

コーポレートガバナンス・コードの改訂版の概要と監査役の関わり方 ～指名・報酬・後継者計画の監督、取締役会評価など～

アンダーソン・毛利・友常法律事務所
パートナー弁護士 塚本 英巨

2018年6月6日

目 次

1. はじめに	P 3
～CGコードの改訂と「投資家と企業の対話ガイドライン」の策定～	
2. 経営陣幹部・CEOの「解任」と後継者計画の監督	P 7
3. 任意の指名・報酬諮問委員会	P20
4. 取締役会評価の実務の現状と課題	P25

1. はじめに

～CGコードの改訂と「投資家と企業の対話ガイドライン」の策定～

CGコードの改訂

- 「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」において、2018年3月、CGコードの改訂案を取りまとめ
 - 当該改訂は、**「投資家と企業の対話ガイドライン」**の策定に伴うもの
 - CGコードの改訂について、東京証券取引所がパブリック・コメントの手続（2018年3月30日～4月29日）を実施
 - 改訂後のCGコードは、**2018年6月を目途に実施**
 - 上場会社は、改訂後のコードの内容を踏まえたCG報告書を、「準備ができ次第速やかに」、「**遅くとも2018年12月末日まで**」に提出
- ⇒ 6月総会会社以外も2018年12月末日までに提出する必要があるか？

CGコードの改訂案の主な内容

- 政策保有株式の縮減（原則1-4、補充原則1-4①・②）
- 「企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮」に係る原則の新設（原則2-6）
- 取締役会が経営陣幹部の「解任」を行うに当たっての方針と手続の開示（原則3-1）
- CEOの後継者計画に対する取締役会のより積極的な監督（補充原則4-1③）
- CEOの選任及び解任に関する補充原則の新設（補充原則4-3②・③）
- 任意の諮問委員会の設置（補充原則4-10①）
- 取締役会の多様性の確保に関し、「ジェンダーや国際性」を例示（原則4-11）

「投資家と企業の対話ガイドライン」

- 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた機関投資家と企業の対話において、重点的に議論することが期待される事項を取りまとめたもの
 - スチュワードシップコードとCGコードの附属文書
 - 両コードの実効的な「コンプライ・オア・エクスプレイン」を促すことを意図
- 大項目
 - 経営環境の変化に対応した経営判断
 - 投資戦略・財務管理の方針
 - CEOの選解任・取締役会の機能発揮等
 - 政策保有株式
 - アセットオーナー

2. 経営陣幹部・CEOの「解任」と後継者計画の監督

取締役会の監督機能

■ 取締役会による業務執行者に対する「監督」の中核

- ① 経営戦略・経営計画・経営目標といった**評価目標の設定**
- ② 評価目標に基づき、**業務執行者の業績を評価**
- ③ 業績評価に基づき、
 - (i) 当該業務執行者に**引き続き自社の経営を任せて良いかを判断し、業務執行者の候補者を指名**
 - (ii) 当該業務執行者の**報酬を決定**

取締役会の監督機能とCGコードの改訂

- 前記③(i)の関係で、業績評価の結果次第では、**業務執行者の交代**もあり得る
 - ⇒ 業務執行者の「選任」だけでなく「**解任**」の**基準や手続も重要**となる
- また、「交代」するためには、業務執行者（とりわけ、社長・CEOといった最高経営責任者）の後継者がいないといけない
 - ⇒ 平時の段階から、後継者となるような人材（後継者候補）を育てておくなど、**後継者計画に対する監督**が適切に行われていなければならない
- 「解任」基準等の設定と後継者計画の監督は、つながっているテーマ
- いずれも取締役会の職務であることから、以下の点についてCGコードを改訂
 - ① 経営陣幹部・CEOの「解任」に関する方針・手続の策定等
 - ② 後継者計画の監督に対する取締役会のより積極的な関与

