

IFRA

日本金融監査協会

The Institute of Financial Risk management and Audit

日本のコーポレートガバナンス ～ ステージアップに向けて

(1月26日) 13:00~15:40

ステージアップのための次の論点

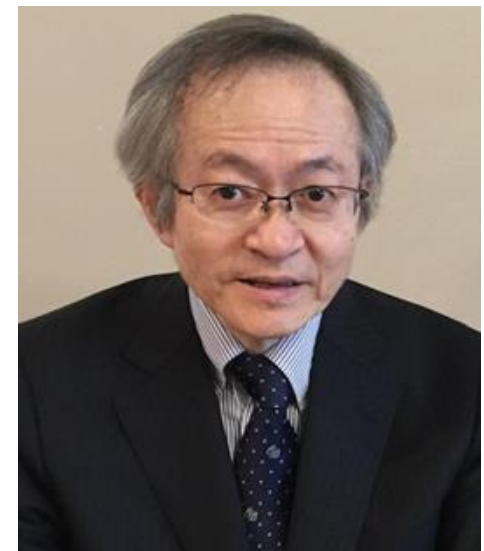
講師 & パネリスト



PwCあらた有限責任監査法人
パートナー
小林昭夫氏



りそなホールディングス
シニアアドバイザー(前会長)
東和浩氏



地域の魅力研究所
代表理事
多胡秀人氏

日本金融監査協会
日本のコーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

2023年1月26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600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. 我が国における取締役会実効性評価の実務の進展
2. 実効性評価の対象（取締役会全体、委員会、取締役個人）
3. 実効性評価を行うのはだれか（第三者の利用・議長とCEOの分離）
4. 実効性評価の項目と課題
5. 英国の事例等

Q&A

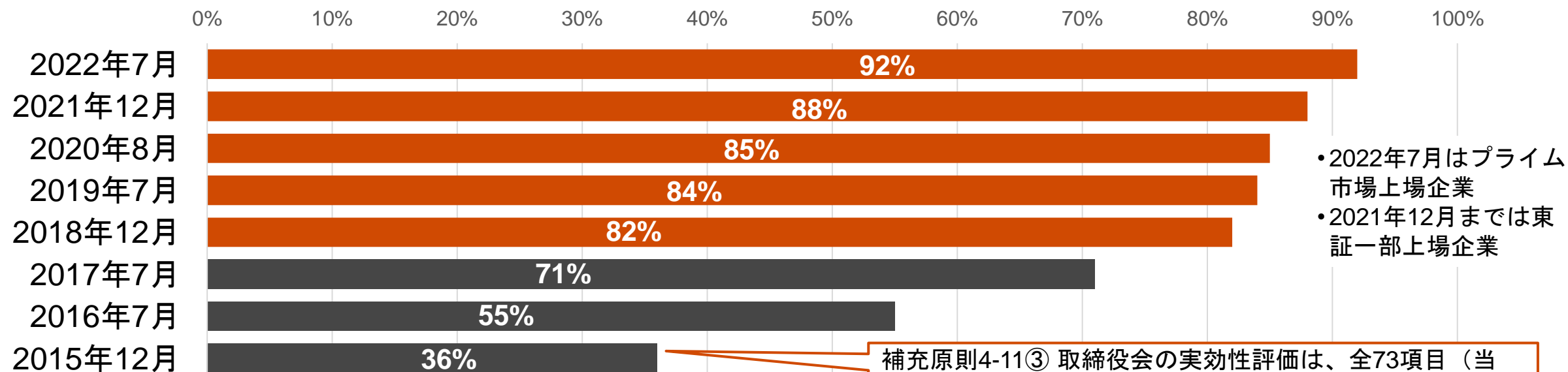
1

我が国における取締役会実効性評価の実務の進展

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



（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

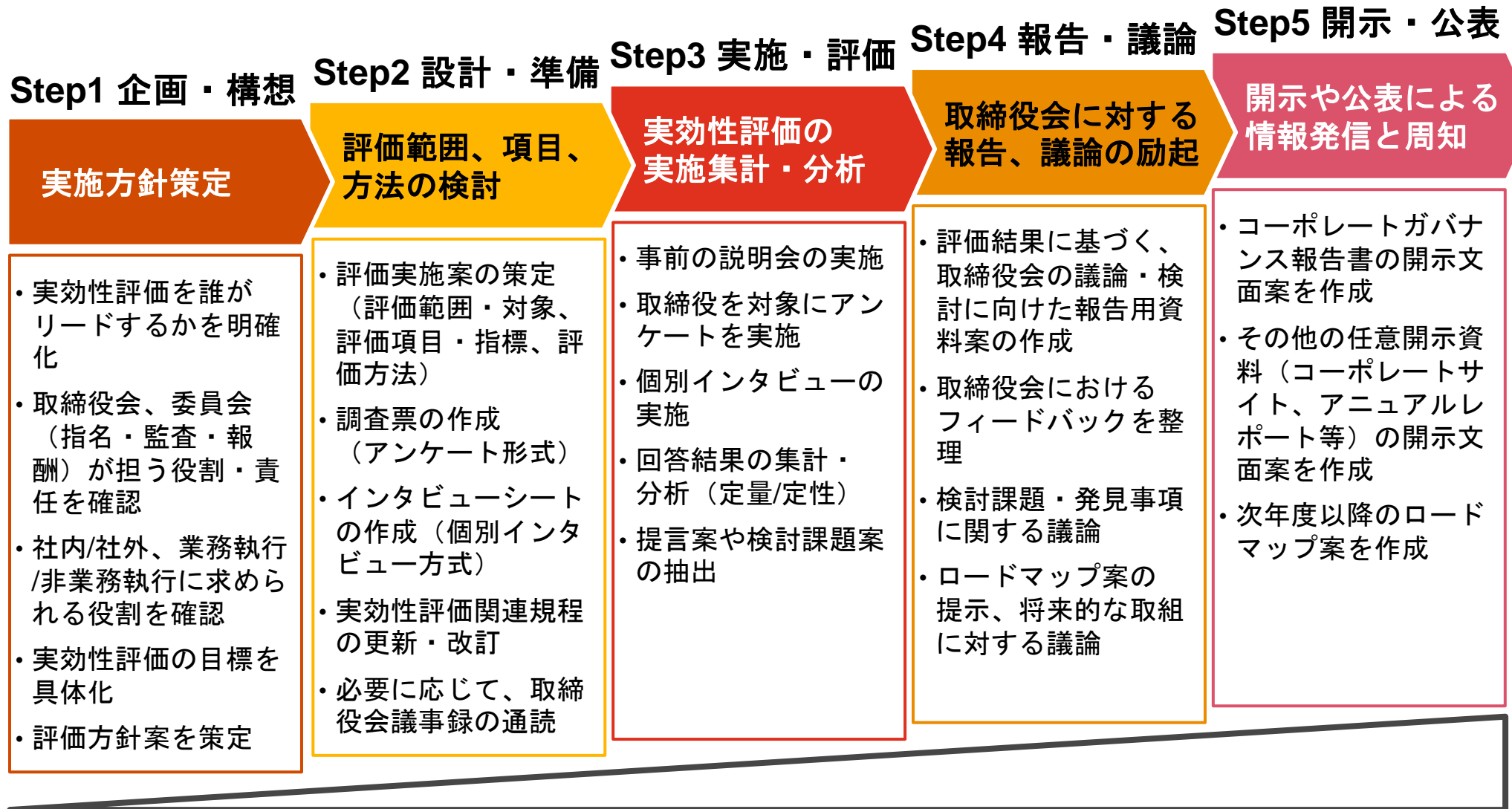
- 分析・評価に際しては、各取締役が自分自身及び取締役会全体についての評価を行うことが、議論の出発点になると考えられるため、少なくとも自己評価の実施
- 分析・評価の独立性・客観性をより高める観点から、上場会社の判断により、外部の眼を入れた評価の実施も考えられる（英国では3年に一度の外部評価が求められている）
- 評価項目についても、実効性向上のための重要ポイントや優先課題の変化に合わせ、定期的な見直しが必要

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)

実効性評価のプロセス



2

実効性評価の対象
(取締役会全体、各委員会、取締役個人)

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・果敢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「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 (2022年4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) <ul style="list-style-type: none"> 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) |

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 (*1) |
| 合計 | 380社 |

(*1) 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 (*3) |
| 監査役会／ 監査(等)委員会 | 21社 (*3) |
| 取締役個人 | 4社 (*3) |
| その他 (*2) | 5社 (*3) |

(*2) その他は、リスク委員、人事委員など。

(*3) 1社で複数を経営者として開示している会社（例：指名／報酬委員会およびその他）とされている会社が含まれる。

指名・報酬委員会の設置

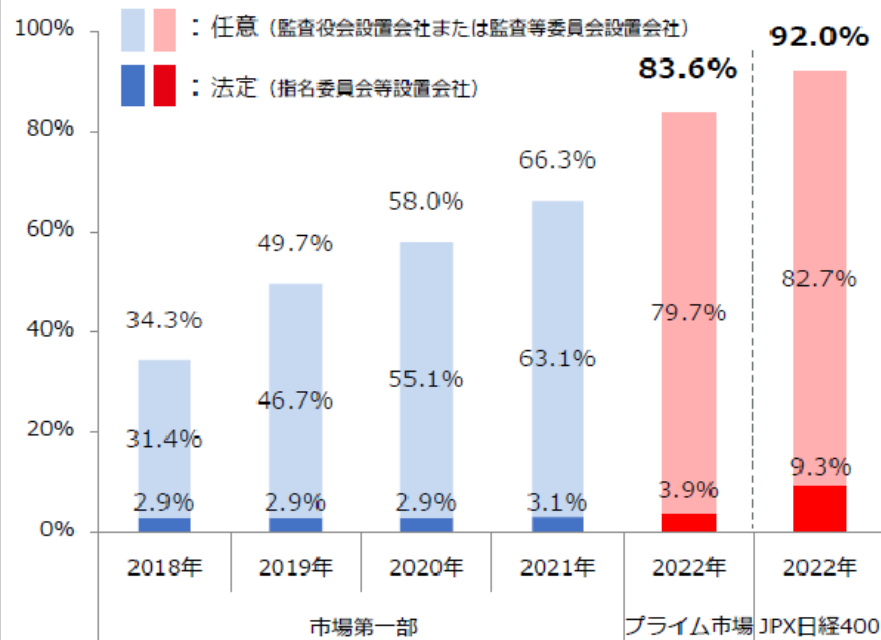
2. (1) b 指名委員会・報酬委員会の設置状況（補充原則4-10①）



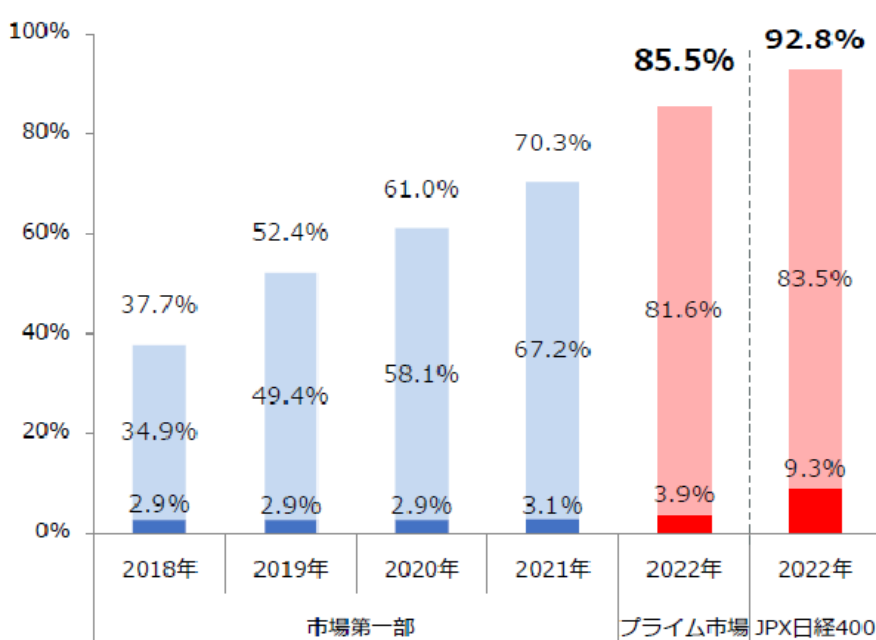
□ プライム市場上場会社のうち、法定の指名委員会等設置会社は3.9%、監査等委員会設置会社または監査役会設置会社で任意の指名委員会・報酬委員会を設置している会社は約8割

| 改訂された原則 | 概要 |
|---------------|--|
| 補充原則 4-10① | プライム市場上場会社は、任意の指名委員会・報酬委員会について独立社外取締役過半数を基本とし、独立性に関する考え方・権限・役割等を明らかにすべき★ |

法定・任意の指名委員会の設置状況



法定・任意の報酬委員会の設置状況



(出所：コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2022年7月14日時点） 株式会社東京証券取引所 2022年8月3日)

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）

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・果断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。

取締役会の多様性

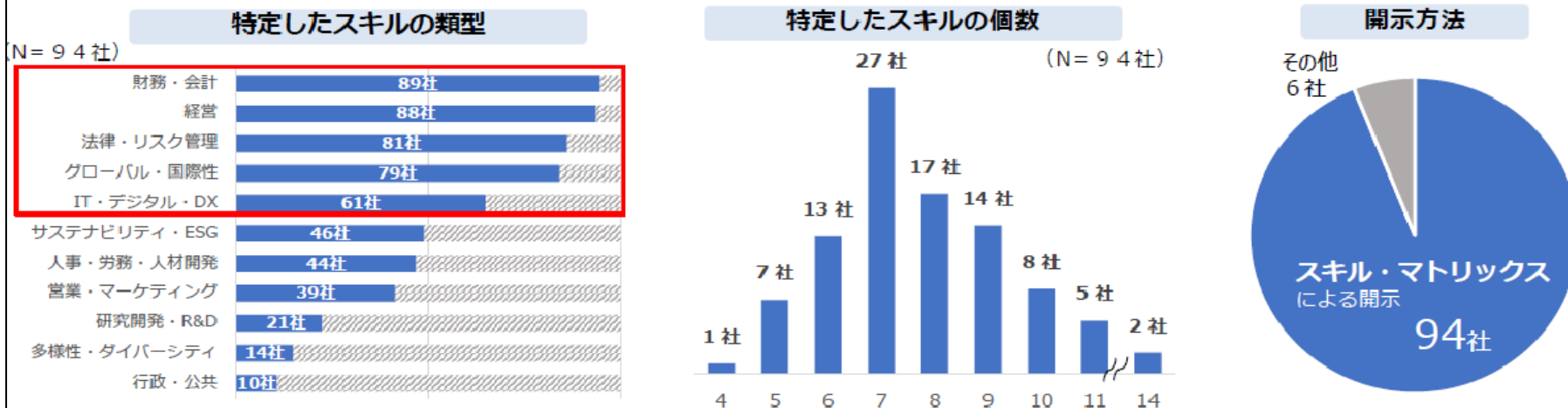
2. (1) e 取締役会の備えるべきスキル等 (補充原則4-11①)



- 取締役会の備えるべきスキルを特定し開示する会社はプライム市場で約9割であり、6月総会を経て対応が大幅に進捗
- TOPIX100構成銘柄では、多くの会社が、取締役会の備えるべきスキルとして「財務・会計」「経営」「法律・リスク管理」「グローバル・国際性」「IT・デジタル・DX」などの要素を特定
- スキルの組み合わせを開示する方法としては、いわゆるスキル・マトリックスによる開示が一般的
(※) 取締役だけでなく、監査役や執行役員のスキルを特定し、開示する例も見られる

| 改訂された原則 | 概要 | コンプライ率 (2021年12月比(※)) | |
|-----------|---|--------------------------|--------------------|
| | | プライム | スタンダード |
| 原則4-11 | 取締役会は、ジェンダーや国際性、 職歴 、 年齢 の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべき | 86.8% (+5.4pt) | 60.1% (+1.5pt) |
| 補充原則4-11① | 取締役会にて必要なスキルを特定し、取締役の有するスキル等の組み合わせを開示すべき。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 | 89.7% (+16.6pt) | 63.7% (+11.4pt) |

【補充原則4-11①の対応状況 (TOPIX100)】



(出所：コーポレートガバナンス・コードへの対応状況 (2022年7月14日時点) 株式会社東京証券取引所 2022年8月3日)

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

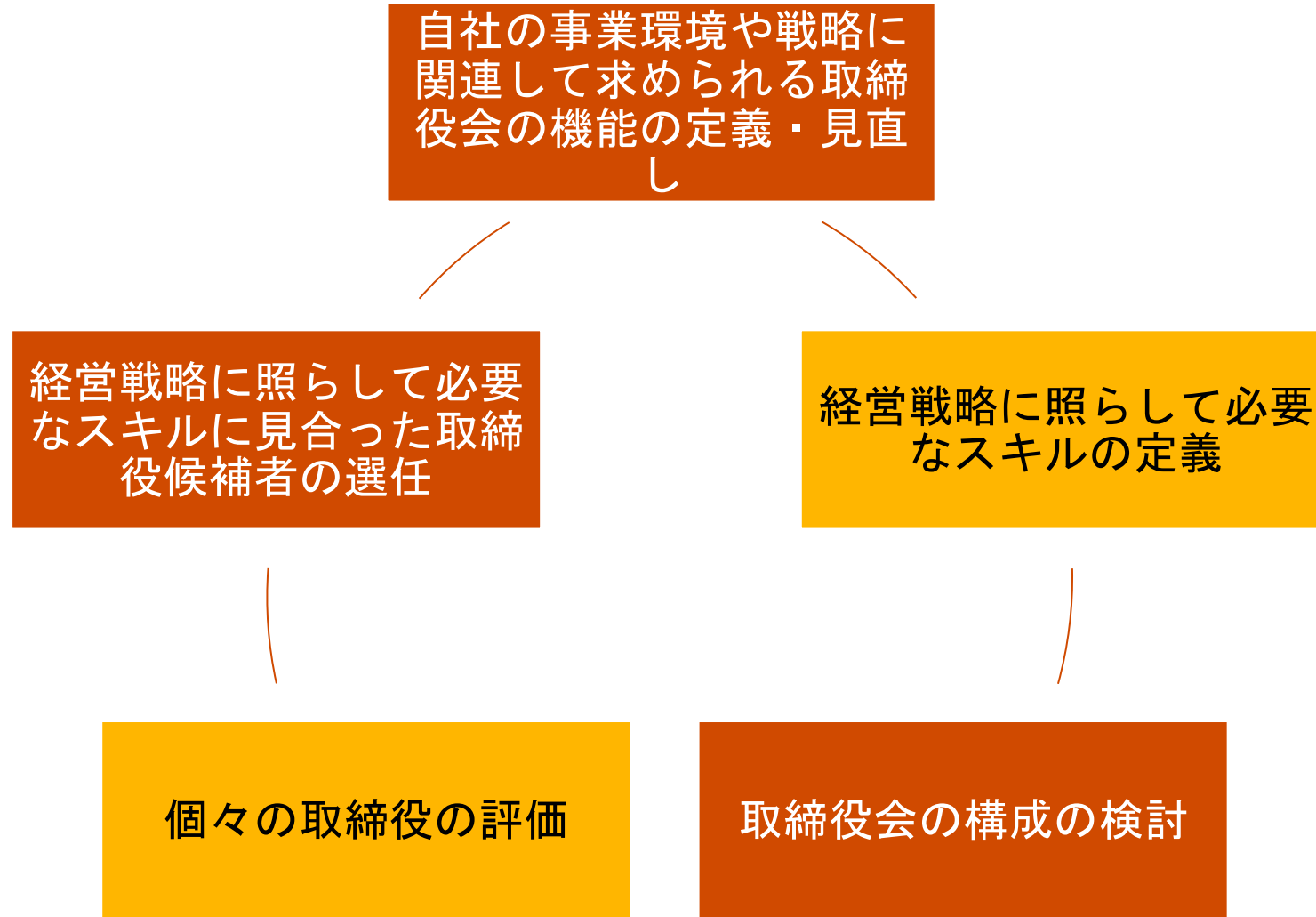
1. 中長期的な経営の方向性や事業戦略に基づいて、取締役会としてどのようなスキル等を備えるべきかの検討
2. 備えるべきスキル等のそれぞれについて、それらの判定・評価の基準の設定
3. 現在の各取締役についてどのスキル等を保持しているかの判断
4. 取締役会として備えるべきスキル等と現在の取締役が保持しているスキル等に過不足がないかの把握と過不足がある場合の対応方法の検討
5. スキル・マトリックスの作成・開示

