

2024年10月28日

第三者を起用して行う取締役会の実効性評価のポイント —インタビューまで行う場合の着手のタイミングにも留意—

弁護士 塚本 英巨

Contents

- I. 取締役会の実効性評価の近時の動向
- II. 書面によるアンケートのみの手法において第三者を起用する場合のポイント
- III. インタビューまで行う手法において第三者を起用する場合のポイント
 - 1. インタビューへの第三者の関与の在り方
 - 2. インタビューの対象者とインタビューの順番
 - 3. インタビューまで行う場合の実効性評価全体のスケジュールの例
- IV. おわりに

I. 取締役会の実効性評価の近時の動向

コーポレートガバナンス・コード(以下「CG コード」といいます。)の補充原則 4-11③は、上場会社の取締役会に対し、毎年、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ることを求めています。いわゆる取締役会の実効性評価です(以下「実効性評価」ということがあります。)

取締役会の実効性評価を行うに当たり、具体的にどのような手法を採るかは、各社の判断に委ねられていますが、近時、取締役・監査役に対し、書面(ウェブシステムの利用を含みます。以下同じです。)によるアンケートだけでなく、インタビューも行う上場会社が一定数見られます。その場合において、3月決算・6月総会の上場会社を念頭に置き、4月又は5月頃の取締役会において実効性評価の結果について議論するとしたときは、アンケート及びインタビューの実施とその結果の取りまとめをその取締役会に間に合わせるため、年末・年明け頃には、実効性評価のプロセスに着手しておく必要があります(後記Ⅲ.の3.参照)。

インタビューを行うとした場合、インタビュアーは、取締役会議長や取締役会事務局のスタッフが行うことが考えられます。他方で、インタビューの客観性を確保するため、また、意見を引き出しやすくするため、法律事務所や信託銀行のような第三者をインタビュアーに起用することも選択肢となり、そのような上場会社が増えています。第三者を起用する場合は、第三者の選定のための時間も確保する必要があります。そのため、上記

のようなスケジュールや時間の確保を考慮すると、実効性評価において、インタビューまで行うかどうか、また、第三者を起用するかどうかの検討を、取締役会議長や取締役会事務局において、正に、この秋頃に行わなければなりません。

また、インタビューまでは行わず、書面によるアンケートのみを行うとしても、アンケート結果の評価について、やはり客観性を確保する観点から、第三者を起用するケースが比較的多くなっているように思われます。この場合は、インタビューを行う場合に比べると、スケジュール的には多少の余裕がまだあります。

以上のような動向も踏まえ、本ニュースレターでは、第三者を起用して行う取締役会の実効性評価の実務のポイントについて述べます。

II. 書面によるアンケートのみの手法において第三者を起用する場合のポイント

書面によるアンケートのみの手法において第三者を起用する場合、第三者の関わり方として、主に、以下の表の①～④が挙げられます。第三者がこれらの全てに関与する必要があるわけではありませんが、特に、①～③は、第三者がセットで関与することが一般的です。

第三者の関与の在り方(例)	
① アンケート項目(質問項目)のレビュー	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 例えば、会社法改正・CG コードの改訂及び近時のガバナンスを巡る議論や他社例を踏まえ、アンケート項目を追加・整理・統合する必要がないかという観点からレビュー
② アンケート結果を踏まえた、取締役会の課題についてのコメントの提供	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 主に、評点の平均点が低いものや自由記載欄において指摘された課題を踏まえて、取締役会の課題を抽出 ➤ その際、近時のガバナンスを巡る議論や他社例を踏まえ、当該会社の取締役会にとって、より本質的であると考えられる課題を抽出 ➤ 第三者によっては、豊富なデータから、他社における平均点との比較が示される場合もある
③ 上記②において抽出された課題に対する対応策の案についてのコメントの提供	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 当該会社の置かれた状況も踏まえつつ、他社例も参考にして、当該会社において実効性のある対応策の案を提示
④ 上記②及び③における課題及び対応策についての取締役会における説明	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 近時のガバナンスの潮流や今後の見通し等も含めて説明するとともに、取締役・監査役間のディスカッションに参加し、質疑に応答する場合もある

①アンケート項目(質問項目)については、2015年のCGコードの制定を受けて取締役会の実効性評価を開始してから、ほとんど変えていない、という上場会社もあるのではないかと思います。その間、CGコードは、2018年及び2021年の2度、改訂されており、そのような改訂を踏まえてアンケート項目をアップデートするこ

とだけでも意義はあります。また、取締役会の実効性評価の回数を重ねるにつれ、あまり課題感が感じられなくなりつつあるアンケート項目や、第三者の目から見ると、アンケート項目に重複感が感じられるものもあり得ます。そのようなアンケート項目を整理・統合することも、アンケートに答える取締役・監査役の負担を軽減する観点や、より本質的な課題を抽出し得るようなアンケート項目とする観点から、有益であると考えられます。