業務執行者の「解任」

■ 業務執行者の「解任」に関するCGコードの改訂案

- ① 経営陣幹部の「**解任**」を行うに当たっての方針と手続の開示（原則3-1(iv)）
- ② 経営陣幹部の解任を行う際の、個々の「解任」についての説明（原則3-1(v)）
- ③ 取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEOがその機能を十分発揮していないと認められる場合に、**CEOを「解任」するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立**すべきである（補充原則4-3③）

業務執行者の「解任」 (続)

- 監督の趣旨からは、業務執行者の業績評価に基づき、どのような場合に業務執行者を不再任とするか（解職するか）という、**解任の方針・基準**を策定することが重要
 - 定性的な基準：資質・適性（不正行為をしていないか、など）
 - 定量的な基準：経営計画・経営目標との整合性
- もっとも、解任基準に抵触したからといって、直ちに解任するわけではなく、まずは、以下の点について、取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会において議論
 - 目標の未達成を当該業務執行者の責任に帰することができるか？
 - 不再任・解任とする前に、まずは、報酬面に反映させる必要はないか？
 - 不再任・解任が相当であり得るとしても、もう一度チャンスを与える（しばらく様子を見る）必要はないか？

業務執行者の「解任」と監査役

■ 監査役の視点

- 取締役会の定める「解任」の方針・基準・手続は、適切か
- 実際に経営陣幹部やCEOの不再任・解任があった場合には、当該解任が、あらかじめ定められていた方針・基準・手続に適切に則っていたか
- 逆に、不再任・解任とするのが相当であるにもかかわらず、取締役会が、続投させるという不適切・恣意的な判断をしていないか

後継者計画の監督

- 誰が、経営の舵取りを行う社長や最高経営責任者（CEO）になるかの決定が、取締役会による「監督」において最も重要となる部分
 - 補充原則4-1③の改訂案では、取締役会が、最高経営責任者（CEO）等の**後継者計画（サクセッション・プラン）**について、「**策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう**」、適切に監督することが求められている
 - これに関連し、新設の補充原則4-3②は、取締役会が、「**客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任すべき**」としている
- ⇒ 後継者計画の監督やCEOの選任について、取締役会のより積極的な関与が求められている

誰が後継者計画を立案するか

- 後継者計画に関し、以下の点について最もよく知見を有し、判断することができるのは、原則として、現職の社長・CEO
 - 自社の社長・CEOとしてどのような資質・能力・経験等を有しているべきか
 - 誰が後継者の候補者となり得るか
- ⇒ したがって、現職の社長・CEOが後継者計画を立案することは妨げられない
- むしろ、平時におけるプランニング（原案作成）は、現職の社長・CEOの役割

取締役会によるより積極的な後継者計画の監督のあり方

- そもそも取締役会が後継者計画の監督を実効的に行えているのか？
 - 後継者計画は、現職の社長・CEOの専権事項という認識が根強い可能性
- せめて独立社外取締役が現職の社長・CEOから後継者計画についてヒアリングし、共有してはどうか？
- 後継者計画を何らかの文書として残すこととし、文書化に当たり取締役会の決議を経ることも選択肢の一つ
- 後継者計画の文書化まではしないまでも、取締役会が、後継者候補の育成に関する施策の進捗状況を定期的にチェック
- 任意の指名・報酬諮問委員会において監督

後継者計画の監督と監査役

■ 監査役の視点

- 自社が補充原則4-1③をコンプライしている（＝エクस्पラインしていない）場合、取締役会が具体的にどのように後継者計画の監督を行っているか
- 後継者候補の育成が計画どおりに進められているか

後継者計画の内容

- 後継者計画として盛り込むことが考えられる事項
 - 後継者に求める資質、能力、経験、スキル等の要件（“あるべき社長・CEO像”）
 - （潜在的）後継者候補の評価・選定基準
 - **後継者候補の選定プロセス、育成計画**
 - 社外から後継者を招聘することに対する考え方
 - 社長・CEOが死亡等により職務を遂行することができなくなるなど、緊急事態が発生した場合における、後継者計画（エマージェンシー・プラン）