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。

| 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



3

実効性評価を行うのは誰か

(第三者の利用、議長とCEOの分離)

取締役会実効性評価に関する諸外国のコード比較(再掲)

| | 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 (2022年4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) <ul style="list-style-type: none"> 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) |

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%) |

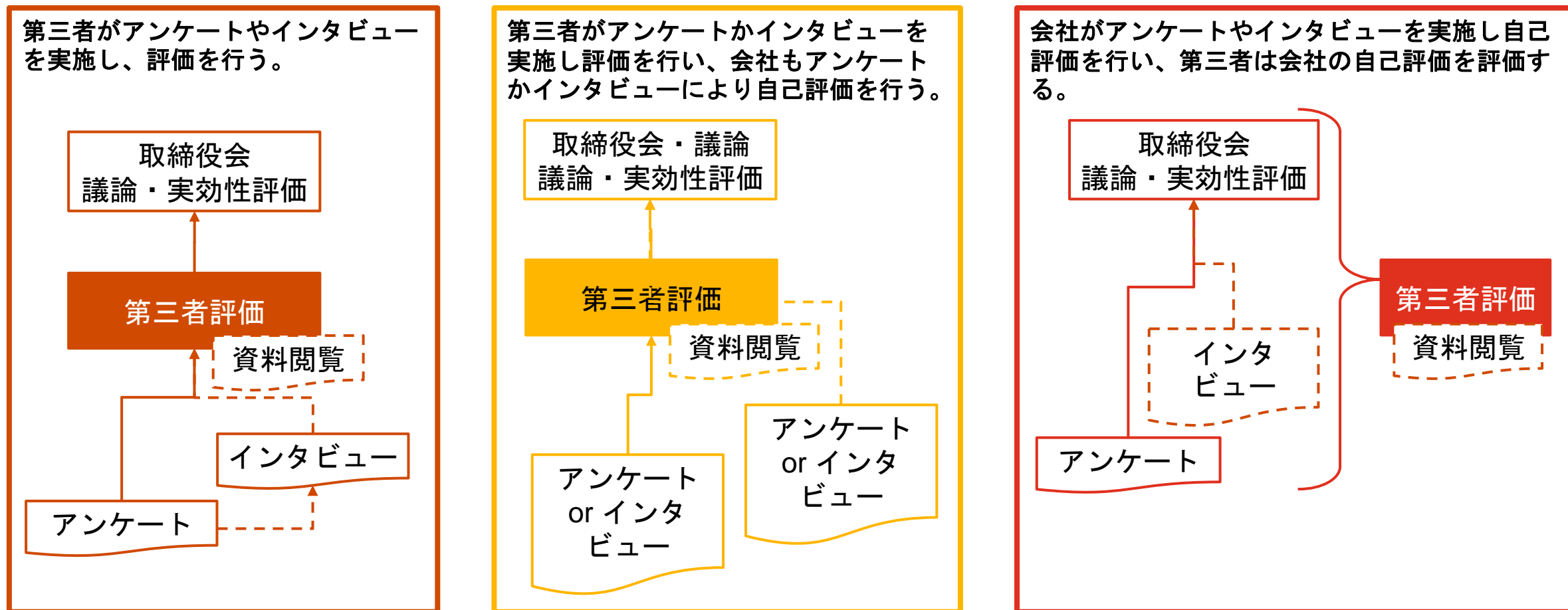
第三者の属性に関する記載としては

- 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

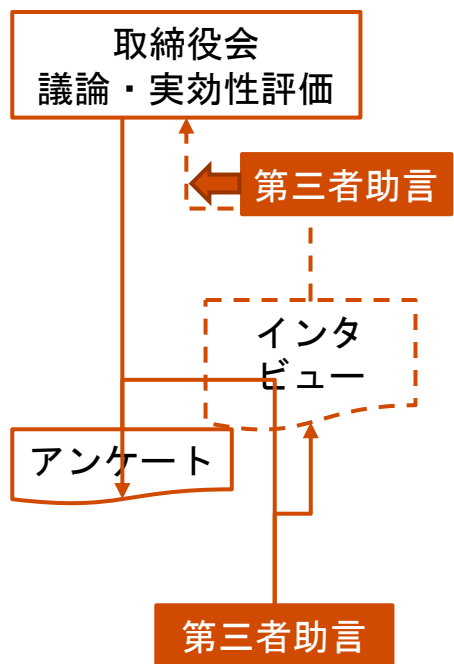
第三者による評価の類型例



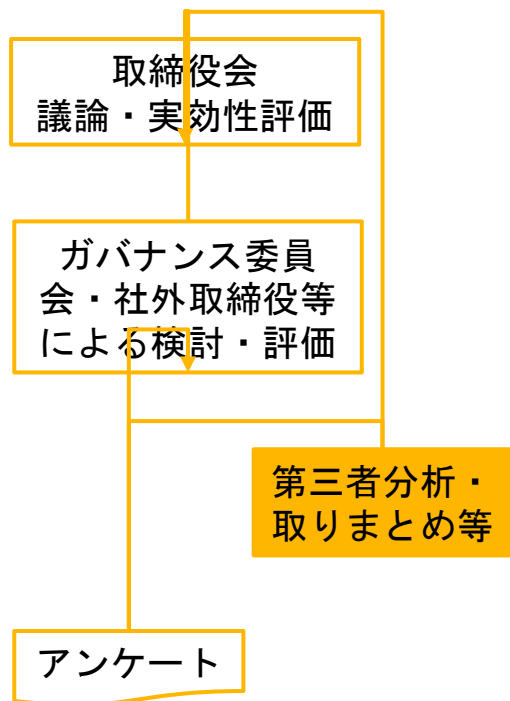
JPX400企業のCG報告書の分析

自己評価に第三者を利用する場合の類型例

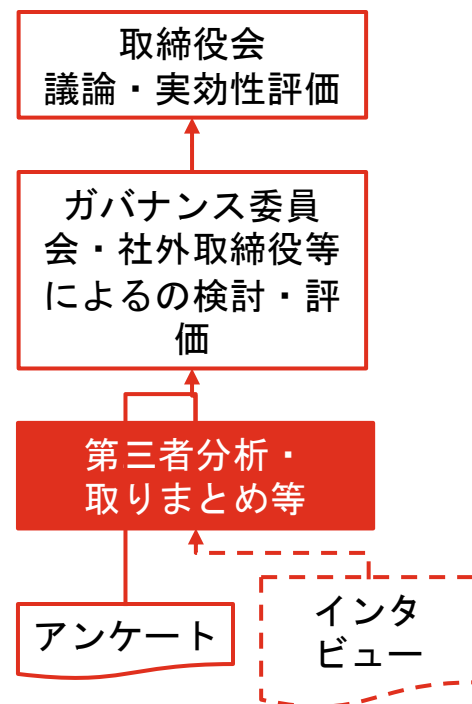
会社が実施するアンケート、インタビュー、結果の取りまとめ等に関して第三者がアドバイスをを行う。



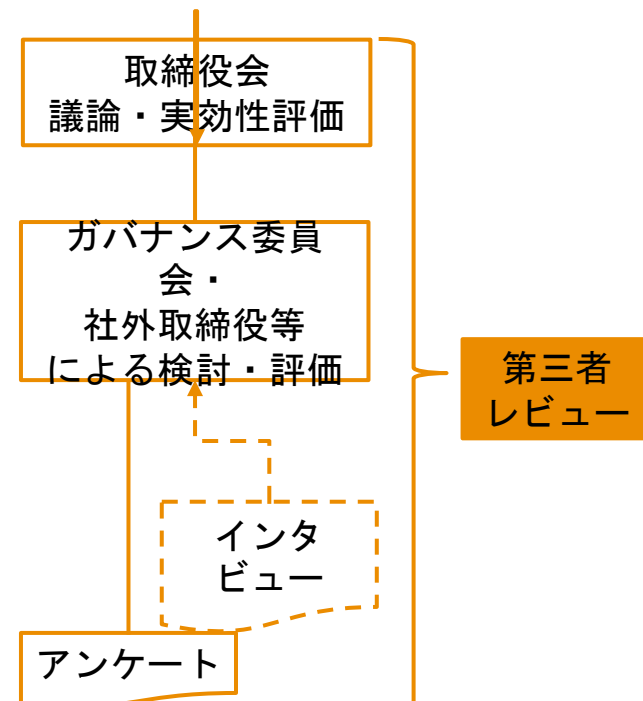
第三者が分析・取りまとめ（・評価）を行うが、会社も自己評価を行う。



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。



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

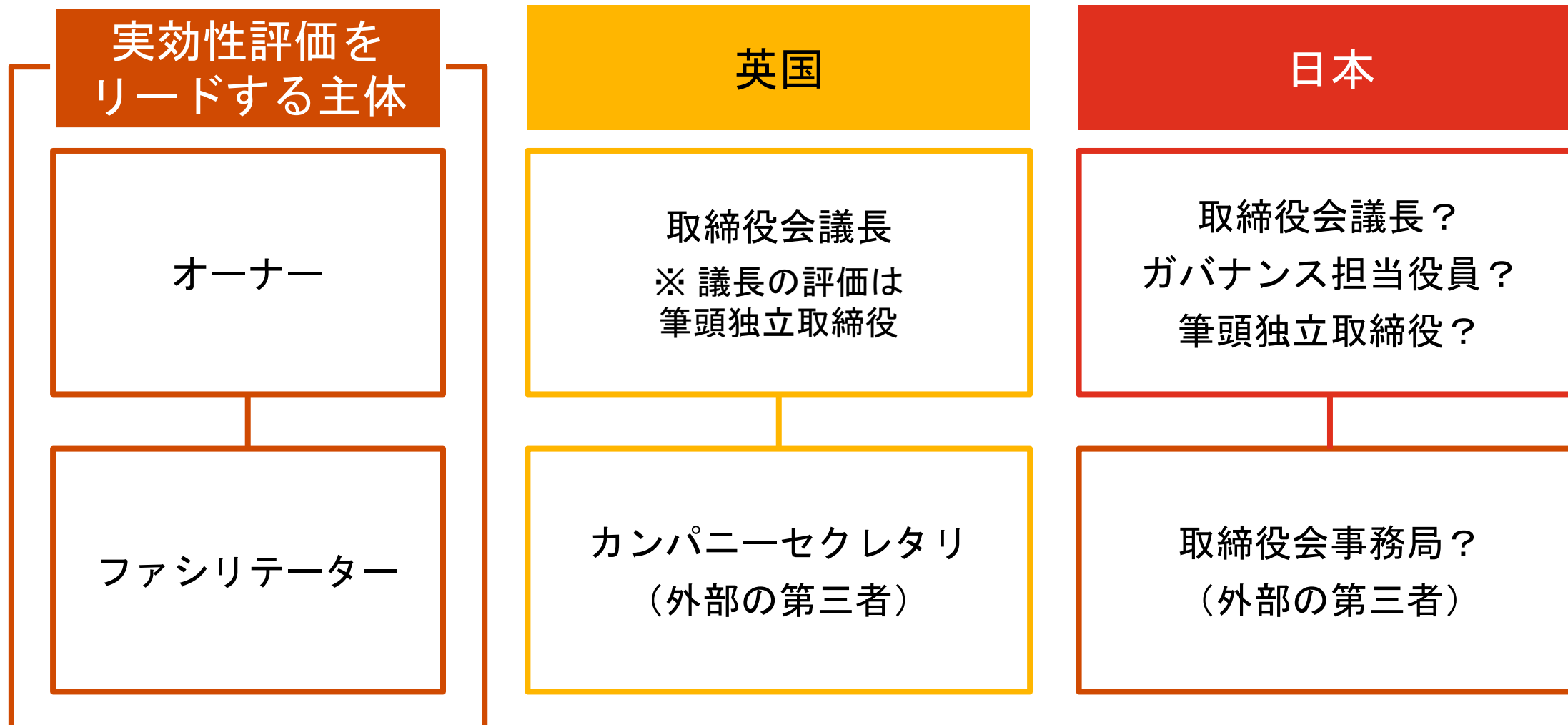
1. 評価に際して、独立性と客観性が得られる（無用な忖度や予断を排除することが出来る）
2. フレッシュ・アイ（新鮮な視点からの評価）
3. 経験のあるアドバイザーからの知見（他社や海外のベストプラクティスやコーポレートガバナンスの最新論点）



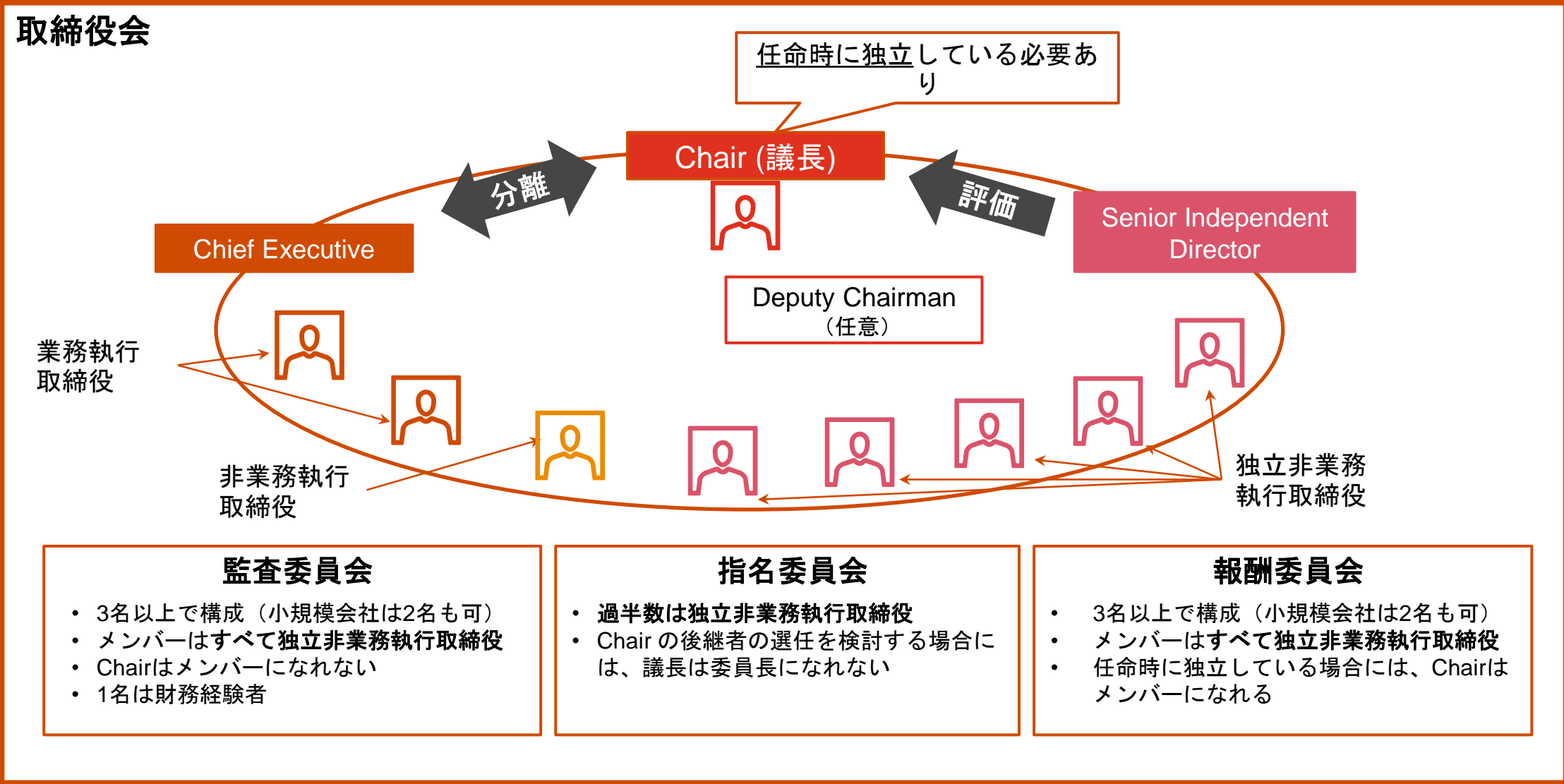
外部のアドバイザーを利用するデメリット

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）

実効性評価をリードする主体は？



英国上場企業の一般的な取締役会構成



日本における取締役会の議長

取締役会の議長とCEOが分離されていない企業が大多数である。

(社数)

