

第110回スタディグループ分科会結果報告

運営委員長 深谷和章

(文責:平野)

1. 開催日時 2024年1月30日(火) 14:00～17:00
2. 開催場所 文京シビックセンター5F 区民会議室A(Zoomオンラインとの併用)
3. テーマ 取締役・監査役の実効性評価およびその関与の在り方などについて
4. 発表者(WG4)
 - リーダー 宮本博史氏 (株)ミスミグループ本社 監査役アドバイザー
 - メンバー 板垣隆夫氏 元 日本オキシラン(株) 常勤監査役
 - 臼井壯之介氏 岡三証券(株) 監査役
 - 大塚博文氏 ビジネスエンジニアリング(株) 取締役常勤監査等委員
 - 久武昌人氏 アストマックス(株) 監査役
 - 深谷和章氏 王子木材緑化(株) 常勤監査役
5. 出席者 37名(会場リアル参加20名、Zoomオンライン参加17名)
6. 事前配布資料
 - ・各社の発表内容とまとめの資料
7. 発表と質疑の内容
 - 1)前半の発表
 - ・全体の司会をSG分科会運営委員長の深谷氏が担当、リーダーの宮本氏がテーマ選定の趣旨、実効性評価の現状について説明した後、臼井氏、大塚氏、宮本氏の順で各社の事例を紹介し、宮本氏が取締役会実効性評価についてのまとめと提言を行った。
 - 2)テーマ選定の趣旨
 - ①取締役会実効性評価への監査役等の関与のあり方
 - ・CGコード施行以降、適用対象会社においてはほとんどの会社に対応しており、評価プロセスや開示内容のレベルアップは認められるが、実際には形式的対応に終始している会社と、実質的な取締役会の実効性向上につなげている会社の二極化が進行しているのではないかと考えた。
 - ・実効性評価は、取締役(会)が主体となって行われるものであり、監査役の監査対象にもなる。また、評価を通じて機能向上を図るPDCAサイクルを促すことは監査役の役割とも考えられる。
 - ・実効性評価について監査役としてどのように関与すべきか、各社の実情を出し合いながら、あるべき考え方や行動について学ぶ機会はあるのではないかと考えた。
 - ②監査役会実効性評価について
 - ・現在任意で行われている会社もあるがまだ一般的とは言えない状況。近年は取締役会実効性評価と並ぶ形で実施される会社も増加しつつあり、開示するケースも有る。
 - ・また毎年度の監査方針や計画を立案する際には、何らかの形で評価が行われていることも事実。一方、会社のガバナンス情報開示要請の傾向から、監査役の活動状況も有報に記載されることに。これらのことから、監査役(会)としての機能向上を促進するための仕組みとして、実効性評価を取り入れることが有効な手段となりえるのではないかと考えた。

- ・各社の監査役会のPDCAサイクルの回し方、その中での実効性評価という考え方について学ぶ機会について提案した。

3) 各社の事例紹介

- ・取締役会実効性評価は、CGコード上で実施とその結果の概要開示が求められるが、その具体的方法や取締役会での検討プロセスは一部の企業が開示するのみで、各社の実態はほとんど表には出てこない。監査役会実効性評価は任意での実施であるため、取締役会実効性評価以上に実施状況や実態が表に出てこない。今回はワーキンググループ内で各社の実施状況を調査し、サンプル数が少なかったため、プライム上場企業2社の事例を加えた。
- ・メンバーが会社の概要を説明した後、各社の取締役会実行性評価と監査役会(監査等委員会)実行性評価の現状と課題について説明した。
(企画、評価範囲・対象者、実施時期、評価方法・運営、結果の取りまとめ、会議上程・協議、結果の開示・媒体、主な課題、監査役・監査等委員から見た課題、監査役の関わり方)

4) 取締役会実効性評価についての考察とまとめ(宮本氏)

