

ANDERSON
MŌRI &
TOMOTSUNE

取締役会実効性評価の実務と課題 ～監査役会実効性評価の在り方も含めて～

アンダーソン・毛利・友常 法律事務所 外国法共同事業
パートナー弁護士 塚本 英巨

2022年5月18日

目次

1. 取締役会実効性評価を始める前に確認すべきこと P3
2. 取締役会実効性評価の実務の現状と課題 P14
3. 社外取締役に対する評価 P24
～取締役会実効性評価における今後の取組～
4. 監査役会・監査（等）委員会の実効性評価 P29

1. 取締役会実効性評価を始める前に確認すべきこと

取締役会の実効性向上と取締役会評価

- 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
 - ⇒ そこで、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**。コーポレートガバナンス・コード（CGコード）補充原則4-11③）
- 東京証券取引所によれば、2021年12月末時点において、市場第一部の上場会社2,182社の中で**補充原則4-11③を実施していたのは87.99%**（東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2021年12月末時点）」（2022年1月26日））

何のための取締役会か？

- 取締役会がその役割を実効的に果たしているかどうかを評価するためには、まずは、取締役会の役割そのものを確認する必要がある
- 以下のいずれの役割を重視するかなど、**自社の取締役会の役割を確認することが、取締役会の実効性確保・向上の最初の一步**
 - ① 個別具体的な業務執行事項の決定
 - = **業務執行の意思決定機関**としての取締役会
 - ② 取締役の職務の執行の監督、代表取締役の選定・解職
 - = **業務執行者に対する監督機関**としての取締役会

取締役会の「監督」機能とは？

- 取締役会による業務執行者に対する「監督」の中核
 - ① 中長期的な経営戦略・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、以下のとおり、**人事権を行使**
 - (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し、場合によっては、解任・不再任（交代）**をすることも
 - (ii) 当該業務執行者の**報酬を決定**
- 「監督」機能は、以下の二つから成り、コンプライアンス機能「だけ」ではない
 - 企業が法令を遵守して経営を行う観点（健全性）…**守りのガバナンス**
 - 企業が生産性・収益性・競争力を向上させる観点（効率性）…**攻めのガバナンス**

取締役会評価の視点

- 取締役会の役割を確認することにより、例えば、以下の点の評価も可能となる
 - 取締役会の議題（決議事項・報告事項）は、自社の取締役会の役割を実効的に果たすために必要十分な範囲か？
 - 取締役の人数（取締役会の規模）は、そのような議題を議論するのに相応しいか？
 - 業務執行取締役と独立社外取締役の各人数・構成比は、自社の取締役会の役割を実効的に果たすためにどのようにあるべきであり、現在、必要十分な人数・構成比となっているか？
 - 自社の取締役会の役割を実効的に果たすにあたり、取締役会全体としてどのようなスキル・多様性が必要か？

取締役会の役割と各論との関係①：独立社外取締役の確保

- 取締役会に期待する役割は、独立社外取締役の役割や人数・割合に関係
 - ① 取締役会の業務執行の**意思決定機能を重視**する場合
 - 独立社外取締役の**人数が少ない**／取締役総数に占める**割合が低い**傾向
 - ⇒ 独立社外取締役に対しては、**経営への助言機能を特に求める傾向**
 - ② 取締役会の業務執行者に対する**監督機能を重視**する場合
 - 独立社外取締役の**人数が多い**／取締役総数に占める**割合が高い**傾向
 - ⇒ 独立社外取締役に対しても、**業務執行者に対する監督機能を特に求める傾向**
 - 上記②の観点のもと、CGコードの今後の改訂で、「**取締役総数の過半数**」が求められる可能性は高い
 - そのような将来的な改訂も視野に入れ、自社の独立社外取締役の人数・割合について継続的に検討する必要あり

(参考) 独立社外取締役の選任状況

■ 東京証券取引所上場会社における独立社外取締役の選任状況（2021年7月14日時点）

	社数	2名以上	1/3以上	過半数
市場第一部	2,191社	2,126社	1,595社	168社
		97.0% (前年比+1.7%)	72.8% (前年比+14.1%)	7.7% (前年比+1.7%)
市場第二部	473社	360社	195社	14社
		76.1% (前年比+1.7%)	41.2% (前年比+5.8%)	3.0% (前年比+0.7%)

