

日本金融監査協会 金融高度化ウェビナー・イブニング

日本のコーポレートガバナンス 取締役会の実効性評価

2022年4月12日

小林 昭夫
PwCあらた有限責任監査法人 パートナー


pwc

講演者のプロフィール



小林 昭夫

PwCあらた有限責任監査法人 パートナー
公認会計士 公認不正検査士

30年以上に渡り国内・海外の上場企業に対する監査業務や会計アドバイザー業務を提供している。エネルギー業界および関連の会計処理に精通している。コーポレートガバナンス強化支援チームのリーダーを務め、複数の大手上場企業のコーポレートガバナンス強化支援、取締役会の実効性評価支援等を実施するほか、コーポレートガバナンスに関連するセミナーや寄稿などの活動を行っている。また、上場企業の監査役等500名以上から構成される会員組織である「PwCあらたAudit Committee Network」の企画運営を担当。

コーポレートガバナンス強化支援チーム jp_aarata_cg-mbx@pwc.com

日本のコーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

1. 取締役会実効性評価の我が国における実務の進展
2. CG報告書での取締役会実効性評価の開示状況
3. 取締役会実効性評価のプロセスとポイント
4. 取締役会実効性評価の今後の進展について

Q&A

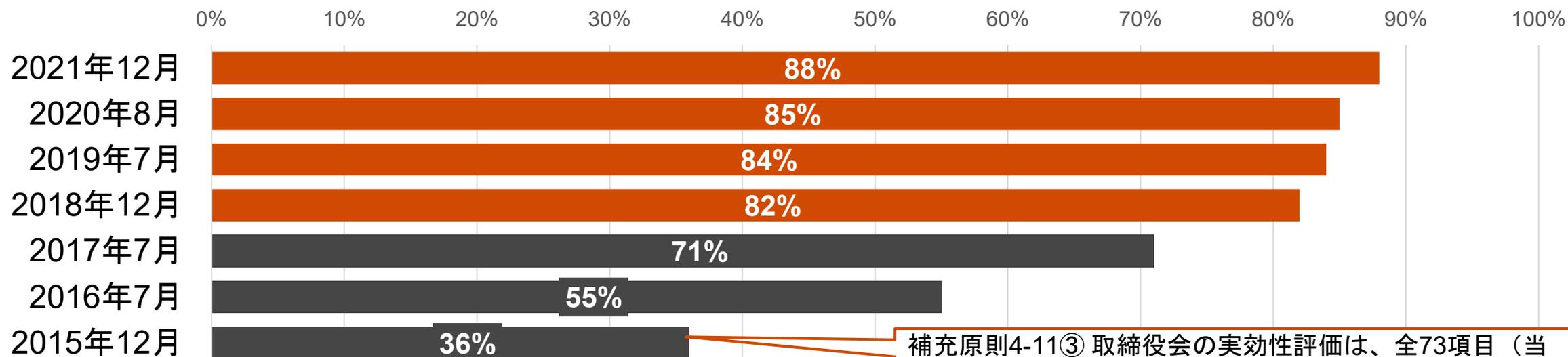
1

取締役会実効性評価の我が国における実務の進展

取締役会実効性評価のコンプライ状況

- ✓ コード導入初年度は補充原則4-11③が全原則のうちコンプライ率が最も低い項目だった。
- ✓ 2018年12月以降は80%以上のコンプライ率となり、取締役会の実効性評価の実務が定着してきた。
- ✓ 日本企業のガバナンス強化に向けた取り組みには着実な進展が見られ、「**形式から実質へ**」の深化が求められるフェーズに入っている。

取締役会実効性評価のコンプライ率(市場第一部の実施率)



補充原則4-11③ 取締役会の実効性評価は、全73項目（当時）のうち、コンプライ率が最も低い項目だった

(出所：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の集計結果」(各年) および「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」を
PwC 基にPwCあらた有限責任監査法人が作成)

取締役会実効性評価の意義

(コーポレートガバナンス・コード 補充原則4-11③)

【補充原則4-11③】

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。

本原則の背景・考え方

本原則の策定趣旨

取締役会がその役割・責務を実効的に果たすためには、取締役会全体が適切に機能しているか、構成や運営状況等を定期的に検証し、課題を抽出することで、問題点の改善や強みの強化等の措置等を講じていくという継続的なプロセスが必要

取締役会全体の実効性に関する分析・評価の実施

- 分析・評価に際しては、各取締役が自分自身及び取締役会全体についての評価を行うことが、議論の出発点になると考えられるため、少なくとも自己評価の実施
- 分析・評価の独立性・客観性をより高める観点から、上場会社の判断により、外部の眼を入れた評価の実施も考えられる（英国では3年に一度の外部評価が求められている）
- 評価項目についても、実効性向上のための重要ポイントや優先課題の変化に合わせ、定期的な見直しが必要

分析・評価結果の概要の開示

- 分析・評価の結果について、評価を通じて認識された課題を含め、適切に概要を開示すべき
- 例えば、①評価方法、②アンケート項目、③前年度の実効性評価の結果として認識された課題への対応状況、④本年度の評価結果、⑤さらなる実効性向上に向けた課題を示すことも有用と考えられる

(出所：東京証券取引所「コーポレート・ガバナンスに関する開示の好事例集」（2019年11月29日）を基にPwCあらた有限責任監査法人が作成）

投資家と企業の対話ガイドライン(3-7)の改訂

投資家と企業の対話ガイドライン 3-7.

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。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。

本ガイドラインの背景・考え方

本ガイドラインの策定趣旨

- ❑ 事業環境が不連続に変化する中においては、取締役会が経営者による迅速・果断なリスクテイクを支え重要な意思決定を行うとともに、実効性の高い監督を行うことが求められる。
- ❑ 委員会に期待される機能の発揮のためには、その独立性の確保が重要な要素の一つであるにもかかわらず、現状十分でないのではないかとの指摘や、国際的に比較してもその独立性を更に高めることが重要であるとの指摘がされている。
- ❑ CEOや取締役に関しては、指名時のプロセスが適切に実施されることのみならず、取締役会・各取締役・委員会の実効性を定期的に評価することが重要となる。

(出所：ステュワードシップ・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「コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改訂について」(2021年6月11日)を基にPwCあらた有限責任監査法人が作成)

取締役会実効性評価に関する諸外国のコード比較

	日本のコード (2021年6月)	英国のコード (2018年7月)	フランスのコード (2020年1月)	ドイツのコード (2019年12月)
評価対象	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会全体 (補充原則4-11③) 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会 その委員会 議長 個々の取締役 (各則21) 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会 個々の取締役 (勧告10.2) 	個々のスーパーバイザリーボードのメンバー(勧告C.15)
評価方法	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 (補充原則4-11③)	年次の業績評価を実施 FTSE 350は、上記に加えて少なくとも3年ごとに外部評価を実施、外部評価の会社の名前および会社との関係を年次報告書にて開示(各則21)	<ul style="list-style-type: none"> 1年に1度: 運営方法を自己評価 3年に1度: 正式な外部評価 指名委員会もしくは社外取締役がリードして行う 実施した評価や結果として講じた措置について、年次報告書で開示すべき (勧告10.3) 	(実効性評価という形は取らず、株主からの選任という形で反映される) 株主総会への候補者選任提案に候補者の持つ重要な利害関係を開示し、検討するための情報を提供する(勧告C.13) 選任提案には候補者の関連知識、スキル、専門的経験に関する情報を含んだ履歴書を添付する(勧告C.14) スーパーバイザリーボードのメンバーは個々に選任され、次の株主総会まで有効となる(勧告C.15)

2

CG報告書での取締役会実効性評価の開示状況

取締役会の実効性評価の実施状況

補充原則4-11③のコンプライ率（2021年12月末時点）

	コンプライ率	2020年 8月比
市場第一部	87.99%	+3.32pt
市場第二部	68.01%	+0.93pt
プライム市場選択会社	89.93%	-
スタンダード市場選択会社	56.07%	-

（調査時点である2021年12月31日の市場第一部と市場第二部の会社数は、それぞれ2,182社、472社である）

（出所：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）を基にPwCあらた有限責任監査法人が作成）

評価プロセスに関するキーワード

項目	社数	該当比率
アンケート等（質問票等）	1,466社	67.8%
自己評価	816社	37.8%
ヒアリング等（インタビュー、聴取等）	216社	10.0%
外部評価者等（第三者機関、弁護士等）	377社	17.4%

