

取締役会の機能－企業統治実態調査2015

「金融機関のガバナンス改革」フォローアップ・セミナー

2016年 2月 4日

EgonZehnder

目次

- エゴンゼンダー会社概要 p2
- エゴンゼンダー「企業統治実態調査2015」について p3
- 取締役会の役割・責務 p4
- 取締役会の機能に関する8つの論点 p5
 1. 取締役会の議案
 2. 取締役会の構成
 3. 事務局機能
 4. 傘下委員会の機能
 5. 社外取締役の支援
 6. 取締役会の議事運営
 7. 開催頻度・時間等
 8. 取締役会評価
 - コーポレートガバナンス・コードへの対応姿勢
- 調査結果に関する総括 p18

エゴンゼンダー会社概要

- 商号: エゴンゼンダー株式会社
- 創立: **1964年**にスイスで創立
- 拠点: 世界**41**カ国**69**オフィス
- 社員: コンサルタント約**420**名 社員約**1,600**名
- 事業: 企業統治・経営人材コンサルティングファーム
- ① エグゼクティブ・サーチ: 経営人材の招聘
 - ② アセスメント&ディベロップメント: 経営人材の評価・育成
 - ③ ボード・コンサルティング: 取締役会の評価・強化
- 東京オフィス: **1972年**に世界で**6**番目のオフィスとして開設
- 15**名のコンサルタントと専任のリサーチ・チーム

エゴンゼンダー「企業統治実態調査2015」について

調査目的:	エゴンゼンダー株式会社として「上場企業のコーポレートガバナンスの実態等の情報」を発信することを目的に実施する。
調査手法:	郵送調査
調査地域:	全国
調査対象:	東京証券取引所1部上場企業
対象数:	1,883社
有効回答数(回収率):	314社 (16.7%)
調査期間:	2015年6月23日～8月5日
調査主体:	エゴンゼンダー株式会社
調査実施:	株式会社日経リサーチ

取締役会の役割・責務

コーポレートガバナンス・コード 基本原則より

【取締役会等の責務】

4. 上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

- 1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- 2) 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を行うこと
- 3) 独立した客観的な立場から、経営陣(執行役及びいわゆる執行役員を含む)取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

こうした役割・責務は、監査役会設置会社(その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる)、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

取締役会の機能に関する8つの論点

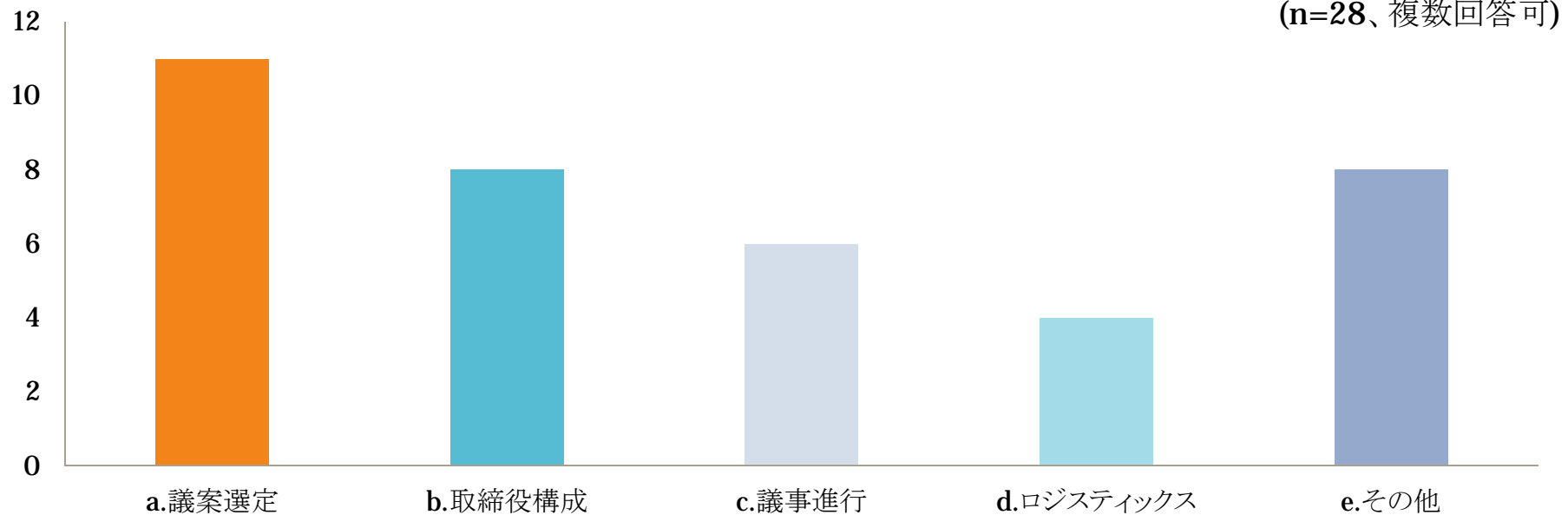
8つの論点と機能強化のための方策

	8つの論点	機能強化のための方策
1	取締役会の議案	戦略的重要性の高い議案の選定と付議基準の見直し
2	取締役の構成	社内・社外バランス見直しと多様性(知見・経験)の確保
3	事務局機能	専任部署などの新設、優秀人材の配置など
4	傘下委員会の機能	指名委員会の設置・委員会の体制強化
5	社外取締役の支援	事前説明の充実、社内会議へ陪席許可等
6	取締役会の議事運営	議事運営の見直し、議長のファシリテーション強化など
7	開催頻度・時間等	開催頻度の減少と1回あたり時間の拡大など
8	取締役会評価	取締役会の課題認識とPDCAサイクルの導入