(出典：東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」（2021年8月2日））

(参考) 独立社外取締役の確保と機関設計

- CGコードの改訂等を踏まえ、機関設計の在り方も見直しの余地あり
 - 2022年以降、3分の1以上の独立社外取締役を確保（社外監査役からの横滑り）するため、**監査等委員会設置会社への移行の第2次ブームが到来**する可能性
 - 監督機能を強化するため、**指名委員会等設置会社に移行**する上場会社も徐々に増加する可能性
- 上場会社の機関設計の選択の状況（2022年5月9日時点）

	社数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社
プライム	1,836	1,120 (61.0%)	647 (35.2%)	69 (3.8%)
スタンダード	1,461	931 (63.7%)	519 (35.5%)	11 (0.8%)
グロース	467	327 (70.0%)	135 (28.9%)	5 (1.1%)
合計	3,764	2,378 (63.2%)	1,301 (34.6%)	85 (2.3%)

取締役会の役割と各論との関係②：決議事項の範囲

- 取締役会に期待する役割は、取締役会の決議事項の範囲とも関係
- **意思決定機能を重視**する場合
 - 取締役会で個別具体的な業務執行事項を決定 ⇒ **決議事項が多い**傾向
- 業務執行者に対する**監督機能を重視**する場合
 - 次ページ以下のような、**会社の大枠、会社の在り方についてより多くの時間をかけて審議**することが取締役会の主な役割
 - ✓ 「検討事項」、「討議事項」、「協議事項」、「懇談事項」等と称して、その場で結論を出さないことを前提とした議論の時間を設ける
 - 取締役会で個別具体的な業務執行事項は決定しない = その決定は、**執行側に委任**
⇒ **決議事項が少ない**傾向 = **決議事項のスリム化**の流れ

取締役会において重点的に審議することが期待されるテーマ

- ① **中長期の経営方針・経営戦略・経営計画の策定とその進捗状況、経営課題への対応**
 - 人的資本や知的財産への投資等の経営資源の配分の在り方（補充原則3-1③、4-2②）
- ② **事業ポートフォリオ**
 - グループ全体としての事業ポートフォリオに関する基本的な方針（補充原則5-2①）
 - 事業ポートフォリオに関する戦略の実行やその見直し（補充原則4-2②、補充原則5-2①）
- ③ **業務執行者の業績評価、業務執行者の候補者の指名・解任（不再任）、報酬（原則3-1(iii)～(v)、補充原則4-3①～③）**
- ④ **社長・CEOの後継者計画の監督（補充原則4-1③）**
 - 社長・CEOに求められる資質
 - 後継者候補の育成に関する施策の進捗状況のモニタリング
 - 次世代の経営体制
- ⑤ **グループ全体の内部統制システムの構築・運用状況（補充原則4-3④）**
 - 内部統制システムは適切に構築・運用されているか？不備はないか？
 - 内部監査部門と取締役会・監査等委員会の連携の在り方（補充原則4-13③）
 - 「投資家と企業の対話ガイドライン」（対話ガイドライン）3-12は、「内部通報に係る体制・運用実績について開示・説明する際には、分かりやすいものとなっているか」を掲げる

取締役会において重点的に審議することが期待されるテーマ（続）

- ⑥ **SDGs・ESGに関する事項**
- サステナビリティを巡る取組みについての基本的な方針（補充原則4-2②）
 - サステナビリティについての取組みのモニタリング（補充原則2-3①、補充原則3-1③）
 - サステナビリティに関する委員会の運営状況（対話ガイドライン1-3）
 - 気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）又はそれと同等の枠組みに基づく開示の在り方（補充原則3-1③）
- ⑦ **IR・SRに関する事項（第5章）**
- 機関投資家が何を求めているか？
- ⑧ **取締役会の実効性の評価に関する事項（補充原則4-11③）**
- 経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル・多様性は何か？
 - 自社の取締役に欠けている、十分でないスキル・多様性は何か？どのようにしてそれを備えるか？

