

2023年4月18日

コーポレートガバナンス・コードへの対応 プライム上場企業でも「サステナビリティ対応」「多様性確保」の面で道半ば ～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、東証プライム上場企業を対象に調査を実施し、151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. 東証プライム上場企業であっても、コーポレートガバナンス・コード（以下、「CGコード」と表記）への対応では、「サステナビリティ」や「多様性確保」などの項目において、その対応は道半ばの状態にある。
2. 取締役会の監督機能として重視されているポイントは、「社外取締役の十分な活躍」及び「取締役会での活発な議論」の2点。
3. 社外取締役は有益な助言を得られる存在であるが、探すのに苦労している。
4. 実効性評価は取締役会の改善に役立つと認識する一方で、マンネリ化も感じている。
5. 取締役会事務局のスタッフ育成について、その必要性は感じているものの、スキルの整理や育成の仕組み構築は進んでいない。

<調査概要>

調査時期	2023年1月
調査対象	東証プライム上場企業
調査方法	郵送配布、WEB回答
回答数	回収数：151社 配布数：1,833社（回収率 8.2%）
〔参考〕 前回調査	回収数：300社 配布数：2,610社（回収率 11.5%）*2020年9月実施 ※東証1部・2部上場企業を対象

【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：03-3578-7649 / E-mail：HRM@jmar.co.jp

1. 東証プライム上場企業であっても、CGコードへの対応では、「サステナビリティ」や「多様性確保」などの項目において、その対応は道半ばの状態にある。

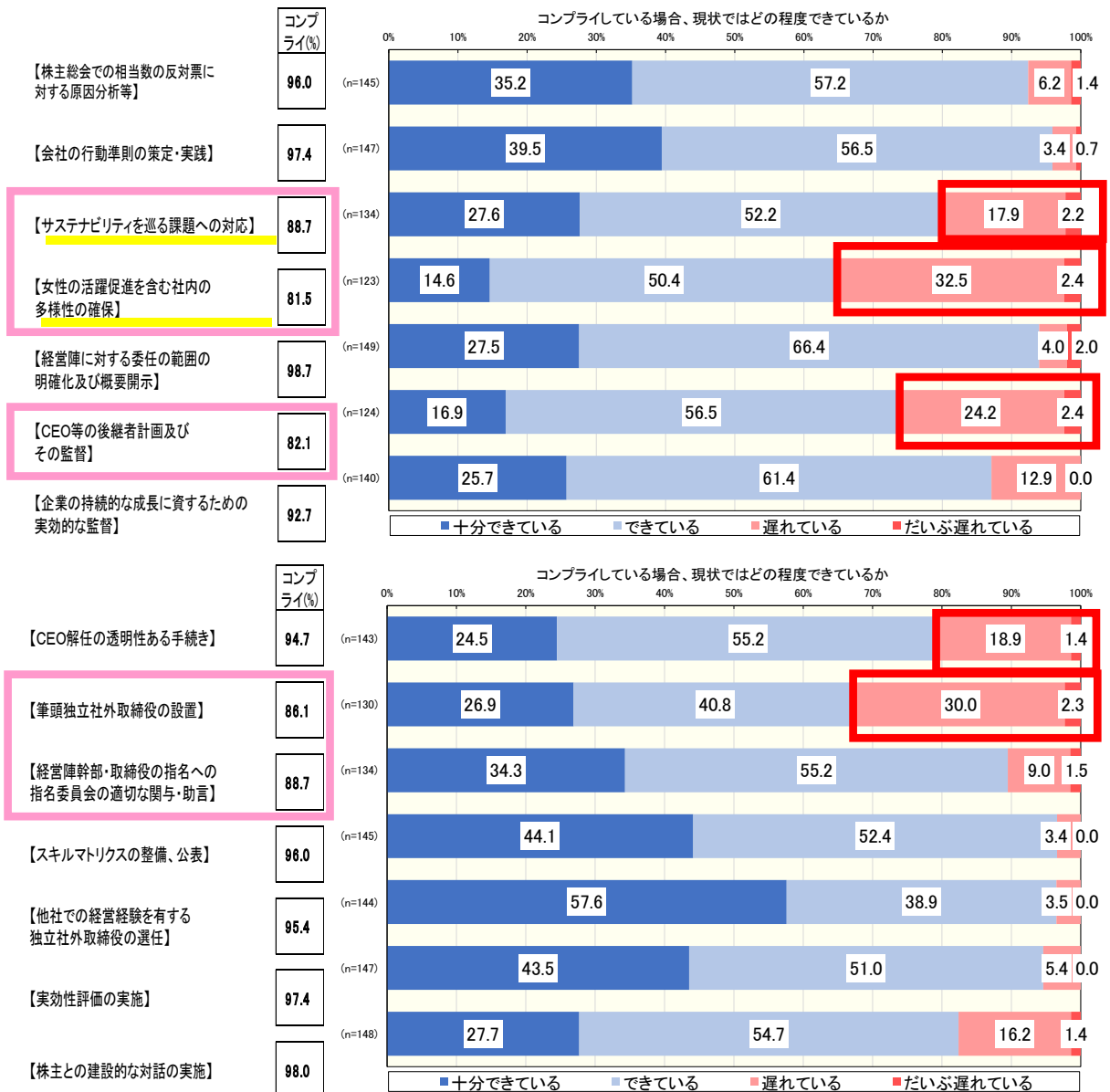
CGコードの中から、図表1の14項目について、コンプライの状況及びコンプライしている場合の出来栄え（現状どの程度できているか）を確認したところ、以下のような結果となった。

