

取締役会の実効性の分析・評価

平成 27 年 12 月 7 日

きっかわ法律事務所

弁護士 田 中 宏

1 評価の手順、スケジュール

(1) 評価の手順

- ・ 趣旨・目的、範囲、手順の確定
- ・ 質問票の配布、記入、回収
- ・ 質問票の分析
- ・ インタビューの実施
- ・ 評価のとりまとめ
- ・ 取締役会での議論、評価の確定
- ・ 評価結果の公表

(2) スケジュール

- ・ モデルケース
趣旨・目的、範囲、手順の確定（12～1月）
質問票の配布、記入、回収（1～2月）
質問票の分析（1～2月）
インタビューの実施（2～3月）
評価のとりまとめ（4月）
取締役会での議論、評価の確定（5～6月）
評価結果の公表（6月）
- ・ 評価の目的による差異
- ・ 評価主体による差異

2 評価の目的

(1) CGC への準拠

- ・ エクスプレインは考えにくい。

(2) 取締役会の実効性の向上

(3) ステークホルダーの信任獲得

- ・ 株主総会における取締役選任議案の参考にするならば、4月中の確定が必要
- ・ 内容の公表も必要
- ・ 第三者評価が望ましい。

3 評価の主体

- (1) 第三者評価と自主評価
 - ・ まずは自主評価から
 - ・ 数年ごとに第三者評価
 - ・ 第三者評価のメリット・デメリット
- (2) 代表取締役、社外取締役、社外監査役
 - ・ 代表取締役と社外取締役のどちらが望ましいか
 - ・ 社外監査役が関与することは可能か
 - ・ 評価主体の組織、会社のバックアップ体制

4 評価の対象

- (1) 取締役会
- (2) 取締役
 - ・ 取締役会評価の参考のため
 - ・ 報酬決定・再任とリンクさせない
- (3) 監査役
 - ・ 監査役への質問票、インタビューも有効
- (4) 諮問委員会
- (5) その他の社内体制

5 評価の視点

- (1) 基本情報
- (2) 取締役会の構成
- (3) 議題の選定
- (4) 取締役会の運営方法
- (5) 取締役会外の体制
- (6) 取締役の評価
- (7) 攻めのガバナンス
- (8) 守りのガバナンス
- (9) 任意の諮問委員会
- (10) アクションプランの策定

6 評価結果の開示

- (1) 開示時期
 - ・ コーポレートガバナンス報告書

(2) 開示内容

- ・ 評価の目的
- ・ 評価対象、評価手順
- ・ 評価結果—開示を前提とした調査に実効性をもたせられるか
- ・ アクションプラン

参考文献

- ・ 「取締役会とコーポレート・ガバナンス—形式から実効性の時代へ—」
高山与志子 商事法務No.2043 15頁
- ・ 「取締役会評価によるガバナンスの実効性確保に向けて（上）（下）」
北側哲雄、大杉謙一、高山与志子、石黒徹
商事法務No.2049 4頁、No.2052 4頁
- ・ 「取締役会の実効性に関する分析・評価についての実務的対応を考える
—コーポレートガバナンス・コードに対応した開示例を参考に—」
大月雅博 商事法務No.2073 30頁
- ・ 「CG コードと取締役会の実効性確保にむけた実務対応 II 取締役会評価実施上の考慮事項」
中村慎二 商事法務No.2080 46頁

取締役会の実効性の分析・評価の視点

〔基本情報〕

- ・ 取締役の人数・経歴
- ・ 取締役会の開催回数・頻度
- ・ 取締役会開催の手順—議案の選定、開催通知、資料収集・発送
- ・ 取締役会の開催時間
- ・ 取締役会への出席頻度
- ・ 取締役会議事録

〔取締役会の構成〕

- ・ 取締役の人数は適切か。
- ・ 取締役は、その知識・経験・能力等からみて、適切に構成されているか。(CGC4-11、4-11①)
- ・ 取締役会の多様性（性別・国籍・年齢等）は確保されているか。
- ・ 社外取締役の人数は適切か。(CGC4-8)
- ・ 社外取締役の、知識・経験・能力は適切か。(CGC4-9)
- ・ 社外取締役の兼任状況は、適切に監理されているか。(CGC4-11②)

〔議題の選定〕

- ・ 企業戦略等の大きな方向性を示しているか。(CGC4、4-1)
- ・ 議題の選定は適切か。個々の議題に十分な検討時間を確保できるか。(CGC4-12①(iv))
- ・ 議題の提案時期は適切か。早すぎて、内容の把握が不十分で、十分な議論ができないことはないか。遅すぎて、事実上決定していることはないか。
- ・ 経営陣幹部との判断事項の振り分けは適切か。(CGC4-1①)
- ・ 後継者の計画に関して適切に監督できているか。(CGC4-1③)
- ・ 経営陣の報酬について適切に議論できているか。(CGC4-2①)
- ・ 経営陣幹部の選任や解任について適切に議論されているか。(CGC4-3①)

〔取締役会の運営方法〕

- ・ 年間スケジュール、予想される審議事項について決定されているか。(CGC4-12①(iii))
- ・ 開催通知、議題の通知時期は適切か。十分な検討時間は確保されているか。(CGC4-12①(i))
- ・ 資料の配布時期は適切か。十分な検討時間は確保されているか。(CGC4-12①(v))

