

締役を過半にする、社外取締役の構成においては経営経験者が複数加わりかつ多様性も確保するなど、先進的な取組みを行ってきた。そのような取締役会で、経営の重要な課題について何度も検証・議論を重ねてきた。その結果、一定の変化がみられたものの、業績が大きく改善するなど数字に明確につながるような状況には至っていなかった。このような経営のステージにおいて、取締役会として、社外取締役として、何をなすべきか、何をどう変えるべきかが、取締役会が抱える課題の1つであった。そこで、議長からの要請で、取締役会評価においては、この点についても各取締役の考え方をインタビューで確認した。

また、D社においては、既存の事業は一定の利益を上げているものの、中長期的には収益が低下することが明確になっており、新領域の立上げが急がれていた。しかしながら、いまだ事業の探索のステージにある経営の現状において、取締役会として何をなすべきか、どのような議論を必要かについて、各取締役の考え方をインタビューで確認した。

C社、D社ともに、現状に対して新たな対応を加えるということでは

なく、これまで積み重ねてきた議論を継続的に行う、重要な事項について常に経営陣に問いかけることが重要であるとの意見が、メンバーから

多く出された。

以上の例にみるように、取締役会において何が重要な課題であるかを

再確認し議論をさらに深めるうえで、評価プロセスは一定の貢献ができると考えられる。

第4章

サステナビリティ経営、投資家との対話 今後の取締役会評価に 期待されるポイント

【この章のエッセンス】

- サステナビリティ経営に対する監督は取締役会の重要な役割である。
- 評価の開示結果を活用して投資家との対話を深めることが可能である。
- 経営および取締役会の変化に伴い評価も変わっていく。

サステナビリティ経営と取締役会

(1) 日本企業の状況

現在、サステナビリティを重視する経営を行っている企業が増えていく。取締役会評価という枠組みにおいては、そのような経営をどのよう

に取締役会が監督しているかを検証することが重要となる。

日本においては、まだサステナビリティの分野における取締役会の活動の開示は限定的であるが、サステナビリティに対する取締役会の取組

(図表5) サステナビリティに対する取締役会の主な取組み

- ① 取締役会におけるサステナビリティに関する十分な議論
- ② サステナビリティに関する知見を持つ社外取締役の就任
- ③ 報酬におけるサステナビリティ関連の指標の設定
- ④ サステナビリティ関連委員会の設置、既存委員会の活用
- ⑤ 取締役会と投資家のサステナビリティをめぐる対話

みが進んでいる海外の事例をみると、取締役会の主要な取組みとして、図表5の対応を行っていることを確認できる⁽¹³⁾。

(13) 詳細については、高山与志子・鈴木紀子・宮地真紀子「サステナビリティ経営と取締役会」上・サステナビリティ・ボードの時代へ」『旬刊商事法