2. 取締役会実効性評価の実務の現状と課題

自己評価の在り方

- 取締役会評価の方法には、「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、個々の取締役による自己評価から
- 自己評価の対象は、業務執行取締役を含む取締役（及び監査役）全員とする流れ
- 取締役会だけでなく、法定・任意の**指名委員会・報酬委員会も対象**とする流れ
 - 2021年6月改訂の対話ガイドライン3-7では、「取締役会の実効性確保の観点から、**各取締役や法定・任意の委員会についての評価が適切に行われているか**」が追加されている
 - **監査役会・監査（等）委員会の実効性評価**の関心も高まっている（後述）

自己評価の在り方（続）

- 自己評価の手法には、以下の3つがある
 - 自社の取締役会の課題・要改善点の把握について深掘りできているか？

①アンケートのみ
②インタビューのみ
③アンケートとインタビューの併用
- 投資家から評価されやすいのは、③アンケートとインタビューの併用であり、増えつつある
- 自己評価の手續における客観性を確保し、また、取締役会評価手續のマンネリ化を避けるため、以下のプロセスに弁護士等の第三者を関与させることが増えている
 - 質問項目の作成・見直し、集計結果に対する分析、改善策の提案
 - インタビュー

自己評価の手法：①アンケート

- 前年度と同じ質問事項のままで良いか？
 - CGコードの改訂や昨今のガバナンスを巡るトピック、当該事業年度における自社固有のトピックを取り入れるなど、毎回見直しが必要
 - 前年度に指摘された課題に対する取組の進捗状況の確認
- 自由記載欄における工夫
 - 質問ごとに、理由や改善すべき点を記載する自由記載欄を設ける
- 前年度に出された少数意見の紹介

自己評価の手法：②インタビュー

■ 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？
 - ✓ 取締役会議長か、筆頭独立社外取締役か、取締役会事務局か、外部専門家か？

質問項目の見直し

～取締役会の実効性を適切に評価することができる評価項目か？

■ 重点的に評価すべき事項

- 取締役会で議論すべき事項に十分な時間をかけてじっくりと議論できているか？
 - ✓ 中長期的な経営戦略・経営課題
 - ✓ 後継者候補の育成状況をはじめとする社長・CEOの後継者計画の監督
 - ✓ 業務執行者の業績評価、候補者の指名・解任、報酬に関する事項
- 以上の事項を議論するなど、取締役会の職務を果たすのに適切な構成か？
 - ✓ 取締役会の規模、独立社外取締役の人数・割合
 - ✓ 取締役のスキル（知識・経験・能力のバランス）
 - ✓ 取締役の多様性（ジェンダー、国際性、職歴、年齢の面）

外部評価の在り方

- 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」（質問項目のレビュー、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、議事録の閲覧
- 外部評価を毎年受ける必要があるか？
 - 英国CGコードは、上場会社に対し、定期的に外部評価を受けることを求め、FTSE350企業に対し、3年おきの外部評価を求めている

取締役会評価の結果

- 以下のような「形式面」における課題はクリアしつつある
 - 取締役会資料の早期提供
 - 取締役会資料を分かりやすく作成
 - 取締役会の議題についての社外役員に対する事前説明
- 今後は、以下のような「実質面」における課題をいかにしてクリアするか（**アクションプラン**）が重要となる
 - 中長期的な経営ビジョンやグループ全体の事業上のリスクに関する議論の充実化
 - 社長・CEOの後継者候補や次世代の経営陣の育成に関する監督・議論の充実化
 - 中長期的な企業価値向上に向けた十分なインセンティブとなる報酬制度の設計

取締役会評価の結果の概要の開示

- 評価結果の概要の開示までではじめて、補充原則4-11③をコンプライ
 - 対話ガイドライン3-7は、「取締役会が求められる役割・責務を果たしているかなど、取締役会の実効性評価が適切に行われ、評価を通じて認識された課題を含め、**その結果が分かりやすく開示・説明されているか**」としている
- 最近のトレンドは、評価結果だけでなく、評価プロセスも開示
 - 評価の実施時期、評価手法
 - **取締役会の実効性を高めるための課題とその改善措置（アクションプラン）**
 - **前回の評価結果において指摘された課題への改善措置の進捗状況**