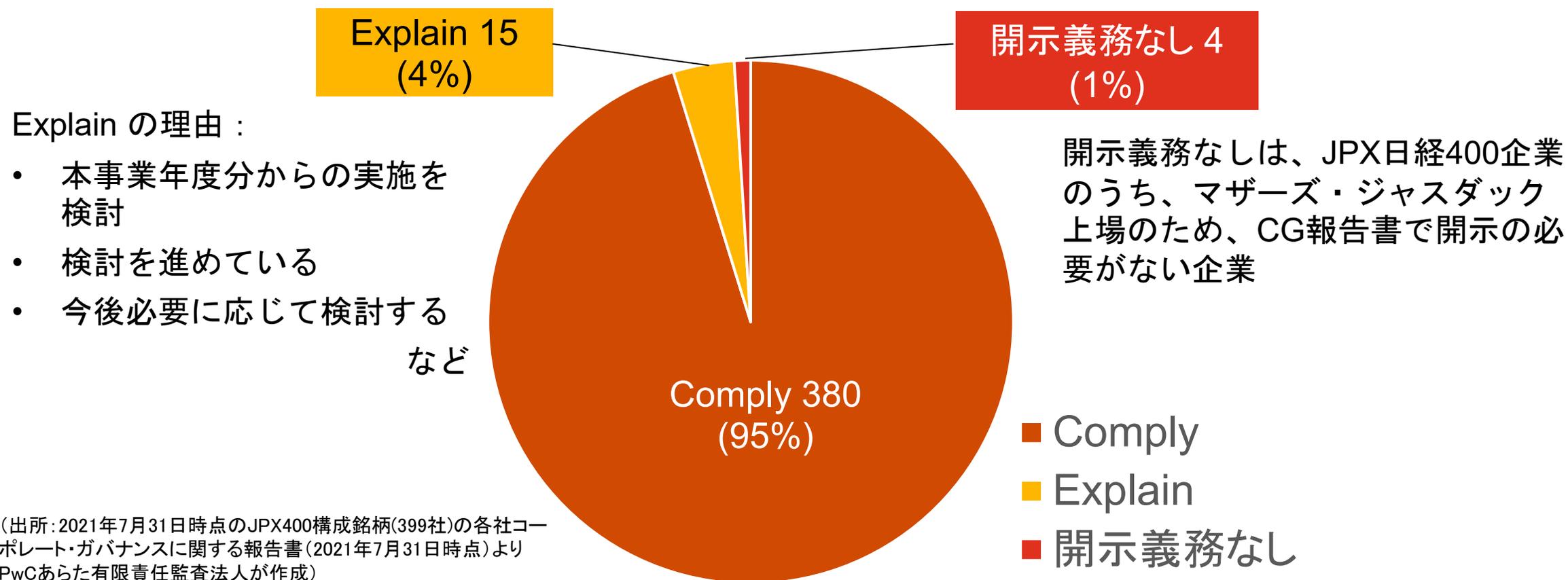
取締役会の実効性に関するキーワード

項目	社数	該当比率
運営（運用）	1,296社	60.0%
構成	1,103社	51.0%
審議	873社	40.4%
戦略（経営戦略・事業戦略等）	529社	24.5%
役割・責務等（責任）	494社	22.9%
リスク（リスク管理・リスクマネジメント等）	328社	15.2%
上記以外（報酬、株主・投資家、指名、等）	1,267社	58.6%

（出所：東京証券取引所「東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2021」
図表119を基にPwCあらた有限責任監査法人が作成）

PwCによる分析：JPX400企業のCG報告書の分析

補充原則4-11③のコンプライア率



PwCによる分析：JPX400企業のCG報告書の分析

評価対象

補充原則4-11③をComplyしている企業のうち、評価対象の開示を行っている社数

評価対象	社数
開示あり (取締役会全体)	378社
開示なし	2社 *
合計	380社

(*) 実効性評価に関する具体的な開示を行っていない会社、今後実施する予定の会社が含まれる。

取締役会全体以外の評価対象を追加して開示している社数（取締役会全体の内数）

評価対象	社数
指名／報酬委員会	33社 ***
監査役会／ 監査(等)委員会	21社 ***
取締役個人	4社 ***
その他 **	5社 ***

(**) その他は、リスク委員、人事委員など。

(***) 1社で複数を経営者（例：指名／報酬委員会およびその他）としている会社が含まれる。

(参考)委員会の権限・役割等の開示(補充原則4-10①)

【補充原則4-10①】

上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名(後継者計画を含む)・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名委員会・報酬委員会など、独立した指名委員会・報酬諮問委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。

特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。

開示・検討すべき事項

- 指名・報酬に関する審議事項の内容
- 指名・報酬に関して決定権限を有しているか／答申のみか
- 委員の選定方法や選定理由(独立性に関する考え方を含む)
- 委員会の活動状況(開催頻度、主な検討事項、個々の委員の出席状況等)

(参考)スキル・マトリックス(補充原則4-11①)

【補充原則4-11①】

取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。

～背景にある考え方～

企業が、コロナ後の経済社会・産業構造の不連続な変化を先導し、新たな成長を実現するには、異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観の存在が不可欠である。特に取締役会においては、このように事業環境は不連続に変化する中で、経営者による迅速・果敢なリスクテイクを支え重要な意思決定を行うと共に、実効性の高い監督を行うことが求められ、取締役会において中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らして必要なスキルが全体として確保されることが重要である。

(参考)スキル・マトリックスの作成・開示

スキル・マトリックスの作成プロセス

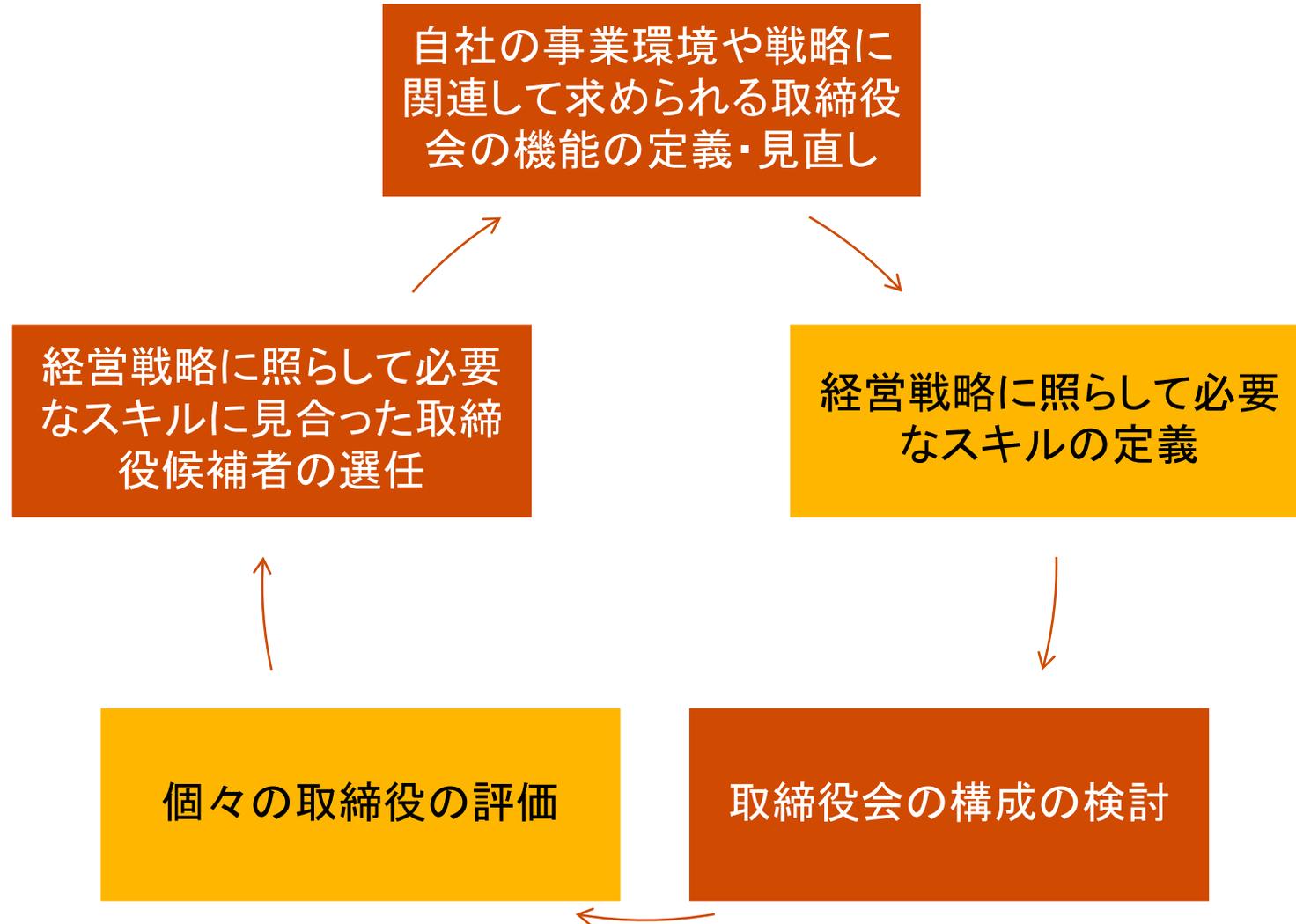
長期ビジョンや中長期経営戦略実現のための重点分野を定義し、その分野のスキルを持つメンバーが取締役に選任されていることがわかる開示が望ましいとされます。

