



「取締役会における
審議・報告の現状」についての
アンケート調査結果
2016

2016年10月

目次

	Page
はじめに	3
調査結果についての考察	4
調査結果	5
I 取締役会の運営について	6
I-1 審議報告時間の確保① ー開催頻度ー	6
I-2 審議報告時間の確保② ー1開催あたりの所要時間ー	6
I-3 審議報告時間の確保③ ー審議・報告時間ー	6
I-4 出席準備の十分性① ー付議事項の事前確認ー	7
I-5 出席準備の十分性② ー事前確認のタイミグー	7
I-6 審議・意思決定に関する情報 ー審議・意思決定に関する情報の十分性ー	8
I-7 取締役会付議事項① ー取締役会付議基準の見直しー	9
I-8 取締役会付議事項② ー実効性を高めるために時間をかけるべき議題ー	9
I-9 取締役会における討議 ー議論の活発化ー	10
II 取締役会の審議における各取締役の発言状況について	11
II-1 各取締役の発言状況① ー発言状況全般ー	12
II-2 各取締役の発言状況② ー社内取締役による管掌・担当外議案についての発言ー	12
II-3 各取締役の発言状況③ ー社外取締役からの発言内容ー	13
II-4 各取締役の発言状況④ ー社外取締役意見の取締役会の意思決定への影響ー	13
III 取締役の指名・選解任について	14
III-1 取締役の指名・選解任① ー指名・選解任案の決定ー	15
III-2 取締役の指名・選解任② ー選解任理由、決定経緯、考え方等の共有ー	15
III-3 取締役の指名・選解任③ ー次期社長の後継者計画の審議・検討ー	16
IV 株主・投資家との対話に関する取締役会の関与について	17
IV-1 株主・投資家との対話① ー主要な株主からの要望等についての報告・議論ー	18
IV-2 株主・投資家との対話② ーROE等の資本効率に関する指標を意識した議論ー	18
IV-3 株主・投資家との対話③ ー株主・投資家との対応ー	19

はじめに

■ 調査の目的

2015年6月1日よりコーポレートガバナンス・コード（以下、「CGC」）が適用開始されるなど、株主・投資家をはじめとするステークホルダーによるコーポレートガバナンス重視の動向が急速に進んでいます。

一方、取組みの方向性やレベル感に迷われることも多く、特に取締役会の実効性を如何に上げていくのか、指針作りに苦慮されていると思われます。

このような状況のもと、KPMGコンサルティングでは、通常は開示されない「取締役会における審議・報告等の現状」を把握するとともに、コーポレートガバナンスの重要な機能を担う立場にある皆さま方から、「実効性ある取締役会」に対するご見解をお伺いするためにアンケート調査を実施いたしました。

私どもは、本アンケートの調査・分析結果を用いて、自己診断をしていただくことで、貴社の取締役会の実効性向上、コーポレートガバナンス強化に向けてのご参考になるものと考えております。

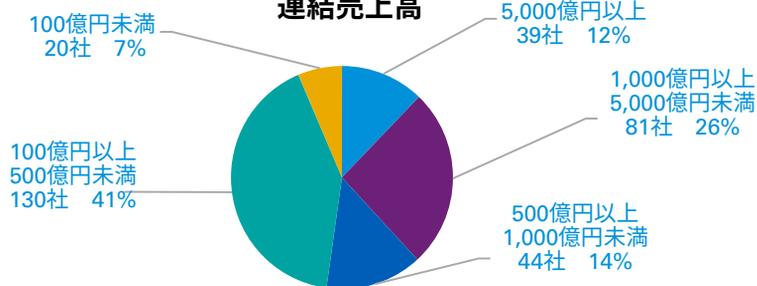
KPMGコンサルティング株式会社
パートナー 小見門 恵

■ 調査の概要

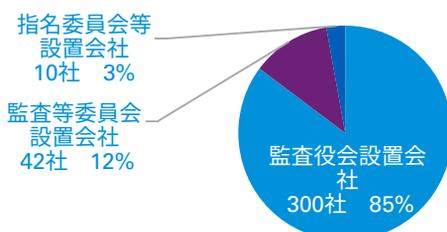
- 調査対象：** 東証一部・二部上場企業（2066社）
ただし、大阪地域・名古屋地域に本社が所在する会社を除く
- 調査期間：** 2016年7月～8月
- 調査方法：** 書面・ウェブサイトによる回答
- 回答数：** 359名（352社 回答率：17%）

<回答者の属性>

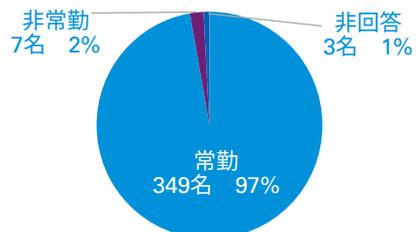
連結売上高



機関設計



勤務形態



調査結果についての考察

1. 調査結果にみられる傾向

取締役会の審議・報告等の現状を調査した結果、以下のような傾向がみられました。

- 取締役会において社内取締役があまり発言しないという会社が多い
- 社外取締役の関心事に経営課題や事業リスクに関する情報を挙げる会社が多い
- 社外を含めた取締役の選任について、社長・会長等の専権事項となっている会社が多い。また、取締役の選任の考え方について取締役間で共有されていない会社も多い
- 株主等の要望について取締役会で報告・議論されていない会社が多い

