

取締役会構成とダイバーシティ

目次

- I. はじめに
- II. 我が国の現状と課題
- III. 欧米の機関設計と取締役会構成の特徴
- IV. 取締役会構成とダイバーシティに対する機関投資家の考え方
- V. 米国企業の実績と取締役会構成とダイバーシティの開示
- VI. 終わりに

アセットマネジメント事業部 責任投資推進室 責任投資スペシャリスト
領家 広晴

I. はじめに

株主総会の時期になると、取締役の選任についての話題がメディアを賑わせることが多く、我が国においても取締役会の議論が盛んになってくる。この取締役会の議論については議題・議事運営、構成・ダイバーシティ、事務局の機能、直下の委員会の機能、取締役会評価等多々あるが、本稿では企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けて、取締役会が適切なリスクテイクをできる環境を整備することを重視し、取締役会構成(構成するメンバー)とダイバーシティの議論に焦点を絞る。そして、この議論において、我が国の現状の課題を抽出し、欧米の制度や事例等を考察することにより、アセットマネージャーから見たあるべき姿について提言する。

II. 我が国の現状と課題

1. コーポレートガバナンス・コードと取締役会構成・ダイバーシティ

コーポレートガバナンス・コードは、日本企業の「稼ぐ力」いわゆる中長期的な収益性・生産性を高め、その果実を広く国民(家計)に行きわたらせる為のガバナンス強化を背景に2015年に策定された。2018年に改訂されたコードでは、そのガバナンス強化の中心的役割を果たすことが期待されている取締役会について以下の提言をしている。

【基本原則 4】

上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

- (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- (3) 独立した客観的な立場から、経営陣(執行役及びいわゆる執行役員を含む)・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

こうした役割・責務は、監査役会設置会社(その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる)、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

そしてこの取締役会の実効性確保のための前提条件として取締役会構成のあり方やダイバーシティの重要性について提言している。

【原則 4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

【補充原則 4-11①】

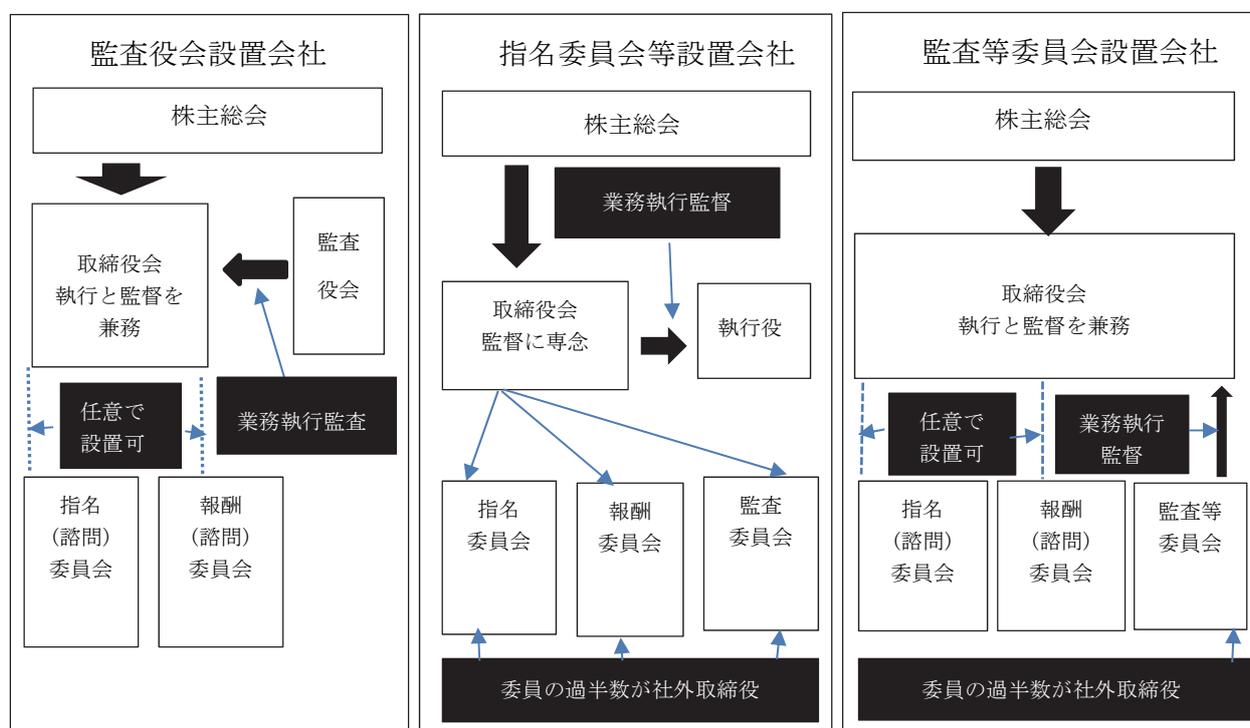
取締役会は、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。