後継者候補の選定・育成

- 後継者候補の絞り込み、候補となり得る人材のプール（母集団の絞り込み）
- 後継者候補ごと・母集団ごとの育成計画（例）
 - 経営に関する知識の習得機会の提供
 - 特定の経験を積ませたり、特定の能力（リーダーシップなど）を伸ばしたりするためのタフ・アサインメント
 - 社内でのディスカッション形式での研修
- 後継者候補の育成・選抜は、本来、経営戦略等の時間軸も踏まえた、相当の時間と労力の要する作業

後継者計画の監督に関する開示例

○ J. フロント リテイリング（2017年9月28日付けCG報告書）

最高経営責任者の選定は最も重要な戦略的意思決定であり、当社は、後継者（次期経営陣幹部）計画の策定・実施を経営戦略上の特に重要な項目として位置付けています。

後継者候補の選定に際しては、社内データをもとに第三者機関による診断を踏まえて策定した各後継候補者の評価内容について、社外取締役が過半数を占める人事・報酬委員会（2017年5月までの監査役会設置会社時）において審議を重ねることで、選定プロセスの明確化、透明性を確保しました。後継者の決定に際しては、取締役会は人事・報酬委員会からの答申内容に基づき、基本理念・グループビジョンの実現を見据え、監督の役割を果たしました。後継者に求められる資質については、方針書記載の「JFRグループ 経営人材のあるべき姿」に記載のある、「戦略思考」「変革のリーダーシップ」「成果を出すことへの執着心」「組織開発力」「人材育成力」の5項目を役員に求められる資質として、必要な価値観・能力・行動特性を明確にしました。人事・報酬委員会でこれらを共有化することで、評価・育成指標の共有化をはかり、中立的育成・選抜に努めてきました。

2017年5月の人事・報酬委員会で確認した2016年度の業績評価結果を踏まえ、各後継候補者の育成強化計画・人事配置計画について、今後も継続して指名委員会の中で議論を重ねていきます。

○ リコー（2018年5月21日付けCG報告書）

リコーでは、最高経営責任者の後継者計画を社長執行役員（CEO）が作成し、指名委員会に提出しております。また、取締役会が次期社長を決定する際は、指名委員会が後継者計画等を踏まえ議論し、最終候補者を取締役に答申しております。委員の過半数を非執行取締役とし、半数以上を社外取締役とする指名委員会が、取締役会へ上程する後継候補を決定することで、候補者選定の透明性と中立性を確保しております。

3. 任意の指名・報酬諮問委員会

任意の指名・報酬諮問委員会の設置の意義・目的

- 監査役会設置会社又は監査等委員会設置会社において、以下の**プロセスの透明性・独立性・客観性を確保することを目的**として、任意に置かれる諮問委員会

- ① 経営陣幹部・取締役の候補者の指名プロセス
- ② 経営陣幹部・取締役の報酬の決定プロセス

※ 改訂後の補充原則4-2①は、取締役会は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、「**客観性・透明性ある手続に従い**、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべき」としている

- 後継者計画の監督を行う組織として任意の諮問委員会を設置することも有用
 - 後継者計画の監督（社長・CEOの後継者候補の選定など）に特化した委員会として、通常の指名・報酬諮問委員会とは別の委員会（例えば「社長指名諮問委員会」）を設けることも考えられる

任意の指名・報酬諮問委員会に関するCGコードの改訂

- CGコードの改訂前は、補充原則4-10①は、任意の諮問委員会の設置を例示するにすぎず、同委員会を設置していなくとも、同原則をコンプライすることは可能

⇒ **改訂後は、任意の諮問委員会を設置しなければ、補充原則4-10①をコンプライすることはできなくなる**

= 任意の諮問委員会を設置しない上場会社は、その理由の開示が必要

⇒ 新たに任意の諮問委員会を設置する上場会社が急増するか？

補充原則4-10①

上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、~~例えば~~取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする任意の**指名委員会・報酬委員会など、独立した**諮問委員会を設置すること**など**により、指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。