- (1) コンプライ率が9割を下回るのは5項目。【図表1・ピンク枠】
- (2) コンプライしている企業における各項目の出来栄えについては、以下の5項目で「遅れている」「だいぶ遅れている」の合計が2割を超えている。【図表1・赤枠】

- ①サステナビリティを巡る課題への対応
- ②女性の活躍促進を含む社内の多様性確保
- ③CEO等の後継者計画及びその監督
- ④CEO解任の透明性ある手続き
- ⑤筆頭独立社外取締役の設置

*「サステナビリティを巡る課題への対応」や「女性の活躍促進を含む社内の多様性確保」は、2021年のCGコード改訂で導入されたもので、いわゆる非財務面での対応強化が求められるとともに、取締役会による監督の質も問われる部分となってくる。

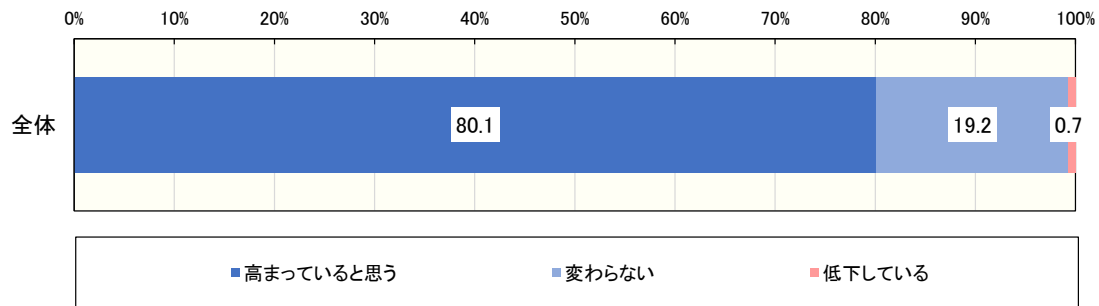
【図表1 コンプライ率及びコンプライしている場合の現状の出来栄え】



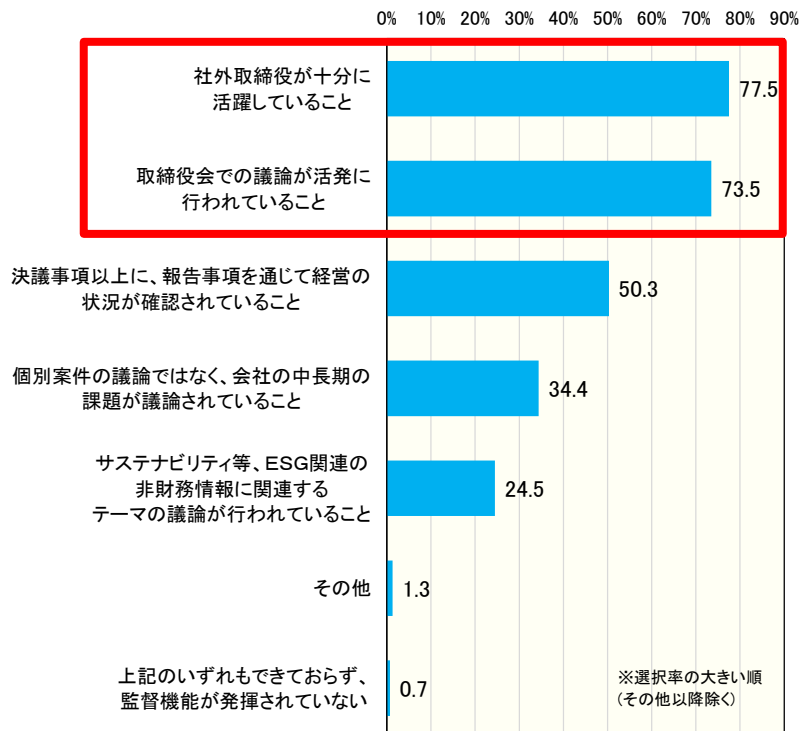
2. 取締役会の監督機能として重視されているポイントは、「社外取締役の十分な活躍」及び「取締役会での活発な議論」の2点。

- (1) 「2～3年前と比べて、取締役会の監督機能が高まった」とする企業は約8割。【図表2】
- (2) 取締役会の監督機能が発揮されていると思われる点について、「社外取締役が十分に活躍していること」及び「取締役会での議論が活発に行われていること」が上位2項目で、いずれも7割を超えており、監督機能として重視されている状況がうかがえる。【図表3】

