

CGI Global Governance Summitレポート

2026年9月22日-23日 ・ クアラルンプール

エッジ社員が、2026年9月22日～23日にクアラルンプールで開催されたCGI Global Governance Summitに参加しました。いくつかのパネルディスカッションで交わされた議論の中から、特に日本企業でIRやガバナンスに携わる方に有用と思われる内容をレポートします。(カンファレンスでの発言内容の記録およびサマリー作成に生成AIを利用しています。情報の正確性や完全性を保証するものではありません。)

CGIとは

Chartered Governance Instituteの略称(正式な組織名として略称が使われている)。コーポレート(カンパニー)セクレタリー、リスク・コンプライアンス担当者、ガバナンス専門家をメンバーとするグローバル組織であり、ガバナンス専門家の教育・研修および資格認定機関としての役割も持ちます。英国、オーストラリア、カナダ、香港、シンガポールなど、世界各国にネットワークがあります。

CGIの詳細情報は[こちら](#) →

コーポレートセクレタリーとは

コーポレートセクレタリー(略称CoSec:コーセック)とは、コーポレート・ガバナンスや法令遵守に関する専門的知見を持ち、取締役会、経営陣、株主間のコミュニケーションを担ういわばガバナンスのプロです。2026年7月に改訂された[コーポレートガバナンス・コード](#)でも初めて「コーポレートセクレタリー」が言及*されました。

*原則4-14の解釈指針

CGI Global Governance Summitとは

CGI Globalとして初の国際会議。世界各地から集結した有識者がパネリストとして登壇し、企業ガバナンスのあるべき姿やCoSecに求められる役割の変化について様々な意見を交わしました。オンライン参加者約500人に加え、約1,000人にのぼるリアル参加者がパネルディスカッションに熱心に耳を傾け、休憩時間には活発にネットワーキングする様子が見られました。2027年9月には、第2回CGI Global Governance Summitが東京で開催される予定です。

第1回CGI Global Governance Summitの詳細情報は[こちら](#) →

本レポートで取り上げるセッション

- | | | |
|----|--|-----|
| 01 | 独立社外取締役・取締役会の力学・実効性
Independent Directors, Board Dynamics and Effectiveness | P.2 |
| 02 | 活発化する株主アクティビズムと企業の対応
Rising Shareholder Activism and Company Engagement | P.3 |
| 03 | ガバナンスにおけるCoSecの役割進化
The Company Secretary's Evolving Role in Board Governance | P.4 |
| 04 | デジタルテクノロジーのガバナンス
Governance of Digital Technology | P.5 |
| 05 | 地政学リスク、レジリエンス、取締役会ガバナンス
Geopolitical Risk, Resilience and Board Governance | P.6 |
| 06 | 持続可能な価値創出と報告
Sustainable Value Creation and Reporting | P.7 |

ポイント

日本企業への示唆

要点

セッションでの主な議論

メモ

参加者としての所感

独立社外取締役・取締役会の力学・実効性

ポイント

KEY TAKEAWAY

投資家の関心は社外取締役の「比率」から「実際の貢献」へとシフトしています。戦略・資本配分への関与の具体例、経営への牽制力を担保する選任・交代方針、親子上場での少数株主保護、利益相反管理、取締役会の文化や議長のリーダーシップ、実効性評価後の改善策まで、形式でなく実質を自らの言葉で説明する開示と対話が求められています。

