

BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 184

取締役会資料は真に重要な情報を強調しているか

取締役会の資料は、長くて要点がわかりにくいという課題が、以前から指摘されてきました。現在の競争環境、デジタル環境、データ活用が進む環境を考慮すると、この課題に意図的に取り組む必要があります。変化のスピードが速く、意思決定にかけられる時間が限られているためです。

取締役は、取締役会の資料や議論において、より戦略的な視点を重視し、業務的な細かい情報を減らすことを望んでいます。しかし、会議の前や会議中に配布される資料があまりにも膨大で、本当に重要なことがわかりにくくなっているとの声が聞かれます。

- 最近の調査によると、自身が所属する取締役会が、「情報共有やタスクおよび活動の調整を効果的に行い、共通の目標達成に向けたプロセスを確立している」と考える

る取締役はわずか30%でした¹。そのため、会議運営の規律不足が、取締役が最も重要な戦略的トピックについて十分に貢献できない原因となっています。また、業界の動向を「的確に把握している」と考える取締役はわずか10%であり、自社のビジネスがどのように価値を生み出しているかを「完全に理解している」とした取締役もわずか21%にとどまりました。結論として、取締役会は、ビジネスの基本や関連する業界動向を常に把握するための支援を必要としています。

自身が所属している取締役会が、「情報共有やタスクおよび活動の調整を効果的に行い、共通の目標達成に向けたプロセスを確立している」と考える取締役はわずか30%です。

1 "Ready to board: Ascending new heights through CEO-board communication," by David Honigmann, Celia Huber, Eric Sherman and Nina Spielmann, McKinsey, April 16, 2024: <https://www.mckinsey.com/locations/mckinsey-client-capabilities-network/our-work/strategic-and-change-communications/the-communications-exchange/ready-to-board-ascending-new-heights-through-ceo-board-communication>

●別の調査では、取締役会の資料が200ページから900ページ以上に及ぶこと、また、取締役の36%が、取締役会で適切なテーマについて効果的に議論するために、議題資料の見直しが必要であると考えています²。

●Board Intelligenceと全米企業取締役協会(NACD)の第3回調査によると、会議前の取締役会資料が「戦略的な議論を促進する上で非常に効果的」であるとする取締役はわずか5人に1人未満(15%)であり、「洞察を伝える上で非常に効果的」であるとする取締役は17%にとどまりました。また、取締役の5人に3人(59%)が、受け取った取締役会議事録に3つ以上の懸念点を挙げています。(例えば、戦略よりも業務に重点を置いている、社内重視でより市場全体に対する洞察が乏しい、過去の情報に焦点を当てすぎている、リスク報告が不十分である、提示された情報の意味や影響が明瞭でない)³。

メッセージは明確である。 取締役は、簡潔で説得力のある資料を読み、簡潔なプレゼンテーションを聞き、重要なトピックについて経営陣と戦略的な対話をしたいと考えています。彼らは、取締役会の前や会議中に与えられる情報が、全体を網羅する必要がないように、注意深くパッケージ化され、提示されることを望んでいます。これは、主に戦略の設定、戦略の実行の監視、市場のファンダメンタルズの変化の度合や将来への影響の把握に重点を置くという取締役会の役割と一致しています。日々の業務の詳細に追われることは、多くの取締役が望むところではありません。

なぜこの課題は続くのか。

取締役は長年、取締役会の資料について懸念を表明してきました。では、なぜ経営陣は取締役会メンバーに重要な情報を提供し続けるのでしょうか。

前述の調査の一つによると、取締役会の資料は非常に機密性が高く、非常にセンシティブな資料であるため、取締役が経営陣から受け取る情報を他社の取締役会で受け取る資料と比較することが難しいとの指摘があります⁴。その透明性の欠如も一因かもしれませんが、多くの取締役は

複数の取締役会を兼務しており、それによって取締役会の報告慣行についてより広い視野を持つことができます。

その他の理由：

受け手を理解していない：これは多くのコミュニケーション課題の根本原因です。取締役は全ての詳細を求めているわけではなく、要点だけを知りたいのです。取締役会では、重要な課題についての簡潔で的確な議論が好まれます。これは、経営幹部との会議でも同様です。タイムリーな対応が必要な課題も含まれる複数の課題についての900ページの報告書を受け取ったCEOの反応を想像してみてください。

問題の本質と細部を分離できていない：取締役会に臨む経営陣は、取締役にとって最も重要な情報をどのように選別すべきかを理解していない可能性があります。全体像を考慮せず、縄張り意識や官僚的思考で取締役会に臨むことは、細部にこだわりすぎる一因となりかねません。アルベルト・アインシュタインは「簡単に説明できないなら、十分に理解していないということだ」と述べています。迷ったときは、補足の詳細を付録にまとめるか、必要に応じて提供できるようにするのが望ましいでしょう。