2. 調査結果についての考察

取締役会における審議・報告等は、一律にどうあるべきというものではありません。各社がコーポレートガバナンスで何を実現したいのか、そのために取締役会がどのように機能すべきと考えるかによって、目指す姿は異なります。しかし、目指す姿はそれぞれであっても、各取締役がそれぞれの役割を理解・実践し積極的に貢献することが、各社の取締役会の実効性向上につながることは明らかです。

調査結果からは、特に社内取締役は、自らの管掌外の事項も含め、より積極的に審議に参画し、取締役として意思決定や監督に貢献すべきであることが分かりました。また社内取締役の発言を誘発するためには、社外取締役による質問・助言を通じた監督機能の発揮も期待されます。社外取締役に対する情報提供をより早く行うこと、また内容を充実させることも、社外取締役の知見の活用にあたっては重要です。

取締役会が全体としてその期待機能を果たすためには、取締役会として必要な知見を確保する必要があります。将来においても必要な知見を確保・維持するためには、社外も含めた取締役の選任についての考え方を取締役会全体で共有することも検討の余地があると考えます。

株主等からの要望について取締役会で議論すべきかどうかは、回答が分かれませんでした。コーポレートガバナンスで何を実現するのか、そのために取締役会は、株主等からの要望に対しどのような姿勢で臨むべきなのか、今一度各社において方向性を確認すべきかもしれません。



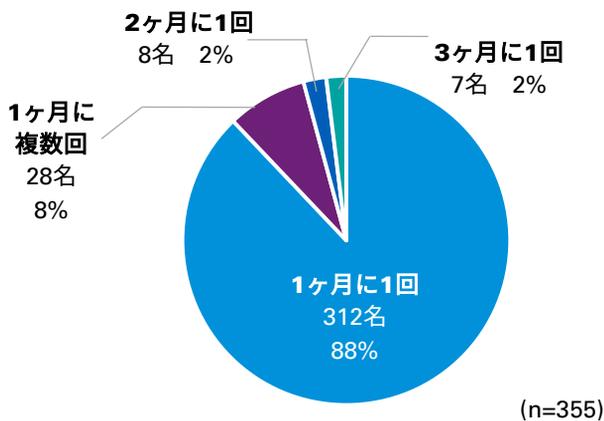
調査結果

I 取締役会の運営について

I 取締役会の運営について

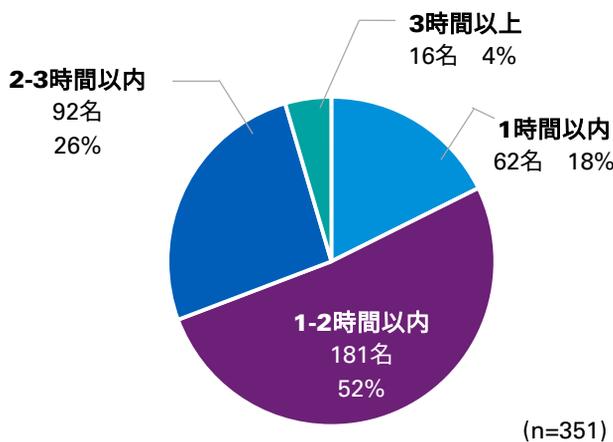
■ I-1 審議・報告時間の確保① －開催頻度－

取締役会はどのような頻度で開催されていますか。



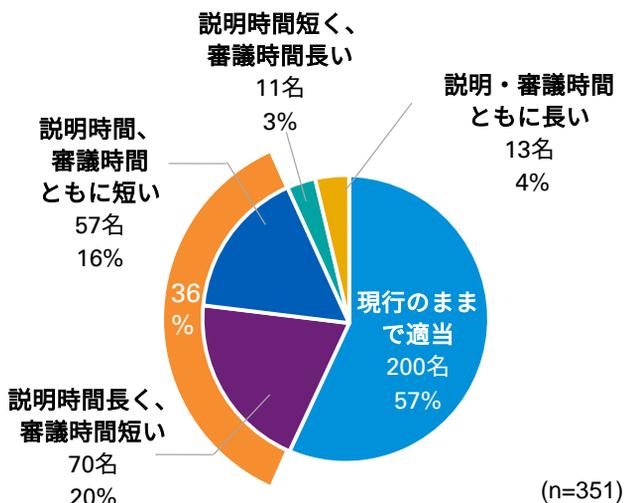
■ I-2 審議・報告時間の確保② －1開催あたりの所要時間－

1開催あたりの取締役会の総所要時間はどのくらいですか。



■ I-3 審議・報告時間の確保③ －審議・報告時間－

取締役会の議案1件あたりの説明、審議の時間について、どのようにお考えですか。



CGCは、取締役会の審議・報告に関して、取締役会が経営判断・監督機能を果たすため、審議時間を十分に確保することを求めています（CGC補充原則4-12①参照）。

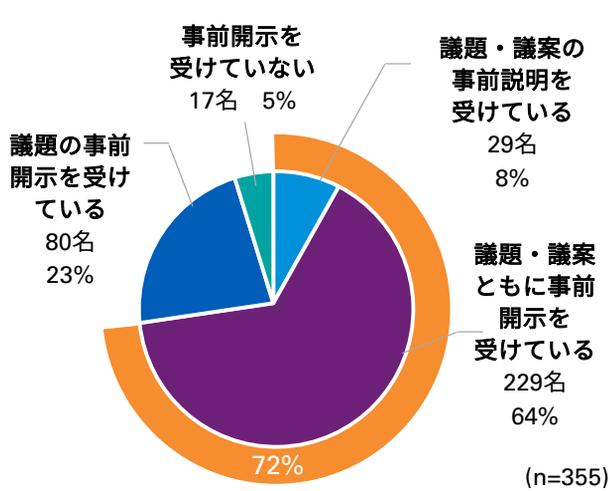
調査結果によると、審議時間は「現行のままで適当」との回答が57%で過半数を超えているものの、36%は現行の取締役会の審議時間を「短い」としています。