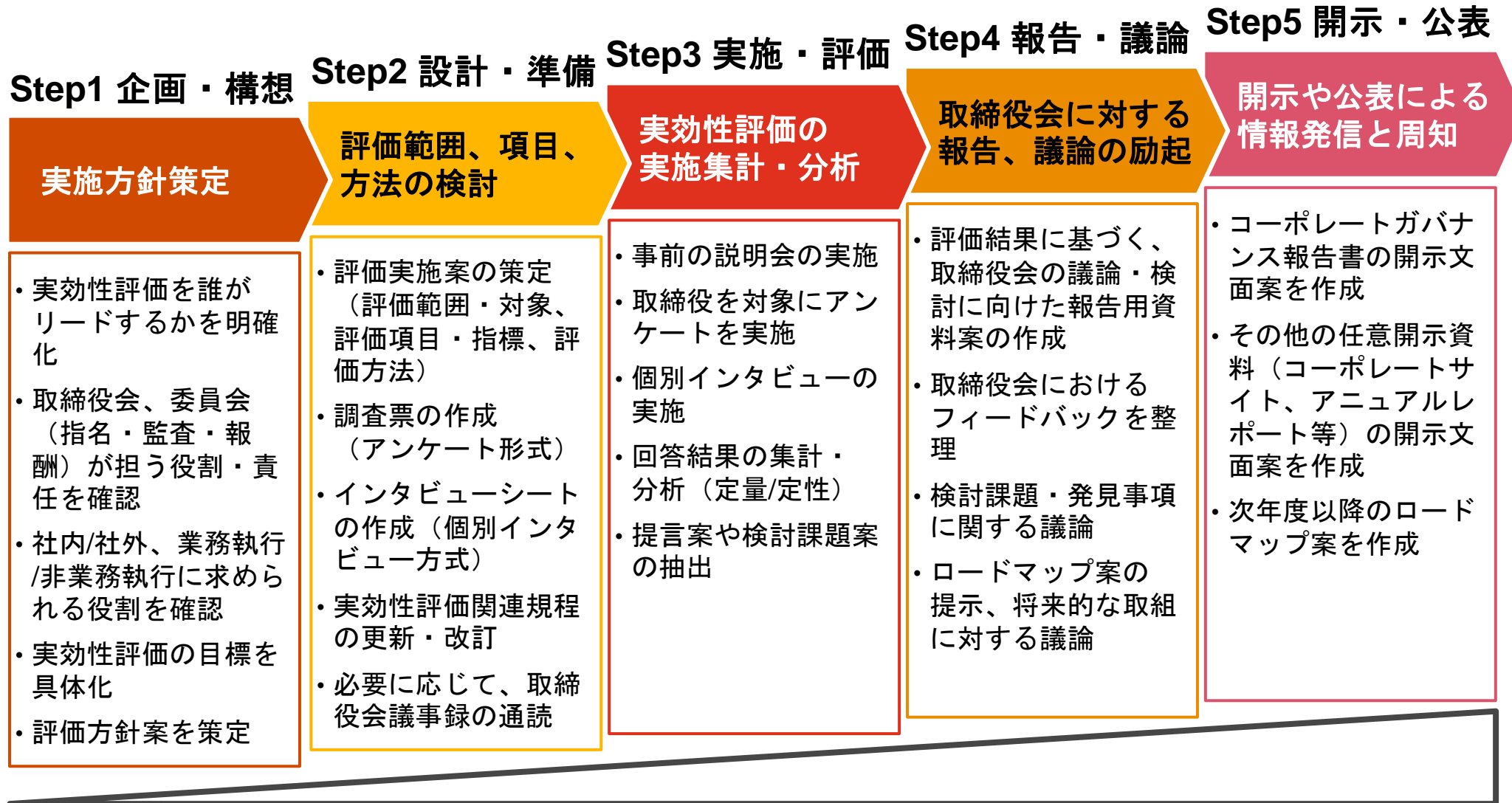
| | プライム | スタンダード | グロース | 合計 |
|--------------------|-------|--------|------|-------|
| 社長 | 1,314 | 1,308 | 489 | 3,111 |
| 会長(社長を兼任している場合を除く) | 417 | 114 | 12 | 543 |
| 社外取締役 | 69 | 11 | 4 | 84 |
| その他取締役 | 28 | 11 | 2 | 41 |
| 会長・社長以外の代表取締役 | 9 | 4 | 6 | 19 |
| 不明 | 1 | 3 | 3 | 7 |
| 合計 | 1,838 | 1,451 | 516 | 3,805 |

(出所:株式会社プロネクサスのeolデータベースコーポレートガバナンス検索、2022年12月末時点の東証上場会社)

4

実効性評価の項目と課題

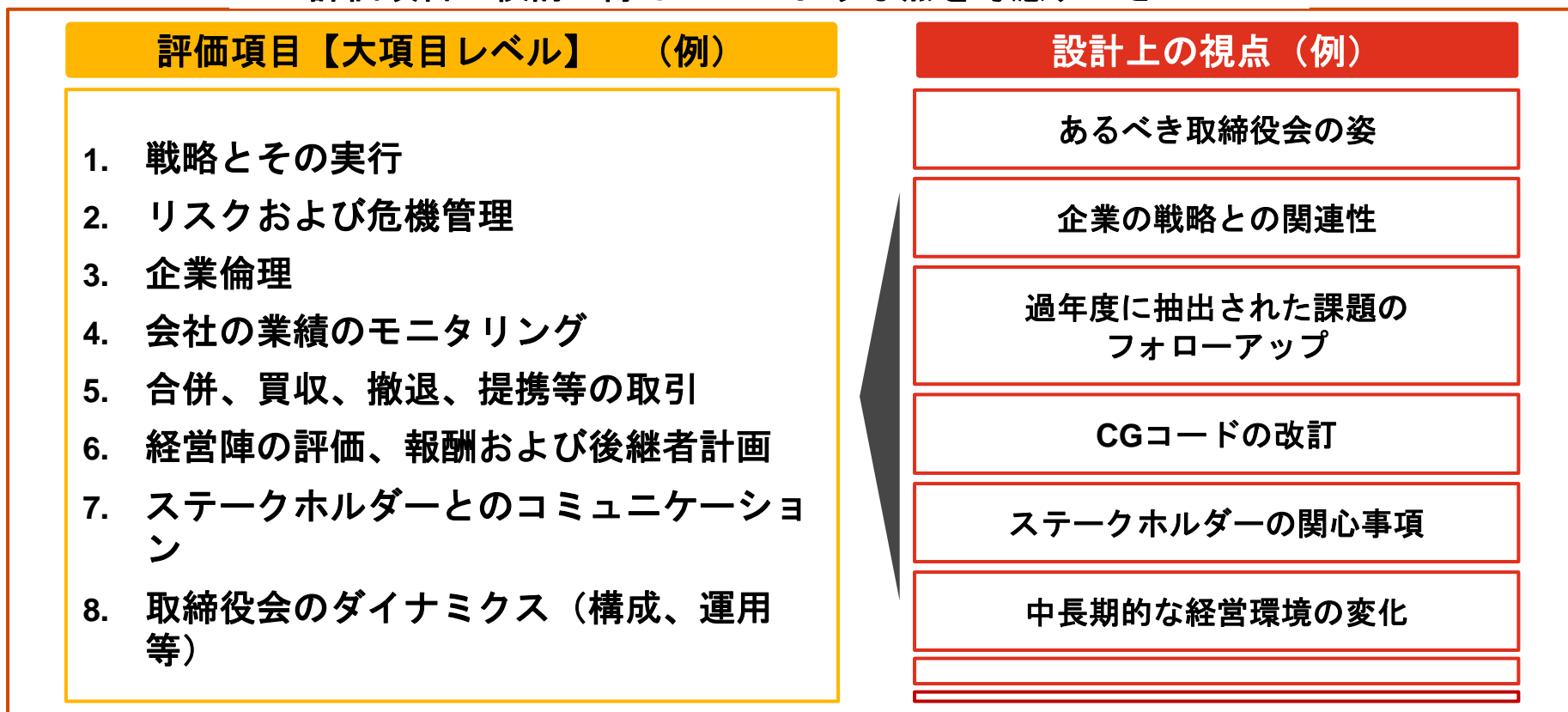
実効性評価を成功させるためのポイント(実効性評価のステップ 再掲)



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

取締役会の実効性評価の実施状況

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)

独立社外取締役の増加

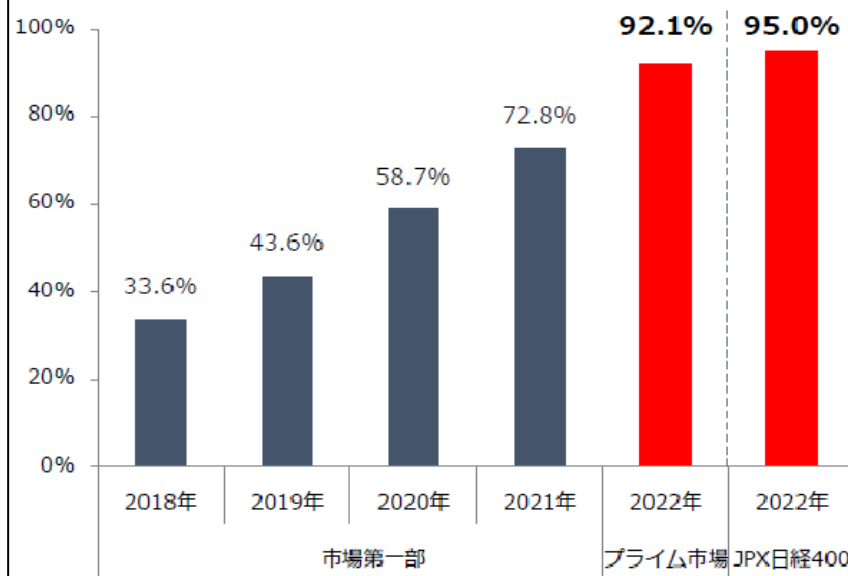
2. (1) a 独立社外取締役の選任状況（原則4-8）



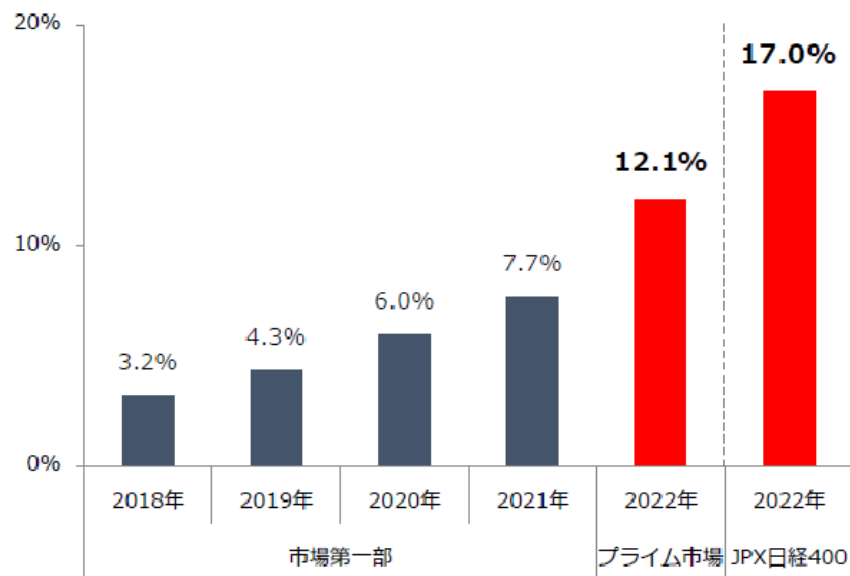
- 独立社外取締役を全取締役の3分の1以上選任するプライム市場上場会社の比率は9割超
- JPX日経400構成銘柄の17%の上場会社が、独立社外取締役を過半数選任

| 改訂された原則 | 概要 |
|---------|--|
| 原則4-8 | プライム市場上場会社は取締役会において独立社外取締役3分の1以上（必要な場合は過半数）を選任すべき★ |

独立社外取締役を3分の1以上選任している会社の比率



独立社外取締役を過半数選任している会社の比率

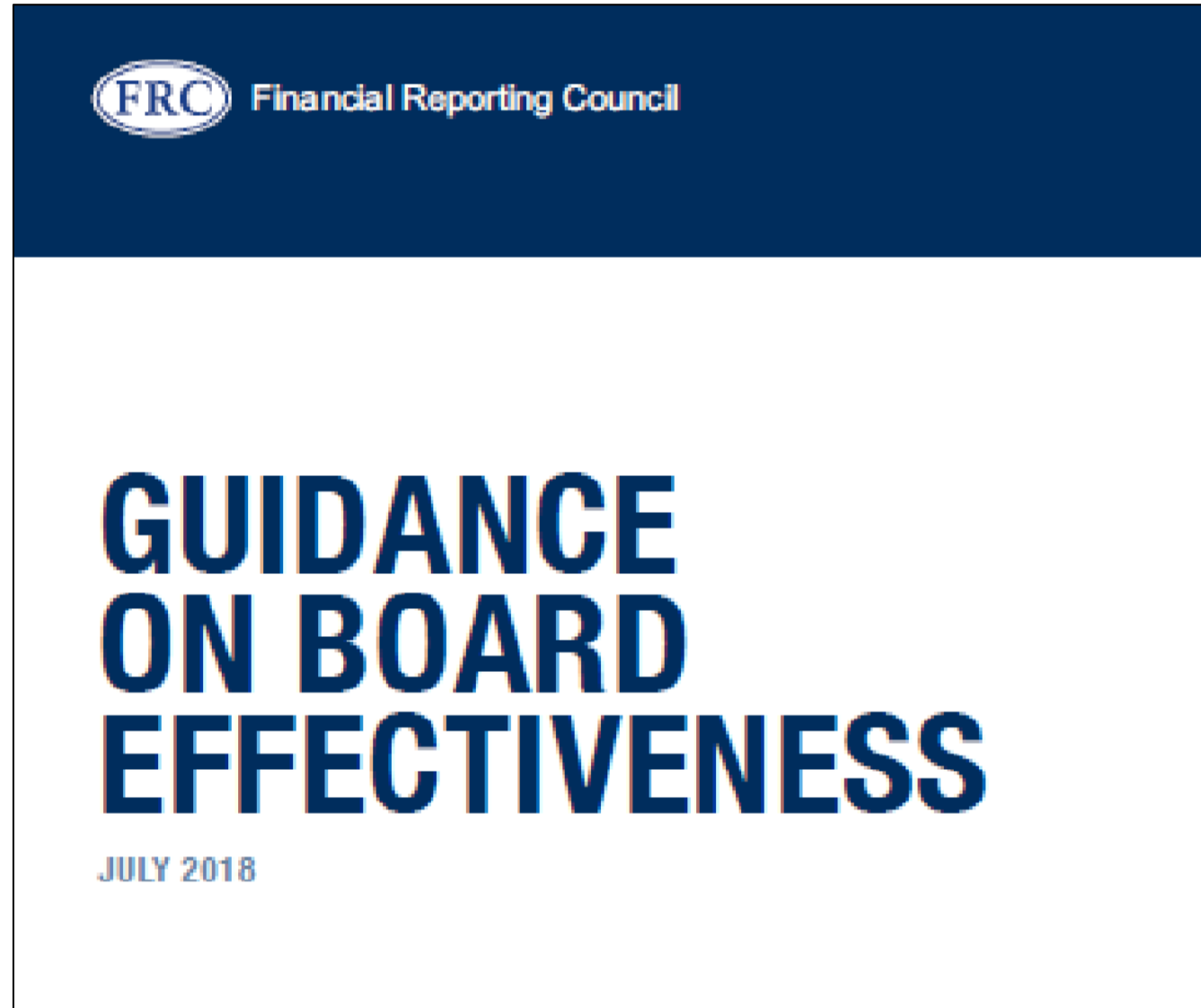


（出所：コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2022年7月14日時点） 株式会社東京証券取引所 2022年8月3日）

5

英国の事例等

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）と開示ガイダンスの策定・公表

（出所：CGI “Review of the effectiveness of independent board evaluation in the UK listed sector”（2021年1月）に基づいてPwCあらた有限責任監査法人が作成）

海外企業の取締役会評価の開示例(1) Rio Tino (1/4)

Evaluating our performance

An effective Board depends on the personal development of individual Directors and continuous improvement in the operation of the Board as a whole.

The Board recognises the benefit of an evaluation exercise that provides meaningful insight to Board and committee members on how they can improve their individual and collective contribution to the leadership and effectiveness of the Group. The evaluation also provides an important opportunity to agree on priorities for the coming year and develop an appropriate Board agenda.

The Board undertakes an evaluation on an annual basis. This year, we undertook an internal evaluation which was facilitated by the Group Company Secretary and Lintstock, who consolidated responses to the questionnaires. The evaluations of the Board and committees were based on questionnaires distributed to all Directors. The views of Directors were consolidated into formal reports which were discussed by the Chairman with individual Directors and then in a plenary session by the Board and the relevant committees. A questionnaire was also sent to members of the Executive Committee and the Group Company Secretary to obtain their perspectives on the effectiveness of the Board and its committees.

Every third year, we engage a professional external adviser to carry out the Board review to obtain an independent evaluation. The next external review will take place in 2022.

Board and committee composition

While the size of the Board and the level of diversity amongst Directors received high ratings, the range of skills and geographic representation were identified as an area for further focus. It was agreed that the key changes that should be made to the Board's profile over the next three to five years might include (i) greater mining expertise, (ii) China experience, (iii) North America, particularly Canadian experience, and (iv) stronger ESG/decarbonisation expertise. It was also agreed that the Board should at least maintain the level of Australian representation.

Actions:

- Reinstate face-to-face meetings and site visits as soon as possible.
- Add one additional member to the Audit Committee with recent and relevant financial experience.
- Review the size and composition of the Sustainability Committee.
- Review Board composition after appointment of the new Chair to ensure appropriate geographical representation and mining expertise.

海外企業の取締役会評価の開示例(1) Rio Tinto (2/4)

Stakeholder oversight

The Board's understanding of investors received a high rating, while the knowledge of other key external stakeholders received positive ratings overall. The value of the Board engaging with external stakeholders directly was highlighted by a number of respondents, for example through site and community visits, and the importance of maintaining a balanced understanding of stakeholder relationships was stressed. A few respondents indicated that there was scope to improve the understanding of communities and civil society organisations in particular. The importance of the monitoring of employee sentiment and culture was highlighted, acknowledging the COVID-19 constraints as in 2020. The decision to appoint a designated Non-Executive Director for employee engagement was supported.

Actions:

- Make greater use of the China Advisory Panel and other outside speakers.
- Schedule talent pipeline and succession planning for the Executive Committee, including diversity.
- Promote culture and values.
- Enhance oversight of community management outside Australia and environmental management (particularly water and biodiversity).

Board dynamics

It was noted that relationships are developing well with the new Executive Committee, and that these benefited from the reset as part of the lessons learned from Juukan Gorge. The importance of the Board meeting face-to-face and resuming in-person site visits, when possible, was emphasised.

Management and focus of meetings

The management of Board meetings received high ratings.

Actions:

- Increase regularity of updates on major projects, with emphasis on what has changed since the last review.
- Increase focus on operational delivery, through individual product group presentations.

Board support

The Board packs were positively rated, although scope remained to make some papers shorter, with greater use of summaries. A few respondents identified scope to further improve the induction of new Directors.

海外企業の取締役会評価の開示例(1) Rio Tino (3/4)

Response to Juukan Gorge

Respondents provided positive feedback on the extensive discussions held in September 2021 in relation to the lessons learned following the destruction of the Juukan Gorge rock shelters, and the benefit that these sessions had in building cohesion within the Board, as well as with the Executive Committee.

Strategy

The recent Board strategy session received high ratings, but the importance of engaging on sustainability considerations more proactively, rather than reactively, was stressed. A few respondents indicated that gaining additional external perspectives on the company would be useful. The importance of the Board devoting more time to the understanding of new technologies and digitalisation, in terms of the opportunities and threats they represent for the business, was stressed.

Actions:

- Improve benchmarking against competitors.
- Arrange presentations from each product group to provide the link between strategy and execution.
- Continue to focus on China and technology/digital.

Risk oversight

Some respondents indicated that the Board should devote more time to risk, and in supporting the Executive Committee in continuing to enhance risk management processes. The importance of ensuring balanced consideration of both financial and non-financial risks was stressed. There was a range of additional recommendations made for further enhancing the oversight of risk, which the Audit Committee will follow up on in 2022.

Action:

- Enhance risk management oversight and processes (with Audit and Sustainability Committees).