- ・ 資料の内容は必要十分か。整理・分析されているか。わかりやすいか、網羅的か、多すぎないか。(CGC4-12①(ii))
- ・ 事前説明の必要はないか。
- ・ 開催頻度、開催時間は十分確保されているか。(CGC4-12①(iv)(v))
- ・ 取締役会の議事進行方法は適切か。各取締役の意見が十分に述べられているか。活発で充実した議論がなされているか。
- ・ 社外取締役・監査役の活用は十分に行われているか。社外取締役・社外監査役が自由に発言できる雰囲気になっているか、社内取締役が意見を積極的に取り入れる雰囲気になっているか (CGC4-6、4-7)

[取締役会外の体制]

- ・ 不明点について情報提供を求める機会は確保されているか。(CGC4-13①)
- ・ 会社の費用において外部の専門家の助言を求める機会は確保されているか。(CGC4-13②)
- ・ 内部監査部門と取締役・監査役との連携は確保されているか。(CGC4-13③)
- ・ 社外役員間の情報交換・情報共有は図れているか。(CGC4-8①)
- ・ 取締役・監査役のトレーニングの機会は確保されているか。(CGC4-14、4-14①)

[取締役の評価]

- ・ 取締役会でどのような議論に加わり、どのような意見を述べたか。
- ・ 取締役会外で、どのような行動を行ったか。
- ・ 他の取締役、経営陣幹部に対する監督が十分になされているか。

[攻めのガバナンス]

- ・ 中期経営計画について、十分な議論がなされているか。(CGC4-1②)
- ・ 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がなされているか。(CGC4-2)

[守りのガバナンス]

- ・ コンプライアンスや財務報告に係る内部統制や先を見越したリスク管理体制の整備・運用について適切に議論されているか。(CGC4-3、4-3②)
- ・ 事業に影響する主要なリスクに対して十分理解し、議論できているか。
- ・ 関連当事者との間の利益相反を適切に管理しているか。(CGC4-3)

[任意の諮問委員会]

- ・ 経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに関する任意の諮問委員会設置の必要性はな

いか。(CGC4-10①)

- ・ これらが設置されている場合、その構成・運営・答申の利用は適切になされているか。(CGC4-10①)

[アクションプランの策定]

- ・ 現時点における取締役会の課題は何か。それを克服するために何をすべきか。
- ・ (2年目以降) 昨年の課題は克服されているか。

コーポレートガバナンス・コード

基本原則	原則	補充原則
I 株主の権利・平等性の確保	1 株主の権利の確保	①総会決議の分析・検討
		②総会決議事項の取締役会委任
		③少数株主権への配慮
	2 総会における権利行使	①適確な情報提供
		②招集通知情報の早期提供、電子公表
		③総会関連日程の適切な設定
		④議決権の電子行使、招集通知の英訳
		⑤信託銀行等名義機関投資家の議決権行使
3 資本政策の基本方針		
4 政策保有株式		
5 買収防衛策	①TOBの際の取締役会の説明	
6 株主の利益を害する可能性のある資本政策		
7 関連当事者間の取引		
II 株主以外のステークホルダーとの適切な協働	1 中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定	
	2 会社の行動準則の策定・実践	①行動準則のレビュー
	3 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題	①サステナビリティを巡る課題への積極的・能動的な取り組み
	4 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保	
	5 内部通報	①独立窓口の設置、不利益取扱いの禁止
III 適切な情報開示と透明性の確保	1 情報開示の充実（i）～（v）	①付加価値の高い情報開示 ②英語での情報開示
	2 外部会計監査人	①監査役会の行うべき対応 ②取締役会及び監査役会の行うべき対応
IV 取締役会等の責務	1 取締役会の役割・責務（1）「経営戦略・経営計画」	①経営陣に対する委任の範囲
		②中期経営計画
		③後継者の計画
	2 取締役会の役割・責務（2）「企業家精神」	①経営陣の報酬
	3 取締役会の役割・責務（3）「人事・内部統制・利益相反」	①経営陣の選任・解任
		②内部統制等の構築・監督
	4 監査役及び監査役会の役割・責務	①社外監査役・常勤監査役の役割、社外取締役との連携
	5 取締役・監査役等の受託者責任	
	6 経営の監督と執行	
	7 独立社外取締役の役割・責務	
	8 独立社外取締役の有効な活用	①独立社外者のみの会合
		②経営陣との連絡・調整、監査役との連携
	9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質	
10 任意の仕組みの活用	①独立社外取締役による任意の諮問委員会	
11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件	①取締役会に関する考え方、取締役選任方針・手続	
	②兼任可能範囲、兼任状況開示	
	③取締役会の実効性の分析・評価	
12 取締役会における審議の活性化	①会議運営に関する取扱いの確保	
13 情報入手と支援体制	①取締役の追加情報入手、監査役の情報入手	
	②外部の専門家の助言	
	③内部監査部門との連携、情報提供の工夫	
14 取締役・監査役のトレーニング	①就任時のトレーニングと就任後の継続	
	②トレーニング方針の開示	
V 株主との対話	1 株主との建設的な対話に関する方針	①対話の対応者（経営陣幹部、取締役）
		②対話促進方針記載事項
③株主構成の把握		
2 経営戦略、経営計画の策定・公表		