



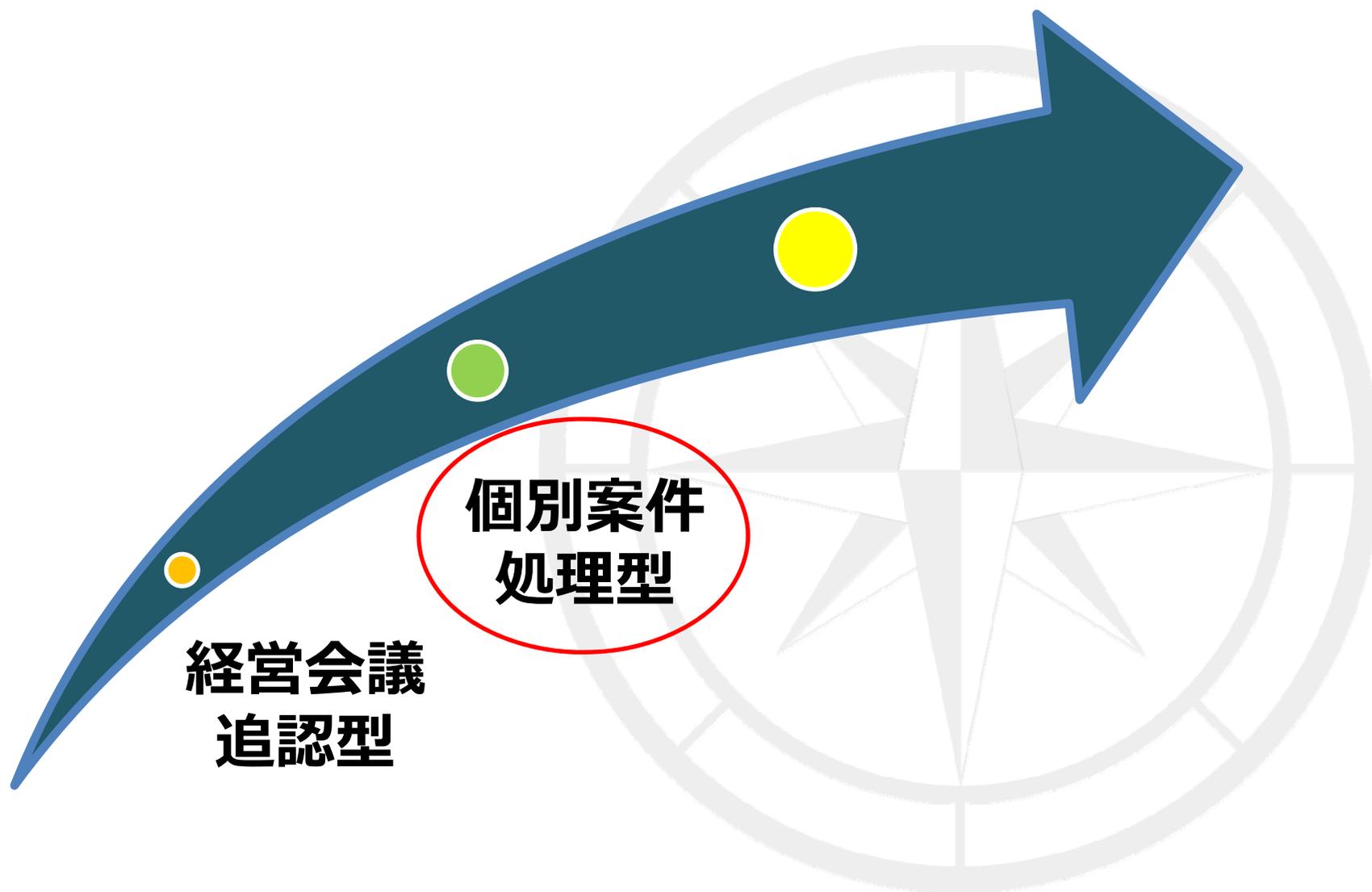
日本金融監査協会
《ガバナンス改革フォローアップセミナー》

「取締役会の果たすべき重要な役割と
実効性の評価」

2018年4月24日

株式会社プロネット
代表取締役社長 酒井功

日本の取締役会の現状



社外取締役から見た取締役会

議案が多すぎる

経営会議での議論を知りたい

貢献している実感が
ない

個別の議論が細かすぎる

全社的な中長期のテーマを議論したい



社内取締役から見た取締役会

承認決議が中心で、
経営陣の監督や事
後のレビューは無い

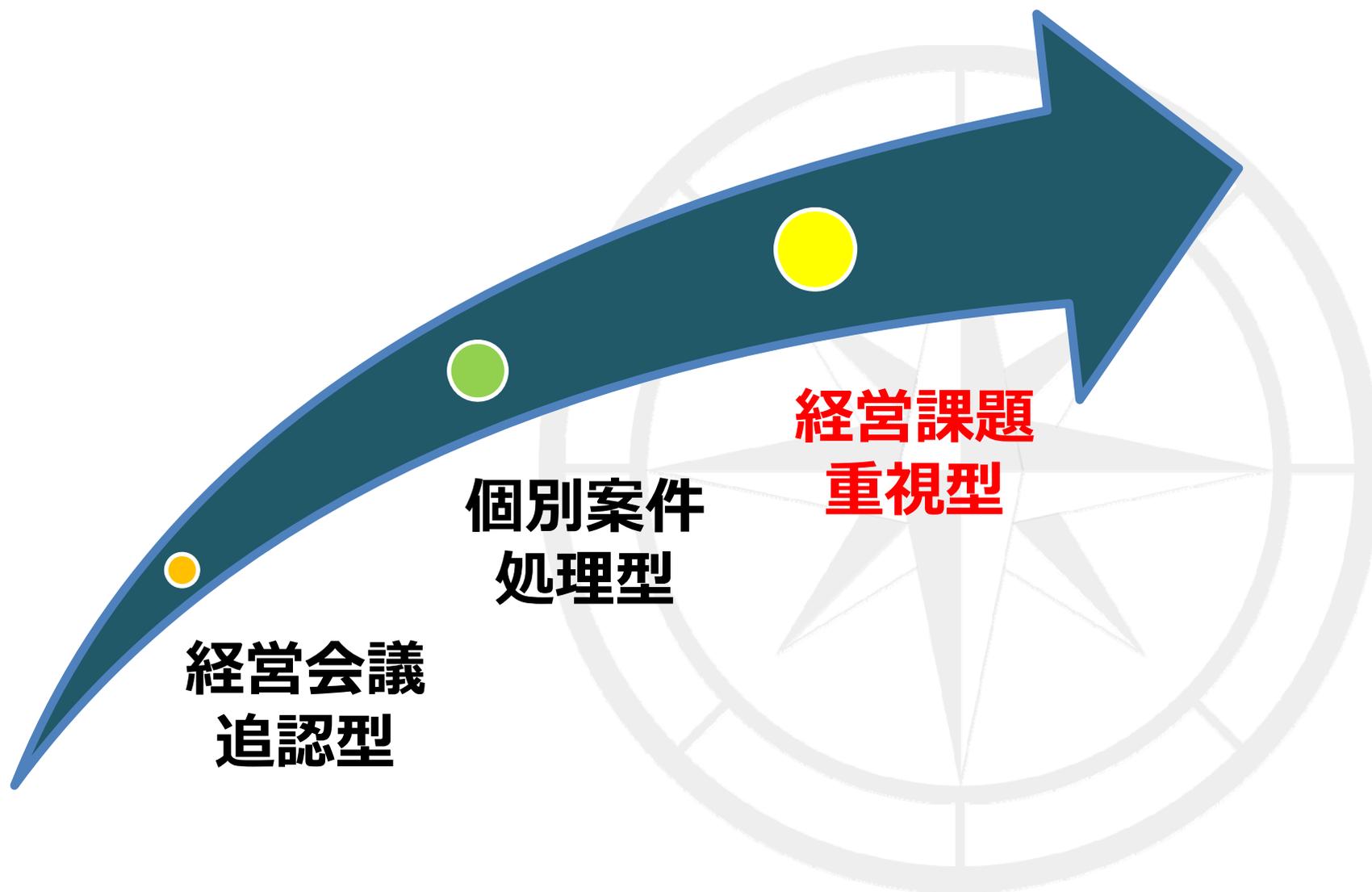
経営の実態を知ら
ない社外取締役に
よる審議には限界
がある

経営会議での審議
との重複感が強い

会社全体の事業
ポートフォリオや経営
資源の配分について
議論すべき



取締役会のあるべき姿



望ましい取締役会の姿

| | 個別案件処理型 | 経営課題重視型 |
|--------------------------|---|--|
| 取締役会と 経営陣・経営 会議の関係 | 経営陣・経営会議が主 取締役会は従 | 取締役会と経営陣・ 経営会議で分担 |
| 望ましい 取締役会 | 経営陣からの提案を迅速に 承認してくれる ➡ 効率性が重要 | 期待される役割・機能 が明確に定義されて いる ➡ 役割・機能が重要 |
| 実効性の 評価基準 | 案件の丁寧な説明 分かりやすい資料の作成 十分な質疑の時間の確保 活発な質疑応答 | 取締役会に期待され る夫々の重要な役割・ 機能が十分に果たさ れているかどうか |