海外企業の取締役会評価の開示例(1) Rio Tino (4/4)

Directors' attendance at scheduled Board and committee meetings during 2021¹

| | Committee appointments | Board | Audit | Nominations | Remuneration | Sustainability |
|--|------------------------|-------|-------|-------------|--------------|----------------|
| Chairman and Executive Directors | | | | | | |
| Simon Thompson | ● ◎ ● | 7/7 | | 6/6 | 6/6 | 7/7 |
| Jakob Stausholm | | 7/7 | | | | |
| Peter Cunningham – joined 17 June 2021 | | 4/4 | | | | |
| Non-Executive Directors | | | | | | |
| Megan Clark | ● ● ◎ | 7/7 | | 6/6 | 6/6 | 7/7 |
| Hinda Gharbi ² | ● ● ● | 7/7 | 6/6 | 5/6 | | 7/7 |
| Simon Henry | ◎ ● ● | 7/7 | 6/6 | 6/6 | | 7/7 |
| Sam Laidlaw | ◎ ● ● | 7/7 | | 6/6 | 6/6 | 7/7 |
| Michael L'Estrange – retired 6 May 2021 ³ | ● ● | 2/3 | | 3/3 | | 2/2 |
| Simon McKeon | ● ● ● | 7/7 | 6/6 | 6/6 | 6/6 | |
| Jennifer Nason ⁴ | ● ● ● | 7/7 | | 6/6 | 5/6 | 6/7 |
| Ngairé Woods | ● ● ● | 7/7 | | 6/6 | 6/6 | 7/7 |
| Ben Wyatt – joined 1 September 2021 | ● ● | 3/3 | | 2/2 | | 2/2 |

1. Outside of the scheduled meetings of the Board and committees for 2021, numerous ad hoc meetings took place to consider more urgent matters, including one Audit Committee meeting, six Board meetings, four Nominations Committee meetings and four Remuneration Committee meetings.
2. Hinda Gharbi was unable to attend a Nominations Committee meeting in December due to a prior conflicting commitment.
3. Michael L'Estrange was unable to attend a Board meeting in February for personal reasons.
4. Jennifer Nason was unable to attend meetings of the Sustainability Committee in October and the Remuneration Committee in December due to COVID-19 restrictions.

Board committee membership key

- ◎ Committee Chair
- Audit Committee
- Remuneration Committee
- Nominations Committee
- Sustainability Committee

海外企業の取締役会評価の開示例(2) SSE (1/n)

Composition, succession and evaluation

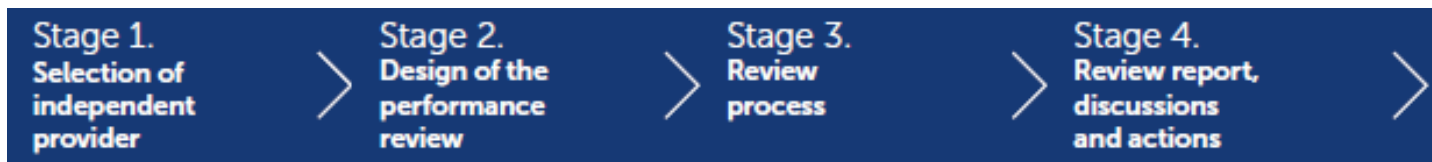
Assessing Board performance

2021/22 Independent Board performance review process

The Board monitors and improves performance by reflecting on the continuing effectiveness of its activities, the quality of its decisions and by considering the individual and collective contribution made by each Board member.

In line with recognised best practice, the 2021/22 Board and Board Committee performance reviews were externally facilitated by Lintstock Ltd (Lintstock). Besides the provision of the Board and Board Committee reviews, there was no other contractual connection between SSE or the individual directors and Lintstock. The contents of this section of the Directors' Report was reviewed by Lintstock in advance of publication, who agreed with its accuracy.

海外企業の取締役会評価の開示例(2) SSE (2/n)



- Several providers of Board performance review services were invited to provide an initial proposal as to how they would approach the performance review on behalf of SSE.
 - Virtual interviews were arranged with a shortlist of respondents which explored the detail of the proposal including proposed approach, costing and previous experience in the offering of their services.
 - After reviewing the proposal, and seeking the opinion of the Board, the Chair with the assistance from the Company Secretary and Director of Investor Relations, appointed Lintstock. This was with assurance, that when it became possible to become a signatory to the Code of Practice for Independent Board Reviewers, they would.
- Considering the outcomes and effectiveness of the two previous internal Board performance reviews, it was decided that a comprehensive review of the Board and its Committees would be achieved using a detailed questionnaire – to be completed by the Board, Committee members and secretaries – complemented by individual interviews with each member of the Board.
 - Throughout the process the Company Secretary and Director of Investor Relations assisted Lintstock in ensuring appropriate access to Board members and the materials required to facilitate the review.
- A questionnaire was issued to members of the Board, its Committees, and the respective secretaries in December 2021. To achieve a comprehensive review, questions were structured around agreed topics, comprising: Board dynamics; Board composition; Board support; management and focus of meetings; stakeholder oversight; strategic oversight; risk management and internal control; and succession planning and people.
 - Across January 2022, individual interviews were carried out with Board members and the Company Secretary and Director of Investor Relations to gain deeper understanding of the responses from the questionnaires. The interviews were structured to allow candid conversation as well as substantive discussion, across the range of identified topics. These interviews included specific consideration of Board dynamics, affording the reviewer the opportunity to make a robust assessment of how the Board works together without observing a Board meeting.
- Based on the information and views garnered from the review process, Lintstock produced the Board and Board Committee performance review reports for review in March 2022.
 - The Chair, Chief Executive and Company Secretary and Director of Investor Relations met with the Principal Reviewer to discuss the findings contained within the Board report in advance of sharing with the full complement of members. An equivalent offer was made to Board Committee Chairs and secretaries, where they could meet with the Principal Reviewer if desired.
 - The finalised report of findings was presented to the Board in person by Lintstock at its March 2022 meeting.

海外企業の取締役会評価の開示例(2) SSE (3/n)

2021/22 Independent Board performance review findings

The findings of the independent Board performance review were highly positive, with the Board characterised as confident in its level of oversight. Areas which scored particularly well, by the Board and Lintstock relative to an external benchmark, included: the clarity and development of strategy; monitoring of culture; the effectiveness of risk management surrounding the coronavirus pandemic; the strength and oversight of stakeholder relations; and Board support through training.

The findings further affirmed a strong Board composition, with discussions cognisant of the attributes which would be desirable in future appointments, alongside due consideration as to how these should be balanced and prioritised within succession plans.

Whilst the findings were positive and confirmed the Board to be operating effectively, there remained as with all balanced process, opportunities for improvement and refinement.

| Opportunities for refinement | Commentary and actions |
|--|--|
| Optimising oversight of strategic execution | <p>In light of SSE's refreshed strategy, the review suggested the Board could consider the format of current strategic reporting to ensure clear alignment with growth ambitions and monitoring of progress.</p> <p>Supporting action agreed by the Board:</p> <ul style="list-style-type: none">• The Board reviewed proposals for monitoring progress on strategic execution at its March 2022 meeting, and agreed updates to further optimise Board oversight, centred on the preparation and presentation of certain strategic reports on a quarterly basis. |
| Alignment on people issues | <p>People matters were identified as a particular area of Board interest and the review concluded that alignment of expectations and aspirations, together with greater visibility of ongoing activities and progress, would provide a more effective platform for debate.</p> <p>Supporting action agreed by the Board:</p> <ul style="list-style-type: none">• Inclusion and diversity progress, targets and reporting was considered at the Nomination Committee meeting in May 2022 (see page 150). The output of this discussion included refreshed diversity ambitions, providing a revised framework for constructive challenge and monitoring.• The Board confirmed continued Nomination Committee oversight of the ongoing leadership development review, to ensure SSE is attracting the right skills and level of capacity to achieve its strategic plans (see page 149).• It was agreed to enhance Board knowledge of SSE's leadership teams with continued and increased face-to-face engagement. |
| Leveraging external voices | <p>The findings supported the view that the management team was highly expert and proficient in the suite of technical matters which fall under its remit. There was however an opportunity for the Board to complement this, through the use of third-party or external expertise on particular topics.</p> <p>Supporting action agreed by the Board:</p> <ul style="list-style-type: none">• The use of Board deep dive sessions on certain subjects to begin from May 2022.• Finding ways to leverage the expertise on the Board on specific matters, such as technology. |



海外企業の取締役会評価の開示例(2) SSE (4/n)

Board Committees

The evaluation of Board Committee performance found that each Committee remained effective in providing Board support. Specific findings and the agreement of actions was overseen by each Committee Chair, with consideration of the overall findings of the Board performance review.

Progress will continue to be monitored by each Committee, with details set out in the Reports across [pages 145 to 199](#) .

Individual Director performance

Individual Director performance and contribution was assessed through one-to-one meetings with the Chair. These sessions allowed reflection on personal development and discussion of matters relevant to Boardroom culture and process. The findings, in combination with individual skills (see [page 117](#) ) , the time commitment, and independence assessments (see [page 148](#) ) confirmed that each Director continues to contribute positively.

Chair performance

The performance of the Chair was evaluated by the Senior Independent Director based on: feedback which was proactively gathered as part of the Board performance review; a thorough discussion with the non-Executive Directors; and individual input from non-Executive and Executive Directors and selected senior

managers. The output confirmed that Sir John Manzoni had made a strong start to the role, following a smooth transition from his predecessor. He was confirmed to lead the Board with positive energy and focus, and his dedication to the role was evident. Over the past year, he provided strong challenge on strategy, contributing positively to the ambition SSE has articulated, and engaged constructively with investors on strategy and environmental, social and governance matters.

He has developed and maintains highly effective relationships with all Directors, supporting and driving a committed and inclusive culture that encourages constructive debate and diversity of views. His positive and open tone further supports the effective operation of meetings. It was confirmed that he devotes sufficient time to the role, and in all respects meets the requirements of the Code.

Progress against 2020/21 actions

Progress against the actions agreed through the 2020/21 internal evaluation process can be found on the following pages:


Continued Board engagement on strategy
(see [pages 126 to 131](#) )

Restart site visits and in-person employee engagement
(see [pages 137 to 139](#) )

Maintain topical deep dives and teach-ins
(see [page 148](#) )

海外企業の取締役会評価の開示例(2) SSE (5/n)

Committee evaluation

The annual review of Committee performance was considered through the formal external Board evaluation conducted by Lintstock (see pages 143 to 144 ). The output of the evaluation was considered at the Board in March, with follow-up actions agreed by the Committee for progression across 2022/23. The Board confirmed the effective operation of the Committee in discharging its responsibilities.

-
- | | |
|-----------------------------|---|
| Evaluation confirmed | <ul style="list-style-type: none">• The quality of information to support the Committee in discharging its responsibilities was rated positively.• Non-Executive Director succession planning is supported by proactive process and clear oversight of Board capability.• Inclusion and diversity is positioned high on the agenda and remains a clear priority in conjunction with the Board and Group HR. |
|-----------------------------|---|

-
- | | |
|----------------------------|---|
| Actions for 2022/23 | <ul style="list-style-type: none">• Board composition. In line with the refreshed view of Board skills, continue to review succession plans and the evolution of the Board to support SSE's long-term strategic ambitions.• Executive succession and talent pipeline. Continue focus on talent and capability across senior leadership, reviewing Group HR reports on high-potential candidates and internal and external talent pools.• Inclusion and diversity. Drive further progress surrounding inclusion and diversity across senior leadership roles, reviewing initiatives, plans and ambitions. |
|----------------------------|---|
-

Committee evaluation

The actions identified from the evaluation of the Audit Committee in 2020/21 as reported on last year were monitored through to completion. The evaluation of the Audit Committee during 2021/22 was externally facilitated by Lintstock and was based around a bespoke questionnaire and interviews with members of the Committee. The output of the evaluation was considered at the Board in March and follow-up actions were agreed at the Committee meeting in May 2022. The Board confirmed the effective operation of the Audit Committee in discharging its responsibilities.

-
- | | |
|-----------------------------|--|
| Evaluation confirmed | <ul style="list-style-type: none">• Meetings are chaired effectively, dedicating sufficient time to key issues, and giving all members the opportunity to contribute.• The quality of information to support the Committee in discharging its responsibilities was rated positively.• The oversight of new developments such as TCFD and internal control over financial reporting received strong coverage. |
|-----------------------------|--|

-
- | | |
|---|--|
| Actions to progress during 2022/23 | <ul style="list-style-type: none">• Ensuring a smooth transition of Audit Committee Chair.• Supporting developments to enhance the approach to risk management. |
|---|--|
-

海外企業の取締役会評価の開示例(2) SSE (6/n)

Committee evaluation

The annual review of Committee performance for 2021/22 was considered through the formal external Board evaluation conducted by Lintstock (see [pages 143 to 144](#)). The evaluation rated the performance of the EMRC and the Chair highly. It also indicated that the EMRC is operating effectively, and continues to provide appropriate challenge and oversight of the areas within its remit. The evaluation also identified that to continue to adapt to the focus of the demands of the business and environment in which the EMRC operates, the agenda and business planner should continue to be kept under review to ensure material issues and developments were being discussed at each EMRC meeting.

Evaluation

Through the internal Board evaluation process which was carried out during the year, it was confirmed that the Remuneration Committee continued to operate effectively. Details of the wider annual evaluation process are set out on [pages 143 to 144](#).

Committee evaluation

The actions identified from the evaluation of the SSHEAC in 2020/21 as reported on last year were monitored through to completion. A detailed review of the SSHEAC's remit was completed and its Terms of Reference updated accordingly. More information about the process can be found in this Report under Reform of the SSHEAC.

The annual review of Committee performance for 2021/22 was considered through the formal external Board evaluation conducted by Lintstock (see [pages 143 to 144](#)). The output of the evaluation was considered at the Board in March, with follow-up actions agreed by the Committee for progression across 2022/23. The Board confirmed the effective operation of the Committee in discharging its responsibilities.

| | |
|----------------------------|--|
| Evaluation themes | <ul style="list-style-type: none">• Good coverage of the key aspects of safety and environmental issues. The revised scope of the Committee enhanced oversight of ESG matters with a range of sustainability topics now being reviewed.• The SSE safety language was described as outstanding, and the Safety Conference in November 2021 demonstrated how well safety messages have been embedded.• The SSHEAC's contribution have supported and encouraged the ambition and direction of travel on safety, health and environmental matters. |
| Actions for 2022/23 | <ul style="list-style-type: none">• Site visits. The continuation of site visits is a top priority.• Agenda. Develop an overall framework for the Committee's agenda, to promote a more holistic oversight of safety, health and wellbeing, the environment and sustainability.• Deep dives. Consider focused sessions on The Construction (Design and Management) Regulation, Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, carbon reductions plans and biodiversity. |

海外企業の取締役会評価の開示例(3) GSK (1/n)

Board performance

The Board evaluates its performance, and that of its committees, every year and is facilitated externally at least once every three years. External evaluations were facilitated in 2019 and 2020 by Jan Hall of No 4, a business advisory company.

In 2021, the Board and Committee evaluation process was a composite of three key assessments. First, Korn Ferry conducted interviews with each Board Director to elicit their views on the ideal future composition of the Board. Directors were provided in advance with information on peer company Board composition and committees as an input to these discussions. The conversations with Board Directors covered a range of topics including:

- The key challenges and opportunities for GSK over the next five years (eg science, M&A, China, areas of management strength and support)
- The culture of GSK
- Which skills and experience to prioritise in recruiting new Non-Executive Directors to the Board. The imperatives and desirable attributes were considered against the strategic opportunities that lie ahead and
- The workings of Board committees and how they obtained external input

The findings formed the basis for the transition plan and optimal composition of the new GSK Board. The Nominations & Corporate Governance Committee report on page 107 explains how the results of this work are being taken forward. The next step followed the annual Board and GLT strategy meeting, when Non-Executive Directors formed three groups to discuss their thoughts on the day's discussions. They agreed their key insights and priorities. These were then debated by the Board the next day. The conclusions reached were incorporated into the Board's priorities for action in 2022. Finally, Non-Executive Directors completed a short questionnaire on the performance of the Board and its committees during the year. The responses were collated and summarised before being considered by the Board.

The Board then agreed updated priorities for the year ahead which encapsulated the actions identified at each stage of the evaluation process. In addition, it was agreed to use the annual Strategy meeting of the Board and GLT in the Autumn of 2022 to reset and recalibrate the Board for the future as new GSK.

海外企業の取締役会評価の開示例(3) GSK (2/n)

Board committees

The review of the Board committees involved questionnaires being completed by committee members. Each committee was considered to operate effectively. To enhance their performance further, the following improvement points were agreed:

- **Corporate Responsibility:** to continue to bring direct external stakeholder perspectives into the Committee's discussions to provoke quality debate in respect of the company's Trust priority
- **Audit & Risk:** to continue to balance the Committee's work between current issues and longer term perspectives. The Committee would also continue to seek more focused materials to enhance its oversight further
- **Remuneration:** to bring more external perspectives on changing remuneration practice and trends to the Committee's attention to ensure it remained contemporary in its thinking
- **Nominations & Corporate Governance:** to focus on delivery of the transition plan to create the optimal composition for the new GSK Board
- **Science:** to continue to support the CSO and his leadership team whilst providing its perspectives and opinions on R&D's work

Chair

The SID sought feedback from each of the Directors on the performance of the Board and Chair. The unanimous view was that the Board is functioning very effectively and has been continually strengthened; and the Chair has provided excellent leadership throughout an important and eventful year. Board culture was very inclusive and purposeful in focusing on the really important issues of strategy, performance and talent.

海外企業の取締役会評価の開示例(3) GSK (3/n)

Progress on 2020 Board evaluation

Progress against the conclusions of the 2020 Board evaluation review is set out below.

| Areas of focus for 2021 | Progress/achievements |
|--|--|
| Consideration had and would continue to be given to stop any unnecessary tasks to free more time to focus on the priorities with the pre-condition that creating shareholder value was of prime importance | Board priorities were agreed and adhered to in structuring Board discussions. Key priorities were the key driver in examining performance and transactions. This would remain a key focus. |
| Consideration would also be given to making the best use of the Board's time during virtual meetings and incorporating opportunities for 'unstructured discussions' where possible | There was increased use of break-out sessions to focus on and bring different perspectives to particular issues. In October, to facilitate greater in person interaction despite ongoing COVID-19 restrictions, the Board, committee and annual strategy meetings were held at dual sites in the UK and US. The Chair led the meeting in the UK for UK/European-based Directors and the CEO led the meeting for US-based Directors. In addition, specific time was set aside for GLT members to meet with Board members without a set objective or agenda. These discussions were greatly appreciated by all and a welcome opportunity to connect. |
| The Science Committee would look to further deepen its understanding of how R&D's resources were allocated | The Board and Science Committee meeting agendas were designed to facilitate these deeper dives in line with Board's agreed key priorities. See page 106 |
| There was a desire to further enhance root cause analysis that was undertaken when incidents or issues occurred. This was to ensure they could be avoided in the future and as part of the Group's approach to further improving performance | This enhanced approach was the foundation of the global safety review. |

Q&A

Thank you

www.pwc.com/jp

© 2023 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.