要点

DISCUSSION HIGHLIGHTS

- 投資家の注目点は、取締役会や委員会における独立社外取締役の比率から、独立社外取締役が実際にどのような貢献をしているかにシフトしている。実効的な役割を果たしていることを説明する方法として、独立社外取締役が戦略、資本配分、リスクに関する意思決定に影響を及ぼした具体例を示すことは有効。
- 独立社外取締役の選任・交代基準・在任期間に関する方針を明確化する。投資家が知りたいのは、CEOなど業務執行取締役に対して適切に異議を唱え牽制できる独立社外取締役を、どのように選任しているか。在任期間の長い独立社外取締役がいる場合も、総会前に投資家や議決権行使助言会社と積極的に対話し、取締役会の全体構成について明確に説明すべき。合理的な説明があれば受け入れられる可能性もある。
- 親子上場に対する目は厳しくなっている。取締役会において親会社からの独立性や少数株主利益の保護が担保されているかが問われる。少数株主の議決権行使の内訳や、それに取締役会がどのように対応したかに関する情報開示も検討に値する。
- 取締役の利益相反を管理する手続き（審議・議決への不参加、資料へのアクセス管理など）を明文化しておく。
- 投資家が直接見ることができない取締役会の文化や力学、議長のリーダーシップについても説明できることが求められる。
- 実効性評価は、自己評価に加え可能であれば業務執行役の見解も反映し、評価後に実施した対応を開示する。

メモ

NOTE

パネリストとして登壇したエミナントグループの小野塚恵美氏が、冒頭で日本企業のガバナンスの質向上を報告しました。その後の議論では"Independent does not mean effective, and rules address structure, not substance."という発言もあり、独立社外取締役の増加やガバナンスの仕組みの整備が必ずしも実効的なガバナンスにつながるとは限らないとの指摘は、日本だけでなく各国共通であると実感。取締役会議長や取締役個人の個性も影響を及ぼすことも考慮しながら、表面的な指標の先にある取締役会全体の機能を、対話を通じて探ろうという投資家の姿勢が印象的でした。

活発化する株主アクティビズムと企業の対応

ポイント

KEY TAKEAWAY

投資家対応をIR部門任せにせず、CoSecが橋渡し役となって社外取締役と投資家の対話を平時から設計すべきである。社外取締役には、経営への牽制や資本配分への関与を自らの言葉で語れる財務リテラシーと準備が求められる。新任取締役の指名理由の自主開示や面談記録の保存も、アクティビストへの備えとなる。

要点

DISCUSSION HIGHLIGHTS

- IR部門が唯一の投資家対応部門である状態は課題。投資家は取締役会との対話を求めている。CoSecが取締役会と投資家の橋渡し役となり、実効的な対話を可能にすることが望ましい。
- 日本を含むアジア全域において、投資家と独立社外取締役との直接対話は増加している。特に、ガバナンス・コードやスチュワードシップ・コードを通じて規制当局が対話を後押ししている市場で、その傾向が強い。
- 企業側は、投資家が誰と、いつ、どのような場で面談すべきか、また対話をどの方向に進めるべきかを事前に設計・準備しておく必要がある。議題を明確に定め、IRおよびCoSecが適切に準備することで、対話の際に重要な未公表情報（MNPI）に言及するリスクも軽減できる。
- 対話を通じて投資家が把握したいのは、独立社外取締役自身の見解。取締役が自社を十分に理解していない、あるいは経営陣に対し異論を述べるのに消極的な様子が見て取れる場合には、投資家は当然懸念を抱く。
- 投資家が独立社外取締役と直接対話したい具体的なテーマは次のとおり。取締役会が経営陣にどのように異議を唱え、戦略や企業価値向上策、資本配分、配当、自己株式取得に関する決定にどう関与しているか。取締役会の独立性、CEOの交代・後継者計画、取締役会の実効性、報酬、取締役会の運営や意思決定の方法。財務リテラシー（取締役が企業財務に関する十分な知識を備えているか、疑問を覚えるケースがある）。人材やコンプライアンスなどの業務上のテーマは、他部門との対話で対応できる場合がある。
- 投資家は、取締役会に戦略の検証や財務的な議論が可能な人材がそろっているかを判断する材料として、特に新任取締役の指名理由を重視する。開示が義務づけられていない場合でも自主的な開示は有益。
- 株主総会や重要な案件が生じる以前の平時から、投資家と対話を重ね関係を築いておくことが求められる。アクティビストが現れてからの24～48時間は広報対応に追われることになり、その時点ですでに実効的な対話の機会は失われている。
- アジアではアクティビストの成功率は低いが、他の対話経路が機能しなかった場合に問題が公の場に持ち出される可能性がある。IRとCoSecが中心となり、企業側が対話を避ける、アクティビストが以前に示した提言に回答しないといった状況を回避する。すでに自社の方針が決まっているケースでも、独立社外取締役との面談を記録に残すことは重要。

