

# 取締役会の機能と評価

「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4月27日

---

**EgonZehnder**

# 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 企業統治アドバイザリー:取締役会の機能強化、CEOの後継者計画
- 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 エグゼクティブ・サーチ:経営人材の招聘

# 経歴紹介

エゴンゼンダー 東京オフィス代表

佃 秀昭



2000年入社。10年より東京オフィス代表。15年よりグローバル経営委員会メンバー。企業統治アドバイザー・グループのリーダー。金融庁・東京証券取引所による「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」メンバー。

金融機関・製造・サービス業など幅広い業界を対象に活動。近年は、日本企業の経営者をクライアントに、取締役会改革、次期社長の選抜・育成、経営層のリーダーシップ開発、社外取締役・経営幹部の招聘、グローバル化支援などに従事。

86年三和銀行(現三菱東京UFJ銀行)に入行。同行では国内営業店、国際部、国際審査部、人事部に所属。99年よりマクラガン・パートナーズにて金融機関向け人事コンサルティングに従事。

86年 東京大学 法学部卒業

91年 マサチューセッツ工科大学 スローン経営大学院 MS(経営学修士)取得

# 目次

- 
- 1 取締役会評価とは

---

  - 2 取締役会評価の概要

---

  - 3 取締役会の機能に関する8つの論点

---

  - 4 取締役会評価の基本的なプロセス

---

  - 5 諸外国での取り組み状況

---

  - 6 海外における取締役会評価の開示事例

---

  - 7 日本における取締役会評価の開示事例

---

  - 8 取締役会評価「報告書」の例(日本企業)
-

# 取締役会評価とは

「取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、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べきである」(日本版コーポレートガバナンス・コード補充原則4-11③)

評価目的	取締役会およびその傘下委員会がどの程度有効に機能しているかを評価。あくまでも「自己内省」(PDCA)。但し、コーポレートガバナンス・コードは結果の概要開示を要請しており、今後の運用が注目される。
評価対象	取締役会全体は必須。取締役個人の評価はオプション。第三者による <u>取締役個人の評価</u> は、特に日本においては避けられる傾向にある(EZの所見)。
評価主体	自己または第三者が評価。エゴンゼンダーは欧米で多数の実績。日本でもガバナンス先進企業をクライアントに実績を積み「評価」だけでなく、企業統治強化のためのコンサルティング支援を実施。IRコンサル系、監査会社系も昨年から参入。

# 取締役会評価の概要

## 取締役会評価の概要

### 主な質問事項

1. 取締役会の構成・人数
2. 取締役の知見・能力・貢献度
3. 取締役会の議案・運営実態
4. 取締役会と執行の関係
5. 経営幹部・幹部候補の理解
6. CEO後継者計画・次世代経営者の育成
7. 傘下委員会の有効性

### 手法と対象

- 匿名を前提に、対面でインタビュー
- 事前に匿名のアンケートを実施し課題を把握
- 原則、全取締役を対象、主要な「執行」サイドも含む
- 取締役の個人評価はオプション

## 取締役会評価により明確になること

### 形式

#### 外形標準的に、統治強化の手当がなされているか？

- 社外取締役の登用状況、開催頻度・時間、議案数・議案内容等
  - 有事の際に緊急避難的対応ができる体制か否か？

### 実質

#### 実際に「監督機能」が働いているか？

- 取締役会・傘下委員会における参加者の参加・貢献状況
  - 取締役会で監督機能が実際に発揮されているか？

### 人事

#### 人事ガバナンスが機能しているか？

- CEO後継者計画を含む経営人事プロセスの透明性・客観性の程度
  - 経営人材評価の経験・知見が不可欠(左欄の2・5・6)

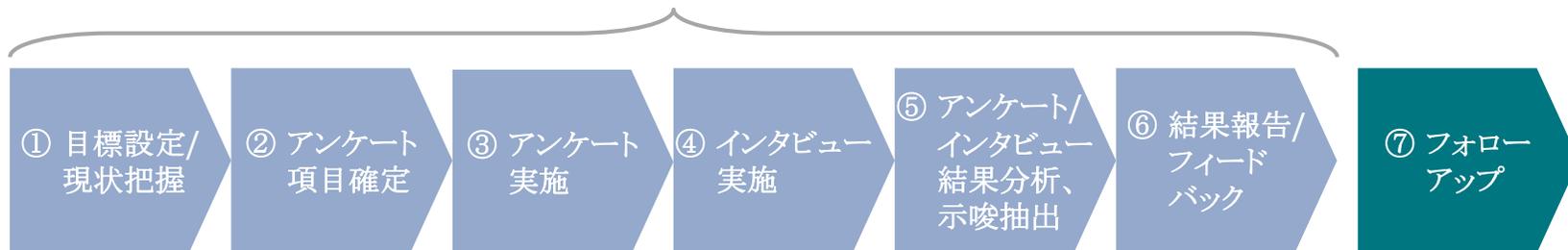
 **評価結果に基づき取締役会機能の強化策を実施**

# 取締役会の機能に関する8つの論点

	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

# 取締役会評価の基本的なプロセス

通常2～3ヶ月(対象者数により変動)