1. 中長期的な経営の方向性や事業戦略に基づいて、取締役会としてどのようなスキル等を備えるべきかの検討
2. 備えるべきスキル等のそれぞれについて、それらの判定・評価の基準の設定
3. 現在の各取締役についてどのスキル等を保持しているかの判断
4. 取締役会として備えるべきスキル等と現在の取締役が保持しているスキル等に過不足がないかの把握と過不足がある場合の対応方法の検討
5. スキル・マトリックスの作成・開示

氏名	長期ビジョン実現のための重点分野				企業経営	財務・ファイナンス	法務・コンプライアンス	...
	ESG	デジタル	××	××				
〇〇〇〇	●				●			
〇〇〇〇		●			●			
〇〇〇〇				●		●		
〇〇〇〇	●						●	
〇〇〇〇		●	●		●			
〇〇〇〇	●		●					
〇〇〇〇			●	●	●			

取締役会の構成

個々の取締役の評価とスキル・マトリックスの活用



JPX400企業のCG報告書の分析 評価手法

評価対象	社数 (割合%)
アンケート	243社 (64%)
アンケート&インタビュー	90社 (24%)
インタビュー	13社 (3%)
不明	34社 (9%)
合計	380社

インタビューを実施した103社のうち

- 53社は、第三者を実効性評価に利用
- 50社は、第三者の利用がない／不明

アンケートやインタビューに加えて、

1. 社外取締役等だけの会合での意見交換
 2. 業務執行役員／非業務執行役員別の分析・検討会
 3. 取締役同士の相互評価
 4. 取締役会・経営会議への陪席
 5. 取締役会議事録等の資料の閲覧
- などの評価方法を開示している企業もある

JPX400企業のCG報告書の分析

第三者の関与

第三者の 関与頻度	第三者による 評価	自己評価に 第三者を利用	合計
三年に1度	3	5	8 (2%)
毎年	6	20	26 (7%)
不明	7	101	108 (28%)
合計	16 (4%)	126 (33%)	142 (37%)

第三者の属性に関する記載としては

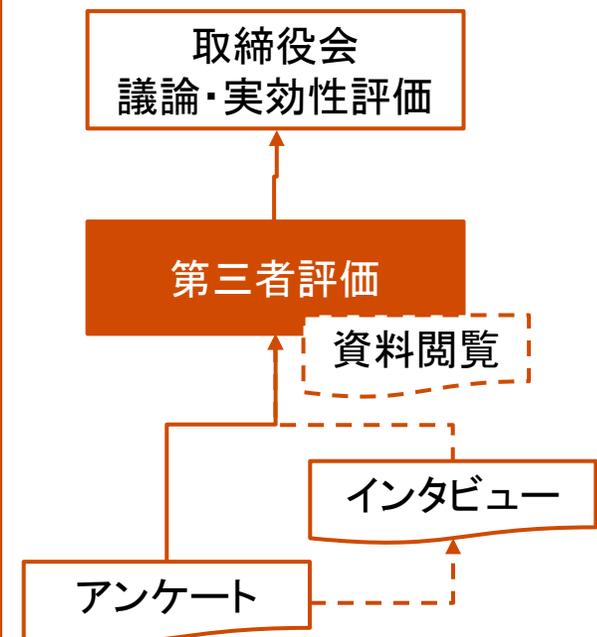
- 弁護士・法律事務所
- 外部コンサルタント
- 第三者機関・外部機関・外部専門家・専門機関
- 具体的な第三者機関名などが見られる