原則では、取締役会は、CEOをはじめとする経営陣を支える重要な役割・責務を担うもので、取締役会がその機能を適切に発揮していく(環境整備)観点からは、会社の目指すべき将来像・経営環境・経営課題に応じて、取締役会が全体として適切な知識・経験・能力をバランス良く備え(例えば、デジタル革命に備えてITに詳しい人材を加える、国際性を強化するのであれば外国人や国際経験豊かな人材を増やす等)、ダイバーシティを図っていくことで議論の質の向上につながると提言している。加えて、その考え方を開示していくことも要請している。

2. 我が国の取締役会構成における課題

我が国では2015年5月に会社法改正が施行され、株式会社の新たな機関設計として「監査等委員会設置会社」が導入され、世界でも珍しい3つの制度が存在する機関設計となっている。上場会社は、通常、会社法(2015年改正後)が規定する機関設計のうち主要な3種類(監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社)のいずれかを選択することとされている。

図表1：我が国株式会社の機関設計



出所：コーポレートガバナンスの実践, 松田千恵子, 2018年12月, 日経BPより三菱UFJ信託銀行作成

前者(監査役会設置会社)は、取締役会と監査役・監査役会に統治機能を担わせる我が国独自の制度である。この制度では、監査役は、取締役・経営陣等の職務執行の監査を行うこととされており、法律に基づく調査権限が付与されている。また、独立性と高度な情報収集能力の双方を確保すべく、監査役(株主総会で選任)の半数以上は社外監査役とし、かつ常勤の監査役を置くこととされている。後者の2つは、取締役会に委員会を設置して一定の役割を担わせることにより監督機能の強化を目指すものであるという点において、諸外国にも類例がみられる制度である。ガバナンスコンサルティング会社であるスペンサーズチュアートの日本取締役会2019では、TOPIX100社における機関設計は、監査役会設置会社が68%、監査等委員会設置会社が13%、指名委員会等設置会社は19%となっている。

前述したコーポレートガバナンス・コードにもあるように、取締役会の役割責務には①個

別の業務執行の具体的な意思決定を行う機能(意思決定機能)と②経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を実施する機能、③経営陣の指名や報酬の決定を通じて業務執行を評価することにより監督を行う機能(監督機能)の三つがあるが、取締役会の機関設計で多い監査役会設置会社では、指名委員会等設置会社と比較して取締役会の役割・責務に執行が含まれるため、業務執行の決定に関する案件の多くを取締役に付議し、それ以外の経営戦略に関する議論や監督機能に関する議論に十分な時間を割くことが難しい、すなわち①意思決定機能が重視され、③監督機能が十分発揮されていないという課題がある。一方で、会社法及びコーポレートガバナンス・コードでは、日本企業の稼ぐ力を強化することを目的とし、監督機能を重視したモニタリングモデルを志向している。欧米企業の特徴は、このモニタリング機能に重点を置いたガバナンス体制を採用していることで、取締役会に占める社外取締役比率が高く、指名委員会・報酬委員会が設置されていることが一般的である。我が国においても、社外取締役の導入が進んではいるものの、まだ発展途上の段階で、先ほどのスペンサー社の調査によると、TOPIX100社においても社外取締役が4人以上いる企業はようやく過半数を上回っている状況で、2人以下の企業がいまだ12%存在している。コーポレートガバナンス・コードに照らして考えると、これからの取締役会には、メンバー構成のダイバーシティを進め、取締役会の責務である企業戦略等の大きな方向性の提示や、経営陣・取締役に対する監督等の実効性を高めるため、経営陣に個々の業務執行の決定を委譲し、取締役会がその責務をより果たし易い環境整備を進めることが必須となっている。

我が国においては、これらの企業実務が十分に積み上がっているわけではなく、各社において様々な実務上の課題を抱えている状況を踏まえ、次章では、ガバナンスについて長年の議論や検討の経験がある欧米の事例をとりあげる。

