

2015年12月8日 全12頁

《実践》コーポレートガバナンス

## 取締役会評価の概要と実務における論点整理（下）

### 海外事例から学ぶ取締役会の実効性向上の視点

コンサルティング・ソリューション第一部  
コンサルタント  
吉川英徳  
コンサルティング・ソリューション第二部  
主任コンサルタント  
矢幡静歌

#### [要約]

- コーポレートガバナンス・コードにおいて「取締役会の実効性の評価と結果の概要の公表（補充原則 4-11-③）」が定められて以降、日本企業においても「取締役会評価」について急速に注目されてきた。
- 本稿においては、取締役会等評価の実務で先行している海外企業の事例を3つ挙げ、取締役や取締役会等の評価項目、評価プロセス、評価結果から導かれた改善点および改善策の実施等について紹介する。また、海外事例の考察を基に、日本企業における取締役会評価の実施にかかる課題と示唆について述べる。特に、実効的なコーポレートガバナンスを実現するためには、取締役会運営において PDCA プロセスを確立し継続的に回すことが重要である点や、取締役会の機能向上・効果的な運営について今後日本企業が検討すべき事項について述べる。

---

## 1. はじめに

「取締役会評価の概要と実務における論点整理（上）」では、取締役会評価とは何か、取締役会における実効性とは何か、取締役会評価におけるプロセス、評価項目の考え方等について説明するとともに、日本企業における取締役会評価の事例を紹介しながら、企業価値向上に向けた取締役会の実効性向上に重要なことは、取締役会評価を通じたPDCAサイクルの確立と継続的にサイクルを回す点であると述べた。

本稿では、取締役会評価の実務で先行している海外企業の開示事例のうち、評価の結論と改善点の記載に着目して事例を紹介する。また、海外事例の考察を基に、日本企業における取締役会評価の実施にかかる課題と日本企業に対する示唆について、以下の4点を中心に述べる：(1) 取締役会評価の目的の理解、(2) 評価の客観性の担保、(3) 説明事項の記載の充実性、(4) 企業価値向上に向けた取締役会の実効性向上への取り組み。

## 2. 海外企業の開示事例

米国<sup>1</sup>の Council of Institutional Investors (CII) は、同国におけるコーポレートガバナンスの効果的な実践を促進する非営利団体である。2014年9月に同団体が発表した“Best Disclosure: Board Evaluation”<sup>2</sup>の中で、以下3社のアニュアルレポートにおける取締役会等評価<sup>3</sup>に関する開示が効果的な事例として紹介されている。

- (1) BHP Billiton (英国・オーストラリア、資源会社)
- (2) Dunelm Group (英国、家具・インテリア販売会社)
- (3) Randstad Holding (オランダ、総合人材サービス会社)

本項では、これら3社の事例を紹介し、取締役会等評価にかかる共通点を示す。

---

<sup>1</sup> 米国では、ニューヨーク証券取引所の上場規則 (NYSE Listed Company Manual 303A.09) において、取締役会と委員会の自己評価が毎年義務付けられている。また、英国では、同国のコーポレートガバナンス・コードにおいて、(B.6) 取締役会、委員会および取締役の年次評価 (内部評価) を実施すべき、また、(B.6.1.) 評価の実施方法についてアニュアルレポートに記載すべきとされている。

<sup>2</sup> [http://www.cii.org/files/publications/governance\\_basics/08\\_18\\_14\\_Best\\_Disclosure\\_Board\\_Evaluation\\_FINAL.pdf](http://www.cii.org/files/publications/governance_basics/08_18_14_Best_Disclosure_Board_Evaluation_FINAL.pdf)

<sup>3</sup> 取締役会評価だけではなく、監査役会評価も含む。

---

(1) BHP Billiton<sup>4</sup>

BHP Billiton のアニュアルレポートにおける取締役会評価に関連する記載は 1 ページ半ほどあり、3 社の中では最も長く情報量が多い。冒頭で、取締役会による取締役会メンバーの決定と取締役のパフォーマンス評価について、透明性の確保に全力を注ぐ旨の記載がある。その後、取締役会評価のプロセスが説明されている。