※ 上記のかっこ内の数字%は、補充原則4-11③をComplyしたJPX400企業380社に対する割合

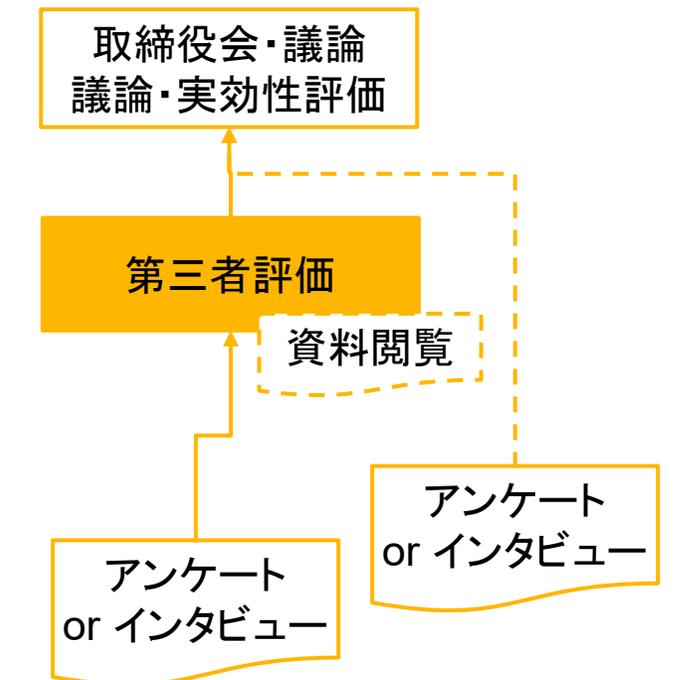
JPX400企業のCG報告書の分析

第三者による評価の類型例

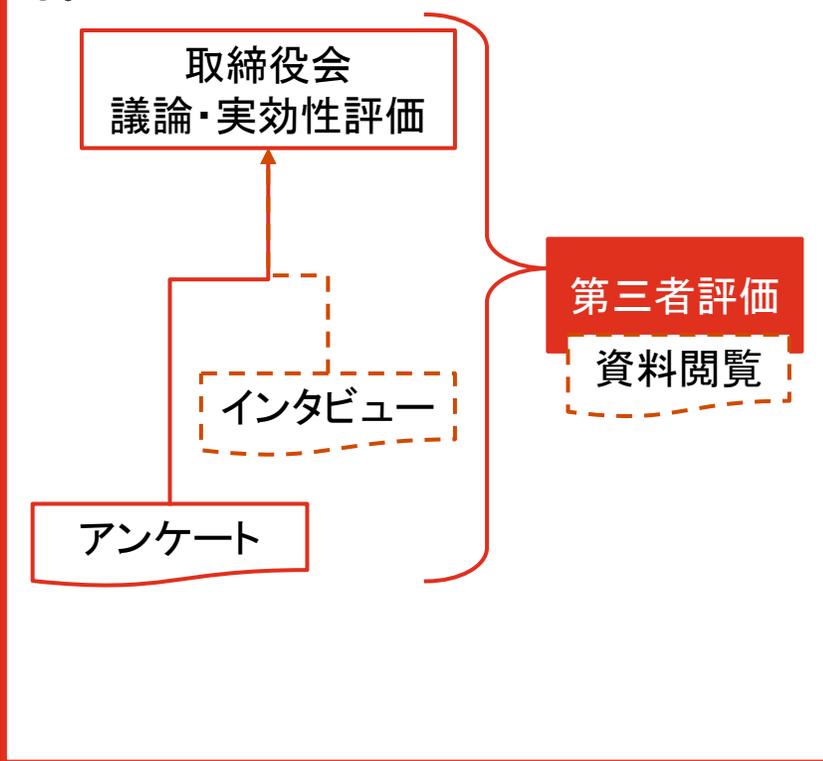
第三者がアンケートやインタビューを実施し、評価を行う。



第三者がアンケートかインタビューを実施し評価を行い、会社もアンケートかインタビューにより自己評価を行う。



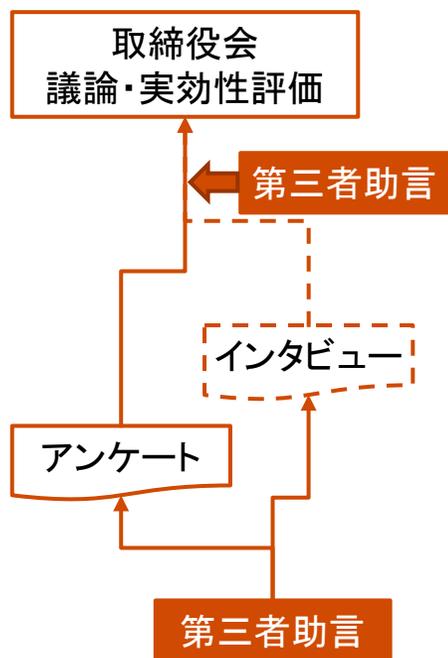
会社がアンケートやインタビューを実施し自己評価を行い、第三者は会社の自己評価を評価する。



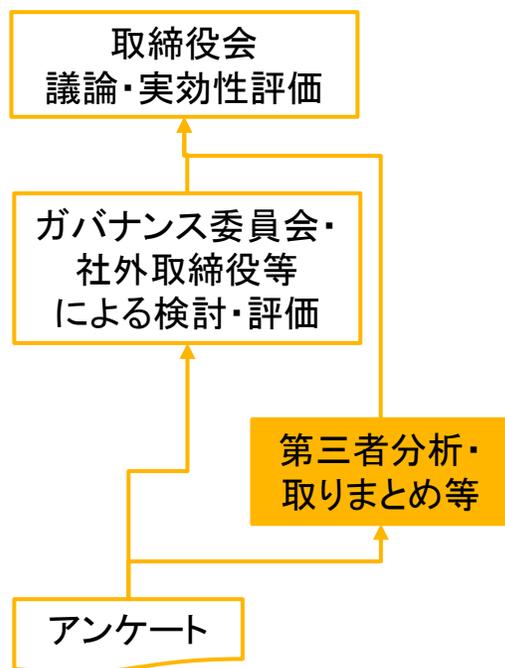
JPX400企業のCG報告書の分析

自己評価に第三者を利用する場合の類型例

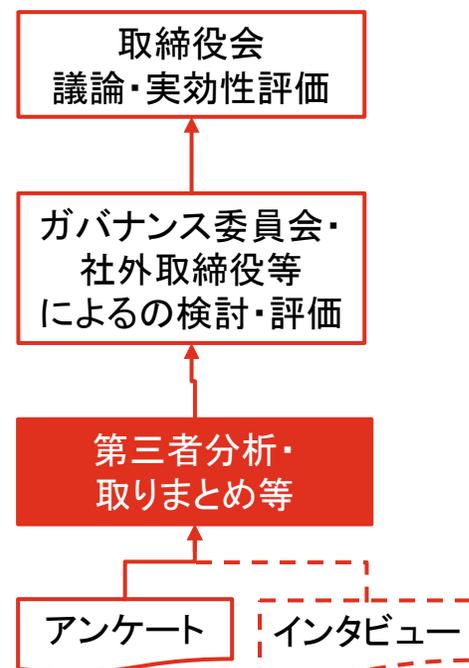
会社が実施するアンケート、インタビュー、結果の取りまとめ等に関して第三者がアドバイスをを行う。