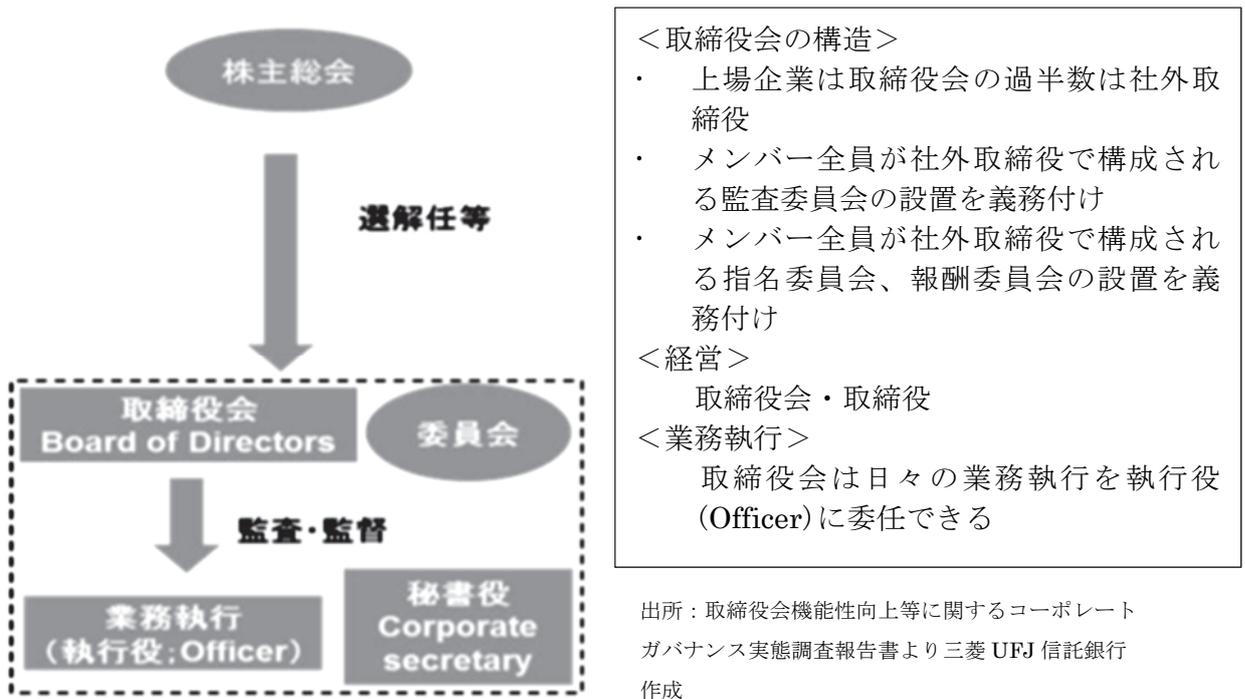
Ⅲ. 欧米の機関設計と取締役会構成の特徴

1. 米国

米国では 2000 年代初めのエンロン、ワールドコム事件をきっかけとして、コーポレートガバナンスのあり方について議論となった結果「SOX 法」が制定され、2000 年代後半のサブプライム問題、世界的金融危機をきっかけに「ドットフランク法」が制定された。各々企業不祥事や経済危機が契機となり、同様な事件が発生しないような仕組みを導入し、企業がとるべき行動について法規制により、ルールベース(規則主義)の制度改革が行われた。

取締役会や直下の委員会のメンバーの多数が社外取締役で、取締役会が執行の監督をしているという点で、米国の設計は、モニタリング機能がしっかりと効いたものとなっている。

図表 2 :米国の機関設計と特徴



スポンサー社の US 取締役会 2019 調査では、SP500 社における取締役会の社外取締役の比率は 85%、取締役会の 90%以上で女性取締役が 2 人もしくはそれ以上となっており、新規就任した社外取締役の内、46%が女性となっている。また、バックグラウンドという点では、現・元 CEO や会長が 35%、部門ヘッド等が 23%、CFO・投資家・銀行等金融関連が 27%、弁護士・会計士は 5%のみとなっている。業種別では、テクノロジー・通信が 17%、消費者製品・サービスが 16%、次に金融サービス、投資関係者がそれぞれ 10%となっている。一方で製造業出身者は 8%に留まっており、10 年前と比較すると 5%低下している。