1. 取締役会の議案

取締役会の最大課題は「議案」

Q. 貴社の取締役会の最大の課題は何ですか？



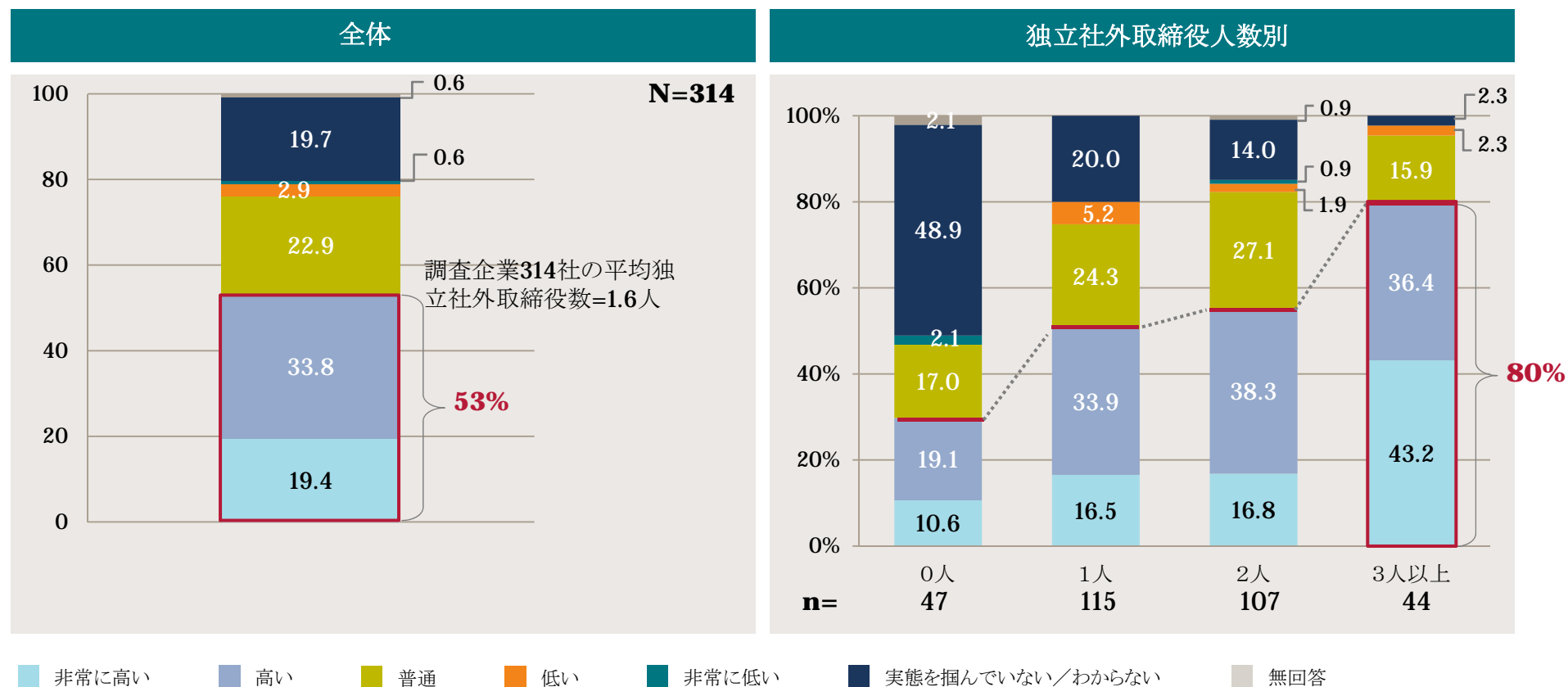
【企業のコメント】

- ・付議案件が多すぎる(監査役会設置会社)
- ・本当に重要なことを議論できていない
- ・現状は形式的追認機関だが、これを如何に議論の場にするか？

2. 取締役会の構成(1)～独立社外取締役の貢献度

社外取締役数が**3人以上の企業では、80%**が「極めて高い」または「高い」貢献と評価

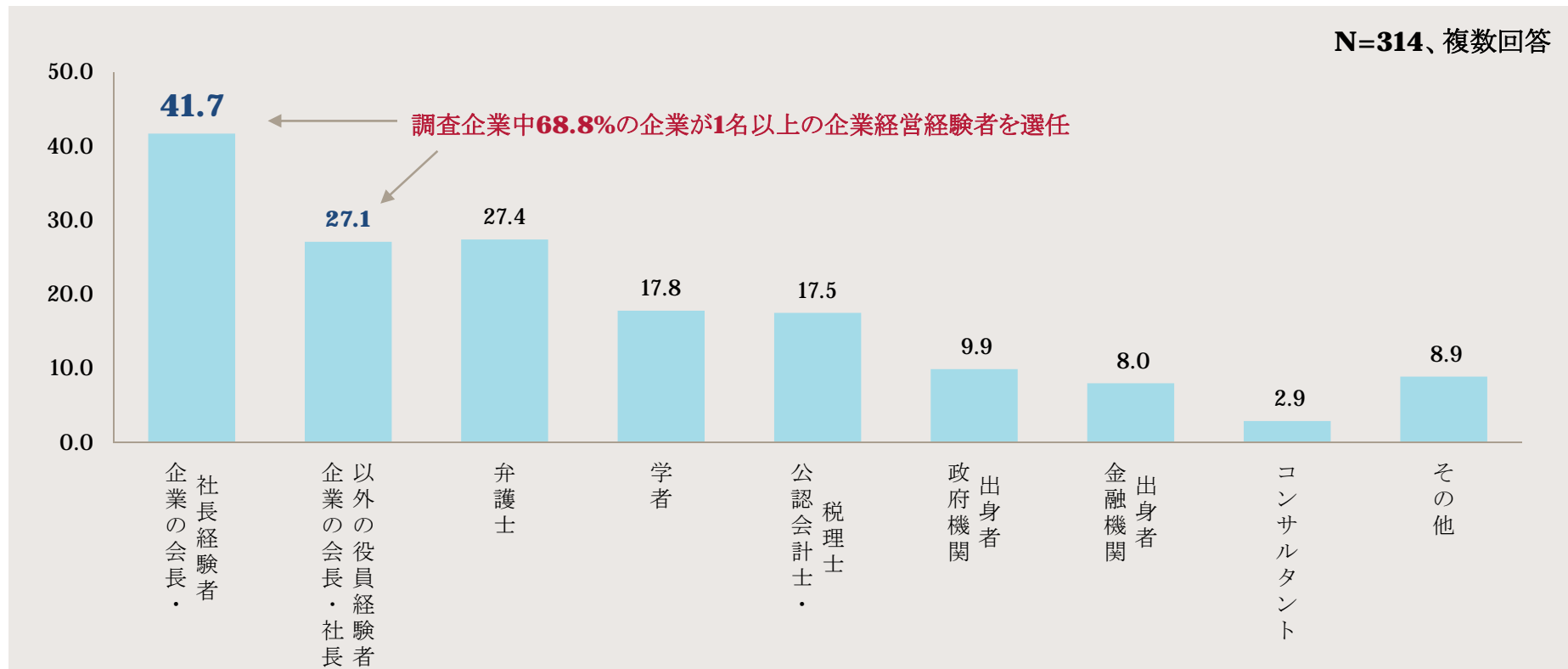
Q. 現在の貴社の社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上というコーポレートガバナンス・コードの目標達成に対してどの程度貢献していると思いますか？