## 内容

- 経営トップインタビュー
- 事務局インタビュー

- 事務局とのすり合わせ

- 全取締役、監査役を対象に実施

- 原則、全取締役と監査役に対面で実施(1.5時間/人匿名を前提)

- 報告レポートを作成

- まず経営トップにご報告し、議論
- その結果を踏まえて、取締役会にご報告、議論

- (例1) 定期的な取締役会評価の実施
  - 同じチェックポイントで毎年の改善度を評価
- (例2) 特定のテーマについて、別プロジェクトを実施
  - 社外取締役招聘
  - 社長後継計画の監督のあり方確立など

# 諸外国での取り組み状況

コーポレートガバナンス・コードや上場規則により、取締役会評価が義務付け

## □ 欧州の取締役会評価の実施状況(注を参照)

国名	実施割合(%)
英国	98%
フランス	95%
オランダ	88%
イタリア	70%
ドイツ	60%
スイス	25%

### 米国

2003年にNY証券取引所の上場規則で、取締役会の自己評価が義務付けられる。

### 英国

2010年のコーポレートガバナンス・コードにより、FTSE350企業は外部評価を実施することが求められている。

### その他欧州・アジア

ガバナンス・コードで取締役会評価が要請されるようになっている。

注) 欧州大企業400社に対するHeidrick & Strugglesによる調査結果より。  
2008年から2010年の間に取締役会評価を実施した企業の割合

(出所: J-Eurus IRの資料(日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク第95回セミナー資料)を基にエゴンゼンダーが要約)

# 海外における取締役会評価の開示事例 (Barclays PLC)

毎年第三者による取締役会評価を実施。評価結果は**Annual Report**等に記載。

取締役会評価(2012年)にて指摘された課題	評価結果を踏まえた2013年の対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 取締役会と経営陣の関係強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 各事業の経営責任者と社外取締役の接点を設けた。</li> <li>• ニューヨークとヨハネスブルクで取締役会を開催し、マネジメントメンバーとの交流を果たした。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 取締役会議長とCEOの良好な関係の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 取締役会・指名委員会が両名の関係の評価した。</li> <li>• 副議長が両名の関係につき社外取締役からフィードバックを収集した。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 取締役会がもっとステークホルダーの視点に立つ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社外取締役が英国・米国・南ア等の金融監督当局代表者と会合した。</li> <li>• 英国・米国の監督当局によるプレゼンテーションを取締役会で受けた。</li> <li>• 取締役会議長・CEOが監督当局その他の主要ステークホルダーとの議論について都度取締役会に報告した。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 取締役会のスキル・経験・多様性のバランス確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新しい社外取締役(複数)を登用した。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 取締役会に提供される情報の質を改善する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 取締役会・委員会への提出書類を論点が分かりやすい形式に改めた。</li> <li>• 更なる改善に向け、取締役会メンバーからのフィードバックも収集。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 主要な取締役の後継者計画を確実にする</li> <li>□ 取締役会による経営人材・事業の知識・理解の深化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 委員会長の後継者計画に取組んだ。</li> <li>• 指名委員会で「タレントマネジメント」に取組んだ。</li> <li>• ロンドン、ニューヨーク、ヨハネスブルグにてマネジメント人材と接する機会を設定した。</li> </ul>

(出所: Barclays PLCのweb pageからエゴンゼンダーが一部抜粋の上、要旨をまとめた)

