

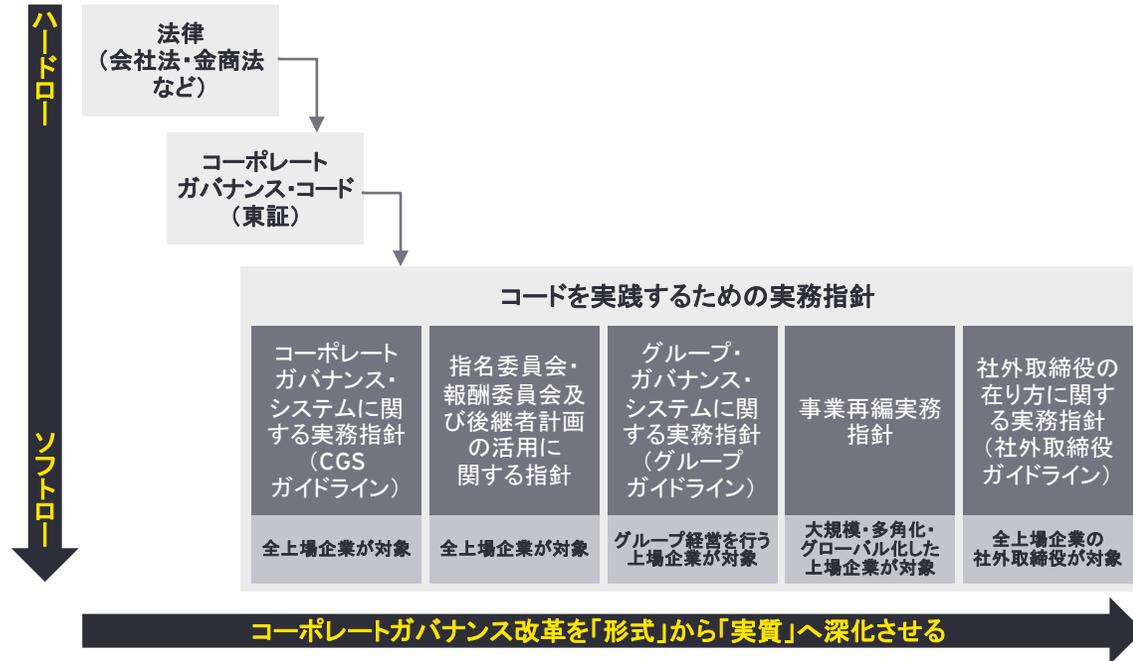
# コーポレートガバナンス 取締役会の実効性評価支援

EY弁護士法人

# コーポレートガバナンスの変革～形式から実質へ～

## 【形式】体制整備

コーポレートガバナンス・コード、CGSガイドライン等に基づき、まずは各社における体制整備、実効性評価の実施という「形」を整える。



引用元: 経済産業省「コーポレートガバナンスに関する各種ガイドラインについて」、  
[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/keizaihousei/corporategovernance/guideline.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/corporategovernance/guideline.html)  
 (2023年7月28日アクセス)

## 【実質】PDCA

次の段階として、体制のCheck(実効性評価)、Action(改善)の「内容と質」がより問われるようになり、各社におけるPDCAサイクルの確立を促進させることが重視されると予想される。