2. 取締役会の構成(2)～独立社外取締役の出身・職業

一番多いのは企業の会長・社長・その他役員経験者

Q. 現在選任している独立社外取締役の出身・職業はどれに当たりますか？

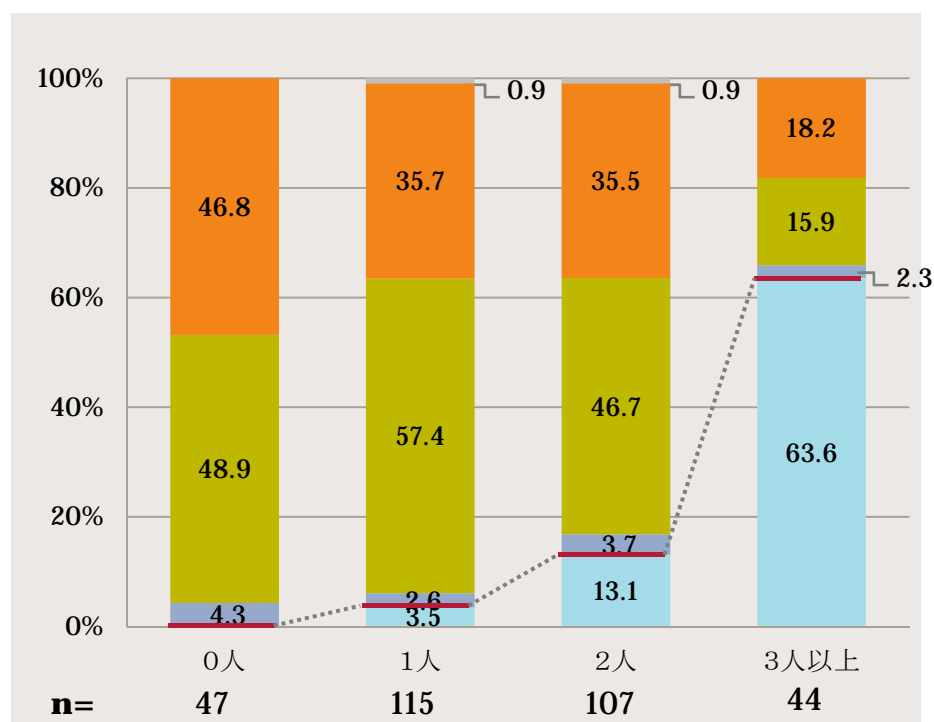
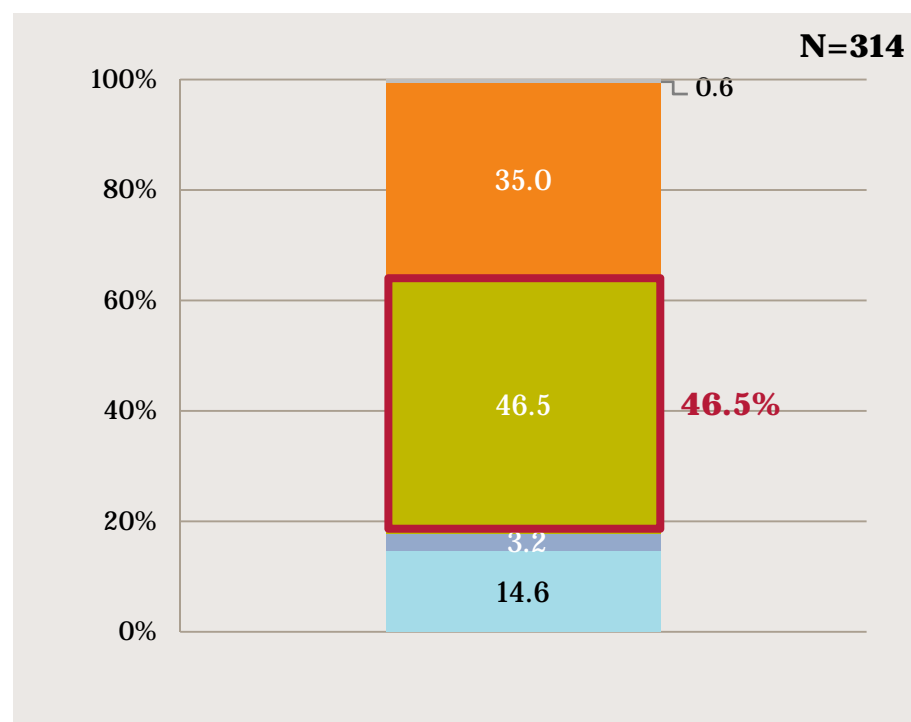