【図表2 2～3年前と比べて、監督機能は高まっているか（n=151）】



【図表3 取締役会の監督機能が発揮されていると思われる点（3つまで選択可）（n=151）】

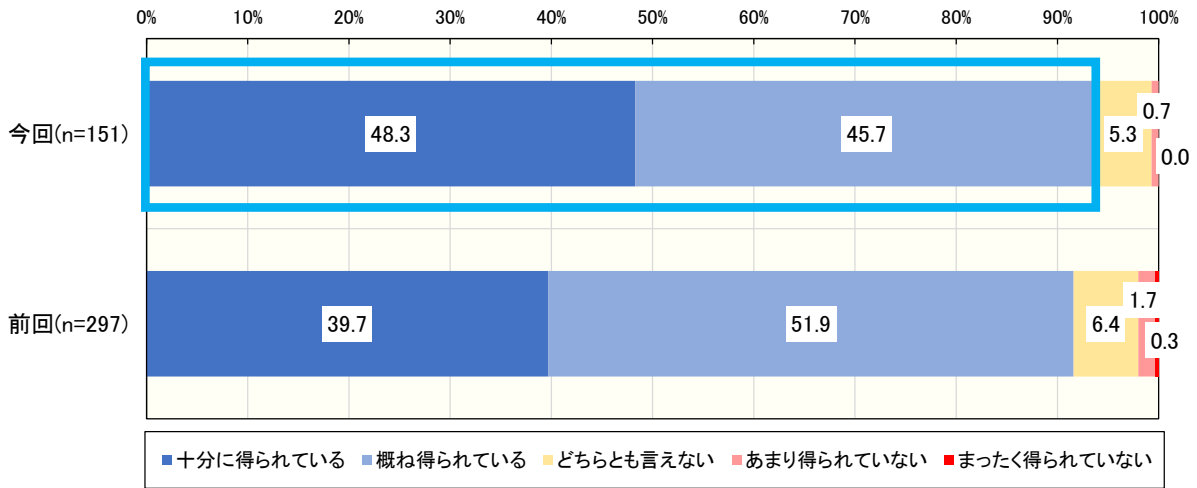


3. 社外取締役は有益な助言を得られる存在であるが、探すのに苦労している。

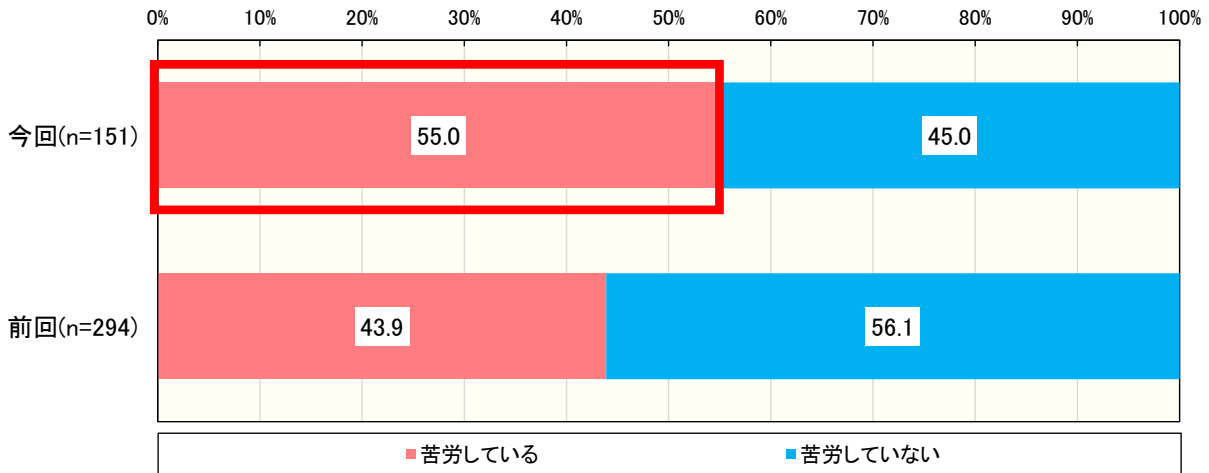
- (1) 「社外取締役から、取締役会の機能強化に資する助言を得られている」と認識している企業は、前回に引き続き9割を超え、社外取締役の存在は圧倒的に支持されている。【図表4】