メモ

NOTE

香港ベースの機関投資家（ESG担当）パネリストが、「日本企業のガバナンスへの姿勢が大きく変化しており、社外取締役と投資家の対話にオープンになり始めた」と高く評価していました。一方で、マレーシアの少数株主利益保護のアドボカシーグループを率いるパネリストが、同国では「特に中堅・中小型銘柄では株主総会が事実上投資家との唯一の直接対話の場になってしまっている」と指摘。日本においても投資家との積極的なコミュニケーションチャネルの複線化・強化が求められるのではと感じました。

ガバナンスにおけるCoSecの役割進化

ポイント

KEY TAKEAWAY

取締役会事務局は「事務局」ととどまらず、議長とCEOが信頼する戦略的アドバイザーへと進化すべきである。上程事項を見極める判断力と、取締役に臆せず助言する独立性が鍵となる。不祥事に備えて助言や審議を記録に残すこと、AIなど新たなリスクを義務化前に取締役会で議論することも求められる。

要点

DISCUSSION HIGHLIGHTS

- CoSecは、会議の運営管理という従来の役割から、議事録を含めた書類作成の責任者、会社法・上場規則・資本市場規制・個人情報保護・贈収賄防止などの規制遵守の担い手、さらには地政学的リスクやAI、テクノロジー・ガバナンスなどの新たなリスクについて、取締役会議長とCEO双方から信頼される戦略的アドバイザーへと高度化している。
- CoSecにとって重要なソフトスキルは次のとおり。取締役に何を上程するかを見極める専門的な判断力。取締役に「仕えるべき偉い人」ではなく、「働きかけるべき対等な相手」として捉える独立性と、必要な助言をする勇氣。意思決定がどこに向っているかを読み、発言すべきタイミングを見極める力。
- コンプライアンス違反の調査にあたって、規制当局はまず取締役会議事録をはじめ取締役が受託者としての義務をどのように果たしたか、事案の経緯を時系列で確認する。また監査委員会や独立社外取締役にヒアリングし、次いでCoSecとも接触する。コンプライアンス案件が判明次第、取締役会で審議する必要がある。必要であれば臨時取締役会を招集するとともに、CoSecの助言内容を必ず記録する。実務上の備えとして、職務を適切に果たしたことが記録から確認できるようにする。
- コンプライアンスを形式的なチェック項目ではなく、ガバナンスの実効性を高める手段として活用する。規制の動向を捉え、義務化される前に取締役会での議論を促し、対応につなげる。テクノロジー・ガバナンス（AI、データ、デジタル化、自動化、サイバーセキュリティ、災害復旧計画）は現在注目すべきテーマ。

メモ

NOTE

「事務局」という日本語が与えるイメージの範疇を大きく超え、CoSecは取締役会議長の右腕として、取締役会における議論形成を支援すべきであることが示されました。ディスカッション後半ではCoSecとして日々業務にあたる参加者からリアルタイムでアンケートを取りつつ、期待される役割と実務のギャップ（特に要員不足）にも触れ、AIの活用によって事務作業の効率化を図るトレンドも浮かび上がりました。

ポイント

KEY TAKEAWAY

AI戦略を掲げながらガバナンスを示さない開示は投資家の疑念を招く。取締役会がAIのリスク許容度と統制を定めて監督し、その体制を開示すべきである。AI活用を通じた生産性向上で満足せず、エクイティ・ストーリーにはスピードや品質、新たなケイパビリティを織り込む。ガバナンスを制約ではなくイノベーションに向けた基盤と捉える。