透明性を重視する企業文化：経営陣は、すべての情報を開示することが完全な透明性につながると考え、重要性に関係なく、入手可能なすべての情報を提供する傾向があります。過度な情報共有が企業文化として根付いている場合もあります。規制当局や裁判所は、経営陣が取締役会にタイムリーに情報を提供しなかったことを指摘することがあるため、情報隠し疑惑のリスクを避けるために意図的に情報量を増やしている可能性もあります。

準備の効率化：取締役会に臨む経営陣は、社内で使用されている資料をそのまま活用している可能性があり、取締役会向けに適切に編集および再構成せずに提供している可能性があります。その結果、報告のトーンや焦点がずれてしまい、取締役会にふさわしい伝え方になっていないことがあります。

2 “Board Materials: Due for a Makeover?” by Jane Stevenson and Joseph E. Griesedieck, Korn Ferry: <https://www.kornferry.com/insights/briefings-for-the-boardroom/board-materials-due-for-a-makeover>

3 “Board Packs: The Elephant in the Boardroom,” Board Intelligence and NACD, September 19, 2024: <https://www.nacdonline.org/all-governance/governance-resources/governance-research/director-faqs-and-essentials/board-packs-the-elephant-in-the-boardroom/>

4 同上

この課題に対処するには、双方の努力が必要です。結局のところ、相手を理解することが重要になります。取締役が求めているものは何でしょうか。取締役会向けの報告書を作成する担当者は、取締役会が望む内容とトーンに応じた枠組みに基づいて作成する必要があります。

行動への呼びかけ

この課題に対処するには、双方の努力が必要です。結局のところ、相手を理解することが重要になります。取締役が求めているものは何でしょうか。彼らはどのような方法で情報を受け取りたいでしょうか。ビジュアルとテキスト、あるいはその両方が必要でしょうか。明確な見出し、シンプルな表現、一貫したフォーマット、そしてグラフや表とともに、説明文を添えることで、より理解しやすくなるでしょうか。取締役会向けの報告書を作成する担当者は、取締役会が望む内容とトーンに応じた枠組みに基づいて作成する必要があります。

この課題に対する答えを見つけるための出発点は、最終的に取締役会との効果的なコミュニケーションに責任をもつ最高経営責任者(CEO)にあります。取締役会議長や筆頭社外取締役もまた、会議が適切に計画され、質の高い資料でサポートされるように努める責任があります。CEOは、独立社外取締役が貢献する価値を最大化するために、取締役会での議論やエンゲージメントの改善に関する取締役のフィードバックに耳を傾け、それに積極的かつ建設的に対処することが重要です。そして会議が刺激的で生産的であるかどうかを考慮することは、すべての取締役にあって有益です。

以下の6つのステップは、取締役会のリーダーシップとCEOが、取締役会の議題と補足資料を常に最新で適切な状態を保つのに役立ちます：

戦略とその影響に焦点を当てる。 経営陣の戦略と実行計画が明確に示されていることを確認します。明確にすることで、取締役会に対応する役員は以下の点に焦点を当てることができます。(a) 会社にとって何がうまくいっているのか、(b) 何がうまくいっていないのか、(c) 軌道修正のために何が行われているのか。取締役会資料は、(b)と(c)

に重点を置いてポイントを簡潔に伝えるべきです。また、市場の関連する変化にも焦点を当て、将来と戦略への影響について批判的思考を促すことも重要です。強調したいのは、「悪い知らせはエレベーターで、良い知らせは階段で⁵」という格言を心に留めておくことです。

取締役会資料と報告書のデザインを見直す。 今日のデジタル化が進み、変化が激しく、データ主導の時代に適したものにするために、取締役会資料は思考を促し、学びを助け、固定観念に挑戦し、社外取締役から最善のアドバイスを引き出すものでなければなりません。取締役が膨大な資料に圧倒されれば、これらの目的は達成できません。以下のような全体的なデザインポイントを考慮しましょう：

- 各議題の目的を明確に記載する。求められる行動やフィードバックは何か。意思決定の合意、方針または報告書の承認、パフォーマンスのレビュー、問題の討議、実行可能な選択肢の明確化、資本配分の判断、または取締役への教育ですか。
- 戦略的背景、トピックの関連性と重要な洞察を明確にし、簡潔にまとめたエグゼクティブサマリーを提供する。特に複雑な問題については、会合前にブリーフィングを行う。機会とリスクを明確に特定し、説明する。選択を迫られる場合は、潜在的な課題と戦略的選択肢について公平な視点を取締役に提示し、必要に応じて推奨されるアクション案も含める。
- 取締役会にとって最も効果的で、わかりやすい形式で情報を提示する。トレンドを示し、説明を裏付けるために、必要に応じて図表、グラフ、表を使用することを検討する。
- 前述のBoard IntelligenceとNACDの調査では、各報告書が「背景説明」から始まり、トピックの関連性を説明

5 マスターカードの前社長兼CEOで、現在は世界銀行グループの総裁を務めるアジェイ・パンガの発言。

する文脈ステートメント、組織の戦略目標との関連性、取締役に求められる具体的な貢献、責任者と期限を記載した主要な行動の要約などを明確に記載することを推奨している⁶。

