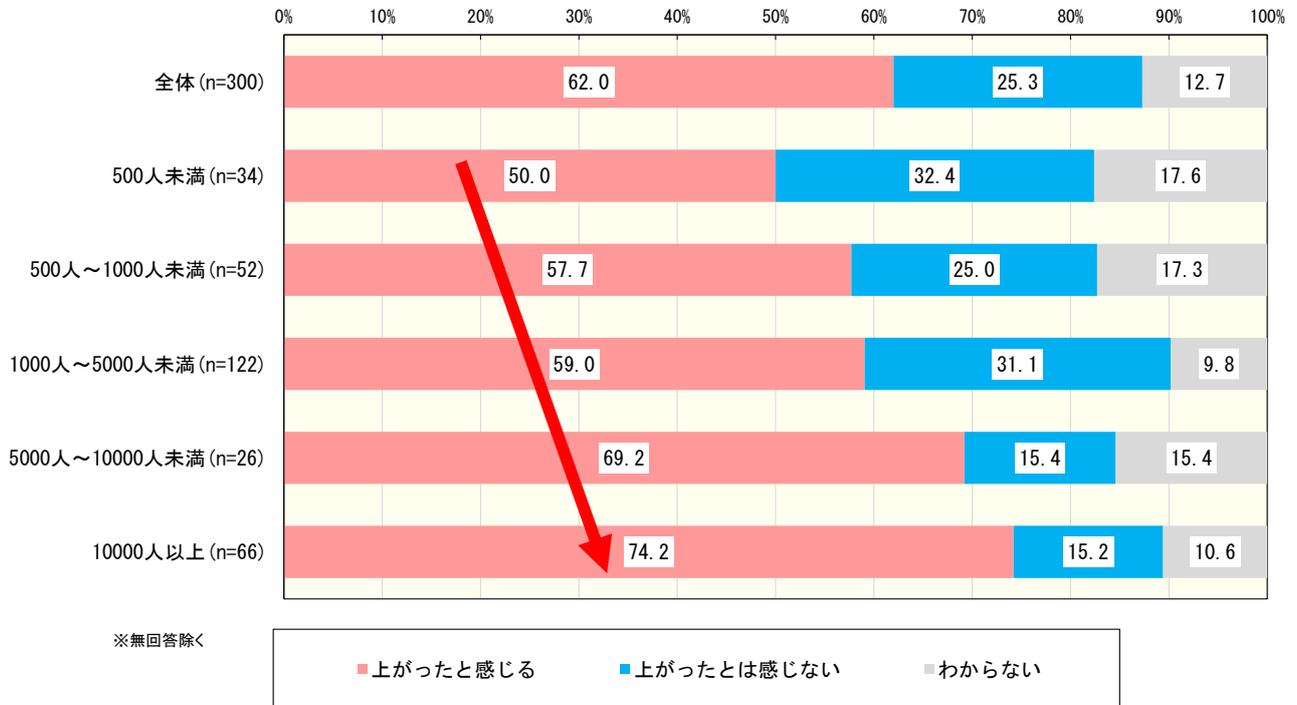
【図表10】 取締役会の「業務量が増えている」×「難易度が上がっている」(n=300)

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	49.7%	8.7%	3.3%
減っている	0.7%	2.3%	0.0%
変わらない	11.7%	14.3%	9.3%

【図表11】 直近 2-3 年の間に取締役会事務局の「業務量」は増えているか -従業員規模別-



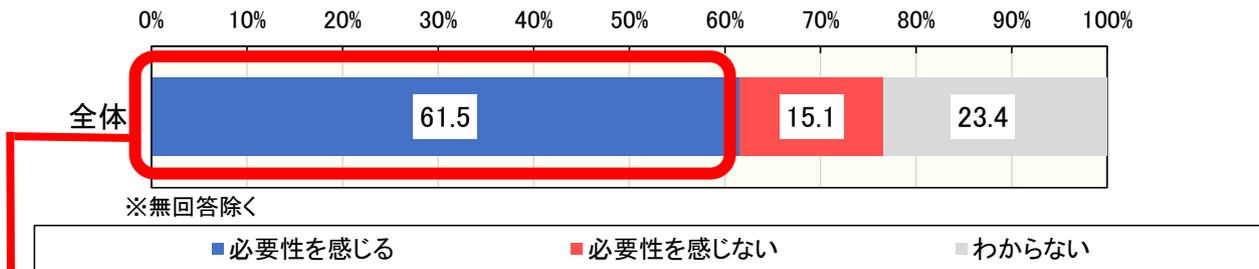
【図表12】直近2-3年の間に取締役会事務局の「仕事の難易度」は上がっているか -従業員規模別-



