

現在、上場企業において、取締役会評価はコーポレート・ガバナンスのベストプラクティスとして広く実施されるようになってきている。評価によって取締役会の実効性をさらに高めることができた企業も多い。一方で、取締役会の監査機能がさらに高まるなか、どのように評価を使うべきかに悩む企業、評価がルーティン化して新

しい視点がなくなっていることを懸念する企業もある。また、個人に対する評価など、新たな対応への課題も登場している。本特集では、取締役会評価の現状、課題、取締役会の実効性向上につなげるうえでの考え方について、説明する。

第1章

企業、投資家が重視する課題の差異は？ 取締役会評価を めぐる最新動向

【この章のエッセンス】

- 評価の課題として経営戦略に関する議論の充実や社外取締役への情報提供が指摘されている。
- 投資家は、株主との対話、後継者計画の議論の充実、取締役会の員数構成の見直しなどを取締役会に求めている。

取締役会評価の実施状況

まず、取締役会評価の実施状況について概観する。東京証券取引所が定期的に行っている『コーポレートガバナンス・コードへの対応状況』の調査の結果によれば、図表1にあるように実施企業は年々増加しており、現在、プライム市場においては9割以上の企業が評価を実施している状況にある⁽¹⁾。

(図表1) 日本企業の取締役会評価の実施状況の推移

| 時期 | 調査対象企業 | 実施率 |
|------------|------------|--------|
| 2018年12月末 | 東証第一部上場企業 | 82.5% |
| 2019年7月12日 | 東証第一部上場企業 | 83.6% |
| 2021年12月末 | プライム市場選択企業 | 89.93% |
| 2022年7月14日 | プライム市場上場企業 | 91.78% |

取締役会評価で指摘された課題

(1) 東京証券取引所『コーポレートガバナンス・コードへの対応状況の集計結果』(<https://www.jp-x.co.jp/equities/isting/cg/index.html>)参照

(1) 指摘される課題の内容

次に、取締役会評価で指摘された課題についてみてみよう。三井住友信託銀行(株)は、上場企業におけるコーポレート・ガバナンスに関する対応状況の実態調査⁽²⁾「ガバナ

ンスサーベイ^①2022』を毎年実施しているが⁽²⁾、同調査(回答企業1,879社、回答機関投資家51社・57名)によると、評価において指摘された課題の上位3つには、①経営戦略・経営計画に関する議論の充実、②社外取締役への情報提供、③付議事項・個別案件の絞り込みによる重要事項に関する議論の充実、が挙げられている。これらはどれも、取締役会の実効性向上において重要な事項である。

(2) 投資家側の視点

(2) 三井住友信託銀行(株)「ガバナンスサーベイ2022」(<https://www.smb.jp/-/media/t/about/corporate/release/pdf/221019.pdf>)

また、同調査では、企業のみならず投資家がどう考えているかについても調査している。投資家に対して