- (2) その一方で、社外取締役を探すのに苦労している企業は半数を超え、前回と比較すると大きく増えている。【図表5】

* 2021年のCGコード改訂により、独立社外取締役比率を3分の1以上とするように規定したことから、それにあわせて人数を増やした企業において、「苦労している」という意識が高まった可能性が考えられる。

【図表4 社外取締役から、取締役会の機能強化に資する有益な助言を得られているか】



【図表5 社外取締役を探すのに苦労しているか】



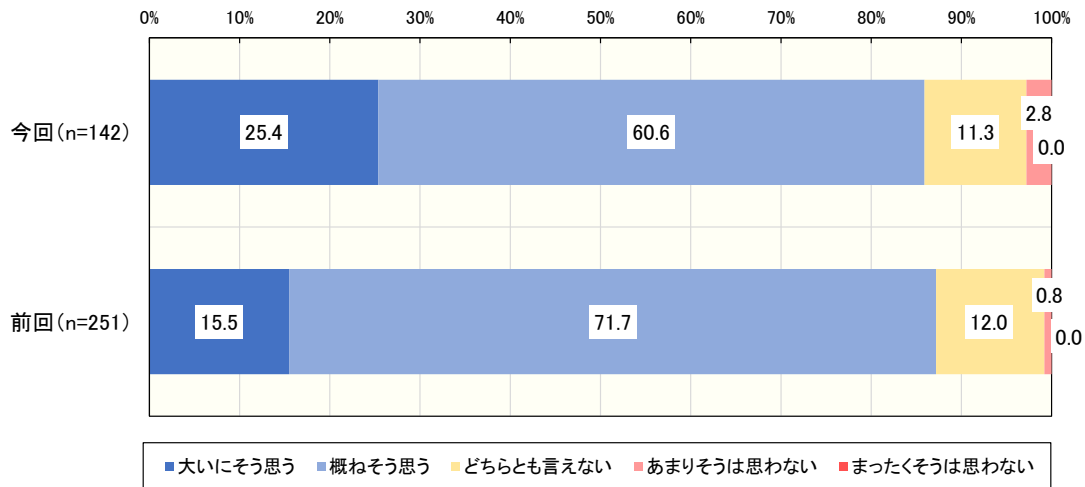
4. 実効性評価は取締役会の改善に役立つと認識する一方で、マンネリ化も感じている。