任意の指名・報酬諮問委員会の設置状況

- 任意の指名・報酬諮問委員会を置く監査役会設置会社及び監査等委員会設置会社の
上場会社は、合計**788社（全体3,514社の約22.4%）**（2018年5月27日現在）

	市場第一部	市場第二部	マザーズ	JASDAQ	合計
監査役会設置会社	1,545社	357社	205社	565社	2,672社
うち指名・報酬諮問 委員会を置くもの	545社 (35.3%)	37社 (10.4%)	11社 (5.4%)	12社 (2.1%)	605社 (22.6%)
監査等委員会設置会社	477社	154社	42社	169社	842社
うち指名・報酬諮問 委員会を置くもの	154社 (32.3%)	20社 (13.0%)	1社 (2.4%)	8社 (4.7%)	183社 (21.7%)
（参考）指名委員会等 設置会社	60社	3社	4社	4社	71社

- 東京証券取引所の調査によれば、2017年7月14日時点において、CG報告書提出の
市場第一部・第二部の上場会社2,540社の中で**補充原則4-10①を実施していたのは
1,948社（実施率76.69%）**であり、「説明率」が5番目に高い（同取引所「コー
ポレートガバナンス・コードへの対応状況（2017年7月14日時点）」（2017年9
月5日））

任意の指名・報酬諮問委員会における監査役の関与

- （社外）監査役を委員とすべきか？ 一社外取締役と社外監査役を合わせた「社外役員」である委員が委員全体の過半数を占めるケースも少なくない
 - （社外）監査役は、社内の事情に詳しく、また、業務執行者からの独立性も高い
 - ⇒ （社外）監査役も、社外者委員として**補完的な役割**を果たすと考えられるか？
 - 他方で、「監督」機能を適切に果たすことができる人材が監査役となっているか？
 - ⇒ 監査役の委員としての起用は、十分な人数・割合の独立社外取締役がまだいない中で、**過渡的な対応**として捉えるべきか？
- 監査役が、CGコードの実施状況や、開示内容と実態の乖離の有無をチェックするだけでなく、社長・CEOをはじめとする経営陣幹部の選任・解任・報酬・後継者計画の監督について、積極的・主体的に関与するとすれば、任意の諮問委員会の委員となることが有力な選択肢の一つとなる

4. 取締役会評価の実務の現状と課題

取締役会評価とは？

- 取締役会がその役割・責務を実効的に果たすには、取締役会全体が適切に機能しているかを定期的に検証し、その結果を踏まえ、問題点の改善や強みの強化等の適切な措置を講じていくという継続的なプロセス（PDCAサイクル）が重要
- ⇒ 取締役会は、その機能を向上させるため、**毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示**することが求められている（**取締役会評価、補充原則4-11③**）
- 東京証券取引所の調査によれば、2017年7月14日時点において、CG報告書提出の市場第一部・第二部の上場会社2,540社の中で**補充原則4-11③を実施していたのは1,816社（実施率71.34%）**であり、「説明率」が4番目に高い（同取引所「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2017年7月14日時点）」（2017年9月5日））

実効的な取締役会評価のプロセス：自己評価の対象

- 自己評価と外部評価（外部のコンサルタントの起用）があるが、まずは、自己評価から
- 自己評価の対象のパターン
 - 取締役の全員
 - 取締役及び監査役の全員
 - 社外取締役のみ
 - 「社外」役員のみ＝社外取締役及び社外監査役
 - 「非業務執行」役員のみ＝社外取締役及び監査役
- 監査役が自己評価の対象とされていないならば、執行側に対し、対象に加えることを求めることも考えられる

実効的な取締役会評価のプロセス：自己評価の手法

- 自己評価の手法：①アンケートのみ（これが主流）、②インタビューのみ、③アンケート及びインタビューの併用
 - 投資家から評価されやすいのは、③アンケート及びインタビューの併用
- 監査役の視点
 - 形だけ「取締役会評価」をしたことにしていないか
 - 自己評価の手法は、十分か、改善の余地はないか
 - 質問事項は、十分か、追加すべき項目はないか
 - 特定の項目に絞って、重点的に評価することも考えられないか
 - 外部評価も取り入れる必要はないか