また、新規採用という観点では現状は女性、テクノロジー経験、現 CEO/COO、金融経

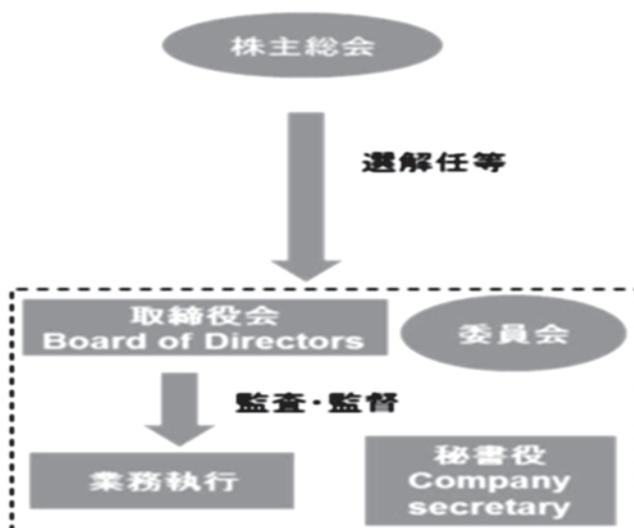
験、業務運営経験の順にニーズが高いが、今後3年という観点では上位3位までは変わらず、4位にデジタル・ソーシャルメディア経験、次にマイノリティとなっている。

米国の特徴は社外取締役が多く、足元の動きとしては女性の比率が急速に上昇しており、バックグラウンドでは金融関連の業務経験者が多くなっている。また、業種別ではテクノロジー、消費者関連の経験が最も多く、このあたりはデジタルやマーケティング人材に対するニーズが反映されているものと思われる。

2. 英国

1998年に、上場企業と機関投資家である株主が遵守すべき規範として、統合規範が定められた。その特徴は米国のようなルールベースではなく、プリンシプルベース(原則主義)を採用している点に加えて、原則を実施しない場合には、その理由を説明する(コンプライ・オア・エクスプレイン)手法を採用することにより、企業が自らの方針や取組について開示・説明することで、投資家をはじめとするステークホルダーによる評価に委ねられているということとした。英国も米国同様、モニタリング機能がしっかりと効いた設計となっている。

図表3：英国の機関設計と特徴



<取締役会の構造>

- ・ 取締役会の過半数は社外取締役であることを要求
- ・ メンバー全員が社外取締役で構成される監査委員会の設置を要求
- ・ メンバー全員が社外取締役で構成される報酬委員会、メンバーの過半数が社外取締役で構成される指名委員会(かつ委員長は議長又は社外取締役)の設置を要求

<経営>

取締役は会社に代わって過半数による経営決定を行う権限を有する

出所：取締役会機能性向上等に関するコーポレートガバナンス実態調査報告書より三菱UFJ信託銀行作成

スポンサー社のUK取締役会2019調査では、FTSE150社における取締役会の社外取締役の比率は94%、外国人比率が33%、女性比率が31%。新規就任した社外取締役の内、53%が女性、41%が外国人となっている。また、バックグラウンドという点では、製造業に次いで金融サービス経験者が多い。業務別では、CEO経験者が3分の1以上、22%がCFOや監査経験者、次いでマーケティング・営業経験者で13%、HR経験者は4%に留まっている。調査によると女性比率は、3年前は25%以下であり、他の主要欧州諸国の中で最低水準で

あったが、30%Club¹の活動などもあり、足元上昇している。英国も米国同様、社外取締役の比率が高く、女性比率が急上昇している。

日本と欧米の業務別の観点からの比較では、欧米と比較して、日本では学者が16%（米国9%）、弁護士・会計士・税理士等が16%（米国8%）と高い一方で、金融サービスが6%（米国27%）と低い点の特徴である。

IV. 取締役会構成とダイバーシティに対する機関投資家の考え方

1. 欧米機関投資家の見方

グローバルの機関投資家を主体とする組織であるICGN²では、「取締役会には、効果的な牽制や議論、客観的な意思決定を行うことが可能な関係分野の知識、独立性、能力、業界経験など十分な多様性を備えた取締役が配置されるべきである。」とし、以下の提言をしている。

<ダイバーシティ>

- ✓ 取締役会は、その経営幹部と取締役会（業務執行および非業務執行取締役の両方）について、ダイバーシティ（ジェンダー、民族、知識・経験、人格、社会的な背景など）の方針を開示すべき
- ✓ 会社は、現在の取締役会のダイバーシティ、測定可能な目標、およびかかる目標達成への進捗度合について報告すべきであるが、これには、幹部と取締役会レベルの適切な後継者計画の策定を通じてどのようにダイバーシティを確保するかについての説明も含まれるべき