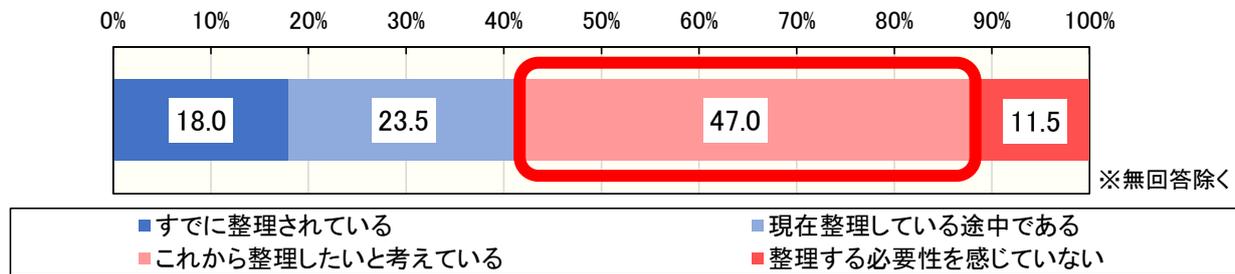
(2) 取締役会事務局の人材育成の必要性、スキルの整理及び育成の仕組みの整備状況

- ①取締役会事務局スタッフについて、「育成の必要性を感じる」とした企業は61.5%となっている。【図表13】
- ②必要性を感じる企業のうち、「人材スキルがすでに整理されている」企業が18.0%で2割に満たず、「人材を育成する仕組みがない」とする企業が63.9%となっている。【図表14・15】

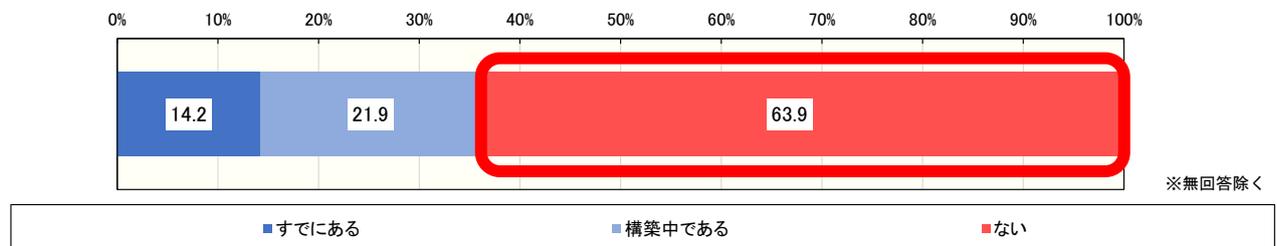
【図表13】 取締役会事務局スタッフの育成の必要性 (n=299)



【図表14】 取締役会事務局に求められる人材スキルの整理状況 (n=183)

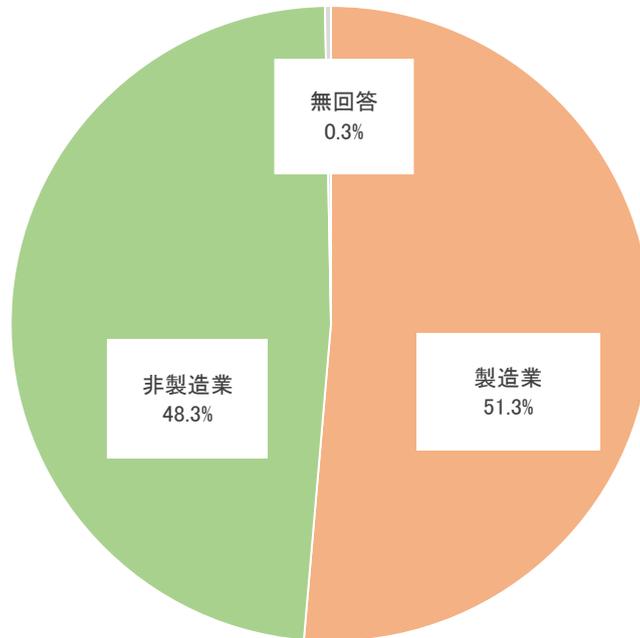


【図表15】 取締役会事務局スタッフを育成する仕組みの有無 (n=183)