実効的な取締役会評価のプロセス：自己評価～インタビュー～

■ インタビューを行う場合の留意点

➤ メリット

- ✓ 対象者の意見を引き出しやすい
- ✓ 議事録による記録化

➤ 留意点

- ✓ 対象者（特に、社外取締役、社外監査役、外国人役員）の日程調整が容易でない場合は、取締役会評価のプロセスに時間を要する場合もあり
- ✓ 誰がインタビュアーとなるか？社外取締役か、監査役か？

基本的な質問項目（例）

- ✓ 取締役会の規模（人数）は適切か
- ✓ 独立社外取締役・非業務執行取締役の人数・割合は適切か
- ✓ 取締役の知識・経験・能力・性別等の観点から多様性が確保されているか
- ✓ 取締役会の開催頻度は適切か
- ✓ 取締役会付議事項の数及び内容は適切か、取締役会付議事項一つ当たりの審議時間は適切か
- ✓ 取締役会資料は質的・量的に十分か、分かりやすいか
- ✓ 取締役会資料は会日に十分に先立って配布されているか
- ✓ 取締役会付議事項の事前説明は十分か
- ✓ 取締役会では自由闊達で建設的な議論・意見交換を行う雰囲気醸成されているか
- ✓ 実際に、社外取締役及び監査役を含め、取締役及び監査役から積極的に意見が述べられていると考えるか
- ✓ 自分自身は、適切な内容の意見を十分な回数述べているか
- ✓ 取締役の候補者の指名について適切な方針・基準が定められ、運用されているか
- ✓ 取締役の報酬の決定について適切な方針・基準が定められ、運用されているか
- ✓ 最高経営責任者等の後継者計画は適切に監督されているか
- ✓ 取締役・監査役に対するトレーニングは十分に行われているか
- ✓ 過去の取締役会評価で指摘された課題に適切に対処しているか

実効的な取締役会評価のプロセス：外部評価

- 外部評価（第三者評価）も受けるか？
 - 外部評価＝外部コンサルタント（第三者機関）が評価を行うもの
 - ← 自己評価の「手伝い」（アンケート項目のレビュー、アンケート結果の集計・分析のアシスト）とは異なる
- 外部コンサルタントは何を行うか？
 - 外部コンサルタントによるインタビュー
 - 外部コンサルタントによる取締役会の傍聴
- 外部評価を毎年受ける必要があるか？
 - 英国では、FTSE350企業が3年おきの外部評価を求められている

取締役会評価の結果の概要の開示

- **結果の概要の「開示」まで行って初めてコンプライ**
- 「取締役会全体の実効性が概ね確保されていることが確認されました」という結論のみの開示に対する批判
 - ⇒ 取締役会評価のプロセスを適切に行ったということを示すために、「結果」だけでなく「手続」の概要等も開示する傾向
 - 評価の実施時期、評価手法
 - 取締役会全体の実効性そのものを分析し、評価した結果
 - 前回の評価結果において課題が指摘されていた場合には、課題への対処状況
 - 取締役会全体の実効性を高めるために指摘された課題、要改善点

取締役会評価の結果の概要の開示（続）

- 開示媒体：CG報告書、自社ホームページ、株主総会参考書類・事業報告など
- 開示内容の充実化（グラフの利用等）に伴い、自社ホームページの開示が増加
- **取締役選任議案に関する株主総会参考書類に評価結果を記載**するケースもある
 - 取締役候補者の適正性やガバナンスへの取組状況に関し、情報の一覧性を確保
(例) 三菱UFJフィナンシャル・グループ、ソニー、三菱商事
- 監査役の視点
 - 評価結果（取りまとめ内容）が恣意的でないか、各取締役・監査役の自己評価の結果を適切に反映しているか
 - 開示内容が、評価結果を適切に反映しているか
 - 前年度までの指摘事項・課題に対し、適切に対処しているか