この回答から、取締役会が経営判断・監督機能を果たすために十分な審議時間が確保されているかについて、検討の余地があると考えられます。

審議時間が適切か否かを検討する際には、併せて、審議の効率化のために十分な事前準備の機会が設けられているか（I-4、I-5）、不要な審議項目が含まれていないか（I-7）等、複数の観点からの見直しも必要になります。

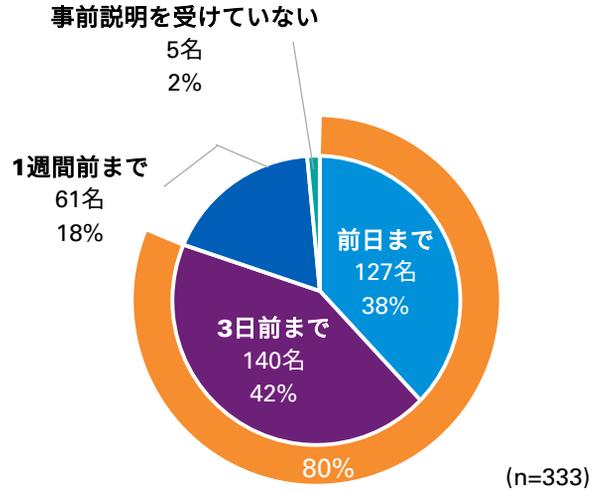
■ I-4 出席準備の十分性①
—付議事項の事前確認—

取締役会の議題・議案は事前に提示されていますか。



■ I-5 出席準備の十分性②
—事前確認のタイミング—

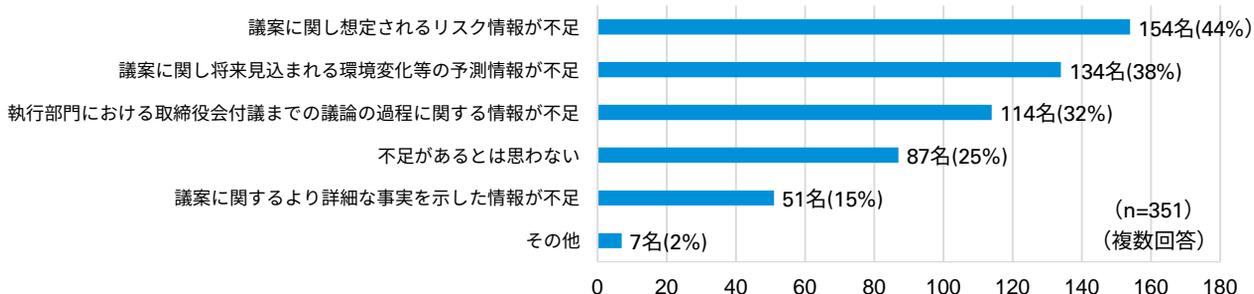
議題・議案はいつ頃までに開示または説明を受けていますか。



CGCは、審議の活性化を図るために、取締役会の資料を会日に十分に先立って配布すること等、事前の情報共有の充実化を求めています（CGC補充原則4-12①参照）。調査結果によると、「議題・議案の事前説明を受けている」及び「議題・議案ともに事前開示を受けている」との回答から、72%の会社で議題・議案の事前開示や説明が行われています。しかしながら、その他の企業では、「議題・議案の事前説明を受けていない」、あるいは「議題の事前開示に止まる」など事前の情報共有について検討の余地があると考えられます。また、事前確認のタイミングについては、「前日まで」及び「3日前まで」との回答が80%を占めており、十分な準備をして取締役会に臨むには、やや時間的余裕がない状況にあると推察され、この点でも検討の余地があると考えます。

■ I-6 審議・意思決定に関する情報 — 審議・意思決定に関する情報の十分性 —

取締役会における審議・意思決定のために、どのような情報が必要ではあるが不足しているとお考えですか。



<必要ではあるが不足していると感じられているその他の情報>

- Worst Case Scenario分析結果に関する情報
- 社内外専門家による審査意見
- 中期経営戦略方針及び設備投資計画との整合性
- コンプライアンス・リスク、内部統制システム等の運用状況