# 日本における取締役会評価の開示事例 A社とB社

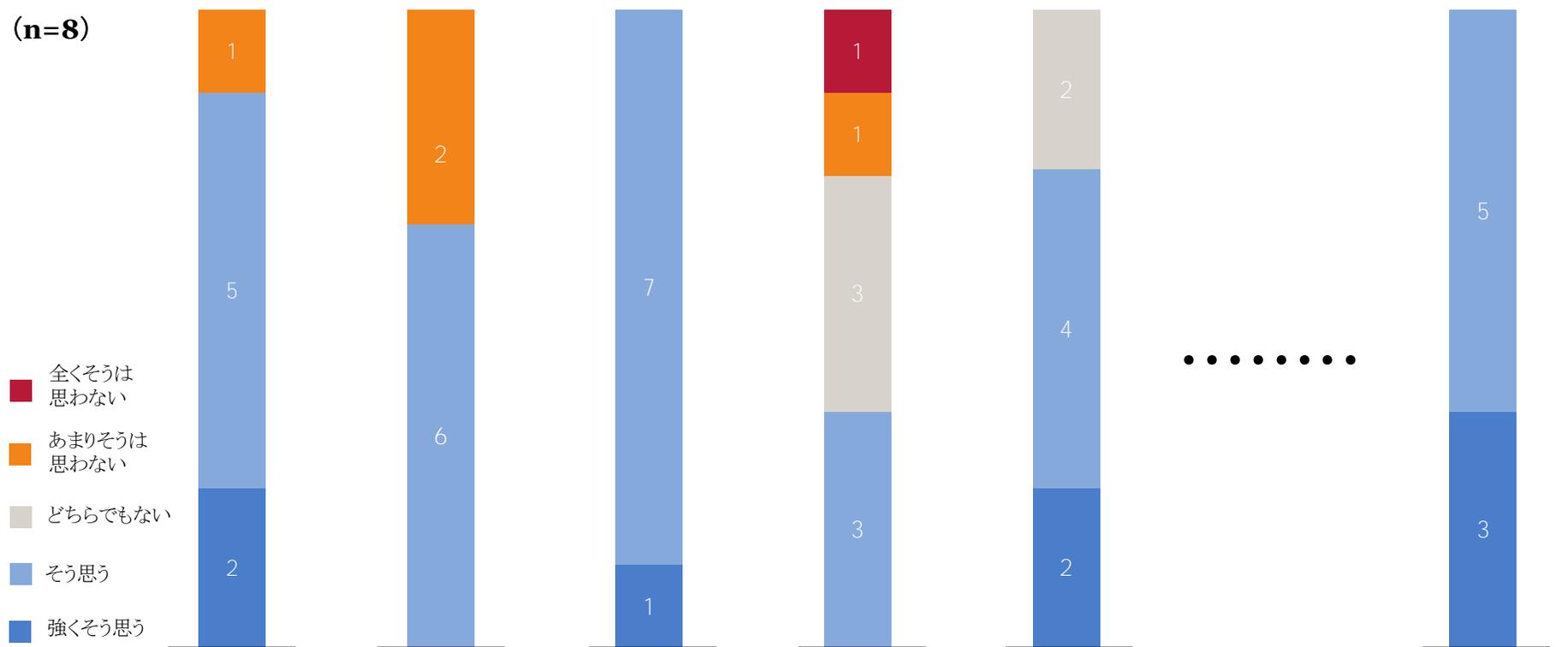
## コーポレートガバナンス報告書からの抜粋

A社	B社
<p>当社は、平成25年度より「取締役会評価」を年次で実施しております。全取締役に対し、自己評価をヒアリングし、その結果を整理の上、評価報告書を作成しております。(中略) 平成26年度の取締役会評価結果の概要は以下のとおりです。</p> <p>(1) 社外取締役が5人に増え、取締役会に加えて委員会の議論にも参加していることで、取締役会の目的達成度は、昨年より進歩している。</p> <p>(2) 本質的な議論を行うための更なる議案の絞込みや、取締役会の審議充実化に資する資料作成・論点設定、執行の説明のあり方及び議論の進め方の更なる向上が求められる。</p>	<p>当社は、第三者機関による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。</p> <p>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」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。</p> <p>その結果、当社の取締役会は、その役割・責務に照らし、付議議案の選定、本質的な議論、議案資料の質などの項目について改善点があることが確認されました。これら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います。</p>

# 取締役会評価「報告書」の例(日本企業)

「取締役」に事前アンケート(匿名)を実施し、「取締役会」の重要課題を明確化した事例

(n=8)

