

日本銀行 金融高度化セミナー A-Ⅱ

ガバナンス改革元年
ー社外取締役をどのように活用するか



特定非営利活動法人
日本コーポレートガバナンスネットワーク理事
弁護士 山口利昭(大阪弁護士会)



現在の社外役員就任状況(参考)

A社(東証1部)－S社が50.7%の株式を保有
社外取締役、取締役会議長(社内4:社外5)
指名報酬委員会(任意機関)委員長

B社(東証・名証1部－JPX日経400)
社外取締役、外部評価委員会委員(社内9:社外3)

C社(非上場、産業競争力強化法に基づく株式会社)
社外監査役

D社(民営化準備組織)
非常勤監査役



コーポレートガバナンス改革の現状

社外取締役求められる役割と責任(2000年代)

- 1 大所高所から経営に関する意見を述べる
業界に精通した人が最適
経営経験のある人が望ましい
- 2 株主に対する説明責任を果たす
経営に透明性・公正性が求められる時代
情報の非対称性を解消することが望ましい
- 3 少数株主の代弁者
市場活性化のための少数株主保護の必要性
経営陣による利益相反行動の監視



コーポレートガバナンス改革の現状

社外取締役求められる役割と責任(～2015年)

1 平成26年会社法改正

「置くことが相当でない理由」の説明

監査等委員会設置会社における監査等委員の職務

→会社の企業価値向上に資する存在であること

2 コーポレートガバナンス・コード(上場規則の改正)

複数の社外取締役を選任すべき(原則)

社外監査役との連携・協働の必要性(原則)

3 「守りのガバナンス」の必要性を再認識すべき不祥事の多発

指名委員会等設置会社における会計不祥事(T1社)

社外役員主導による企業の有事対応(T2社、O社等)