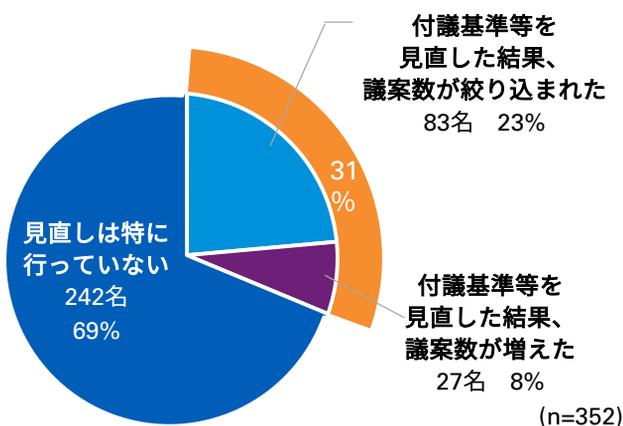
(順不同)

CGCは、取締役会の主要な役割として、適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを求めており、その前提として、リスク情報が適切に取締役会に共有されることが必要となります（CGC原則4-2参照）。

調査結果によると、リスク情報が不足しているとの回答が44%と最も多く、取締役会がリスクテイクするための判断材料が不足していると推察されます。また I-8 の経営課題や事業リスクの共有化と対応策の審議に時間をかけるべきとする回答（94%）と併せて見ると、取締役会が意思決定するために必要な情報と実際に共有されている情報とのギャップが生じているようです。

■ I-7 取締役会付議事項① –取締役会付議基準の見直し–

取締役会付議事項について、過去1年のうちに見直し・絞り込み等を行われましたか。



CGCは、取締役会の審議の活性化を図るために、審議項目数を適切に設定する等、審議事項の適正化を求めています（CGC原則4-12、補充原則4-12①参照）。

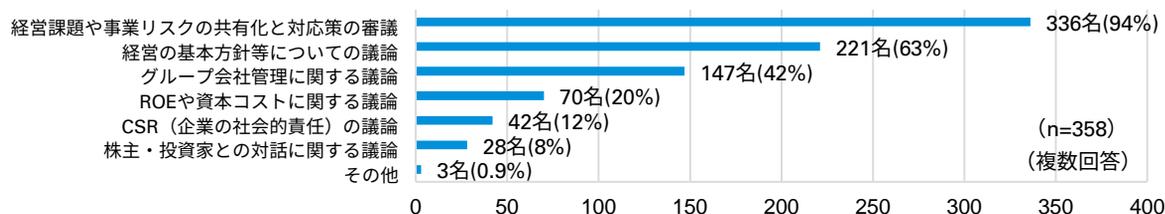
調査結果によると、「取締役会付議基準の見直しを行った」企業は31%で、そのうち、「議案数が絞り込まれた」のは23%、「議案数が増えた」のは8%でした。

付議基準の見直しを行った企業のうち、議案が絞り込まれた企業では重要な議案に時間が割けるようになり、議案が増えた企業では、付議事項として不足していた項目が見直されたものと推察されます。

一方で、付議基準の見直しを特に行ってないとの回答が69%を占めていますが、それらの企業では審議事項の適正化を図るといった観点での付議基準の見直しを行う余地があると考えられます。

■ I-8 取締役会付議事項② –実効性を高めるために時間をかけるべき議題–

取締役会の実効性を高めるために、どのような議題の審議により時間をかけるべきとお考えですか。



<取締役会で審議により時間をかけるべきその他の議題>

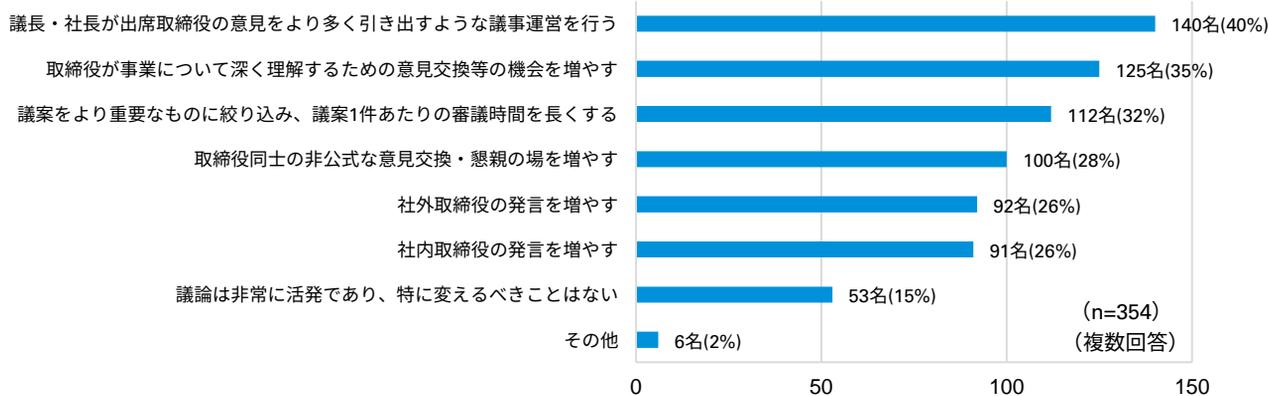
- ・ 赤字事業、数年後には赤字転落が予想される事業
 - ・ 新規事業
 - ・ 他社との提携、合併会社設立
- (順不同)

CGCは、取締役会に企業戦略等の大きな方向性を示すこと、経営幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと等を求めている、そのための充実した審議が必要となります（CGC原則4-1、4-2参照）。