評価方法については、内部評価または外部評価を採用することが可能としている。取締役会または取締役および委員会の評価は少なくとも 2 年毎に外部評価を実施すると記載されている。これは、英国のコーポレートガバナンス・コードで求められている「少なくとも 3 年毎に外部評価を受けるべきである」という項目<sup>5</sup>に対応する方針を明確に開示したものである。

同社の取締役会は、指名・ガバナンス委員会の協力の下、再任を望む各取締役のパフォーマンスをレビューし、再任について意見を表明する。取締役会は、取締役を毎年選出する方針を採用しているため、次年度も取締役として引き続き取締役会に残りたいと考える取締役は、パフォーマンスレビューの対象となる。

各取締役は、レビューの対象となった他の取締役のパフォーマンスや、各取締役の取締役会への貢献について匿名でフィードバックする。フィードバックの結果は、対象となった取締役と取締役会議長（独立した非業務執行取締役）に報告される。また、取締役会議長のパフォーマンス評価については、取締役が評価担当の独立非業務執行取締役（1 名）または上級独立取締役（1 名）にフィードバックを提出する。なお、必要に応じて独立性の高い外部評価機関に評価のサポートを依頼することがある。

各取締役への評価の内容は、取締役会の業務への貢献度や、グループ会社が制定しているガバナンスのフレームワークに沿った業務を行っているかという点に重点が置かれている。また、取締役会について、取締役会とその下部組織である各委員会の実効性が Board Governance Document<sup>6</sup>および各委員会の委託事項に照らして評価される（図表 1 参照）。なお、取締役会の実効性評価のプロセスは議長が管理している。

---

<sup>4</sup> BHP Billiton Annual Report 2014 において、英国のコーポレートガバナンス・コードおよびオーストラリアの ASX Principles and Recommendations を遵守している旨を記載している。

<sup>5</sup> 英国のコーポレートガバナンス・コード (B.6.2.) : FTSE 350 企業の取締役会は、少なくとも 3 年毎に外部評価を受けるべきである。企業のアニュアルレポートにおいて外部評価者の名称を明記するとともに、その外部評価者と企業との関係について記載すべきである。

<sup>6</sup> “Board Governance Document” とは、BHP Billiton の取締役会の役割、構成や業務のプロセス等を記載した書類であり、レビューの指針となるものである。

図表 1 : 取締役と取締役会の評価項目

取締役の評価項目
<input type="checkbox"/> 常に株主価値創造の視点を有しているか
<input type="checkbox"/> 戦略の構築に貢献しているか
<input type="checkbox"/> グループ会社に影響を与える主要なリスクを理解しているか
<input type="checkbox"/> 経営陣に明確な方針を提示しているか
<input type="checkbox"/> 取締役会の結束に貢献しているか
<input type="checkbox"/> 役割を果たすために必要な時間を割り、効果的に責任を果たしているか
<input type="checkbox"/> 他の取締役や経営層のアイデアに耳を傾け、尊重しているか
取締役会の実効性評価項目
<input type="checkbox"/> 取締役会および委員会におけるディスカッションやディベートの実効性
<input type="checkbox"/> 取締役会および委員会のプロセス、経営陣との関係の有効性
<input type="checkbox"/> 取締役会の議題、取締役会および委員会資料、事務局サポートの質と適時性（タイミング）
<input type="checkbox"/> 取締役会と各委員会の構成：スキル、経験、独立性およびグループ会社に関する知識の融合ならびに地域、国籍や性別を含む多様性

(出所) BHP Billiton Annual Report 2014 より大和総研抄訳

BHP Billiton は、取締役会の実効性評価について 2013 年度に内部評価を行い、2014 年度は外部評価を行った。外部評価機関は、各取締役に対してインタビューを行い評価した。取締役会は外部評価機関の評価結果を詳細に分析し、次年度に改善すべき点を検討することも評価プロセスの一部となっている（図表 2 参照）。

