

は、「取締役会の実効性向上のために強化が必要な企業の取り組みは何か」について質問し回答を得ている。これらの企業と投資家の回答を比較することにより、企業と投資家の認識の差異について確認することができる。経営戦略・経営計画に関する議論の充実については、企業と投資家がともに重要と考えており、企業と投資家の認識の間に差異はほとんどないことが確認できる。

一方で、重要性に対する見解が双方で異なる項目がある。企業が課題として認識している10項目のうち、企業と投資家の認識の差異が大きなもの（投資家においては重要であるとの認識が高いが、企業においてはそれほど認識はないもの）の上位3つは、①株主・投資家との対話とフィードバックの充実、②社長・CEOの後継者計画についての議論の充実、③取締役の員数・構成の見直し、となっている。

(3) 自己評価の傾向

筆者は、これまで多くの企業の第三者評価に関与していたが、その際に、それまでの自己評価の結果、明らかになった課題についても見せてもらった。それらの多くは、取締役

会の運営・議論に関わるもので、議題の内容、説明の手法、議論の時間などであった。これらは取締役会の実効性に大きな影響を与える重要な要因であり、着実な改善がなされている企業が多かった。

一方で、機関設計の是非、取締役会の人数、社外取締役と社内取締役の割合、社外取締役の構成など、取締役会のあり方や構造に大きく関わるものについては、問題・課題があるとの明確な指摘がないことが多

かった。自己評価の場合は、取締役会議長が主導するとはいえ、実務の大半を取締役会事務局が担うため、これらのテーマについて深く踏み込むことが難しいことが、その理由と思われる。

たとえば、質問票において、取締役会の現在の規模や構成は適切か、社外取締役会の構成は適切か、という一般的な質問項目を設置することは容易であるし、実際にも多くの企業で行われている。多くの場合、そ

これらの質問に対してはおおむね適切であるとの回答がなされている。

一方で、筆者がインタビューで、「当社が現在抱えている〇〇という重要な経営課題について取り組むという観点から、現在の構成は適切か」と質問すると、「現在このような問題がある」、「今後、このように変えるべきである」との指摘がなされることが多かった。

第2章

関心高まるも、実施日本企業はまだ少数 取締役会評価における 個人評価実施上の留意点

【1】章のエッセンス

● 個人評価に対する関心が高まっている。

● 海外とは異なり日本企業においては、個人評価を実施している企業、特に相互評価を実施している企業はまだ少ない。

● 個人評価の開示は、簡潔な内容とする

することが一般的である。

取締役会評価の対象

日本のコーポレートガバナンス・コードでは、取締役会評価は取締役会全体のみがその対象となっている。しかし、1990年代から評価

が実施されている英米では、委員会および個人が対象となることが多い。取締役会の実効性は、重要な委員会やそれを構成する取締役個人に