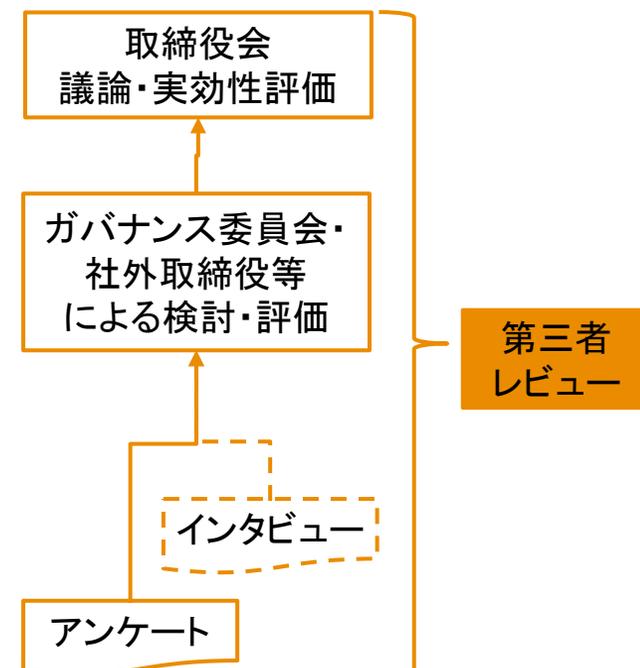
第三者が分析・取りまとめ（・評価）を行うが、会社も自己評価を行う。



第三者が分析・取りまとめ（・評価）を行い、その内容に基づいて、会社が自己評価を行う。



会社がアンケートやインタビューを実施し自己評価を行い、第三者は会社の自己評価をレビューする。



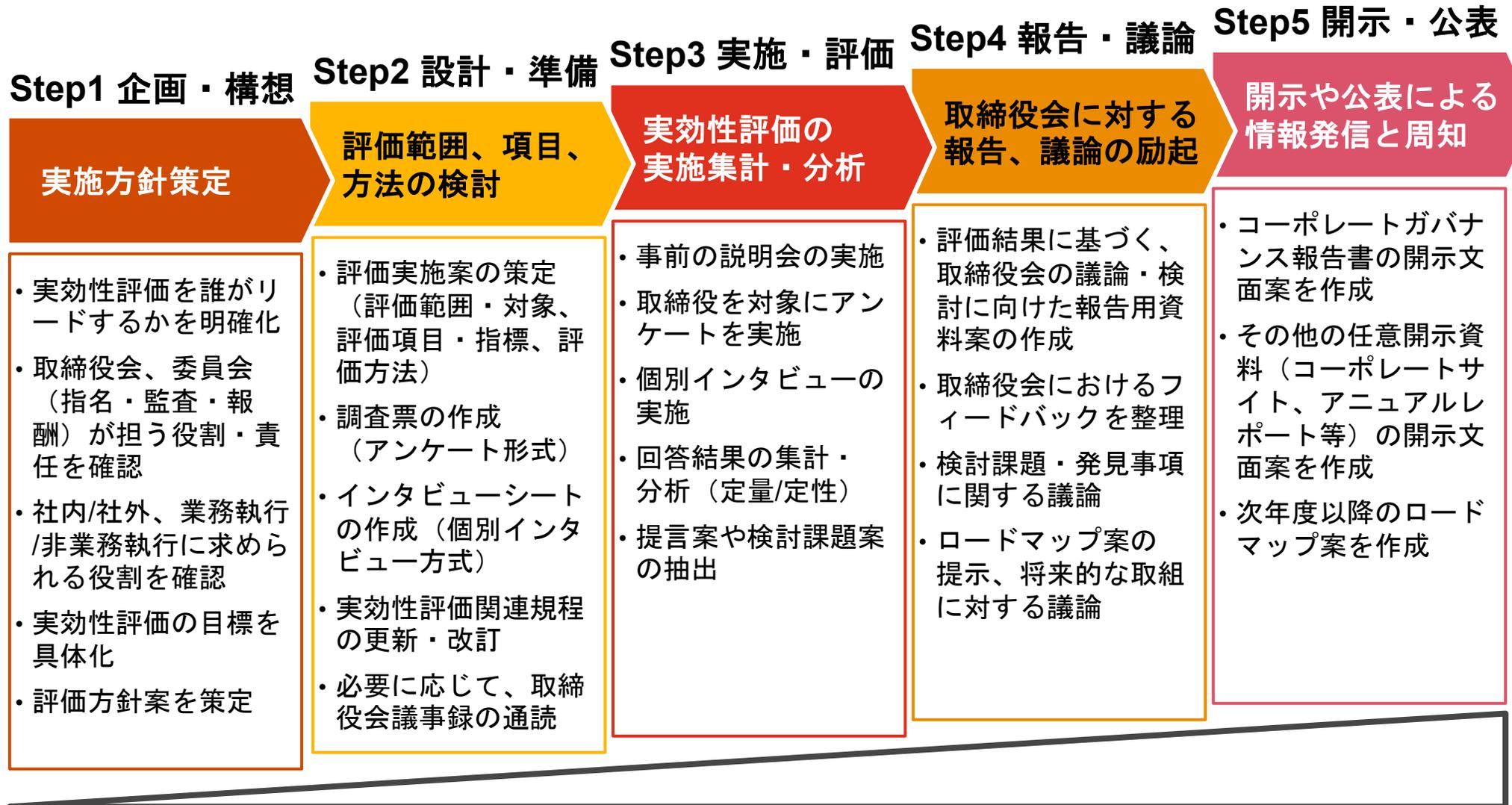
JPX400企業のCG報告書の分析 課題の開示

課題の開示	第三者の利用あり	第三者の利用なし	社数 (割合%)
前年度分	1社	3社	4社 (1%)
当年度分	68社	114社	182社 (48%)
前年度分および 当年度分	58社	50社	108社 (28%)
なし	15社	71社	86社 (23%)
合計	142社	238社	380社 (100%)