→経営陣と対立する覚悟はあるか？



コーポレートガバナンス改革の現状

コーポレートガバナンス改革

→「形ではなく実質が伴ったガバナンス改革」

「仏作って魂入れず」ではいけない

では、「形ではなく実質が伴うガバナンス」、「魂が入ったガバナンス」とはどのようなものをイメージすればよいのか？

組織にはそれぞれ長所、短所があり、これは表裏一体
短所を補強しようとする逆と逆に長所も失わせてしまうことがある

ガバナンス改革は、短所を補強する意識ではなく、

長所を伸ばす方向で検討すべきではないか

→企業ごとに考えていく必要がある



コーポレートガバナンス改革の現状

監査等委員会設置会社への移行を検討

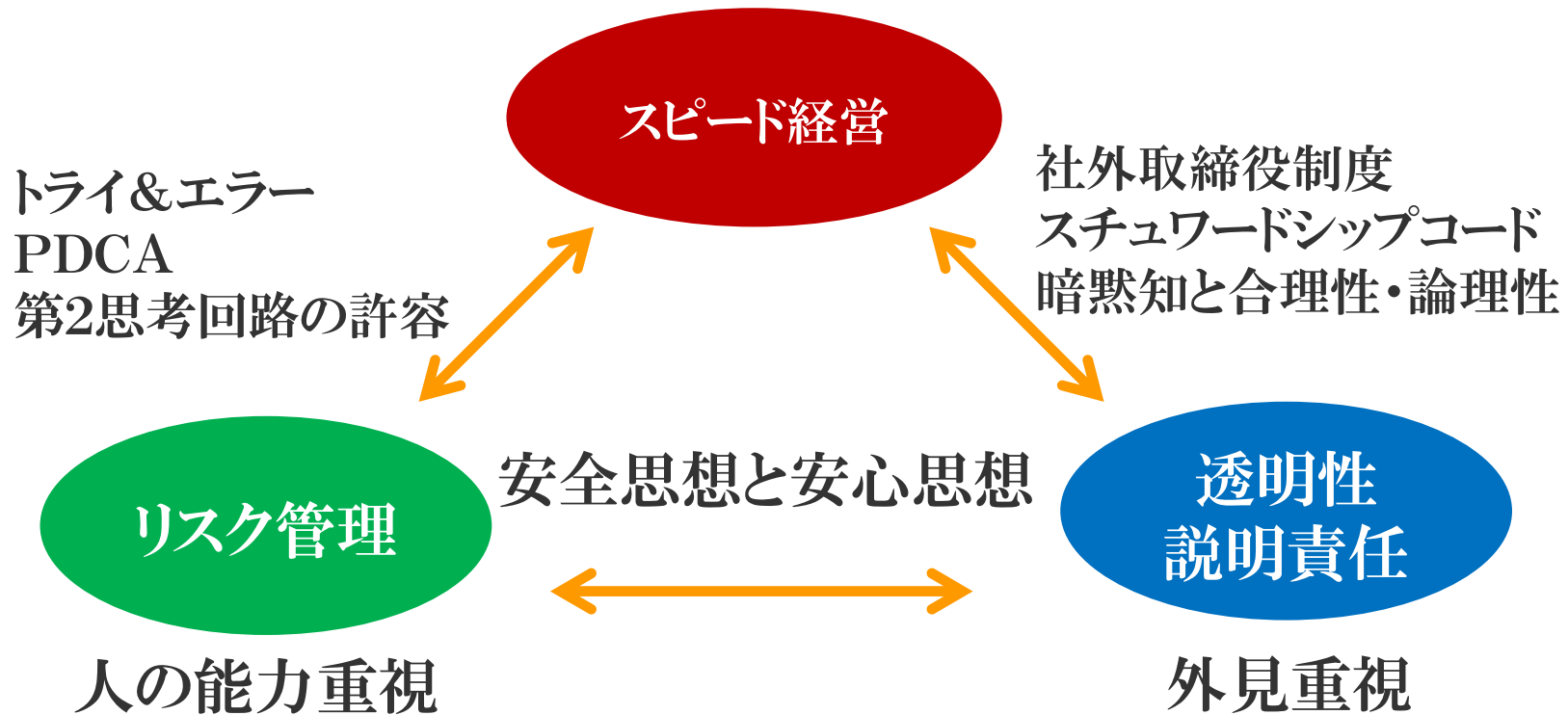
★監査等委員会設置会社はモニタリングボードを志向する上場会社には向いている

<ul style="list-style-type: none">・取締役会は詳細な業務判断を取締役全員で意思決定することを重視(アドバイザリーボード)・経営者が経理、法務、監査の役割を重視していない	<ul style="list-style-type: none">・取締役会は執行と監督を分離し、取締役会での議案は経営の基本方針に限定(モニタリングボード)・経営者が経理、法務、監査の重要性を認識している
監査等委員会設置会社への移行は適切な取締役会評価を行うまで見送るべき	すぐにでも定款を変更して監査等委員会設置会社に移行すべきである



ガバナンス改革の時代に求められる経営判断

—たとえば上場会社の場合—





独立社外取締役の役割(理想)

攻めと守りを一体化できる社外取締役構成を検討する

攻めのガバナンス	守りのガバナンス
業績評価において経営者の実力なのか、運によるものかを見極める→最終的には経営トップの交代の是非を決める	経営者の利益相反状況の監視 組織の暗黙知にどう対応するか
取締役、執行役員人事、取締役個々のパフォーマンスを審査して報酬を決定する	コンプライアンス経営 「どれだけ儲けるか」よりも「いかにして儲けるか」
中長期の戦略実行に躊躇する経営者の背中を押す(リスクテイクを促す)	戦略実行に係るビジネスリスクについて指摘する
株主と対話する	少数株主の要請に応える



独立社外取締役の役割(現実)

まだまだ社外取締役制度の「形」ばかりに捉われていて、「実質」は伴っていないと考える

- どうしてその社外取締役を選任したのか、具体的な戦略(補強を含む)との関連で説明できる会社は少ない
- 取締役会をどのように構築するのか、(アドバイザーリーボード? モニタリング重視?) その関係性がみえない
- 「社外取締役など当社には必要ない」と自信をもって言える会社が出てこない



独立社外取締役の役割(現実)

独立社外取締役に就任する側の問題点

- ・攻めのガバナンスの究極(いざという時には経営トップの解職、再任拒否を先導すること)の覚悟をもっている人はどれほどいるだろうか？
- ・人事や報酬決定に関与するためには、相当の時間的拘束が必要となることを理解しているか？
- ・ビジネスモデルを理解して、積極的に会社の経営上の課題を見つけ出す努力を怠らない人はどれほどいるだろうか？
- ・社内取締役の「利益相反問題」の存在に気づく人はどれほどいるのだろうか？

→結局のところ「社外取締役」なるステータスと報酬のために就任するケースが多いのが現実



独立社外取締役の役割(私見)

「守りのガバナンス」はセカンド・オピニオンである

これまでの日本企業は「経営判断原則」のもと、リスクをとるのも慎重であり、十分な資料と十分な判断過程(根回し?)のもとでゴーサインが出た

しかし、スピード経営が重視され、株主との対話が求められる中で、リスクをとる覚悟で意思決定をしなければならない

→ガバナンス、内部統制は開示、説明責任の対象となり、リスク管理は社内向けの安全思想よりも、社外向けの安心思想を重視することになる

→経営者は第2思考回路を必要とする(守りのガバナンスはこれに添えていかなければならない)