<取締役の指名の開示>

- ✓ 取締役会は、取締役の指名および選任・再任のプロセス、並びに以下を含む取締役候補についての情報を開示すべき
 - a) 取締役の氏名等と指名の理由 b) 主な能力、資質および職歴 c) 最近および現在の他の企業における取締役会および経営陣への就任状況、並びに非営利組織・慈善団体における重要役職への就任状況 d) 支配株主との関係を含む、独立性に影響を与える要因 e) 在任期間 f) 取締役会および委員会への出席状況 g) 会社の株式の保有状況
- ✓ この開示をスキル・マトリックスにまとめると、取締役会全体の主要スキルを説明するための方法を考える際に有効な手段となりうる。開示では、外部アドバイザーの活用、候補者探しや選定基準、多様性に関する方針を含めた取締役の採用プロセスについての情報を提供してもよい。

¹ 2010年に英国で創設された、取締役会を含む企業の重要意思決定機関に占める女性割合の向上を目的とした世界的キャンペーン

² International Corporate Governance Network. 1995年に英米の機関投資家を中心にコーポレートガバナンス推進を目的に設立された

米国機関投資家団体の CII³では、以下の提言を行っている。

- ✓ 株主の第一義的な権利と責任は、企業の取締役会でそれらを代表する取締役を選定し、解任することである。
- ✓ 思慮深く議決権を行使するためには、株主は取締役候補者に関する関連情報と、各個人が会社のニーズにどのように応えているかについての取締役会の見解を理解する必要がある。
- ✓ 株主は、各取締役候補が取締役会にもたらす適切なスキル、経験、属性の明確な開示を評価する。
- ✓ 最も重要なことは、個々の背景や資質が会社の事業や戦略とどのように関係しているかを明確に理解しようとすることである。これにより、投資家は、ノミニーが特定の時期における特定の会社の取締役会の席にふさわしい候補者かどうかを判断することができる。
- ✓ 取締役会が推奨する候補者を選定する理由も参考になる

米国の大手運用機関であるヴァンガード社はガバナンスに関するエンゲージメントポリシーに基づき、投資先企業のリーダーや取締役会メンバーとエンゲージメントを行っており、そのポリシーの中の取締役会構成を紹介する。

- ✓ 現在と将来において、取締役会のメンバーにとって最も重要なスキルと経験
- ✓ 戦略的な取締役会への発展と取締役の選定における計画
- ✓ 開示および株主とのコミュニケーションが、取締役会・委員会の構造と監督を明確にする手段
- ✓ 取締役選定において、ダイバーシティの定義・考慮方法
- ✓ 取締役、委員会、取締役会の効率性の評価方法
- ✓ 取締役会の構成および取締役会と委員会のリーダー選定において、会社が効果的に独立性を保つ方法

欧米の機関投資家に共通しているのは、スキルと経験、ダイバーシティ、開示である。CIIの提言にもあるように、個々の背景や資質が会社の事業や戦略とどのように関係しているかの開示要請はまさに投資家が期待している点であり、この点をベースに企業とエンゲージメントしたいという期待があらわれているように思われる。

³ Council of Institutional Investors. 全米機関投資家協議会

2. 国内機関投資家の見方

一方、国内機関投資家の見方はどうであろう。2017年に企業と投資家が情報開示や対話を通じて互いの理解を深め、持続的な価値協創に向けた行動を促すことを目的として策定された「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」では、以下が記載されている。

6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性

05. 投資家は、業務執行を担う経営陣(企業の経営判断を担う社長・CEO、業務執行取締役、執行役・執行役員その他重要な使用人)が、求められる資質や能力を備えていること、そして意思決定した事項を着実に実行することを求めている。さらに、取締役会や経営陣全体としての機能を発揮するため、属性や経験、能力等の多様性(ダイバーシティ)が確保されていること、透明性・合理性の高い意思決定を行う仕組みが担保されていることを重視している。
06. 企業には、これらに関する自社の考え方を明確にしつつ、投資家との対話からの示唆も活用して、情報提供を行うことが求められる。

6.3. 社外役員のスキルおよび多様性

07. 投資家は、主として業務執行に対する監督の役割を担う社外役員(社外取締役等)に対して、一般株主の利益を確保する観点から、独立した客観的な立場とその意思を有していることを前提条件として求めている。さらに、個々の社外役員が業務執行を担う経営陣等と対等の議論をするに十分な能力や、経験を有しており、また、社外役員全体として多様性が確保されることで、一般株主との利益相反の監督のために活動・貢献することを求めている。
08. 企業には、社外役員の経歴や属性、実際に果たした役割等に関する情報を示すとともに、必要に応じて社外取締役等が投資家への情報発信や対話を行うなど積極的な対応が求められる。