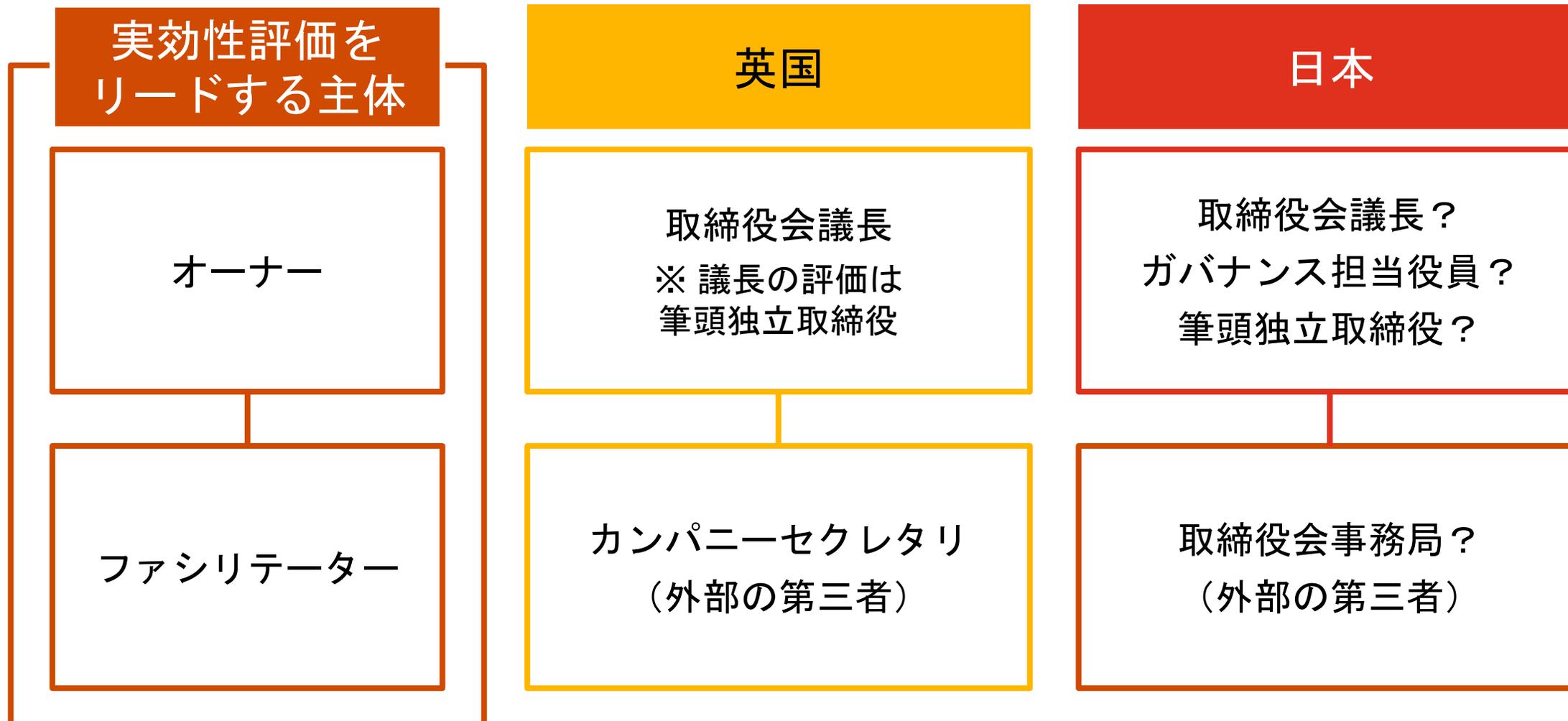
3

取締役会実効性評価のプロセスとポイント

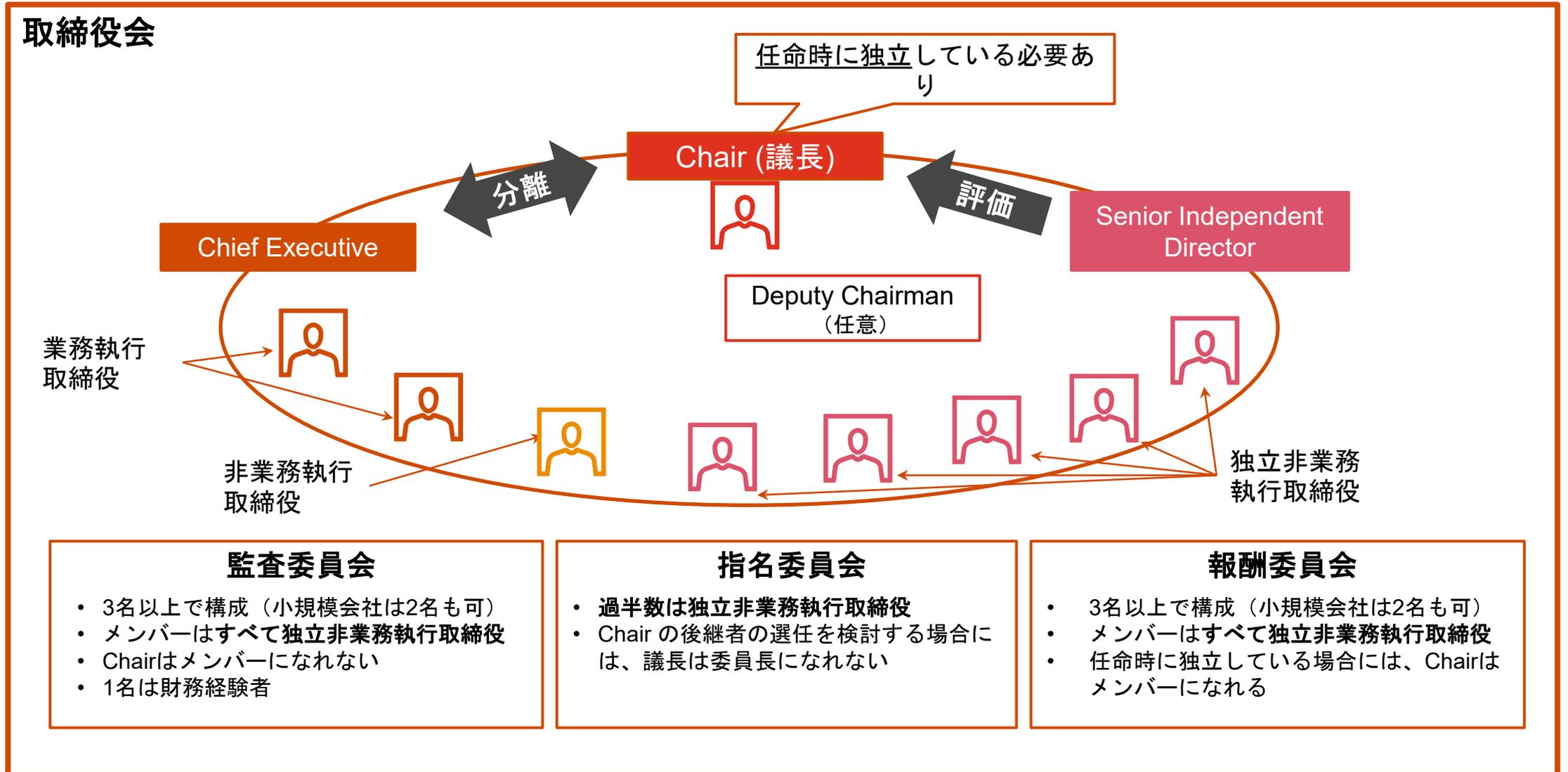
実効性評価のステップ



実効性評価をリードする主体は？



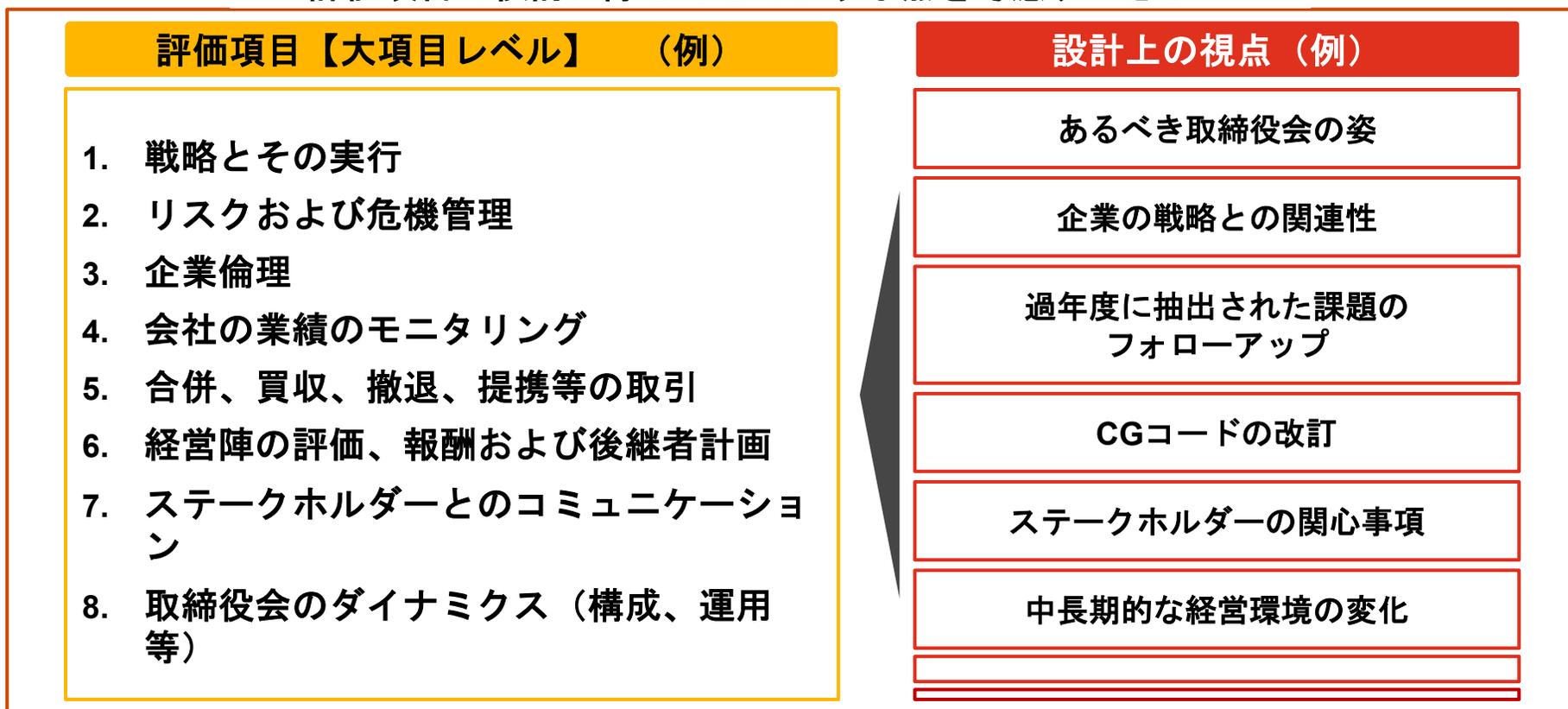
(参考)英国の取締役会の構成



評価項目の設計イメージ

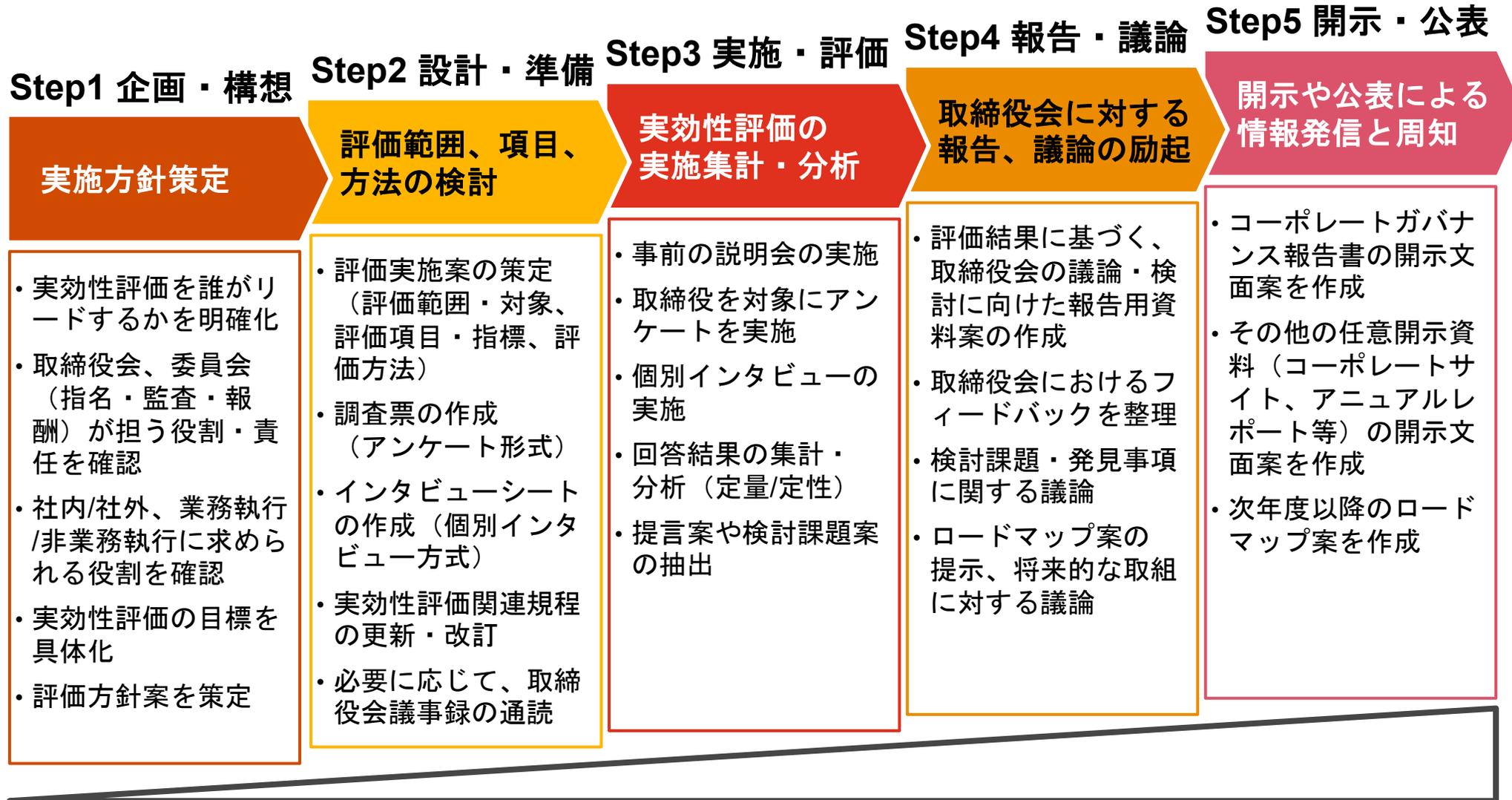
取締役会の実効性評価の評価項目を検討するにあたり、基本的な評価項目に加え、会社特有の要素、また、経営トップ～社外役員の問題意識等を考慮・反映することが有効です。

