

当レポートでは2017年12月末時点で統合報告書を発行している企業のレポート内容を分析し、その動向・潮流等を広く発信することを目的としている。今回は、狭義の統合報告書発行企業225社(※)に焦点を当て、取締役会の実効性評価について考察する。

(※)狭義の統合報告書：統合報告書等のレポート名、IIRCフレームワークへの言及がある報告書、web等で統合報告書等と謳っている企業の報告書を指す

レポートサマリー

- 実効性評価で課題とされている項目は、取締役会の運営面などのテクニカルな部分が多い
- 実効性評価のPDCAを重ねることで、ガバナンス施策の改善を図ることが企業の持続性の向上にとって重要

取締役会の実効性評価はコーポレートガバナンス・コード(以下、CGコード)の原則4-11③に記載がありCG報告書において開示することとなっている。取締役会評価という慣行は、監督と執行が分離している海外では自己評価を中心とした手法で広く行われてきたが、監督と執行の未分離が常態化していた日本企業ではあまり馴染みがなかった概念であり、実際にCGコード元年においては、最もエクスプレインの割合が高かったコードでもある。だが、CGコードも間もなく導入から4年目を迎え、評価への認識が定着してきたためか、実施率も上昇しているようである(東証「CGコードへの対応状況」より※)。

※<http://www.jpix.co.jp/news/1020/nlsgeu000002np5n-att/nlsgeu000002np88.pdf>

当レポートでは、狭義の統合報告書発行企業225社のうち、取締役会の実効性評価に言及している136社を対象にその発信内容を調査した。

評価結果の開示箇所としては、ガバナンスセクションで「実効性評価」などの独立した見出しを挙げている企業が大半であったが、社外役員メッセージや社外役員が登場する対談のセクションなどで広く取締役会の実効性や自社の課題などに言及している会社も14社見られた。評価手法に関してはアンケートや個別インタビューが一般的であ

るが、こうした手法を統合報告書において開示している企業は136社中の106社と多く見られた。そのうち評価過程に非執行取締役や社外役員など執行側でないサイドの視点を入れて客観性を担保していると思われる企業はそのうちの38社存在した。また、調査票における個別質問項目を掲載している企業も32社見られた。

次に評価結果の開示であるが、当年度の課題を挙げている企業は82社、前年度の評価結果を踏まえての改善状況・課題を踏まえての今後の取組などを報告している企業は61社であった(後掲のグラフを参照)。

課題としては、資料の事前配布・配布資料の工夫・上程要件・社外役員間のコミュニケーション強化など、取締役会運営のいわばテクニカルな部分が多く挙がっていた。中長期戦略について具体的に深掘りした議論や、政策保有株式の削減、あるべき取締役会構成などの実質面に言及している会社は少なかったが、前年度の評価結果を踏まえて、サクセッションプランを取り入れたり、取締役会構成の多様化の実現など実効性が真に機能していると見受けられる事例もあった。

その一方で、取締役会評価結果は概ね妥当であった、実施したなど一言の報告に留まっている企業も28社見られた。

取締役会の実効性評価は評価結果の開示が求められているという点で、いわばコンプライ&エクスペインが求められている原則であり、形式的にコンプライしていると宣言するのみで、エビデンスの開示がなければ、その効果について投資家から疑念を持たれやすく、懐疑的な眼を向けられることであろう。

統合報告書においては、その指導原則において簡潔性も求められるが、投資家との対話に役立てるという意味でも、この実効性評価こそ積極的に開示すべきと考えられる。

CGコードは、発効から3年の月日を経て、今般改正が実施される。そこでは、取締役会機能の強化を主眼に、原則4(取締役会等の責務)を中心とした改正がなされ、よりガバナンス改革を実効性の高いものにしようとの決意の表れともとれる。

取締役会の実効性評価も、統合報告書の制作と同様に「一度作ったら終わり」ではなく、PDCAを重ねることで、よりよい企業体制というものを自問自答していく必要がある。個々のガバナンス施策を語っていくことも勿論大事であるが、過去のガバナンス施策が、いかに企業全体としての持続性向上に寄与したか、それを定期的に見直し、改善状況を伝えていくことが重要であろう。

【グラフ：取締役会の実効性評価における記載要素(n:136)】