ガバナンス改革、現状と次の論点 ～りそなグループの20年を踏まえて～



RESONA

2023年1月26日

株式会社りそなホールディングス
シニアアドバイザー 東 和浩

りそなホールディングス、りそな銀行 シニアアドバイザー

【主な略歴】

- 1982年4月 りそなグループ入社
- 2003年10月 りそなホールディングス/りそな銀行 執行役（財務担当）
- 2005年6月 りそな信託銀行 取締役
- 2009年6月 りそなホールディングス 取締役兼執行役副社長
- 2011年4月 同 取締役兼代表執行役副社長
- 2012年4月 りそな銀行 代表取締役副社長兼執行役員
- 2013年4月 同 代表取締役社長兼執行役員
りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長
- 2017年4月 りそな銀行 取締役会長兼代表取締役社長
- 2020年4月 りそなホールディングス/りそな銀行 取締役会長
- 2022年6月 同 シニアアドバイザー

【社外取締役】

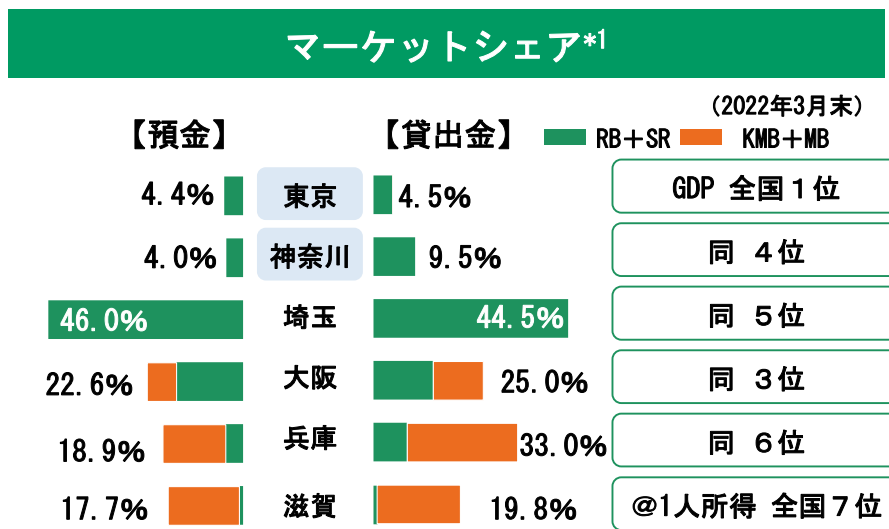
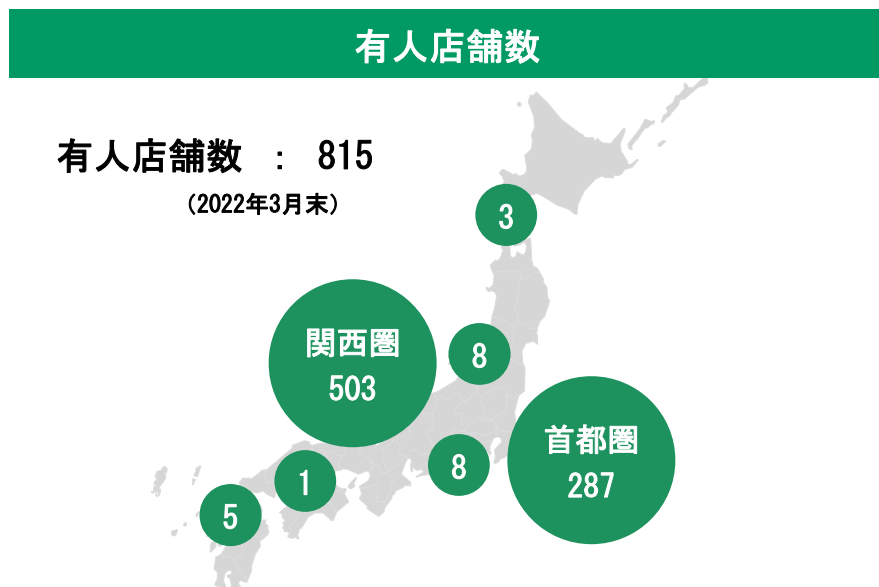
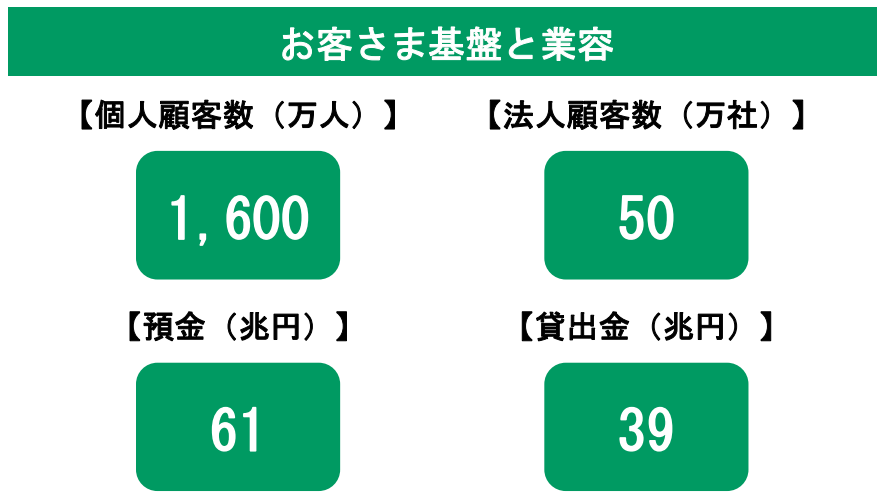
指名委員会等設置会社 2社

【主な財界関係】

経済同友会、日本経済団体連合会、大阪商工会議所 など

りそなグループの概要

- 2大都市圏、リテールバンキング業務に経営資源を集中
- KMFG創設により、関西最大のお客さま基盤をもつ、本邦最大の信託併営リテールバンキンググループ



*1. グループ銀行合算、日本銀行都道府県別預金・貸出金(国内銀行)に占める割合

持続的な成長の実現

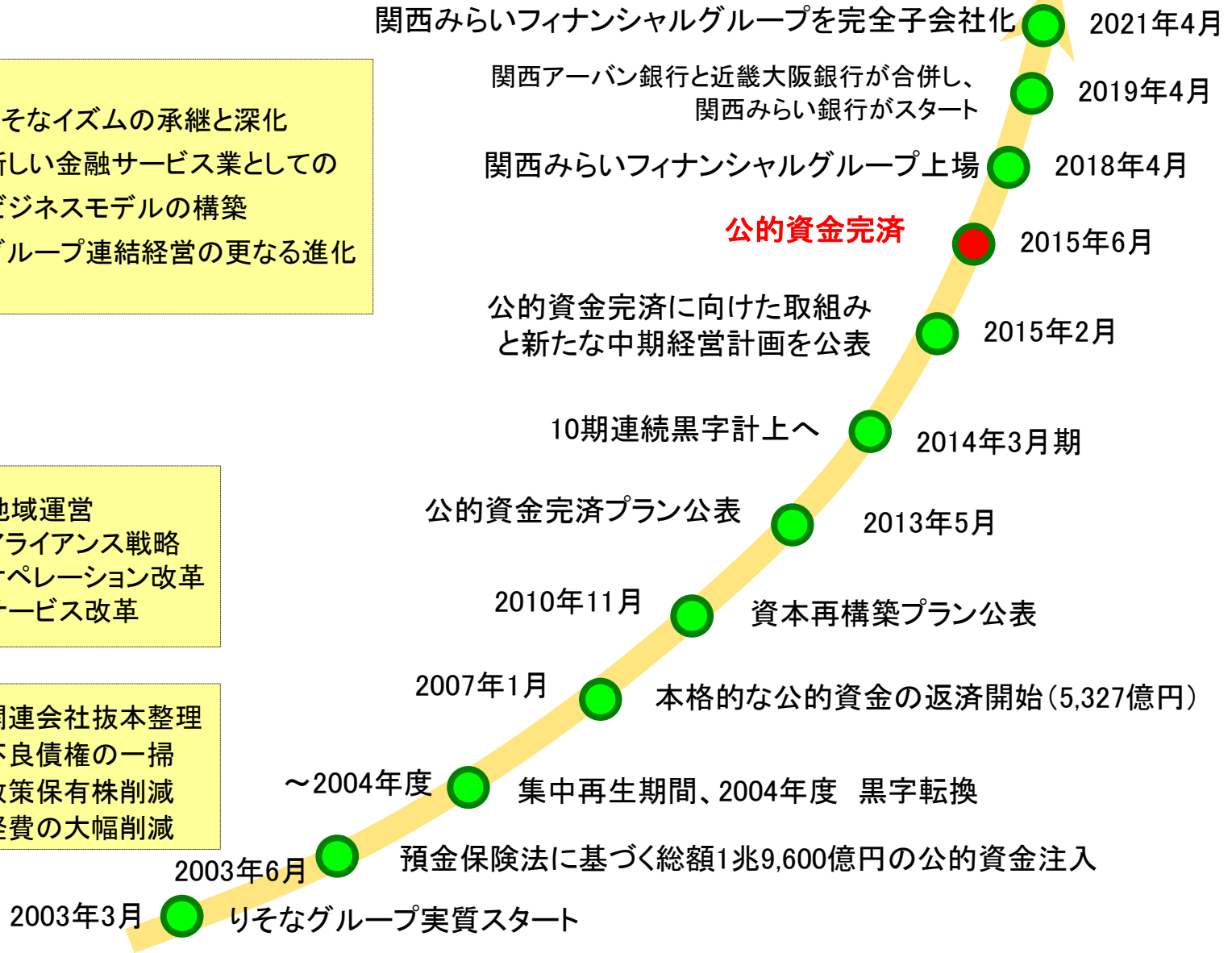
- ・りそなイズムの承継と深化
- ・新しい金融サービス業としてのビジネスモデルの構築
- ・グループ連結経営の更なる進化

営業力強化

- ・地域運営
- ・アライアンス戦略
- ・オペレーション改革
- ・サービス改革

リストラ

- ・関連会社抜本整理
- ・不良債権の一掃
- ・政策保有株削減
- ・経費の大幅削減



2003年5月17日 預金保険法に基づく2兆円規模の公的資金注入を決定
→ 実質国有化



経営体制の確立に向けたガバナンス体制の再構築

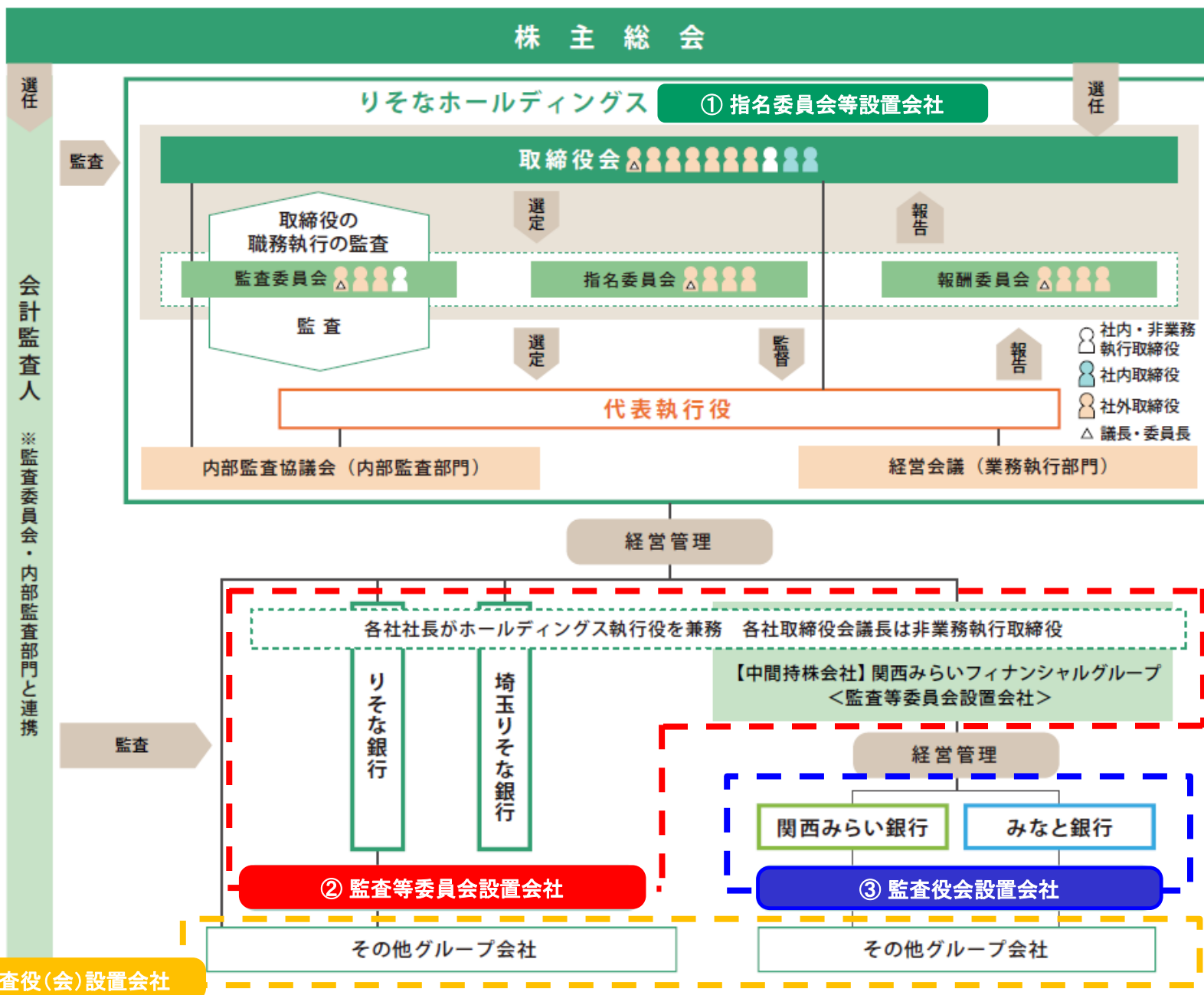
～主なポイント～

- 経営陣の刷新 → 社外取締役が過半数に
- 委員会等設置会社への移行
- 経営陣の若返り など

日本のコーポレートガバナンス改革とリそなのガバナンス改革の歩み

| コーポレートガバナンス改革 | リそなの歩み |
|--|---|
| 1993年 商法改正（大会社は社外監査役設置を義務化） | |
| 2001年 商法改正（監査役会設置会社に監査役の半数を社外監査役とすることを義務化） | |
| 2002年 商法改正（ 指名委員会等設置会社の新設 ） | |
| 2003年 | リそなホールディングス・リそな銀行が 指名委員会等設置会社へ移行（邦銀初） 取締役の過半数が社外取締役で構成 委員会の委員長は社外取締役から選定 |
| 2005年 | リそな銀行が 監査役会設置会社へ移行 →各傘下銀行を 監査役会設置会社へ統一 日本版スチュワードシップ・コードの受入れを表明 |
| 2014年 スチュワードシップ・コード策定 会社法改正（ 監査等委員会設置会社の新設 、社外取締役を置くことが相当でない理由の開示等） | 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」制定 |
| 2015年 コーポレートガバナンス・コード策定 | 関西みらいフィナンシャルグループ（監査等委員会設置会社）設立 |
| 2017年 スチュワードシップ・コード改訂 | |
| 2018年 コーポレートガバナンス・コード改訂、投資家と企業の対話ガイドライン公表 | |
| 2019年 会社法改正（社外取締役1名の設置を義務付け） | リそな銀行・埼玉りそな銀行が 監査等委員会設置会社へ移行 |
| 2020年 スチュワードシップコードの再改訂 | HD取締役会議長を 非業務執行取締役に |
| 2021年 コーポレートガバナンス・コード再改訂、投資家と企業の対話ガイドライン改訂 | 関西みらいフィナンシャルグループを完全子会社化 主要子会社も 取締役会議長を非業務執行取締役に |
| 2022年 | HD取締役会議長を 社外取締役に |

りそなのコーポレートガバナンス体制 概念図



りそなの基本方針の特徴

■ 社外取締役の数

過半数を独立社外取締役としている(現在10名中7名が社外)

■ 指名委員会・サクセッション・プラン

指名委員会は、当社取締役の選解任議案の決定のみならず、「サクセッション・プラン」を通じて、グループ銀行役員の選抜・育成にも関与する透明性のある仕組み。

■ 社外取締役の独立性要件(抜粋)・・・以下に該当しない

- ・ 当社または関連会社の関係者(業務執行者) ⇒ 10年
- ・ 大株主 ⇒ 5%以上の議決権保有
- ・ 重要な取引関係者 ⇒ 当社の連結業務粗利益または取引先の連結売上高の2%以上等
- ・ 弁護士・コンサルタント等 ⇒ 当社グループから過去3年平均で1,000万円以上の報酬取得
- ・ 会計監査人とその社員等 ⇒ 当社グループの会計監査人とその社員
- ・ 寄付先等 ⇒ 当社グループから過去3年平均で年間1,000万円、または、当該法人等の年間総費用の30%を超える寄付等
- ・ 近親者 ⇒ 配偶者または二親等以内の親族で上記項目に該当する者
- ・ 相互就任 ⇒ 当社グループから取締役を受け入れている会社またはその親会社、子会社の業務執行者
- ・ 在任期間 ⇒ 通算8年を経過

2003年(邦銀初)から指名委員会等設置会社、経営の透明性と客観性を確保

取締役会

- 独立社外取締役が過半数を構成

独立社外取締役
7名

社内取締役
3名

- 女性取締役比率30%

- 取締役会議長
2022年6月より独立社外取締役が議長に就任

指名委員会

- 独立社外取締役のみで構成
- 2007年、サクセッション・プランを導入、外部コンサル等を活用し客観性を確保

報酬委員会

- 独立社外取締役のみで構成
- 2020年、執行役の業績連動型株式報酬制度として、「役員株式給付信託」を導入

監査委員会

- 独立社外取締役が過半数を構成
- 2016年、ダブルレポートライン体制を導入

社外取締役



佐藤 英彦
指名委員会委員長
監査委員会委員

弁護士(ひびき法律事務所)
(元 警察庁長官)



馬場 千晴
監査委員会委員長
報酬委員会委員

(元 みずほ信託銀行 副社長)



岩田 喜美枝
報酬委員会委員長
指名委員会委員

(元 厚生労働省 雇用均等・児童家庭局長)
(元 資生堂 副社長)



江上 節子
指名委員会委員
報酬委員会委員

(元 武蔵大学社会学部 教授)



池 史彦
取締役会議長
指名委員会委員

(元 本田技研工業 会長)



野原 佐和子
報酬委員会委員

イプシ・マーケティング研究所 社長



山内 雅喜
監査委員会委員

元 ヤマトホールディングス 会長

社内取締役



南 昌宏
代表執行役社長



野口 幹夫
執行役



及川 久彦
監査委員会委員



ガラス張りの役員室

- **メンバー** : 取締役10名（うち社外7名）
オブザーバーとして、RB社長・SR社長・FG社長なども参加
- **議長** : 社外取締役（2022年6月より）
- **議案説明者** : 所管部署の担当執行役

- **社外役員に対する説明**
 - ・ 資料はデータで事前配布し、説明時はiPadを用いて説明箇所を明確化
 - ・ 事前説明会（数日前に各所管部が議案の内容を直接説明。内容確認等の質疑応答も行う）を実施
- **質疑応答**
 - ・ リアル開催の際は、社外取締役が社内取締役毎回異なる席に着席
 - ・ 十分な質疑応答時間を確保
- **意見要望事項への対応**
 - ・ 所管部と共有した上で対応
 - ・ 特に要望事項については、期限を管理し、改めて取締役会に報告
- **フリーディスカッションの実施**
 - ・ 取締役会終了後等に取締役会メンバーでフリーディスカッションを行う場を設置
- **勉強会、店舗/センター見学会の開催**
 - ・ 社外取締役の営業現場への理解を深めるために、年1～2回、グループの店舗/センター等の見学会開催
- **社外取締役へのアンケート実施による取締役会運営のPDCA**
 - ・ 年1回アンケート形式で取締役会の評価を実施、運営面等の改善に活用

各委員会の役割と運命面における工夫

役割等

指名委員会

- ・「取締役候補者」の決定
- ・「役員に求められる人材像」の決定
- ・「取締役候補者選任基準」の決定
- ・「サクセッション・プラン」の決定およびアセスメント結果の確認

