



# B&DX



## 安部 慶喜氏

B&DX  
代表取締役社長

安部 慶喜(あべ・よしのぶ)氏：大学院卒業後、アビームコンサルティングで経営コンサルティングに従事、2021年B&DX設立より現職

写真＝高田 浩行

## 取締役会改革は待ったなし

日本企業の成長のために取締役会改革が急務と訴える。監督と執行の分離から全社視点での議論まで点検と修正が欠かせない。

——日本企業が直面する変化をどのように見えていますか。

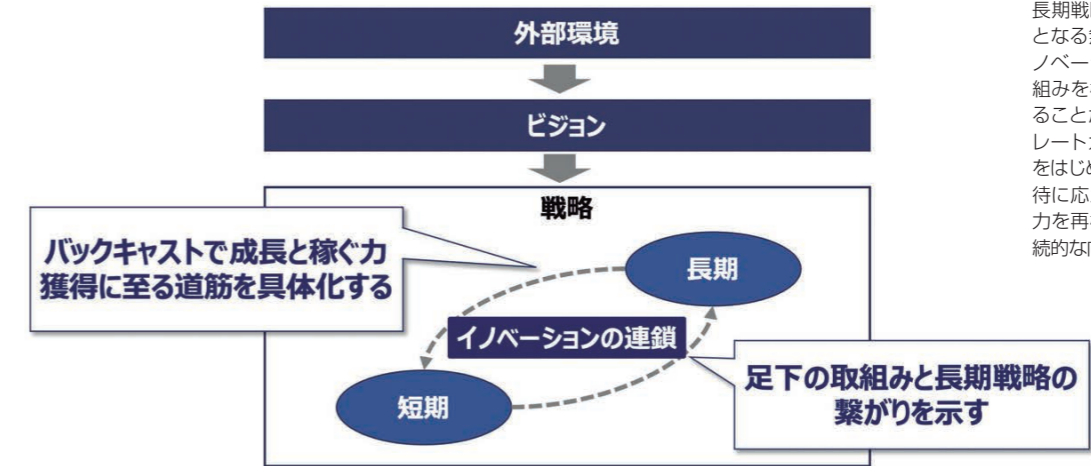
**安部** 日本の資本市場は、かつては乗っ取り防止などを目的として、メインバンクなどが企業の株式を持ち合う「メインバンク・ガバナンス」が主流でした。バブル崩壊に伴う金融危機を経て、株主が企業の資金の担い手になる「エクイティ・ガバナンス」に移行しました。

これは企業の資本提供者が、金融機関から個人や外国企業へとシフトしたことを意味します。経営戦略を決めたり意思決定を下したりする際に、経営の安定以上に将来の成長性に重点を置くようになりました。こうした変化は企業価値の評価基準に影響を及ぼすようになり、非財務情報や持続可能な成長戦略が重要視されるようになったのです。

一方で、高度経済成長期の量的拡大モデルからバブル崩壊後の選択と集中への移行は、短期的には経営の安定に寄与しましたが、長期的な成長力を損なう結果となりました。

消費者の価値観が変わり、製品のライフサイクルが短くなっている現在では、単一の事業に依存するリスクは極めて大きいといえます。ビジネスのあり方そのものを変えていか

### 長期戦略の策定のあり方の概念図



長期戦略を策定して将来の成長基盤となる無形資産への投資を続け、イノベーションを連鎖的に生み出す仕組みを構築し、企業の競争力を高めることが取締役会の責務だ。コーポレートガバナンス改革を通じて株主をはじめとしたステークホルダーの期待に応え、グローバル市場での競争力を再構築することが企業価値の持続的な向上につながる

イノベーションは偶然の産物ではなく、長期戦略で描き・練り上げる

出所：B&DX

なくては生き残れません。企業が持続的に成長するために、イノベーションを連鎖的に生み出す仕組みを構築することが必要なのです。

——成長戦略を担う取締役会の重要性が増えています。

**安部** 取締役会には企業の長期的な価値向上を監督する役割が求められます。2015年に制定された「コーポレートガバナンス・コード」(CGコード)は21年の改正を経て、取締役会の独立性と監督機能の強化を促しました。しかし、日本企業の多くは形式的な順守にとどまっており、実効性ある改革が進んでいません。

日本企業の経営スタイルがグローバルでの事業環境の変化に対応できていないことは問題です。一部のグローバル企業を除いて、取締役会の多くは企業価値向上より存続可能性を重視する傾向があります。