- ・5社の事例について、実施状況、実施運営、評価者、評価方法、報告書作成、取締役会審議、開示、主な課題、監査役視点の課題、監査役の関わり方の諸項目に整理してまとめを行った。
- ・監査役が取締役会実効性評価に深く関わっている自社のケースについてさらに考察をしたうえで、取締役会実効性評価への関与についての提言を行った。

★取締役会実効性評価への監査役の関与についての提言

- ・実効性評価を実施することの真意は、「攻めと守りのガバナンス強化」による企業価値の向上に繋がる、取締役会機能の継続的な改善を促すことにあると考えられる。
- ・監査役は、取締役の重要な職務執行の一環として行われる実効性評価に対して、本来の意味を認識した上で、その内容の妥当性や適正性を監視すべき。(監査対象)
- ・取締役会実効性評価を通じて得られる情報や気付きは、監査情報としても貴重。

↓(具体的行動としては)

○取締役会実効性評価への積極的参加

- ・アンケート回答時に監査役/監査等委員視点からの意見具申を行う。
- ・方法論やアンケート内容検討時に他社事例やモデルケースなどのインプットを行う。
(マンネリ化防止の工夫や第三者機関の活用などの助言)
- ・インタビュー機会がある場合にはインタビュアーとなる。
(役員であり中立的立場である監査役は本音を聞き出せるポジション)

○取締役会実効性評価から表だしされた課題は、監査テーマにすることを検討する。

○取締役会の定量分析を推奨

- ・取締役会の実効性改善は定量分析によって客観的評価を行う事が望ましい。
(議案内容変化、発言状況等)

5) 後半の発表(10分休憩後)

①監査役会/監査等委員会実効性評価についての考察とまとめ(宮本氏)

- ・宮本氏が監査役会/監査等委員会実効性評価につき、4社の事例を取締役会実効性評価と同じ項目で整理してまとめを行ったうえで、実効性評価によって期待できる改善効果と課題、その位置づけについて考察した。続いて実効性評価と職務確認書との関係について説明をし、監査

役会/監査等委員会実効性評価への取り組みについての提言を行った。最後に自社の取締役会実効性評価、監査役会実効性評価の際に用いた会議分析資料について説明した。

★監査役会/監査等委員会実効性評価への取り組みについての提言

- ・監査役会実効性評価は、まだ普及途上にあると考えられる。
- ・しかし今回の調査から、実効性評価は、明確な目的のもと適切な方法を用いる事によって、全ての監査役にとって有効な結果をもたらすことが期待できるように思われる
- ・副次的効果として、取締役の監査活動や監査役会への理解促進の点で、実効性評価の一連のプロセスの中で接点を持つことは有効であり、ひいては組織のガバナンス意識向上に寄与することが期待できる。この点は全ての監査役にとって共通のテーマである
- ・監査役会方針や計画と実効性評価を、一連のマネジメントサイクルとして回すことで、監査役活動の継続的改善(質的向上)が促進される事は疑いの余地がない。

↓

○監査役会実効性評価の実施を強く推奨する。

実施目的の明確化と、それに応じた適切な評価手法を採ることが肝要

○監査役会活動の定量分析を推奨

監査役会の実効性改善は定量分析によって客観的評価を行う事が望ましい。

(監査活動、議案内容変化、発言状況等)

○各社実施状況の表出しをすることで、事例の積み重ねや相互の学びによって普及および進化につながることを期待される。

②取締役会実効性評価の事例紹介(続き)とメンバーからのコメント

- ・取締役会実効性評価の各社事例紹介の続きを久武氏が行い、全体を通して板垣氏と深谷氏がコメントをした。

6) 質疑、感想

① * 私自身の経験では、監査役会の評価はしていなかったが、取締役会の評価はしたことがある。ただ、集計評価が低くても、何で低い点になったのかという議論をしたことはなかった。結局は、CGコードで出せと言われているから出すのだというような会社も多いのではないかな。