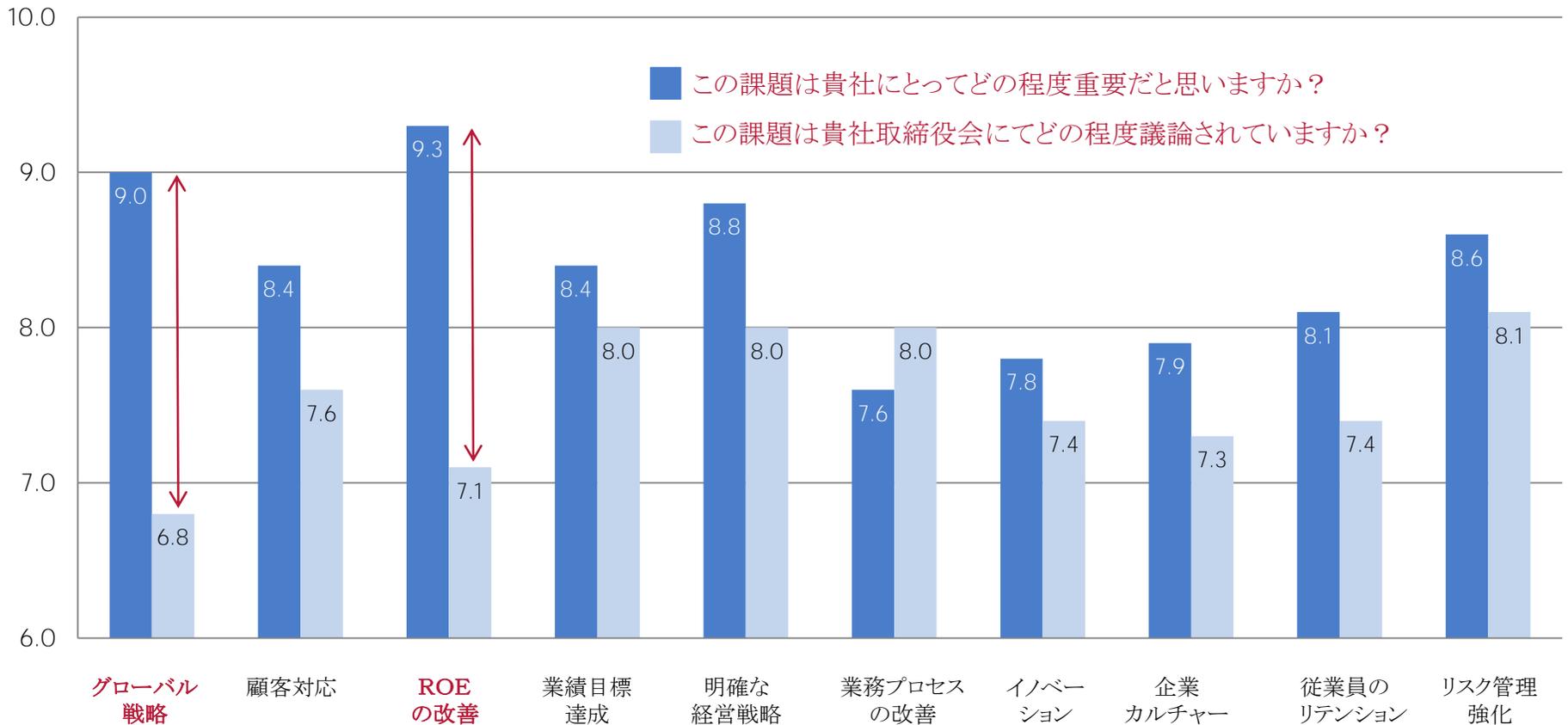


(質問例)	質問(1)	質問(2)	質問(3)	質問(4)	質問(5)	質問(30)
	議案の内容は適切である	議案の数は適切である	議案に相応しい取締役構成となっている	取締役は全員議論に貢献している	指名委員会は有効に機能している	取締役改革は順調に進んでいる

# 取締役会評価「報告書」の例(日本企業)

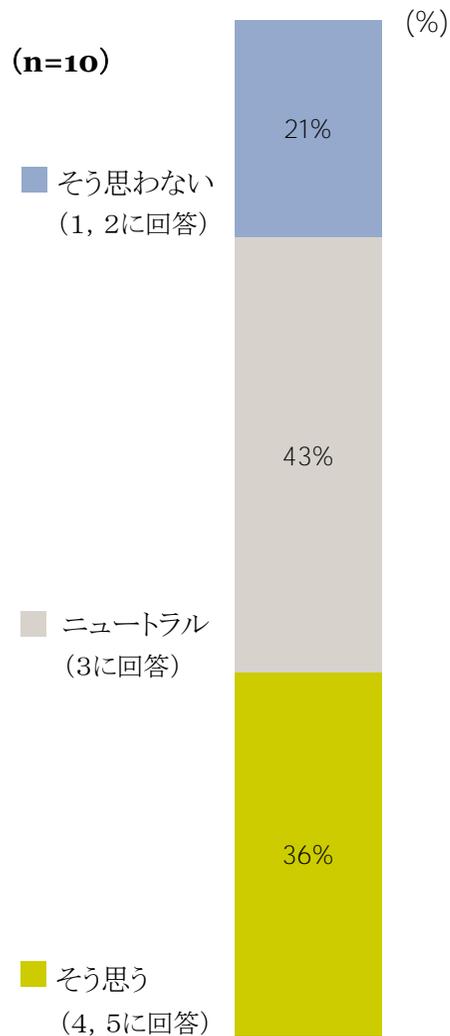
「取締役&主要執行役」に事前アンケート(匿名)を実施し、「組織」の重要課題を明確化した事例

