

取締役会等をめぐる論点

〈これまでの議論の整理〉

○ 各会社の機関設計（監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社）や任意委員会の活用の状況

- ・ 監査役会設置会社では、取締役会が業務執行の決定を自ら行う必要があるため、マネジメント・ボードとスーパーバイザリー・ボードを兼ねることになる。機関設計を議論する際には、攻めのガバナンスを達成する観点から、取締役会で何を議論し、決定すべきかについての考え方を企業が示すことが重要。
- ・ 機関設計については、いずれを選択するかを問わず、当該機関設計を選択した理由をしっかりと対外的に説明することが必要。
- ・ 監査等委員会設置会社の方がガバナンスに関して実効性があるという理由で移行するのであれば、実態としても投資家が期待する仕組みを備えていることが重要。監査等委員会設置会社において、元社内監査役が監査等委員会の委員長となっているような場合は、運用面で懸念が持たれかねない。
- ・ 指名委員会等設置会社以外の会社でも、実質面は重要であり、指名又は報酬に係る任意委員会の設置は必要だろう。現状任意委員会を設置している会社もあり、良い取組みとして海外にアピールしていくとよい。
- ・ 監査等委員会設置会社は、社外取締役の中に経営経験者がいない可能性もあるため、体制としては弱く、最終的には指名委員会等設置会社へ移行していくよう促していくべき。

○ 独立社外取締役の増員

○ 人選について、どう評価するか。

- ・ 米国では、社外取締役の候補者探しを主として社外取締役が行っている。こうした取組みをも参考にしつつ、上場会社が取締役の資格要件や選任過程を積極的に開示すべき。
- ・ 自社の成長戦略の観点から、独立社外取締役に何を期待するかといった戦略性について対外的に説明することが重要。

○ 兼職数（最大で1名が5社を兼務）について、どう評価するか。

- ・ 取締役会の開催日程の重複等を考慮すると、兼職数については、4社又は5社程度が上限ではないか。

○ その他

- ・ 独立社外取締役を実質的にどう機能させていくかという観点からは、単にこれを増員するというのではなく、独立社外取締役への情報のインプットなどについて工夫を図ることが重要。
- ・ 独立社外取締役を導入した企業の多くが、その効用を認めていることに照らせば、今後は例えば3分の1など、独立社外取締役の更なる増員へ向けた取組みが期待される。

○ 取締役会の「独立した客観的な立場」(原則4-3)

○ 取締役会と経営会議の役割の分離、監督と執行の分離

- ・ 取締役会の現状として、
 - 業務執行についての事実上の意思決定は代表取締役とこれを補佐する業務執行取締役のもとで行われ、取締役会には単に形式的同意を求めているに過ぎない
 - 日本の取締役会は社内取締役の比率が高く、同質的であり、経営方針決定の場に日常的な業務決定が持ち込まれているといった指摘もある中、取締役会の「独立した客観的な立場」(原則4-3)を実質的にいかに確保するかは重要なテーマ。
- ・ 取締役会の実効性を高めるためには、監督・執行双方にまたがる経営の意思決定のプロセス全体を見直すような抜本的な経営改革が必要。
- ・ 取締役会は業務執行の決定権限を委譲し、経営戦略や監督についての議論を充実すべき。
- ・ 権限の委譲を通じた議案数の絞り込みにより、十分な審議時間を確保し、取締役会の議論の実効性の確保を図るべき。

○ 取締役会議長や各委員会委員長の人選

- ・ 取締役会の独立性と客観性を確保する上で、CEOと取締役会議長の分離は非常に有効。また任意委員会について、任意委員会の委員長を独立社外取締役にしたり、独立社外取締役の割合を過半にすることも重要。

○ 監査委員会(監査役会)と内部監査部門・外部会計監査人との連携、内部監査、内部通報のレポートラインのあり方

- ・ 内部通報はガバナンスの最後の砦として重要。これを機能させる観点から、社外監査役・社外取締役へ通報できるという仕組みを確立すべき。
- ・ 投資家として外部会計監査人に対する期待は大きいですが、期待される機能を果たせていないとすれば、その理由は何か。

○ CEOの選解任

- ・ CEOの選解任に求められるべき要素として、客観性・適時性・透明性等があり、そのためにどういう手続のあり方がよいのかという点について、ベストプラクティスをシェアしていくべき。
- ・ プロセス論だけでなく、必要となるCEOの資質・能力についてのあるべき像を、取締役会において徹底的に議論することが最も重要。
- ・ CEOの指導力、経営力は会社の命運を左右する。CEOとしてベストの人間を選抜し、鍛え、指名することは取締役会の重大な使命。CEOの選任には、エネルギーと時間をかけて、しっかりとした手続きを踏み、公明正大・客観的に行うべき。
- ・ ガバナンスを議論する上では、攻めのガバナンスが中心になるべき。デフレを脱却した今は、ある程度リスクを見ながら事業を大きくしていく時期であり、こうした時期のCEOの選び方は非常に重要。業績が出ないなど、持続的成長への原理に反するような場合には、CEOを解任できることが必要。
- ・ CEOが事実上人事権を有する社内取締役により、実効的に後継者計画の策定やCEOの選解任を進めることは非現実的。透明性や客観性を担保する意味で、独立社外取締役の存在は不可欠であり、独立社外者のみで構成される会合をどのように活用していくかも重要論点。
- ・ CEOの選解任は、最終的には指名委員会等設置会社方式で行うことが最もクリアではないか。

○ 持株会社下の企業グループにおける実効的な連結ガバナンス体制のあり方

- ・ 上場会社の取締役会、監査役会が、子会社の不祥事についていかなる役割・責務を負っているかというテーマについて、議論を深めていく必要。

○ その他（全体的コメントを含む）

- ・ 一般的には、コンプライアンス率の高低、独立社外取締役の人数や、会社の機関設計など形式的な点にのみ着目して企業の対応を評価する向きもあるが、重要なのは形式ではなく、企業がエクスプレインすることも含め、投資家と企業が中長期的な企業価値向上に向け建設的な対話をしているかである。
- ・ 機関投資家が企業を理解する上でも、取締役会全体の実効性に関する自己または外部による評価（取締役会評価）は重要。また、取締役会評価に資するような何らかのモデルを提示できないか。
- ・ 顧問・相談役の数や役割等について実態把握を進めるべき。