グラフの数値は、回答企業100社中、何社が当該職業の独立社外取締役を選任しているかを示す

2. 取締役会の構成(3)～原則4-8への対応姿勢

46.5%の企業が、独立社外取締役を3分の1以上とする必要性がないと回答

Q. 貴社では、業種・規模・事業特性・機関設計・会社を取り巻く環境等を総合的に勘案して、少なくとも3分の1以上の独立社外役員を選任することを必要と考えていますか？



既に、3分の1以上の独立社外取締役を選任

今後、3分の1以上の独立社外取締役を選任予定

総合的に勘案し、必要と考えていない

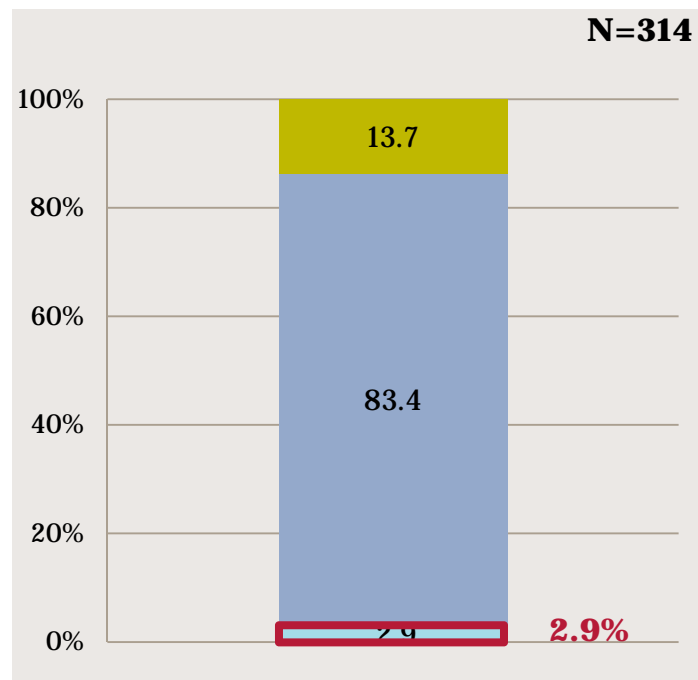
検討中である

無回答

3. 事務局の機能

新規専門部署でCGコードに対応しているのは**2.9%**のみ

Q. 貴社のコーポレートガバナンス・コードへの対応状況はいかがですか？



■ 新規専門部署で重要課題として取組んでいる ■ 既存の組織で取組んでいる ■ これから対応を検討している ■ 無回答

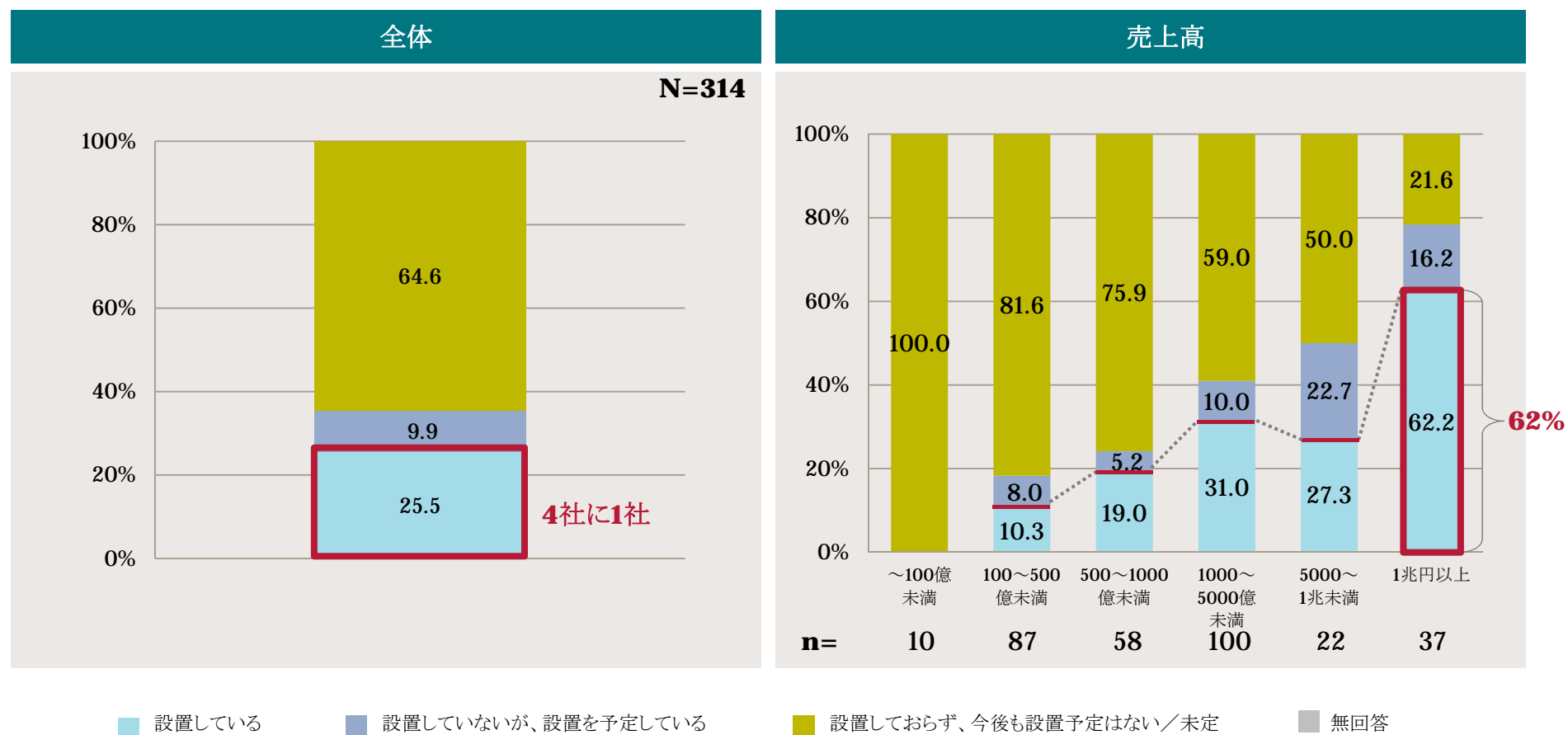
事務局の機能強化が重要な理由

- 企業統治改革を起点として、経営全体にわたる改革が必要となる
 - 取締役会と経営会議の間での役割分担明確化の必要性
 - 議案見直しに伴う、執行側の「戦略立案」能力向上の必要性
 - 最高経営責任者等の後継者計画などの新しい取組を実施するうえでの、新たな基準やプロセス作りの必要性