### 1. 企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた課題

項目	施策・検討の内容
A) 収益性と成長性を意識した経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 資本コストの的確な把握やそれを踏まえた収益性・成長性を意識した経営(事業ポートフォリオの見直しや、人的資本や知的財産への投資・設備投資等、適切なリスクテイクに基づく経営資源の配分等を含む)を促進する。【2023年春から順次実施】</li> </ul>
B) サステナビリティを意識した経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 有価証券報告書に新設された人的資本・知的財産・多様性を含むサステナビリティに関する情報開示の枠組みの活用(好事例集の公表)等を通じてサステナビリティに関する取組みを促進する。【2023年～2025年に順次実施】</li> <li>▶ サステナビリティ開示基準策定のための国際的な議論に積極的に参画し、人的資本を中心とするサステナビリティ情報の開示の充実を推進する。【2023年以降継続して実施】</li> <li>▶ 女性役員比率の向上(2030年までに30%以上を目標)等、取締役会や中核人材の多様性向上に向けて、企業の取組状況に応じて追加的な施策の検討を進める。</li> </ul>
C) 独立社外取締役の機能発揮(取締役会、氏名委員会・報酬委員会の実効性向上)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 有価証券報告書における取締役会や指名委員会・報酬委員会等の活動状況に関する情報開示の拡充を踏まえ、その実態調査・事例の取りまとめ・公表等を通じて、取締役会等の実効性評価等によるPDCAサイクルの確立を促進し、更なる機能発揮を図る。【2023年秋】</li> <li>▶ 独立社外取締役に対して期待される役割の理解促進のための啓発活動(研修を通じたスキルアップ等)の実施を進める。【2023年春】</li> </ul>

引用元: 金融庁「コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラム(「ステewardシップ・コードおよ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」意見書(6))」、  
[https://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/statements\\_6.pdf](https://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/statements_6.pdf)  
 (2023年7月28日アクセス)

より客観性・継続性のある実効性評価が重要に

# コーポレートガバナンス(取締役会の実効性評価支援)

## 取締役会の実効性を評価・分析し、抽出した課題に対する効果的な改善策を提案

- ▶ グループ情報共有体制など取締役会の周辺機能にも着目した評価項目に基づき評価。
- ▶ 弁護士による客観的で公正な評価。
- ▶ インタビューの他ウェブアンケートも利用した効果的な評価方法。

## 取締役会の実効性評価における視点

- ▶ 取締役会の構成、独立社外取締役の役割、経営陣の評価・報酬、戦略等、多岐にわたる評価項目を設定し、評価対象を明確化。
- ▶ グループ情報共有体制や内部統制など取締役会の実効性の前提となる各種周辺機能についても精査。

- ▶ 評価対象範囲・重点課題・評価手法詳細の方針等のすり合わせ

- ▶ 取締役会等・各種委員会の体制を確認(取締役会事務局等へのヒアリングを含む)
- ▶ 取締役会・各種委員会に関連する資料・規程類(議事録、業績評価・報酬制度の規程・関連資料、社外取締役の選任に関する規程・関連資料等)の精査

- ▶ 従前の調査方法、アンケート項目、重点課題を確認し、評価項目、アンケート内容を作成、確定
- ▶ 取締役・監査役へのウェブアンケート実施
- ▶ アンケート結果のとりまとめ

- ▶ アンケート結果をもとにインタビュー内容を作成、確定
- ▶ インタビュー実施
- ▶ インタビュー結果のとりまとめ

- ▶ アンケート・インタビュー結果に基づく分析
- ▶ 取締役会等へのグループ情報共有体制等の分析
- ▶ 抽出された課題の特定
- ▶ 課題の原因分析
- ▶ 課題／改善策一覧の作成
- ▶ 課題／改善策をまとめた評価報告書の提出

実効性評価の準備

取締役会の体制に関するヒアリング・書面精査

アンケートの実施

インタビューの実施

実効性評価報告書の提出

## EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス(存在意義)としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起(better question)をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、[ey.com/privacy](https://ey.com/privacy)をご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、[ey.com](https://ey.com)をご覧ください。

### EY弁護士法人について

EY弁護士法人は、EYメンバーファームです。国内および海外で法務・税務・会計その他のさまざまな専門家と密接に協働することにより、クライアントのニーズに即した付加価値の高い法務サービスを提供し、より良い世界の構築に貢献します。詳しくは、[ey.com/ja\\_jp/people/ey-law-co](https://ey.com/ja_jp/people/ey-law-co)をご覧ください。

© 2023 EY Law Co.  
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY弁護士法人および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。また、著作権に関して記事、写真、表、図面、グラフなど、本書で提供されるあらゆる形のコンテンツの一部または全部を著作権法第30条に規定する私的使用以外の目的で複製することはできません。

[ey.com/ja\\_jp](https://ey.com/ja_jp)