調査結果によると、取締役会の実効性を高めるには、「経営課題や事業リスクの共有化と対応策の審議」（94%）や「経営の基本方針等についての議論」（63%）を充実させるべきとの回答が多く、CGCが求めるものと合致する結果となっています。しかしながら、I-3の回答の36%は審議時間が「短い」としていることや、I-6の回答では「リスク情報」が不足しているとの回答が比較的多いことから（44%）、優先すべき議題を十分審議出来ているかについて、検討の余地があると考えられます。

■ I-9 取締役会における討議 — 議論の活発化 —

取締役会がより活発な議論を行うには、どのようにすれば良いとお考えですか。該当する項目を全て選択してください。



<取締役会での議論を活発にするためのその他の方策>

- ・ 社外役員への情報提供の充実を図る
- ・ 議案に応じて、担当部長クラスが取締役会に出席し、議案内容の説明を行う
- ・ 事前情報や議案内容の説明時間を取る
- ・ 発言者や内容が偏らないような議事進行を図る

(順不同)

CGCは、取締役会において、自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努め、議論を活性化することを求めています（CGC原則4-12参照）。

調査結果によると、「議論は非常に活発であり、特に変えるべきことはない」との回答は15%のみであり、多くの企業は取締役会での議論を活発化させるための取組みを必要としているようです。

議論を活発化させるための方策としては、「議長・社長が意見をより多く引き出すような議事運営を行う」（40%）や「取締役が事業について深く理解するための意見交換等の機会を増やす」（35%）等の回答に見られるように、出席取締役の多様な意見を議事に反映させるような議事運営や、取締役間コミュニケーションを図る機会を設けることが有効であると考えている企業が比較的多いようです。

また、取締役会の議論を活発化するにあたっては、議案を重要案件に絞り込み、重要案件に時間を割くといったI-7「付議基準の見直し」やI-3「審議・報告時間の確保」といった論点とも関連し、複数の観点からの工夫と対策を実施することが必要になると考えられます。



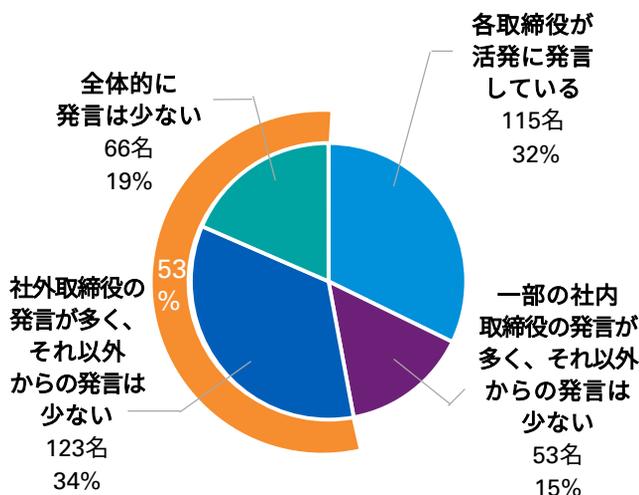
調査結果

II 取締役会の審議における各取締役の発言状況について

II 取締役会の審議における各取締役の発言状況について

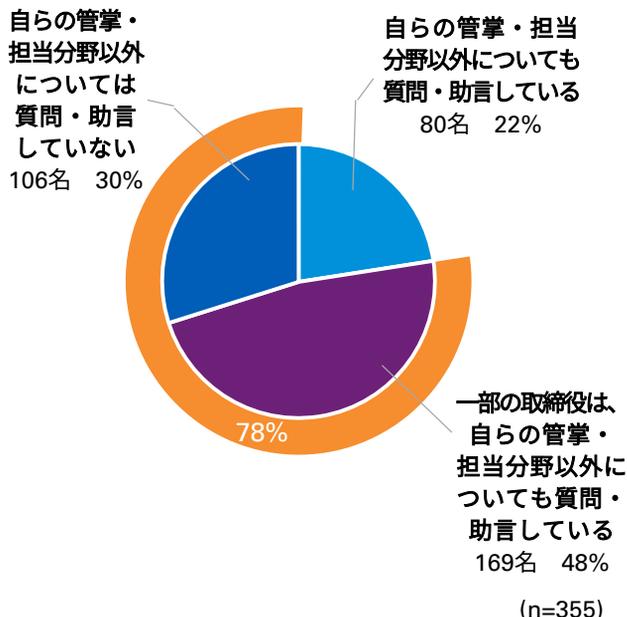
■ II-1 各取締役の発言状況① －発言状況全般－

各取締役の発言状況について、全般にどのように感じられますか。



■ II-2 各取締役の発言状況② －社内取締役による管掌・担当外議案についての発言－

社内取締役は、自らの管掌・担当分野以外の議案について発言されていますか。



CGCは、取締役会における自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努め、議論を活性化することを求めており、取締役会で取締役から多様な発言が出てくることを想定しています（CGC原則4-12参照）。