取締役会評価の結果の開示例：アンケートのみ

○ ウイン・パートナーズ（2017年6月27日付けCG報告書）

当社取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価のため、**取締役全員を対象に取締役会の責務や課題についてアンケートを実施**し、取締役会で議論を行いました。その上で、一人一人の自己評価を実施し、その結果に基づいて取締役会として実効性の評価を行いました。評価の実施時期及び結果概要は以下の通りです。

（１）取締役会実効性評価の実施時期

平成29年3月 取締役会の責務や課題のアンケート及び取締役会における議論

平成29年4月 取締役の自己評価及び実効性の評価の議論

（２）取締役会実効性評価の結果概要

当社の取締役会は、各専門性の観点から多様性が確保された構成のもと、重要事項の審議においては活発に議論が行われ、意思決定における透明性は確保されていることを確認しました。以上より、取締役会として適切に運用され、実効性が確保されていると評価しました。また、社外取締役への提出資料の充実等により、意思疎通の向上に努めました。

なお、**当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上のために、経営戦略や経営課題の審議につきましては、更なる議論の充実に努めます。その一環として、任意の委員会である候補者検討委員会及び取締役会において、各種ガイドライン等を参考に次世代の経営層の育成に取り組んで参ります。**

今後も本評価結果における課題について継続的に取り組み、取締役会の実効性のさらなる向上を図ってまいります。

取締役会評価の結果の開示例：インタビューのみ

○ デンソー（2017年12月28日付けCG報告書）

当社では、年に1回、**代表取締役、社外取締役及び監査役に対し取締役会の実効性についてのインタビュー**を行い、その結果から抽出された課題と改善策を取締役会に報告し、実効性向上を図ります。

2016年度のインタビューの結果及び改善策の概要は以下のとおりです。

<インタビュー結果>

- ・ 全社の重要戦略を取締役会で議論していること、取締役会付議基準を見直し権限委譲を図っていること、2017年度より取締役の選任数を削減し経営と執行の分離を図ること、運営・議案・決議プロセス上の大きな問題はないことから、当社の取締役会の実効性が向上していることを確認することができました。

- ・ 一方で、**戦略議論のテーマの幅を広げること、時事や自由なテーマについて意見交換を行うこと等の課題を抽出しました。**

<改善策>

今後、以下の改善策を十分に検討の上実行してまいります。

- ・ 幅広いテーマを取上げ戦略議論を活性化
- ・ 時事に関する意見交換や自由な意見交換の実施

取締役会評価の結果の開示例：アンケート+インタビュー

○ ヤマトホールディングス（2017年7月11日付けCG報告書）

当社では、取締役会の実効性を検証すべく、**全取締役および全監査役に対して取締役会の構成や運営状況に関するアンケートならびに取締役会議長によるインタビューを実施し、**それらの結果に基づき、取締役会の運営状況、審議状況等の実効性について評価を行いました。

その結果、取締役会の構成、運営状況や審議状況は、取締役会が監督機能を果たす体制としては概ね適切であり、また取締役会において出席者が積極的に発言し、闊達な議論が行われる風土が定着しているとの評価が得られました。

また**前年課題を受け、取締役会出席者による意見交換会を実施したほか、取締役会の構成をよりダイバーシティの観点に沿ったものに変更**しました。

これらを踏まえ、取締役会は当社のコーポレートガバナンスの基本方針である「経営の健全性の確保」および「迅速かつ適正な意思決定と事業遂行の実現」に資する実効性を発揮できていると確認しております。

今後につきましては、働き方改革と更なる成長を実現するための議論をより深めることができるよう、取締役会の実効性向上に継続的に取り組んでまいります。

取締役会評価の結果の開示例：外部評価

○ J. フロント リテイリング（2017年9月28日付けCG報告書）

当社は、2015年に引き続き、2016年8月～9月に**第三者機関による第2回目の取締役会評価を実施**しました。評価項目は、取締役会の役割・責務に照らし、取締役会の構成・運営状況・審議事項・審議資料などの項目についてそれぞれ分析・評価を行いました。