4. 傘下委員会の機能(1)

4社に1社が諮問委員会を設置、売上1兆円以上の企業では62%が設置

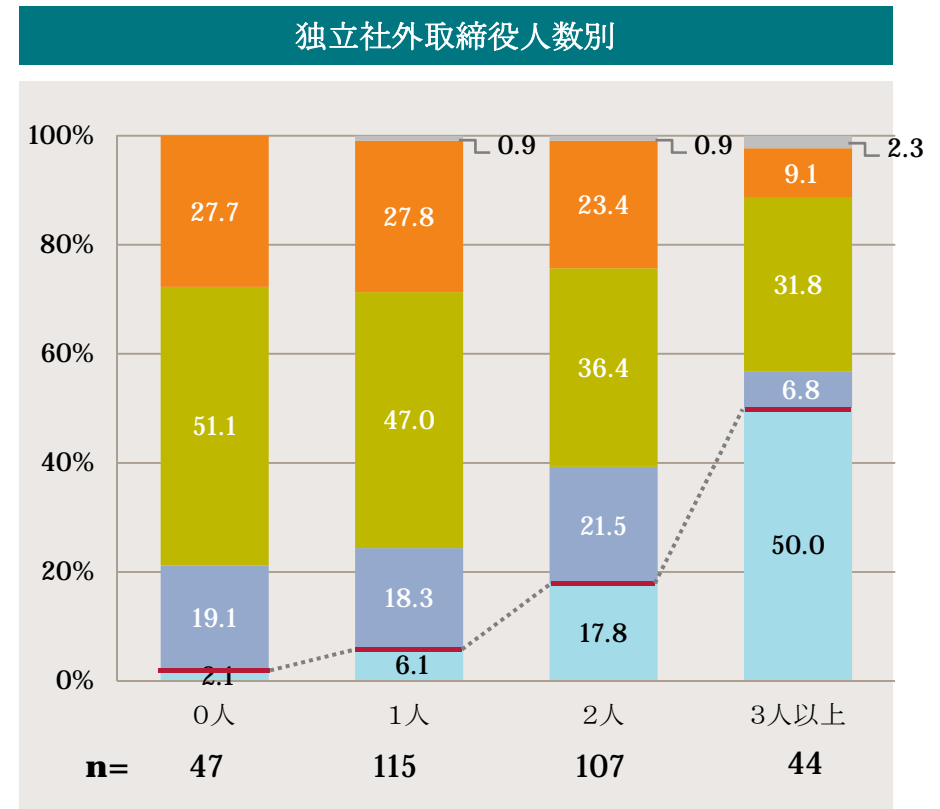
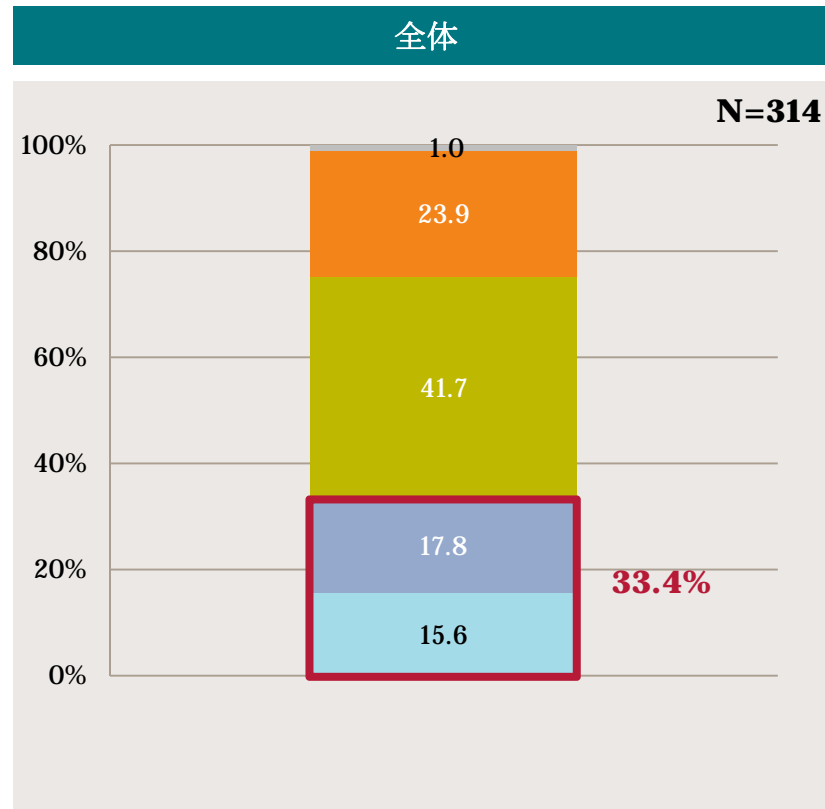
Q. 貴社では、取締役会の機能を補うため、指名・報酬などの諮問委員会(任意を含む)を設置していますか？



4. 傘下委員会の機能(2)