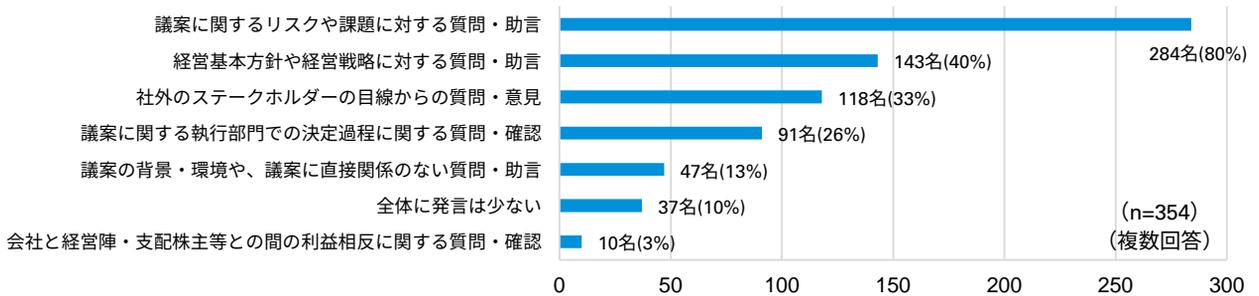
調査結果を見ると、「全体的に取締役の発言は少ない」との回答が19%、「社外取締役の発言は多く、それ以外からの発言は少ない」という回答が34%であり、社内取締役の発言が少ない企業が半数を超えます（II-1）。

さらに、社内取締役の発言内容について、「自らの管掌・担当分野以外については質問・助言をしていない」または「一部の取締役は、自らの管掌・担当分野以外についても質問・助言している」という回答は、78%に上っています。社内取締役が自らの管掌・担当分野以外について質問・助言できていない、または一部の社内取締役にとどまる会社が多数派であることが分かりました（II-2）。

これらの調査結果から、社内取締役から多様な発言が取締役会で十分に上がっておらず、取締役会における議論の活性化について検討の余地があると考えられます。

■ II-3 各取締役の発言状況③ – 社外取締役からの発言内容 –

社外取締役からの発言の内容はどのようなものが多いと感じられますか。



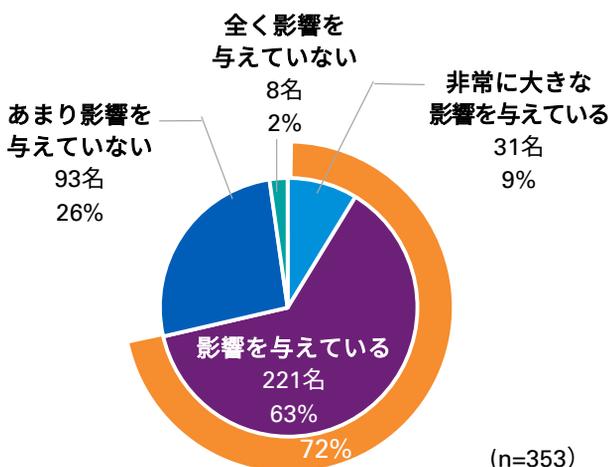
CGCでは、社外取締役に対し、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上の観点からの助言や、重要な意思決定を通じた経営の監督、利益相反の監督、経営陣・支配株主から独立した立場からステークホルダーの意見を取締役会へ適切に反映する等の役割を期待しています（CGC原則4-7参照）。

調査結果によると、社外取締役の発言内容としては「議案に関するリスクや課題に対する質問・助言」が80%と最も多く、意思決定の前提としてのリスク情報が重大な関心事になっているようです。また、「社外のステークホルダーの目線からの質問・意見」という回答も33%と比較的多く、独立した立場からステークホルダーの意見を取締役会へ適切に反映するという社外取締役の役割を意識した発言がなされていると推察されます。

一方で、I-6の回答ではリスク情報が不足しているとの課題も挙げられており、社外取締役がその役割を果たす上で共有される情報の内容や共有の方法について検討する余地があると考えられます。

■ II-4 各取締役の発言状況④ – 社外取締役意見の取締役会への影響 –

社外取締役の意見は取締役会の意思決定に影響を与えていると感じられますか。



CGCにおいては、社外取締役が取締役会における議論に積極的に貢献することを期待しています（CGC原則4-7、4-8参照）。

調査結果によると、社外取締役の発言が「非常に大きな影響を与えている」あるいは、「影響を与えている」という企業が72%に上り、多くの企業で、社外取締役は取締役会の議論に貢献しているようです。