なお、書面によるアンケートへの回答、特に、評点の回答だけであると、どうしても課題の深掘りに限界があり得ます。そのため、回答者である取締役・監査役には、自由記載欄への記載(付けた点数の理由、課題と感じる点)を積極的に行うことを求めることが肝要であると考えられます。また、アンケート項目ごとに自由記載欄を設けることも、回答者の負担にはなりますが、実効性評価のプロセス自体の実効性を確保する観点からは望まれるところであり得ます。

②課題の抽出と③課題への対応策の案についてのコメントの提供については、社外取締役の増員をはじめとする取締役会の構成の見直しや取締役会資料の早期提供、社外取締役への事前説明の実施といった、どちらかというと形式面の対応は、どの上場会社でも行われつつあります。その結果、課題は、取締役会における議論の在り方、より具体的には、取締役会で取り上げるべきアジェンダとその議論を充実化するために提供すべき情報の質といった、より本質的なものが抽出される傾向にあります。それだけに、対応策は、単純ではなく、各社が対応に苦慮しているところです。この点について、第三者を起用する場合は、そのような他社の状況も踏まえ、豊富なアドバイス経験から、実践的・効果的な対応策が提示されることが期待されます(この点は、後記Ⅲ. のインタビューまで行う場合に作成される報告書についても同様です。)

III. インタビューまで行う手法において第三者を起用する場合のポイント

1. インタビューへの第三者の関与の在り方

書面によるアンケートについては、上記Ⅱ. のとおり、自由記載欄への回答の充実化を求めるなどすることにより、回答内容の一定程度の深掘りは可能ですが、回答者からの一方通行の回答であるため、深掘りには限界があります。

そのため、実効性評価のプロセス自体の実効性を高める観点からは、アンケートを踏まえてインタビューまで行うことが望ましいということになります。

前記Ⅰ. のとおり、インタビュアーは、(社長である)取締役会議長や取締役会事務局のスタッフがなるケースもありますが、社内者がインタビュアーであると、対象者が回答しづらいという側面があります。社外取締役が取締役会議長であれば別ですが、そもそも社外取締役が取締役会議長を務めるケースがまだ少ないです。

そこで、第三者がインタビュアーになることが選択肢となります。

また、インタビューを行う場合も、その前にアンケートを行うのが一般的です。インタビューの時間は1時間程度と限られています。そのため、アンケートを予め実施しておき、その結果から、課題となりそうなポイントのある程度特定し、アンケート項目をインタビュー用の質問項目に再構成することにより、限られた時間内でインタビューを効率的に行い、課題の深掘りを行うことが肝要となります。そこで、第三者をインタビュアーとする場合は、アンケート項目の設定の段階から当該第三者が関与することになります。

さらに、インタビューにおける発言内容の記録として、インタビュー録も、インタビュアーたる第三者が作成することになります。当該インタビュー録も利用して、次に述べる報告書を作成します。また、翌年度以降に同じ対象者をインタビューする際に、当該対象者が、過去のインタビューでどのような発言をしていたかということ、ある程度詳細なインタビュー録から把握し、それを踏まえてインタビューを行うことで、その当時から経年変化を確認しやすくなるなどのメリットもあります。

このようにして行ったアンケート及びインタビューの結果を踏まえて、第三者が報告書を作成することが一般

的です。報告書では、インタビューにおける主な指摘・発言内容の概要を摘示し、それを踏まえて課題を抽出するとともに、それに対する対応策の案を提示することになります。第三者が、インタビュアーとなって課題等を引き出し、その深掘りをするとともに、報告書において、その深掘りされた課題に対する解決策についても、近時のガバナンスに関する動向や他社例もある程度具体的に紹介しながら、より効果的なものを提示することが期待されます。

以上のインタビューに第三者が関与する場合におけるその在り方をまとめると、次の表のとおりとなります。

第三者がインタビューに関与する場合の関与の在り方(例)
① アンケート項目(質問項目)のレビュー
② アンケート結果を踏まえたインタビュー項目の作成
③ インタビュアー
④ インタビュー録の作成
⑤ アンケート及びインタビューの結果を踏まえた報告書の作成

2. インタビューの対象者とインタビューの順番

インタビューの対象者は、基本的には、取締役全員と監査役設置会社であれば監査役全員です。社外取締役及び社外監査役にあえて限定する必要はありません。特に、取締役は、社内取締役であっても、取締役会の構成員である以上、取締役会の実効性の確保・向上についての責任を負っているため、全員を対象とするのが望ましいといえます。