後継者計画を監督している企業は全体の**3分の1**にとどまる

Q. 貴社の取締役会では、最高経営責任者等の後継者の計画(プランニング)についてどのように監督していますか？

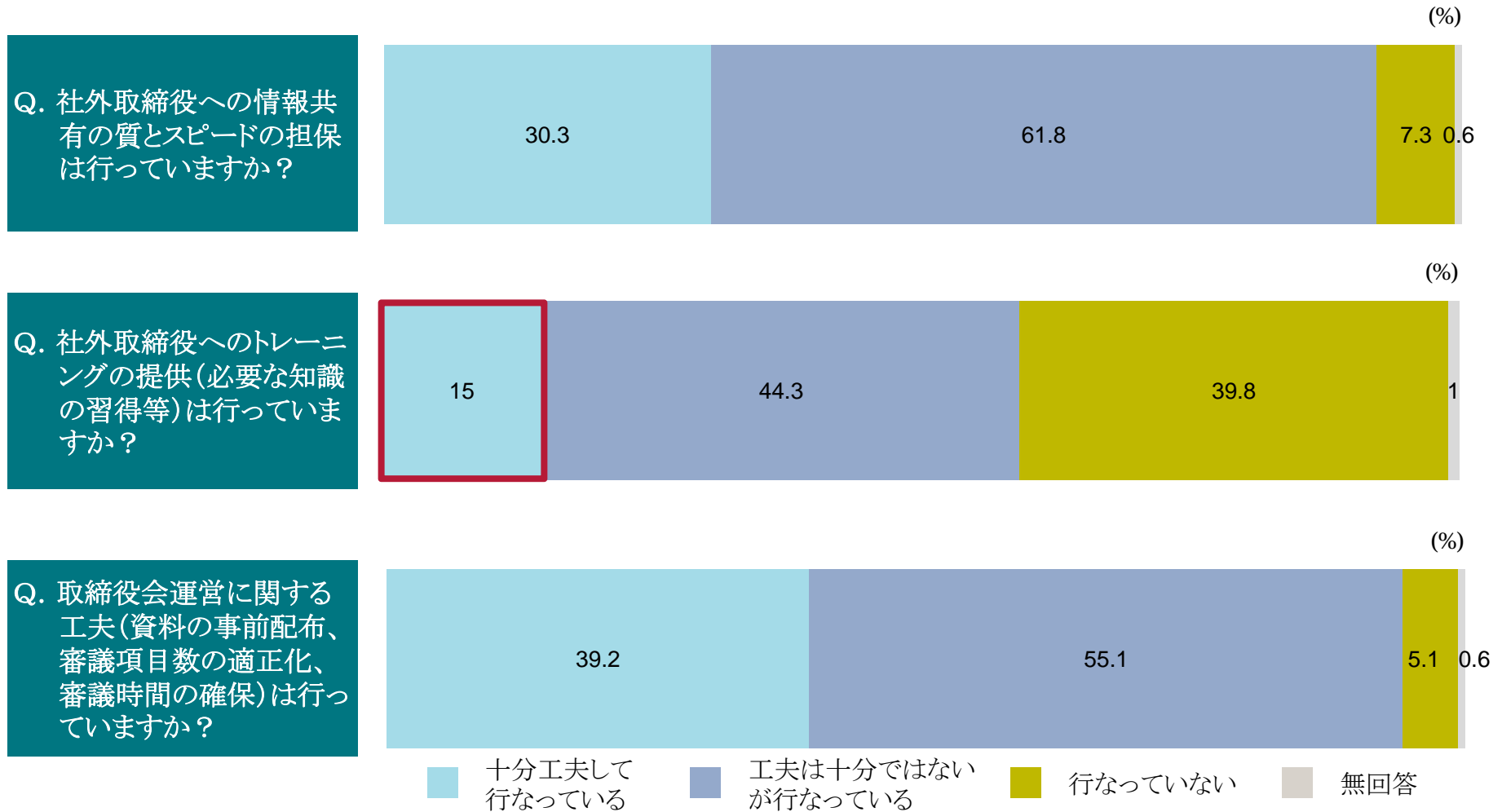


■ 指定委員会等を活用して監督している ■ 指定委員会等の設置はないが、監督している

■ 未だ監督していない ■ 実施状況を確認中であり、詳細はわからない ■ 無回答

5. 社外取締役役の支援

社外取締役への支援は未だ十分とはいえない状況(特にトレーニング)



6. 取締役会の議事運営

社外取締役も含めた取締役全員が主体性を持つことが重要

良い議事運営とは？

- 取締役会議長が議事運営上の良きファシリテーターになっている。
- 社外取締役が取締役に緊張感と学習機会を付加している。
- 社外取締役の質問と執行側の答弁だけに終始することなく、1つの論点につき、様々な意見交換がなされることで議論が深まっている。
- 説明時間が最小限に抑えられ、議論の時間が最大限に確保されている。

ベストプラクティス事例

売上高1兆円以上の業界を代表する企業の例

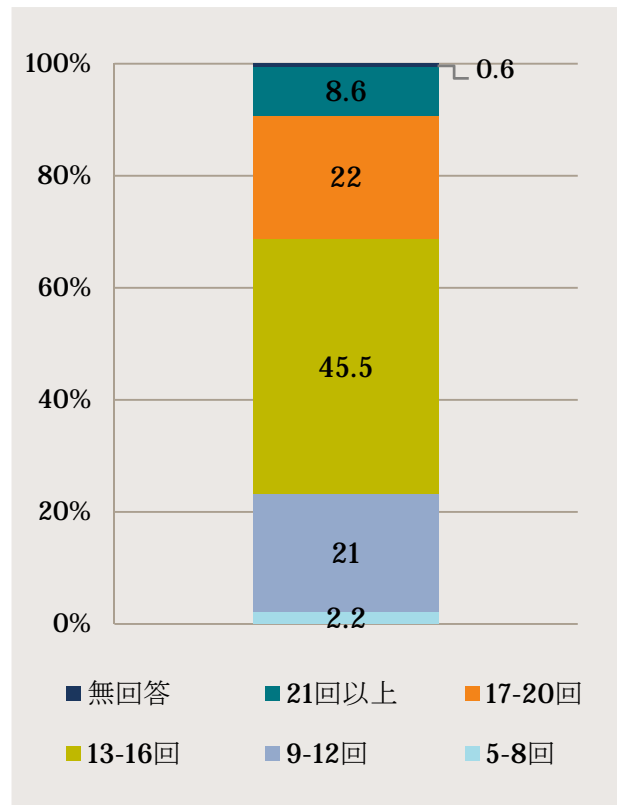
- 従来は**8割**が説明・**2割**が質疑応答の儀式的な取締役会であった。
- **4ヶ月間**の抜本的企業統治改革の結果、現在は比率が逆転。「**8割**の議論」に耐えられるような、「戦略的議案の付議」とそのための「執行のレベルアップ」が求められるようになった。
- 企業統治改革を起点とした経営全般の改革につながり始めている。