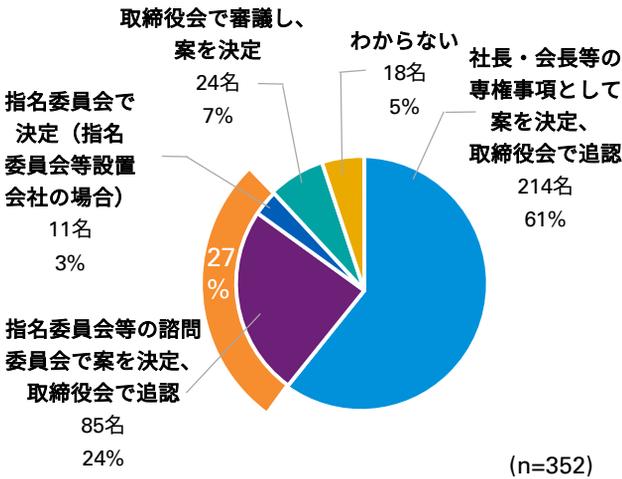
調査結果

Ⅲ 取締役の指名・選解任について

Ⅲ 取締役の指名・選解任について

■ Ⅲ-1 取締役の指名・選解任① 一指名・選解任案の決定一

取締役の指名・選解任の案はどのように決定されていますか。



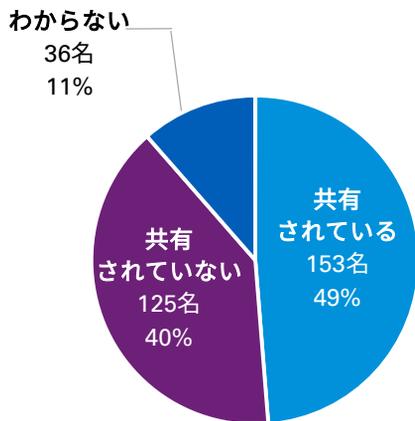
CGCでは、取締役の指名・選解任について、意思決定の透明性・公正性を確保することが求められています。また、指名等の検討に当たっては、取締役会の独立性・客観性と説明責任強化のため、必要に応じて任意の諮問委員会を設置すること等により、社外取締役の適切な関与・助言を得るべきとされています（CGC補充原則4-3①、4-10①参照）。

調査結果によると、取締役の指名・専任については、依然として「社長・会長の専権事項となっている」との回答が61%を占めています。

一方、指名委員会や諮問委員会を設置して指名・選解任案を決定している企業も27%を占めており、CGCが求める意思決定の透明性・公正性確保や取締役会の独立性・客観性と説明責任強化に向けた指名・選解任の仕組みを導入する企業も増加傾向にあるようです。

■ Ⅲ-2 取締役の指名・選解任② 一選解任理由、決定経緯、考え方等の共有一

取締役の指名・選解任案の内容だけでなく、選解任の理由、決定経緯や考え方について、取締役会にも共有されていますか。



(n=314)

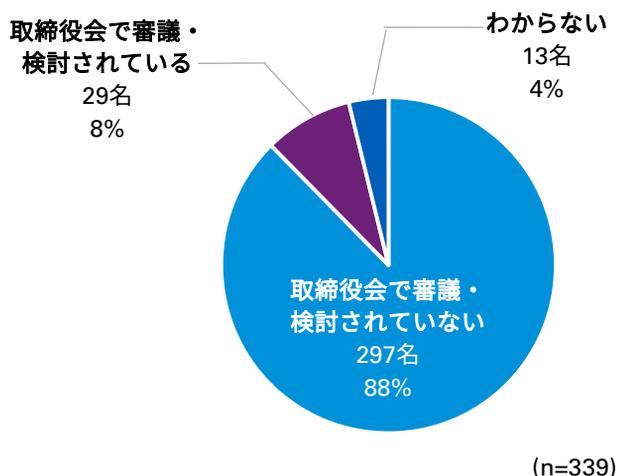
CGCでは、取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきことを求めています（CGC補充原則4-3①参照）。

調査結果によると、指名・選解任の理由等の共有については、取締役会に「共有されていない」という企業が40%に上り、Ⅲ-1で指名・選解任案の決定が社長・会長等の専権事項となっている企業が61%を占めていることと併せ、現状では、選解任の結果にとどまらず、選解任理由等についてまで取締役会で共有することは難しい状況であるようです。

Ⅲ 取締役の指名・選解任について

■ Ⅲ-3 取締役の指名・選解任③ 一次期社長の後継者計画の審議・検討一

次期社長・最高経営責任者等の後継者計画について、取締役会で審議・検討されていますか。



CGCでは、取締役会は、経営理念等の会社の目指すところや具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者等の後継者計画について、適切に監督を行うことが求められています（補充原則4-1③参照）。

調査結果によると、最高経営責任者等の後継者計画の取締役会での審議・検討について、「取締役会で審議・検討されていない」という回答が88%を占めています。

現時点においては、Ⅲ-2の調査結果と関連し、取締役会で次期最高経営責任者等の後継者計画の審議・検討を行っている企業は少ないようです。最高経営責任者等の後継者計画に対して取締役会が実効的な監督を行うことについては、今後の検討課題の一つといえます。



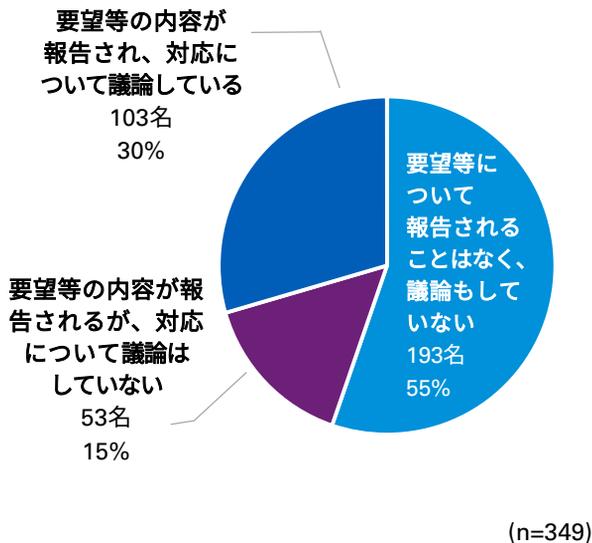
調査結果

IV 株主・投資家との対話に関する取締役会の関与について

IV 株主・投資家との対話に関する取締役会の関与について

■ IV-1 株主・投資家との対話① – 主要な株主からの要望等についての報告・議論 –

取締役会において、主要な株主からの要望等について報告、議論していますか。



CGCは、株主との建設的な対話を促進するための手段の一つとして、株主との対話において把握された株主の意見・懸念を経営陣幹部や取締役会に対し、適切かつ効果的にフィードバックするための方策を求めています（CGC原則5-1、補充原則5-1②参照）。