要点

DISCUSSION HIGHLIGHTS

- パネリストの1人(香港のAI企業のCEO)によれば、AIエージェントで約2,500件の年次報告書(法定開示)を分析したところ、AIに言及していた企業は88%に上った一方、AIガバナンスについて何らかの説明をしていた企業は25%にとどまった。AI戦略を大きく掲げながら、ガバナンスや内部統制の仕組み、リスクを説明しない報告書は、投資家の疑念を招く可能性がある。
- 取締役会は、セキュリティ、安全性、データ保護を含むAIプログラム全体を監督する必要がある。ガバナンスの仕組みが整わないままAI導入を急ぐのは問題。
- CoSecの役割は、取締役会が組織全体の動きを把握できるようにすること、取締役会がAIに対するリスク許容度を明確に定められるよう支援すること。「AIが与えてくれるのは知識であって、知恵ではない」。CoSecが「知恵」をもたらすべき。
- 企業は、AIに対するリスク許容度を問い、それらを低減するためにどの統制が必要かを検討する必要がある。AIが企業または業界にシステミックな影響を及ぼす可能性がある場合、その問題は経営陣だけでなく、取締役会全体または特定の委員会の議題に含めるべきである。
- AIのもたらす価値は生産性にとどまらない。複数のパネリストが、生産性向上や人員削減だけに焦点を当てた説明に懸念を示した。エクイティ・ストーリーには、スピード、品質、新たなケイパビリティの発揮といった価値を織り込んで説明する必要がある。
- AIガバナンスとデータガバナンスは同義ではない。データガバナンスは過去を振り返り、データの信頼性と正確性を問う。一方、AIガバナンスは将来を見据え、実験やイノベーションを重視する。どちらも必要である。
- AIに関する法律・規制がない現在でも、ガバナンスの仕組みを整えることで、組織の健全性を保ち、将来の規制に備えられる。ガバナンスはAIの利用を制限するだけでなく、安全な利用を可能にすべきである。

メモ

NOTE

パネリストの1人が、「現時点では、多くの取締役会がAIガバナンスに関して後手に回っている」と断言していたのが印象的でした。急速なテクノロジーの進化にガバナンスが追いつかない状況は、投資家にとっても懸念点であろうことは容易に推察できます。一方で、社員に挑戦とイノベーションを促すためにはある程度の柔軟性と自由度も求められることから、可変性を持った仕組みを整備することが必須と言えます。

地政学リスク、レジリエンス、取締役会ガバナンス

ポイント

KEY TAKEAWAY

地政学リスクを列挙するだけでなく、サプライチェーンや資本配分などビジネスモデルへの影響と意思決定に結び付けて開示すべきである。リスク管理と内部監査を一貫したプロセスとして運用すること、社外取締役が経営陣の報告に頼らず「もしも」を問う役割を担うことも求められる。

要点

DISCUSSION HIGHLIGHTS

- 取締役会／投資家が知りたいのは、地政学を事業上の意思決定に結び付ける情報である。具体的には、地政学的変化が顧客、サプライチェーン、コスト構造、市場アクセス、資本配分、長期的な競争力など、ビジネスモデルにどう影響するかに注目する。また短期的な市場変動と、戦略、投資、サプライチェーン設計の変更を必要とする構造的な変化を、どのように区別しているかを説明すべき。
- 地政学的な変化は、リスクだけでなく機会も生み出す。投資家は、開示にその両面が反映されることを期待する。
- 地政学的リスクのアウトプットは意思決定である。CoSecは、「事業にどんな意味があるのか」を説明するとともに、明確な責任者、意思決定者、実行可能な選択肢を提示し、動的なシナリオ・モデリングに取り組むことが求められる。
- リスク特定、リスク管理、内部監査、シナリオ検証を別々の機能として扱うのではなく、一貫したレジリエンス構築プロセスとして結び付ける。一方で、業務を分担することはできても、説明責任を分散させることはできない。日々の業務は現場が担い、経営陣は戦略と統制に責任を持ち、取締役会はより広範な戦略を監督する。すべての階層が説明責任を負わなければならない。
- 社外取締役は、「もしも」を問う厳しい質問をすべきである。プロとしての慢心（うちではそんなことは起きない）や「自分には関係ない」という態度そのものがリスクである。また経営陣からの報告だけに依存すると、経営陣が捨象したリスクを把握できない可能性がある。