図表 2 : 第三者機関による取締役会の評価プロセス・ポイントおよび改善点

外部評価のプロセスとポイント
<b>評価プロセス</b>
<input type="checkbox"/> 第三者機関がレビューを進め、各取締役をインタビュー
<input type="checkbox"/> 取締役会は評価結果を徹底的に討議
<b>評価ポイント</b>
<input type="checkbox"/> 取締役会のCEOや経営陣との接点
<input type="checkbox"/> 取締役会の優先事項
<input type="checkbox"/> 委員会が焦点をあてる事項、委員会と取締役会の接点
<input type="checkbox"/> 取締役会の実効性の改善に対する各取締役の考え方
実効性評価の結果から導かれた改善点
<input type="checkbox"/> 取締役会会議のプロセスと進行を簡素化する
<input type="checkbox"/> 取締役が業務執行取締役と様々な課題について議論を交わすために、定期的に会議を開催する
<input type="checkbox"/> 取締役会が様々な戦略や長期的なプランについて議論する年次イベントの開催を正式なものとする

(出所) BHP Billiton Annual Report 2014 より大和総研抄訳

取締役会評価のセクションの最後に、過去の評価結果を踏まえて決定・実行した取締役会会議のプロセスの強化が記載されている。強化事項は、取締役会に関するものと取締役会議長に関するものの2つに分けられている。また、後者においては、強化策を実行したことによる成果についても触れている（図表3参照）。

**図表3：過去の評価結果を踏まえた取締役会会議プロセスの強化**

取締役会に関する強化事項
<input type="checkbox"/> 毎回の取締役会会議において、戦略討議を正式に取り入れた
<input type="checkbox"/> 戦略、職務遂行、監督にかかる更新行動計画を実行した
<input type="checkbox"/> 増え続ける取締役会会議以外で検討される取締役会の討議事項に対し、効果的に対応する手法を導入した
<input type="checkbox"/> 委員長が主要な討議内容をまとめたレポートの活用をさらに増やした
<input type="checkbox"/> 取締役のトレーニング用に新たな項目を追加した
<input type="checkbox"/> 取締役会に提供する資料のフォーマットを更新した
議長に関する強化事項・成果
<input type="checkbox"/> 取締役会の終了後に非業務執行取締役のみが参加するセッションを実施していたが、一部の取締役を除くすべての取締役が参加するセッションを取締役会開催前に実施することとした
<input type="checkbox"/> 当該セッションを実施することにより、議長は取締役会で検討されるべき事項を整理することが可能となった
<input type="checkbox"/> 取締役にとっても、事業に関連する特に注意すべき事項やその他関連する課題について発言する機会を得ることができた

（出所）BHP Billiton Annual Report 2014 より大和総研抄訳

## (2) Dunelm Group<sup>7</sup>

Dunelm Group の取締役会評価に関する記載は、BHP Billiton の記載と比べると短いですが、明確にポイントが絞られている。取締役会評価のプロセスについて簡単に説明した後、2013年度の外部評価結果を踏まえて2014年度に実行したアクションと、2014年度の実効性評価（内部評価）の結果を示している。最後に、今後のアクションプランを記載している（図表4参照）。同社の各取締役は、毎年パフォーマンス評価を受ける。また、取締役会および委員会も全体としてのパフォーマンス評価を受ける。なお、外部評価機関とは利益相反がないと明記している。

<sup>7</sup> Dunelm Group Plc Annual Report and Accounts 2014において、英国のコーポレートガバナンス・コードを完全に遵守している旨を記載している。

図表 4 : 取締役会の実効性評価

昨年度の評価を踏まえ実行したアクション
<input type="checkbox"/> 取締役会の後継者選定について引き続き重点的に取り組み、取締役会で毎回進捗状況についてディスカッションを行った
<input type="checkbox"/> リスク選好度を検討した
<input type="checkbox"/> 戦略・運営・ガバナンスに関する事項を区別するために取締役会の議題構成を修正し、当該事項のバランスが適切にとれるようにした
<input type="checkbox"/> 非業務執行取締役間および非業務執行取締役と業務執行取締役との間の連絡を正式にスケジュール化した
<input type="checkbox"/> 取締役会全体が議題立案者を正式にレビューした
取締役会の実効性評価結果
<input type="checkbox"/> 取締役会は効果的に運営されており、事業の特性を深く理解している
<input type="checkbox"/> 取締役会のメンバーは、取締役としての適切な資質や経験を備えており、グループ会社の活動や運営に関する情報を十分に得ようと努力している
<input type="checkbox"/> 取締役会のディスカッションでは、ガバナンス・戦略・運営に関する議題のバランスが取れている
<input type="checkbox"/> 非業務執行取締役の後継者選定プランは引き続きフォーカスすべき重要な分野である
<input type="checkbox"/> 正式な取締役会の活動外における取締役間のコミュニケーションの増加に伴い、後継者選定の課題を含む戦略的トピックに関する議論が大いに交わされるようになった
実効性評価の結果を踏まえた今後のアクションプラン
<input type="checkbox"/> 取締役会の後継者選定プランについては、引き続き取締役会で取り扱う定期的な議題とする（正式な指名委員会の会議と並行）