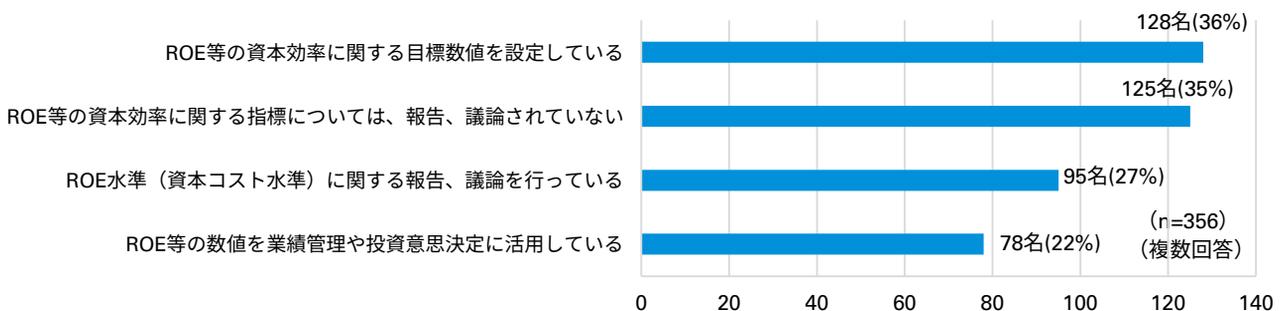
調査結果によると、取締役会において「主要な株主からの要望等が報告も議論もされていない」という回答が過半数の55%を占めました。

一方で、「主要な株主からの要望等の内容が報告され、対応について議論している」との回答は30%あり、ある程度の数の企業が株主からの要望等を取締役会にフィードバックするための方策を採用しています。

主要な株主からの要望等を取締役会に報告・議論出来ている企業は現時点では多数派とまではいえませんが、株主との建設的な対話に取り組む企業は一定程度存在します。

■ IV-2 株主・投資家との対話② – ROE等の資本効率に関する指標を意識した議論 –

ROE等の資本効率に関する指標を意識した議論は、取締役会においてなされていますか。



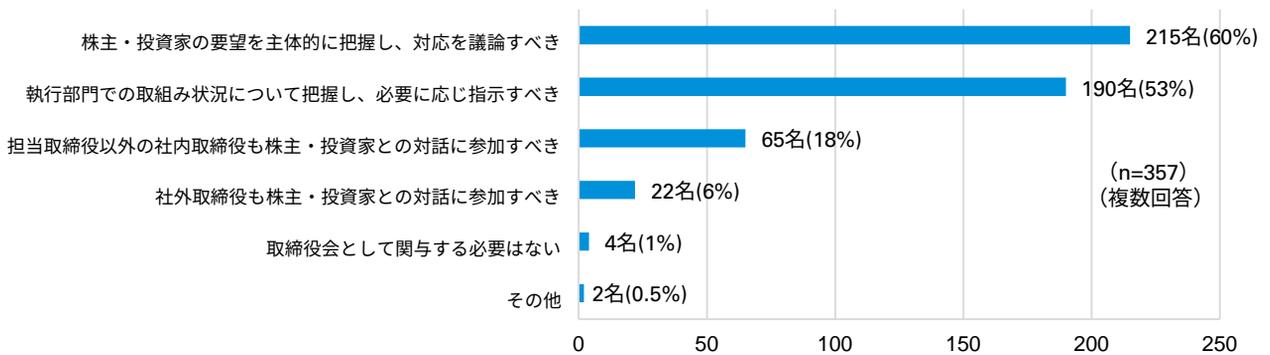
CGCは、取締役会が経営戦略や経営計画の策定・公表に当たって、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示すべきことを求めています（CGC原則5-2参照）。

調査結果によると、「ROE等の資本効率に関する指標については、報告、議論されていない」との回答はあるものの（35%）、その他の企業では何らかの活用がなされており、取締役会においてROE等の資本効率に関する指標を意識した議論を行う企業が過半数を超えているようです。

IV 株主・投資家との対話に関する取締役会の関与について

■ IV-3 株主・投資家との対話③ ー株主・投資家との対応ー

取締役（会）として株主・投資家との対応にどのように関与すべきとお考えですか。



<株主・投資家との対応に関する取締役（会）のその他の関与のあり方>

- 株主からの意見要望を取締役会・経営会議で報告し、分析検討すべき
- 工場見学会
- 株主懇談会の開催

(順不同)

CGCは、取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認することを求めています（CGC原則5-1、補充原則5-1②参照）。

調査結果によると、「取締役会として株主・投資家との対応に関与する必要はない」という回答はごくわずかであり（1%）、取締役会として「株主・投資家の要望を主体的に把握し、対応を議論すべき」との回答が最も多く

（60%）、取締役会として主体的に株主・投資家との建設的な対話を促進するための体制整備に取り組もうとする意識は広く浸透しているようです。



お問い合わせ先

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丁目9番5号
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー
TEL : 03-3548-5111

kpmg.com/jp

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おりますが、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、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイス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.

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