こうした状況から、日本企業は内

部留保が多くなりがちで、保有する資産の活用が十分にできていないと資本市場から見なされ、PBR(株価純資産倍率)が1倍未満の企業が多くなっています。

スーパー組織長では機能しない

——取締役会が経営の監督機能を果たせていない点は問題です。

**安部** 日本企業では、取締役になることが出世のゴールと考えられてきました。CGコードで、取締役に経営の監督を担う新しい役割が与えられましたが、多くの企業は依然として取締役会が経営会議の延長線上にあり、重要事項の報告や議題の承認のみを行なう形骸化した状態です。

社内から昇格した取締役も自分の担当領域以外での発言を控える傾向があります。私はそうした社内取締役を「スーパー組織長」と呼んでいます。部長の上に事業部長がいて、

その事業を管掌するトップがスーパー組織長である社内取締役になっている企業は多くあります。こうしたスーパー組織長は自ら管掌する部門のオペレーションに関してはプロフェッショナルで、豊富な知見や経験を持っているのですが、経営としての胆力が備わっていません。

終身雇用制が長く続いた日本企業では、入社から退職まで同じ企業で、人によっては同じ事業部門でしか働いたことがない人さえいます。そうした人が成果や貢献を評価されて取締役に昇格しても、経営という視点から事業や会社全体を俯瞰して見る経験が乏しい場合が多いのです。

——日本企業と欧米企業の経営はどのように違いますか。

**安部** 欧米の企業では、事業を執行する責任者と長期的な視点から経営を監督する取締役は異なる役割と考えられ、それぞれ別の人材が当たる





のが一般的です。同じ会社に勤め続ける方がまれで、複数回転職したり、ビジネススクールで経営学を学んで経営学修士(MBA)を取得したりしてから企業経営に携わります。

そうした欧米企業と比較すると、日本企業では多面的な視点で長期的な成長に資する議論が乏しくなりがちです。経済産業省の「社外取締役の現状について」によると、取締役会の議題は個別業務の報告や決定に関する議論が約70%で、長期の経営戦略に関する議論はわずか4.8%に過ぎないというデータがあります。

自身の管掌範囲以外に関心がなか

ったり、よく分からないので発言しなかったりして、戦略検討や管掌を超えた議論が乏しくなるのです。

### 取り組むべき6つのポイント

——日本企業の取締役会に求められることは何でしょうか。

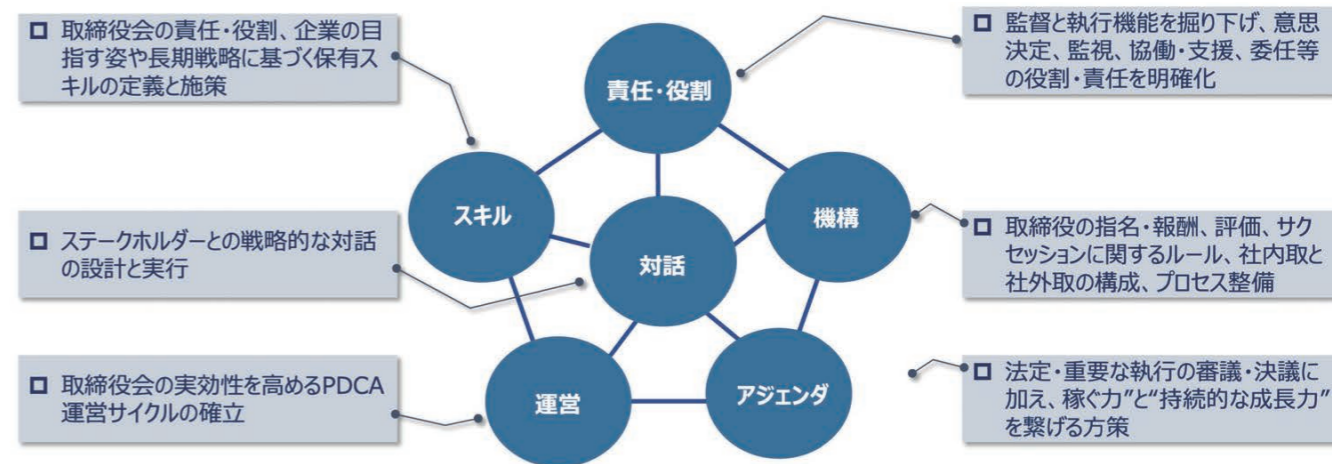
**安部** 取締役会が長期的な成長シナリオを描き、それに基づいた資源配分を行なうことです。研究開発や人材育成、デジタル技術といった無形資産への投資は長期的な成長と企業価値を向上するための鍵であり、将来の競争力を左右します。

取締役会の実効性を高めるには、

6つのことに取り組む必要があります。監督と執行機能を掘り下げ、意思決定、監視、協働・支援、委任などの役割・責任を明確にする「責任・役割」。取締役の指名・報酬、評価、サクセッションに関するルールや取締役の社内・社外の構成、プロセス整備などを進める「機構」。取締役会の責任・役割や、企業の目指す姿や長期戦略に基づく保有スキルを定義する「スキル」。法令や重要な執行の審議・決議に加え、稼ぐ力と持続的な成長力をつなげる方策を議論する「アジェンダ」。取締役会の実効性を高めるPDCA運営サイクルを確