(出所) Dunelm Group Plc Annual Report and Accounts 2014 より大和総研抄訳

### (3) Randstad Holding

Randstad Holding はオランダの企業であるため、上記 2 社とはコーポレートガバナンスの類型が異なり、監査役会 (supervisory board) が取締役会 (executive board) の活動を監視する二層制となっている<sup>8</sup>。オランダと英国のコーポレートガバナンス・コードは同一ではないが、ガバナンス向上という本質的な考え方に英国と大きな相違はないと考えるため、当社の事例を紹介する。

Randstad Holding の監査役会評価に関する記載は、Dunelm Group の記載と同様半ページ程度である。監査役会<sup>9</sup>の実効性評価プロセスの説明の後に、監査役会の評価項目、2013 年度の評価結果を踏まえて 2014 年度に実行したアクションと、2014 年度の評価の結果を踏まえて決定した今後のアクションプランを記載している。

<sup>8</sup> 英国では単一の組織としての取締役会に監督機能と業務執行機能があり、単層制の取締役会制度を採用している。

<sup>9</sup> Randstad Annual Report 2014 によると、監査役会は取締役会のパフォーマンスを監視し、アドバイスを提供する。監視やアドバイスの対象には、管理タスク、事業の方向性の決定、財務方針および会社組織を含む総合的な企業の発展が含まれる。また、監査役会は Randstad および Randstad のステークホルダーの利益を指針として行動する。

図表 5 に記載のとおり、監査役会は監査役会の実効性評価項目について毎年詳細に議論するが、議論の前段階として監査役会の各メンバーは自由回答方式の質問に答える。また、監査役会の議長は、各メンバーと各人のパフォーマンスについて 1 対 1 のミーティングを行うこととしている。その後秘書役（事務局）は、質問への回答を基に調査結果を匿名でまとめ、監査役会はこの調査結果を内部評価の基礎情報として活用する。

**図表 5 : 監査役会 (Supervisory Board) の実効性評価**

監査役会の実効性評価項目
<input type="checkbox"/> 監査役会の構成、規模、プロフィール、スキルの種類、経験
<input type="checkbox"/> 会議のサイクル、意思決定、フォローアップ、ディスカッション
<input type="checkbox"/> オリエンテーション、トレーニングと実績
<input type="checkbox"/> 3つの委員会（監査、報酬・指名、戦略）の実績と監査役会への報告
<input type="checkbox"/> 取締役会（Executive Board）との関係
<input type="checkbox"/> 監査役会議長および秘書役の実績
昨年度の評価を踏まえ実行したアクション
<input type="checkbox"/> 取締役会とより深いディスカッションを行うため、さらに時間を割き、戦略・イノベーション・持続可能性・競争・地理的ミックス・新規事業アイデアのインパクト、インターネットやソーシャルメディアなどのトピックについて議論した
<input type="checkbox"/> 監査役会議長・副議長の後継者選定について検討した
<input type="checkbox"/> 戦略の方向性を決めるにあたって監査役会の理解と貢献の度合いを高めるために、戦略委員会の役割をさらに最適化させるように努力した
実効性評価の結果を踏まえた今後のアクションプラン
<input type="checkbox"/> 事業ミックス・競争における長期的変化や市場平均以下の業績しかあげられなかった理由を重点的に検討する時間をさらに増やす
<input type="checkbox"/> 取締役会メンバーの年次評価プロセスを最適化する
<input type="checkbox"/> 報酬・指名委員会が通年で検討すべきトピックを提示する
<input type="checkbox"/> 定例の取締役会において、特に市場平均以下の業績しかあげられなかった国や子会社についてさらに議論を深める