社外取締役と内部監査部門

これまでの経営者の認識	ガバナンス改革後の 経営者の認識
コンプライアンス重視の姿勢を示すための「お飾り」? － 違法性監査のみへの関与	社外取締役の複数選任(取締役会構成員の多様化)の要請の中で、法律専門職をどのように活かすか? →外部への説明が必要
有事のための保険?	
経営の素人である弁護士には、 平時の経営に関与してもらう必要はない － 経営者のホンネ	有事だけでなく、平時から弁護士である社外役員が企業価値向上に有用であることを説明しなければならない →「攻めのガバナンス」との関係



社外取締役の活用事例ー私の経験から

1. 取締役会議長となる

- 代表取締役社長と対等の立場になる
- 取締役会の付議案件の改革を行う
→どのような案件が社外者を含む場の議案としてふさわしいか、メリハリをつけた審議が行われるように工夫をする
- 必ずしも暗黙知が通用しない雰囲気を作る
- 「全会一致」が当然ではない
- 経営会議や個別取締役との協議が増えるため、社外取締役にとっては負担が2倍以上となる



社外取締役の活用事例－私の経験から

2. 社内取締役の外部評価委員となる

- 個々の社内取締役が他の取締役をどうみているか極めて参考となる
- 取締役会ではわからない組織力学を知る機会となる
- 社外取締役への不満や要望についても理解できる
- 数字で表現できない部分の評価はむずかしい
- 中長期の事業戦略にどのように貢献しているのか、その貢献度についても評価はむずかしい
- 社外取締役の中で評価が分かれることが多く、多人数の社外取締役による協議が困難となる



社外取締役の活用事例－私の経験から

3. 指名・報酬委員会の委員（委員長）になる

- 業績連動と固定給との比率、報酬のための社内基準の設定などは、結局のところ人事部（担当役員）の決めたところを追認することが多い
→これで本当に報酬委員会なのか、と悩むことが多い（他社でもそうではないか？）
- 次期社長候補者の選定なども、実際には社内でほぼ候補者が決められており、指名委員会がこれを追認するケースが多い
- 社外取締役の選任にあたっては、社外取締役のみで選任するが、非常に負担が大きい



社外取締役の活用事例－私の経験から

4. 会社の有事に先頭に立つ

社内における支配権争い、大株主と経営陣との対立等が深刻化した場合、取締役会における選定・解職手続の公正性を担保する。

しかしながら、まず第一には取締役会の構成員において支配権争い等が表面化することは企業価値を毀損するので回避したい。

したがって法律に精通した者が、調整役として話合いで解決するために尽力することはきわめて有益である。



日本コーポレートガバナンス・ネットワーク に関するお知らせ



特定非営利活動法人

日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク

日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク(CGネット)は、
「全国社外取締役ネットワーク」、「日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム」、「日本コーポレート・ガバナンス研究所」
の三団体が2012年1月に統合して誕生した非営利団体です。

「取締役会の独立性やダイバーシティの向上に向けての支援」「ガバナンスを担う人材のレベルアップやネットワーキング」
「内外の実態に関する調査研究、情報発信」など、幅広い活動を通じて、透明で公正な企業経営の確立、拡充をめざしています。
私たちは、コーポレート・ガバナンスを充実させることこそが、日本企業が高い競争力を保つ不可欠の条件であると確信しています。

企業経営者、取締役、監査役、社外役員、実務担当者、市場関係者、弁護士、公認会計士、研究者など、
コーポレート・ガバナンスに関わるすべての個人、法人の皆様の参加を心よりお待ちしております。



日本コーポレートガバナンス・ネットワーク に関するお知らせ

CGコード原則4-14:取締役や監査役は、上場会社の重要な統治機構の一翼を担う者として期待される役割、責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等に努めるべきである。



取締役・監査役等の研鑽の機会を設けるべく、CGネットでは「取締役・監査役大学講座」を設置して、「ガバナンス」「企業価値」「役員の実務」に分けて講座を開設。また、企業統治改革の中、さまざまな場面で意見を開示することにより、日本企業のガバナンス向上のために尽力しております。(ご入会大歓迎)



ご清聴ありがとうございました！

〒530-0047

大阪市北区西天満5丁目1番9号 新日本曾根崎ビル8階

T E L 06-6367-5381 F A X 06-6367-5382

toshi@lawyers.jp

山口利昭法律事務所 弁護士 山口 利 昭

日本弁護士連合会 司法制度調査会 社外取締役ガイドラインPT幹事
消費者庁 公益通報者保護制度検討委員会委員

日本内部統制研究学会 理事

日本公認不正検査士協会 (ACFE JAPAN) 理事

日本コーポレートガバナンス・ネットワーク 理事

株式会社ニッセンホールディングス (東証1部) 社外取締役

大東建託株式会社 (東証・名証1部) 社外取締役

大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社 社外監査役

大阪市交通局 監査役