取締役会評価の結果の概要の開示（続）

- 開示媒体
 - コーポレートガバナンス報告書（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
- 開示内容の充実化に伴い、CG報告書でなく、自社ホームページで詳細を開示するケースが増えている
 - 質問事項の列挙
 - 回答結果について、グラフ等を活用
- 株主にとっての情報の一覧性を確保する観点から、**取締役選任議案に関する株主総会参考書類に取締役会評価の結果を記載**するケースもある

3. 社外取締役に対する評価 ～取締役会実効性評価における今後の取組～

社外取締役に対する評価への関心の高まり

- 社外取締役の人数の増加に伴い、**社外取締役に対する評価**についての関心が高まりつつある
 - 業務執行者に対する監督・評価の主体の中心となる社外取締役自身は、評価を受けなくていいのかという問題意識
 - 社外取締役の在任期間が相応に長くなってきており、**社外取締役の新陳代謝**も課題の一つ
 - ✓ 社外取締役の交代をいかにスムーズに行うか？
- **社外取締役の後継者計画（サクセッション・プラン）**にもつながるテーマ
 - 中長期的な時間軸で適切な社外取締役構成を維持・確保するためのもの
 - ✓ 社外取締役全体として必要なスキル・セット及び多様性を確保

社外取締役に対する評価の方法

■ 社外取締役に対する評価の方法

① 社外取締役の自己評価

社外取締役が自身の職務執行の状況について評価

② 社外取締役同士の相互評価（peer review）

他の社外取締役の職務執行の状況について評価

③ 株主総会における選任議案を通じた信任

社外取締役に関する情報の対外的な発信を積極的に行った上で、株主等のステークホルダーによる評価を受ける

■ 特に、②相互評価は、海外では、活発な国もある一方、日本では、まだ極めて稀

- 社外取締役に対する評価の在り方の難しさもあって、社内ルールとして、**社外取締役の在任期間の上限（の目安）を設定**することも一つの解決策

①自己評価による社外取締役に対する評価

- ①自己評価及び②相互評価は、実務上は、取締役会の実効性評価の中で実施
 - アンケートによる質問のほか、インタビューによる質問
- ①自己評価における質問の例

自身は、取締役会において、適切な内容の意見・発言を、十分な回数述べたか？

自らの社外取締役としての役割・責務を適切に全うするために必要・十分な時間・労力を割いたか？

自身は、当社が社外取締役に対して求める役割を果たし、また、スキルを発揮していたか？

②相互評価による社外取締役に対する評価

■ ②相互評価の手法の例

- 以下の社外取締役がいる場合には、当該社外取締役が**他の各社外取締役に対してインタビューを行い、そのフィードバックを行う**

(i)取締役会議長又は指名委員会委員長を務める社外取締役

(ii)筆頭独立社外取締役

- ただし、相互評価に係る懸念点として、平等・対等な関係に基づく取締役会の文化を損なうおそれがあるとの指摘

- そのため、相互評価を行う場合は、評価を行う社外取締役及び評価を受ける社外取締役の双方が、その意義・必要性を十分に理解・納得し、その合意が形成された上で行うというように、慎重なプロセスを経て導入する必要も

4. 監査役会・監査（等）委員会の実効性評価

監査役会評価を巡る現状

- コーポレートガバナンス・コードは、監査役会・監査（等）委員会の実効性評価の実施を明示的には求めている
- 日本監査役協会の監査役監査基準37条 1項は、以下のとおり定めている
“監査役会は、内部統制システムの構築・運用の状況にも留意のうえ、重要性、適時性その他必要な要素を考慮して監査方針を立て、監査対象、監査の方法及び実施時期を適切に選定し、監査計画を作成する。**監査計画の作成は、監査役会全体の実効性についての分析・評価の結果を踏まえて行い、**監査上の重要課題については、重点監査項目として設定する。”
- 取締役会と同様に、監査役会も、その役割を実効的に果たすため、年に1回、監査役会全体が適切に機能しているかを検証し、問題点の改善等を行うというプロセス（PDCAサイクル）を経るのが適切ではないか？