投資顧問業界主催の第6回投資顧問業界アンケート(2019年実施分)によると、投資家が投資先企業とエンゲージメントする際に重視する及び多く議論した項目それぞれで、取締役会構成を含むガバナンス体制が、企業戦略に次いで2番目にあがっており、関心の高さが窺われる。また、投資家の意見として、「多様な視点を持ったバランスの取れた人員構成の取締役会が健全なコーポレートガバナンスの基盤であり、中でもジェンダーの多様性が、取締役会の視点や、スキル、全体的な体験の多様性を高める方策と考えている。」や「長期的な成長戦略等を考慮した取締役の構成、必要なスキルセット、多様性等の考え方を開示してほしい。」等の意見があった。

国内機関投資家においても欧米同様、経験、スキル、ダイバーシティ、開示に加えて社外取締役に投資家とのエンゲージメントへの対応する能力を要求しているようである。

V. 米国企業の取締役会構成とダイバーシティの開示

取締役会で、取締役会全体の構成に関する議論を行う際には、その会社の将来あるべき姿に向けて、自社にとってどのようなスキル、経験を持った取締役が必要なのか、どういう組み合わせ(構成)がベストかを考えることが重要である。その議論のベースとなるのが取締役会のスキル・マトリックスである。前章で紹介した ICGN も「開示をスキル・マトリックスにまとめると、取締役会全体の主要スキルを説明するための方法を考える際に有効な手段となりうる。」と提言している。本章では、事例として米国の IBM 社と P&G 社を取り上げる。

1. IBM 社

同社は 2020 年の株主招集通知に取締役会のスキルと資格を開示している。そこでは IBM 社の取締役会はそれぞれの分野のリーダーで構成されており、取締役会への貢献として3つのキーポイントを挙げている。

- ✓ 業務運営とイノベーション
テクノロジーを含む複雑な課題を本質から理解し、分析する能力が当社のイノベーションやデジタル変革を取締役会が監督する為のキーとなる。
- ✓ それぞれの業界における経験
当社の取締役は様々な業界をリードしてきた経験があり、ビジネス課題に対する見解やデータ集約型の組織を運営する経験は会社や株主にとって資産である。
- ✓ グローバルな視点
取締役会の多様性と国際経験は世界中の 175 か国以上を運営する当社にとって必要不可欠である

図表4：IBM 社のスキル・マトリックス

IBM BOARD OF DIRECTORS – EXPERIENCE AND SKILLS OF DIRECTOR NOMINEES

Director	Client Industry Expertise	Organizational Leadership and Management	U.S. Business Operations	Global Business Operations	CFO	Specific Risk Oversight/Risk Management Exposure	Technology, Cybersecurity or Digital	Academia	Government/Regulatory, Business Associations or Public Policy	Public Board	Gender/Ethnic Diversity
Thomas Buberl		☑	☑	☑		☑	☑		☑	☑	
Michael L. Eskew		☑	☑	☑		☑	☑		☑	☑	
David N. Farr		☑	☑	☑		☑	☑		☑	☑	
Alex Gorsky		☑	☑	☑		☑	☑		☑	☑	
Michelle J. Howard		☑				☑	☑	☑	☑		☑
Arvind Krishna		☑	☑	☑		☑	☑		☑		☑
Andrew N. Liveris		☑	☑	☑		☑	☑		☑	☑	
F. William McNabb III		☑	☑	☑		☑	☑		☑	☑	
Martha E. Pollack		☑				☑	☑	☑	☑		☑
Virginia M. Rometty		☑	☑	☑		☑	☑		☑	☑	☑
Joseph R. Swedish		☑	☑	☑		☑	☑		☑	☑	
Sidney Taurel		☑	☑	☑		☑	☑		☑	☑	
Peter R. Voser		☑	☑	☑	☑	☑	☑		☑	☑	
Frederick H. Waddell		☑	☑	☑		☑	☑		☑	☑	

The following client industries provide a snapshot into the many key and diverse industries in which our directors have relevant experience. Many of our directors have experience in multiple client industries.