評価手法は、第三者機関が「個別インタビュー」及び「取締役会の直接観察」（注）した結果を集計・分析した報告書を作成し、その報告書を基に取締役会で審議する手法で行いました。

（注） 「個別インタビュー」

取締役・監査役（社内・社外とも）の全員に対して第三者機関が個別インタビューを実施し、取締役会に関する各種質問に対する考え方・問題意識などをヒアリングしました。

「取締役会の直接観察」

第三者機関が取締役会に陪席し、取締役会の実際の議論の様子を直接観察しました。

2015年の調査の評価結果に基づき、当社は、付議議案・付議基準の明確化をはかるための取締役会規程の改定、事前説明の徹底及び取締役会における議案説明の短縮による議論のための時間の確保、議案資料の改善等に取り組み、取締役会全体の実効性の確保に努めてきました。

これらの取組みの結果、2016年8月～9月にかけて実施した取締役会評価では、「経営戦略議案への集中」や「社外役員への事前説明、役員合宿実施など議論の充実をはかるための仕掛けづくり」の点で大幅な改善が見られました。また、重要議案を早期段階から取締役会に付議するなど、意思決定プロセスの見直しにより、監督機能が強化されつつあるという評価結果でした。

一方、取締役会改革への更なる期待から、**グループ戦略立案を迅速に実行するための執行強化（実行スピード）に課題が残るとの声が挙がった**ことから、取締役会で指摘があった課題については、実施時期とその対応内容について次回取締役会の冒頭で毎回確認するなど工夫を講じています。また、2017年度から中期経営計画の柱となる「マルチサービスリテ일러戦略」「IoT時代に向けたICT戦略」の推進に向け、経営戦略統括部の組織体制強化をはかるなど、改めて改善に取り組んでいます。今後も取締役会全体の実効性の確保に努めていきます。

(参考) フォローアップ会議の意見書 (2016年2月18日公表)

○ 「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」の意見書

4. 取締役会の実効性の評価 (原則4-11)

取締役会の資質・多様性やその運営を充実させていくための取組みが有効に行われているかなど、取締役会全体としての実効性の評価を行い、次の取組みに継続的につなげていくことが重要である。

(1) 本年5月末をもってコード適用開始から一年が経過することから、各上場会社において、取締役会の構成や運営状況等の実効性について、適切に評価を行うことが期待される。評価の実施に際しては、企業の置かれた状況に応じ、様々な取組みが考えられるが、**取締役会メンバー一人一人による率直な評価がまずもって重要**となると考えられる。

(取組みの例)

- ・ 各取締役に、各自の取締役会への貢献について自己評価を求めるとともに、取締役会がその役割・責務を十分に果たしているか、より実効性を高めるためにどのような課題があるかについても聴取する。
- ・ 指名委員会や独立社外取締役のみによる会合も活用するなど、独立社外取締役の主体的な関与を確保する。
- ・ **任意の委員会も含め、取締役会に設置された各委員会の運営状況等も評価の対象とする。**
- ・ 英国における経験も踏まえ、**評価の独立性・客観性をより高める観点から外部の眼も入れた評価を行う。**

また、評価機関との利益相反関係の有無を明らかにするため、その名称の公表を行う。

(2) 取締役会の実効性を適確に評価するためには、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会が果たすべき役割・責務を明確化することがまずもって求められる。その上で、評価の実施にあたっては、こうした役割・責務に照らし、取締役会の構成・運営状況等が実効性あるものとなっているかについて、実質的な評価を行うことが必要である。

(3) 取締役会が、その資質・多様性や運営を充実させていくためのPDCAサイクルを実現するに際しては、自らの取組みや実効性の評価の結果の概要について、ステークホルダーに分かりやすく情報開示・説明を行うことが重要である。



アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー弁護士

塚本 英巨 Hideo Tsukamoto

TEL 03-6775-1129 / FAX 03-6775-2129

E-mail : hideo.tsukamoto@amt-law.com

略 歴

2003年3月 東京大学法学部（法学士）

2004年10月 最高裁判所司法研修所修了（57期）、弁護士登録、当事務所入所

2010年11月 法務省民事局勤務（平成26年改正会社法の企画・立案担当）

-2013年12月

2013年1月 当事務所パートナー就任

2014年4月- 東京大学法学部非常勤講師（「民法基礎演習」担当）

-2017年3月

2016年1月- 公益社団法人日本監査役協会「ケース・スタディ委員会」専門委員

2017年12月- 経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システム（CGS）研究会（第2期）」委員

第二東京弁護士会

最近の主な講演・セミナー

- ・「株式譲渡契約の基礎～法務デューディリジェンスとの関係と契約締結上の留意点～」（経営調査研究会）（2018年5月15日）
- ・「監査等委員会の監査体制のあり方と監督実務～内部監査部門との連携と意見陳述権の行使のあり方を中心に～」（プロネクサス）（2018年5月9日）
- ・「親会社による子会社管理の在り方と実務対応～平時及び有事における管理のポイント、不祥事事例から得られる教訓～」（プロネクサス）（2018年4月23日）
- ・「『会社法制（企業統治等関係）の見直しに関する中間試案』の概要と実務上の留意点」（一般社団法人全国銀行協会）（2018年3月28日）
- ・「金融機関における定時株主総会に向けた対応～ガバナンス強化の動きも踏まえながら～」（第332回金融法務懇話会）（2018年3月19日）
- ・「任意の指名・報酬諮問委員会の運営実務と留意点」（経営調査研究会）（2018年1月19日）

主な取扱業務

- ・ M&A一般
- ・ コーポレートガバナンス
- ・ 企業間の紛争等についてのアドバイス・訴訟代理
- ・ 株主提案・委任状勧誘を含む株主総会対策等の会社法関連業務
- ・ インサイダー取引規制をはじめとする金融規制法関連業務

最近の主な著書・論文

<著書>

- ・『ビジネス法体系 企業取引法』（第一法規 2017年12月）（共同執筆）
- ・『コーポレートガバナンス・コードのすべて』（商事法務 2017年5月）（共同執筆）
- ・『監査等委員会導入の実務』（商事法務 2015年3月）
- ・『監査等委員会設置会社移行会社の事例分析』（別冊商事法務No.399）（商事法務 2015年11月）（共同執筆）
- ・『一問一答 平成26年改正会社法〔第2版〕』（商事法務 2015年8月）（共同執筆）

<論文>

- ・「会社法制見直し中間試案のポイント」（『企業会計』Vol.70 No.6 2018年6月号）
- ・「取締役会の書面決議の活用ポイント」（『旬刊経理情報』No.1504 2018年2月20日号）
- ・「監査等委員会の意見陳述権の行使状況についての分析（2017）～その他の若干の論点の検討とともに～」（『月刊監査役』No.678 2018年2月号）
- ・「金融機関における今後の株主総会に向けた対応―主にガバナンス強化の観点から―」（『金融法務事情』No.2077 2017年11月10日号）
- ・「任意の指名・報酬諮問委員会の運営のポイント」（『東京株式懇話会会報』2017年8月号）
- ・「キャッシュ・アウトに関する税制改正の概要と実務への影響〔上〕〔下〕」（『旬刊商事法務』No.2137 2017年6月25日号、No.2138 2017年7月5日号）（共同執筆）
- ・「金融機関の社外役員に求められる役割と責任～社外取締役の導入とガバナンス強化を見据えて～」（『銀行法務21』No.816 2017年7月号）
- ・「監査等委員会設置会社の概要とガバナンス体制の状況―移行会社688社の分析―」（『資料版商事法務』No.390 2016年9月号）

ANDERSON
MŌRI &
TOMOTSUNE

ご清聴ありがとうございました

アンダーソン・毛利・友常 法律事務所

〒100-8136

東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビルディング

<http://www.amt-law.com>