### ■ 取締役会が取り組むべき事項の例



### 取締役会の実効性を高めるために一体で変革を進める

無形資産への投資は単なるコストではなく、将来の成長力につながる基盤で、長期戦略の実現に向けた無形資産投資の加速が不可欠だ。取締役会の実効性を高め、投資戦略を再構築し、長期的な視点で資本効率を高めるには、6つの変革を一体で進めることが重要になる  
出所: B&DX



## 社外取締役は企業と投資家の橋渡しを

立する「運営」、ステークホルダー(利害関係者)との戦略的な対話を設計して実行する「対話」の6つです。

イノベーションを生み出す長期戦略を描き、戦略を支える無形資産への投資に目を向けるよう具現化するのは取締役会の役割です。取締役会はそのような機構であるべきで、議論するアジェンダもそれに即したものでなくてはなりません。日本企業には今、取締役会の変革を通じた企業成長と企業価値の持続的な向上に取り組むことが求められているのです。

——社外取締役が果たす役割も変わってきているのでしょうか。

**安部** 日本の取締役会の構成は欧米とは大きく異なります。日本企業は社外取締役の比率が低く、取締役会議長も経営執行を担う社長や会長が兼務することが多くあります。

米国では独立社外取締役が議長を務めるケースが9割で、英国では取締役会議長と執行側の社長の分離が法律で義務付けられています。こうした違いが取締役会の透明性や機能に影響を与えています。

CGコードにより、東京証券取引所プライム市場に上場する企業は、取締役の3分の1以上を社外取締役にすることが求められ、その役割と存在感は大きくなりました。

社外取締役は本来、株主など社外のステークホルダーを代表する立場であるべきです。長期戦略や無形資産への投資の意義を説明する役割があり、企業と投資家との橋渡し役になるべき存在です。

例えば、会社の将来のために短期的に損益計算書(PL)上はマイナスになるとしても、長期的な成長には投資することが重要だという長期戦略も、社外取締役が説明すれば説得力は増すでしょう。

——取締役のスキルマトリックスを開示する企業も増えています。

**安部** 取締役会メンバーのスキルを分野ごとに一覧化して開示する企業

は増えていますが、形式的なものにとどまり、実際の企業戦略に即した重要な要素が反映されていない場合があります。特にデジタルトランスフォーメーション(DX)に関する専門知識を持つ取締役の必要性は高まっています。そうした観点からも、多様な知見や経験を持つ社外取締役に対する期待が高まっているのです。

ただ、日本企業の社外取締役は、弁護士など法曹関係者や会計士、税理士などの士業、経営コンサルタントや大学教授などが3割を超えています。事業会社で経営経験のある人は3分の1程度、その中でも上場企業の経験がある人はごくわずかというデータがあります。その企業をよく知る弁護士や会計士が、いわば数合わせに近い形で社外取締役に就任しているケースもあるようです。

経営経験に乏しい社外取締役は多角的な経営の視点を持たず、株主目

線での経営に対する認識や資本コストに関する知識も不足していて、実質的な発言力に欠けるという指摘もあります。

多くの日本企業が過去最高益を出しているのに株価が上がらないのは、取締役会の長期戦略やデジタル戦略が見えにくいことを投資家に見透かされているのかもしれません。

### 女性取締役を増やす方策

——取締役会メンバーに占める女性比率が低いことも課題です。

**安部** 日本企業の女性の取締役比率は欧米企業の半分程度に過ぎず、内部からの登用も極めて少ない状況にあります。女性社長が少ないだけでなく女性取締役の多くは社外取締役に、弁護士や会計士、大学教授などが中心です。そうした専門家が不要というわけではなく、経営経験のある女性が取締役として活躍できるよ

うな環境をつくらなくてはいけないということです。

女性だけに限りませんが、社内昇格する取締役が社外からの目線で企業を俯瞰できるよう、サクセッションプラン(後継者育成計画)を通じて意図的に異なる役割や経験を与えることが必要です。

現在の女性役員のお多くはCSR(企業の社会的責任)やサステナビリティ、マーケティング、人事といった部門の出身者が中心です。もっと幅広い経営経験を積む機会を増やすべきではないでしょうか。

企業同士が協力して、女性の取締役候補者を社外取締役に就任させ、経営経験を積ませるような仕組みを考えてもよいかもしれません。

他社の社外取締役に務めた経営経験のある女性であれば、取締役の任期が終わった後でも引く手あまたになるはずですよ。