7. 開催頻度・時間等

取締役会の開催回数が多く1回あたりの開催時間が短い

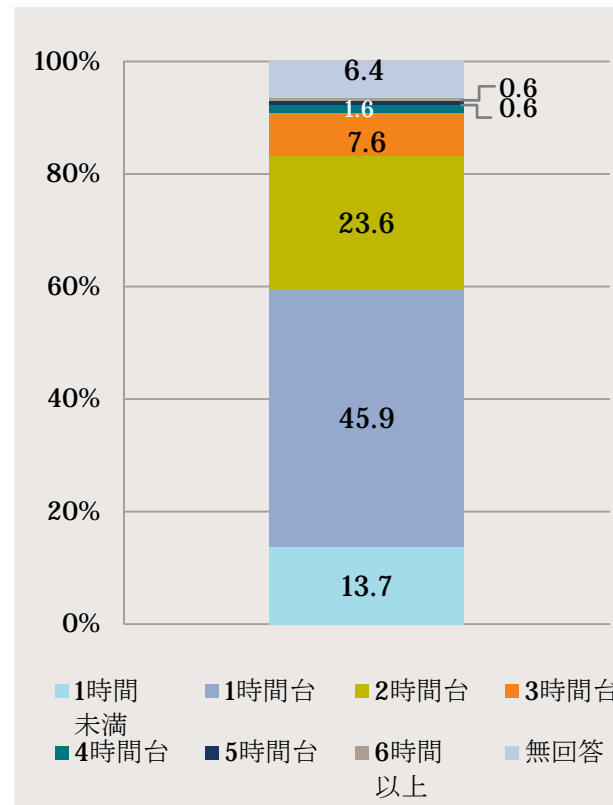
取締役会年間開催数

平均 **15.3回**



取締役会平均開催時間

平均 **1.7時間**



見直しの方向性

開催回数 **減少** (注1)

開催時間 **増加** (注1)

開催時期 **分散化が望ましい**

開催場所 **海外も**

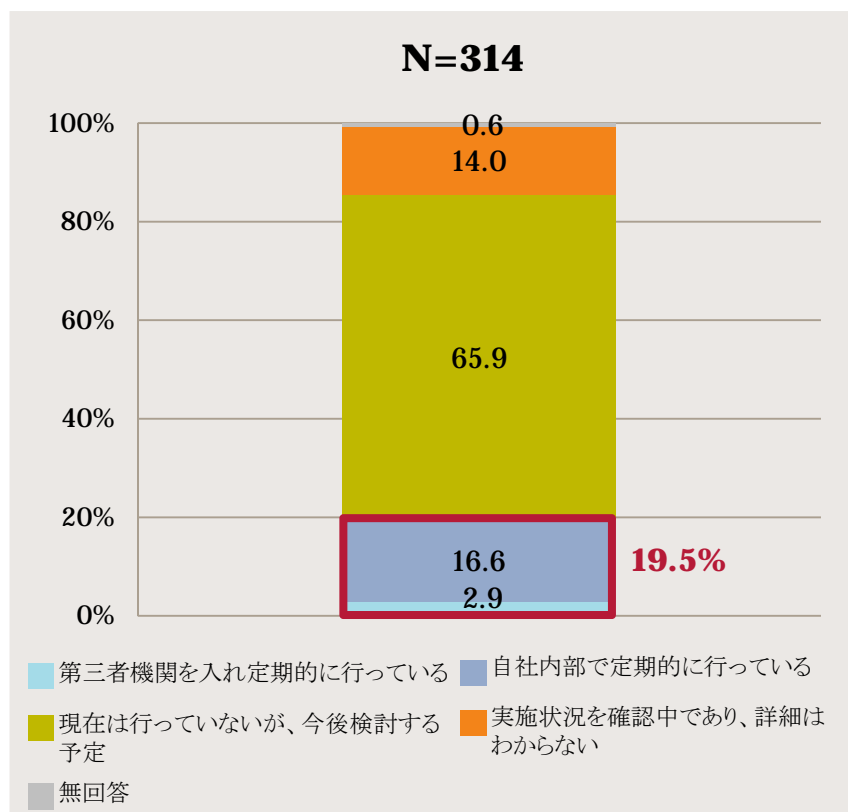
(注1)