評価項目の検討に際してどのような点を考慮すべきか？



評価項目の設計

実効性評価を成功させるためのポイント(実効性評価のステップ 再掲)



第三者関与のメリット・デメリット



外部のアドバイザーを利用するメリット

1. 評価に際して、独立性と客観性が得られる（無用な忖度や予断を排除することが出来る）
2. フレッシュ・アイ（新鮮な視点からの評価）
3. 経験のあるアドバイザーからの知見（他社や海外のベストプラクティスやコーポレートガバナンスの最新論点）



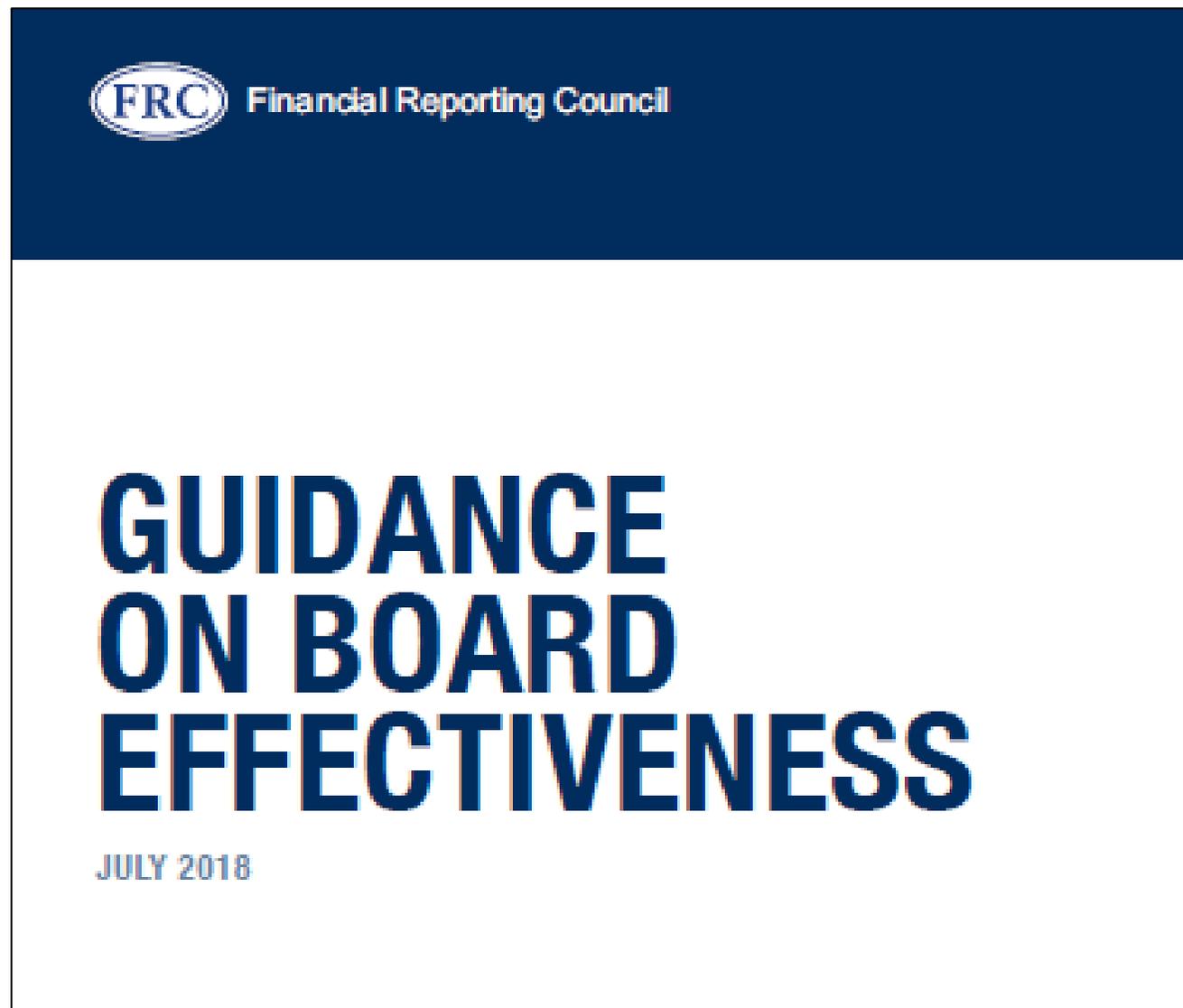
外部のアドバイザーを利用するデメリット

1. 費用と時間がかかる
2. 自社のビジネスに精通しているわけではない
3. 利益相反関係が生じる可能性がある（外部アドバイザーが取締役会実効性評価以外のサービスを提供している場合など）

4

取締役会実効性評価の今後の進展について

英国FRC(財務報告評議会)のガイダンス



(出所 : FRC “Guidance On Board Effectiveness 2018”)

英国FRC(財務報告評議会)のガイダンス

議長 (Chair) の役割

- 取締役会のカルチャーの醸成。
- 取締役会の議題の設定（戦略、業績、価値創造、文化、ステークホルダー、説明責任等を考慮）
- 議題に関して取締役会で意思決定できるようにする。
- 戦略上の問題など全ての議題を議論するための十分な時間の確保。
- 取締役会によるリスクアペタイトの決定。
- 取締役会が全ての主要なステークホルダー（株主、労働者、顧客等）の意見を傾聴する。
- 各取締役が法的な義務を認識し遂行できるようにする。
- 各取締役がスキル・知識・経験を活用し、取締役会と各委員会に貢献できるようにする。
- 各取締役がスキル・知識・会社への理解を継続的に更新できるようにする。
- 非業務執行取締役のみのミーティングの開催。
- 非業務執行取締役と経営陣との関係を構築。
- 最高経営責任者の経営責任を尊重しながら、協力関係を構築する。
- 新任取締役に対して就任プログラムを提供。
- 新任取締役へのガイダンスとメンタリングを提供。
- 取締役に情報（正確・高品質・明確）をタイムリーに提供。
- 取締役会実効性評価を主導し、評価結果に対応する。
- 取締役会実効性評価について、外部のファシリテータの利用を定期的に検討する。

英国FRC(財務報告評議会)のガイダンス

筆頭独立取締役 (Senior Independent Director) の役割

- 議長のサウンディングボードとして行動する。
- 議長の目標達成をサポートする。
- 議長の実効性評価をリードする。
- 議長のサクセッションプロセスを指名委員会と協働で進める。
- 各委員会の委員として、会社のガバナンスの向上に貢献する。
- 必要な場合に、株主とのコミュニケーションの窓口になる。
- 必要な場合（以下は例）に、取締役会や会社の問題解決のために介入する：
 - 議長と最高経営責任者の間の意見の相違
 - 議長と最高経営責任者が特に親密である
 - 事業戦略が取締役会の全体の支持を得ていない
 - 取締役会の承認なしに決定が下されている
 - 後継者育成計画が無視されている
 - 株主／非業務執行取締役が、議長／最高経営責任者が対応していない問題に懸念を持っている

英国FRC(財務報告評議会)のガイダンス

業務執行取締役 (Executive Directors) の役割

- 非業務執行取締役と同じ取締役としての責務を負う（業務執行の役割を果たすだけでは、取締役の責務を果たしたことになる）。
- 取締役会のメンバーとして、企業全体をカバーする広い視野を持つ。
- 取締役会議長をサポートし、ガバナンスが組織全体に浸透するように努める。
- 経営陣や従業員とのコミュニケーションにより、取締役会がそれらの見解を理解できるようにする。
- 非業務執行取締役からの建設的な意見を奨励し、積極的に受け入れる。
- 取締役としての責務の理解を深めるよう、他社の非業務執行取締役に就任することを検討する。

