



取締役会評価とコーポレート・ガバナンス —取締役会の実効性を高めるために—

講師：高山 与志子 氏(ジェイ・ユーラス・アイアール マネージング・ディレクター、取締役)

コーポレートガバナンス・コードで実施が求められている取締役会評価は、欧米・アジアの主要企業では一般的な慣行となっている。ガバナンスにおける取締役評価の意味や目的などについて、国内外で評価支援の経験が豊富な高山与志子氏が説明した。

取締役会の評価内容は 定性的かつ個別的

今年から日本の上場企業にコーポレートガバナンス・コードの運用が求められることになった。以前は、社外取締役がいなくとも良いガバナンス体制を築くことはできるという議論が多かった。しかし、同コードの下、社外取締役の導入は、長期的に企業価値を上げていくための第一歩と認識されるようになってきた。

コーポレートガバナンス・コードの実施に当たり、戸惑っている企業もあるようだが、その内容は、企業と投資家が長年にわたって試行錯誤した結果に基づき、取締役会の実効性を高める経験則を集めたものとなっている。日本企業にとっては一種の指針集となり、投資家にとっては企業のガバナンスを把握するためのガイドラインになるだろう。同コードで求められている取締役会評価について説明する。

評価の主な項目は、取締役会の規模や構成、運営状況、社外取締役に対する支援体制、意思決定のプロセス、株



主をはじめとした対外的なコミュニケーションなどである。これらは定性的で個社の状況に応じた内容をかなり含んだものである。例えば、取締役会の規模は、各社の規模や事業形態によって異なる。さらに、社外取締役の構成は、多様性の確保という観点に加えて、事業や戦略との整合性が重要であり、その会社が目指す方向性と社外取締役の構成が合っているかを評価する。

各取締役の貢献については、何回発言したかという定量的・形式的な評価でなく、どのように議論にかかわって貢献したかという定性的な評価が大切になってくる。

どんなに素晴らしい取締役会でも必ず課題はある。評価というツールを使い、課題にきちんと対応することが期待されている。

取締役会の現状を認識し 課題を把握する

取締役会評価の手法には、自己評価と外部評価があり、外部評価では第三者が評価を支援し、報告書を提出する。債券格付けなら報告書を受け取って終わりだが、取締役会評価では、この報告書の内容を取締役会自らが検証し、必要なアクションを策定する。その意味では、外部評価も自己評価に含まれると言える。

評価を行う企業側のメリットは、取締役会が置かれた現状を正しく認識し、課題を把握できることである。課題を共有することで、適切なアクションを

取れる。また、評価の概要を外部に伝えることで、ステークホルダーからの信頼が得られ、投資家も取締役会の現状を理解することができる。

実効性を検証する 良いツールとして活用

取締役会評価の結果を開示する際には、いくつかの問題点がある。一つ目は、機密性とのバランスだ。内容が機密性の高いものであれば当然その開示はできないが、一方で投資家にある程度の安心感を与える必要がある。そのバランスをどう取るかが難しい。二つ目は、評価の質と結果が必ずしも一致しないことだ。評価方法がアンケートに丸をつけるだけの機械的なものであれば、満点を取るのは容易だ。しかし、真摯に評価をすると、課題が多く出てくる。三つ目は、欧米では多くの課題が出ることについて、きちんと評価を行っているポジティブに捉えられるのに対し、日本では悪い結果がそのまま受け入れられてしまう可能性がある。四つ目は継続性の問題で、一定の開示レベルを保ちつつ、どうその時々状況を反映させていくかも考えなければならない。

日本では、取締役会評価は新しい概念だが、そのメリットが理解されるにつれ上場企業の多くが実施していくことになるだろう。企業には、取締役会の実効性を検証するツールとして活用し、投資家も評価への関心を高めてもらいたい。