そのため、対象者の人数は、取締役・監査役の人次第ではありますが、10名以上となる場合があります。そうすると、日程調整に時間を要する可能性があり、また、インタビュー期間が1か月～1か月半程度となることもあります。取締役会や監査役会の開催日に、その開催の前後の時間にインタビューを実施することも考えられます。しかし、そのタイミングでインタビューを実施することができる人数には限りがあります。そのため、やはりそれとは別の日にもインタビューを実施せざるを得ません。したがって、特に、社外役員や海外在住の役員の日程の確保に苦労することも少なくありません。

インタビューを役員のうち誰から行うかは、日程調整次第という側面は否めませんが、可能であれば、まずは、取締役会議長から行うことが考えられます。取締役会議長は、取締役会の主宰者として、取締役会の実効性の確保・向上について第一義的な責任を負っているといえます。そのため、まずは、そのような取締役会議長が自社の取締役会についてどのような課題を感じており、どのように変えていきたいと考えているかということ聞き出すことが重要となります。そのような観点からは、実は、インタビューに先立ってアンケートを行うに当たり、その項目の検討の段階で、まずは、取締役会議長とディスカッションを行うことも十分に検討の余地があります。また、インタビューを取締役・監査役について一通り終えた後に、改めて、取締役会議長にインタビュー(というよりも打合せ)を行い、課題や実行可能な対応策について議論を行うことも有益です。

そのほかの対象者については、社外取締役や監査役(社内・社外を問わず)が、社内取締役に比べて、自社の取締役会に何らかの課題・問題意識を持っていることが多い傾向にあるといえます。そのため、社外取締役や監査役からインタビューを行い、インタビュアーにおいて、課題等のある程度把握し、その次に、社内取締役にインタビューを行い、社外取締役や監査役から指摘された課題をぶつけて、社内取締役がどのように考えるかを引き出したり、その課題に対応するための社内体制の整備の在り方を聞いたりするといった順番が考え

られます。

3. インタビューまで行う場合の実効性評価全体のスケジュールの例

以上のようにアンケートに加えてインタビューまで行う場合の実効性評価全体のスケジュールとしては、3 月決算・6 月総会の上場会社を前提とすると、例えば、以下のものが考えられます。

インタビューの実施期間等にもよりますが、実効性評価のプロセス全体として、半年弱を要する可能性もあります。そのため、インタビューを実施する場合は、実効性評価のプロセスの検討に早めに着手するなど、スケジュールに十分留意する必要があります。

スケジュール(例)	取締役会の実効性評価における作業内容(例)
～年末・年明け頃	(取締役会議長及び)取締役会事務局と第三者との打合せ 取締役会事務局及び第三者によるアンケート項目の検討・レビュー
～1 月下旬	取締役及び監査役によるアンケートの回答期間
～2 月上旬	取締役会事務局又は第三者によるアンケート結果の集計 インタビューの日程調整
～2 月下旬	第三者によるインタビュー項目の検討
～3 月一杯	第三者によるインタビューの実施
～4 月一杯	アンケート及びインタビューの結果の第三者によるとりまとめ(第三者の報告書の作成)
5 月中	取締役会における議論

IV. おわりに

CG コードは、2021 年の改訂以降、改訂されておらず、もうしばらくは改訂がされないのではないかとみられます。金融庁の「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」の 2024 年 6 月 7 日付け意見書(7)「コーポレートガバナンス改革の実践に向けたアクション・プログラム 2024」¹1 頁にも見られるとおり、金融庁・東京証券取引所としては、CG コードを改訂することで、上場会社が、その改訂された原則へのコンプライアンス・エクスペインの形式的な対応に終始してしまうことになることを避け、ガバナンス改革の実質化に向けた取組みを更に進めることを促すことを優先しているように見受けられます。

そのような中、取締役会の課題を特定してその対応策を策定するという実効性評価のプロセスを中心とした取締役会の機能強化のための PDCA サイクルは、取締役会改革の実質化の要を成すものといえます。そのような実効性評価のプロセス自体の実効性向上に向けて、本ニュースレターが参考になりましたら幸いです。

以 上

¹ <https://www.fsa.go.jp/news/r5/singi/20240607.html>

-
-
- 本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供であり、具体的な法的アドバイスではありません。お問い合わせ等ございましたら、下記弁護士までご遠慮なくご連絡下さいますよう、お願いいたします。
 - 本ニュースレターの執筆者は、以下のとおりです。
弁護士 塚本 英巨 (hideo.tsukamoto_grp@amt-law.com)
 - ニュースレターの配信停止をご希望の場合には、お手数ですが、[お問い合わせ](#)にてお手続き下さいますようお願いいたします。
 - ニュースレターのバックナンバーは、[こちら](#)にてご覧いただけます。

アンダーソン・毛利・友常 法律事務所

www.amt-law.com