(1) 「実効性評価は取締役会の改善に役立つ」とする企業が前回に引き続き8割を超え、特に「大いにそう思う」という積極的な回答が増えており、実効性評価を有効に活用しようとする姿勢がうかがえる。

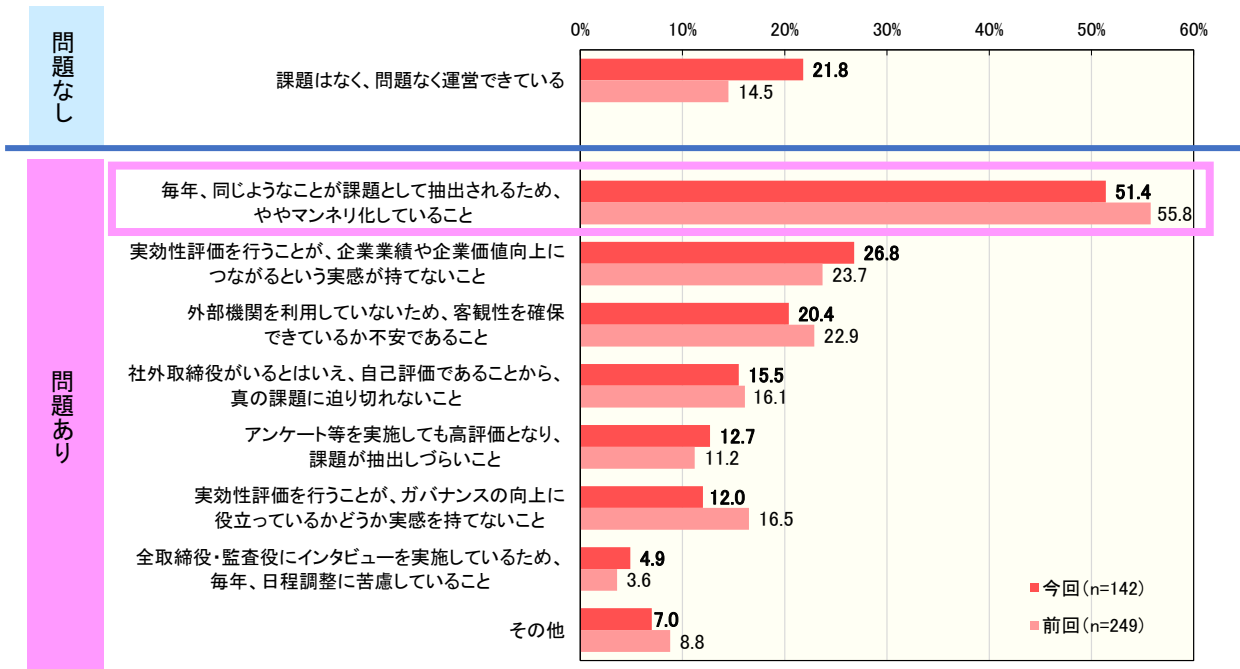
【図表6】

(2) その一方で、実効性評価に関して何らかの課題をもっている企業は約8割（課題がない企業が約2割）であり、中でも「マンネリ化」は前回に引き続き5割を超えており、実効性評価の実施方法等において、まだ改善の余地があると推察される。【図表7】

