

## 企業行動研究部会（#340）議事録

日 時：2025年1月20日（月）18：00～20：00

場 所：リモート会議

参加者：（13名）

栗栖徳雄、水谷賞、阿部奈美、川村正彦

### ●事務局連絡

- ・1月29日 日本経営倫理学会（JABES）第13回経営倫理シンポジウムが淑徳大学にて開催  
<https://www.jabes1993.org/meeting/symposium.html>
- ・3月29日 日本経営倫理学会後援「青山学院創立150周年記念公開講座」（詳細後送）
- ・水谷賞の候補者選任、時期役員の選任検討を現在推進中

### ●研究発表

テーマ：「統合報告書にみる社外取締役界限」

発 表：栗栖徳雄 部会員

要 旨：

#### 1. 統合報告書とは？

- ・すべてのステークホルダーに対し企業価値創造を簡潔に伝えるコミュニケーションツール
- ・2013年「国際統合報告評議会」が提案した報告書がモデル
- ・統合報告書を理解するための3つのキーワード：
  - ①原則主義アプローチ（Comply or Explain）
  - ②統合的思考（Integrated Thinking）－サイロ的思考ではなく関係性
  - ③価値創造のストーリーテリング

#### 2. 統合報告書の背景

- ・日本企業の環境変化：グローバル化、貯蓄から投資、DX、メンバーシップ型からジョブ型へ、株式持ち合いの解消

#### 3. 進化する取締役会（ボード）

- ・執行と監督の分離：マネジメントボードからモニタリングボードへ
- ・社外取締役の独立性：経営者との在り方
- ・C.E.O.及び上級オフィサーの見極めと育成計画
- ・社外取締役の視点：株主、一般人
- ・投資家やステークホルダーとのエンゲージメント
- ・ボードの多様性の確保 女性、外国人 etc.
- ・他社との兼任の上限（数社）
- ・任期の限度 e.g. 6年など
- ・ボード事務局の設置
- ・相談役や顧問制度の廃止
- 他

統合報告書から見た社外取締役の役割と選定、企業統治と情報開示に至る幅広い観点で意見が述べられ、まさにテーマにもある「界限」を総論していただきました。トピックについて議論が行われました。統合レポート、社外取締役の役割、情報開示戦略、取締役の責任とリスクなど、様々な観点から意見交換が行われ、さらに、取締役会の運営方法や企業統治の変化、統合報告書の傾向についても話し合われた。さらに、ジョブ型雇用への移行傾向や、中小企業における人材不足の課題についても議論が行われました。

#### ○意見交換・質疑応答（抜粋）

- 社外取締役の選定ができるスキルを、指名委員会等の委員や選任する既存の役員自身が持ち合わせているのか？ → 相互に緊張関係が持てる人材が必要。自分たちのCEOにどのようにあってほしいかを明らかにし、候補者の具体的な実績や経験を共有する必要がある。
- 業種の構造的リスクを踏まえた知見がない（小林製薬の事例等リスク管理ができない）社外取締役が見受けられる → 言語道断。名誉を追求する社外取締役の場合はこのような対応が見受けられる。働く・汗をかく社外取締役の必要性が統合報告書から見えてくる。判断力のあるスタッフは多いので、相互に牽制し判断時のリーガル、アカウンティング・環境等の観点から議論する必要がある。過去事例ではなく自身で思考し議論できる仕組みが必要ではないか。
- 中小企業の役員の観点からとても参考になった。ジョブ型組織の導入は人手不足の観点や、技術革新の早さの観点から難しいところがある。また中小の場合は現場社員のゴールが役員といった考えがある。しかし相互に牽制しあっているので、トップの独善は許されていない。→ オーナー企業やジョブ型の現状課題は理解できる。いま今だけを観て判断するのではなく、先々を想定し議論した上で判断すること、その発想力を育てることが重要と考えている。
- 専門的スキルや経験が社外取締役や監査役には求められが、単に定期的会議に参加するだけでなく、情報を積極的に収集し実際に現場を査察することが重要（内部統制の基本）だと思っている。社外取締役や監査役はその在り方や考え方を改める必要がある。→ フジテレビの事例でも外圧により記者会見を行っているが、社外取締役・監査役が直言をしなければならないと考える。
- 統合報告書の発行会社が年々増加している。有報と統合報告書は規定演技と自由演技に言い換えられる。未来から現実を踏まえ、あるべき状況（ゴール）への戦略を表したものが統合報告書だと考えている。自由演技であるため、やりたい放題的なところも散見されるが…。
- 2023年が大きな変革点になっている。経産省の「企業買収におけるガイドライン」公表、東証による「資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応」要請により、東証のプライム企業は大きく変革をすることになった。資本政策の方針により株主にとって最適であれば、同意なき買収もあり得ると考えられる。本来の企業価値向上に着目し、経営者がやりたいように経営判断するやり方は受け入れられにくくなっている。→ 日本ペイントの統合報告書はとても良い事例、ストーリーがある。
- 取締役会での是か非の意思表示が訴訟につながる場合、社外取締役も同次元で扱われるのか？ → 保険により限定的にあることもあるが、取締役として社外取締役も含まれる。議事録に誰が賛成or反対orNCしたかを証跡とする必要がある。大人数で決定するのではなく小人数での迅速な意思決定が求められている。判断できないといった結論もあり得る。
- 社外取締役。監査役の選任基準は？ → 基本的なものはあると考えるが、現状を踏まえての人選になると考える。向かうべき方向に求められる人材が選任されるのでは。選択&集中から捨象へ。