監査役会評価の実施状況

	自己評価アンケートを実施し、結果を公開	結果は非公開だが、自己評価アンケートを実施	自己評価アンケートは実施していないが、チェックリストに基づき自己評価を実施	特段の評価はしていないが、期末や期初に前期の監査活動を振り返り、将来の監査に向けて意見交換を実施	特段の評価はしていないが、年間を通じた監査活動の中で随時実効性について検証	評価を意識した活動は行っていない	その他
監査役会設置会社 (上場会社1,444社)	22社 (1.5%)	70社 (4.8%)	75社 (5.2%)	683社 (47.3%)	527社 (36.5%)	273社 (18.9%)	28社 (1.9%)
監査等委員会設置会社 (上場会社575社)	20社 (3.5%)	32社 (5.6%)	29社 (5.0%)	254社 (44.2%)	209社 (36.3%)	95社 (16.5%)	16社 (2.8%)
指名委員会等設置会社 (上場会社40社)	3社 (7.5%)	9社 (22.5%)	2社 (5.0%)	15社 (37.5%)	6社 (15.0%)	1社 (2.5%)	9社 (22.5%)

(出典：日本監査役協会「役員等の構成の変化などに関する第21回インターネット・アンケート集計結果（監査役（会）設置会社版）（監査等委員会設置会社版）（指名委員会等設置会社版）」（2021年5月17日））

- 何らかの形で評価を意識した活動が行われている会社は多数ではあるが、自己評価そのものを実施している会社は極めて少ない

監査役会評価の方法

- ① 監査計画の作成にあたり、意識的に行うかどうかは別として、前年度の監査活動の振り返りを行っているはずであり、それをもって、実効性評価を行ったこととするか？
- 前年度にどのような監査を行ったかなどの年間の監査活動を書面にまとめ、監査役会（及び取締役会）に報告するケースはある
 - 他方で、個々の監査役・監査（等）委員による振り返りとしては物足りない？常勤者任せになっていないか？

監査役会評価の方法（続）

② 取締役会の実効性評価のプロセスの一環で行うか？

- 監査役会と取締役会とでは、実効性評価の質問項目が大きく異なる点をどのように考えるか？
- ✓ 指名委員会等設置会社では、取締役会の実効性評価のプロセスの一環で、指名委員会・報酬委員会についての質問と同程度の質問を監査委員会についても行うケースがある
- ✓ 逆に、指名委員会等設置会社では、監査委員会は、取締役会の実効性評価の対象から外すケースもある

監査役会評価の方法（続）

- ③ 取締役会の実効性評価のプロセスとは別に、監査役会の実効性評価に係る自己評価として、アンケート又はインタビュー（又はその併用）を行うのがベスト・プラクティスか？
- まずは、アンケートの実施から
 - ✓ 監査役会・監査（等）委員会において、アンケート結果を踏まえ、次年度に向けた改善点等について議論
 - ✓ その結果を次年度の監査計画に反映し、また、アンケートで抽出された主な課題に対処

自己評価における質問項目（例）

<監査役会の構成関係>

- ✓ 監査役会の人数は適切か？
- ✓ 常勤監査役の人数は適切か？
- ✓ 社外監査役の人数・割合は適切か？
- ✓ 監査役の知識・経験・能力等のスキルは十分か？
- ✓ 監査役の多様性は十分に確保されているか？
- ✓ 監査役の選任（候補者の指名）・報酬決定は、透明性・公正性のあるプロセスのもと、適切に行われているか？

<監査役会の運営関係>

- ✓ 監査役会の開催頻度・開催時期・開催時間は適切か？
- ✓ 監査役会の予算は十分か？
- ✓ 監査役スタッフの体制（人数、専属・兼務スタッフの人数・比率、スタッフの独立性等）は十分か？
- ✓ 監査役スタッフと監査役との意思疎通は十分に行われているか？
- ✓ 監査役のトレーニングは十分に行われているか？

<監査役の活動関係>

- ✓ 監査役間（特に常勤監査役間）の役割分担は適切か？
- ✓ 監査計画は、実効的な内容で適切に立案されているか？
- ✓ 重点監査項目について実効的な監査がなされているか？
- ✓ 常勤監査役は、監査結果等について、非常勤監査役との間で適切に情報共有しているか？
- ✓ グループ会社に対する実効的な監査がなされているか？
- ✓ 監査役は、会計監査人・内部監査部門との間で、情報共有・意見交換を適切に行っているか？
- ✓ 監査役は、代表取締役との間で定期的に会合を持ち、経営課題等についての意見交換を適切に行っているか？
- ✓ 監査役は、社外取締役との間で、情報共有・意見交換を適切に行っているか？