傘下委員会の開催回数、所要時間ともに今後増加を予想。社外取締役の兼任企業数は、今後減少を予想。

8. 取締役会評価

取締役会評価実施企業は**20%弱**に留まり、その大多数が自社内部での評価

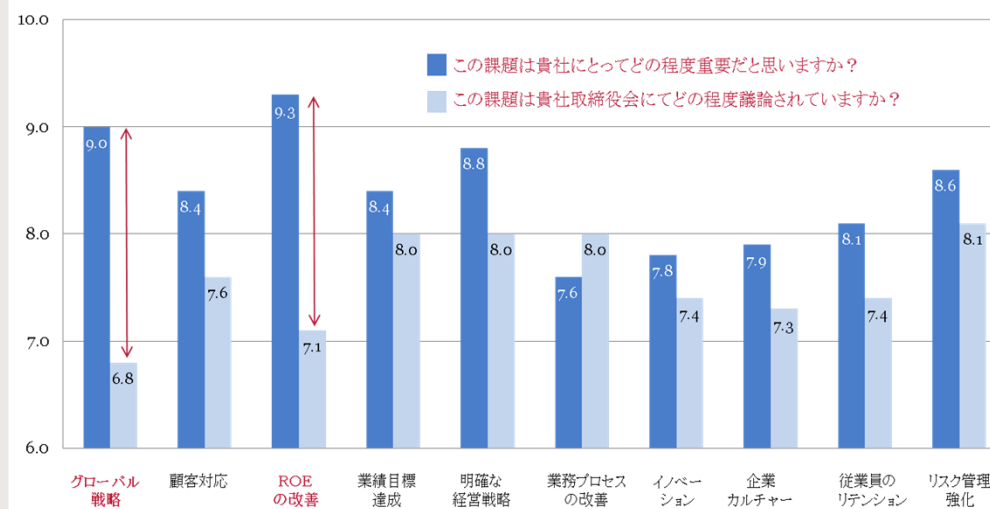
Q. 貴社では、取締役会の実効性についての評価を定期的に行っていますか？



取締役会評価とは？

- 自己または第三者機関が取締役会の実効性を評価
- 議案・構成・運営・貢献等につき取締役ヒアリング
- 課題を特定の上PDCAを廻し、統治機能・執行機能全体を強化
- 補充原則4-11③は分析・評価の実施と、結果の概要開示を要請

取締役会評価報告書の例

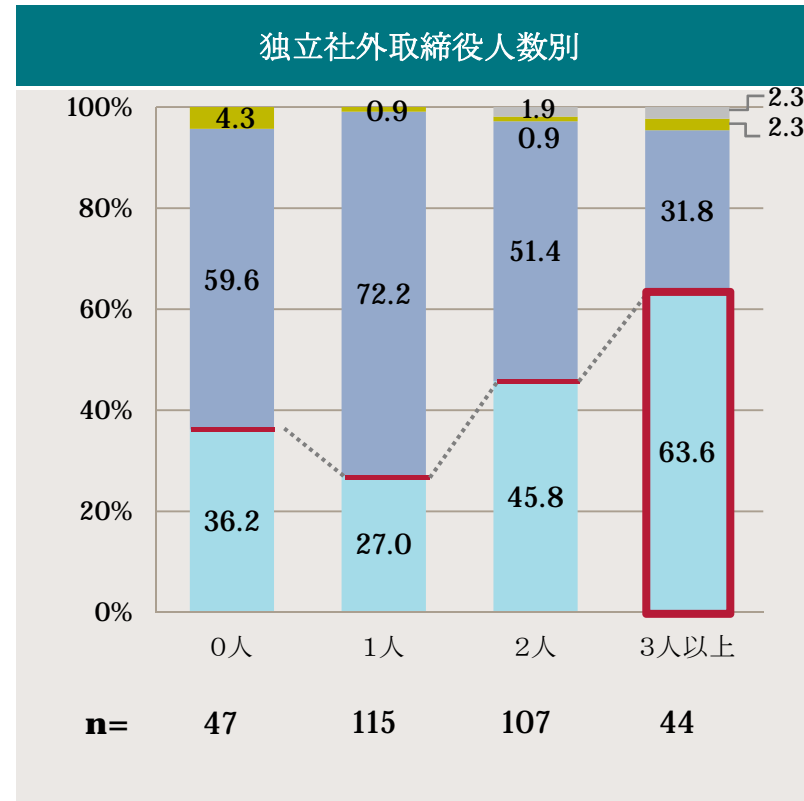


コーポレートガバナンス・コードへの対応姿勢

社外取締役3人以上の企業では改革に積極的

Q. 貴社ではコーポレートガバナンス・コードをどうとらえていますか？

n=314



■ この際、自社企業統治改革に役立てたい
 ■ ある程度、他社を参考にしつつ対応していく
 ■ 必要性は感じず、最低限に対応にとどめる
 ■ 無回答

調査結果に関する総括

- 今回の調査では、独立社外取締役の数が多い企業ほど独立社外取締役の貢献を高く評価し、企業統治改革に積極的であることが明らかとなった。今後、一定規模の企業に対しては、3分の1以上の独立社外取締役の確保を促す等、取締役会における「多様性」の促進を図ることが望まれる。
- 最高経営責任者等の後継計画の監督、取締役会の実効性評価、筆頭独立社外取締役など、日本企業にとって馴染みがない原則・補充原則への対応は「これから」との結果になった。これらは「実質の充実」が難しいテーマでもあり、具体的な監督方法に関する指針の発信等が期待される。
- コーポレートガバナンスは「形式から実質の充実」へ焦点が移りつつあるが、今回の調査では、一部企業で企業統治改革への積極姿勢が見られる一方、依然そうでない企業も多数存在することが浮き彫りになった。今後は、実質の充実をチェックする仕組みの導入などの検討も期待される。

免責条項

1. エゴンゼンダー株式会社(以下「当社」といいます。)は、本コーポレートガバナンスに関する調査報告書(以下、「本書」といいます。)に記載されている情報に関し、細心の注意を払って正確な情報になるよう努めていますが、情報の妥当性、正確性、有用性その他の一切の事項についていかなる表明、保証をするものではありません。
2. 当社、及び本書記載の調査を実施した株式会社日経リサーチは、理由のいかんにかかわらず、本書に記載されている情報の利用によって生じる損失・損害について、一切の責任を負いません。
3. 本書は、上場企業のコーポレートガバナンスの実態等の情報を提供することを目的としておりますが、本書に記載されている情報のうち、調査に対する回答以外のものは、調査結果に対する当社の見解です。また、本書の情報は、調査依頼をさせていただいた調査対象企業1883社のうち、314社から御回答いただいた内容をもとに作成されているため、東京証券取引所1部上場企業全ての正確な実態等を反映するものではない可能性がございます。従って、皆様におかれましては、東京証券取引所1部上場企業のコーポレートガバナンスの正確な実態等については、御自身の責任において最終的なご判断をいただくようお願いいたします。
4. 当社は、本書記載の情報に関して変動があった場合でも、情報を更新する責任を負うものではありません。
5. 本書の著作権は、当社に帰属します。本書記載の一切の内容について、当社に無断の転載・転用を固くお断りします。

以上