「取締役会の果たすべき重要な役割」

日本経済新聞 2017年10月16日付 インタビュー記事・抜粋

- ◆ コーポレートガバナンスの改革も3年目となるが、低成長に甘んじる企業や不祥事を起こす企業はなお多い。元経営トップが参加するプロネット「独立取締役の会」が独自のガバナンス改革に関する提言をまとめた。
- ◆ 本提言では、取締役会の果たすべき重要な役割として7つの項目を挙げているが、そのなかでも「社長の後継者計画」と「社長の評価」は最も重要な役割と位置付けている。

■ ProNed 「独立取締役の会」主要メンバー ■ ※氏名昇順

- 日本精工株式会社 元会長 朝香聖一様
- 旭硝子株式会社 会長 石村和彦様
- 株式会社IHI 元会長 釜和明様
- 旭化成株式会社 元社長 蛭田史郎様
- 伊藤忠商事株式会社 元副会長 藤田純孝様

①重要な役割 7 項目

- 1 経営計画の策定と実施状況のモニタリング
- 2 コンプライアンスとリスクマネジメントのモニタリング
- 3 サステナビリティのモニタリング
- 4 **社長（CEO）の後継者計画**
- 5 **社長（CEO）の評価**
- 6 役員報酬
- 7 取締役の指名

②取締役会における個別案件の審議

- ① 取締役会は、特定の部門の最適化ではなく、全社的な企業価値最大化の観点から審議するのは勿論のこと、株主及び様々なホルダーの利益に配慮した審議を行う必要がある。
- ② 大型の投資案件、M&A案件は、以下のような観点も含めて審議することが望ましい。
 - 投資が資本コストを十分に上回り、リスクに見合ったリターンを生むかどうか。
 - 投資が失敗した場合の最大損失を見積もり、その損失が会社の許容範囲内であるかどうか。さらに、その最大損失のリスクをヘッジするための諸施策が講じられているかどうか。
 - 中期経営計画などで定められた会社が進むべき方向性・目指すべき具体像と整合性があるかどうか。
 - 事業計画の前提条件(将来の経済動向、市場動向、競争動向、技術動向等)が妥当であるかどうか。
 - 投資またはM&Aを実行してゆく上での人・物・金の裏付けがあるかどうか。
- ③ 手続き的には、1回限りの取締役会で最終的な決議を行うのではなく、その前段階で社外役員(社外取締役、社外監査役)に対する説明、意見交換の機会を設けることが望ましい。
- ④ 取締役会において決議された投資案件やM&A案件は、取締役会において定期的に進捗状況のレビューを行うことが望ましい。

③ガバナンス体制の構築

1

モニタリング機能の強化の観点から、取締役会議長は、社外取締役、又は非執行の会長が担うことが望ましい。社長(または会長)が取締役会議長を兼務するような場合には、例えば社外取締役の中から筆頭独立取締役・リードディレクターを選ぶ等、取締役会のモニタリング機能を強化するためのガバナンス上の仕組みを手当てしておくことが望ましい。

2

取締役会は、いざという時には社長を解任できるよう、社外取締役を過半数とする、或は指名委員会に社長の解任権を与える等、ガバナンス上の仕組みを手当てしておくことが望ましい。

3

指名、報酬等の任意の諮問機関を設置した際には、その答申が尊重されるような仕組みを作ることが望ましい。

④本提言についての追記

1

「社長を解任することが取締役会の役割」



「社長が成功すること = 社長を解任しなくても済むようにすることが取締役会の役割」

- ◆社長の後継者計画
- ◆社長の年次評価

2

本提言で十分にカバーできていないもの

- ① 経営執行力の強化、社長の果たすべき役割
- ② 不祥事の予防と対策の観点からの取締役会・監査役会の役割
- ③ サステナビリティの観点からの取締役会の役割