報酬委員会

- ・りそな銀行・埼玉りそな銀行を含む取締役・執行役(員)の「報酬方針」「報酬支給基準」の決定(2020年、執行役の業績連動型株式報酬制度として「役員株式給付信託」を導入)
- ・執行役個人別の評価・報酬額の決定

監査委員会

- ・取締役および執行役の職務の執行の監査
- ・会計監査人の選解任議案の決定
- ・内部監査部門等と連携して内部統制システムの監視・検証、執行役等への改善要請

体制・運営面における工夫

- ・開催回数:年2回以上
- ・サポート:コーポレートガバナンス事務局
- ・委員全員が社外。必要に応じ社長等がオブザーバー参加
- ・議長:委員長(社外)
- ・社外役員が社内役員の人物を知る機会設置(社外取締役面談、各種アセスメントプログラムに参加)

- ・開催回数:年2回以上
- ・サポート:コーポレートガバナンス事務局
- ・委員全員が社外。必要に応じ社長等がオブザーバー参加
- ・議長:委員長(社外)

- ・開催回数:原則毎月開催
- ・サポート:監査委員会事務局
- ・過半数が社外
- ・議長:委員長(社外)
- ・代表執行役等との意見交換
- ・グループ銀行監査役等との意見交換・連携
- ・ダブルレポートライン

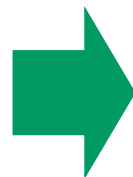
2021年度は9回開催

2021年度は7回開催

2021年度は14回開催

◎外部の目線を意識した経営がりそなの改革を促進

① 他業界・利害関係のない人材を中心とした社外取締役の招聘



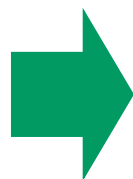
外部の目線を意識した経営の実現

② 取締役会の決議・報告事項に対する議論の活発化



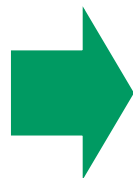
アカウンタビリティに対する意識の向上

③ 指名・報酬委員会の運営



役員人事における透明性の向上

④ 監査委員による執行役、内部監査部門とのコミュニケーション



監視機能の強化

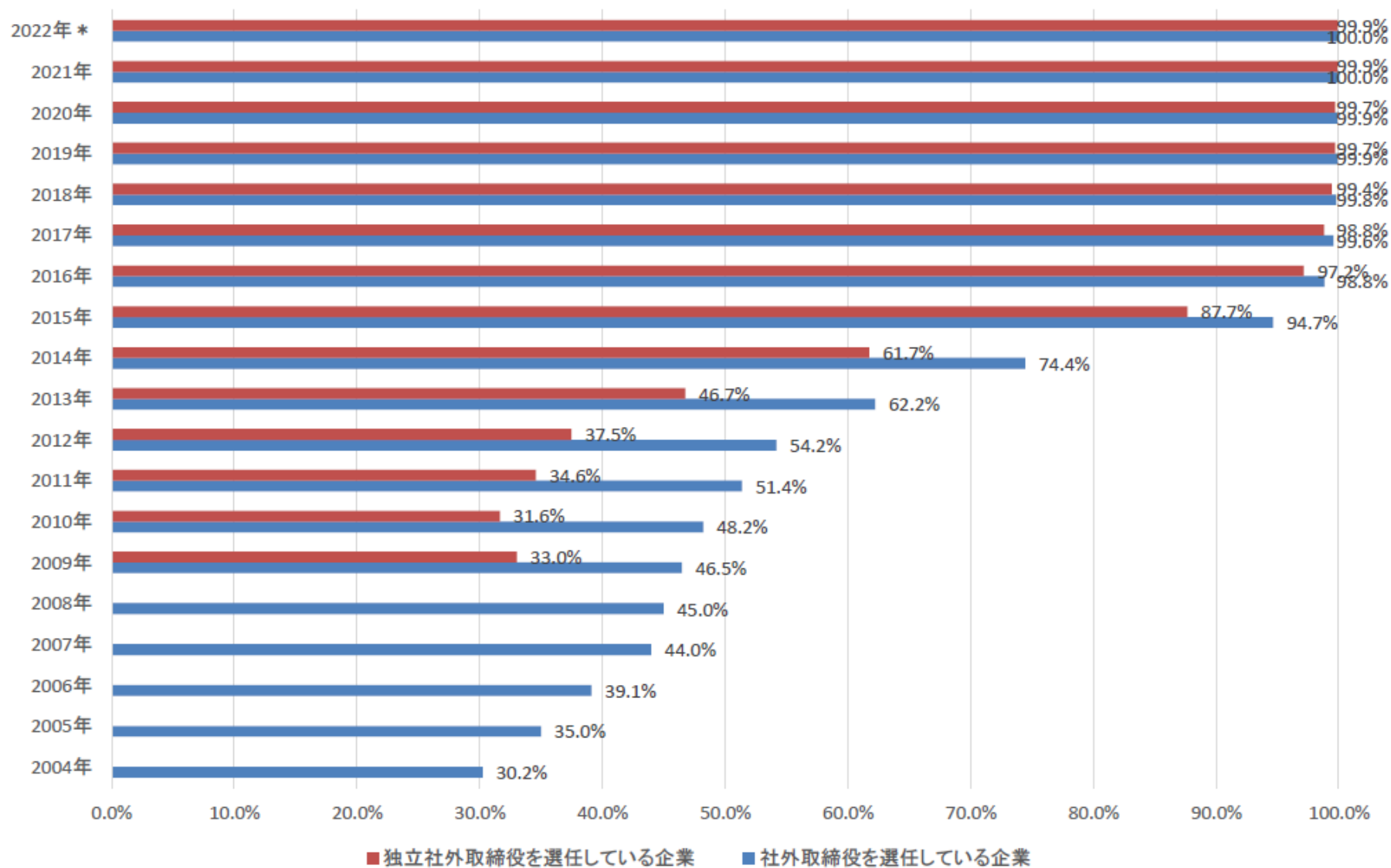
⑤ 執行に対する権限委譲



機動性と柔軟性の向上

社外取締役/独立社外取締役選任企業の比率(東証一部/東証プライム)

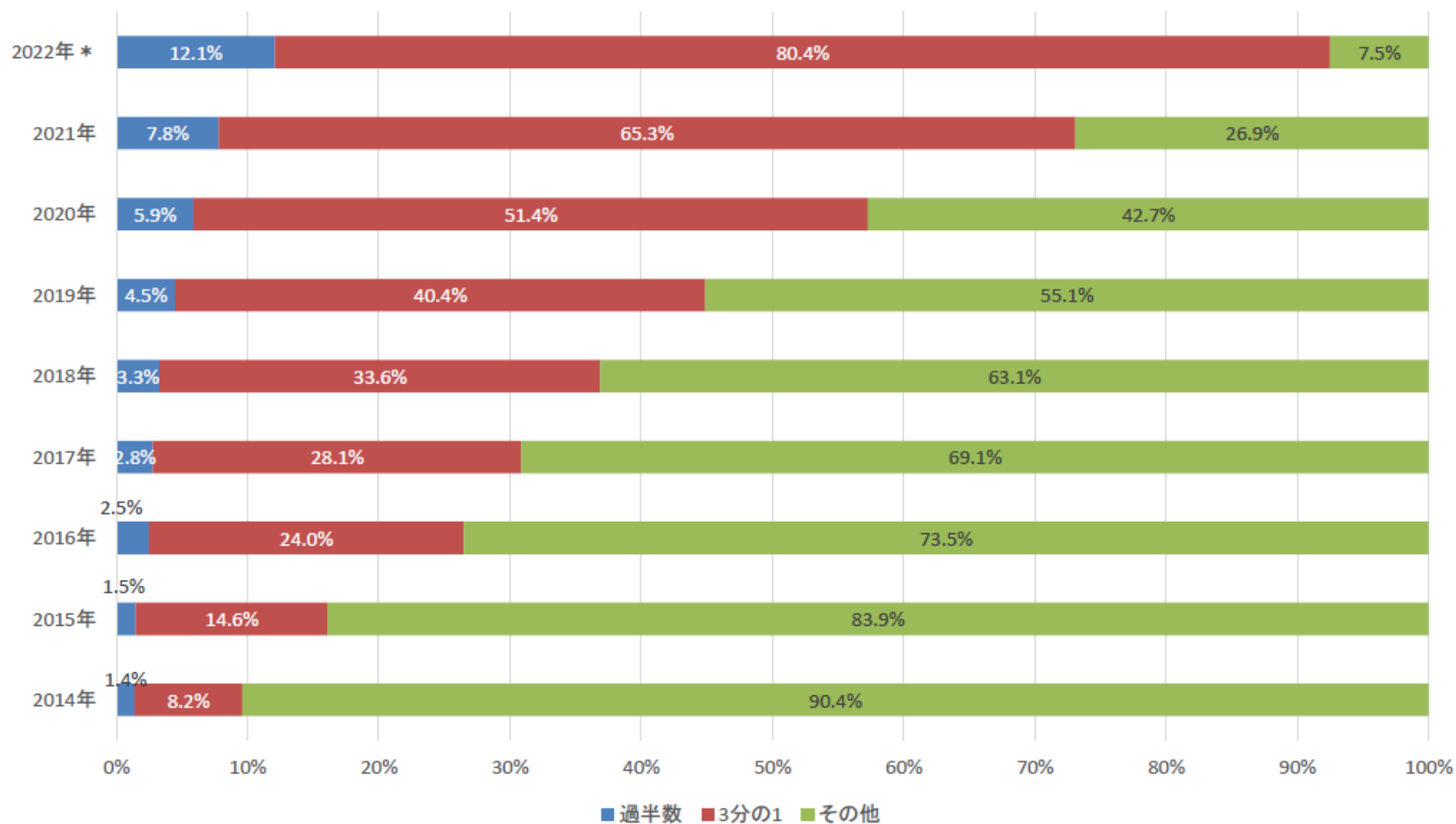
社外取締役/独立社外取締役選任企業の比率(東証1部/東証プライム*)



(Source:「上場企業のコーポレート・ガバナンス調査 日本取締役協会(2022年8月1日)」)

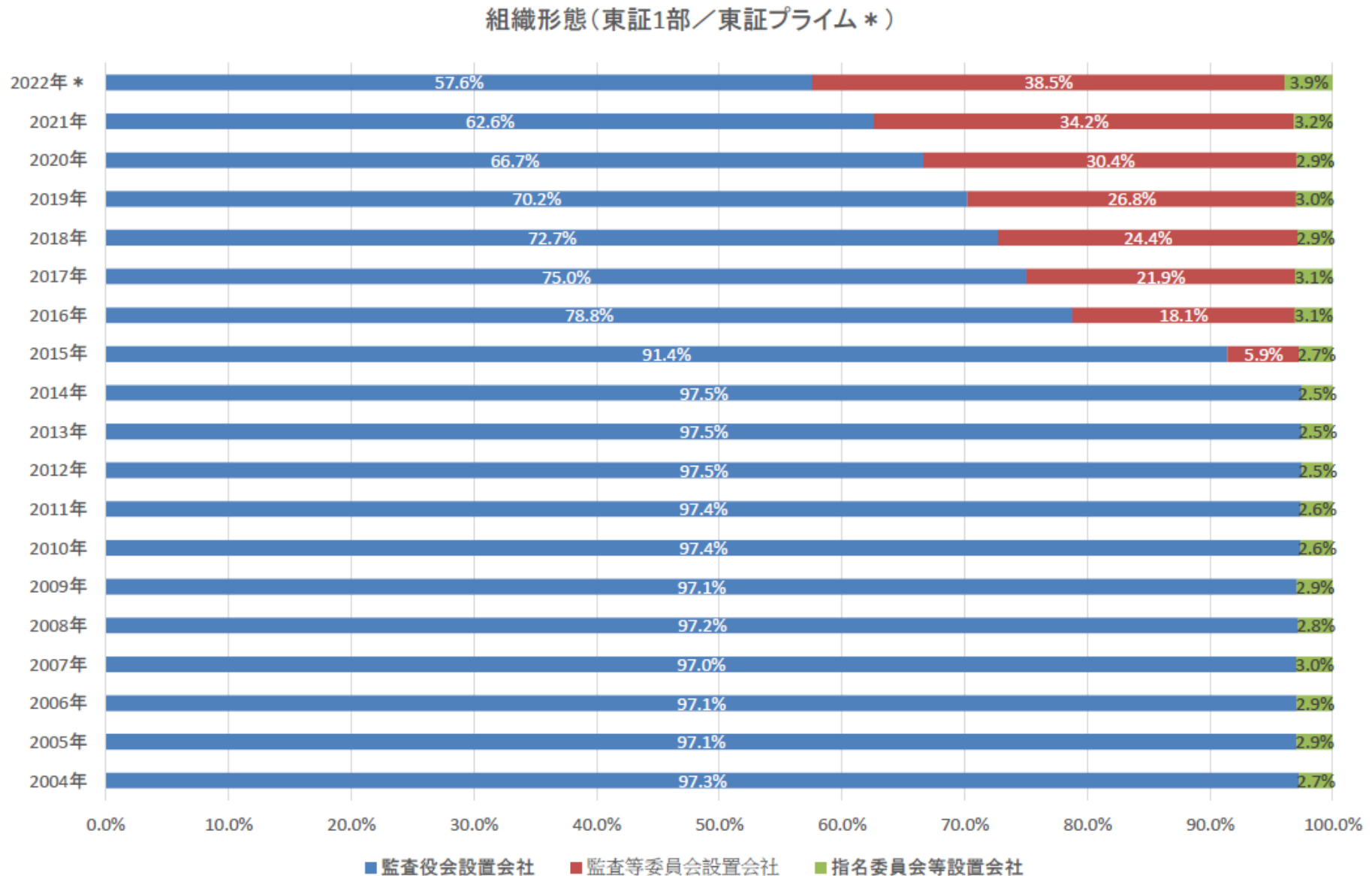
取締役会に占める独立社外取締役の比率(東証一部/東証プライム)

取締役会に占める独立社外取締役の比率(東証一部/東証プライム*)



(Source:「上場企業のコーポレート・ガバナンス調査 日本取締役協会(2022年8月1日)」)

組織形態(東証一部/東証プライム)

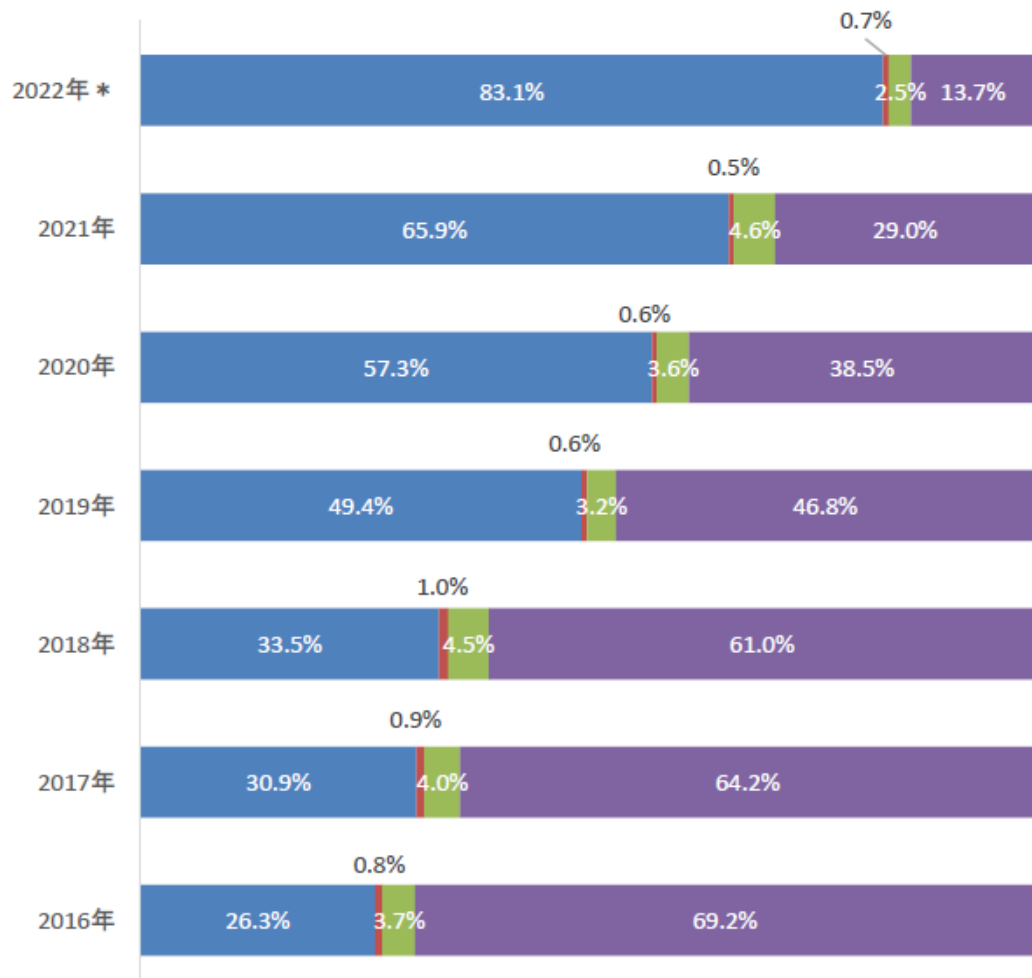


(Source:「上場企業のコーポレート・ガバナンス調査 日本取締役協会(2022年8月1日)」)

委員会設置状況(東証一部/東証プライム)

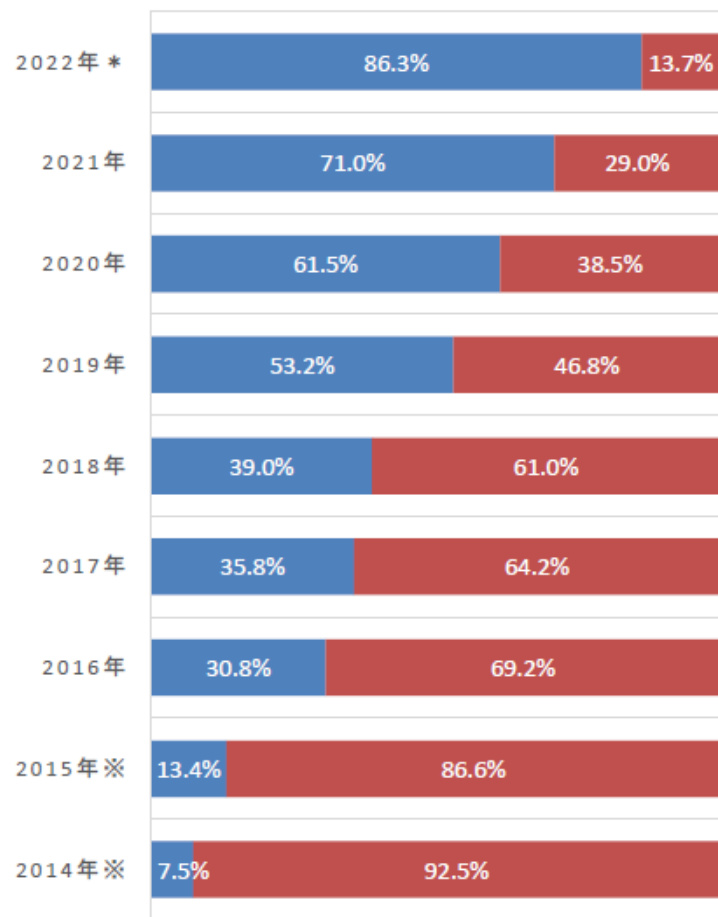
委員会設置状況(1)(東証一部/東証プライム*)