- Healthcare:
- Financial Services & Insurance:
- Transport & Logistics:
- Energy:
- Manufacturing:
- Research & Development:
- Government:
- Information Technology:
- Chemicals:

出所: IBM proxy statement2020

取締役求められる専門知識等として、テクノロジーとイノベーション、業界経験、グローバル視点と具体的に明示し、スキル・マトリックスとして、専門知識ごとに取締役候補者に期待する分野を明示している等わかりやすい開示例となっている。

2. P&G 社

次に、グローバル消費者製品企業の P&G 社の開示を紹介する。

同社はグローバルで多様な消費者製品企業として、取締役には、強力なガバナンスと会社の目的、価値、原則を象徴し、重要なリーダーシップと経験をもたらす実践的な知識と成熟した判断が必要であり、取締役候補者は取締役会に様々なスキルと経験をもたらし、P&G 社株主の長期的利益を代表し、取締役会はその適切な資質を有する候補者の組み合わせであ

るとコメントしている。

同社のガバナンス・ガイドラインでは、取締役会メンバーの最低限の適格性として、「年齢、性別、国際的背景、人種、専門的経験など、多様な背景・経験を反映した取締役会メンバーの構成を目指す」ことを定めている。また、取締役会メンバーの指名プロセスにおいては、取締役会メンバー全体のダイバーシティを重視している。

2019年10月に選任された取締役12名の経験は、広範な国、地域、産業を対象とし、年齢は42歳から77歳までで構成されていて、うち5名(41%)が女性である。

図表5：P&G社の取締役会構成と求められるスキル・経験



Consumer Industry/Retail	消費者へのマーケティングおよび製品またはサービス分野において、消費者との取引の経験を有する取締役は、会社に貴重な洞察を提供する。消費者のニーズを理解し、消費者が共鳴する可能性のある製品やマーケティング・キャンペーンを認識し、消費者のトレンドや購買習慣の潜在的な変化を見極める。
Corporate Governance	取締役会や取締役会直下の委員会の委員等、コーポレートガバナンスに関する経験を有する取締役、または他の大手上市企業のガバナンス担当役員は、取締役会のダイナミクスや運営、およびガバナンス政策が会社に与える影響に精通している。この経験は、取締役会と経営陣の強力な説明責任、透明性、株主利益の保護という当社の目標を支えている。
Digital, Technology, and Innovation	デジタル技術と経験を有する取締役は、急速に進化するテクノロジーの理解、潜在的な情報セキュリティ上の課題の評価と対応、ビジネスオペレーション、マーケティング、販売を強化するための新技術の選択と導入の監視を通じて効率性と生産性を向上させるのに役立つ。また、イノベーションは当社の中核的な強みであり、当社の消費者の理解を新製品や成功製品につなげるために不可欠である。イノベーションを理解した取締役は、この重要な分野に注力し、戦略目標やベンチマークに照らして進捗管理に役立つ。

Finance	グローバル・ビジネスにおいて、会計および財務報告プロセスを理解している取締役は、重要な監督の役割を果たしている。当社は、パフォーマンスを測定するためにいくつかの財務目標を採用しており、正確な財務報告は、当社の法令遵守および成功にとって極めて重要である。財務経験を有する取締役は、当社の財務評価やプロセスを実効的に監督するために不可欠である。
Government/ Regulatory	政府のメンバーや、政府や政府機関との広範な交流を通じて等、政府の経験を有する取締役は、世界中の政府の役割によってますます影響を受ける経済において、当社が直面する主要な問題を認識し、特定し、理解することができる。この経験は、世界の政治経済の不安定さと不透明感が高まっている現在において、特に役立つ。
International	グローバル企業で働く取締役は、米国外の市場での経験を有しており、異なる文化的な視点や慣行等、貴重な知識を当社にもたらす。また、当社のグローバルな視点や多大な海外からの収入に対して、決定的な洞察力を提供している。

出所:P&G proxy statement2019 より三菱 UFJ 信託銀行作成

P&G 社は取締役会で求められるスキルや経験の要件について、ガバナンス・ガイドラインに定義し、現状フォーカスしている項目について、なぜそれが必要とされているかを確りと開示している。また、同社が目指すべき戦略に沿って取締役会メンバーが選定されている点が非常にわかりやすく記載されており、これから開示を充実させていこうとしている我が国の企業にも参考になろう。また、エイジダイバーシティについて触れている点も興味深い。