経営課題重視型の取締役会の役割

<<取締役会において審議すべき重要事項とは>>

1 社外の“目”を活用することにより一層高度な意思決定が期待できる事項

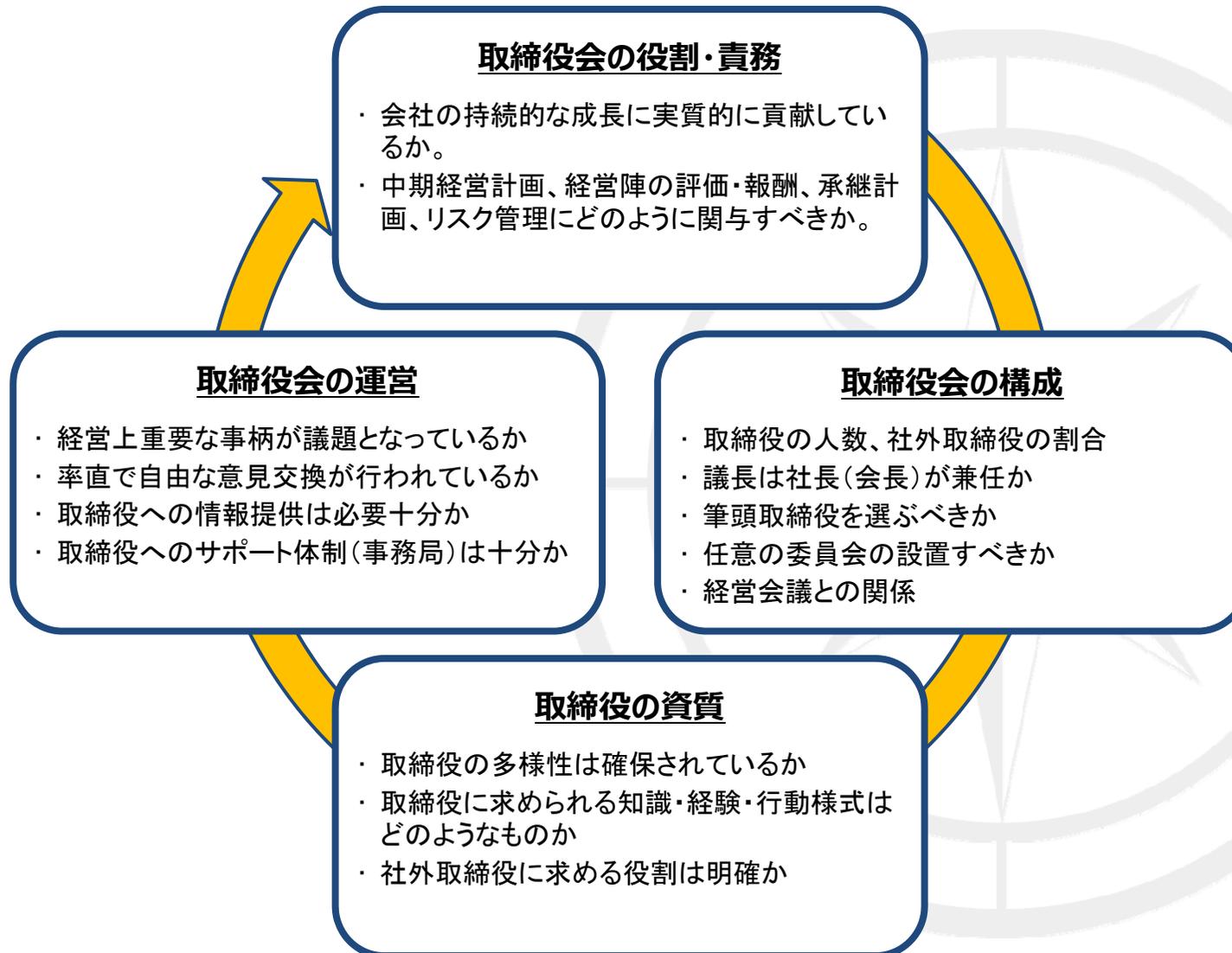
➢ 個社や業界の常識にとらわれない客観性・合理性や幅広い視野・経験が求められる事項