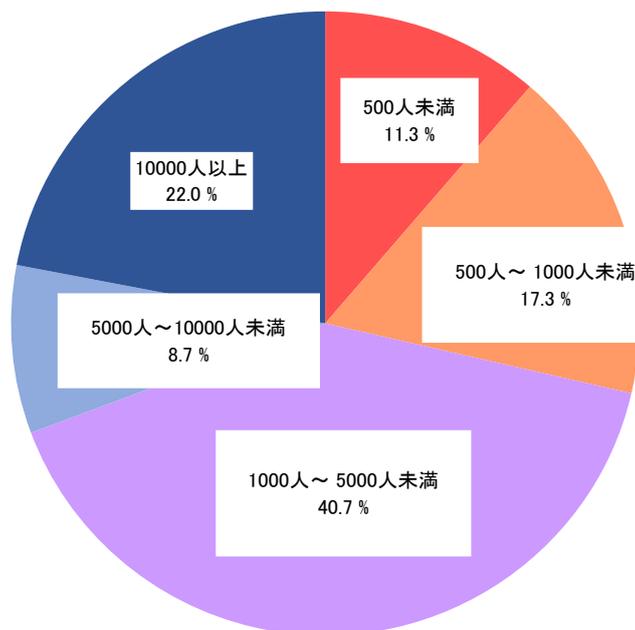


【参考：調査データ】

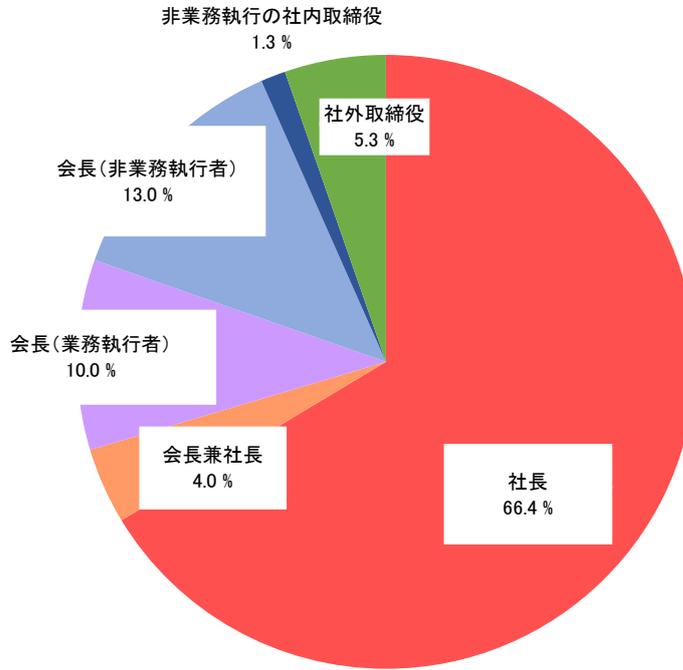
【図表 16-①】 回答企業の属性〔業種〕 (n=300)



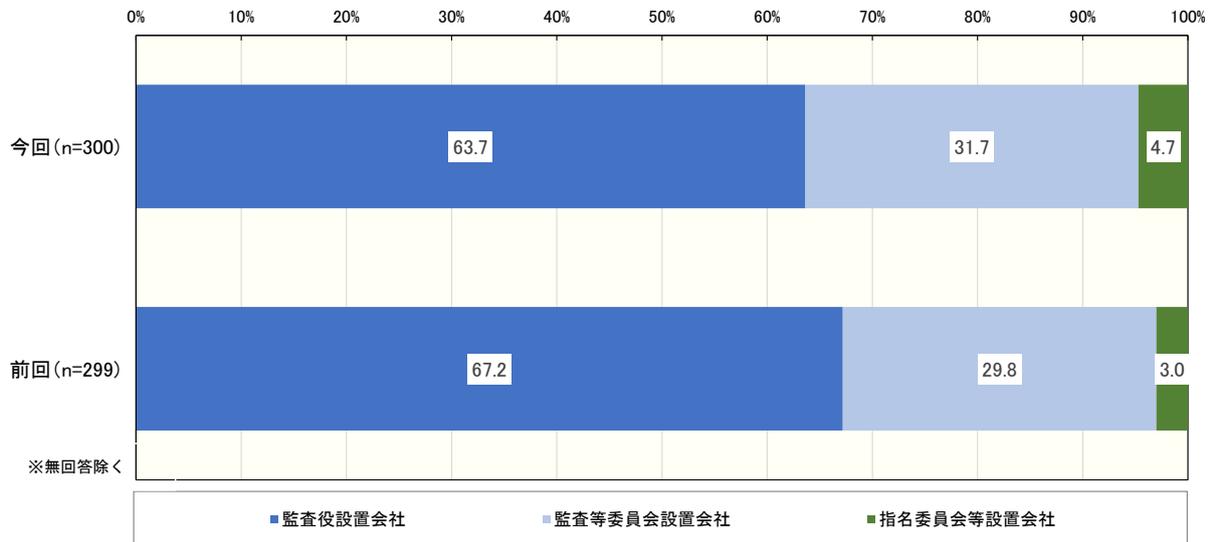
【図表 16-②】 回答企業の属性〔従業員規模〕 (n=300)



【図表 16-③】 回答企業の属性〔議長〕 (n=300)



【図表 16-④】 回答企業の属性〔機関設計〕



※前回調査=2018年12月実施

以上