(n=15)



# 取締役会評価「報告書」の例(日本企業)

質問: 社内と社外取締役の数、比率とも適切である



## コメント例

- 活性化のためには、バランス変化が効果的か。社外取締役増やすべき
- 社外の貢献イメージができてから社外を増やす流れをつくりたい
- ”監査役会設置会社”という仕組みで本当にガバナンスコード対応ができるか不明。機関設計を考え、全面的に見直さざるをえない
- 社外は緊張感をもたらしているが、そのコメントはさらにレベルを上げて欲しい
- 執行兼ねる取締役が多い。監督強化のため、執行を兼ねない取締役(非執行)を増やすべきでは。

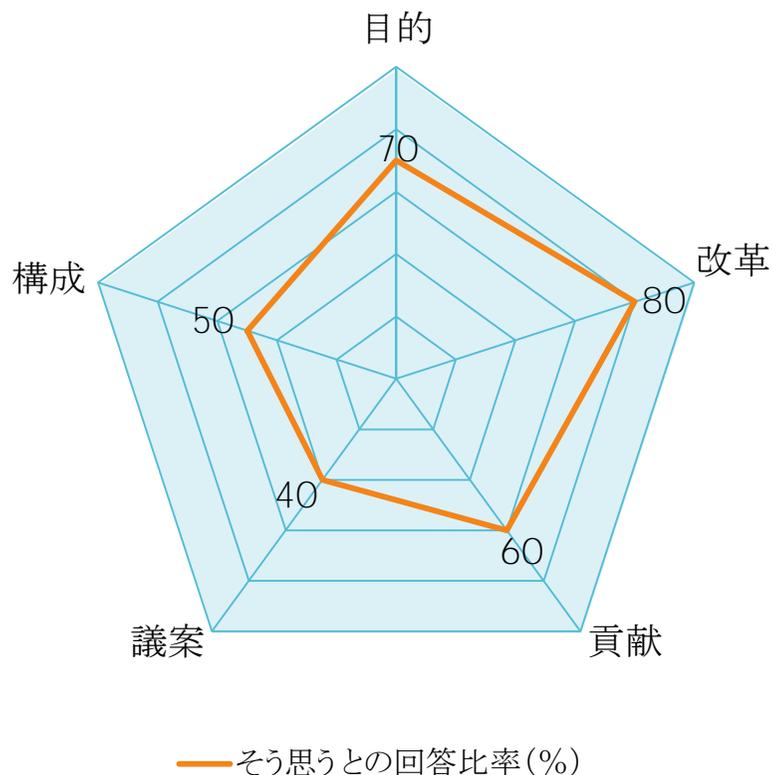
## EZコメント

- 社内の意見としては、明快に社外過半論者、社内過半論者とはっきり別れてはおらず、具体的なイメージは乏しい。総論的には、社外の活用により、活性化するべし、という方向感共有
- 社外の意見としては、人数を絞りつつ、社内外のバランスを変化させる姿を期待する声が多い

# 取締役会評価「報告書」の例(日本企業)

取締役との面談を通じ、取締役会の目的、構成、議案、貢献、改革進捗度等を評価した事例

(n=10)



## 取締役インタビュー結果要旨

### 取締役会の目的達成度

- 指名委員会の設計に大きな課題
- 取締役会と傘下委員会の連携強化も課題

### 取締役会の構成

- 海外勤務経験ある社外取締役を増やすべきとの意見多数
- 数より質が大事との意見が大多数

### 取締役会の議案

- 議案数が多すぎる等、全項目中一番厳しい評価
- 付議基準を見直す等、抜本対策が必要

### 取締役会への貢献

- 社内取締役の序列意識払拭をとの指摘が複数
- 社外取締役の貢献には個人差ありとの指摘

### 取締役会の改革

- 全項目中一番高い評価。現在の取組を大多数が評価

# ご静聴有難うございました

<本件照会先> エゴンゼンダー株式会社

東京都千代田区丸の内2-1-1明治安田生命ビル17階

代表取締役 佃 秀昭

TEL: 03-5219-0469 (直通)

E-mail: [hideaki.tsukuda@egonzehnder.com](mailto:hideaki.tsukuda@egonzehnder.com)