（出所）Randstad Holding Annual Report 2014 より大和総研抄訳

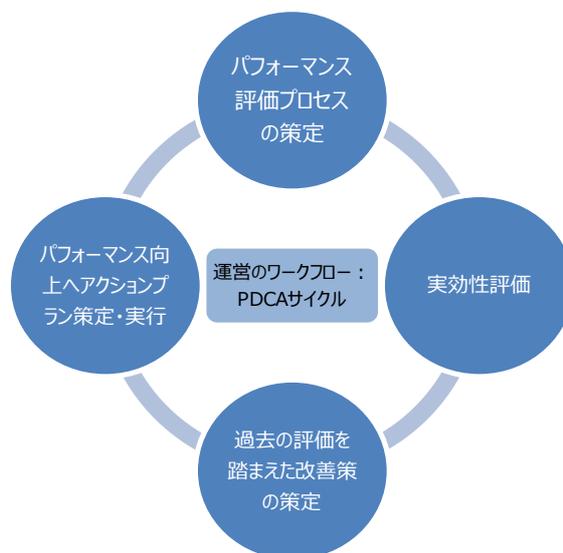
なお、Randstad Holding は既出の 2 社と違い、オランダのコーポレートガバナンス・コードの全てを遵守しているわけではない。合計 4 項目<sup>10</sup>を遵守していないが、それぞれの項目について遵守していない理由をアニュアルレポートやウェブサイトで説明し

<sup>10</sup> 遵守していない項目として挙げられているのは以下の 4 つ：①Ⅱ. 1. 1 取締役会のメンバーの任期は最長 4 年とする、②Ⅱ. 2. 5 取締役会のメンバーに無償で付与される株式（パフォーマンス・シェア）の保有期間は、最低 5 年間とすべきである、③Ⅲ. 5 監査役会のメンバーが 4 名以上いる場合、監査役会は報酬委員会および指名委員会を分けて設置すべきである、④Ⅲ. 5. 11 監査役会の議長が報酬委員会の議長を兼務すべきではない。

ている。たとえば、同国のコーポレートガバナンス・コードのⅢ.5 で求められている「監査役会のメンバーが4名以上いる場合、監査役会は報酬委員会および指名委員会を分けて設置すべきである」という項目については、遵守していない理由を以下のように説明している。「監査役会は、指名および報酬にかかる事項はお互いに関連性が高いと考えるため、当該事項は単一の報酬・指名委員会によって対応されるべきであると決定した。」

以上、3社の開示分量(情報の量)に差はあるものの、これらの企業の共通点として、下図のような取締役会等運営にかかる一連のワークフローが明記されていることが挙げられる。

図表6：3社の取締役会等運営にかかる共通点（PDCAサイクルの明記）



(出所) 大和総研作成

このようなワークフローを明記できるということは、3社とも、運営に関するPDCAサイクルを回す仕組みが存在しており、その仕組みを機動的に活かすことによって、各社のコーポレートガバナンス向上の促進や企業価値向上等の目的の追求を図っていると考えられる。各社が抱える課題は一樣ではないため、課題の認識、改善策の策定や実行は各社各様であり、開示内容は画一的なものではない点が注目される。

### 3. 取締役会評価の実施にかかる課題と日本企業に対する示唆

本項では、海外企業の取締役会等評価にかかる開示事例の考察を踏まえ、日本企業が取締役会評価を実施する際に考えられる課題と日本企業への示唆について、以下の4点を中心に述べる。

- (1) 取締役会評価の目的の理解
- (2) 評価の客観性の担保
- (3) 説明事項の記載の充実
- (4) 企業価値向上に向けた取締役会の実効性向上への取り組み

