

2014年10月31日 太田順司

「取締役会の責任」

1. 独立社外取締役の独立性・客観性、知識・経験・能力等に関する事項

- 1) 企業の成長戦略にとって何よりも重要なのは、独立社外取締役や独立社外監査役を有効に機能させる仕組みである。同時に、Supervisory board(取締役会及び監査役会)を構成する独立・非業務執行役員が有する専門スキル、業務経験、当該企業に対する知見・知識、独立性が担保されていなければ、実効性を高める企業統治期待できない。
- 2) 確かに、独立社外取締役が企業統治に果たす役割に関しては、視点例にあるように様々な期待機能があるものの、主として期待されている機能は中長期の経営方針等に関する的確な助言機能にあり、同時に、利益相反チェックと少数株主を含む株主意見の反映等があげられる。

取締役会に期待される機能に関して、「執行」機能と分離された「監督」機能に特化すべしとの見解もあるが、主要な執行決定も併せ行う日本型（マネジメント型）取締役会の特徴を正確に捉えて評価しなければならない。尚、取締役会の究極の役割を経営幹部の選解任や経営者評価であるとする見解は我が国では定まってはいないことに留意すべきである。

- 3) 社外取締役の要件に於ける「独立性」の重要性は論を待たない。平成22年3月の制度導入後、既に4年半が経過し一定の評価が定着してきた現在、改めて「主要な取引先」や「多額の金銭」等の要件を見直し、基本的には、厳格化の方向を目指した「独立性判断基準」の検討と、その「判断基準の公表」に取り組むことが必要である。但し、視点例にあるような、特殊な事情がある場合、事前相談等による柔軟な運用を実践していかなければ、中小・中堅企業に無用の混乱を生み、ひいては、我が国の成長を阻害することに留意すべきである。

2. 独立社外取締役の配置を巡る論点

- 1) 社外取締役の員数に関する検討に際しては、企業の長期的企業価値の向上に向けて、いかなる自己規律が企業統治の必要条件として望ましいのか、又、多様なステークホルダーの内、主として株主への透明性の高い情報開示をどのように実現すべきか、更には、あるべき日本型企业統治原則の将来像をどのように描き、提示するのかという視点に立った検討が欠かせない。各企業は、自社のガバナンス・システムの再検討を行い、独立社外取締役の導入に関しては、実効性のある、具体的な検討を行わなければならない。社外取締役の導入が単なる外形的な整備にとどまることになれば、却って、わが国の取締役会改革を妨害することになりかねない。

- 2) 社外者による経営監視と監督機能の強化が必要だとする理解が進み、同時に、2014/6月に成立した改正会社法によって、社外取締役配置の実質的な義務化が加速した。全上場企業の64%の企業で社外取締役の選任・配置が進んでいるが、独立社外取締役の選任では、72%の企業が一名の選任にとどまっている。(東証 2014/7)
- 4) 社外取締役（及び社外監査役）は多くの場合、非常勤である。社外役員の独立性の維持という視点からは、在任期間に関する制限が必要であり、兼職数にも一定の制限を設けることが妥当と考える。社外役員には、本業があること、兼務先の取締役会に付議される案件に関する十分な情報を持った上で出席することが必要であることから、執行側からの適切な情報提供の仕組みの整備が最優先課題であるが、同時に、社外役員自身が、当該業務に一定の時間を割かなければ適切な判断を導きだすことは困難といわざるを得ない。
- 4) 独立社外取締役と監査役（独立社外監査役と社内出身監査役を含む）には、非業務執行役員という共通的功能がある。経営判断事項に係る意思決定に関しても、必要にしてかつ十分な市場調査、競合者との競争環境、リスク管理等について、一般株主の利益を損なわないか、長期的な企業価値の向上につながるかという視点から職務を果たす必要がある。従って、非常勤者であることを理由とする情報不足や経営判断の誤りは企業価値の向上に求められる十分な役割を果たしていないことになる。こうした事態を防止する観点から、独立社外取締役と、監査役との情報交換、課題認識の共通化は不可欠である。両者の連携を促進させる企業内の取り組み事例が **Best practice** として集積され、一般化されることが望ましく、こうした実務慣行を海外機関投資家等に対して適切に情報提供していくことが重要である。

3. 日本型ガバナンスモデルの提示

- 1) 監査役会設置会社に於いては、マネジメント型取締役会の特徴を活かしながら、モニタリング型の指名、報酬委員会等の助言機関を任意で設置する、所謂、ハイブリッドの機関設計を行っている企業が少なくない。
- 2) 社外役員が議長を務めることで、助言機関としての独立性をより一層担保し、提言内容を取締役会が重く受け止める仕組みとすることが望ましい。

4. 取締役、監査役教育トレーニング

- 1) 取締役会の実効性を向上させる手段として、取締役会メンバーの教育は欠かせない。
- 2) 企業は取締役構成員の研修の機会を保証し、教育機会及びその内容に関する情報開示を行うべきである。企業内に、既に取締役、監査役に対する教育プログラムがある場合、研修方針及び履修実績等を開示するべきである。

5. これまでの議論の補足等

1) 「Complyに必要な正当性と適用対象」

既に始動している Stewardship code が機関投資家の受託責任のもとに自己規律を示すものであると同様に、Governance code は、長期的、建設的な対話を行う事業者の受託責任を明示する自己規律である。この Code の策定と浸透が、各企業に自社の取締役会の在り方を再検討する好機になるように促さなければならない。

同時に、策定される Governance code は経営者への自己牽制機能の発揮につながる可能性が高く、日本企業がより一層の高い経営効率を目指し、透明性のある経営を志向することを示す規律の方向性について、普遍的な共通理念でなければならない。

Code の原則は、上場している大企業も中小企業も等しく順守することが出来る又は、将来的に目指していくことが妥当な Code であることが求められる。しかしながら、大企業等に比較して経営力に乏しい中小企業等に配慮した検討が不可欠であり、大企業等と同等の規律を求め過ぎて中小企業の活力を削ぐことがないようにしなければ、我が国の再生に逆行する可能性が懸念される。

2) 「Governance code の継続的見直し」

日本型 Corporate Governance Code は一旦作成して終わりということではない。企業が置かれている社会環境や市場の競争条件等に連動して常に進化し続けるものであり、Code 自身の定期的な見直しと、個別企業が継続的に見直していく事が重要であるとのメッセージを盛り込むべきである。

3) 「株主との対話」

我が国企業は多様な Stake holder との関係を重視しているものの、従業員（労働組合）、取引先、地域関係者、関係官庁等に比較すると、株主との対話は限定的であったといわざるを得ない。グローバル化の進展とともに海外・国内機関投資家等に対する IR が一般的になってきたが、上場企業にとって、株主資本に対する適切な情報開示はより一層充実されるべきである。

4) 「資本生産性等に関する経営目標の提示」

企業の持続的成長、長期的な企業価値の向上を図ることが経営者の最優先的責務である。しかし、明示すべき経営指標は資本生産性に限定されない。仮に、資本生産性を掲げる場合、自社の産業特性や市場環境、事業リスクを勘案した資本生産性や関連した経営指標を設定した上で、情報開示することが望ましいが、目標とする指標は市場の評価に委ねられるべきであり、一律に規定されるものではない。