監査役会評価の結果の開示

- 取締役会の実効性評価の結果と同様に、**監査役会の実効性評価の結果も開示**するか？
- 監査役会の実効性評価の結果を開示している会社
 - 花王、リコー、アサヒグループホールディングス、ベルシステム24ホールディングス（いずれも監査役会設置会社）
 - ✓ 開示内容・レベル感は、取締役会の実効性評価の結果の開示と同程度

監査役会評価の結果の開示例

● 花王（2022年3月25日付けCG報告書）

<監査役会の実効性評価>

監査役は、当社及び当社グループが健全で持続的な成長を遂げ、ステークホルダーからの信頼に応えるガバナンスを確立するために、独立した立場で、取締役の職務執行を監査することを職務としています。監査役会は、社外監査役3名と常勤監査役2名で構成され、監査方針や計画等を定め、各監査役が忌憚なく意見交換し、課題について審議・決議を行っています。

監査役会は、監査活動の実効性を高めるために、毎年1回実効性評価を実施しています。監査役会で重点監査項目を中心に評価項目を決定し、監査役が各々評価した後、監査役会で評価結果について議論し課題を抽出します。その結果を次期計画に反映させ、継続的な実効性向上に努めています。当事業年度の監査役会の実効性評価結果の概要は、以下のとおりです。

監査役会は、当事業年度の監査活動についての実効性評価結果を審議し、「有効に機能している」との結論に至りました。

主要な評価項目についての評価ならびに抽出された課題は、次のとおりです。

主要な評価項目	主な評価ならびに抽出された課題
監査役会の構成と運営の有効性	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社外と常勤、監査役の経験や専門性のバランスがとれている。 ✓ 課題認識を共有し、事前に審議の焦点を明確化して、より積極的な議論がなされた。 ✓ 2022年1月新設の監査役室が事務局となり、さらに効果的・効率的な運営を進めること。
取締役を監督する体制の有効性	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取締役会や重要会議に出席し制約なく発言でき、審議状況を確認できている。 ✓ 花王グループ中期経営計画「K25」の初年度にあたり、代表取締役との意見交換会での率直な課題認識の共有を行い、各部門やグループ会社への対話に重点をおいたヒアリングによって「K25」の浸透度合いを確認し、監督の実効性向上に努めた。 ✓ 新たなチャレンジが進んではいないが、従来のやり方が残存しており、次年度は、構造改革の効果ならびに実践の迅速化に着目していく。
内部統制システムの整備・運用状況の検証	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「取締役を監督する体制」は、同時に内部統制システムの整備・運用状況の確認も行っており、概ね適切であり、当事業年度は内部統制第1ラインでの自主点検と改善の迅速性、第2ラインでのモニタリング状況に重点を置き、前期の課題に対する改善を確認した。 ✓ 往査・ヒアリングは、適時オンライン会議等のリモート監査手法を活用しながら、ほぼ例年通り実施し、うち約7割は社外監査役も1名以上参加しており、ヒアリング手法に関しても、開始時に前回の課題の再確認、終了時に監査役コメントを要請事項・アドバイスに整理、優れた取組みも抜き出し共有化するなど、より実効性が向上した。 ✓ 今後、着実な運用とともに、海外グループ会社へのモニタリング手法や協業先等との連携等の多様性への検討にも着目していく。
グループガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 内部監査部門である経営監査室との意見交換や、監査役ヒアリング時に経営監査室からの指摘事項への対応状況の確認、また、グループ会社の全監査役との意見交換会や、監査役ヒアリング時に当該監査役の陪席を求める等の連携を進めている。 ✓ 一方、グループ会社は兼務監査役が多く、実態調査により課題を抽出し、体制の見直しを進め、2022年1月新設の監査役室スタッフが一部グループ会社の監査役となり連携をさらに進める体制に変えることができた点は、実効性向上が期待でき、次期につなげていく。 ✓ 会計監査人とは、監査の独立性と適正性を監視しながら、密に連携できている。