【図表6 実効性評価は取締役会の改善に役立つか】



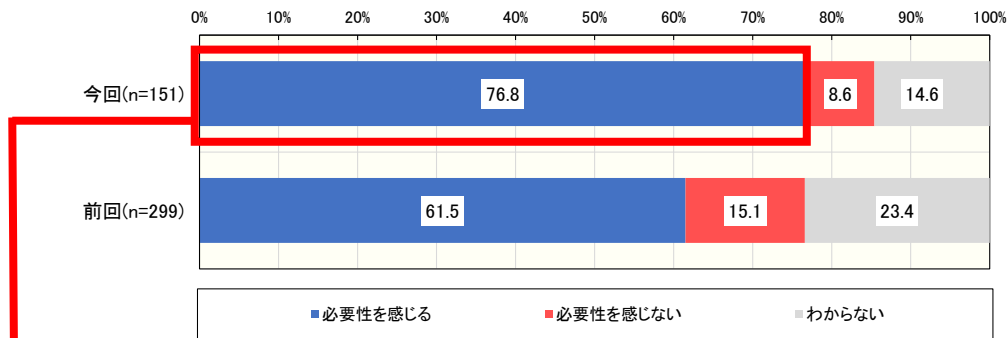
【図表7 実効性評価において、課題となっていること（複数選択可）】



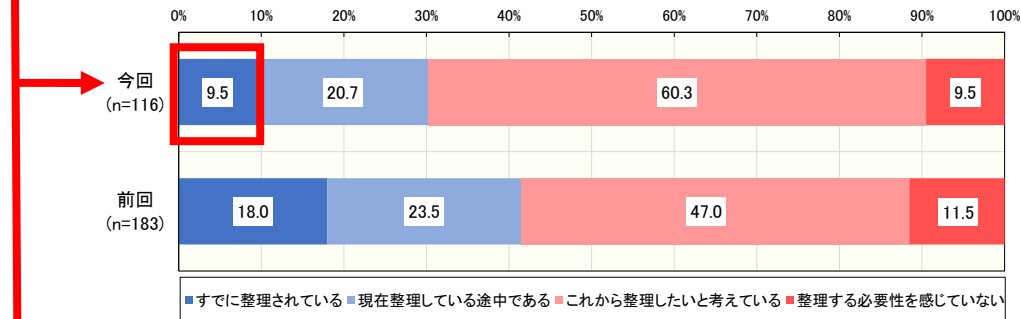
5. 取締役会事務局のスタッフ育成について、その必要性は感じているものの、スキルの整理や育成の仕組み構築は進んでいない。

- (1) 取締役会事務局スタッフ育成の必要性を感じている企業は7割を超えており、増加傾向にある。スタッフ育成は、各社の共通課題となりつつある。【図表8】
- (2) その一方で、育成に必要な「スキルの整理」や「育成の仕組み構築」については、できている企業が1割前後となっており、必要性と現実との間にギャップが見られる。【図表9・10】