#### (1) 取締役会評価の目的の理解

我が国のコーポレートガバナンス・コード（以下CGコード）の第4章には、取締役会等の責務にかかる原則が記されている。【基本原則4】では、上場企業の取締役会は、企業価値の向上の促進や収益力等の改善を図るために、①企業戦略等の大きな方向性の提示、②経営陣幹部のリスクテイクを支える環境の整備、③独立した客観的な立場から実効性の高い監督、等の役割・責務を果たすべきとしている。企業価値向上に向けた取締役会の役割は重要であり、取締役会が上記の責務を果たすことが、実効的なコーポレートガバナンスの実現の一翼を担うと考えられている。

CGコードには取締役会等の責務にかかる基本原則、原則、補充原則が合計33項目あり、今回制定されたCGコードの原則が合計73項目あることを考慮すると、取締役会等の責務に大きな焦点が当てられているといえる。上場企業においては、取締役会等の責務に関連するCGコードのチェックリストを作成し、それぞれの原則を遵守しているか否かを確認することが第一ステップになると思われる。しかし、上場企業に期待されているのは、単にチェックリストをチェックすることでCGコードを遵守していることと見做し、CGコードに対応していると結論付けるということではない。それぞれの原則に対して、取締役会がどのような機能を持ち、役割や責務を果たしているのか、課題や改善点は何かということを理解し、企業価値向上を踏まえたガバナンスの改善に取り組むことが求められているのである。

#### (2) 評価の客観性の担保

日本の上場企業に対しては、取締役会の実効性について内部評価が求められているが（CGコード補充原則4-11-③）、外部評価は義務化されていない。現時点では、

---

日本企業で取締役会の外部評価を行っている企業は少ない<sup>11</sup>が、将来的には、日本も英国のように外部評価が求められるようになる可能性はあるだろう。取締役会評価を取締役会のメンバーが行うことについて、客観性を担保することは重要である。当面の間は、独立社外取締役や社外監査役等の社外役員や、社外役員から構成される任意の会議体の設置等を通じて、信頼の置ける評価が実行できるような仕組みづくりが大切になると考えられる。

### (3) 説明事項の記載の充実

英国では、同国のコーポレートガバナンス・コードを遵守しない企業の割合や、取締役会評価に関連する説明事項を含むコーポレートガバナンスの状況に関する調査が毎年行われている。調査を行った英国の監査法人である Grant Thornton によると、FTSE350 企業のうち、英国のコーポレートガバナンス・コードの項目全てを遵守している割合は 61.2%で史上最高となった。また、FTSE350 企業の 93.5%がコーポレートガバナンス・コードのうち 1 つまたは 2 つの項目を除くすべての項目を遵守しており、2013 年の調査 (85%) と比較して上昇した<sup>12</sup>。このとおり、コーポレートガバナンス・コードを遵守しない企業は少数派だが、英国の財務報告評議会 (Financial Reporting Council (以下 FRC)) は、企業が遵守しない理由を株主に対して明確に説明することが肝要であると主張する<sup>13</sup>。FRC によると、遵守しない理由の説明には、背景や論理的根拠とともに、対応策を含むべきだとしている。また、一時的に遵守しない場合は、いつごろ遵守する予定であるかについても記載すべきだとしている。

FRC によると、コーポレートガバナンス・コードを遵守しない場合、企業が採択しているガバナンスの方針は適切であると単に記述する内容が散見されている。その理由として、コーポレートガバナンス・コードを将来遵守する意思・アクションを説明する方が、採択しているガバナンス方針が最も適切であるという理由を説明するよりも容易だと感じているからではないかと FRC は分析している。また、FRC は、多くの記載内容は質的に十分だと考えられるが、中には汎用的な記載や決まり文句を記載するケースもあると言及している。特に、中小企業は、大企業と比べて人的リソースが少な

---

<sup>11</sup> 「取締役会評価の概要と実務における論点整理 (上)」において、取締役会の実効性にかかる外部評価を行ったオリンパスの事例を紹介している。また、他の事例として、第三者による取締役会評価の実施結果を発表した TDK が挙げられる (2015 年 5 月 26 日)。

<sup>12</sup> “Corporate Governance Review 2014: Plotting a New Course to Improved Governance” (Grant Thornton) [http://www.grant-thornton.co.uk/Global/Publication\\_pdf/Corporate-Governance-Review-2014.pdf](http://www.grant-thornton.co.uk/Global/Publication_pdf/Corporate-Governance-Review-2014.pdf)