2 社長を含む経営陣中心で決めることが必ずしも妥当でないような事項

➢ 株主とステークホルダーの観点求められる事項

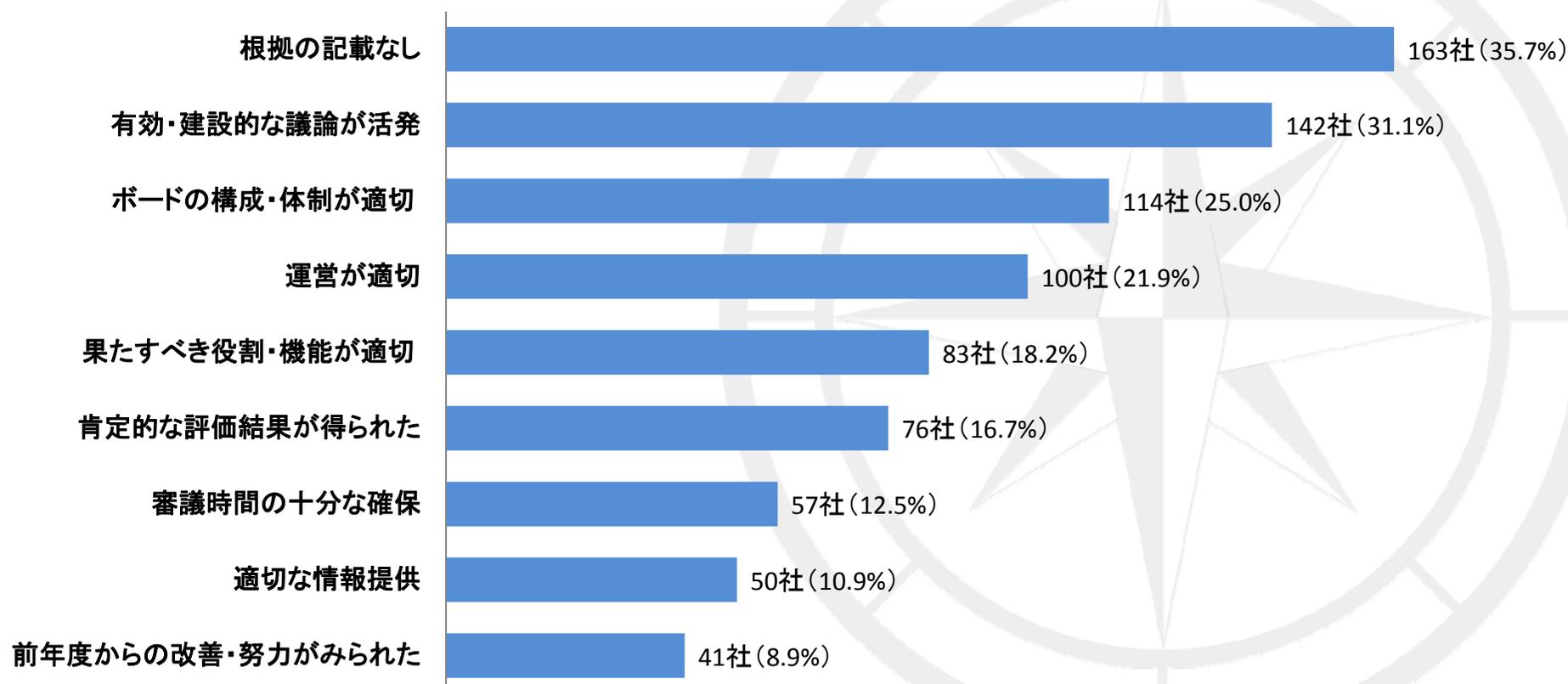
- ① 経営計画の策定と実施状況のモニタリング
- ② コンプライアンスとリスクマネジメントのモニタリング
- ③ サステナビリティのモニタリング
- ④ 社長(CEO)の後継者計画
- ⑤ 社長(CEO)の評価
- ⑥ 役員報酬
- ⑦ 取締役の指名