戦略的でない課題や取締役会全体が注意を払う必要がない場合は、取締役会資料から外すか、付録に移すか、適切な委員会で検討することが望ましいでしょう。

目指す成果は、CEOとの協力関係を築き、取締役会において社外取締役と取締役会に臨む経営陣にとって、取締役会の場をより明確で建設的なものにすることです。

取締役会メンバーが改善点を提案するためのフィードバックグループを確立する。 取締役は、受け取った資料に対する懸念や希望するコミュニケーションスタイルがあれば、意見を出すよう求められるべきです。以下は、フィードバックの仕組みの一例です：

- 取締役会議長または筆頭社外取締役は、エグゼクティブセッションにおいて、個々の取締役からのフィードバックを定期的にオープンな会話形式で収集し、次回の会議で検討すべき2つか3つの事柄を特定する。これにより、戦略、市場動向、将来に対する焦点を絞るのに役立ち、継続的な改善の意識が高められる。

- その後、取締役会議長または筆頭社外取締役は、議論された内容をCEOと共有し、取締役会においてより効果的に戦略的かつ将来を見据えた課題に取り組むために必要な変更点を提案する。これにより、取締役が取締会の場でCEOおよび経営陣に対して、より大きな価値を提供できるようになる。

- 必要に応じて、取締役会事務局などのガバナンス担当部門がこのプロセスを支援する。

目指す成果は、CEOとの協力関係を築き、取締役会において社外取締役と取締役会に臨む経営陣にとって、取締役会の場をより明確で建設的なものにすることです。

35%の取締役が、報告書の早期配布が行われず、十分なレビューができないと回答しています。この点に関して、経営陣と取締役は協力して改善を図るべきです。

取締役が尋ねそうな質問に焦点を当てる。 取締役会資料の作成者は、取締役が議論すべき重要な論点を的確に捉えられるよう、想定される質問をあらかじめ意識して資料を準備する必要があります。例えば、他の選択肢が検討されたかどうかや、非財務的な影響があるかどうかに言及することが望ましいでしょう⁷。

取締役会資料配布のタイミングに注意を払う。 35%の取

締役が、資料の早期配布が行われず、十分なレビューができないと回答しています。この点に関して、経営陣と取締役は協力して改善を図るべきです。

取締役会における取締役の十分な関与を確保する。 この点は、正式なプレゼンテーションと戦略的な議論に割かれる時間の適切なバランスをとることが重要であるため、特に留意が必要です。要するに、取締役は、経営陣との対話

6 “Board Packs: The Elephant in the Boardroom.”

7 同上

時間を十分に確保することを望んでいます。

各取締役が取締役に席を置くのには理由があります。取締役会を組織する際、取締役会メンバーの多様なスキル、経験、視点を、取締役会のリーダーシップとCEOは考慮する必要があります。適切な計画を立てることで、取締役会全体および各委員会が関心を持つ主要なトピックを特定することができます。また、取締役会前および会議中に提供する資料を的確に絞り込むことができ、特定のトピックについて必要な専門知識を持つ取締役の知見を最大限に引き出す議論が可能になります。

上記の議論は、取締役会が戦略的アドバイザーとしての取締役会のエネルギーと効果を適切に導くための提案を示しています。これらの提案は、取締役会メンバーの貴重な時間を尊重し、プレゼンテーション主体からコラボレーション重視へ移行することで、優れた取締役会運営を実現するための指針を示しています。前述の、ある調査の著者は、「取締役会の報告資料は、取締役にとって事務的な作業ではなく、戦略的なツールであるべきだ」と述べています⁸。膨大な資料は、今日の競争社会、デジタル社会、データ主導の世界では目的にそぐわず、取締役は提供された情報を個人的なフィルターでふるいにかけて、関連性が

あると思われるものを見極めなければならないからです。

一方、焦点を絞った、簡潔で、将来を見据えた、バランスの取れた、具体的なアクションに結びつく洞察を含む資料を提供すれば、取締役会はより効果的になります。また、それは経営陣への高い評価にもつながります。

プロティビティの支援

プロティビティは、取締役会および経営陣を支援し、組織全体またはさまざまな事業部門における企業のリスクと、その管理能力の評価を支援します。風評、ブランドイメージ、企業価値を損ないかねない新たなリスクや破壊的リスクなど、組織が抱えるリスクの特定と優先順位付けを支援します。

私たちは、リスク評価プロセスを、戦略設定を含む中核的なビジネスプロセスと統合することで、企業を支援します。私たちは、取締役会や取締役会委員会と協力して、ガバナンスのあり方を見直し、取締役会や経営幹部のリトリート(合宿型の対話・戦略会議)の実施を支援しています。また、取締役会のリスク監督プロセスにより良い情報を提供するため、組織のリスク報告の改善も支援しています。

8 “Board Materials: Due for a Makeover?”

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、90を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、デジタル、オペレーション、人材・組織、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に10年連続で選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティはRobert Half (RHI)の100%子会社です。