最高経営責任者 (Chief Executive) の役割

- 取締役会に企業戦略を提案する。
- 企業戦略の実行に責任を持つ。
- 企業のカルチャーへの期待に関して従業員とコミュニケーションする。
- 企業のカルチャーや行動規範を、業務執行の方針や実務に浸透させる。
- 取締役会がビジネス上の課題に関する経営陣の見解を把握できるようにする。
- 取締役会における意思決定前に、多様な見解をバランスの取れた方法で説明する。
- 取締役会に対して、経営陣に以下を提供させる：
 - 正確・タイムリー・明確な情報（様式、品質、包括性に留意する）
 - 取締役が知識・能力を開発・更新するためのリソース
 - 会社に関する適切な知識（オペレーションや従業員へのアクセスを含む）

英国FRC(財務報告評議会)のガイダンス

非業務執行取締役 (Non-Executive Directors) の役割

- 取締役としての責任を果たすために十分な時間を確保する（株主、その他の主要なステークホルダーとの対話、事業の理解等のため）。
- 知識・スキルの開発・更新に時間を確保する。
- 取締役会前に質の高い情報が提供されるよう経営陣に要求する（情報が不十分・不明瞭な場合には、経営陣に説明や追加の情報を要求する）。
 - 情報が正確・明確・包括的かつ最新である。
 - 情報のサマリー。
 - 検討すべき課題に関して、取締役会に期待される事項。
- 課題を徹底的に検討し、情報に基づいた討論と建設的な意見を示す。
- 取締役会の中に留まらず、事業および主要なステークホルダーとの関係を理解する（株主、顧客、従業員とのコミュニケーションの機会を持つ）。
- 新たに就任する非業務執行取締役は、フォーマルで包括的な就任プロセスのために時間を確保する（企業のカルチャーと実務を理解し、主要な事業や重大なリスクのある領域を理解する）。
- 新たに非業務執行取締役に就任する前に、十分にコミットできるか慎重に検討する。

英国FRC(財務報告評議会)のガイダンス

事務局等 (Company Secretary 等) の役割

- 取締役会が必要なコンプライアンスを遵守していることを確認する。
- 取締役会と委員会が効率的に機能することをサポートする。
- 取締役のガバナンスの論点について取締役会や議長をサポートし、問題点がある場合に議長に報告する。
- 各委員会が役割を果たすために必要なリソース提供する。
- 必要な場合に、非業務執行取締役等が独立した専門家にアクセスできるようにする。
- 取締役が知識・能力の開発・更新をできるように、必要なリソースを手配する。
- 取締役会の方針・プロセスを整備する際に議長をサポートする。
- 議長とCompany Secretaryは、取締役会実効性評価等のガバナンスプロセスが目的に適合しているかを定期的にレビューし、改善やイニシアチブを検討する。
- 取締役会と各委員会、経営陣と非業務執行取締役の間の良好な情報の流れを確保する。
- 業務執行取締役の信頼を維持しながら、議長、筆頭独立取締役および非業務執行取締役との相互信頼関係を構築する。
- 新任取締役の就任のサポート、取締役会のトレーニングのアレンジ、専門的能力の開発のサポートを行う。

(※Company Secretaryの報酬は報酬委員会が決定すべき)

英国FRC(財務報告評議会)のガイダンス

取締役会と個々の取締役の実効性評価 (1/2)

- 取締役会の実効性評価は、取締役会の実効性を継続的に監視・改善するために実施される。
- 取締役会の実効性評価のプロセスは、各社各様であるが、客観的かつ厳密であるべき。
- 議長は、取締役会の実効性評価のプロセスについての全体的な責任を負う。
- 筆頭独立取締役は、議長の実効性評価のプロセスをリードする。また、必要に応じて取締役会の実効性評価のプロセスに関与する。
- 取締役会の実効性評価に関して、経営陣、従業員、その他の利害関係者からフィードバックを得る方法を検討する。
- 各委員会の実効性評価のプロセスについて、各委員会の委員長が責任を負う。
- 取締役会の実効性評価は、スキル、構成、スキルギャップ、多様性など評価を通じて取締役の後継者計画に関連し、また、新しい取締役会の選任が必要か否かの判断に影響する。
- 取締役会の実効性評価の評価結果は、取締役会に共有・議論され、その後の取締役会の取組みにフィードバックされる。
- 取締役会の実効性評価のプロセスや評価結果の対応状況のレビューを実施し、年次報告書で報告すべき。
- 定期的に外部のファシリテーターを利用した取締役会の実効性評価が奨励される（英国CGコードは、FTSE350企業の場合、少なくとも3年に1度が推奨されている）
- 外部のファシリテーターには、新しい視点や考え方、実効性に対する批判的な見方などの価値をもたらす。
- 外部のファシリテーターは、特定の状況で役立つケースもある。
- 外部のファシリテーターと取締役会・個々の取締役とのコミュニケーション質と程度が、実効性評価の質を定義する。

英国FRC(財務報告評議会)のガイダンス

取締役会と個々の取締役の実効性評価 (2/2)

取締役会の実効性評価を実施する際に考慮すべき事項：

- 会社の目的、方向性、価値観の明確さとリーダーシップ。
- 取締役会が1つの意思決定主体として機能しているか。
- 議長と最高経営責任者の倫理観・姿勢。
- 取締役会のスキル、経験、知識の組み合わせ。
- 取締役会の内部における関係（議長と最高経営責任者、議長と筆頭独立取締役、議長とCompany Secretary、業務執行取締役と非業務執行取締役、取締役会と各委員会など）。
- 筆頭独立取締役の役割の明確さ。
- 後継者計画および人材育成開発。
- 取締役会に提供される資料の質・タイミング。
- 取締役会における検討事項に関する議論の質・時間、十分な議論を確保するための議長の取組み。
- リスクの特定・レビューのためのプロセス。
- 取締役会の各委員会、個々の取締役、Company Secretary（事務局）の実効性。
- 株主・その他の主要なステークホルダーとの対話と対応。

英国FRC(財務報告評議会)のガイダンス

外部のファシリテーターによる取締役会の実効性評価

外部のファシリテーターを選択・利用する場合に、議長が検討すべき事項：

- 取締役会の実効性評価がコンプライアンスの一環として実施されないように留意する。
- 成果物を明確にする（ファシリテーターごとに、コストアプローチ、方法、経験が異なる）。
- ファシリテーターのスキル、能力、および経歴を評価する。
- ファシリテーターとの既存の取引関係や利益相反に留意する（独立した判断を下すことができるか）。
- ファシリテーターとの目的と範囲、品質、価格、期間についての合意内容を取締役会に伝える。
- ファシリテーターとの間の協力関係を確保する（資料や情報のアクセス、会議の観察、取締役との個別の面談など）。

価値のある外部のファシリテーターによる実効性評価プロセスが備えるべき性質：

- 推奨事項が建設的・有意義・将来を踏まえたものである。
- 推奨事項と対応方法が明確であり、対応方法の進捗状況の事後的なレビューが含まれている。
- 取締役相互間や最高経営責任者と議長間の関係性の分析を実施している。
- 取締役会に提供される情報の質に関する分析が行われている。
- 構成、多様性、スキルギャップ、活性化、後継者計画について分析・検討されている。
- フィードバックが取締役会の個々のメンバーに提供される。
- 取締役会の外の意見が含まれる（株主、上級管理職、従業員、監査人、その他のアドバイザーなど）。
- ベストプラクティスが紹介される。

英国CGI (The Chartered Governance Institute) の提言



Final report

Review of the effectiveness of independent board evaluation in the UK listed sector

① 用語

Board Evaluationではなく「Board Performance Review」という用語を使うべき

② レビューアーの行動規範を策定・公表すべき

FTSE 350企業の取締役会の外部レビューを実施するすべての機関に係る行動規範（the Code of Practice）の公表と署名登録

③ 企業側の推奨実務の原則を策定・公表すべき

外部レビューアーを利用する上場企業等に推奨される実務の原則（Principle of Good Practice）と開示ガイドランスの策定・公表

Q&A

1. 取締役会実効性評価の我が国における実務の進展
2. CG報告書での取締役会実効性評価の開示状況
3. 取締役会実効性評価のプロセスとポイント
4. 取締役会実効性評価の今後の進展について

Thank you

www.pwc.com/jp

© 2022 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.