取締役会が機能するための4要素



取締役会の実効性評価の現状

「実効性がある」と結論づけた
456社の根拠内訳



株式会社プロネット「2017取締役会の評価白書」より

取締役会の評価における視点

プロセス重視型

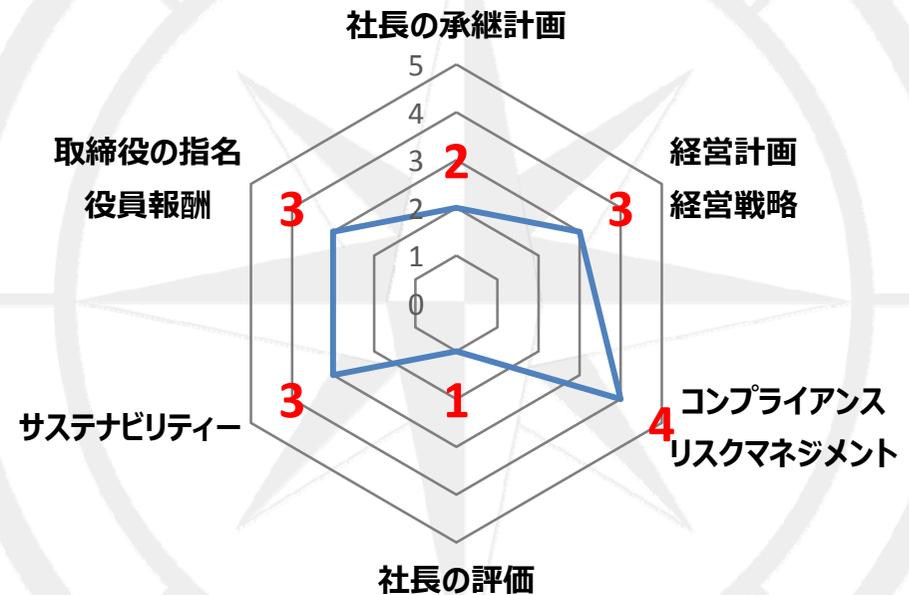
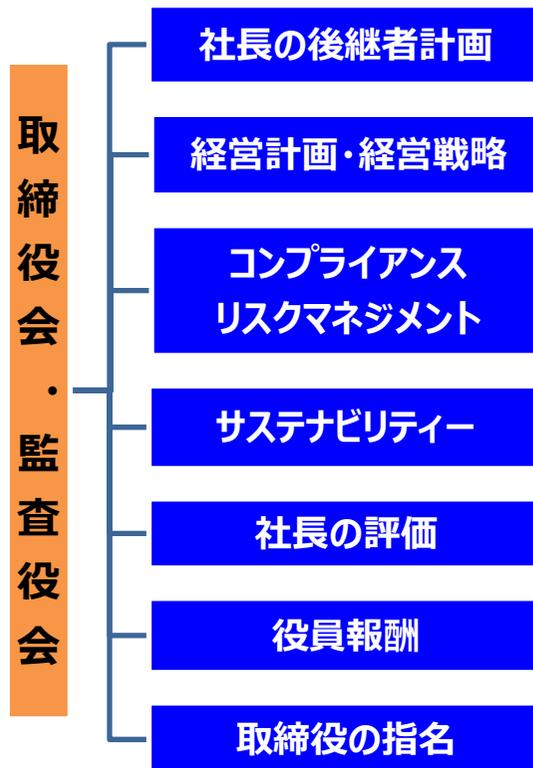
- 適切な情報提供
- 丁寧な事前説明
- 十分な審議時間
- 活発な議論
- 事務局のサポート

成果重視型

- 企業の持続的な成長と企業価値の向上を実現するための具体的な役割を果たしているか

取締役会の実効性をどう定義するか

取締役会の実効性とは、企業の持続的な成長と企業価値の向上を実現するために、**取締役会に期待される重要な役割・責務が十分に果たされていること**



取締役会の機関別評価 → 機能別評価

金融機関の取締役会の実効性評価

概要

日本のコーポレートガバナンス・コードだけでなく、バーゼル銀行監督委員会「銀行のコーポレートガバナンス諸原則」を踏まえて取締役会の実効性評価項目を選定。

対象

地方銀行及び第二地銀

評価情報

公開情報
アンケート結果
面談・議事録等レビュー

評価項目

- ①取締役会の役割
- ②取締役会の構成
- ③取締役会の運営

評価結果

グローバル水準のガバナンス態勢の整備状況を評価
(点数化)

グローバル水準の評価項目(117項目)で、金融機関のガバナンス態勢を客観的に評価するシートを提供(業界内での位置付けも把握可能)。

具体的な評価項目（117項目）

①取締役会の役割

1. 社長（CEO）の後継者計画
2. 中期経営計画（経営戦略）
3. リスクマネジメント
4. 監査
5. サステナビリティ
6. 社長（CEO）の業績評価
7. 役員報酬
8. 取締役会の実効性評価

評価項目数 55

②取締役会の構成

1. 機関設計
2. 取締役の資質等
3. 指名（諮問）委員会
4. 報酬（諮問）委員会
5. リスク（諮問）委員会
6. 監査委員会
7. 顧問・相談役制度

評価項目数 32

③取締役会の運営

1. 取締役会での審議
2. コミュニケーション
3. 取締役への情報提供
4. 取締役のトレーニング

評価項目数 30