

取締役会実効性評価支援

2015年6月に、コーポレートガバナンス・コード（以下、「コード」）の適用が開始され、上場企業においてコードへの対応・開示が求められるようになりました。そのなかで、「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」（補充原則4-11③）することが求められています。

日本においては、コードの公表後に、初めて取締役会実効性評価に取り組んだという企業がほとんどであり、評価項目や評価手法などが確立されないままに手探りで評価を行うケースも多くみられます。一方、海外では欧米をはじめ、多くの国で数年前から既に導入されている仕組みであり、外部専門家を関与させた評価の実施例も多くなっています。

KPMGでは、グローバルネットワークを通じて多数の海外事例を有しており、また国内企業への支援によって得られた経験・ノウハウを活用し、各社に最適なサービスを提供します。

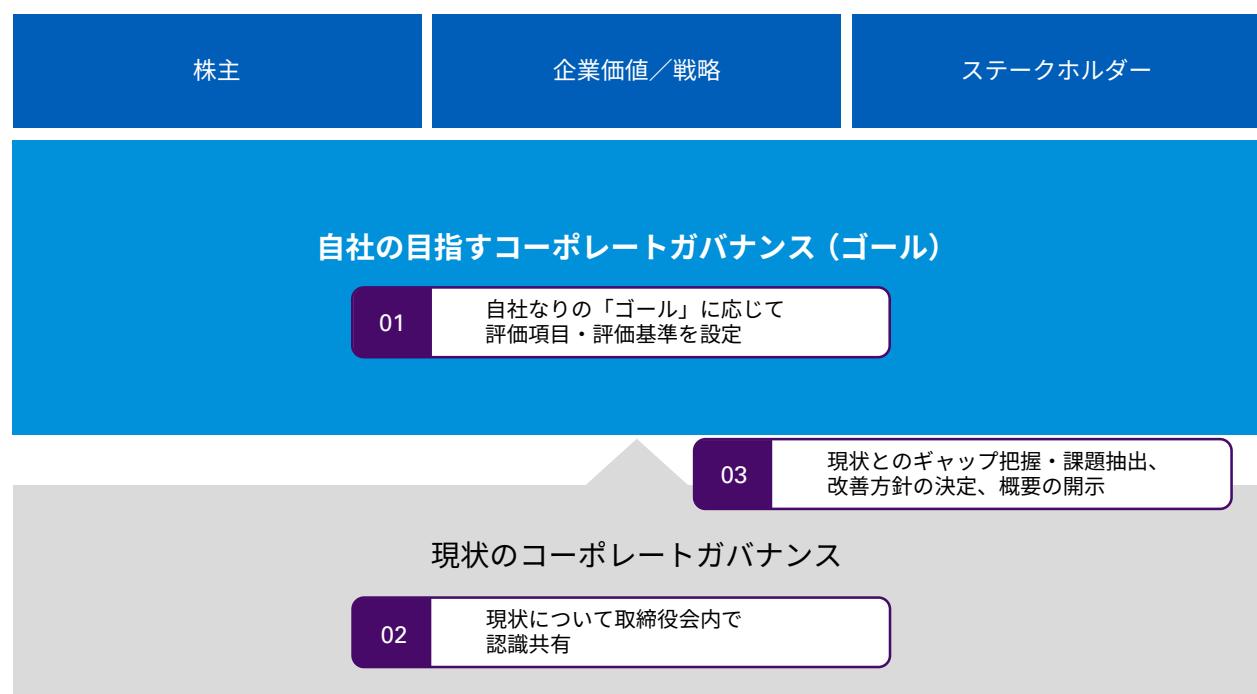
取締役会実効性評価を通じて目指すもの

各社の「目指すコーポレートガバナンス」は、株主等のステークホルダーの存在や、「目指す企業価値」によって異なります。

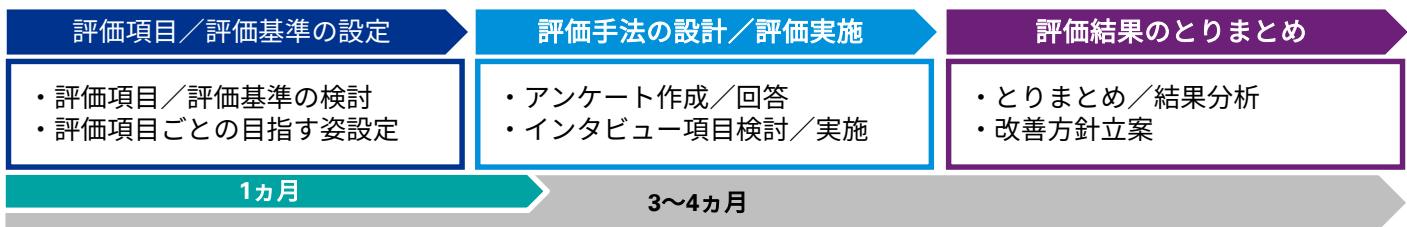
「目指す姿」が異なることから、取締役会を対象とした評価も一律の基準に基づく「絶対評価」ではなく、自社の「目指す姿」と現状とのギャップや課題を自己評価し、取締役会の改革につなげることが望まれます。

さらに、投資家の関心事にも配慮しながら、取締役会として改革のストーリーを開示することにより、株主との対話の材料として活用することも可能となります。

◆ 「取締役会実効性評価」の実施（イメージ）



KPMGの評価支援アプローチ



1. 評価項目／評価基準の設定

- KPMGの有する海外事例やコードの内容を加味した評価項目／基準の標準例を参考に、各社のガバナンスのあり方や事業特性等を踏まえ、評価項目／基準、評価項目ごとの「自社の目指す姿」を設定します。

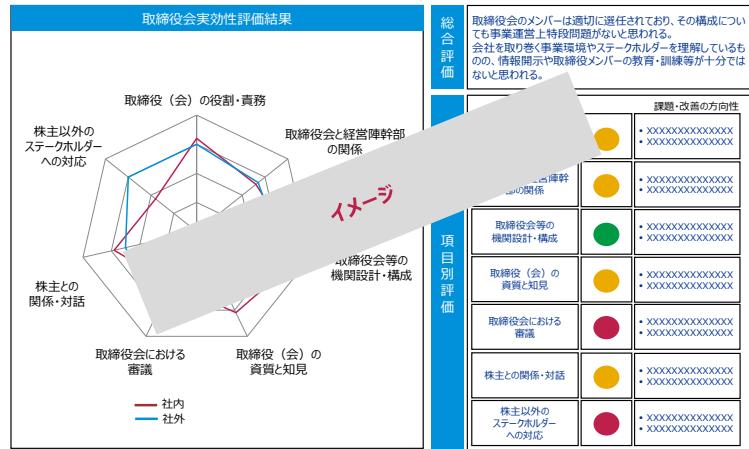
2. 評価手法の設計／評価実施

- 評価項目／基準に合わせ、各取締役に回答いただくためのアンケート作成をKPMGが支援します。アンケートは「自社の目指す姿」と現状とのギャップ・課題の有無について回答いただくイメージです。
 - アンケートの回収、集計作業等もKPMGが支援します。
 - アンケート結果を踏まえてインタビューを行うことで、回答の真意の確認や、課題認識の深掘りをします。
- KPMGがインタビューを行うことで、社内人材や取締役会メンバーでは質問が難しい事項も、客観的立場で聴取することができます。

◆調査票（イメージ）

The form includes sections for '個人情報' (Personal Information), 'ご回答者氏名' (Name of the respondent), and '評価式設問' (Evaluation Questionnaire). The questionnaire part is titled 'I. 取締役(会)の役割・責務' (Role and Responsibility of the Board of Directors). It contains a question: '取締役会は、株主からの托付を受け、持続的な成長、中長期的な企業価値の向上を目的とした経営計画の策定を行っている。また、その経営計画策定に、その実現性をモニタリングを行っている。' (The Board of Directors receives a托付 from shareholders and aims for sustainable growth and long-term corporate value. It also monitors the implementation of the strategic plan). Below this is a 5-point rating scale from 0 (よくできていない) to 4 (よくできている). The scale is labeled 'とてもいい 4 よくできている' (Very good 4) and 'よくできていない 0 とても悪い' (Very bad 0). The entire form is labeled 'イメージ' (Image).

◆評価結果のとりまとめ（イメージ）



KPMGコンサルティング株式会社

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-5

大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

TEL : 03-3548-5305

FAX : 03-3548-5306

www.kpmg.com/jp/kc

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めていますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報をもとにご判断ください。

© 2016 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. 16-1301

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.