■ 指名・報酬 ■ 指名のみ ■ 報酬のみ ■ 設置していない



委員会設置状況(2)(東証一部/東証プライム*)

■ いずれか設置している ■ いずれも設置していない



(Source:「上場企業のコーポレート・ガバナンス調査 日本取締役協会(2022年8月1日)」)

指名委員会・報酬委員会の設置状況(2022年8月時点)

| 集計対象 | 社数 | 指名委員会等設置会社 | | 監査等委員会設置会社または監査役会設置会社 | | | |
|----------|--------|----------------|------------------|-----------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| | | 法定の指名委員会・報酬委員会 | | 任意の指名委員会 | | 任意の報酬委員会 | |
| | | 会社数 | 比率 | 会社数 | 比率 | 会社数 | 比率 |
| プライム市場 | 1,837社 | 72社 | 3.9% | 1,464社 | 79.7% | 1,499社 | 81.6% |
| スタンダード市場 | 1,456社 | 11社 | 0.8% | 494社 | 33.9% | 547社 | 37.6% |
| グロース市場 | 477社 | 5社 | 1.0% | 78社 | 16.4% | 129社 | 27.0% |
| 全上場会社 | 3,770社 | 88社 (+7) | 2.3% (+0.1pt) | 2,036社 (+401) | 54.0% (+10.2pt) | 2,175社 (+370) | 57.7% (+9.4pt) |
| JPX日経400 | 399社 | 37社 (+3) | 9.3% (+0.8pt) | 330社 (+13) | 82.7% (+3.3pt) | 333社 (+10) | 83.5% (+2.5pt) |

注：括弧内は前年7月比

(Source: 「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」株式会社東京証券取引所2022年8月3日)

※週刊金融財政事情が記事の利用を許諾しています。

時論



東和浩
リソなホールディングス
シニアアドバイザー

ガバナンス、次の論点

日本におけるガバナンス議論は、ガバナンス・コードの制定（2015年）と改定（21年）を経て大きな進歩を遂げてきたといえる。自らを牽制するためガバナンスの強化を図ろうとする経営者が多いことは大変喜ばしい。本稿では、法議論はさておき、経営を経験した者として、実務の観点から、今後、目を向けられるべきガバナンスの論点を2点ほど提起しておくこととしたい。

1点目は、有事に備えることである。ガバナンスの究極の目的は、「有事において経営者が自らをクビにするための仕組みを、経営者自ら構築することである」と言ってもよい。私は、この観点から、ガバナンスの要素の中でも、特に社外取締役の役割は、経営者の「介錯人」であると捉えてきた。今もこの考えは変わらないが、少し気になることがある。

それは、取締役、なかでも社外取締役が有事に備えた訓練を日頃から行っているかという点である。

訓練とは、一定のシナリオを想定しながら、イメージを膨らませ、具体的な段取りを構築し、本番に備えることである。どのように解任決議を行うべきか、取締役会規程などはそれに耐え得る規程なのか——といったことは事前に確認しておく必要がある。

しかし、手続き論は別として、一番重要なのは、取締役、特に社外取締役がまとまるかである。この点で、平時から、社外取締役間のコミュニケーションが充実しているのか、あるいは誰がまとめ役を担えるかを常に考え、いざというときに取締役が結集できる体制を平時からつくっておくことこそ、ガバナンスが機能するか否かの肝であろう。

2点目は、ガバナンス強化とは執行のスピードを上げることが目的であるといふことである。監督と執行の分離とはいっても、両者は株主の要請を受けて企業価値の向上を共に担わなくてはならな

い実務がある。現在のような変化のスピードが激しい時代、「活発な議論」は結構だが、取締役会のマイクロナジメメントは企業の成長をむしろ阻害する。

特に、指名委員会等設置会社における「執行役」の役割は見落とされがちだ。「執行役には大幅な権限移譲が可能だが、「執行役員」との違いが明確になっていない場合もあるように見える。

社外取締役の員数が増加し、監査等委員会の設置や指名委員会をはじめとする三委員会を設置するのはよいが、議論のプロセスが複雑化するのとは事実である。監督機能を強化しつつも、執行のスピードを上げるため、「執行役」への権限移譲に加え、取締役会で議論すべきものの範疇を絞り込む必要がある。日本で指名委員会等設置会社が90社弱にとどまっているのは、複雑性だけが目に映り、「執行役」の議論が深まっていないことも一つの要因かもしれない。

ガバナンスの強化と意思決定のスピード向上は相反するものではない。取締役会によるモニタリングが重要であることに疑いはないが、むしろ執行の背中を押すことが目下のガバナンスに求められるテーマであろう。以前、ある社外取締役に「君、ガバナンスとコンプライアンスの議論ばかりしていても、会社は成長しないよ」と叱られたことを思い出す。まさに至言である。

私の考える次のガバナンスの論点

① 真のコーポレートガバナンスが機能するには…

→ 有事に備える

② コーポレートガバナンスのポジティブな面に目を向ける

= コーポレートガバナンスの強化は企業価値の向上のため

→ 執行役の活用による経営のスピードを加速

～社外取締役から投げかけられた言葉～

「君、ガバナンスとコンプライアンスの議論ばかりしていても、会社は成長しないよ！」

ご清聴ありがとうございました



想いをつなぐ、
未来を形に。

Next Action

RESONA GROUP

IFRA

日本金融監査協会

The Institute of Financial Risk management and Audit

パネル討議、Q & A、投票 (Poll)

1. パネル討議

- ① 社外取締役と経営者との関係、社外取締役の役割と責任
- ② 内部統制システム(2線、3線)の整備状況と、執行と監督の分離、執行への権限移譲
- ③ 2線(リスクマネジメント)、3線(監査)に関する議論の不足、態勢整備の遅れ

2. Q & A

3. 投票(Poll)

サステナブルな成長のため、次に求められるガバナンス改革は何だと思いますか(複数選択可能)

■ 設立の目的・活動方針

主に金融の分野でガバナンス、リスク管理、監査等に携わる高度な人材の育成を支援する。ガバナンス、リスク管理と監査等の高度化に役立つ良質な研修セミナーを、無償あるいは、実費相当の価格で提供する(非営利の活動)。

■ 年会費、年賛助金

個人会員 年会費 15,000円

賛助会員 年賛助金 1口10,000円、4口(40,000円)以上

※ 個人会員には無料クーポン1個、賛助会員には口数分の無料クーポンを発行します。

※ 金融機関の社外取締役、社外監査役は、個人会員の年会費を無料とします。

■ ウェビナー、オンデマンドWEB配信

会員 初回受講費用無料、2回目以降5,000円

非会員 毎回 受講費用 15,000円

※ 金融機関の社外取締役(個人会員)、社外監査役(個人会員)には、無料クーポンを発行します。

ウェブナーへの参加、オンデマンドWEB配信の視聴はすべて無料となります。

- 日本金融監査協会は、2013年6月、リスクガバナンス研究会を立ち上げ、国際社会におけるガバナンス改革の潮流の調査研究に着手。
- 2015年以降、ガバナンス、リスクマネジメント、監査に関する研修セミナーを年間30回程度、継続的に開催してまいりました。年間の参加者数は延べ1,000名を超える。
- オンデマンドWEB配信も実施。50以上のコンテンツが視聴可能。

■ 以下は、主なリアルタイム配信のウェビナーの開催事例です（年間30回程度、参加者1,000名超）。オンデマンドWEB配信も行っています（50コンテンツを超える）。ホームページよりお申込みください。

▼ 取締役・監査役、執行役員、部門長、シニアな管理者を対象

金融の将来

日本のコーポレートガバナンス

日本の監査を考える

▼ 実務者を対象

ガバナンス入門、内部監査入門、リスクマネジメント入門

金融内部監査の実践テクニック、アジャイル監査、IT監査の実務

サイバーセキュリティ、DX、コンダクトリスク など

- 日本金融監査協会は、2021年4月、「ガバナンス改革3つの提言～経営環境の激変を乗り切るために」を公表しました。
- 経営環境が激変し、ビジネスモデルの再構築が求められているなかで、ガバナンスのグッドプラクティスこそが、ミスコンダクトの広がりや不測の損失の発生を回避して、新たなビジネスモデルのリスクテイクを支え、サステナブルな成長を実現します。
- 日本のガバナンス改革は道半ばです。取締役会、リスクマネジメント、監査のあり方を三位一体で見直して、「3線」モデルを正しく構築することの重要性を提言しました。

ガバナンス改革3つの提言～経営環境の激変を乗り越えるために

提言①（取締役会） 社外取締役を取締役会の過半数とする。社外取締役が監督・監査の中心的な役割を担う態勢を整備する。

提言②（リスク委員会、リスクマネジメント機能） 取締役会の中に、リスク委員会を設置する。経営者と社外取締役が協議のうえ リスクアペタイト・フレームワークを構築、組織内に展開し、経営の理念・計画・目標の実現を図る。

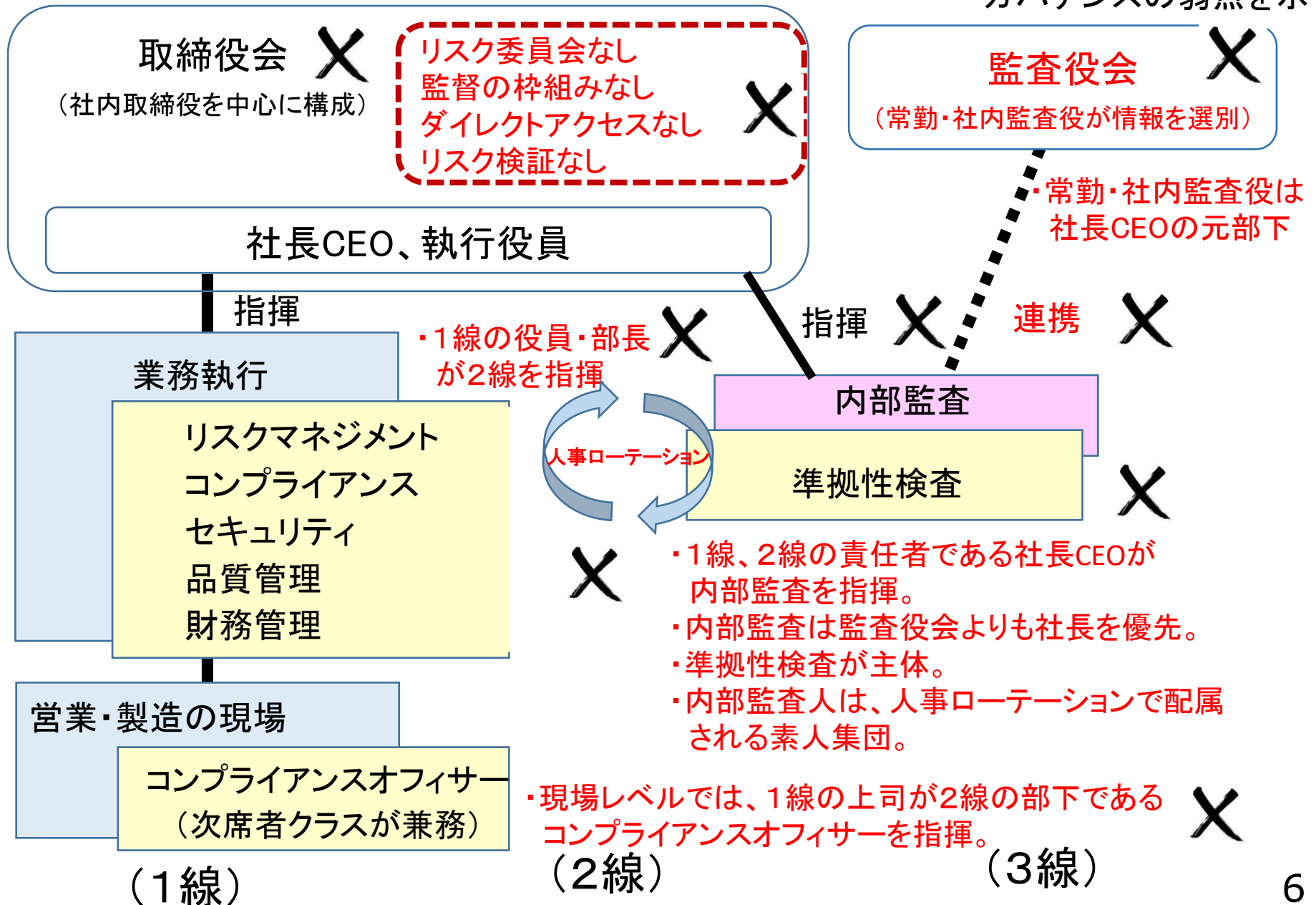
提言③（監査委員会、監査機能） 社外取締役から構成される監査委員会の下で監査役監査と内部監査の機能を一体化する。専門人材・予算を確保し監査機能を高める。

（資料用URL）https://www.ifra.jp/pdf/2021/0/81_web.pdf

（視聴用URL）<https://player.vimeo.com/video/559595638>

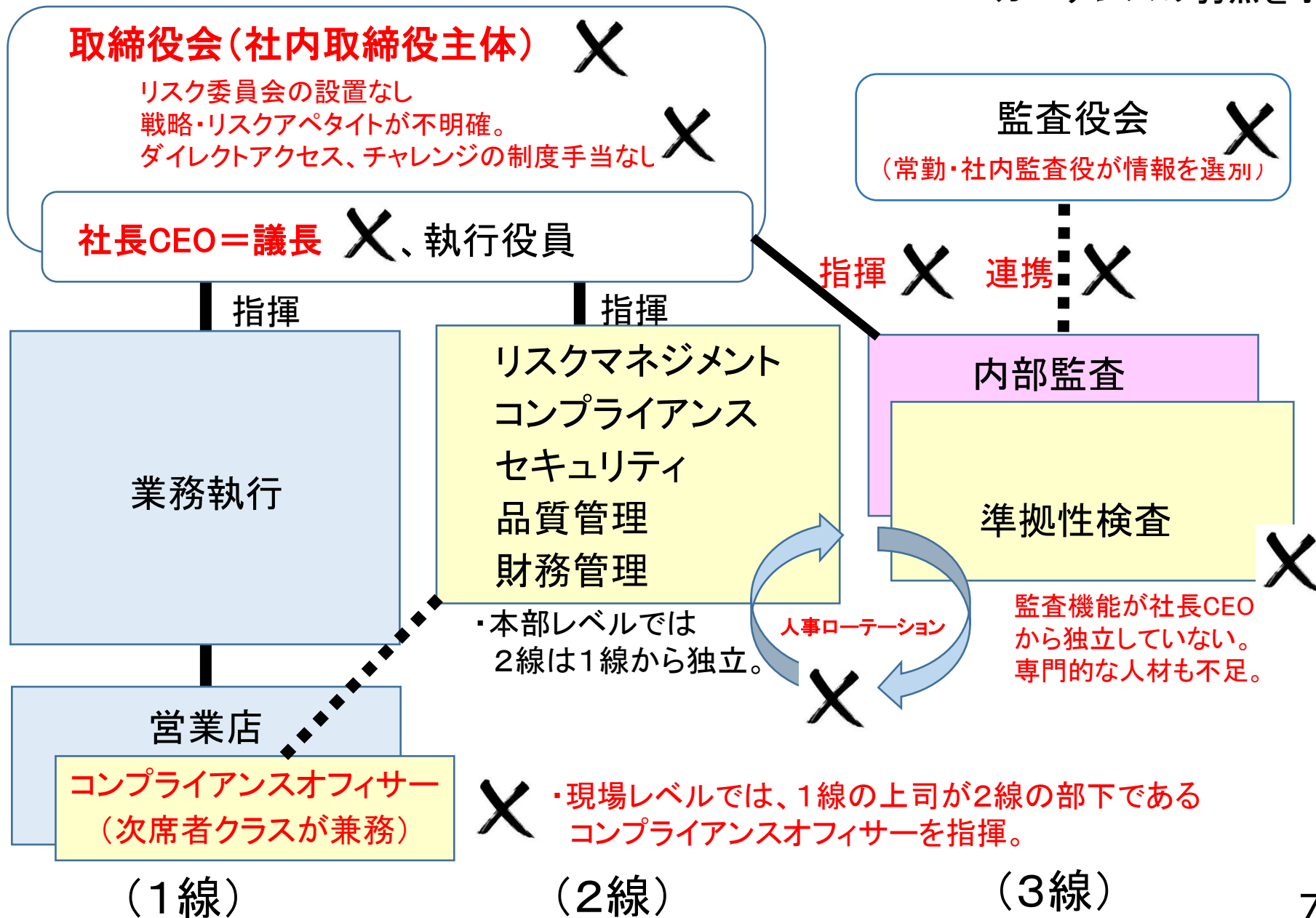
▽ 日本独自のガバナンス(一般企業)

✕ 印は、原則からの逸脱、ガバナンスの弱点を示す

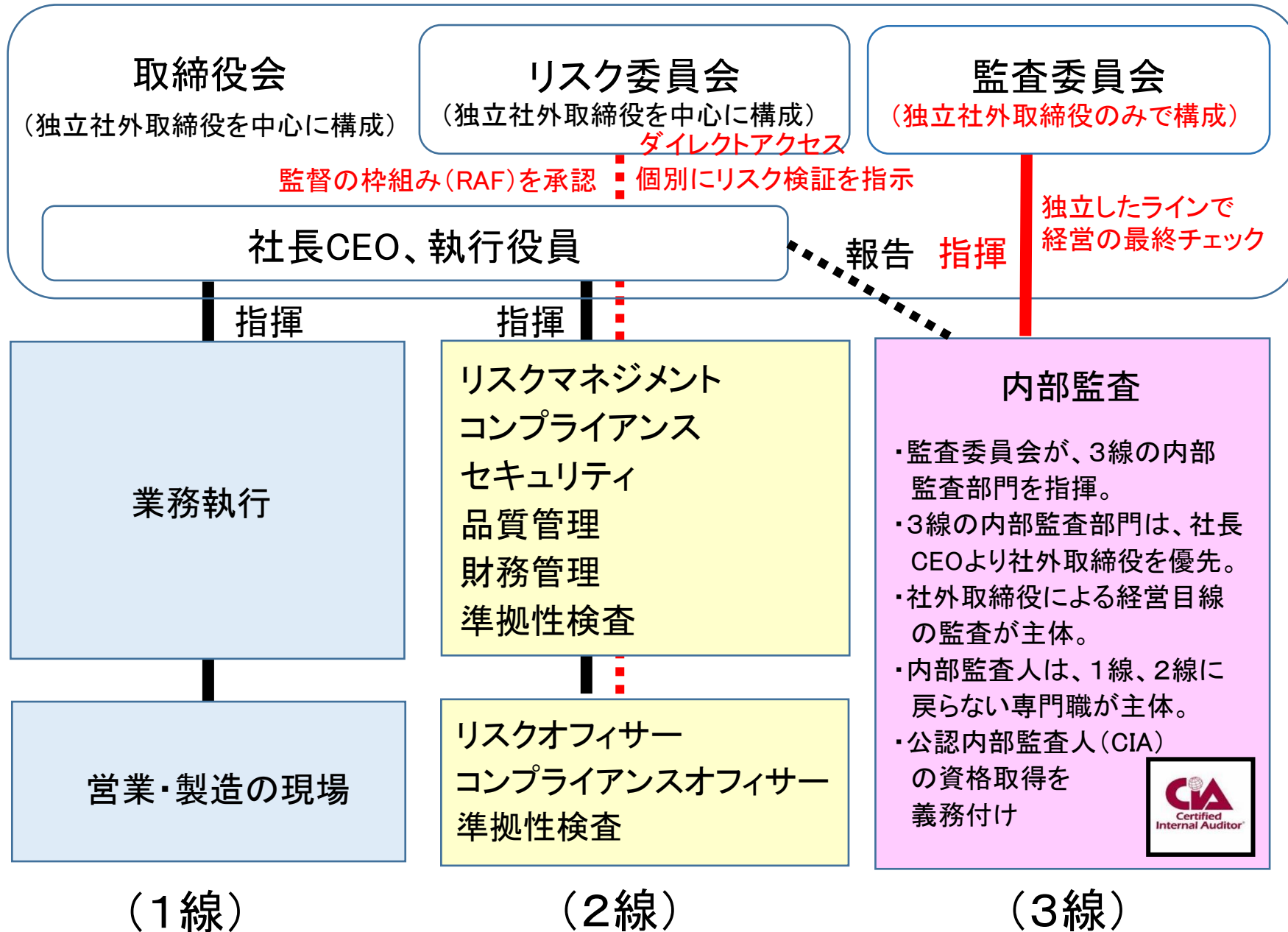


▽ 日本独自のガバナンス(金融機関)