VI. 終わりに

本稿では取締役会構成とダイバーシティについて、我が国の課題を抽出し、欧米の制度や内外機関投資家の視点、米国企業の開示を参考に考察してきた。我が国の取締役会は意思決定機能が中心で、モニタリング機能が十分に働いていない中、足元では社外取締役導入の動きがみられるものの、形式要件を満たすために導入しているケースが多く、バックグラウンドも偏った状況である。一方、欧米では会社の目指すべき戦略に対応して、様々な経験やスキルをもった取締役で構成された取締役会が機能しており、我が国の取締役会構成やダイバーシティを検討していく上で参考になろう。

最後に本稿の考察から、アセットマネージャーが考える我が国の取締役会構成とダイバーシティのあるべき姿について提言する。

経営環境や経営課題に沿った構成・ダイバーシティ	構成は環境が変化すれば変わってくる。例えばデジタル革命がおこればそこが意識されるべきである。
会社のステージや事業に応じた構成・ダイバーシティ	その会社が属するマーケットや目指すべき姿等によって変化するものでひな型はない。国際性を強化したいのであれば、外国人や国際経験豊かな人材を増やすことが考えられる。
金融サービス経験者の拡充	我が国には真のCFOがいない等との指摘がある中、そのサポートとして金融サービス人材を登用することが考えられる。そのスキルには、ROEや資本コストへの深い洞察力に加えて、投資家とのエンゲージメントへの対応も求められる。
スキル・マトリックスの積極的な活用	スキル・マトリックスは投資家はその会社の目指す方向性を理解する上で有意義である。我が国でも開示が徐々に増えてきており、投資家として歓迎すべきではあるものの、戦略とのリンクが見えにくい。なぜその経験やスキルが必要かについての開示が望まれる。
ダイバーシティ方針の策定	P&G社のようにガバナンス・ガイドラインを策定し、取締役の選定プロセスについて情報開示をすると、投資家にとって、その会社の基本方針を理解するのに役立つ。
視点のダイバーシティ	ジェンダーや国際性も重要だが、最も重要なのは視点いわゆる考え方のダイバーシティである。持続的な成長に向けて、新たなイノベーションが求められる中、社内人材に加えて社外人材(社外取締役に加えて、中途採用を含めた外部人材)の活用が必須である。そうした中、エイジダイバーシティというのも1つの方法となろう。

我が国の資本市場活性化に向けて、多様な人材で構成された取締役会が機能していくことを期待したい。

(2020年5月25日 記)

※本稿中で述べた意見、考察等は、筆者の個人的な見解であり、筆者が所属する組織の公式見解ではない

【参考文献】

- ・ 『ESG 経営を強くするコーポレートガバナンスの実践』 松田千恵子 2018 日経 BP
- ・ 『取締役会の機能向上等に関するコーポレートガバナンス実態調査報告書』 有限責任監査法人トーマツ 2017
- ・ 『2019US/UK/Japan Spencer Stuart Board Index』 Spencer Stuart 2019

本資料について

- 本資料は、お客さまに対する情報提供のみを目的としたものであり、弊社が特定の有価証券・取引や運用商品を推奨するものではありません。
- ここに記載されているデータ、意見等は弊社が公に入手可能な情報に基づき作成したのですが、その正確性、完全性、情報や意見の妥当性を保証するものではなく、また、当該データ、意見等を使用した結果についてもなんら保証するものではありません。
- 本資料に記載している見解等は本資料作成時における判断であり、経済環境の変化や相場変動、制度や税制等の変更によって予告なしに内容が変更されることがありますので、予めご了承下さい。
- 弊社はいかなる場合においても、本資料を提供した投資家ならびに直接間接を問わず本資料を当該投資家から受け取った第三者に対し、あらゆる直接的、特別な、または間接的な損害等について、賠償責任を負うものではなく、投資家の弊社に対する損害賠償請求権は明示的に放棄されていることを前提とします。
- 本資料の著作権は三菱UFJ信託銀行に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを禁じます。
- 本資料で紹介・引用している金融商品等につき弊社にてご投資いただく際には、各商品等に所定の手数料や諸経費等をご負担いただく場合があります。また、各商品等には相場変動等による損失を生じる恐れや解約に制限がある場合があります。なお、商品毎に手数料等およびリスクは異なりますので、当該商品の契約締結前交付書面や目論見書またはお客さま向け資料をよくお読み下さい。

編集発行：三菱UFJ信託銀行株式会社 アセットマネジメント事業部
東京都千代田区丸の内1丁目4番5号 Tel. 03-3212-1211（代表）