<sup>13</sup> “Developments in Corporate Governance and Stewardship 2014” (Financial Reporting Council, 2015 年 1 月) <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Developments-in-Corporate-Governance-and-Stewardship.pdf> FRC は、英国のコーポレートガバナンス・コード、スチュワードシップ・コードや会計等の基準を策定する独立した監督機関。

---

いという理由から記載内容を充実させることが難しくなっている。このような課題は、今後日本でも明らかになる可能性が極めて高いと考えられるが、年を追うごとに記載内容を徐々に充実させていく方法が現実的な対応となると思われる。取締役会評価に関する項目については、ステークホルダーに対する説明責任という観点から、評価結果を踏まえたアクションプランを説明することが重要となる。

#### (4) 企業価値向上に向けた取締役会の実効性向上への取り組み

CG コードの施行に伴い、多くの日本の上場企業ではコーポレートガバナンスの強化が進められているが、ガバナンス強化の論点は「形式的な整備」から「実質的な向上」、引いては「企業価値の向上」に変わりつつある。

取締役会の実効性を向上させるためには、前述のとおり、実効性評価プロセスや項目の設定、評価の実施、評価結果を踏まえた改善点の策定、改善の実行等の一連の作業が必要である。つまり、取締役会運営におけるPDCAサイクルをしっかりと回すことが重要である。

さらに、企業のガバナンス方針について投資家やその他ステークホルダーの関心が高まっている中、取締役会運営におけるPDCAサイクルを回すうえで、CGコードが求める評価結果の概要の開示だけでなく、評価結果を踏まえて決定した改善点を含むアクションプランの開示が今後重要になってくる。

ただし、取締役会評価を実施したことのない多くの日本の上場企業は、コーポレートガバナンスの向上に資する取締役会のあり方や運営方法を検討していないのが実情である。そのような企業は、取締役会の評価を行う前に、取締役会の既存の機能を変更するのか、変更するとすればどのような機能か、また、どのように取締役会を効果的に運営していくのかという点を初めに熟考する必要がある。検討すべき事項として、以下が挙げられる（図表7参照）。

図表 7 : 取締役会の機能向上・効果的な運営のための検討事項

検討事項	要点
□ 取締役会の体制、取締役に対する監督方法	業務決定を中心に行うマネジメントモデルを採るか、取締役の監督に専念するモニタリングモデルを採るか
□ 取締役会での付議事項の決定	報告が多く決議に必要な議論が少ない場合は、報告事項を減らし、真に議論が必要な決議事項により多くの時間を割く
□ 社外取締役または独立社外取締役の役割	単に招聘するだけでなく、社外取締役や独立社外取締役にどのような役割を期待し、どのように会社に貢献してほしいのかを明確化する
□ 取締役会のメンバー構成	取締役会において活発で意義深い議論が行えるようなメンバー構成となっているか、各人のスキルセットなどを含む多様性を考慮する
□ 取締役のトレーニング	会社や業界に関する知識などのトレーニングの必要性・方針・内容を検討する
□ 取締役会の開催頻度・時間	運営の変更に伴い、開催頻度や時間が適切か否かを検討する
□ 事務局の支援	支援窓口の統一の要否、取締役会会議資料や支援の質・タイミングに改善点はないか検討する
□ 任意の委員会等の設置	指名委員会や報酬委員会などに代表される任意の仕組みの設置の要否や活用方法を検討する

(出所) 大和総研作成

社外取締役を複数配置する等の形式的な取締役会の整備のみならず、個社の状況に合わせた取締役会運営のあるべき姿を策定し目指すことが肝要である。加えて、取締役会の機能や運営方法の決定に基づいて取締役会を運営した上で、PDCA サイクルを継続的に回すことで、さらなる取締役会の機能向上が可能になる。したがって、形式的に取締役会の整備を行いCGコードに遵守しているか否かを単にチェックするだけではなく、個社が目指すあるべき姿に向けた実効性の高い取締役会の運営を行うとともに、取締役会評価の結果から今後の改善点を探り、改善を持続的に実行していくことが、実効的なコーポレートガバナンスを実現するために求められている。

—以上—