✕ 印は、原則からの逸脱、ガバナンスの弱点を示す



▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル



■ 金融機関の社外取締役、社外監査役の活動支援

ガバナンス改革の進展とともに、社外取締役・社外監査役の拡充、機能強化が求められています。

日本金融監査協会は、社外取締役・社外監査役の活動を支援するため、会員登録をした社外取締役・社外監査役に対して、年会費を無料にするとともに、すべての研修セミナーへの参加を無償で認めています。

ご要望に応じて、新規に社外取締役・社外監査役向けの研修セミナーを企画し、無償で提供してまいります。

■ 支援・サポート活動

講師の紹介・派遣

会社・団体等が主催する研修セミナー等に講師を紹介・派遣する。

※会員割引あり。

研修セミナー 企画・運営サポート

会社・団体等が主催する研修セミナー等の企画・運営を支援・サポートする。

- ・対面のセミナー
- ・リアルタイム配信、オンデマンド配信のウェビナー
- ・対面&ウェビナーのハイフレックス開催セミナー

※半日5万円＋機器類の貸し出し、搬送費等実費

※会員割引あり。会員には協会保有の機器類を無料で貸し出し。

IFRA

日本金融監査協会

The Institute of Financial Risk management and Audit

[参考]

監査機能の比較 Global vs Japan

- 日本では、監査役監査と内部監査が分かれている(日本独自の制度)。
- グローバルな定義では、内部監査は、経営理念、目標・目的の達成を保証する、組織全体を対象にした包括的・体系的な監査である。
- 日本の監査役監査は、監査資源の不足から、監査役の個人技による部分的な監査にとどまることが多い。
- 日本の内部監査では、準拠性検査に重点が置かれてきた。しかし、準拠性検査は、本来、1、2線が行うもので、国際標準の内部監査には当たらない。
- 日本では、監査役監査と内部監査の連携が課題と言われているが、連携だけでは、国際標準の内部監査の機能を果たすことはできない。
- 国際社会では、内部監査の発展が著しい。高度な経営診断にもとづき、経営者・取締役会に洞察・見識を提供する「信頼されるアドバイザー」として機能する内部監査人がみられるようになった。
- 国際社会では、内部監査部門長(CAE)の組織内ステータスは高い。それに比べて、日本の常勤社内監査役、内部監査部門長のステータスは低いと言わざるを得ない。
- 日本では、内部監査の「デュアル・レポーティングライン」の重要性が指摘されるようになったが、国際社会における正しい実践を理解しているとは言い難い。

Global 内部監査の範囲

Japan 内部監査

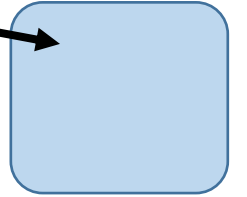
規程・ルール違反の摘発など
準拠性監査

Ver1.0: 事務不備検査

※Globalの内部監査にはあたらない。

Japan 監査役監査

経営者・取締役会の決定事項の
妥当性監査(体系的監査ではなく
気が付いたことを言う程度)



経営者・取締役会の決定事項の適法性監査

会計監査の適切性の検証

※Globalの内部監査は、組織の目標・目的の実現を保証する、組織全体を対象にした包括的・体系的な監査。

Japnの監査役監査は個人技による部分的な監査。監査資源も不足。

Global 内部監査の範囲

Ver4.0
経営と伴走する監査

経営診断、洞察・見識を提供する提言機能
— 経営実態の調査にもとづき報告書、意見書を
まとめて取締役会に提出 (Trusted Adviser)

Ver3.0
経営に資する監査

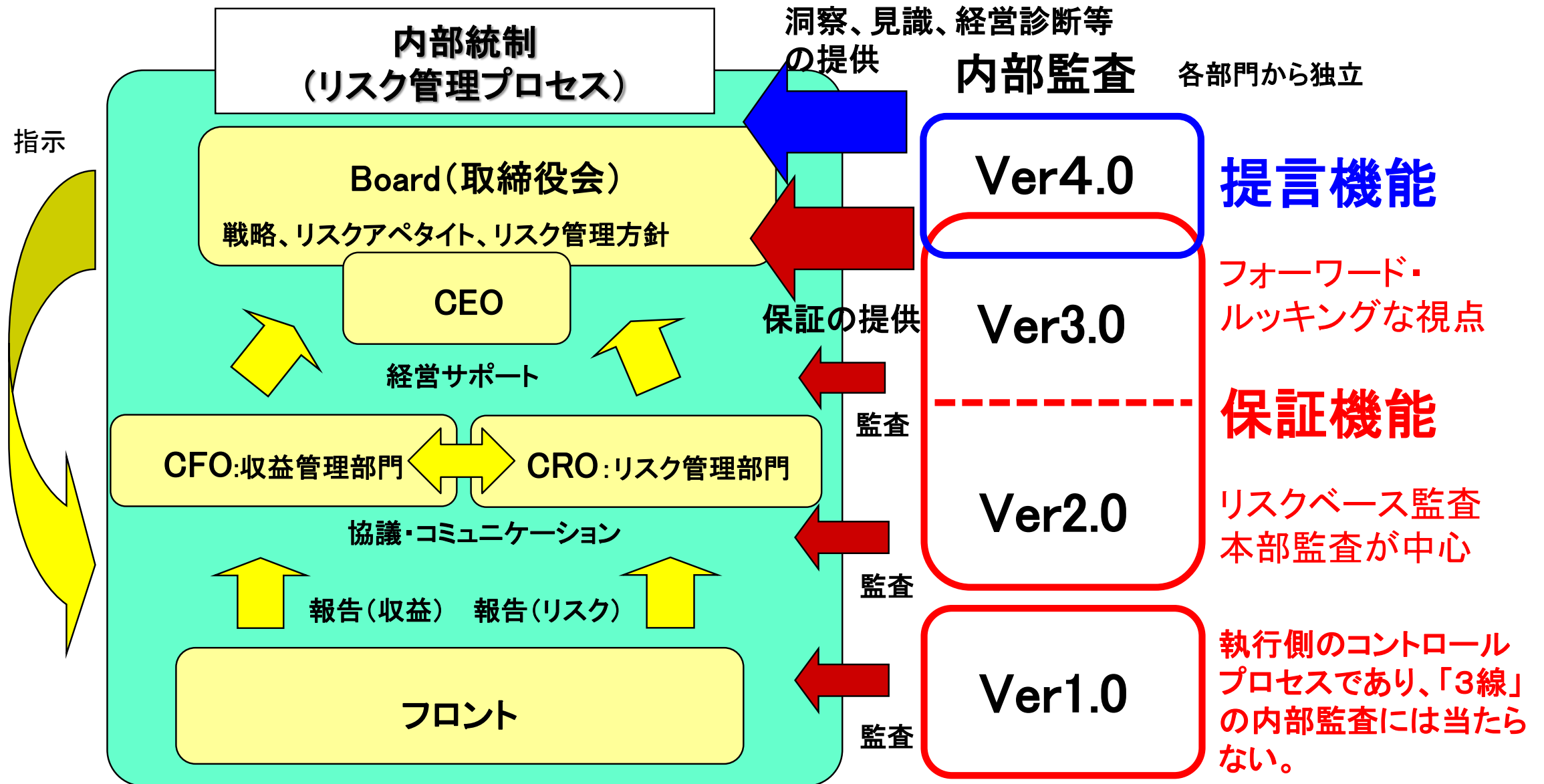
経営理念・目標・計画の実現のための保証機能 ※
— フォワードルッキングな視点で、リスクが顕在化する前に
問題の所在を知らせて改善を働きかける。改善提案も行う。

Ver2.0
リスクベース監査

— リスクベースで、本部監査を中心に監査を行う。問題を発見
して改善を働きかける。改善提案も行う。

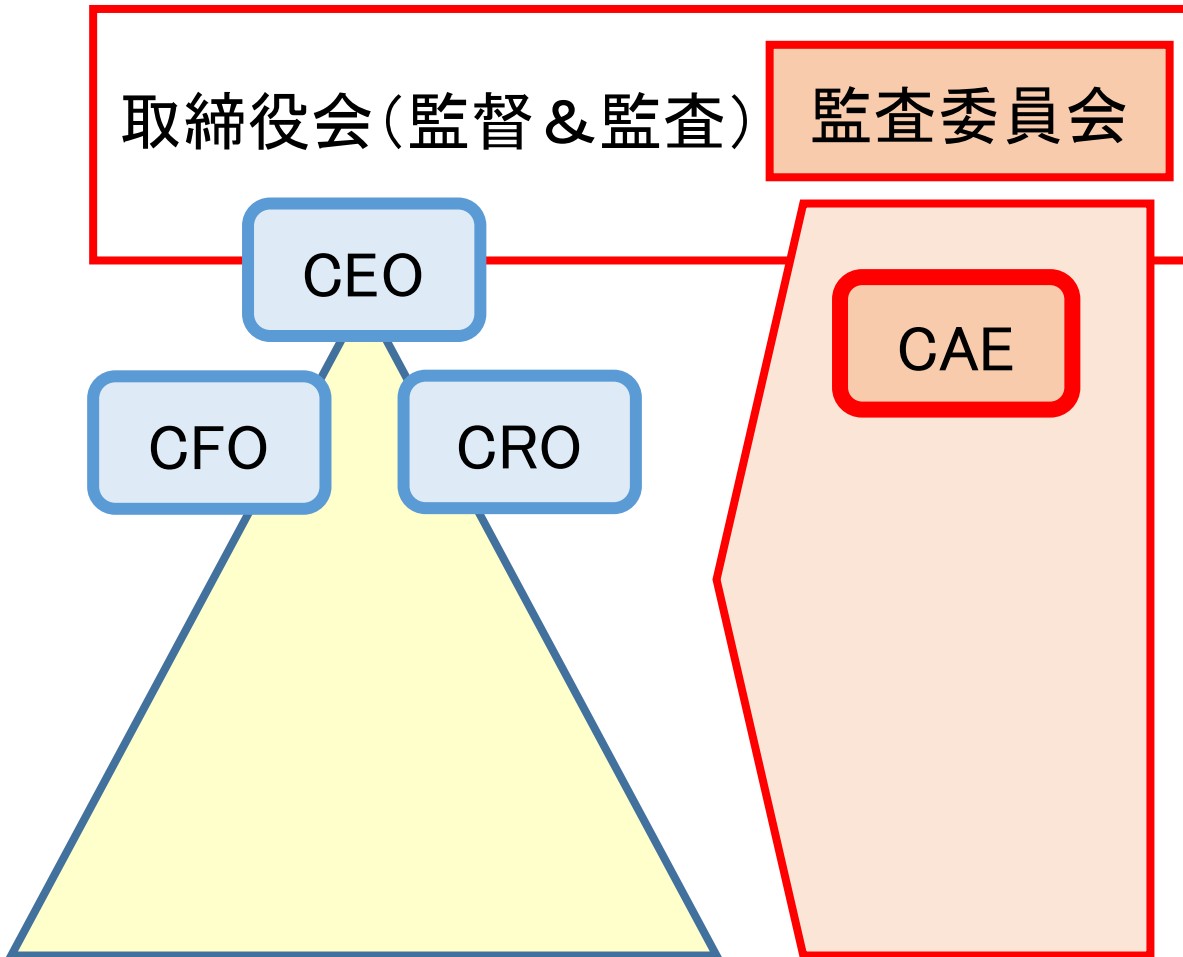
※監査役による妥当性監査、適法性監査、会計監査の適切性検証が含まれる。

※金融庁による分類



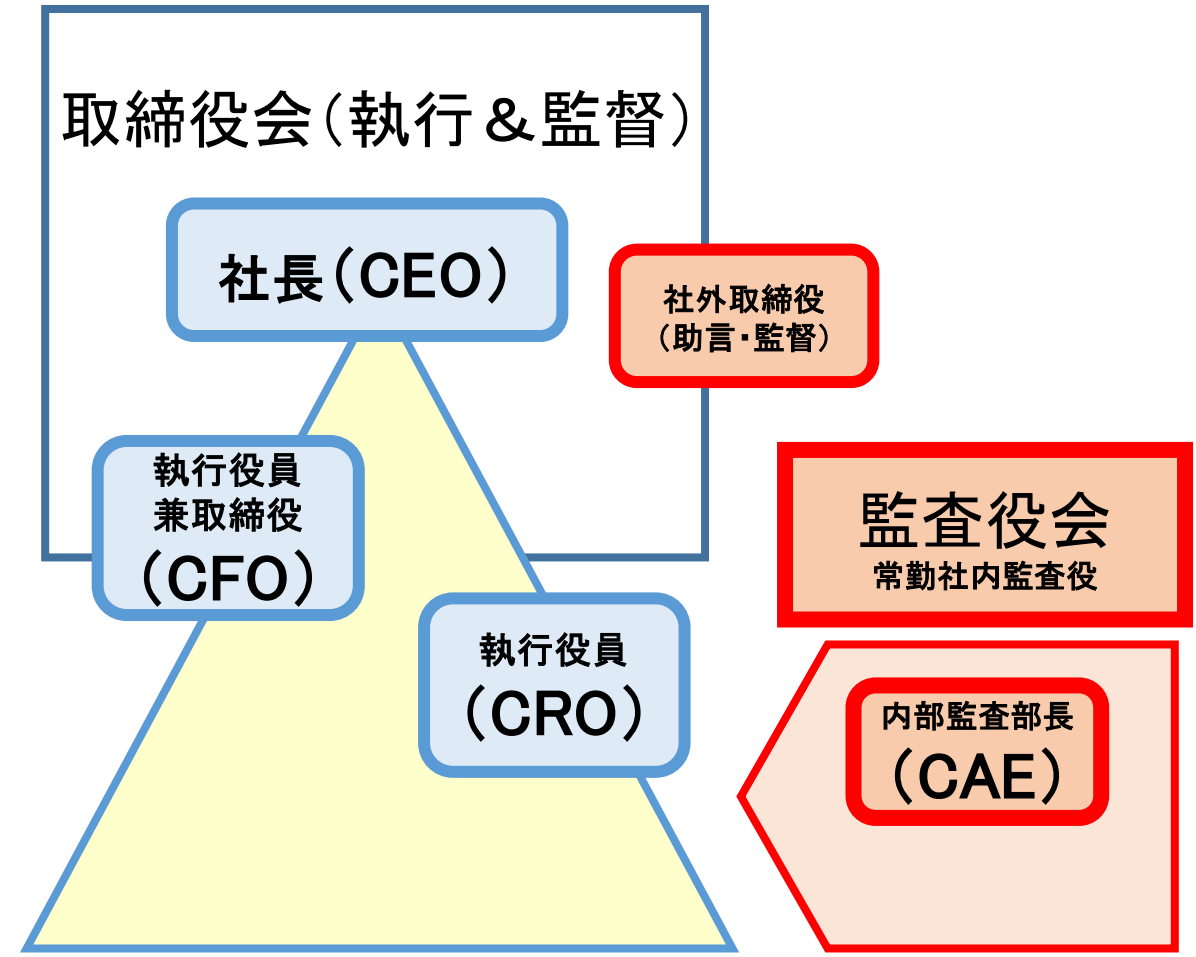
Global

監査委員、内部監査部門長の
ステータスが高い



Japan

常勤社内監査役、内部監査部門長の
ステータスが低い

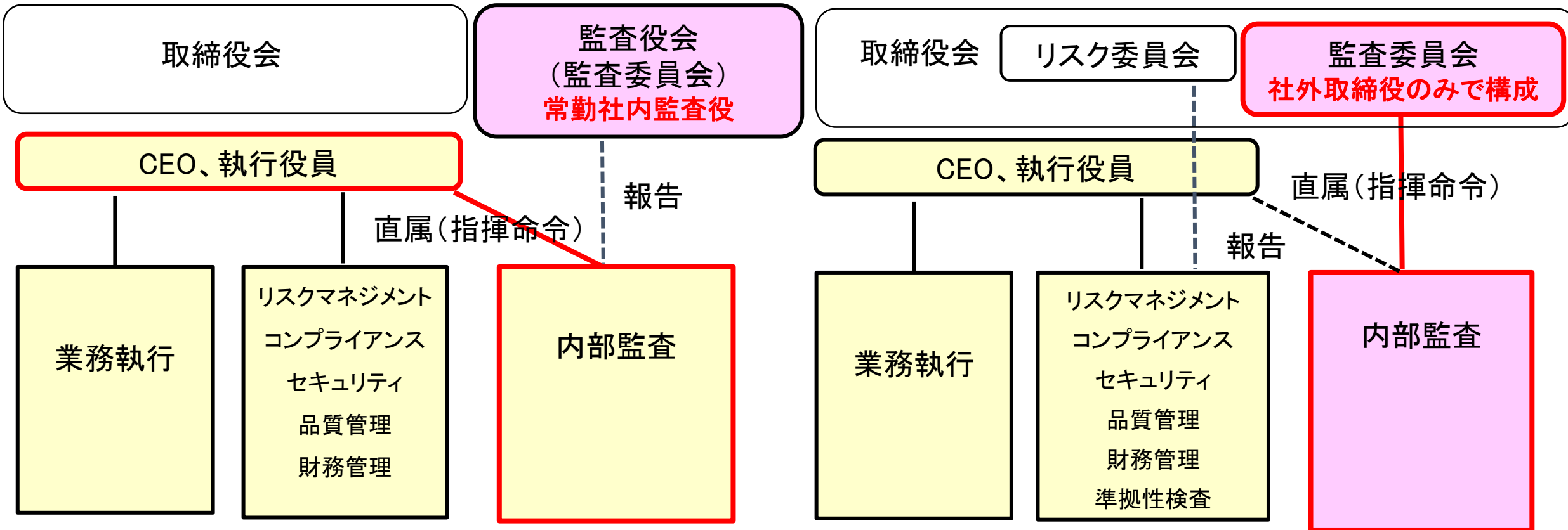


C-suites CEO: Chief Executive Officer CAE: Chief Audit Executive
CFO: Chief Financial Officer CRO: Chief Risk Officer

デュアル・レポーティング・ラインの違い

Japan

Global



第一義的な機能上のレポーティングライン

Primary functional reporting line



第二義的な部門運営上のレポーティングライン

Secondary administrative reporting line (dotted line)