メモ

NOTE

コア・コーポレートガバナンス研究機構代表理事で元金融庁総合政策局長の佐々木清隆氏がパネリストとして登壇された。リスク情報はただ提示するだけでは不十分、意思決定につながらねばならないという指摘は、よりリアルタイムな情報収集・分析がなされること、分析の根拠が明確に示される必要があることを示唆しています。別セッションで議論された「戦略的アドバイザー」としてのCoSecの役割にもつながる指摘でした。

持続可能な価値創出と報告

ポイント

KEY TAKEAWAY

サステナビリティ開示基準の導入に伴い、サステナビリティ情報にも財務と同等の規律と取締役会の責任が求められる。投資家が注目するのは、予算や設備投資などトレードオフを伴う意思決定への反映である。網羅的な開示より、マテリアリティに基づき指標を絞り込み経営管理と一致させること、保証の有無を説明することが重要となる。

要点

DISCUSSION HIGHLIGHTS

- 新たな報告基準 (ISSB) 導入に伴い、サステナビリティ・データにも財務データと同等の規律が求められる。発行体には、根拠に基づく報告と、取締役会が責任を負う体制への移行が求められている。
- 投資家が求めるのは、サステナビリティが資本配分 (投資) に反映されている証拠である。サステナビリティへの真のコミットメントは、予算、事業計画、設備投資など、トレードオフを伴う実際の意思決定に反映されているかどうか。取締役会がそうした選択をしていないのであれば、そのコミットメントは本物ではない。
- 社外取締役は、サステナビリティ情報が意思決定に役立つか、信頼できるか、戦略や財務とつながっているか、データが内部監査人または外部監査人による保証を受けているか、受けていない場合その理由は何かを問う必要がある。最終的には、サステナビリティに関するリスクと機会を無視した場合、自社が10年後も事業継続できているかを問うべき。
- 指標の設定に先立ち、まずは自社の見解、外部ステークホルダーの見解、投資家の見解を組み合わせたマテリアリティ評価を行う。そのうえで、報告フレームワークに挙げられた項目をすべて対象にするのではなく、重要と判断された課題について指標と目標を設定する。理想的には、報告に用いる指標と、経営管理に用いる指標をできるだけ一致させる。また指標によっては、GHG排出量のように時間の経過とともに財務的に重要な意味を持つようになる場合があることも考慮する。
- 業種を問わず押さえておくことが推奨される指標は次のとおり。Eは排出量、エネルギー、水、資材。Sは強制労働、労働慣行、地域社会、従業員のウェルビーイング。Gは腐敗防止、データプライバシー、顧客データの保護。これらに加え、業種固有の指標を設定する。

メモ

NOTE

パネリストの1人 (香港企業サステナビリティ担当役員) は「サステナビリティの資本配分への反映が最も投資家が知りたいこと」としつつ、「企業として必須の取り組みであり、役員報酬という形でインセンティブ付けする必要はないと考える」と言い切っていました。日本企業でもサステナビリティと成長戦略のつながりを示すべく様々な開示上の工夫がされていますが、そこには企業としての哲学も表れることを改めて感じました。

まとめ

CLOSING

約1,000人のオンサイト参加者が休み時間に交流する場面からは「ガバナンスのプロ」という職種がマレーシアにおいて確立していることが伝わりました。企業経営をめぐる環境の変化を捉えながら取締役会が役割を全うするためには、自らの機能も進化させなければならないというCoSecの皆さんの熱意とプロ意識が伝わる2日間でした。日本におけるCoSecの浸透と進化に向け、エッジとして企業の皆さんにご助言・ご支援する方法について、検討していきたいと考えています。