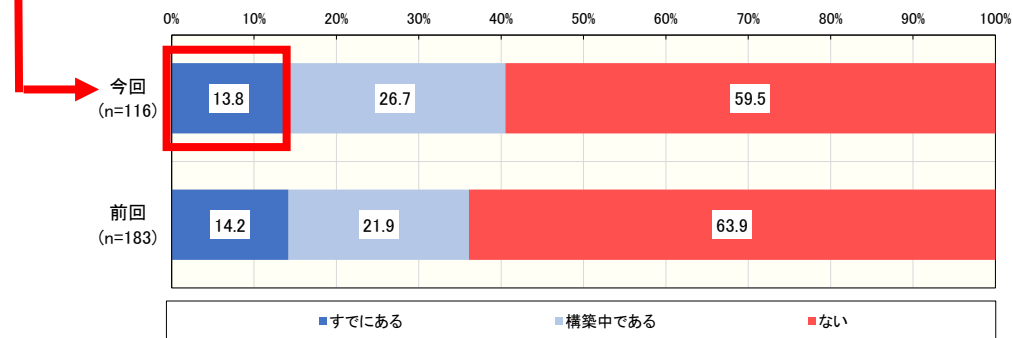
【図表8 取締役会事務局スタッフを意図的に育成する必要性を感じるか】



【図表9 取締役会事務局に求められるスキルが整理されているか】

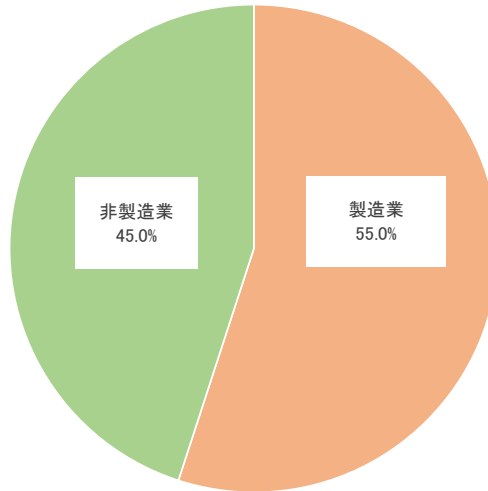


【図表10 取締役会事務局スタッフを育成する仕組みはあるか】

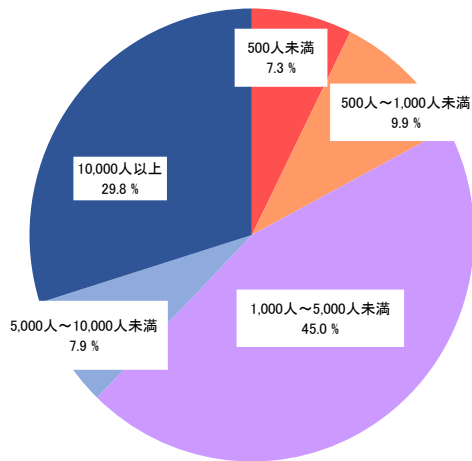


【参考：調査データ】

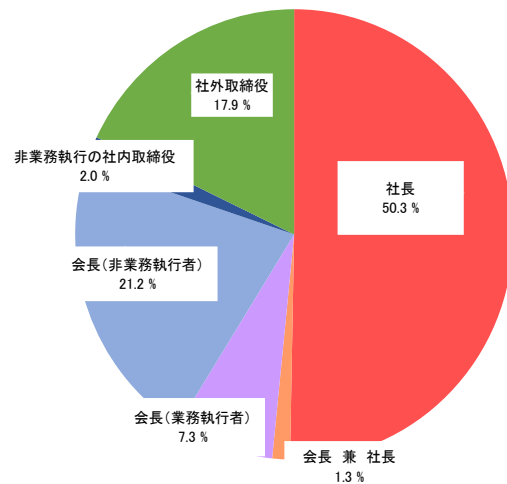
【図表 11-①】 回答企業の属性〔業種〕(n=151)



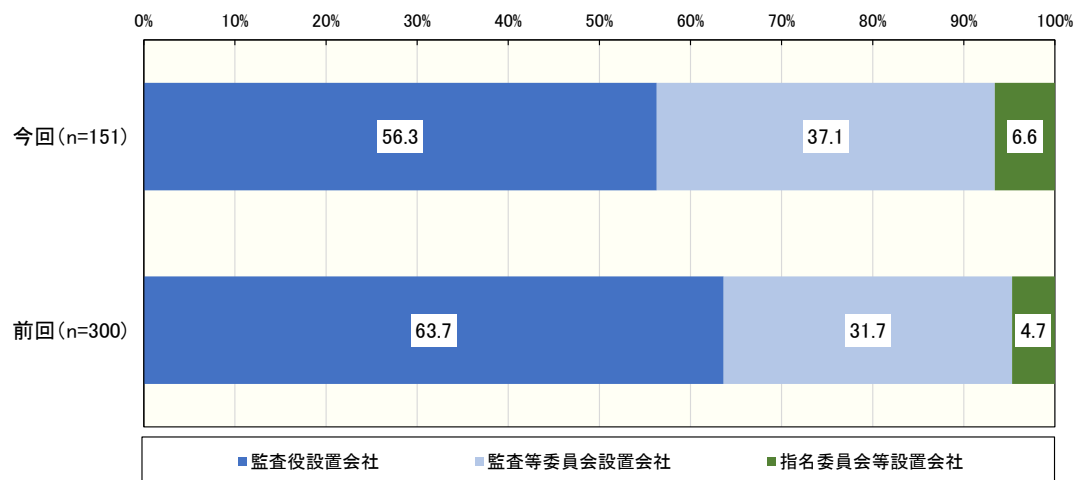
【図表 11-②】 回答企業の属性〔従業員規模〕(n=151)



【図表 11-③】 回答企業の属性〔議長〕(n=151)



【図表 11-④】 回答企業の属性〔機関設計〕



※前回調査：2020年9月実施

以上