監査役会評価の結果の開示例（続）

● ベルシステム24ホールディングス（2021年11月24日付けCG報告書）

なお、監査役会においても今年度も監査役会の実効性評価を実施いたしました。

3名の監査役（常勤監査役1名、社外監査役2名）が今年度を振り返り、監査役の活動について議論し、評価・分析を行いました。その結果は、当社ウェブサイトを開示しております。

<https://www.bell24.co.jp/ja/company/governance/corporategovernance/index.html>

2021年2月期の監査活動の振り返りと実効性の検証並びに2022年2月期における監査活動の実効性向上に向けた主要課題について監査役3名で意見交換を行いました結果、2021年2月期の監査活動は有効に機能していると結論付けました。

また、当監査役会は、2022年2月期において監査の網羅性・実効性を高めるため企業集団監査役監査体制の整備、会計監査人・内部監査部門との三様監査連携強化による内部統制システムの整備・運用状況並びにリスクマネジメント体制の監視・検証に努めて参ります。

また、取締役会と協働で会社の監督機能の一翼を努め企業集団の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立して参る所存でございます。

アンダーソン・毛利・友常 法律事務所 外国法共同事業 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（第二東京弁護士会）、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
- 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・第3期）」委員
- 2019年8月- 経済産業省「新時代の株主総会プロセスの在り方研究会」委員
-2021年2月

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

最近の受賞歴

日本経済新聞社「企業法務・弁護士調査」			
2021年12月	企業法務		6位
2020年12月	企業法務全般	企業が選ぶ弁護士ランキング 総合ランキング（企業票+弁護士票）	6位 2位
2019年12月	企業法務総合	企業が選ぶ弁護士ランキング 総合ランキング（企業票+弁護士票）	8位 3位
2018年12月	企業法務分野	企業が選ぶ弁護士ランキング	9位

最近の主な著書・論文

<著書>

- ・ 『株主総会資料電子提供の法務と実務』（商事法務 2021年8月）（共同執筆）
- ・ 『基礎から読み解く社外取締役の役割と活用のあり方』（商事法務 2021年7月）
- ・ 『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）

<論文>

- ・ 「来年3月からの本格適用に向けて 株主総会資料の電子提供制度への対応」（「旬刊経理情報」No.1635 2022年2月10日号）
- ・ 「監査等委員会設置会社という選択—社外取締役3分の1時代を迎えて」（「旬刊商事法務」No.2281 2021年12月15日号）
- ・ 「会社補償の導入と契約内容の検討ポイント」（「旬刊経理情報」No.1627 2021年11月10日号）
- ・ 「改訂版CGコード等の実務対応はこうする 取締役会の機能発揮編」（「旬刊経理情報」No.1617 2021年7月20日号）
- ・ 「会社法改正に伴う改正省令の実務要点」（「旬刊経理情報」No.1599 2021年1月1日号）
- ・ 「『社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）』の読み方」（「ジュリスト」No.1553 2021年1月号）

最近の主な講演・セミナー

- ・ 「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～」(株)プロネクサス（2022年5月）
- ・ 「CGコードの改訂を踏まえた取締役会の実効的な運営のための実務ポイント～取締役会改革をいかにして「形式」から「実質」に深化させるか～」(株)プロネクサス（2022年2月）
- ・ 「親会社による子会社管理の法務と実務上のポイント～経済産業省『グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針』も踏まえて～」(一般社団法人企業研究会)（2021年9月）
- ・ 「株主代表訴訟とD&O保険・会社補償も含む役員責任に関する基礎と実務～役員責任に関する令和元年改正会社法についても解説～」(株)プロネクサス（2021年9月）
- ・ 「求められる社外取締役像と『スキル・マトリックス』」(株)商事法務（2021年6月）
- ・ 「アクティビスト対応の実務～CGコードの改訂や市場区分の見直しも踏まえて～」(京都株式事務研究会)（2021年3月）

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 外国法共同事業
<http://www.amt-law.com>

(東京オフィス)
〒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

(大阪オフィス)
〒530-0011
大阪府大阪市北区大深町3番1号
グランフロント大阪タワーB

(名古屋オフィス)
〒450-6211
愛知県名古屋市中村区名駅四丁目7番1号
ミッドランドスクエア