* 毎年、監査計画を立てて実行して、報告書を作ったという繰り返しの中で、監査役職務確認書の中でも、前年度のレビューをしてから計画を立てなさいというような書き方をしていたと思う。提言の中で、監査役会の実効性評価と監査計画の立案、実行をもっと強く結び付けて打ち出してもよかったのではと思ったがいかがかな。

* 私は取締役会の実効性評価に信託銀行のヒアリングを入れた経験があり、第三者を入れた方がよいと思うが、議案の分析までは、アジェンダセッティングというところまで監査役が入り込んでいくのはなかなかできないような気がしていた。CGコードなど実効性の評価が強まってきて、時代の流れとして、監査項目にアジェンダセッティングも入ってくるのか、そこはどう考えているか。

② * 以前、取締役会の実効性評価の導入の実務に関わった経験から質問したい。取締役会の実効性評価に対する監査役の立ち位置について、取締役会実効性評価のアンケートやチェックリストの回答者の中に監査役は入ってくるが、監査役の目線からは、監査役は取締役会や取締役の職務執行を監視するという立ち位置であるということを考えると、監査役としては、実効性評価そのものの中身に入っていくのではなくて、実効性評価が行われているかどうかの監査、

監視と、きちんと実効性評価が行われ、それがPDCAサイクルの中で回っていて、より良い取締役会につながっているかを評価するということで、監査役の役割を果たすべきではないかと思うがどうか。

* 取締役会実効性評価の質問項目について、自己評価の部分ではなく、取締役会に対する評価の部分で、取締役会の方から見た時に、監査役もしくは監査役会は、取締役会もしくは取締役会をきちんとモニタリングしているかを聞く質問もあっていいのではないかと思うがどうか。

* 取締役会実効性評価アンケートの実例の中で、前半部分は全員共通の質問になっており、社外取締役だけに尋ねる質問項目が少ないように思えるがいかがか。

③ * 内部監査の世界では、内部監査が終わった時に、被監査部門に「どうだった」と聞くのが大事だと言われている。それが自分たちの監査の質を高めるだけでなく、コミュニケーションの一つの手段ということになっていて、お互い理解し合うという意味でも有効だろう。私たちも監査等委員会実効性評価を実施する際には、先ほど言われたように、取締役、執行側の役員の方にも意見を聞いていこうかと考えている。本日伺った事例の中では、監査役会実効性評価というのは監査役の中でやるというものがベースだったと思うので、ほかに役員から意見を聞くという話しとかが出たのかどうか、出たとしたらどのような意見が出たのか教えて欲しい。

④ * 参考資料の中にある、議案内容や種別の所要時間や発言数は誰が計測していたのか。データは社内、社外どこまで公開されているか。これを見た社内、社外監査役の反応はどうだったのか。

* 監査等委員会に絞った実効性評価のところ、取締役会としてやるのか、監査等委員会だけは別にするのかという点に非常に興味を持っている。自主勉強会で監査等委員会設置会社の情報交換会を年に2回やっているが、次回3月の会でもこの問題を取り上げたい。

⑤ * 今回ベテランが揃うワーキンググループが新しく誕生して、来年からもそういうWGが出てくると監査懇話会にとっても非常にいいなと思った。

* アンケートを作る前、何を基にしたかは結構重要だと思う。こちらが聞きたいことを聞くことになるが、「あなたたちはちゃんと実効性を持ってやっていますか」と言ったら、それは「はい」としか答えない。私たちは「はい」という言葉を聞きたいためにアンケートを作っているということになる。それだと監査役は本来、何をしたいかということになる。いい答えを聞きたいがために監査役をしているということでいいのだろうか。そこら辺がアンケートを作るうえでは非常に重要になってくる。アンケートを作る基を何から取られたかにすごく興味があった。

7) 委員長から今後の予定、進め方について

・次回、2月5日はWG3の発表、今年度最後のSG分科会となる。

・今年度WGで活動された方、発表会に参加された方にアンケートをお願いする予定。来年度のテーマ募集も始めるので合わせてご協力をお願いしたい。

以上