

## 取締役会評価の実際と課題

高山 与志子

### 目 次

- |                               |                  |
|-------------------------------|------------------|
| 1. コーポレートガバナンス・コードと取締役会<br>評価 | 4. 評価の開示         |
| 2. 取締役会評価の手法                  | 5. 投資家から見る取締役会評価 |
| 3. 日本企業の現状                    | 6. 英国の状況と日本企業の今後 |
|                               | 7. 最後に           |

2015年3月に策定されたコーポレートガバナンス・コードの下で、取締役会評価の実施とその結果の開示が求められることになった。海外の主要企業では既に一般的な慣行となっている同評価であるが（注1）、日本では全くなじみのない概念であった。筆者は国内外で取締役会評価を支援してきたが、そのような経験に基づき、日本企業がどのように取締役会評価に取り組めばよいのか、企業が開示した評価の結果を投資家がどのように評価したらよいのか、について有益な情報を提供し、企業と投資家双方における取締役会評価の有効な活用に寄与することを、本稿の目的とする。

### 1. コーポレートガバナンス・コードと取締役会評価

日本のガバナンスコードでは、それまで日本でほとんど知られていなかった内容を含む多数の項目が短期間に定められたため、同コードの順守について大きな負担を感じている日本企業は少なくない。しかし、ガバナンスコードは、取締役会の実効性を高めるために、過去数十年にわたって、

欧米やアジアの投資家と企業の間で積み重ねられてきた経験則の集大成としての側面を持っている。日本のガバナンスコードの策定の過程で最も注目を集めたのは、社外取締役に関する項目である。しかし社外取締役を入れることは確かに重要ではあるものの、それはより良いガバナンス体制を構築するための必要条件であって、十分条件ではない。他にも多くの仕組み・工夫を取り入れ、少しずつ理想の姿に近づいていくことが期待され



高山 与志子（たかやま よしこ）

ジェイ・ユーラス・アイアール株式会社 マネージング・ディレクター、取締役。コンサルティング部門の責任者として、取締役会評価等のコーポレートガバナンスに関するコンサルティング、IR活動に関するコンサルティングを実施。日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク理事。主要著書・論文は『スチュワードシップとコーポレートガバナンス』（共著、東洋経済新報社）、「取締役会評価とコーポレート・ガバナンス—形式から実効性の時代へ—」『商事法務』2043号（2014年9月15日）など多数。